

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Doç. Dr. Hüseyin Sönmez
Y. Doç. Dr. Semih Önüt

Prof. Dr. Turay Gökgen



**TEDARİK ZİNCİRLERİNİN YENİDEN
YAPILANDIRILMASI VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE
UYGULAMA**

Endüstri Mühendisi Ali Fatih BAYRAKTAR

**FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Y.Doç.Dr. Semih ÖNÜT

**TEZ YÜKSEK LİSANS
DOKÜMANIYI TAMAMLANMIŞTIR**

128257

İSTANBUL, 2002

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	2
2.1 Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi – Tanımlar.....	2
2.2 Tedarik Zincirinde İlişkiler.....	2
2.2.1 Kanal Yapısı.....	2
2.2.2 Ekonomik Açıdan Dağıtım Süreci.....	5
2.2.3 Kanal Yapısında İlişkiler.....	7
2.2.3.1 Tedarik Zincirinde Rekabet Unsuru.....	8
2.2.3.2 Risk, Güç ve Liderlik.....	9
2.3 Tedarik Zincirlerinde Lojistik Yapılanma.....	11
2.3.1 Stok Akışı.....	13
2.3.1.1 Fiziksel Dağıtım.....	14
2.3.1.2 Malzeme Tedariği.....	14
2.3.1.3 Üretim Desteği.....	16
2.3.2 Bilgi Akışı.....	16
2.3.2.1 Planlama ve Koordinasyon Akışı.....	17
2.3.2.2 Süreçlerde Oluşan Gereksinimler.....	20
2.4 Tedarik Zincirlerinde Yeni Yaklaşımlar.....	21
2.4.1 Tedarik Zincirlerinde Değişim.....	22
2.4.1.1 Tedarik Zincirlerinin Bütünleştirilmesinde Teknoloji Avantajı.....	23
2.4.1.2 Barkod Sistemleri.....	25
2.5 Tedarik Zincirleri Kritik Başarı Faktörleri.....	26
2.6 Tedarik Zinciri Performans Yönetimi.....	30
3. PERAKENDECİLİK.....	35
3.1 Tanımlar.....	35
3.2 Tüketiciye Pazarlanan Mal Grupları.....	36
3.3 Sınıflandırma.....	37
3.4 Perakende Mağazalarının Çeşitleri ve Özellikleri.....	39
3.4.1 Servis (Hizmet) Mağazaları.....	39
3.4.2 Birleşik Perakendecilik.....	40
3.4.3 Mağazasız Perakendecilik.....	41
3.4.3.1 Posta Yoluyla Satış.....	41
3.4.3.2 Makineli Satış.....	43
3.4.3.3 Kapıdan Kapıya Satış.....	44

3.4.4	Bölümlü (Departmanlı) Mağaza.....	45
3.4.5	Zincir Mağazalar.....	47
3.4.6	Süpermarketler.....	49
3.4.6.1	Süpermarketlerin Özellikleri.....	51
3.4.6.2	Süpermarket'in Bazı Perakendeci Kurumlardan Farkı.....	52
3.4.6.3	Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi.....	52
3.4.7	Self Servis Mağazaları.....	53
3.4.8	Hipermarketler.....	55
3.4.9	Alışveriş Merkezleri.....	55
3.4.10	Bağımsız Mağazalar.....	56
3.4.11	İndirimli Mağazalar.....	56
3.4.12	Kooperatif Mağazaları.....	57
3.4.13	Halk Mağazaları.....	57
3.4.14	Peşin Öde-Götür Mağazaları.....	58
3.4.15	Drugstore Mağazaları.....	58
3.4.16	Kolaylık Mağazaları.....	58
3.4.17	Ayrıcalıklı Satış Mağazaları.....	58
3.4.18	Çok Uluslu Perakendeci Mağazalar.....	59
3.4.18.1	Doğrudan Yabancılara Ait Perakendecilik Faaliyetleri.....	59
3.4.18.2	Yarı Bütünleşmiş, Sözleşmeli ve Acentelik Türünde Perakendecilik.....	59
3.4.18.3	Çok Uluslu Perakendeciliğin Yararları.....	60
3.5	Perakende Yönetimi.....	60
3.5.1	Perakende Yönetimi Temel İlkeleri.....	64
4.	UYGULAMA.....	67
4.1	Periyodik Mal Tedarik Süreci Yeniden Yapılandırma Çalışması – Genel Bilgiler.....	67
4.2	Satılma ve Depoya Mal Girişi.....	71
4.2.1	Mevcut Durum Analizi.....	71
4.2.2	Sürecin Yeniden Yapılandırılması.....	77
4.3	Mağaza Siparişlerinin Karşılama Süreci.....	83
4.3.1	Mevcut Durum Analizi.....	84
4.3.2	Sürecin Yeniden Yapılandırılması.....	92
4.4	Yeni Ürünlerin Tedarik Edilmesi.....	98
4.4.1	Mevcut Durum Analizi.....	98
4.4.2	Sürecin Yeniden Yapılandırılması.....	105
4.5	Promosyon ve Duyuru Çalışmaları.....	107
4.5.1	Mevcut Durum Analizi.....	107
4.5.2	Sürecin Yeniden Yapılandırılması.....	113
5.	SONUÇLAR.....	117
	KAYNAKLAR.....	119
	ÖZGEÇMİŞ.....	120

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	Geleneksel tedarik zinciri.....	2
Şekil 2.2	Genel dağıtım kanalları.....	3
Şekil 2.3a	Şirket Yapısı.....	3
Şekil 2.3b	Pazar türüne göre dağıtım kanalları.....	4
Şekil 2.4	Geleneksel kanal fonksiyonları.....	7
Şekil 2.5	Tedarik Zinciri Entegrasyonu.....	8
Şekil 2.6	Malzeme ve bilgi akışının bağlantısı olarak lojistik.....	13
Şekil 2.7	Lojistik bilgi akışı.....	19
Şekil 2.8	Tedarik zinciri örneği.....	23
Şekil 2.9	Radyo frekans sistemi işleyişi.....	26
Şekil 2.10	Tedarik zinciri yönetiminde kritik başarı ölçütleri.....	27
Şekil 2.11	Tedarik zinciri analizinde ele alınan konular.....	28
Şekil 2.12	Lojistik sistemlerin modellenmesi.....	29
Şekil 2.13	Genel ve çok fonksiyonlu koordinasyon.....	32
Şekil 2.14	Tedarik zinciri yönetim sisteminin performans göstergeleri.....	32
Şekil 2.15	Stok oranları.....	33
Şekil 2.16	Siparişin müşteriye teslimat süreci.....	33
Şekil 4.1	Şirketin temel ve yardımcı tedarik süreçleri.....	71
Şekil 4.2	Satınalma ve depoya mal girişi süreç akış şeması.....	74
Şekil 4.3	Yeniden yapılandırılan satınalma ve depoya mal girişi süreç akış şeması.....	82
Şekil 4.4	Mağaza siparişlerinin karşılanması genel süreç akış şeması.....	91
Şekil 4.5	Mal toplama işlemi grafiksel gösterim.....	94
Şekil 4.6	RF cihazı ve örnek mal toplama emri.....	95
Şekil 4.7	Yeniden yapılandırılan mağaza siparişlerinin karşılanması genel süreç akış şeması.....	97
Şekil 4.8	Yeni malı sisteme tanıtmaya.....	101
Şekil 4.9	Mal grubu bazında sisteme tanıtılan malların oransal grafiği.....	102
Şekil 4.10	Yeni mal tedarik süreci akış şeması.....	104
Şekil 4.11	Yeniden yapılandırılan yeni mal tedarik edilmesi süreci akış şeması.....	106
Şekil 4.12	Promosyon süreci mevcut durum akış şeması.....	113
Şekil 4.13	Yeniden yapılandırılan promosyon süreci akış şeması.....	116

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 2.1 Temel ve uzmanlaşmış kanal üyeleri.....	5
Çizelge 2.2 Tedarik zinciri vizyonunu oluşturan prensipler.....	12
Çizelge 2.3 Fiziksel dağıtım, üretim desteği ve satınalma konularının lojistikte ilgilendiği alanlar.....	17
Çizelge 4.1 Mal giriş kapı bilgileri.....	75
Çizelge 4.2 Mal giriş gözlem sonuçları.....	76
Çizelge 4.3 Deponun dış sevkiyat planı.....	87
Çizelge 4.4 Mal grubu bazında sisteme tanıtılan mallar.....	101



ÖNSÖZ

Perakende sektöründeki hızlı gelişme, teknolojik imkanların da artması ile oldukça büyük bir iş sahası ve istihdam olanakları yaratmaktadır. Perakende satış operasyonlarının verimli yürütülmesi, ürünlerin satın alınmasından, satış kanalları yardımıyla müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçlerin doğru ve hatasız olarak yönetilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, gelişen teknolojik imkanların da yardımıyla süreçleri optimize etmek, tedarik zincirini yeniden yapılandırmak ve firmanın karlı ve kaliteli işletilmesine katkıda bulunmak bu tez çalışmasının ana hedefi olmuştur.

Tezin ilk bölümünde, genel olarak tedarik zinciri yapısı, tedarik zincirlerini oluşturan öğeler ve bu öğelerden bir kanal yapısının kurulması konuları ele alınmıştır. Oluşan kanal yapılarında öğelerin birbirleriyle lojistik ve ekonomik açıdan ilişkileri, operasyonel faaliyetler ve yönetim faaliyetleri açıklanmış ve tedarik zincirlerinin gelişen teknoloji ile nasıl yapılandırıldıkları, yaşanan değişimler ve performans yönetimi konuları incelenmiştir. İkinci bölümde, perakendecilik faaliyetleri anlatılmıştır. Genel perakendecilik faaliyetleri, satılan ürünler, perakende hizmetlerinin sınıflandırılması, perakende mağazalarının çeşitleri ve özellikleri bu bölümde ele alınmıştır. 3. bölümde ise, Türkiye 'de zincir mağazalar alanında en büyük firmalardan birinde yapılan yeniden yapılandırma çalışmasına yer verilmiştir. Bu uygulama çalışmasının ilk bölümünde ürünlerin satın alınması ve depoya mal girişi, ikinci bölümünde mağaza siparişlerinin hazırlanması ve dağıtımı, üçüncü bölümünde yeni malların tedarik edilmesi ve son bölümünde promosyon ve duyuru çalışmalarına yer verilmiştir. Uygulama bölümünde, firmanın mevcut süreçleri ve yeniden yapılandırma ile değişen süreçleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Bu tez çalışmasının, özellikle perakende sektöründe iş yapış şekillerinin değiştirilmesinde ve verimliliğin artırılmasında rol oynayacak bir kaynak olduğunu düşünüyorum. Sektörde rekabetin giderek artması ve düşük kar marjları ile çalışma zorunluluğu, verimli çalışmanın kritik önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, teknolojik imkanların getirdiği avantajları da iyi kullanarak, doğru ve planlı büyüme stratejisi ile birçok firmanın sektörde başarılı olabileceği kanaatindeyim.

Çalışmalarım esnasında bana yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Y.Doç.Dr. Semih Önüt 'e, çalıştığım firmaya ve desteklerinden dolayı aileme teşekkür ederim.

ÖZET

Perakende sektöründeki artan rekabet ve düşük kar marjlarıyla çalışma zorunluluğu, firmaları tedarik zincirlerini en verimli şekilde yapılandırmaları ve yönetmeleri yönünde teşvik etmektedir. Tedarik zincirlerinde, birden çok firma aynı hedefler doğrultusunda biraraya gelir ve bir kanal yapısı içinde yer alır. Kanallar, içinde ürün ve hizmetlerin el değiştirdiği serbest pazar sistemidir. Lojistik operasyonların verimliliği ve ekonomikliği sağlamak için, kanal yapıları esnek olmalı, firmalar yoğun bilgi paylaşımında bulunmalı ve her aşamada ortak envanter yönetimi ve kalite prensibi kabul edilmelidir. Perakendecilik, üretilen mamulleri tüketiciye sunmak veya müşterilere hizmet vermek için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir. Perakendecilik faaliyetlerinde, tüketicilere tüketim malları, endüstriyel mallar, özellikli mallar ve moda tabi olan/olmayan mallar sunulmaktadır. Perakendeci kuruluşlar satılan mallara göre, fonksiyona göre, mülkiyete göre ve yerleşme yerlerine göre sınıflandırılmaktadır. Perakendeci mağaza çeşitleri arasında servis mağazaları, bölümlü mağaza, zincir mağazalar, süpermarketler, self-servis mağazaları, hipermarketler, alışveriş merkezleri, bağımsız mağazalar, indirimli mağazalar, vb. bulunmaktadır. Tezin uygulama bölümünde, Türkiye 'nin en büyük zincir mağazalarından birinde yapılan yeniden yapılandırma çalışmasına yer verilmiştir. Bu çalışmada, ürünlerin tedarikçi firmalardan satın alınması ve depoya girişi, mağaza siparişlerinin karşılanması, yeni mal tedarigi ve promosyon/duyuru faaliyetleri açıklanmıştır. Geliştirilen modeller ile, satınalma yetkililerinin depo stoklarını, mevsimsel satışları, ürün özelliklerini ve müşteri taleplerini dikkate alarak sipariş vermeleri; depoya mal girişte tedarikçilerin sipariş numarası kullanması, böylece depoda giriş planlaması yapılabilmesi, RF (radio frequency) cihazlarının kullanımı ile gerçek zamanlı stok takibi ve bilgi paylaşımı, doğru adresleme sistemi ve mal giriş ve yükleme işlemlerinin çok daha hızlı ve hatasız gerçekleştirilmesi; mağaza yazılımlarındaki geliştirmelerle mağaza ve depo stoklarının doğru olarak takibi ve yok satmayacak ve stok dönüşlerini hızlandıracak ürün siparişlerinin verilmesi sağlanmış; yeni mal tedariginde ve promosyon süreçlerindeki değişimlerle müşteri bağlılığı, satış ve kar artışı yaratmak amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler : Tedarik zinciri yönetimi, perakendecilik, yeniden yapılandırma, lojistik, mağaza

ABSTRACT

The increasing competition and decreasing profit margins in retailing forces companies to reorganize and manage their supply chains in a more efficient way. In supply chains, more than one company take place in a channel structure and have shared goals. The channel is the arena within which a free market system performs ownership exchange of products and services. For establishing efficient and economic logistic operations, channel structures must be flexible, companies must be willing to share information and in every stage, inventory management and quality principles must take place. Retailing consists of all activities for offering goods and service to customers. In retailing, consumption goods, industrial goods, specialized goods and fashion-dependent or non-fashion-dependent goods are served. Retail companies are classified according to goods on sale, function, ownership or facility. Some examples of retail formations are service stores, department stores, store chains, supermarkets, self-service stores, hypermarkets, shopping malls, independent stores, discount stores, etc. In the practice part, there is an reengineering study made in one of the biggest retail companies in Turkey. In this study, procurement of goods from the suppliers and shipping in the warehouse, preparing the goods for stores, new products supply chain and promotion activities are clarified. By the new models founded, procurement departments can give their orders by taking warehouse inventory, seasonal trends, product qualifications and customer demands into account; warehouse planning department can make daily scheduling by having suppliers' unique order numbers. Warehouse personnel use RF (radio frequency) equipment, so it's possible to track inventory in real-time, share online information in every part of the company, have a consistent addressing system, have a faultless and quick entrance and shipping system. By using a new software in all stores, it's possible to track warehouse and store inventory more accurate and store personnel can determine right order quantities. By the change in new products supply chain and promotion activities, it's aimed to build customer loyalty and increase sales and profits.

Key Words : Supply chain management, retailing, reengineering, logistics, store.

1. GİRİŞ

Yıllar boyunca ekonomik anlamda gelişmiş devletlerin refah düzeyini yakalayamamış ülkemizde, özellikle krizlerden diğer sektörler kadar etkilenmeyen ve hızla gelişmeye devam eden perakendecilik, yarattığı ticaret hacmi, karlılık, iş imkanları, hızlı büyüme fırsatlarıyla iş alanları içinde parlayan yıldız haline gelmiştir.

Ülkemizde market, supermarket ve hipermarket ile alışveriş merkezi formatında perakende satış yapılan ve “Organize Perakendecilik” olarak adlandırılan iş alanı henüz yeterince gelişmemiştir. Sektördeki bu doymamışlık, müşterilerin organize olmayan yerel mağazaları, üretimden satış yapan firmaları ve seyyar satıcılar gibi satış formatlarını tercih etmesine yol açmaktadır. Ancak, bu durum sektördeki organize perakendeciler için bir avantaj oluşturmaktadır. Bu firmalar yıllar içinde diğer sektörlerde görülemeyecek hızda bir büyüme gerçekleştirmiş ve günümüzde yaşanan ekonomik krizlere rağmen bu büyümeleri ve yatırımları hızla devam ettirmektedir. Hatta, bu firmaların bazıları yurtdışında yatırımlara ağırlık vermişlerdir.

Temel amacı, en kaliteli temel gıda, giyim ve dayanıklı tüketim ürünlerini zamanında, müşterinin istediği yerde ve en ucuz fiyatla üreticiden tüketiciye ulaştırmak olan bu firmaların başarılı olabilmesi için birinci ve vazgeçilmez öncelik, verimli bir tedarik zincirinin kurulması ve işletilmesidir. Tedarik zinciri, ürünlerin üretici veya tedarikçilerden alınması ile başlar ve mağazalarda müşterilere sunulmasına kadar gerçekleştirilen tüm temel süreçleri ve destek süreçlerini içine alır. Bu tez çalışmasında, zincir mağaza mantığında ve değişik satış formatlarında müşterilerine hizmet veren şirketler için tedarik zincirleri incelenmiş; yapılan uygulamalar ile şirket hizmet verimliliğini en üst düzeyde tutacak, özellikle işgücü maliyetlerini ve zaman kayıplarını minimuma indirecek, hizmet kalitesini ve karlılığı artıracak yeni iş süreçleri geliştirmek amaçlanmıştır.

2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

2.1 Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi - Tanımlar

Tedarik zinciri, ürünlerin hammaddelerinin alımından, hazırlanarak son müşteriye ulaşmasına kadar gerçekleştirilen tüm faaliyetleri ve bilgi akışını kapsar. Tedarik zincirinde, iki yönlü olarak malzeme, ürün ve bilgi alışverişi meydana gelir. Tedarik zinciri yönetimi ise, uzun soluklu bir rekabet avantajı yaratmak amacıyla, tedarik zinciri ilişkileri dahilinde bu faaliyetlerin biraraya getirilmesidir. (Handfield ve Nichols, 1999)

Tedarik zinciri yönetimi, üretmek, üretmek veya satmak üzere satınalmak ve müşterilere ürün ve hizmet sunmak için gerçekleştirilen entegre ve süreç odaklı yaklaşımlar bütünüdür. Tedarik zinciri yönetiminin, alt tedarikçileri, tedarikçileri, ticari müşterileri, perakende müşterilerini, toptancıları ve son kullanıcıları kapsayan geniş bir sahası vardır ve malzeme, bilgi ve nakit akışının yönetimini içine alır. (Metz, 1998)

2.2 Tedarik Zincirinde İlişkiler

Geleneksel tedarik zinciri, bir ürün veya hizmetin üretildiği yerden son müşteriye sunulduğu yere kadar olan tüm süreçleri kapsar. Şekil 2.1 'de gösterildiği gibi, ürünlerin pazara ulaştırılması için gereken tüm organizasyonları ve fonksiyonları içine almaktadır.

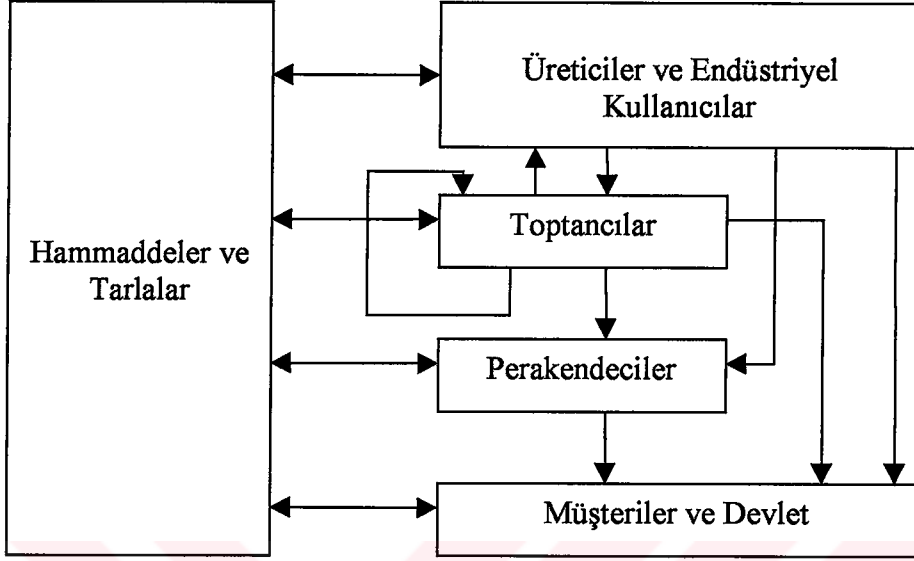


Şekil 2.1 Geleneksel tedarik zinciri (Blackwell, 1997)

2.2.1 Kanal Yapısı

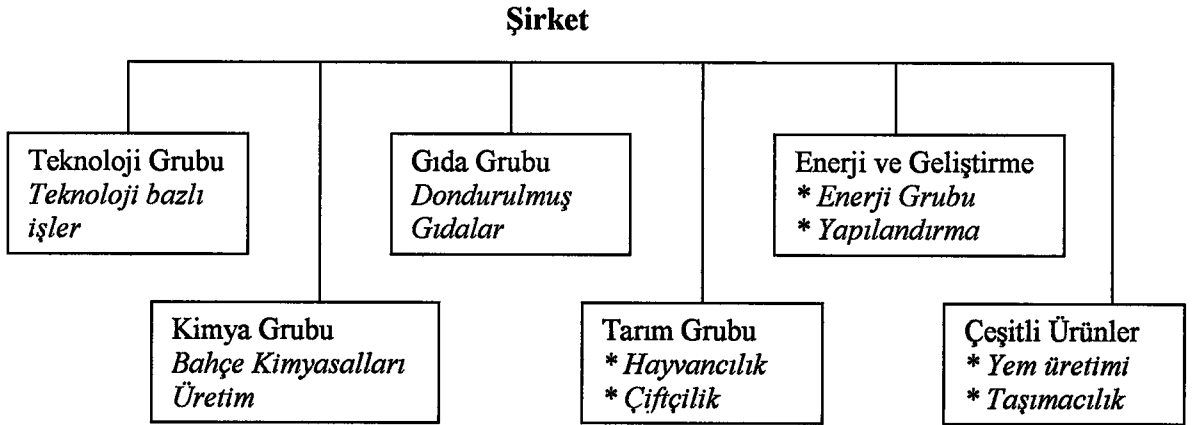
Tedarik zincirlerinde kanallar, içinde ürün ve hizmetlerin el değiştirdiği serbest pazar sistemidir. Bir başka deyişle, şirketin başarısı veya başarısızlığının ortaya çıktığı rekabet alanıdır. Bu nedenle, tatmin edici iş düzenlerini yürütebilmek için yöneticilerin kanal yapılarını ve ilişkilerini iyi analiz etmeleri gerekir. Kanal yapıları esnek olmalıdır; böylece değişen ve gelişen iş yöntemlerine kolaylıkla cevap verilebilir. Teknik olarak, kanallar pazar süreçlerinde malın asıl sahibinden son müşteriye ulaşmasında gerçekleştirilen işlerin bütünü teşkil eder. Şekil 2.2 'de, genel pazar süreçlerini tamamlamak için ihtiyaç duyulan kanal yapısı görülmektedir. Kanal yapılarını akış şeması olarak çizmenin avantajı, ürün veya hizmetin el değiştirmesinde yer alan kurumları mantıksal bir sırada görebilmektir. Şekil 2.2,

ürünlerin son müşteriye giderken el değiştirme sırasını ve alternatif yolları gösteren bir yapıdır. Örnek olarak, perakende mağazaları çiftçilerden toptancılara kadar değişik seviyelerden ürün alabilir.

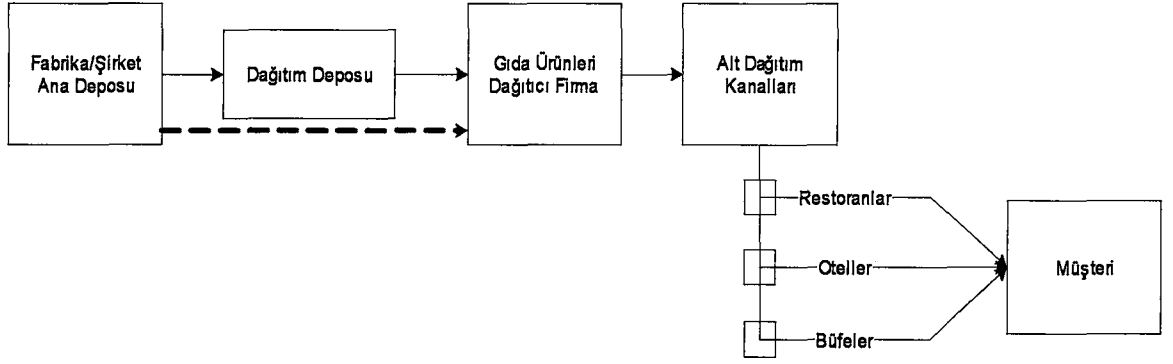
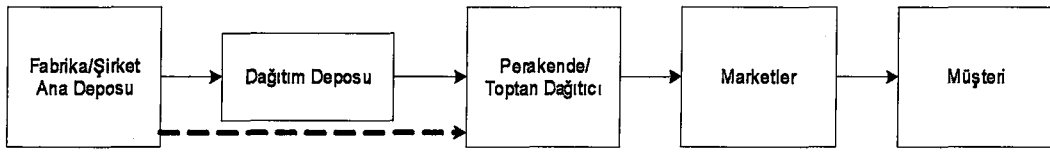
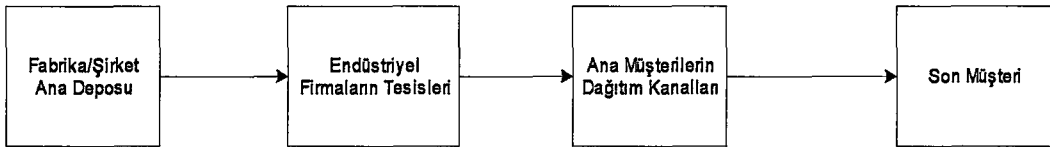


Şekil 2.2 Genel dağıtım kanalları (Bowersox ve Closs, 1996)

Şekil 2.3 'de, bir üretici firmanın geniş ürün gamını farklı pazar alanlarına dağıtmak için kullandığı kanal yapısı görülmektedir. Bu şekiller, tartışılması, uygulanması ve yönetilmesi gereken dağıtım kavramının, kanal yapıları bazında gösterilişidir. Dolayısıyla, kanallar ürünlerin ve hizmetlerin satın alınması ve satılması süreçlerinde rol alan iş ilişkileri sistemleri olarak tanımlanır.



Şekil 2.3 (a) Şirket yapısı (Bowersox ve Closs, 1996)

Yemek Hizmetleri**Perakende****Ulusal Restoran Zincirleri****Endüstriyel Marketler**

Şekil 2.3 (b) Pazar türüne göre dağıtım kanalları (Bowersox ve Closs, 1996)

Tedarik ilişki yönetimi, süreçlerin eski ve asıl dallarına yansıtılmış olan yeni bir etikettir. Ticari faaliyetlerin başlangıcından beri, yöneticiler müşteriler ile tedarikçilerin ilişkilerini geliştirme ve yerleştirme ile ilgilenmişlerdir. Tedarik ilişki yönetiminin popülerliğinin artmasındaki en önemli faktör, ancak birbirleriyle ticari ilişkide bulunan firmaların performansın planlanması ve artırılması için ortak çalışmaları sonucu başarılı iş süreçlerinin ortaya çıkacağı yönündeki inançtır. Buradaki işbirliğinde üzerinde durulması gereken nokta, firmaların ortak ve yeni reklam yaklaşımları ile ilişkilerin yönetiminin geliştirilmesidir. Tedarik ilişki yönetiminin dayandığı nokta, bir kanal sistemindeki tüm üyeler arasındaki

işbirliğinin, en yüksek seviyede sinerji aracılığıyla verimlilik artışı ile sonuçlanacaktır. Önem sırasındaki bu değişim, lojistik operasyonlar için oldukça kritik önem taşımaktadır.

Kanal ilişkilerini anlamada temel noktalardan biri, süreçlerin başarısında tüm kanal üyelerinin aynı çıkarları sağlayamayacağıdır. Bu farklılıkları anlatmak için, kanal üyelerini *Temel* ve *Uzmanlaşmış* olarak ayırmak gerekir. Temel kanal üyesi, envantere sahip olma sorumluluğu olan veya diğer kritik finansal riskleri üstlenen iş alanlarıdır. Uzmanlaşmış kanal üyeleri ise, temel kanal üyelerine belirli bir ödeme karşılığı tedarik süreci için gerekli hizmetleri sağlayan iş alanlarıdır. Örnek olarak, bir perakende şirketi, malların sahibi olan ve ticari riskleri üstlenen temel kanal üyesidir. Buna bağlı olarak, perakende şirketinin mallarını bir lokasyondan başka bir lokasyona belirli ücretler dahilinde taşıyan taşıma şirketi, sadece yaptığı işten sorumludur ve tüm tedarik sürecinin risklerini üstlenmez. Bu nedenle taşıma şirketleri “Uzman üye” olarak adlandırılabilir. (Bowersox ve Closs, 1996)

Çizelge 2.1, temel ve uzmanlaşmış iş alanlarını gösteren tablodur. Dağıtım kanallarında risk dağılımının önemi kadar, üyelerin yeteneklerini en verimli şekilde birleştirerek iş süreçlerinin oluşturulması ve son müşterinin tatmin edilmesinin sağlanması da önem taşır.

Çizelge 2.1 Temel ve uzmanlaşmış kanal üyeleri (Bowersox ve Closs, 1996)

Temel Üyeler	
Üreticiler	Toptan Satıcılar
Tarım	Perakendeciler
Maden Sektörü	
Uzmanlaşmış Üyeler	
<i>Fonksiyonel Uzmanlar</i>	<i>Destek Uzmanları</i>
Taşıma	Finansal Operasyonlar
Depolama	Bilgi Teknolojileri
Montaj	Reklam
Sıralama	Sigorta
Aktarma	Ar-Ge
Ticari pazarlama	

2.2.2 Ekonomik Açıdan Dağıtım Süreci

Başarılı bir kanal düzeni oluşturabilmek için, dağıtımın ekonomik yönünü anlamak gerekir.

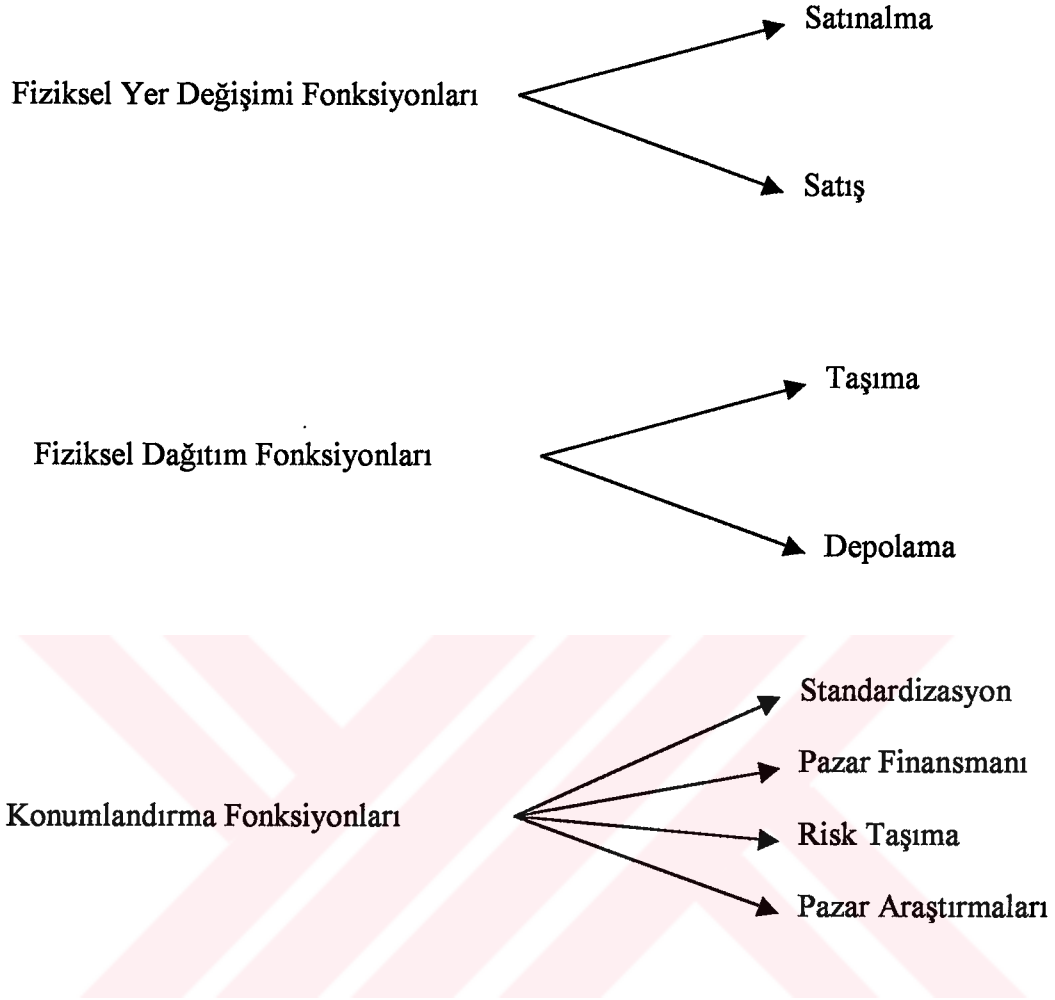
Kanal içindeki ilişkilerin ekonomik yönü, lojistik operasyonlarla genişlemektedir.

Verimli bir dağıtım sağlamak için birçok farklı fonksiyonun yerine getirilmesi gerekmektedir. Genel bir kural olarak, bu fonksiyonlar ana çalışma alanları bu görevleri kapsayan firmalar tarafından yerine getirilir. Örnek olarak, paketli ürünlerin dağıtımını konusunda uzman olan UPS (United Parcel Service) gibi bir firma, dağıtım hizmetini özel olarak işletilen bir dağıtım hizmetinden daha üstün biçimde yerine getirecektir. Kanal yapısında, temel ve uzmanlaşmış üyeler, *Karışım* adı verilen temel bir gereksinimi karşılamak zorundadırlar. Karışım, müşterilerin taleplerini karşılayabilecek ürünleri ve hizmetleri sıralayan ve düzenleyen işlemlerden oluşmaktadır. Bir kanal yapısının temel hedefi, kabul edilebilecek düzeyde ürün, zaman, yer ve kalite temin ederek değer yaratmaktır. Verimli bir kanal yapısının kurulabilmesi için, bu özelliklerle ilgili tüm gereksinimlerin tanımlanmış olması gerekir. Lojistik operasyonlar, bir kanal yapısı içinde zaman ve yer kavramlarının temel kaynaklarıdır. Ayrıca lojistik, ürünlerin doğru yapıda ve durumda bulunması için de katkı sağlar. Dolayısıyla, lojistik operasyonlar tüm kanal yapısının başarısı için en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilir. (Poirier, 1999)

Bir kanalın yapısı, genel dağıtım sürecinin açıklanması için mantıksal bir yaklaşım sağlar. Şekil 2.4, üzerinde uzlaşmış geleneksel fonksiyonları göstermektedir. Kanal perspektifinden bakıldığında, *fonksiyonlar* tüm ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve dağıtımını için gerçekleştirilen işlerdir. Tipik bir kanal yapısında, belirli bir fonksiyon alternatif olarak farklı kanal üyeleri tarafından gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, bu fonksiyonu kanalın genel başarısı için gerçekleştirmek gerekir. Bu fonksiyon aynı zamanda, birden fazla kanal üyesi tarafından da gerçekleştiriliyor olabilir. Örnek olarak, depolama işlemi hem üretici, hem toptancı, hem perakendeci ve hem de son müşteri tarafından yapılabilir. Diğer taraftan, Pazar finansmanı kanalda sadece belirli bir üye tarafından gerçekleştirilebilir. Hiçbir firmanın gücü, tek başına tüm kanal yapısını üstün performansla gerçekleştirmeye yetmez.

Verimli bir dağıtım için, fonksiyonel gereksinimler temel olarak üç ana başlıkta toplanabilir : Fiziksel yer değiştirme, dağıtım ve konumlandırma. Fiziksel yer değiştirme fonksiyonları, satınalma ve satış işlemleri ile ilgili genel faaliyetleri kapsar. Bu fonksiyonlar, ürünlerin el değiştirmesi ile ilgilidir. Fiziksel dağıtım fonksiyonu, lojistik operasyonlarının temelini oluşturur. Buradaki en önemli faaliyet, doğru ürünü, doğru yere ve doğru zamanda ulaştırmaktır. Lojistik, ürünlerin formları ve kalitelerinin korunması yönlerini de içine alan, envanterin doğru konumlandırılması için sarfedilen çabaların bütünü olarak görülmektedir. Konumlandırma fonksiyonları, standardizasyon, pazar finansmanı, risk taşıma ve araştırma

faaliyetlerini içine alır.



Şekil 2.4 Geleneksel kanal fonksiyonları (Poirier, 1999)

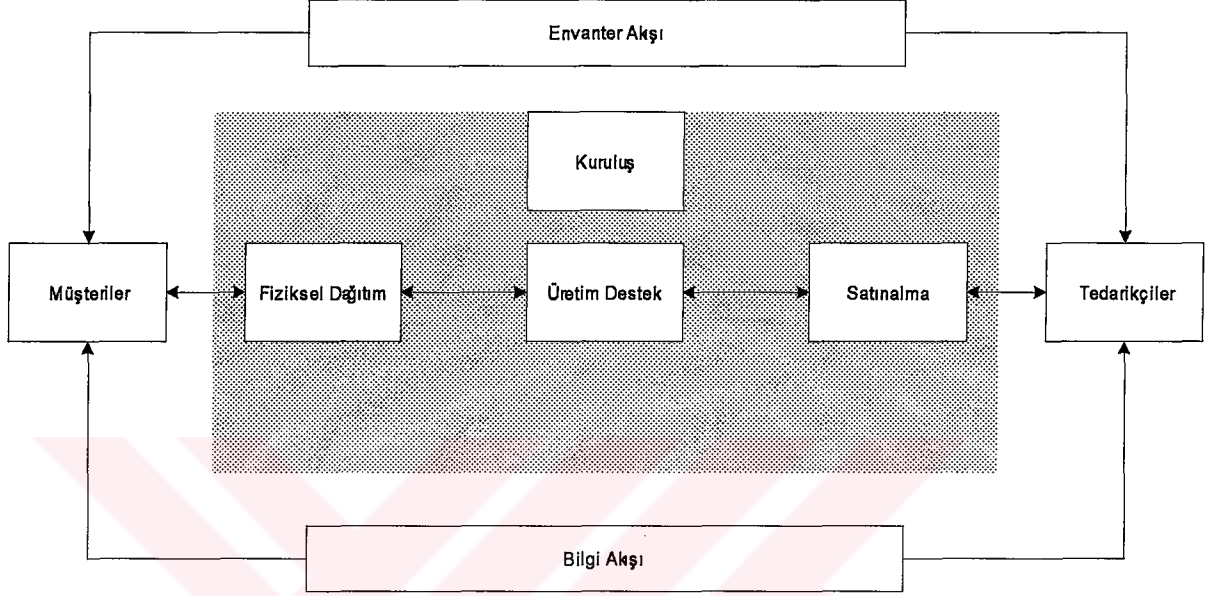
2.2.3 Kanal Yapısında İlişkiler

Lojistik ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla birçok farklı çeşitte fonksiyonun yerine getirilmesi gereğinden dolayı, firmalar değişik uzmanlıkları biraraya getirerek kanal yapısını oluşturmayı tercih etmektedir. Başarılı bir dağıtımın eksiksiz olarak yürütülebilmesi ve pazarlama ve lojistik ihtiyaçların karşılanabilmesi için, geniş bir kanal yapısında işbirliği en kritik nokta olmaktadır. Her kanal üyesinin, diğerleri tarafından kendi sorumluluğundaki işlerde uzmanlık taşıdığı kabul edilmektedir. Tedarik zincirlerinin süregelen yapısı dikkate alındığında, kanalın içindeki her bir üyenin başarısı veya başarısızlığının, kanalın genel başarısını tayin edeceğinin anlaşılmasından dolayı, tedarik zincirlerinin kurulmasında müşterilerin ve tedarikçilerin rol alması önem kazanmıştır.

Tedarik zinciri yönetiminin temeli, verimliliğin ancak ortak planlama ve bilgi paylaşımı ile

sağlanabileceği gerçeğine dayanmaktadır. Firmaların ortak çabalarının getirdiği olumlu sonuçların anlaşılmasından itibaren, tedarik zinciri ilişkilerinin kurulması üzerinde çalışılmaktadır.

Şekil 2.5, üretici firmadan satınalma ile başlayan ve son müşteriye sunuma kadar giden tüm lojistik operasyonların bütünsel tedarik zinciri ilişkilerini göstermektedir.



Şekil 2.5 Tedarik zinciri entegrasyonu (Bowersox ve Closs, 1996)

Tedarik zinciri entegrasyonu, birbirlerinden bağımsız çalışan süreçlerin, ortak çaba ile verimlilik artışı sağlayacak ve rekabet gücü yaratacak şekilde koordinasyonunu hedefler. Süreçlerin her aşamasında, ortak bir envanter yönetimi ve kalite prensibi rol oynamalıdır.

2.2.3.1 Tedarik Zincirlerinde Rekabet Unsuru

Tedarik zinciri oluşumlarının temelinde yatan, kanal yapısındaki rekabeti artırmaktır. Bu görüş, iki ayrı konuya dayanır.

Birincisi, işbirliğinin toplam riski azaltacağı ve lojistik süreçlerinin verimliliğini artıracığı inancındır. Yüksek derecede işbirliğine ulaşmak için, tedarik zinciri üyelerinin birbirleriyle bilgi paylaşımına gitmesi gereklidir. Bu bilgi paylaşımı sadece ham süreç verileriyle sınırlı kalmamalıdır. Yapılması gereken, gereksinimleri karşılayabilmek için stratejik bilgileri paylaşmaktır. Bu bilgileri paylaşmak ve işbirliği yapmak, kanal yapısı içindeki bağlı şirketlerin doğru süreçleri çok daha hızlı ve verimli yapmasını sağlayacaktır.

İkincisi, gereksiz ve tekrar eden süreçlerin elimine edilmesidir. Bu temelin altında yatan,

geleneksel bir kanal yapısında farklı alanlarda konumlandırılmış stokların risk oluşturacağıdır. Bilgi paylaşımı ve ortak bir planlama sayesinde, envanter fazlalıkları ve riskler azaltılacaktır. Aslında bilgi paylaşıldığında ve doğru kullanıldığında, bir üretim hattı sonundan son müşteriye kadar taşınan stokların büyük bir kısmı elimine edilebilir. Yapılan bir örnek çalışma şu sonucu doğurmuştur; kuru gıda mallarının tedarikçinin elinden çıkıp supermarket raflarında sergilenmesine kadar geçen süre yaklaşık 104 gündür. (Bowersox ve Closs, 1996) Aynı çalışmada, giyim sektörü için, hammaddenin alınması, üretim süreci ve perakende satışa sunulmasına kadar olan süreçlerin 66 hafta sürdüğü tespit edilmiştir. Sağlık endüstrisinde ise, sağlık ürünlerinin ortalama envantere kalış süresi 12-18 hafta olarak belirlenmiştir. Tedarik zincirlerinin oluşturulması ve verimli olarak işletilmesi, stok taşımının kötü olduğu ve tamamen kaldırılması gerektiği sonucunu getirmez. Aksi olarak, envanterin konumlandırılması, önsezi ile ya da geleneklere ve genel tecrübelerle göre değil, ekonomik faktörler ve hizmet ihtiyaçları dikkate alınarak yapılmalıdır.

