

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

LOJİSTİK YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI
YOLUYLA SAĞLANACAK MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNİN, İŞLETMENİN
PAZAR PAYINA ETKİSİ

VE

ISITMA SEKTÖRÜNDEKİ BİR UYGULAMASI

85059

Endüstri Mühendisi Tuğrul MENEMENCİOĞLU

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında

Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Semih ÖNÜT

Prof. Dr. Turan GÖKGEN

Doç. Dr. Esin Can Mutlu

Yrd. Doç. Dr. Semih ÖNÜT

İSTANBUL, 1999

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	i
TABLO LİSTESİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
1.GİRİŞ	1
2.GENEL KAVRAMLAR	2
2.1.LOJİSTİK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	2
2.1.1.Lojistik ile ilgili tanımlar ve lojistik yönetiminin kapsamı	2
2.1.2.Lojistik yönetiminin tarihçesi	7
2.1.3.Lojistik yönetiminin amacı	10
2.2.FİZİKSEL DAĞITIM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	12
2.2.1.Fiziksel dağıtım ile ilgili tanımlar ve fiziksel dağıtımın amaçları	12
2.2.2.Fiziksel dağıtımın faaliyetleri.....	15
2.3.DAĞITIM KANALLARI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	23
2.3.1.Dağıtım ve dağıtım kanalı ile ilgili tanımlar ve dağıtım kanallarının pazarlama açısından önemi .	23
2.3.2.Dağıtım kanalı üyeleri	24
2.3.3.Dağıtım kanalının türleri.....	27
2.3.4.Aracılara olan gereksinimin nedenleri	28
2.3.5.Dağıtım kanalı alternatifleri	29
2.4.MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	31
2.4.1.Müşteri hizmeti ne demektir ?.....	31
2.4.2.Müşteri hizmetinin bileşenleri.....	32
2.4.3.Müşteri hizmeti neden önemlidir ?	34
3. LOJİSTİK YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI YOLUYLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI	37
3.1.LOJİSTİK YÖNETİMİ	37
3.1.1.Lojistik Planlama.....	37
3.1.2.Lojistik Organizasyon.....	47
3.1.3.Lojistik Maliyetlendirme	59
3.1.4.Fiyatlandırma	67
3.1.5.Lojistik Performans Ölçümü	69
3.1.6.Lojistik Raporlama	76
3.2.LOJİSTİK YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI VE YÖNETİMİ.....	80
3.2.1.Dağıtım kanalı kurma stratejisini belirleme	80
3.2.2.Dağıtım kanalının kurulması	90
3.2.3.Dağıtım politikaları	104
3.2.4.Dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu	106
3.2.5.Dağıtım kanalı üyelerinin davranışları.....	109
3.3.LOJİSTİK YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI YOLUYLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI.	118
3.3.1. Lojistik yönetimde dağıtım kanallarındaki müşteri memnuniyetinin yeri ve önemi	118
3.3.2. Dağıtım kanalında müşteri hizmeti ihtiyacının belirlenmesi	122
3.3.3. Dağıtım kanalında müşteri hizmeti politikasının oluşturulması	124
3.3.4. Dağıtım kanalında müşteri memnuniyetini sağlayacak etmenler	126
3.3.5. Dağıtım kanalında müşteri hizmetini geliştirme.....	131
3.3.6. Müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığının kontrolü.....	136

4. LOJİSTİK YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI YOLUYLA SAĞLANAN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN, İŞLETMENİN PAZAR PAYINA ETKİSİNİ GÖSTEREN ISITMA SEKTÖRÜNDEKİ BİR UYGULAMA : BAYMAK.....	138
4.1.BAYMAK'IN TANITILMASI.....	138
4.1.1.Şirketin profili.....	138
4.1.2.Şirketin politikası.....	139
4.1.3.Şirketin ürün yelpazesi.....	140
4.1.4.Şirketin yapısı ve lojistik yönetim anlayışı.....	140
4.2.BAYMAK'IN DAĞITIM KANALLARI VE YÖNETİM ANLAYIŞI.....	144
4.2.1.Baymak'ın pazarlama karışımında dağıtımına verdiği önem.....	144
4.2.2.Baymak'ın dağıtım kanalı strateji ve politikası.....	145
4.2.3.Baymak'ın dağıtım kanalının kuruluşu.....	149
4.2.4. Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu.....	158
4.2.5. Baymak'ın, dağıtım kanalındaki davranışlara karşı aldığı tavırlar.....	159
4.2.6. Baymak'ın dağıtım kanallarında rakiplerine olan üstünlüğü.....	161
4.3.BAYMAK'TA DAĞITIM KANALLARI YOLUYLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI.....	162
4.3.1.Müşteri Baymak'tan neler beklemektedir?.....	162
4.3.2.Baymak, müşteri beklentisini karşılamak için neler yaptı?.....	163
4.3.3.Müşteri memnuniyetini sağlamak için dağıtım kanallarında gözden çıkarılan maliyet.....	165
4.4.BAYMAK'TA KONKARDATO İLANINDAN ÖNCEKİ PAZAR PAYI İLE SONRAKİ PAZAR PAYININ KARŞILAŞTIRMASI.....	165
4.4.1.Konkardato: Baymak'ın Miladı.....	165
4.4.2.Konkardato öncesinde ısıtma sektöründe Baymak'ın pazar payı.....	167
4.4.3.Konkardato sonrasında ısıtma sektöründe Baymak'ın pazar payı.....	168
5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	169
KAYNAKLAR.....	172
ÖZGEÇMİŞ.....	180

ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 2.1. Lojistik Yönetiminin Kapsamı.....	5
ŞEKİL 2.2. Lojistiğin İşletme Bölümleri İçindeki Yeri	6
ŞEKİL 2.3. Fiziksel Dağıtım Süreci.....	16
ŞEKİL 2.4. Depo Sayısıyla Maliyetin İlişkisi.....	18
ŞEKİL 2.5. Sipariş Verme ve Stok Bulundurma Maliyetinin Karşılaştırılması	20
ŞEKİL 2.6. Müşteri Hizmeti Bileşenleri.....	33
ŞEKİL 2.7. Fiziksel dağıtımdaki Müşteri Hizmeti İle Satış Arasındaki İlişki.....	34
ŞEKİL 3.1. Birleştirilmiş Lojistik Destek Planı Gelişimi.....	39
ŞEKİL 3.2. Lojistik Faaliyetlerle İlgili Bir Lojistik Firmasının Organizasyonu	48
ŞEKİL 3.3. Hat Faaliyetlerini Gruplama	51
ŞEKİL 3.4. Lojistik Bölümü Kurmaylarının Faaliyetlerini Gruplama.....	52
ŞEKİL 3.5. Hat ve Kurmay Faaliyetlerini Gruplandırma.....	53
ŞEKİL 3.6. Matriks Organizasyonda Lojistik	55
ŞEKİL 3.7. Sabit, Değişken ve Karışık Maliyet	62
ŞEKİL 3.8. Kırılma Noktası Analizi	63
ŞEKİL 3.9. Fiziksel Dağıtımda Toplam Maliyetleri Minimize Etme Gerekliliği.....	64
ŞEKİL 3.10. Pazar Analizindeki Dört Boyut.....	81
ŞEKİL 3.11. Direkt veya Aracılar Kullanılarak Oluşan Maliyetlere, Son Kullanıcılar ile Üreticiler Arasındaki Uzaklığın Etkisi.....	82
ŞEKİL 3.12. Direkt Kanala Karşı Aracılı Kanal Maliyetine Alıcı Sayısının (U) Etkisi	84
ŞEKİL 3.13. Dağıtım Kanalı Kurma Adımları	92
ŞEKİL 3.14. Firmanın Amaçları ve Politikaları Arasındaki Hiyerarşi ve İlişki	94
ŞEKİL 3.15. Üye Seçiminde kullanılan Anahtar Seçim Kriterleri	102
ŞEKİL 3.16. Yaygın, Seçimli ve Özel Dağıtım Politikaları.....	106
ŞEKİL 3.17. Lojistik Sistemde Dağıtım Kanallarında Müşteri Memnuniyetini Sağlamak için Yapılan Harcamalar	119
ŞEKİL 3.18. Yöneticinin Lojistik Faktörlerinin Toplam Maliyeti ile Müşteri Hizmeti Faktörleri Arasında Sağlaması Gereken Denge	121
ŞEKİL 3.19. Müşteri Hizmeti Politikasının Kurulması.....	124
ŞEKİL 3.20. Stok Yatırımları.....	127
ŞEKİL 3.21. Depo Maliyeti – Ulaştırma Değiş Tokuşu	129
ŞEKİL 3.22. Müşteri Hizmeti Performansının Olası Ölçütleri.....	132
ŞEKİL 3.23. Müşteri Hizmet Standartlarının Örnekleri.....	133
ŞEKİL 4.1. Baymak Organizasyon Şeması	143
ŞEKİL 4.2. Baymak'ın Dağıtım Kanalı Üyeleri	154
ŞEKİL 4.3. Wolf'ün Dağıtım Kanal Yapısı.....	157

TABLO LİSTESİ

TABLO 2.1. Taşıma Şekillerinin Karşılaştırılması.....	21
TABLO 3.1. Lojistik Faaliyetleri.....	38
TABLO 3.2. Çevre Analizi İçin Bir Model.....	46
TABLO 3.3. Firma Tiplerinin Fazlara Ayrılması.....	57
TABLO 3.4. Lojistik Faaliyetlere Bağlı Tipik Ölçümler.....	71
TABLO 3.5. Lojistik Maliyeti Performans Ölçümleri.....	72
TABLO 3.6. Lojistik Müşteri Hizmeti Performans Ölçümleri.....	73
TABLO 3.7. Lojistik Verimlilik Performans Ölçümleri.....	74
TABLO 3.8. Lojistik Aktiflerin Yönetiminde Performans Ölçümleri.....	74
TABLO 3.9. Lojistik Kalite Performans Ölçümleri.....	75
TABLO 3.10. İş Tiplerine Göre Benchmarking Uygulamaları.....	76
TABLO 3.11 Stok Durum Raporuna Örnek.....	78
TABLO 3.12 Günlük Envanter Özeti.....	80
TABLO 3.13 Ürün Üstündeki Alım Kararının Ailede Baba Veya Anne Tarafından Etkilenme Yüzdeleri.....	89
TABLO 4.1. 1990 Yılında Baymak'ın Isıtma Sektöründeki Pazar Payları.....	167
TABLO 4.2. 1999 Yılında Baymak'ın Isıtma Sektöründeki Pazar Payları.....	168

ÖNSÖZ

Günümüzde, işletmeler arasındaki pazar payı savaşının kazanılması, işletmenin devamlılığını ve karlılığını sürdürmede önemli rol oynamaktadır. Böyle bir ortamda, işletmelerin rakiplerine karşı kullanacağı en önemli silah; müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İşletmeler lojistik yönetim anlayışını kullanarak, sistemdeki sapmaları mümkün oldukça minimuma indirir, etkin bir şekilde kaynakları kullanır ve dolayısı ile de maliyetleri azaltırsa bununla ilişkili olarak da müşteriye hizmet etmiş olacaktır. Bu hizmeti sağlamada, ürünün işletmeden çıktıktan müşteriye teslimine kadar ki sürecin de çok önemlidir. Birçok işletme bu noktada yanılgıya düşmekte, sadece maliyetleri azaltarak, malını kaliteli üreterek ve etkili reklamlar yaparak müşteriye tam anlamıyla hizmet ettiğini düşünmekte ve yanılmaktadır. Gözardı edilmemesi gereken, işletmenin lojistik yönetimi anlayışı içinde dağıtım kanallarını en etkin ve verimli şekilde kullanmasıdır. Böylelikle müşteriye “sabahtan öğlene kadar malınız herhangi bir yere gelebilir” şeklinde verilen cevaplar, yerini daha net ve anlamlı cevaplara bırakacak; bu da müşteri memnuniyetinin tam anlamıyla sağlanmasını destekleyecektir.

Öncelikli olarak maddi ve manevi olarak desteklerini hiç eksiltmeyen aileme ve bu konuda çalışma fırsatı veren Sayın Yrd. Doç. Dr. Semih ÖNÜT'e teşekkürü bir borç olarak bilirim. Baymak'ta, tez konum üzerine altı ay gibi uzun bir süre çalışmamı sağlayan ve dağıtım kanalları konusunda da çalışmalarına katkıda bulunan Baymak Genel Müdürü Sayın Dr. Murat AKDOĞAN'a, Marmara Üniversitesi'nde bu tez ile yaptığım çalışmalarda desteğini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Esin Can MUTLU'ya ve bu çalışma boyunca zor anlarımda hep yanımda olan Sayın Güller Bânu KARAMAN'a ayrıca teşekkür eder, bu çalışmanın benim için olduğu kadar, başkaları için de faydalı olabildiğini dilerim.

Tuğrul MENEMENCİOĞLU

Haziran 1999

ÖZET

Lojistik yönetimi, doğru ürüne, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda, değişen koşullara çabuk uyum sağlayabilecek tedarik zincirinde sahip olmaktır. Bu tedarik zincirinde, ürünün üreticiden pazara ulaştırılması aşamasında, fiziksel dağıtımdan ve dağıtım kanallarından yararlanılmaktadır. Fiziksel dağıtım, ürünün tüketiciye ulaşana kadar gerçekleşen fiziksel akışıdır. Bu akışı sağlayan bazı fiziksel dağıtım faaliyetleri vardır: Sipariş alma, malzeme taşıma, depolama, envanter yönetimi ve taşımadır. Dağıtım Kanalı ise ürünün, tüketiciye ulaşana kadar izlediği yoldur. Dağıtım kanalında, ürünü pazarlara ulaştırmaya çalışan araçlar (toptancılar ve perakendeciler) bulunmaktadır. Bu araçlar üretici ve tüketiciler ile birlikte dağıtım kanalı üyelerini oluştururlar. Dağıtım kanalında ürün, pazara ulaşana kadar araçlar arasında, mülkiyet açısından el değiştirir. Sonuçta tüketiciye ulaşır. Bu noktada tüketicinin ürünü sipariş verdiği andan ürünü teslim alana kadar ki süreçte bazı beklentileri vardır. Bu beklentiler; ürünün sağlam şekilde, kendisine söylenen tarihte ve hatta saatte, sipariş verilen miktarda teslim edilmesi; ürün fiyatının uygun ve kalitesinin yeterli olması; satış sonrasında servis hizmetinin en iyi şekilde verilmesi v.b.. Bu tezin amacı, lojistik yönetimi anlayışının benimsendiği bir işletmede, dağıtım kanalının etkili yönetimi ile sağlanacak müşteri memnuniyetinin işletmeyi nasıl etkilediğini araştırmaktır.

Çalışmada, 100'e yakın kitap veya makaleden yararlanılmış, konuyla ilgili tüm yerli ve yabancı literatür taranmıştır. Uygulama bölümünde; ısıtma sektöründe lider bir işletme incelenmiş, literatür bölümlerinin işletmedeki uygulamaları araştırılmıştır. Bu bölümde işletmenin pazar payları ile ilgili istatistiki verilerinden yararlanılmıştır.

Çalışmada, dağıtım kanallarında müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan düzenlemelerin; maliyetleri ve uzun dönemde de işletmenin pazar payını etkilediği bulgularına rastlanılmıştır.

Sonuç olarak; işletmelerin lojistik yönetim anlayışı içinde, dağıtım kanallarını, müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde kurmaları ve yönetmeleri; kısa vadede maliyetleri, uzun vadede ise işletmenin pazar payını artırmaktadır.

ABSTRACT

Logistics management means that to have the right product in a supply chain which could adapt the variable conditions at the right quantity, right time and right place. At this supply chain, when the product is going from manufacturer to the market, physical distribution and distribution channels are made use of. Physical distribution is product's physical flow, which occurs until the product reaches the consumer. There is some physical distribution activities, which provide this flow: order receiving, material handling, warehousing, inventory management and transportation. Distribution channel is the way which product follows until it reaches the consumers. In the distribution channel, there are middlemen (wholesalers and retailers) who try to transport the product to the market. These middlemen and the manufacturers and consumers form the distribution channel members. The product, which is in the distribution channel, changes its ownership between the middlemen until it reaches the market. At the end, consumer has some expectations during the process that starts with giving the order and ends with taking delivery of the product. These expectations can be: having the product; undamaged, at the time which is told consumer before, at the right quantity, appropriate price, enough quality and having good service after buying the product, etc. The objective of this thesis is to research customer satisfaction, which is provided by effective channel management, how effects a company that uses logistics management.

At this work, nearly 100 books, articles or lesson notes are made use of and all native and foreign literature is looked over. At the practice part of this work, a leader company of heat sector is examined. The practices of literature part are researched. Also, company's statistical data that is done with its market share is used.

At this work found that the works, which is made for providing the customer satisfaction at the distribution channel effect the costs and company's long-term market share.

At the end, the companies, which set up their distribution channels in order to provide customer satisfaction and manage with logistics management understanding even if their costs will increase in short term, they will increase their market share in long term.

1. GİRİŞ

Ülkeler arasındaki sınırların kalktığı ve piyasalarda rekabetin kızıştığı günümüzde, işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak amacı ile taleplerini artırmak veya en azından sabit tutmak zorundadırlar. Talepleri artırmanın da en etkili yolu, müşterilerin satış öncesinden satış sonrasına kadar olan süreçte onlara hizmet ederek memnuniyetlerini sağlamaktır.

Yapılan bu çalışmanın amacı; lojistik yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde dağıtım kanallarının etkili ve verimli yönetimi ile sağlanacak müşteri memnuniyetinin, işletmeyi hangi açılardan etkilediğini araştırmaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; Lojistik Yönetimi, Fiziksel Dağıtım, Dağıtım Kanalları ve Müşteri Memnuniyeti gibi tezin konusunu oluşturan temel kavramların tanımları ve bu kavramlarla ilgili temel bilgiler verilerek, okuyanların ön bilgi sahibi olmaları amaçlanmıştır.

Üçüncü bölümde ilk olarak; “Lojistik Yönetim anlayışına” sahip olmanın ne demek olduğu ve bu anlayışın temel gereklilikleri incelenmiştir. Daha sonra dağıtım kanallarının lojistik yönetim anlayışı içinde, etkin olarak nasıl kurulmasının ve yönetilmesinin gerektiği araştırılmış ve son olarak da tüm bu kavramların ışığında müşteriye hizmet etme anlayışı dolayısıyla müşterinin memnuniyeti ayrıntılı olarak verilmiştir.

Dördüncü bölümde; ısıtma sektöründe son 8-9 sene içinde pazar payında liderliğe yükselen Baymak’ın dağıtım kanalları yapısı ve yönetim anlayışı, üçüncü bölümle ilişkili olarak incelenmiştir. Dağıtım kanalındaki değişen yönetim anlayışı ile birlikte müşteri memnuniyetini sağlaması sonucunda pazar payının nasıl yükseldiği istatistiki bilgilerle ispatlanmıştır.

Sonuçlar ve öneriler bölümünde; yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar ve iletilmek istenen öneriler açık olarak ifade edilmiştir.

2. GENEL KAVRAMLAR

Bu bölümde tezde geçen kavramlar hakkında genel bilgiler verilecek, kavramlar hakkında çeşitli tanımlamalar yapılarak, tezin özüne geçmeden bilgilendirme yapılacaktır.

2.1. Lojistik Yönetimi İle İlgili Temel Kavramların Tanımlanması

2.1.1. *Lojistik ile ilgili tanımlar ve lojistik yönetiminin kapsamı* :

“Lojistik” kelimesi Fransızca’dan gelmekte olup, “*to lodge*=arz etmek; *quarter*=kışla, konak yeri” kelimelerinden türemiştir (Magee vd.,1985). Bu askeri kelimenin ilk olarak 1905 yılında, “ordulara ait malzeme ve personelin taşınma, tedarik, bakım ve yenilenmesi” şeklinde askeri bir fonksiyonu tanımlamak amacı ile kullanıldığı bilinmektedir.

II. Dünya savaşında askeri alanda başarı ile uygulanan bir çok lojistik modeller geliştirilmişti. Fakat savaştan sonraki yıllarda talebi karşılamak en önemli sorun olduğu için lojistik yöntemlerinin sivil alanda uygulanması bir süre gecikti. Ancak global pazarların yoğun bir rekabet ortamındaki günümüzde, bir işletmenin yaşaması ve başarısı, üretim girdi çıktılarının istenilen miktar, yer ve zamanda hazır bulundurmasına bağlı hale gelmiştir (Kobu, 1998) . Bu noktadan yola çıkarak lojistik yönetimi ile ilgili yapılan tanımlamaları şöyle bir gözden geçirelim:

Birleşik Krallık Lojistik Enstitüsü’ne (The UK Institute Of Logistics) göre lojistik yönetimi kısaca “kaynağı zamanla ilişkili olarak yerleştirilerek; hareket ve stoklamada, envanterin yönetilmesi” olarak tanımlanmıştır* .

Avrupa’daki lojistik endüstrisinde 25 senedir faaliyet gösteren Precision Logistics danışmanlık firmasına göre lojistik yönetimi* ; “ Doğru ürüne; doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda, değişen koşullara çabuk olarak uyum gösterebilecek tedarik zincirinde sahip olmaktır.”

* <http://www.tbg.co.uk/whatlog.htm>

* <http://www.precisioning.com/log.htm>

Ulusal Fiziksel Dağıtım Yönetimi Konseyi -The National Council of Physical Distribution Management- ise 1976'da lojistik yönetimi ile ilgili aşağıdaki tanımlamayı yapmıştır (Shapiro ve Heskett, 1985) : “Bitmiş mamüllerin üretim noktasından tüketim noktasına ulaştırılması; ve envanter sürecinde hammadde akışının verimli olarak planlanması, uygulanması ve kontrolü amacı için; iki veya daha fazla olan faaliyetlerin entegrasyonudur. Bu faaliyetlerden bazıları şunlardır : müşteri hizmeti, talep tahmini, dağıtım iletişimleri, envanter kontrol, malzeme taşıma, sipariş süreci, satış sonrası servis (servis desteği), fabrika ve depo yeri seçimi, tedarik, ambalajlama, malzeme çekilmesi, fire ve hurdaların düzenlenmesi, trafik ve taşıma, depo ve depolar.”

Lojistik yönetiminin başka bir tanımlamasında kapsam geliştirilmiştir (Gattorna vd.,1991) : “Yarı mamül ve mamüllerin envanterini, malzemelerin taşınmasını ve depolanmasını, ve kendi pazarlama kanallarını; karlılığı, ve maliyet verimliliğini her zaman maksimum düzeyde tutacak şekilde yöneten stratejik süreçtir.”

Yukarıdaki tüm lojistik yönetimi tanımlarında ortak olan nokta; 7 Doğru' nun oluşturularak tedarik fonksiyonunu sağlamak, böylelikle mal ve hizmet akışının devamlı hareket halinde tutup, kesintiye uğratmamaktır. Yani BOWERSOX ve CLOSS'un (1996) benzetmesi ile; lojistik bir bütündür: asla durmaz! Lojistik, günün 24 saatinde, haftanın 7 gününde, yılın 52 haftasında devam eder. Etkili bir lojistik yönetimi için gerçekleşmesi gereken 7 Doğru ise şöyle özetlenebilir: doğru ürün, doğru miktar, doğru ortam, doğru yer, doğru zaman, doğru müşteri, doğru maliyet (Shapiro ve Heskett, 1985).

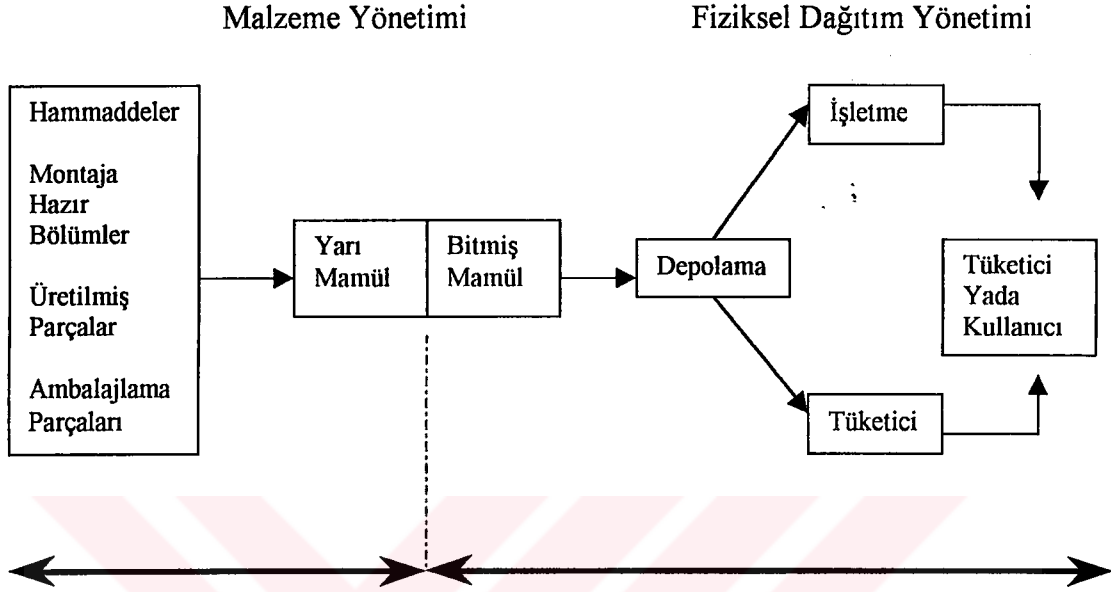
Kuşkusuz ki, bu 7 Doğru'nun sağlanması ve faaliyetler adı verilen müşteri hizmeti, talep tahmini, dağıtım iletişimleri, envanter kontrol v.b... faaliyetlerin etkin kullanımı, bir işletme açısından zahmetli ve maliyetli bir süreçtir. Peki tüm bu zahmetlere ve maliyete karşın günümüz işletmelerinde, lojistik fonksiyonunun önem kazanmasının nedenleri nelerdir ? Bu soruyu şu şekilde cevaplandırabiliriz (Kobu, 1999):

- Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin artması,
- Üretim teknolojilerinin pek çok alanda doyma noktasına ulaşması nedeni ile yöneticilerin maliyetleri düşürmek için lojistik alanına yönelmesi,

- Stok kontrolünde tam zamanında tedarik (Tam Zamanında Üretim, Malzeme İhtiyaç Planlaması, Kanban v.b.) sistemlerinin yaygın biçimde kullanılması.
- Mamül çeşitlerinin, gelişen ve değişen tüketici isteklerini karşılama zorunluluğu ile hızla artması,
- Çevreyi koruma amacı ile kullanılmış malzemelerin yeniden kullanılmak üzere işlenmesi (recycling),
- Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve haberleşme sistemlerinin gelişmesi,
- Büyük uluslararası üretim ve satış firmalarının çoğalması.

Yukarıdaki maddelere ve tanımlara bakarak lojistik faaliyetlerin işletme ve ülke ekonomisinde büyük ağırlık taşıdığı söylenebilir. KOBU'nun (1999) değindiği verilere göre; 1990'da Amerika Birleşik Devletleri'ndeki lojistik faaliyetleri ile ilgili harcamaların 221 milyar doları stok elde bulundurma, 356 milyar doları işletme dışı taşıma ve 23 milyar doları yönetim masrafları olmak üzere toplam 600 milyar dolara ulaştığı saptanmıştır. 1994 yılında ise, ABD'nin GSMH'nin % 10'unu aşarak 700 milyar dolara ulaşmış ve bu miktarın 425 milyar doları taşımalar için ödenmiştir. Bunun yanında SHAPIRO ve HESKETT'in (1985) değindiği verilere göre ise lojistik ve onunla ilgili faaliyetler, 14 milyonun üstünde Amerikalıya iş imkanı sağlamaktadır. Bunun yanında, fabrikalardaki lojistik desteği için harcanan özel yatırım maliyeti ise yaklaşık olarak 300 milyar dolardan fazladır. Lojistiğin bu harcama rakamları, bilgisiz yöneticiler veya yanlış taktikler sonucu daha da artabilir.

Şimdi de yukarıdaki tanımları özetleyerek, işletme lojistik yönetiminin kapsamını belirlemeye çalışalım.

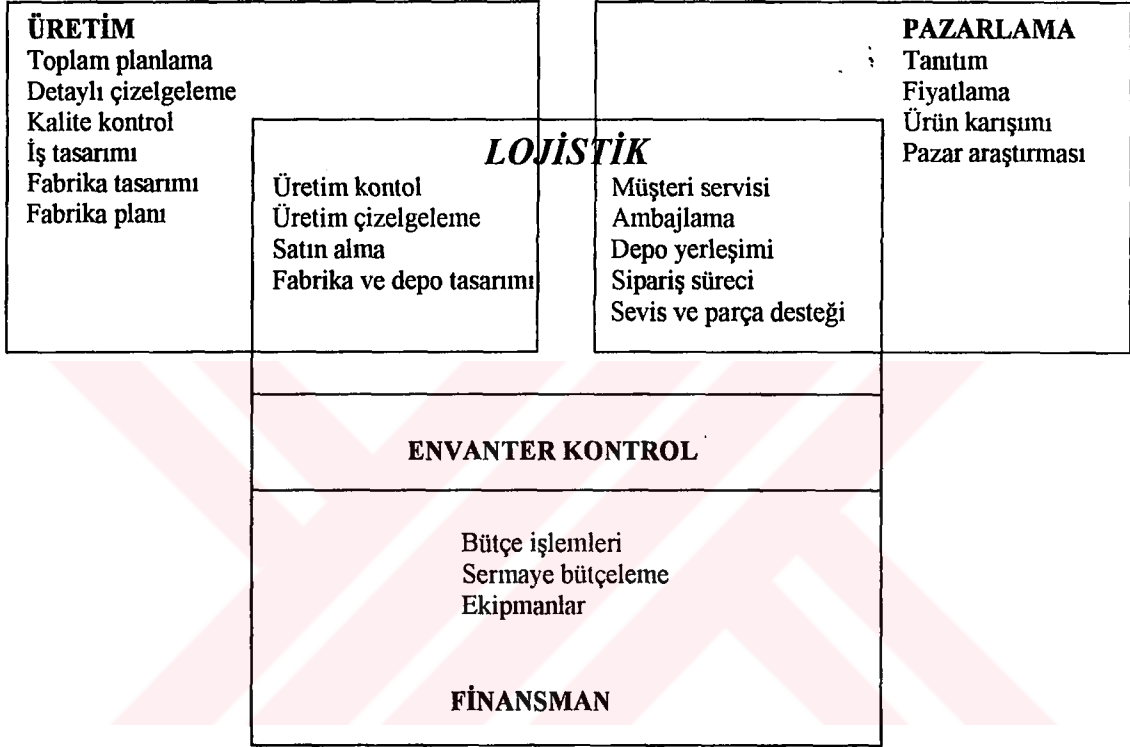


ŞEKİL 2.1. Lojistik Yönetiminin Kapsamı (Lalonde vd., 1969)

Ömer Baybars TEK'e göre lojistik yönetimi; Hammadde, yedek parça, ve bitmiş ürünlerin satıcılardan tüketici, kullanıcı ve/veya alıcılara kadar hareket ettirilmesiyle ilgili strateji ve faaliyetlerin yönetimidir (Tek, 1999). Şekil 2.1'den de görüleceği üzere lojistik yönetiminin kapsamı iki yönlüdür: malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım yönetimi. Malzeme yönetimi, malzemeleri, hammaddelerin v.b.. tedarik kaynaklarının üretim noktalarına getirilmesi ve depolanmasını, yüklenmesini; Fiziksel dağıtım yönetimi ise bitmiş ürünlerin üretim noktalarından son alıcı veya tüketicilere götürülmesi faaliyetlerini kapsar. İki bileşenin ortak yönü, ikisinde de depolama, taşımacılık, stok yönetimi, kuruluş yeri seçimi, sipariş işleme vb. benzer etkinlikleri kullanmasıdır.

Bu noktada Türkçe literatürde oluşan bir terim karmaşasını açığa kavuşturmakta fayda vardır: Lojistik yönetimi ve fiziksel dağıtım yönetimi çoğu kaynakta birbirleri yerine kullanılan iki terimdir. Oysa ki kapsamaları – yukarıdaki tanımlar karşılaştırıldığında görüleceği üzere – farklıdır. Her ne kadar ilerleyen bölümlerde fiziksel dağıtım yönetimi ayrıntılı olarak tanımlanacak ise de konunun daha iyi anlaşılabilmesi için küçük bir

karşılaştırma yapalım: Lojistik, malzemelerin ve mamüllerin kaynaktan, kullanıcıya olan akışının yönetilmesidir. Fiziksel dağıtım ise, ürünlerin, satıcıdan tüketiciye olan hareketinin yönetimidir. Fiziksel dağıtım yönetimi ve tezinin özünü oluşturan dağıtım ve dağıtım kanalları ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak tanımlanacaktır.



ŞEKİL 2.2. Lojistiğin İşletme Bölümleri İçindeki Yeri (Gattorna vd., 1991)

Şekil 2.2'de ise lojistik yönetiminin işletmede kapsadığı bölümleri ve kesiştiği kısımları göstermektedir. Lojistik yönetimde sistem bir bütündür ve aralarında kesintisiz bir ilişki vardır. Buna göre pazarlama, üretim, finansman, envanter kontrol ve satın alma departmanları, lojistik sistemin verimli olabilmesi için bir makinanın dişlileri gibi birbirleri ile ilişkili olarak çalışır ve ürün akışını sağlar. Dişlilerden herhangi birinde meydana gelecek bir aksama tüm sistemi etkiler.

2.1.2. Lojistik yönetiminin tarihçesi

Dağıtımın ve lojistik yönetiminin elemanları, her zaman üretim, depolama ve ürünlerin ve malların hareketlerine temel oluşturmuştur. Son zamanlarda, iş ve ekonomi çevresinde, dağıtım ve lojistik oldukça önemli fonksiyonlar olarak tanınmaya başlandı.

1960'lardan önce, dağıtım sistemleri ne planlanmıştı ne de formüle edilmişti. Üreticiler üretir, perakendeciler satar ve mallar bir şekilde dükkanlara ulaşırdı. Dağıtım, taşımacıların ve üreticilerin kendi araçları ile yapılırdı. Çok az kontrol vardı. Dağıtımla ilgili fonksiyonlar arasında gerçek bir bağlantı yoktu (Rushton ve Oxley, 1991).

1960'lardan günümüze kadar lojistik yönetiminin gelişimi üç bölümde incelenebilir:

- Fonksiyonel yönetim dönemi (1960'lar – 1970'ler)
- İç entegrasyon dönemi (1980'ler)
- Dış entegrasyon dönemi (1990'lar)

2.1.2.1. Fonksiyonel yönetim dönemi

1960'lar ve 1970'ler boyunca çoğu firma, parçalanmış yönetim anlayışından, derece derece bütünleştirilmiş yönetim anlayışına geçiş yapmıştır. Parçalanmış yönetim anlayışının, trafik, satın alma ve depolama gibi bireysel süreçleri, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım adı altında iki başlıkta toplanmıştır. Malzeme yönetimi; satın alma, hammaddeler, yarı mamüllerin stok kontrolü, işletme içi ulaşım, artıklar ve üretim programlanması gibi fonksiyonları içermekle beraber, fiziksel dağıtım ise navlun (nakliye ücreti), depolama, malzeme taşıma, ambalajlama, sipariş süreci, talep tahmini, envanter kontrolü ve müşteri hizmetini içerir (Robeson ve Copacino, 1994).

1960'ların başında lojistik yönetiminin ufku genişledi. Bu periyod boyunca yönetim, müşteri hizmet anlayışına önem vermeye başladı. Bu sonuç, lojistik yönetimi için gerçek bir gelişmeydi. Bir çok farklı lojistik anlaşmaları, üretim ve/veya pazarlamayı desteklemek için kullanıldı. O zamanki en önemli stratejik amaç, lojistik yönetimini geliştirmek ve

tamamlamak için mümkün olan en az toplam maliyetle, bunu sağlayabilecek özelleştirilmiş müşteri hizmetini kurabilmektir (Helferich vd., 1993).

1960'ların ortalarında, yöneticiler, üretimin, ekonomik ilerlemede ne tek ölçü ne de gerekli tek unsur olduğunun farkına vardılar. Ürünlerin - ister zirai ister sanayi ürünleri olsun - tüketicilere ulaştırılmasında bir sistem veya kuruluş ortaya çıkmak zorundaydı. Fiziksel dağıtımı içeren dağıtım sistemi, ekonomik gelişmenin anahtar unsuru olarak kabul edildi (Magee, vd., 1985).

1971 ile 1979 yılları arasındaki dönemde, hemen hemen her girişimcilik alanında tedirgenlik hakimdi. II. Dünya Savaşından bu yana geçen ilk zaman periyodu için düşük maliyetli enerjinin bulunabilirliği kritik bir kavram haline gelmişti. Enerji açıklarına, akaryakıt ve petrole bağlı malzemelerin fiyatlarının yükselmesinin eklenmesi ile bir çok temel malzemedeki ve üretilen mamüllerdeki açıkları en yüksek noktaya çıkmıştı. 70'li yılların ilk dönemlerinde ortaya çıkan grevler ve OPEC'in akaryakıt' a koyduğu ambargo, lojistik kavramının gelişimini engelleyerek, dünyayı yeni bir krizin eşiğine getirdi. Lojistik kavramının enerji verimliliğinin gelişimine ihtiyacı vardı (Helferich vd., 1993).

1971 – 1979 periyodunun, lojistik kavramının gelişimi ve uygulanmasındaki etkisi önemliydi. Yatırımlarda, talebe hizmet anlayışı yerine tedarikin bakımı anlayışı önem kazandı. Üst yönetim, tedarik faaliyetine odaklandı çünkü sapmaların tedarik hatalarından kaynaklandığı belirlenmişti. Bunun dışında, yine 1970'lerin başındaki periyotta, lojistik sistemlerin tasarımı ve kontrolü için büyük kapasiteli bilgisayarların araştırılması yapılmış ve önemli gelişmeler sağlanmıştı. Lojistik modeller, alternatif lojistik stratejilerin gerçeğe dönüşmesine yardımcı olmuşlardı (Helferich vd., 1993).

1970'lerin sonlarında, bir çok yönetici, malzeme yönetimine ve fiziksel dağıtım faaliyetlerine organik bir bütün olarak bakmaya başladı. Bunun yanında lojistik terimi, bütünleşmiş faaliyetlerinin tanımlamanın genel yolu haline gelmişti (Robeson ve Copacino, 1994).

2.1.2.2. İç entegrasyon dönemi

1980'lerin başlarında ise bir önceki döneme göre çok keskin değişiklikler görülmektedir. En önemli değişiklikler şunlardır (Helferich vd., 1993) : 1) Taşımacılıktaki değişiklikler, 2) Bilgisayar teknolojisine giriş, 3) İletişimdeki değişim.

Taşımacılıkta verimliliği arttırmak üzerine çalışmalar yapıldı. Bu çalışmaların odağını kullanılan ekipmanların faydasını arttırmaya yönelik çalışmalar oluşturmaktaydı. Bununla birlikte, geleneksel fiziksel dağıtım faaliyetleri, üretimi destekleme ve tedarik üzerine de bir çok gelişmeler yaşandı. Bunun sonucunda taşıma giderlerinde %50'lere yaklaşan bir azalma yaşandı ve bu da firmaların kar rakamlarını etkiledi.

1970'lerin sonlarında bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler meyvelerini 1980'lerde vermeye başladı. Büyük, hantal bilgisayarların yerini küçük ve kapasitesi geniş "desktop" adı verilen bilgisayarlar aldı. Bilgisayar donanımları ucuzladı. Dördüncü ve beşinci jenerasyon bilgisayar dilleri gelişti bu da iş görme kapasitelerini, karar verme sürecini geliştirdi. Tüm bu gelişmeler sonunda bilgisayar kaynakları; fiziksel dağıtım, üretim destek ve tedarik faaliyetleri arasında bilgi akışını sağladı. Bununla birlikte lojistik kaynak planlamasında, birbirleriyle ilişkili bölümler arasında veri alış verişinin sağlanması, lojistik verimliliğinde benzeri görülmemiş düzeyde başarı sağlandı.

Yeni iletişim teknolojisi, lojistik yönetimini, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeye yakın şekilde etkilemektedir. A.B.D. 'de uydu sistemleri aracılığı ile dağıtım yöneticileri, taşıma araçları ile haberleşmekte idi. Bunu araç telefonları ve diğer iletişim teknolojileri izledi. Böylelikle lojistik operasyonların koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştı. Maliyetler azaldı.

2.1.2.3. Dış entegrasyon dönemi

"Tedarik zinciri süreci" adı verilen kavram, firmaların fonksiyonel olarak entegrasyonunu amaç edinerek, 1990'lardaki lojistik yönetimi anlayışına yeni bir boyut getirdi. Bu anlayışa göre firmada yaratılan tüm değer zincirleri bir bütün haline getiriliyordu. Daha sonra; maliyetleri düşürerek, riski azaltarak ve kaynakları verimli kullanarak kanal verimliliğinin

arttırılması sağlanıyor ve sonuçta da rakiplere karşı bir rekabet üstünlüğü sağlanıyordu (Robeson ve Copacino, 1994).

Tedarik zinciri yaklaşımına göre; maliyetleri düşürmek için, tedarik zinciri üyelerine, her üyenin kendi faaliyetleri ile ilgili maliyetleri anlamaya ve maliyetin düşürülebileceği veya verimliliği geliştirebileceği alanları bularak tanımlamasına yetkisi vardı.

Alınan riskin azaltılması için; gereksiz envanter ve emniyet stoklarının azaltılması gerekiyordu. Bunun için tam zamanında üretim (JIT) veya dağıtım kaynakları planlaması (DRP) gibi çağdaş sistemler oluşturuldu (Martin, 1990). Bunun dışında alınması gereken bazı önlemler şöyle idi: gereksiz elle taşımaların azaltılması, depolamanın düşürülmesi, dikey depoların geliştirilmesi, vb....

Tedarik zinciri, rekabet avantajı sağlamak için kanal üyeleri kaynaklarına pek çok gücü uygulayabilir. Kanal, yeni pazarlara giriş yapabilmek için perakendecileri seçebilir, verimlilik düzeyini arttıracak süreçleri bulabilir, akış zamanını azaltabilir, teknolojiyi takip edebilir ve diğer kanal üyelerini rekabet avantajı sağlamak için motive edebilir. Tüm bunlar tedarik zincirinin daha etkin çalışmasını sağlamak için yapılmalıdır. Bu konuya, ikinci bölümdeki kanal yönetimi konusunda ayrıntılı olarak değinilecektir.

2.1.3. Lojistik yönetiminin amacı

Lojistik yönetiminin amacı, GREEN'e (1991) göre, külfetli maliyetleri azaltarak, lojistik kavramı vasıtası ile daha iyi bir yönetimi, organizasyonu ve kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Maliyetlerdeki bu azalma, müşteri tatminini de sağlayacaktır (Berkowitz vd., 1994). Firmalar, son zamanlarda, lojistik maliyelerin; tedarikçiler, nakliye firmaları ve tüketiciler arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu anladılar. Alıcılar, satıcılar ve taşıma sistemleri arasındaki bu ilişki "stratejik bir birleşme" idi. Örneğin firmada, stoktaki ürünlerin % 99'unun bakımı sırasında, sistemden 400 milyon dolar değerinde envanter çıkarıldı. Bu başarı, tedarikçilerle taşıyıcıların işbirliği ile elde edilmişti. Oluşturulan özel prosedürler ile, sık aralıklarla küçük partiler halinde ürünlerin yüklenmesi ile çözümlenmişti. Gemiye yüklemeler, lojistik sisteme uygun olarak düzenlenmiş ve

mümkün olan en az elle taşıma gerçekleşmiş; yükler direkt olarak perakende mağazalara gönderilmişti.

Stratejik birleşmeler genellikle, özel bilgi sistemleri ile desteklenmektedir. Bu sistemler, müşteriler hakkındaki bilgileri tedarikçilere ve taşımacılara ulaştırmaktaydı. Bu bilgileri, tedarikçiler; satın alma siparişlerinde ve faturalarda kullanmak; taşımacılar ise müşterilerini, teslim edecekleri malların onlara ne zaman ulaşacağı v.b.. bilgiler konusunda aydınlatılabilmekteydiler. Sonuçta, taşımacılar ve tedarikçiler; müşterilerine verdiği; “Sabahtan veya öğleden sonra, mallarınız herhangi bir yere gelebilir...” gibi klasik bir cevap yerine daha net ve anlamlı cevaplar verebilmekteydiler. Zaten lojistik sistemde, müşteri memnuniyeti için amaçlanan; bu tarz bir yönetimdir.

Gelişim için gerekli olan tasarım çalışmalarını yürütecek, ürün geliştirme sistemlerini oluşturacak ve zamanında hazır bulunması gereken kaynakları temin edecek olan yine lojistik sistemdir. Lojistik sistemi uygun şekilde gerçekleştirildiğinde, gelişme adım adım sağlanacaktır. Bu süreç içinde adımların çeşitli kontrol teknikleri ile kontrolü gerekecektir. Eğer lojistik sistem, ürün gözardı edilerek uygulanırsa, yaşam döngüsü bozulacak; bu da insan – makina arasındaki koordinasyonu azaltacak ve sistemdeki iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir.

Lojistik yönetimi amaçlarına, BOWERSOX ve CLOSS’un (1996) belirttiği aşağıdaki maddeleri de ekleyebiliriz:

- Müşteri tatminini sağlayabilmek için müşteri ihtiyaçlarına, firmanın yeteneklerini kullanarak zamanında cevap verebilmektir.
- Lojistik sistemde sapmaların mümkün oldukça minimuma indirilmesi. Sapmaların minimuma indirilmesi ile ifade edilmek istenen; müşteri siparişlerini zamanında yerine getirebilmek, üretimdeki karışıklıkları önlemek, müşteriye malı zamanında, doğru yerde ve hasarsızca teslim etmektir.
- Stok maliyetlerini azaltabilmek için minimum stok düzeyinde çalışmak.

- Sürekli olarak kaliteyi araştırmak ve geliştirmeyi amaçlamak. Yani tüm lojistik sistem faaliyetlerinde Toplam Kalite Yaklaşımını benimsemek ve uygulamak.

2.2. Fiziksel Dağıtım İle İlgili Temel Kavramların Tanımlanması

2.2.1. Fiziksel dağıtım ile ilgili tanımlar ve fiziksel dağıtımın amaçları

Fiziksel dağıtım, malların tüketicilerin istediği zaman ve yerde hazır bulundurulmalarını yani pazara fiziksel olarak akışı sağlar. Fiziksel dağıtım, çoğu kez taşıma ile eş anlamlı olarak görölmektedir. Bu noktada fiziksel dağıtım, üretim açısından, bitmiş malların üreticiden tüketiciye ve hammaddelerin arz yerinden üreticiye doğru akışını kapsar. Oysa taşıma fiziksel dağıtımın yalnızca bir bölümüdür. Taşımanın yanı sıra, yükleme, boşaltma, depolama, stok kontrolü, ambalajlama v.b. işlevler fiziksel dağıtımını oluştururlar (Tuncer vd., 1994).

1950 yılından sonra doğmuş olan bu kavramın en eski ve temel tanımlaması Fiziksel Dağıtım Yönetimi Ulusal Konseyi tarafından yapılmıştır (Dadzie, 1998) : Fiziksel dağıtım; üretim ve ticarete kullanılan, bitmiş mamüllerin üretim sonundan tüketiciye elverişli bir şekilde hareketini ilgilendirilen geniş sayıda faaliyetleri tanımlayan ve bazen hammaddelerin tedarik edildikleri yerlerden, üretim başlangıcı safhasına kadar götürülmesi için gereken hareketleri de içeren bir deyimdir. Bu faaliyetler; taşıma, depolama, malzeme taşıma, ambalajlama, envanter kontrolü, fabrika ve depo yeri seçimi, sipariş işleme, talep tahmini ve müşteri hizmetidir.

TOKOL' a (1996) göre ise fiziksel dağıtım; tamamlanmış malı makul maliyette, istenildiği zaman, istenildiği yere götürerek malın ekonomik değerini veya faydasını maksimize etmeye çalışan bir işletme faaliyetidir. Bu alanda fiziksel dağıtım, üretim ile talep yaratma arasında bir köprüdür. Sistemin amacı teslim ve hizmetteki başarı düzeyi ile maliyet arasındaki dengeyi kurmaktır.

2.2.1.1.Fiziksel dağıtımın amaçları

Fiziksel dağıtımın tanımlamasını yaptıktan sonra şimdi de sistemin amaçlarını gözden geçirelim:

TOKOL gibi, McDANIEL ve DARDEN (1987) da fiziksel dağıtım sisteminin amacının maliyetler ile hizmet arasındaki dengeyi sağlamak olduğunu savunmuştur. Buna göre; sadece maliyetin azaltılmasını sağlamak felaket getiren sonuçlar doğurabilir. Pazarlama yöneticilerinin, maliyeti korumanın, dağıtım sistemi kalitesi üzerindeki etkisini gözönünde tutması gereklidir. Fiziksel dağıtımın amacı iyi hizmeti az maliyetle çıkarmaktır. İyi hizmet; satışların artma olasılığını, iyi hizmeti unutmayan müşteri oranını ve eklenecek yeni müşterilerin sayısını artırır.

SCHEWE (1987) ise, fiziksel dağıtımın amacının; doğru ürünün, müşteri istediğinde, doğru yer ve doğru zamanda bulundurmak olduğunu belirtmiştir. Bu amaca ulaşabilmek için ise aşağıdaki hedefleri gerçekleştirmek gerekmektedir :

- *Tüketicinin talebine her an cevap verebilecek hazırlıkta olma:* Tedarikçiler, dağıtım sisteminin her noktasında talebi tahmin etmeli ve müşterilerin siparişlerini yerine getirebilmelidir. Yetenek, kuşkusuz ki; tahminlerin doğruluğuna bağlıdır.
- *Siparişleri alırken doğru bilgi alma, yanlışlıkları önleme :* Siparişleri alırken genellikle telefon kullandığı için yanlış anlaşılmalara olabilmektedir. Bunu önlemek için siparişleri yazılı olarak almak (fax veya bilgisayar ağı-internet-v.b...) veya önemli bilgileri karşı tarafa tekrar onaylatmak gereklidir.
- *Zarar görmemiş malların dağıtımını yapmak :* Fiziksel dağıtım faaliyetleri esnasında yani malzeme taşımada, ambalajlamada, depolamada ve taşımada, malların zarar görmesine dikkat edilmelidir.
- *Hızlı ve güvenilir dağıtım yapmak :* Tüketiciler, genellikle ürün planlarını dağıtım zamanına göre teslim alabilirler. Fakat böyle durumlarda müşteri istediği malı en kısa

sürede almak ve üreticiye güvenmek ister. Örneğin, hava yoluyla az sayıda ve küçük boyutta malı tüketiciye ulaştırmada üretici açısından zamanı kısaltırız fakat maliyeti arttırırız. Oysa gemi ile ulaştırmada çok ve büyük malı, uzun bir sürede tüketiciye teslim edebilir. Uçak ile teslimat, gemi ile teslimata göre daha güvenlidir.

2.2.1.2. Fiziksel dağıtımın yararları

Tüm bu amaçlar yerine getirildiğinde, fiziksel dağıtımın üreticiye getireceği yararlar oldukça fazladır. Bunlardan en önemlilerini CEMALCILAR (1996) şu şekilde belirtmiştir :

- *Satışları artırır* : İyi bir stoklama programı ve denetimi, stokun tükenmesi olasılığını en aza indirger; böylece, işletme satış kaybına uğramaz. İyi bir fiziksel dağıtım sistemi, alıcıların, az ölçüde ve sık sık mal almalarını sağlar. Malın kısa sürede ve düzenli akışı dağıtım sistemini geliştirir ve daha çok alıcıyı kendine çeker. İyi bir dağıtım sistemi, satıcı ile alıcılar arasında güçlü ilişkiler kurulmasını ve ilişkilerin sürekli kılınmasını sağlar. Etkili dağıtım uzak pazarlarda daha kolay rekabet olanağı sağlar.
- *Dağıtım maliyetini düşürür* : Faaliyetler düzenli bir şekilde yürütüldüğünde veya etkin yöntemler ve teknikler kullanıldığında maliyetler düşer.
- *Üretim ve tüketim arasındaki zaman ve yer farklılıklarında uyum sağlar* : Üretim ve tüketim arasında zaman ve yer bakımlarından uyum sağlanırsa, taşıma ve depolama işlevleri daha etkin, daha kârlı biçimde yürütülebilir.
- *Fiyatları istikrarlı kılar* : Taşıma ve depolama faaliyetlerinin titizlikle yönetilmesi, enflasyon olmayan ekonomilerde, işletmenin fiyatlarını istikrarlı kılar.
- *Dağıtım kanalının seçimini etkiler* : İşletmenin stok politikası dağıtım kanalının seçimini etkiler.

2.2.2. Fiziksel dağıtımın faaliyetleri

Fiziksel dağıtım sistemi beş temel faaliyeti içermektedir. Bu faaliyetler, fiziksel dağıtım sistemi yöneticisine, bir çok anahtar kararın verilmesinde yardımcı olmaktadır. Bu faaliyetleri şu şekilde belirtebiliriz : Sipariş alma süreci, malzeme taşıma, depolama, envanter yönetimi ve taşıma (Cateora, 1996). Bu faaliyetlerin verimli çalışabilmesinde iletişimin ve veri akışının önemi büyüktür.

