

İNTERNET ORTAMINDA DAĞITIM KANALI YÖNETİMİ

Murat AKDOĞAN

Baymak A. Ş. , Dr.

Abstract: Supply Chain Management (SCM) can be considered as a "value collaboration", which unites the SC Partners (supplier, producer, subcontractor and distributor) under one structure. Together with the Internet and ERP systems becoming widespread, SCM benefits more from data processing and communication technologies, especially in the processes of order-taking, purchasing and stock management. SCM creates integration between its Partners and serves as an effective tool for decrease in costs, producing common benefits, synergy creation by specialization, establishment of effective systems and long range planning. This article provides the reader with a definition of SCM, Internet based SCM systems and an application from BAYMAK-one of the leading durable goods producer in Turkey.

I. GİRİŞ

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemlerinin yaygınlaşmasından sonra, Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management) kavramı daha sıkça duyulmaya başlanmıştır. Bilindiği gibi ERP yazılımları, satın almadan satışa, muhasebeden ürün maliyetlendirmesine, kalite kontrolden insan kaynaklarına kadar bir firmadaki tüm işlemlerin anında ve doğru görülmesini sağlıyor. Bilgiler, doğru kişi tarafından sisteme girildiği ve işlemler birbirini takip ettiği için, departmanlar entegre çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Sonuç olarak departmanlar, anında haberleşme ve işbirliği ortamında çalışmaya yönelerek, şirket içi işleyiş problemlerini ve verimsizlikleri, yazılımın verdiği fonksiyon önerilerini de dikkate alarak hızla çözebilmektedirler. Günümüz şartları, globalleşme ve rekabetin artması nedeniyle, firmaların ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunun için şirket içi süreçleri iyileştirmenin dışında tedarik zincirinin parçası olan satıcı, müşteri, dağıtıcı ve nakliyeciler ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım üzerine kurulan Tedarik Zinciri Yönetimi şu şekilde tanımlanabilir;

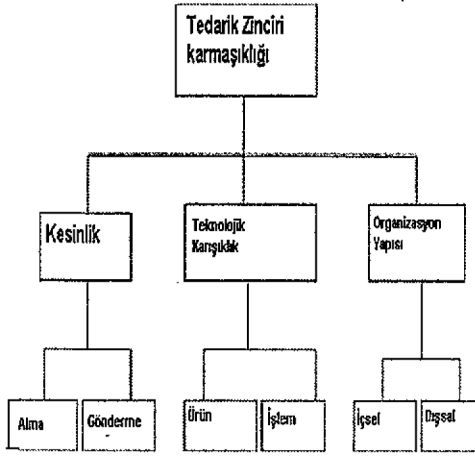
"Ürün tasarımından üretim ve satışına kadar tüm aşamalarda yer alan üretici, satıcı, müşteri, dağıtıcı ve bayi gibi kanalların genişletilmiş şirket çatısı altında oluşturulduğu bir değer işbirliği. Birden fazla şirketi kapsayan Tedarik Zinciri Yönetimi yapısı, tek bir şirket gibi davranarak kaynakların (süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri) ortak kullanımı sayesinde bir

sinerji yaratmayı hedefliyor. Sonuç ise yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet ya da ürün olarak ortaya çıkıyor" [1].