Büyük perakende firmaları, tedarik zincirlerini yüksek rekabet gücü oluşturacak şekilde tasarlamışlardır. İç kaynakların ve tedarikçilerle işbirliğinin kullanılması ile, bu firmalar lojistik yeteneklerini temel iş stratejileri olarak yerleştirmişlerdir.

Lojistik gelişmeler genelde teknoloji tabanlıdır. Verimli zaman bazlı lojistik yönetim, rekabet gücü yaratan, kanıtlanmış bir stratejidir. Şirketlerin ortak çalışması, yeni bir tedarik zinciri kültürü yaratmıştır. Rekabet gücü ve verimli süreçler yaratacak tedarik zincirleri, ancak gönüllü organizasyonlarla gerçekleştirilebilir.

2.2.3.2 Risk, Güç ve Liderlik

Tarafların kabul ettiği bu bağlılık, tedarik zinciri dayanışmasının oluşturulmasında temel itici kuvvettir. Yöneticilerin tedarik zincirindeki tüm üyelerin bağlılığını kabul ettiği sürece, ilişkilerin geliştirilmesi potansiyeli oluşur. Bu bağlılık, fonksiyonel transfer, anahtar bilgi paylaşımı ve operasyonel planlama için birlikte çalışma güdüsü yaratacaktır. Risk, güç ve liderlik kavramları, tedarik zinciri yapılarının kurulmasında kritik rol oynar. (Park, 2002)

i) Risk : Tedarik zinciri oluşumlarında görev alan her şirketin belirli bir performans gösterme yükümlülükleri vardır. Kanal yapısı içinde her şirket, kendi özel çalışma alanı ile ilgili süreçlerde görev alır. İşbirliği sayesinde, bu uzmanlık fonksiyonları tedarik zinciri içinde entegre çalışır hale gelir.

Genel kural olarak, kendi konusunda ya da yerine getirdiği fonksiyonlarda yüksek uzmanlık

taşıyan şirketler daha az risk alır. Uzmanlık alanlarından dolayı, birden çok tedarik zincirinde yer almaları söz konusudur; bu da taşınacak riskleri en aza indirir. Bir toptan satış firması ya da perakendeci, sadece ya da çoğunlukla belirli bir üreticinin mallarını stoklarsa risk altına girer. Bu nedenle genel eğilim, müşterilere birçok üreticinin farklı ürünlerini sunmaktır; böylece tek bir tedarikçiye bağlı olmanın getireceği riskler önlenir.

Sınırlı bir üretim hattına sahip bir üretici, belirli sayıdaki tedarik zinciri oluşumlarının olanaklarına bağlı olabilir. Üreticiler için kanal seçimi riskli bir iştir. Kanal üyeleri arasında risklerin paylaşımındaki dengesizlik, lojistik ilişkilerin nasıl geliştirildiği ve nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Bazı kanal üyelerinin durumu, kanalın genel başarısına diğerlerinden daha fazla bağlıdır. Bu nedenle, yatırımı fazla olan üyelerin, kanal işbirliğinin oluşturulması ve geliştirilmesi için daha aktif rol oynamaları ve daha fazla sorumluluk almaları beklenebilir.

ii) Güç : Tedarik zinciri üyelerinin, kuruluşlarını öncü yapabilmek için kanal yapısı içinde önemli bir güce sahip olmaları gerekir. Son on yıldır, müşterilerin artan öneminden dolayı, güç üreticilerden perakendecilere geçmiştir.

Gücün perakendecilere geçmesinin temelde dört farklı nedeni vardır. Birincisi, müşteriye direkt ticaret alanlarında ulaşan firmaların kanal yapıları içinde hakim olmalarıdır. İkincisi, perakende firmalarının, pazar alanındaki gelişmelerle ilgili hayati önem taşıyan bilgileri ellerinde bulundurmalarıdır. Satış ve müşteri verileri ve neredeyse eş zamanlı olarak kurulabilen direkt iletişim sayesinde, müşteri istekleri ve alışkanlıkları kolaylıkla teşhis ve takip edilebilir hale gelmiştir. Mağazalar içinde yapılan birebir pazarlama teknikleri ile, müşteri bağlılığı ve satış artışı sağlanabilmektedir. Üçüncü faktör, üreticilerin yeni bir favori marka yaratmasının gittikçe artan maliyeti ve yaşanan güçlüklerdir. Birçok özel marka, ulusal markalardan daha iyi pazar payı yaratabilmektedir. Son olarak, lojistik süreçlerde malların yer değiştirmesi işleminin müşteriye bağlı hale gelmesidir. Yüksek kapasiteli bir lojistik sistemi, ancak müşteri bakış açısından değerlendirildiğinde ve tetiklendiğinde başarılı olabilir. Tüm lojistik sisteminin başarısı, son müşterinin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru konumda ürünleri satın alınmasına bağlıdır.

Geleneksel tedarik zincirlerinin giderek kötüye gitmesi, güç dağılımını değiştirmiştir. Son zamanlara kadar, pazarlama kanalları, üretim hattına bağlı olarak tasarlanırdı. Günümüzün karmaşık pazar yapılarından dolayı, ürünler belirli pazarlara çapraz transferlerle dağıtılmaktadır. Neredeyse tüm tüketici odaklı perakende sektöründe, geleneksel tedarik zincirleri terkedilmeye başlanmıştır. Sonuç, üreticilerin ürünlerini dağıtmak için yeni kanal yapılarını kullanmalarıdır.

Geleneksel markalara bağılı pazarlama yerine, üreticiler seçilmiş belirli ürünleri ya da belirli ürün kategorilerinin ana dağıtıcısı ve pazarlayıcısı olmak için operasyonlarını yeniden yapılandırmaktadır. Pazar paylarında şirketlerini önemli söz sahibi yapabilmek için, üreticiler kanal içindeki diğer üyelere daha fazla değer vermeye başlamışlardır.

Hem üreticilerin hem de dağıtıcıların geleneksel operasyonlarını yeniden yapılandırması nedeniyle, daha iyi iş ilişkileri yaratmak mümkün olmaktadır. Genel kural olarak, güçlü firmalar tedarik zinciri organizasyonlarının geliştirilmesinde diğer firmalarla birlikte çalışmak isterler. Bu organizasyonların başarılı olabilmesi için gerekli faktörlerden biri de, kanal yapısının içindeki baskın ve güçlü şirketlerin her zaman yeniliklere açık olmasıdır.

iii) Liderlik : Bağımsız organizasyonların liderlere ihtiyacı olduğu gibi, tedarik zincirlerinin de birer lidere ihtiyacı vardır. Liderlik sorumluluğunu hangi şirketin alacağı ile ilgili belirlenmiş temel bir metod yoktur. Birçok durumda, büyüklükleri, ekonomik güçleri, müşteri potansiyelleri ya da pazardaki güçleri dolayısıyla belirli firmalar bu liderliğin en büyük adayı durumunda gözükmürler. Bazı başarılı kanal organizasyonlarında, üye firmalardan birinin üstün gücü bulunduğu açıktır. Bu güç, diğer kanal üyeleri tarafından tanınır ve saygı ile karşılanır. Diğer durumlarda, liderlik ilişkileri başlatan firmaya doğru kayar.

Genel olarak kabul gören gerçek, bir tedarik zincirinin başarısının, kanal üyesi firmalar arasında işbirliğini sağlayabilen ve bunu yürütebilen bir liderlik mekanizmasının bulunması ile direkt olarak bağlantılı olduğudur. Kanal liderliğinin mevcut olmasının önemi, lojistik operasyonların bütünlüğünün sağlanması için gerekli fonksiyonların ilgili firma tarafından yerine getirilmesi ile ortaya çıkar. Liderlik rolü, kanaldaki sorumlulukların dağıtılmasını, üyeler arasındaki anlaşmaların sağlanmasını ve ilişkilerin doğuracağı yararları anlatabilmeyi de içermektedir. Çizelge 2.2 'de, belirli şirketlerin üyelere tedarik zinciri vizyonlarını anlatabilmek için hazırladıkları prensipler yer almaktadır.

2.3 Tedarik Zincirlerinde Lojistik Yapılanma

Lojistik, bir yatırımı müşteri ve tedarikçilerle bir araya getirebilme becerisidir. Müşteriler hakkındaki ve müşterilerden gelen bilgiler satış faaliyetleri, tahminler ve siparişler olarak yatırıma yol gösterir. Bilgi, artırılarak özel üretim ve satınalma planlarına girer. Ürünler ve malzemeler satın alındıkça, üretilen mamullerin müşterilere ulaştırılmasıyla sonuçlanan bir bilgi akışı başlatılmış olur. Bu sebeple, lojistik entegrasyon birbirine bağılı iki işlemler incelenmelidir : stok akışı ve bilgi akışı.

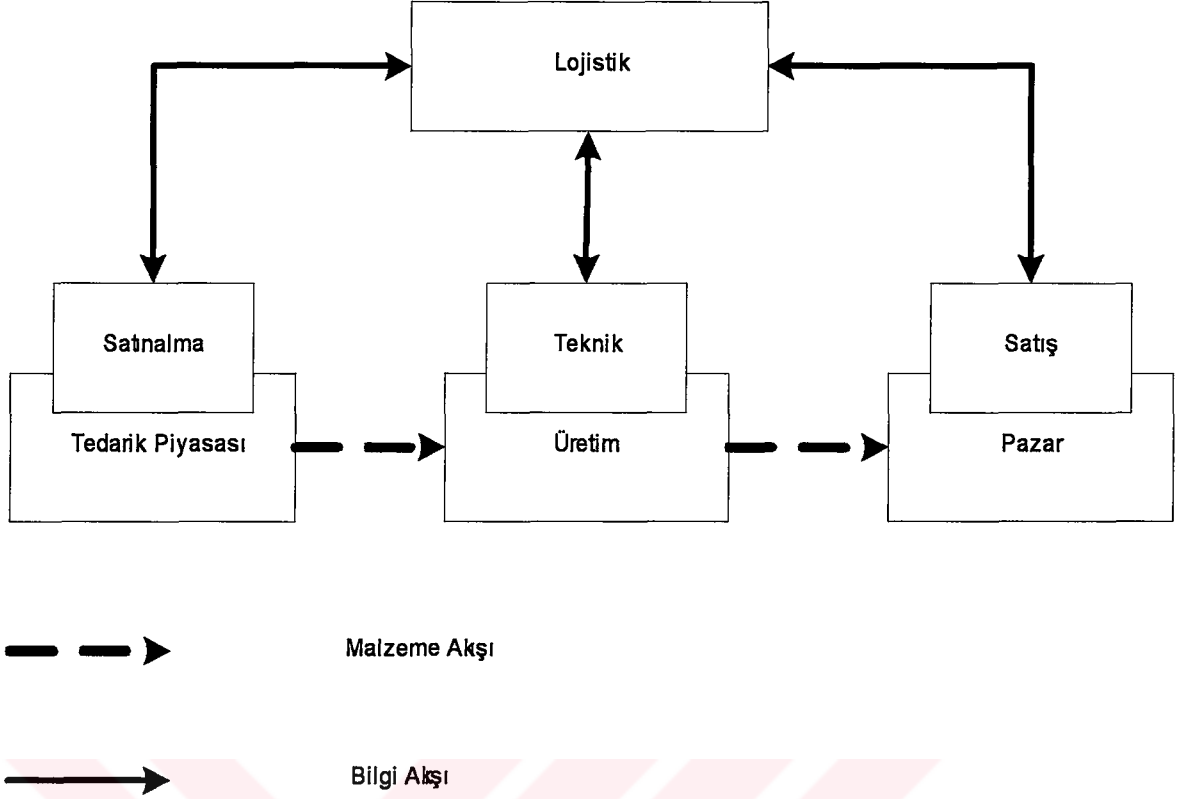
Çizelge 2.2 Tedarik zinciri vizyonunu oluşturan prensipler (Park, 2002)

Tedarik Zinciri Liderlik Vizyonu

- *Sağlık malzemeleri üretici firma* : Dünya çapında kabul görecektir kanal yapısı organizasyonları ile müşteri memnuniyetini ve karlılığı en üst düzeye çıkarmak. Kanal ilişkilerini yönetmek ve dünya çapında ürünlerin dağıtımını sağlamak amacıyla, bilgi teknolojilerini kullanmak ve operasyonlarda mükemmeli yakalamak.
- *Araç-gereç üretici firma* : Belirli müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, tüm tedarik zincirinde harcanan zaman ve parayı azaltacak şekilde, teknolojiyi ve bilgiyi ortak bir platformda paylaşmak.
- *Bilgisayar üreticisi* : Müşterilerimiz tarafından takdir edilen, hızlı, hatasız ve tekrarsız, kaliteli dağıtım yaparak firmayı diğer şirketlerin örnek alacağı bir duruma getirmek.
- *Perakende Firması* : Ürünlerin doğru zamanda, üretildikleri kaliteyi koruyarak, kısa zamanda müşteriye sunabilmek için bilgiyi paylaşmak Lojistik operasyonlarını ve pazarlama faaliyetlerini ortak olarak planlamak isteyen tedarikçilerle uzun dönemli iyi ilişkiler geliştirmek ve işbirliği yapmak.

Öncelikle, işletme içi işlemleri (Şekil 2.5 'deki taralı alan) göz önüne almak, tüm fonksiyonların ve lojistiğe dahil işlerin entegrasyonunun esas önemini ayrıntılı bir biçimde anlayabilmek için yararlı olacaktır. Başarıyı yakalamak için bu tür bir entegrasyonun önceden mutlaka gerçekleştirilmesi gerekir; ancak bu entegrasyon, firmanın performans hedeflerine ulaşacağını garanti değildir. Günümüzün rekabetçi ortamında tam olarak etkili olabilmek için, firmalar bütünleşmiş politikalarını müşterileri ve tedarikçileri de içine alacak şekilde genişletmelidirler.

Bir diğer önemli nokta, Şekil 2.5 'deki temel şema sadece kar sağlayan işler ya da üretim yapan işletmeler ile sınırlanmış değildir. İhtiyaçların ve işlemlerin bütünleştirilmesi işlemi, hizmet sektöründe ve diğer tüm iş alanlarında da ortaya çıkar. Örnek olarak, toptan ya da perakende satış firmaları üretime ihtiyaç olmadığından, genel olarak fiziksel dağıtım ve satınalma işlemlerini bir araya getirmeye çalışırlar. Bununla birlikte, toptancı ve perakendeciler lojistik iş süreçlerini tamamlamalıdır. Aynı şey, üretim yapan veya başka hizmetler sağlayan diğer tüm kamu sektörü organizasyonları için de geçerlidir. (Bowersox ve Closs, 1996)



Şekil 2.6 Malzeme ve bilgi akışının bağlantısı olarak lojistik (Handfield ve Nichols, 1999)

Lojistiğin bütünleyici özelliği, tedarik piyasası, üretim ve satış pazarları arasındaki malzeme ve bilgi akışına bağlı kuruluş içindeki merkezi durumu gösterilince daha iyi anlaşılır. Tedarik piyasasıyla olan ilişkileri satış bölümünün kurduğu ve üretimin genellikle teknik bölümlerde yer aldığı düşünülürse, lojistik ile malzeme ve bilgi akışı arasında Şekil 2.6 'da görülen bağlantı ortaya çıkar.

2.3.1 Stok Akışı

Lojistiğin eylemsel yönetimi, üretimi tamamlanmış mamullerin ve malzemelerin taşınması ve depolanmasıyla ilgilidir. Lojistik işlemler, bir malzeme ya da bileşenin tedarikçiden alınmasıyla başlar ve üretilen veya işlenen ürünün müşterilere dağıtılması ile sona erer.

Malzeme ya da bileşenlerin ilk satın alınmasından itibaren lojistik süreç, ihtiyaç olduğu zamanda ihtiyaç olan yere stoğu hareket ettirmek yoluyla işler. Tüm işlerin yolunda gitmesi temin edildiğinde, malzemeler hazır ürüne dönüşümlerinin her aşamasında değer kazanırlar. Başka bir deyişle, tek bir parça tüm makinanın içine dahil olduğunda çok daha fazla değerli olur. Aynı şekilde, makina tüketiciye ulaştığında daha da değer kazanır.

Üretimi desteklemek için, son montaj aşamasını gerçekleştirmek üzere gerekli malzemeler

sağlanmalıdır. En son ve en anlamlı değer, istenilen zamanda ve yerde ürünlerin müşterilere ulaştırılmasıyla oluşur.

Birçok üretici için, lojistik işlemler ürünlerin perakendeci, toptancı, dağıtıcı veya diğer müşterilere ulaştırılmasıyla sonuçlanan binlerce taşıma işleminden meydana gelir. Birçok satıcı için, lojistik işlemler ürünlerin satılmak üzere satın alınmasıyla başlar ve müşteriye dağıtılmasıyla sona erer. Bir hastane için lojistik satınalma ile başlar ve hastanın muayenesi ve iyileştirilmesi için tam destek verme ile sona erer. Burada önemli olan, yatırımın cinsine ve büyüklüğüne bağlı olmaksızın, lojistiğin gerekli olması ve sürekli ve dikkatli yönetim gerektirmesidir. Stok akışına bağlı olarak lojistik işlemler aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1.1 Fiziksel Dağıtım

Fiziksel dağıtım, bir mamulün müşteriye ulaştırılmasıyla ilgilidir. Fiziksel dağıtım işleminde, müşteri pazarlama kanalındaki son hedefdir. Ürünün uygunluğu satış girişimindeki can alıcı kısımlardan biridir. Mamullerin sahibi olmayan üretici firmanın temsilcisi dahi, beklenen satış sorumluluklarını yerine getirebilmek üzere ürünlerin rahatça bulunması için güvence alabilmelidir. Eğer ürünlerin doğru karışımı gerekli olduğu yerde ve zamanda dağıtılmazsa, büyük bir satış çabası tehlikeye atılabilir.

Müşteri hizmetinin zaman ve yerinin pazarlamaya dahil bir kısım olabilmesi, fiziksel dağıtım işleminden geçer. Bu sebeple, fiziksel dağıtım, satış kanalı ile müşteriler arasındaki bağlantıyı sağlar. Ticaretin oldukça gelişmiş olduğu ülkelerde çok çeşitlilikteki satış sistemlerini desteklemek için, bireysel olarak birçok değişik fiziksel dağıtım sistemleri geliştirilmiştir. Tüm fiziksel dağıtım sistemleri bir ortak noktaya sahiptir : üreticilerin, toptancıların ve perakendecilerin, ürünlerin rahatça teminini tüm satış işleminin önemli bir ögesi olarak sağlayan satış kanallarıyla bağlantısını sağlar.

2.3.1.2 Malzeme Tedariği

Tedarik işleri, *satınalma* ve *tedarik* olarak ikiye ayrılabilir.

Satınalmanın görev alanı, esas itibarıyla *tedarik pazarlaması* adı altında toplanan bütün işlevleri kapsar. Bunlar,

- Teklif alma ve alınan teklifleri değerlendirme
- Satıcıları seçme

- Fiyat için pazarlık yapma ve teslimat sözleşmeleri imzalamadır.

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

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

Ham ve yardımcı maddeler ile işletme malzemelerinin, yapısal organizasyon çerçevesinde depolanmasının tedarik mi yoksa üretime mi dahil olduğundan çok varlıkların malzeme yönetimiyle birlikte izlenmesi önemlidir.

Satınalma ve tedarik bölümlerinin birbirinden ayrılmasının amacı, tedarik görevleriyle ilgili olarak ortaya çıkabilecek çatışmaları daha iyi çözebilmektir. Tedarik görevlerinin optimalleştirilmesi, aşağıdaki bölümlerle ilgili önceliklerin koordinasyonunu gerektirir :

- Üretim bölümü, kalitesi değişmeyen ve yüksek olan malzeme ister ve stokların (hammadde,yardımcı hammadde ve işletme malzemesi stokları) gereksinime her an karşılık verebilecek durumda olmasını bekler.
- Malzeme ambarı, varlıkları çok fazla tutmamak amacıyla, dışarıdan alınacak parçaların ve malzemelerin, küçük partiler halinde ve mümkün olan en kısa zamanda tedarikini ister.
- Satınalma bölümü, gerekli malzemenin en uygun koşullarda alımını sağlamak amacıyla büyük sipariş miktarlarını tercih eder.
- Kuruluş yönetimi ve mali işler bölümü, büyük sermaye bağlanmaması amacıyla, ambar ve imalattaki malzeme varlıklarının mümkün olduğu kadar küçük tutulmasını ister.

Malzeme yönetimi, malzemelerin, parçaların ve son mamullerin satın alınması ve coğrafi satış noktalarından üretim veya montaj fabrikalarına, ambarlara ya da perakende dükkanlarına ulaştırılması ile ilgilidir. Üretici için, malzemenin tedariki işlemi genellikle *satınalma* olarak adlandırılır.

Genel satış işleminin toptan ve perakende satış aşamalarında, en çok *tüketici* terimi kullanılır.

Fiziksel dağıtım işlemine benzer olarak, malzeme yönetimi de ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda uygun malzeme karışımını sağlayabilme ile ilgilenir. Belirli şartlar altında, bir üreticinin bütünleşmiş perakendeci zincirine ürün sağlaması gibi, bir firmanın fiziksel dağıtımını, diğer bir şirketin malzeme yönetimidir. Benzer hatta aynı taşıma işlemlerini içermesine rağmen, nakliye işleminin yönetim kontrolü ve riskinin derecesi, üretici ve bütünleşmiş satıcı zinciri arasında oldukça büyük farklılık gösterir.

2.3.1.3 Üretim Desteği

Üretim desteği alanı, iş esnasında kullanılan stoğun üretim aşamalarından geçtikçe, doğru olarak yönetilmesi üzerinde durur. Üretimdeki temel lojistik sorumluluk, esas üretim planını belirlemeye iştirak etmek; malzeme, bileşen ve iş sırasında gerekli olan stoğun tam zamanında hazır olmasını sağlamaktır. Bu nedenle, üretim desteğinin asıl konusu üretimin *nasıl* ortaya çıktığı değil, *ne zaman*, *nerede* ve *hangi* mamulün üretileceğidir.

Üretim desteği, fiziksel dağıtımla karşılaştırıldığında, önemli bir farklılık ortaya çıkar. Fiziksel dağıtım müşterilerin isteklerini karşılamaya çalışır; dolayısıyla tüketicilerden ve endüstriden gelen taleplerin belirsizliğine yer vermek zorundadır. Üretim desteği ise, üretim girişiminin kontrolü altındaki taşıma işlemlerini içine alır. Rasgele bir müşterinin siparişiyle ortaya çıkan belirsizlikler ve fiziksel dağıtımda yer verilen düzensiz talepler, birçok üretim işleminde mevcut değildir. Üretim desteğinin fiziksel dağıtımdan ve satınalmadan ayrılması faaliyetleri, uzmanlaşma ve verimliliğin artması için fırsat doğurur. (Handfield ve Nichols, 1999) Çizelge 2.3 'de fiziksel dağıtım, üretim desteği ve satınalma işlemlerinin konuları, ilgi alanları açık bir şekilde verilmiştir.

2.3.2 Bilgi Akışı

Bilgi akışı, lojistik sisteme bağlı, belirli ihtiyaçları olan yerleri tanımlar. Bilgi ayrıca üç iş alanını bir araya getirir. Gereksinimleri belirlemenin ve açıkça ortaya koymanın asıl amacı, bütünleşmiş lojistik işlemleri planlamak ve uygulamaya koymaktır.

Lojistik alanların içinde, siparişin büyüklüğüne, stoğun elverişliliğine ve hareketin aciliyetine bağlı olarak değişik taşıma ihtiyaçları ortaya çıkar. Bilgi paylaşımının asıl amacı, bu farklılıkları uzlaştırmaktır. Fiziksel dağıtım, üretim desteği ve satınalma alanlarında gerçekleştirilen asıl işe paralel olarak oluşan bilgi ihtiyacının üzerinde durmak gerekir. Hatasız bilgi olmaksızın, lojistik sistemde harcanan çabalar boşa gidebilir.

Çizelge 2.3 Fiziksel dağıtım, üretim desteği ve satınalma konularının lojistikte ilgilendiği alanlar (Handfield ve Nichols, 1999)

FİZİKSEL DAĞITIM	<p>Müşteriye hizmet sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sipariş hazırlama, stokları yerleştirme, ambarlama ve tedarik, dağıtım kanalı ile işletme dışı taşıma işlemleri. • Fiyat belirleme, malların satışını yükseltmek için destek, müşteriye hizmet dereceleri, dağıtım standartları, iade edilen mallar ve satış sonrası desteği alanlarında satış planlamasıyla işbirliği yapmak. • Fiziksel dağıtımın başlıca hedefi, minimum maliyet ile, arzu edilen müşteri hizmet seviyesine ulaşarak gelir elde etmeye yardımcı olmaktır.
ÜRETİM DESTEĞİ	<p>Planlama, programlama ve üretim işlemlerini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esas planın yapılması, iş sırasında ihtiyaç olan stoğun sağlanması, taşıma işlemlerinin yapılması. • Ambarlama, üretim ve fiziksel dağıtım işlemlerinin koordinasyonunda maksimum esnekliğin sağlanması.
SATINALMA	<p>İşletme dışındaki tedarikçilerden malzeme ve ürün sağlanması işlemleri :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaynak planlaması, siparişlerin yönlendirilmesi, işletme içi taşıma, denetleme, stoklama ve kalite teminatı. • Planlama, stokların devamlılığı, tahmin, yeni kaynak ve planlar için araştırmalar yapma konularında tedarikçilerle işbirliği yapma. • Satınalmanın asıl hedefi, minimum maliyetle, tam zamanında satınalma işlemini gerçekleştirerek üretim ve yeniden satış organizasyonlarını desteklemektir.

Lojistik bilgi, iki önemli akış türü içerir : koordinasyon akışı ve iş akışı. Bu iki lojistik bilgi akışı arasındaki genel ilişki Şekil 2.7 'de açıklanmıştır.

2.3.2.1 Planlama ve Koordinasyon Akışı

Koordinasyon, genel bilgi sistemi mimarisinin belkemiğidir. Koordinasyon planlarda, stratejik hedefler, kapasite kısıtlamaları, lojistik ihtiyaçlar, stok hareketleri, üretim ihtiyaçları, satınalma ihtiyaçları ve tahmin konularını açıkça belirtmelidir.

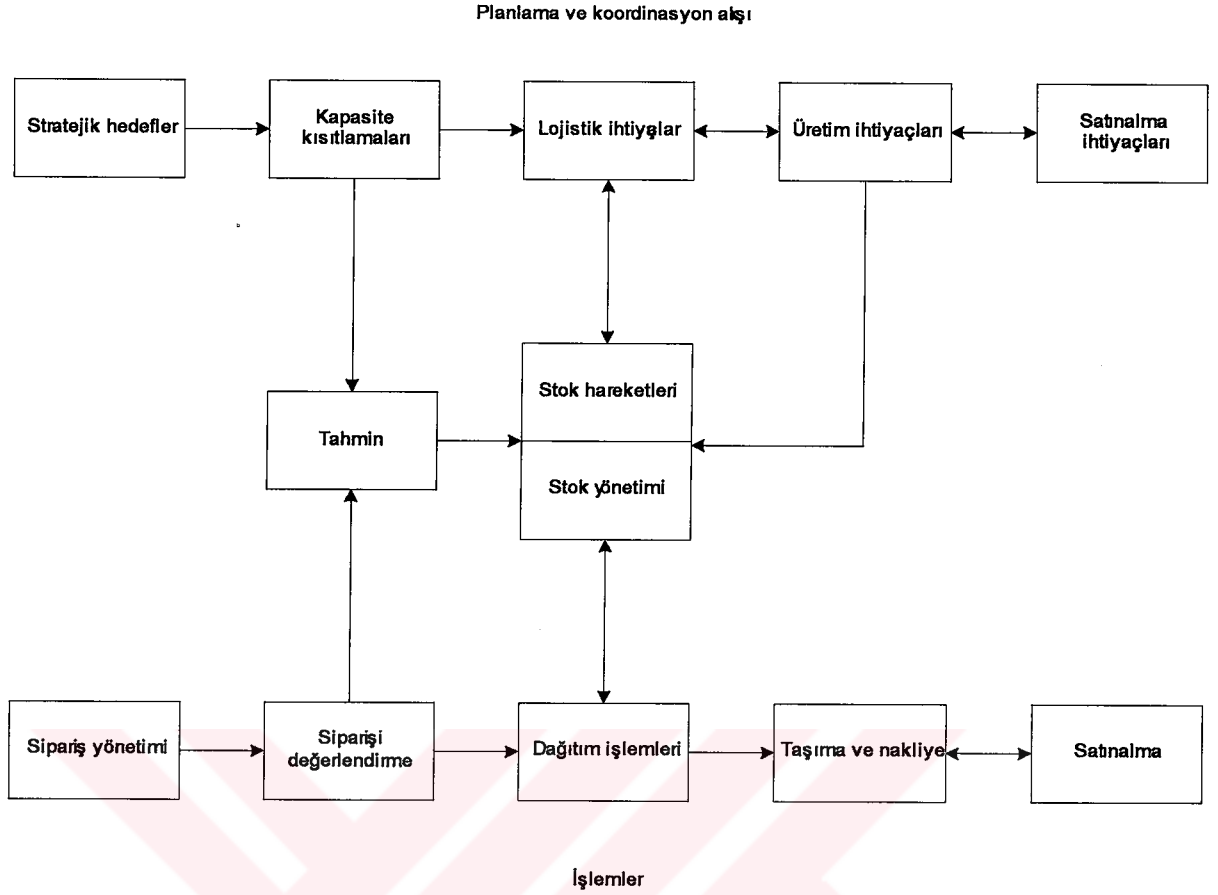
Toplam değer zincirinin temel sürücüleri, pazarlama ve finansal hedeflerden ortaya çıkan *stratejik hedeflerdir*. Stratejik hedefler, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlere göre, müşterilerin yer ve davranışlarını detaylı olarak açıklar. Stratejik planların finansal yönü, stokları, alacakları, araçları ve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

Kapasite kısıtlamaları, iç ve dış üretim ihtiyaçlarını düzenler. Değer zincirine dahil, üretime katılmayan öğeler için kapasite planlamasının bu formu gerekli değildir. Stratejik hedefler verildiğinde, kapasite kısıtlamaları, temel üretim olanaklarındaki sınırlamaları, engelleri ve darboğazları tanımlar ve dış kaynaklı ihtiyaçları belirler. Örnek olarak, Kellogg şirketi bazı ürünlerinin adına ve dağıtım haklarına sahip olmasına rağmen, üretimi bir anlaşma çerçevesinde, üçüncü şahıs ya da firmalara yaptırmaktadır. Kapasite kısıtlamalarının sonucu, stratejik hedefleri, finansal kaynaklar ve kişisel ihtiyaçların detaylandırıldığı, zaman tabanlı bir programa yerleştiren bir plandır.

Lojistik ihtiyaçlar, kapasite planını tam olarak yerine getirmek için, dağıtım kolaylıklarının, araçların ve çalışanların gerçekleştirmek zorunda olduğu işleri açıkça belirtir. Lojistik ihtiyaçlar, tahminlerden, mal satışlarından, müşteri siparişlerinden ve stok durumundan gelen girdileri kullanarak değer zinciri çalışmalarını meydana getirir.

Stok hareketleri, stokların ne zaman, nerede olacağını detaylı olarak belirten işlemler ile, planlama/koordinasyon arasındaki arabirimlerdir. Stok hareketlerinin en önemli meselesi, stoklar değer zinciri içinde akarken, verimliliği artırmak üzere, zamanlama ve birleşimi dengelemektir. Stoklar, lojistiğe dahil iş akışlarının ve planlama/ koordinasyonun bir parçasıdır. Bilgi açısından bakıldığında, stok hareketleri genel lojistik süreçlerin *ne, ne zaman* ve *nerede* sorularına cevap verir. İş açısından stok yönetimi, gün gün gerçekleştirilen bir olaydır. Şekil 2.7 'de stok hareketi ve stok yönetimi, planlama/koordinasyon ve işteki bilgi akışları arasında gösterilmiştir.

İmalat şartları altında, *üretim* planları, lojistik ihtiyaçlardan türetilir ve malzeme hareketleriyle sona erer. Üretim planı, malzeme ve bileşen ihtiyaçlarının açıkça belirtilebileceği günlük bir üretim programıdır.



Şekil 2.7 Lojistik bilgi akışı (Handfield ve Nichols, 1999)

Satınalma ihtiyaçları, üretim ihtiyaçlarını sağlamak için, malzeme ve bileşenlerin işletme içinde nakliyesini kapsar. Toptan ve perakende satış durumlarında, satınalma, ürün stoklarının varlığını devam ettirmeyi içerir. Üretim durumunda satınalma, tedarikçilerden malzeme ve bileşenleri sağlamalıdır. Şartlardan bağımsız olarak satınalma, tedarikçinin vasıflarını, tahminin derecesini ve uzun dönem anlaşmaların uygunluğunu içeren kararları düzenler.

Tahmin, gelecek faaliyet derecelerini önceden belirlemek için, geçmiş verileri, mevcut faaliyet derecelerini ve planları kullanmaktır. Lojistik, nispeten daha kısa dönem tahminleriyle ilgilenir (genellikle doksan günden az). Tahminler, lojistik ihtiyaçların ve çalışma planlarının temelini oluşturarak, her ürün için periyodik satış seviyelerini (her hafta ya da her ay) önceden belirler.

Bilgi planlama/koordinasyon akışının bütün amacı, firma içindeki belirli faaliyetleri bütünleştirmek ve genel performansı artırmaktır. Yüksek seviyede bir koordinasyon sağlanamazsa, çalışmada verimsizlik ve aşırı stoklama için potansiyel oluşmuş olur.

2.3.2.2 Süreçlerde Oluşan Gereksinimler

Bilgi ihtiyacının ikinci yönü, müşteri ve satış siparişlerini karşılamak üzere, stoğu almak, işlemek ve dağıtmak için yapılan işleri doğru olarak yönetmek ile ilgilidir. Çalışma sırasında oluşan bilgi ihtiyaçları, sipariş yönetimi, siparişlerin işleme konulması, dağıtım işlemleri, stok yönetimi, taşıma ve nakliye ve satınalma işlemleri ile bağlantılıdır.

Sipariş yönetimi, bitmiş ürünlerin dağıtımına dahil değer zinciri ögeleri arasında bilgi iletimini kapsar. Sipariş yönetiminin başlıca faaliyeti, müşteri siparişlerinin kusursuz olarak girilmesi ve sınıflandırılmasıdır. Değer zinciri ögeleri arasındaki ihtiyaçların transferi genellikle telefon, faks veya elektronik veri değişimi yolu ile sağlanır. Bilgi teknolojisinin sipariş yönetimi üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Düşük maliyetli bilgi transferi imkanı, sipariş yönetimi işlemlerinde devrim yaratmıştır.

Siparişleri işleme, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, gerekli stoğu tahsis etme ve sorumlulukları saptama işlemlerini kapsar. Klasik yaklaşım, belirlenmiş önceliklere göre, uygun stoğu ve planlanan üretimi müşterilere ulaştırmak şeklindedir. İleri teknolojideki sipariş işleme sistemlerinde, planlanan lojistik işlemlerin kısıtlamaları altında, müşterileri tatmin eden bir sipariş oluşturmak üzere, iki yönlü bir iletişim zinciri oluşturulabilir.

Dağıtım işlemleri, lojistik bölgelerdeki performansı ayarlamak ve artırmak için ihtiyaç duyulan bilgi akışlarını içerir. Bir lojistik merkezin en büyük amacı, siparişleri karşılayabilmek için gerekli malzeme ve ürün karışımlarını sağlamaktır. Dağıtım işlemlerinin anahtar faaliyeti, müşteri siparişlerini karşılayacak şekilde, mümkün olan en düşük stoğu tutmak ve gereken biçimde nakletmektir.

Stok yönetimi, lojistik planı belirlenen şekilde tamamlamak için gerekli bilgi kullanımıyla ilgilidir. Stok, insan kaynakları ve bilgi teknolojisinin uygun bir birleşimini kullanarak, planlanan ihtiyaçları karşılamak üzere yöneltilir. Stok yönetiminin çalışma amacı, tüm lojistik sistemin planlanan şekilde yürütülmesi için uygun kaynaklara sahip olduğuna emin olmaktır.

Taşıma ve nakliye bilgileri stok hareketlerini yönlendirir. Taşıma kapasitesinden tam olarak yararlanacak şekilde siparişleri birleştirebilmek oldukça önemlidir. Ayrıca, ihtiyaç duyulan taşıma araçlarının istenilen zamanda hazır olacağına da emin olmak gerekir. Son olarak, mal transferi taşıma ile sonuçlanacağından, açıklayıcı bir dökümana da ihtiyaç duyulur.

Satınalma, tedarikçi ile anlaşmak suretiyle yapılan sipariş hazırlığı ve değişikliği için gerekli bilgileri kullanma ile ilgilidir. Birçok açıdan, satınalma ile ilgili bilgiler sipariş işleminin

kapsamına giren bilgilerle benzerlik gösterir. Her iki tür bilgi de firmanın müşterileriyle ve tedarikçilerle olan bağlantısını sağlayan işlemleri kolaylaştırmayı amaçlar. Satınalma ve sipariş işleme arasındaki temel fark, ihtiyaçların transferi sonucu oluşan işlerin türüdür.

Çalışma esnasında sağlanan bilginin genel amacı, fiziksel dağıtım, üretim desteği ve satınalma işlemlerinin bütünleşmiş çalışmaları için gerek duyulan detaylı verileri elde etmektir. Planlama/koordinasyon akışları planlanan faaliyetlerle ilgili bilgi sağlarken, çalışma esnasındaki ihtiyaçlar günlük lojistik işleri yürütmek için gereklidir. Bilgi ve stok akışı bağlamında, bir girişimde yer alan yöneticiler lojistik başarıyı sürdürmek için belirli bazı hedeflere ulaşmalıdırlar.

2.4 Tedarik Zincirlerinde Yeni Yaklaşımlar

Müşterilerin istek ve beğenileri sürekli değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu da sunulan hizmetlerin düzeyinin ve çeşitinin artırılmasını gerektirmektedir. Ayrıca rekabet ortamı, sözkonusu hizmetlerin yüksek kalite, düşük maliyet ve yüksek hızda olmasını gerektirmektedir. Tedarik zincirinin son noktasını oluşturan müşteriler (tüketiciler) siparişlerini internet ve web tabanlı teknolojiler yoluyla çok hızlı bir biçimde tedarikçilere iletebilmektedir. Bu hıza yanıt verecek tedarik zinciri yapısını kurmak artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Geçmişte yüksek stoklar bulundurarak, çok sayıda eleman çalıştırarak, yüksek maliyetli taşıma yöntemleri kullanılarak karşılanan müşteri istekleri, rekabet baskısı nedeniyle artık düşük maliyet ve yüksek hızlarla karşılanmak zorundadır. Dolayısıyla şirketler tedarik zincirlerini gözden geçirmek, gerekirse bu konuda dış kaynak kullanımı gibi stratejik kararlar almak ve zincirlerini yeniden yapılandırmak zorundadır. Ayrıca Elektronik Ticaret, GSM, WAP, vb. çağdaş bilgi teknolojileri, tedarik zincirlerinin yeniden tasarımı konusunda kurumların önüne bir çok yeni ve önemli fırsatlar çıkarmaktadır. (Swartz, 2000)

Web tabanlı tedarik zincirleri, müşteri ve tedarikçilerle kurulan otomatik bağlantılar sayesinde, şirketlere ürünlerinin pazarlama ve satış maliyetlerini düşürecek yeni bir yol sunmaktadır. Ayrıca, bu yeni tedarik zinciri yapılanması, gerçek ve eş zamanlı pazar durumu takibi imkanı sağlayarak tahmin sistemlerinin doğru işlemlerini de sağlar. Birçok şirket, "Web tabanlı değer sistemi" olarak bilinen modeli kullanarak, planlama ve üretim süreçlerinin tümünü bir Intranet sistemi üzerinde yönetmeyi planlamaktadır. Web tabanlı değer sistemi; sipariş girişi, siparişin gerçekleştirilmesi ve tedarikçinin geri bildirimini için, lojistik, satış, pazarlama süreçlerini otomasyon sistemlerine bağlayan bütünleşik sistemlerden oluşmaktadır. Web tabanlı değer sistemleri, üretim ve satış verilerinin gerçek zamanlı olarak aktarımını

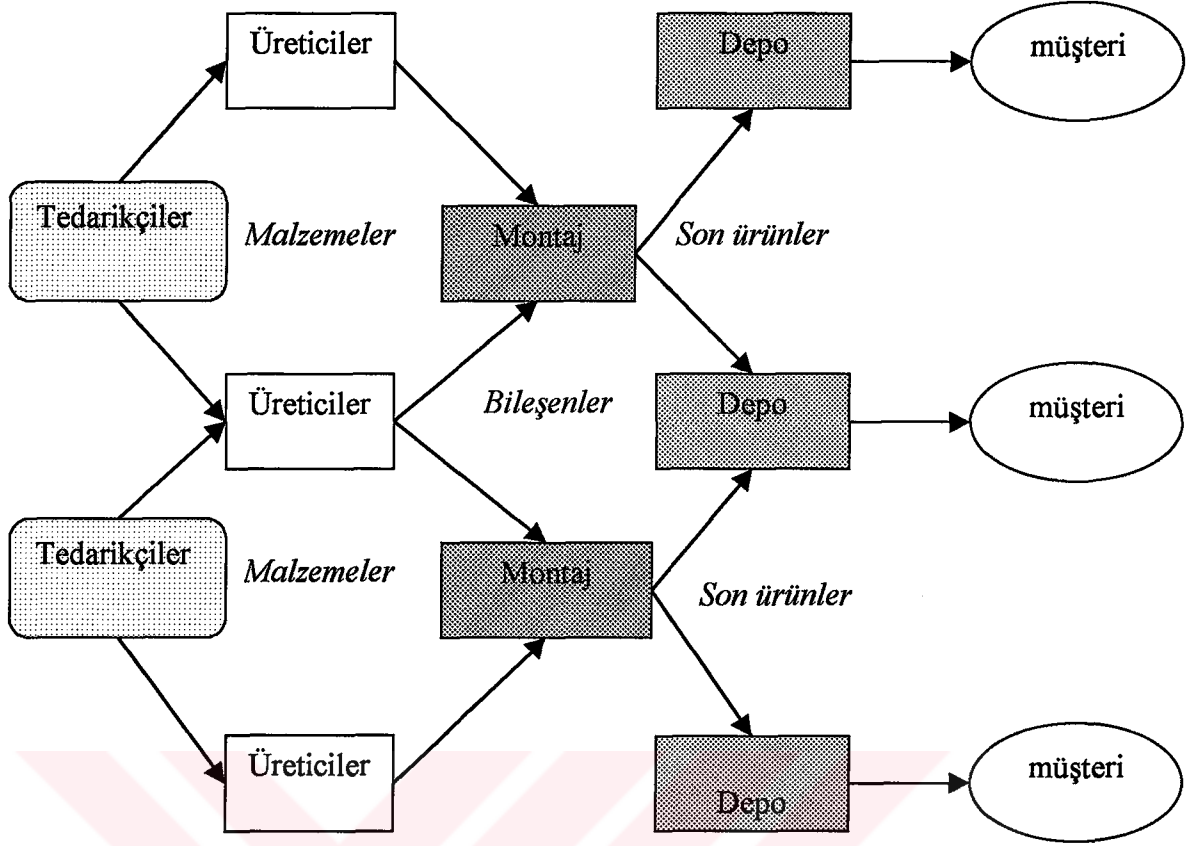
sağlayarak, tedarikçilerin, dağıtım firmalarının ve perakendecilerin problem yaratan tahmin verilerine bağımlı kalmalarının önüne geçmektedir.