2.2.2.1. Sipariş işleme süreci

Sipariş işleme, AKSOY'a (1990) göre, işletmeye alma siparişi olarak gelen bilginin işletme içinde ve dışında akışının rasyonelleştirilmesi; bu bilgi akışına göre gerekli işlemlerin yapılması; bu arada malların alıcı talebine uygun şekilde paket ve ambalajlanması ile malların yüklenmesidir.

Genellikle sipariş işleme sürecinde üç temel görev vardır (Pride ve Ferrell, 1991) : Sipariş girişi, sipariş taşıma, sipariş dağıtımı. Sipariş girişi müşterilerden siparişin posta, telefon veya bilgisayarla gelmesiyle başlar. İkinci görev sipariş taşıma, birçok faaliyeti içermektedir. Öncelikle sipariş girişi yapıldıktan sonra, sipariş depoya gönderilir. Burada ürünün elde bulunduğu doğrulanır; müşterinin kredi oranı, ürünün fiyatı v.b... bilgiler kontrol edilir. Eğer kredi departmanı satın almayı onaylarsa, depo siparişi doldurmaya başlar. Eğer stokta yeterli ürün yoksa üretim emri, üretim departmanına gönderilir. Üçüncü aşamada sipariş müşteriye gönderilmek üzere ambalajlanır. Müşteri malın bedelini öder, fatura kesilir. Envanter kontrol rakamları düzenler ve siparişin dağıtımı, teslimatı yapılır.

Sipariş süreci elle veya elektronik olarak; maliyet limitine bağlı olarak; istenen hız ve doğruluğa ulaşmak için kullanılabilir. Elle süreci yönetme, küçük hacimli siparişlerde ve daha esnek olunması gereken durumlarda kullanılması yeterlidir. Elektronik olarak sipariş sürecini yürütme ise geniş hacimli siparişlerde, üretim planlamada, envanter kontrolde, muhasebede taşımacılık planlamasında daha kullanışlı olmaktadır.

LAMB, HAIR ve McDANIEL (1996); sisteme siparişin girdiğinde, iki tür akışın yönetilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir : Malların akışı, bilgi akışı. Satış yöneticisi, ofis personeli, depo ve gemi personeli arasındaki iyi iletişim, doğru sipariş süreci için gereklidir. Gemiye veya taşıta yanlış yükleme veya yanlış sipariş alımı; stoklarda düzensizliğe veya yavaş dağıtımına yol açabilir.

Malların akışı ve bilgi akışı sürekli olarak gözlemlenmeli, hatalar fatura hazırlanmadan ve yükleme yapılmadan giderilmelidir.



ŞEKİL 2.3. Fiziksel Dağıtım Süreci (Shapiro ve Heskett, 1985)

AKSOY'un (1990) yapmış olduğu tanıma göre ambalajlama, sipariş işleme konusunun içinde yer almalıdır. Buna göre; ambalajlama, içerme, koruma ve bilgi verme işlemlerini yerine getirmek amacıyla, ürünlerin koruyucu malzeme ve ambalaj kapları kullanılarak bu standartla yer alan metotlarla sarılmaları ve/veya kaplara yerleştirilmeleridir. Ambalajlamanın iki geleneksel amacı bulunmaktadır : (1) Malın korunması, (2) Ucuz olmasıdır.

2.2.2.2. Malzeme taşıma

Ticari taşıma, ASSAEL 'e (1993) göre; envanteri yerleştirme, düzenleme, gemiye yüklemeyen önce paketleme için ürünleri montaj alanına taşıma, yükleme alanına taşıma ve müşteriye ulaştırmak için taşıma aracına yükleme faaliyetlerini kapsar.

Malzeme taşıma veya ürünlerin fiziksel taşınması ise ticari taşıma ifadesine göre daha yaygın kullanılan bir ifadedir. Genellikle işletme içi faaliyetlerin tanımlanmasında kullanılır; depo faaliyetlerinin verimliliğinde ve üretim noktasından tüketiciye ulaştırmada önemli bir yere sahiptir. Ürünün özellikleri, taşımanın nasıl yapılacağına karar vermede önemlidir (Pride ve Ferrell, 1985).

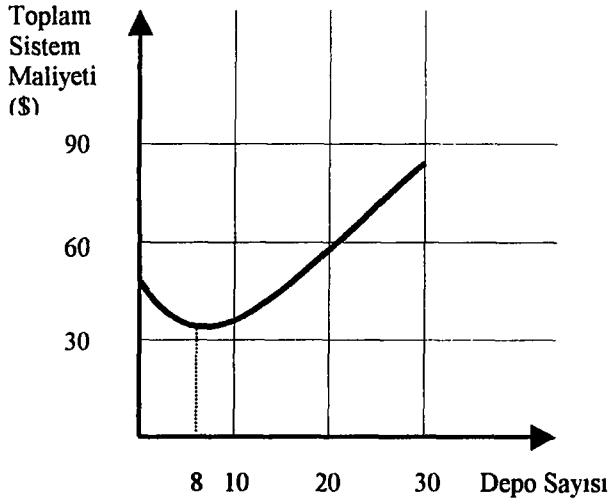
Malzeme taşıma prosedürleri ve teknikleri; depoların kullanılabilir kapasitesini yükseltir, taşıma sayılarını azaltır, müşteri hizmetlerini ve tatminini geliştirir. Paketleme, yükleme ve hareket sistemlerini; maliyetin azaltılması ve müşteri tatmini kavramları ile ilişkilendirilmelidir.

Malzeme taşıma ekipmanlarına örnek olarak; bir veya daha fazla kutu veya kasayı taşıyabilen paletleri, verimli yüklemeyi ve hareketi sağlayan forklifleri, el arabalarını ve konveyör sistemlerini verebiliriz.

2.2.2.3. Depolama

Depolar, ALLVINE'in (1987) de belirttiği üzere, müşterinin siparişlerini zamanında karşılayabilmek için fabrikaların elde tuttukları stoklardır. Birçok firma için depoların yerine ve sayısına karar verme, dağıtım sisteminin verimliliği için önemlidir. Bu kararların, taşıma, envanter, sipariş işleme, malzeme taşıma gibi fiziksel dağıtımın alt sistemlerine etkisi büyüktür.

Depolama, uzun dönemli finansal planların oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. Fakat, optimal sistemin tasarımı sırasında depolamanın diğer alt sistemlerle olan ilişkisini gözardı etmemek lazımdır (Czinkota vd., 1999).



ŞEKİL 2.4. Depo Sayısıyla Maliyetin İlişkisi (LeKashman ve Stolle, 1965)

Şekilde toplam sistem maliyetini oluşturan kalemler; sigorta, taşıma maliyetleri, envanter taşıma maliyetleri, amortisman, veri süreci ve iletişim maliyetleri, dağıtım kanalı maliyetleri ve müşteri hizmeti maliyetleridir. Şekilde görüldüğü üzere sekizden az depoya sahip olduğumuzda toplam sistem maliyetimiz yüksek ve müşterinin istediğinden daha az hizmeti vermekteyiz. Sekizden fazla depomuz olduğunda ise müşteriye hizmet artmakta fakat maliyet yükselmektedir.

Mallar depolanmada da talep noktalarına gönderilebilir. Ancak bunun etkisi üretim programında değişiklik, alıcıya sağlanan hizmet düzeyinde düşme ve taşıma araçlarının verimsiz kullanılması olur. Sonuç maliyetlerinin yükselmesi veya gelirin azalmasıdır. Bu sebeple depolamayı gerektiren nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz :

- Üretilen malların üretim noktalarının uzak yerlerdeki talep noktalarına daha kolay ulaştırabilmesi için,
- Malların mevsimlik dalgalanmalarından doğan arz talep dengesizliklerinin önlenmesi için,
- Fiyat ve mal arzındaki dalgalanmaların önlenmesi için,
- Tüketim noktalarının arzuladıkları zamanda bu malları bulabilmeleri için yani mallara zaman faydası yaratmak için.

2.2.2.4. Envanter yönetimi

İşletme ihtiyacına uygun bir stok seviyesinin belirlenememesi halinde uğranacak zarar ve kayıplar büyük olur. Stokların gereğinden fazla olması da maliyetleri arttırır. Ancak işletmelerin müşterilerinin taleplerine cevap verebilmeleri açısından ellerinde stok bulundurmaları gerekmektedir. Stok seviyesi ne olursa olsun tüm işletmelerde stok bulunur. Buna göre stok; tedarik yoluyla veya üretilerek elde edilen, kullanılmadan veya müşteriye hemen arz edilmeden önce, belirli bir sürede belirtilen mal miktarına denir (Aksoy, 1990).

CRAVENS ve WOODRUFF (1996) işletmelerin stok bulundurmalarını şu sebeplere dayandırmıştır :

- Üretimde ve dağıtımdaki gecikmelerin azalması.
- Üretim planlarında, malzeme siparişlerinde ve bitmiş mallarda esnekliği sağlaması.
- Alıcıların, ürünleri, satın almak istedikleri yerde hazır bulunmasını sağlaması.
- Ekonomik partilerde satın alınan miktarlarda avantaj sağlanması.
- Enflasyona, grevlere karşı korunma sağlar.
- İşçilere düzenli olarak iş olanağı sağlar.

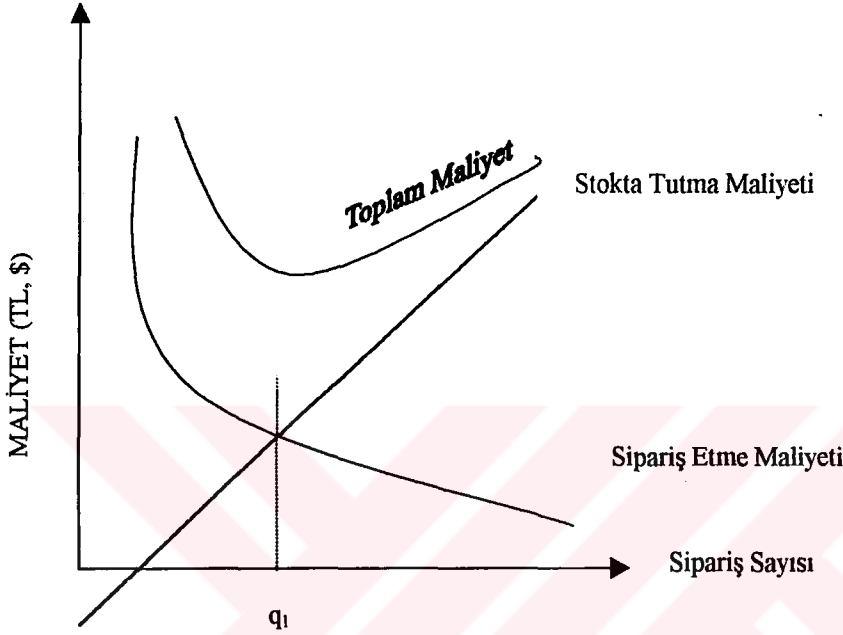
Şimdi de envanter maliyetlerini gözden geçirelim. Envanter maliyetini aşağıdaki maliyetler oluşturmaktadır :

Stok Tutma Maliyeti : Hammadde veya ürünün, işletme sistemi içinde bulunduğu sürece yükleyeceği doğrudan ya da dolaylı maliyetlerin tümüdür. (STM). Stok tutma maliyetini oluşturan kalemler şöyledir . Stoklara bağlanan paranın maliyeti, hasar ve kayıp maliyetleri, sigortalama maliyetleri , depolama maliyetleri.

Stoksuzluk Maliyeti : Belirli bir zaman biriminde talebin varolmasına karşın stok sisteminde mal bulunmasından doğan maliyettir. (SSM). Bu maliyeti oluşturan kalemler şöyledir : Sipariş bekleme maliyeti, satış kaybı maliyeti.

Stok Yenileme Maliyeti : Stokların yenilenmesi amacıyla yapılan tüm girişimlerim maliyetidir. Bu maliyeti oluşturan kalemler şöyledir : Sipariş maliyetleri, üretim hazırlık maliyetleri.

Bu üç maliyetin tümünün toplamı Toplam Stok Maliyetini verir.



ŞEKİL 2.5. Sipariş Verme ve Stok Bulundurma Maliyetinin Karşılaştırılması (Cunningham vd., 1987)

Envanter hakkında üç önemli karar verilebilir. Bunlar; stokta tutulacak miktarı belirleme, sipariş miktarını belirleme ve stoklar için yeniden sipariş verilmesidir.

Sipariş maliyetleri ile stokta tutma maliyeti arasındaki ekonomik denge Şekil 2.5'te (q_1) ile gösterilen depolanacak ekonomik sipariş miktarını verir.

Aşağıdaki formül, bir firmanın vermesi gereken ekonomik sipariş miktarını veren formüldür (Cunningham vd., 1987) :

$$E.S.M. = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot a}{i \cdot P}}$$

E.S.M = Ekonomik sipariş miktarı

S = Sipariş maliyeti

A = Yıllık satış

i = Bir birimin stok bulundurma maliyeti

P = Her birim stoku TL/\$ cinsinden değeri

2.2.2.5. Taşımacılık

Taşımacılık yönetimi, GROSS ve PETERSON 'a (1987) göre malların başlangıç noktasından hedef noktaya fiziksel hareketin yönetimidir. Taşımacılığın fiziksel dağıtımındaki yeri önemlidir. 1973 yılında, dünyanın 500 büyük endüstri firması, ürünlerini pazarlara taşımak için 70 milyar dolara yakın harcama yapmışlardı. 1980'lerin başlarında bu rakam 214 milyar dolara varmıştı.

Taşımacılığın fiziksel dağıtım için beş temel taşıma şekli; karayolu, havayolu, demiryolu, denizyolu, boru ile ulaştırma. Demiryolu, hava yolu ve su taşımacılığı genellikle uzun mesafelerde; karayolu ise genellikle kısa mesafelerde kullanılır. Taşıma şekillerinin çeşitli açılardan karşılaştırılması Tablo 2.1.'de görülmektedir.

TABLO 2.1. Taşıma Şekillerinin Karşılaştırılması (Gross ve Peterson, 1987)

	<i>Birim Başı Maliyet</i>	<i>Hız</i>	<i>Güvenirlilik</i>	<i>Özelleştirilmiş Hizmet</i>	<i>Hedefe Ulaşma Yeteneği</i>
<i>Demiryolu</i>	Düşük	Zayıf	Zayıf	Üstün	Zayıf
<i>Boru Taşımacılığı</i>	Çok Düşük	Orta	Çok İyi	Orta	Zayıf
<i>Karayolu</i>	Orta	Orta	Orta	Çok İyi	Çok İyi
<i>Suyolu</i>	Çok Düşük	Zayıf	Zayıf	Orta	Zayıf
<i>Havayolu</i>	Yüksek	Çok İyi	Çok İyi	İyi	Çok İyi

Şimdi de her bir taşıma şeklini özelliklerini kısaca gözden geçirelim (Mason ve Ezell, 1987) :

Demiryolu: Geniş yük kapasitesine sahiptir. Mallar kitleler halinde taşınır. Taşıma maliyeti düşüktür. Güvenilir bir taşıma şeklidir. Geniş demiryolu ağına sahip ülkelerde ana pazarlara ve tedarikçilere kolay ulaşılır. Mallar diğer taşıyıcılara rahat transfer edilebilir. Özelleştirilmiş ekipmanlara sahiptir. Uzun sürede taşıma gerçekleşir.

Karayolu: Esnektir; her yere gidilebilir. Hızlıdır; üç veya beş günde en uzun mesafelere ulaşabilir. Saatlik veya günlük yükleme/dağıtma hizmeti yapılabilir. Diğer taşıyıcılara iyi şekilde yükler transfer edilebilir. Farklı ekipmanları vardır.

Su yolu: Kitleler halinde geniş kapasitelerle taşıma yapılabilir. Düşük taşıma maliyeti vardır. Uzun sürede taşıma gerçekleşir.

Boru yolu: Kitleler halinde petrol ve gaz ürünleri taşınır. Düşük taşıma maliyeti vardır. Uzun sürede taşıma gerçekleşir.

Havayolu: En hızlı taşıma şeklidir. Havalimanı olan yerlere ulaşılabilir. Yani büyük şehirlere taşıma yapılabilir. Pahalı bir taşıma şeklidir.

Koordineli taşıma: Bu tür taşımada bir veya birden fazla taşıma şekli aynı anda kullanılır. Örneğin, önce karayolu daha sonra demiryolu; demiryolu ve su yolu veya havayolu ve karayolu gibi. Böylelikle maliyet azaltılabilirken; esneklik ve verimlilik artar. Bu tarz taşımaların son yıllarda yaygınlığı artmıştır (Mandell, 1985).

2.3. Dağıtım Kanalları ile İlgili Temel Kavramların Tanımlanması

2.3.1. *Dağıtım ve dağıtım kanalı ile ilgili tanımlar ve dağıtım kanallarının pazarlama açısından önemi*

Üretilen malın istenilen yerde ve zamanda tüketiciye sunulmasında, dağıtımın ve dağıtım kanallarının rolü büyüktür. Üretilen mal ancak tüketicinin istediği yerde ve zamanda, ona sunulduğu takdirde bir anlam ifade eder.

MUCUK'a (1998) göre dağıtım; üretilen ürünlerin tüketicilere dağıtılması ile ilgili tüm çabaları kapsar ve bu nedenle üretimle tüketim arasındaki açığı kapatır.

Uluslararası Yönetim Sözlüğü'nde ise dağıtım; malların veya hizmetin üreticiden, en son tüketiciye ulaştırılana kadar geçen süreç veya süreçlerdir (Johannsen ve Page, 1975).

Dağıtım kanalı ise MURPHY ve ENIS'e (1985) göre; bir organizasyondaki ardışık ilişkiler sayesinde, ürün akışının, üreticiden tüketiciye doğru sağlanmasını içerir.

Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre ise dağıtım kanalı; malların ve hizmetlerin pazarlamasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır. Kısaca bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya akışında izlediği yol olarak tanımlanabilir.

Dağıtım kanalı kararlarının iki yönü, işletmeyi, pazarlama kararları açısından etkilemektedir;

- İşletmenin mamülleri için, seçilen kanallar bütün diğer pazarlama kanallarını etkiler. Örneğin, sınırlı dağıtımın veya yaygın dağıtımın benimsenmesi reklam kararları ile fiyatlandırma kararlarını etkiler.

- Bu kararlar, işletmenin diğer işletmelere karşı uzun vadeli taahhüt ve bağlantılar içine girmesine yol açar. Örneğin üretici, aracılarda, kendi mallarının dağıtımını konusunda bir anlaşmaya vararak, aracılar karşısında bir yükümlülüğe girmiş olur. Onların bazı isteklerine uymak gereği duyar, kanalı kolayca değiştiremez.

2.3.2. Dağıtım kanalı üyeleri

Yukarıda yapılan dağıtım kanalları tanımlarının tümünde üretici ve tüketici dağıtım kanalında yer almaktadır. Zira malların hareketi söz konusu olduğundan, üretici kendi işletmesi içindeki örgüt birimleri ile malların hareketini sağlayabilir (Ball ve McCulloch, 1996). Öte yandan, tüketiciler de malların fiziksel hareketini sağlayabildiklerinden; dağıtım kanalının bir ucunda üretici, diğer ucunda tüketici ve bu ikisinin arasında da aracı kuruluşlar yer alır. İşte dağıtım kanalına katılan tüm bu iştirakçilere de dağıtım kanalı üyeleri denir.

Aracı, üreticilerle tüketiciler veya endüstriyel kullanıcılar arasında ilişki faaliyetini yürüten bağımsız kurumlardır (Evans ve Berman, 1992). Aracılar malın alımında ve satımında görev alır; malı mülkiyetini üzerine alır veya almaksızın mülkiyetin devrinde aktif rol oynar. Geliri bu aktif yönünden kaynaklanır. Aracı kuruluşların; banka, sigorta şirketi ve taşımacılık şirketleri gibi pazarlama sürecine yardımcı olan diğer işletmelerden farkı da mülkiyetin devrine aktif olarak katılmasıdır.

Aracıları sınıflandırmada, genellikle mamülün mülkiyetinin üzerine alınıp alınmaması esas alınır. Böylece tüccar aracı, satılmasına yardımcı olduğu malın mülkiyetini üzerine alan aracı olup, tipik örnekleri toptancı ve perakendecilerdir. Diğer grup ise tüccar yardımcılardır: Mülkiyeti devralmayıp, sadece onun transferine yardımcı olurlar. Bunun tipik örnekleri de; acentalar, simsarlar ve komisyonculardır.

2.3.2.1. Toptancılar;

Üretici ile perakendeci arasında bulunan ve kendi hesabına üreticiden alarak malları depolarında saklayıp, perakendeciye satış yapan işletmelere denir (Hatipoğlu, 1986).

Günümüzde toptancılar aracılığı ile satış yapmak çok yaygındır. Bu kadar çok tercih edilmelerinin sebebini ise toptancıların yerine getirdikleri görevlerin çokluğunda aramak gerekir. SKINNER'a (1990) göre toptancıların görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Üreticiye, pazar, servisler ve müşteri tatmini hakkında bilgi sağlar, mülkiyet devrinde rol oynar.
- Müşteri ihtiyaçlarını önceden sezinler, tahmin eder ve ihtiyaç olacak ürünleri sınıflandırır.
- Malın mülkiyetini üzerine alarak, üreticiyi belli bir riskten kurtarmaktadır.
- Üretici için, satış gücü, reklam ve satış tanıtımı hizmeti verir.
- Üretici için; malı alma, depolama, stok koruma, sipariş süreci, paketleme ve malzeme taşıma gibi işlemleri üstlenir.
- Yakın veya uzak mesafelere malı taşır.
- Envanter taşıma maliyetini üstüne alır.
- Kredi açma, borç para verme, sermaye yatırımı yapma ve para akışını tahmin etme gibi finans ve bütçeleme işlemlerini yapar.
- Üreticiyi; siparişleri alma, perakendeci şikayetleri ile uğraşma gibi yüzlerce kişi ile iletişim kurma zahmetinden kurtarır.

Üretici ve perakendecilerin ihtiyaçlarını karşılayan toptancılar üç grup halinde incelenirler (Lusch ve Lusch, 1987) :

- Tacir toptancılar: Alınan veya satılacak olan malların sahipliğini üstlenerek; malları üreticiden alıp, tüketiciye satarlar. Tacir toptancılardan bir bölümü, sattığı mallara marka koyar, ambalaj yapar. Tacir toptancılar; tam hizmet veren toptancılar ve sınırlı hizmet veren toptancılar olmak üzere ikiye ayrılırlar.
- Acente toptancılar: Acenteler, bu mallara hiçbir zaman sahip olmamakla beraber, alım satıma aracı olurlar. Hizmetlerin karşılığında belirli bir komisyon alırlar. Alıcı veya satıcıları sürekli olarak temsil eden, acentalardır. Sımsarların (Broker) faaliyetleri ise acentalar gibidir. Fakat sımsarların sürekli temsilci değildir. Yalnız alıcı ve satıcıyı bir araya getirir.

- Üreticinin satış büroları: Genellikle yüksek talebin olduğu yerlerde bulunan, müşteri talep ettiğinde üreticinin satış personeline bağlı olarak faaliyette bulunan üreticilerin satış mağazalarıdır.

2.3.2.2. Perakendeciler;

Mal ve hizmetlerin, kişisel ve iş dışı kullanılma koşulu ile doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlaması ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar (Kotler ve Armstrong, 1999).

Perakendeci, tüketicinin ihtiyacına cevap verecek şekilde mal arzını düzenler. Diğer bir deyişle tüketici hesabına üreticiden veya toptancıdan malları satın alır. Özellikle yeni malların toptancılara tanıtılmasında perakendecilerin önemi büyük etkileri vardır.

Perakendeciler, tüketiciye istediği kadar, yani az miktarlarda satış yapar. Oysa toptancıdan büyük miktarlarda satın alır. Bu nedenledir ki, perakendeciler dağıtım kanalı üyeleri arasında maliyeti en pahalı olanıdır (Terpstra ve Sarathy, 1997).

Perakendecilerin diğer bir fonksiyonu tüketiciyi finanse etmesidir. Perakende satışların oldukça önemli bir kısmı veresiye yapılır. Malın satın alınması ve ödenmesi arasında geçen süre içinde tüketici finanse edilmektedir.

Perakendecilerin en önemli fonksiyonu ise hizmet satmasıdır. Yani perakendeci özellikle tüketicinin her gün satın aldığı malları kolaylıkla elde edebilmesi için, tüketicinin yakınındadır. Son zamanlarda perakendecilik anlayışındaki devrim sonucu klasik anlayışın dışına çıkmaya başlanmıştır Değişen müşterilere karşı hizmet anlayışı idi (Drucker, 1995). Bu anlayışa göre; mal ve hizmetlerin müşterilere teslimi, onların evlerine veya işyerlerine gidilerek yapılacaktı. Eğer müşteriler mağazalardan alış veriş yapmak istiyorlarsa, onlara istedikleri ürün hakkındaki tüm bilgiler (örn.;fiyat, boyut, renk, vb..) eksiksiz ve tam olarak yapılacaktı.

Perakendecilik, DIAMOND ve PINTEL'e (1996) göre, şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- Küçük perakendeciler: Genel ve özel mağazalar, butikler, küçük yiyecek dükkanları, v.b...
- Büyük perakendeciler; Büyük gıda mağazaları, mağaza zincirleri, süpermarketler.

2.3.3. Dağıtım kanalının türleri

Dağıtım kanallarının türleri, (Haas, 1992) tarafından şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1)Direkt dağıtım 2) Endirekt dağıtım.

2.3.3.1. Direkt dağıtım

Direkt (doğrudan) dağıtım, üretici işletmenin kendi satış örgütüyle; mamülün doğrudan doğruya tüketiciye satışının yapılması halidir. Diğer bir deyişle, alım – satım işlemi, bir ucunda üreticinin diğer ucunda tüketicinin bulunduğu dağıtım kanalı ile yapılır. Direkt dağıtımın gerçekleşmesi için aşağıdaki koşulların bulunması gerekir (Luck vd., 1989);

- Üretim ve tüketim bölgeleri arasındaki uzaklığı az olması,
- Üretim ve tüketim temposunun aynı veya benzer olması,
- Tüketici sayısının az veya tüketicinin belirli merkezlerde toplanmış olması,
- Mamüllerin yeterince standartlaşmış olması.

Direkt dağıtımın bir takım avantajları vardır;

- Üretici, tüketici ile yakın ilişki kurabilmesinden dolayı, pazardaki değişimleri daha iyi izleyebilir.
- Üretici genel olarak geniş bir hareket serbestisine sahip olur.
- Satış faaliyetlerini etkin bir biçimde kontrol edebilir.
- Olağanüstü bir satış çabası veya teknik hizmet gerektiğinde, üretici bunları kendi satış örgütü ile sağlayıp sağlayamayacağını bilebilir.

Bu avantajların yanında, direkt yatırımın; yüksek sabit yatırımı, geniş depolama olanakları, yüksek bir finansal gücü ve fazla riske katlanmayı gerektirmemesi gibi sakıncaları vardır.

2.3.3.2. Endirekt dağıtım

Endirekt (dolaylı) dağıtım, üretici ile tüketici arasında alım satım ilişkisinin hukuki ve iktisadi bağımsızlığı olan ticari kuruluşlarca sağlanması halidir. Bağımsız ticari kuruluşlar, dağıtım kanalının çeşitli düzeylerinde yer alan, toptancı, komisyoncu, perakendeci v.b.. Dağıtım kanalının endirekt (dolaylı) olmasının nedenleri aşağıdaki bölümde işlenecektir.

2.3.4. Araçlara olan gereksinimin nedenleri

Üreticilerin aracı kuruluşları kullanmalarının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir (Ross, 1996):

- *Satış ve tanıtım;* Üreticiler, araçlar yardımı ile hem satışlarını; hem de tüketicilere mallarının tanıtım ve reklamını yapmış olurlar.
- *Değer ekleme zinciri;* Araçlar, bitmiş mamülleri, tüketicilere dağıtmadan önce son şeklini verirler; etiketlerler, paketlerler, v.b... Bunun yanında bitmiş mamüllerin envantere taşıdıkları envanter riskini en aza indirmeye çalışırlar.
- *Taşımacılık;* Araçlar, malları, arz noktasından talep noktasına; doğru zamanda ve miktarda taşırlar. Araçlar, üreticilerin tüketicilere ulaşamadıkları yerlere yakın yerlerde bulunarak; ürün akışına hız kazandırılırlar, maliyetlerden tasarruf sağlarlar ve en önemlisi müşteri memnuniyetini sağlarlar.
- *Depolama;* Arz ve talep arasındaki farklılık olduğu zamanlarda, yani talep tahminlerinin doğru olmadığı anlarda, araçlar üreticiler için mallarını depolarlar ve bunun maliyetine katlanırlar.
- *Pazarlama için bilgi verme;* Üreticiye, araçlar, ürün kalitesi, dağıtım kanalının kalitesi ve performansı, müşteri hizmetleri, rakiplerin durumu ile ilgili bilgiler sunabilirler.
- *Diğer faktörler ;* Yukarıdaki maddelerin dışında, aracı kurumlar üreticilere maliyet indirmede, net para akışlarını geliştirmede, kaynakları korumada, kanal üyelerinin uzmanlıklarından yararlanmada ve yeni coğrafi pazarların kazanılmasında yardımcı olurlar (Alpugan vd., 1997).

2.3.5. Dağıtım kanalı alternatifleri

İşletmeler, ürünlerini tüketicilere ulaştırmaları için çeşitli alternatiflere sahiptirler. İşletmeler, ÖZCAN'a (1996) göre, bu alternatifler arasından en iyiyi seçmek durumundadırlar:

2.3.5.1. Tüketim mallarında dağıtım kanalları

Tüketim mallarında en çok kullanılan beş kanal şunlardır;

Üretici –Tüketici; Bu kanal en kısa ve basit olan dağıtım seçeneği olup, ürün üreticiden tüketiciye aracı kullanmadan ulaşmaktadır. Müşterilerin işletmeye gelip ürün almalarını buna örnek olarak gösterebiliriz. Genellikle tarım ve sigorta sektöründe ve bazı tüketim ürünlerinin satışında kullanılır.

Üretici – Perakendeci – Tüketici; Tek satış aracısının bulunduğu bu kanal şeklinde, perakendeci, üretici ile tüketici arasında yer alır. Böyle bir aşamalı dağıtım kanalı tarımsal mallarda ve ev eşyalarında yaygındır.

Üretici – Toptancı – Perakendeci – Tüketici; Geleneksel olarak, tüketim kanallarının dağıtımında bu kanaldan yararlanılmaktadır. Küçük işletmeler için en uygun ve en ekonomik dağıtım yoludur.

Üretici – Acenta (komisyoncu) –Perakendeci – Tüketici; Bazı işletmeler, toptancı yerine acenta veya komisyoncu vasıtası ile perakendecilere, özellikle büyük perakendecilere ulaşmayı tercih ederler.

Üretici – Acenta (komisyoncu) –Toptancı - Perakendeci – Tüketici; Bu kanal aracılığı ile küçük perakendecilere ulaşılmaya çalışılır. Bunun için de ürünler önce acenta veya komisyoncu aracılığı ile toptancılara ve oradan da perakendecilere sevk edilir.

2.3.5.2. Endüstriyel mallarda dağıtım kanalları

Üretim mallarının dağıtımında yaygın şekilde kullanılan dört kanal bulunmaktadır:

Üretici – Endüstriyel kullanıcı; Bu kanal endüstriyel malların kullanımında en çok kullanılan kanaldır. Büyük makina ve tesisler bu yoldan müşterilere ulaştırılır.

Üretici – Endüstriyel dağıtıcı (distribütör) – Endüstriyel kullanıcı; İnşaat malzemeleri, araç ve gereçler çoğu kez bu şekilde taşınır.

Üretici – Acente – Endüstriyel kullanıcı; Kendi pazarlama bölümü olmayan yada yeni bir ürünü pazara süren işletmeler bu kanaldan yararlanırlar. Bunun yanında yeni bir pazara bilinen bir ürünle girmek isteyen işletmeler de bu kanalı kullanırlar.

Üretici – Acente – Endüstriyel dağıtıcı – Endüstriyel kullanıcı; Bu kanal endüstriyel kullanıcıya doğrudan ürün satmanın güç olduğu durumlarda kullanılır. Ek olarak ürünlerin süratle müşterilere ulaştırılması gereken hallerde yararlanan bir kanaldır.

Uluslararası işletmelerin dağıtım kanallarının alternatifleri, incelediğimiz yerel işletmelerinkinden çok farklıdır (Akat, 1998).

2.4.Müşteri Memnuniyeti ile İlgili Temel Kavramların Tanımlanması

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşterilere hizmetin sağlanması gerekir. Yani müşteri memnuniyetini sağlayacak olan müşteriye verilen hizmettir. Bu düşünceden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin temelini müşteri hizmeti kavramı oluşturmaktadır. Bundan dolayı; aşağıda, müşteri hizmeti ile ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

2.4.1. Müşteri hizmeti ne demektir ?

Müşteri hizmeti, KOCAMAZ'a (1988) göre, firmanın kontrolü altındaki, fakat alıcı tarafından değerlendirilen talep ile ilgili faktörler topluluğudur. Bu faktörler çok çeşitlidir ve müşteriye sağlanacak hizmet çeşitli yazarlarca oldukça genişletilmiştir.

Fiziksel dağıtım yönetiminin amacı, önceden de değindiğimiz üzere, müşteriler için doğru ürün ihtiyaçlarını (miktar ve durum olarak) doğru yerde, doğru zamanda en az maliyete bulundurmaktır. Bu anlayışla ilişkili olarak bir çok şirket; dağıtım hızının, siparişlerinin bütünleştirme olasılığının ve sipariş verme kolaylığının son tüketicilerde yüksek derecede olumlu izlenim bıraktığının farkına vardılar. HARDY ve MAGRATH'a (1988) göre ise bu üç müşteri hizmeti kriteri; özel tanıtımlardan, iyi bir marka imajından, geciken faturalardan ve kişisel satışların kontrolünden daha önemli idi.

GATTORNA (1997) ise bu hizmet kriterlerini daha da genişletmiştir;

- *Sipariş çevrim zamanı*; sipariş makbuzunun kesilmesinden sonra sipariş ne kadar sürede dağıtılıyor ?
- *Dağıtımın tutarlılığı ve güvenilirliği*; dağıtım her zaman, zamanın da yapılıyor mu ?
- *Envanterin hazır bulunması*; sipariş verildiğinde ürün stokta bulunuyor mu?
- *Siparişin zorunlu büyüklüğü*; sipariş minimum miktar veya değerde mi ?
- *Siparişte kolaylık*; müşterinin bu işi bizimle yapabilmesi için işi nasıl kolaylaştırabiliriz?

- *Dağıtım zamanı ve esnekliği*; Dağıtım işini müşteriye kolaylık sağlayabilecek şekilde yapabiliyor muyuz ?
- *Faturalanmış prosedürler ve doğruluk*; Faturalar doğru mu ? Süreci kolay mı ?
- *İstek prosedürleri*; Şikayet ve isteklerimizi nasıl bildirebiliriz ?
- *Malların durumu*; Malların gönderildikleri yerde kalitesinin ne durumda olduğu kayıt ediliyor mu?
- *Satış sorumlusunun tutumu*; Satış sorumlusu, müşteri hizmetine ne kadar dikkat ediyor?
- *Sipariş ile ilgili bilgi*; Müşterimizle, sipariş için ilişki kurabiliyor muyuz ?

2.4.2. Müşteri hizmetinin bileşenleri

Müşteri hizmetini gösteren bir çok etmen vardır. Bunların sayısı çok fazladır; fakat hepsi lojistik sistemin kontrolü altındadır. Bunlar, ürün kayıtları ile ilişkili olarak sınıflandırılmıştır (Ballou, 1987):

2.4.2.1. Önkayıt bileşenleri

İyi bir müşteri hizmeti için ortamın kuruluşunu kapsar. Müşteri hizmeti politikasının yazılı durumunu sağlar. Örneğin malların dağıtımdan sonra, nerede konumlanacağını, taşımaların nasıl olacağına dair prosedürleri, yükleme metotları gibi müşterinin bilmek isteyeceği tüm hizmet çalışmalarını kapsar. Buna ek olarak; normal hizmeti etkileyecek olan grev, doğal afetler v.b...beklenmedik olaylara da kullanılacak planların kuruluşunu, müşteri hizmeti politikasını yerine getirecek yapının yaratılmasını, teknik eğitimin verilmesini ve alıcı - tedarikçi arasında iyi ilişkilerin kurulmasını sağlar.

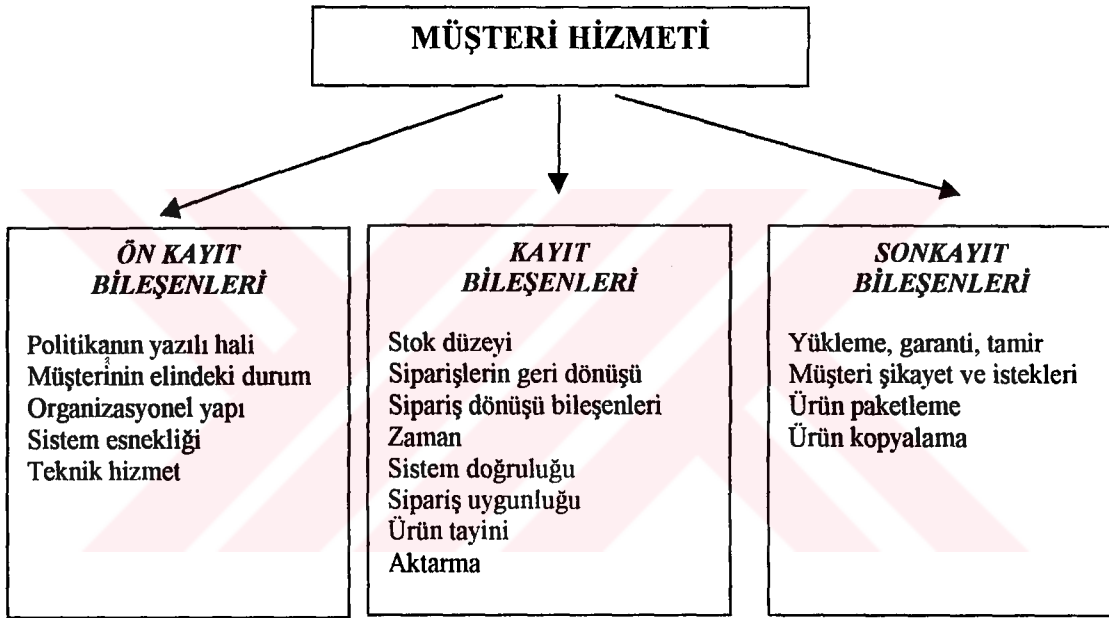
2.4.2.2. Kayıt bileşenleri

Stok düzeylerinin oluşturulması, taşıma şeklinin seçimini ve sipariş süreci prosedürleri gibi ürünün müşteriye ulaştırıncaya kadar olan faaliyetleri içerir. Bu kayıt bileşenlerine örnek olarak; dağıtım zamanını, sipariş doldurmadaki doğruluğu, malların bozulmadan alınmasını ve stokta istenen malın hazır bulunabilmesini verebiliriz.

2.4.2.3. Son kayıt bileşenleri

Tüketicileri, kusurlu ürünlerden koruma, ambalajların geri dönüşümünü sağlama gibi, ürün satışından sonraki müşteri hizmeti ihtiyaçlarını düzenleyemeyi sağlayan bileşenlerdir.

Müşteri hizmeti, tüm bu bileşenlerin toplamıdır. Çünkü tüketiciler, tüm bu bileşenlerin karışımının sonucunda tepkilerini verirler. Tabii ki bazı bileşenler diğerlerinden daha önemli olabilir. Bununla birlikte organizasyon yapısı içinde lojistik bölümünün bu bileşenler üstündeki etkisi çok fazladır.



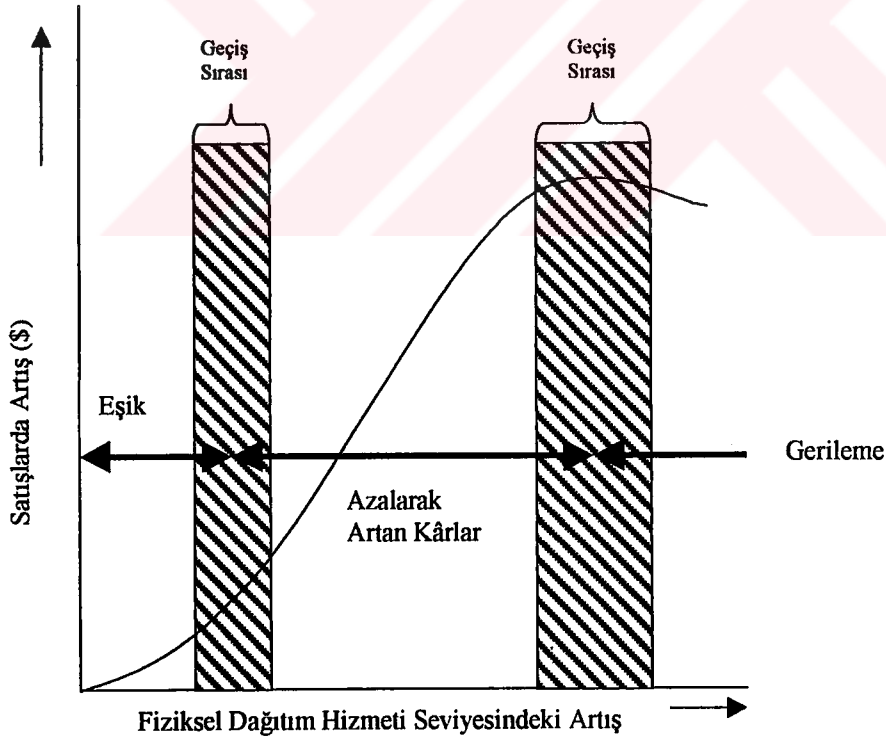
ŞEKİL 2.6. Müşteri Hizmeti Bileşenleri (Lalonde ve Zinszer, 1975)

2.4.3. Müşteri hizmeti neden önemlidir ?

Lojistiğin modern bakış açısı, lojistiğin çeşitli seviyelerinde sağlanan müşteri hizmetleri ile sürekli müşterilerin arttığını fark etmiştir. Fiyat kırma, reklam, kişisel satış ve satışın uygun zamanlarda yapılması kadar güçlü bir tanıtım elemanı olabilir. Sigortalı ulaşım, envanterin bulunabilirliğinin yüksek olması, hızlı sipariş hazırlama ve daha az kayıp ve zarar genellikle müşteriler ve dolayısıyla tedarikçiler üzerinde pozitif etki yaratır.

Son yıllarda, müşteri odaklı olma artmıştır. Çoğu firma, pazarlama stratejilerini müşterilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine göre yürütmeye başlamıştır. Müşteri hizmeti, müşteri memnuniyetinde önemli bir faktördür.

Müşteri hizmeti hem satışlar hem de maliyetler yönünden önemlidir.



ŞEKİL 2.7. Fiziksel Dağıtımdaki Müşteri Hizmeti İle Satış Arasındaki İlişki (Ballou, 1987)

2.4.3.1. Satışlar ve Hizmet Arasındaki İlişki

Araştırmacılar, son yıllarda bu konuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu araştırmaların sonucunda Şekil 2.7’de gösterildiği gibi bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Şekil 2.7’de bu ilişki arasındaki eğri üç basamaktan oluşmuştur :

- *Eşik* : Alıcı ile tedarikçi arasında hizmet yoksa veya hizmet son derece zayıf ise çok az satış meydana gelmektedir veya hiç satış olmamaktadır. Hizmet, rekabet tarafından teklif edilene yaklaştıkça, satışlar biraz artış gösterir. Fiyat ve kalite eşitlendiğinde firmanın hizmet seviyesi rekabet tarafından teklif edilene yaklaşıncaya kadar bir etki altında değildir. Bu noktaya eşik hizmet seviyesi denir.
- *Azalarak Artan Kârlar* : Firmanın hizmet seviyesi eşik noktasına ulaştıktan sonra, satışlar tedarikçilerden farklı hizmet yaratmaya bağlıdır. Hizmetler arttırıldıkça satışlar artmaya devam eder. Fakat bu artış yavaş yavaş olur. Eşik noktasından gerilemeye kadar olan bölgeye azalarak artan karlar denir. Bu, satış-hizmet ilişkisindeki en önemli bölgedir. Çoğu firma, bu bölgede fiziksel dağıtım sistemlerini yürütürler.
- *Gerileme* : Sonuçta, hizmetin gelişimi çok uzağa taşındığında satışlarda gerileme yaşanması olasıdır. Stok seviyelerini kontrol etmek için ziyaret eden satış elemanlarının sıklığı, sipariş işleme bilgisinin frekansı, alıcılar için çok fazla olabilir.

Sonuç olarak; satışlar, hizmetler ile artmaktadır. Çünkü; alıcılar, tedarikçilerden sağladıkları hizmete karşı duyarlı davranmaktadırlar. Geliştirilmiş hizmet, alıcı için genellikle “düşük envanter maliyeti” anlamına gelmektedir.

2.4.3.2. Hizmet, maliyetleri etkiler

Lojistik müşteri hizmetinin yüksek seviyeleri düşük seviyelerine göre daha maliyetlidir. Hızlı ulaşım yavaş ulaşımdan daha maliyetlidir. Yüksek envanter seviyesi sağlama düşük envanter seviyesi sağlamaktan daha maliyetlidir. Lojistik yönetimde birleştirilmiş modern yaklaşım hizmetlerin sadece belirli maliyet limitlerinde sınırlı kalması gerektiğini savunmaktadır. Bu da, maksimum kazanç yardımı sağlamak için bir lojistik müşteri hizmeti seviyesi kurmanın maliyetinin bu hizmet ile olan satışların potansiyeli ile dengelenmesi gerektiğidir.



3. LOJİSTİK YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI YOLUYLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI

3.1. Lojistik Yönetimi

3.1.1. Lojistik Planlama

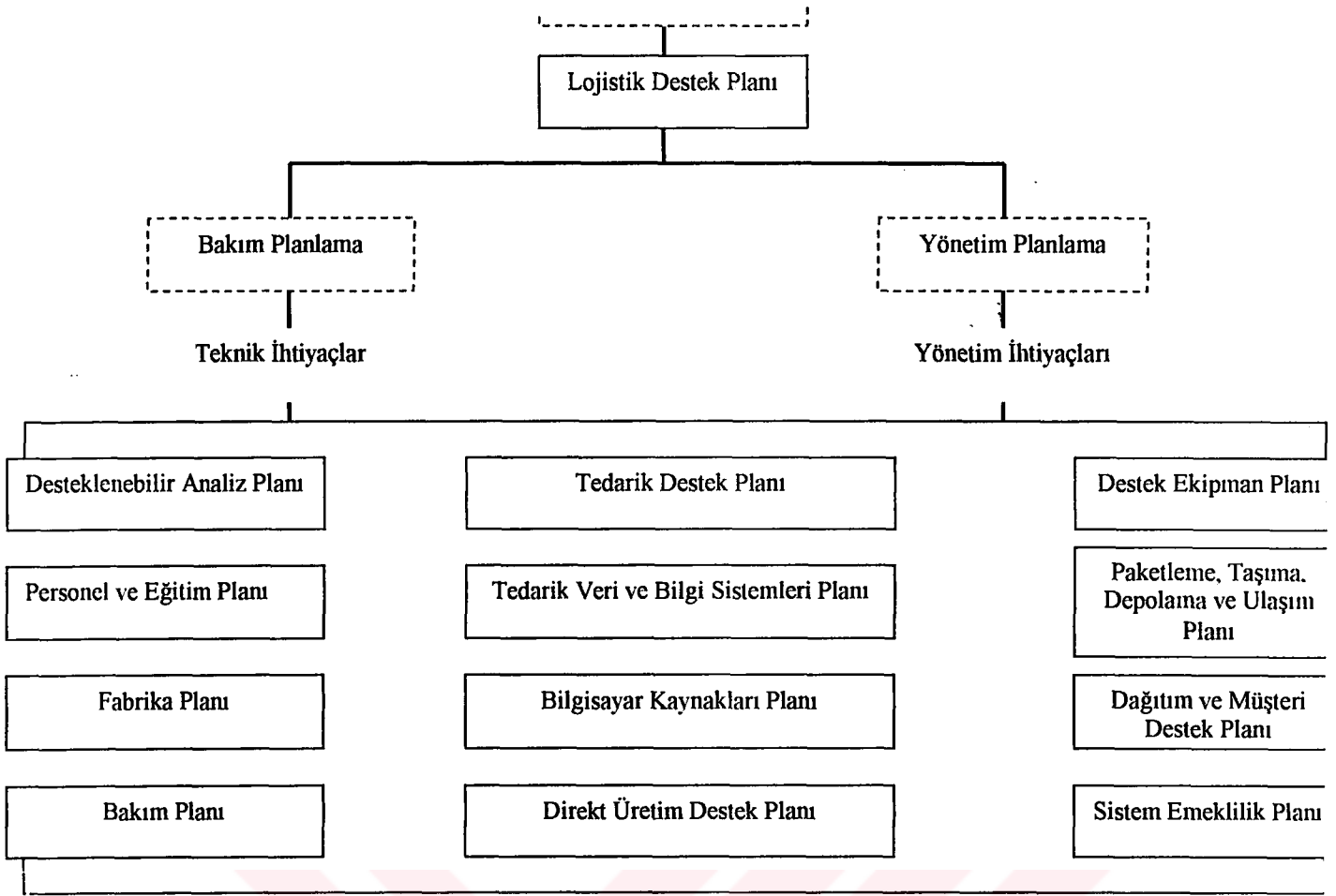
3.1.1.1. Planlamanın gelişimi

DİNÇER'e (1996) göre planlama; arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymak; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden karşılaştırma süreci; bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliğini taşıyan bilinçli bir faaliyet olarak ifade edilebilir. KOREY (1995) planlamayı şöyle ifade etmektedir; "Planlama, şu anda olduğumuz yer ile olmak istediğimiz yer arasındaki boşluğa köprü kurar."

Lojistik planlama ise, BLANCHARD'a (1998) göre program amaçlarının ve faz tarafından projelenmiş görevlerin tanımlanması ile başlar. Geniş ölçekli bir programın tipik görevleri Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Aslında amaçlar;

- Lojistik için ihtiyaçların tanımlanması,
- Lojistik planı destekleyebilmek için sistem tasarımı,
- Bu sistemdeki lojistik bileşenlerinin tanımlanması, elde edilmesi ve dağıtımın yapılması,
- Bu sistemin destek yeteneğinin ölçümü ve değerlendirilmesidir.

Bu amaçlar ve program gereksinimleri lojistik destek planı gelişimi süresini sonunda tamamlamıştır. Lojistik planın kapsayabileceği temel alanlar Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



ŞEKİL 3.1. Birleştirilmiş Lojistik Destek Planı Gelişimi (Blanchard, 1998)

Bakım Planı: Sistem/ürün desteği için bütün plana bakar. Özellikle teknik gereksinimlerle ilgilenir. Şekil 3.1’de belirtilen planların gelişiminde kullanılan teknik temeli kurar. Özel olarak, bakımın önerilen seviyelerinin tarifini, bakım için gerekli sorumlulukları (üreticiye karşı müşteri sorumlulukları), lojistiğin çeşitli elemanlarının gelişimi için sistem seviyesindeki kriterleri, test ve destek ekipmanını, malzemelerin akış ve bütün dağıtımını ve bakım çevresini içerir.

Desteklenebilir Analiz Planı: Desteklenebilir Analiz Planı, planlama ve sistem sürecinde, öncelikle başarılı lojistik aktiviteleri için, yönetim dökümanı olarak hizmet eder. Bu aktiviteler, lojistik gereksinimleri tanımlama sürecini, temel tasarım ara yüz

fonksiyonlarını, analizleri, lojistik modellemeyi, veri toplama ve süreçlemeyi, tasarım incelemesini ve değerlendirmesini içerir. Desteklenebilir Analiz Planı, kavramsal bir tasarım evresidir ve ilk sistem tasarımından itibaren sürekli güncelleştirilmiştir.

Bakım Planı: Bakım gereksinimleri, lojistiğin amaçlarını karşılamak için tabiatta vardır. Tasarımdaki, bakım karakteristikleri desteklenebilir tasarımdaki hedefler ile yakından alakalıdır. Bakım analizleri, desteklenebilir analiz çabasının gerekli bir bölümüdür.

Tedarik Destek Planı: Tedarik desteği için gereksinimler, desteklenebilir analiz süreci boyunca tanımlanmıştır. Bu plan, bu gereksinimleri tanımlar ve tedarik (kaynak kodlama, kataloglama) için gerekli metotları/prosedürleri açıklar. Bu plan aşağıdakileri içeren durumları kapsar:

- Önemli yedek/onarım bölümlerinin ve bakımın her seviyesinde gerekli olan tüketilir malzemelerin listesinin özeti.
- Yeni yedeklerin ve tüketilir malzemelerin, test ve destek ekipmanının, binaların elde edilmesi ve tedarik için plan.
- Ortak ve standart yedeklerin, yazılımın sağlanması ve tedarik için bir plan.
- Devam eden bakım ile birleştirilmiş depolama ve sorumluluk fonksiyonları.
- Veri toplama, analiz ve yedek/onarım bölümlerinin güncelleştirilmesi için bir plan.