Artan müşteri talepleri, globalleşme, hızla artan rekabet, bilgi ve haberleşme sistemlerinde yaşanan teknolojik gelişmeler, dünya çapında azalan ekonomideki devlet müdahaleleri ve çevre konularına karşı artan duyarlılık firmaları tedarik zinciri yönetimi felsefesine uyuma doğru yönlendirmektedir. Bir firma tedarik zinciri yönetimine geçtiğinde pek çok eski fikir ve görüşün geçerliliği kalmamaktadır. Her firma kendi özel koşullarına göre tedarik zincirinde özel şeyler yaparken tedarik zinciri organizasyonu içerisinde yapılan işbirliği üzerinden değer yaratma, en uygun bilişim teknolojisini seçme ve verimli bir şekilde faydalanma, bireysel verimliliğe ulaşma ve esnekliği sağlama gibi önemli Tedarik Zinciri Yönetimi kavramlarını da organizasyon üzerinde sağlamalıdır. Bu kavramlar satın alma, lojistik, pazarlama ve üretim gibi işlevsel birimleri gerektirmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi ürün ve hizmet önerileri geliştirme fırsatları vererek firma müşterilerinin memnuniyetini artırır ve uzun süreli rekabetçilik avantajı sağlar aynı zamanda firmaya da maliyetleri düşürme şansını verir. Üst yönetimin bakış açısı ile, Tedarik Zinciri Yönetiminin en önemli amacı en üst seviyede müşteri memnuniyetini yakalamaktır. Bu sayede zincirdeki tüm birimler kendini geliştirmeye çalışmaktadır. Firma ve Tedarik Zinciri Halkaları (partners) ürünlerini ve hizmetlerini bireysel müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre özelleştirmelerini sağlamaktadır.

Tedarik Yönetiminin başarılı olabilmesi için gerekli olan temel birimlerden birisi etkili ve verimli satın alma yönetiminin olmasıdır. Son on yıl içerisinde başarılı bir satın alma yönetimini sağlayan faktörler oldukça değişti ve ilerdeki on yılda da değişmeye benziyor. Satın alma personeli bir şeyler satın almaktan daha fazlasını yapmaktadırlar. Onlar organizasyonun içindeki ve dışındaki tarafları bir araya getirerek karar alma sürecini gerçekleştirmektedir ve bu anlamda bağlantıları sağlama yöneticileri durumuna gelmektedirler. Sistemin genel amaçları için minimum birim maliyetle satın alma yapacakları tedarikçileri doğru olarak seçme sorumluluğu taşımaktadırlar. Diğer önemli



Şekil.2: Tedarik Zinciri Karmaşıklığı Faktörleri

III. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN YARARLARI

A. Maliyet Düşüşü

Dünyada 1000'in üstünde firma üzerinde yapılan uygulamanın sonucunda Tedarik Zinciri Yönetimi sayesinde çeşitli maliyet kalemlerinde iyileşmeler olduğu görülmüştür. Tedarik Zinciri Yönetimi yazılımları her aşamada optimizasyonu maliyet bilgisini de düşünerek gerçekleştirdiği için, tamamlanan projelerde malzeme stoklarında yüzde 30 – 50 azalma, nakliye maliyetlerinde yüzde 10-12 azalma, tedarik zinciri maliyetlerinde yüzde 10 – 20 azalma, malzeme satın alma fiyatlarında yüzde 5-10 azalma, kapasite kullanımında yüzde 5-20 iyileşme, sipariş tamamlama oranında yüzde 5 iyileşme, tahmin doğruluğunda yüzde 20 – 60 iyileşme, raf ömürlü ürünlerin stoklarında yüzde 10 – 20 azalma sonuçları elde edilmiştir [4].

Ülkemizde yaşanmakta olan kriz döneminde, kurumsal giderlerin ana maddelerini oluşturan personel ve satın alma maliyetlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Satın alma maliyeti bir şirket için hayati önem taşımaktadır. Önümüzdeki yıllarda ürün, hizmet, proje ve masraf kalemlerinden oluşan faiz dışı giderlerin yönetimi üzerinde en çok durulacak konuların başında gelecektir. Bir şirket aldığı ürün ve hizmet miktarını değiştirmeden, satın alma giderlerinde ciddi oranda iyileştirme yapma şansına sahip bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucu satın alma sürecinde potansiyel kayıpların kaynağının harcama analizlerinin yapılması, doğru belgelerin iletilmesi, prosedürler ve sözleşmelere uyum gibi konuların olduğu görülmüştür. Purchasing Magazine'in bu konu ile yaptığı bir araştırma

sonucuna göre ortalama bir satın alma süreci 11 – 21 adımdan oluşmakta ve 15 – 18 işgünü sürmektedir. Bu adımların başlıcaları talep formu doldurmak, yöneticiden onay almak, hesapların kontrolünü yapmak, tedarikçiden mal istemek gibi tamamen zaman kaybettirici işlemlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla zaman kaybıyla birlikte maliyetler artmakta ve verimlilik azalmaktadır.