Yöneticiler, uzun yıllardır en önemli kararlarını tahmini verilere dayanarak vermekten şikayet etmişlerdir. Hammaddenin satın alınması ve son mamul üretimi, genelde hazırlanışı aylar süren tahmin modelleri ile yapılmakta; müşteri taleplerinin ne olduğu çoğu zaman dikkate alınmamaktadır. Oysa günümüzde uzmanlar, gerçek zamanlı talep ve pazar verilerini sağlayabilen bir tedarik zincirinin, hızlı uygulayan ve çabuk uyum sağlayan şirketler için bir rekabet avantajı yarattığını belirtmektedirler.

8.6 milyar dolar sermayeli beyaz eşya üreticisi Whirlpool, satış yapılandırma araçlarını web ortamına taşıyarak, web tabanlı tedarik zincirinin yaratılmasında ilk adımı atmıştır. Şirket, ana perakendecilerin ve satış ağında yer alan bayilerin envanter düzeylerini izleyebilmeleri ve stok değişimlerini çok daha hızlı ve verimli olarak işleyebilmelerine imkan sağlayacak altyapıyı kurarak, ideal web tabanlı değer zincirine ulaşmaktadır. Planlama ve stok kontrol fonksiyonlarına yardımcı olacak gerçek zamanlı satış verilerinin ana tedarikçilere sağlanması ile birlikte, şirket gerçek verimlilik artışı ve zaman kazancına ulaşabilecektir. (Lowson, 2001)

2.4.1 Tedarik Zincirlerinde Değişim

Tedarik zinciri yönetimi, ürün ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılan tüm bileşen ve fonksiyonların bir kombinasyonudur. Tedarik, üretim, uluslararası taşıma, dağıtım, depolama, malzeme taşıma ve stok yönetimi ile müşteri ilişkileri faaliyetlerini kapsamaktadır. Ürün bazında, talep ile kaynak ve stok dengesi sağlayarak, zamanında ve düşük maliyette müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için sistemdeki stok düzey ve faaliyetlerinin nasıl olması gerektiğini belirlemektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi ile, müşteri hizmetleri daha kısa sürede ve istenilen zamanda yerine getirilir; maliyetler katma değer yaratmayan faaliyetler ve gerekli olmayan malzemelerin atılması ile azaltılır. Şekil 2.8 'de tedarik zinciri analizlerine temel olan bir tedarik zinciri örneği görülmektedir.



Şekil 2.8 Tedarik zinciri örneği (Simchi, 2000)

Bu geleneksel tedarik zincirlerinde, “itme” etkisi sözkonusudur. Bunun anlamı, müşterinin tam olarak ne istediği hakkında çok az bilgi sahibi olarak ürünleri satışa sunmaktır. Bu, satıcıların pazarıdır. Oysa günümüzde, teknoloji müşterilere tedarik zincirlerine aktif olarak katılma şansı yaratmıştır; bu da müşterinin ihtiyacı olan, beğendiği malı “çekme”si demektir. Bu, müşterinin pazarıdır.

Müşterilerin beklentilerinin değişmesi, aslında yaşam tarzlarının değişmesine bağlıdır. Artık insanların alışveriş için harcayabilecekleri zaman azalmıştır. Dolayısıyla, hız ve ürünlerin uygunluğu temel kriterler haline gelmiştir. Satıcıların da, “her mal satılır” ya da “herhangi bir yerde satış yapılabilir; mutlaka müşteri bulunacaktır” görüşlerinden uzaklaşmak zorunda kalmışlardır. Zaman kısıtından dolayı, televizyon, İnternet, telefon, vb. yoluyla ürünlerin pazarlanması tercih edilir duruma gelmiştir. Bu değişimin tedarik zincirlerine yansımaları anlamak için, arka planda gerçekleştirilen lojistik operasyonlarındaki ve teknolojideki değişimi analiz etmek gerekir. (Swartz, 2000)

2.4.1.1 Tedarik Zincirlerinin Bütünleştirilmesinde Teknoloji Avantajı

Tedarik zincirlerinde, yeni teknolojileri kullanarak zaman ve para tasarrufu yapmak, yüksek

verimlilik seviyelerinde çalışmak mümkündür. Günümüzün gelişen iletişim imkanları dahilinde, bilgi teknolojilerini faaliyet noktalarına kadar yaygınlaştırmak, firmalar için kalıcı rekabet gücü, büyüme ve karlılık hedeflerine ulaşmada anahtar konuyu teşkil etmektedir. Teknoloji uzmanları ve pazarlamacılar, sürekli olarak mevcut teknolojileri yenilemek ve yeni teknolojiler yaratmak için uğraş vermektedir. Müşteri dernekleri ve grupları ise, satınalma ve seçim güçlerini iyileştirmek için yeni standartlar oluşturmaktadır. Bu güçlerin birleşmesi, geleceğin satış ve tedarik zinciri oluşumlarına yön verecektir.

Uygulamaya özel el bilgisayarları, kablosuz veri ve ses iletişimi sağlayan ağlar, tek boyutlu ve iki boyutlu barkod okuyucular, süreçlerde kritik fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu araçlar, bilgi teknolojileri ile üretilen mamuller, ürünlerin pazarlanması, paletlerin, paketlerin, dökümanların ve insanların taşınması işlevleri arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Sürekli hareket içeren lojistik, dağıtım ve taşıma süreçlerinde olduğu kadar hiçbir alanda bu bağlantı hayati önem taşımaz. Üretkenliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve rekabet avantajı yaratmak için, lojistik hizmet sağlayıcılar ürünlerin depolanmasında, toplanmasında, araçlara yüklenmesinde, dağıtımda ve dinamik rota planlamasında teknolojik yeniliklerin kullanmak istemektedir. Tedarik zinciri kanal yapısındaki tüm üyeler, mallarını zincir içinde hareket ettirirken, gerçek zamanlı veri elde etmek ve stok hareketlerini anında takip edebilmek için bilgi teknolojilerini kullanmaktadır. Bu işlemler için, bir ve iki boyutlu barkodlar ile kablosuz seyyar iletişim cihazları idealdir. Mavi yakalı diye adlandırılan, süreçlerde aktif olarak rol alan çalışanların teknolojik imkanlar ile işlerini çok daha hızlı yapmaları sağlanmaktadır.

Lojistik yönetim, iş verimliliğinin sağlanmasında ön planda yer alır. Bu nedenle, şirket karlılığının da temelini oluşturan etmenlerdendir. Üretilen mamullerin taşınması, taleplerdeki artış, fiyat baskısı, artan rekabet ve pazardaki daralma ya da büyüme gibi faktörlerden etkilenir. Pazardaki rekabet ortamı kızıştıkça, lojistik operasyonlar gittikçe artan önem kazanmaktadır. 1998 verilerine göre, ürünlerin taşınması, yüklenmesi, ayrılması ve nakliyesi için A.B.D. şirketleri 700 milyar doların üzerinde para harcamışlardır. (Swartz, 2000) Toplam kalite yönetiminin ve sürekli iyileştirme süreçlerinin prensipleri, kanal yapısı içindeki tüm şirketlerin toplam dönüşüm zamanlarını azaltmaları ve hataları minimuma indirmelerini konusunda baskı yapmaktadır; bu da ancak bilgi teknolojilerinin aktif kullanımı ile mümkün olabilir.

Günümüzde, filo sahipleri kablosuz iletişim sistemlerini kullanmanın, temel maliyetlerde büyük bir tasarruf sağladığının keşfetmektedirler. Basit bir hesaplamayla, 500 kamyonluk bir filoda, her durak için 35 \$ gelir elde edildiği düşünülürse, teknolojik imkanlar kullanılarak

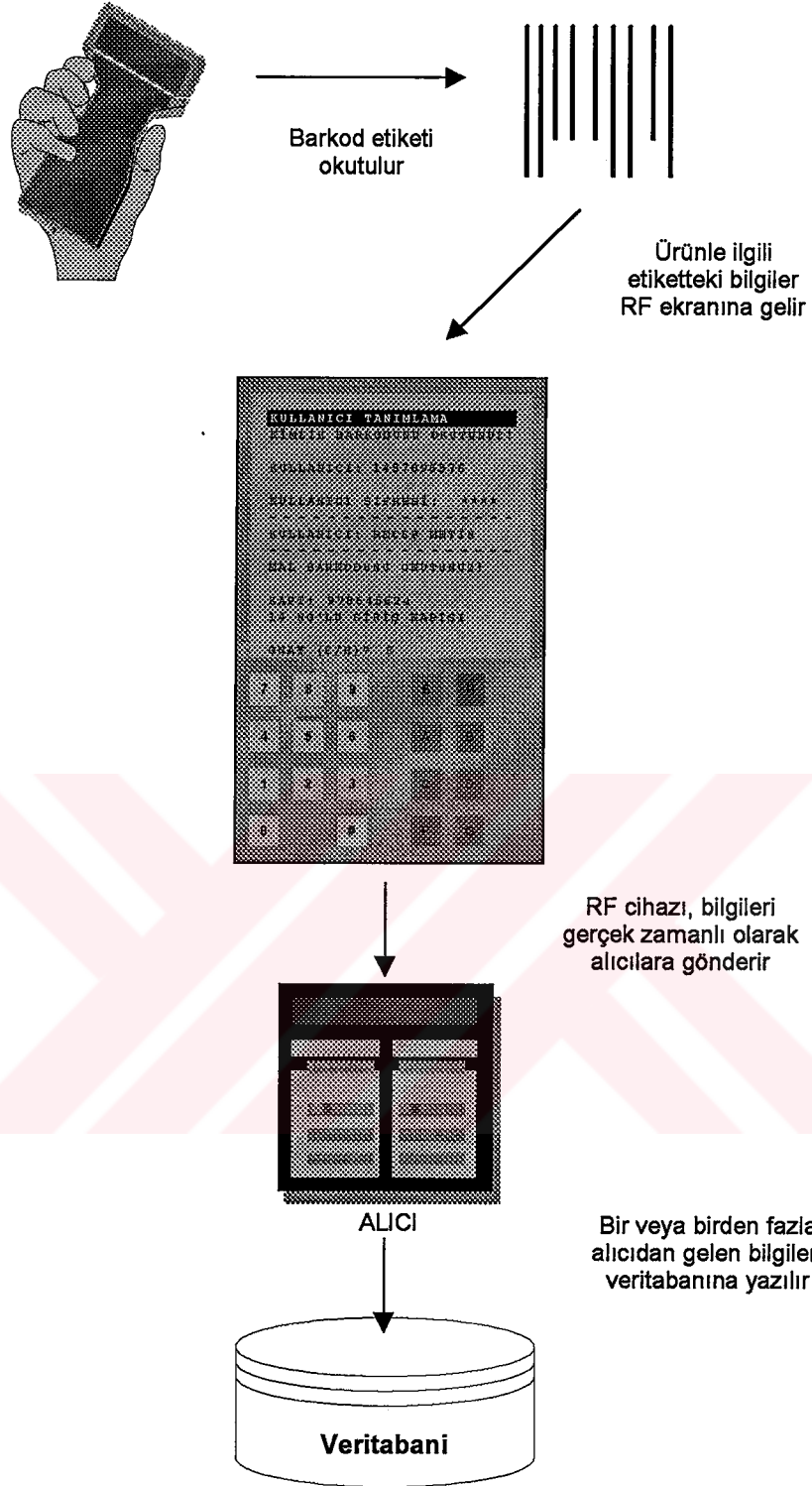
indirme-boşaltma için günlük bir taşıma daha yapılırsa yıllık gelir iki katına çıkacaktır.

2.4.1.2 Barkod Sistemleri

Barkod tabanlı sistemler, hız, esneklik, maliyet, doğruluk ve güvenilirlik konusunda büyük avantaj yaratmaktadır. Barkod sistemleri birçok okutma ve yazdırma seçenekleri sunmakta ve manuel veri girişini ortadan kaldırmaktadır. Endüstriyel barkod okuyucular, farklı depo koşullarında ve fiziksel durumlarda çalışmak üzere tasarlanmışlardır. Örnek olarak, uzun menzilli barkod okuyucular, 7 metreye kadar barkod etiketlerini okuma kapasitesine sahip olabilmektedir. Depo koşullarında silinen, kazınan, kirlenen barkod etiketleri bile, yüksek yoğunluklu barkod okuyucular tarafından algılanabilmektedir.

2 boyutlu sistemler, milyonlarca byte veriyi kolaylıkla ve hatasız olarak işleyebilmekte ve hafızasında saklayabilmektedir. 2 boyutlu barkodlar sadece veritabanları ile bağlantı oluşturmazlar; kendileri birer veri kümesini temsil eder. 2 boyutun gerçek veri veya grafikleri temsil etmesinden dolayı, depolamada ve taşımada oldukça kullanışlı olurlar. Ürünlerin bir yerden başka bir yere taşınmasında ürün barkodlarının okutularak yüklenmesi, karşı tarafta ise yine indirme sırasında ürün barkodlarının okutulması ve bu stok değişimlerinin direkt olarak veritabanlarına işlenmesi oldukça büyük bir verim artışı sağlayacaktır. Stok değişimlerinin elektronik ortamlarda gerçekleşmesi, manuel veri girişini, kağıt alışverişlerini ve tekrarlı işlemleri (malları sayma, kağıt üzerinde işaretleme, düzeltme vb.) önleyecektir.

2 boyutlu barkod etiketlerinde, ürünlerin isimleri, standart bilgileri, sevkiyat özellikleri, yer bilgileri vb. birçok farklı bilgi tutulabilir. Barkodlar sadece ürünlerde değil, lojistik operasyonlarda nitelenmesi gereken tüm alanlarda kullanılabilir. Örnek olarak, filo taşımacılığında kamyon barkodları, depolamada raf barkodları, depo içi taşımada araç barkodları yaygın olarak kullanılmaktadır. Etiketlerde depolanan bilgiler gerçek zamanlıdır; dolayısıyla ekstra bir bilgi girişine gerek kalmadan tüm hareketler direkt olarak barkod okuyuculardan merkez veritabanlarına aktarılabilir. Burada en yaygın olarak kullanılan teknoloji, radyo frekansı sistemidir. Radyo frekanslı sistemlerde, barkod okuyucular direkt olarak tüm hareketleri alıcılara yönlendirir, bilgiler alıcılar yardımıyla merkez bilgisayara iletilir ve gelen cevaplar da aynı şekilde okuyuculara geri gönderilir. Bu şekilde, tüm hareketler gerçek zamanlı olarak takip edilebilir. (Şekil 2.9)

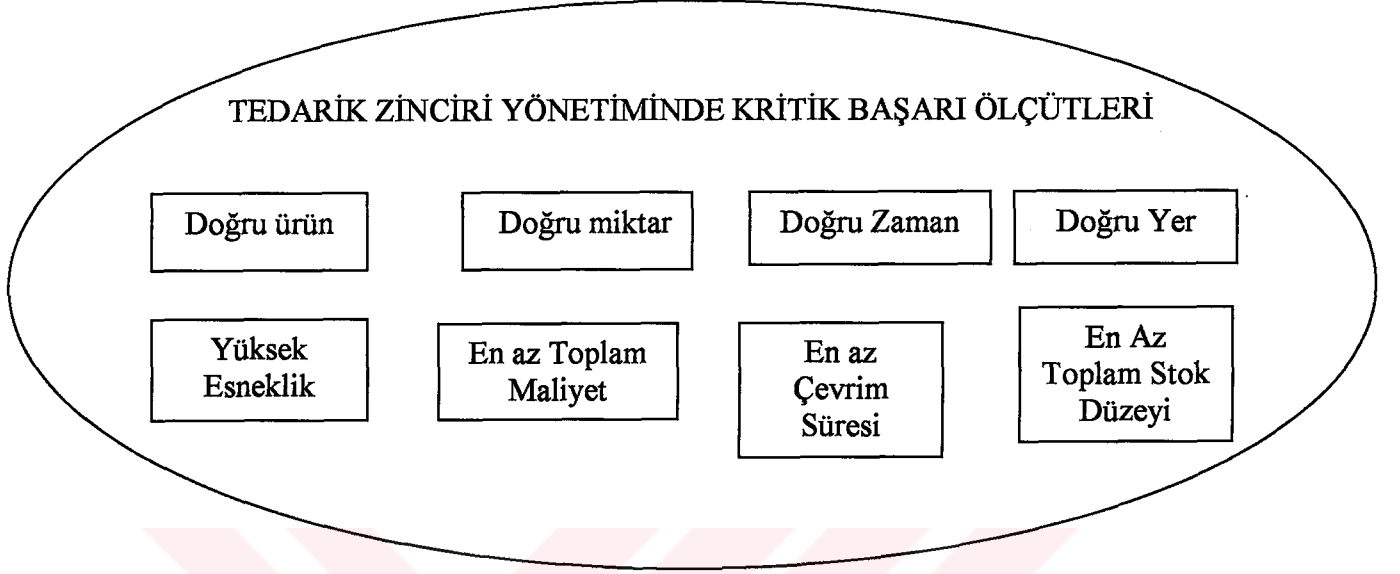


Şekil 2.9 Radyo frekans sistemi işleyişi

2.5. Tedarik Zinciri Kritik Başarı Faktörleri

Müşteri bazlı performans ölçütleri, ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için işletmeleri, yapılması gereken faaliyetler konusunda yönlendirir (esneklik, kapasite, hız ve kaynakların verimli kullanımı). Tedarik Zinciri Yönetimi, tedarik zincirindeki kritik faktörlerin ölçümüne odaklanır. Ölçütler tedarikçilerden, müşteriye kadar tüm süreci ele almakta ve aradaki

entegrasyonu sağlamaktadır. Burada iki önemli nokta vardır: müşteri memnuniyeti ve maliyetlerin minimizasyonu. Tedarik zinciri yönetimi, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru yerde ve en az maliyetle tedarikini amaçlar. Şekil 2.10 'da, temelde üretim ve dağıtım fonksiyonlarından oluşan tedarik zinciri yönetiminin temel ölçütleri görülmektedir.



Şekil 2.10 Tedarik zinciri yönetiminde kritik başarı ölçütleri (Bowersox ve Closs,1996)

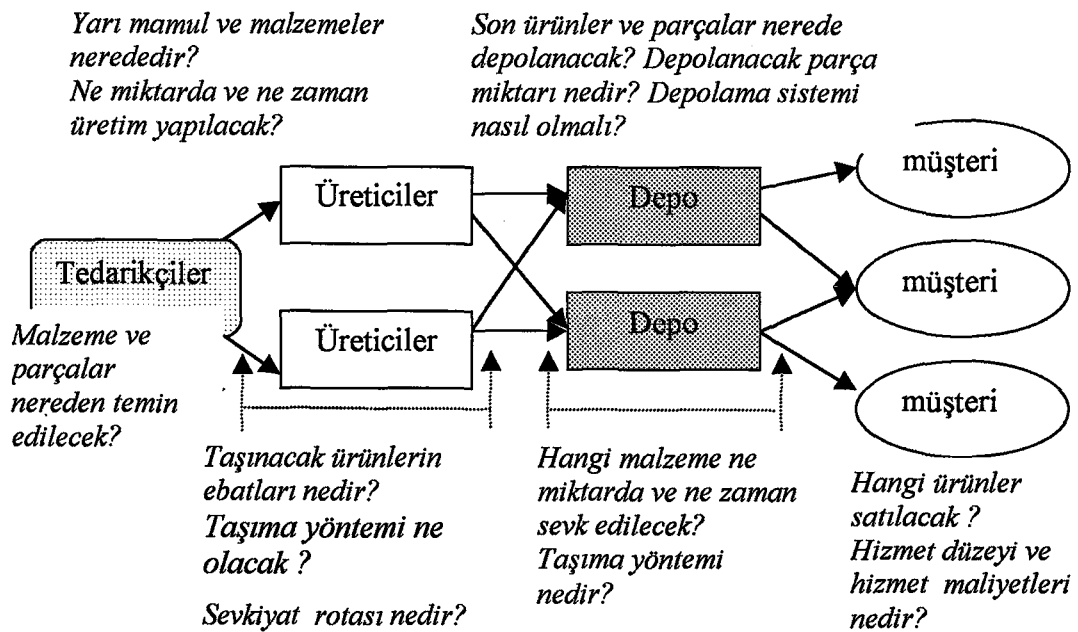
Üretim planlama sistemlerinde, üretim merkezleri için kaynak ve kapasite planlanır, fakat dağıtım kaynakları eş zamanlı olarak planlanmaz. Tedarik Zinciri Yönetimi modelleri, sipariş yönetimi, üretim, depolama ve fiziksel dağıtım olanaklarını birlikte ele alır ve toplam maliyeti en az olan lojistik stratejileri, kaynak kullanımı ve organizasyon yapısına odaklanır. 2 önemli faktör vardır: stratejik kaynaklar ve stratejik lojistik faaliyetleri.

Bu faktörler; iç ve dış müşteriler için bilgi akışı, iş süreçlerinin tasarımı, planlama, taşıma, depolama, stok yönetimi için karar verme faaliyetlerini ile mal ve hizmet sağlamayı içermektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi, hammaddeden bitmiş ürünlere kadar en az maliyet ile süreç ve faaliyetlerin entegrasyonunu sağlar. Stratejik kaynak ve lojistik faaliyetleri, en iyi tedarikçileri, müşteri isteklerini ve kritik başarı faktörlerini esas alır. Belirlenen misyon ve hedeflere göre, faaliyetlerin tümü müşteri odaklı olmalıdır.

Etkin lojistik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde, Tedarik Zinciri Yönetimi, *Lojistik Kaynak Planlaması* için sistem analizi çalışmalarını gerçekleştirir ve en etkin tedarik zinciri modelini kurmaya çalışır. *Lojistik Kaynak Planlaması*, stratejik işletme planının gerçekleştirilmesi için planlama ve dağıtım ihtiyaçlarının tümünü içine alan, lojistik ihtiyaçlarla işletmenin tüm amaçlarını birleştirmeye önem veren kapalı çevrimli bir süreçtir. Tedarik Zinciri Yönetimi,

lojistik faaliyetleri geliştirmek için fabrika ve dağıtım merkezlerinin lokasyon ve kapasiteleri, taşıma yöntemleri, kaynak temini, müşteri ilişkileri ve sevkiyat güzergahları hakkında bilgileri içeren veri tabanına sahiptir. Sevkiyat planlama, taşıma ve araçların (filo) planlaması ile depolama faaliyetlerinin planlanması çalışmalarını kapsar. Örnek olarak, sisteme girişlerde hangi ürünlerin nerelerde depolanacağı, dağıtım faaliyetlerinin optimizasyonu için siparişlerin hangi dağıtım merkezlerinden karşılanacağı belirlenir. Ayrıca gerek hammaddelerin taşınması gerekse bitmiş ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında en etkin ulaşım metotlarını seçerek taşıma maliyetlerini azaltır. Şekil 2.11 'de lojistik faaliyetlere ait ele alınması gereken konular görülmektedir.

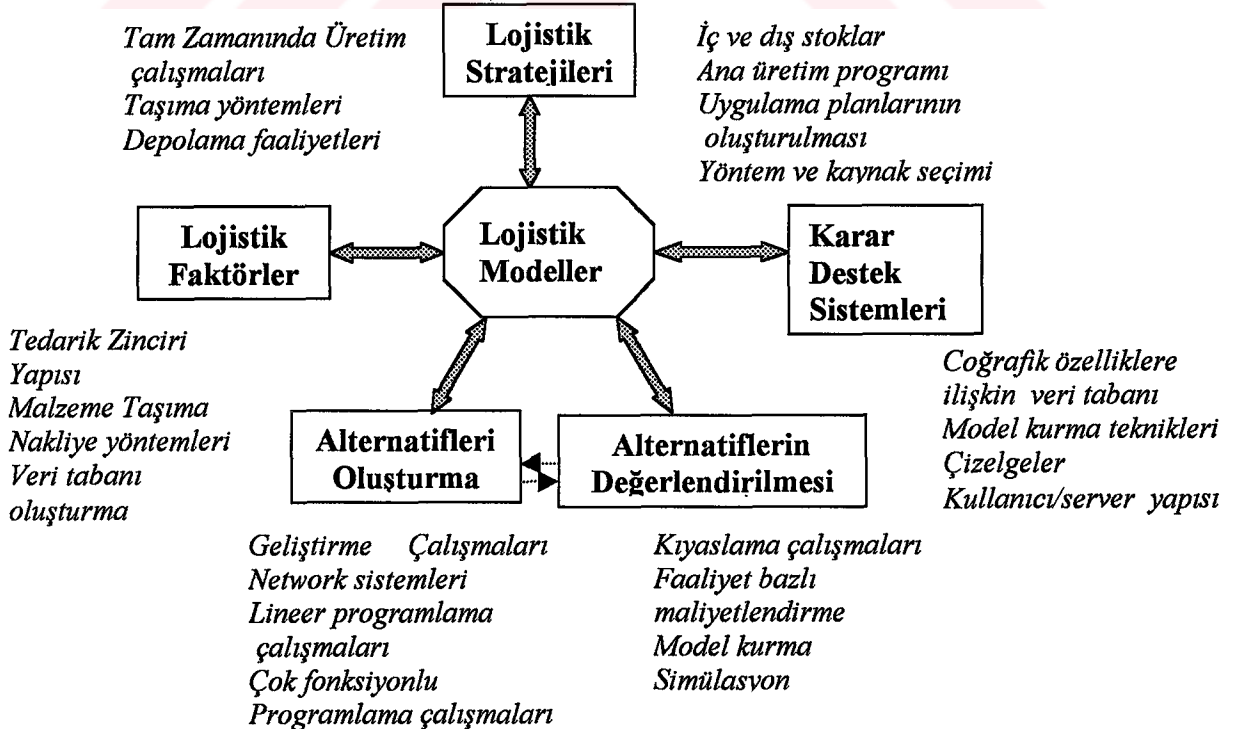
İşletmelerde stratejik seviyede alınan uzun vadeli lojistik kararlar, lokasyonlar, üretim kapasiteleri, stok düzeyleri ve taşıma sistemlerini içerir. Lokasyon belirleme kararları, sayı, kapasite ve tedarik zincirinin içindeki coğrafik yerleri belirleme faaliyetleridir. Örneğin; fabrika, stok ve dağıtım merkezleri gibi. Üretim kararları, hangi ürünlerin nerede üretileceği, hangi tedarikçilerin kullanılacağı ve dağıtım merkezlerinin neresi olacağını belirler. Stok kararları, tedarik zincirinin tüm safhalarındaki stok politika ve düzeylerinin belirlenmesidir. Taşıma kararları da hangi nakliye yöntemlerinin kullanılacağını belirler. Taşımalar, fabrika ve depoların coğrafik yerlerinin belirlenmesinde etkili olur. Stok politikaları, tedarikçileri ve üretim yerlerini etkiler. Modelleme ve Simülasyon çalışmaları ile sözkonusu stratejik kararlar arasındaki bağlantılar sık sık analiz edilir ve Tedarik Zinciri Yönetimi, kritik başarı faktörleri açısından stratejik kararlar oluşturulur.



Şekil 2.11 Tedarik zinciri analizinde ele alınan konular (Poirier, 1999)

Taktik seviyesindeki lojistik kararlar orta vadeli talep tahminleri, üretim planları, dağıtım ve taşıma planlarıdır. Operasyonel seviyedeki kararlar ise, Malzeme İhtiyaç Planlaması(MRP-Material Requirements Planning), Dağıtım Kaynakları Planlaması (DRP-Distribution Resources Planning) ve Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP-Enterprise Resources Planning) faaliyetleridir. *Tedarik Zinciri Yönetimi ile*; kurulacak sistemin her fonksiyonu ele alınır, araştırma ve geliştirme, planlama, tedarik, üretim, satış, lojistik gibi üretim sistemi içindeki ve dışındaki tüm süreçlerde “What-if “(“olursa ne olur”) döngüsü ile simülasyon çalışmalarının gerçekleştirilmesi sağlanır. Örneğin ; pazar koşullarında değişiklik olduğunda ne yapılmalı?, zamanında teslimatı geciktiren dar boğaz noktalarında ne gibi çözümler olmalı?, bunların siparişlere etkisi nasıl olur? gibi sorulara, kısa sürede cevap bulunabilir. Şekil 2.12 'de lojistik sistemlerin modellenmesine ilişkin kavramsal bir yapı görülmektedir.

Lojistik sistemlerin modellenmesi çalışmaları ile; üretim veya dağıtım planları değerlendirilir, tedarik zinciri veya pazardaki ani değişimlere karşı hızlı hareket edebilmeyi gösteren esneklik düzeyi ölçülür, karar verme süreçlerinde daha fazla ve daha etkin bilgiler saptanır, şirket içindeki bölümler ve dışındaki diğer birimler arasındaki engelleri kaldırabilmek için gerekli kararlar oluşturulur, şirket vizyonu doğrultusunda stratejik hedeflere ulaşabilmek için gerekli yeni iş ortakları ve/veya stratejik işbirlikleri belirlenir, üretim, depolama ve dağıtım maliyetleri ile çevrim sürelerinin azaltılmasına yönelik fikirler değerlendirilir, ERP ve benzeri bilgisayar destekli sistemlerle yaşanabilecek sorunlar saptanır ve en etkin şekilde çözülmeye çalışılır.



Şekil 2.12 Lojistik sistemlerin modellenmesi (Poirier, 1999)

Kapalı çevrimli tedarik zinciri modeli kurularak, kalite, zaman (hız) ve maliyet açısından etkin olmayan durumları elimine etmek için, kaynak ve tedarik yapıları sistematik olarak analiz edilir. Kaynaklar koordine edilir ve geri besleme süreci sağlanır. Tedarikçiler, müşteriler, dağıtıcılar, toptancılar ve perakendeciler hakkında daha fazla bilgiye sahip olma olanağı elde edilir. Satınalma, planlama, programlama, üretim, stok kontrol, depolama, dağıtım tedarik zincirinin elemanları olup, birbirlerine malzeme ve bilgi akışı ile bağlıdır.

2.6 Tedarik Zinciri Performans Yönetimi

Performans ölçüm faaliyetleri, toplam üretim etkinliğinin sağlanmasında önemlidir. Etkinlik için tedarik zincirindeki çeşitli parametreler değerlendirilir. Performans ölçütleri, sadece süreçlerin sürekli geliştirilmesi için değil, aynı zamanda gelecekteki stratejilerin neler olması gerektiğini belirlemek için de önemlidir. Bununla birlikte performans ölçüm kriterleri, tedarik zincirinin tüm fonksiyonları arasında dengeleyici ilişki kurmalı ve finansal ölçütlerin yanısıra operasyonel bazda da ölçümler yapmalıdır. Ölçütler, gerçek etkinliği gösterir türde ve kolaylıkla tanımlanabilir olmalıdır. Standart ölçütlerden ziyade tedarik zincirinin özelliklerine uygun ve şirket amaçlarına uygun ölçütler belirlenmelidir. Operasyonel ölçütler, finansal ölçütlerden farklıdır. Ölçütler belirlenirken ;

- Ne ölçülmeli ve neden ölçülmeli?
- Bu ölçütlerin hedeflerimize ulaşmada sağlayacağı yararlar nelerdir?
- Neyin ölçüleceğine karar verildikten sonra nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.

Çalışanlar, ölçütlerin anlamını bilmeli ve sistemin sürekli geliştirilmesi çalışmalarına katılması cesaretlendirilerek, istenilen sonuçların elde edilmesi sağlanmalıdır. Ölçütler, problem nerede varsa bunu belirlemeye ve gelecekte olabilecek hataları önlemeye yönelik olmalıdır. Tüm departmanlar arasındaki entegrasyonu sağlamalı ve sistemi geliştirmeye ve maliyetleri azaltmaya yönelik olmalıdır.

Tedarik Zinciri Yönetimi 'nde 3 anahtar performans ölçütü söz konusudur . Bunlar :

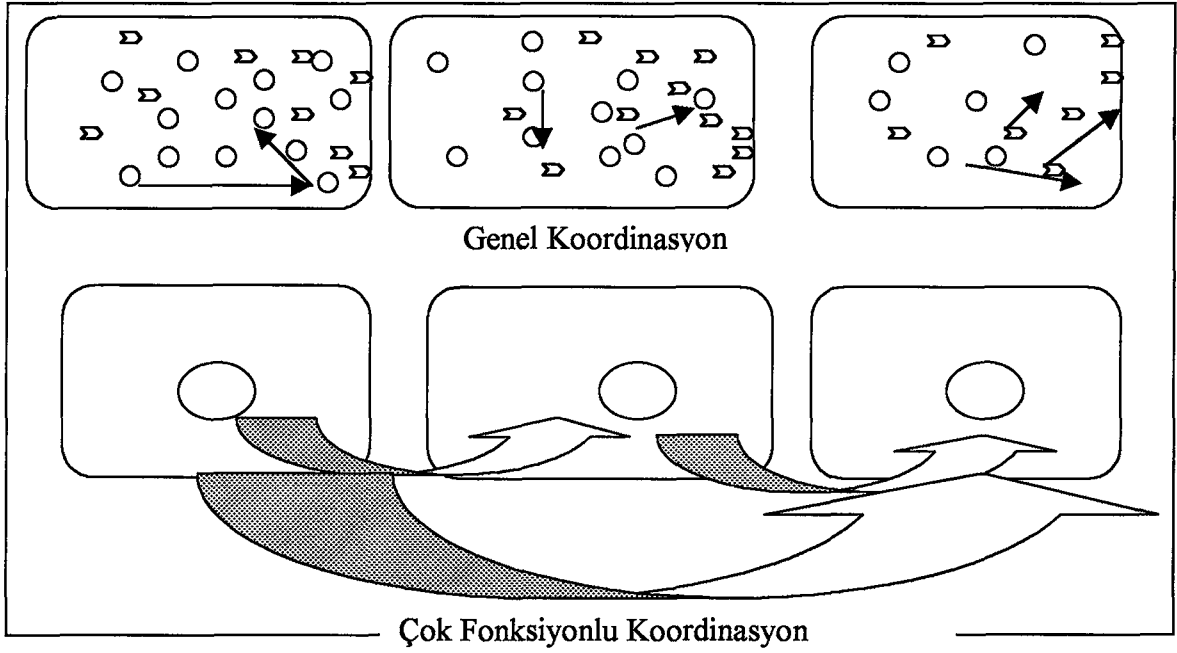
- **Müşteri Memnuniyeti** : En önemli faktörlerden biri doğru ürünün, doğru yere, doğru miktarda ve varsa siparişte istenilen diğer bilgilere uygun olarak tam zamanında müşteriye teslimatıdır.
- **Stoklar** : Tedarik zincirinde hammadde, yarı mamul ve bitmiş ürün stokları mevcuttur. Tedarik Zincirinin farklı aşamalarında depolar ve dağıtım merkezleri

bulunur. Stoklar maliyettir. Şirketler, daha karlı yatırımlar için stokları en az seviyede tutmaya özen gösterirler, tam zamanında üretim ve dağıtım da bunun göstergesidir.

- **Esneklik** : Değişen çevre koşullarına hızlı adapte olmak önemlidir. Tedarik zincirinin esnek olması, bu modülerde yer alan yapıların da esnek olmasını sağlar, dolayısıyla tedarikçilerin de hızlı değişen çevre koşullarına adapte olması gerekir. (Granzin ve Painter, 1997)

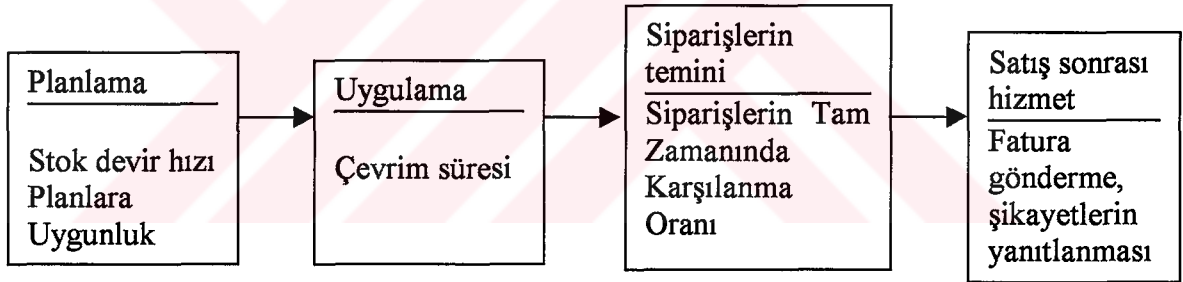
Üretim ve stokların iyi planlanması, tam zamanında teslimat stratejisinin kurulmasını sağlar. Bu durum zamanında ihtiyaç duyulan ürünün temini ve zamanında teslimatı ile gerçekleşir. Üreticilerin, gelecekteki taleplerin belirlenmesine ve etkin planlama faaliyetlerine ihtiyacı vardır. Tedarik Zinciri Yönetimi, tedarikçilerden geç teslimatı, malzeme hatalarını, üretim süreçlerindeki hataları ve kesin olmayan yüksek talep durumlarını önceden görür, üreticileri ileride ne yapması gerektiği hakkında bilgilendirir ve şirketlerin global bir yapıya sahip olmasını sağlar. Entegrasyon ve koordinasyon, Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemi içinde çok önemlidir. Pek çok üretim şirketleri arasında, çok fonksiyonlu koordinasyon, şirketlerin, tedarik zincirinde, üretim kararlarında birbirleri ile bağlantı halinde olması demektir, bu durum şirketlerin performansını da geliştirmektedir. Şekil 2.13 'te Genel ve Çok Fonksiyonlu Koordinasyon görülmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetiminde tüm fonksiyonların performansını değerlendirmek ve iyileştirme faaliyetlerinde, farklı amaçlar ve stratejilerin sonuçlarını gözlemlemek için simülasyon ve modelleme teknikleri kullanılmaktadır. Örneğin; tesis/depo sayılarının azaltılması, taşıma sistemindeki değişiklikler, depoların yerlerinin ve kapasitelerinin yeniden belirlenmesi gibi. Simülasyon çalışmaları ile farklı seçeneklerin uygulanması ve sonuçların analiz edilmesi ve bilgi alışverişi ile koordinasyonun değerlendirilmesi sonucunda optimum yapı kurulmaya çalışılır.



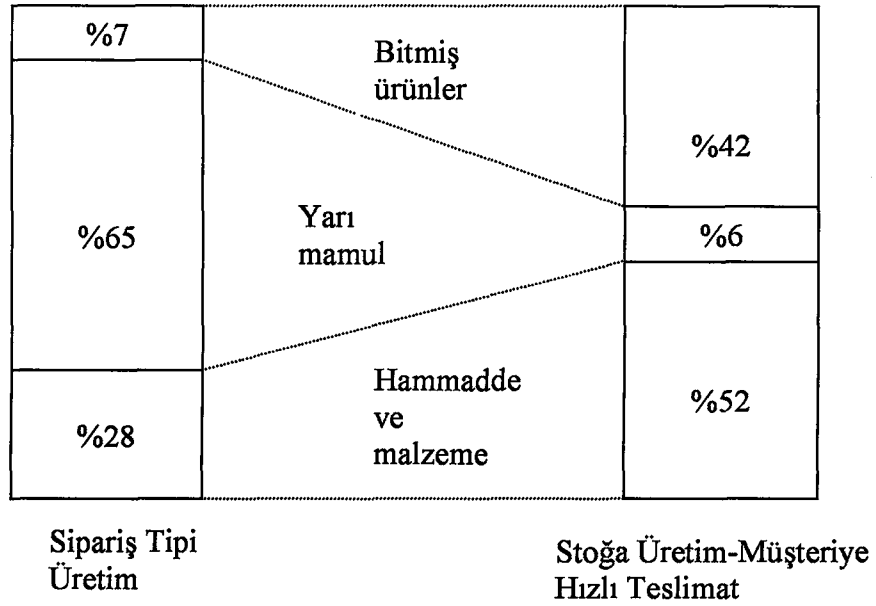
Şekil 2.13 Genel ve çok fonksiyonlu koordinasyon (Metz, 1998)

Şekil 2.14 'te Tedarik zinciri yönetimi sistemine ait örnek performans göstergeleri görülmektedir.



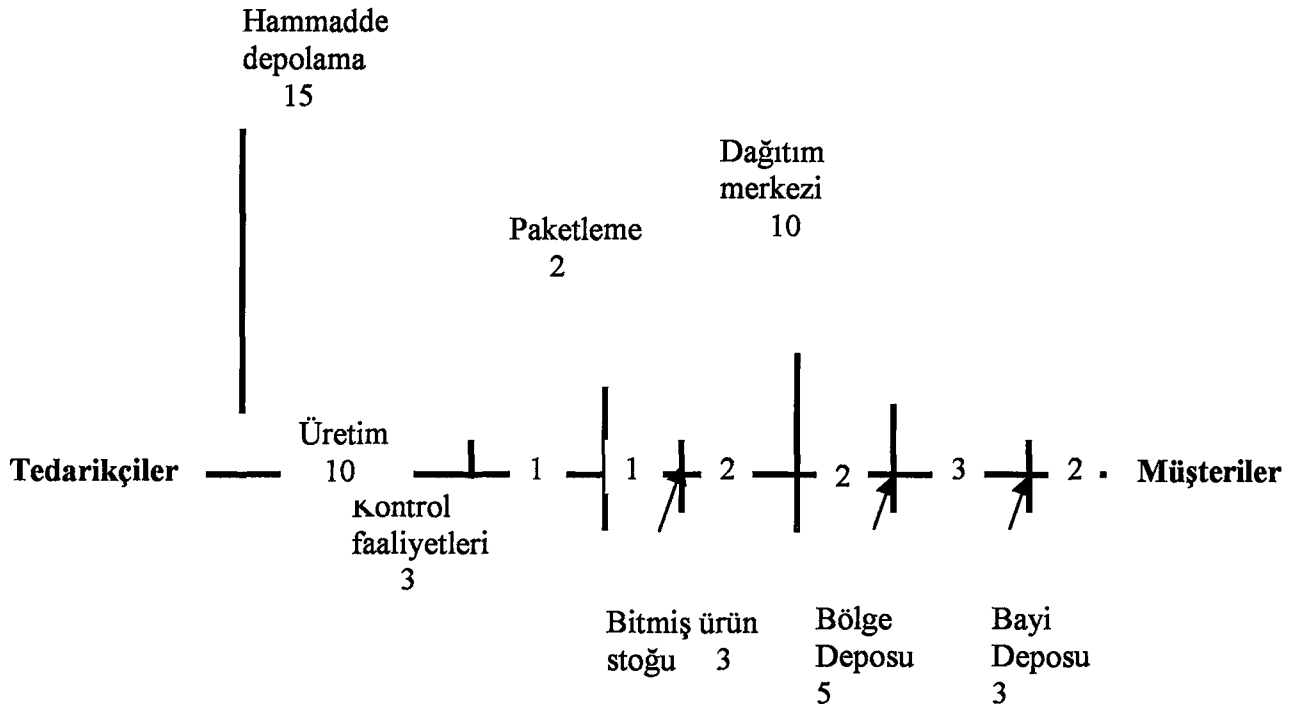
Şekil 2.14 Tedarik zinciri yönetim sisteminin performans göstergeleri

Stok devir hızı, sayısal bir değerdir ve toplam satışların ortalama stoklara oranıdır. Planlara uygunluk, fiili sonuçların planlanan sonuçlara uyumudur. Çevrim süresi, tedarik sürecini tetikleyen bir duruma (sipariş, yeni ürün, vbg.) zincirin yanıt verme süresidir. Şekil 2.15 'te farklı üretim tiplerinde hammadde, süreç stokları ve bitmiş ürün stok oranlarına ait örnekler görülmektedir.