Destek Ekipman Planı: bu plan, gerekli ekipmanı elde edebilmek, test edebilmek ve müşteriye dağıtabilmek için gerekli metotları ve prosedürleri tanımlar. Özel aşağıdakileri içerir :

- Bakımın (örneğin, organizasyonel, tedarikçi), her seviyesi için gerekli aletlerinin, kalibrasyon ekipmanının, test ve destek ekipmanlarının listesinin bir özeti.
- Tasarım edilmiş ve geliştirilmiş, test edilmiş, üretilmiş ve müşterinin kullanımı için dağıtılmış yeni parçaların tedariki ve kazanılması için bir plan.
- Ortak ve standart testler, destek ekipmanı ve ilgili aksesuarların tedariki ve kazanılması için bir plan.

- Yeni gelişmiş ortak/standart testi ve destek ekipmanını desteklemek için gerekli olan bilgisayar kaynaklarının elde edilmesi için bir plan.
- Sistemin asıl elemanları ile destek elemanları arasındaki uygunluğu sağlamak için değerlendirme, test etme ve bütünleşme için bir plan.
- Testin ve destek ekipmanının (ilgili yazılım, veri) müşteriye dağıtımı için bir plan.

Personel ve Eğitim Planı: Bu planın içeriğini şunlar oluşturmaktadır:

- Sistem operatörlerinin eğitimi – Eğitimin türü, uzunluğu, giriş gereksinimleri, kısa program/kurs, taslak ve çıktı beklentileri.
- Her seviyedeki bakım personelinin eğitimi.
- Operatör ve bakım personelinin eğitimini desteklemek için talep edilen eğitim ekipmanı, cihazlar, yardımlar, simülatörler, bilgisayar kaynakları, binalar ve veri.
- Başta bulunan operatör ve bakım personeli için önerilen program.

Teknik Veri Planı: Teknik veri sistem işletim eğitimleri, bakım ve servis prosedürleri ve kalibrasyon prosedürlerini hazırlar. Bu plan şunları içerebilir:

- Faaliyetin her seviyesi için gerekli olan teknik veri gereksinimlerinin sistem elemanı tarafından tanımlanması.
- Her önemli veri parçasının gelişimi için program.
- İşletim ve bakım prosedürlerinin onaylanması ve doğrulanması için bir plan.
- Değişim notlarının hazırlanması ve el ile yapılan teknik işler için gerekli değişimlerin/düzeltilmelerin dahil edilmesi için bir plan.

Paketleme, Taşıma, Depolama ve Ulaşım Planı: Bu plan genel olarak şu konuları içerir :

- Ulaşım için gerekli parçaların özel kategoride yer alanlarının listesinin bir özeti.

- Beklenen talep oranları, parçaların ağırlığı ve ebatı ve maliyet etkisi kriterine dayalı ulaşımının önerilen şekilleri.
- Gemiye yükleme için gerekli paketleme parçalarının önerilen metotları.
- Güvenlik kriteri, önceden alınan tedbirler, depolama ve malzemenin korunması.

Fabrika Planı: Bu plan, bütün gerçek özellikleri, fabrikayı, depoyu ve/veya bakım binalarını, destek sistemini test etmek için gerekli sermayeyi, personel eğitimini, operasyonu ve lojistik fonksiyonları tanımlayabilmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu plan, kalitatif ve kantitatif bilgiler içermelidir. Bu bilgilere şunları sayabiliriz:

- Binaların (yerleştirme, çevresel faktörler, yapısının tipi, boşluk ve plan) gereksinimlerini belirlemek, güç, elektrik, su ve telefon gibi kamu gereksinimlerini tanımlamak.
- Sermayenin ihtiyaçlarını (malzeme taşıma koşulları, montaj ve test süreci ekipmanları, v.s.) belirlemek.
- Elde bulunan binaları ve ilgili sermaye parçalarını değerlendirmek.
- Bina satın alınmanın ve sistemin ihtiyaçlarını karşılayacak sermayenin maliyetini tahmin etmek.

Bilgisayar Kaynakları Planı: Bu plan şunları içermektedir:

- Bütün bilgisayar programlarının ve sistem desteği için gerekli yazılımların belirlenmesi.
- Bilgisayar dilinin gereksinimlerinin özellikleri ve elde bulunan programların uygunluğunun tanımlanması.
- Gelişim için gerekli prosedürlerin sağlanması.
- Yazılım şekil yönetimi prosedürleri ve kalite güven koşulları.
- Yazılım değişim prosedürleri ve değişim yönetimi.
- Yazılım gereksinimleri ile karşı karşıya kalan gerekli donanım.

Dağıtım ve Müşteri Destek Planı: Büyük sistemler için, üretim/yapı operasyonlarından tam kullanıcı kapasitesine geçerken önemli bir geçiş meydana gelir. Eğitilmiş personel

eksikliği varsa ve yedek/onarım bölümleri, destek ekipmanları ve teknik veri yeterli değilse bölgede ekipmanın hızlı toparlanması meydana gelir.

Direkt Üretim Destek Planı: Sistemin temel üretim kapasitesi kesilip ve safha safha bitmeye başladıktan sonra plan, sistemin lojistik desteğini kapsamaya yöneltilir.

Sistem Emeklilik Planı: Bu plan, ekipmanın emeklilik ve safha safha bitmesini, malzemeleri mal ederek parçalara ayırma ve artık malzemenin son düzenini kapsar. Bu plan, aynı zamanda, ulaşım ve taşıma için gereksinimleri, malzeme süreci için gerekli destek ekipmanını, personeli, binaları ve süreç için gerekli veriyi belirleyebilir.

3.1.1.2. Çevre analizinin elemanları

Merkezi İtme ve Çekirdeksel Komu: Çevre analizinin birinci elemanı, analiz için doğrultuyu sağlamak amacı ile merkezi itmeye bütünleyici faktör olarak hizmet edebilmesi için çekirdeksel konuyu birleştirmelidir. Bu konuda, lojistik, çevre analizinin merkezi itmesidir. Fonksiyonel yaklaşımı koruyarak, analizi koruma anlamında hizmet etmek için seçilen faktör, kanalın bütün üyeleri ile ortak bir temele sahiptir. Hem bütün kanaldaki hem de bireysel üyelere temel fonksiyonlarla ilişkilidir. Çünkü kanal sistemi var olmaktadır ve kanaldaki çeşitli firmaların pazarlama çabasını desteklemek amacıyla işlemektedir. Pazarlama destek sisteminin kanal sisteminin fonksiyonu olmasından dolayı çekirdeksel konu haline gelmektedir.

Pazarlama destek sistemin içeriği çeşitli nedenlerden dolayı lojistik planlamaya çekirdeksel konu olarak hizmetini iyi bir şekilde sürdürmektedir.

- Kanalın bütün üretim, satın alma, satış ve taşıma tesislerinin stratejik, yönetsel ve operasyonel rollerini tanımlar.
- Tesislerin faaliyetlerinin görevlerini tanımlar.
- Pazarlama içeriğinin çok yönlü uygulamalarını tanımlar.
- Kanalı ve tesislerini madenden çöp yığına veya geri dönüşüm merkezine kadar değişmez olarak görür.

Tesislerin İçerdikleri: Çevre analizinin ikinci elemanı tesislerinin içeriklerini tanımlar. Bunlar:

- Fiziksel taşıyıcılar : Nakliyeciler, depo memurları, yük sevkiyatçıları.
- Üreticiler : İmalatçılar, maden işçileri, çiftçiler, ormancılar, balıkçılar.
- Aracılar : Komisyoncular, toptancılar ve perakendeciler.
- Müşteriler : Bölümlerin ara kullanıcıları, tedarikçiler, son kullanıcılar.
- Atıkların düzenleyicileri : Geri dönüşümcüler ve diğerleri.

Hepsi tedarikçiler ve müşteriler olarak göz önünde tutulur. Tedarikçi, müşteri ve alıcının genel memnuniyetinin sağlanmasını umut eder. Hepsi kendi amaçlarına sahiptir. Hepsinin geliştirilecek stratejileri, yapılacak yönetsel kararları ve uygulanacak işletim görevleri vardır. Hepsinin çeşitli problemleri ve değişen çevredeki doğal baskı noktalarından doğan fırsatları vardır.

Değişen Çevre: Çevre analizinin üçüncü elemanı tabi ki çevrenin kendisidir. Çoğu çevresel karakteristik, lojistiğin ve pazarlama kanallarının geleceğinde önemli etkiye sahip olacak baskı noktaları çoğu alternatif çevre faktörleri için gerçekte “kol noktaları”dır. Bu noktalar genel uygulanabilirliklerinden dolayı seçilmişlerdir. Doğal olarak, belirli lojistik yöneticisinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için değiştirilebilirler.

3.1.1.3. Çevre analizi için oluşturulan modelin yapısı ve kullanımı

Çevre analizinde kullanılan model Tablo 3.2’de gösterilmiştir. Tartıştığımız üç elemanı kapsar. Bu matris, analizcilerin dokuz temel pazarlama tesisleri ile sekiz baskı noktası veya çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi değerlendirmesini mümkün kılar. Analizin merkezi itmesi lojistiğin içeriğindedir ve çekirdeksel konu da kanalın pazarlama destek fonksiyonudur. Matristeki her hücre, hem belirli bir lojistik planlamanın hem de genel olarak pazarlama kanalı planlamasının önem alanını gösterir. Yetmiş iki hücre görülmektedir fakat bu sayı, her hücrenin genişliğinden dolayı analiz için konuların sayısını düşürmektedir. Her hücre, amaçlarının doğasında stratejik, yönetsel veya operasyonel olmasına dayanarak parsellenebilir.

Bu model ilginç bir örnekten daha fazlasını göstermektedir. Bu model, dört ayrı çevresel araştırma yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır. İlk olarak, biri yalnız bir hücrede çalışabilir. Örneğin, taşıyıcılardaki üzerinde karışıklığın etkisi (7. hücre).



TABLO 3.2. Çevre Analizi İçin Bir Model (Robeson ve House, 1985)

<i>Kanal</i>	<i>BASKI NOKTALARI</i>							
	<i>Sermaye</i>	<i>Enflasyon</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>
<i>Testisi</i>	<i>Açıkları</i>	<i>Enflasyon</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>	<i>Diğer</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Taşıyıcılar	1	2	3	4	5	6	7	8
Depo Memuru	9	10	11	12	13	14	15	16
Yük Sevkiyatçıları	17	18	19	20	21	22	23	24
Madenciler ve diğerleri	25	26	27	28	29	30	31	32
Komisyoncular	33	34	35	36	37	38	39	40
Toptancılar	41	42	43	44	45	46	47	48
Perakendeciler	49	50	51	52	53	54	55	56
Müşteriler	57	58	59	60	61	62	63	64
Geri Dönüşümcüler	65	66	67	68	69	70	71	72

İkinci olarak, biri kanal sistemindeki yalnız bir baskı noktasının lojistik etkisi üzerinde çalışabilir. Böyle bir durumda biri matrisin tam düşey boyutunu araştırıyor olabilir. Üçüncü olarak, matrisin bir tam yatay boyutu üzerinde çalışılabilir. Buna örnek olarak bir depo görevlisi için olan bir stratejik plan üzerindeki çalışma söylenebilir. Dördüncü olarak, bir geniş araştırma çabasında tam matrisle çalışma olasılığı ortaya çıkar. Örnek olarak, lojistiğin veya pazarlama kanalının geleceğindeki geniş bir çalışma verilebilir. (Robeson ve House, 1985)

3.1.2. Lojistik Organizasyon

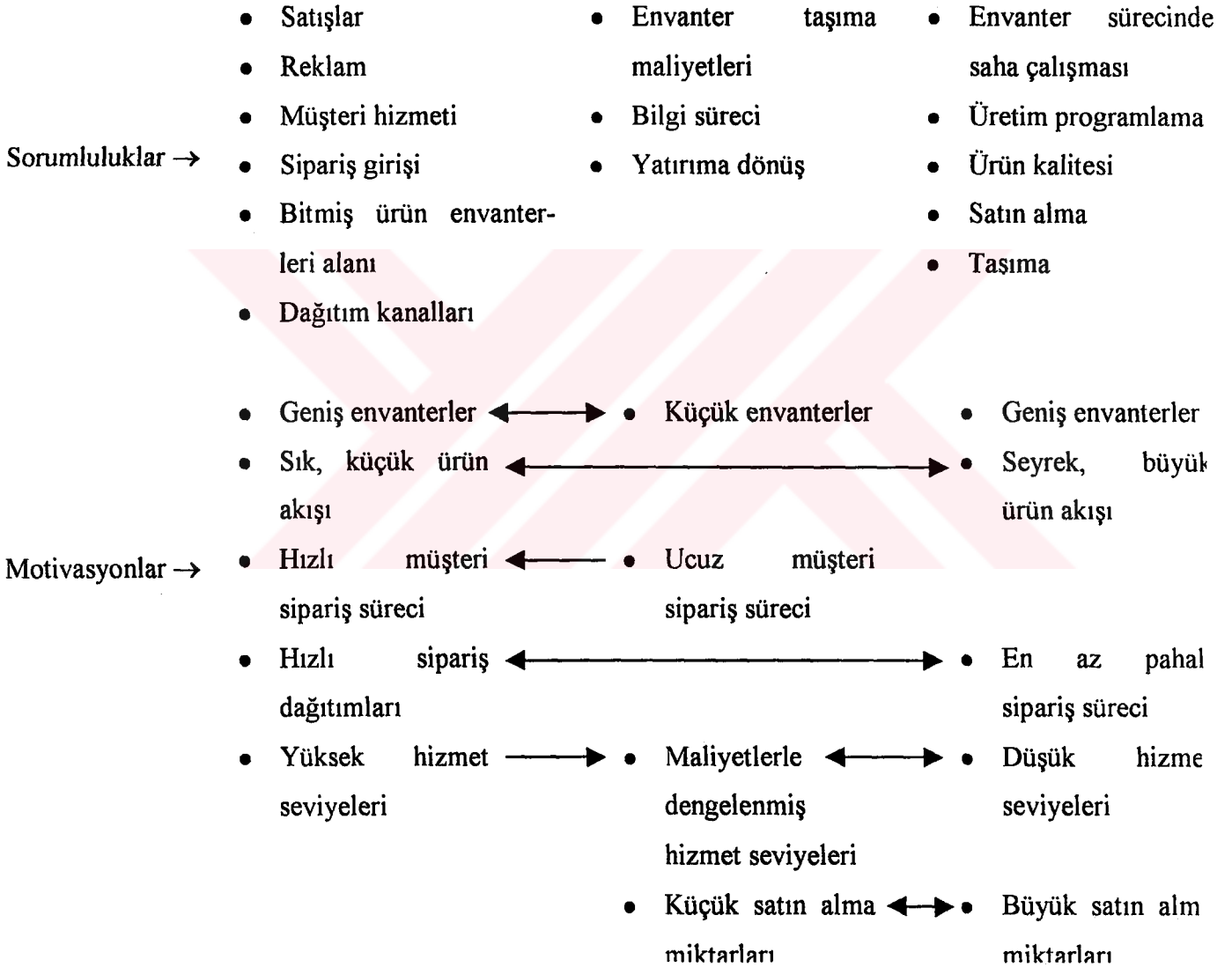
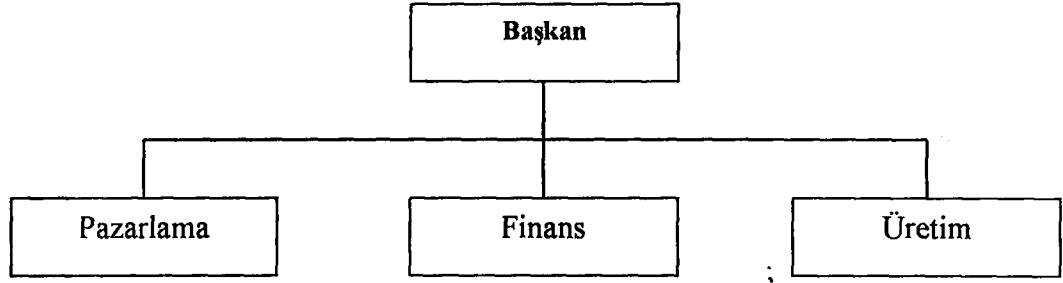
3.1.2.1. Organizasyon yapısına olan ihtiyaç

Lojistik, hemen hemen her firma veya tesisin başarmak zorunda olduğu hayati bir faaliyettir. Bu şu anlama gelir; ister resmi ister gayriresmi olsun her organizasyonel anlaşma ürünü taşıma ve sunma amacıyla yapılır.

Çatışma Çözme : Organizasyonun kabul edilmiş geleneksel şekli, faaliyetleri üç temel fonksiyon olan pazarlama, finans ve üretim çevresinde gruplandırır (Şekil 3.2). Lojistik yönden bakıldığında bu anlaşma, birinin öncelikli amacı diğerlerinden biraz farklı olan bu üç fonksiyonun lojistik faaliyetlerinin parçalanmasıyla sonuçlanır. Bu şu demektir ; ulaşım sorumluluğu üretimin altında yer alabilir. Envanter bu üç fonksiyonunda altında yer alabilir ve sipariş süreci ve pazarlamanın veya finansın altında yer alır. Pazarlamanın öncelikli sorumluluğu geliri maksimize etmek olabilir, üretimin sorumluluğu ise birim başına en az maliyetle üretmek olabilir. Finansın sorumluluğu da sermaye maliyetlerini minimize etmek olabilir.

Yönetim : Lojistik faaliyetleri için bazı organizasyonel yapılar sağlamak aynı zamanda gerekli yetki hattını ve plana göre hareket eden ürünleri sağlama sorumluluğunu tanımlar. Eğer müşteri hizmeti ve üretim maliyetleri arasındaki denge belli bir firmanın operasyonu için kritik durumdaysa, birileri ürün hareketini idare etmek durumundadır. Bundan dolayı, birisi lojistiği yönetmelidir. Sipariş süreci ve taşımacılık ve depolama gibi alanlar iyi bir kontrol için ayrı ayrı denetim gerektirse de birleştirilmiş operasyonları koordine

edebilmek için bir yöneticiye ihtiyaç duyulur. Sadece bir yönetici en yüksek seviyede verimlilik kazanabilmek için bu operasyonları dengeleyebilecek alana sahiptir.



ŞEKİL 3.2. Lojistik Faaliyetlerle İlgili Bir Lojistik Firmasının Organizasyonu (Ballou, 1992)

Organizasyonun Lojistik İçin Önemi : Lojistik organizasyona ve firmadaki lojistiğın doğasına dayanan organizasyonel anlaşmaya dikkat edilmelidir. Bütün firmalar ve tesisler lojistik operasyonlarını bir dereceye kadar yürütselede, lojistik maddeleri hepsi için eşit derecede önemli değildir. Eğer bir firma toplam işletim maliyetlerinin küçük bir kısmını lojistik faaliyetlere harcıyorsa ve/veya eğer müşteri hizmeti seviyeleri düşükse lojistiğe herhangi bir özel organizasyon dikkati göstermesi alışılmış değildir. Buna rağmen, lojistik maliyet ortalamaları satışların % 25'i veya daha fazlası olan çoğu yiyecek firmaları ve kimyasal firmaları bunun tersinin doğru olduğunu gösterir.

Ek olarak, belirlenen tip organizasyona olan ihtiyaç lojistik maliyetlerinin nasıl oluştuğuna ve hizmet ihtiyaçlarının en fazla nerede olduğuna bağlıdır. Organizasyonel şekil malzeme yönetimi, fiziksel dağıtım veya lojistik (her ikisinde) çevresinde olabilir. Bazı sanayi türlerine baktığımızda organizasyon ihtiyaçlarında farklılıklar görürüz :

Doğal Maddeleri İşleme Endüstrisi : Bu endüstri, temel hammaddeleri diğer sanayilerin kullanımını için üreten firmalardan oluşmuştur. Bu tür firmaların örnekleri, kerestecilik, madencilik ve tarımda görülür. Satın alma ve ulaştırma tedarik yönlü lojistik faaliyetleridir. Limandan dışarı giden ürünler sınırlı bir çeşitliliğe, nispeten düşük değere sahiptirler ve büyük hacimlerde yüklenirler. Bu yüklemeyi kontrol etmek önemli bir iştir. Bu nedenle, bu sanayideki firmalar görünen malzemelerin yönetim bölümlerine sahiptir.

Hizmet Endüstrileri : Bunlar, esas olarak tedarik yönlü lojistik faaliyetleriyle ilgilenirler. Bu sanayideki firmalar hizmet taleplerine göre tedariklerinde anlaşılır değişimler yaparlar. Hastaneler, sigorta şirketleri ve nakliyat firmaları hizmet firmalarına iyi örnekleridir. Coğrafi olarak farklılık gösteren birçok tedarikçiden çeşitli ürünler satın alınır. Bu ürünler tamamıyla hizmet üretiminde kullanılır. Satın alma ve envanter yönetimi yönetilecek birincil lojistik faaliyetleridir. Lojistik maliyetleri bu tür firmalar için önemlidir. Lojistik için gerekli organizasyon malzeme yönetimi çevresinde yer alır.

Pazarlama Endüstrileri : Bu endüstriyi ürünleri yeniden satmak için satın alan firmalar oluşturur. Bu sanayinin tipik üyeleri dağıtıcılar ve perakendecilerdir. Bu firmalar, ürünün şeklinde çok küçük bir değişiklik yaparlar. Temel ilgi satış ve lojistik faaliyetlerine

yöneliktir. Doğal olarak, bu tür firmalar ürünlerini coğrafik olarak farklılık gösteren birçok tedarikçiden satın alırlar. Operasyonlar satın alam, limana giren taşımacılık, envanter kontrolü, depolama, sipariş toplama ve yükleme ile karakterize edilir. Lojistik yönetimi için organizasyon önemlidir ve genellikle hem malzeme yönetimi hem de fiziksel dağıtım faaliyetlerini içerir. Buna rağmen, fiziksel dağıtıma daha büyük önem verilir.

Üretim Endüstrileri : Yüksek değerli ürünler üretebilmek amacıyla çeşitli tedarikçilerden çeşitli hammaddeler alan firmalardan oluşur. Lojistik faaliyetleri firmaların hem tedarik hem de dağıtım tarafında yer alır. Organizasyonel tasarım hem malzeme yönetimini hem de fiziksel dağıtımını içerir (Ballou, 1992).

3.1.2.2. Organizasyonel tercihler

Lojistik departmanı kurulurken, firmanın, organizasyonun yapısını belirlemesi gerekmektedir. Firma bunu belirlerken; stratejik'e karşı operasyonel, hat'a karşı kurmay veya fonksiyonel'e karşı programlı ve matriks yapılardan birine karar vermesi gerekir. Bundan sonra da bu yapının otoritesi kurulmalıdır.

Stratejik'e Karşı Operasyonel : Stratejik, organizasyoniçindeki lojistiğin yüksek seviyedeki görüş mesafesininin kapsamını işaret eder. Aynı zamanda, lojistik ve pazarlama ve satışlar, üretim yönetimi, finans ve muhasebe, stratejik/iş planlama, veri süreci/bilgi sistemleri gibi alanlar arasındaki firmanın organizasyonel anlayışını gösterir.

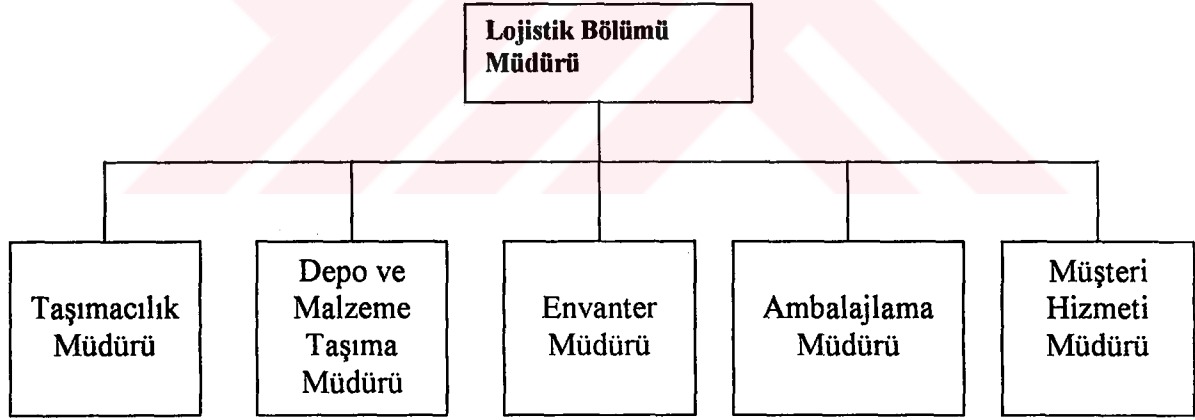
Alternatif olarak operasyonel, lojistik amaçları ve organizasyonun amaçları ile tutarlı bir halde faaliyetleri yürüten lojistik departmanına sahip organizasyonel yapıyı işaret eder. Lojistik yönetimi odaklı taktik lojistik görevlerini vurgulayan operasyonel yapı, dikkatini stratejik konuların yerine işletme konularına yöneltir.

Hat'a Karşı Kurmay : Hat yönetim, bölümünün günlük operasyonları ile ilgili kararların alınmasını kapsar. Lojistik hat aktivitelerinin sorumluluğu hat yöneticisindedir. Lojistik hat aktivitelerini, taşıma yönetimi, envanter kontrol, sipariş süreci, depolama ve paketlemedir.

Kurmay fonksiyon, hat yöneticisini tavsiye ve bilgi ile desteklemelidir. Bu grup; planları geliştirip, verileri toplayarak; hat yöneticisi kararlarını destekler. Kurmay aktiviteler; depo yerinin seçimi analizi, sistem tasarımı, planlaması, müşteri servisi stratejilerini ve maliyet analizini içerir.

Firmalar, çalışan uzmanlığı yolu ile verimlilik kazanabilmek amacıyla yönetimi geleneksel olarak hat ve kurmay fonksiyonlarına böldüler. Buna rağmen, tm anlamıyla bir hat üzerinde lojistik departmanını organize eden bir firma diğerini ihmal etme eğilimindedir. Eğer hat yöneticileri lojistik fonksiyonlarını bütünüyle kontrol edebilirse, firma kurmay fonksiyonlarını optimize edebilir. Tam tersi de doğrudur.

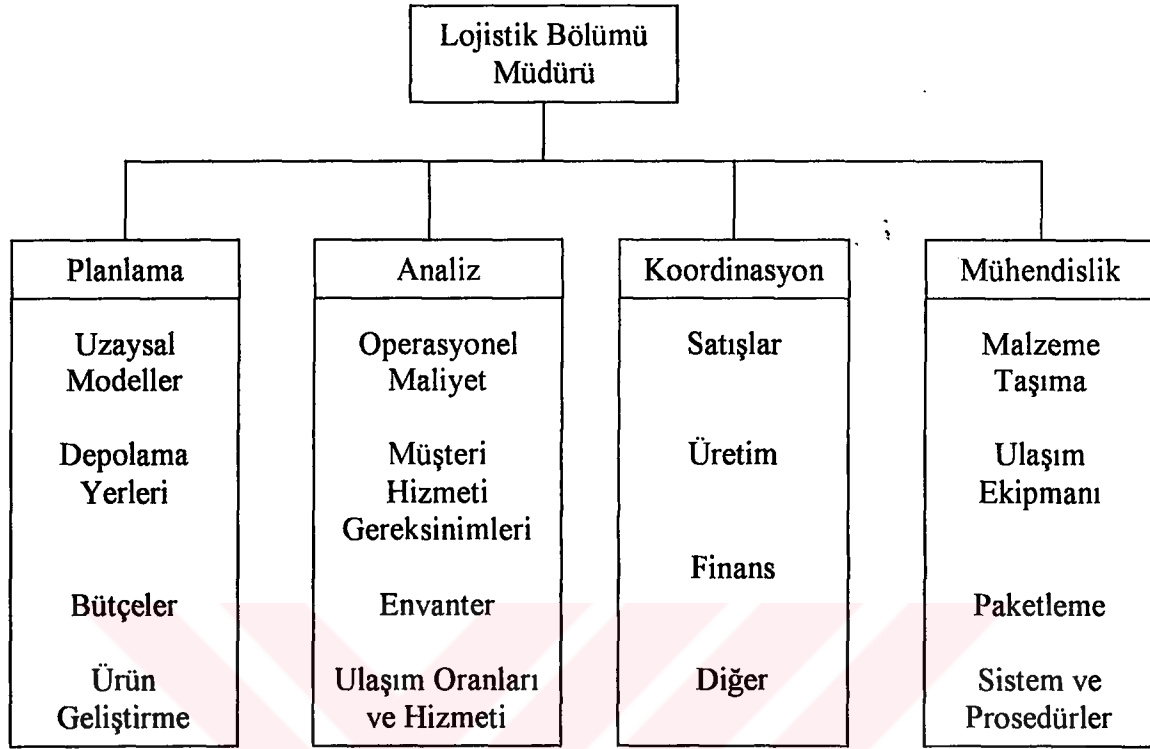
Örneğin, bir hat fonksiyonu boyunca organize etme (Şekil 3.3) yeni bir departmanın firmanın geleneksel hiyerarşik yapısına oldukça kolay bir şekilde adapte olmasını sağlar. Bununla birlikte, hat yöneticisi veya diğer bir departman lojistik planlamayı başarmak zorundadır ve bu planlama muhtemelen firmanın lojistik amaçlarını optimize edecektir.



ŞEKİL 3.3. Hat Faaliyetlerini Gruplama (Stolle, 1967)

Kurmay fonksiyonu boyunca organize etme (Şekil 3.4) kolaydır, fakat kurmay yürüttüğü günlük operasyonel planlar fonksiyonel departmanlar tarafından tamamlanamayabilir. Bu zorluğun üstesinden gelmenin yolu, lojistik bölümü kurmaylarını

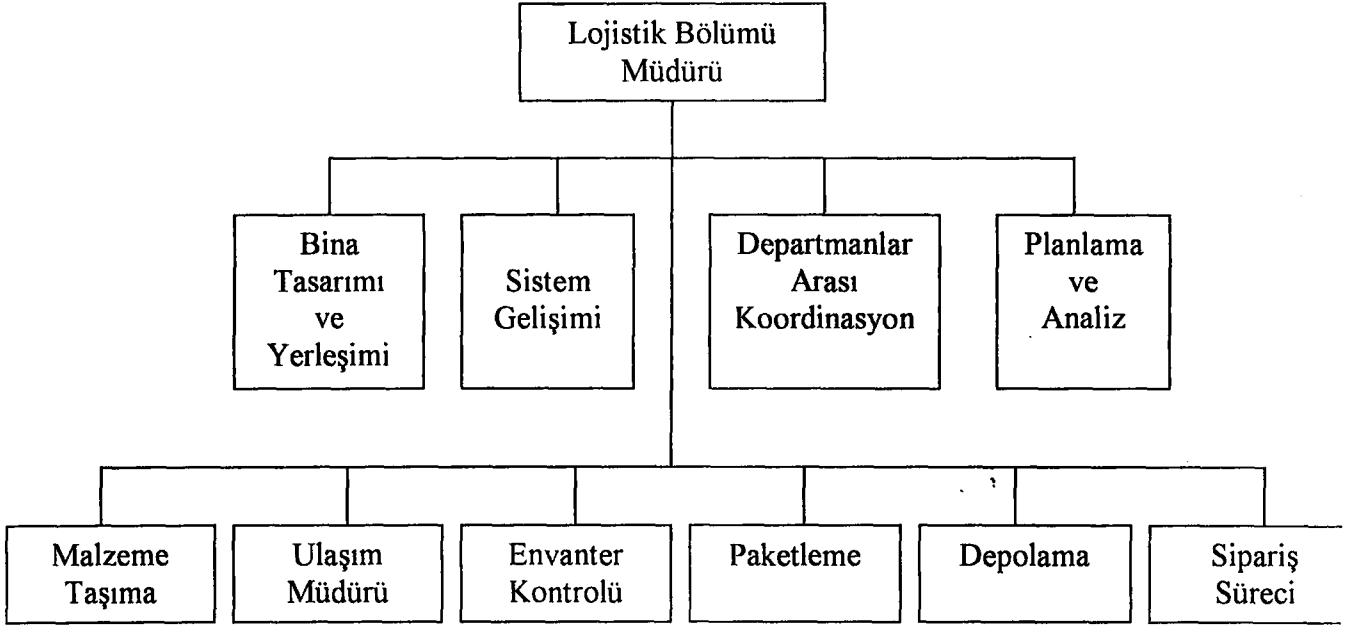
işletme yönetim yapısında yeterince yükseğe yerleştirmektir. Böylece tamamlayıcı kararları etkileyebilirler.



ŞEKİL 3.4. Lojistik Bölümü Kurmaylarının Faaliyetlerini Gruplama (Stolle, 1967)

Organizasyonun hatalarının üstesinden gelebilmek için en iyi yol kurmayları ve hattı birlikte gruplamaktır (Şekil 3.5). Departman, özellikle kurmaylar, lojistik planlarının işletme amaçlarıyla örtüşebilmesini sağlamak için fonksiyonel departmanlarla sıkı ilişkiler içinde olmalıdır.

Fonksiyonel'e Karşı Program ve Matriks : Lojistik organizasyona olan diğer iki yaklaşım lojistiğe fonksiyon ve program gibi davranır. Lojistiğe fonksiyon gibi davranmak lojistik sorumlulukları tek bir fonksiyonel alanda sınırlar. Bu genelde pazarlama, üretim ve finans gibi diğer işletme alanlarında meydana gelir. Bu yaklaşımın temel görünüşü, diğer işletme fonksiyonları boyunca birleştirilmiş karar almayı cesaretlendirmemesidir. Sıkı bir fonksiyonel yaklaşım genellikle lojistik yönetiminin diğer işletme fonksiyonları ile verimli bir şekilde çalışmasını sağlar.



ŞEKİL 3.5. Hat ve Kurmay Aktivitelerini Gruplandırma (Stolle, 1967)

Bunun tam tersi olarak, lojistiği işletmenin temel bir programı olarak görmek firmanın diğer fonksiyon alanlarını etkili bir lojistik sisteme sahip olunması konusunda hassas hale getirir. Sonuç olarak , organizasyon lojistiğin firmanın kazançlarını maksimize etme amaçlarına olan son potansiyel yardımını gerçekleştirir. Bir firma lojistik programı doğru yapabilmek için, tepe yönetimi lojistik düşünceleri gözönüne almak zorundadır.

Matriks organizasyon firmadaki alanlarda meydana gelen lojistik aktivitelerini firma boyunca yatay bir şekilde yayar. Şekil 3.6.'da bir matriks organizasyondaki lojistik faaliyetler görülmektedir. Matriks sistem lojistik bölümü müdürünün maliyetleri idare etmesine izin verir, fakat operasyonları geleneksel departmanlara bırakır. Bu yüzden, lojistik aktivitelerin müdürleri hem fonksiyonel bölüm müdürleri hem de lojistik bölümü müdürünün yetkisi altında işlem yaparlar.

Matriks sistem bir zorluğa sahiptir. Bazı fonksiyonlardan iki farklı müdürü sorumlu kılarak yetki hattını reddeder. Bu da başarı oranını düşürür. Bu sebeple, bazı anahtar fonksiyonlar belli kişilerin sorumluluğunda olmalıdır.

Yetki Alanı : Daha düşük yönetim seviyelerine yetki devreden organizasyonlara hitap eden yetki alan merkeze bağlı veya yerinden yönetilir. Merkezileştirilmiş yapı otoriteyi birkaç

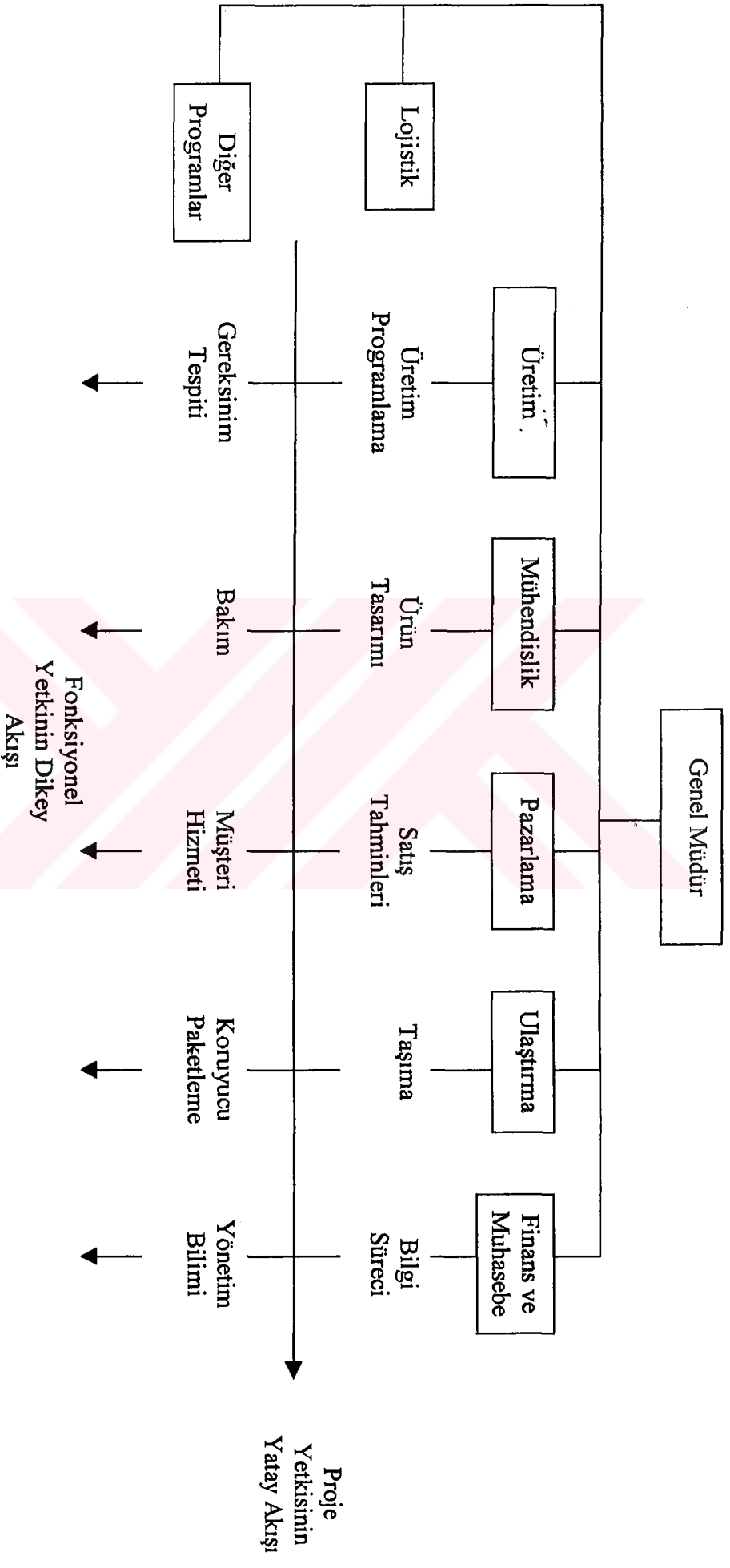
yönetici ile sınırlar, genellikle bu yöneticiler ana ofislerdir. Bununla beraber merkezi olmayan yapı fabrika ve bölüm seviyesi gibi daha düşük yönetim seviyelerine yetki devreder.

Bazı yöneticiler merkezi olmayan yapıyı tercih ederler çünkü böylece daha rahat yönetebilirler ve müşteri hizmetini daha iyi sağlayabilirler. Merkezi olmayan yönetim faaliyetlerini iyileştirmek için gerekli kararları vermeleri için düşük seviyeli yöneticilere yetki verir. Eğer kişiler yetki ile yapılması gerekenleri biliyorsa arzu edileni yapar. Çoğunlukla merkezi yöneticiler otoriteye sahiptir fakat yapılması gerekenleri bilmezler.

Fakat merkezi olmayan yönetiminde sınırları vardır. Örneğin, depolama yeteneği ve bilgisayar sistemi ile ölçek ekonomisini sağlamak için ve taşıyıcılar ile müzakere için herhangi bir bölüme yeterli güç vermeyebilir.

Merkezden yönetim başarı için bölümler ve ölçek ekonomisi arasında koordinasyonu sağlar. Taşıyıcılarla müzakereler merkezi yaklaşımda bütün bölümler için daha düşük taşıma maliyeti sağlar ve bilgi süreci için özellikle küçük bilgisayarlarda bilgisayar yeteneklerini kullanır. Genel eğilim kaçınılmaz fonksiyonları merkezileştirmektir.

Merkezi olmayan seviyede lojistikleri oluşturmanın en iyi yolu firmanın geri kalanının eğilimlerine paralel olmasıdır. Yani eğer firma ürün hattı boyunca diğer bölümlerini organize ederse lojistikler ürün hattı ile organize edilmelidir. Benzer olarak, eğer firma coğrafik bölge ile merkezi olmamalıdır.



ŞEKİL 3.6. Matris Organizasyonda Lojistik (DeHayes ve Taylor, 1972)

İkinci metot merkezi idari fonksiyonları birleştirmektir. Bu yaklaşım tamamen ayrılmış hattın ve kurmay sorumluluklarının imkansız olması nedeniyle (özellikle orta seviyede) bazı dezavantajları vardır.

Tablo 3.3, fazlara göre yetki devrini göstermektedir. Bu tabloda ilk olarak firmalar fonksiyonel ve bölümsel olarak ayrılıyor. Fonksiyonel firmalar arasında lider şirketler firma içinde lojistik aktivitelerini ayırmak yerine lojistik aktiviteleri birleştirmeye meyillidir. Lider bölümsel şirketler arasında baskın alternatif iş üniteleri içinde lojistik fonksiyonlarını birleştirmektir. Bununla beraber şimdi bölümsel şirketler fonksiyonları kesin olarak belirtme politikasını ve ortak personeli merkezileştirmeye güçlü bir eğilim göstermektedirler, fakat görel olarak yerinden yönetilen hat organizasyonunu terk etme eğilimi göstermezler.

Dış Kaynak Bulma veya Üçüncü Parti Lojistikler : Dış kaynak bulma veya üçüncü parti lojistikler dış firma tedarikçi hizmetlerinden satın alma hizmetlerini içerir. Üçüncü parti tedarikçiler genellikle şirketin lojistik sisteminin bir bölümünü veya tamamını yönetirler. Dış tedarikçiler nakliye görüşmeleri, gemiye yükleme gönderme, depoya koyma, envanter kontrolü ve gemi ile taşıma gibi aktiviteler sırasındaki hareketleri ve firmanın limana giren ve limandan çıkan ürünlerinin depolanmasını kontrol eder.

Avrupa'da genel olarak kabul görmüş bir yönetim olan lojistik dış kaynak bulma Amerika'da yeni yeni kabul görmüştür. Avrupa'da dış kaynak bulma fikri olgunlaşmış bir düşüncedir. Japon şirketleri dahi özelleştirilmiş dağıtım fonksiyonlarını uygulamak için üçüncü parti tedarikçilerden yararlanırlar.

Amerika'daki ve dünyadaki iş durumu firmaları operasyonlarının daha verimli ve global pazarlarda daha rekabetçi olması için yenilikçi fikirleri araştırmaya zorlar. Maliyet kesintisi Amerikan firmalarının hayatta kalmak, pazar payını arttırmak veya korumak ve kar elde etmek için kullandıkları önemli bir stratejidir.

TABLO 3.3. Firma Tiplerinin Fazlara Ayrılması (Farrell, 1985)

	<i>Fonksiyonel Firmalar</i>		<i>Bölümsel Firmalar</i>		
	A	B	C	D	E
	Ayrılmış Lojistik	Birleştirilmiş Lojistik	İş Üniteleri İle Birleştirilmiş Lojistik Fonksiyonları	Merkezde Birleştirilmiş Lojistik Fonksiyonları	İşletme Kurmay Fonksiyonu, Merkezleştirilmemiş Hat Fonksiyonları
Faz 3					
(artmış sorumluluklar)	% 21.3	% 52.9	% 11.8	% 9.8	% 3.9
Faz 2					
(belirtilen sorumluluklar)	% 27.6	% 29.6	% 14.3	% 16.3	% 12.2
Faz 1					
(geleneksel sorumluluklar)	% 32.4	% 29.7	% 7.3	% 9.9	% 20.7
Bütün firmalar	% 28.5	% 34.2	% 10.8	% 12.3	% 14.2

Dış kaynak bulmadan yararlanarak lojistiklerin organizasyonunu yönetmek oturmuş ve bütünleştirilmiş bilgi sistemleri gerektirir. Yönetici firmanın içsel ve dışsal hizmetini karşılayan üçüncü parti tedarikçiye doğru ve zamanında bilgi vermelidir. Ek olarak yönetim üçüncü parti servisin seviyesinin etkinliğini ve ekonomikliliğini ölçmek ve kontrol etmek için bilgiye ihtiyaç duyacaktır.

3.1.2.3. Lojistiğin organizasyonu yapılandırma

Lojistiklerin programını tasarlamak için eşsiz bir ideal yaklaşım yoktur fakat aşağıdaki adımları takip etmek yararlılığını kanıtlamıştır.

- Ortak stratejiler ve hedefleri araştırmak
- Ortak yapı ile uygun olmak için fonksiyonları organize etmek
- Sorumlu olduğun fonksiyonları belirlemek
- Kendi yönetim stilini bilmek
- Kendi esnekliğini organize etmek
- Kendi destek sistemlerini bilmek
- Kişisel ve ortak amaçlar arasında uyum sağlamak için planlar yapmak

İlk adım bölümün uzun süreli yönünün ortak hedeflere uygun olmasını sağlar. Sorumlulukları belirlemek lojistik nedenlerinin yatay olarak mahiyetinin karıştırılma nedeniyle gereklidir. Dördüncü adım temel olarak yöneticilere davranışlarının ve hareketlerinin değişim beklentilerini nasıl etkilediğinin farkına varması için soru sorar.

Esneklik için kaygı organizasyonun gelecekteki değişikliklere adapte olmasını sağlar. Kendi destek sistemlerini bilmek kendi yeni sisteminizi başarıp başaramayacağınızı bilmenize yardım eder. Son adım, yani sistemi çalıştıran kişilerin onu kabul etmesini sağlar. Çünkü hiçbirşey kullanıcıların direncinden daha hızlı sistemi yok edemez (Coyle, v.d., 1992).

3.1.3. Lojistik Maliyetlendirme

3.1.3.1. Lojistik yönetiminde muhasebenin önemi

1970'lerdeki ekonomik istikrarsızlık ve enflasyon bir çok firmanın karının kaybolmasına yol açmıştı. Taşıma maliyetlerinin yüksekliğinin, işletmenin nakit akışına olan etkisinin büyük olması üzerine; fiziksel dağıtım faaliyetlerinin maliyetlendirmedeki önemi daha iyi anlaşılmıştı. Bu çalışmalar göstermiştir ki; toplam maliyet içinde dağıtım maliyetinin büyüklüğü çok önemli bir düzeydeydi.

Toplam maliyet analizi, fiziksel dağıtım maliyetlerinin başarılı yönetiminde anahtar rol oynamaktadır. Toplam maliyet analizinde amaç; fiziksel dağıtım faaliyetlerinin her birinin harcama düzeyini, işletme karını en üst düzeyde tutmaktır. Bu süreçte muhasebe bilgisi önemi büyüktür. Maliyet verilerindeki doğruluk ise fiziksel dağıtım sisteminin tasarımında ve kontrolünde önemli bir yer tutmaktadır (Robeson ve House, 1985).

3.1.3.2. Muhasebe bilgisine ihtiyaç

Maliyet verilerindeki doğruluk; fiziksel dağıtım yönetiminde uygulanacak toplam maliyet analizinin başarısını, fiziksel dağıtım faaliyetlerinin kontrolünü ve oluşturulacak satış fiyatının doğruluğunu etkilemektedir (Robeson ve House, 1985).

Aşağıdaki sorulara cevap verebilecek muhasebe sistemi için; "doğru ve yeterli maliyet verilerine sahiptir" diyebiliriz;

- Fiziksel dağıtım maliyetlerinin; ürün, bölge, müşteri ve satış temsilcisi için verilen prime olan etkisi nedir ?
- Hangi maliyetler; müşteri hizmet düzeyini sağlama ile ilgilidir ? Hangi durumlarda takas ederek elden çıkarma gerçekten gereklidir ?
- Envanterin optimal miktarı nedir ? Müşteri hizmet düzeyindeki değişiklikler hangi duyarlılıkta olmalıdır ? Envanterin elde tutma maliyeti hangi düzeyde olmalıdır ?
- Taşıma çeşitlerinin nasıl bir karışımı kullanılabilir ?
- Kaç depo alanı kullanılabilir ? Depolar nerelerde kullanılmalıdır ?
- Her bir ürünü üretebilmek için hangi fabrikalar kullanılmalıdır ?
- Sipariş süreci ne dereceye kadar otomatikleştirilebilir ?

Bu ve buna benzer soruları cevaplamak için maliyetler ve fiziksel dağıtım sisteminin değişmesi sonucunda değişecek şirket karı hakkında bilgimiz olması gerekir.

3.1.3.3. Muhasebenin anahtar kavramları;

Her firma kendi fiziksel dağıtım faaliyetlerini, muhasebedeki anlamlı fonksiyonel kategorilere bölerek analiz etmesi gerekir.

Aşağıda fiziksel dağıtım faaliyetlerine uygun, anahtar maliyet kavramları verilmiştir. Bunlar (Robeson ve House, 1985);

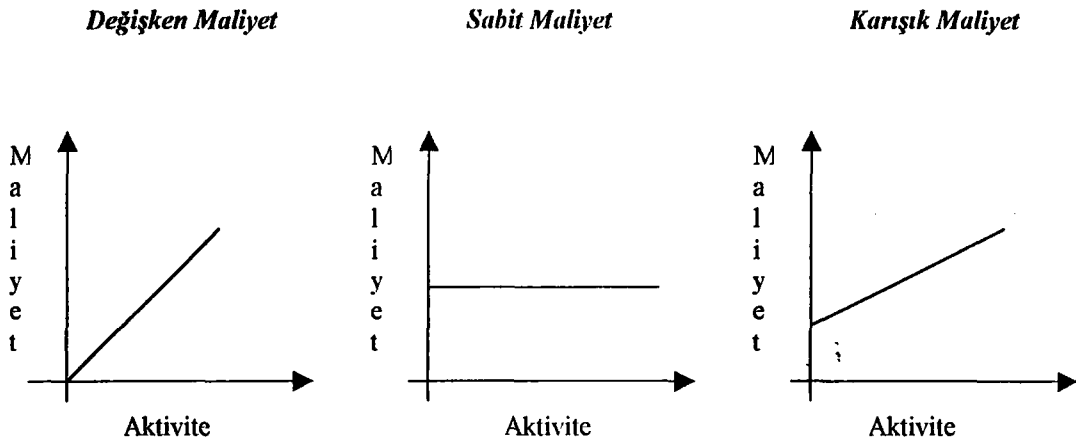
- Kontrol edilebilen ve edilemeyen maliyetler,
- Direkt ve indirekt maliyetler,
- Sabit ve değişken maliyetler,
- Standart maliyetler,
- Gerçek ve fırsat maliyetleri,
- İlgili maliyet ve batık maliyet,
- Tam maliyet ve marjinal maliyet,
- Kırılma noktası analizi,
- Sermaye analizi.

Kontrol edilebilen ve edilemeyen maliyetler: Genellikle maliyetlerin sarfedilecek belli bir çaba miktarı ile ulaşılabilirliği varsa kontrol edilebilir niteliktedir. Bu maliyetler, tahsis edilen birim hizmet ile ilişkilidir.

Direkt ve endirekt maliyetler: Üretimde “direkt maliyetler”, ürün ile ilgili olan maliyetleri vermektedir. Örneğin; direkt malzeme ve direkt işçilik. Direkt maliyet terimi, oluşan özel fonksiyonları izleyen maliyetlerin tanımlanması için kullanılır. Dağıtımdaki maliyetlerin sınıflandırılması; direkt ve endirekte olduğu gibi bölümlere bağlıdır. Satış bölümlenmesi ve satış bölgeselleşmesi gibi bölümler genelleştikçe, maliyetlerin doğrudan izlenebilirlik oranı artar. Direkt maliyetler, işletmede muhasebe bölümü tarafından izlenir. Eğer bu takip edilmezse maliyetleri tahmin etmek zorlaşır. Direkt maliyetlerin dışında kalan tüm maliyetler endirekt maliyet sayılır. Bunlar mamüllere ancak dolaylı yollardan yüklenebilir.

Sabit ve değişken maliyetler: Belirli bir zaman dönemi içinde, faaliyet hacminin azalıp çoğalmasına karşın, toplam olarak aynı kalan maliyetlere -sabit maliyet- denir. Temel alınan zaman dönemi kısaldıkça, maliyetlerin büyük bir bölümü sabit maliyet niteliği kazanabilir. Buna karşılık, dönem uzadıkça, daha önce durağan sayılan bazı maliyetler kısmen değişken durumuna gelebilir. Bu gibi maliyetlere karışık maliyetler denir (Bursal ve Ercan, 1992).