Yapılan işlerin büyük çoğunluğu, tedarikçiye siparişi gönderme, siparişi açma, değişiklik yapma, onay sürecini takip etme, teslim alma ve raporlama gibi idari işlerden oluşmaktadır. Abendem Group'un yaptığı bir araştırma sonucuna göre, klasik yöntemlerle yapılan ortalama bir satın alma işlemi 9 gün sürmektedir ve bu işlerin ortalama maliyeti ise 120 dolar civarındadır. Bunu bir örnekle açıklarsak; ortalama 20 milyon dolar bütçesi olan bir şirket, alımlarını klasik satın alma yöntemleriyle yaptığı için 60. 000 – 120. 000 dolar arasında para kaybetmektedir. Yine yapılan bir araştırma sonucunda, bir şirketin satın alma maliyetlerini yüzde 5 azaltması ile satışlarını yüzde 30 artırmasının gelir tablosunda aynı etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur [5].

Satın alma maliyetlerini düşürmek için yapılması gereken bazı temel işler bulunmaktadır. Bunları sıralarsak;

- Stok maliyetlerini düşürmek
- Gerçeğe yakın bütçe ve plan hazırlamak
- Satın alma maliyetlerini daha hızlı karşılamak
- Taleplerin standart bir yapıda konsolidasyonunu sağlamak
- Daha etkin garanti, sigorta, bakım ve zimmet takibi
- Tedarikçilerin performansını ölçmek

İnternetin her şeyi değiştirdiği bir ortamda nereden başlamalı konusuna iyi bir şekilde cevap verilmelidir. Bunun cevabı ise uygulama kolaylığı yüksek, işletmeye katkısı çok olan self-servis uygulamalar, elektronik satın alma, kurumsal portal ve web tabanlı eğitimle başlamaktır.

Elektronik satın almanın uygulamaya geçmesi ile birlikte; satın alma işlemlerinin sadeleştirilmesi kolaylığının yanında, tedarikçi entegrasyonu sağlanarak; satın alma siparişlerini, uyarıları, performans ölçütlerini ve fatura bilgilerini tek bir noktadan izlemek mümkün olmaktadır. Bu şekilde hiçbir nokta gözden kaçırılmamakta dolayısı ile minimum maliyete ulaşılması sağlanmaktadır. Teslim alma süreci boyunca teslim alma işlemlerinin ve tedarikçi iadelerinin hatasız bir şekilde yapılabilmesi maliyetlerin azalmasına neden olurken; karışık bir yapıya sahip olan satın alma süreci basit bir yapıya kavuşmaktadır. Sipariş, teslimat, fatura miktarlarının eşlenmesine kadar ödemelerin durdurulması

ve tedarikçi iade faturası oluşumu ödemeler sistemi ile sağlanabilmekte ve böylece iş süreçlerindeki değişikliklerin kolayca gerçekleşmesi sağlanabilmektedir.

B. Ortak Fayda

Yukarıda sözü edilen işbirliğinin sonucunda, kalite, fiyat ve tasarım açısından tercih edilecek bir ürün servis yapısı oluşturulmaktadır. Bu çalışmada işbirliğini en kritik faydası, tarafların ellerindeki bilgiyi birleştiriyor olmalarıdır. Bayi müşteriden aldığı ihtiyaç ve eleştiri bilgilerini, üretici firma elindeki pazar ve tasarım olasılıkları bilgilerini, satıcı malzeme fiyat ve kalite bilgisini aktarmaktadır. Bu çalışmada firmalar, sonucun herkese kazanç olarak döneceğini bildikleri için açık davranmaktadırlar.