Şekil 2.15 Stok oranları (Blackwell, 1997)

Şekil 2.16 'da müşteriye teslimat süreci örneği görülmektedir. Yatay ekseninde, bu ürünün stok noktaları arasındaki süreçlerde (üretim, paketlenme, taşıma, vb.) harcadığı toplam süre, dikey ekseninde her noktadaki harcanan gün sayısını göstermektedir. Dikey ve yatay eksenindeki değerler stok yönetiminde ihtiyaç duyulan zamanı göstermekte ve planlama performansının anlaşılması ve iyileştirilmesi için gerekli noktaları göstermektedir. Süreçten görüldüğü gibi toplam süre 62 günü bulmaktadır.



Şekil 2.16 Siparişin müşteriye teslimat süreci (Blackwell, 1997)

Çeşitli Performans Ölçütlerini Ele Aldığımızda ;

- **Operasyonların Performansı:** Çevrim süresi siparişin alınışından müşteriye teslimatına kadar geçen süreyi kapsamaktadır ve birbiri ile ilişkili fonksiyonlar içinde toplam sürenin analiz edilmesi ve müşteri isteklerinin değerlendirilmesi önemlidir. Lynch ve Cross (1991)'a göre , çevrim zamanının sadece %5'i katma değer sağlayan faaliyetler içindir, geriye kalan %95 lik değerde ürün bekler(hammadde, yarı ürün ve veya bitmiş ürün olarak).
- **Tam Zamanında Teslimat Performansı:** Tam zamanında teslimat, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemlidir Doğru miktar ve kalitede teslimat gerekir. "Zamanında teslimat oranı", istenilen zamanda teslim edilen siparişlerin yüzdesini göstermektedir. Süreç çevrim zamanın belirlenmesi, müşteriler için teslimat zamanlarının tespitinde önemlidir.
- **Satış Sonrası Hizmetler :** Müşteriler, ürünü veya hizmeti aldıktan sonra da üreticilerle ilişki halindedir. Ödemeler sırasında, faturada hatalı miktar veya fiyatların yer alması müşterilerde hoşnutsuzluk yaratır ve bu nedenle faturalama işlemlerinde doğruluk, şikayetlerin zamanında yanıtlanması performans ölçütleridir.
- **İade Ürünler :** Geriye dönen ürünler de, anahtar ölçüm aracıdır. Hatalı teslimat, kalitesiz ve az miktarda ürün teslimatı, müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz etki yaratır, geriye dönüşlerin yaratacağı maliyetler, geriye dönen siparişler / toplam siparişler değeri ile gösterilemez, bunun görünmeyen maliyeti çok yüksektir ve tedarik zincir yönetiminde önemli bir faktördür.
- **Müşteri Hizmetleri :** Rekabet avantajı sağlamak ve bunu en iyi şekilde yönetmek organizasyonlarda en önemli faktörlerden birisidir. Tedarik Zinciri Yönetiminin performansı ve çıktısı müşteri hizmetidir ve içsel ölçütlerden istenilen sonuçların elde edilebilmesi için, müşterilerin kendileri için önemli olan faktörleri ve istediklerini öğrenmek ve bu doğrultuda faaliyete geçmek gerekir.

Tedarik zinciri yönetiminde, müşteriler, üreticiler ve tedarikçiler ortak çalışma yapmalı ve planlama sürecine katılmalıdır.

3. PERAKENDECİLİK

3.1 Tanımlar

Perakendecilik, herhangi bir işletmede üretilen mamülleri tüketiciye sunmak veya müşterilere hizmet vermek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Son müşteriye hizmet veya ürün sunan her işletme perakendecilik fonksiyonunu gerçekleştirmektedir. Tüketiciye ürünün ulaştırılma yolundan bağımsız olarak, posta yoluyla, bir mağazada, Internet veya telefon aracılığıyla, kapıdan kapıya vb. şekillerde gerçekleşen tüm faaliyetler perakendecilik olarak adlandırılabilir. (Dunne ve Lusch, 1999)

Perakende satış, satışı yapılan madde ve malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışının yapılması dışında kalan tüm satış işlemleridir. Endüstriyel malların doğrudan satımı ve çeşitli kurumlarca işletilen, üyelerine ya da işgörenlerine açık, klüp lokantası, kantin gibi yerlerde malların satımı perakendeciliğin kapsamına girmez. (Tek, 1984)

Aslen tüketici ya da son tüketici tanımları da dolaylı yoldan perakende satışı açıklamaktadır; son tüketici mal veya hizmetleri başka mal veya hizmetlerin üretimi için değil, tamamen kendi kişisel veya aile gereksinimleri için kullanan veya tüketen kişilere verilen addır. (Tek, 1984)

Tüketim malları ve endüstriyel mallar arasındaki ayrım bu malların aşağıda sıralanan genel özelliklerinin karşılaştırılmasıyla daha iyi anlaşılabilir:

- Tüketim malları istemi doğrudandır. Endüstriyel malların istemi ise dolaylı ya da son tüketim malları isteminden türetilmiştir.
- Tüketim malları istemi genellikle esnektir. Buna karşılık endüstriyel mallar istemi genellikle serttir.
- Tüketim malları satın alımları genellikle duygusaldır veya zorunlu ihtiyaçtan doğar. Endüstriyel mal alımları genellikle daha az duygusal olup, rasyonel ve bilimseldir.
- Tüketim malı alıcıları bir ülkenin tüm nüfusundan oluşur. Endüstriyel mal alıcılarının sayısı sınırlıdır.
- Tüketim malı alıcıları bir ülkenin her yanına yayılmışlardır. Endüstriyel alıcılar (fabrikalar v.b) belirli coğrafi bölgelerde yığılmışlardır.
- Tüketim malları göreceli olarak küçük miktarlarda satın alınır. Endüstriyel mal

alımlarının miktarı ve ortalama parasal değeri tüketim mallarına göre çok daha fazladır.

- Tüketim malları teknik bakımdan daha basittir. Endüstriyel mallar daha karmaşıktır.

Tüketim mallarının bu özellikleri perakende ticaretin ileride görülecek bazı özelliklerine de ışık tutmaktadır.

3.2 Tüketicilere Pazarlanan Mal Grupları

Perakende pazarlamaya konu olan ürünler çeşitli biçimlerde gruplandırılmaktadır.

- Tüketim (tüketici) malları
 - Endüstriyel (üretici) mallar
 - Özellikli mallar
 - Moda malları-modaya tabi olmayan mallar
- Tüketim (tüketici) malları, son tüketicinin ticari bir işlem yapmaksızın kendi veya ailesel gereksinimleri için kullanabileceği mallardır. Tüketim malları, ayrıca kendi içinde iki ana gruba ayrılır:
 - Dayanıklı tüketim malları, bir kerede tüketilemeyip, uzunca bir süre kullanılabilen mallardır. Örneğin, otomobil, giysi, beyaz eşya, vb.
 - Dayanıksız tüketim malları (DTM), göreceli olarak hızlı ya da çabuk tüketilen mallardır. Örneğin, peynir, ekmek gibi yiyecek maddeleri, vb.
 - Endüstriyel mallar başka mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan mal ve hizmetlerdir. Bu mallara örnek olarak hammaddeler, yardımcı mallar, işletme gereçleri, yedek parçalar, onarım-bakım malzemeleri, vb. gösterilebilir. Perakendecilikte endüstriyel mal satışıyla ilgilenilirse de bu eylem genellikle toptancılık eylemi olarak sayılmaktadır. Öte yandan, bir mal endüstriyel mal niteliğinde bile olsa, kişisel veya ailesel tüketim gereksinimleri için kullanılacaksa, bu malların satışı perakende satıştır.
 - Özellikli Mallar, belirli nitelikleri nedeniyle kendine özgü olup, alımı özel uğraş gerektiren, fiyatın önemli olmadığı müzik seti, fotoğraf araç ve gereçleri gibi mallardır.

- iv) Perakendecilik açısından önemli bir mal sınıflaması da malların modağa bağı olup olmamasına göre yapılandır. Moda malları, yaşam dönemi (hayat devresi) kısa, satılacak miktarının kestirilmesi güç, tasarım ve rengin malın işlevine göre daha önemli olduğu, çeşidin fazla olduğu, tüketici alımlarının genellikle isteğe bağı olarak değıştiğı, farklı giyim eşyaları, elektronik cihazlar, vb. mallardır. Modaya bağı olmayan mallar ise, genelde zorunlu ihtiyaçları sağlamak üzere satınalınır. Modaya bağı olmayan mallara örnek olarak gıda maddeleri, iç çamaşırları, ilaç, kitap vb. verilebilir. (Dunne ve Lusch, 1999)

3.3 Sınıflandırma

Perakendeci kurum, kuruluş veya işletmeler çeşitli ölçütlere göre değışik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Uygulamada, perakendeci mağazalar genel olarak ölçek büyüklüğüne, örgütsel yapı ve uyguladıkları yöntemlere göre sınıflandırılmaktadır.

Genel Sınıflama (Tek, 1984)

- i) Satılan Mallara Göre
 - a. Her türlü tüketim malı satanlar (Bakkallar,vb.)
 - b. Farklı ürün kategorileri barındıran geniş kolaylık mağazaları (Supermarketler)
 - c. Bölümlü mağazalar (Giyim, gıda, araç-gereç gibi farklı ürün grupları)
 - d. Çeşit mağazaları
- ii) Fonksiyona Göre
 - a. Hizmet mağazaları
 - b. Self-servis mağazaları
 - c. Supermarketler
 - d. Mağazasız perakendecilik
 - i. Posta yoluyla satış
 - ii. Kapıdan kapıya satış
 - iii. Otomatik satışlar

iii) Mülkiyete Göre

a. Mülkiyetin Genişliğine Göre

i. Bağımsız Perakendeciler

ii. Birleşik Perakendecilik

1. Gönüllü zincirler

2. Şube mağazaları

3. Çok uluslu perakende zincirleri

b. Mülkiyetin niteliğine göre

i. Üreticinin kendi perakende satış mağazaları

ii. Kiralanmış reyonlar

iii. Kamu mağazaları

iv. Kooperatif mağazalar

iv) Yerleşme Yerine Göre

a. Mahalleler

b. İkincil Ticaret Merkezleri

c. Ticaret merkezlerindeki mağazalar

d. Alışveriş merkezlerindeki mağazalar

e. Kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar

f. Semt pazarlarındaki tezgahlı satıcılar

g. Karayollarında bulunan satıcılar

h. Köy ve kasabalardaki satıcılar

i. Seyyar satıcılar

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE), Türkiye 'deki perakendeci tiplerini satılan mamul türlerine göre ayırmaktadır :

- i) Gıda maddeleri, içki, tütün, bakkaliye perakendecileri
- ii) Mensucat ve giyim eşyası, deri eşya perakende satışı
- iii) Mobilya ve ev eşyası perakende satışı
- iv) Madeni eşya, cam eşya cinsi, porselen eşya ve elektrikli ev aletleri perakende satışı
- v) İlaç ve itriyat perakende satışı
- vi) Kereste ve inşaat malzemesi perakende satışı
- vii) Makine ve ulaştırma araçları ve yedek parça perakende satışı
- viii) Büyük mağazalar, kitap, gazete, kırtasye
- ix) Başka yerde sınıflandırılmamış diğer perakende satışlar

3.4 Perakende Mağazalarının Çeşitleri ve Özellikleri

3.4.1 Servis (Hizmet) Mağazaları

Genellikle kişisel mülkiyete dayalı, içinde bir tezgahlar veya dükkan sahibinin alıcılara fiilen hizmet ettiği, sermayesi ve satış alanı küçük, tek veya sınırlı dizi mal satan işletmelerdir. Bu nedenle de bu mağazalara “mamule göre uzmanlaşmış mağazalar” denilmektedir. Servis mağazaları, klasik perakendeciliğin tipik temsilcisi olarak kabul edilebilir. Servis mağazalarının güçlü ve zayıf yanları aşağıda belirtilmiştir:

i) Güçlü yönler

- Yönetimde esneklik ve değişen koşullara uyabilme,
- Müşterilerle doğrudan, yüzyüze ilişki,
- İşletme giderlerinin göreceli düşüklüğü,
- Kuruluş yeri avantajı.

ii) Zayıf yönler

- Sınırlı finansman ve kredi yetersizliği,
- Toptancılara aşırı bağımlılık,

- Sık ve küçük siparişler nedeniyle sipariş maliyetlerinin yüksekliği,
- Küçük siparişler nedeniyle satınalmalarda önemli iskontoları sağlayamama,
- Sınırlı reklam (vitrin, sergi, vb.),
- Genellikle iyi bir bütçe ve yönetim planlaması yapılamaması.

Kuşkusuz, bir çok perakendeci işletme bu zayıf yönlerinin büyük bir bölümünü giderebildiklerinden, başarılı olarak işlerini sürdürmektedirler. Başka bir deyişle, küçük işletmecilik ile kötü yönetim her zaman özdeş olamaz. Türkiye’de yaygın olan perakendecilik türü, klasik servis işletmelerine dayalı perakendeciliktir. (Tek, 1984)

3.4.2 Birleşik Perakendecilik

Birleşik perakendecilik ya da birleşik ticaret daha çok klasik dağıtım kanallarında toptan ve perakende fonksiyonları, her bir kurumun mali özerkliğine dokunmaksızın, eşgüdüm amacıyla, bir araya toplayan çeşitli kuruluşların oluşturduğu bir yöntemdir. Birleşik ticaretin amaçları, ortak alımların örgütlenmesi, siparişlerin toplanması, en iyi fiyat ve kalite koşullarıyla alım kaynaklarının bulunması ve modern perakendecilerle daha iyi rekabet edebilmektir. Birleşik perakendecilik daha çok gıda maddeleri dağıtımında ve klasik gıda perakendeci ve toptancılarının önce zincir mağazalara sonra da süpermarketlere karşı tepkilerinden doğmuş bir dağıtım biçimidir. A.B.D.’de 1930’ larda, Avrupa’da 1960’larda yayılmaya başlayan birleşik ticaret, Türkiye’de yok denecek kadar azdır. Birleşik ticaretin belli başlı üç türüne rastlanmaktadır:

i) Gönüllü zincirler

ii) Perakendeci kooperatifleri

iii) Perakendeci grupları

Gönüllü zincirler, çok sayıda perakendecinin, bir toptancının liderliğinde, gereksinimlerinin tümünü veya bir bölümünü bu toptancıdan almaya söz vererek, bunun karşılığında daha uygun fiyatlar ve diğer bazı yan faydalar (finansal yardım, mağaza planlaması, muhasebe hizmetleri, vb.) elde etmek üzere mali ve hukuki yönlerden toptancıdan bağımsız olmak koşuluyla birleşmeleridir.

Daha çok gıda maddeleri alanında görülen gönüllü zincirler, genellikle bir veya birkaç toptancı tarafından perakendecilerin de katılımıyla kurulmaktadır. Ancak, büyük süpermarketler de

bu tür zincirler kurmaktadırlar.

Perakendeci kooperatiflerinde gönüllü zincirlerin tersine, toptancı çok sayıda perakendecinin mülkiyeti altındadır. Bu kooperatifler, perakendecilerin kendi aralarında kurduğu bir birlik biçimindedirler.

Perakendeci grupları, perakendecilerin kendi aralarında birleşerek bir alım birliği oluşturmalarıdır. Bu gruplara “alım grupları” da denilmektedir.

3.4.3 Mağazasız Perakendecilik

Mağazasız perakendecilik, satıcı ile alıcıların belirli bir mağazada karşılaşp, yüzyüze alışveriş yapmadıkları perakende ticaret türüdür. Bu satış türünde satılan mallar genellikle toptancı veya benzeri bir araçtan geçmediği için “doğrudan perakendecilik” veya “doğrudan satış” da denilmektedir. Mağazasız perakendecilik günümüzde başta gelişmiş batı ülkeleri olmak üzere, tüm ülkelerde hızla yayılmakta ve yeni teknolojik buluşlarla da sürekli geliştirilmekte olan bir satış yöntemidir. (Dunne ve Lusch, 1999) Bu gelişmeler arasında, kapalı devre televizyonla evden mağazaya satış, dağıtım depolarından özel tüp veya kanallarla evlere mal gönderme vb. gibi yöntemler sayılabilir.

Mağazasız perakendecilik asıl olarak üç türlü gerçekleşmektedir :

- i) Posta ile satış
- ii) Makineli satış
- iii) Kapıdan kapıya satış

3.4.3.1 Posta Yoluyla Satış

Posta ya da mektupla satış kuruluşları A.B.D.’de 19. yüzyılın sonunda ortaya çıkmıştır. Başlangıçta bu kuruluşların hedef pazarları kırsal alanlardaki şehre kolay inemeyen küçük köy ve kasaba halkları olmuştur. Posta ile satış kuruluşları, bu pazarlarda pahalı, fazla çeşidi olmayan, garantisiz küçük dükkanlara karşı, düşük fiyatlar, bol çeşit, garanti ve para iadesi gibi koşullarla rekabete girişmişlerdir.

Bu kuruluşların temel dayanağı tüketicilere sağladıkları kolaylıklar olmuştur. Eldeki bilgilere göre postayla satışa ilk başlayan kuruluş, Amerika’nın Maine eyaletinde E.C. Allen of Augusta isimli bir perakendeci işletmedir. Daha sonraları, 1872 ve 1893-yıllarında, bugün

Amerika'nın en ünlü zincir mağazalarından olan Montgomery Ward ve Sears Roebuck firmaları da mektupla sipariş yöntemini uygulamaya başlamışlardır. (Dunne ve Lusch, 1999) Posta ile satış, Türkiye'de de kitap pazarlamasında eskiden beri varlığını sürdüren bir olgudur. Ancak son yıllarda gerek kağıt, kitap ve gerekse posta ücretlerinin artması nedeniyle hızı yavaşlamıştır.

Posta ile satış ya da sipariş yönteminde işletmeler satışa sundukları çeşitli tüketim mallarının fiyatları, biçimleri, boyutları, renkleri, vb. hakkında resim, fotoğraf ve çeşitli bilgileri içeren kitapçık ve kataloglar hazırlayarak mevcut veya potansiyel alıcılara gönderirler. Bu kataloglar ücretli veya ücretsiz olarak tüketicilere verilir. Tüketiciler bu kataloglardan istedikleri malları seçerek siparişlerini mektup veya telefonla satıcılara bildirirler. Satıcılar da tüketicilere en yakın yerlerde bulunan dağıtım depolarından bu siparişleri postaya vererek tüketicilere ulaştırırlar. Mal bedelleri ya sipariş mektubuyla ya da sonradan gönderilir. Bazı firmalar alıcıya 10-15 günlük bir deneme zamanı tanırırlar. Bu süre içinde malı almaktan vazgeçen tüketici geri postalayabilir.

Batı'daki bazı büyük ölçekli perakendeci işletmeler, kendi mağazaları içinde mektupla satış departmanları, bazıları da katalog sergi mağazaları (catalog show rooms) açarak klasik sistemde değişiklik yapmışlardır. Bugün gerek gelişmiş ülkelerde gerekse gelişmekte olan ülkelerdeki büyük mağazaların bir bölümü, posta ile satış yöntemini uluslararası pazarlamaya yaymışlardır. Böylece uluslararası perakende tüketici siparişleri de yerine getirilmektedir.

Posta ile satış yönteminin güçlü ve yararlı yönleri ile zayıf yönleri ve sorunları aşağıda özetlenmiştir :

i) Güçlü yönler

- Büyük ölçekli satınalmanın avantajları ve düşük fiyatla satış,
- Para iadesi koşulunun tüketiciye verdiği güven,
- Değişirme garantisi (Türkiye'deki firmalar reklamlarında bu tür garantiler vermektedirler),
- Hızlı teslim, kolaylık, alışverişe harcanan zamandan tasarruf (Türkiye'deki firmaların çoğu bir hafta içinde teslimatı yüklenmektedir),
- Şehirlerdeki trafik sıkışıklıklarının azaltılmasına katkı.

ii) Zayıf yönler

- Ulaşımın gelişmesi nedeniyle, kırsal halkın kentlere daha sık ve rahat gidip gelmeye başlaması,
- Alışveriş zevki, satın alınacak mali elle tutma, gözle görme dileği,
- Siparişlerin yerine getirilmesinde gecikmeler (ancak bu sakıncanın giderilmesi için 24 saat içinde teslimat yapabilecek dağıtım merkezleri kurulması yoluna gidilmektedir),
- Katalogların basım ve postalama maliyetlerinin yüksekliği ve katalogdaki malların modasının geçmesi nedeniyle katalogların çok çabuk eskimesi,
- Müşteri ile satış elemanları arasında kişisel (yüzyüze) ilişki yokluğu.

3.4.3.2 Makineli Satış

Makineli satışa, "otomatik satış" da denilmektedir. Makineli satış perakendeciliğin otomasyonu demektir. Ancak otomatik satış makinelerinin ticari yaşamda kullanılması 1890 'ları bulmuştur. Bu makineler özellikle 1950 'den bu yana sınırlı sayı ve çeşitte mal üzerinde bile olsa sürekli gelişme göstermiştir.

Otomatik (makineli) satışlar , genellikle standartlaştırılmış tatlı maddeler, çikolatalar, alkolsüz serinletici içkiler, sigara gibi düşük fiyatlı, ambalajlanabilen kolaylık malları gibi tüketim maddeleri satışını kapsar. Son yıllarda ağzı kapalı, kalın mumlu, alüminyum kaplarda süt, sıcak çorba, vb. gibi hazır gıdalar satan makineler de piyasaya sürülmüştür. Bu makineler, özellikle çok sayıda işçinin çalıştığı fabrikalarda ve karayolu kenarlarında hizmete sunulmuştur. (Dunne ve Lusch, 1999)

Bu yöntemin de güçlü ve zayıf yanları vardır:

i) Güçlü yönler

- Satış elemanına gerek göstermemesi dolayısıyla personel giderlerinden tasarruf,
- Perakendeci mağazalar kapandıktan sonra bile ivedi gereksinimleri karşılayabilmesi,
- Kuruluş yeri avantajı,
- Servis çabukluğu ve self-servis.

ii) Zayıf yönler

- Makinelerdeki kaza ve hasarlar nedeniyle bakım, onarım giderlerinin yükselmesi,

- Sürülebilecek mal çeşitlerinin azlığı,
- Alıcı ile yüzyüze (kişisel) ilişki olanağı olmaması,
- Kağıt para kullanılamaması (Buna karşı kağıt para bozan makineler geliştirilmiştir).

3.4.3.3 Kapıdan Kapıya Satış

Kapıdan kapıya ya da evden eve satış türündeki perakendecilik, Türklerin yabancı olmadığı ve halen de Türkiye’de ve dünyanın bir çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkesinde uygulanmakta olan bir yöntemdir. Kapıdan kapıya satışın Türkiye’de en yaygın olan türleri işportacılık ve seyyar (gezgin) satıcılıktır.

Kapıdan kapıya satış araçsız, araçlı (bisikletli, otomobilli, kamyonlu, motorsikletli, kamyonetli v.b.) olmak üzere iki temel yöntemle yapılmaktadır. Bu yöntem doğrudan doğruya yapımcı ve üreticiler tarafından uygulandığı gibi, toptancı ve perakendecilere organik olarak bağımlı satış elemanları tarafından da uygulanabilmektedir. Bunlar dışında işsizlik, vb. gibi nedenlerle imalatçı, toptancı ve hatta perakendeci mağazalardan kendi adlarına mal alıp satanlar vardır. Bu yolla en çok satılan ürün ve yapımlar arasında süt, kitap, dergi, ansiklopedi, kozmetik, beyaz mallar (çarşaf, vb), madeni ev eşyaları sayılabilir. Türkiye’de son yıllarda istem durgunluğu, vb. ekonomik nedenlerle bazı dayanıklı tüketim mallarının, mutfak eşyalarının da arabayla dolaşan satıcılar tarafından pazarlanmaya başlandığı gözlemlenmektedir. Ancak Türkiye’deki bağımsız seyyar satıcıların büyük bir bölümü “parti malı” denilen malları pazarlamaktadırlar. Öte yandan, kapıdan kapıya satışın son zamanlarda yaygın bir şekilde kullanılan bir türü geliştirilmiştir. Buna “kabul günü ev satışları” (home party selling) denilmektedir. Yöntemde, firmanın satış elemanları kadınların kabul gününde evleri ziyaret edip satış yapmaya çalışmakta, ayrılırken kabul eden eve bir hediye bırakmaktadırlar.

Kapıdan kapıya satış yönteminin güçlü ve zayıf yanları şöyle sıralanabilir:

i) Güçlü yönler

- İmalatçı tüm dağıtımı kontrol altında tutabilir,
- Yeni yapımların tanıtılmasında etkinlik sağlanır,
- Teknik bakımdan karmaşık ve kullanımın öğretilmesi ve gösterilmesi gereken mallar bakımından elverişlidir,

- Özellikle bayanlara hitap eden kozmetik, vb. gibi ürünlerin satışında önemlidir,
- Kuruluş yeri esnekliği vardır.

ii) Zayıf yönler

- Satış elemanı giderleri yüksek olabilir,
- Alıcıların özel yaşamını rahatsız edebilir,
- Çevre kirliliğine (gürültü, pislik v.b) yol açabilir,
- Kötü niyetli firmaların bilgisiz tüketicileri aldatması olasılığı vardır.

3.4.4 Bölümlü (Departmanlı) Mağaza

Bölümlü ya da departmanlı mağaza, genellikle gıda maddeleri dışındaki tüketim mallarını tek katlı geniş veya çok katlı ve hemen her katı ayrı reyonlar halinde çalışan büyük binalarda satışa sunan büyük bir perakendeci kuruluştur. Bu mağazalar genellikle kentlerin ana ticaret merkezlerinde veya banliyölerde kurulurlar.

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre bölümlü mağaza;

“Kadın, erkek, çocuk konfeksiyon, mobilya, mutfak ve diğer ev eşyaları dahil olmak üzere çok çeşitli beğenmelik ve özellikli mallan satan, tutundurma, servis ve kontrol amaçlarıyla bölümlere ayrılmış büyük ölçekli bir perakendeci birimidir”

Bölümlü mağazalarda her reyonun muhasebesi ayrı tutularak sonradan birleştirilir. Bölümler (reyonlar) ve fonksiyonlar tek bir yönetimde toplanır. Normal olarak bu kuruluşlarda 25 veya daha çok kişi çalışmaktadır.

Türkiye’de bu tür mağazalara, sattıkları mallar ve diğer özellikleri dikkate alınmaksızın salt büyüklüklerine bakılarak “büyük mağaza” denilmektedir. Oysa gıda maddeleri satan “süpermarket”, bölümlü mağaza anlamında büyük mağaza değildir. (Dunne ve Lusch, 1999)

Bölümlü mağazalara örnek olarak, A.B.D’deki Macy’s, Sears. Woolworth, J.C. Penney, Kresge, Montgomery Vard, Federated, Allied, May Department Stores, Almanya’da Kaufhof, Karstad, İngiltere’de Harrods ve Selfridges. Fransa’da Le Printemps, Moskova’da GUM, Belçika’da GB, Bon Marche, Türkiye’de Migros, Yeni Karamürsel, Beğendik, Atalar gösterilebilir.

Bölümlü mağazaların tarihi orijini kesinlikle bilinmemekle birlikte, bunların önce Avrupa’da kurulduğu, sonra A.B.D’ de gelişmelerini tamamlayarak tekrar Avrupa’ya yayıldıkları savı genellikle kabul görmektedir. İlk bölümlü mağazaların 1852 yılında Fransa’da BonMarche ve Louvre adıyla kurulduğu ileri sürülmektedir. Bölümlü mağazalar A.B.D’ de 1860 yıllarında ortaya çıkmıştır. Bu işletmeler sonraları, yönetimi özel uzmanlık isteyen mal satışları için mağazalarında “kiralık reyonlar” kurmuşlar, nüfusun coğrafi dağılımında ortaya çıkan değişmelere koşut olarak yeni yerleşme merkezlerinde “şube mağazaları” açmaya başlamışlardır. Şube mağazaları, genellikle bölümlü mağazaların reyonlarından bazılarını bulundurlar. Bu mağazaların her reyonu, ana kuruluşun merkezdeki ilgili bölüm yöneticisinin yetki ve kontrolünde bulunur. Bu özellikleriyle de, aşağıda açıklanacak olan zincir mağazalardan ayrılırlar. Ancak sonraları bölümlü mağazaların çoğu zincirleşerek “zincir bölümlü mağazalar” oluşturmuşlardır.

Bölümlü mağazaların tipik özellikleri arasında pazarlıksız, tek fiyatla satış, mal çeşitliliği “uzmanlaşmadan uzaklaşma”, müşteri servisleri (iadeler, garantiler, kredili satışlar v.b) sayılabilir. İlk bölümlü mağazalar büyük ölçekte satın alımlardan sağladıkları tasarrufları düşük fiyatlar biçiminde tüketicilere yansıtıyorlardı. Sonradan büyük mağazaların çoğalmasıyla, beklenenin tersine, “düşük fiyat” büyük mağazaların önemli bir özelliği olmaktan çıkmıştır.

Bölümlü mağazaların güçlü ve zayıf yanları aşağıda özetlenmiştir.

i) Güçlü yönler

- Büyük ölçekte satın alma,
- Doğrudan imalatçıdan satın alma,
- Birim mal başına işletme giderlerinin düşüklüğü,
- Uzman personel ve yönetici kullanma,
- Doğrudan imalata geçebilme,
- Müşterilere sağlanan kolaylıklar (dinlenme bölümü, seyahat acenteleri, çek bozma servisleri, kuaförler, kafeteryalar, vb.),
- Büyüklüğün prestiji,
- Daha büyük bir tüketici kitlesine reklam yapabilme

ii) Zayıf yönler

- Optimum büyüklüğünün korunamaması durumunda, fiyat dışı rekabetin ve yüksek ücretli personelin etkisiyle genel işletme giderlerinin artması,
- Satış elemanlarının eğitimi, yeterli sayıda ve nitelikte personel bulunmaması başta olmak üzere çeşitli personel sorunları,
- Özellikle şehir merkezlerindeki trafik sıkışıklıklarının müşterilerin mağazaya yaklaşımlarını güçleştirmesi,
- İşletme büyüdükçe, işletme içi iletişim, muhasebe, stok kayıt, vb. işlemlerin karmaşıklaşması.

3.4.5 Zincir Mağazalar

Zincir mağaza, perakendeci işletmelerin mülkiyet ve/veya hukuki durum bakımından sınıflandırılmasına ilişkin bir kavram ve kurumdur. Zincir mağaza sistemi, birden çok sayıda perakendeci mahreci kullanan bir dağıtım yöntemidir. Zincir mağaza konusunda değişik tanımlar oluşturulmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir;

Amerikan Pazarlama Derneğine Göre;

“Zincir mağaza bir tek merkeze bağlı ve faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşan bir gruptur”

“Zincir mağaza, ayrı işletme, girişimci, kooperatif, vb. tarafından aynı veya benzer konularda birden çok fazla sayıda mağazaya sahip olunması veya işletilmesidir.” (Dunne ve Lusch, 1999)

Bu tanımlara dikkat edilirse, tanımlarda zincire giren işletmelerin büyüklüğüne ilişkin bir niteleme yoktur. Gerçekten de bir zincir mağazalar demeti çok büyük mağazalardan oluşabileceği gibi, küçük dükkanlardan da oluşabilir.

Ancak bir işletmeye zincir mağaza denilebilmesi için, o işletmenin en az iki mağazaya sahip olması gerekmektedir. Uygulamada, zincire bağlı mağazaların her birine “zincir mağaza” denilmektedir.

Zincir mağazalar, gıda perakendeciliği de dahil olmak üzere her türlü mal ve hizmet perakendeciliğinde kurulabilir. Zincir mağazalara örnek olarak; A.B.D’de Kroger, Safeway, A

and P,Woolworth Stores, Sears Roebuck, Allied Supermarkets, Hollanda’da Vroom and Dreesman, Fransa’da Le Printemps, İtalya’da Rinascente, Almanya’da Kaufhof, Karstadt, İsviçre’de Migros zincirleri, Türkiye’de ise Migros, Çarşı, Beymen, Vakko, MUDO, IGS mağazaları gösterilebilir. Zincir mağazalar üç değişik biçimde sınıflandırılabilir;

i) Uğraşı konusu yapımlara göre (gıda veya süper market zincirleri, eczane zincirleri, giyim zincirleri, bölümlü mağaza zincirleri v.b),

ii) Coğrafi bölgeye göre (yerel, bölgesel, ulusal),

iii) Mülkiyet biçimine göre (bağımsız zincirler, imalatçı zincirleri, toptancı zincirleri, gönüllü zincirler v.b).

Yukarıda örnekleri verilen bu zincirler bir kişiye, şirkete veya kamuya ait olabilirler.

Zincir mağaza düşüncesinin kökeninin 16-17. yüzyıla dek uzandığı ileri sürülmektedir. Buna karşılık A.B.D. ‘de ilk zincir mağazanın 1859 yılında kurulan “ALP” işletmesi olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu mağazaların asıl gelişmeye başlamaları 1920’li yıllara rastlamaktadır.

Zincir mağazaların güçlü ve zayıf yönleri aşağıda özetlenmiştir;

i) Güçlü yönler

- İşletme malzemelerini ve malları büyük ölçekte ve doğrudan satın alabildikleri için düşük fiyatla alabilir ve satabilirler.
- Aşağıdaki nedenlerle işletme giderlerinden önemli tasarruflar sağlayabilirler;
 - Malzeme ve ekipmanın standardizasyonu,
 - Mağaza başına reklam ve tutundurma giderlerinin düşüklüğü,
 - Fiziksel dağıtım tasarrufları,
 - İş bölümü ve uzmanlaşma (fonksiyonlara göre uzman kullanma),
 - Daha kolay kredi bulma olanakları,
 - Kendi marka ve imalatıyla satış,
 - Büyük mağazanın prestiji,

ii) Zayıf yönler

- Personel sorunları,
- Yerel koşullara uyabilme güçlüğü,
- Büyük hedef olma nedeniyle tüketicilerin tepkilerini daha kolay çekebilme.

3.4.6 Süpermarketler

Süpermarket yapı ve işleyişi bakımından ülkeden ülkeye bazı ayrılıklar gösteren bir kurumdur. Bu nedenle de süpermarket için standart bir tanım vermek güçtür Etimolojik yönden “üstün Pazar” veya “dev Pazar” anlamına gelir. Süpermarket için çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımlardan önemli görülenler aşağıda sıralanmıştır. Uluslararası Self Servis Örgütü’ne Göre Süpermarket; “En azından 400 m² satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dahil olmak üzere, bakkaliye maddeleri ve toplam satışların en fazla 1/3’ü kadar gıda dışı maddeler satan selfservis ve bölümlü self -servis mağazasıdır”.

Süpermarket Enstitüsü’ne göre süpermarket “Haftada en az \$ 20.000 veya yılda \$1.000.000 satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır”.

Danimarka Süpermarket Tanımı : “Taze et ve benzerleri de dahil olmak üzere her türlü gıda maddesi ve toplam satışların % 20 ’sinden az da gıda dışı maddeler bulunduran bütün mağazalara süpermarket denir”.

İngiltere Süpermarket Tanımı “Taze et, sebze, meyve dahil olmak üzere her türlü gıda maddeleri ve temizlik maddeleri, vb. gibi günlük ev gereksinmelerini, temel olarak self-servis yöntemine göre satan, üç veya daha çok yazar kasa çıkışlı ve en az 200 m² satış alanı olan mağazalardır”.

Yukarıdaki tanımlamalardan da görülebileceği gibi, çeşitli ülkelerde çeşitli zamanlarda yapılan tanımların çoğu ortak iki temel ölçü birimine doğru yaklaşmaktadır :

- i) m² olarak mağaza satış alanı (yüzölçümü) ve/veya
- ii) Haftalık veya yıllık satışlar tutarı.

Bu iki ölçütten aynı zamanda perakendeci mağazaların verimlilik ve karlılıklarının ölçülmesinde yararlanılmaktadır. Ancak hangi satış miktarının ve kaç metrekare alanın bir süpermarket için optimum sayılabileceği konusunda kesin bir şey söylemekte güçlük vardır. Bununla birlikte, bir gıda mağazasının süpermarket sayılabilmesi için belirli bir genişlikte olması da zorunludur. Bu genişlik, o işletmeye süpermarketin gerektirdiği iş bölümü ve

uzmanlaşma olanağını sağlayacak ölçüde olmalıdır. A.B.D. 'de ortalama süpermarket alanı 2403 in² olup, bunun yaklaşık % 79'u satış alanıdır. Avrupa'daki süpermarket alanları ise ortalama olarak 1.000 m²'ye yakındır. Fransa ortalaması ise 1.643 m²'dir. Süpermarketlerin güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir :

i) Güçlü yönler

a. Tedarik ve satınalmada etkinlik;

- Üretim kaynaklarından doğrudan ve büyük ölçekte mal alabilmenin (dikey bütünleşmenin) yarattığı tasarruflar,
- Dağıtım kanallarındaki el değiştirmelerin sayısının azalması,
- Taşıma, ambalajlama, sipariş işleme ve depolama gibi fiziksel dağıtım maliyetlerinden tasarruf sağlanması,
- Üreticiler de büyük hacimde mal satışları nedeniyle satış giderlerinden elde ettikleri tasarrufları miktar ve fiyat indirimleri yoluyla süpermarketlerle paylaşmaktadırlar.

b. Satışlarda etkinlik;

- Self servis yöntemiyle satış faaliyetlerinin bir bölümünün tüketicilere yüklenmesi,
- Tek duraklı alışveriş nedeniyle müşteri başına büyük hacimde satış yapıldığından işlem başına satış gideri düşük oluşu,
- Kitlesele tutundurma (promosyon) nedeniyle geniş alana tutundurma yapılabildiğinden, mağaza ve mamul üniteleri başına düşen tutundurma giderlerinin daha düşük olması,
- Tartma, sayma, ölçme, fiyatlandırma, mamul hakkında bilgi verme gibi işlemler önceden ambalajlama (ön-ambalaj) yoluyla üreticiler tarafından üstlenilmiş olduğundan işçilik, ambalaj malzemesi ve firelerden tasarruf sağlanması,
- Satıcılar arası rekabet nedeniyle, malların mağaza raflarına kadar tedarikçiler tarafından yerleştirilmesinin işletme giderlerini azaltması.

c. İşbölümü ve uzmanlaşmanın yarattığı etkinlik;

- Geniş ölçekli mağaza içinde işbölümü ve uzmanlaşmanın gerçekleştirilebilmesi bakımından satış alanı reyonlara ayrılabilir, iş akışları planlanabilir, satış ve depo alanları daha iyi kullanılabilir,

- Buna karşılık, küçük ölçekli mağazalarda iş bölümü yapmak ve fonksiyonlara göre uzman kullanmak ne olanaklı ne de pratiktir.
- d. Firelerin önlenmesinde etkinlik;
- Süpermarketler modern soğutma, saklama, manipülasyon, ön-ambalajlama, kontrol, planlı siparişler, hızlı teslim alma ve teslim etme, hızlı stok dönüşü gibi araç ve yöntemlerle gıda dağıtımındaki fireleri önemli oranlarda düşürmüşlerdir.
- e. Finansal yönetiminde etkinlik;
- Büyük süpermarketlerin banka ve öteki kredi kurumlarından uygun faizle kredi bulma ve bu kredileri daha etkin kullanma olanakları fazladır.
- f. Yönetici seçiminde etkinlik
- g. Tüketicilere düşük fiyatla satış ve tek duraklı alışveriş olanağı yaratma
- ii) Zayıf yönler

Süpermarketlerin zayıf yönleri, genellikle bölümlü ve zincir mağazaların zayıf yönlerinin aynısıdır. Ancak, bunlara ek olarak süpermarketler gıda satış işiyle uğraştıklarından kendi ellerinde olmayan nedenlerle bile olsa, fiyatlardaki yükselmelerden dolayı halkın şiddetli tepkisini çekerler. Ayrıca, bozulabilir maddeler perakendeciliği, dayanıklı tüketim malları perakendeciliğine oranla hem daha düşük kar marjlıdır, hem de herşeye karşın fire riski yüksektir.

Süpermarketin ne olduğunun daha açık bir biçimde anlaşılabilmesi için, yukarıdaki tanımlar yerine bu kurumun özelliklerinin sayılmasında yarar vardır;

3.4.6.1 Süpermarketin Özellikleri

- i) Temel olarak, bakkaliye, kuru gıda, yaş meyve ve sebze, et ve et ürünleri, süt ve süt ürün ve ve mamülleri, diğer mamül olarak da mutfak, banyo malzemeleri, kozmetikler, vb. gibi gıda dışı maddeler satar.
- ii) Her grup mal ayrı ayrı bölümlerde (reyonlarda) çok çeşitte ve çok sayıda alıcılara sunulur.
- iii) Genellikle bütün reyonlarda self-servis yöntemi uygulanır.
- iv) Self servis sisteminin bir gereği olarak ürün ve yapımlar açık vitrin, sergi ve gondol denilen

raflarda satışa sunulur.

v) Zorunlu olmamakla birlikte genellikle tek kat olup, geniş bir yerleşim ve satış alanı vardır.

vi) Mağaza müşterileri için otopark olanakları vardır.

vii) Birden çok sayıda makineli yazar kasa çıkışı vardır.

viii) Olanaklı olan en yüksek oranda, üretim kaynaklarından doğrudan doğruya, aracısız satın alma, düşük fiyat ve düşük kar marjı ile satış ve hızlı stok devri gibi işletmecilik politika ve ilkeleriyle çalışır. (Tek, 1984)

3.4.6.2 Süpermarket'in Bazı Perakendeci Kurumlardan Farkı

Daha önce de belirtildiği gibi "süpermarket" sözcüğü özellikle Türkiye'de çok karıştırılan bir kavram olduğundan, süpermarketin en çok karıştırıldığı "büyük mağaza" ve "zincir mağaza" kavramlarından farkının açıklığa kavuşturulmasında yarar vardır.

i) Süpermarket ve "Büyük Mağaza": Süpermarket, Türkiye'de büyük mağaza denilen bölümlü mağazalardan değildir. Yalnız ve yalnız gıda mağazasıdır. Bölümlü mağazalarda ise gıda dışı mal satışları asıldır. Büyük ya da bölümlü mağazaların bazılarında gıda departmanları vardır.

ii) Süpermarket ve "Zincir Mağazalar" : Daha önce de belirtildiği gibi "zincir" kavramı perakendeci işletmelerin mülkiyet ve/veya hukuki durum bakımından sınıflandırılmasına ilişkin olup, tek mülkiyet ve yönetim altında olan birden çok sayıda mağaza demektir. Bu nedenle süpermarket işletmeciliği de zincir mağazalar tipinde örgütlenebilir. Fakat bağımsız ve tek olarak da kalabilir.

3.4.6.3 Süpermarketlerin Tarihsel Gelişimi

Amerika'da ortaya çıkan süpermarketlerin tarihsel gelişimi, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir.