Sabit maliyetler; amortismanlar, güvenlik maliyetleri, firmanın sahip olduğu depoların vergileri ve taşıma yöneticisinin maaşıdır. Değişken maliyetlere örnek olarak ise yerel depolarda elle yükleme maliyeti ve malzeme paketleme maliyeti verilebilir.



ŞEKİL 3.7. Sabit, Değişken ve Karışık Maliyet (Robeson ve House, 1985)

Standartlar ve standart maliyetler: Üretim maliyetlerinin verimli kontrolü için performans standartlarının uygulanması yaygındır ama nispeten bazı firmalar dağıtım faaliyetleri için standartlar geliştirmiştir. Standart maliyetleri kullanma kararı, arzulanan çıktıyı kazanmaya karar vermek için fiziksel dağıtım operasyonlarının sistematik olarak gözden geçirilmesini gerektirir. Muhasebe, fiziksel dağıtım ve mühendislik personeli; regresyon analizi, zaman ve hareket etüdlerini kullanırken birlikte çalışmak zorundadırlar. Standartlar; stok yükleme, çekme, depolama, paketlenme gibi depolama operasyonları için kurulabilir. Bunlara ek olarak süreç çalışmalarında ve ulaşımda da başarılı olarak kullanılabilir. Bütün dağıtım maliyetleri için standartlara sahip olmak gerekli değildir. Yönetim gerekli faaliyetler için zorunlu olan standartları seçebilmelidir.

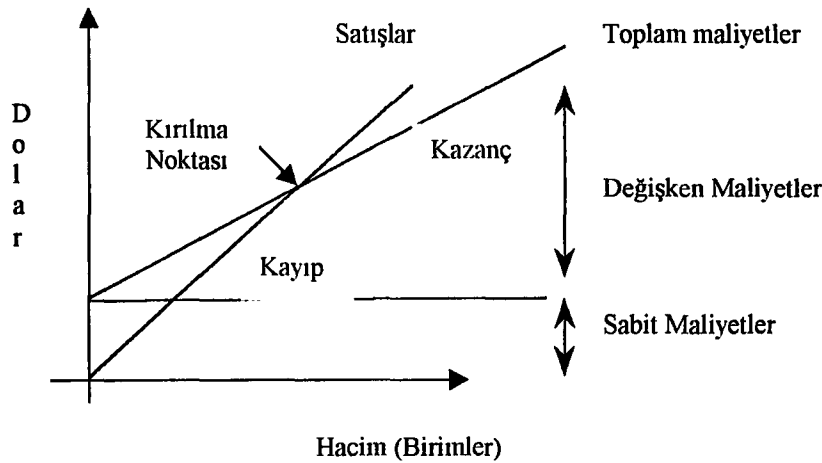
Gerçek ve fırsat maliyeti: Muhasebenin tutucu doğası bugünkü gerçek maliyetlerin veya maliyetlerde indirim olması gibi durumlarda tarihsel maliyetlerin dağıtımının kullanımını gerektirir. Bununla birlikte, karar alma yönetimi gerçek maliyetleri ve fırsat maliyetleri düşünmek zorundadır.

Firma, alınan bir karar sonucu, elindeki sınırlı kaynaklarını belli bir yöne kanalize eder. Böylece bu kaynakların başka bir alternatif için kullanılmasından vazgeçer. Dolayısıyla herhangi bir karardan doğan fırsat maliyeti, o karar sonucu vazgeçilen alternatiflerdir (Genç ve Demirögen, 1994).

İlgili ve batık maliyetler: İlgili maliyetler bir kararı uygulamak üzereyken karar yönetimi ile değiştirilebilen maliyetlerdir. Karar ile etkilenmeyen herhangi bir maliyet, alternatiflerin değerlendirilmesi içinde yer almaz. Değişmeyecek maliyetlere batık maliyetler denir. Batık maliyete bir örnek verirsek satın aldıktan sonra bir forkliftin fiyatıdır.

Tam maliyet ve marjinal maliyet: Tam maliyet; ürün hem değişken hem de sabit üretim maliyetleri ile yüklendiğinde ürün maliyet sistemidir. Marjinal maliyet sistemi ise, değişken maliyetlerin ürünlerle birleştirilip ve sabit maliyetlerin periyod maliyetler gibi davrandığı durumlardaki ürün maliyet sistemidir. Diğer ayrı dört maliyetlendirme alternatifi şunlardır: Gerçek emme maliyeti, standart emme maliyeti, gerçek direkt maliyet, standart direkt maliyet.

Kırılma noktası analizi: Kırılma noktası analizi aynı zamanda dağıtım analizi için yararlıdır. Şekil 3.8'de kırılma noktası, değişken maliyetler ile sabit maliyetleri kapsamak için gerekli satışların seviyesidir. Örneğin; eğer müşteri hizmet seviyesi %90'lardan %95'e arttığında, yönetim bunu belirtmek isteyebilir. Karar verilirken, hizmet gelişiminde kırılma noktasına ulaşmak için satışların ne kadar arttırılması gerektiğini bilmek önemlidir. Eğer satışlarda böyle bir artış gerçekleşmezse, hizmet seviyesi % 95'e ulaşmaz.



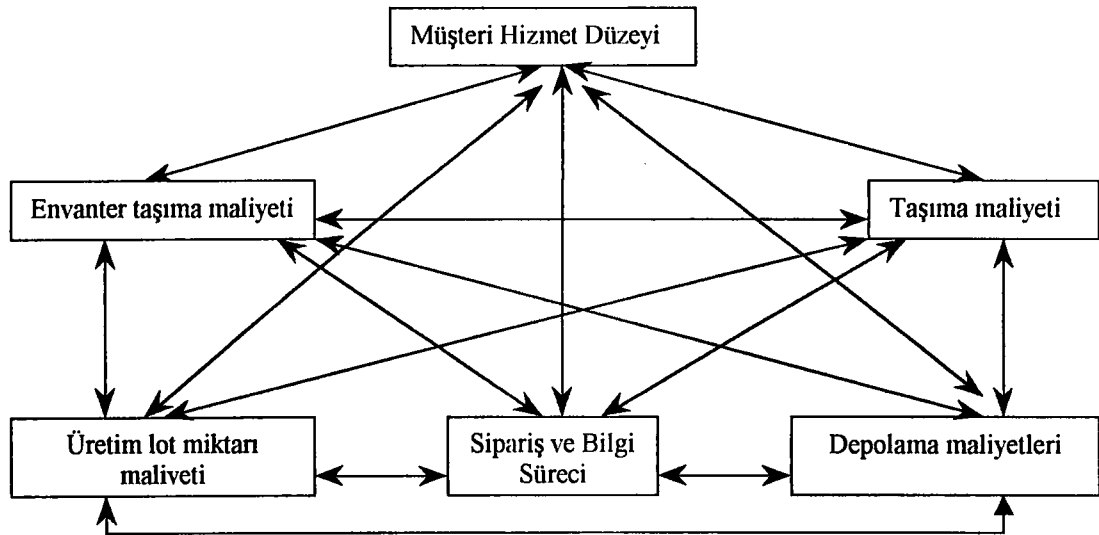
ŞEKİL 3.8. Kırılma Noktası Analizi (Robeson ve House, 1985)

Sermaye maliyeti: Bir yatırımdan beklenen getirinin tatmin edici sayılıp sayılmaması, geniş ölçüde, kullanılan sermayenin maliyetine bağlıdır. Yabancı kaynaklardan sağlanan sermayenin maliyeti, bunlara ödenen faizle ölçülür. Öz kaynak sermayesinin maliyeti ise, genellikle, ortaklara dağıtılan veya dağıtılması gereken kar payı olarak ifade edilebilir (Bursal ve Ercan, 1992).

3.1.3.4. Toplam maliyet analizinin önemi:

Toplam maliyet analizi, fiziksel dağıtım fonksiyonunun yönetiminde anahtar kavramdır. Yönetim, fiziksel dağıtımın her bileşeninin maliyetini minimize etmeye çalışarak, toplam maliyeti azaltmaya çalışır. Fiziksel dağıtım faaliyetlerinin maliyetini azaltmaya teşebbüs etme belki de toplam maliyetleri yükseltecektir. Örneğin bitmiş mamüllerin envanterini küçük boyutlardaki depo merkezlerinde tutmakla envanter taşıma maliyetlerini yükseltmiş ve küçük partilerde satıştan dolayı müşteri hizmetini de azaltmış oluruz. Aynı şekilde büyük boyutlardaki partiler ile satın alındığında envanter taşıma maliyetleri artar (Robeson ve House, 1985).

Burada yönetimin, fiziksel dağıtımdaki tüm maliyetlerin toplamını göz önüne alması gereklidir. Verimli yönetim ve maliyetlerden tasarruf ancak ancak fiziksel dağıtım sistemini bütünlük bir sistem olarak görmekle ve bileşenleri mümkün olduğunca minimize etmekle başılır.



ŞEKIL 3.9. Fiziksel Dağıtımda Toplam Maliyetleri Minimize Etme Gerekliliği (Lambert ve Stok, 1993)

Müşteri hizmet düzeyi: Müşteri hizmeti seviyeleri ile birleştirilmiş kayıp satışların maliyeti olarak bilinir. Bu sadece, şimdiki satış talebini karşılayamamaktan kaybedilmiş müşteri değildir. Ürünü bulabilme olasılığının zayıf olmasından dolayı müşteri kaybedildiği zaman, firmanın gelecekteki başarısının şimdiki değeri kaybedilir. Bu maliyeti hesaplamak zordur fakat imkansız değildir. Bu sebepten dolayı bu kategoride yer alan harcamaların veya geri dönen siparişlerin sadece ölçülebilir maliyetlerine ihtiyaç vardır. Bu amaçtan sonra, belirlenen bir müşteri hizmeti seviyesinde diğer fiziksel dağıtım maliyetlerinin tümünün minimize edilmesi meydana gelir. Müşteri hizmet seviyelerinin artması ile toplam maliyet sistemlerinde ve satışlarda artış meydana gelir. Tabii ki diğer bir olasılık ise pazarlama karışımının diğer bazı bileşenlerinin harcamasında azalma olabileceğidir. Örneğin, tanıtım ile benzer satış hacimlerinde kazanç sağlanabilir. Aynı şekilde, müşteri hizmet seviyelerindeki düşüş ile karlılık artabilir veya pazarlama karışımının diğer bileşenleri pazar pozisyonunu geliştirecek olan harcamaların düzeyinin yükselmesinden hoşlanabilir.

Amaç; Şekil 3.9'da şekilde gösterilen 5 maliyet kategorisi ve müşteri hizmet amaçları için fiziksel dağıtımın en düşük toplam maliyet metoduna karar vermektir.

Taşımacılık maliyetleri: Maliyetlerin bir diğer kategorisi ulaşım fonksiyonu ile birleştirilmiştir. Ulaşım maliyetleri eğer diğer bir yolla bulunamıyorsa; ya özel taşımacılık filolarının şirkete ait muhasebe kayıtlarından veya navlun faturaların istatistik denetimleri sayesinde elde edilebilir. Aynı zamanda standart maliyetler, ulaşım faaliyetleri için de kullanılabilir. Bir firmanın müşterisine aylık olarak vereceği bilgi listesinde şu bilgiler bulunabilir; gönderilen yer, müşteri için standart navlun maliyeti, müşteriye gemiye yükleme orjini, satış bölgesi, gemiye yükleme metodu, kullanılan konteynır, gemiye yükleme ağırlığı. Standartlar; bireysel müşteri karlılığına karar vermeyi ve fiziksel dağıtım maliyetleri için fırsatları tanımlamayı sağlar.

Depolama maliyetleri: Depolama, amaçlarından dolayı işletmeye bazı maliyetler getirir. Depolamanın amaçlarına şöyle bir göz atmak gerekirse (Mulcahy, 1994): 1) Depolama faydasını maksimize etmek 2) Depo ekipmanlarının faydasını maksimize etmek 3) İşçi faydasını maksimize etmek 4) Taşımayı, geri dönüşleri azaltmak 5) Firmanın depo

faaliyetlerinin harcamalarını azaltmak 6) Firmanın varlıklarını korumayı temin etmek. Ayrıca depolama maliyetleri depo binalarının sayısındaki değişiklikten dolayı artan harcamaları içermelidir. Bu maliyetler hakkında literatürde büyük bir karışıklık vardır. Çoğu yazar depolama maliyetlerini envanter taşıma maliyetlerinin içinde göstermiştir. Bu büyük bir yanlış anlamadır çünkü bu maliyetler envanter stoklarının seviyesi ile değişmemektedir. Ek olarak; kiralanmış veya sahip olunan binaların maliyetleri öncelikle sabitlenmiştir ve envanter miktarındaki değişim ile değişmeyecektir. Bununla beraber ek işçi maliyetleri çıktı miktarı arttıkça artacaktır. Bu sebepten dolayı depolama maliyetlerini ayırmanın en doğru şekli, iki ayrı kategoride toplamaktır. Bunlar çıktı miktarı ve depolama ile ilişkilidir. Çıktı miktarı maliyetleri, belirlenen pazarda, ürünü depodan içeri ve dışarı çıkartarak satma ile ilişkili maliyetlerdir.

Depolama maliyetlerini izole etmedeki zorluk, genel, özel sahipli veya kiralanmış depo binalarının farklılığından ileri gelmektedir.

Genel depolarda genellikle depolama maliyetinin tanımlanması problemsiz olur. Çoğu genel depo görevlisi, sorumluluğu %100 yüklenir. Sonuç olarak, bu maliyetler tümü ile değişkendir. Bazı durumlarda buna rağmen tek düzen faturalaışekli kullanılır. Bu tür faturalama sisteminde genellikle belli sayıda envanterin dönüşümü için garantiye ihtiyaç duyulur.

Özel sahipli veya kiralanmış depolarda maliyet daha önce de belirtildiği gibi sabitlenmiştir ve yıl boyunca değişmezler. Bu maliyetlerdeki değişkenler, çıktı miktarı ile çeşitlenirler.

Sipariş ve bilgi süreci maliyetleri: Sipariş süreci ve bilgi maliyetleri, yayınlama ve kapalı siparişlerin maliyetlerini içerir. Bu maliyetler taşıma ve iletişim maliyetleri ile ilişkilidir. Bilinmesi gereken önemli bir nokta; bu maliyetleri kurarken yapılan analizlerin önemli olduğudur. Çünkü bu analizlerde alınan bir karar ile bu maliyetlerin içeriği değişebilir. Bu maliyetleri hesaplamada, hareket ve zaman etütlerinin yanı sıra regresyon analizi de kullanılır.

Üretim lot miktarı maliyetleri: Üretim lot miktarı maliyetleri, dağıtım sistemindeki değişimlerin sonucu olarak değişebilen maliyetlerdir. Ve genellikle şunları içerir;

- Üretim hazırlama maliyeti (kuruluş zamanı, muayene, kurulmanın denemesi ve üretim başındaki verimsizlik)
- Değiştirmeye bağlı kayıp kapasite,
- Malzeme taşıma, programlama ve kolaylaştırma.

Üretim hazırlama ve kayıp kapasite maliyetleri, üretim planlama için girdi olarak kullanıldıklarından beri genellikle bulunurlar. Diğer maliyetler ise faaliyetlerin farklı seviyelerindeki toplam maliyetlerin uygulamaları göz önüne alınarak tahmin edilebilir. Regresyon analizi; sabit ve değişken maliyet bileşenlerini birbirlerinden ayırmada kullanılan diğer bir tekniktir.

Envanter taşıma maliyetleri: Kavramsal olarak envanter taşıma maliyetleri tanımlanması en zor maliyetlerdir. Bu maliyetleri zorlukta kayıp satışların maliyetleri takip eder. Envanter taşıma maliyetleri, sadece envanter stoklama seviyesi ile çeşitlenen maliyetleri içermelidir. Bunlar 4 grupta toplanabilir: 1) Sermaye maliyetleri, 2) Envanter hizmet maliyetleri 3) Depolama boşluk maliyetleri 4) Envanter risk maliyetleri.

3.1.4. Fiyatlandırma

3.1.4.1. Fiyatlandırma amaçları:

Tüm pazarlama kararlarında olduğu gibi fiyatlandırmada da başarılı bir karar, firmayı saptanmış olan hedeflere ulaştıran karardır. Bu nedenle, fiyatlandırmada yapılması gereken ilk iş hedeflerin belirlenmesidir (Karafakıoğlu, 1997).

Muhakkak ki firma hedefleri içinde en başta gelen “karlılık”tır. Her firmada, ister firma, ister mal ve hizmet düzeyinde olsun, firma karını arttırmak veya var olan bir karlılık düzeyini korumak; onun yaşantısını sürdürebilmek, pay sahiplerinin tatmin edilebilmesi için şarttır. Bununla birlikte firmanın kar dışında kalan amaçlara da yönelmesi olağandır.

Örneğin; firma yeni bir pazara süratle girmek isteyebilir, rekabetin yoğunlaştığı bir dış pazarda pazar payını korumak isteyebilir. Bu durumda hedef “karlılık” olmamaktadır. Hedef değişmiş olduğu için takip edilen fiyatlandırma politikasının da değişmesi gerekir.

Önemli olan karlılık ve onun dışında kalan diğer hedefleri birbirleri ile bağdaştırabilmektedir. Farklı amaçların ancak firma düzeyinde ve uzun dönemli olarak uyumlaştırılması mümkündür. Şöyle ki, uzun dönemli firma karlılığı hedef alındığında, kısa vadede karlılıktan vazgeçebilir. Şayet firma uzun dönemde karını attıracağını biliniyorsa, kısa dönemde dış pazara girmek için fiyatını düşük tutabilir.

Özetlersek, pazarlamada önemli olan firmanın uzun dönemli karlılığıdır ve fiyatlandırma amaçlarının bu yönde belirlenmesi gerekir.

3.1.4.2. Fiyatlandırmanın Temelleri:

Fiyatlandırma, lojistik faaliyetleri direkt olarak etkilemektedir. Fiyatlandırmanın, lojistik faaliyetleri etkilemesi fiyat ayarlanması açısından olmaktadır.

Fiyatlandırmanın çok genel iki temel metodu vardır: 1)FOB fiyatlandırma 2)Dağıtılmış fiyatlandırma.

FOB Fiyatlandırma: “free on board” yani “gemi bordasında teslim” fiyatlandırma sistemi pratikte de çok uygulanan bir metottur. Mal, satıcı tarafından, satış sözleşmesinde belirlenen limanda yükleme limanında, geminin bordasında yüklenmektedir. Mallarla ilgili yitirme ve hasar rizikoları, mal gemi bordasına geçtiği andan itibaren satıcıdan alıcıya geçer (Kozlu, 1998).

Satıcı, giderini ve rizikosunu yüklenerek ihracat iznini almak zorundadır. Dolayısı ile FOB satışta, ihracatçı fatura ve teslim belgesine ek olarak ihracat izin belgelerini sağlamak zorundadır. Satıcı, giderleri kendisine ait olmak üzere malı ambalajlama maliyetlerini de üstlenmektedir. Bununla birlikte malın teslimi için gerekli (ölçü, kalite kontrolü gibi)

yoklama giderlerini de satıcı ödemek zorundadır. Satıcıya yüklenen tüm bu giderler, fiyatlandırmayı etkileyen faktörlerdir.

Dağıtılmış fiyatlandırma: Bu fiyatlandırma metodunun bir önceki metod olan “gemi bordasında teslim” metoduna göre fiyatlandırma arasındaki fark alıcının taşıma maliyetini üstlenmesidir. Dağıtılmış fiyatlandırma metodunun aşağıdaki çeşitleri bulunmaktadır:

- **Tek tip fiyatlandırma:** Bu fiyatlandırma sisteminde, alıcılar nerede bulunuyorlarsa oradaki fiyata göre alım yaparlar. Satıcının taşımayı düzenlemesinden bu yana, dağıtılmış fiyatlandırmaya, taşıma maliyeti aksetmiştir. Tek hat dağıtılmış fiyatlandırma, satış fiyatında taşıma maliyetinin çok küçük yüzdeye sahip olduğu durumlarda kullanılır. Ayrıca tanıtım için satıcıların ulusal reklamları kullandığında çok yaygın olarak kullanılan bir metottur. Bu metotta avantaj; lojistik yönetiminde yüksek kontrol yeteneğine sahip olan satıcıdır.
- **Çoklu hat fiyatlandırma:** Çoklu hat fiyatlandırma özel bölgelerdeki farklı fiyatlandırma sistemine uygun olarak kurulmuştur. Bu sistem daha çok, uzaklığa bağlı olarak kullanılmaktadır.
- **Nokta temelli fiyatlandırma:** Bu fiyatlandırma sistemi, dağıtılmış fiyatlandırma çeşitlerinin en karmaşığı ve rekabetçi olanıdır. Bu sistemde fiyat oluşturulurken; ürünün fiyat listesine, ek olarak, üretilme noktasından satış yerine getirilirken oluşan taşıma maliyetleri de eklenilir. Nokta temelli fiyatlandırmada, fiyatlama aktarılarak (cari fiyata göre) yapılır. Bu durum müşteriler üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

3.1.5. Lojistik Performans Ölçümü

Lojistik performans ölçümü ve denetleyiciliği; kaynakların izlenmesi ve etkin şekilde dağıtımı için gereklidir. Rekabet avantajında, lojistik yeterliliğin kritik bir faktör haline gelmesi, lojistik ölçümlerin doğruluğunun önemini arttırmıştır (Bowersox ve Closs, 1996).

Lojistik denetleyiciliğin amaçları; operasyon planlarına rağmen performansı takip etmek ve verimliliği arttırmak için fırsatları tanımlamaktır.

Yavaşça büyüyen ekonomi ve artan rekabet; hemen hemen her endüstri dalındaki firmaların, lojistik kaynaklarını verimli kullanmaya odaklanmasını sağlamıştır. Lojistik kontrollerin kapsamını; firmanın performansının sürekli ölçümü oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, ölçüm sürecini başarılı kılmak için denetleyicilerin kaynakların değerine ve amaçların erişebilirliğine odaklanması gerekmektedir.

3.1.5.1. Performans ölçümünün boyutları:

Performans ölçüm sistemlerini geliştirme ve uygulama için üç amaç vardır: Lojistik faaliyetleri gözlemek, kontrol etmek ve yönetmek.

Gözlem ölçümleri, müşteriler ve yönetime sunulacak raporlar için tarihsel lojistik sistem performansının ölçülmesidir. Tipik gözlem ölçümleri olarak; hizmet düzeyini ve lojistik maliyet bileşenlerini verebiliriz.

Kontrol ölçümleri, süren performansı izleme ve kontrol standartlarını aşan lojistik sürecini eski aralığına döndürme çalışmalarını kapsar. Bu tür bir kontrol uygulamasına, taşımacılıktaki hasarlarla ilgili bir örnek verebiliriz: Eğer sisteme sürekli olarak üründeki hasarlarla ilgili raporlar geliyorsa, lojistik yönetim bunun sebebini araştırmak zorundadır. Ve öncelikle kontrol edilecek olan yer de; paketleme ve yükleme sistemidir.

Yönetim ölçümleri ise personelin motivasyonunu sağlama çalışmalarını içerir. Buna tipik örnek; depo ve taşımacılık personeline, üst düzeydeki verimli ve başarılı çalışmasından dolayı verilen, “üstün performans için ödeme” adı altındaki teşviklerdir. Malzeme taşıyıcılar ve dağıtıcılar, işlerini, onlara tashih edilen bu zamandan önce tamamlarlarsa, arta kalan zamanda izinli olabilmektedirler. Eğer işlerini bu süreden daha uzun sürede tamamlama durumları ortaya çıkarsa, gerekli olan ek zamana onlar katlanacaklardır. Bazı durumlarda görevini erken tamamlayan işçilere, primler de verilmektedir.

TABLO 3.4. Lojistik Faaliyetlere Bağlı Tipik Ölçümler (Bowersox ve Closs, 1996)

1. Her sipariş için sipariş giriş zamanı
2. Her sipariş için dağıtım zamanı
3. Her sipariş için sipariş seçim zamanı
4. Her sipariş için araştırma zamanı
5. Her müşteri için sipariş giriş zamanı
6. Her müşteri için sipariş seçim zamanı
7. Her müşteri için dağıtım zamanı
8. Her müşteri için sipariş seçimi
9. Her müşteri için dağıtım zamanı

Tablo 3.5’de, lojistik uygulamalar için faaliyetlere bağlı tipik ölçümleri göstermektedir. Faaliyetlere bağlı ölçümler; süreç için gerekli bireysel görevlere ve siparişlere odaklanmıştır. Bu ölçümler; faaliyet ve verimlilik düzeyini gösteren kayıtlardır.

Faaliyetlere bağlı ölçümler; iş çabasının verimliliğine odaklanmışken, müşteri tatmini sürecinin performans ölçümünü yapmazlar.

Süreç ölçümleri; müşteri tatminini, tedarik zincirinin bütünlüğü sonucunda verir. Bu ölçümler, toplam performans zamanı ve toplam hizmet kalitesinin, müşteri tatmini için birlikte oluşturacağı verimliliği araştırır. Bugünün firmaları artık, bireysel faaliyetleri optimize etmeye çalışırken süreç ölçümüne de daha fazla önem vermektedirler.

3.1.5.2. İç performans ölçümü

İç performans ölçümleri; faaliyetleri ve önceki operasyonların süreçlerini karşılaştırmaktadır. Örneğin; müşteri hizmeti, periyodun gerçek performansı karşılaştırılabilir. İç ölçümler genellikle faydalıdır çünkü yönetim bilgi kaynaklarını anlar ve onlara toplar. Araştırmalar, lojistik performans ölçümlerini genel olarak aşağıdaki kategorilere ayırmıştır: 1) maliyet 2) müşteri hizmeti 3) verimlilik 4) varlık yönetimi 5)kalite.

Maliyet: Lojistik performans, özel faaliyet amaçlarının başarılması ile meydana gelen maliyetin bir yansımasıdır. Maliyet harcamaları, bütçelere sürecinin özüdür. Lojistik maliyet performansı tipik olarak dolar veya TL veya satış yüzdeleri ile ölçülmektedir. Tablo 3.5’de lojistik maliyeti performans ölçümleri görülmektedir:

TABLO 3.5. Lojistik Maliyeti Performans Ölçümleri (Bowersox ve Closs, 1996)

<i>Performans Yüzdesi</i>	<i>İş Tipi Yüzdesi</i>		
	<i>İmalatçı</i>	<i>Toptancı</i>	<i>Perakendeci</i>
Toplam maliyet analizi	87.6	74.8	82.1
Birim başına maliyet	79.7	63.8	78.6
Satış yüzdesinin maliyeti	83.3	81.2	79.5
İç taşımacılık navlunu	86.0	80.0	87.5
Dış taşımacılık navlunu	94.4	88.3	90.6
Depo maliyetleri	89.0	85.7	89.9
Yönetim maliyetleri	80.0	79.1	76.7
Sipariş süreçleri	52.0	45.8	45.7
Direkt işçilik	78.6	71.4	86.2
Bütçe karşılaştırması	96.6	86.6	86.5
Maliyet trend analizi	76.9	59.1	61.4
Direkt üretim karlılığı	59.2	46.8	27.8

Müşteri hizmeti: Lojistik performans ölçülerinin odaklandığı ikinci nokta müşteri hizmetidir. Tablo 3.6’da, genel müşteri hizmeti ölçümleri ve iş tiplerinin oranları verilmiştir:

**TABLO 3.6. Lojistik Müşteri Hizmeti Performans Ölçümleri
(Bowersox ve Closs, 1996)**

<i>Performans Yüzdesi</i>	<i>İş Tipi Yüzdesi</i>		
	<i>İmalatçı</i>	<i>Toptancı</i>	<i>Perakendeci</i>
Tüm oran	78.2	71.0	66.2
Bitmiş stok	80.6	72.9	71.6
Yükleme hatası	83.0	78.9	81.9
Dağıtım zamanı	82.7	70.5	76.9
Geri dönen sipariş	77.1	69.2	58.7
Çevrim zamanı	69.9	34.7	56.4
Müşteri geridönüşümü	90.3	85.6	84.1
Satış gücü geri dönüşümü	87.9	85.0	51.5
Müşteriyi düşünmek	68.8	51.6	58.9

Verimlilik ölçümü: Verimlilik bir başka organizasyonel performans ölçümüdür. Bununla birlikte; çıktı ve girdi miktarları arasındaki ilişkidir. Eğer sistemde çıktılar (mal veya hizmet) tanımlanabiliyor ve ölçülebilir girdiler (kaynaklar) uygun çıktılarla karşılaştırılabiliyorsa; verimlilik ölçümü oldukça rutin bir iştir. Fakat aşağıdaki üç durum altında ölçüm oldukça zordur: 1) Çıktıların ölçümü zor ve girdi kullanımının karşılaştırmasının yapılması, verilen zaman periyodu içinde oldukça zor ise, 2) Girdi ve çıktılar devamlı değişiyorsa 3) Veri elde edilmesi zor ise.

Kavramsal olarak verimlilik ölçümünün üç tipi vardır: statik, dinamik ve vekaleten. Eğer, sistemin verdiği tüm girdi ve çıktılar, verimlilik eşitliğini oluşturuyorsa, statik verimlilik oranını oluşturur. Bu oran statiktir çünkü sadece tek bir orana bağlıdır.

Dinamik ölçüm, çapraz zamanda tamamlanır. Eğer çıktı ve girdi, bir periyottan diğerine statik verim oranı ile karşılaştırıyorsa sonuç dinamik göstergiyi verir. Örneğin;

1994 çıktısı / 1994 girdisi

1990 çıktısı / 1990 girdisi

Üçüncü tip vekaleten verimlilik ölçümüdür. Bu faktörde direkt olarak verimlilik kavramı yoktur fakat müşteri ilişkisi, kar, kalite ve etkenlik ile karşılıklı ilişki içindedir.

TABLO 3.7. Lojistik Verimlilik Performans Ölçümleri (Bowersox ve Closs, 1996)

<i>Performans Yüzdesi</i>	<i>İş Tipi Yüzdesi</i>		
	<i>İmalatçı</i>	<i>Toptancı</i>	<i>Perakendeci</i>
Her işçi için birim yükleme	54.8	53.1	61.4
Çalışan her dolar için birimler	51.9	43.7	63.9
Her satış göstergesi için siparişler	38.7	51.7	15.5
Tarihsel standartların karşılaştırılması	76.3	74.6	86.4
Programların amaçları	76.2	69.2	82.1
Verimlilik indeksi	55.8	44.9	56.3

Aktiflerin ölçümü: Aktiflerin ölçümü; bina ve ekipmanların sermaye kullanımına olduğu kadar lojistik amaçları gerçekleştirmek için envanterdeki sermayenin çalışmasına da odaklanmıştır. Lojistikle ilgili binalar, ekipmanlar ve envanter rahatlıkla bir firmanın önemli alternatiflerinin bir bölümünü gösterir. Aktif yönetim ölçümleri; aktifleri nasıl hızlı likidite çekeceğine odaklanır. Tablo 3.8'de lojistik aktiflerin yönetiminde performans ölçümleri görülmektedir:

TABLO 3.8. Lojistik Aktiflerin Yönetiminde Performans Ölçümleri (Bowersox ve Closs, 1996)

<i>Performans Yüzdesi</i>	<i>İş Tipi Yüzdesi</i>		
	<i>İmalatçı</i>	<i>Toptancı</i>	<i>Perakendeci</i>
Envanter dönüşleri	81.9	85.2	82.6
Envanter taşıma maliyetleri	68.6	68.3	55.6
Envanter düzeyleri, tedarik günleri sayısı	86.9	80.7	74.1
Kullanılmayan envanter	85.7	79.7	73.1
Aktiflerin dönüşümü	66.9	65.9	55.0
Yatırımların dönüşümü	74.6	74.8	67.9

Kalite: Ölçümleri oldukça zordur. Tablo 3.9’da, lojistik kalitenin performans ölçümleri görülmektedir.

TABLO 3.9. Lojistik Kalite Performans Ölçümleri (Bowersox ve Closs, 1996)

<i>Performans Yüzdesi</i>	<i>İş Tipi Yüzdesi</i>		
	<i>İmalatçı</i>	<i>Toptancı</i>	<i>Perakendeci</i>
Hasar frekansı	67.4	44.7	60.8
Hasar tutarı (dolar)	74.6	55.6	67.1
Müşteri kredilerinin sayısı	75.7	68.9	67.5
Müşteri dönüşlerinin sayısı	77.1	69.0	63.9
Dönen malların maliyeti	68.0	57.7	54.2

Sonuç olarak; iç performans ölçümü, müşteri hizmeti için gerekli faaliyetlere odaklanmıştır. Bu faaliyetlerin ölçümü; performansı ölçmek, motive edebilmek ve işçiye teşvik için ödül verebilmek için gereklidir. Maliyet ölçümü; performans ölçüm sisteminin en düşük bileşenidir. Bir çok tecrübeli firma; müşteri hizmeti, aktiflerin yönetimi ve verimlilik ölçümlerinin birleştirmiştir. Böyle ölçümlerde genellikle iç süreç verimliliği izlenmiş, dış süreç etkinliği çok iyi araştırılmamıştır. Tecrübelenen lojistik organizasyon ile kalite ölçümleri bugüne ulaşmış, dış perspektif de önerilmiştir.

3.1.5.3. Dış performans ölçümü

İç ölçümler, planlanmış organizasyonu izlemek için, dış performans ölçümleri ise müşteri perspektifine odaklanarak izlemek, anlamak, sürdürmek ve diğer endüstrilerden gelen yenilikçi bilgi anlayışına kazanmak için önemlidir. Dış performans ölçümünün konuları; müşteri algılama ölçümleri ve en iyi örnek benchmarking’dir.

Müşteri algılama ölçümleri: Lojistik performansa liderlik eden en önemli bileşen müşteri algılama ölçümleridir. Ölçümler firmadan elde edilerek teftiş edilir veya sistematik siparişler toplanır. Teftişler, firmanın ve rakiplerin, genel ve özel siparişlerinde, performanslarına bakmak için sorulan sorulardır. Tipik teftişler; müşteri algılama ölçümlerinin geçerliliğine bakışta; performans dönüşüm zamanını, bilgilerin hazır

bulunabilirliğini, problem çözümünü ve ürün desteğini birleştirir. Teftişi, ya firmanın kendisi yada danışman firmalar gibi endüstriyel organizasyonlar tarafından geliştirilip yönetilebilir.

Benchmarking: Benchmarking; geniş performans ölçümlerinin görünüşüdür. Birçok firma, piyasada kendilerine rakip veya piyasaya liderlik eden firmaların faaliyetlerini kendileri ile karşılaştırarak, yöntemlerini kendi firmalarına adapte etme yöntemidir. Tablo 3.10'da, iş tiplerine göre benchmarking uygulamaları görülmektedir:

**TABLO 3.10. İş Tiplerine Göre Benchmarking Uygulamaları
(Bowersox ve Closs, 1996)**

<i>Benchmarking Alanı</i>	<i>İmalatçı</i>	<i>Toptancı</i>	<i>Perakendeci</i>
Aktif yönetimi	36.6	30.3	24.3
Maliyet	78.1	59.7	56.4
Müşteri hizmeti	84.8	53.7	40.3
Verimlilik	57.5	41.5	46.8
Kalite	79.1	46.2	38.2
Strateji	53.0	27.8	39.2
Teknoloji	47.2	36.4	34.8
Taşımacılık	56.3	44.4	60.5
Depolama	51.1	51.5	57.9
Sipariş süreci	51.9	39.5	28.8

En iyi benchmarking uygulamalarında ölçümlere, uygulamalara ve organizasyonun karşılaştırılabilir sürecine odaklanılır. Burada anahtar; performans ölçümleridir ve tabii ki tarihsel izleme ve performans düzeyi de önemlidir.

3.1.6. Lojistik Raporlama

Tüm ölçüm sistemlerinin esas özelliği; yönetim bilgi sisteminden gelen raporların kalitesini kapsamasıdır. Konuyla ilgili bilgiler ve ölçümler, rapor haline getirilmedikçe yönetime sunulamaz, üzerinde yorum yapılamaz.

Lojistik kontrol sisteminde üç tip raporlama kullanılmaktadır: 1)durumsal 2)eğilimli 3)detaylı.

3.1.6.1. Durumsal:

Durumsal rapor, bazı lojistik operasyonlar için detaylı bilgiler sağlamaktadır. Bunların en uygun olanı stok durumunu gösteren raporlardır. Bu raporlarda envanterdeki bir çok başlık hakkında bilgi verilir. Bireysel raporların içerdiği bilginin miktarı, envanter yönetiminin tecrübesine ve sistemin bilgisayarlaşma derecesine bağlıdır. Tablo 3.11'de bir envanter stok durum raporuna örnek verilmiştir.

Tabloda bir merkezden kontrol edilen yönetimin, dağıtımda kullandığı depo yerleri görülmektedir: Detroit, Chicago, Atlanta, Newark, Los Angeles ve Dallas. Envanter durumları bilgisayar aracılığı ile depolarla ilişki kurularak öğrenilmektedir.

A kolonunda bireysel başlıklar gösterilmiştir. B kolonunda ise depo yerleri belirtilmiştir. Envanter durumu ise D kolonuna yansımıştır. Envanter için gerekli durumu gösteren kolon ise C'dir. Geriye kalan kolonlar ise envanteri tekrar düzeltmek için gerekli olacak bilgileri vermektedir.

Durumsal raporlar, tüm lojistik faaliyet merkezleri için geliştirilebilir. Bu tür raporlarda amaç; hat yöneticisine, tüm lojistik sistemde sorumlulukları ile ilgili bilgileri sağlamaktır.

TABLO 3.11. Stok Durum Raporuna Örnek (Bowersox ve Closs, 1996)

ABC ŞİRKETİ DEPO DAĞITIM													Tarih: 3/10/95		
STOK DURUM RAPORU													Kontrolör: A		
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	<i>Satın alma siparişinin açılması</i>		
Başlık	Yer	Durum	Elde	Sipariş	Haftalık Ort. Tahmin	Geri Dönen Sipariş	Önerilen Sip. Miktarı	Eldeki Dolar	Envanter Sip.	Yerleş. Tarihi	Gerçekleşim Tarihi	Miktar			
	Detroit	Normal	183		25			457.50							
	Chicago	Stok dışı	0	365	40	45		0	912.50	2/15/95	2/26/95	365			
	Atlanta	Hızlanmalı	29	145	15			72.50	462.50	3/01/95	3/12/95	145			
	Newark	Stk Fazlası	293		30			732.50							
	Los Angeles	Sipariş	55		10		75	137.50							
	Dallas	Normal	103		23			257.50							
TOPLAM			663	510	143	45	75	1.657.5	1.375.00			510			

3.1.6.2. Eğilimli raporlar:

Hat yöneticilerinden daha yüksek kontrol düzeyindeki yöneticiler tarafından kullanılır. Eğilimli raporlar, durumsal raporlara göre içerik olarak daha seçicidir. Tablo 3.12’de envanter stokuna bağlı olan eğilimli raporlar gösterilmiştir. Tablo 3.12’de envanterin tüm başlıkları, kontrolörler ve stok yerleri ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Bu tip raporlar, departman yöneticilerinin tüm envanterlerin durumunu görmek için kullanılırlar. Veriler günlük envanter verilerine göre tekrar düzenlenir. Yönetim, tüm sistem ve performansı hakkında değerlendirme yapabilir.

Tablo 3.12 bize birçok bilgiyi sunmaktadır. Genel performans; bireysel kontrollerden alınabileceği gibi, tüm depo yerlerinden de elde edilebilir. Örneğin kolon B’de Newark deposunda % 75 stok olduğu görülmektedir.

3.1.6.3. Detaylı raporlar:

Bu raporlar çeşitli sebeplerden dolayı, lojistik yönetim düzeyleri için hazırlanmaktadır. Çoğunluğu çeşitli alanlarda performansın detaylı ölçümünü sağlamak için geliştirilmiştir. Yönetimde kullanılan üç temel çeşidi vardır.

İlki; teşhis raporlarıdır. Bu faaliyetler özel faaliyetler için detaylı bilgiler verir. Örneğin geri dönen siparişler hakkında detaylı bilgi elde etmede bu raporlardan faydalanılır.

İkincisi; pozisyon raporlarıdır. Bu raporlar ek kaynaklara ihtiyaç duyulduğu zaman kullanılır. Eğer ek istekler onaylanırsa, operasyon planları revize edilir. Bununla ilişkili olarak yönetimin kontrol düzeyi, pozisyon raporları ve ilişkili faaliyetler, kaynakların etkin dağıtımını gerçekleştirir. Fakat performans amaçlarında ihtiyaç duyulmaz.

TABLO 3.12. Günlük Envanter Özeti (Bowersox ve Closs, 1996)

	A	B	C	D	E
			Envanterin Dolar Değeri		
Yer	Top. Stok	Stok %	Stokta	Siparişte	Tahmini
Detroit	1.075	92	17.385	3.231	7.115
Chicago	1.093	91	20.265	3.695	5.940
Atlanta	1.041	88	15.197	3.780	8.201
Newark	1.073	75	18.243	9.361	11.116
Los Angeles	1.075	89	23.116	5.143	4.307
Dallas	1.026	90	19.450	2.184	1.993
TOPLAM	6.383	87.5	113.656 \$	27.394 \$	38.672 \$

Son tip raporlama çeşiti ise değişiklik politikasını kapsamaktadır. Politika raporları; yönetim kurulu başkanı tarafından verilen direktiflerdir. Bu raporlar, lojistiğin dışındaki faaliyet sahasını kapsar.

Detaylı raporlar; genellikle değişen koşullara, üst yönetimin hızlıca uyum sağlayabilmesini sağlarlar. Bu değişme ayak uydurmak için yönetimin, içte ve dışta politikalarını düzenlemesi gerekir. İşte bunu sağlayacak olan detaylı raporlardır.

3.2. Lojistik Yönetiminde Dağıtım Kanalları ve Yönetimi

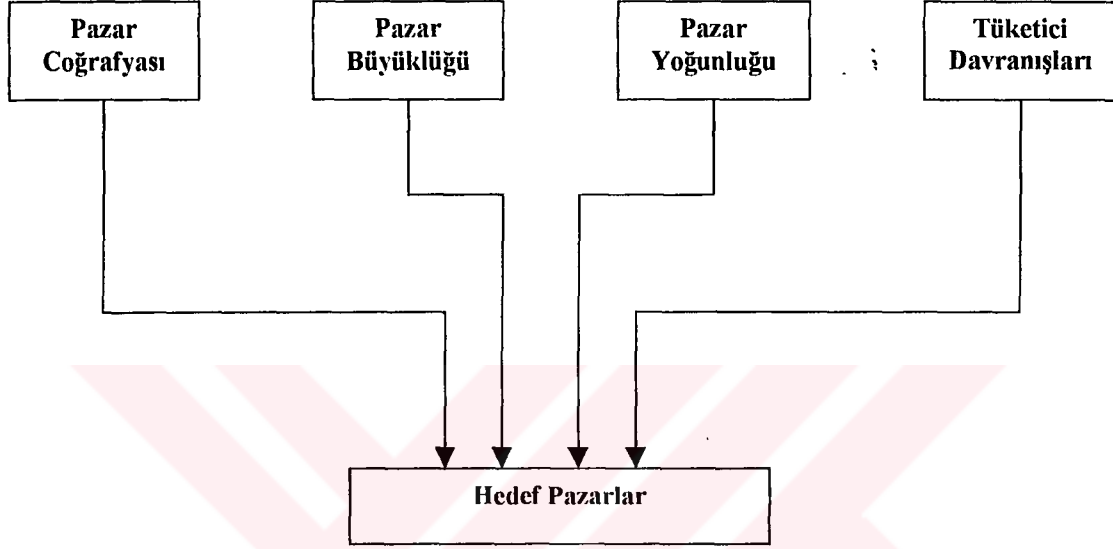
3.2.1. Dağıtım kanalı kurma stratejisini belirleme

Pazarlar, ister müşteri isterse sanayi odaklı olsun karmaşık bir yapıya sahiptir. Pazarların analizinde, bir çok faktörün gözönünde tutulması gereklidir. Bundan dolayı bu karmaşıklığı gidermeye yardım edecek basit bir çerçevenin çizilmesi faydalıdır. Bu çerçeveyi çizerken dört boyuttan yararlanırız (Rosenbloom, 1991):

- Pazar coğrafyası,
- Pazar büyüklüğü,

- Pazar yoğunluğu,
- Tüketici davranışları,

Bu boyutlar, pazarın yapılandırılmasının etrafındaki faktörlerdir ve kanal kurma stratejisini direkt olarak etkilemektedir.



ŞEKİL 3.10. Pazar Analizindeki Dört Boyut (Rosenbloom, 1991)

3.2.1.1. Pazar coğrafyası:

Pazar coğrafyası, pazarların coğrafik olarak uzaklığını ve nereye yerleştirilebileceğini gösterir. Eğer kanal yöneticisi; “ pazarlarımızın coğrafik olması için ne yapılmalı ? ” ve “pazarlarımıza ne kadar uzaklıkta olmalıyız ? ” gibi sorular sorduğunda bu soruların cevabı pazar coğrafyası ile ilgilidir (Rosenbloom, 1991).

Her ne kadar teorilerin pratiğe geçirilmesi zor olsa da rehberlik etmesi açısından dağıtım kanalı kurma stratejileri ile ilgili teorilere ihtiyaç vardır. Pazar coğrafyası ile ilgili bir modeli oluşturan Louis Bucklin’de, kurduğu teorisi ile kanal yöneticilerine yardımcı olmaktadır.

Bucklin'in modelinde; üreticinin pazardan uzaklığına bağlı olarak kanaldaki araçlara olan ihtiyaç araştırılmaktadır. Bucklin bu modelinde, ekonomik olarak kanal sistemi faaliyetlerine makro bir bakış yaptığı gibi, bununla birlikte mikro veya yönetsel bakış anlayışını da sağlamaktadır. Modeldeki değerler şöyledir:

B_d = Son kullanıcıya üreticiler tarafından partiler halinde gönderilen her ürünün birim km başına maliyeti

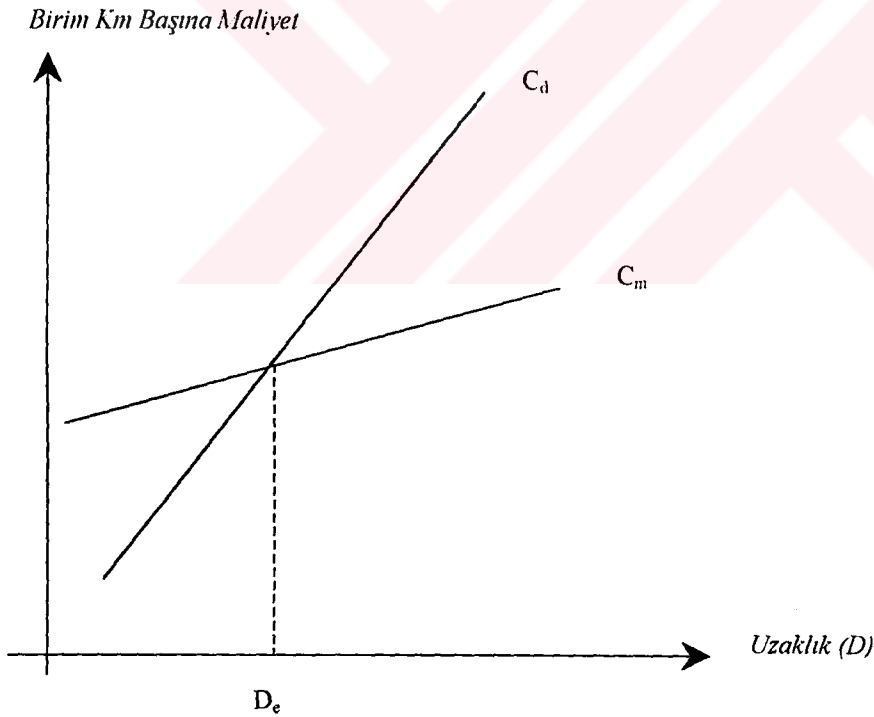
B_m = Araçlar tarafından kitleler halinde nakledilen mallardan her ürün için km başına maliyet

C_d = Direkt kanal maliyeti

C_m = Araçlar kullanıldığı zaman kanal maliyeti

I = Araçlar tarafından envantere tutulan birim ürünün birim maliyeti

M_d = Son kullanıcı ve üretici arasındaki uzaklık.



ŞEKİL 3.11. Direkt veya Araçlar Kullanılarak Oluşan Maliyetlere, Son Kullanıcılar ile Üreticiler Arasındaki Uzaklığın Etkisi (Bucklin, 1972)

Direkt kanal maliyeti; $C_d = B_d * M_d$

Araçları kullanarak oluşan kanal maliyeti; $C_m = (B_m * M_d) + I$

Şekil 3.11'den de yorumlanacağı gibi üreticilerle son kullanıcıların arasındaki mesafe kısa ise; malların aracı kullanmadan dağıtılması daha az maliyetlidir. Fakat aradaki mesafe büyüdükçe dağıtımın direkt yapılması, dağıtım maliyetini yükseltmektedir. Şekilde D_e olarak gösterilen mesafeye kadar dağıtımın üreticiden tüketiciye direkt olarak yapılması fizibl iken bu noktadan sonra dağıtımın aracılar ile yapılması fizibldir. Çünkü, aracılar kullanılarak oluşan dağıtım maliyeti, direkt dağıtım maliyetine göre daha azdır.

Bucklin modelinin özü şudur; üretici ile onun pazarı arasındaki uzaklık büyüdükçe,aracıların dağıtım kanalında kullanılmaları daha az maliyetli olmaktadır.

Kanal yöneticisi, pazarlara etkili ve verimli hizmeti verecek kanal yapısıyla ilişkili olan pazar coğrafyasında önemli görevleri üstlenir. Varolan pazarlardaki coğrafik sınırlarının genişlemesi veya yeni pazarların açılması sonucunda değişen pazar yerlerinin, kanal yöneticisi tarafından sezinlenerek değişikliklerin yapılması gereklidir. Bucklin'in modeli bu konuda çok kullanışlıdır. Çünkü model, pazar coğrafyasında dolayısı ile pazar yapısında olabilecek değişiklikleri kanal yöneticisine hatırlatmakta çok kullanışlıdır.

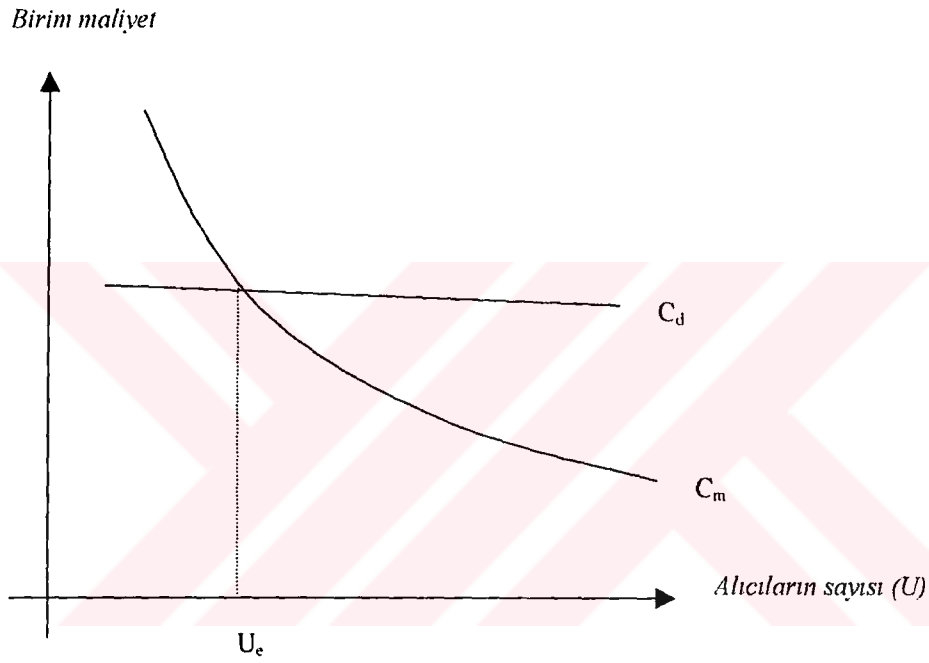
Firmanın pazarlama stratejisinde, kanal yöneticisine; hedef pazarlardaki coğrafik konumlandırmanın portresini çizmede coğrafik birimler yardımcı olmaktadır. Bu coğrafik birimlere örnek olarak şunları verebiliriz: Bölgeler, eyaletler, ülkeler vb... Son yıllarda kullanılmaya başlayan posta kodları pazar coğrafyasını belirlemede önemli bir yere sahip olmuştur.

Kanal yöneticilerinin, pazar coğrafyasının gelecekteki değişikliklerini belirleme veya tahmin edebilmesi, dağıtım kanalının gelecekteki yapısının belirlenmesi açısından önemlidir. Kanal yöneticilerinin pazar coğrafyası hakkındaki bu tahminleri kendi başlarına yapabilmeleri çok zordur. Bu tahminleri yaparken, coğrafyacılardan, demografisyenlerden, sosyologlardan ve ekonomisyenlerden yardım alınır, veriler genellikle ikincil veri kaynaklarından elde edilir. Kanal yöneticisinin yapması gereken; elde edilen bu verilere ve tahminlere karşı duyarlı olması ve kanal yapısındaki değişiklikleri, pazar coğrafyasındaki değişiklikleri gözönünde tutarak yapmasıdır.