Tedarik Zinciri Yönetimi çeşitli süreçlerden oluşmaktadır. İş ortakları ile tek bir firma gibi çalışma sonucunda, ERP sistemleri ile şirket içinde elde edilen verim, benzer şekilde, şirketler arasındaki süreçlerde de yakalanmakta ve verimsizlikler ortadan kaldırılabilmektedir. Bu durum tüm taraflara maliyet avantajı olarak dönmektedir. Söz konusu süreçlerdeki iyileştirmelerde motivasyon sağlamak için, tarafların kazancı bölüşmesi, başka bir ifadeyle "kazan - kazan" anlaşmalarının yapılması önemli olmaktadır. Örneğin, stok seviyesinin düşürülmesi çalışmasında, stoklar satıcı tarafından yönetiliyor olabilir. Satıcı kendi imalat planını çok daha iyi bildiği için, sizden gelen talepleri dikkate alarak şirketinizin stoklarında önemli düşüşler sağlanabilmektedir. Oluşan mali kazancın, her iki firma arasında bölüşülmesi, satıcı firmayı daha fazla motive etmektedir.

C. Uzmanlaşma

Tedarik Zinciri Yönetiminin bir amacı da, herkesin en iyi bildiği işi yapması, dolayısıyla uzmanlaşmasıdır. Üretici firmanın en iyi bildiği iş, son ürünün prosesleri;satıcı firma için, sorumlu olduğu malzemeler;bayi için, Pazar hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmak ve uçtaki müşterilere malın doğru bir şekilde satışını yapmaktır. Özellikle bilgi işlem, muhasebe, bordro yönetimi gibi şirket olmanın sonucunda yapılması gereken yan işler, esas yoğunlaşılacak konulardan zaman çalmaktadır. Bu görevlerin, konunun uzmanı firmalara dış kaynak olarak devredilmesi, güçlü olunan konuya daha fazla zaman ayrılmasına , dolayısıyla daha hızlı ve daha doğru hareket edilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, tüm iş ortaklarının kaynakları ortak kullanması, çıkabilecek yeni iş olanaklarına daha hızlı ve fazla yatırım yapılmadan ulaşılmasını sağlamaktadır.

D. Hızlı, Doğru ve Etkili Sistem

Tedarik Zinciri Yönetimi uygulaması için firmaların ilk önce ERP veya benzeri uygulamaların yardımı ile, iç işleyişini iyileştirmesi ve geçmiş verileri istenen detayda saklamaları beklenmektedir. Bundan sonra firmaların duvarlarını yıkarak iş ortakları ile birlikte planlama yapması hedeflenmektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi yaklaşımı bu amaçla geliştirilmiş yazılımlar ile birlikte uygulandığında hedefine ulaşmaktadır. Bu yazılımlar, ERP sistemlerinin yeterli olmadığı konular olan, strateji planlama, şirkete uygun modellerle satış tahmini ve üretim ve dağıtım hattının planlara uygun olarak optimizasyonunu gerçekleştirmektedir. Ayrıca internetin yaygınlaşması ve portal'ların oluşması ile birlikte, Tedarik Zinciri Yönetimi yazılımları, şirketin iş ortakları ile konuşabileceği, şirketler arası entegrasyona izin veren fonksiyonları da kapsamaktadır.

E. Uzun Vadeli Planlama

Tedarik Zinciri Yönetimi yazılımları uzun vadeli planlamada yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada yeni üretim birimlerinin, depoların ve bayilerin ideal lokasyonu, maliyet optimizasyonu ve müşteriye hızlı cevap verme kriterlerine göre tespit edilebilmektedir. Ayrıca hangi ürün nerede üretilmeli, malzeme, işgücü, nakliye, stok, ürün ömrü yönetimi açısından en karlı kanal stratejisi nedir gibi sorulara cevap vermek imkanı bulunabilmektedir.

F. Daha Düşük Stok Seviyeleri

Tedarik Yönetimi Yazılımları, stok seviyelerinin düşürülmesinde önemli rol oynamaktadır. En uçtaki satış bilgisinin yazılım tarafından kısa bir sürede değerlendirilebilmesi, satıcıların şirketinizdeki kendi stoklarından sorumlu olması ve stok takibini sizin adınıza yapması, talep tahminlerinin mümkün olduğunca doğru yapılması önemli bir maliyet kalemi olan stok taşıma maliyetinin düşürülmesine yardımcı olmaktadır.

IV. TÜRKİYE'DE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ÖRNEK: BAYMAK

Dünyada yaygın biçimde kullanılmaya başlayan tedarik zinciri yönetimi Türkiye'de de uygulanmaya başlamıştır. Burada size BAYMAK firmasının uygulamakta tedarik zinciri yönetimi uygulamasından bahsedeceğiz. BAYMAK içinde bulunduğu sektör ve konumu nedeniyle geniş bir iş yapma ağına sahiptir. Firma olarak sattığı ürünlerin bir kısmını üretim yaparak sağlarken diğer kısmını ise satın alma yolu ile karşılamaktadır. Ülke çapında yaygınlaşmış bayi ağı sayesinde çok geniş bir müşteri kitlesi ile çalışmaktadır. BAYMAK firmasına mal talepleri bayi ağı üzerinden

gelmektedir. Gelen talep üretim yapılarak veya satın alma yolu ile karşılanmaktadır. Birkaç yıl öncesine kadar firma mal taleplerini yani siparişlerini bayilerinden telefon veya fax yolu ile almaktaydı.

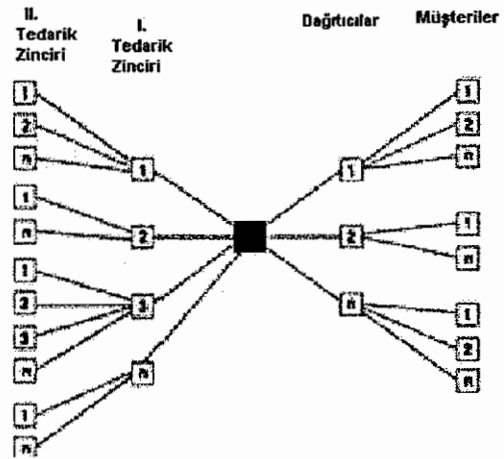
Firma birkaç yıl içerisinde dünyadaki gelişme çizgisine paralel olarak köklü atılımlar gerçekleştirmiştir. Türkiye çapında dağılmış bayilerden gelen 2000 yılı içerisindeki siparişlerin yüzde 90 a yakını internet üzerinden verilmiştir. Örnek bir uygulama olan BAYMAK Tedarik Zinciri 7 temel kısımdan oluşmaktadır.

- 1-Şirket içi entegrasyon
- 2-İnternet Sipariş Otomasyonu
- 3-Satış Sipariş Otomasyonu
- 4-Satın Alma Otomasyonu
- 5-Tedarikçi Entegrasyonu
- 6-İthalat Otomasyonu
- 7-Risk Yönetimi
- 8-Üretim

Firma öncelikle kendi içinde altyapısına yönelerek gerekli insan ve teknoloji eksikliklerini tamamlamış ve şirket içi entegrasyonunu sağlamıştır. Daha sonra ise yukarıda bahsettiğimiz bayilerin firmaya sipariş verme işlemini internet üzerine taşımıştır. Bu sayede herhangi bir bayi herhangi bir yerden bilgisayarının başında oturarak istediği siparişleri istediği bir zamanda verebilmektedir. Klasik yöntemlerle karşılaştırıldığı zaman her iki taraf içinde en başta maliyet olmak üzere bir çok yarar elde edilmektedir. Bayiler ve firma arasındaki telefon ve fax trafiğindeki yoğunluk önemli ölçüde düşmüştür. Müşteri talepleri firmaya bayiler aracılığıyla internet üzerinden anında iletilmektedir. Firma internet üzerinden gelen siparişleri değerlendirme, rezervasyonlarını yapma, sevkiyatları gerçekleştirme, irsaliye ve faturalarının kesilmeleri gibi siparişlerle ilgili operasyonel işlemlerin yapılması için Satış Sipariş Otomasyonunu sisteme dahil etmiştir. Böylece firmaya internet üzerinden veya klasik yöntemler gelen siparişlerin kontrolünden faturalarının kesilmelerine kadar olan tüm işlemleri kolaylıkla yapılabilir hale gelmiştir. Sistem bu şekilde müşteri – bayi - ana firma bağlantısını sağlamıştır. Daha sonraki aşamada ise gelen siparişler için gerekli malların karşılanmasını sağlayacak satın alma otomasyonları tamamlanmıştır. Firma mal alımları yurtiçi ve yurtdışından aldığı için yurtiçi satın alma işlemleri için Satın Alma Otomasyonunu, yurtdışı alımlar için ise İthalat Otomasyonunu devreye sokarak sisteme entegre etmiştir. Bu sayede zincire bir halka daha eklenmiş ve müşteriden başlayan ve tedarikçiye kadar uzanan bir zincir oluşmuştur. Müşteri – Bayi – Ana Firma – Tedarikçi. Bu aşamada bayiler üzerinden gelen siparişler satış sipariş otomasyonunda değerlendirilmekte sipariş için mal alımı yapılması gerekiyor ise yurtiçi veya

yurtdışı alımlar için gerekli siparişler oluşturulmaktadır. Bu aşamada bir adım daha atılarak BAYMAK firmasının tedarikçisi konumundaki Coşkun Öz firması ile ortak hareket anlamına gelen firmalar arası entegrasyona gidilmiştir.

BAYMAK firmasının Coşkun Öz firmasına vermiş olduğu tüm siparişler on-line olarak Coşkun Öz firması tarafından kendi ekranlarından izlenebilmektedir. Kendisine gelen siparişlere teslim tarihi verip, sevkiyat yapacağı zaman irsaliye ve faturalarını yine kendi ekranından kesebilmektedir. BAYMAK verilen teslim tarihlerini aynı anda kendi ekranında görmekte , karşı taraftan kesilen irsaliye ve faturaları da görüp istediği zamanda kendi muhasebe sistemine dahil etmektedir. Bütün bu işlemler gerçekleşirken firmanın müşterileri yani bayilerinin risklerinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Risklerin bütün olarak bilinmesini sağlayacak risk yönetimi otomasyonu sisteme dahil edilerek etkili bir risk yönetimi sağlanmıştır. Bu sayede bayilerden gelen siparişlerin sevkiyat aşamasında bayinin firmaya karşı toplam riski kontrol edilmektedir.



Şekil.3: BAYMAK Tedarik Zinciri

BAYMAK tedarik zincirinin yukarıda bir şekli bulunmaktadır (Şekil.3). Şu anda BAYMAK tarafından tedarik zinciri tamamlanmıştır. Sıradaki aşama şekilde II. Tedarik zinciri ile gösteren taraflar ile I. zincirdeki BAYMAK tedarikçilerinin bağlantısı olacaktır.

V. SONUÇ

Tedarik Zinciri Yönetimi günümüz iş hayatında zaman doğru ve etkili kullanılması, maliyetlerin düşürülmesi, Pazar paylarının korunması ve artırılması gibi firmaların genel stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi için gün geçtikçe kaçınılmaz olmaktadır. Tedarik zinciri organizasyonlarını yapan şirketler rekabet avantajı yaratmakta ve hedeflerine daha kolay ulaşacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] MONCZKA, R.; HANDFIELD, R.; TRENT, R., **Purchasing and Supply Chain Management**, South - Western Pub, ISBN:0324023154, ss.150-160.
- [2] PTAK C.; SCHRAGENHEIM, E., **ERP Tools, Techniques and Applications for Integrating the Supply Chain**, CRC Press, St. Lucie Pres, ISBN:1574442708, ss.350-370.
- [3] -----, **Face-Off:Supply Chain Management Software**, Faulkner Information Services, ASIN:B0005MB90, ss.80-84.
- [4] VESSET, D., **Supply Chain Analytic Applications**, IDC, ASIN:B0005MBW0, ss.109-117.
- [5] WEELE, A., **Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice**, International Thomson Business Press, ISBN:1861525125, ss.245-264.