Süpermarket ilk kez A.B.D. 'de doğup, gelişmiş ve buradan da sosyalist ülkeler de dahil olmak üzere bütün dünyaya yayılmış bir kurumdur. Süpermarket, bugün Amerikan gıda dağıtım sisteminin etkinliğinin ve bu ülkenin refah ve bolluğunun bir simgesi durumundadır. Süpermarket teriminin kökeni kesin olarak bilinmemekle birlikte, ilk kez 1920 'lerde Hollywood'daki sinema yıldızlarının bu işe yatırım yapmalarıyla ortaya çıktığı söylenmektedir.

Süpermarket fikrini oluşturan en önemli iki etken, ilk kez 1912 yılında uygulama alanına konulan “peşin öde götür” ve “self-servis” yöntemlerinin uygulanması olmuştur. A.B.D. ‘de ilk prototip süpermarketler 1930 yılında Los Angeles ve New York ‘da ortaya çıkmıştır. Gerçek anlamda ilk süpermarket Michael King Kullen tarafından New York Jamaica ‘da açılmıştır.

A.B.D ‘deki zincir mağazalar, süpermarketlerin rekabetine karşı 1939’lardan başlayarak zincire bağlı küçük dükkanlarını kapatarak süpermarketler açmaya başlamışlardır. 1932 yılında Amerika’da 300 süpermarket varken, bugün bunların sayısı 40.000’i geçmiş bulunmaktadır. Bunların yarısından çoğu zincir süpermarketlerdir. Bugün Amerika’daki tüm perakende gıda satışlarının % 70 ‘inden fazlası süpermarketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bugün Amerika’da süpermarket kurumu öyle gelişmiştir ki, ilk tür süpermarketlere “klasik” ya da “konvansiyonel” süpermarketler denilmektedir. Çünkü son yıllarda klasik süpermarketlerin yanında aşağıda açıklanan süpermarket türleri ortaya çıkmıştır;

- i) Karma (kombine) süpermarket: Mağaza satış alanının yarısının gıda maddelerine, öteki yarısının da gıda dışı maddelere ayrıldığı süpermarkettir.
- ii) Süper Mağazalar: Tüm mağaza satış alanı içinde en az 2.500 m² ‘lik bir alanı kaplayan klasik veya karma süpermarketlerdir. Bu mağazalara “süper süpermarket” de denilmektedir.
- iii) İndirimli (Discount) Süpermarket: Genellikle imalatçıların markalı mallarını, imalatçıların gösterdiği perakende fiyatın çok altında bir fiyatla satan ve tüm süpermarket tekniklerini uygulayan mağazalardır. Başka bir tanıma göre de indirimli süpermarket, klasik süpermarketlerden daha çok çeşit bulunduran, gıda maddelerinin % 50 ‘sini süpermarketlerden % 5-7 oranında düşük fiyatla satan, daha geniş bir alanı kaplayan ve çalışma saatleri daha kısa olan mağazalardır.
- iv) Gıda Ticaret Merkezi (Food Emporium): En az 4.000 m² ‘den başlayıp, yıllık satışları 7 ila 14 milyon dolar arasında olan dev gıda mağazalarıdır. Bunlar genellikle kara yollarında yerleşik, ticaret alanları en az 8 km yarıçapında, klasik süpermarketlerden % 5-6 daha ucuz, 3-8 kat daha büyük ve 24 saat açık olan süpermarketlerdir. (Dunne ve Lusch, 1999)

3.4.7 Self Servis Mağazaları

Self servis mağazalarına “kendi kendine hizmet mağazaları” da denilebilir. “Self servisli” deyiminin ilk kez California’da bazı işadamları tarafından kullanıldığı öne sürülmektedir. İlk

self servis mağazası 1916 yılında Amerikalı Clarence Saunders tarafından Piggly Wiggly ismiyle açılmıştır. Self servis, Avrupa ülkelerine 1948 yılından itibaren girmeye başlamıştır. Bugün Avrupa’da 200.000’inin üstünde self servis mağazası bulunmaktadır. Türkiye’de de son yıllarda özellikle büyük kentlerde gıda perakendeciliği alanında self servis mağazalarının hızla arttığı gözlenmektedir. 1984 yılında İstanbul’da Türkiye’nin ilk self servis hırdavat mağazası açılmıştır.

Amerikan Pazarlama Derneğine (AMA) göre Self Servis;

“Perakendecilikte, müşterinin almak istediği malı, bizzat kendisinin seçip, raflardan, sergilerden veya kutulardan alarak bedelini ödemek üzere yazar kasaya taşıması ve oradan da kullanacağı veya tüketeceği yere dek götürmesidir”. (Dunne ve Lusch, 1999)

Self servis, daha önceleri perakendeci (tezgahtarlar, vb.) tarafından yapılan işlevlerin bazılarının satıcılara veya tedarik kaynaklarına, bazılarının da tüketicilere transferini içerir. Böylece bu yöntemde perakendeci artık müşterinin ne istediğini sorarak, malları onun için raflardan seçip almak, tartmak, saymak, ölçmek, ambalajlamak, fiyatı hesaplayıp malı müşterinin eline teslim etmek gibi faaliyetleri yapmaz. Çünkü bu faaliyetlerin çoğu satış anından çok önce yapıp bitirilmiştir. Dolayısıyla, self servis bir anlamda dağıtım işbölümünün uygulanması demektir. Perakendeci işletmelerde uygulanan basitleştirilmiş bir satış yöntemi olan self servis malların mağaza içinde çekici bir biçimde sergilenmesini, her malın ambalajlı ve üzerinde etiketli olarak ve kolayca ulaşılabilmeye uygun bir biçimde yerleştirilmesini gerektirir. Self servisin doğal sonucu satış (ambalaj, personel, vb.) giderleri ve mamul fire oranları azalır.

Self servis yöntemini uygulayan perakendeci mağazalara “self servis mağazaları” denir. Self servis hemen her türlü perakendecilikte uygulanabilse de en yaygın kullanım alanını gıda perakendeciliğinde bulmuştur. Özellikle bütün süpermarketler bu yöntemi uygulamak zorundadırlar. Ancak her self servis mağazası da süpermarket değildir.

Self servis mağazalarının zayıf yönleri şu şekilde sıralanabilir :

Önemli yararları olan self servis sisteminin aşağıda sıralanan bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha belirgin bir biçimde göze çarpmaktadır. Kuşkusuz bu dezavantajlardan bazıları da giderilebilecek türdendir.

i) Mağazanın fiziksel yapısı self-servis planına elverişli olmayabilir. Özellikle Türkiye’de mağaza düşünülerek inşaat yapılmadığından bu sorunla sürekli karşılaşılmaktadır.

ii) Bazı müşteriler bir satış elemanının yardımını tercih ederler ve malları aramak, taşımak, vb. zorunda bırakılmayı “küçültülmek” olarak kabul ederler.

3.4.8 Hipermarketler

Hipermarket (hypermarket, hypermarche) daha çok bir Batı Avrupa kurumu olarak kabul edilir. Hipermarket, temel olarak self servis yöntemine göre çalışan, çok çeşitli gıda ve gıda dışı malları düşük fiyatlarla satan, en az 2.500 metrekarelik bir satış alanı ve ayrıca geniş otopark olan bölümlü self servis mağazasıdır. Bu mağazalar, Fransa’da Carrefour şirketinin liderliğinde 1960’ların sonundan itibaren yayılmaya başlamışlardır. Almanya’da bu mağazalara “verbrauchermarkt” adı verilmektedir. Hipermarketler, daha sonra Avrupa’dan Amerika ve Kanada’ya atlamıştır. Kanada’daki ilk hipermarket Hypermarche LaVal 1974’de Montreal’de açılmıştır. Kanada’dan sonra A.B.D. Michigan’da Meijer şirketi 24.500 metrekarelik bir hipermarket açmış ve daha sonra bunların sayısı giderek artmıştır.

3.4.9 Alışveriş Merkezleri

Alışveriş merkezleri (shopping centers), A.B.D.’de 1940 yıllarında ortaya çıkmış ve sonradan hızla gelişmiş büyük perakendecilik kurumlarından biridir. Alışveriş merkezleri, tek ve belirli bir plan altında bir araya getirilmiş yanyana dizili çeşitli perakendeci mağazaların oluşturduğu bir gruptur. Bu merkezlerde genellikle bir iki tane ünlü zincir, bölümlü mağaza ve süpermarket bulunur. Ama bu mağazaların prestijinden yararlanarak müşteriler tüm merkeze çekilmektedir.

Alışveriş merkezlerinde ayrıca küçük, özellikli mal satan perakendeci mağazalar, finansman kurumları (bankalar, vb.), kafeteryalar, sinemalar, kuaförler, pastaneler, eczaneler, dişçiler ve doktorlar gibi servis işletmeleri vardır. Bu kurumların hepsi birbirine çok yakındır.

Alışveriş merkezleri otomobil sahipliğinin ve şehirlerde trafik sıkışıklığının artması sonucunda, şehir dışında banliyölerde kurulmaya başlanmıştır. Bu merkezler de kendi aralarında aşağıdaki gruplara ayrılmaktadır;

i) Mahalle alışveriş merkezleri: Mahallelere yakın olup 10-15 mağaza barındırır. Genellikle gıda maddeleri ve kolay bulunan malları bulundurlar.

ii) Topluluk merkezleri: Çoğunlukla 20-40 arasında mağaza barındırırlar. Geniş bir otopark alanına sahiptirler.

iii) Bölgesel alışveriş merkezleri: Bunlar 100'e yakın mağaza barındırırlar. 10.000 otomobillik otopark yerleri vardır.

3.4.10 Bağımsız Mağazalar

Perakendeci mağazalar sınıflamasında da belirtildiği gibi “bağımsızlık” perakendeci işletmelerin mülkiyet ve/veya hukuki durumuyla ilgili bir kavramdır. Dolayısıyla mağazaların ölçek küçüklüğü veya büyüklüğüyle ilgili değildir. Bu bakımdan bağımsız mağaza denilince akla tek kişiye ait küçük bir dükkan gelebileceği gibi, anonim şirket biçiminde şubesiz bir süpermarket veya bölümlü mağaza da gelebilir.

Uygulamada bağımsız mağazaların özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- i) Yönetim bağımsızdır.
- ii) Mülkiyet, tek bir kişiye veya bir gruba aittir.

3.4.11 İndirimli Mağazalar

İndirimli mağazaların kesin bir tanımını vermek güçtür. Çünkü bunlar da kendi aralarında “indirim evi”, “indirimli bölümlü mağaza”, vb. diye ayrılmaktadır. İndirimli mağazalar ilk çıktıkları biçimiyle, küçük, markalı elektrikli aletler, saatler, fotoğraf makineleri, bavul, bazı mücevherat, diş macunları, tuvalet malzemeleri, kırtasiye, vb, satan küçük ölçekli kuruluşlardı.

Bugün “indirimli mağazalar” veya “indirimli bölümlü mağazalar”ı genellikle aşağıdaki niteliklere göre tanımlanmaktadır :

- i) Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları dahil olmak üzere geniş bir mal çeşitlemesi..
- ii) Her mal grubunda en popüler mallar, renkler ve boyutlar.
- iii) Temel satış çekicisi olarak fiyatın vurgulanması, fiyat düzeylerinin daha çok orta ve düşük gelirli kesimlere hitap etmesi.
- iv) İlaç, fotoğraf makineleri, vb. gibi özellikli mallar dışında, yazar kasa terminalli self-servis yöntemi uygulaması.
- v) Sınırlı müşteri servisleri veya kredi ve teslimat gibi hizmetler için ek ücret alınması.
- vi) Uzun açılış saatleri ve pazar günleri açık kalış.

vii) 5.000-20.000 metrekare arasında büyük ölçekli mağazalar (minimum satış alanı 1.000 metrekare).

viii) Büyük ve ücretsiz otopark.

ix) Dereceli olarak basit, gösterişsiz bina ve tesisler indirimli mağazalar “minimum ve önceden saptanmış fiyatların korunması yasaklarına karşın yine de piyasa fiyatlarından önemli ölçüde aşağıda satış yapabilmektedirler.

3.4.12 Kooperatif Mağazaları

Kooperatif mağazaları, daha önce değinilen “birleşik perakendecilik” kuruluşlarının ve tüketicilerin açtıkları mağazalardır. Perakendeci mağazaların kooperatif mağazalar biçimlerine ayrılmaması daha çok örgütlenme ve hukuki duruma ilişkindir. Uygulamada en yaygın kooperatif mağazalar gıda perakendeciliği alanında ve tüketiciler tarafından kurulan “tüketim kooperatifleri” biçiminde görülmektedir. Dünyanın en büyük tüketim kooperatiflerine ait perakendeci mağazalara örnek olarak İsviçre’deki Migros Kooperatifler Federasyonunun kurduğu mağazalar gösterilebilir. Kooperatif mağazaları A.B.D. yanında, Avrupa’da İsveç, Danimarka ve İngiltere gibi ülkelerde yaygındır.

Kooperatif mağazaları konusunda sık rastlanılan bir yanlışlık da bu mağazaların ölçeği ve biçimiyle ilgilidir. Gerçekte kooperatiflere ait mağazalar küçük veya büyük ölçekli olabilir. Örneğin, bir kooperatif mağazası küçük bir dükkan olabileceği gibi, supermarket, bölümlü mağaza, vb. biçiminde de olabilir. Türkiye’de özellikle tüketim kooperatiflerinin perakende satış noktaları, son derece yetersiz ve küçük alanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, bu kooperatiflerin başarısızlık nedenlerinden biri de mekan sorunuyla ilgilidir.

3.4.13 Halk Mağazaları

Batı’daki anlamıyla “halk mağazaları” süpermarketlerin daha az gelişmiş olanlarıdır. Halk mağazalarının aslında süpermarketlerden pek bir farkı yoktur; Fransa, Almanya, Belçika ve İsveç ’te yüzölçümü en az 400 m², İngiltere’de 200 m² olan süpermarketlere halk mağazaları denilmektedir. Türkiye’de bu tür kuruluşlara “halk pazarları” denilmektedir. Ancak Türkiye’de “halk pazarı” diye ortaya çıkan kuruluşlar, gıda maddelerinden başka, ayakkabı, giyecek vb. gibi mallar da satmaktadırlar. Halk mağazalarının temel özelliği ucuz fiyatla satış yapmalarıdır.

3.4.14 Peşin Öde-Götür Mağazaları

Peşin öde-götür (cash and carry) aslında bir satış yöntemi olup en çok süpermarketler ve diğer bazı self-servis mağazalarında uygulanmaktadır. Bu sistemde müşteriye mal teslimi ve kredili satış yapılmaz. Sistem, sınırlı hizmet veren toptancılar tarafından da uygulanmaktadır. Türkiye 'de ekonomideki gelişmeler nedeniyle son yıllarda bu kuruluşlara benzer yarı toptancı / yarı perakendeci sayılabilecek, klasik bakkallardan biraz daha büyük ölçekli mağazalar açılmaya başlanmıştır. Ancak, rekabetin artması nedeniyle bunların bir bölümü sonradan evlere mal teslimi gibi yöntemleri benimseyerek peşin öde-götür sisteminden uzaklaşmaya başlamışlardır.

3.4.15 Drugstore Mağazaları

Sözcük olarak "eczane" anlamına gelebilecek bu mağazalar daha çok A.B.D. 'de yaygındır. Bu tür mağazalarda küçük bir lokanta ve sandviç büfesi ve diğer kolaylık malları bulunmaktadır. Ancak ilke olarak bu mağazaların satışlarının yarısından çoğu ilaçla ilgili olmalıdır.

3.4.16 Kolaylık Mağazaları

Satış alanı 100-300 m² arasında olan, 5-15 otomobililik otoparklı, küçük self-servis gıda mağazalarıdır. Bazı gıda dışı maddeler de satabilirler. Bu mağazalar tüketicilere daha yakın yerlerde kurulur, az çeşit bulundurulur. Fiyatları süpermarketlerden pahalı olmakla birlikte, geç saatlere dek açık bulunma gibi bir avantajları vardır. Süpermarketlere ve ihtisas mağazalarına benzerler. Süpermarketlerle karşılaştırıldıklarında, nüfusu fazla kalabalık olmayan küçük yerleşme birimleri için karlıdırlar.

3.4.17 Ayrıcalıklı Satış Mağazaları

Ayrıcalıklı satış (imtiyazlı satış, yetkili satıcılık, franchising) da aslında bir perakende satış ve hatta imalatçıların satış yöntemi olup, bir perakendeci mağaza türü olarak sınıflandırılması çeşitli kaynaklara göre farklılık gösterir.

Yetkili satıcılık, belli bir firmanın mamullerini, o firmanın adı altında belli bir bölgede satmak üzere yapılan anlaşmayı kapsar. Genellikle herhangi bir perakendeci mağaza, uğraştığı konularla ilgili malların yetkili satıcılığını üstlenebilir. Yetkili satıcılık ayrıca, yetki verenin belirli bir ismin, ticaret ünvanının veya faaliyet, biçiminin kullanılması konusunda lisans vermesi biçiminde de olabilir. Yetki veren, karşılığında peşin bir ücret, satışlar ve/veya

servisler üzerinden pay veya buna benzer ödemelerin karışımını isteyebilir. Türkiye’de KİP ve İGS gibi kuruluşların isim kullanmaları aynı olmamakla birlikte yetkili satıcılık sistemine benzemektedir.

3.4.18 Çok Uluslu Perakendeci Mağazalar

Çok Uluslu perakendecilik, büyük bir perakendeci şirketin birden çok sayıda organizasyon ile, bir ülkede faaliyet göstermesi olarak tanımlanabilir. Özellikle gelişmiş Batı ülkelerindeki büyük zincir işletmelerin hem birbirlerinin ülkesinde hem de az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde mağaza açmaları biçiminde ortaya çıkmıştır.

Çok uluslu perakendecilerin tek ve net bir tanımını verme olanağı yoktur. Çok uluslu perakendecilik çok değişik biçimlerde gerçekleştirilmektedir.

3.4.18.1 Doğrudan Yabancılara Ait Perakendecilik Faaliyetleri

- Perakendecilik dışındaki işletmecilik faaliyetlerine ek olarak yürütülen perakendecilik
- Bir ülkenin yabancı ülkelerdeki görevlileri, vb. için o ülkelerde açtığı mağazaları, kantin işletmeleri, vb.
- Yabancı imalatçıların, özellikle yerel perakendecileri etkilemek amacıyla açtıkları teşhir mağazaları
- Yabancı ülkelerdeki ticaret şirketlerinin kendi tedarik kaynaklarını özendirme amacıyla, ek olarak perakende satış mağazaları açmaları

3.4.18.2 Yarı Bütünleşmiş, Sözleşmeli ve Acentelik Türünde Perakendecilik

- Yetkili satıcılık
- Uluslararası gönüllü zinciler
- Uluslararası kooperatif zincirleri, satın alma grupları

Özellikle gelişmiş ülkelerden kaynaklanan çok uluslu perakendeci işletmeler perakendecilik ve yönetim tekniklerini, satınalma gücünü ve yatırım transferlerini gerçekleştirirler. Bu mağazalar, mal ve servis farklılaştırması gibi yöntemlerle rekabetçi üstünlük sağlamaya çalışırlar. Çok uluslu perakendeci firmaların çoğu, büyük ölçüde merkezden yönetim ve

denetime tabidirler.

3.4.18.3 Çok Uluslu Perakendeciliğin Yararları

Çok uluslu perakendecilik faaliyetlerinin, özellikle gelişmekte olan ülkeler bakımından çeşitli yararları olabilir:

- Dış pazarlara doğrudan giriş, uluslararası pazarlarda dikey bütünleşme, aracılardan kaldırılması ve dağıtım kanallarının kontrol altına alınması.
- Malların daha kolay sunulması.
- Tutundurma çabalarının etkinleştirilmesi.
- Çok uluslu firmanın kendi ülkesinin yurtdışında yaşayan, çalışan insanlarına kendi mamullerini uygun fiyatlardan sunabilmesi ve onların dövizlerini daha iyi değerlendirebilmesi.
- Dış pazarlardaki tüketici istek, dilek, tutum ve davranışlarının birinci elden saptanabilmesi.
- Dış pazarlardaki mağazalarının birer iletişim merkezi görevi görmeleri.
- Yabancı tüketicilerde ülke ürünlerine istem yaratılması.
- Yabancı ülkelerdeki dağıtım kanallarının, firmaların, pazarlama ve hükümet politikalarının daha iyi ve zamanında tanınıp bilinmesi.
- Yabancı ülkelerde, çok uluslu firmanın ait olduğu ülkenin imajının yaratılması.
- Rakiplerin çok uluslu firmanın ülkesinin mal ve hizmetleri aleyhindeki kampanyalarının azaltılması.
- Uluslararası lojistik faaliyetlerinin etkin bir biçimde denetlenmesi.
- Seçici pazarlama ve dağıtım politikalarının uygulanabilmesi. (Kelly, 2001)

3.5 Perakende Yönetimi

“Perakendecilik yönetim stratejisi”, bir işletmenin amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak, kendi kontrolü altında olan perakendecilik karışımı elemanlarını kontrol edilemeyen dış çevre koşullarına uydurmak üzere planlamasıdır.

Pazar, perakendeci işletmenin varlık nedeni olduğundan, perakendecilik yönetiminin en önemli görevi hedef pazar seçimidir.

Hedef pazar, bir işletmenin hitap ettiği veya hitap etmek istediği belirli özellikleri olan fiili ve/veya potansiyel alıcılar topluluğudur.

Bir anlamda hedef pazar da, perakendeci işletme için kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerindedir. Hedef pazarın çevresindeki ilk halka, pazar bilgisini içerir. Pazar bilgisi, alıcıların özellikleri, satın alma güdeleri, satın aldıkları mal çeşitleri, yerleri, vb. hakkında sürekli bilgi toplamayı gerektirir.

i) Potansiyel alıcılar

ii) Perakendecilik karışımları

iii) İşletme kaynakları

iv) İşletmenin amaçları

v) Genellikle kontrol edilemeyen diğer faktörler

Bir perakendeci işletme, pratikte toplumdaki herkese birden hitap edemeyeceğine göre, hitap etmeye gücünün yettiği veya dilediği alıcı gruplarını seçmek durumundadır. Örneğin, BEYMEN ve VAKKO gibi perakendeci mağazaların yüksek gelir dilimlerine hitap ettikleri açıktır. BEYMEN işletmesinin bir zamanlar sık sık kullandığı “seçkin giyim” sloganı, bu işletmenin hedef aldığı potansiyel tüketici kitlesini açıkça göstermekteydi. Böylece, perakendeci işletme, kendisine farklı bir avantaj veya üstünlük sağlayacak pazar veya pazarları seçmeye çalışır.

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

i) Pazar Dilimlemesi

Pazar dilimlemesi, “hedef pazar” seçimiyle aynı anlamı taşır. Pazar dilimlemesinin esası, benzer istem karakteristikleri olan alıcı gruplarının seçimi veya alıcılar arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmasına dayanır. Bir pazarda herhangi bir mal veya hizmet için iki veya daha çok alıcı varsa, o pazar dilimlemeye uygundur.

Bir pazarın ayrılabilmesi maksimum dilim sayısı, o pazarı oluşturan toplam alıcı sayısıdır. Ancak bu durum daha çok büyük parçalı endüstriyel satışlarda görülebilir. Normal olarak

pazar dilimlemesi aşağıda şekilde görülen biçimlerde yapılabilir:

a) Pazar dilimlemesinin koşulları

- i) llebilirlik (alıcıların özellikleri hakkında yeterli bilgi toplanıp toplanamayacağı)
- ii) Yaklaşılabilirlik (işletmenin seçilen dilime hitap edebilme olanağı)
- iii) nemlilik (pazarda dilimlemeye değecek kadar yeterli sayıda müşteri olup olmaması)

b) Pazar dilimlemesine yarayan değişkenler

- i) Sosyo-ekonomik (yaş, cinsiyet, aile nüfusu, gelir, meslek, eğitim, din, sosyal sınıf, vb.)
- ii) Coğrafi (bölge, şehir, şehir nüfusu, iklim, kırsal, kentsel alan)
- iii) Kişilik (psikografik)
- iv) Alıcı davranışları (kullanma sıklığı, alıcı tipi, güdüsü, kullanma amacı, marka sadakati, fiyat, vb.)

Perakendeci işletme, pazarı dilimledikten veya pazar dilimini seçtikten sonra yapılacak iş, bu pazar dilimine uygun perakendecilik karışımlarının geliştirilmesidir.

ii) Perakendecilik Karışımının Geliştirilmesi

Hedef pazar seçiminin ayrılmaz bir parçası olan perakendecilik karışımının geliştirilmesi, bir işletme veya mağazanın ağırlık vermek istediği rekabet türünü belirler. Perakendecilik karışımı, perakendecilik yönetim stratejisinin kalbidir. nk seçilen hedef pazarlara ancak perakendecilik karışımlarıyla hitap edilebilir.

“Perakendecilik Karışımı”, bir perakendeci işletmenin seçtiği hedef pazar veya pazarlara pazarlamak üzere oluşturduğu kendine özgü mal ve hizmetler bütünüdür. Başka bir deyişle, perakendecilik karışımı, işletmenin tüketicisi istek ve gereksinimlerini tatmin etmek üzere sunduğu mal ve hizmetler demetidir.

Tüketicisi istek ve gereksinimlerini tatmin etmenin çeşitli yolları vardır; perakendeci tüketicilere değişik sayı ve çeşitte malları değişik ambalajlarda sunabilir; otopark, mal iadesi gibi hizmetler sağlayabilir, değişik fiyatlar, iskontolar uygulayabilir, kredili satış yapabilir.

Perakendeci işletmenin hedef pazarlara sunacağı perakendecilik karışımı elemanları dört veya

üç ana grupta toplanabilir: Dörtlü ayırım, pazarlama karışımında olduğu gibi; mal, yer veya dağıtım, fiyat ve tutundurmadır. Ancak, dörtlü ayırım, perakendeci işletmelere ait ayrıntılı özellikleri açıkça göstermediğinden William Lazer ve Eugene Kelley aşağıdaki üçlü gruplamayı ortaya atmışlardır. Lazer ve Kelley'e göre perakendecilik karışımı üç alt karışımdan oluşur;

i) Mal ve hizmet alt karışımı

ii) İletişim alt karışımı

iii) Fiziksel dağıtım alt karışımı

Bu alt karışımlar da kendi içlerinde şu elemanlardan oluşmaktadır:

i) Mal ve hizmet alt karışımı

- Otopark
- Satışlar ve servis (mağaza açılış saatleri vb.),
- Mal çeşitleri ve asorti
- Kredi ve fiyat kuşakları
- Garanti ve değişimler
- Alterasyon ve düzeltmeler (iadeler vb.)
- Mağaza imajı
- Teslim

ii) İletişim alt karışımı

- Kişisel satış
- Reklamcılık
- Mağaza içi sergileme
- Halkla ilişkiler
- Mağaza planı
- Kataloglar

- Telefonlu satış
- iii) Fiziksel dağıtım alt karışımı

- Mağaza kuruluş yeri
- Dağıtım merkezleri
- Depolama
- Ulaştırma
- Manipülasyon
- Ambalajlama

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

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

3.5.1 PerakendeYönetimi Temel İlkeleri

Perakendecilik yönetim stratejisinin ışığı altında perakendecilik yönetiminin tanımı şöyle yapılabilir:

Perakende yönetimi, bir perakendeci işletmenin hedef pazardaki tüketicilere pazarlamak üzere hazırladığı perakendecilik karışımıyla ilgili faaliyetlerin yönetimidir. Perakendecilik yönetiminin, perakendeciliğin ekonomik temellerinden kaynaklanan beş temel ilkesi vardır;

- i) Doğru mal
- ii) Doğru miktar
- iii) Doğru fiyat
- iv) Doğru zaman

v) Doğru yer

Bu ilkelere göre, perakendeci işletme “doğru malı, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda ve doğru yerde” bulundurmalıdır. Kuşkusuz bu beş ilke karşılıklı olarak birbirleriyle bağımlıdır.

i) Doğru Mal

Perakendeci işletmenin doğru ya da uygun mal bulundurması, tüketici istemleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmasını gerektirir. Tüketici istemi değiştikçe mal ve hizmet karışımı ve dolayısıyla perakendecilik karışımı da ona göre değiştirilmelidir. Perakendeci, tüketici istemindeki değişmelerle birlikte bunların nedenlerini de öğrenmelidir.

ii) Doğru Miktar

Doğru miktar, doğru fiyatın, malın çeşidinin ve belirli bir yerde istemin fonksiyonudur. Bu koşullar, belirli bir malın doğru miktarının bazen çok, bazen az olmasını gerektirir. Uygun miktar bazı yerde az, bazı yerde çoktur. Belirli bir fiyattan satılacak uygun miktarla, başka bir fiyattan satılacak uygun miktar farklı olabilir. Doğru miktar, bir malın çeşitli boyutlarının (beden numaraları, vb.) ve bu mala giden diğer mal çeşitlerinin de bulundurulmasını ifade eder.

iii) Doğru Fiyat

Fiyat, mal çeşidi ve mağazanın bulunduğu yerdeki sunu ve istem koşullarından etkilenir. Bu koşullar mevsime, para değerine ve sunu ve istemi etkileyen diğer faktörlere göre değişir. Doğru fiyat, aynı zamanda perakendeci işletmenin giderlerini karşılayan ve belli bir kar bırakan fiyattır. Ancak bazen doğru fiyat, rekabet, promosyon, modası geçme, yıpranma, vb. gibi nedenlerle normal fiyatın altında olabilir.

iv) Doğru Zaman

Malların tüketicilerin istedikleri zamanlarda hazır bulundurulmasını ve perakendecinin işletmesini zaman içindeki değişikliklere uydurmasını içerir. Doğru zaman, doğru yer ile birebir ilişkilidir.

v) Doğru Yer

Perakendeci mağaza işletmeciliğinin etkin olabilmesi için doğru mal aynı zamanda “doğru yer” de bulundurulmalıdır. Doğru yer, tüketiciler bakımından “uygun” ya da “yaklaşılabilir” mağaza kuruluş ve konum yeri anlamına gelir. Genellikle tüketicinin fazla çaba, zaman ve

para harcamadan satın almak istediği mallar tüketiciler tarafından kolay ve çabuk ulaşılabilecek yerlerde satılmalıdır. Bu nedenle “doğru yer” ilkesi özellikle gıda maddeleri gibi günlük ve rutin alışverişlerde daha çok önem kazanır. (Dunne ve Lusch, 1999)

“Doğru yer” aynı zamanda mağazalarda malların mağaza içi yerleşim yerlerinin de uygun olmasını içerir. Örneğin, sık satılan malların, kolaylık mallarının mağaza giriş ve çıkışına yakın yerleştirilmesi gibi.



4. UYGULAMA

Tezin uygulama kısmında yeralan çalışmaların tümü, Türkiye 'de uzun süredir varlığını sürdüren, en yaygın ve en gelişmiş market zincirlerinden birinde gerçekleştirilmiştir. Şirketin mevcut durumda farklı formatlarda yaklaşık 400 adet mağazası bulunmaktadır. Mağazalar, supermarketler, alışveriş merkezleri, ucuzluk marketleri ve İnternet yoluyla alışveriş formatlarından oluşmaktadır. Şirketin Türkiye 'nin dört farklı bölgesinde bölge müdürlükleri ve dağıtım depoları bulunmaktadır. Perakende sektöründe periyodik mal tedarik süreci, depo envanterinin takibi ve tedarikçiye sipariş verilmesi, fiyatlandırma, depo kapasite kontrolü, mal kabul, sipariş hazırlama ve satış mağazalarına sevkiyat süreçlerinden oluşmakta ve şirket organizasyon yapısının büyük bir kısmını içine almaktadır. Çalışmaların yapıldığı şirket için de, tedarik işlemleri iki ana süreç ve iki yardımcı sürece ayrılarak incelenmiştir.

4.1 Periyodik Mal Tedarik Süreci Yeniden Yapılandırma Çalışması - Genel Bilgiler

Tedarik zinciri için, mağazalar, bölge müdürlükleri ve toptan satış birimleri ana müşteri konumundadır. Bu müşterilerin istekleri, verdikleri ürün siparişlerinin zamanında ve eksiksiz olarak ellerinde olması, yakın çevredeki rakiplerle rekabet edebilecekleri seviyede fiyatlara sahip olmaları, kaliteli, hijyenik ve iyi görünümlü malları satışa sunabilmeleridir. Satınalma ve depo birimleri de, birbirlerinin direkt müşterisi konumundadır. Satınalma birimleri, temin ettiği ürünlerin mağazalara ve toptan satış birimlerine eksiksiz ve zamanında dağıtımının yapılmasını, emniyet veya fiyat avantajı dolayısıyla aldığı fazla malların da herhangi bir zarara uğramadan saklanmasını talep eder.

Tedarik zincirinde, bir şirketin veya bir sürecin başarılı olabilmesi için mutlaka sağlanması gereken şartlar olarak tanımlanabilecek kritik başarı faktörleri şu şekildedir :

- Mali en ucuz fiyatla
- Tam zamanında
- Yok satılmayacak miktarda temin etmek
- Piyasa koşullarını dikkate alarak, en iyi satış fiyatını belirlemek
- Stok seviyelerini minimumda tutmak
- Ürün alımı için ödenen miktarlar, masraflar ve gelirler arasında optimum dengeyi kurarak karlılığı korumak

Bu faktörleri ölçmeye, kişilerin veya süreçlerin bu faktörlere uyumunu gözlemlemeye yarayan sayısal göstetrgeler de şu şekilde tanımlanabilir :

- Kar marjı
- Sipariş Karşılama Oranı
- Depo Stok Devir Hızı
- Satış Fiyat Endeksleri

Şirkette yapılan çalışmalar sonucu, şirketin genel durumunu ve geleceği yansıtan aşağıdaki SWOT analizi hazırlanmıştır :

<p>Kuvvetli Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek Pazar Payı • Pazarlık Gücü • Yaygın Mağaza Zinciri • İmaj • Güçlü Teknolojik Altyapı ve İnsan Gücü 	<p>Zayıf Yönler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malların Satış Noktalarına Ulaştırılması Zorluğu • İnsana Dayalı Süreçler
<p>Fırsatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organize Perakendecilikte Hızlı Büyüme İmkani • Gelişen Teknolojik İmkanlar 	<p>Tehditler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artan Rekabet Ortamının Yarattığı Fiyat Dezavantajları

Firmanın tedarik süreçlerinde yaşadığı genel sorunlar şu şekilde sıralanabilir :

i) Depodaki stok seviyelerinin yüksek olması

Firmanın prensibi, satacağı malları en düşük fiyatla temin etmektir. Bu kurala dayanak noktası olan varsayım, şirketin satış fiyatı ile alış fiyatı arasındaki farkın en yüksek olduğu noktada en çok karı elde edeceğidir. Bu nedenle, şirket fiyat geçiş dönemlerinde eski fiyattan mal alabilmek için oldukça yoğun biçimde spekülative alım yapmaktadır. Fakat bu alımlar şirkete fiyat açısından yarar getirirken hesaba katılmayan birçok da zarar getirecektir. Malların stoklarının çok fazla düzeylere ulaşması ve başka mallar için ayrılmış olan depolama alanlarının bu tür alımlar için kullanılması bu sorunlardan bazılarıdır. Bir senelik stoğu olan mallar metrekarelerce yer işgal ederken, aynı mal grubuna ait ve depoda hiç bulunmayan bazı mallar boş yer olmadığı için depoya alınamamaktadır. Şirket stokta tutacağı bu mallar için ekstra bir maliyet yükü altına girmektedir.

ii) Mağazaların yerel rakiplerle rekabet edememesi

Ürün fiyatları, şirket Satınalma Birimleri tarafından belirlenmektedir. Bu durum, yerel marketlerle rekabeti zorlaştırmaktadır. Rakip mağazalar, şirketin merkezi fiyat uygulamasının kendileri için yarattığı avantajı, agresif fiyat politikası ile kullanmaktadır. Bu durumda, tek tip fiyat uygulamasını kullanan Satınalma birimleri de böyle bir fiyat rekabetine tam olarak cevap verememektedir. Fiyat belirleme yetkisinin mağazalara verilmesinin rekabet avantajı doğurmasının yanısıra, fiyatların fazla aşağı çekilmesinden doğacak zararlar ve zincir mağaza – standart fiyat prensibinin yıkılması riski vardır.

iii) Depo içi adresleme sisteminde problemler

Ürünlerin kendilerine ayrılan belirli raf adreslerinin ya da akıllı bir adresleme sisteminin olmamasının sonucu, verimlilik düşüşü ve maliyetlerin artmasıdır. Sabit adresleme sistemi, karmaşıklığı minimuma indirirken, 10000 çeşide yakın ürünün bulunduğu bir depoda sabit adresleme sisteminin kurulması için çok büyük bir depo alanına sahip olmak gerekir. Örnek olarak, şirketin promosyona sunduğu ürünler ile satışlar bazı dönemlerde normal günlerin 3-4 katına çıkabilmektedir. Bunun tam tersi olarak, bazı ürünlerin rafları dönemsel olarak boş kalabilir. Bu sebeplerden dolayı, depo içinde ürünlerin çıkış miktarlarına, işlem yoğunluğuna, cinsine ve niteliklerine göre ürünlerin adreslerinin belirlendiği uzman bir sistemin varlığı gerekmektedir.

iv) Satınalma çalışanlarının tedarikçilere verdikleri siparişler ve ürün fiyat değişiklikleri

Satınalma birimlerinin, tedarikçilere düzenli olarak verdikleri ürün siparişlerinin sisteme otomatik olarak işlenmemesinin doğurduğu hatalar, faturalamada ve depoya mal girişlerinde eksik-fazla mal alımına neden olmaktadır. Aynı şekilde, fiyat değişikliklerinin yansıtılmasında meydana gelecek hatalar da şirketin zarar etmesine yol açmaktadır.

v) Satınalma birimlerinin depo stoğunu eş zamanlı olarak izleyememeleri

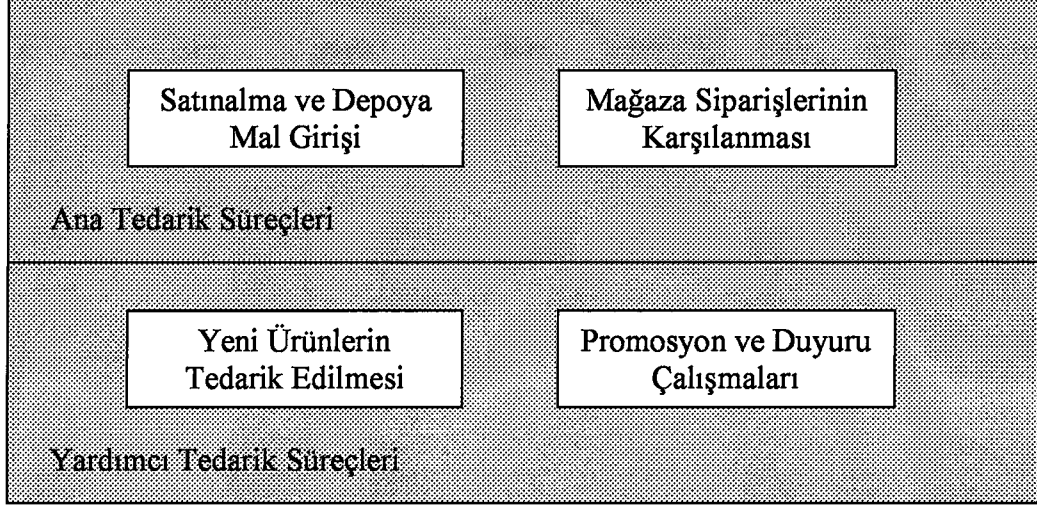
Satınalma çalışanları, mevcut sistemde siparişlerini vermeden önce depo stoğu hakkında günlük bilgiler almaktadır. Depoda mevcut bir üründen kaç günlük stok bulunduğu, ortalama çıkış bilgilerine göre hesaplanmaktadır. Ortalama çıkış rakamları, içinde bulunulan ayın ortalama çıkışları hesaplanarak belirlenmektedir. Fakat bu rakam, farklı mevsimsel özellikleri olan ve çıkış miktarları farklı ürünlere sahip şirket için yanıltıcı sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca depoda stoğu bulunmadığı için çıkışı yapılmayan bir malın depo çıkış miktarı 0 olarak gözüken günlerinin ortalama hesabına katılması yanıltıcı sonuçlar doğurmaktadır. Bu gibi durumlarda ortalama çıkış rakamları olması gereken değer çok daha altında gözüktüğünden Satınalma elemanlarının bu rakamlara güvenerek siparişlerini doğru olarak vermesi beklenemez.

Bunun yanında, fiili ve kaydi envanter rakamları sapma oranlarının gözardı edilemeyecek seviyede olması da bu sorunu körüklemektedir. Bu durumun en büyük sebebi mal giriş ve yüklemeye yapılan insan hatalarıdır.

vi) Şirketin her seviyesinde bilgiye ulaşma zorluğu

Birçok şirkette en büyük sorunlardan birini teşkil eden doğru bilgiye doğru zamanda ulaşma zorluğu, karar verme süreçlerinin gecikmesine ve verimlilik ve kalitenin düşmesine yol açmaktadır. Şirketteki çoğu insanın karar verme işlevi için ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşması oldukça zor, zaman alıcı bir işlem olduğu için, çoğu çalışan işlerini bu tür verilere dayandırmadan kendi tecrübeleri ile yürütmektedir. Şirkette entegre ve iletişime açık bir kurumsal sistemin olmaması, bilgiye ulaşma, rapor ve dökümlerin alınması işlemlerinin çoğu zaman yalnızca bazı departmanların tekelinde olmasına neden olmaktadır. Bir başka sebep de, şirket Bilgi İşlem Departmanı 'nın mesaisinin büyük bir bölümünü şu anda var olan sisteme ek veya sistemi düzeltici yazılımlar geliştirmekle geçirmesidir. Şirketin gerçek ihtiyacı, içinde tüm süreçleri barındıran, entegre, şirket ihtiyaçlarına tam olarak cevap verecek şekilde uyarlanmış ve karar destek sistemlerini içinde barındıran, çalışanların bilgiye en kolay şekilde ulaşmasını sağlayan bir ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemidir.