3.2.1.2. Pazar büyüklüğü

İkinci boyut pazar büyüklüğü, bize pazardaki alıcıların (tüketim veya endüstriyel) veya potansiyel alıcıların sayısını verir.

Bucklin kanal yapısındaki pazar büyüklüğü ile ilgili bir model geliştirmiştir. Bucklin Modeli, Şekil 3.12’de gösterilmektedir.



ŞEKİL 3.12. Direkt Kanala Karşı Aracılı Kanal Maliyetine Alıcı Sayısının (U) Etkisi (Bucklin, 1972)

Yatay ekseninde pazardaki alıcıların sayısı gösterilmektedir. C_d , her alıcı için sabit olan direkt dağıtım maliyetini ifade etmektedir. Aşağıya doğru önemsiz bir eğimi olan C_d doğrusu, geniş hacimli dış pazar ekonomileri için uygundur. Diğer yandan aracılı kanal kullanıldığı kanalda, C_m 'in, küçük pazarlarda yüksek, büyük pazarlarda düşük olduğunu görmekteyiz. Aracılı kanal için fazladan iş görme ve taşıma maliyetinden dolayı başlangıç maliyeti yüksektir. Aracılı kanal yapısının maliyeti (C_m), küçük pazarlarda çok yüksekken, pazardaki müşterilerin sayıları arttıkça maliyet azalmakta ve U_e noktasında direkt dağıtım maliyeti (C_d) ile aynı noktaya gelmektedir. Bu noktada aracılı dağıtım maliyeti ile direkt

dağıtım maliyeti birbirine eşittir. Bu noktanın sağındaki bölümde ise maliyet C_m doğrusunda azalmaktadır.

Bucklin'in modeli, pazar büyüklüğü ve kanal yapısı arasındaki ilişkiyi kanal yöneticisinin kanal kurma kararını verme aşamasında kullanılır. Bu teorik modeli kafasında oluşturan kanal yöneticisinin, değişen pazar büyüklüğünün verilerine bakışı kanal yapısındaki uygulamalarından çok daha duyarlı olacaktır.

Pazar tahmin verilerinde alıcıların sayısı önemli derecede arttığında aşağıdaki sorular akla gelir :

- Alıcıların sayısının artması, alıcılarımızın maliyet ortalamasının arttırır mı ? Azaltır mı?
- Eğer ortalama maliyetler artarsa, kanal yapısındaki maliyetleri azaltabilir miyiz ?
- Eğer yapısal değişiklikler gerçekleşebilirse, firmamız için farklı bir avantaj sağlanabilir mi ?

3.2.1.3. Pazar yoğunluğu

Pazar yoğunluğu alıcıların ve coğrafik alan başına olan potansiyel alıcıların sayısına bağlıdır. Pazar yoğunluğunun kanal tasarımı ile olan ilişkisini açıklamaya “verimli kalabalık” kavramı yardımcı olacaktır. Bu kavrama göre, yüksek yoğunluklu pazarlar, çeşitli temel dağıtım görevlerinin içinde yer alan performansı arttırabilir (Rosenbloom, 1991).

Yüksek yoğunluklu pazarlar dağıtıma ve depolamaya olan ilgileri ile ürünlerin büyük partiler halinde dağıtımına izin verirler. Düşük yoğunluklu pazarlar ise, alıcılar az miktarda olduğu için az miktarlarda ürün dağıtımına imkan tanır. İletişim açısından bakıldığında, yoğun pazarlar iletişimi kolaylaştırır. Bu özellikle, yüz yüze iletişimin gerekli olduğu durumlarda doğrudur.

Yoğun pazarlarda yüksek seviyede müşteri hizmeti ayrık pazarlara göre daha az maliyetlidir. Çünkü, eğer müşteriler çok fazlaysa kısa bir kanal yapısı kullanabilme olasılığı daha fazladır.

Gerçek hayat bütün bunlara rağmen bu kadar düzenli tanımlara uymaz. Bir atasözünde de söylendiği üzere “Atlamadan önce bak!” buraya daha uygundur. Çünkü bazı faktörler, dağıtımın kısa kanallarını geliştirmek için yoğun pazarların eğilimlerini dengeleyebilir.

3.2.1.4. Tüketici davranışları

Dağıtım kanalı yöneticisinin ilgilendiği pazarla ilgili olarak tüketici davranışlarını da gözönünde tutması gereklidir. Kanal kurma aşamalarını etkileyecek bu araştırmada, tüketici ile ilgili olarak bazı sorulara cevaplar aranması gerekmektedir. Bu soruları şöyle sıralayabiliriz:

- Mallar ne zaman alınıyor ?
- Nereden satın alınıyor ?
- Nasıl satın alınıyor ?
- Kim alıyor ?

Mallar ne zaman alınıyor ? Genelde bir pazar devamlı olarak aynı miktarda alım yapmaz. Bunların; frekans olarak sezonluk, haftalık ve günlük periyotları vardır. Örneğin, kayak satışı; yaza göre kışın daha fazla olmaktadır. Kilimalar, kar kürekleri, dondurucular, kısa kollu tişörtler, bahçe araçları, mayolar. vb...tipik olarak satın alınan mevsimlik ürünlerdir.

Süt, gazete, v.b. ürünler günlük ürünlerdir. Günlük veya haftalık alım davranışları genellikle perakendeciler tarafından düzenlenir. Haftanın belli günlerindeki kurulan pazarlarda birçok ürün satılır. Özellikle ülke çapında, tatil veya bayram günlerinde ve öncesinde alışveriş en üst miktarlara çıkmaktadır.

Sezonsal ürünler, üretici için en çok problem teşkil eden ürünlerdir. Sezon sonunda üretim maliyetini bile karşılayamayacak sipariş gelirken, sezonda üretim kapasitesinin çok üzerinde sipariş gelebilir. Bu dalgalanmayı önlemek için üreticilerin stoğa çalışması gerekebilir. Bu sistemin çok maliyetli olması üreticiyi zorlar. Bu tür ürünlerde genellikle uygulanan politika sezon dışında üretilen stokların bir kısmını satıcılara yüklemektir. Bunu temin edebilmek için bir takım avantajların verilmesi lazımdır. Örneğin, özel fiyatlar ve kampanyalar gibi....

Müşterinin alım zamanı ile ilişkili olan kanal yöneticisinin çok önemli iki uygulaması vardır: Birincisi; sezonluk satış yapan üreticiler, kanal üyelerini seçerken ölü sezondan etkilenmeyecek üyeleri tercih ederler. İkinci uygulamada seçilen kanal üyeleri, müşterilerin alım yapacakları zamanlarda değişen durumlara ayak uydurmalarıdır. Örneğin pazar günleri bir çok perakendeci kapalı olmasına rağmen, bazı perakendeciler, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için açıktır.

Tüketiciler nereden satın alıyorlar ? Son senelerdeki araştırmalar, müşterilerin nerede alım yaptığının önemli bir nokta olduğunu ortaya çıkardır. Satış noktalarının coğrafi pozisyonları, o mağazanın verdiği avantajlarla doğrudan alakalıdır. Müşteriler, bir satış noktasının uzaklığını, fiyat, zaman ve harcanan enerji ile dengelemektedir.

Satın alma yerinin fiziksel yeri beş duyuya hitap eden özellikleri içerir. Restoranlarda, kumarhanelerdeki atmosferler farklıdır. Özellikle müzik, birçok mağaza açısından önemli bir stratejik öğe oluşturabilir. Satın alma yerindeki diğer insanların sayısı, karışımı ve hareketleri de sosyal ortamı oluşturur. Örneğin, bir tüketici yemek saatinde otoparkı boş olan veya içeride fazla insan görmediği, tanımadığı bir restorana gitmek istemeyecektir. Müzayedelerin de başarısı katılan ve artırma yapan insanların sayısına bağlıdır. Kalabalık bir mağazada, müşteri daha az soru sorar ve markalar arasında fazla karşılaştırma bile yapmayabilir (Tek, 1999).

Tüketiciler nasıl satın alıyorlar ? Tüketiciler satın alımlarını aynı zamanda satış koşulları ve yine işlemle ilgili olarak tüketicilerin yapmak isteyecekleri etmenler etkiler. Örneğin, kredi kartıyla alışveriş. Bu sadece taksitle alışveriş açısından değil ama kolaylık açısından

da tercih edilmektedir. Visa, American Express, Master Card, bankaların verdikleri diğer kartlar (Gold Card vb..) ile taşınmaksızın çok değişik alışverişleri yapabilmek birçok tüketici için çok çekici bir seçenektir. Türkiye’de 1995 yılında benzin istasyonları tüketicileri daha çok çekebilmek için kredi kartlarından komisyon almaktan vazgeçmişlerve böylece iş hacimleri daha çok artmaya başlamıştır. 1996’nın sonbaharında %5 komisyon uygulanmaya başlamıştır. Ancak buna uymayan bir çok istasyon bulunmaktaydı. Pazarlamacılar, ayrıca bazı pazarlama fonksiyonlarını tüketicilere devrederek satış/ödeme/fiyat koşullarını rahatlatmaya çalışmışlardır. Örneğin; ABD’de daha düşük fiyat karşılığı self servis benzin pompalama, bazı mobilya mağazaları gibi kendi kendine alıp götürüp kurma (Tek, 1999).

Müşterilerin nasıl alım yaptıklarına dair davranışları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Bir seferde büyük alımlar yapmak yada küçük partiler bazında almak,
- Self servis yada elemanlar ile hizmet almak,
- Bir seferde herşeyi bir yerden almak yada her malı değişik yerlerden almak,
- Anında karar verip almak yada uzun incelemelerden sonra karar verip almak,
- Nakit kullanmak yada kredi ile satın almak,
- Evde posta ile alım yapmak yada mağazadan alım yapmak,
- Çok detaylı hizmet beklemek yada çok hizmet beklememek,
- Bir ürün için çok araştırarak almak yada ilk gidilen yerden almak.

Bir kanal yöneticisinin bu noktaları göz önünde bulundurarak ürüne ve pazara göre dağıtım kanalını kurması gerekir.

Kim satın alıyor ? Bu tür davranışları iki başlık altında inceleyeceğiz.: 1) Fiziksel satın almayı kim yapıyor ? 2) Alma kararını kim veriyor ?

Geleneksel olarak büyük satış mağazalarında erkekler tarafından kullanılan bir çok ürün (tişörtler, kravatlar, gömlekler, saatler, radyolar, vb...) ya onların eşleri yada kız arkadaşları tarafından alınmaktadır. Dolayısı ile reklam erkeklere yönelik yapılmalı fakat satış noktalarının yeri daha çok kadınların alışveriş ettiği yerlerde olmalıdır.

Satın alma kararını kimin verdiğini analiz etme fiziksel satın almayı analiz etmeye göre çok daha zordur. Bununla ilgili araştırmalar; ya “tüketici davranışları” konulu literatürde veya endüstriyel araştırmalarla bulunabilir. Ailede alım kararını veren birçok birey bulunmaktadır. Alınan ürünlere göre bireylerin etkisi değişmektedir. Ailede annenin, babanın ve az da olsa çocukların alım kararında etkileri vardır. Tablo 3.13’de bazı ürünler için ailedeki hangi bireyin bu alım kararını nasıl etkilediği görülmektedir. Buna *alım kararının çoklu etkileşimi* denmektedir.

TABLO 3.13. Ürün Üstündeki Alım Kararının Ailede Baba veya Anne Tarafından Etkilenme Yüzdeleri (Rosenbloom, 1991)

<i>Ürün veya servis</i>	<i>Babanın rolü</i>	<i>Annenin rolü</i>	<i>Eşit etkileme</i>
Otomobiller	% 65	% 22	% 13
TV Setleri	% 48	% 32	% 20
Tatile gidilecek yer	% 36	% 34	% 30
Para biriktirme	% 40	% 40	% 20

Kanal yöneticisinin bu bilgileri elde ettiğinde vereceği karar; var olan veya kurulacak olan kanal yapısını, alım kararını veren bu bireyleri etkileyecek şekilde düzenlemektir. Burada kanal yapısını ile alım kararları arasındaki ilişkiyi analiz edecek olan iki yaklaşım vardır:

Birincisi; kanal uzunluğu arttıkça, üreticiler tarafından yapılacak düzenlemelerin derecesi azalmaktadır. İkincisinde; dağıtımın yoğunluğu, her kanal düzeyinde daha da büyümekte, üreticinin kanal üyelerinin satış performansını denetleme kapasitesi azalmaktadır. Bu iki yaklaşım kanal yöneticisi tarafından değerlendirilerek kanal yapısı oluşturulmalıdır.

3.2.2. Dağıtım kanalının kurulması

3.2.2.1. Dağıtım kanalının kurulması nedir ?

Burada “kurma” kelimesi dağıtım kanalındaki geniş değişiklikleri ifade etmektedir. Bazı yazarlar bu terimi kanal yapısını tanımlamada kullanırken, diğerleri de düzenlenen yeni kanalın durumunu nitelemeye kullanmaktadır. Çoğunlukla varolan kanalın düzenlenmesini terimi olarak kullanılmaktadır. Sonuç olarak “kurma” kelimesi “seçim” kelimesi ile eşanlamı olarak kullanılmaktadır. Bu iki kelime arasında ayrım yoktur. Şimdi de “kurma” kelimesini dağıtım kanalına uygulayarak tanımlayalım:

“Dağıtım kanalının kurulması, yöneticinin ürünü pazara en etkili şekilde indirebilmesi için araçların seçiminde verdiği kararlardır ” (Rosenbloom,1991).

3.2.2.2. Etkin bir dağıtım kanalı oluşturmada izlenecek yollar nelerdir ?

Etkin bir dağıtım kanalı sistemini oluşturmada izlenecek yolları üç grupta inceleyebiliriz:

- *Dağıtım kanalı amaç ve kısıtlamalarının belirlenmesi:* Dağıtım kanalı amaçları, belirlenen hedef pazarda arzulan müşteri hizmet çeşitine (yani, dağıtım hizmeti, kredi açma hizmeti, bakım hizmeti v.b..) göre belirlenir. Genellikle firma, istediği kanal hizmetini bölümlere ayırarak tanımlar. Ayrılan her bölüm; müşterilere arzulan düzeyde hizmeti verirken, toplam kanal maliyeti de minimize edilmeye çalışılır. Firmanın kanal amaçları bir çok doğal etmeden etkilenmektedir. Bunlar: ürünler, firma politikaları, araçlar, rakipler ve çevredir (McCalley, 1996). Bu etmenleri kanal kurma aşamalarında inceleyeceğiz.

- *Başlıca kanal alternatiflerinin tanımlanması:* İşletmenin karşı karşıya olduğu belli başlı kanal seçeneklerinin belirlenmesi gelir. Bunun yapılabilmesi için bazı kararların belirlenmesi gerekir: Kullanılacak aracı tiplerinin belirlenmesi, istenilen dağıtım yoğunluğunun kararlaştırılması, kullanılacak araçlara verilecek belirli pazarlama görevleri.

Birçok endüstride hemen hemen tüm firmalar aynı tür araçları kullanırlar. Dolayısıyla firmalar, herhangi bir seçenekle karşı karşıya değildirler. Bazı üreticiler ise tamamen yeni ve özgün kanallar geliştirebilirler (West, 1989). Yeni ve özgün dağıtım kanallarına örnek olarak da, kitap kulüpleri (posta ile satış) ve daha da önemlisi bakkallar ve gazete bayileri yoluyla kitap satışlarıdır.

İstenilen dağıtım kanalının yoğunluğuna karar verilmesi iki yönlü olabilmektedir: Araçlar imalatçıyı seçerler, imalatçılar araçlar için yarışırırlar. Dağıtım derecelerinin yoğunluğunun dereceleri ise temel olarak; yoğun, seçici ve tekelci olmak üzere üç türdür.

Kullanacak araçların pazarlama görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz: fiyat politikaları, satış koşulları, dağıtıcıların bölgesel hakları ve tarafların karşılıklı hizmet ve sorumlulukları.

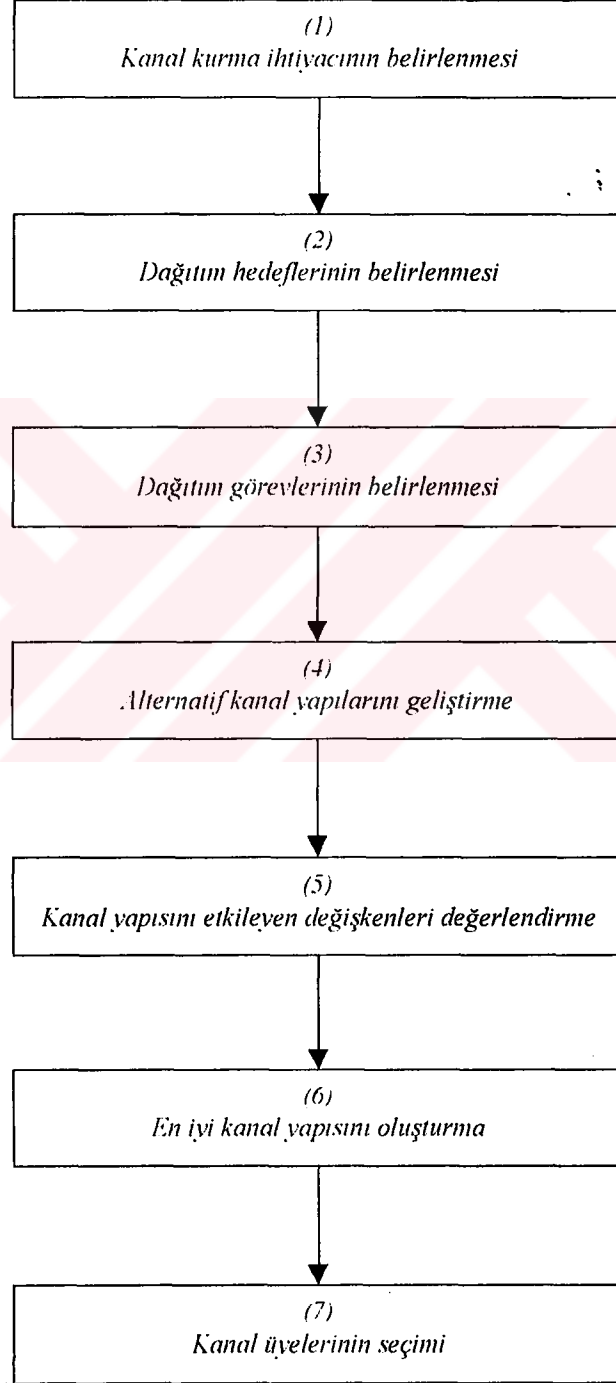
- *Kanal seçeneklerinin değerlendirilmesi:* Seçeneklerin değerlendirilmesi ile verilen karar, firmanın uzun dönem amaçlarını tatmin edecektir. Değerlendirme yapılırken her alternatif, ekonomik, kontrol edilebilirlik ve uygulanabilirlik açısından değerlendirilmektedir. Ekonomik açıdan çeşitli kanal alternatiflerinin karlılıkları, maliyetleri ve satışları karşılaştırılır. Genellikle bir kanal seçeneğinin ekonomik açıdan uygunluğu diğer iki ölçüte uygunluğundan daha önemlidir (Kotler ve Armstrong, 1993). İmalatçı, herhangi bir dağıtım kanalını ne denli kontrol edebilirse, o kanal ekonomik açıdan o derece yararlı olabilir. İlk iki açıdan üstünlük gösteren bir kanal seçeneği, değişen koşullara uygulanabilirliktir gibi önemli bir açıdan da üstün olmalıdır. Her kanal seçeneği, belli bir süre bağımlılığı gerektirdiği gibi, aynı zamanda imalatçının esnekliğini de sınırlar.

3.2.2.3. Dağıtım kanalı kurma çalışmalarına kimler katılmalıdır ?

Üreticiler, toptancılar ve nihai satıcıların hepsi kanal kurma sorunu ile karşı karşıyadır. Satıcılar ile üreticilerin pazarlama kanalına bakış açıları farklıdır. Üreticiler kanala yukarıdan aşağıya doğru; satıcılar ise kanala aşağıdan yukarıya doğru bakarlar.

3.2.2.4. Dağıtım kanalı kurma adımları

Dağıtım kanalı kurma aşamalarını yedi adımda sıralayabiliriz. Bu adımları Şekil 3.13’de izleyebilmekteyiz:



ŞEKİL 3.13. Dağıtım Kanalı Kurma Adımları (Rosenbloom, 1991)

1.Aşama - Kanal kurma ihtiyacının belirlenmesi: Kanal kurma ihtiyacı aşağıda belirtilen değişik sebeplerden doğabilir (Rosenbloom, 1991):

- Yeni bir ürün veya ürün hattı geliştirirken eğer mevcut kanallar bu yeni ürün veya ürün uygun değilse,
- Yeni bir hedef pazara varolan ürünü sokmak amaçlandığında,
- Pazarlama karışımının bazı diğer bileşenlerinde büyük bir değişim yapıldığında,
- Firmaların birleşmelerinin veya bir firmanın satın alınması sonucunda yeni bir firma kurulduğunda,
- Firmanın dağıtım amaçlarını elde edebilmek için mevcut araçların politikalarını değiştirmeleri durumunda,
- Araçların türlerinin bulunabilirliğini değiştirmede,
- Yeni coğrafik pazarlama alanları açmada,
- Rekabet, sosyokültürel, teknolojik ve yasal gibi temel çevresel faktörler değiştiğinde,
- Anlaşmazlıklar veya diğer davranışsal problemler meydana geldiğinde,
- Kanal yeniden gözden geçirildiğinde veya değerlendirildiğinde.

2. Aşama – Dağıtım hedeflerinin belirlenmesi: Kanal yöneticisinin dağıtım hedeflerini belirleyebilmesi için pazarlama karışımı olarak bilinen ürün, fiyat, reklam ve dağıtım karışımını en etkin biçimde yapabilmesi gerekmektedir. Firmanın dağıtım hedeflerini belirleyen budur (Rosenbloom, 1991).

Dağıtım hedefleri kurulurken firmanın diğer hedef ve politikaları arasında çok iyi koordinasyon olmalıdır. Bunun için kanal yöneticisinin aşağıdaki üç görevi yerine getirmesi gerekir:

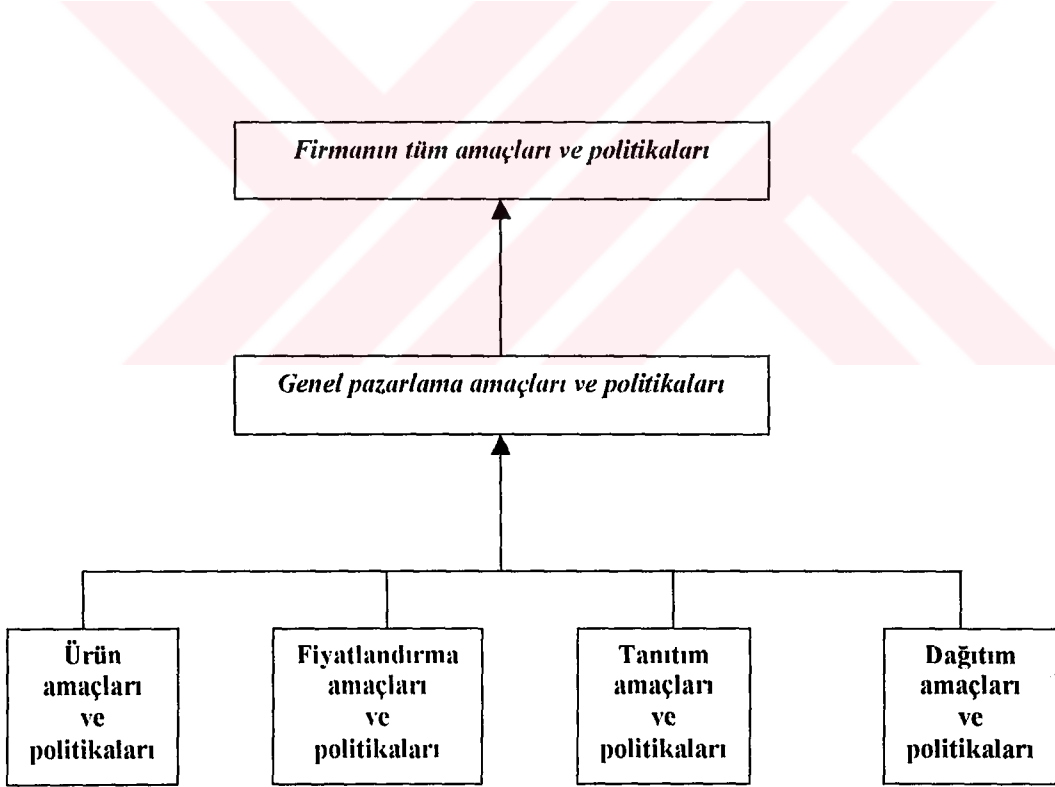
- Hedefler ve politikaların bilinen hale getirilmesi
- Kesin dağıtım hedeflerinin kurulması
- Firmanın dağıtım amaçları ve politikalarının diğer hedef ve politikaları ile benzeşimi için kontrol edilmesi.

Dağıtım amaçlarını kurmaktan sorumlu olan kişi, amaç ve politikanın tam olarak ne olduğunun öğrenilmesine çaba sarfetmeli, firmada varolan eski dağıtım amaçlarının bunu engellemesine engel olmalıdırlar.

Dağıtım amaçlarının, firmanın tüm pazarlama amaçları içinde oynayacağı rolü esas itibariyle tanımlanmalıdır.

Kanal tasarımındaki şartlarda yapılan benzeşim kontrolünde; çeşitli dağıtım amaçlarının, pazarlama karışımındaki diğer alanlar (fiyat, ürün ve tanıtım) ve pazarlamanın diğer tüm genel amaçları ve politikaları ile uygunluğu araştırılır.

Şekil 3.14'de, firmanın amaçları ve politikaları arasındaki hiyerarşik ilişki ve yapılan kontrol görülmektedir.



ŞEKİL 3.14. Firmanın Amaçları ve Politikaları Arasındaki Hiyerarşi ve İlişki (Rosenbloom, 1991)

3. *Aşama – Dağıtım görevlerinin belirlenmesi:* Dağıtım hedefleri kurulup koordine edildikten sonra dağıtım görevleri yerine getirilmelidir. Bu yüzden kanal yöneticisi, bu görevlerin doğasını açıkça belirtmek durumundadır (Stern vd., 1996).

Dağıtım görevleri üzerinde çalışan bilim adamlarının hazırladığı dağıtım görevleri listesini şu konular oluşturmaktadır: Alım, satım, iletişim, taşıma, depolama, risk alma, finans, balya yığma v.b.... Pazarlama fonksiyonlarının bu listesi belki makro çevrede pazarlamanın rolünü açıklamada yararlı olabilir. Kanal yöneticisinin dağıtım fonksiyonları veya görevleri çerçevesindeki işi, çok daha özel olmak ve durumlara göre hareket etmektir. Çeşitli görevlerin, özel bazı dağıtım hedefleri ile karşılaşmayı gerektirmesinin belirlenmesi gerekir. Örneğin, dağıtım hedeflerini belirleyen çelik veya metal üreticileri, hedef pazara ulaşabilmek için bir çok küçük müşterisini kapsamlı, onlara ulaşmalıdır. Bu örnek altında bazı basit dağıtım görevleri; satış, iletişim, taşıma, depolama, risk taşıma ve finansmandır. Üreticinin küçük müşterilerine layikiyle hizmet edebilmesi için aşağıdaki bazı görevleri yerine getirmesi gerekmektedir:

- Yeterli envanter tutmak,
- Hızlı dağıtım sağlamaktır,
- Kredi açmak,
- Acil servis vermek,
- Ambalajlama ve özel nakliye hizmeti vermek,
- Teknik destek ve eğitim vermek,
- Pazar hakkında bilgili olmak,
- Depo bulundurmak,
- Sipariş değerlendirme
- Cari hesap tutmak.

4. *Aşama – Alternatif kanal yapılarını geliştirme:* Dağıtım amaçlarını gerçekleştirebilmek için dağıtım görevlerini belirledikten sonra kanal yöneticisi, bu görevler gerçekleştirebilmek için alternatif kanalları göz önünde tutmalıdırlar. Alternatif kanal geliştirmanın üç boyutu vardır (Rosenbloom, 1991):

- Kanalın kaç kademe olması gerektiği:
- Değişik kademelerdeki şirket sayıları:
- Değişik kademelerdeki araçların özellikleri

Bir kanaldaki kademe sayısı değişkendir. 2 kademeliden (üreticiden perakendeciye) 5 kademeli hatta daha fazla kademeli kanallar mevcuttur. Bu konudaki alternatif çok fazla değildir. Bir kanal yöneticisi, direkt perakendeciye ulaşmayı (iki kademeli), bir aracı (üç kademeli) veya iki aracılı (dört kademeli) bir kanalda çalışmayı seçebilir. Geneldeki uygulamalar bu dört kademeli kategoriye uymaktadır.

5.Aşama – Kanal yapısını etkileyen değişkenleri değerlendirme: Yöneticinin en uygun kanalı seçebilmesi için kanaldaki değişkenleri göz önünde bulundurması gereklidir. Çok fazla değişken olmasına rağmen bunları altı kategoriye ayırabiliriz (Rolnicki, 1998):

- Pazar değişkenleri: Bir ürün tasarlanırken bir hedef kitle seçilmelidir. Bu hedef kitleye göre ihtiyaç tespit edilmeli ve kanal yapısını ona göre organize etmek gerekir. Pazar değişkenlerini kendi altında 4 sınıfta sınıflandırabiliriz. Bunlar: Pazar coğrafyası, pazar büyüklüğü, pazar yoğunluğu ve pazardaki davranışlardır. Bu kategorilerin hepsini daha önceden ayrıntılı olarak incelemiştik.

- Ürün değişkenleri: Ürün değişkenleri de kanal tasarımında önemli rol oynamaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir: ürünün fiziksel ağırlığı ve ebatları, yok olabilme, birim fiyatı, seri üretim olup olmadığı, teknik bir ürün olup olmadığı ve yeniliği.

Ürünün fiziksel ağırlığı ve ebatları: Çok ağır ve büyük ürünlerde nakliye, indirme, bindirme maliyeti yüksektir. Bu nedenle üretici bu ürünleri büyük miktarlarda ve mümkün olduğu kadar az noktaya sevk etmelidir.

Yok olabilme: Özellikle yiyecek maddelerini kapsayan bu özellik ise dağıtımın mümkün olduğu kadar hızlı olması zorunluluğunu getirmiştir.

Birim fiyat: Bir ürünün birim fiyatı ne kadar düşük ise kanalda o kadar uzun olmalıdır. Bilhassa çok çeşit ürün satan toptancılar kullanılmalı ve dolayısı ile nakliye maliyetleri azaltılmaya çalışılmalıdır.

Seri üretim: Seri üretim mamüllerinde kullanılan aracı sayısı fazla olup özel üretimlerde bu sayı minimuma indirilmelidir.

Teknik ürün: Yüksek teknoloji ve karmaşık ürünlerde aracı sayısı çok azdır. Bunun nedeni ise bu ürünleri anlatabilecek ve tanıtabilecek insanların az sayıda olmasıdır.

Yenilik: Yeni ürünlerde genel yaklaşım, mevcuttan biraz daha değişik kanal yapısı kurmaktır. Bu araçların diğerlerinden daha sert tanıtım yapabildiğinden, ilk başta bu tür araçlarla çalışmak daha faydalıdır.

• **Şirket değişkenleri:** Kanal tasarımını etkileyen şirket değişkenlerini şöyle sıralayabiliriz:

Şirketin büyüklüğü: Büyük şirketler optimal kanal kurmada küçük şirketlerden daha başarılıdır. Bunun nedeni ise büyük şirketlerin sahip oldukları bazı güçlerini (ödüllendirici güç, cezalandırıcı güç, v.b...) kullanmalarındadır.

Finansal güç: Finansal yapısı kuvvetli olan firmaların aracılar daha az ihtiyacı vardır. Bunun sebebi ise kendi dağıtım filosunun ve satış noktalarını kuracak finansmanları olmasıdır.

Yönetim kapasitesi: Genelde üretici firmalar çok fazla cari hesap ve sipariş takip edemediklerinden araçlarla çalışmayı tercih etmişlerdir. İyi bir sipariş değerlendirme ve fiziksel dağıtım departmanı olan firmaların ise bu araçlara daha az ihtiyacı vardır.

Amaçlar ve stratejiler: Üretici firmanın stratejileri, toptancı firma kullanma ihtiyacını kısıtlayabilir. Örneğin, bu ürünü çok sıkı bir şekilde kontrol etmek istiyorsa, (fiyat ve tanıtım gibi) o zaman toptancı kullanmaktan kaçınılmalıdır.

- Aracı değişkenleri: Aracı değişkenlerini şu şekilde kategorize edebiliriz:

İstenilen özellikte araçların mevcut olup olmaması: Amerika'da bir ayakkabı üreticisi kendi mağazalarını açarak satışın tamamını kendi gerçekleştirmektedir. Bunun sebebi ise genelde ayakkabı satıcılarından pazar hakkında yeterli bilgi alamamasıdır.

Maliyet: Aracı kullanımının maliyeti kanal seçiminde her zaman önemli bir rol oynamıştır. Eğer maliyet yüksek ise o zaman kullanılan aracı sayısında indirimle gidilmelidir.

Aracıların verdiği hizmetler: Örnek olarak teşhir, tanıtım ve teknik destek veren araçlar daha çok tercih edilmektedir.

- Çevresel değişkenler: Bunlar işletmeyi ve dolayısıyla dağıtım yapısını direkt olarak etkileyen dış etmenlerdir: Ekonomik, sosyokültürel, rekabet, teknoloji ve yasal uygulamalardır (Czinkota ve Ronkainen, 1988).

- Davranış değişkenleri: Burada en önemli etken uyumsuzluklardır. Kanal üyeleri arasındaki uyumsuzluk iletişimi kötü yönde etkiler. Dolayısı ile iletişimin karşılıklı olarak iyi olduğu kanal yapısı seçilmelidir. Dağıtım kanalındaki davranışlara bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak değineceğiz.

6. Aşama - En iyi kanal yapısını seçmek: Teorik olarak bir kanal yöneticisinin en optimal kanalı seçmesi gerekmektedir. Böyle bir kanal düşük maliyetle ürünlerini en etkili şekilde pazara indirebilecek bir kanaldır. Gerçekte optimal bir kanalın seçilmesi imkansızdır. Bunun nedeni ise gözönünde bulundurulması gereken faktörlerin fazlalığı ve bütün bunları incelemek için yeterli zamanın olmamasıdır. Bugüne kadar optimal olmasa da ona yaklaşan yaklaşımlar vardır. Örneğin; Aspinwall Yaklaşımı, Finansal Yaklaşım, Yönetim Bilimi Yaklaşımı, Yargısal - Keşif Yaklaşımı v.b..... Tüm bu yaklaşımların olumlu yanları olduğu üzere yetersiz kaldıkları alanlar da vardır. Pratikte pek çoğu, karşılaşılan faktörlerin çokluğundan dolayı, uygulanamamaktadır. Fakat aşağıda biz daha çok Yargısal

– Keşif Yaklaşımının etkisinde kalmış kanal seçme metodlarından bahsedeceğiz (Rosenbloom, 1991).

7. Aşama – Kanal üyelerinin seçimi: Büyük şirketlerin birçoğu yeni eleman seçimine çok özen gösterirler. İyi elemanlar, şirketin yaşaması ve karlılığı açısından çok önemlidir. Aynı özen, kanal üyelerinin seçiminde de gösterilmelidir.

Üye seçimi, kanal tasarımındaki en son aşamadır. Ancak kanal kurulurken üye seçimi daima gözönünde bulundurulmalıdır. Bunun nedeni ise direkt olarak kanalın uzunluğunu etkilemese bile yoğunlukta önemli bir rol oynar. Yoğun bir kanalda büyük miktarlarda satılan ürünler için üyenin özellikleri o kadar önemli değildir.

Üye seçimi genelde üç basit prosedürden oluşur:

- Potansiyel üyeleri tesbit etmek: Bu üyeleri belirlemek için çeşitli kaynaklardan yararlanılır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Jeannet ve Hennessey, 1988):

Satıcı elemanlardan gelen bilgiler doğrultusunda: Satıcı elemanlar piyasadaki faaliyetlerden dolayı kendi bölgelerindeki araçlardan en çok haberdar olan kişilerdir. Üretici firmanın, bu avantajı iyi kullanması aynı zamanda satıcıları bu yönde yönlendirmek için bir takım ödüllendirmeler yapması gerekmektedir.

Ticaret odalarından elde edilen bilgiler ile: Ticaret odalarında genelde her türlü ticaretle uğraşan firmaların kayıtları mevcuttur. Faaliyetlerine göre sınıflandırılan bu firmaların faaliyette buldukları konular bazında listelerini almak mümkündür.

Mevcut kanal üyelerinin üretici firmalarından yapılan araştırmalardan: İyi ve kaliteli ürün üreten firmalardan potansiyel yeni kanal üyeleri hakkında temel bilgiler sağlanabilir.

Tüketicilerden gelen bilgiler doğrultusunda: Örneğin, tüketiciler ile bir anket yapılarak; ürünü satın aldıkları aracından memnun olup olmadığı ve yeterli hizmet alıp alamadığı öğrenilebilir.

Reklam ile: Perakendecilik veya toptancılık reklam aracılığı ile aranabilir.

Fuarlar kanalı ile: Bilhassa teknik malzeme konusunda en etkin yollardan biridir. O konuyla direkt olarak ilgilenen kişilerin ziyaret ettiği fuarlarda önemli bağlantılar yapılabilir.

Diğer kaynaklar: Bankalar, telefon rehberleri, direkt posta ile gelen başvurulardan, bağımsız danışmanlardan, v.b.....

- Seçim kriterlerinin uygulanması: İlk aşama olarak çalışabilecek araçların listesi belirlendikten sonra sırada bunların içinden firmanın seçim kriterlerine en uygun aracı seçmek gelir. Genelde büyük firmaların bu konuda standart seçim kriterleri vardır (Dickson, 1993). Örnek olarak genel bir aracı seçim kriterleri listesini şu şekilde verebiliriz:

Aracı hakikaten bizim ürünlerimizi satmak istiyor mu yoksa şu an piyasada bu tip malın sıkıntısı olduğu için mi bayilik istiyor ?

Aracı şirketi ne kadar oturmuş bir şirket ? Çok yeni mi ?

Müşteriler arasında nasıl tanınıyor ?

Üreticiler arasında nasıl tanınıyor ?

Davranışları sert (agresif) mi ?

Aynı sektörde diğer hangi rakiplerin ürünlerini satıyor ?

Finansal durumu nasıl ?

Faturalarda iskonto yapabilme yeteneği var mı ?

Yerinin büyüklüğü ne kadar ?

Müşteri hizmetini sağlayabilmek için yeterli seviyede stok tutabilir mi ?

Önemli müşterileri var mı ?

Fiyat politikası istikrarlı mı ?

Son beş yıl için satış durumlarını gösteren çizelgeleri verebilir mi ?

Hangi bölgede faaliyet gösterebilir ?

Dağıtımını yapan satıcılar eğitilmiş mi ?

Ne kadar çalışanı var ?

Kaç işçi çalıştırıyor ?

İşbirliğine, satış eğitimine ve satış tanıtımına inanıyor mu ?

Yukarıdaki kriterleri gerçekleştirecek ne gibi özellikleri var ?

Bu liste bir çok aracının kendi şartlarına göre uzayıp kısalabilir. Ama burada tüm firmalar için önemli olacak 10 kriter vardır ki bunların önemi tartışılmaz. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz (Sherlock, 1994):

Kredi ve finansman durumu: Aracının işi başarılı bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan çok önemli bir koşuldur. Çünkü aracının kriz anlarından birinde iflas etmesi, özellikle büyük bir aracı ise, üretici firmayı çok zor durumda bırakabilir.

Satıcı gücü: Bir çok firma, seçeceği araçların satış kapasitesini belirlemek ve bu satış kapasitesini gerçekleştirebilecek; yeterli satış elemanına sahip olması, onların yeterli derecede eğitim alması gibi gerekli kriterlere sahip olup olmadığı bilmek isteyecektir.

Satıcının sattığı ürünler: Üreticiler genellikle araçların sattığı ürünlerle ilgili olarak gözönünde dört faktör tutmaktadırlar: Rakip ürünlerin durumu, uygun ve amaca yönelik ürünler, piyasadaki tamamlayıcı ürünlerin durumu, ürünlerin kaliteli olarak bozulmadan gideceği yere dağıtılması.

Tanınma: Bir aracının piyasada nasıl tanındığı, üreticilerin onu seçmesi ve onunla çalışması açısından çok önemlidir. Örneğin; kaliteli bir ürün üreten bir firma genelde ucuz ve daha az kaliteli bir mal satan bir satıcıyı tercih etmez.

Pazarı kapsamak: Seçilecek aracının görevlendireceği bölgede faaliyet gösteren aynı üreticinin bir başka güçlü aracısı olmamalıdır. Aksi takdirde araçlar arasında veya üretici – aracı arasında uyumsuzluk çıkabilir.

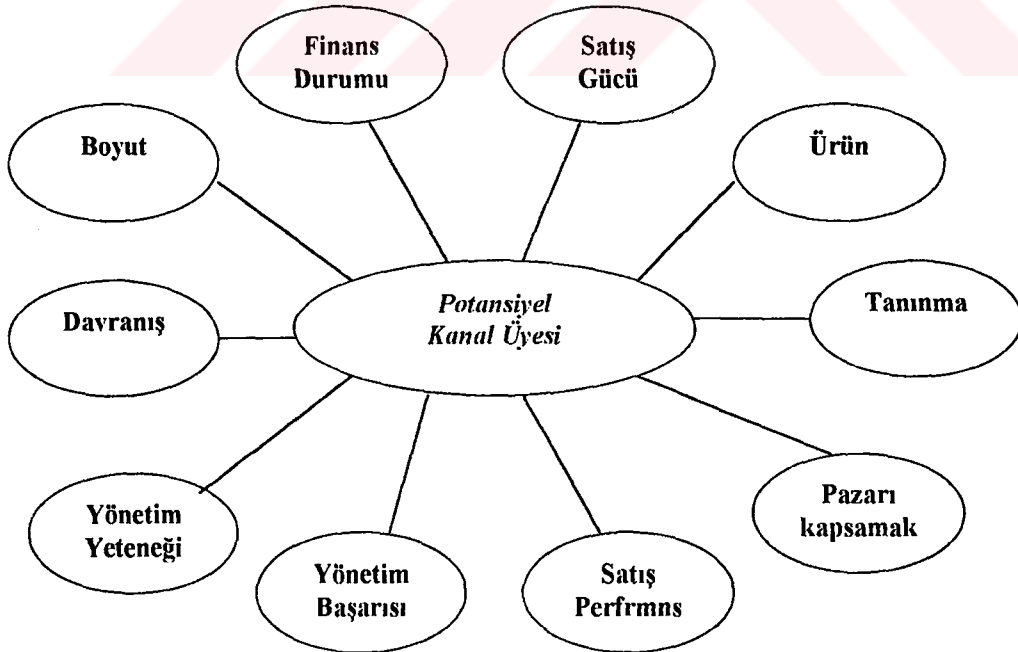
Satış performansı: Aracının üreticinin beklediği satış performansını gösterip göstermemesi ile ilgilidir. Aracının belli bir satış performansını yakalamasının yanı sıra istikrarlı bir fiyat politikasını da sağlaması gerekmektedir.

Yönetimin başarısı: Aracının uzun vadede varlığını sürdürüp sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu tip araçlar genellikle küçük işletmeler olup, aile şirketleridir. Aile şirketinin de uzun vadede başarılı olabilmesi beklenemez.

Yönetimin yeteneği: Genel olarak yönetimin dağıtım kanalındaki yönetimindeki başarısı ile ilgilidir. Yönetimi başarılı kılan; araçları organize etme, eğitme ve satış elemanlarını yönlendirme gibi yeteneklerdir. Kısaca, iyi satış gücü, genellikle yönetimin iyi yeteneğine sahip olduğunu gösterir.

Davranışlar: Aracının motivasyonu, agresifliği ve bir ürünü inancarak satması en önemli davranışlardır.

Boyut: Satış hacminin ve organizasyonunun büyüklüğü; aracının boyutu hakkında bize en doğru bilgiyi verir.



ŞEKİL 3.15. Üye Seçiminde kullanılan Anahtar Seçim Kriterleri (Rosenbloom, 1991)

- Üyenin firmaya bağlanması: Üzerinde önemle durulması gereken nokta; üye seçiminin tek taraflı değil ortak bir anlaşma ile olduğudur. Üreticiler her ne kadar seçici taraf olsalar dahi aracılardan da temsil etmek istediği bazı üreticiler vardır. Bu yüzden üreticiler, satıcıların yalvararak kendilerine gelmelerini beklememelidirler. Bu yüzden ki; üreticiler iyi satıcıları kendilerine bağlamalıdır. Bu duruma şu açıdan bakılmalıdır: Üretici malı üretir, aracı ise satar. Dolayısı ile birbirlerine ihtiyaçları vardır ve bir takımdırlar. Karşılıklı menfaatleri korumak içinde takım olarak çalışmaları gerekmektedir. Üyelerin üreticiye bağlanması için olması gereken bazı faktörler vardır:

Ürün: Üreticinin verebileceği avantajların en önemlisidir. Çünkü üretici ürünün tüm özelliklerini belirleyebilir. İşte üreticinin aracıya karşı kullanabileceği; iyi bir ürün, iyi fiyat ve kar marjı tek başına bir çok satıcıyı bağlayabilir. Burada önemli olan nokta, üreticinin ürünü devamlı olarak ne kadar kaliteli ve iyi olduğunu anlatması yerine aracının gözü ile bakarak ona ne kadar kolay ve karlı satışlar getireceğini anlatması gerekir (McKinnon, 1989).

Reklam ve tanıtım: Aracılar açısından baktığımızda kanal üyesi için tanıtımsal destek çok önemlidir. Aracılar açısından üreticinin yapacağı reklam ve tanıtım, satışları artıracak bu da hem aracılardan hem de üreticilerin işine yarayacaktır. Üyelerin desteği ve yeni üyelerin kanala dahil olmasında reklam en etkili yoldur.

Yönetimin desteği: Yönetimin desteği örnek sorumluluğun bir delilidir. Bu destek çok değişik kademelerde olabilir. Örnek olarak satış elemanlarının eğitilmesi, finansal analiz ve planlama, pazar araştırması, envanter kontrol prosedürleri ve tanıtım metodları gibi konularda satıcı her zaman destek beklemektedir. Bu destek, aracılardan üretici arasında yapılan sözleşmelerle daha da belirginleşir (Onkvisit ve Shaw, 1993). Örnek olarak üretici ile aracı arasında yapılan franchising anlaşması örnek olarak verilebilir. Bu anlaşmada üretici, aracılara başta yönetim olmak üzere bir çok konuda destek olmaktadır.

Dürüstlük ve yakın ilişki: Dağıtım kanalı sadece mekanik ve elektronik bir sistem değil içinde insan faktörünü bulduran bir sistemdir. Bundan dolayı dağıtım kanalı ilişkileri sadece iş üzerine olmamalı, karşılıklı yakın ilişki kurulmalıdır. Üretici aracıya karşı dürüst

davranacağını ve satıcının çıkarlarını koruyacağını her fırsatta belli etmeli ve böylelikle aradaki ilişkiyi sağlam temeller üstüne oturtmalı ve takımdan öte bir aile havası yaratmalıdır. Aracının bu yakın ilişki ve iletişimi üreticide bulduğu sürece üreticiye olan bağlılığı her zaman devam eder.

3.2.3. Dağıtım politikaları

Kullanılacak olan dağıtım kanallarının belirlenmesinden sonra üretici; toptancı ve perakendeci düzeyinde kullanacağı araçların sayısını belirleyecektir. Dağıtımın yoğunluğunu belirlemek demek olan bu çaba için, birbirinden tamamen ayrı olmayan üç yol vardır (Mucuk, 1998). Bunlar birbirinin devamı niteliğinde olan; 1) Yaygın (yoğun) dağıtım 2) Seçimli (selektif) dağıtım 3) Özel (tekelci) dağıtımdır.

3.2.3.1. Yaygın (yoğun) dağıtım:

Yaygın dağıtımın esası, mamülün alıcısının bulunabileceği her yerde satışa sunulmasıdır. Deterjan, sabun, ekmek, margarin gibi tüketim mallarında üretici, mamülünü alıp satabilecek olan her toptancı ve perakendeciye dağıtım yapma yoluna gider. Bu tür mallar yaygın dağıtım gerektirir. Çünkü, tüketici bu tür tüketim mallarını almak için dolaşmaz, alımını ertelemez; en kolay ve en yakın yerden ürünü satın almak ister. Bu tür tüketim mallarını üreten firmalar; büyük miktarlarda ürün alan perakendecilere satış yaptıkları gibi, bakkal gibi küçük satıcılara da toptancılar aracılığı ile dağıtım yapma zorunluluğundadırlar. Yaygın dağıtımda reklam ve diğer tutundurma çalışmalarını üretici üstlenir. Perakendeciler reklam masraflarını üstlenmedikleri gibi çabuk satılan ürünleri satmayı tercih ederler (Kotler ve Armstrong, 1999).

3.2.3.2. Seçimli (selektif) dağıtım:

Seçimli dağıtım, belirli bir bölgede sınırlı sayıda toptancı ve perakendeci veya sadece perakendeci kullanma politikasıdır. Bir veya birkaç fazla aracı kullanma yolu da seçilebilir. Genel olarak marka tercihinin önem kazandığı giyim eşyası veya ev eşyaları gibi ürünlerde tüketicinin fiyat, kalite, renk, biçim ve modaya uygunluk bakımından karşılaştırmalar

yaptığı “beğenmeli mallarda” en uygun dağıtım politikası budur (Cravens ve Woodruff, 1986).

İşletme yaygın dağıtım politikasını bir süre uyguladıktan edindiği tecrübeye göre seçimle dağıtım yoluna gidebilir. Böyle bir durumda yaygın dağıtımda kullandığı aracılar da eleme yapar:

- Yüksek masraflara yol açan,
- Siparişleri küçük olan,
- Kredi açılması riskli olan,
- Mal iadesi fazla olan,
- Çeşitli nedenlerle mamülü iyi pazarlayamayan aracıları dağıtım kanalından çıkarır.

Sonuçta satışlar ve karlılık artar (Peter ve Donnoelly, 1989).

3.2.3.3. Özel (tekelci) dağıtım:

Özel (tekelci) dağıtım, belirli bir pazarda sadece tek toptancı veya perakendeci vasıtası ile mamülün dağıtım politikasıdır. Bazı hallerde üretici ile aracı arasında yapılan toptancılık (tek dağıtımcılık) veya perakendecilik (tek bayilik) anlaşmasında, aracının o ürüne rakip başka malları satması yasaklanır. Uygulamada yazılı veya sözlü yapılan bu anlaşmalar, çoğu kez karşılıklı esasa göre yapılır. Başka bir deyişle, üretici o bölgede malını başka satıcıya vermemeyi taahhüt eder.

Tek dağıtımcılık veya bayilik, yüksek fiyatlı bir çok özellikli tüketim mallarında sık sık uygulanan bir politkadır. Aracıların büyük stoklar bulundurması gereken ürün çeşitlerinde ve satışla birlikte satış sonrası da müşteri hizmetini de amaç edinilen otomobil gibi ürün çeşitlerinde ve üreticinin işletmenin dağıtım kanalı boyunca fiyat denetimini elinde tutmak isteyen bir politika sergilemesi halinde çok kullanılır (Mason ve Ezel, 1987).

Özel dağıtım üreticiye, fiyat ve hizmet kalitesi üzerinde denetim sağlama, dağıtım kanalında rakiplere karşı korunma, tutundurma faaliyetlerini tüketiciye yönelendirebilmeyi

sağlar. Buna karşılık satıcı sayısının çok az olması, özel dağıtımın satıcıyı gevşekliğe alıştırmaya gibi sakıncaları vardır (Mucuk, 1998).

<i>Strateji</i>	Özel	Seçimli	Yaygın
<i>Aracı sayısı</i>	Bir tane	Birkaç tane	Bir çok
	Sattığı Ürüne Örnek	Sattığı Ürüne Örnek	Sattığı Ürüne Örnek
<i>Tüketim malları</i>	Rolex saatleri	Mikro dalga fırın	Coca Cola, Pepsi
<i>Endüstriyel mallar</i>	Klima	Torna tezgahı için flanş	Büro malzemeleri

ŞEKİL 3.16. Yaygın, Seçimli ve Özel Dağıtım Politikaları (Kinnear ve Bernhard, 1986)

3.2.4. Dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu

Kanal üyelerini motive etmek, aracının psikolojisini ve davranışsal özelliklerini bilmekle başlar. Genellikle araçlar, belli bir markayı vurgulamadıkları, reklam malzemelerini kullanmadıkları, belirli müşterileri ihmal ettikleri, kötü ve yetersiz kayıt tuttıkları ve ürün hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları için eleştirilirler. Oysa başkalarını motive etmenin yolu, durumu onlar açısından görmekten geçmektedir (Tek, 1999). Bununla birlikte üretici aracıyı ne eksik ne de aşırı motive etmelidir.