Şirketin temel ve yardımcı tedarik süreçleri ve bu süreçlerin yeniden yapılandırılması ilerleyen bölümlerde anlatılacaktır. (Şekil 4.1)



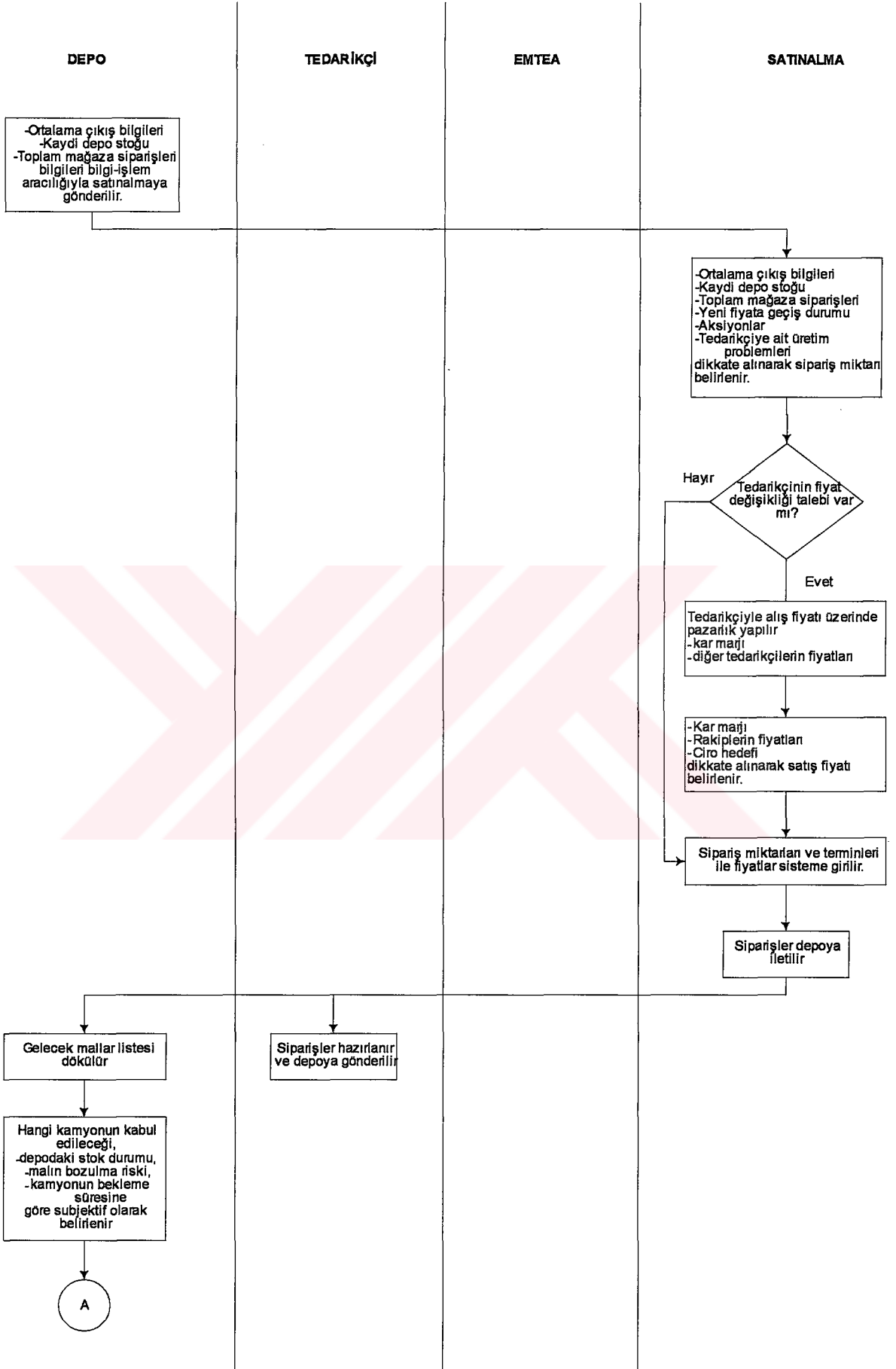
Şekil 4.1 Şirketin temel ve yardımcı tedarik süreçleri

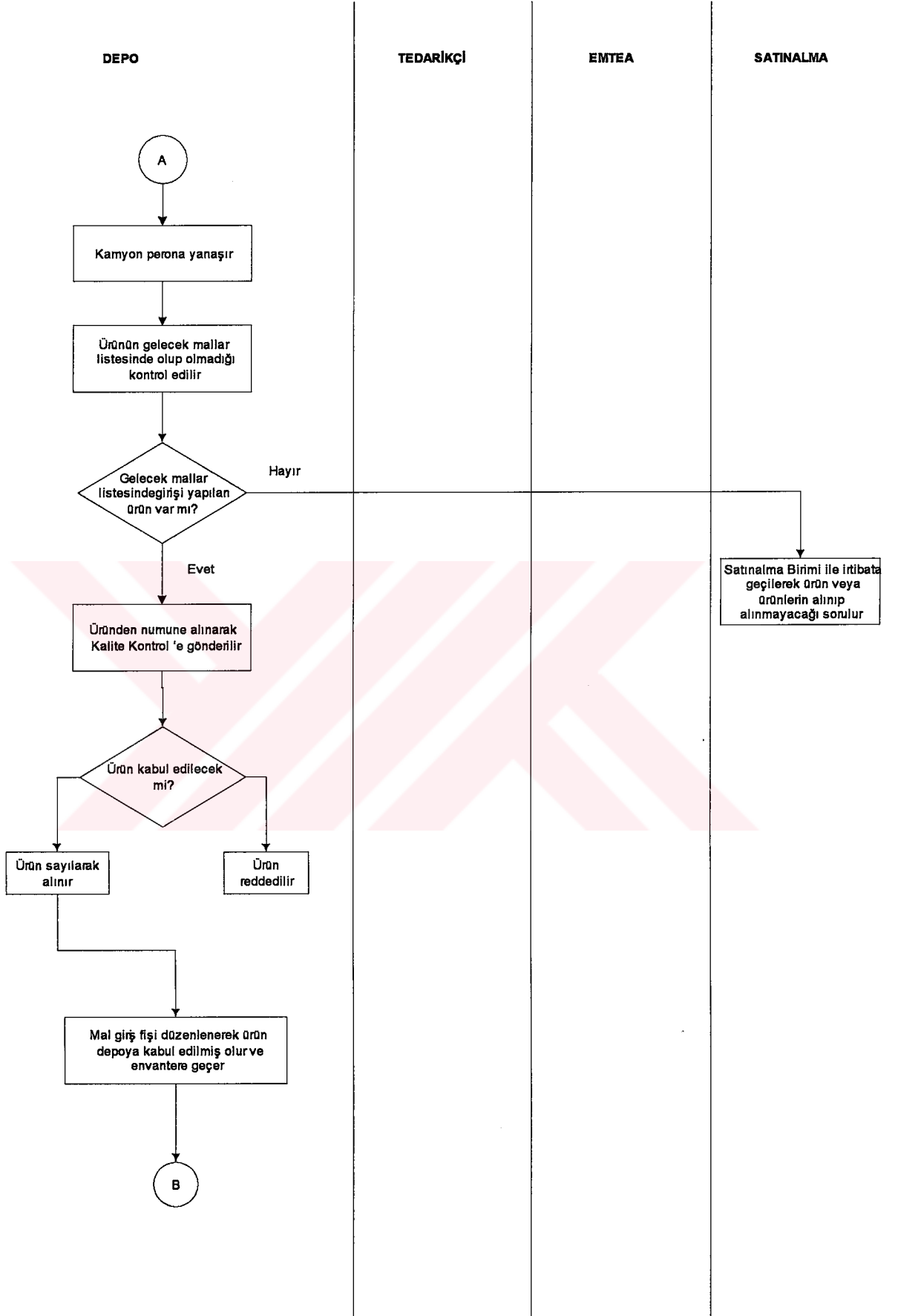
4.2 Satınalma ve Depoya Mal Girişi

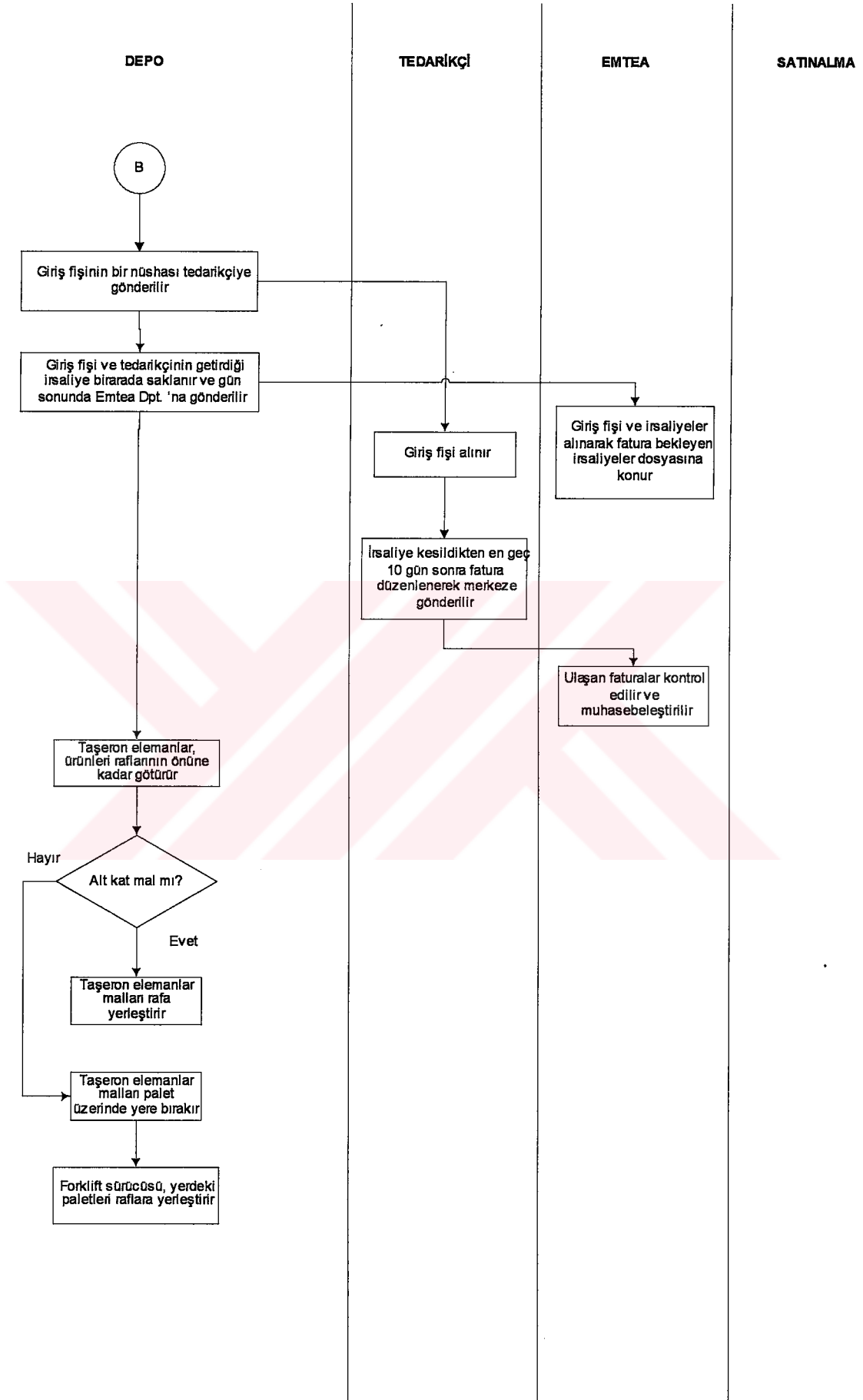
Bu bölümde, şirketin ürünleri tedarikçilerden satınması ve bu ürünlerin şirket deposuna teslim edilerek stoklanması süreçleri incelenmiştir.

4.2.1 Mevcut Durum Analizi

Perakende satış yapan şirketin tedarik süreci, satınalma departmanlarının tedarikçilere ürün siparişlerini vermesi ile başlar. Sipariş edilen ürünler, belirlenen zamanda şirketin dağıtım deposuna teslim edilir. Şirket deposunda varolan en büyük sorunlardan biri, depoya mal girişinin istenen hızda ve düzende olmaması, buna bağlı olarak da, gerekli malların gerekli miktarda bulundurulmamasıdır. Bu sorunun çözülmesi için sistemde alternatif değişimler yapılabilir. Ürünlerin satınalma siparişinin verilmesinden, depoda malların girişinin yapılmasına ve raflara yerleştirilmesine kadar olan sürecin akış şeması Şekil 4.2 'deki gibidir.







Şekil 4.2 Satınalma ve depoya mal girişi süreç akış şeması

Depo mal girişinde mevcut durumda 23 farklı mal grubu bulunmaktadır. Depoda, mal gruplarının girişinin yapıldığı toplam 8 giriş kapısı vardır. Depodaki giriş kapıları ve bu kapılarla ilgili bilgiler Çizelge 4.1 'deki gibidir :

Çizelge 4.1 Mal giriş kapı bilgileri

Yer	Kapı	İşçi Sayısı	Memur Sayısı	Transpalet Sayısı	Bilgisayar Sayısı
Ön Taraf	6	15	2	6	1
Meyve/Sebze	1	3	1	1	1
Ambalaj	1	2	1	1	0

Süreç, tedarikçi kamyonlarının depoya belirli periyotlarda giriş yapması ile başlar. Daha sonra, boş kapı için sıra beklenir. Kapıya gelince, paletlere malı yüklemek için işçiler beklenir. Mallar boşaltılır, sayılır ve paletlere palet standartları dikkate alınarak yükleme yapılır. Daha sonra, palettteki mallar transpalet yardımıyla depolanacağı yere kadar işçi tarafından götürülür. Kamyondaki tüm mallar indirildikten sonra, giren mal miktarı kadar mal giriş fişi kesilir. Şarküteri, sütü gıdalar ve bakliyat grubu için, Kalite Kontrol laboratuvarında test edilmek üzere numune ürünler alınır. Bu grup malların girişi, ancak kalite kontrol işlemleri tamamlandıktan sonra yapılabilir.

Mal giriş faaliyetlerinin parametrelerinin belirlenmesi amacıyla, belirli sayıda gözlem yapıldı. Çalışmada, 15 farklı tarihlerde yapılan mal giriş gözlemleri kullanıldı. Palet yükleme, transpaletin raf önüne gidip geri gelmesi ve giriş memurlarının yaptığı işlemlerin ve kalite kontrol işlemlerinin sürelerinin istatistiki dağılımlarını bulmak için de belirli sayıda gözlem yapıldı. Gözlem sonuçları Çizelge 4.2 'deki gibi belirlendi.

Çizelge 4.2 Mal giriş gözlem sonuçları

Yükleme Grubu	Toplam Kamyonlar İçinde %	Ortalama palet / Kamyon
Deterjan	9	17
Sabun	4	4
Bisküvi	5	12
Reçel, Bal	4	10
Tekel	2	11
Sütlü	15	4
Şarküteri	9	4
Bakliyat	3	6
Konserve	5	10
Margarin	3	4
Sıvı Yağ	5	26
Meşrubat	15	16
Kağıt	6	15
Un, Nişasta	4	24
Makarna	4	8
Plastik	4	11
Ev Gerçleri	2	5
Tekstil	1	2

Kamyonların depoya ortalama giriş zaman aralıkları : 9,5 dk./kamyon

Bir paletlik malın kontrol edilerek indirme süresi : 7 dk./palet

Girişi yapılan siparişteki malların tek tek bilgisayar sistemine işlenmesi süresi : 8 dk.

Sütlü mamuller ortalama kontrol edilme süreleri : 40 dk./kontrol

Şarküteri mamulleri ortalama kontrol edilme süreleri : 40 dk./kontrol

Bakliyat mamulleri ortalama kontrol edilme süreleri : 18 dk./kontrol

Palet başına düşen ortalama yükleme süresi : 3 dk.

Transpaletin ortalama gidiş – geliş süresi (1 palet): 4 dk.

İlk 15 günün test sonuçları bu şekildedir.

4.2.2 Sürecin Yeniden Yapılandırılması

Ürünlerin satın alınmasından depoya teslimine ve raflara yerleştirilmesine kadar olan tüm süreçler için farklı bir sistem uygulanmıştır. Satınalma sürecinde, tahmini satış miktarları, son günlerin ortalama satış miktarları gözönüne alınarak yapılmaktaydı. Bu tür bir hesaplama, malların mevsimsel trendlerini ve büyüme hızını gözardı etmek demektir. Bunun yerine, geçmiş senelerin aynı dönemlerindeki satışlar ve şirketin büyüme hızının dikkate alındığı bir hesaplama ile, çok daha doğru sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca, satınalma yetkililerine sağlanan diğer bir kolaylık da, istenen anda, istenen bir zaman dilimi ve herhangi bir ürün veya ürün grubu için ortalama çıkış bilgilerinin alınabilmesi olacaktır. Örnek olarak, sadece yaz aylarında satılan bir mal hakkında bilgi alınmak istendiğinde, yaz mevsiminin başlangıç ve bitiş tarihleri girilerek, ürünün ortalama siparişleri, mağaza bazında satışları, fiyat değişimleri vb. detaylı bilgiye ulaşılabilecektir.

Bir diğer önemli konu, satınalma yetkililerinin depo kapasitesini dikkate almadan sipariş vermeleridir. Satınalma birimlerinin merkezde olması ve dolayısıyla fiziksel olarak depoya uzak olması, ayrıca stok bilgisi ve stok devir hızı dışında bir bilginin bulunmaması oldukça büyük hatalara ve verimlilik kaybına neden olmaktadır. Satınalma birimlerinin depoyu çok daha iyi takip edebilmeleri ve bu departmanların verecekleri siparişlere bir kontrol mekanizması sağlayabilmek için yeni bir sistem uygulanmalıdır. Öncelikle, depo bilgi sistemleri ile satınalma bilgi sistemleri arasında gerçek zamanlı bir veri alışverişi sağlanmalıdır. Satınalma yetkilileri, istedikleri anda depoda hangi maldan ne kadar olduğunu, kaç paletlik boş yer olduğunu ve günlük planlanan girişleri sistemlerinden izleyebilmelidir. Bu şekilde, haftalık olarak siparişlerini planlarken, depoda ne kadar boş alan olduğunu, ortalama tahmini mağaza satışlarını görebilir ve bunun sonucunda hangi maldan ne kadar sipariş verebileceklerini rahatlıkla tahmin edebilirler.

Örnek olarak, sıvı yağ grubu ele alınmıştır. Bu mal grubu için hafta başında ayrılan boş

depolama alanı 100 palettir. Hafta boyu günde yaklaşık 30 palet çıkış yapılmaktadır. Satınalma yetkilisi, bu rakamları dikkate alarak, siparişlerini hafta boyunca bu çıkış ortalamasına ve gerçekleşen satışlara göre vermelidir. Yapılan gözlemde, hafta başında depoda 70 paletlik mal olduğu görüldü. Satınalma yetkilisi, kendisine bu mal grubu için ayrılan alanın 100 paletlik olduğunu bilmediği ve günlük çıkışları gerçek zamanlı olarak takip edemediğinden dolayı, depoya haftanın ikinci günü 50 paletlik mal, üçüncü günü ise 40 paletlik mal gelmiştir. Haftanın ikinci günü depo çıkışı 20 palet, üçüncü günü ise 32 palet olarak gerçekleşmiştir.

İkinci gün sonunda sıvıyağ stoğu : $70 + 50 - 20 = 100$ palet

Üçüncü gün sonunda sıvıyağ stoğu : $100 + 40 - 32 = 108$ palet

Görüldüğü gibi, 3. günde sıvıyağ grubunda depo kapasitesi aşılmıştır. Fazla gelen mallar başka adreslere yerleştirilmiştir. Dolayısıyla, sabit adresleme sistemi bozulmuştur.

Sıvıyağ grubunda hesaplanan sipariş karşılama oranı : % 48

Sıvıyağ grubunda ortalama envanter gün : 14 gün

Sıvıyağ grubu satınalma yetkilileri ile, depo stoğunu, kapasiteyi ve ortalama çıkışları tahmin edebildikleri bir model üzerinde çalışılmış ve bir haftalık bir uygulama süreci sonunda aşağıdaki iyileştirmeler sağlanmıştır :

Sıvıyağ grubunda hesaplanan sipariş karşılama oranı : % 68

Sıvıyağ grubunda ortalama envanter gün : 9 gün

Depoya mal girişinde ise, uzman sistemlerin kullanılması oldukça büyük bir avantaj yaratacaktır. Burada en iyi alternatif, uzman bir yazılımla desteklenen RF (Radyo frekans) cihazlarının kullanımınıdır. Satınalma ve depo yazılımları arasında kurulacak gerçek zamanlı veri alışverişi sistemi sayesinde, anında stok bilgileri güncellenecek ve doğru sipariş ve doğru mal girişi gerçekleştirilebilecektir.

RF sistemi ve uzman yazılım kullanımıyla, süreç şu şekilde işleyecektir :

- Satınalma yetkilisi, depo kapasitesi ve çıkışları dikkate alarak tedarikçiye sipariş verir.
- Her sipariş sisteme girilirken, otomatik olarak bir sipariş numarası üretilir ve bu numara tedarikçiye de bildirilir. Sipariş numarası, eş olmayan bir koddur ve her yeni sipariş için mutlaka yaratılır.

- Sisteme girilen sipariş, geleceği gün otomatik olarak deponun günlük giriş planında görülür. Depo uzman sistemi, bu siparişlere göre günlük giriş planını çıkartır.
- Tedarikçi kamyonu depoya geldiğinde, mal giriş kapısında irsaliyesini bırakır. İrsaliyenin üzerinde, kendilerine bildiren sipariş numarası mutlaka bulunmalıdır.
- Mal giriş memuru, sipariş numarasını sisteme girdiği anda, organizasyon siparişe ait tüm malları ekranında görür.
- Tedarikçi kamyonu perona yanaşır ve ürünler indirilmeye başlanır. Her ürün indirildiğinde RF cihazıyla ürünün barkodu okutulur ve kaç adet geldiği RF cihazının klavyesi kullanılarak girilir.
- Tüm mallar indirildikten sonra, RF cihazından onay verilir ve ürünler envantere otomatik olarak işlenir.
- Sisteme giriş bilgisi otomatik olarak işlendiğinden dolayı, mal giriş memuru siparişin tümünün indirildiğini ekranından görür. Organizasyon siparişe ait depoya girişi yapılan malların listesi olan “Mal giriş fişi” kesilir.
- Mal giriş fişinin bir kopyası ile irsaliyenin bir kopyası kamyon şoförüne teslim edilir.
- Uzman sistem tarafından, girişi yapılan ürünlerin depodaki stok alanları tespit edilir.
- Araçlar yardımıyla paletlere yüklenen ürünler, RF cihazına gelen emirle depo içinde ilgili adreslere bırakılır.

Yeniden yapılandırılan bu sürecin akış şeması Şekil 4.3 ‘deki gibidir.

Yeni süreçlerle depo içinde yapılan testlerde, ölçüm değerleri şu şekilde elde edilmiştir :

Kamyonların depoya ortalama giriş zaman aralıkları : 9,5 dk./kamyon

Bir paletlik malın kontrol edilerek indirme süresi : 3 dk.

Girişi yapılan siparişteki malların tek tek bilgisayar sistemine işlenmesi süresi : 0 dk.

Palet başına düşen ortalama yükleme süresi : 3 dk.

Sütlü mamuller ortalama kontrol edilme süreleri : 20 dk./kontrol

Şarküteri mamulleri ortalama kontrol edilme süreleri : 24 dk./kontrol

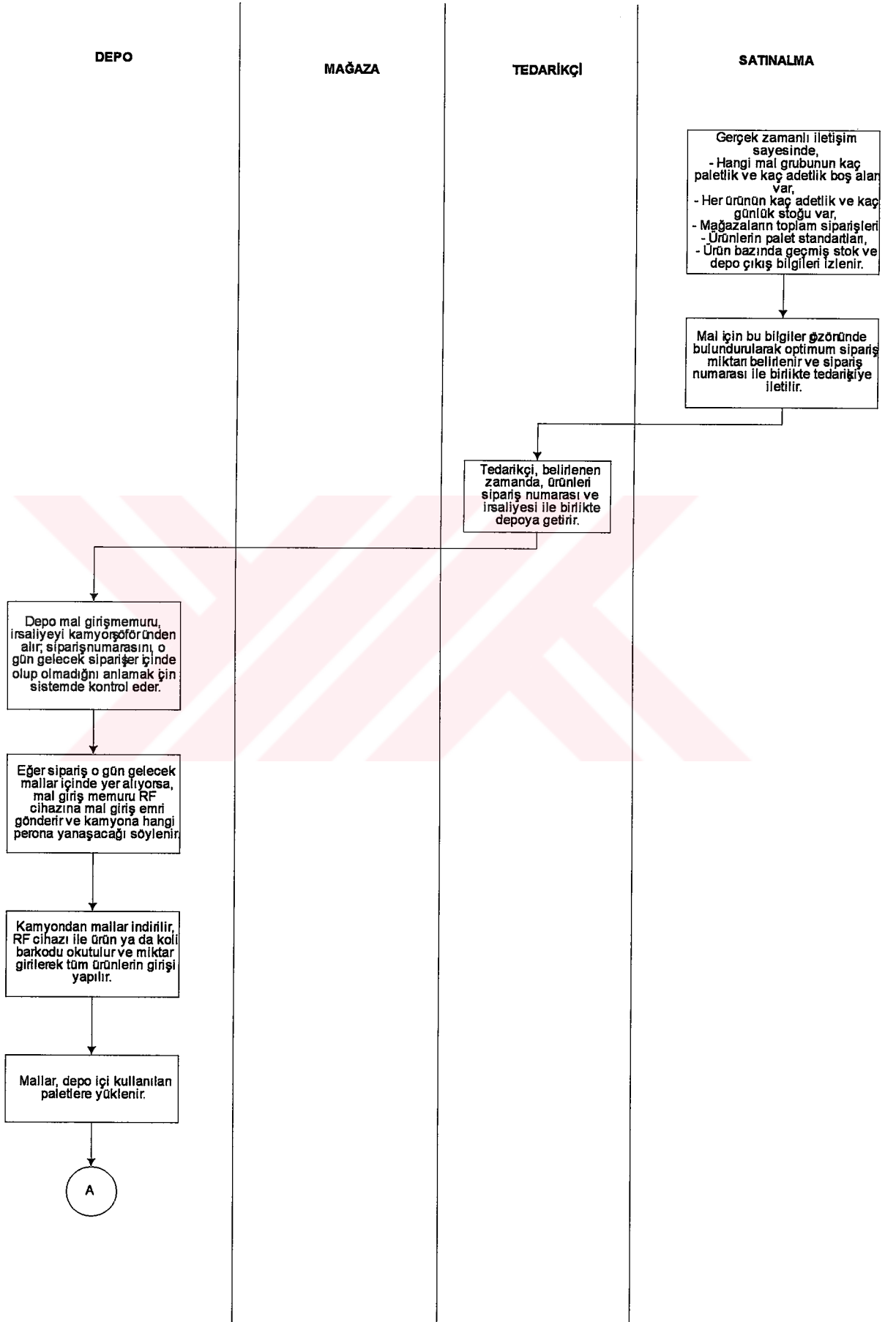
Bakliyat mamulleri ortalama kontrol edilme süreleri : 12 dk./kontrol

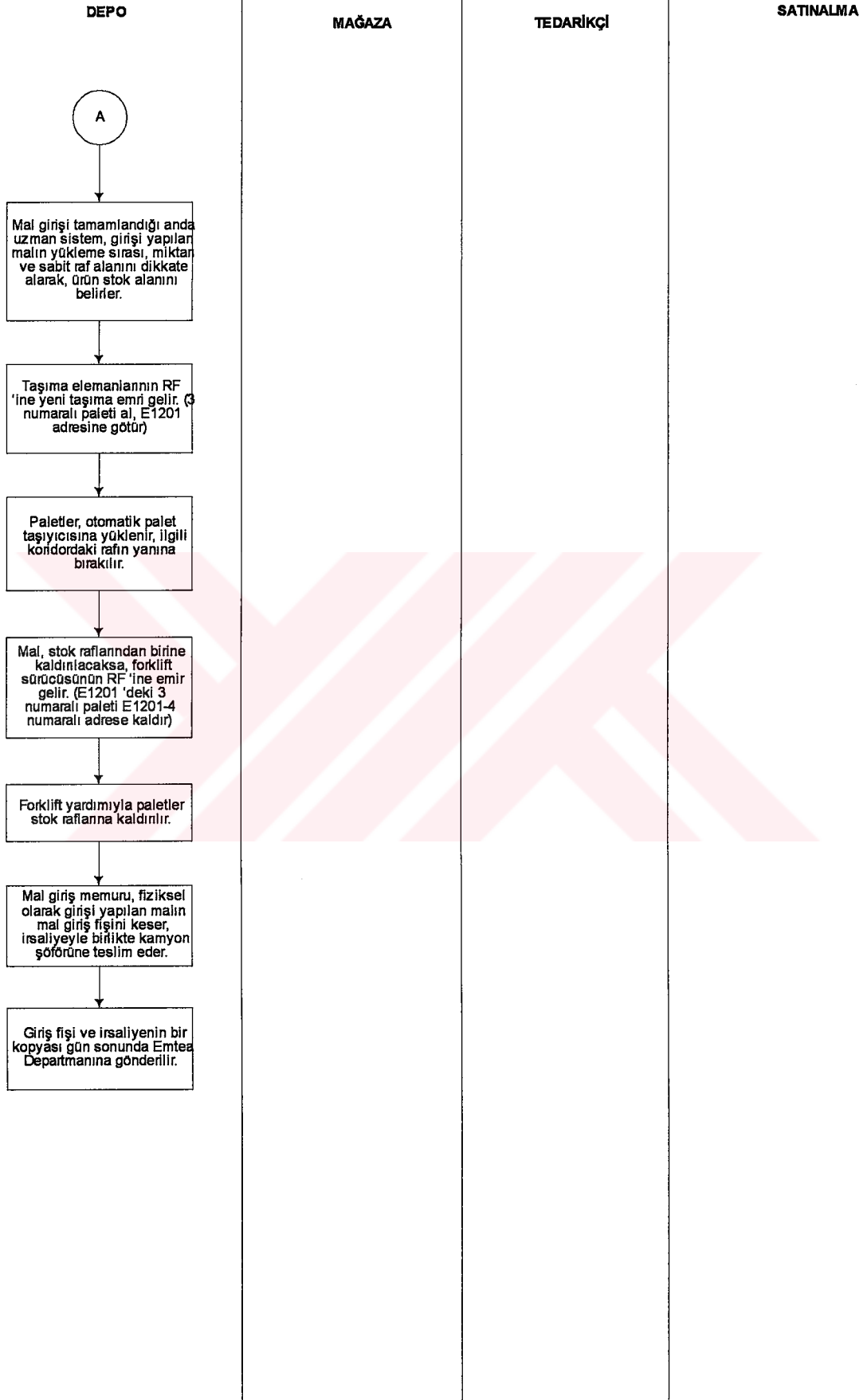
Otomatik palet taşıyıcısının ortalama gidiş – geliş süresi (3 palet) : 1 dk.

Bu veriler dikkate alındığında, yeni sistemde, bir kamyonluk (yaklaşık 12 paletlik mal) siparişin indirilme, sayılma, kontrol edilme, sisteme giriş ve ilgili adrese taşınması için geçen toplam süre ortalama 78 dk. olmaktadır. (Kalite kontrol yapılmadığı durumda) Eski sistemde bu süre ortalama 168 dakika olmaktadır. Bu sonuçlar, yaklaşık % 53,6 ‘lık bir verimlilik artışı anlamına gelmektedir. RF sistemi ve satınalmada sipariş numarasının kullanılmasının getirdiği ölçülebilen ve ölçülemeyen diğer avantajlar aşağıdaki gibidir :

- i) Sipariş numarası sayesinde, depoda günlük olarak mal giriş planlaması yapılabilmektedir. Satınalma yetkilileri, depo kapasitesi ve ürün stoklarını takip ederek sipariş vermekte, depo yetkilileri de günlük olarak depoya giriş yapacak ürünleri ve miktarlarını bilmektedirler. Bu şekilde, depoda kapasite doluluğu, stok fazlalığı, eleman eksikliği gibi sorunlar ortadan kaldırılmaktadır.
- ii) Mal giriş işlemleri RF cihazları sayesinde çok daha hızlı yürütülmekte, stok doğruluk oranı % 95 ‘lere ulaşmaktadır. Mal giriş elemanı, girişini yaptığı malı tanımak zorunda değildir. RF cihazı ile malın barkodu veya kolisinin barkodu okutulur. Böylece, yanlış bir ürünü işleme, ürünü bulamama ve tanıyamama gibi hata riskleri ve zaman kayıpları sıfıra indirilmektedir.
- iii) Malın depo içindeki adresi, uzman sistem tarafından tespit edilir. Uzman sistem, malın RF ile girişinin yapıldığı anda, depoda organizasyon mal için sabit veya değişken stok alanını tespit eder. Ve malın adresi otomatik olarak belirlenmiş olur. Bu sayede, malın koyulacağı yerin bulunamaması, mal yükleme sırasına aykırı bir alana götürülmesi, kişisel seçimlerle malın farklı raflara konulması gibi sorunlar ortadan kalkar. Sistem böylece insanlara bağlı olmaktan kurtulur.
- iv) Gerçek zamanlı stok takibi yapılır. Böylece, depodaki kaydi ve fiili envanter durumları, anında bilgisayar sistemlerinden takip edilebilir. Hem muhasebe, hem de satınalma departmanlarının önünde anında gerçek stok bilgileri yer alır. Stok doğruluk oranları % 100 ‘e yaklaşır; böylece mağaza siparişlerinin karşılanması oranı oldukça yüksek değerlere ulaşır. Malın depoda bulunduğu halde yok satması gibi oldukça sık karşılaşılan bir durum ortadan kalkar.
- v) Mal girişi sırasında, malı saymaktan ve girişini yapmaktan sorumlu kişilerin kötü niyetli hareketleri önlenmiş olur. Gelen siparişte ne olduğunu bilmedikleri ve sadece RF cihazı kullanarak malların barkodlarını okutup indirme işlemi yaptıkları için,

hırsızlık ve kayıp olayları minimuma indirilir.





Şekil 4.3 Yeniden yapılandırılan satınalma ve depoya mal girişi süreç akış şeması

4.3 Mağaza Siparişlerinin Karşılanması Süreci

Bu süreç, temel anlamda müşterilerin siparişlerinin belirlenmesi ve sipariş edilen malların zamanında ve tam olarak müşterilere ulaştırılmasını kapsar. Bu ana süreç, birbiri ile paralel ve eşzamanlı olarak yürütülen üç farklı süreç olarak ele alınabilir :

- i) Mağazaların sipariş vermesi
- ii) Depoda mağaza siparişlerinin hazırlanması
- iii) Siparişlerin kamyonlara yüklenmesi, zimmetlenmesi ve sevkiyat.

Süreçlerin kritik başarı faktörleri şu şekilde sıralanabilir :

- Siparişlerin karşılanması süresinin minimum olması
- Sipariş karşılama oranının minimum olması
- Mağazaların iade oranlarının minimum olması
- Siparişlerin tam ve eksiksiz olarak mağazaya/müşteriye ulaştırılması

Bu başarı faktörlerinin ölçülebilmesi için belirlenen performans ölçütleri ise şunlardır :

- Sipariş karşılama süresi
- Sipariş karşılama oranı
- Sipariş miktarlarının belirlenmesi için harcanan ortalama süre
- Sipariş bilgilerinin depoya iletilmesi için harcanan ortalama süre
- Yüklemede bir palet ve bir rulotun hazırlanması için harcanan ortalama süre
- Her yükleme grubunda çalışan ortalama işçi sayısı
- Kamyonun büyüklüğüne göre yüklenme süresi
- Her mağazaya günde depodan gelen ortalama kamyon sayısı
- Kamyonların her mağaza için yolda geçirdikleri ortalama süre
- Kamyonların mağazada harcadıkları ortalama süre
- Kamyonların sandık sahasında harcadıkları ortalama süre

4.3.1 Mevcut Durum Analizi

Mağaza siparişlerinin karşılanması sürecinin mevcut durumdaki işleyişi bu bölümde incelenmiştir.

i) Mağazaların sipariş vermesi

Mevcut sistemde, mağaza siparişlerinin depoya iletilmesi iki şekilde gerçekleşmektedir. Sipariş verme sisteminin ayırımına esas olan nokta, mağazanın modemli veya eş zamanlı veri aktarımı imkanının oluşudur. Şirketin mağazaları 3 şekilde sınıflandırılabilir :

- i. Full otomasyonlu mağazalar : Barkod okuyuculu kasalar PC bağlantılıdır ve bilgi aktarımı eş zamanlı olarak yapılmaktadır.
- ii. Arka ofis otomasyonu bulunan mağazalar : Sadece PC ve modem bağlantısı bulunmaktadır. Aktarım gün sonunda yapılmaktadır.
- iii. Modemle transferi olan mağazalar : Bilgiler biriktirilir ve gönderilir.

Parametrik Bilgiler :

- Reyon sorumlusunun sipariş miktarlarını belirleyip forma veya sisteme işlemesi : 15-20 dk.
- Kesintisiz modem bağlantısının kurulması : 5-10 dk.
- Bilgi aktarımı süresi : 2-5 dk.
- Ortalama mağaza siparişlerinin karşılanması oranı : % 57
- Mağaza içi mallar için ortalama envanter gün : 9 gün

Mağazaların sipariş vermesinde yaşanan problemler şu şekilde sıralanabilir :

- Siparişe kapalı veya satıştan kaldırılmış olan malların mağaza personeli tarafından hassas takip edilmemesi
- Mağaza stoğunun ekrandan takip edilememesi
- Mağazanın ürünlerin günlük satış miktarlarını ekrandan takip edememesi
- Depoda bulunmayan malların sipariş edilmesi ve sipariş karşılamama oranının yükselmesi

- Anahtar dağıtımda, mağazaların sipariş ettikleri miktarlar arasındaki oran esas alınmaktadır. Dolayısıyla istedikleri miktarın gelmesi için ihtiyaçtan daha fazla sipariş verilmesi
- Olmayan bir malın gelip gelmediğinin takibi mağaza tarafından izlenememektedir. Dolayısıyla geldiği günü yakalamak amacıyla az miktarda her gün aynı mala sipariş geçilmekte, bu da sipariş karşılamama oranını yükseltmektedir.
- Az miktarda hergün sipariş verilmesinin bir diğer sebebi de sipariş karşılama süresinin 2 gün olmasıdır. İhtiyaç miktarının reel değeri yazılırsa iki gün arka arkaya aynı siparişin gelme olasılığı bulunmaktadır.
- Modem bağlantılarının kurulmasındaki güçlükler : Telefonun meşgul olması, aktarım esnasında ahizenin kaldırılması, PTT hatlarında yaşanan yoğunluk sebebiyle hat alınması için bekleme gerekliliği
- Bağlantı noktasının her iki ucu için de en az bir kişinin modem cihazı başında bulunması gerekliliği
- Ek sipariş çıkması, telefon veya faksla bildirilmesi esnasındaki yanlışlıklar ve bunların sisteme girilmesi için de ek süre harcanması

ii) Depoda ürünlerin (Mağaza siparişlerinin) hazırlanması

Mevcut sistemde yüklemelerin hazırlanması, sistemden gruplar bazında her mağaza için ayrı sayfa olarak alınan yükleme listeleri esas alınarak gerçekleştirilmektedir. Bu yapı malların özelliklerine göre ayrılmış olan yükleme grupları bazında farklılık gösterebilmektedir.

Yükleme gruplarının vardiya programı şu şekildedir :

Koli, non-food, et, şarküteri ve ambalaj malzemeleri : 08:00 – 16:30

Kuru Gıda : 12:00 – 20:30

Meyve-sebze : 14:00 – 22:30

Et grubunda yüklemeler önceden hazırlanmamaktadır. Basılı şekilde bulunan yükleme listesine göre seferden dönen kamyonca, aynı güzergah üzerindeki birkaç mağazanın malları yüklenir. Siparişler adet (kol, but, takım) olarak verilmesine rağmen, zimmet kg. olarak yapılmaktadır. Yüklenen kamyon şoförü elindeki yükleme listesini mal hareket merkezine

götürür ve yükleme listesi üzerine yazılmış olan kg. değerler girilerek her mağazanın malları ayrı sayfada olacak şekilde sevk irsaliyesi basılır. Et sevkiyatı için kullanılan kamyonlar frigorifik kamyonlardır.

Ambalaj malzemeleri ile ilgili işlemler için ayrı bir yazılım geliştirilmiştir. Modemle veya formula gelen sipariş direkt olarak ambalaj malzemeleri deposuna gider. Formlar sisteme girilir ve modemle gelmiş olan dosyalar diskette buradaki bilgisayara kopyalanır. Alınan döküme göre hazırlanan malzemelerin irsaliyesi de bu bilgisayardan alınır ve ambalaj malzemesi sevk programına göre ilgili mağazaya gidecek kamyon bu depoya da uğrayarak hazırlanan malları ve irsaliyesini alır.

Meyve-sebze grubunun yazılımı ve sunucusu diğer gruplardan farklıdır. Dolayısıyla raporlama sistemi ve performans göstergeleri ayrı olarak takip edilmektedir. Meyve-sebze yüklemesinde yükleme listesi basılmaz, bir operatörün ekrandan sipariş listesini takip etmesi ve hazırlanan malın ağırlığının bilgisayara bağlı kantardan otomatik olarak okunması ile zimmetleme işlemi de gerçekleşmiş olur. Kamyon yüklenip hazırlandığı zaman irsaliye basılır.

Diğer grupların işleyişi birbirleri ile aynıdır. Şarküteri ürünlerinde uygulanmaya başlanan yeni sistemde siparişler bir önceki güne çekilir.

Parametrik Bilgiler :

- Mal toplama esnasında bir rulotun hazırlanma süresi : 10-15 dk.
- Mal toplama esnasında bir paletin hazırlanma süresi : 15-25 dk.
- Palet boyutları : 80 cm. x 120 cm. x 150 cm.
- Rulot boyutları : 65 cm. x 80 cm. x 150 cm.
- Rulot hacminin kolili mallarda efektif kullanılma oranı : % 70
- Bir mağaza için rulot aktarma işlem süresi : 18 dk.

Mağaza siparişlerinin depoda hazırlanması sürecinde yaşanan problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir :

- Mal toplama sırasında malın aranması sebebiyle yaşanan zaman kayıpları ve fazla yol katedilmesi

- Mal toplama rafında mal bittiğinde ve forkliftin gelip malı indirmesi için beklenen süre
- Hem malın palet veya rulota konulması, hem de liste üzerinden işaretlenmesi zaman kaybına yol açmaktadır.
- Özellikle koli ve non-food grubundaki bazı mallarda gelen mal standardı ile sipariş edilen standart boyutunun farklı olması nedeniyle mal toplama elemanlarının kolileri açıp içindeki kutulardan mal toplamaları ve hazırlamaları zaman kaybına ve karmaşıklığa yol açmaktadır.
- Genel olarak dağıtım alanları yeterli olmamaktadır. Özellikle şarküteri bölümündeki koridorun dağıtım alanı olarak kullanılması depo içi trafiği oldukça yoğunlaştırmakta ve işleyişi aksatmaktadır.

iii) Yükleme hazırlanması, zimmetleme ve sevkiyat

Toplam 60 mağazası bulunan şirketin coğrafi duruma göre dağılımı şu şekildedir :

İzmir Bölgesi 'nde 11 mağaza

Akdeniz Bölgesi 'nde 4 mağaza

Anadolu Grubu 'nda 6 mağaza

İstanbul Grubu 'nda 39 mağaza

Deponun dış sevkiyat programı ise şu şekildedir : (Çizelge 4.3)

Çizelge 4.3 Deponun dış sevkiyat planı

	Koli ve Gıda Dışı Ürünler	Kuru Gıda	Şarküteri	Ambalaj
Ankara	15 günde 1	Haftada 1	15 günde 1	Ayda 1
İzmir	15 günde 1		İhtiyaca göre	Ayda 1
Antalya	15 günde 1	Haftada 1	Haftada 1	Ayda 1
Mersin	Haftada 1	Haftada 1	Haftada 1	Ayda 1
Adana	Haftada 1	Haftada 1	Haftada 1	Ayda 1

Ambalaj malzemeleri siparişleri 1 hafta, diğer yükleme gruplarının siparişleri ise 3 gün önceden verilmektedir. Bu mağazaların et ve meyve/sebze siparişleri ise bölge müdürlükleri aracılığı ile karşılanmaktadır.

Stoklama ve sevkiyat koşulları sebebiyle gösterdikleri özellikler doğrultusunda 7 ana yükleme grubu ve bu gruplarda çalışan yükleme elemanı sayısı aşağıda listelenmiştir :

- Kolili Mallar : 29 kişi
- Gıda Dışı Grubu : 7 kişi
- Kuru Gıda Grubu : 5 kişi
- Şarküteri Ürünleri : 8 kişi
- Et : Taşeron
- Meyve/Sebze : 10 kişi (Vardiyalı)
- Ambalaj Malzemeleri: 2 kişi

Mevcut sistemde hazırlanan yüklemeler dağıtım alanında bekletilir ve kamyon perona yanaştığında yüklemeyi yapan elemanlar tarafından kamyon yüklenir.

Bundan önce, yükleme listelerinin fiilen yüklenen miktarlar doğrultusunda düzeltilmiş olması gerekir. Yüklemeden sonra kamyon şoförü irsaliyesini bastırır. Böylece mal mağaza üzerine zimmetlenmiş olur.

Parametrik Bilgiler :

- Büyük kamyon kapasitesi : 10 ton / 12 palet / 21 rulot
- Küçük kamyon kapasitesi : 4 ton / 6 palet / 10 rulot
- Büyük kamyon yükleme süresi : 15-25 dk.
- Küçük kamyon yükleme süresi : 5-15 dk.

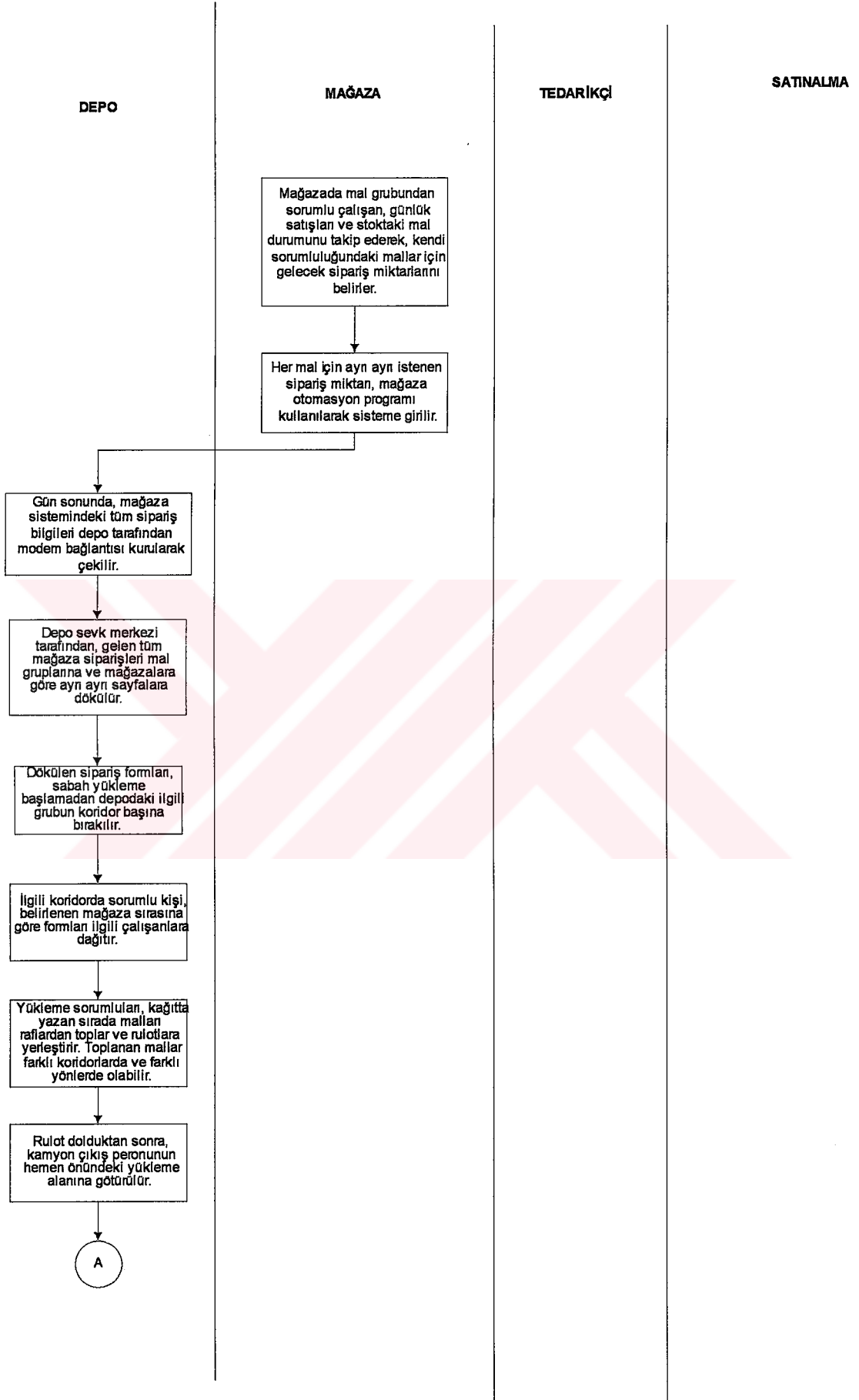
Süreçte yaşanan problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir :

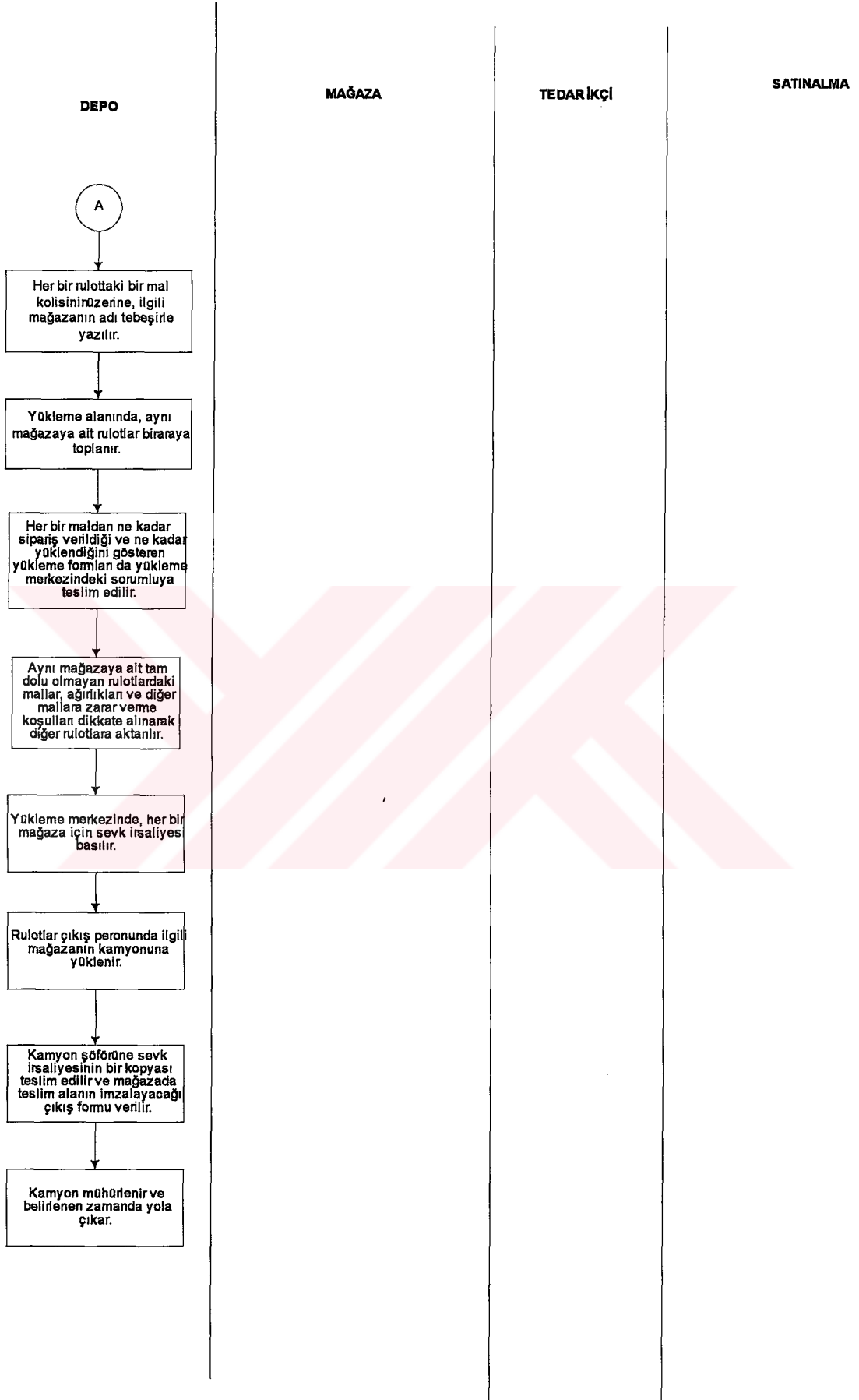
- Kamyon yetersizliği
- Kamyonların mağazalarda fazla bekletilmesi nedeniyle depoya geç dönmesi ve takip eden sevkiyatların gecikmesi

- Paletle yapılan sevkiyatlarda (her mağazada transpalet olmadığı için) kolilerin ve sandıkların tek tek indirilmesi nedeniyle yaşanan zaman kaybı ve yorgunluk
- Kamyonların takibinin sistematik olarak yapılmaması
- Malların kamyonu düzenli ve sıralı yüklenmemeleri nedeniyle, mağazada boşaltılması sırasında karışıklıkların yaşanması ve malın hasar görmesi.

Mağaza siparişlerinin karşılanması işlemlerinin mevcut durum genel akış şeması Şekil 4.4 'deki gibidir.







Şekil 4.4 Mağaza siparişlerinin karşılanması genel süreç akış şeması

4.3.2 Sürecin Yeniden Yapılandırılması

Mağaza siparişlerinin karşılanması ve alt süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve elde edilen kazançlar bu bölümde incelenmiştir.

Mevcut durum analizinde, mağaza siparişlerinin karşılanması sürecinin birbirini takip eden üç ayrı alt süreçten oluştuğu belirtilmiştir.

i) Mağazalardan günlük mal ihtiyaçlarını karşılayacak siparişin verilmesi süreci, ancak bilgi sistemlerinde yapılacak gelişimlerle iyileştirilebilecektir. Uygulanacak değişimler aşağıda sıralanmıştır :

- Mağaza yazılımlarında yapılacak geliştirmelerle, mağaza içi mal stokları gerçek zamanlı olarak takip edilebilecektir. Kasa sistemleri ile mağaza yazılımları arasında kurulacak bağlantı sayesinde, mağaza kasalarından satış yapıldığı anda, mağaza ürün veritabanından ilgili malın stoğu düşülür. Böylece reyon elemanı sipariş verirken sadece görsel kontrol ve sayımlara değil, gerçek stok verilerini gözönünde bulunduracaktır.
- Mağazaların depo stoklarını görememesi, yok satma ve mükerrer siparişlerin girilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, depodan alınacak günlük stok bilgileri sayesinde, mağaza sorumluları depoda hangi maldan ne kadar stok olduğunu görecektir ve siparişlerini bu miktarları dikkate alarak vereceklerdir. Mağaza sistemlerine anlık depo stok raporlarının ulaşmasının mümkün olmamasından dolayı, bu işlem günde bir kez gerçekleştirilebilir. Mağaza sorumlusu, siparişini kesinleştirmeden önce, ilgili ürünün depo stoğuna göre miktarı belirler. Böylelikle, depo stoğunda olmayan mallar için tekrarlı sipariş girilmez ve malın yok satmasını önleyecek optimum sipariş miktarları kolaylıkla belirlenir hale gelir.
- Mağazaların altyapı problemlerinin giderilmesi de, mağazadaki sipariş verimliliğini artıracak faktörlerdendir. Modem cihazlarında ve telefon bağlantılarında yaşanan problemleri gidermek için, tüm mağazalar tam otomasyon sistemine geçirilebilir. Böylece, mağaza sorumluları siparişlerini tamamlayıp kapattıkları anda, depodaki bilgi sistem görevlisi istediği an mağaza siparişini otomatik olarak depoya çekebilir. Herhangi bir telefon bağlantısı kurulmasına gerek kalmaz. Bu şekilde, her iki tarafta modemin başında bağlantı kurmaya çalışan kişilere de gerek kalmaz.

Mağaza sistemlerinde yapılacak bu değişimlerle elde edilecek sayısal kazançlar da aşağıdaki

gibidir :

- Reyon sorumlusunun sipariş miktarlarını belirleyip forma veya sisteme işlemesi : 15-20 dk.
- Kesintisiz modem bağlantısının kurulması : 0 dk.
- Bilgi aktarımı süresi : 1 dk.
- Ortalama mağaza siparişlerinin karşılanması oranı : % 80
- Mağaza içi mallar için ortalama envanter gün : 5 gün

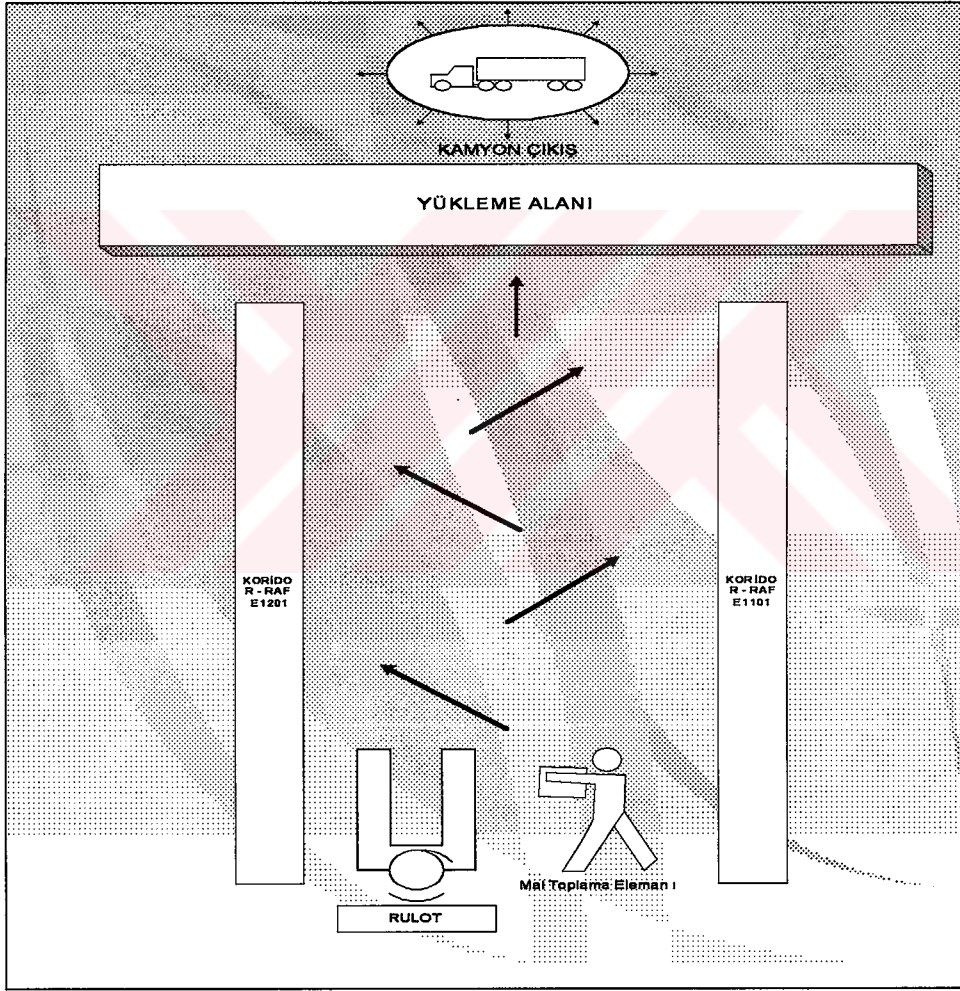
ii) Depoda mağaza siparişlerinin hazırlanması sürecinde, depo içi RF sistemlerinin kullanımı ile oldukça büyük bir verimlilik artışı yaşanacaktır. Özellikle tüm depo stok düzeninin mal toplama sırasına ve mantığına göre yapılmasıyla, ürünlerin toplanması işlemleri çok daha hızlı ve hatasız olarak gerçekleştirilecektir. Yeniden yapılandırılan sürecin akışı şu şekilde gerçekleştirilecektir :

- Her sabah, mağaza siparişleri saat 07:00 'a kadar tüm mağazalardan otomatik olarak depoya çekilir.
- Siparişler sistemde otomatik olarak mağaza ve mal gruplarına ayrılır.
- Mal gruplarına göre sistemde gruplandırılan siparişler, mal toplama elemanlarının RF 'lerine "mal toplama emri" olarak gönderilir.
- Yeni mal adresleme sistemine göre, daha önceki bölümde anlatıldığı gibi, ürünler depoya girdiği anda uzman sistem tarafından, mal toplama sırasına göre konulacağı stok alanı tespit edilmiştir.
- RF 'ine mal toplama emri gelen mal toplama elemanı, emirde belirtilen numaralı rulotu alır, emirde belirtilen koridora gider ve sırayla malları toplamaya başlar.
- Mal toplama sırası, rulotta yer alacak malların aşağıdan yukarıya doğru diziliş düzenine göre belirlenmiştir. Bu nedenle, mal toplama emrinde yer alan mallar, mal toplama elemanının koridorda yürüme yönüne doğru dizilmiş şekildedir. Mal toplama elemanı, raftaki malı alır, barkodunu RF cihazına okutur, miktarı girer ve rulota yerleştirir. Bu şekilde, koridorun sonuna geldiğinde rulotunu doldurmuş olur.
- Uzman sistem sayesinde, her mal toplama emri rulotları yaklaşık % 90 oranında

doluluğa ulaştıracak şekilde oluşturulur. Bu şekilde, yükleme alanında rulot aktarma işlemine gerek kalmaz.

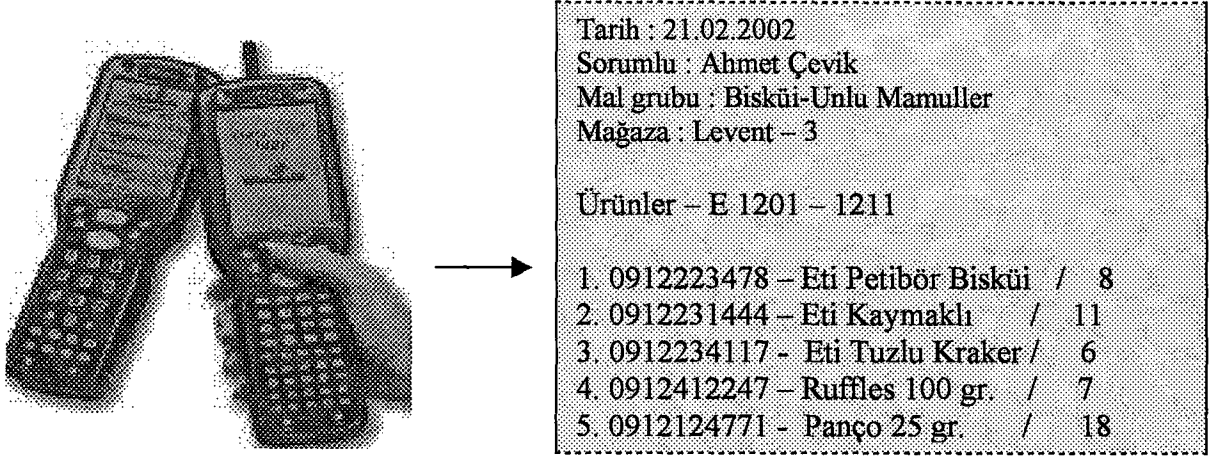
- Doldurulan rulotlar, yükleme alanında ilgili mağaza için ayrılan yere bırakılır ve RF cihazından mal toplamanın tamamlandığına dair komut verilir.
- Depodaki yüklemelerden sorumlu bilgi sistem görevlisi, bilgisayarından mağazaya ait siparişlerin tamamlandığı komutunu aldığı anda, sevk irsaliyesi basılır ve kamyon şoförüne verilmek üzere gönderilir.

Mal toplama işleminin grafiksel gösterimi Şekil 4.5 'deki gibidir.



Şekil 4.5 Mal toplama işlemi grafiksel gösterim

RF cihazının örnek resmi ve mal toplama elemanının RF cihazına gelen mal toplama emri örneği Şekil 4.6 'daki gibidir.



Şekil 4.6 RF cihazı ve örnek mal toplama emri

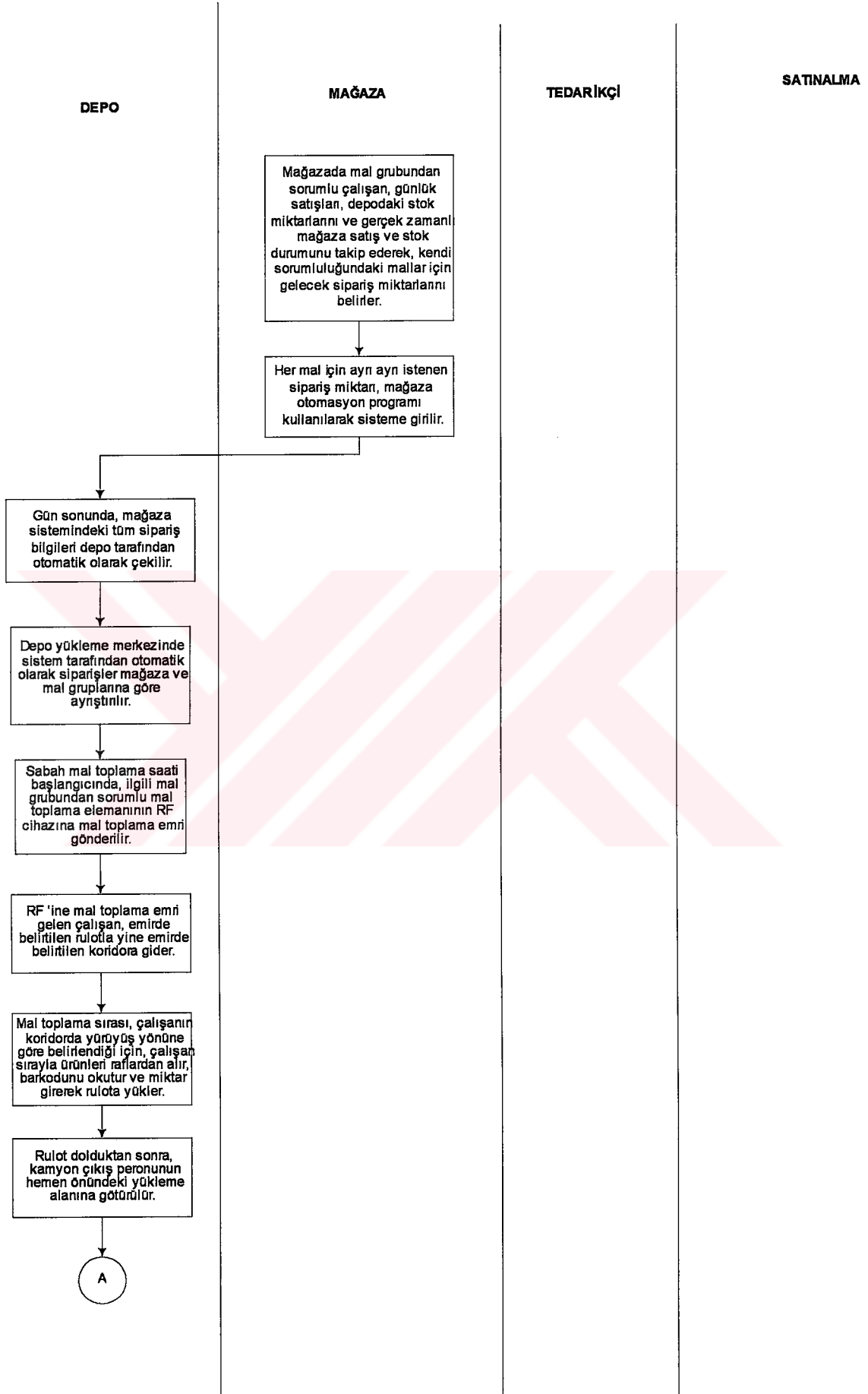
Sürecin yeniden yapılandırılması ile elde edilecek sayısal kazançlar aşağıdaki gibidir :

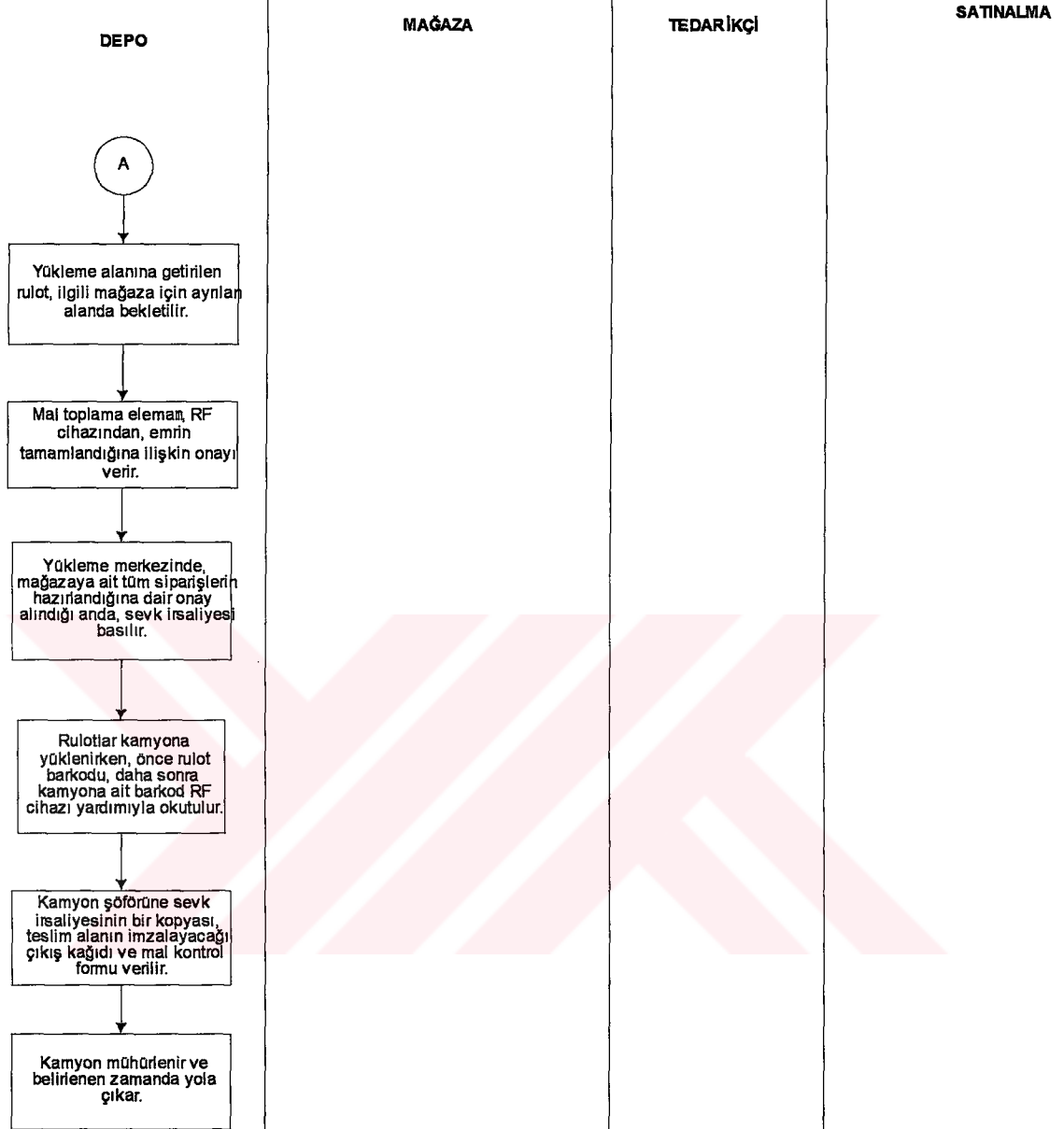
- Mal toplama esnasında bir rulotun hazırlanma süresi : 7- 8 dk.
- Mal toplama esnasında bir paletin hazırlanma süresi : 10-14 dk.
- Rulot hacminin kolili mallarda efektif kullanılma oranı : % 90 - % 95
- Bir mağaza için rulot aktarma işlem süresi : 0 dk.

iii) Yükleme alanının hazırlanması, zimmetlenmesi ve sevk edilmesi sürecinde gözlemlenen en büyük sorun, kamyonların yüklenmesinde yaşanan problemler ve yüklenen kamyonların takibinin zorluğudur. Yeniden yapılandırılan sürecin akışı şu şekilde gerçekleştirilecektir :

- Yükleme alanına getirilen rulotlar, her mağaza için ayrılan bekleme alanında toplanır.
- Rulotlar kamyonu yüklenirken, yükleme elemanı önce RF cihazıyla rulotun barkodunu, sonra kamyonun içinde yer alan ve plakası, yükleme saati, şoförü vb. bilgileri barındıran barkodu okutur. Böylece, hangi numaralı rulotların hangi mağazaya ait olduğu ve hangi kamyon ile sevk edileceği takip edilebilir hale gelir.
- Kamyon şoförüne, sevk irsaliyesi, mağazaya varış zamanlarının ve mal sayım sonucunun yazılacağı kontrol formu ve çıkış kağıdı verilir. Kamyon mühürlenir ve yola çıkar.

Yeniden yapılandırılan mağaza siparişlerinin karşılanması sürecinin süreç akış şeması Şekil 4.7 'deki gibidir.





Şekil 4.7 Yeniden yapılandırılan mağaza siparişlerinin karşılanması genel süreç akış şeması

4.4 Yeni Ürünlerin Tedarik Edilmesi

Yeni piyasaya sürülmüş veya şirket stratejileri doğrultusunda alınması uygun bulunacak ürünlerin tedarik süreci, yeni ürünün araştırılmasından mağazalarda satışa sunulmasına kadar geçen tüm faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler şu şekilde özetlenebilir :

- Mal Araştırma
- Mal ve Tedarikçinin Değerlendirilmesi
- Mal Satış Stratejilerinin Belirlenmesi
- Malı ve Tedarikçiyi Sisteme Tanıtma
- Yeni Malın Periyodik Değerlendirilmesi

Sürecin kritik başarı faktörleri;

- Müşterinin talep ettiği yeni ürünleri bulmak
- Yeni malı fiyat olarak avantajlı almak
- Yeni malın satışa sunulacağı mağazaları doğru belirlemek
- Yeni malın en iyi şekilde dağıtımını sağlamak

Bu başarı faktörlerinin ölçülebilmesi için belirlenen performans ölçütleri :

- Müşteri memnuniyeti anketi sonuçları
- Ciro
- Yeni malın satış miktarları
- İkame ürünlerle karşılaştırma sonuçları

4.4.1 Mevcut Durum Analizi

Yeni ürün tedariki sürecinin mevcut durumdaki işleyişi bu bölümde incelenmiştir.

Yeni ürünlerin satışa sunulması için, şirket mağazalarında satılabilecek mallar ve çalışılabilecek tedarikçiler araştırılır. Mevcut durumda, Satınalma birimlerinin yeni mal bilgisine ulaşması şu şekillerde gerçekleşir :

- Yeni mal tekliflerinin % 70 'i tedarikçi firmalardan gelmektedir.

- Yeni mal tekliflerinin % 20 'si tedarikçilerle düzenli olarak yapılan görüşmelerle ortaya çıkar.
- Yeni malların % 10 'u tedarikçilere ve rakip firmalara yapılan ziyaretlerle ortaya çıkar.

Yeni mal ve tedarikçilerin, şirket prensipleri doğrultusunda değerlendirilmesinde şu kriterler dikkate alınır :

- Tedarikçinin,
 - Sektörde lider firma,
 - İlk el satış yapan,
 - Ödemelerde belirli ödeme sürelerini kabul edecek,
 - Müşteri şikayetlerine duyarlı,
 - İade konusunda titiz,
 - Şirketi özel müşteri olarak gören,
 - İyi bir dağıtım ağına sahip,
 - Çalışılabilecek ürün yelpazesinin geniş,
 - Üretim kapasitesinin ihtiyacı karşılayacak kadar olan

bir firma olmasına dikkat edilir. Bu değerlendirme, şirkette subjektif olarak yapılmaktadır.

- Ürünün,
 - Fiyat, kalite ve ambalajının uygunluğuna,
 - Etiket ve barkoduna,
 - Reklam desteğine,
 - Promosyon faaliyetlerine uyumuna,
 - Stabilirliğine,
 - İkame ürün olup olmadığına

bakılır. Ürün ikame ürüne, alternatif ürünlerle karşılaştırılır.

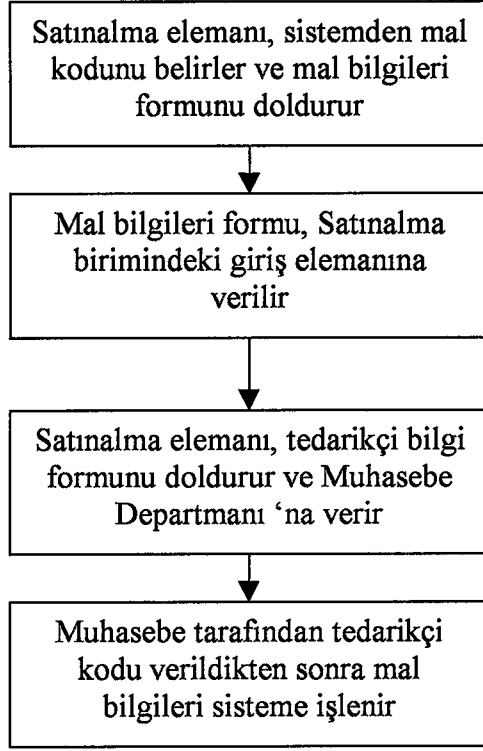
Yeni malın satış fiyatı, Satınalma Departmanı tarafından belirlenir. Bu belirlemeden önce, tedarikçiden malın hangi mağazalarda hangi fiyatlarla satıldığına dair bilgi istenir. Yeni malın hangi mağazalarda satılacağına Satınalma elemanı mağazaların genel durumuna göre karar verir. Yeni malın mağazalara dağıtımı tahmini yapılmakta ve dağıtım sonrasında mağaza bazında çıkışlar takip edilmemektedir. Yani, yeni malın ilk dağıtımı, mağaza satış performansı ve malın talep özellikleri dikkate alınmadan yapılmaktadır. Yeni malın mağazada ne kadar bir alanda, nasıl teşhir edilmesi gerektiğine dair bir bilgi akışı yoktur. Tek yapılabilen, mağazalara malın teşhir alanı ile ilgili tahminler yollamaktır. Ancak, bu tahminler de genel ifadelerin önüne geçememektedir.

Ayrıca, malın satışında fayda sağlayabilecek ve o anda sadece satınalmacının sahip olduğu malın özellikleri, pazarlama stratejileri, devamlılığı, teşhir alternatifleri vb. bilgiler mağazalara ulaştırılmamaktadır. Bu bilgilerin eksikliği, depoda mal indirme, stok alanı seçme ve yükleme esnasında da son derece kritik olabilmektedir.

Malın sisteme tanıtılması için şu bilgiler girilmektedir :

- Mal Kodu
- Mal Adı
- Standardı (Koli, poşet vb.)
- Standart içi miktar (Koli içi adedi)
- Satış Birimi (Adet, kg., vb.)
- Birim Ağırlığı
- KDV %
- Satış Fiyatı
- Barkodu

Malın sisteme tanıtılması süreci Şekil 4.8 'deki gibi işler :

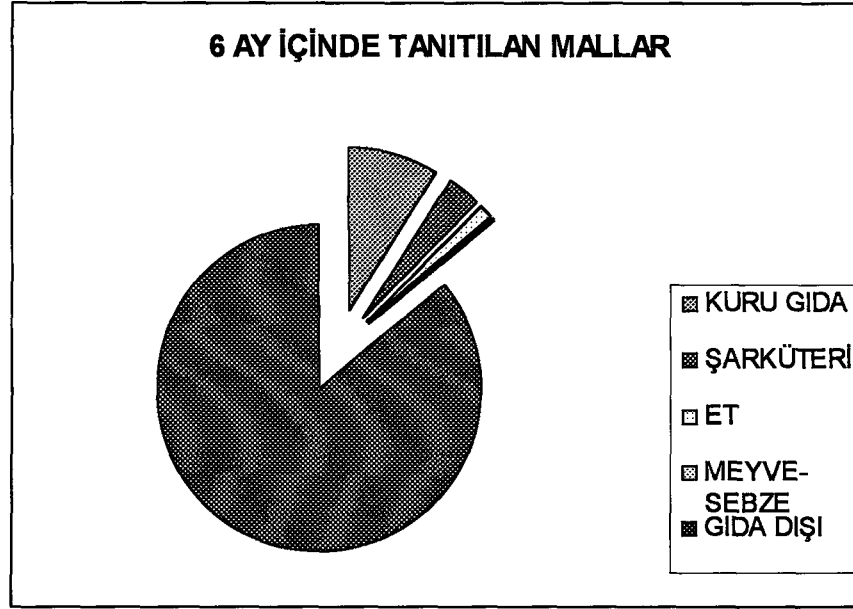


Şekil 4.8 Yeni malı sisteme tanıtmaya

Şirkette 6 ay içinde yapılan gözlemlerde mal grubu bazında sisteme tanıtılan mallar oran olarak Çizelge 4.4 'de, bu tablonun grafiği Şekil 4.9 'daki gibidir.

Çizelge 4.4 Mal grubu bazında sisteme tanıtılan mallar

<i>MAL GRUBU</i>	<i>%</i>
KURU GIDA	9,18
ŞARKÜTERİ	3,41
ET	1,37
MEYVE-SEBZE	0,08
GIDA DIŞI	85,96



Şekil 4.9 Mal grubu bazında sisteme tanıtılan malların oransal grafiği

Süreçte yaşanan problemler ve nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir :

i) Piyasaya sürülen bir ürünün mağazalarda geç satışa sunulması

- Mal araştırmalarının düzenli olarak yapılmaması : Şirket Satınalma elemanları, zaman kısıtları ve iş yoğunluğu nedeniyle, tedarikçilerin ürün tekliflerini beklemektedir. Mevcut durumda yeni mal tekliflerinin % 70 'ini tedarikçi getirmektedir. Dolayısıyla, sistem daha çok tedarikçiye bağlı olarak yürümektedir.
- Yeni malın sisteme tanıtılması ve mağazalara gönderilmesi en az 2 gün sürmektedir. Bu süre, İzmir mağazalarında minimum 3 gün olmaktadır. İzmir Bölgesi 'nde satışa alınacak yeni mal için de İstanbul 'dan onay, mal kodu ve tedarikçi kodu verilmesi beklenmektedir. Bu süre, 1 hafta ile 1 ay arasında değişmektedir. Mevcut sistemde, tedarikçi kodu tanımlaması için önce Muhasebe 'ye başvurmak gerekmektedir. Tedarikçi kodu tanımlanmadan mal sisteme tanıtılamamaktadır.

ii) Satışa alınan malı tüm bilgilerinin sistemde tanıtılmaması dolayısıyla mağazanın satış planı yapamaması

- Satınalma elemanının verdiği yeni mal bilgilerinin ürünü tanıtmaya yönelik olmaması.

iii) Satışa alınan yeni malın satış takibinin yapılamaması

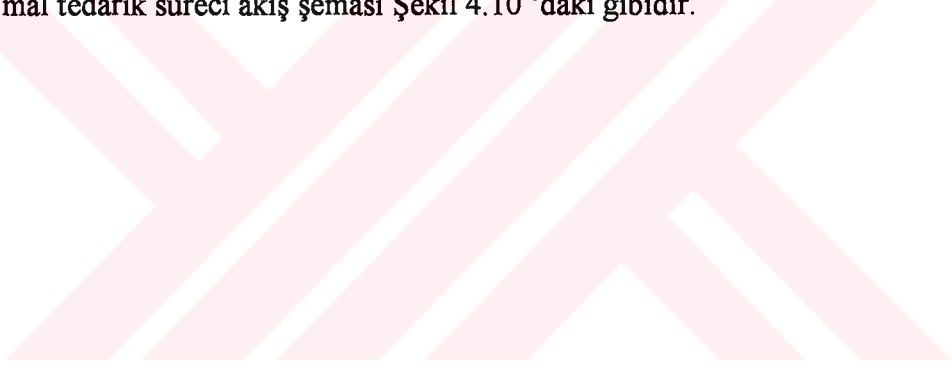
- Satınalma birimleri, yeni malların mağaza, bölge ve mağaza formatı bazında satış takibini yapamamaktadır. Bu nedenle, ilk dağıtımlarda fazla veya az gönderilen

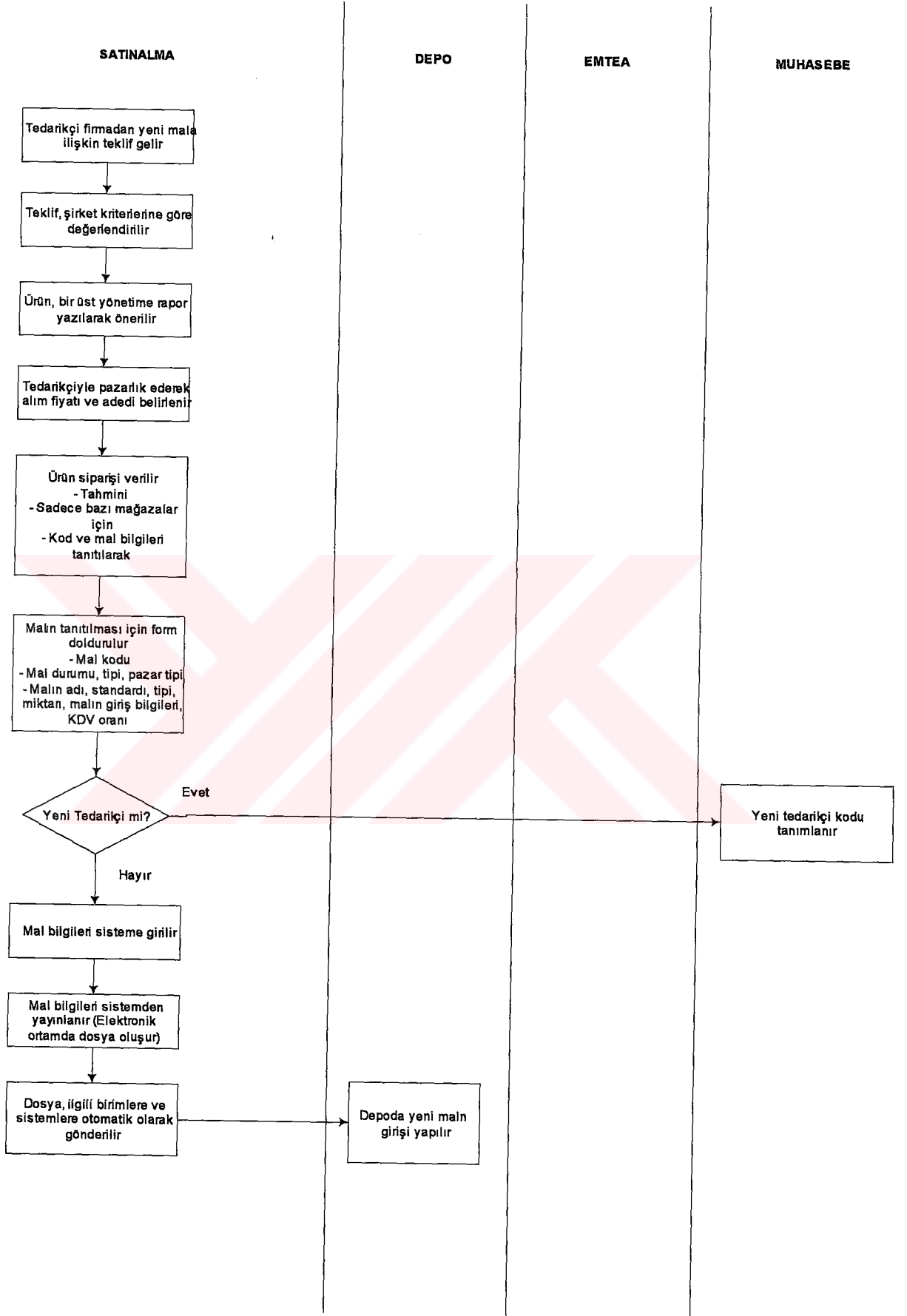
mallar, satış kaybına ya da stokların şişmesine yol açmaktadır.