Her motivasyonel programın dört anahtar bileşeni vardır (Rolnicki, 1998) :

- Motivasyonel amaçlar,
- Potansiyel katılımcılar,
- Ödüller,
- Yönetim politikası.

3.2.4.1. Motivasyonel amaçlar

Amaçlara ulaşmak için her zaman kendi motivasyonel programınıza karar vermek ve oluşturmak gerekir. Bu motivasyonel programı oluşturmadan kesinlikle amaçlara ulaşmak mümkün değildir. İşte firma amaçlarını gerçekleştirebilmek için aracıları motive etmede kullanılabilir motivasyonel program şu başlıklar içerir:

- Belirlenmiş kotaları aşmak,
- Rekabeti dengelemek,
- Ortaya çıkan ürünleri satmak,
- Yavaş satış olduğu sezonda desteklemek,
- Kanal yelerinin moralini artırmak,
- Yavaş satılan ürünleri hareketlendirmek,
- Yeni müşterilere ulaşmak,
- Toplam satış hacmini artırmak,
- Yeni rnleri satmak,
- rn hattının tamamını harekete geçirmek,
- Yeni pazarlara girmek,
- Takım satışlarını cesaretlendirmek,

Eğer iki veya daha fazla amacınızı bir motivasyon programında birleştirebilirseniz ve bunlarla eşleşecek dllerinizi programınıza uydurabilirseniz kar marjınız da o lde artar. Örneğin, aracılar arasında düzenlenebilecek bir bir müsabakada, şu üç amacı birleştirebilirsiniz :

- Ayrılmış kotaları aşmak : Aracı, gümüş seviyesinde müsabaka dln alır.
- rn hattının tamamını harekete geçirmek ve ayrılmış kotaları aşmak : Aracı, altın seviyesinde müsabaka dln alır.
- Yukarıdaki iki amaçla birleştirilmiş yeni pazarlara ulaşmak : Aracı, bronz seviyesinde müsabaka dl alır.

3.2.4.2. Potansiyel katılımcılar

Bütün seviyeleri ve personel tiplerini: alt, orta ve operasyonel yönetimi, teknik ve satış destek personelini kapsayan herkese şirketin tanıtımından görev vermek gerekir. Eğer tanıtım bir veya iki seviyede odaklanırsa motivasyon çalışmasını engelleyecek bir iç tıkanma ile karşılaşılabilir. Şirketin ürün satış – başarısını etkileyen herhangi bir kişi dikkate alınmalıdır. Müşterilerle sıkı bir telefon ilişkisi kuran tele-pazarlama personeli ve müşteriler tarafından tavsiyelerine güvenilen destek personeli gözardı edilmemelidir. Dışardaki satış personelinin çabaları ile teknik destek uzmanlarının çabalarını uygun şekilde birleştiren bir program tasarlamak olumlu bir adım olacaktır. Bu üç dağıtım alanını ödüllendirmek; bu üçünün daha fazla müşteriye, daha fazla ürün satmak gibi ortak bir amaca ulaşmaya çalışmasını sağlayabilir.

3.2.4.3. Ödüller

Motivasyon programında, programa katılanlara yani araçılara verilecek bir çok farklı ödül vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Nakit,
- Haftada iki kere akşam yemeği,
- Elbise, ayakkabı, v.b..
- Ev tamirini ve bakımını üstlenme,
- Hediye çekleri,
- Ev donanımı,
- Kültürel ödüller (tiyatro, opera veya konser biletleri)
- Motive edici ticaret,
- Motive edici seyahatler,
- Elektronik araçlar,
- Popüler tablolar,
- Otomobil aletleri,
- İş aletleri,
- Yemekler, v.b...

Her motive edici program sonucunda, yapılan değerlendirme ile uygun görülen aracıya, nakit veya çok çeşitli diğer ödüller verilir. Bu ödüllerin içinde haftada iki kere akşam yemeği, elbiseler, ev bakım araçları (takım kutusu, çim biçme makinası, çim traktörü), ev araçları (buzdolabıları, fırınlar, mikrodalga fırın, bulaşık makinası), profesyonel ev tamiri ve gelişimi (yangın araçları, tüm yılın bakımını üstlenme, evin boyanması, yeni bir verandanın yapılması, banyo karolarının değiştirilmesi, yeni mutfak düzenlemesi vb....) veya kazanan aracının kendi belirleyeceği bu tarz bir ödül olabilir.

3.2.4.4. Yönetim politikası

Programa başlamadan önce işletmedeki ve dağıtıcı firmadaki herkesin motivasyon çalışmalarının nasıl yürüdüğünü ve ödüllerin nasıl kazanıldığını tam anlamıyla anlamaları gerekir (Gilligan ve Hird, 1986). Bu ön bilgi, dağıtıcı satış personelinin, ürünü satmak için çok çaba harcayıp ve daha sonra da programın düzenlenmesini yanlış anladığını fark ettiğinde meydana gelecek tanıtım trajedisini önlemektedir. Bu tür talihsiz durumlar dağıtıcı satış personelinin demotive eder. Bunun meydana gelmesini önleyecek olan kişi kanal yöneticisidir. Açıkça motive edicilerin nasıl kazandıklarını ve nasıl ödüllendirdiklerinin konuşulması gerekir.

3.2.5. Dağıtım kanalı üyelerinin davranışları

3.2.5.1. Dağıtım kanalında uyumsuzluk

Kanal çatışması, bir kanal üyesinin amaçlarını başarmasını engellemek isteyen diğer bir kanal üyesini farketmesidir (Stern vd., 1996).

Dağıtım kanalı üyelerinin (özellikle toptancı ve perakendecilerin) varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkin bir şekilde çalışabilmeleri için aralarında işbirliği yapmaları zorunludur. Bununla birlikte dağıtım kanalı üyeleri arasında çatışmaların olması da kaçınılmazdır. Çatışmaların en büyük nedenleri; rekabet ve ekonomik büyümedir.

Dağıtım kanalında yer alan perakendeciler ekonomik yönden büyüdüklerinde, üreticiler ile kanalı denetleme konusunda çatışırlar. Çünkü böyle durumlarda perakendeciler, yerel pazarlarda, üretici ve toptancılardan daha etkili olurlar. Güçlü bir finansal yapıya ulaşan perakendeciler, üreticiler tarafından denetlenmekten hoşnut olmayabilirler. Bununla ilgili olarak şu iki çatışma örneğini verebiliriz: Güçlü perakendeciler, üreticiler tarafından belirlenen fiyat politikasına uymak yerine, piyasadaki rakipleri ortadan silmek amacı ile düşük fiyattan ürünü satmak isteyebilirler. Bu durum tabii ki üretici açısından olumlu karşılanmaz. Çünkü tüketicinin gözünde üretici firma olumsuz bir imaj yaratmak istemez. Bununla ilgili bir diğer örnek de perakendecinin, üretici istemediği halde ürüne rakip ürünleri satması durumudur. Böyle durumlarda genellikle üreticiler, bu tür politika güden perakendecilerle çalışmak istemezler.

Dağıtım kanallarında rekabet ile ilgili olarak çıkan çatışmaları üç sınıfta inceleyebiliriz (Cemalcılar, 1996):

- *Aynı tür araçlar arasında rekabet.* Örnek olarak, olarak yapı araç ve gereçlerini satan araçlar arasındaki rekabeti verebiliriz.
- *Ayrı tür araçlar arasındaki rekabet.* Örnek olarak, yapı araç ve gereçleri satan araçlar ile yardımcı araçlar arasındaki rekabeti verebiliriz. Bu iki rekabet *yatay düzeyde* çatışmaya örnektir. Yatay dağıtım düzeyindeki çatışma, özellikle, pazarlama işletmelerinin, satmakta oldukları mal türüne yeni mallar eklediklerinde ortaya çıkar. Örneğin eczanelerin deniz malzemeleri satmaları gibi. Bu yola gitmenin üç nedeni vardır: Ya tüketiciler alışverişte kolaylık isterler, ya aracı yürüttüğü işlemleri daha etkin, daha karlı kılmak ister ya da üreticiler yeni tür perakendeciler aracılığı ile malları satmak isterler.
- *Birbirinden farklı düzeydeki rekabet.* Buna örnek olarak da üreticiler ile araçlar arasındaki rekabeti örnek olarak verebiliriz. Bu da *dikey düzeydeki* çatışmalara örnektir. Dikey düzeyde çıkan çatışma çok daha şiddetli olur. Örneğin; toptancılar ile perakendeciler, üreticiler ile toptancılar ve üreticiler ile perakendeciler arasındaki çatışma, yatay düzeydeki çatışmalardan daha güçlü olur. Perakendeciler, tüketicilerin yanısıra, işletmelere de mal satarsa, aynı malı satan toptancılarla rekabete girmiş olurlar. Üreticiler

ise doğrudan satış (örneğin, evde satış) yöntemini uyguladıklarında, perakendecilerle rekabete girişmiş çatışmış olurlar.

Çatışmanın üretici yönü: Dikey çatışma üretici yönünden ele alınırsa, üreticinin toptancıyla çalışmayı bırakmak için şu nedenleri ileri sürdüğü görülür (Cemalcılar, 1996):

- Toptancılar etkin satış yapamazlar. Her üreticinin ürününü satmak için özel çaba göstermezler. Genellikle sipariş alan durumundadırlar. Bir satış elemanı gibi çalışmazlar. Toptancıların gözünde tüm ürünler birbirinin aynısıdır. Öteki üreticilerin ürünlerini bir yana bırakıp, tek bir üreticinin ürününü satmak için bir sorumluluk duymazlar.
- Toptancılar depolama işlevini iyi yerine getiremezler. Üreticilerin istedikleri ölçüde ve biçimde ürünleri depolamazlar. Bu nedenle üreticiler, büyük ölçüde mal depolamak zorunda kalırlar. Dolayısı ile pazar riskinin büyük kısmı üreticide kalmış olur.
- Toptancılar kendi markalarını kullanarak satış yaparak, üreticilerle doğrudan rekabete girişirler.
- Üreticiler, ürünlerinin pazarda nasıl satıldığını ve tüketici davranışlarını öğrenmek isterler. Bakım ve onarım gibi müşteri hizmetleri malın satışında önemli rol oynadığına göre, bu hizmetleri sağlayan üreticinin pazarla ilişki kurması zorunludur.
- Ürünlerin fiziksel olarak bozulması ya da modasının geçmesi, dağıtım kanallarının kısaltılmasını gerektirir. Fiziksel dağıtımın da en hızlı biçimde yapılması zorunlu olur.
- Toptancı aradan çıkarıldığında, ancak üretici yada perakendeci toptancılık işlevini üstlenir. Etkin bir biçimde yürütüldüğünde, ekonomik yararlar sağlayabilir.
- Perakendeciler doğrudan üreticiden satın almayı isterler. Ürünleri daha ucuza ve seçerek alacaklarını, reklam olanakları ve daha iyi hizmetler sağlayacaklarını düşünürler.

Bu nedenlerden yola çıkarak bir üretici, toptancıyı dağıtım kanalından çıkarmak isterse şu üç durum ile karşılaşır :

- Doğrudan perakendeciye satmak,
- Satış yerleri ya da şubeleri kurarak bunların aracılığı ile perakendecilere satmak,
- Perakendeciye de atlayarak doğrudan tüketicilere satmak.

Toptancısız dağıtım kanalının hangisi kullanılırsa kullanılsın doğrudan satış üreticiyi ağır finansal sorunlarla karşı karşıya bırakabilir.

Üretici, doğrudan perakendeciye satışı seçerse türlü etkenleri gözönüne alıp incelemelidir. Örneğin; pazar, belirli bir yerde toplanmış, büyük ölçülerde ürün satan büyük ölçekli perakendecilerden oluşmalıdır. Ayrıca, çok iyi fiziksel dağıtım olanaklarına sahip olmalıdır. Hem üretici hem de perakendeci finansal bakımdan güçlü olmalıdır. Bununla birlikte uzman pazarlamacılara da ihtiyaç duyulacaktır.

Üreticinin yönetimi altında satış yerleri veya şubelerini aşmak için bazı koşullar aranır: Pazarın bir yerde toplanmış olması, üreticinin geniş bir satış örgütünün olması, reklamlardan çok kişisel satışın önemli olması v.b.

Doğrudan tüketiciye dağıtım evde satış ve postalama gibi satış yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca üretim yerinde doğrudan satış yöntemi de uygulanabilir.

Çatışmanın toptancı yönü: Toptancıların üreticilerle çatıştığı birçok durum bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Hardy ve Magrath, 1988) :

- Üreticiler toptancıların gerçek görevlerini ve katkılarını anlamazlar. Toptancının temel görevi tüketicilere hizmet etmektir. Toptancının üreticiye karşı sorumluluğu ikinci derecededir; üreticiler bunu iyi kavramalıdır.
- Üreticilerin depolama ve öteki hizmetlerle ilgili olarak toptancıdan bekledikleri, toptancıya sağlanan parasal çıkarlardan çok daha fazladır. Toptancının her malı etkin biçimde satması söz konusu değildir. Ayrıca toptancının sergileme, reklam gibi özel çabalar harcaması da gerekmez.
- Üretici pazarın kaymağını almaya çalışır. Üreticiler bölgesel gelişmenin ilk aşamalarında toptancıyı kullanırlar, pazar yeterli ölçüde ele geçirildikten sonra toptancıyı dağıtım kanalında devre dışı bırakma girişiminde bulunurlar. Ayrıca üreticiler toptancıları pazarın en karsız bölümlerinde kullanırlar. Bunun sebebi de, kendi çabalarıyla giremedikleri pazarlarda toptancıları kullanma istekleridir.

Toptancılar, rekabet güçlerini artırmak için çeşitli girişimlerde bulunurlar :

- İşlevlerini daha etkin kılmaya çalışırlar : Birçok toptancı, çalışmalarını iyileştirmeye ve yöntemlerini geliştirmeye çalışır. Böylelikle işletme maliyetini düşürür ve perakendecilere daha iyi hizmet olanakları yaratır.
- Perakendecileri kendilerine bağlamaya çalışırlar : Başarılarının ve yaşamlarının bağımsız küçük perakendecilere bağlı olduğu bilen toptancılar, perakendecilerin çalışmalarını geliştirme çabasına girişirler. Bunun için de yönetim işlerinde danışmanlık yaparlar; kuruluş yeri seçiminde, mağaza düzenlemesinde ve muhasebe işlemlerinde onlara yardımcı olurlar. Bununla birlikte ürünlerin seçiminde, sergilenmesinde ve satışları artırıcı çalışmalar yapmada onlara yol gösterirler.

Üretici ile perakendeci arasındaki çatışma : Üretici ile toptancı arasındaki çatışmadan daha önemlisi kanalın denetimi konusunda üretici ile perakendeci arasında çıkan çatışmadır. Çatışmanın nedeni, ürünü üretenler ile ürünü en son tüketiciye doğru hareket ettirenlerin aynı işletme felsefesini aralarında paylaşmamaları ve aynı dili konuşmamalarıdır (Mandell, 1985).

Üreticiler genellikle büyümek isterler, girişimci yapıdadırlar. Küçük ve orta büyüklükteki perakendeciler ise genellikle uygun yapılara sahiptirler. Amaçlarının sınırları, üreticiye göre çok daha belirgindir.

Gerek üreticilerin gerekse perakendecilerin çatışmada kullandıkları birçok silah vardır. Örneğin, üretici reklam yoluyla tüketicilerde malına karşı güçlü bir bağlılık yaratabilirken bununla birlikte satış yetkisini verme, konsive satış yönetimi uygulama gibi yasal silahları da vardır. Ayrıca üretici, işbirliğini benimsemeyen perakendecilere malını satmayabilir.

Perakendeci ise etkili reklam uygulamalarıyla ya da kendi markası ile ürün satarak tüketicileri kendi mağazasına çekebilir. Ayrıca ya bir tek kaynaktan ya da bir çok kaynaktan ürünleri sağlama seçeneği perakendeciye güçlü kılar.

Üreticilerin ve perakendecilerin dağıtım kanalını bir sistem olarak algılamaları kendi çıkarlarına uygundur. Ayrıca üretici dağıtım kanalını kendi pazarlama örgütünün bir uzantısı gibi görebilirse perakendeci için yaptığı herşeyi kendi pazarlama örgütüne yapmış olacaktır. Üretici, perakendeciye reklam, satış elemanı yetiştirme yönetime yardımcı olma ve bunun gibi hizmetleri sağlar. Perakendeci de uygun ölçüde ürün satın alır, ürün satmaya çabalar ve tüketicinin güvenini kazanmaya çalışır. Böylece işbirliği yaratılabilir.

Günümüzde üreticiler giderek perakendecilikle daha çok ilgilenmektedirler. Büyük perakende mağazalar kurarak ürettikleri malları kendi marka adları altında satmaktadırlar. Bu da çatışmayı körüklemektedir. Bu uygulamanın yanı sıra, ikili kanal sistemi de hızla gelişmektedir; üretici bir yandan geleneksel kanalları ve aracıları kullanmakta ve öte yandan da kendine bağlı satış yerleri kurmaktadır. Bu uygulamanın nedeni günümüzdeki rekabet şartlarının zorlaşmasıdır. Üretici kendi satış yerinde yeni pazarlama tekniklerini deneme olanağını ele geçirmekte; böylelikle, daha iyi rekabet koşulları sağlamaya çalışmaktadır.

Sonuç olarak, makro düzeyde dağıtım kanalındaki çatışma sürerken, diğer yandan da mikro düzeyde işbirliğini geliştirme çabaları görülmekte, üreticiler dağıtım kanalını titizlikle seçmekte ve işbirliğini sağlamak için uğraşmaktadırlar.

Dağıtım kanalındaki çatışmanın dağıtım kanalı üyelerine etkisi ise üç türlü olmaktadır. Bir başka anlamda bu etkiler kanaldaki çatışmanın sonuçlarıdır (Rolnicki, 1998) :

Negatif etki : Dağıtım kanalı üyeleri arasında (özellikle üretici ile toptancı veya perakendeciler arasında) yaşanan çatışma sonucunda dağıtım kanalı açısından olumsuz sonuçların doğması durumudur. Genellikle çatışma öncesinden daha olumsuz duruma gelinir. Örneğin, üretici, toptancı veya perakendeciye dağıtım kanalı dışına atabilir; böylelikle dağıtım kanalı tüketiciye ulaşmada zayıf kalır.

Pozitif etki : Çatışmanın üyeler arasında olumlu etki yapması ile dağıtım işlevinin en etkin şekilde yapılması durumudur. Üretici ile toptancı veya perakendeci çatışma sonucunda kendi davranışlarını değerlendirerek, sarfettikleri çabaları daha da artırırlar ve işbirliğine

giderler. Bunda kanal üyelerinin kendilerini karşısındakinin yerine koyarak durumu anlaması da büyük etkindir. Çatışmanın pozitif etki ile sonuçlanmasıyla ürünler tüketiciye en etkin ve verimli bir şekilde ulaştırılır.

Nötr etki : Çatışma sonunda üreticiler ve toptancı veya perakendeciler arasında hiçbir olumlu veya olumsuz sonuç yaşanmaz ve sonuçta da dağıtım kanalında verimlilik açısından hiçbir etki görülmez. Dağıtım kanalı üyeleri çalışmalarına çatışma öncesindeki gibi devam ederler.

3.2.5.2. Dağıtım kanalında güç

Dağıtım kanalında güç, bir kanal üyesinin, dağıtım kanalının farklı düzeylerinde; dağıtım kanalı diğer bir üyesinin pazarlama stratejisinin karar değişkenlerini kontrol edebilme yeteneğine verilen addır (Stern vd., 1996).Güç genellikle motivasyonu ve farklı dağıtım kanalı üyelerinin doğrudan çabalarını gerektirir.

Üreticiler, kanal gücüne, dağıtıcılardaki ürünlerinin önemli olması ile sahip olurlar. Güç, eğer firmanın ürünleri yüksek karlılıkta ise veya dağıtımın toplam maliyetinin önemli bir yüzdesini alabiliyorsa kazandırır. Firma, satış gelirlerinin büyük bir kısmını alması ile daha fazla güce sahip olur.

Sahip olunan güç, firmanın ürününü satmasını kolaylaştırır. Çünkü envanter dönüşleri daha sık olması ile ürün hareketleri kanal hızını artırır ve nakit para ve karlar daha rahat elde edilir. Ve ürünlerinize firmanızın gücü eklenince; yeni müşterilere ulaşmanın kapıları açılır (Rolnicki, 1998).

Marka gücü, kanalı etkileyen etmenlerden diğer bir tanesidir. Procter&Gamble, Maytag veya Mercedes gibi kendi pazarlarının lideri konumunda olan firmaların hepsi bu marka gücüne sahip olmayı arzularlar. Her bilgisayar satıcısı, bilgisayar pazarında, IBM'in dağıtıcılığını yani aracılığını yapmak istemektedir. Çünkü marka gücü, aracılardan da tüketicilere ürünü satmasında yardımcı olur. Eğer firmanın marka gücü varsa, ürün rahatlıkla aracı tarafından satmak üzere kabulleniir. Eğer kanal üzerinde firmanın gücü

varsa, firmanın bir marka gücü yaratması çok akıllıca olacaktır. Tabii ki bu gücün oluşturulması çok kolay olmayacak; müşterilere olumlu reklam kampanyaları, fuarlar, araştırmalar ve posta yolu ile ulaşılmaya çalışılacak, bu çalışmalar uzun zamanlar boyunca devam ettirilecektir.

Aracılardan, bazıları üreticilerden bazen fazla veya çok daha fazla güce sahip olabilmektedir. Örneğin Grainger aracı (dağıtıcı) firmasından daha fazla güce sahip olan üretici firma yoktur. Grainger, endüstriyel malzemelerinin aracılığında dünyada birinci sıradaki firmadır. Bundan dolayı da, ne isterse onu kısa sürede başarabilmektedir.

Gücü kötü şekilde veya baskılı şekilde dağıtım kanalı üyelerine karşı kullanmak, kısa sürede tatmin edici sonuçlar getirirse de; uzun dönemde dağıtım kanalındaki ilişkileri aşındıracaktır. Gücü aynı şekilde kullanmaya devam ettiğiniz takdirde; aracılarınızla ilişkileriniz bozulacağından; iş, aradaki anlaşmayı feshetmeye kadar gidebilecektir.

Kanal gücü oluşturmanın üç yolu vardır:

Ürünleri daha kolay satmak: Marka gücünü destekleyecek, pazarlama programlarına yatırım yapmak gerekir. Böylelikle pazarlama kanalı çabası sarfetmiş oluruz. Örneğin, tüketiciyi reklam yapmak, iskontolar yapmak, tanıtım için direkt posta ile ulaşmak veya eğitim gibi teknikleri kullanmak, v.b...

Ödülleri kullanmak: Kanal zenginleştirme çalışmasının yaratılması ile aracılar motive edilir, böylelikle aracılar, dağıtım kanalı stratejisine uyumlaştırılmış olurlar. Bu çalışmalarda kullanılan ödülleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ücretler,
- Ürün atamak,
- Bölge vermek,
- Destek vermek,
- Geri teslimleri kabul etmek.

Baskıyı kullanma: Kısa dönem gücü ile oynama, etkili kanal yönetimi için seçenek değildir. Kimse bir şeyi yapmak için zor kullanılmasını istemez. Çok zorunlu olduğunda, üretici, taleplerinin gerçekleşmesi için aracının üzerinde baskı kurabilir. Bu baskıyı sözleşme maddelerini ağırlaştırarak yapabileceği gibi, onunla çalışmayı iptal etme seçeneğini de kullanarak yapabilir. Genellikle baskı kullanmak olumlu sonuçlar doğurmayabilir.

Belli başlı güç çeşitlerini ise aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Hardy ve;Magrath, 1988) :

- **Ödül gücü :** Bazı aktiviteler için ödüllendirme yeteneği olan dağıtım kanalı üyesinin diğer bir kanal üyesine ünvan vermesi durumudur. Üreticiler ödüllendirme gücünü araçlara ücret ödemeye kullanırlar.
- **Baskı gücü :** Bir kanal üyesinin diğer bir kanal üyesini cezalandırmak veya korkutmak yeteneğine denir. Baskı gücüne bir örnek ise; üreticinin eğer aracı satış elemanlarını özel eğitim programlarına yollamazsa tedariki kesmekle tehdit etmesidir.
- **Uzman gücü :** Özel bir bilgi veya varsayılan bir bilirkişi raporundan dolayı bir kanal üyesinin diğer bir kanal üyesinden üstün olmasından doğan etkidir. Uzman gücü;başarı için kritik rol oynayan patentlerin, ticari markaların, imajların veya ilişkilerin akışından doğan gücü içerir. Bu güç aynı zamanda, müşterilerle ilişki kurabilme yeteneğini, üretimde yenilikçi olmayı, acil durumları zamanında yanıtlayabilmeyi ve pazar fırsatlarını akıllıca kullanmayı içerir.
- **Sembolik güç :** Bu güç, bir kanal üyesine diğer bir kanal üyesinin markası veya pazar imajı ile birlik tarafından ünvan verilmesidir. Bu nedenle, bu güç kuvvetli bir üretici markasını istenilen şekilde dağıtabilen aracıya verilebilir. Veya, bu güç ürünlerini perakendecinin pazar imajı ile birleştirebilen üreticiye de verilir.

- **Kanuni güç** : Bu gücün kaynağı, kurum haline getirilmiş ticari uygulamaların veya kontratların akışıdır. Bu güç, kanal ortakları arasındaki yasal düzenlemelerden ortaya çıkar.
- **İkna gücü** : Bu güç, üretici ile aracı arasındaki değiş-tokuşta rol oynar. Bu güç, tarz, kişilik gücü, karizma ve ikna kabiliyeti ile geliştirilir. Bu tür karizmatik güç iletişim ve propaganda gücünü de içerir.
- **Ekonomik ölçek** : Bu güç, aracının veya üreticinin ürün kategorisinde, pazar payında veya coğrafik alandaki ekonomik baskınlığından ortaya çıkar. Büyük üreticiler ve aracılar piyasadaki iyi izleri sayesinde diğer kanal üyeleri üzerinde güce sahiptirler.

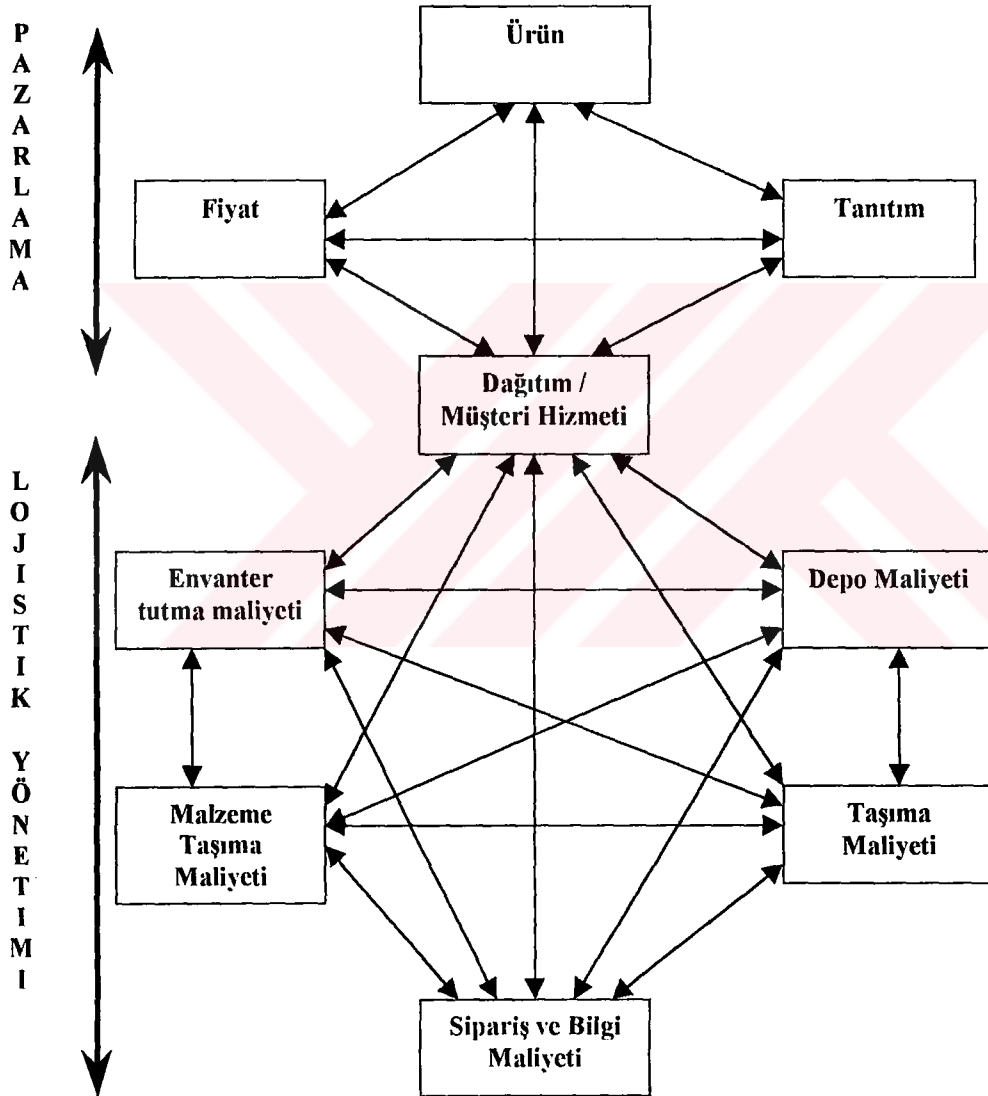
3.3. Lojistik Yönetiminde Dağıtım Kanalları Yoluyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Birinci bölümde müşteri memnuniyeti ile ilgili temel kavramları tanımlamadan önce, müşteri memnuniyetini sağlamanın; müşteriye hizmet etmekle doğrudan ilişkili olduğunu, müşteriye hizmet edilmezse müşteri memnuniyetinin de olamayacağını dile getirmiştik. Bu bölümde de bir kavram karmaşası yaşanmaması için bu hatırlatmanın tekrar yapılması uygun görülmüştür.

3.3.1. Lojistik yönetimde dağıtım kanallarındaki müşteri memnuniyetinin yeri ve önemi

Birçok firma için rekabet avantajını kazanmada en iyi metot müşteri memnuniyetidir. Lojistik yönetimde müşteri memnuniyetini sağlayan firma, diğerlerine göre önemli ölçüde pazar payını ve karlılığını geliştirebilir. Lojistik yönetimde müşteri memnuniyetini etkin olarak sağlamak demek; müşterilere verilen hizmeti geliştirerek lojistiğin toplam maliyetini azaltarak olacaktır. Alternatif müşteri hizmeti stratejileri geliştiren firmalar, uzun dönemde karlılıklarını koruyabileceklerdir.

Lojistik sistemin bileşenleri ve firmanın pazarlama karışımının dağıtım bileşeni, kesişim noktası müşteri hizmetini göstermektedir. Bu, ürün için zaman ve yer faydası yaratan lojistik sistemin etkinliğini ölçer. Müşteri hizmeti sadece varolan müşterileri elde tutmak için değil aynı zamanda potansiyel müşterilerin gerçek müşteriler haline gelmesinde de önemli rol oynar. Böylelikle müşteri hizmeti, firmanın pazar payına direkt olarak kazançlılık açısından etkiler. Bu sebepten dolayı müşteri hizmeti, herhangi bir lojistik sistemine entegre olmuş bir parçadır (Lambert ve Stock, 1993).



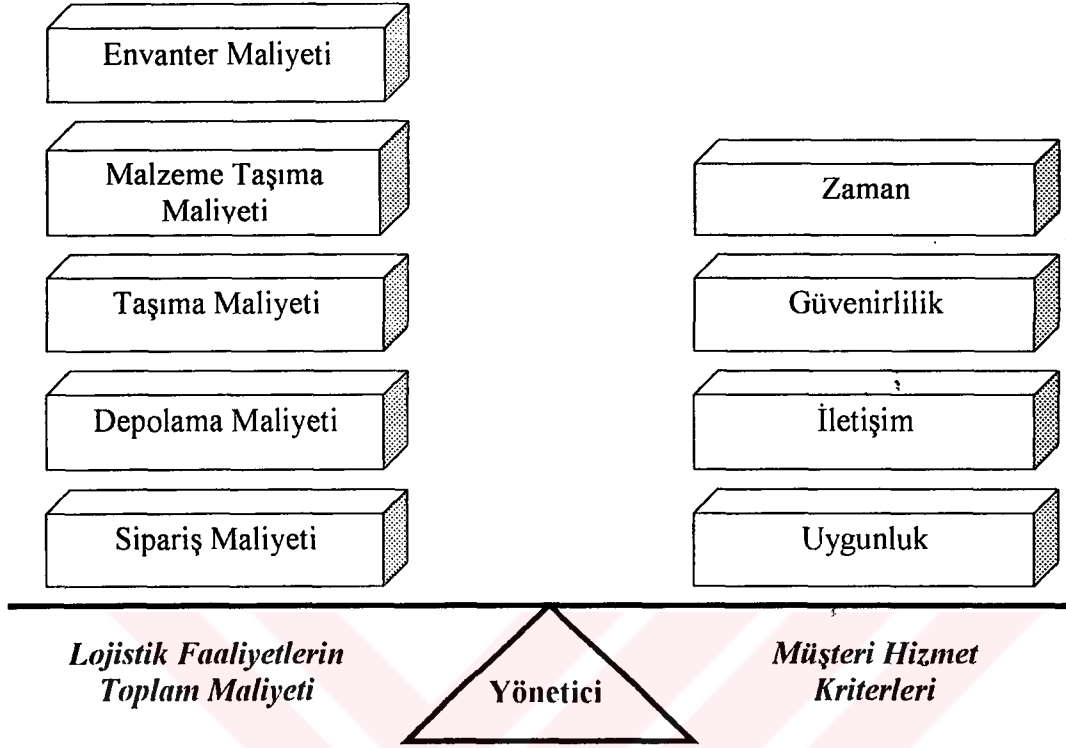
ŞEKİL 3.17. Lojistik Sistemde Dağıtım Kanallarında Müşteri Memnuniyetini Sağlamak için Yapılan Harcamalar (Lambert, 1975)

Firma, elindeki k t kaynakları, pazarlama karışımı bileşenlerinde (fiyat, tanıtım, ürün, dağıtım) en etkin şekilde kullanarak pazarda iyi bir yer edinmeye  alır. Bu pazarlama karışımı içinde dağıtım kanalının etkin ve müşteriyi memnun edecek şekilde kullanılması ile firma için pazar payı daha da artmaktadır. Şekil 3.17’de, lojistik yönetimi ile pazarlama karışımında müşteri hizmetinin nasıl bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Őekilden de görüldüğü üzere müşteri hizmetinin uygulandığı yer pazarlama karışımının dört unsurundan biri olan dağıtım kanallarıdır.

Şekil 3.17, aynı zamanda lojistik yönetiminde dağıtım kanalları yoluyla sağlanacak müşteri memnuniyetinin harcamalarını da göstermektedir. Pazarlamanın amacı; firmanın uzun dönem karlılığını maksimize edecek pazarlama karışımını kurarak eldeki k t kaynakları buna göre dağıtmaktır. Lojistik yönetiminin amacı ise; müşteri hizmeti amaçlarını sağlayacak olan envanter, taşıma, sipariş, malzeme taşıma ve depo maliyetlerini minimize etmeye çalışmaktır. Bu faaliyetlerin her birinin maliyetini teker teker indirilmesine çalışmak yerine, faaliyetlerin tümünün maliyetini minimize edilmesine çalışılmaktadır. Bu sistem de, daha önceden de ifade ettiğimiz üzere, toplam maliyet analizi adı verilmektedir. Ancak lojistik yönetimi faaliyetlerinin tamamının maliyetinin minimuma indirilmesi ile firmanın müşteri hizmeti amaçları etkin olarak yerine getirilecektir (Robeson, Copacino, 1994).

Şimdi de lojistik faaliyetlerinin maliyetleri ile müşteri hizmet kriterlerinden; zaman, güvenirlilik, iletişim ve uygunluk arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiğini inceleyelim. Bu inceleme bize, lojistik yönetiminde müşteri memnuniyetinin önemini belirlemede yardımcı olacaktır.

Şekil 3.18’de, yöneticinin lojistik faaliyetlerin maliyetleri ile dört temel müşteri hizmeti kriterinin arasındaki dengeyi sağlaması gerektiğini görmekteyiz (Berkowitz vd., 1994).



ŞEKİL 3.18. Yöneticinin Lojistik Faktörlerin Toplam Maliyeti ile Müşteri Hizmeti Faktörleri Arasında Sağlaması Gereken Denge (Berkowitz vd.,1994)

Müşteri hizmet kriterlerinin ne olduğunu şöyle bir hatırlarsak:

Zaman; Sipariş alındıktan sonra, hazır oluncaya kadar geçen süreye çevrim zamanı veya sipariş çevrim zamanı adı verilir. Bu zamanı oluşturan tipik sipariş döngüsü şöyledir: Siparişin kayıt edilmesi, siparişin gönderilmesi, dökümantasyon ve taşımacılık. Lojistik yönetimde çevrim zamanını düşürerek, envanteri müşteriye maksimum hizmeti verecek minimum düzeye çekmeye çalışmaktadır. Çevrim zamanı, tüketiciden daha çok perakendeci ve toptancı için daha önemlidir.

Güvenebilirlik; Güvenebilirlik hem araçlar hem de tüketiciler için önemlidir. Üç bileşeni içerir: Tutarlı çevrim zamanı, güvenli dağıtım ve tamamlanan dağıtım. Güvenirlilik, müşteri hizmetinde anahtar kriterdir. Uyumlu hizmet, yapılan planları bozmaz, oysa uyumsuzluk sürprizler doğurur. Bu sürpriz gecikmeler; üretim hattını durdurabilir, envantere sıkıntı yaratabilir. Bu da güveni sarsar.

İletişim; İletişim aracı ile satıcı arasında, hizmeti görüntülemeyi ve gelecekteki ihtiyaçları belirlemeyi sağlayan ilişkidir.

Uygunluk; Bir lojistik yöneticisi için uygunluk; satıcının, alıcı ile iş yaparken minimum çabanın sarfedilmesidir. Müşteri ile aradaki gereksiz engellerin kaldırılması ile uyumluluk oluşur. Örneğin; müşteri için sipariş vermenin kolaylığı, aranan ürünlerin bir çok mağazada bulunması, tüketicinin beklediği tüm detaylara dikkat edilmesi v.b....

3.3.2. Dağıtım kanalında müşteri hizmeti ihtiyacının belirlenmesi

Müşteri hizmetleri ihtiyacını en uygun şekilde belirleyebilmek için atılması gereken ilk adım dağıtım kanalında verilecek hizmetin tasarımının yapılmasıdır. İkinci adım ise dağıtım kanalında müşteri hizmet maliyetinin etkisinin ölçülmesidir (Cooper, 1990).

3.3.2.1. Birinci adım: Hizmet tasarımının yapılması

Hizmet kriterleri, hem müşterileri hem de dağıtım yöneticisini tatmin eder. Çünkü bu hizmet kriterleri müşteri memnuniyetini sağlamanın temelini oluşturur. Müşteriler için dağıtımdaki hizmet kriterleri içinde gözönünde bulundurulması gereken en temel konu; hizmet güvenilirliğidir. Bu kriter dağıtımın zamanında ve istenilen yere yapılması ile ilgilidir. Dağıtım yöneticileri bu kriterleri oluşturmada; fiyat ve maliyet temel verilerine ihtiyaç duyarlar.

Hizmet kriterinin sayısı, müşteri hizmeti ölçümlerine bağlı olarak ortaya çıkar. Bu ölçüm sonuçları pozitif veya negatif sonuçlu olabilir. Pozitif sonuçlu ölçüm sonuçlarına örnek olarak; 48 saat öncesinde verilen sipariş faturasına göre ürünün müşteriye teslim edilmesi verilebilir. Negatif sonuçlu ölçümlere örnek ise; dağıtım hizmetlerindeki ve siparişin zamanında teslim edilmemesi şikayetlerinin artmasıdır.

Ölçümler yapıldıktan sonra oluşacak dağıtım performansı görüntülenebilir ve hizmetin sağlanabilmesi için ne kadar maliyete gerek olacağı doğru olarak belirlenebilir. Bununla

birlikte müşteri hizmetinin maliyetlendirmesi ve kontrol edilmesi, firmanın bu anlayışa bakış açısıyla direkt olarak ilgilidir.

3.3.2.2. İkinci adım: Müşteri hizmetinde maliyetin etkisinin ölçülmesi

Bu adımda; tüm müşterilerden doğan hizmet maliyetlerinin ayrılarak incelenmesi yani analizi yapılır. Bu adımda üzerinde durulan temel konulardan diğeri de, tanımlanan anahtar hizmet kriterlerinin dağıtımdaki denetlemelerinin yapılması ve oluşacak maliyetler için kendi kapasitelerini gözden geçirilmesidir (Ballou, 1987).

Buna ek olarak, müşteri hizmet ölçümlerinin ilerlemesini ilgilendiren bazı önemli pazarlama etmenleri vardır. Bunlar; ürün grupları, pazar bölümlenmesi ve aracı zincirleridir. Bu etmenler dağıtım yöneticisi için kar getirebilecek ticaret alanlarının belirlenmesi ile hizmet gelişimi sağlanacaktır.

Müşteri hizmetleri maliyetlerinin analizi sürecini aşağıdaki bileşenler oluşturmaktadır:

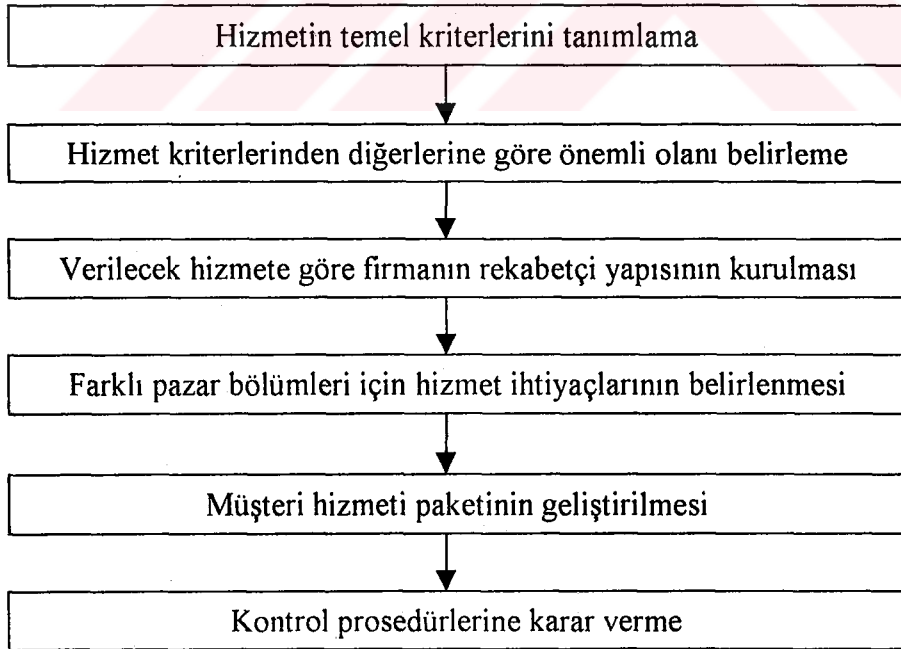
- Üründeki fiyat indirimleri,
- Ürünlerin net satış ve maliyet fiyatları arasındaki fark,
- Müşteri hizmeti düzeyleri,
- Dağıtım maliyeti,
- Satış destek maliyetleri.

Yukarıdaki bu bileşenler; dağıtımın gelişmesinde büyük öneme sahiptirler. Firmaların müşteri hizmeti maliyetlerinin tanımlanmasından sonra bir çok önemli sonuç ortaya çıkmaktadır. Bunların temelinde müşteri hizmeti kontrolleri vardır. Bu kontroller iki önemli sonucu meydana çıkarmaktadır: Birincisi, müşteri hizmeti analizinin bir çok dağıtıcı üzerinde yapılması; ikinci olarak da tüm satış mağazalarında aynı fiyat politikasının uygulanmasıdır.

3.3.3. Dağıtım kanalında müşteri hizmeti politikasının oluşturulması

Müşteri hizmetleri kriterlerine (Sipariş çevrim zamanı, dağıtımın güvenilirliği, envanterin hazır bulunması, siparişin kolaylığı, dağıtım zamanı ve esnekliği, istek prosedürleri, iletişim, v.b...) birinci bölümde değinmiştik. Bu müşteri hizmeti kriterleri, firmanın müşteri hizmeti politikasının nasıl olması gerektiğini belirleyen etmenlerdir. Çünkü bir çok müşteri, dağıtımdaki güvensizlik veya elde stok bulunmamasından dolayı, alternatif tedarikçilerin ürünlerine yönelmektedirler. İşte olumlu ve başarılı bir müşteri hizmeti politikası oluşturulması için bazı gerekliliklere uyulması gerekmektedir (Ballou, 1987):

- Varolan farklı pazar bölümlerini anlama,
- Müşteri ihtiyaçlarının farkında olma,
- Müşteri hizmetleri standartlarının ölçülmesi, amaçların açıkça tanımlanması,
- Maliyetler ile müşteri hizmeti arasındaki ilişkinin anlanması,
- Hizmetin sağladığı ölçümler ve
- Hizmetin sağladığı değerlendirme ve müşterinin değerlendirmesi arasında ilişkinin kurulması.



ŞEKİL 3.19. Müşteri Hizmeti Politikasının Kurulması (Rushton ve Oxley, 1991)

Uygun müşteri hizmeti politikasının gelişimini kolaylaştırmak, lojistik yaklaşımın gelişimi ile mümkündür. Buna örnek bir yaklaşım, Şekil 3.19'da gösterilmiştir. Bu altı adımlı planda, anahtar müşteri hizmeti kriterlerini tanımlanmakta ve sonra da uygun müşteri hizmeti paketini tasarlanmaktadır. Temel adımlar aşağıda açıklanmıştır (Rushton ve Oxley, 1991):

1. Aşama – Hizmetin temel kriterlerini tanımlama: Hizmetin bu temel kriterlerinin tanımlanması sonucu firma, kaynaklarından, anahtar faktör durumunda olanlara odaklanabilme şansına sahip olur. Bu temel kriterleri tanımlamada pazar araştırma tekniklerinden yararlanılır. Bu süreç şu maddeleri içerir;

- Ürünü alanların yani tüketicilerin temel düşüncelerini tanımlama,
- Kişilerle görüşmelerden faydalanarak, müşteri hizmetinin önemine ve farklı bileşenlerine karar verme,
- Bu kararları vermede grup görüşmelerinden faydalanma.

Bu aşamanın önemi, amaca uygun hizmet ölçümlerinin tanımlanmasıdır.

2. Aşama – Hizmet kriterlerinden diğerlerine göre önemli olanı belirleme: Hizmet kriterlerinden diğerlerine göre önemli olanlarının belirlenmesinde çeşitli araştırma tekniklerinden yararlanılır. Örneğin, tüm kriterler çok önemliden az önemliye doğru sıralanarak bir liste elde edilir. Bu liste on kriterden oluşur ve önem sırasına göre sıralanır. Bu aşamada kullanabilecek önemli analiz tekniklerden biri değiş tokuş analizidir.

3. Aşama – Verilecek hizmete göre firmanın rekabetçi yapısının kurulması: Anahtar hizmet kriterlerini tanımlandıktan sonra, bunları müşteriler için önem sırasına sokmuştuk. Şimdiki adımda, firma kendi pozisyonunu rakipleri ile karşılaştırılır. Karşılaştırma yapmak için firmanın performansını belirleyecek anketler hazırlanır ve uygulanır. Sonuçlar, anahtar hizmet kriterleri ile ilişkili olarak, karşımıza çıkabilecek rakipleri işaret edecektir. Bu bilgiler sayesinde müşteri hizmeti stratejisi gelişebilir.

4. Aşama – Farklı pazar bölümleri için hizmet ihtiyaçlarının belirlenmesi: Pazarın her bölümünde farklı hizmet kriterlerine ihtiyaç olabilir ve hizmet eksiklikleri meydana gelebilir. Bazı pazar bölümlerinde ise bu ihtiyaçların analizini yapmak oldukça kolaydır. Bu safhada kullanılan tekniklerden en önemlisi küme analizidir. Bu analiz ile farklı grup ve pazar bölümlerine uygun özel hizmet politikaları geliştirilmesi mümkündür.

5. Aşama – Müşteri hizmeti paketini geliştirme: Farklı pazar bölümleri için oluşturulan alternatif hizmet paketleri, elde edilen sonuçlara göre tanımlanır. Bu tanımlamalar yapılırken maliyetler gözönünde tutulur ve maliyetler karşılaştırılarak, içlerinde en uygun olan hizmet paketine karar verilir.

6. Aşama – Kontrol prosedürlerine karar verme: Hizmet politikasını belirledikten sonra, onun kontrolünün yapılması gerekir. Kontrol sırasında yapılması gereken ilk görev; ölçümler için gerekli olan faktörlerin tanımlanmasıdır. Bu planlamanın ilk safhalarında tanımlanan temel müşteri hizmeti kriterlerine bağlı olarak yapılır. İkinci görevde ise ölçümler yapılır. Bu ölçümler farklı kriterler için farklı yollarla yapılır. Fakat kriterlerin ölçümleri, dürüstçe ve doğru olarak yapılmalıdır.

3.3.4. Dağıtım kanalında müşteri memnuniyetini sağlayacak etmenler

Dağıtım kanalında daha net söylemek gerekirse fiziksel dağıtımda müşteri memnuniyetini sağlayacak etmenleri şöyle sıralayabiliriz (Cooper, 1990):

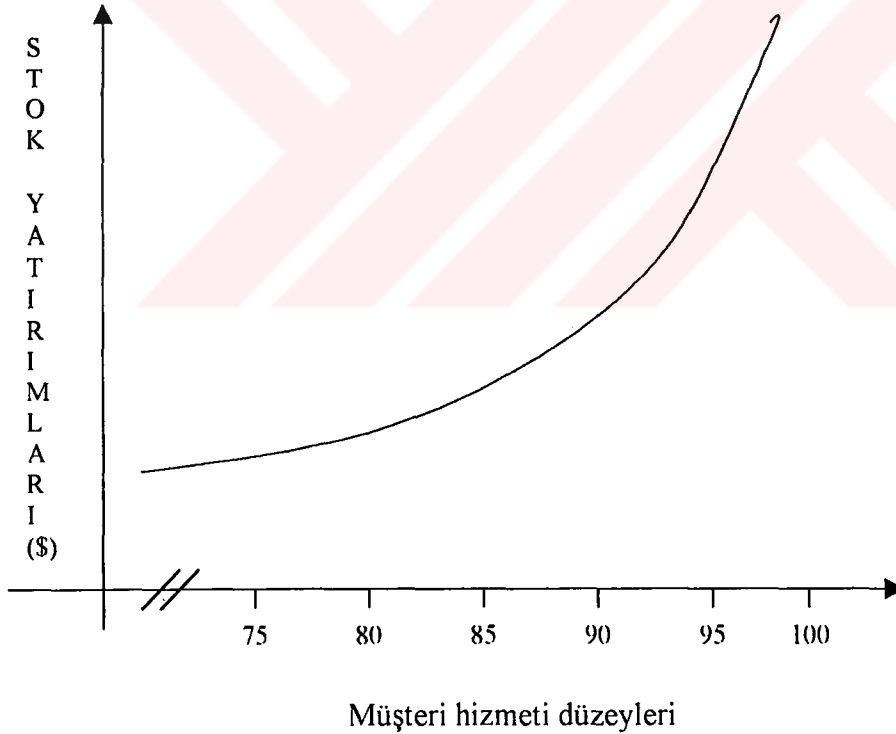
- Stokun hazır bulunması,
- Sipariş çevrim zamanı,
- Dağıtım sıklığı,
- Programlı dağıtım,
- Dağıtımdaki güvenilirlik.

Tüm bu etmenlerin bir araya gelmesi ile dağıtım kanalında müşteri memnuniyetinin görünüşü sağlanır. Her etmen, dağıtım kanalında müşteri memnuniyetinin sağlanmasının kuruluşunda görev alır.

3.3.4.1. Stokun elde bulunması

Fiziksel dağıtım yönetiminde sıkça müşteri hizmetinin ölçülmesi istendiğinde stokun elde bulunabilirliği kullanılır. Aracılar genellikle hizmetleri, müşteri hizmeti gözönünde tutarak verirler. Yapılan kontratlar genellikle elde bulunan stok ölçümleri ve siparişlerin stoktan karşılanabilirliği üzerine yapılan anlaşmalardır. Ceza maddeleri, müşteri hizmeti düzeyinin zayıf olması veya stoklardan elde edememe durumlarına göre düzenlenir.

Aracı stokların elde bulundurma maliyetlerine büyük dikkat sarfetmelidir. Şekil 3.20, tipik olarak maliyetler ile müşteri hizmeti arasında ilişkiyi göstermektedir. Bu göstermektedir ki; öncelikle müşteri hizmeti düzeyleri, maliyetler ile lineer ilişkili olarak yükselmektedir. Daha sonra müşteri hizmet düzeyi 90'a geldiğinde stok yatırımlarından dolayı exponansiyel olarak büyümektedir.