Yaşanan bu problemlerden ve aşağıda sıralanan gelişmeler doğrultusunda sürecin yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

- Rekabetin artması ile birlikte, mağazalarda satılabilecek ürünlerin çok daha dikkatli seçilmesi gerekecektir.
- Piyasadaki ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte, yeni ürünlerin çok iyi değerlendirilmesi gerekecektir.
- Ürün standartlarının Avrupa standartlarına göre değerlendirilmesi gerekecektir.
- Global marketlerdeki malların mağazalarda direkt ithalat ile satışının sağlanması için yeni mal tedarik zincirinin kurulması gerekir.

Yeni mal tedarik süreci akış şeması Şekil 4.10 'daki gibidir.





Şekil 4.10 Yeni mal tedarik süreci akış şeması

4.4.2 Sürecin Yeniden Yapılandırılması

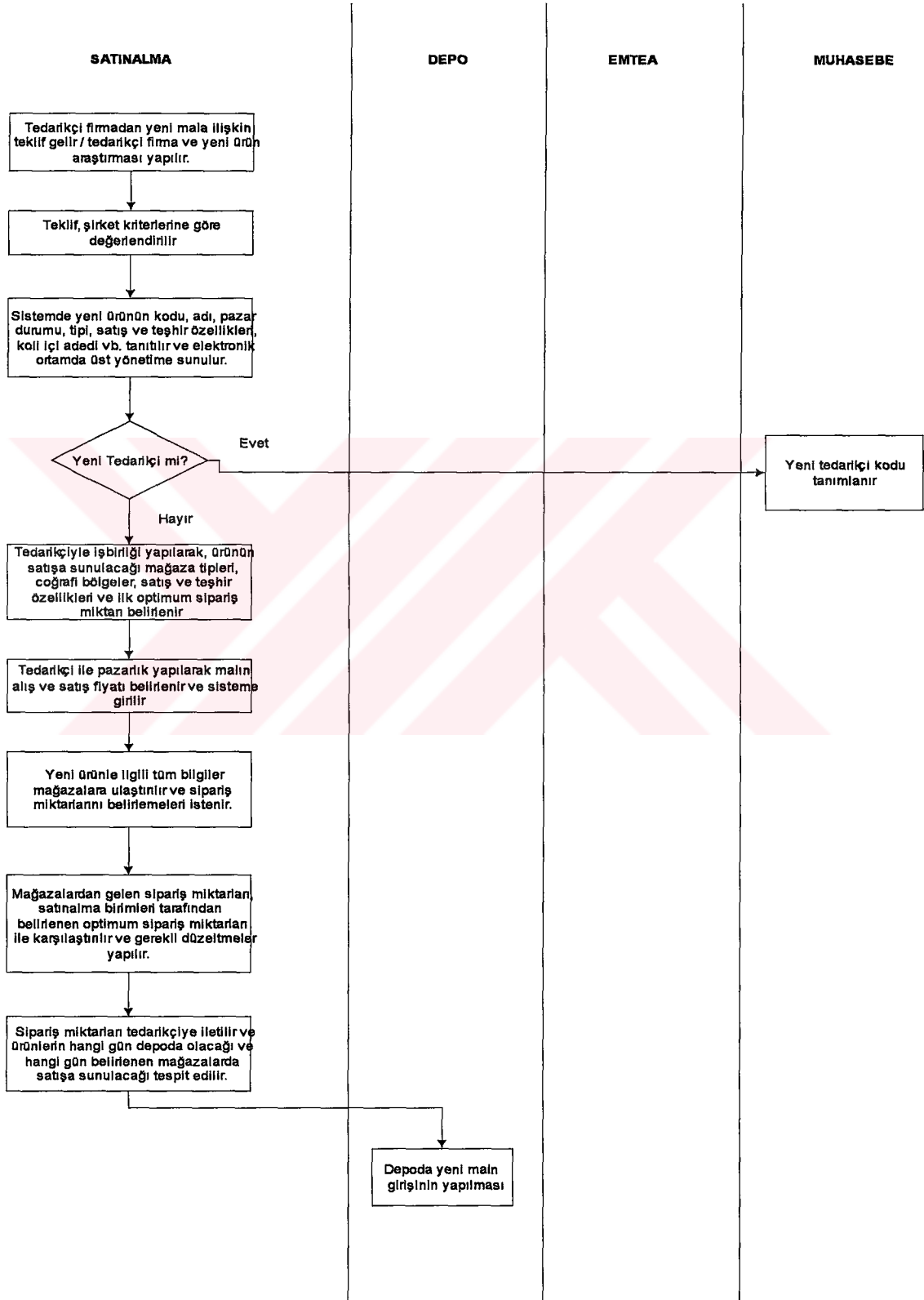
Yeni mal tedarik edilmesi sürecinin yeniden yapılandırılması ve elde edilen kazançlar bu bölümde incelenmiştir.

Gözlemler sonucu, özellikle şirketin yeni mal tedarigi konusunda yeterli bir iletişim ağını kuramaması, doğru ürünlerin doğru mağazalarda satılmasını ve ürünlerden yüksek verim alınmasını engellemektedir. Yeni ürünlerin, piyasaya sürülmeden önce, öncelikle şirket tarafından değerlendirilmesi ve satış stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Süreçte yapılabilecek iyileştirmeler aşağıda sıralanmıştır :

- Şirketin sektördeki lider konumu, piyasaya yeni çıkan veya çıkacak olan ürünlerin öncelikle bu mağazalarda satışa sunulmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi ziyaretleri ve tedarikçilerle iletişim sıklığı artırılmalıdır. Sektördeki rekabetin giderek artması, tedarikçi firmaların diğer perakende şirketlerine de öncelik vermeleri sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle, tedarikçilerle yapılacak uzun dönemli işbirliği anlaşmaları, yeni ürün alımlarında şirkete avantaj yaratabilecektir.
- Yeni ürünün mağazalarda satışına karar verilmesi durumunda, bu ürünün bilgi sistemleri içinde tanıtılması ve satış planının yapılması uzun bir zaman almaktadır. Satınalma yetkilileri tarafından uygun görülen yeni mal için, üst yönetim onayına sunma işlemi kağıt üzerinde değil, bilgisayar ortamında yürütülmelidir. Satınalma yetkilisi, sistemde açacağı yeni ürün formu ekranında ürünün kodunu, adını, tipini, pazar tipini, koli içi adedini ve ürünün fiziksel özelliklerini kaydeder. Aynı zamanda, eğer tedarikçiden ürünle ilgili pazarlama stratejileri, teşhir özellikleri, satış özellikleri vb. bilgiler sağlanmışsa, bu bilgiler de ayrıntılı olarak yazılır ve elektronik ortamda üst yönetimi gönderilir. Üst yöneticiler, hem satınalma yetkilileri ile görüşerek, hem de kendi bilgisayarlarında bu bilgileri takip ederek çok daha hızlı karar verebilir.
- Yeni ürünlerin satışı için mutlaka tedarikçilerle işbirliğine gidilmelidir. Birlikte yapılacak çalışmalarla, ürünün hangi mağazalarda, hangi coğrafi bölgelerde, hangi teşhir yöntemleriyle satılacağına karar verilmelidir. Bu konularda tedarikçilerin yaptıkları araştırmalar ve bilgi kaynakları oldukça fazladır. Ayrıca ürünün tahmini ilk sipariş miktarları da birlikte belirlenmelidir. Bu şekilde, mağazalara fazla ya da az miktarda ürün gönderilmesi önlenmiş olur.
- Ürünle ilgili satınalma yetkilileri tarafından sisteme girilen bilgiler anında mağazalara da ulaştırılmalıdır. Böylece, mağaza yöneticileri ürünle ilgili önceden bilgi sahibi olur

ve sipariş miktarlarını çok daha sağlıklı belirleyebilir. İlk ürün dağıtımında, mağazaların verecekleri sipariş miktarları gözönünde bulundurulmalıdır.

Yeniden yapılandırılan sürecin akış şeması Şekil 4.11 'deki gibidir.



Şekil 4.11 Yeniden yapılandırılan yeni mal tedarik edilmesi süreci akış şeması

4.5 Promosyon ve Duyuru Çalışmaları

Tedarik zincirlerinde, en önemli ve kritik süreçlerden biri de promosyon sürecidir. Promosyon, bir indirim faaliyetidir ve promosyon dönemlerinde asıl amaç ilgili malların satışını artırmaktır. Promosyona giren malların eksiksiz olarak mağazalarda bulunması ve müşteriye doğru formatta sunulması da oldukça önemlidir. Promosyon faaliyetleri ile, şirketin tanıtımı yapılır, müşterilerle iletişim iyileştirilir, doğru stratejiler ile pazar payı artırılır, müşteri bağlılığı sağlanır.

Promosyon ve duyuru sürecinin kritik başarı faktörleri;

- Promosyona girecek malların doğru seçilmesi
- Promosyona girecek malların yok satmaması
- Müşteri memnuniyeti
- Satınalmanın tedarikçiye verdiği siparişlerinin doğru tespiti

Bu başarı faktörlerinin ölçülebilmesi için belirlenen performans ölçütleri :

- Promosyona giren malların satışları
- Tedarikçi performansı
- Promosyona giren malların yok satma oranı
- Müşteri bağlılık indeksi
- Depo envanteri
- Mağaza envanteri

4.5.1 Mevcut Durum Analizi

Promosyon ve duyuru çalışmalarının mevcut durumdaki işleyişi bu bölümde incelenmiştir.

Mevcut Promosyon başlamadan 20 gün önce satınalma departmanı tarafından promosyona girecek mallar belirlenir ve şartları konusunda tedarikçilerle anlaşmaya varılır. Bunlar bir forma yazılır, grup başkanlarında toplanır ve grup başkanları satınalmadan sorumlu genel müdür yardımcısı ile toplanır. Mallar genel müdür yardımcısı tarafından onaylandıktan sonra formlar bölüm sekreterine gider ve promosyon listesi oluşturularak dökülür. İlgili sayfalar grupların önüne gider ve son hali gruplar tarafından onaylanır. Bölüm sekreteri promosyon

listesi formlarını çoğaltır ve depoya, bölgelere ve reklam servisine fakslar. Ayrıca bu liste satış sekreterinin önüne bilgisayardan gider ve satış sekreteri bu listenin açıklamalar kolonunu çıkararak modemli mağazalara modem ile, diğerlerine kurye ile yollar. Bu işlemin amacı mağazaların promosyon dönemine ait ilk sipariş ve promosyon boyunca satacaklarını tahmin ettikleri tüm sipariş miktarlarının alınması ve satınalma departmanının bu bilgileri göz önünde bulundurarak tedarikçilere sipariş vermesidir. Mağazalar “ilk” ve “tüm” siparişlerini girdikten sonra, bu bilgileri satış sekreterine kurye ile yollar. Satış sekreteri, mağazaların siparişlerini tarihli promosyon sipariş listesine yazar ve bunları depoya fakslar ve ilgili sayfaları satınalmadaki ilgili bölümlere yollar. Depoda bunların bilgisayara giriş ve yükleme işlemleri yapılır. Satınalma sekreterinin reklama faksladığı promosyon listesine göre afişler ve kasetler hazırlanır.

Bu süreçlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan en önemli bilgiler şunlardır :

i) Hangi mallarda promosyona girileceği

- Mağaza bu bilgilere göre siparişlerini belirler.
- Reklam bu bilgilere göre afişleri basar.
- Ajanslar bu bilgilere göre broşürleri ve kasetleri hazırlar.

Bu bilgiye şu şekilde ulaşılır :

- Satınalma departmanı promosyona girecek malları belirledikten sonra bu bilgiler sekreter tarafından forma dökülür ve modemli mağazalara modem ile, diğerlerine kurye ile gönderilir.
- Aynı bilgiler Reklam Departmanı 'na fakslanır.
- Reklam, bu bilgileri aldıktan sonra ajanslara fakslar. Ajans provaları hazırlar ve reklama gönderir, reklam da satınalmaya gönderir. Satınalma son kontrolleri yapar, düzeltir ve reklama yollar. Reklam da son değişiklikleri yapar ve ajansa yollar. Buna göre broşürler basılır.

ii) Mağazaların sipariş miktarları.

- Satınalma bu bilgileri tedarikçiden alacağı miktarları belirlerken fikir almakta kullanır.
- Depo bu bilgilere göre yükleme yapar ve mağazalara siparişlerini gönderir.

Bu bilgiye şu şekilde ulaşılır :

- Bu bilgiler ilk olarak Satış sekreterine kuryeyle ulaştırılır. Satış sekreteri, bunların hepsini tarihli promosyon listesine döker. Bu liste, 20 ila 30 sayfa arasında değişir.
- Depoya bu bilgiler, Satış sekreterinin tarihli promosyon listesini fakslaması ile ulaşır. Bu bilgiler, mal hareket merkezinde operatörler tarafından bilgisayara girilir ve yükleme formları basılır.

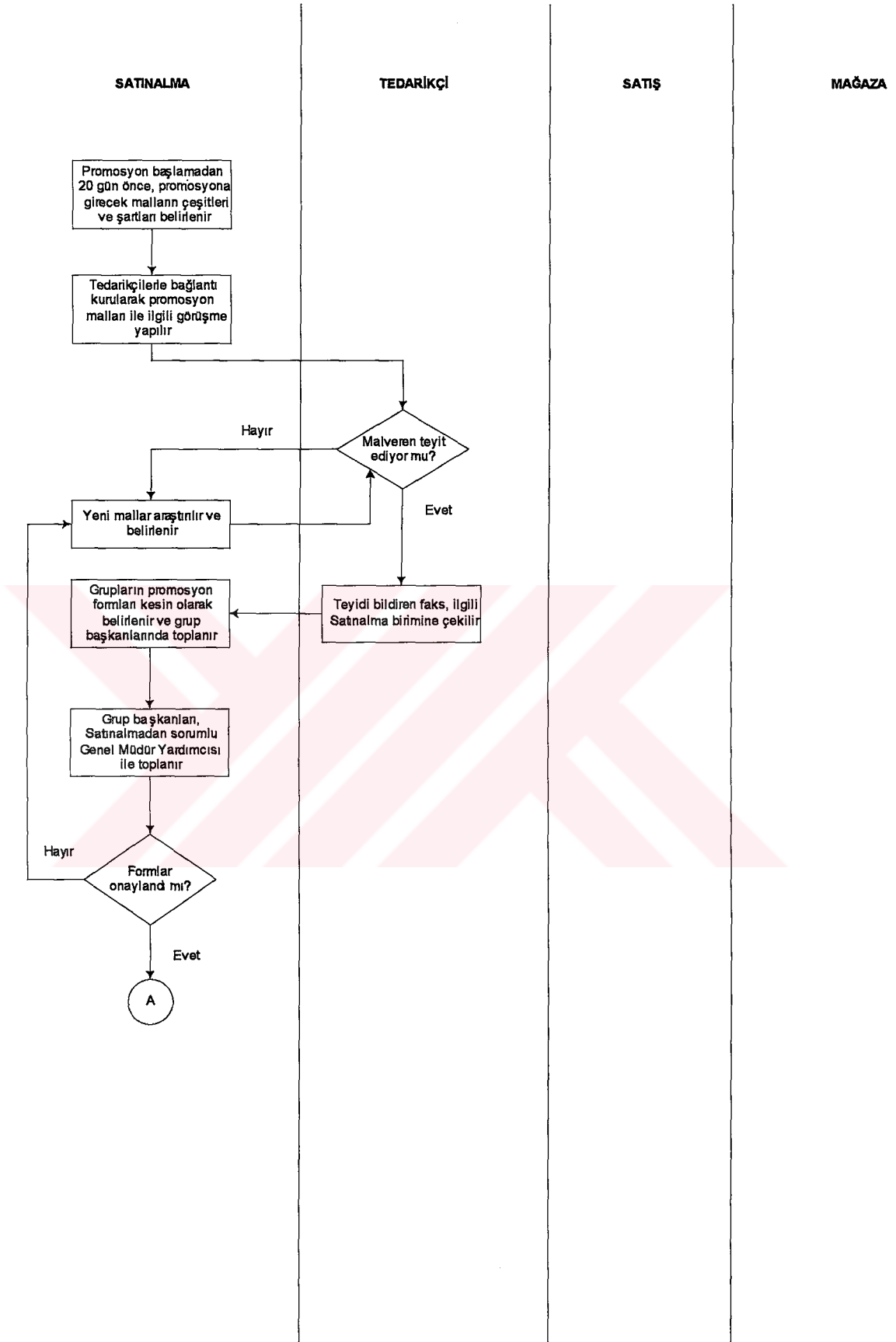
Promosyon ve duyuru sürecinde gözlemlenen problemler aşağıdaki gibidir :

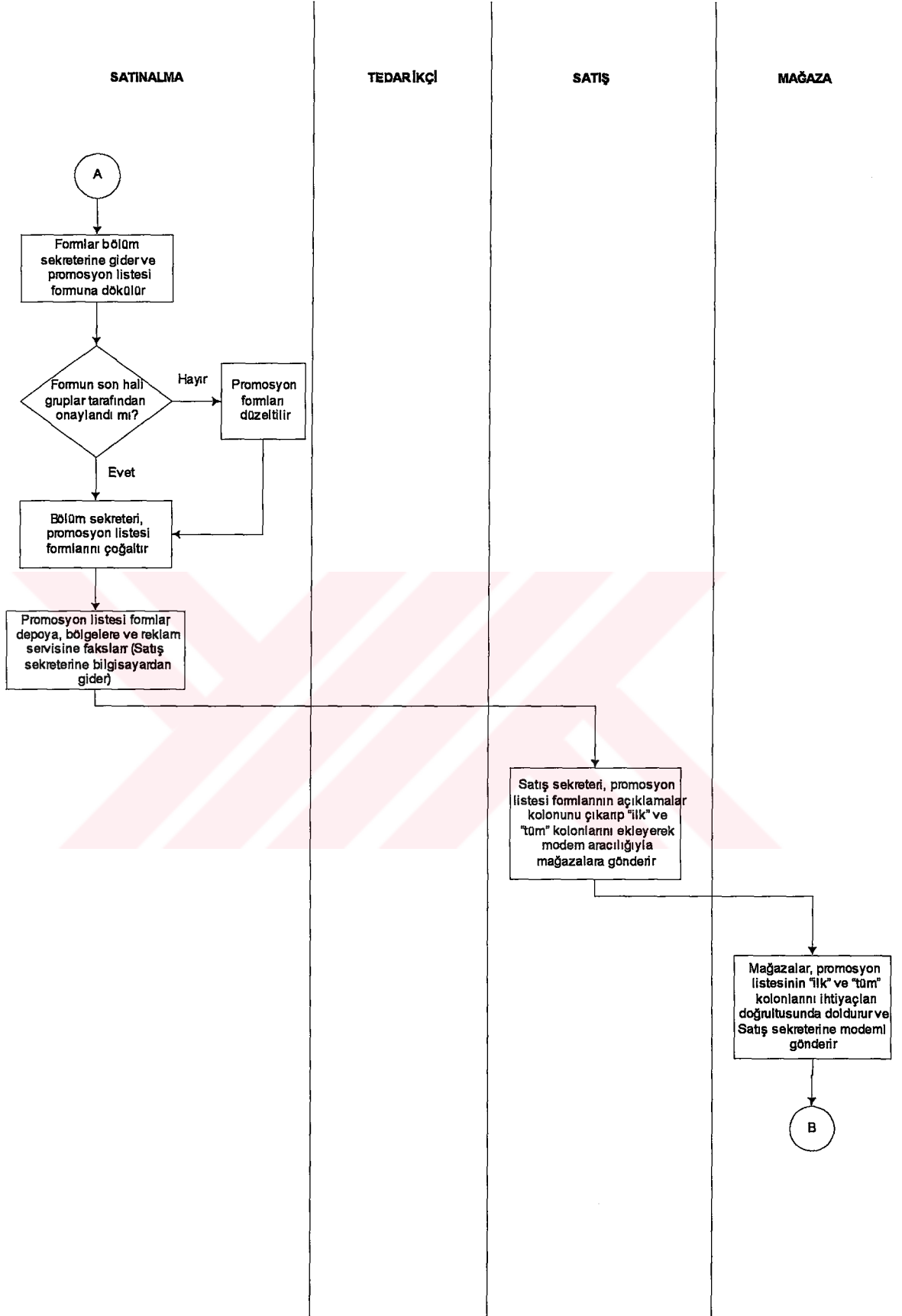
- Promosyon malları listesi, satınalmacı personel tarafından belirlendikten sonra, Satış sekreteri tarafından mağazalara gönderilir. Mağazalar siparişlerini belirledikten sonra, ilk ve tüm (promosyon boyunca gerçekleşeceğini düşündükleri satışlara göre) siparişlerini Satış 'tan gelen forma girerler ve satışa geri yollarlar. Satış sekreteri, bunların hepsini tek tek tarihli aksiyon listesi formuna manuel olarak girer ve depoya fakslar. Satış sekreterinin yaptığı bu iş çok vakit alıcı ve dikkat isteyen bir iştir. Bu liste oluşturulurken hata yapılabilmektedir. Dolayısıyla, bu hatalar mağazalara yanlış sevkiyat yapılmasına yol açmaktadır. Bu mağazalarda envanter fazlalığı oluşur ya da ürünler yok satılır. Ayrıca, mağazalarda adet ve koli kavramlarının karıştırılmasından dolayı fazla sipariş verilebilmekte ve bu yüzden fazla sevkiyat yapılabilmektedir. Mevcut sistemde, bu problemlerin oluşumunu engellemek için, Satış sekreteri tarihli promosyon listesini Satınalma birimine gönderir ve bu birim tarafından son kontrol yapılır. Ayrıca, bu listedeki rakamları mal tedariki esnasında fikir almak için kullanırlar. Fakat, burada oluşan problem de, promosyon listesinin zamanında Satınalma 'ya ulaşmamasıdır.
- Tarihli promosyon listesi depoya yollandıktan sonra, mağazaların her mal için siparişleri tek tek bilgisayara girilir ve yükleme formları basılır. Mağaza siparişlerinin bilgisayara girilmesi yaklaşık 12 saat/adam almaktadır. Elle girişte muhtemel hatalar da söz konusudur. Bu girişlerin yetiştirilememesi durumunda, mağazalara sevkiyat gecikmekte ve promosyona giren malların yok satması söz konusu olacaktır. Bu, en önemli kritik başarı faktörüdür.
- Mağazalardan promosyon satışlarına yönelik sağlıklı analizler alınamadığından dolayı, promosyon mallarının performansları takip edilememektedir.
- Yapılan araştırmalar sonucu, müşterilerin yaklaşık % 40 'ının promosyon

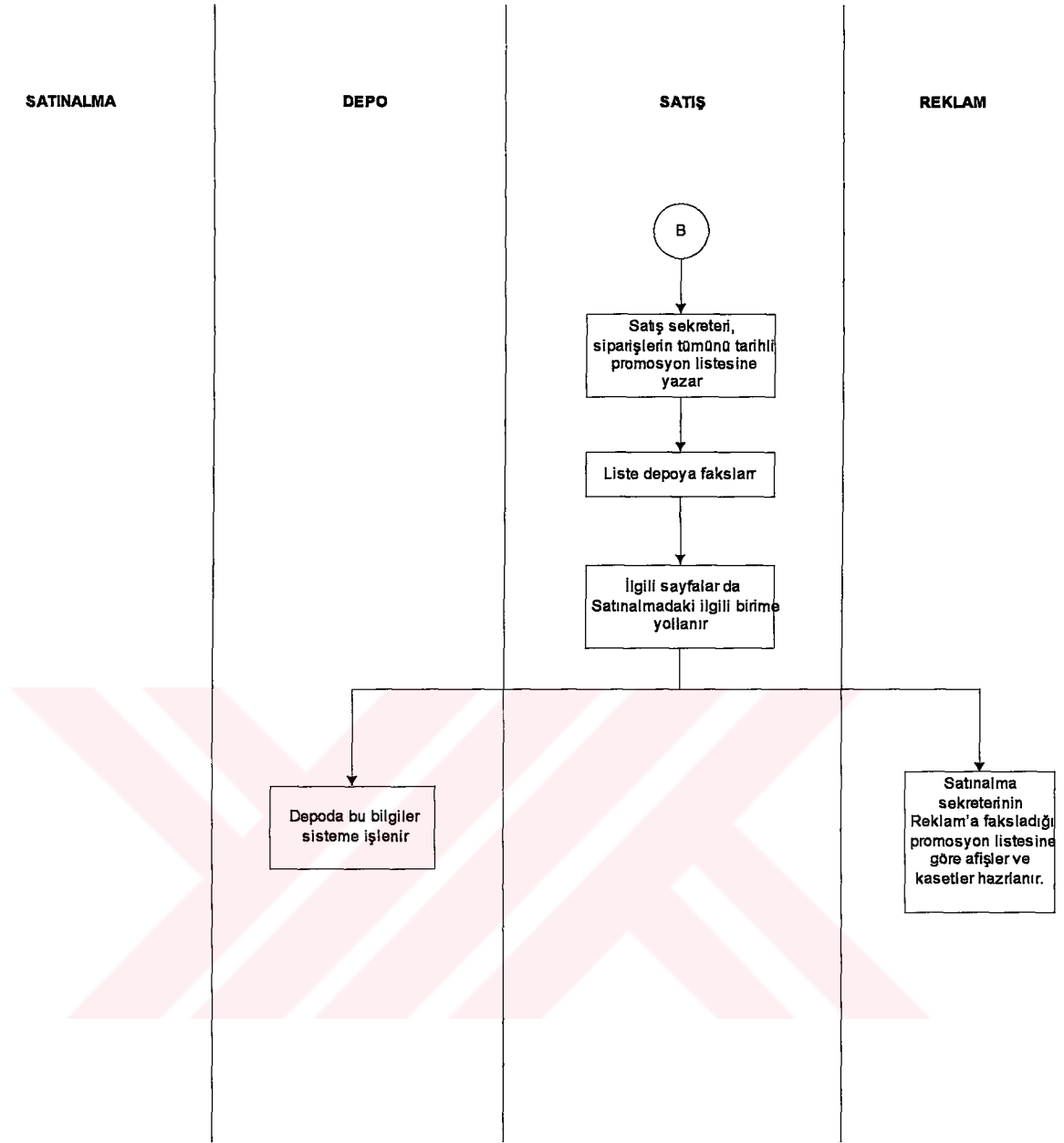
faaliyetlerinden haberdar olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu, promosyon çalışmalarının müşterilere yeterince tanıtılmadığı sonucunu doğurur.

- Satınalma birimleri, depo stoklarını sağlıklı olarak takip edemedikleri için, tedarikçiye verecekleri siparişleri de doğru hesaplayamamaktadır. Bunun sonucunda depoda fazla veya eksik stok bulunmaktadır.
- Promosyon mallarındaki iskonto oranlarındaki karışıklıklardan dolayı, faturalar hesaplarla tutmamaktadır.
- Bir başka problem de, promosyona giren bazı malların mağazalarda fiyat etiketlerinin basılmaması veya promosyon dönemi biten malın yeni fiyatının konulmamasıdır. Bu, müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.
- Reklam birimi tarafından basılan afişler, malların fiyat değişimi veya promosyondan çıkması sonucu israf edilmektedir.

Promosyon süreci mevcut durum akış şeması Şekil 4.12 'deki gibidir.







Şekil 4.12 Promosyon süreci mevcut durum akış şeması

4.5.2 Sürecin Yeniden Yapılandırılması

Promosyon ve duyuru sürecinin yeniden yapılandırılması ve elde edilen kazançlar bu bölümde incelenmiştir.

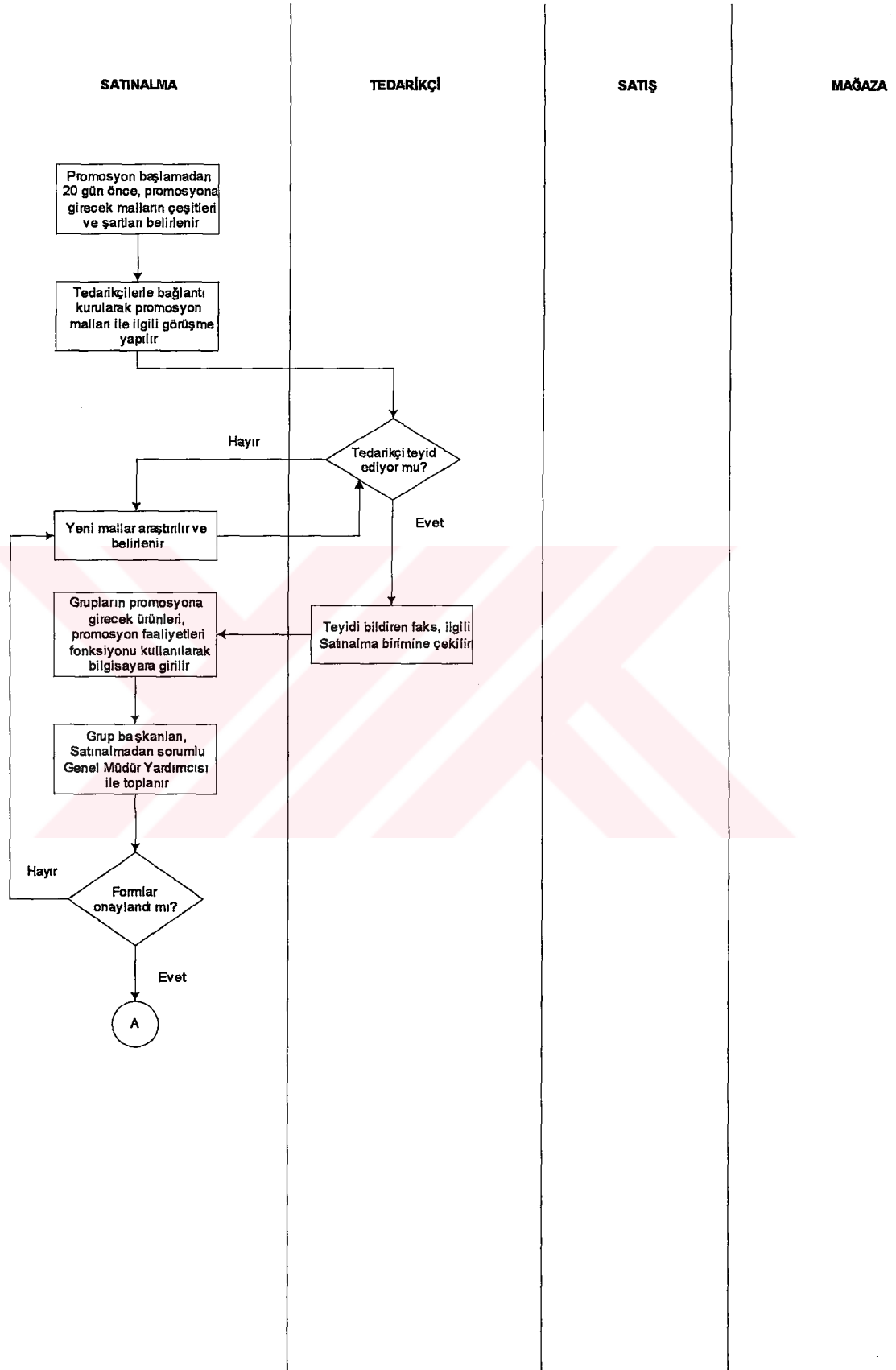
Promosyon sürecinin kritik öneminden dolayı, sürecin zamanlaması ve hatasız yürütülmesi oldukça önemlidir. Süreçte gözlemlenen ve değişime ihtiyaç duyulan en önemli konu, manuel olarak yapılan işlemlerdir. Bilgi sistemlerinin kullanımı ile, süreçler hızlandırılacak ve verim artacaktır. Yeniden yapılandırılan promosyon süreci şu şekilde yürütülecektir :

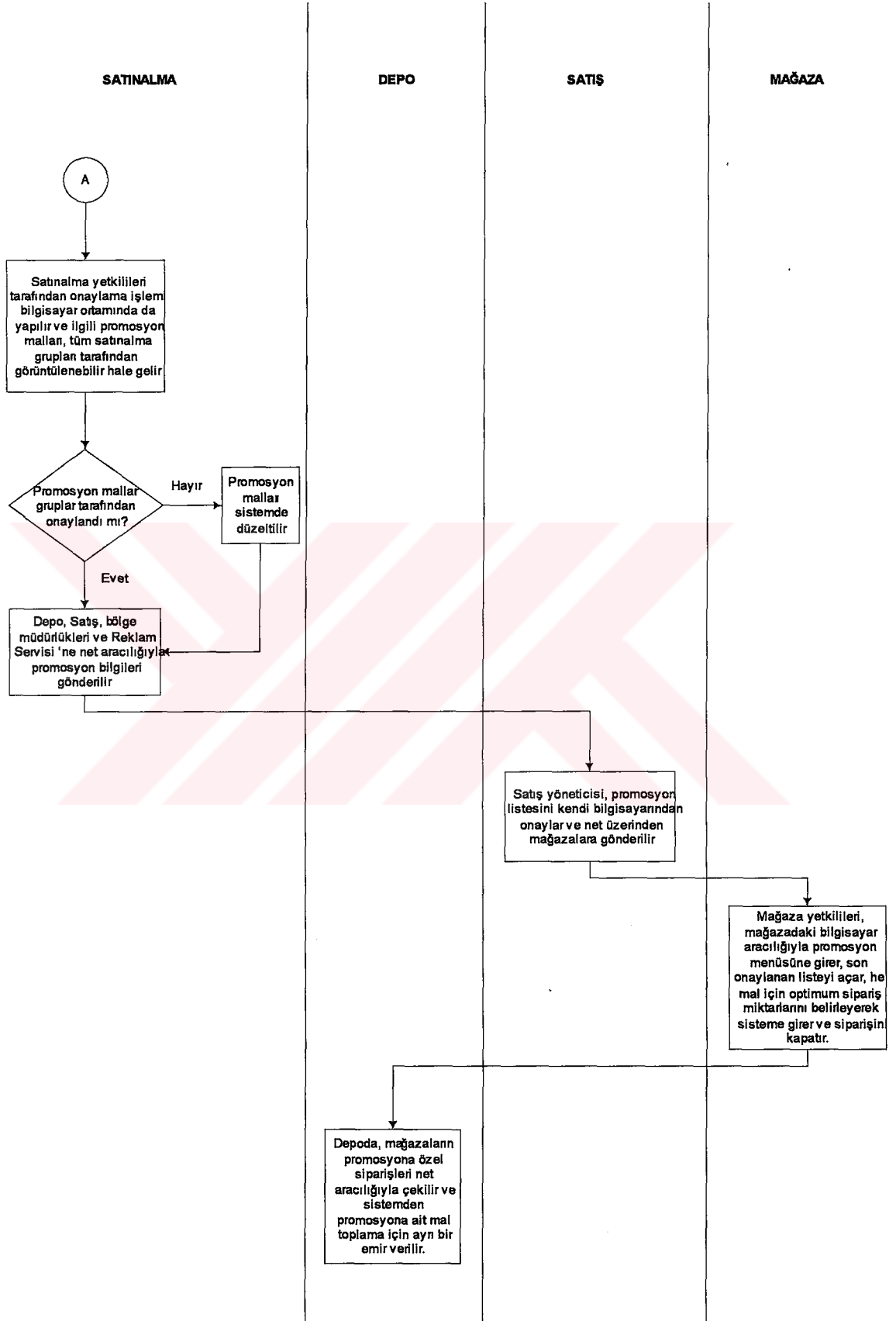
- Mevcut promosyon başlamadan 20 gün önce Satınalma Departmanı tarafından

promosyona girecek mallar belirlenir ve şartları konusunda tedarikçilerle anlaşmaya varılır.

- Promosyona girecek ürünler, satınalma yetkilileri tarafından, bilgisayarda ilgili programın promosyon faaliyetleri fonksiyonu kullanılarak sisteme girilir.
- Grup başkanları, Satınalma genel müdür yardımcısı ile toplanarak ürünleri ve promosyon faaliyetlerini konuşur.
- Onaylanan ürünler, Satınalma yetkilileri tarafından sistemde de onaylanır ve tüm promosyon bilgileri otomatik olarak ilgili grupların bilgisayarlarında görüntülenir.
- Gruplar, bilgisayar ekranlarından kendi ürün gruplarını kontrol eder ve onay verir. Onay verildiği anda, promosyon listeleri depoya, Satış Departmanı 'na, bölge müdürlüklerine ve Reklam Servisi 'ne gönderilmek üzere hazır hale gelir.
- Bilgi İşlem tarafından net üzerinden ilgili birimlere bilgi aktarımı otomatik olarak yapılır.
- Satış Departmanı yöneticisi de, bilgisayarından onay verir ve yine net üzerinden mağazalara promosyon bilgileri ulaşır.
- Mağaza yetkilisi, bilgisayarından promosyon menüsüne girer, satış sekreteri tarafından onaylanan son promosyon listesini açar, her mal için optimum sipariş miktarını belirler ve siparişini kapatır.
- Depoda, mağaza siparişlerinin karşılanması sürecinde anlatıldığı şekilde siparişler çekilir ve promosyon malları menüsünden ayrı bir mal toplama emri verilir.

Yeniden yapılandırılan sürecin süreç akış şeması Şekil 4.13 'deki gibidir.





Şekil 4.13 Yeniden yapılandırılan promosyon süreci akış şeması

5. SONUÇLAR

Perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar için, operasyonların temelini, ürünlerin tedarikçi firmalardan satın alınmasından son tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen tüm faaliyetler oluşturur. Günümüzde organize perakendecilikte, firmaların perakende firmasının liderliğinde kanal yapıları oluşturdukları görülmektedir. Geçmişte özellikle bilgi paylaşımı eksikliği ve teknolojik imkanların yeterince gelişmemiş olması, firmaların yeterince ortak ve verimli çalışmalarına engel olmaktadır. Ancak, müşteri beklentilerinin ve rekabetin bu kadar artması, büyüyen perakende firmalarına ancak değer zincirinde yeralan tüm öğelerle, yani hem tedarikçilerle, hem taşıyon firmalarla hem de müşterilerle ortak hareket etme zorunluluğunu getirdi.

Çalışma sonucu, tedarik zincirlerinin günümüzdeki işleyişi gözönüne alındığında, firmaların bilgi paylaşımına gittiklerinde ne kadar büyük kazançlar elde edecekleri görüldü. Hatta birçok firmanın hala kendi iç iletişimlerinde bile yeterli düzeyi yakalayamadıkları, bunun kendilerine para ve işgücü kaybı olarak geri döndüğü tespit edildi. Uygulama kısmında yeralan yeniden yapılandırma çalışmalarında, öncelikli olarak firmanın kendi içindeki tedarik zincirinin verimsiz işlediği görüldü. Bunun en büyük sebebi, süreçlerin fazlasıyla insana ve tecrübeye bağlı yürümesi, bilimsel donelerin ve teknolojinin kullanım eksikliğiydi. Temel olarak, perakende faaliyetlerini barındıran tüm tedarik süreci incelendiğinde, satınalma siparişlerinin verilmesi, şirketin dağıtım deposuna mal girişi, depo içi faaliyetler, mağazaların depoya sipariş vermesi ve siparişlerin yükelenerek mağazalara ulaştırılması süreçlerinin ana süreçleri oluşturduğu ve bu süreçlerde teknolojik araçların ve yeni yazılımların kullanılmasının verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu sağlayacağı belirlenmiştir. Teknolojik imkanların kullanılmasının yanısıra, süreçlerdeki gereksiz faaliyetlerin safdışı bırakılması ve iş yapış şekillerinin değiştirilmesi de firmanın hedeflerine ulaşmasında ve lider konumunu muhafaza etmesinde önemli rol oynayacaktır. Müşteri taleplerinin tam olarak karşılanması ve müşteri bağlılığı sağlamada en kritik yardımcı tedarik süreçleri olarak, yeni mal tedariki ve promosyon faaliyetleri ele alınmıştır. Bu süreçlerin yeniden yapılandırılması sonucu da stok devir hızlarında artış ve yüksek müşteri memnuniyeti avantajları sağlanacaktır.

Türkiye 'nin ekonomik şartlarındaki kötüye gidiş, firmaları yatırım yapma, yeni teknolojileri kullanma ve öncelikli olarak müşteri memnuniyeti prensibini benimseme konusunda geri adım atmaya zorlamaktadır. Ancak, bu çalışma sonucu tespit edilen şudur; firmalar, kendi temel süreçlerini ayrıntılı olarak incelerlerse, krizden etkilenmemek için tek çarenin personel

masrafları ve diğer masraflardan kısmak olmadığını, doğru analizler ve doğru yatırımlar yaparlarsa dengeli büyüme ve karlılık hedeflerine ulaşabileceklerini göreceklerdir.



KAYNAKLAR

- Blackwell, R.D., (1997), From Mind To Market, HarperCollins Publishers Inc., New York.
- Bowersox, D.J. ve Closs D., (1996), Logistical Management, The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Dunne, P. ve Lusch, R.F., (1999), Retailing, Harcourt Brace & Company, Florida.
- Granzin K.L. ve Painter J.J., (1997), "Consumer Logistics as a Basis for Segmenting Retail Markets", Journal of Retailing and Consumer Services Vol.4 No:2, 0969-6989/97.
- Handfield, R.B. ve Nichols, E.L., (1999), Introduction to Supply Chain Management, Prentice Hall, New York.
- Kelly M.O., (2001), "Retail Market Share and Saturation", Journal of Retailing and Consumer Services 8, 37-45.
- Lowson, R., (2001), "Analyzing the Effectiveness of European Retail Sourcing Strategies", European Management Journal Vol.19 No:5, 0263-2373/01.
- Metz, P.J., (1998), "Demystifying Supply Chain Management", Supply Chain Management Review.
- Park J.L., (2002), "Supermarket product selection uncovered: manufacturer promotions and the channel intermediary", International Food and Agribusiness Management Review 99, 1-14.
- Piercy N.F. ve Harris L.C., (2002), "Market Orientation and Retail Operatives' Expectations", Journal of Business Research 55, 261-273.
- Poirier, C.C., (1999), Advanced Supply Chain Management, Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Simchi, D., Kaminsky, P. ve Simchi, E., (2000), Designing and Managing The Supply Chain, The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Swartz, J., (2000), "Changing Retail Trends, New Technologies, and the Supply Chain", Technology in Society 22, 123-132.
- Tek, B., (1984), Perakende Pazarlama Yönetimi, Üçel Yayımcılık Dağıtım, İzmir.
- <http://www.manufacturing.net/magazine/logistic/> (Logistics Management for logistics and distribution)
- <http://www.manufacturing.net/magazine/scl/> (Supply Chain Management Review)
- <http://www.clm1.org/> (Council of Logistics Management)

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	25.12.1976
Doğum Yeri	İstanbul
Lise	1987-1994 Kadıköy Anadolu Lisesi
Lisans	1994-1998 Yıldız Teknik Üniversitesi Makina Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1999-2002 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü

Çalıştığı kurumlar

Temmuz 1998-Devam Migros Türk T.A.Ş. Ar-Ge ve Planlama / Proje
Yönetimi Departmanı