ŞEKİL 3.20. Stok Yatırımları (Cooper, 1990)

Firmaların müşteri hizmetleri / stok bulunabilirliği ile maliyet arasındaki ilişkiyi açıkça anlamaları gereklidir. Bu özellikle birçok stok çeşitliliği olan firmalar için geçerlidir. Bu ilişkinin önemi; stok bulunabilirliği hizmet düzeyi % 90'ın üzerine çıktığında azalır anlaşılır.

3.3.4.2. Sipariş çevrim zamanı:

Sipariş çevrim zamanı, ihtiyacı olan müşteri ile memnun olmuş müşteri arasında geçen zamandır. Direkt kontrol ile pratik yapmayı tercih eden tedarikçi firmanın ara zamanında sipariş çevrim zamanını gözlemek yanlıştır. Eğer yazılı siparişin geldiği depo, ürünleri, sipariş aldıktan bir gün sonra yollarsa 24 saat hizmet sağladığını iddia edebilir. Buna rağmen müşteri, genellikle sipariş çevrim zamanını 24 saatten daha uzun görme eğilimdedir.

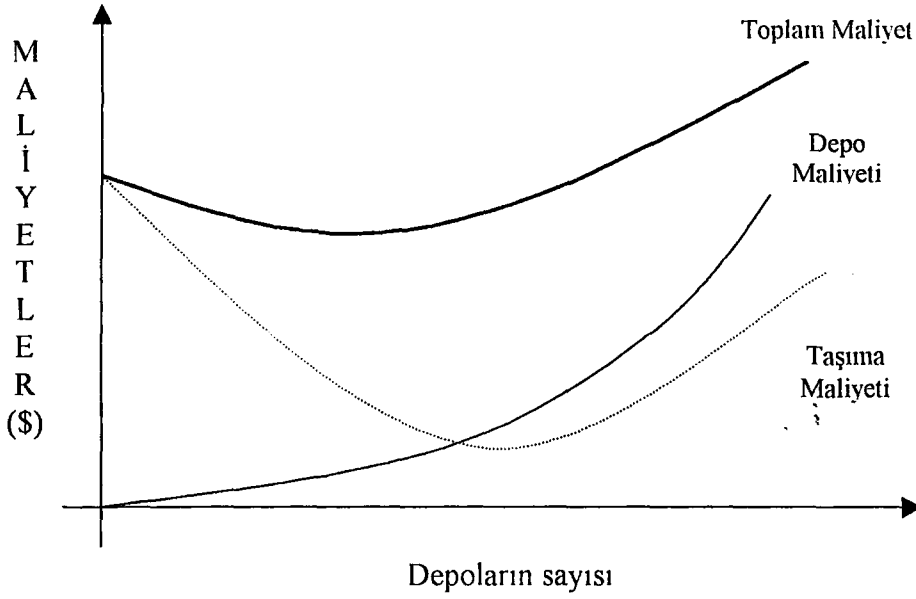
Sipariş çevrim zamanı şu üç zamanın toplamı olarak tanımlanabilir:

- Limandan gelen sipariş iletişimi,
- Ürünleri yollamak ve hazırlamak kadar iyi olan sipariş süreci,
- Limandan çıkan ürünlerin ulaşımı

Eğer sipariş çevrim zamanı kısaltılırsa, bununla doğru orantılı olarak yukarıdaki maddelerden biri veya daha fazlasının zamanları azalacaktır. Bu çoğunlukla azalan maliyetlere neden olur. Bu tür maliyetlerin hoşgörüldüğü kapsam ve sipariş çevrim zamanını kısaltabilen, ticari yararlar arasındaki değiş tokuş önemlidir.

3.3.4.3. Dağıtımın sıklığı

Çoğu perakendeci müşteri için dağıtımın zamanlaması önemli iken, aynı zamanda dağıtımın sıklığı da müşteri hizmetinde anahtar düşünce olabilir. Çoğu perakende ürünün az depo kapasitesi vardır veya hiç yoktur. Bu nedenle büyük parti ürünler hazır bir şekilde bulunmayabilir. Daha küçük partiler daha siktir ve gönderimleri daha kullanışlıdır.



ŞEKİL 3.21. Depo Maliyeti – Ulaştırma Değiş Tokuşu (Cooper, 1990)

Merkezileşme süresince envanter finans maliyetleri, insan gücü, binalar, taşıma ekipmanı ve yönetimde kazanılabilecek potansiyel kazançlar vardır. Bununla beraber, bu kazançların bazıları ulaştırma maliyetlerinin artması karşılığında değiş tokuş edilmek zorunda kalınabilir. Şekil 3.21’de gösterildiği üzere daha az depolama, ulaşım maliyetlerini artırabilir.

Bununla beraber, merkezileşme sık sık firmaların toplam dağıtım maliyetleri azalırken stok bulunabilirliğini sürdürebilmeleri veya periyodik artırabilmeleri anlamına gelecektir.

Dağıtım sıklığının diğer bir görünüşü de tamamlanmamış siparişleri tamamlama maliyetidir. Bir firma istenilen bütünürünleri dağıtacak stoğa sahip olmadığı zaman, üç seçeneğe sahiptir. Birincisi, firma, olmayan ürünler gelene kadar bütün siparişi erteleyebilir. Bu yaygın olmayan bir yoldur. İkinci olarak, mevcut ürünleri yollayabilir ve olmayanları daha uzak bir tarihte eline geçince gönderebilir. Üçüncü olarak ise, siparişte istenilenleri belirli bir düzende gönderir.

anlamına geldi.

İş yüklemelerini düzgün hale getirme çabası içinde ve kuyruklardan kaçınmak amacı ile çoğu market perakendecisi dağıtım kontrol sistemlerini tesisleştirdi. Belirli zamanlarda yapılan dağıtımlar gibi olan bu gereksinimlere perakendeciler tarafından karar verilir. Bütün dağıtımlar kayıt edilmek zorunda idi. Karar verilmemiş bir dağıtım zamanında ulaşan herhangi bir araç veya geç kalmış herhangi bir aracın boşaltma yerine girmesi reddedilebilir. Müşterinin belli dağıtım gereksinimlerini karşılamak müşteri hizmetinin önemli bir yönüdür.

Programlı dağıtımlar, bunlarla beraber aracıya vergi maliyetleri getirir. Bu vergi maliyeti özellikle birden fazla müşteri tarafından müşteri hizmeti istenildiğinde meydana gelir. Aracı belli sayıdaki kaydedilmiş dağıtımları karşılamayı deneyebilir. Bu dağıtımların herbiri diğerinden bağımsızdır. Sonuç olarak dağıtım programları daha karmaşık hale gelir ve araçlar kullanım halindedir.

3.3.4.5. Dağıtımın güvenilirliği

Düzenli dağıtım sadece müşteri hizmet ihtiyaçlarını karşılamaz. Dağıtım planlamasının görelisi olarak daha basit olduğu sırada aracıya da yarar sağlayabilir.

Aynı zamanda dağıtım faaliyetlerinin bazı alanlarda verimsiz olma riski vardır. Bütün siparişlerin 48 saatte yapılacağını vaad eden bir sipariş çevrimi düşünün. Deponun siparişin

büyükliğini kontrol etmediği sırada tanımlanan dağıtımın bir hafta kadar sürmesine sebep olan coğrafik alanlardan dolayı gözönüne alınabilir dalgalanmalar meydana gelebilir.

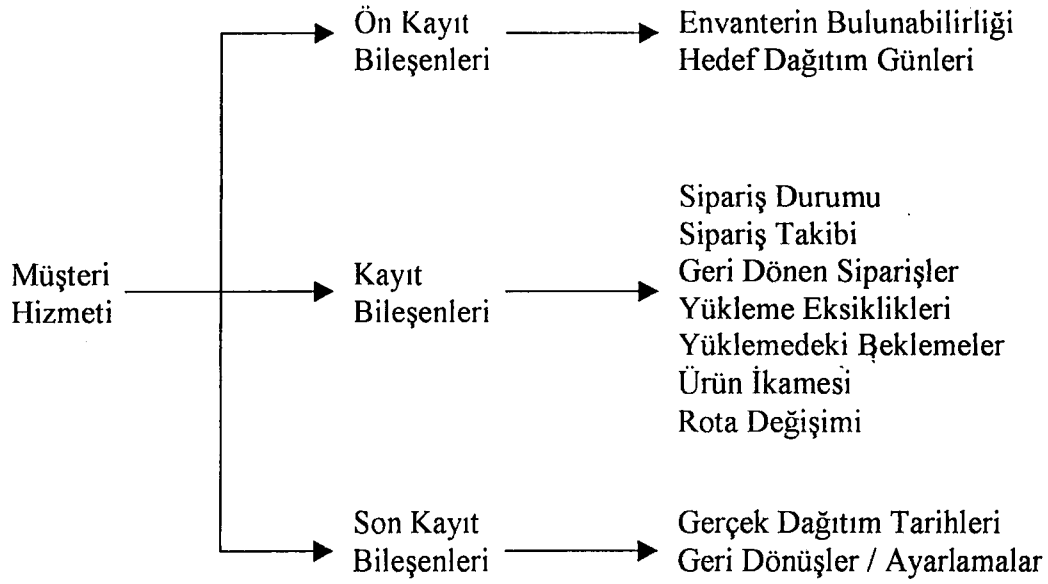
Aracılar, benzer ihtiyaçlar için yakın değerlendirmeler yaparak potansiyel müşterilerine, müşteri hizmet paketleri önermeye hazırlanabilirler. İlgili faktörler, pazar sektörünü satışı, ürünlerin yerleşimini ve rakiplerin dağıtım stratejilerini içerir.

3.3.5. Dağıtım kanalında müşteri hizmetini geliştirme

Yönetim öncelikle müşteri hizmeti kriterlerinden hangilerinin önemli olduğuna karar vermesi ve bunları performans standartlarına göre geliştirmesi lazımdır. Bu iş için atanmış işçiler, düzenli olarak, yönetimin belirli düzeylerine rapor verirler. Müşteri hizmeti performansını ölçme ve kontrol etmenin dört basamağı aşağıdaki gibidir (Tompkins ve Harmelink, 1994):

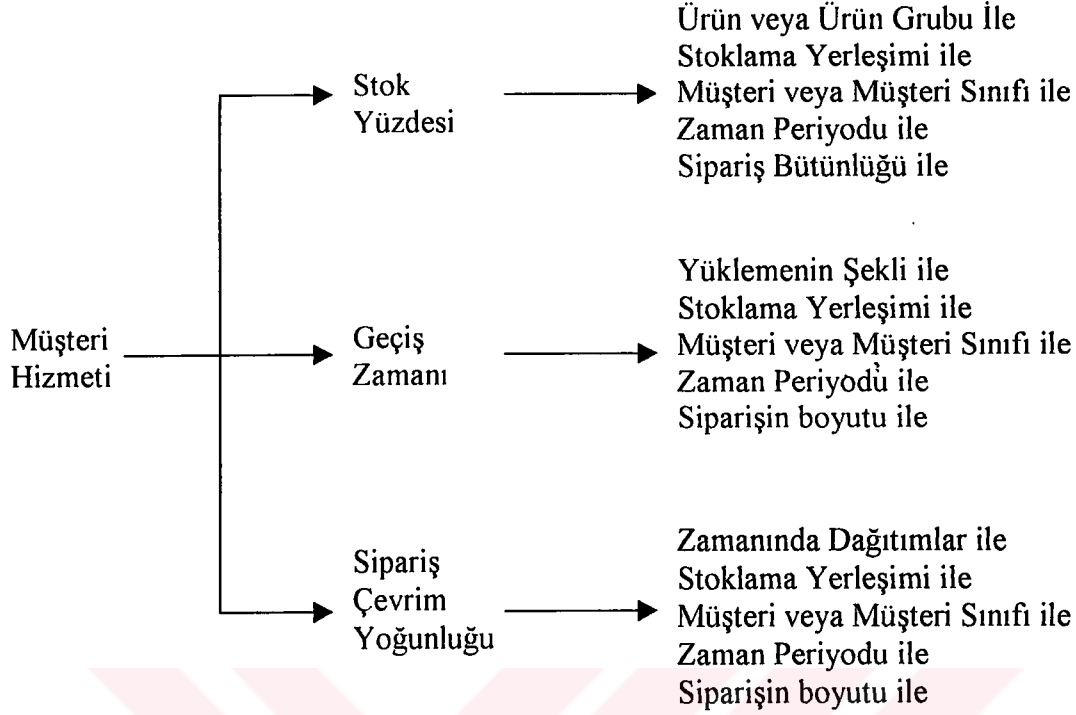
- Her hizmet kriteri için performans kriterlerinin kurulması
- Her hizmet kriteri için aktif performansın ölçülmesi,
- Gerçekleşen aktif hizmetler ile standartlar arasındaki değişikliğin analizi,
- Aktif performansı, standart çizgisine getirmek için gerekli düzeltici önlemleri alma.

Şirketin dağıtılmış ürünün durumu, güvenilirliği ve hızı hakkındaki bilgileri elde etmek için müşteriler ile işbirliği yapması kaçınılmazdır. Etkili olabilmek için müşterileri, hizmet ölçütlerinin gelecekteki hizmet anlayışının geliştirilmesine yardımcı olacağına inandırılması lazımdır.



**ŞEKİL 3.22. Müşteri Hizmeti Performansının Olası Ölçütleri
(Lambert ve Stock, 1993)**

Şekil 3.22, hizmet performansının olası ölçütlerini içerir. Herhangi bir üreticinin bireysel bileşenlerde yer almasına verdiği önem, üreticinin müşterilerinin önemli olduğuna inanmasına dayanması şarttır. Envanter bulunabilirliği, dağıtım tarihleri, sipariş durumları, sipariş takibi ve geri dönen siparişler gibi hizmet bileşenleri, üretici ile müşteri arasında iyi ilişkiler gerektirir. Çünkü, çoğu firma sipariş sürecinde teknolojiye ayak uyduramamıştır. Bu alan, müşteri hizmetini geliştirmek için önemli bir potansiyel önerir.



ŞEKİL 3.23. Müşteri Hizmet Standartlarının Örnekleri (Lambert ve Stock, 1993)

Şekil 3.23; müşteri hizmet standartlarından örnekler veriyor. Standartlar arasından seçilenler, yönetimin müşteri ihtiyaçları olarak düşündüğü yerine müşterilerin ihtiyaçları olmalıdır. Belirtilen çalışanlar, standartın performansını ölçebilir ve diğerleri ile karşılaştırabilir ve bu bilgiyi zamanında ve düzenli bir şekilde uygun yönetim kademelerine raporlayabilir.

Bazı firmaların etkin müşteri hizmeti stratejileri yoktur. Hatta çok iyi yönetilen firmalarda bile aşağıda maddelenen hatalar görülebilir:

- Hatalı tanımlanan müşteri hizmeti,
- Müşteri kazançlılığını gözden kaçırma,
- Gerçeğe uygun olmayan müşteri hizmeti politikasını uygulama,
- Araştırmalardaki hatalar,
- Müşteri hizmeti maliyetlerini görmemezlikten gelmek,
- Satışları teşvik edici müşteri hizmetini suistimal etmek,

- Otoritede belirsizlik,
- Müşteri hizmetleri ile depo sayısını eşitlemek,
- Ücreti ödenmemiş personel ve eğitilmemiş çalışanlar,
- Pazardaki durumun yanlış okunması.

Bir çok firma müşteri hizmetleri maliyetleriyle ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesinde hatalar yapmaktadır. Yapılan diğer bir hata da; satış personelinin sipariş alabilmek için hızlı servis sözü vererek müşteri hizmetini suistimal etmesidir. Fakat çoğu müşteri, sipariş hızından çok siparişin doğru alınmasına önem verirler. Satış personeli yükleme tarihleri, bekleme zamanları, yükleme noktaları, ulaşımın şekli ve satış birimleri ile ilgili müşteri hizmet politikalarına önem vermezse, diğer müşterilerin siparişlerine engel olabilir ve lojistik maliyetlerinde bir artışa neden olabilirler. Diğer durumlarda satış personeli, firma tarafından sağlanan hizmetleri satan kişi olarak bilinmez.

Bir firmanın müşteri hizmet standartları ve performans beklentileri esas olarak rekabetçi çevreden ve geleneksel endüstri uygulamalarından etkilenir. Sonuç olarak yönetimin sanayi standartlarını, beklentilerini ve yüksek seviyede müşteri hizmeti sağlamanın maliyetlerini anlaması zorunludur.

Bir firmanın sağladığı müşteri hizmeti seviyeleri aşağıdaki faaliyetler ile geliştirilebilir (Lambert ve Stock, 1993):

- Müşteri ihtiyaçlarını araştırarak,
- Gelirler ve harcamalar arasında gerçek değiş tokuşlar yapma yolu ile hizmet seviyelerini belirleyerek,
- Sipariş süreci sistemlerinde son teknolojiyi kullanarak, ve
- Lojistik faaliyetlerinin performansını ölçerek ve değerlendirerek.

Bir etkili müşteri hizmet stratejisi, müşterilerin hizmet tanımını nasıl algıladıklarına dayanmak zorundadır. Müşterilerin hizmete bakışı bir kere tanımlandıktan sonra, yönetim firmanın uzun dönemli kazanç sağlamaya ve yatırıma yönelik amaçlarını destekleyen müşteri hizmet stratejisini seçmelidir.

Müşteri hizmetinin optimum seviyesi, doğru veya arzulanan müşteri hizmetine sahip olmaktır.

Çoğu firma, sipariş süreci sistemlerini eskitmiştir. Onlar için sipariş sürecinin otomasyonu, müşteri hizmetini geliştirmek için önemli bir fırsattır. Sipariş süreci sistemini otomatikleştirmenin birincil yararı, sipariş çevrim zamanındaki azalmadır. Gerçek olan çoğu müşterinin, dağıtım çemberinin kısa olanını tutarlı olanına tercih ettiğiğidir. Müşteriler için genellikle sipariş çevrim zamanının kısaltılması gerekli değildir. Fakat, firma içinde planlama için ek süre kullanarak firma, ulaşım, depolama, envanter taşıma maliyetleri ve satın almada kazanç sağlayabilir. Otomasyon, müşteriye şu yararları sağlayarak müşteri hizmetini geliştirir: Daha iyi ürün bulunabilirliği, daha doğru fatura, daha düşük stok seviyesi ile birleştirilmiş taşıma maliyetleri, sipariş durumunda bilgiye ulaşmada kolaylık. Özet olarak, otomatikleştirilmiş sipariş sistemleri, firmanın müşteri hizmetinin bütün kayıt ve son kayıt bileşenlerini başarıya yeteneğini artırır.

Sonuç olarak etkili müşteri hizmeti programını geliştirmek için gerekli olan müşteri hizmeti standartlarının kurulması için aşağıdaki maddelerin takip edilmesi gerekir:

- Müşterinin bakış açısını yansıtmayı,
- Hizmet performansının operasyonel ve tarafsız ölçütlerini sağlamayı,
- Doğru faaliyet için ipuçları ile yönetim sağlamayı.

Yönetim aynı zamanda ulaşım, depolama, envanter yönetimi, üretim planlama, satın alma ve sipariş süreci gibi lojistik faaliyetlerin müşteri hizmeti üzerindeki etkisini ölçebilir ve değerlendirebilir. Belirlenen çalışanlar, başarıları düzenli bir şekilde uygun yönetim kademelerine raporlayabilir. Yönetim standartların gerçek performansını karşılaştırabilir ve performans yeterli olduğu zaman doğru faaliyeti gerçekleştirebilir. Yönetimin başarılı ve verimli olması için firmanın uzun süreli bilgiye ihtiyacı vardır. Aynı zamanda, bilgi tek başına gelişmiş bir karar almanın garantisi olmadığından performansları ölçülebilir bireyleri tutmaları gerekir.

3.3.6. Müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığının kontrolü

Müşteri memnuniyeti, alıcının satın alma durumunda katlandığı fedakarlık için, alıcının yeterli olsun veya olmasın hissettiği duygudur. Bu duygunun, ürünü satın aldıktan sonra sağlanıp sağlanmadığının anlaşılması için belirli kriterler incelenmelidir. Bu kriterler; ürün ihtiyaçları, pazarlama kavramları, fiyatlandırma ve faturalamadır (Bleuel ve Patton, 1986).

Müşterilerin ürün ihtiyaçlarını karşılamak için, çoğu hizmet organizasyonu, bilgi alış verişi, sipariş girişi, yükleme programı ve krediler gibi fonksiyonları sağlayan ayrı müşteri hizmet bölümlerini oluşturmuştur. Bilgi alış verişi, ürün farklılaştırmasını sağlamak açısından önemlidir. Bilgi alış verişi; bilgiyi, fiyatları, satışları ve dağıtımını kullanır. Sipariş girişi, satış elemanının siparişlerini, satış sistemine doğru girip girmediğini kontrol eder.

Pazarlama kavramı, müşteri ihtiyacını tanımlayan ve bunları sağlayan firmaya kazanç getiren planlama felsefesidir. Firmanın bütün sistemleri – mühendislik, üretim, finans, pazarlama ve hizmet – bu temel amaca hizmet etmelidir. Üç konu, pazarlama kavramının temelini oluşturur:

- Müşteri ihtiyaçları üründen daha esastır,
- Ürünler, son kullanıcı açısından görülmelidir,
- Üretim hacmi, kar sağlamak için ikincildir.

Fiyatlandırma ve faturalama sorunları, hizmetin önemli bir bölümü ile ilişkilidir. Müşteri hizmet personeli, firmanın fiyatlandırma yapısı, ödeme dönemleri, krediler ve fatura uygulamalarını anlamak zorundadır. Fiyatlar, genellikle talep oranına bakılarak belirlenir. Fakat kısa ömürlü ürünler için orandan çok firmanın pazarlama stratejisi önem kazanır. Özellikle, firma piyasaya yeni bir ürün sunuyorsa veya yeni bir pazara giriyorsa, bazı maliyet ilişkili stratejiler hizmeti etkileyebilir. Bu stratejilere örnek olarak psikolojik fiyatlandırma, ticari indirimler, hizmet indirimleri ve ödeme zamanı indirimleri ve promosyonel indirimler sayılabilir. Bu stratejilerin yürüdüğü stratejilerde, firmanın müşteriye sunduğu hizmet farklılık gösterebilir. Fakat, müşteri genellikle yüksek seviyede hizmet bekleme eğilimindedir.

Bütün bu kriterler incelendiğinde, müşterinin beklentisi hepsinin en üst düzeyde sağlanmasıdır. Bunu sağlayacak olan en önemli etkenlerden biri, firmanın iyi bir lojistik yönetimi dahilinde etkili bir dağıtım kanalına sahip olmasıdır. Fakat, firma müşteri memnuniyetinin yanı sıra maliyetleri de düşünmek zorundadır. Bu yüzden müşteri memnuniyetini en iyi şekilde sağlayan dağıtım kanalı, gerekli düzeyde müşteri hizmetini uygun maliyetlerle sağlayandır.



4. LOJİSTİK YÖNETİMİNDE DAĞITIM KANALLARI YOLUYLA SAĞLANAN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN, İŞLETMENİN PAZAR PAYINA ETKİSİNİ GÖSTEREN ISITMA SEKTÖRÜNDEKİ BİR UYGULAMA : BAYMAK

4.1. Baymak'ın Tanıtılması

4.1.1. Şirketin profili

Baymak 31 yıllık geçmiş ile batılı firma kültürüne sahip, kurumlaşmış bir şirkettir. Çok geniş ürün yelpazesi, güçlü bayi ve satış teşkilatı ve genç yöneticileri ile ulusal ve uluslararası alanda Türkiye'nin önde gelen sanayi ve pazarlama kuruluşudur* .

Baymak A.Ş. 1967 yılında İstanbul'un Kartal ilçesinde kurulmuştur. İlk yıllarda vana imalatı gerçekleştiren fabrikada daha sonraları brülör ve sırasıyla termosifon, hidrofor ve kat kaloriferi üretimi gerçekleştirilmiştir.

14.000 m² üzerinde 6.000 m² kapalı alan olarak Baymak A.Ş. halen 200 personel, Türkiye genelinde yaygınlaşmış 1000'in üzerinde bayi teşkilatı, 450 yetkili servisi ile en iyi hizmeti, en kısa sürede ve en iyi kalitede müşteriye ulaştırmayı amaçlamaktadır.

1991 yılında konkardato ilan eden firmanın, yönetiminin değişmesiyle farklı bir yönetim politikasını benimsedi. Ve bu yeni yönetim anlayışı sayesinde 1-2 yıl içinde toparlanıp, pazarda büyük paylar elde etti.

Temmuz 1998'unda Alman Wolf Şirketler Grubu ile ortaklık anlaşması imzalandı ve Baymak'ın % 85'ini bu şirket alırken; % 15' ine ise Dr. Murat Akdoğan elinde tuttu.

Şimdi de Baymak'ın ortağı olan Wolf Gruppe hakkında biraz bilgi verelim:

Wolf Gruppe, Almanyanın en büyük 5, Avrupanın en büyük 15 şirketler grubundan bir tanesidir. 1998 cirosu 33 milyar marktır. Faaliyette bulunduğu sektörler; inşaat, bankacılık,

* <http://www.baymak.com.tr/profil.htm>

turizm, gemi imali, ısıtma, havalandırma ve madenciliktir. Şu anda ısıtma sektöründe Avrupa'nın ikinci büyük firmasıdır. Hedefleri 2 yıl içinde birinci sıraya gelmektir. Onları bu hedefe ulaştıracak olan firmanın kurumsal yapısıdır. Tamamiyle profesyonel olarak çalışan firmanın elde ettiği kar, direkt olarak yeni yatırımlarla dönüşmektedir. Ve durmadan pazarlarını yeni ortaklıklar kurarak genişletmektedir. Firmanın, Avrupa'da, başta Belçika, İngiltere, Fransa olmak üzere toplam 12 tane ortağı bulunmaktadır.

Şu an Baymak'ın Genel Müdürlüğü'nü, aynı zamanda Marmara Üniversitesi Pazarlama Bölümü'nde öğretim görevliliği yapan, Dr. Murat AKDOĞAN yapmaktadır.

4.1.2. Şirketin politikası

Pazarlarda başarılı olmak için pazarlama karışımının dört elemanının (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) çok iyi oluşturulması gerektiğini bilen şirket yönetiminin; bunların içinden en önemlisinin dağıtım olduğunu düşünmekte ve politikalarını bu yönde yoğunlaştırmaktadır. Hatta; bayilerinin (dağıtım kanalı üyelerinin) Baymak'ın ortağı olduğu inancı ile; Baymak'ın, bayileri ve servisleri olduğu sürece yaşayacağı, bayi ve servislerin de Baymak yaşadığı sürece güçleneceği fikrini savunmaktadırlar*.

Şirket politikasına göre; “her işletme, sadece bugünü değil, geleceği de düşünmelidir. Karşılıklı bağımlılık içinde olan kuruluşlar, birbirlerinin gelecek beklentilerini, plan ve projelerini bilmeli ve faaliyetlerini birbirlerine göre düzeltmelidir. Bu olguları gerçekleştirmek güçlü bir kurumsal kimlik ve kurumsal iletişim stratejisi gerektirir”.

Baymak'ın kalite politikasındaki ana hedef; koşulsuz müşteri memnuniyetidir.

Yönetime göre Baymak'ın gücü; tüketicisine ve çevreye saygılı bir kurum olmasından, rekabet ortamı içinde uzun vadeli ve sağlıklı stratejiler oluşturmasından, bayi ve servis gücünden, ürün ve hizmet kalitesi ile tüketiciye sunduğu konfor ve güvenden kaynaklanmaktadır.

* <http://www.baymak.com.tr/profil.htm>

4.1.3. Şirketin ürün yelpazesi

Baymak A.Ş.'nin üretimini ve distribütörlüğünü yaptığı ürünler; kat kaloriferi, termosifonlar, sıvı ve gaz yakıtlı brülörler, merkezi sistem kazanlar, kombi, doğalgaz sobası, radyatörler, beyaz eşya, jeneratörler, klimalar ve kapılardır* .

Baymak'ta araştırdığımız ısıtma sektörü olduğu için, Baymak'ın ısıtma sistemleri ürün yelpazesine baktığımızda şunları görmekteyiz:

Bireysel ısı sistemleri başlığı adı altında; kombiler, kat kaloriferleri, elektrikli yağlı radyatörler, güneş enerji sistemleri, doğalgaz – LPG sobaları, panel radyatörler ve havlu radyatörleri pazarlanmaktadır.

Merkezi ısı sistemleri başlığı adı altında ise; kalorifer kazanları, brülörleri, hava ısıtıcıları, pazarlanmaktadır.

4.1.4. Şirketin yapısı ve lojistik yönetim anlayışı

Birinci bölümde Ulusal Fiziksel Dağıtım Yönetimi tarafından yapılan lojistik yönetimi tanımlaması şu şekilde idi:“Bitmiş mamüllerin üretim noktasından tüketim noktasına ulaştırılması ve envanter sürecinde hammadde akışını verimli olarak yapılabilmesi için bazı aktivitelerin entegrasyonudur. Bu aktivitelerden bazıları; müşteri hizmeti yani servisler, talep tahmini, dağıtım iletişimleri, envanter kontrol, malzeme taşıma, sipariş süreci, depo yeri seçimi, tedarik, ambalajlama, fire ve hurdaların düzenlenmesi ve taşımacılıktır.”

* <http://www.baymak.com.tr/profil.htm>

Baymak'ın organizasyon yapısının esnek ve değişime açık bir yapı olmasından dolayı; yukarıda tanımlanan lojistik faaliyetlerin etkin şekilde gerçekleşmesi için bir avantaj teşkil etmektedir.

Baymak'ın şirket politikasında hedefin koşulsuz müşteri memnuniyeti olduğundan bahsetmiştik. Konkardato ilan edilen dönemdeki kısıtlı koşullarda bile müşteriye Baymak ürünlerinin servis hizmetini veren şirketin şu an yurt çapında hizmet veren 450 yetkili servisi bulunmaktadır. Şirketin organizasyon yapısında ise satış sonrası hizmet müdürlüğü altında servis hizmetleri yönetilmektedir.

Talep tahminleri, üretim planlama departmanının bünyesi altında yapılmakta ve satın alma müdürlüğü ile koordineli olarak çalışılmaktadır.

Dağıtım iletişimleri ile ifade edilmek istenen ürünün, üreticiden tüketiciye en kısa zamanda, en düşük maliyetle, istenilen kalitede ulaşmasını sağlayacak olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerde yer alanlar; fabrikanın üretim departmanında çalışanlardan bayilere (perakendecilere) kadar yer alan geniş bir kitleyi kapsamaktadır. Dağıtım iletişimini daha etkin bir şekilde yerine getirmek amacı ile şirket bünyesinde çalışmaları yürütülen ve tamamlanma aşamasına gelen "internet üzerinden bayilerle iletişim kurma modülü", kuşkusuz ki şirkete zaman, maliyet ve doğru bilgiye ulaşma açısından büyük avantajlar getirecektir.

Baymak sipariş ile çalışan bir politika izlediği ve bir montaj fabrikası olduğu için belli stok rakamları ile çalışan bir şirket değildir. Yine de fabrika içinde oluşan yarı mamüllerin stoklarını, üretim planlama departmanı altında faaliyet gösteren yarı mamül depo şefi takip etmektedir. Bitmiş ürünler ise, fabrikadan bölge depolarına gönderilmekte ve oralardan da bayilere dağıtılmaktadır. Bölge depolarının sorumluluğu ise satış müdürlüğü sorumludur.

Malzeme taşıma işlemleri ile ilgilenen bölüm üretim planlama müdürlüğüne bağlı olarak çalışan depo şefidir. Depo şefi ise üretim planlama müdürünün sorumluluğu altında çalışmalarını sürdürmektedir.

Baymak, sipariş üzerine çalışan bir firma olduğu için, siparişi en maliyetsiz ve en hızlı şekilde değerlendirecek bir sistem kurmuştur. Bu sistemde sipariş işlemlerini pazarlama müdürüne bağlı olarak faaliyetlerini yürüten sipariş değerlendirme bölümü yürütmektedir. Fakat bu bölüme sipariş gelmeden evvel, toptancılar tarafından siparişler toplanır ve şirketin sipariş değerlendirme bölümüne öyle gönderilir. Toptancılara da perakendecilerden yani bayilerden, siparişleri toplu halde alırlar. Böylelikle firma siparişleri alırken bire bir müşteri ile yüz yüze kalmaz. Bu da şirketin hem sipariş alma maliyetini azaltır, hem zamandan tasarruf edilir ve hem de sipariş bölümündeki kargaşalıktan doğacak olası yanlışları engeller.

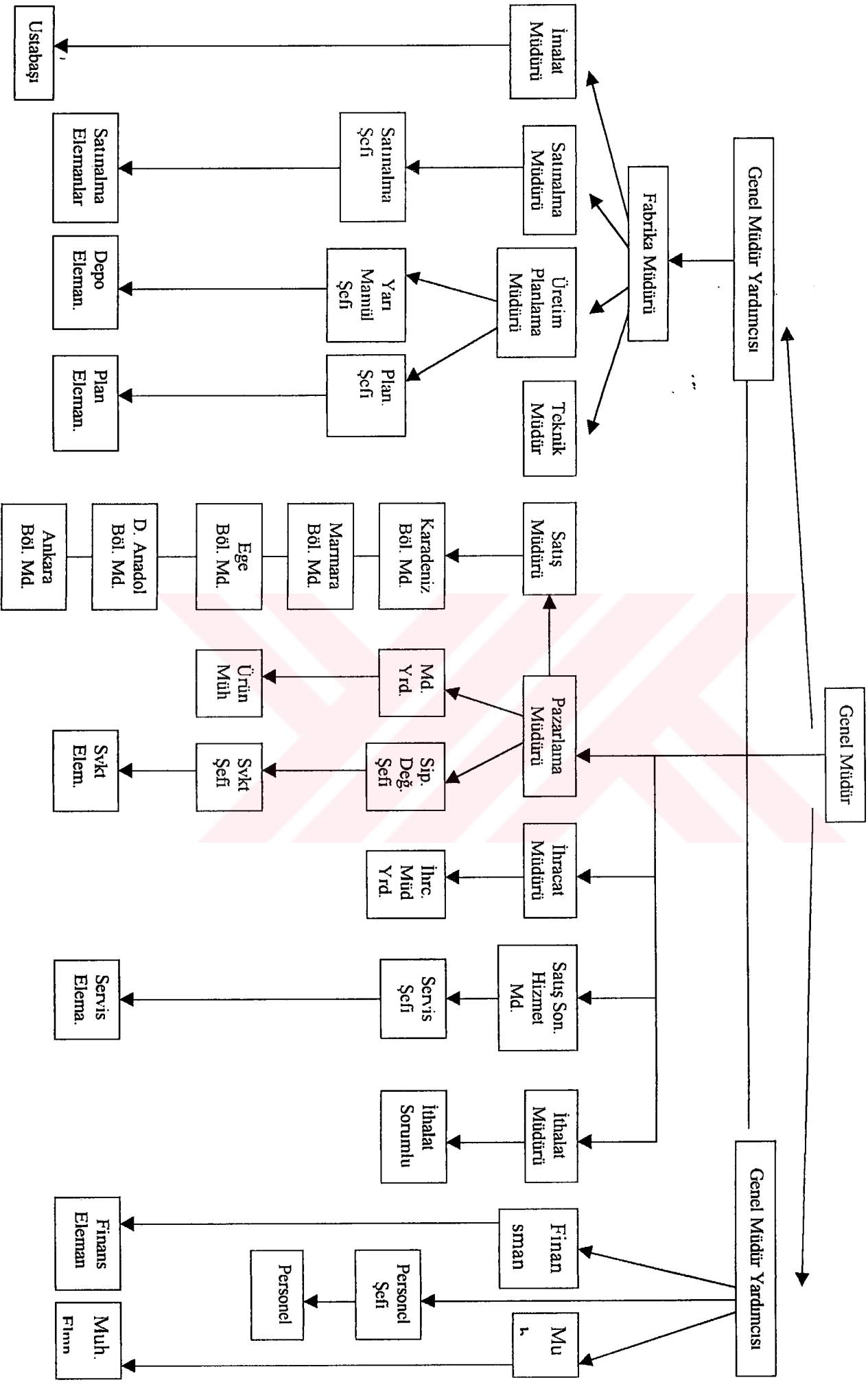
Depo yeri seçimi pazarlama müdürlüğünün kontrolü altındadır. Depo yerleri belirlenirken, depolar arasında 100 km uzaklığın olması esas alınır. Toplam 30 bölgede “bölge depoları” bulunmakta ve bu depolardan toptancı ve perakendecilerin sipariş ettikleri ürünler gönderilmektedir. Arada 100 km gibi bir mesafenin konulma sebebi ise araçların müşteri siparişlerini en kısa sürede yerine getirebilmesini sağlamak amacıyla dolaydır.

Tedarik işlemleri firmanın satın alma bölümüne bağlı olarak yürütülmektedir.

Ambalajlama işlemleri firmanın sevkiyat departmanına bağlı olarak yürütülmektedir.

Baymak, yan sanayiden gelen parçaları montaj yaparak mamül üreten bir firma olarak; fire ve hurdaların engellenmesi çalışmalarını yan sanayiler takip etmektedirler.

Taşımacılık işlemlerini pazarlama müdürlüğüne bağlı sevkiyat bölümünde yürütülmektedir.



4.2. Baymak'ın Dağıtım Kanalları ve Yönetim Anlayışı

4.2.1. Baymak'ın pazarlama karışımında dağıtıma verdiği önem

Harvard Üniversitesi'nden Profesör Neil H. Borden'den sonra, çeşitli yazarlar, bir işletmenin mallarının pazarlanmasını etkileyen faktörlerle ilgili olarak farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. McCarthy'nin yaygınlaştırdığı ve günümüzde de genel kabul görmüş bulunan dört faktör "pazarlama karışımı (karması)" olarak literatüre geçmiştir: 1) Mamül 2) Fiyat 3) Tutundurma (tanıtım) 4) Dağıtım (yer) (Mucuk, 1998).

Bugünün rekabet ortamında, işletmelerin pazarlarda etkin rol almaları; pazarlama karışımı yada karmasındaki dört faktörü çok iyi yerine getirmekle mümkün olmaktadır. Fakat bazı firmalar, pazarlama stratejilerini geliştirirken bazı faktörleri, diğerlerine göre daha ağırlıklı olarak önde tutarlar. İşte Baymak'ta da stratejiler belirlenirken öncelikli olarak düşünülen dağıtım yani dağıtım kanallarıdır. Peki neden Baymak Yönetimi pazarlama karışımında dağıtım kanallarını daha önemli olarak görmekte ve stratejilerini buna uygun olarak hazırlamaktadır ?

Bunun için Baymak'ın; pazarlama karışımı içinde dağıtım kanallarına bakış açısını şu şekilde özetleyebiliriz: "Ürün, pazarlama kanalında çok önemlidir fakat teknolojik gelişmelere bağlı olarak kalıcı olmayıp kopyalamak oldukça kolaylaşmıştır. Yani çok kısa bir süre içinde rakibin eline geçebilmektedir. Fiyat politikası da rakipler tarafından kolayca uygulanabildiği gibi, çok ciddi boyutlarda kar erimesine ve firmayı zarara sokma durumuna da sebep olabilmektedir. Tanıtım ise kısa vadede etkili olmakla birlikte orta ve uzun vadede etkinliğini yitirmektedir. Çünkü tanıtım o kadar kısa ömürlüdür ki, belki de yarın yapılan bir tanıtım çalışması, sizin bir gün önce yaptığınız bütün tanıtım çalışmalarınızı alıp götürebilmektedir. Oysa iyi tasarımı edilmiş ve iyi yönetilen bir dağıtım kanalı ise rakibin eline geçen en zor silahtır. İşte dağıtım kanalının önemi burada ortaya çıkmaktadır. Dağıtım kanalını iyi tasarımı eden bir üretici, pazarda çok büyük bir süratle pazar payını artırma imkanına sahiptir. Bunun nedeni ise şudur: Ürünler, fiyatlar ve tanıtım ile pazar payını kazanma imkanı, günümüzde, müşteriye en iyi hizmeti verme çeşitliliği açısından, birbirine yakınlaşmış, farklılıkları azalmıştır. Oysa dağıtım kanalı

organizasyonunda, yani hizmette tüketiciye ulaşmadaki organizasyonda farklılıklar yaratmak mümkündür ve zengin imkanlar vardır. Dağıtım kanalının bu öneminden dolayı, dağıtım kanalı üyeleri, üreticilerin aslında gerçek ortaklarıdır (Akdoğan, 1999).”

4.2.2. Baymak'ın dağıtım kanalı strateji ve politikası

Kanal stratejisini şöyle tanımlayabiliriz: Bir firmanın, hedef pazardaki dağıtım hedeflerini gerçekleştirebilmesi için koyduğu prensiplerdir (Akdoğan, 1999). Bu noktada Baymak için geçerli olan dağıtım hedefi; müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutarak, pazarda önemli bir paya sahip olmaktır.

Bir firmanın dağıtım hedeflerini gerçekleştirebilmek için 6 temel soru sorulmalıdır:

- Genel firma stratejisinde dağıtımın rolü ne yöndedir ?
- Pazarlama karışımında dağıtımın rolü ne olmalıdır ?
- Şirketin dağıtım kanalı ne şekilde kurulmalıdır ki, şirket dağıtım hedeflerini yakalayabilsin ?
- Şirketin dağıtım hedeflerini gerçekleştirmek için ne tür kanal iştirakçileri seçilmelidir?
- Dağıtım kanalı, sağlıklı ve devamlı olarak işleyebilmesi için nasıl yönetilmelidir?
- Bir kanal üyesinin performansı nasıl değerlendirilebilir ?

Şimdi bu sorulara dayanarak Baymak'ın dağıtım kanalı strateji ve politikasını gözden geçirelim:

Soru 1: Genel firma stratejisinde dağıtımın rolü ne yöndedir ?

Baymak'ın firma stratejisi; “bayilerin firmanın ortağı inancı ile; Baymak'ın bayileri ve servisleri olduğu sürece yaşayacağı, bayi ve servislerinde Baymak'ın yaşadığı sürece güçleneceği” esasına dayalı olarak belirlenmektedir. Bu esasa dayalı olarak dağıtım kanalı ile alınacak kararlar genelde pazarlama bölümünün kontrolü altında alınırken, rekabetin artması ile, dağıtım artık şirketlerin üst kademelerinde tartışılan bir faktör olmuştur.

Baymak'ta da dağıtım kanalının ile ilgili bir çok karar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Bu da Baymak'ın firma stratejisinde dağıtımın ne kadar önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Soru 2: Pazarlama karışımında dağıtımın rolü ne olmalıdır ?

Dağıtımın, pazarlama karışımı içinde önemli bir yeri vardır. Pazarlama karışımını kısaca tarif edecek olursak;

$$T_s = f \{ P_1, P_2, P_3, P_4 \}$$

T_s = Hedef pazarı tatmin etme derecesi

P_1 = Ürün (Product) stratejisi,

P_2 = Fiyat (Price) stratejisi,

P_3 = Tanıtım (Promotion) stratejisi

P_4 = Dağıtım (Place) stratejisi

Pazarlama yöneticisinin görevi 4 P'nin ideal şekilde karışımını yaparak T_s 'nin yani müşteri memnuniyetinin derecesini mümkün olduğu kadar yükseltmektir. Hangi P'ye ağırlık verileceği şirketlerin ürün ve kanal yapılarının güçlü olup olmamasına göre değişir. Baymak'ta ise güçlü bir dağıtım kanal yapısı bulunmasından dolayı; dağıtım stratejisi gelişmiştir. Baymak, T_s oranının yani müşteri memnuniyeti derecesinin, dağıtım kanallarını kullanarak artacağına inanmakta ve bunu da gerçekleştirmektedir.

Soru 3: Şirketin dağıtım kanalı ne şekilde kurulmalıdır ki, şirket dağıtım hedeflerini yakalayabilsin ?

Baymak'ta dağıtım kanalları; üyelerin kendi alt üyelerini bularak Baymak'ın dağıtım kanalını genişletmesi üzerine kurulmuştur. Fakat bu genişlemenin belli bir kontrolü de bulunmaktadır. Kontrol döngüsü; Baymak'ın kendi yaptığı direkt kontrollerden çok, üyelerin birbirlerini kontrol etmesi esası üzerine kurulmuştur. Baymak'ın kendi yapmış olduğu kontrollerin kapsamını ise üye ile yapılan sözleşme şartları oluşturmaktadır.

Üyelerin kendi alt üyelerini oluşturarak kurdukları bu dağıtım kanalı sistemi, pazardaki bir çok rakibin kullanmadığı özgün bir dağıtım kanalı stratejisidir.

Soru 4: Şirketin dağıtım hedeflerini gerçekleştirmek için ne tür kanal iştirakçileri seçilmelidir ?

Baymak'ın, dağıtım hedefine ulaşabilmesi için dağıtım kanalı üyelerini, belli kriterlere uygun olarak seçmektedir. Bu kriterleri kısaca değinmek gerekirse; adayın finansman durumu, adayın bölgesindeki satış gücü, adayın bölgesindeki pazarın büyüklüğü, adayın satış performansı, adayın yönetim başarısı, adayın firmaya karşı olan davranışı, adayın satacağı ürünler, adayın yerinin büyüklüğü, vb... Zaten Baymak'ın dağıtım kanalı üyesi seçimi prosedürünü ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

Soru 5: Dağıtım kanalı, sağlıklı ve devamlı olarak işleyebilmesi için nasıl yönetilmelidir ?

Bir dağıtım kanalının sağlıklı ve devamlı şekilde işleyebilmesi, kanal üyeleri ile olan yakınlık derecesine ve kanal üyelerini motive etmeye bağlıdır. Çoğu zaman üreticinin kanal üyeleri ile çok yakın bağlar olunması gerektiği savunulmuştur. Önemli olan bu yakınlık derecesinin ne kadar olması gerektiğidir. Bu da bir dağıtım kanalı stratejisidir. Bu yakınlık derecesi genelde konu olan ürünle ilgilidir. Örneğin Coca Cola firmasının bütün satıcıları ile ilişkiye girmesi lüzumsuz ve zahmetlidir. Diğer bir yandan gemi, inşaat veya otomobil üreticilerinin bayileri ile yakınlığı zorunludur. Baymak'ın ise üyeleri ile yakınlık derecesi yukarıda verilen iki uç örneğin ortasıdır. Baymak sadece büyük toptancıları ile yakın ilişki halindedir. Diğer alt üyelerle çok yakın ilişkileri olmamakla birlikte dolaylı olarak yakınlıkları vardır. Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerini nasıl motive ettiğine ise ilerleyen bölümde değineceğiz.

Soru 6: Bir kanal üyesinin performansı nasıl değerlendirilebilir ?

Kanal üyesi performans değerlendirmesi Baymak'ta üç aşamada yapılmaktadır:

1. Aşama: Performans değerlendirme için kriter geliştirilmesi: Geliştirilen kriterler; satış performansı, stok seviyesi, satış kabiliyeti, yönetime karşı davranışlar, rekabet yetenekleri ve büyüme potansiyelleridir.

Satış performansı değerlendirilirken yönetim, "üreticinin satıcıya gerçekleştirdiği satışlar" ve "satıcının müşteriye gerçekleştirdiği satışlar" olmak üzere iki tür satış bilgisi almalıdır. Dağıtım kanalı üyesinin (satıcının) satış bilgilerini alındıktan sonra yönetim, şu kıyaslamaları yapar:

- Kanal üyesinin geçmiş satışları ve şimdiki satışlarının kıyaslaması
- Diğer satıcıların satışları ile kıyaslanması

Stok seviyesinde kontrolünde, Baymak'ın satıcı ile yapılan sözleşmede zorunlu tutulmadıkça; satıcılar stok tutmazlar.

Satıcının satış kabiliyetinin değerlendirilmesinde şu hususlara dikkat edilir:

- Satıcı Baymak'ın ürünlerine kaç eleman tahsis etmiştir ?
- Eleman yeterli teknik bilgiye sahip midir ?
- Elemanın ürünlere olan ilgisi.

Satıcı davranışlarındaki değerlendirme genelde satış performansı yeterli görülmediği takdirde yapılır. Genelde uyuşmazlıklar, güç kullanımı ile çözümlenir. Anlaşamama durumlarında sözleşme kuralları uygulanır.

Rekabet iki türlü analiz edilir:

- Diğer satıcılarla olan rekabet
- Satıcının sattığı rakip üreticilerin ürünleri ile rekabet.

Satıcıların büyüme potansiyelleri, senelik olarak takip edilir. Bu bilgi ile yönetim, gelecekteki üretim miktarları hakkında fikir edinir.

2. Aşama: Geliştirilen kriterlere göre satıcının performansının periyodik olarak değerlendirilmesi: Bu değerlendirme Baymak'ta aylık, altı aylık veya senelik periyotlarda yapılır.

3. Aşama: Tespit edilen yetersiz performansların düzeltilmesi için harekete geçilmesi: Baymak, dağıtım kanalı üyelerinin performanslarını yetersiz gördüğünde; öncelikle onlara, kendi performanslarını düzeltmeleri için belli bir zaman vermekte (6 ay veya 1 sene); bu zaman sonunda durmda bir değişme olmazsa üyelikler iptal edilmektedir.

4.2.3. Baymak'ın dağıtım kanalının kuruluşu

Dağıtım kanalı tasarımı yapılırken bazı aşamalardan geçilmesi gerektiğini 2. Bölümde ifade etmiştik. Bu başlık altında ise 1991 yılında konkardato ilan eden Baymak'ın, yönetimi ve yönetim anlayışı değiştikten sonra güçlü bir dağıtım kanalı kurulmasında geçirilen aşamalardan bahsedeceğiz.

2. bölümde de bahsettiğimiz üzere; dağıtım kanalı kurma çalışmalarında, belli aşamalardan geçilmesi gerekmektedir. Şimdi hem bu aşamaları tekrar gözden geçirip hem de Baymak'ın bu aşamaları nasıl geçirdiğini inceleyelim.

Dağıtım kanalının kurulması yöneticinin ürünü pazara en etkili şekilde indirebilmesi için araçların seçiminde verdiği kararlardır (Akdoğan, 1999).

Dağıtım kanalı kurma çalışmaları yedi aşamadan oluşmaktadır:

1. Aşama - Kanal kurma ihtiyacının belirlenmesi:

Baymak'ta kanal kurma ihtiyacı aşağıdaki sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır:

- Yeni geliştirilen bir ürün mevcut kanal yapısına uygun değilse: Baymak'ın geniş bir ürün yelpazesi olmasından dolayı dağıtım kanallarını bu ürün çeşitliliğine uygun hale getirmek için bu aşamalardan sıkça geçilmektedir. Örneğin kapı pazarlamasını yapan bir dağıtım kanalı üyesi ile beyaz eşya pazarlamasını yapan bir dağıtım kanalı üyesi aynı sisteme sahip değildir.
- Mevcut bir ürünün değişik bir pazara sokulmak istenmesi durumunda: Baymak'ın son olarak kapı ve beyaz eşya sektörüne girmesi ile dağıtım kanalı sisteminde bu ürünlere uygun değişiklikler olmuştur.
- Rekabetten dolayı fiyat kırma ve dolayısı ile daha ucuza mal satan aracılarla çalışma ihtiyacının doğması: Bu olasılık, Baymak'ın fiyat politikasından daha çok dağıtım politikasına ağırlık vermesinden dolayı uygulanmamaktadır.
- Yeni kurulan bir üretici firma ise: Baymak'ın konkardato'yu atlattıktan sonra güçlü bir dağıtım kanalına ihtiyaç duymasını buna örnek olarak verebiliriz.
- Mevcut aracı firmaların satış politikalarını değiştirmeleri ile: Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerinin satış politikalarında oluşabilecek herhangi bir değişikliğe Baymak yönetimi derhal müdahale eder. Örneğin, üyenin Baymak markası ile satış yapmak istememesi durumu gibi...
- Yeni pazarların oluşturulması ile: Baymak'ın açıldığı son pazar olarak; Türki Devletlerde dağıtım kanalını yeniden kurma ihtiyacının ortaya çıkmasıdır.
- Rekabet, teknoloji ve sosyo-kültürel etmenlerin değişmesi ile: Rekabetin artması ile dağıtım kanalı üyelerini müşteri memnuniyetine uygun şekilde tasarımı edilmelidir. Baymak'ta, müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile dağıtım kanalı üyelerini, dağıtımı en etkin ve çabuk olarak yapmasına uygun şekilde tasarımı etmekteye zorlamaktadır.

- Kanalda oluşan uyuşmazlıklar ile: Baymak'ta uyuşmazlıklar yönetimin kullandığı güç sayesinde çözümlenmektedir. Bu çözümler; kanal verimliliğini bazen pozitif, bazen negatif bazen de nötr olarak etkilemektedir.
- Kanalin zaman zaman gözden geçirilmesi ile eksikliklerin görülmesi: Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerinin performansını değerlendirmede veya müşteriden gelen tepkilere göre görülen eksiklikleri gidermeye yönelik çalışmaları yapmaktadırlar.

2. Aşama: Dağıtım hedeflerinin belirlenmesi:

Dağıtım kanalı kurulurken dağıtım hedefi göz önünde bulundurulmalıdır. Baymak için geçerli olan dağıtım hedefinin; müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutarak, pazarda önemli bir paya sahip olmak olduğunu önceden de belirtmiştik. İşte, Baymak'ın dağıtım kanalları, müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde tasarımı edilmiştir.

3. Aşama: Dağıtım görevlerinin belirlenmesi:

Dağıtım hedefleri belirlendikten sonra bu hedefleri gerçekleştirebilmek için bir takım görevler bulunmaktadır. Bu görevler üreticinin müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için üretici ile dağıtım kanalı üyelerinin birbirlerine karşı gerçekleştirmesi gereken görevlerdir.

Buna göre; Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerinden toptancılardan beklediği görevler şu şekilde sıralanabilir:

- Pazarı kapsamak: Baymak'ın gönderdiği ürünleri, kendi bölgesindeki tüm tüketici kitlesine ulaştırma görevidir.
- Satış kontakları kurmak: Baymak'ın tüm tüketici kitlesi ile karşı karşıya kalarak ürününü pazarlamaya çalışması maliyetli ve zahmetli bir iştir. Bu görevin toptancılar tarafından yerine getirilmesi gerekir.

- Stok tutmak: Toptancılar, Baymak'ın ürünlerinin mülkiyetini alarak stoklarlar bu şekilde hem Baymak'ı belli bir finansman yükünden kurtarırlar hem de ürünün bulunmama riskini azaltırlar.
- Sipariş değerlendirme: Toptancılar tarafından değerlendirilir, Baymak'ı büyük bir mali külfetten kurtararak, siparişlerin en hızlı şekilde değerlendirmesini sağlarlar.
- Pazar hakkında bilgi toplamak: Baymak'a, kendilerine yakın olan pazardaki durum hakkında bilgi verirler.
- Müşteriye hizmet etmek: Baymak'ın şirket politikası ve dağıtım hedefi olan "müşteri memnuniyetini sağlayarak pazar payını arttırmak" misyonuna hizmet ederler. Baymak'ın toptancılarından, müşteri memnuniyetini sağlamak için şu görevleri yerine getirmelerini istemektedir: Ürünün aranan yerde ve zamanda bulunması, ürünün alımında finansman kolaylıkları, geniş mamül gammı, küçük miktarlarda sevkiyat yapabilmek, müşterilere eğitim ve teknik olarak destek verilmesi, müşteri isteklerinin karşılanması.

Aynı şekilde Baymak'ın dağıtım kanalının diğer bir üyesi olan perakendecilerin de Baymak'a karşı gerçekleştirmesi gereken bazı görevleri vardır:

- Tüketici ile irtibatı ve iletişimi sağlayabilmek için yeterli insan gücü ve ekipmanı bulundurmak.
- Tanıtım ve teşhir ile Baymak'ın ürünlerinin tanıtımını yapmak,
- Müşteri taleplerini değerlendirecek bir bilgiyi Baymak'a ulaştırmak,
- Ürünün her an bulunabilirliğini sağlamak için stok tutmak,
- Sevkiyat sıkıntısı çekmemek için sezondan evvel stoka mal çekmek.

4. Aşama: Alternatif kanal geliştirilmesi:

Alternatif kanal geliştirme çalışmalarını şu üç başlık altında inceleyebiliriz:

- Dağıtım kanalının kaç kademe olması gerektiği: Baymak'ın dağıtım kanalının uzunluğu 4 kademedir oluşmaktadır: Üretici – perakendeci – toptancı – tüketici.
- Değişik kademelerdeki şirket sayıları: Baymak'ın rakiplerine göre dağıtım kanalı yapısında farklı bir organizasyon olduğundan, şirket sayısı da farklılık göstermektedir. Buna göre; perakendeci seviyesinde bayi şirketleri bulunmaktadır. Bunların takribi sayısı 1000 civarındadır. Toptancı seviyesinde ise plazalar (11 adet), özel statülü bayiler (40 adet) ve örnek mağazalar (80 adet) olmak üzere 3 tür şirket bulunmaktadır.
- Değişik kademelerdeki aracılardan özellikleri: Yukarıda da belirttiğimiz üzere Baymak'ın rakiplerine göre çok farklı bir dağıtım kanalı yapısı olduğundan aracılardan özellikleri rakiplerinden aracılardan çok farklıdır. Bunu altıncı aşama olan "Baymak'ın dağıtım kanalı yapısında" ayrıntılı olarak bulabilirsiniz.

5. Aşama: Kanal yapısındaki önemli değişkenlerin değerlendirilmesi:

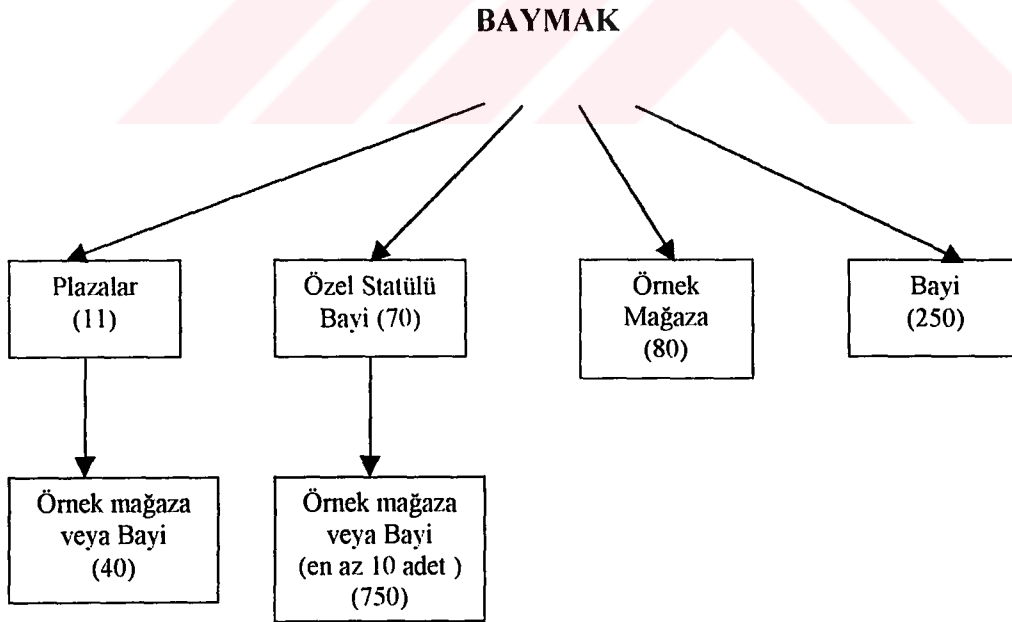
Baymak'ta ihtiyaçlara en uygun kanalın kurulabilmesi için, yönetimin bazı değişkenleri göz önünde bulundurarak değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değişkenleri aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz:

- Pazar değişkenleri: Bu değişkenler; pazar coğrafyası, pazar büyüklüğü, pazar yoğunluğu ve pazardaki müşterilerin davranışlarıdır.
- Ürün değişkenleri: Ürünün yani ısıtıcıların ağırlığı, ebatları, birim fiyatı, seri üretim olup olmadığı, teknik bir ürün olup olmadığı, v.b....

- Şirket değişkenleri: Şirketin yani Baymak'ın büyüklüğü, finansal gücü, strateji ve politikaları.
- Dağıtım kanalı üyesi değişkenleri: İstenilen özellikte üyelerin mevcut olup olmaması, üye kullanım maliyeti, üyelerin verdiği hizmetler.
- Çevresel değişkenler: Bunlar, ekonomik, sosyo – kültürel, rekabet, teknolojik ve yasal değişkenlerdir.
- Davranış değişkenleri: Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerinin, Baymak'a karşı davranışlarıdır.

6. Aşama: En iyi kanal yapısını seçmek:

Yukarıda geçen tüm bu aşamaların sonucunda Baymak'ın dağıtım kanalı yapısı ortaya çıkmıştır. Baymak'ın dağıtım kanalındaki üyeler Şekil 3.2'de görülmektedir:



ŞEKİL 4.2. Baymak'ın Dağıtım Kanalı Üyeleri (Baymak Pazarlama Bölümü, 1999)

Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerini; plazalar, özel statülü bayiler, örnek mağazalar ve normal bayiler oluşturmaktadır.

Bayiler, Baymak'ın dağıtım kanalı içinde özellikleri olarak en sade olanlarıdır. Baymak'tan aldıkları ürün alımlarında vade alım süresi 75 gündür. Türkiye genelinde 1000'den fazla bulunmaktadır. Baymak ürünlerini, tesisat malzemelerini ve yapı malzemelerini bulundurmaya zorundadır. Baymak, bayilerinin kendi ürünlerinin dışında başka ürünleri satmalarını veya bulundurmalarını istememektedir.

Örnek mağazalar, % 5 ciro primi ile çalışmaktadırlar. Gelişerek özel statülü bayi olma yolunda çalışırlar. Özel statülü bayi olmaları için alt bayilerini oluşturmak zorundadırlar. Örnek mağazalar her açıdan Baymak'ın örnek dağıtım kanalı üyeleri olmak zorundadırlar. Tabela ve teşhirleri kurallara sözleşmelere uygun olmak zorundadırlar. Başka firmaların ürünlerini satmaları veya bulundurmaları yasaktır. Türkiye çapında 110 örnek mağaza bulunmaktadır. Baymak'tan aldıkları ürünlerde vadeli alım süresi 90 gündür.

Özel statülü bayilerin kendi alt bayileri olmak zorundadır. Ve bu alt bayilerin sayısı en az 10 olmak durumundadır. Tabela ve teşhir olarak Baymak'a bağlıdırlar. Şu an özel statülü bayilerin alt bayileri olarak Türkiye çapında 750 normal bayi bulunmaktadır. Özel statülü bayi sayısı ise 40'dır. Özel statülü bayileri, diğer bayiliklerle kıyaslırsak; finansal yapı olarak durumları güçlü olmalı, dalgalanan ekonomiye zarar görmeden karşı koyabilmelidir. Diğer bir fark, alt bayilerine mal satabilmeleri için Baymak'tan aldıkları ürünlerde onlara "fatura altı iskonto" yapılmasıdır.

Plazalar, en az üç katlı olmalıdır. Mutlaka eğitim salonu ve sözleşmelere bağlı olarak teşhir vitrinleri olmalıdır. Sadece özel statülü bayiler plaza olabilir ve her plaza bir özel statülü bayidir. Plazalara bağlı olarak örnek mağazalar veya normal bayiler olabilir. Türkiye çapında 11 plaza ve bu plazalara bağlı olarak 30 örnek mağaza vardır. Plazalara verilen ciro primi diğer bayiliklerden bir iki puan daha fazladır.

Şimdi de Baymak'ın bünyesinde yaratılan ikinci bir marka olan Wolf'ün dağıtım kanalı yapısı hakkında bilgi verelim:

İlk ortaya çıkış tarihi; 1997 Haziran ayında “Ocean” markası adı altında oldu. 1 Ocak 1999 tarihi ile de “Ocean” markası adını “Wolf” markasına bıraktı. Çünkü “Ocean” bir İtalyan markası idi ve o günlerde Türkiye’nin İtalyan ürünlerini boykot kararı verilmişti. “Wolf” ise bir Alman markası idi.

Wolf’un pazarlama karışımı stratejileri Baymak’tan farklıdır. Amaç: kombi pazarının %15’ini ele geçirmektir. Genel olarak hedef ise tüm pazarlarda pazar payını %55’lere çıkarmaktır. Pazarlama karışımına kısaca bir gözatarsak:

Wolf ürünleri, sürükleyici olarak nitelendirebileceğimiz; kombi, kat kaloriferi, şöben ve panel radyatör sektörlerindedir.

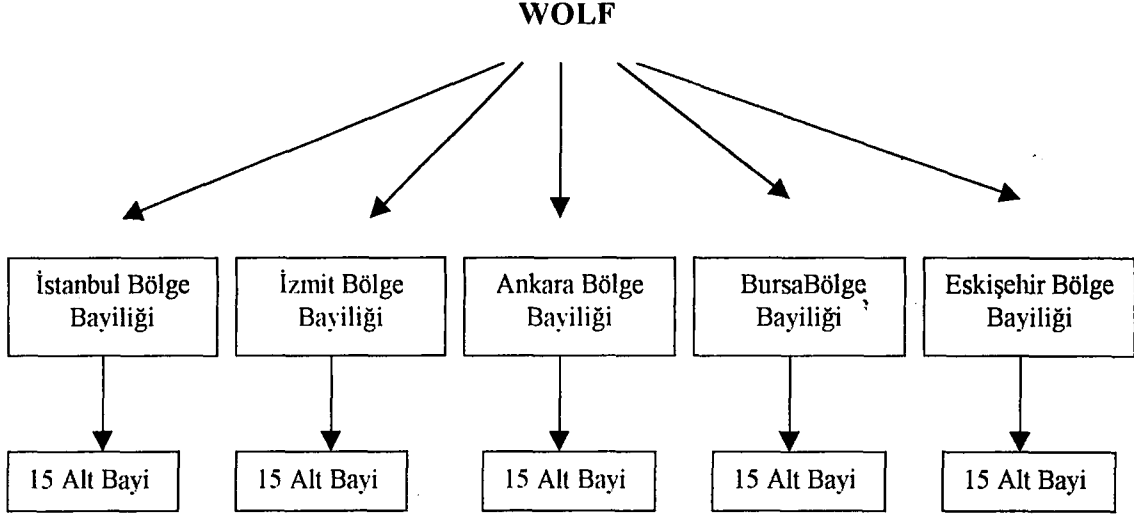
Fiyat politikası olarak Baymak ürünlerinden % 5 –6 daha düşüktür.

Tanıtım yani reklam faaliyetleri Baymak’tan tamamiyle farklıdır.

Dağıtım kanallarında, bölge bayiliği sistemi ile çalışılmaktadır. Doğalgaz olan dört büyük ilde yani; Ankara, Eskişehir, Bursa ve İzmit’te birer tane ve İstanbul’da 11 tane olmak üzere tam 15 tane bölge bayisi bulunmaktadır. Bu bölge bayileri, Baymak yönetimi ve kendilerinin ortak çalışması ve araştırması sonucu kendi alt bayilerini toplamaktadırlar. 1999 sonunda hedef; her bölge bayisinin altında 15 alt bayi oluşturmaktır. Yani toplam bayi hedefi yaklaşık 250’dir. Şu an ki bayi sayısı 135’tir.

Bölge bayilikleri almak için Baymak tarafından konulan bazı şartlar vardır. Bunların en önemlileri:

- En az bir tane mühendis çalıştırmak,
- Pazarı kapsamak: rakipleri, müşterileri, ekonomiyi v.b.... iyi takip etme yeteneğine sahip olmak,
- Teknik eğitim vermek,
- Baymak’ın stok yükünü, belli bir stok bulundurarak hafifletmek.



ŞEKİL 4.3. Wolf'ün Dağıtım Kanal Yapısı (Baymak Pazarlama Bölümü, 1999)

7. Aşama: Dağıtım kanalı üyelerinin seçimi:

Baymak'ın dağıtım kanalı üyesi seçiminde üç prosedür izlenir:

a) Potansiyel üyeleri tespit etmek: Bu üyeleri tespit etmek için çeşitli kaynaklardan yararlanılır. Bu kaynaklar: Satıcı elemanlarından, ticaret odalarından, mevcut kanal üyelerinden, tüketiciden gelen bilgiler doğrultusunda ve bununla birlikte reklam ve fuarlar gibi kaynaklardan elde edilebilmektedir.

b) Seçim kriterlerinin uygulanması: Potansiyel üye listesi tespit edildikten sonra sıra uygulanacak kriterlere gelmektedir. Baymak'ta uygulanan seçim kriterlerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kredi ve finansman durumu: Üyenin işi çevirebilecek kadar yeterli bir finansmana sahip olması gerekir.
- Üyenin satış gücü: Üye adayının satış kapasitesini tespit etmek ve bu satış kapasitesini gerçekleştirebilecek gerekli şartlara sahip olup olmadığını kontrol etmek gerekir.
- Üye adayının sattığı diğer ürünler: Baymak, üyesini seçerken, ısıtma sektörü ürünlerinin tamamlayıcılarının da bulunup bulunmamasına dikkat etmektedir.

- Üye adayının ünü: Baymak'ın seçeceği üyenin ucuz mal satan, daha az kaliteli malları bulunduran bir üye olmayacaktır.
- Pazarı kapsamak: Adayın, diğer Baymak bayilerinin satışlarını etkilemeyecek coğrafi bölgede olmaları gerekmektedir.
- Satış performansı: Baymak, adayın istikrarlı bir fiyat politikası uygulayıp uygulamadığını ve beklenen hizmeti verip vermediğini sorgular. Yani aday üreticinin beklediği satış potansiyelini karşılayabilmelidir.
- Davranışlar: Adayın, Baymak'ın dağıtım kanalı politikasına uygun şekilde davranması gerekmektedir.

c) Üyenin firmaya bağlanması: Seçilen dağıtım kanalı üyesinin, Baymak yönetimi ile karşılıklı olarak sözleşme imzalamaları ile seçim prosedürü tamamlanır. Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerinin geniş olması bazı sebeplerden kaynaklanmaktadır:

- Ürün: Üretilen ısıtıcıların teknolojisinin ve kalitesinin yüksek olması,
- Reklam ve tanıtım: Yapılan reklam ve tanıtımın fazla olması
- Yönetimin desteği: Baymak yönetiminin dağıtım kanalı politikası olarak üyelerini kendilerinin ortakları olarak görmeleri ve bu politikaya uygun olarak üyeleri desteklemeleri.
- Dürüstlük ve yakınlık: Baymak'ın, dağıtım kanalı üyelerini bir ailenin fertleri olarak düşünmesi ve bu düşünce tarzını uygulaması.

4.2.4. Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu

Baymak'ın dağıtım kanalı üyelerini, daha etkin ve verimli olarak çalışmalarını sağlamak için onları çeşitli şekillerde motive etmektedir. Baymak'ın, üyeleri motive etmede kullandığı metodları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Dağıtım kanalı üyelerine, Baymak'ın ürünlerini vitrinlerinde teşhir etmeleri durumunda verilen “teşhir kredileri”.
- Satışlar sonunda Baymak'ın, üyelere ödediği “ciro primi”,
- Baymak'ın, fiyat kıran araçlarla çalışmayıp, “bir ürünün fiyatını pazarda sabit tutma garantisi” vermesi,

- “Kuvvetli reklam ve tanıtım desteği” vermesi,
- Dağıtım kanalı üyelerine “eğitim desteği” vermesi,
- Dağıtım kanalı üyelerine çeşitli “finansman kolaylıkları” sağlaması,
- Dağıtım kanalı üyelerine, belli bölgelerden sorumluluğun verilmesi,
- Dağıtım kanalı üyelerine gönderilen ürünlerin hep kaliteli ve teknolojik ürünler olmasıdır.

4.2.5. Baymak’ın, dağıtım kanalındaki davranışlara karşı aldığı tavırlar

4.2.5.1. Dağıtım kanalında uyumsuzluk ve çözülmesi:

Uyumsuzluk; üretici ile toptancı ve perakendeci arasında, yanlış anlaşılma, üyelerin değişik hedefleri veya üyelerin değişik beklentileri gibi çeşitli sebeplerden doğan kurallar üzerinde anlaşamamazlıklardır (Akdoğan, 1999). Baymak’ın toptancı ve perakendeci ile karşılaştığı uyumsuzlukları şu kategorilerle sınıflandırabiliriz:

Pozisyon uyumsuzlukları: Toptancı veya perakendecinin, Baymak’a karşı yerine getirmesi gereken işlerin yapılmaması durumunda ortaya çıkar. Buna örnek olarak bazı bayilerin tabelalarında Baymak’ın adının ve ambleminin bulunmaması veya sözleşmede belirlenen şartların bayiler tarafından yerine getirilmemesi verilebilir.

Değişik anlayışlar: Baymak’ın, nihai satış noktalarında düzenledikleri teşhirlere, ürünlerin satılması için gerekli olduğu gözü ile bakarken; toptancı veya perakendecilerden bazılarının ise teşhir için ayrılan yerlere çok kıymetli stok yeri gözü ile bakmaları örnek olarak verilebilir.

Değişik beklentiler: Toptancı veya perakendecilerinin, Baymak’tan devamlı olarak mal sipariş ederek, finansal durumunun güçlü olmasından dolayı stoklama yapması ve sonradan kendisine rakip olabilecek başka Baymak toptancı veya perakendecileri ortadan kaldırmak amacıyla malları piyasada düşük fiyattan satması.

Değişik hedefler: Baymak’ın İtalya’dan getirip, Baymak markası adı altında pazarladığı ve satılması için de toptancı veya perakendecilere gönderdiği bir ürüne, dağıtım kanalı üyesi,

Baymak'tan habersiz olarak ulaşmaya ve İtalyan firmaya anlaşmaya çalışabilir. Burada toptancı veya perakendecinin hedefi, aradan Baymak'ı çıkartarak yüksek kar marjı elde etmektir.

İletişim zorlukları: Baymak'a toptancılardan gelen sipariş fakslarında okumamayan rakamların olması ve yanlış yazılması; aynı şekilde telefonla alınan siparişlerde rakamların yanlış anlaşılması ve yanlış miktarların üyelere gönderilmesi.

Ortaya çıkan bu ve buna benzer uyuşmazlıkların çözümlünde Baymak Yönetimi, derhal uyuşmazlık olan toptancı ile irtibata geçerek iletişim kurmakta, Baymak'ın üyeler üstündeki "gücünü" de kullanarak sorunu çözmektedir. Uyuşmazlıkların çözümlü, dağıtım kanalı performansını üç şekilde etkileyebilmektedir:

- *Negatif tesir eden uyuşmazlıklar:* İki tarafın anlaşamama durumunda, Baymak'ın, toptancı veya perakendeciye mal göndermemesi ile sonuçlanır. Bu da dağıtım kanalını olumsuz yönde etki eder.
- *Tesir etmeyen uyuşmazlıklar:* Uyumsuzluğun giderilmesi ile dağıtım kanalı işlevini eskisi gibi sürdürür.
- *Pozitif tesir eden uyuşmazlık:* Baymak'ın, dağıtım kanalı üyesi ile yaptığı görüşme sonucunda, dağıtım kanalı üyesi kendi içine dönerek yeterli çaba sarfetmediğinin farkına varır. Daha fazla çaba sarfederek dağıtım kanalı verimliliğini artırır. Baymak'ın, dağıtım kanalı, yaşanan uyuşmazlıklar sonucunda genellikle pozitif yönde etkilenir.

4.2.5.2. Dağıtım kanalında güç kullanımı:

Bir dağıtım kanalı üyesinin, diğeri üyeyi kontrol etme ve etkileme kapasitesine "güç" denir. Genellikle üreticinin toptancı ve perakendecilere uyguladığı güçten söz edilmektedir (Akdoğan, 1999).

Burada Baymak'ın üretici olarak toptancı veya perakendecilere uyguladığı güç çeşitlerinden bahsedeceğiz. Baymak'ın uyguladığı 5 tür güç çeşiti vardır:

Ödüllendirici güç: Buna örnek olarak Baymak'ın, ürünlerini satması için toptancı veya perakendecilere verdiği özel indirimler ve tavizler verilebilir. En çok kullanılan güçtür.

Cezalandırıcı güç: Bu tür güçte; toptancı veya perakendecinin, Baymak'ın rakibi olan bir ürüne ağırlık vermesi durumunda, Baymak, toptancı veya perakendeciye, mamül gammındaki öbür ürünleri vermeyeceğini ifade eder. Bu bir cezalandırmadır. Ve cezalandırıcı güç diğer güçlerden daha fazla uyuşmazlık doğurabilir. Cezalandırılan toptancı veya perakendeci genelde dışarıdan yardım ister.

Yasal güç: Baymak'la toptancı veya perakendecilerin yaptıkları sözleşmeler örnek olarak verilebilir. Bu sözleşmelerde her iki tarafı da bağlayıcı şartlar vardır. Herhangi bir uyuşmazlık doğduğunda sözleşme gereği yasal yollara başvurulur.

Temsil etme gücü: Bu güç türünde, Baymak'ın kaliteli veya teknolojik bir ürünü toptancı ve perakendecilere gönderdiğinde , bu araçlar kendilerini diğer dağıtıcılardan güçlü görürler ve hatta bayiliklerini iptal etme gibi tehditler yapabilirler.

Bilgi gücü: Bir perakendeci veya toptancı, Baymak'ın belirlediği fiyatın çok yüksek olduğundan şikayet edip pazarlık etmeye kalktığında; Baymak piyasadaki fiyat seyrini takip ettiyse, gelen bu talebi reddeder. Çünkü toptancı veya perakendecinin daha fazla kar elde etmek için bunu yaptığı bilir.

4.2.6. Baymak'ın dağıtım kanallarında rakiplerine olan üstünlüğü

Baymak'ın dağıtım kanalını oluştururken, bazı dağıtım kanalı üyelerine (özel statülü bayilere ve plazalara) alt bayilerini toplama imkanı vermesi sonucunda çok geniş ve güçlü bir dağıtım kanalı ağına sahip olmuştur. Böylelikle stratejilerini yani “müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutarak, pazarda önemli bir paya sahip olmayı” gerçekleştirebilmek için güçlü bir silaha sahip olmuşlardır.

Baymak'ın dağıtım kanalında rakiplerine karşı bir diğer üstünlüğü ise; Baymak'ın, dağıtım kanalı aracılığıyla olan toptancı ve perakendecileri kota veya çeşitli zorlamalarla baskı altında tutmamasıdır. Böylelikle dağıtım kanalı aracılarını rakip firmalara kaptırma olasılığı ortadan kalkmaktadır.

4.3. Baymak'ta Dağıtım Kanalları Yoluyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

4.3.1. Müşteri Baymak'tan neler beklemektedir ?

Baymak'ta müşteri olarak nitelendirilen iki kesim vardır:

1) İç müşteriler yani dağıtım kanalı aracılığıyla olarak nitelendirdiğimiz toptancı ve perakendeciler,

2) Dış müşteriler yani tüketicilerdir. Buna göre;

Baymak'tan dış müşterilerin yani tüketicilerin beklentileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Süratli dağıtım yapılması,
- Kaliteli mal satılması,
- Uygun fiyat,
- Yaygın ve güleryüzlü satış sonrası servis.

Dikkat edilirse tüketicinin Baymak'tan beklentileri “pazarlama karması” adını verdiğimiz ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım yerine satış sonrası servis ile ilgilidir. Aynı başlıklar iç müşteri adını verdiğimiz toptancı ve perakendeciler için de geçerlidir

4.3.2. Baymak, müşteri beklentisini karşılamak için neler yaptı ?

Baymak'ın dağıtım kanallarındaki müşteri beklentisi için neler yaptığını yine pazarlama karışımını gözönünde tutarak açıklamaya çalışalım:

Üründe; “Teknolojik yenilikleri takip ederek kaliteli ürünleri montajlayıp, pazarlamak” Baymak'ın ürün konusundaki politikasını ortaya koymaktadır. Kaliteli ürün elde etmek için; ISO 9001 Standardı, Alman DQS Standardı ve Avrupa'ya ithal edilen ürünlerde aranan bir standart olan “C” standardı, Baymak'ın bu konuda yapmış olduğu en önemli gelişmelerdir.

Fiyatta; Baymak'ın satış uygun fiyatı için ürünün dış alımı çok büyük miktarlarda yaparak maliyeti düşürmekte ve yurt içine uygun satış fiyatından ürünü vermektedir. Fiyatı müşteri için uygun hale getirmek için gönderdiği ürünlerin navlun ücretlerini toptancılardan almamakta, toptancıların perakendecilerden, perakendecilerin de tüketiciden bu taşıma ücretini almasına sözleşme maddeleri ile müsade etmemektedir. Navlun ücreti müşteri memnuniyetini sağlayıcı bir maliyet unsuru olarak Baymak'ın kesasından çıkmaktadır.

Tanıtımda; 1992 yılında konkardato ilan edip, bugün ise ısıtma sektörü bir numara olan Baymak reklam (tanıtım) harcamalarında listenin en üstündedir. Her gün gazete ilanları ile reklam veren firma ayda iki defa da yaklaşık 1000 toptancı veya perakendecinin katıldığı yemekli toplantı düzenlemektedir. Bu tanıtımlara fuarları da ekleyebiliriz.

Dağıtımda; Şirket politikası olarak dağıtıma önem verildiğini daha önce belirtmiştik. Konkardato sonrasında elde edilen bu başarının altında iki sebep yatmaktadır:

- Rakiplerin yanlış stratejileri çok iyi değerlendirilmesi
- Yönetimin başarısı

Rakiplerin yanlış stratejisi şuradan kaynaklanmakta idi: Rakipler, dağıtım kanallarının aracılara müthiş bir baskı kurmuştu. Bu baskı, üreticilerin araçlara kota uygulaması sonucunda zorlaması ile ortaya çıkmaktaydı. Uygulanan bu kotalarda, üretici, aracılara, Türkiye gibi ekonomisi her gün dalgalanan bir ülkede, bir senelik satışını yaparak parasını almakta; ürünlerin satılmama riskini direkt olarak aracılara yıkmakta idi. Çoğu zaman aracılar bu çek ve senetleri ödeyemediler ve sıkıntıya girdiler. Baymak'ta ise konkardato sonrasında değişen yönetim anlayışı ile aracıları kendi ortakları olarak görmesi ve onların ayakta kaldığı sürece Baymak'ın da ayakta kalacağı politikasını savunması, bir çok rakip aracıyı Baymak saflarını geçirdi. Çünkü Baymak aracılarını zorlamak yerine "sattığınız malı alın" düşüncesinden yola çıkarak onlara rahat çalışma imkanı sunuyordu. Halen Baymak'ta aracılara karşı kota uygulanmaz ve Baymak'ın aracılarının Baymak'a güvenleri tamdır.

Konkardato sonrasında elde edilen bu başarının ikinci temel nedeni; yönetimin başarısıdır. Değişen yönetim ile birlikte bir çok demode anlayışta yerini çağdaş uygulamalara bıraktı. Yönetimin kazandığı bu başarıları saymak gerekirse; maliyetlerin asgariye alınması, kalitenin artışı, rakiplerin dağıtım kanallarında yaptıkları yanlışlar yapılmaması, firmayı çok ağır riske sokacak ağır yatırımlardan vazgeçilmesi, üretimin yan sanayilere aktarılması Baymak bir montaj fabrikası haline getirilmesi.

4.3.3. Müşteri memnuniyetini sağlamak için dağıtım kanallarında gözden çıkarılan maliyet

Toptancı ve perakendeciler gibi aracılardan Baymak'tan beklentileri olduğu gibi Baymak'ın da onlardan beklentileri olduğunu, dağıtım kanalının kuruluşunun 3. aşamasında incelemiştik. Bunların içinde en önemlisi; aracılardan Baymak için stok bulundurmaları ve böylelikle Baymak'ın stokta tutma maliyeti riskini minimuma indirmesi.

Fabrika stoklarındaki bu yükün özel statülü bayiler aracılığı ile %50 oranında azaltılması, maliyetleri de düşürdü.

Baymak'ın şu anda bir mamülün maloluş maliyetinin en az %20'sini fiziksel dağıtım harcamalarına ayırmaktadır. Bu fiziksel dağıtım harcamalarının %8-9'unu stokta tutma maliyeti, geri kalanlarını da iç taşımacılık, işçilik, nakliye yani navlun ücreti oluşturmaktadır. Tabii ki bir malın maliyetinin % 20'si çok yüksek bir orandır. Fakat bu maliyete Baymak'ın katlanmasının temelinde; "müşteri memnuniyetini sağlayarak pazar payını arttırma" politikası yatmaktadır.

4.4. Baymak'ta Konkardato İlanından Önceki Pazar Payı ile Sonraki Pazar Payının Karşılaştırması

4.4.1. Konkardato: Baymak'ın Miladı

1991 yılı Baymak için çok önemli bir yıldır. 1991 yılı, eski yönetimin o ana kadar yapmış olduğu bir çok yanlışın bedelini ödediği ve Baymak'ın en zor günlerini yaşamasına sebep olan bir yıl olarak Baymak tarihine geçmiştir.

Eski yönetim nasıl yanlışlar yapmıştı ki, o zamanlarda da pazarda önemli bir yere sahip olan koca bir firma böyle bir duruma düşmüştü ?

Her gün değişen ve çevresel etmenler olarak nitelendirebileceğimiz sosyo-kültürel, ekonomik, yasal ve teknolojik faktörler dünya ekonomisindeki bir çok ülkeyi ve irili ufaklı

bir çok firmaları etkilemekte, bu değişimlere karşı kendini kollamayanları bir kasırğa gibi çok kısa sürede yerle bir etmektedir. Dünya ekonomisindeki bu değişimden en çok etkilenen ülkelerden birisi de Türkiye ve Türkiye’deki firmalardır. Türkiye ekonomisi çok dalgalı ve değil bir yıl, bir kaç ay sonrasında dahi net olarak görülemediği bir ortamdır. İşte böyle bir ekonomi koşulunda yanlış zamanda yapılan çok büyük ve gereksiz yatırımlar sonucu firmalar nakit para sıkıntısına girebilmekte ve kısa vadedeki bir çok borcunu ödemekte zorluk çekebilmektedir. İşte Baymak’ın 1991’den önceki yönetiminin de yaptığı en büyük yanlış buydu: Alacakların çok uzun vadelere yayılarak; borçlanmanın ise kısa vadede yapılması firmayı gereksiz yere likidite sıkıntısı içine sokmuştu. O yıllarda patlak veren “Körfez Savaşı’nın da sıkıntısının buna eklenmesine rağmen firmanın; uzun süreli politika uygulamak yerine günü kurtarmayı amaçlaması firmanın sonunu getirdi ve sonunda bir bankanın firmaya hacize gelmesi ile felaketler başladı. Diğer alacaklıların da bunu hemen duyması ile, firmanın tüm borçlarını ödemeye yetecek kadar aktif olmasına rağmen, firma her gün hacize gelenlerin yağmasına mağruz kalmış ve sonunda konkardato ilan edilerek yönetim el değiştirmişti.

Dünyanın hiç bir yerinde konkardato ilan eden bir firmanın tekrar kendini toparlayıp faaliyete geçtiği görülmez iken Baymak’ın yeni yönetiminin bu başarısı eşine az rastlanır bir başarıdır. Değişen yönetim anlayışı ile birlikte firmanın üretim, pazarlama, planlama vb. tüm departmanlarının politikaları kökten değişmişti. Örneğin Baymak artık üretim hattı olan bir firma yerine montaj hattı olan bir firma haline gelmişti. Yan sanayilerden gelen parçalar montaj hattında toparlanıp, dağıtım kanallarına gönderilmekte idi. Baymak’ın tekrar ayakta durabilmesinde eski bayilerin de katkısı çok büyüktü. Çok uzun süre – konkardato ilanından Baymak’ın yeni yönetimi tekrar üretimi harekete geçirene kadar- finansal açıdan kendi ayakları üstünde durmuşlar ve bu arada da yeni yönetimin ürettiği ürünleri satmaya devam etmişlerdi. Sonuçta yeni yönetim konkardato ilanından sonra tam bir kriz yönetimi politikası uygulayarak; devlete, bankalara ve bayilere borcunu yavaş yavaş ödemiş 1-2 yıl içinde de kendini tamamen toparlamıştır. Son çehresi ile Baymak bir montaj fabrikası olarak üretim riski tamamiyle yan sanayilerinde olan bir pazarlama şirkettir.

Sonradan yapılan anketlerde; konkardato ilan eden bir firma olmasına rağmen Baymak'ın ürünlerinden; tüketicinin şikayetçi olmaması tesadüf değildir. Bunun temelinde yatan sebep; yeni yönetimin, konkardato zamanında bile bayilerin ve servislerin müşterilere verdikleri hizmeti kesmelerini engellemesidir. Böylelikle daha sonradan oluşturulacak “müşteri memnuniyetini sağlayacak olan dağıtım kanallarının” temelleri de atılmıştır.

Şimdi de yukarı şimdiki kadar anlatmaya çalıştığımız; “müşteri memnuniyeti maksimize edecek şekilde oluşturulan bir dağıtım kanalı ile pazar payının daha da artacağı” tezini ispatlamak için aşağıdaki sonuçları gözden geçirelim.

Aşağıda konkardato öncesindeki yönetimin politikası olan “kısa dönemde büyük karlar elde etmeyi” amaçlayan ve uzun dönemi göz önünde tutmayarak müşteri memnuniyetini ikinci hatta üçüncü plana atan Baymak'ın o zaman ki pazar payı ile günümüzdeki “müşteri memnuniyetini sağlayarak pazar payını arttırma” politikasını güden yönetim anlayışı ile Baymak'ın aldığı pazar payı karşılaştırılmıştır.

4.4.2. Konkardato öncesinde ısıtma sektöründe Baymak'ın pazar payı

O zaman ki (1990) ısıtma sektörü pazarında Baymak'ın rakibi 6 veya 7 firma var iken ısıtma sektöründeki ürünlerde Baymak'ın pazar payları:

TABLO 4.1. 1990 Yılında Baymak'ın Isıtma Sektöründeki Pazar Payları (Baymak, 1999)

Kat kaloriferi (doğal gazlı modeli hariç)	% 33
Hidrafor	% 25
Termosifon	% 15
Brülör	% 3-5

4.4.3. Konkardato sonrasında ısıtma sektöründe Baymak'ın pazar payı

Şu anki (1999) ısıtma sektörü pazarında Baymak'ın rakibi 40'a yakın firmadır. Buna göre ısıtma sektöründeki ürünlerde şu an Baymak'ın pazar payları:

TABLO 4.2. 1999 Yılında Baymak'ın Isıtma Sektöründeki Pazar Payları (Baymak, 1999)

Kat kaloriferi (doğal gazlı modeli dahil)	% 50
Hidrafor	% 33
Termosifon	% 22
Brülör	% 10
Klima	% 10 - 12

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan tez çalışmasından elde edilen sonuçları şu şekilde ifade edebiliriz:

a) Lojistik yönetim anlayışında sistem bir bütün olmalıdır. Buna göre, pazarlama, üretim, finansman, envanter kontrol ve satın alma bölümleri birbirleri ile ilişkili olarak çalışmalıdır. Verimli olabilmek için bir makinanın dişlileri gibi birbirleri ile ilişkili çalışmaları gerekmektedir. Sistemin amacı; doğru ürünü, doğru müşteriyle, doğru yerde, doğru zamanda, doğru ortamda, doğru miktarda ve doğru maliyetle buluşturarak; değişen koşullara çabuk uyum gösterebilecek tedarik zincirine sahip olmaktır.

b) Etkili bir lojistik yönetim için; 7 doğrunun oluşturularak tedarik fonksiyonunu sağlamak; böylelikle mal ve hizmet akışını devamlı hareket halinde tutup, kesintiye uğratmamak gerekir. Kısacası; lojistik sistem bir bütündür, asla durmaz ! Günün 24 saatinde, haftanın 7 gününde, yılın 52 haftasında devam eder.

c) Üretilen mal ancak tüketicinin istediği yerde ve zamanda, ona sunulduğu takdirde anlam ifade eder. Bunu sağlayacak olan da etkili yönetilen dağıtım kanalıdır.

d) İşletmeler, dağıtım kanalı üyelerinden olan araçlar yani perakendeci ve toptancılara olan ihtiyaçları doğrultusunda dağıtım kanallarını oluşturmalıdırlar. Etkili bir dağıtım kanalı oluşturmak için işletmelerin araçları belirledikleri kriterlere göre seçmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde yönetilmesi ve kontrolü zor bir dağıtım kanalı oluşabilir.

e) Dağıtım kanalının etkili yönetilebilmesi için, yöneticinin, dağıtım kanalı üyelerini motive etmesi; uyuşmazlıkları kendi lehine çevirebilmesi ve elinde bulundurduğu gücü kendisi için pozitif olarak kullanabilmesi gerekir.

f) Lojistik yönetim anlayışı içinde dağıtım kanallarında müşteriye hizmet ederek onun memnuniyetini sağlamak için işletmenin bazı maliyetlere gözyumması gerekmektedir. Bunlar; envanter, malzeme taşıma, depolama, sipariş ve taşıma maliyetleridir. Yöneticinin

bu maliyetlerle, müşteriye hizmet etmenin temel kriterleri olan; zaman, güvenilirlik, iletişim ve uygunluk arasında denge kurması gerekmektedir.

g) Dağıtım kanalında müşteri memnuniyetini geliştirmek ve kontrol etmek için; müşteri hizmetinin her temel kriteri için performans standartları oluşturması, belirli periyotlarda oluşan performansları ölçmesi, gerçekleşen performansla standartlar arasındaki farklılıklar analiz etmesi ve buna göre de gerekli düzeltici önlemler alması gerekir.

h) Müşteri memnuniyetini sağlamak için dağıtım kanallarında karşılaşılan tüm bu zorluklara rağmen, uzun vadede istikrarlı bir müşteri memnuniyeti politikasının sağlanması, işletmenin sektördeki pazar payını artırabilmektedir.

Şimdi de bu konu ile ilgili olarak, işletmelere verilebilecek önerileri belirtelim:

a) Pazarlarda başarılı olmak için pazarlama karışımının dört elemanını (ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım) çok iyi oluşturmak gereklidir. Fakat içlerinden diğerlerine göre en önemlisinin dağıtım olduğu inancı, işletmeleri başarıya daha sağlam adımlarla götürebilir. Çünkü oluşturulacak özgün ve güçlü dağıtım kanalı yapısı, diğer elemanlara göre, çok daha zor rakiplerin eline geçebilir.

b) Yukarıdaki öneriye bağlı olarak; bir işletmenin üretimi kendisi yaparak üretim risklerini kendi üstüne alması yerine, montaj fabrikası olarak üretim riskini yan sanayilerine yayması ve riski sadece kurulacak güçlü bir dağıtım kanalının üzerine alması daha mantıklı olabilir.

c) Kurulacak dağıtım kanalında, perakendeci ve toptancıları gibi aracılara dışlamak yerine; “onların yaşadığı sürece işletmenin varacağı ve işletmenin yaşadığı sürece de onların güçleneceği” anlayışını benimsenmesi ve onları da işletmenin bir ortağı olarak görülerek motive edilmesi daha olumlu etki yaratabilir.

d) Müşteri kavramını iki yönlü olarak düşünmek; tüketicileri dış müşteriler olarak adlandırırken, aracılara da iç müşteriler olarak görmek gerekebilir. Dış müşteri gibi iç

müşterinin de memnuniyetinin sağlanmasına çalışılması, işletmenin dağıtım kanalı yapısının güçlü olması açısından olumlu bir adım olabilir.

e) Dağıtım kanalı kurulurken dağıtım hedefi olarak “müşteri memnuniyetini sağlanmasının” belirlenmesi ve buna göre dağıtım görevlerinin verilmesi olumlu sonuçlar doğurabilir.

f) Ve son olarak: İç ve dış müşterilerin en önemli beklentileri olan; süratli ve yerinde dağıtımın, kaliteli mal tesliminin, uygun fiyatın, güleryüzlü personel davranışının ve ödeme kolaylıklarının sağlanması, işletmenin pazar payını uzun vadede artırabilmektedir.



KAYNAKLAR

Akat, Ö., (1998), Uluslararası Pazarlama : Karması ve Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa.

Akdoğan, M., (1999), Fiziksel Dağıtım ve Pazarlama Kanalları Ders Notları, M.Ü. İ.İ.B.F. (yayımlanmamış).

Akdoğan, M., (1998), "2000'li Yıllara Doğru Sektörümüzün Dünü, Bugünü ve Yarını", TİMDER, Tesisat İnşaat İnşaat Malzemecileri Derneği Yayını, 25 : 34-36.

Aksoy, H., (1990), Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım, Yeni Asya Yayınları, İstanbul.

Allvine, F. C., (1987), Marketing : Principles and Strategy, Hardcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.

Alpulkan, O., Oktav, M., Demir, H. ve Üner, N., (1997), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Assael, H., (1993), Principles and Strategy, Dryden Press, Orlando.

Ball, D. A. ve McCulloch, W. H., (1996), International Business, Irwin, USA.

Ballou, R. H., (1992), Business Logistics Management, Prentice Hall, USA.

Ballou, R. H., (1987), Basic Business Logistics Management, Prentice Hall, USA.

Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., ve Rudelius, W., (1994), Marketing, Irwin, USA.

Blanchard, B. S., (1998), Logistics Engineering and Management, Prentice Hall, New Jersey.

Bluel, W. H. ve Patton, J. D., (1986), Service Marketing : Principle and Practices, ISA Press, USA.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. ve Helferich, O. K., (1993), Logistical Management : A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support and Material Procurement, MacMillan Publishing Company, New York.

Bowersox, D. J. ve Closs, D. J., (1996), Logistical Management : The Integrated Supply chain Process, McGraw Hill Companies, Singapore.

Bucklin, L. P., (1972), Competition and Evolution in the Distributive Trades, Englewood Cliffs, New Jersey.

Bursal, N. ve Ercan, Y., (1994), Maliyet Muhasebesi, Der Yayınları, İstanbul.

Cateora, P. R., (1996), International Marketing, Irwin, Chicago.

Cemalcılar, İ., (1996), Pazarlama, Beta Basım, İstanbul.

Cooper, J., (1990), Logistics and Distribution Planning : Strategies For Management, Kogan Page, London.

Coyle, J. J., Bardi, E. J. ve Langley, C. J., (1992), The Management of Business Logistics, West Publishing Company, USA.

Cravens, D. W. ve Woodruff, R. B., (1986), Marketing, Addison Wesley Publishing Company, USA.

Cunningham, W. H., Cunningham, I. C. M. ve Swift, C. M., (1987), Marketing : A Managerial Approach, South-Western Co., Cincinnati.

Czinkota, M. R. ve Ronkainen, I. A., (1988), International Marketing, The Dryden Press, USA.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. ve Moffett, M. H., (1999), International Business, The Dryden Press, USA.

Dadzie, K. Q., (1998), "Management Education For Physical Distribution and Logistics", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 28-4 : 259-271.

DeHayes, D. W. ve Taylor, R. L., (1972), "Making Logistics Work In A Firm", Business Horizons, 44.

Diamond, J. ve Pintel, G., (1996), Retailing, Prentice Hall, New Jersey.

Dickson, P. R., (1993), Marketing Management, The Dryden Press, Florida.

Diñer, Ö. Ve Fidan, Y., (1996), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Evans, J. R. ve Berman, B., (1992), Marketing, MacMillan Publishing Company, USA.

Farrell, J. W., (1985), "Organization Study : New Clout for Logistics", Traffic Management, 40 : 21-25.

Gattorna, J., (1997), The Gower Handbook of Logistics and Distribution Management, Gower Publishing Company, USA.

Genç, N. ve Demiröğen, O., (1994), Yönetim El Kitabı, Birey Yayıncılık, 1, Erzurum.

Gilligan, C. ve Hired, M., (1986), International Marketing, Croom Helm, New Hampshire.

Green, L. L., (1991), Logistics Engineering, John Wiley and Sons Inc., USA.

Gross, C. W. ve Peterson, R. T., (1987), Marketing : Concepts and Decision Making, West Publishing Company, USA.

Haas, R. W., (1992), Business Marketing Management : An Organizational Approach, Kent Publishing Company, USA.

Hardy, K. G. ve Macgrath, A. J., (1988), Marketing Channel Management : Strategy Planning and Tactics, Scott Foresman Company, USA.

Hatipoğlu, Z., (1986), Pazarlama Yönetimi ve Stratejisi, Temel Araştırma Yayınları, 8, İstanbul.

Jeannet, J. P. ve Hennessey, H. D., (1988), International Marketing Management : Strategies and Cases, Houghton Mifflin Company, Boston.

Johannesen, H. ve Page, G. T., (1975), International Dictionary of Management : A Practical Guide, Kogan Page, London.

Karafakıoğlu M., (1997), Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Kinnear, T. C. ve Bernhardt, K. L., (1986), Principles Of Marketing, Scott Foresman, USA.

Kobu, B., (1999), Üretim Yönetimi, Avcıyol Basım-Yayın, İstanbul.

Kocamaz, T., (1988), Fiziksel Dağıtım, M.Ü. İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi, 88/14, İstanbul.

Korey, G., (1995), "TDM Grid : An Effective Tool For Implementing Strategic Plans In Academic Institutions", Management Decisions, 33 : 2.

Kotler, P. ve Armstrong, G., (1998), Principles of Marketing, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Kotler, P. ve Armstrong, G., (1993), Marketing An Introduction, A Simon & Schuster Company, New Jersey.

Kozlu, C., (1998), Uluslararası Pazarlama, Türkiye İş Bankası Yayınları, 234, Ankara.

LaLonde, B. J. ve Zinszer, P. H., (1975), "Customer Service As A Component of the Physical System", Working Paper Series WPS, 75-4 : 22.

LaLonde, B. J., Robertson, J. F. ve Grabner, J. R., (1969), "The Business Logistics Concept", Bulletin of Business Research, 44 : 38-40.

Lamb, C. W., Hair, J. F. ve McDoneil, C., (1996), Marketing, South-Western Publishing, Ohio.

Lambert, D. M. ve Stok, J. R., (1993), Strategic Logistic Management, Irwin, USA.

LeKashman, R. ve Stolle, J. F., (1965), "The Total Cost Approach To Distribution", Business Horizons, 8 : 39.

Luck, D. J., Ferrell, O. C. ve Lucas, G. H., (1989), Marketing Strategy and Plans, Prentice Hall, New Jersey.

Lusch, R. F. ve Lusch, V. N., (1987), Principle of Marketing, Kent Publishing Company, USA.

Magee, J. F., Copacino, W. C. ve Rosenfield, D. B., (1985), Modern Logistics Management : Integrated Marketing Manufacturing and Physical Distribution, John Wiley and Sons, USA.

Mandell, M. I., (1985), Marketing, Prentice Hall, New Jersey.

Martin, A. J., (1990), DRP : Distribution Resource Planning, Oliver Wright Limited Publication Inc., USA.

Mason, J. B. ve Ezell, H. F., (1987), Marketing : Principles and Strategy, Business Publications Inc., Texas.

Mccalley, R. W., (1996), Marketing Channel Management : People, Products, Programs and Markets, Praeger Publishing, USA.

McDaniel, C. ve Darden W. R., (1987), Marketing, Allyn and Bacon Inc., Massachusetts.

Mckinnon, A. C., (1989), Physical Distribution Systems, Routledge, New York.

Mulcahy, D. E., (1994), Warehouse Distribution and Operations Handbook, McGraw Hill Inc., New York.

Mucuk İ., (1998), Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Murphy, P. E. ve Enis B. E., (1985), Marketing, Scott Foresman and Company, USA.

Onkvisit, S. ve Shaw, J. J., (1993), International Marketing : Analysis and Strategy, MacMillan Publishing Company, USA:

Özcan, M., (1996), Kobi'lerde Pazarlama, Motif Basım, Bursa.

Peter, J. P. ve Donnoelly, J. H., (1989), Marketing Management : Knowledge and Skills, Irwin, Boston.

Pride, W. H. ve Ferrell, O. C., (1985), Marketing : Basic Concepts and Decisions, Houghton Mifflin Company, Boston.

Pride, W. H. ve Ferrell, O. C., (1991), Marketing, Houghton Mifflin Company, USA.

Richardson, J. E., (1995), Marketing 95/96, Dushkin Publishing Group Inc., USA.

Robeson, J. F. ve Copacino, W. C., (1994), The Logistics Handbook, Maxwell MacMillan, Canada.

Robeson, J. F. ve House, R. O., (1985), The Distribution Handbook, The Free Press, USA.

Rolnicki, K., (1998), Managing Channel of Distribution, Amacom, USA.

Rosenbloom, B., (1991), Marketing Channels : A Management View, The Dryden Press, USA.

Ross, D. F., (1996), Distribution : Planning and Control, Chapman and Hall, USA.

Rushton, A. ve Oxley, J., (1991), Handbook of Logistics and Distribution Management, Kogan Page, London.

Schewe, C. D., (1987), Marketing : Principles and Strategies, Kingsport Press, USA:

Shapiro, R. D. ve Heskett, J. L., (1985), Logistics Strategy : Cases and Concepts, West Publishing Company, USA.

Sherlock, J., (1994), Principles of International Physical Distribution, Blackwell, UK.

Skinner, S. J., (1989), Marketing, Houghton Mifflin Company, Boston.

Stern, L. W., El-Ansary, A. I. Ve Coughlan, A. T., (1996), Marketing Channels, Prentice Hall, New Jersey.

Stolle, J. F., (1967), "How to Manage Physical Distribution", Harvard Business Review, 8 : 96-98.

Tek, Ö. B., (1999), Pazarlama İlkeleri : Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Yayınları, İstanbul.

Terpstra, V. ve Sarathy, R., (1997), International Marketing, The Dryden Press, USA.

Tokol, T., (1996), Pazarlama Yönetimi, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yayınları, Bursa.

Tompkins, J. A. ve Harmelink, D. A., (1994), The Distribution Management Handbook, McGraw Hill Inc., USA.

Tuncer, D., Arpacı, T., Ayhan, D. Y., Böge, E. ve Üner, M. M., (1994), Pazarlam, Gazi Yayınları, Ankara.

West, A., (1989), Managing Distribution and Change, John Wiley and Sons, Great Britain.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	26.10.1974	
Doğum Yeri	Mersin	
Lise	1988-1991	Bolu Atatürk Lisesi
Lisans	1992-1996	Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1997-Devam ediyor	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü
Çalıştığı Kurumlar	1996-1997	Kipsan Ltd. Şti. Üretim Planlama Mühendisi
	1998-Devam ediyor	Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi