

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**TEDARİKÇİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN
ENTEGRASYONU:
WÜRTH GmbH. TEDARİK ZİNCİRİ
UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR AYTAÇ

İSTANBUL, 2008

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

**TEDARİKÇİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN
ENTEGRASYONU:
WÜRTH GmbH. TEDARİK ZİNCİRİ
UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

PINAR AYTAÇ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. ERKAN BAYRAKTAR

İSTANBUL, 2008

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

Tezin Adı: Tedarikçi ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: Würth GmbH. Tedarik Zinciri Uygulaması
Öğrencinin Adı Soyadı: Pınar AYTAÇ
Tez Savunma Tarihi: 06/06/2008

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Erol SEZER
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNGÖR
Program Koordinatörü

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Erkan BAYRAKTAR

Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Ahmet BEŞKESE

Jüri Üyesi
Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU

Babama...

TEŐEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde katkılarından dolayı hocalarım program koordinatörü Prof. Dr. Ali GÜNGÖR ve danışmanım Doç. Dr. Erkan BAYRAKTAR'a teőekkürlerimi sunarım.

Çalıőmam süresince benden her türlü maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, gösterdiği anlayış ve sabrı için anneme teőekkürlerimi bir borç bilirim.

ÖZET

TEDARİKÇİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ENTEGRASYONU: WÜRTH GMBH. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMASI

AYTAÇ, Pınar

Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi

Doç. Dr. Erkan BAYRAKTAR

Haziran, 2008, 85 sayfa

İşletmeler günümüz çevresinde maliyetlerini düşürebilmek ve müşterilerine sundukları değeri artırabilmek için kendi iç süreçlerinde sürekli olarak iyileştirmeler yapmaktadırlar.

Günümüzde rekabet bireysel olarak işletmeler arasında değil işletmelerin içinde buldukları ağlarda yaşanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin tedarik zincirleri başarılarında çok önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin pazarda başarılı olmak için tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları ve müşterileri ile kurdukları bu zincirde; işletmeler arasındaki ilişkiler stratejik öneme sahiptir. Bu ilişkilerin birer stratejik ittifak ilişkisi olarak görülmesi sonucunda ortaya çıkan avantajlar, nihai müşteriye sunulan değerin artması, maliyetlerin azalması, iş süreçlerinin gelişmesi, işletmelerin öğrenme kabiliyetlerinin artması, temel yetenekler üzerinde odaklanma, sunulan hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması, üretimde sağlanan esneklik vb. olarak sıralanabilir.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiler, üreticiler, dağıtımcılar ve müşteriler üzerinde oluşan bir ağdaki malzeme, bilgi ve parasal akışların yönetimini içermektedir. Bu akışların farklı işletmeler arasında ve kendi içindeki koordinasyonu ve entegrasyonu ise tedarik zinciri yönetiminin başarılı olmasını sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

ABSTRACT

ENTEGRATION OF SUPPLIER AND CUSTOMER RELATIONSHIPS: A CASE OF WURTH GmbH's SUPPLY CHAIN

AYTAÇ, Pınar

Supply Chain and Logistics Management

Assoc. Prof. Dr. Erkan Bayraktar

June, 2008, 85 pages

Nowadays firms reengineer and reconstruct their internal processes to present more value to their customers with lower costs. However, in a highly competitive environment, firms must also improve their supply chains. Recently in business environment, the competition is not only between the individual firms but also the networks of the companies. Therefore, the supply chain of the firms has a critical role in the success, and the relationships among the suppliers, producers and dealers have a strategic role in their market success. The benefits of these strategic alliances can be listed as adding customer value, decreasing costs, improving business processes, learning new capabilities, focusing core competencies, improving the range and quality of the services and the flexibility of production etc.

Supply chain management is the management of material, information and monetary flows of a network that is including suppliers, distributors and customers. Internal and external integration and coordination of these flows help the supply chain management to be successful.

A supply chain consists of all the values emerging from supplying raw material to distributing the final products to end users as well reverse logistics processes. The companies which set up and maintain their supply chains well will be the ones closest to the market, feel the customers' requirements better and response to these requirements faster. A good supply chain management practice helps the companies to follow up the trends in the market better, to supply the required product / service at the right place, at the right price and at the right time. All these will be advantages against the competitors. Cost reduction and the minimization of the indefiniteness can only be done by successful supply chain management. Because of the globalisation, prices and profits go down dramatically. If the companies want to take role in future, they have to be different from other companies and have to reflect this diversification into their supply chains. They have to aim to integrate the diversification not only into their departments but also into their supply chains.

Keywords: Supply Chains Management, Customer Relationships Management, Supplier Relationships Management.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT	Vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	İx
ŞEKİLLER	X
1. GİRİŞ	1
2. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	6
2.1. TEDARİK ZİNCİRİNİN TANIMI.....	6
2.2. TEDARİK ZİNCİRİNİN FONKSİYONLARI.....	9
2.3. TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSININ YÖNLENDİRİCİ UNSURLARI	10
2.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ TARİHSEL GELİŞİMİ	10
2.4.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temaları	16
2.5. ENTEGRE LOJİSTİK YÖNETİMİ.....	17
2.6. BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖNEMİ.....	18
2.7. ETKİN BİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İŞLETMELERE KAZANDIRDIKLARI	20
2.8. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE PAZARLAMA.....	21
3. MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	23
3.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	23
3.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	24
3.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ	25
3.4. CRM BİLEŞENLERİ.....	27
3.4.1. İnsan	28
3.4.2. Süreç	28
3.4.3. Teknoloji.....	29
3.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YARARLARI.....	29
3.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN RİSKLERİ	31
3.7. STRATEJİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	32
3.8. TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	33
3.8.1. İletişim	35
3.8.2. Tedarikçi Tabanı Azaltma	35
3.8.3. Uzun Dönemli İlişkiler	36
3.8.4. Tedarikçi Seçimi	38
3.8.5. Tedarikçi Sertifikasyonu.....	41
3.8.6. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar	41
3.8.7. Güven ve Sadakat.....	43
3.9. SATIN ALMA FAALİYETLERİNİN GELİŞİMİ VE AŞAMALARI.....	43
3.10. TOPLAM SAHİP OLMA MALİYETİ	45
3.11. ESNEKLİK.....	46
3.12. TEDARİK ZİNCİRİ SİSTEMİNDE ENVANTER YÖNETİMİ	47

4. MÜŞTERİ – TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ ENTEGRASYONU	49
4.1. ETKİNLİK VE ENTEGRASYON	49
4.2. LOJİSTİK ENTEGRASYON VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	50
4.3. STRATEJİK PLANLAMA	51
4.4. ENTEGRE LOJİSTİK HİZMETLERİ VE FAALİYETLERİ	52
4.5. ENTEGRE LOJİSTİK YÖNETİMİ.....	53
4.5.1 Entegre Lojistik Hizmeti Açısından Stratejik Planlama ve Önemi	55
4.6. TEDARİK ZİNCİRİNDE BİLGİ ÇARPITMASI (KAMÇI ETKİSİ).....	55
4.7. TEDARİK ZİNCİRİNDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖNEMİ	56
5. WÜRTH TÜRKİYE UYGULAMA ÖRNEĞİ	58
5.1. WÜRTH GRUP	58
5.2. WÜRTH TÜRKİYE.....	58
5.2.1. İş Stratejisi, Milyon ve Vizyon.....	59
5.2.2. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Segmentasyonu	59
5.3. SATINALMA DEPARTMANI.....	63
5.4. TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ	64
5.5. SATINALMA DEPARTMANININ GÖREVLERİ	65
5.5.1. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.....	65
5.5.2. Stok Yönetimi	65
5.5.3. Sipariş Planlama	66
5.5.4. Sipariş ve Takip.....	66
5.5.5. Ürün Geliştirme.....	67
5.6. SATINALMA DEPARTMANININ HEDEFLERİ	67
5.6.1. Servis Derecesi.....	67
5.6.2. Stok Devir Hızı	70
5.7. ÜRÜN SEGMENTASYONU	73
5.7.1. Kimyasal Ürün Grubu	74
5.7.2. Etiketleme ve Ambalajlanmasına İlişkin Kurallar	74
5.7.3. Tedarik Planı ve Üretim Süreçleri.....	75
5.7.4. Stok Yönetimi ve İthalat Süreci.....	75
5.7.5. Depolama.....	76
5.8. Araştırmanın ve Uygulamanın Metodolojisi	76
5.9. Amaç.....	76
6. SONUÇ	78
KAYNAKÇA	80
ÖZGEÇMİŞ	85

TABLÖLAR

Tablo 2.1 : TZY ve ilgili konular.....	13
Tablo 3.1 : Kötü Tedarikçilerin Özellikleri.....	39
Tablo 3.2 : İyi Tedarikçi Özellikleri	40
Tablo 5.3 : Servis Derecesi Değerleri	68
Tablo 5.4 : Stok Devir Hızı Değerleri.....	71

ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : Tedarik Zinciri Yönetimi Elemanları.....	8
Şekil 2.2 : Modern Tedarik Zinciri Yönetimi.....	12
Şekil 2.3 : TZY nin gelişiminde dört yönetim dönemi.....	15
Şekil 3.1 : Stratejik Tedarik İçin Bir Çerçeve.....	39
Şekil 3.2 : TZY Maliyetlerinin Azaltılmasında Karşılıklı Fonksiyonel Takımların Kullanılışı.....	42
Şekil 3.3 : Tedarik Kanalında Materyal Akışı.....	48
Şekil 5.1 : Würth Türkiye Organizasyon Şeması.....	61
Şekil 5.2 : Würth Türkiye Tedarik Zinciri Sistemi.....	69
Şekil 5.3 : 2005-2006-2007 Servis Derecesi.....	62
Şekil 5.4 : 2005-2006-2007 Stok Devir Hızı.....	72

1. GİRİŞ

Pazar, alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaştıkları bir alanda mal ve hizmet akışının sağlandığı büyük bir paylaşım mekânıdır. Bu bağlamda, artık günümüz işletmelerinin uzak pazarlarda sanki kendi bölgelerindeymiş gibi rahatça iş yapabileme istekleri ve büyük işletmeler arasındaki pazar payı kapma yarışı, Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY, SCM) yaklaşımını uzun zamandır literatüre katmış bulunmaktadır. TZY'nin başlıca amacı; bir ürünün tedarik zinciri aşamalarındaki her bir organizasyonun, aynı amaçlar doğrultusunda çalışarak, ürünün oluşturulmasında en etkin (maliyet, zaman, fayda vb. açılardan) yolların seçilmesidir.

Günümüz iş dünyasında, işletmeler tüketicilerin daha düşük maliyet, yüksek kalite ve hızlı cevap alma istekleriyle karşı karşıya kalmışlardır. Tüketici beklentilerindeki artışla ivme kazanan küreselleşme, artan ürün çeşitliliği, teknolojik gelişmelerdeki hızlanma ve kısalan ürün ömür döngüleri işletmelerin yönetim felsefelerinde de değişikliklere neden olmuştur. Hızla değişen piyasalarda ve artan rekabet ortamında ürün odaklı yapılardan müşteri odaklı yönetim anlayışlarına geçiş şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz olmuştur. Müşteri merkezli yönetim anlayışları, müşteriye beklediğinin çok daha üzerinde ürün ve hizmeti sunmayı hedefleyen stratejiler gerektirmektedir. Tedarik zinciri felsefesi, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkilerin öneminin fark edilmesi nedeniyle ortaya çıkmıştır. Böylece, işletmelerin tüketiciye daha düşük maliyetler ve daha iyi müşteri hizmetleriyle yüksek kaliteli ürünler sunmalarını mümkün kılmaktadır.

Tüm işletmeler artan rekabet ortamında tedarik zincirlerini daha iyi yönetmenin gerekliliğini daha iyi anlamışlardır. Yeni rekabet şirketler arasında değil şirketlerinin içinde buldukları tedarik zincirleri arasında gerçekleşmektedir. Son kullanıcıyı hedefleyen tüm işletmeler pazardan daha fazla pay kapabilmek ve karlılıklarını da artırabilmek için kendi tedarik zincirlerini en etkin, en verimli ve en ekonomik şekilde

modellemek zorundadırlar. İşletmelerin; rekabetin yaşandığı küresel pazarı ve bu pazardaki yeni trendleri çok iyi incelemesi, satacağı ürünü tedarikçilerinden en uygun koşullarla ve zamanında sağlayarak, zamanında üretip müşterisine teslim etmesi, rakiplerine karşı daha avantajlı hale gelmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda, işletmelerin tedarikçi olduğu zincir içinde yerini ve rolünü bilerek teklif sunması rakiplerine göre daha avantajlı hale gelmesini sağlayacaktır. Teknoloji devrimi ile birlikte oluşan yeni ekonomi; şirketlerin iş yapış biçimlerini değiştirmeye başlamış ve başta tedarikçiler olmak üzere iletişimde olduğu tüm unsurlarla olan ilişkilerini yeni modeller üzerine kurmalarını gerektirmiştir. Yeni ekonomide yeni bir pazarlama anlayışı oluşmuş ve bu anlayışın temeline müşteri oturtulmuştur. Şirketler müşterilerini anlamak ve isteklerini doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyattan karşılamak için müşterileriyle sürekli ve dinamik bir iletişim içinde olmalıdırlar.

Her işletmenin kendi işletme stratejisi bulunmaktadır. Başarılı işletmeler, işletme stratejilerine paralel ve uyumlu olan tedarik zinciri yönetimi stratejisini uygulayan şirketlerdir. Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi ile maliyetler azalacak, belirsizlikler ortadan kalkacak ve işletmelerin rekabet güçleri de artacaktır. Mevcut rekabet ortamında şirketlerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Maliyetleri ve verimliliği kontrol altında tutabilmenin yolu şirketlerin sadece kendi iç süreçlerini kontrol etmeleri ile gerçekleşmemektedir. Doğru olan tedarik zincirini oluşturan unsurlar olan satıcı, müşteri, dağıtımçı ve nakliyecisi ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesidir. Tüm zincir halkalarının bilgiye aynı anda ve karşılıklı ulaşabilmeleri sayesinde etkin bir tedarik zincirine ulaşılması sağlanacaktır. Tedarik zincirleri; tedarikçinin tedarikçisinden başlayıp son kullanmaya kadar olan süreçte yer alan ve değer yaratan tüm unsurları kapsar. Burada önemli olan bu zincir üyelerinin tek bir işletme gibi davranabilmesini sağlamaktır, daha doğrusu tüm bu üyelerin güçlerini birleştirerek bir sinerji yaratmaktır. Bu sinerjinin sonucu ise yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet yada ürün olarak ortaya çıkmaktadır.

Tedarik zincirini oluşturan halkaların, zincir ortaklarının birbiriyle iletişimde olması, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunarak alınan kararlardan haberdar olabilmesi, çok daha etkin çalışılmasını sağlayacaktır. Birden fazla şirketi kapsayan tedarik zinciri yönetimi yapısı, tek bir şirket gibi davranarak, kaynakların ortak kullanımını sayesinde bir sinerji yaratmaktadır. Bu sinerji sonucunda yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet yada ürün olarak ortaya çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetimini, firmaların ihtiyaçlarına göre modellendirip, günümüz koşullarına uygun halde sunmak büyük önem taşımaktadır. Tedarik zincirinde tüm halkaları hızlı, verimli ve kârlı bir şekilde yönetmek, düşen maliyetler, artan verimlilik ile açığa çıkan insan ve finans kaynaklarının uygun şekilde kullanımının sağladığı kalite artışı ve zamanında gerçekleşen üretim, depolama, nakliye, dağıtım ve perakende; firmaların rekabet güçlerini artırıp, pazar paylarını genişletmeleri için “farklılık yaratan” bir avantaj haline gelmiştir.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak tüm işletmeler ve süreçleri zincir içinde değerlendirilir. Ekonomi ve pazar sınırlarının gitgide genişlediği günümüz iş dünyasında tedarik zincirleri de paralel olarak genişlemekte ve daha karmaşık yapılara sahip olmaktadır. Ağ içindeki ortakların sayısındaki artış dinamik ilişki ve süreçlerin yönetimini zorlaştırmakta, malzeme ve bilgi akışında belirsizliklere neden olmaktadır. Bu nedenle etkin tedarik zinciri yönetimlerinde işbirliği ve koordinasyon ana hedef olmaktadır. Etkin tedarik zinciri yönetimi, zincir elemanlarının karşılıklı fayda ilkesini benimseyerek işbirliği içinde diğer tedarik zincirlerine karşı kalite, maliyet ve hizmet bazında rekabet avantajı elde etmeleriyle sağlanacaktır. Şirketin pazardaki başarısı müşteri tatminini sağlayacak düzeyde bu üç kriteri içeren ürünün sunulmasıyla gerçekleştirilecektir. Bunun için, işletmeler değişen pazar koşullarına uyum sağlamada tüm tedarik zinciri ortaklarının işbirliğine dayalı stratejileri benimsemişlerdir. Etkin ve verimli bir tedarik zinciri değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Şirketlerin uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerinin, sahip oldukları rekabet gücü üzerindeki direkt etkilerinin görülmesi hem akademik alanda hem de iş dünyasında dikkatlerin bu alanlara yönelmesine neden olmuştur. Bu stratejilerden biri olan tedarik zinciri entegrasyonu (TZE) da şirketlere sayısız yararlar sağlamaktadır.

Bu çalışma tedarik zinciri yönetiminin ve bu bağlamda müşteri ilişkileri entegrasyonunun Würth GmbH. Tedarik zinciri uygulaması örneğiyle birlikte kaliteli hizmet sunumunda ve firmaların yeterliliklerini geliştirmek konusunda ne ölçüde etkili olduğunun kapsamlı bir sunumunu içermektedir. Entegrasyonun kavram itibariyle, işlevsel bir anlam taşıması ve dolayısıyla işbirliğinin önemini vurgulayıcı niteliği, bu etkilerin olumluluğunu ön plana çıkarır. Ancak yönetimin olumlu performansı için, bu sürecin ve tedarik zinciri yönetiminin tanımlanmasında da görüleceği üzere müşteri talebine karşılık verecek planlamalar önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmanın konusunu oluşturan “Tedarik Zinciri ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu” ile ilgili ayrıntı teorik ve kavramsal bilgiler sunulmuş ve konuyla ilgili olarak Würth örneği ve Türkiye Würth Şirket uygulaması hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır; Tezin ilk bölümünde fiziksel bir ağ olan tedarik zinciri ve yönetimine ilişkin kavramlar ve tanımlamalar yapılmıştır. Tanımlara ilişkin bilgiler, şemalar ve şekillerle görsel olarak desteklenmiş, bilgi paylaşımının ve etkin bir tedarik zinciri yönteminin işletmeler açısından önemine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Kısaca çalışmanın ilk bölümünde temel kavramlara, tanımlara, yönetime ilişkin bilgilere yer verilmiş ve tedarik zinciri yönetimin etkinliği üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümü, müşteri ve tedarikçi ilişkileri üzerinedir. Bu amaçla müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri odaklı felsefesi hakkında bilgi verilmiş ve sistemin hem müşteriyi gözetici hem de geçmiş müşteri taleplerinin takibi sayesinde yeni pazar sunumunun sağlanabilirliği üzerinde durulmuştur. Bu doğrultu yönetim sisteminin işleyişi itibariyle müşteri odaklı yapılanmaların riskleriyle ilgili bilgilere de yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm müşteri ve tedarikçi ilişkileri entegrasyonu adını taşımaktadır. Bu bölümde etkin tedarik zinciri yönetimlerinin işletmelere getirisi üzerinde durulmuştur. Ancak sistem dahilinde lojistik yönetiminin fonksiyonelleği için iyi bir organizasyonun gerekliliği şarttır. Bu bağlamda stratejik planlama ve lojistik hizmeti üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde ise tezin amacı ve kapsamına uygun olarak “Würth Türkiye Uygulama Örneği” verilmiştir. Bu çalışma dahilinde tezin konusuna uygun görülen şirket, tedarikçi ve müşteri ilişkileri entegrasyonu konusunda iyi bir örnektir. Aynı sistemle global çapta bir çok ülkede faaliyet gösteren şirket oldukça geniş bir faaliyet alanına sahiptir.

Würth Group, ikinci dünya savaşının ardından kurulan, uluslararası ve köklü bir şirkettir. Dünya çapında bir ticaret ağına sahip olan şirketin büyüklüğü göz önüne alındığında, gelişmesindeki en büyük etkenin; gelişmelere uygun yönetim planlamaları ve dolayısıyla çağın gerektirdiği şekilde gerçekleştirdiği performans ağının rolü olduğu söylenebilir. İkinci Dünya Savaşı'nın ardında bıraktığı yıkıntılar arasında temeli atılan ve günümüzde de kendi ağı içerisinde büyüyüp gelişen bu şirketin gelişiminin, tezin kapsamı dahilinde Türkiye örneğiyle incelenmesinin amacı, şirketin misyon ve vizyonuna uygun çalışması ve dolayısıyla yoğun rekabet ortamında ön plana çıkması ve yüksek kaliteli ürünlerin istenildiği anda sunulmasını hedefleyerek bu alanda fark yaratmasıdır. Bu bağlamda Würth örneği, tezin konusunu oluşturan tedarikçi yönetim sisteminin kullanılması ve sistem içindeki müşteri ilişkileri entegrasyonu dahilindeki yapılanmasıyla iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu anlamda yönetim sisteminin etkililiğinin incelenmesi açısından da tez kapsamı içerisinde değerlendirilmesi ve bilgilerin sunulması hedeflenmiştir.

2. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

2.1. TEDARİK ZİNCİRİNİN TANIMI

Tedarik zinciri, malzemelerin elde edilmesi, bu malzemelerin son ürünlere dönüştürülmesi ve bu son ürünlerin de müşterilere dağıtım işlevlerini gerçekleştiren tesis ve da tüm seçeneklerinin ağ olarak belirtilebilir. Tedarik zinciri; arzın ve talebin yönetilmesi, hammaddelerin tedariki, üretim ve montaj, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtım vb. faaliyetleri kapsamakta ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi sistemlerini de içermektedir.¹

Bir şirketin tedarik zinciri; hammadde ve yarı mamullerin tedarik edildikleri ilk noktadan başlayarak bitmiş ürünlerin dağıtım kanalları yoluyla nihai tüketiciye ulaştırıldıkları son noktaya kadar oluşan ağ içinde değer yaratan bütün unsurlardır. Bu tanımı tüketici açısından ifade ettiğimiz taktirde, tedarik zinciri bir ürün veya hizmet için talepleri yerine getirmek üzere gereken değeri meydana getiren aşamaların veya unsurların tamamıdır. Tedarik zinciri ile ilgili bir çok tanımlamalar yapılmıştır.

Tedarik Zinciri Konseyine göre tedarik zinciri; son ürünün üretilmesi ve dağıtımını (tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar) ile ilgili bütün çabaları kapsar. Tedarik zinciri yönetimi (Supply Chain Management–SCM) hammaddenin temin edildiği tedarikçiler, ara mal ve nihai ürün üreticileri ve bu nihai ürünün son kullanıcıya teslimine kadar oluşan ağ boyunca kesintisiz ürün, hizmet ve bilgi akışını sağlayacak süreç ve teknolojinin planlaması ve yönetilmesidir.

¹ Yüksel, H. 2002. *Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Mart, Cilt. 4, Sayı. 3, s.11.

Yani Tedarik zincirleri; tedarikçiler, imalatçılar, perakendeciler ve müşteriler arasında; iletişim, projeleri ortak bir alan üzerinden takip etme ve üretme, müşteri isteklerinin en etkin ve verimli bir şekilde karşılanabilmesi, kaynakları en etkin biçimde kullanmak, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak, planlı, hızlı ve esnek bir tedarik, üretim ve dağıtım zincirini ortaya çıkarabilmek ve gerçekleştirmek temelleri üzerine ortaya çıkmış bir zincir grubudur.²

Zincir ortakları bu amaçlar doğrultusunda içinde buldukları sistemi diğer sistemlerden üstün kılacak şekilde ortak hareket etmelidirler.

Tedarik zinciri içindeki her bir işletmenin karar ve davranışı diğer işletmelerin karlılığı ve zincir senkronizasyonu üzerinde büyük etkiye sahiptir. Eğer her bir zincir elemanı sadece kendi karlılık ve operasyonlarına odaklanırsa, ağ üzerinde kopukluklar meydana gelecek ve tedarik zincirinin etkinliği bertaraf edilmiş olacaktır. Bu yüzden; birden fazla şirketi kapsayan tedarik zinciri yönetimi yapısı içindeki tüm üyeler, nihai müşteri memnuniyetini sağlamak için koordinasyon ve işbirliği amacı gütmelidir.³

Yani, talebin karşılanmasında tüm arz bileşenleri denge noktası için ortak hareket etmek durumundadır. Bu zincirin son halkası olan sadece nihai tüketici talebinde değil, alım ve satım yapan her bir ara zincir ortağı için de geçerlidir. Tedarik zinciri yönetimi, yoğun rekabet ortamında kendini diğer zincirlerden farklılaştıracak stratejileri belirleyip uygulayarak etkili bütünleşik bir süreç yaratabilecektir. Artan küresel rekabet ve genişleyen coğrafi sınırlarla tedarik zincirindeki ağların karmaşıklığı işletmeleri tedarik zinciri stratejilerini yeniden gözden geçirmelerine zorlamaktadır. Tedarik zinciri stratejilerinde kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımı yaklaşımı yerini pazardaki değişikliklere hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmeye bırakmıştır.⁴ Böylece, işletmeler değişen pazar koşullarına uyum sağlamada tüm tedarik zinciri

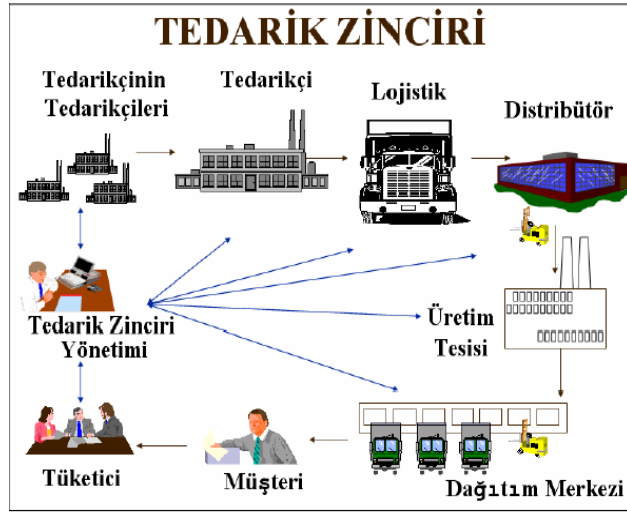
² Waters, D. 2003. *Logistics: an introduction to supply chain management*, Palgrave Macmillan, Gordonsville, s. 41.

³ Waters, 23003:41..

⁴ Peronaand, M. ve Saccani, N. 2004. *Integration techniques in customer – supplier relationships: an empirical in the italian industry of household appliances*, International Journal of Production Economics, s.190.

ortaklarının işbirliğine dayalı stratejileri benimsemişlerdir. Etkin ve verimli bir tedarik zinciri değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunu başarmak için de; tedarik zincirleri müşterilerin beklentilerini etkili ve verimli bir şekilde karşılamak amacıyla bilgi teknolojilerini bir araç olarak kullanarak tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları ve müşterileri bütünlük bir yapı içine sokan sistemler haline dönüşmüştür.⁵

Aşağıda Şekil 1.1. tedarik zinciri; malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekeyi ifade etmektedir.⁶



Kaynak: www.kalder.org/, (15.04.2008)

Şekil 2.1: Tedarik Zinciri Yönetimi Elemanları

Şekil 1’de görülen tedarik zinciri, bir örgütün yaşaması için gerekli olan yöntem ve araçların bütünüdür.

Şirketler, artık kendilerini daha fazla müşteri beklentilerine ve sürekli azalan teslimat sürelerine göre yapılandırmaya yönelmektedir. Tüketicinin isteklerine uygun olarak

⁵ Vonderembse, M., Uppal, M., Huang S.ve Dismukes, J. 2006. *Designing supply chains: towards theory development*, International Journal of Production Economics, 2006, Vol. 100, s. 223.

⁶ Tedarik zincir işlemleri, <http://www.kalder.org/>, (15.04.2008).

biçimlendirilmiş ürünlerin pazara hızlı sunumu müşteri merkezli bu sistemlerin hedef noktası haline gelmiştir.

Şunu da belirtmek gerekir ki, daha önceleri sabit yatırım, tedarik zincirinin en önemli parçası olarak görülürken, yukarıdaki şekillerde gösterilen geleneksel tedarik zinciri yerine, artık modern anlamda müşteri odaklı bir yönelim, rekabet edebilecek bir yapının temel taşı olarak görülmektedir.⁷

2.2. TEDARİK ZİNCİRİNİN FONKSİYONLARI

İşletmelerde tedarik bölümünün dört önemli işlevinden söz edilebilir. Bunlar; satın alınacak mallarla ilgili piyasa araştırması yapılması, tedarik edilecek mallara olan talebin değerlendirilmesi, tedarik kaynakları ile ihtiyaçlar arasında ilişki kurulması ve satın alınan malların işletmeye taşınması ve depolanması ile ilgilidir.⁸ Tedarik zinciri, iş ortamındaki mamul, bilgi ve para akışını temsil etmektedir.

Özetle, tedarik zinciri; tedarik, ürün tasarımı, üretim planlaması, malzeme yönetimi, siparişlerin yerine getirilmesi, envanter yönetimi, nakliye, depolama ve müşteri servislerini kapsamaktadır. Burada özellikle üzerinde durulmak istenen nokta envanter yönetimidir. Envanter gelecekteki üretim ve satışlar için elde tutulan malları ifade etmektedir.

Envanter, lojistiğin kilit noktalarından birisidir. Maliyet ve hizmet gelirleri üzerinde, doğrudan etkisi vardır. Bir lojistik akışın ve bağlantılı operasyonların planlanmasında ve yürütülmesinde belirgin derecede etkilidir. Müşteriler; daha fazla esneklik, bulunurluk bilgisine daha kolay erişim, daha fazla hız ve bir hayli kişiselleştirilmiş ürünler talep etmektedirler. Bunun sonucunda bu bilgileri sağlayabilmek için, tedarik zincirinin her yerinde görünürlüğe olanak verecek ve değişen müşteri taleplerine maliyet açısından

⁷ http://www.cisco.com/web/TR/solutions/ent/bus_solutions/scm_home.html. (15.05.2008).

⁸ erpakademi.com/v1/index.php?option=com_content&task=view&id=1025&Itemid. (15.05.2008).

rekabetçi olarak hızla cevap verebilecek tedarik zinciri planlama yeteneklerine daha da fazla önem verilmektedir.⁹

2.3. TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSININ YÖNLENDİRİCİ UNSURLARI

Tedarik zinciri projesi oluşturulmadan önce işletmelerin üretim ve lojistik alanlarına daha önem verdiği görülür. Bu iki önemli fonksiyon, ilk tedarik zinciri uygulamalarında birbirlerinden ayrı incelenmiş, tedarik zinciri yöneticileri tedarik zinciri tanımlarını lojistik departmanlarının fonksiyonlarıyla sınırlı tutmuşlardır.¹⁰ Performans ölçümü, yalnızca performansın geçmiş verilerle karşılaştırılması amacıyla kaydedilmesini sağlamakla kalmayıp, ayrıca hizmetlerde oluşabilecek herhangi bir aksaklık konusunda bir uyarıcı işlevi de görmektedir.¹¹

2.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ TARİHSEL GELİŞİMİ

Tedarik zinciri yönetiminin kökleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilen fiziksel dağıtım aşaması ile ilgili ilk vurgu Bowersox tarafından yapılmıştır. Bowersox, fiziksel dağıtım düşüncesindeki ilgili akımları gözlemlemesine ek olarak, dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal-içi entegrasyonla, rekabetçi bir avantaj sağlayacağını öne sürmüştür. Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sisteminin tanıtılmasından sonra yöneticiler; süreç içi çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve teslimde tedarik zamanları üzerine olan önemli etkisini anlamışlardır. Bu dönemde, firmalar kendi içlerinde pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerini yürütecek merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturmuşlar ve her bir faaliyetin lojistiğini ayrı ayrı en iyilemek yerine bütün sistemin lojistik yönetimini birleştirmek gerekliliği anlaşılmıştır. Böylece, her bir operasyonun maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak ele

⁹ http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D187029,00.html. (15.03.2008).

¹⁰ *Tedarik zincirlerinde başarının sırları: üretim aracılığı ile tedarik zincirinde rekabet avantajını sağlayabilmek*, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Dergisi, Aralık 2005-Ocak 2006, Sayı 13, s.19

¹¹ <http://www.dhl.com.tr/publish/tr/tr/services/logistics/supplychain.high.html>. (16.04.2008).

alan tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu dönem, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım safhası olarak da adlandırılmaktadır.¹²

1980'lerde global rekabetin artması dünya klasmanındaki firmaları daha düşük maliyetle, yüksek kalitede ve daha çok tasarım esnekliği ile güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır. Bu aşama Ross tarafından lojistik entegrasyon olarak ifade edilmektedir.¹³

*Tedarik zinciri yönetimi, 1980'lerde hem akademisyenler hem de pratikte uygulayıcılar ile tanışan ve bu tarihten sonra da oldukça fazla önem verilen bir kavramdır. Tedarik zinciri yönetimi kavramını ifade edebilmek için pek çok terim, bu kavram ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmış ve kullanılmaya devam edilmektedir.*¹⁴

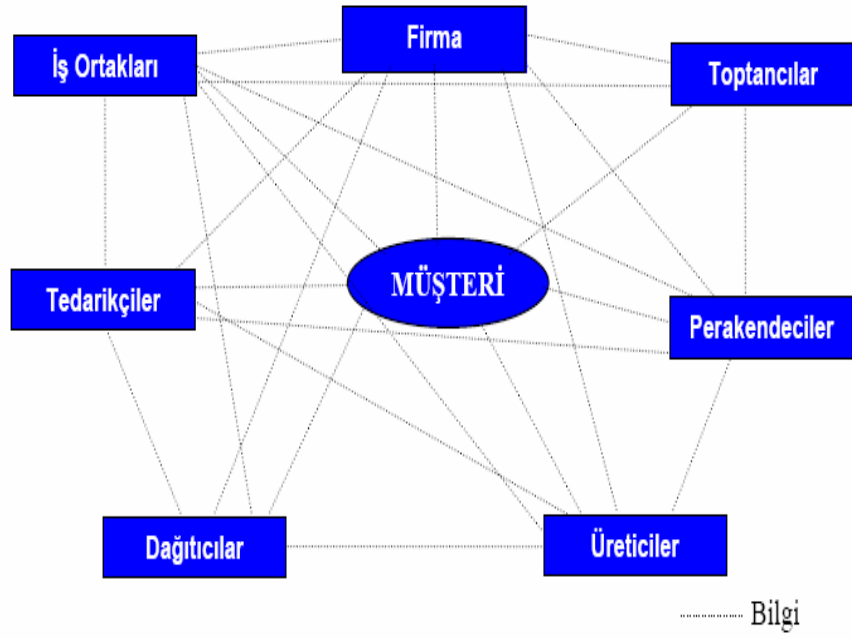
Tedarik zinciri yönetimi sağladığı faydalar itibariyle pek çok farklı konuda incelenmiş bir felsefedir. Dolayısıyla öncelikli olarak tedarik zinciri yönetiminin ilgili olduğu alanları sıralamak uygun olacaktır. Bununla ilgili bir liste Tablo 1.1'de gösterilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi; bilgi ve mamullerin doğada ve hammadde aşamasında nihai kullanıcıya kadar ulaşması esnasında akışı ve dönüşümü ile ilgili tüm faaliyetlerin, önemli rekabet avantajlarına sahip olmak için, gelişmiş tedarik zinciri ilişkileri çerçevesinde entegrasyonudur.¹⁵ Materyal ve bilgi tüm bu zincir boyunca aşağı ve yukarı doğru hareket etmektedir.

¹² Ross, D.F. 2000. *Competing through supply chain management; creating market-winning strategies through supply chain partnerships*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts, s.66.

¹³ Ross, 2000:66.

¹⁴ Croom, S., Romano, P. ve Giannakis, M. 2000. *Supply chain management: an analytical framework for critical literature review*, European Journal Of Purchasing And Supply Management, s. 67.

¹⁵ Handfield, R. B., Ernes L. ve Nichols, Jr. 1999. *Introduction to supply chain management*, Prentice Hall, New Jersey, s.2.



Kaynak: (Handfield, Ernest ve Nichols; 1999:2)

Şekil 2.2: Modern Tedarik Zinciri Yönetimi

Tablo 2.1. TZY ve ilgili konular

<i>Stratejik Yönetim</i> Stratejik ağlar Tedarik zincirinde kontrol Zamana dayalı stratejiler Stratejik tedarik Dikey dezentegrasyon Alma veya yapma kararları Temel yeteneklere odaklanma Tedarik ağları dizaynı Stratejik ittifaklar Dünya ölçeğinde üretim Stratejik tedarikçi seçimi Global stratejiler	<i>İlişkiler / Ortaklıklar</i> İlişkilerin geliştirilmesi Tedarikçi gelişimi Stratejik tedarikçi seçimi Dikey dezentegrasyon Ortak kaynak alımı Stratejik ittifaklar Ortaklıkların performansı İlişki pazarlaması Güven, vaatler Merger, birleşme ve Ortak yatırım
<i>Lojistik</i> Materyal ve bilgi akışının entegrasyonu JIT, MRP Fiziksel dağıtım Kapasite planlaması Tahminleme bilgisi yönetimi Dağıtım kanalı yönetimi Materyal akışının planlanması ve kontrol edilmesi	<i>En iyi uygulamalar</i> JIT, MRP, MRP II Sürekli gelişim Kuyruklu tedarikçi ortaklıkları Pazara odaklı tedarik Zincirler Çabuk tepki (Quick Response)
<i>Pazarlama</i> İlişki pazarlaması İnternet tedarik zincirleri Müşteri hizmetleri yönetimi Etkili tüketici tepkisi (ECR) Verimli yenileme Satış sonrası hizmetler	<i>Örgütsel Davranışlar</i> İletişim İnsan kaynakları yönetimi İşgören ile ilişkiler Örgütsel yapı Güç Örgütsel kültür Örgütsel öğrenme

Kaynak: (Croom, Romano, Giannakis; 2000:67)

Tedarik zinciri yönetimi de aynı zincirde yer alan işletmeler arasında bu bileşenlerin entegrasyonudur. Tedarik zinciri içindeki materyallerin akışının başlangıç noktası olarak doğa kabul edilir.

Tedarik zincirleri, birbirlerine bağlantılı tedarikçiler ve müşterilerden oluşan bir dizi işletmedir. Bu zincirde, bitmiş ürünler nihai tüketiciye ulaşana kadar, her işletme diğerinin tedarikçisi olarak düşünülür.¹⁶ Tedarik zinciri yönetimi müşteriyi memnun etmek amacıyla daha iyi bir şekilde ürün ve hizmet üretip sunmak için genişleyen bileşenleri planlama ve kontrol etme amacıyla ileri teknoloji, bilişim yönetimi ve yöneylem araştırmaları matematiği kullanır. Tedarik zinciri yönetimi (TZY); geleneksel iş fonksiyonlarının ve taktiklerinin tüm tedarik zinciri ve şirketlerin tek tek uzun dönemli performanslarını geliştirmek amacıyla sistematik ve stratejik koordinasyonudur. Tedarik Zinciri Yönetimi; zincir boyunca tüm malzeme akışının tek şirket tarafından yürütüldüğü, bütün kanal, zincir üyelerinin bağımsız çalıştıkları tamamen boyuna kurulmuş şirketlerde görülür.

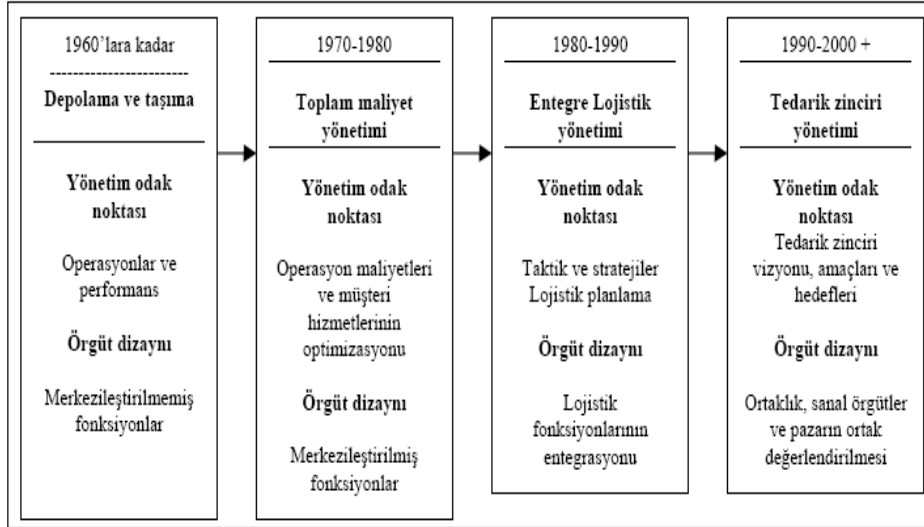
Zincirin yönetiminin sonuçlarını etkileyen kilit faktör zincir üyeleri arasındaki koordinasyondur. Cooper ve Ellram (1993) Tedarik Zinciri Yönetimi'ni iyi dengelenmiş ve iyi çalışmış bir bayrak yarısı takımıyla kıyaslarlar. Her oyuncunun çıkışında nasıl pozisyon alacağını bilmesi, bu tip bir takımı daha rekabetçi yapmaktadır. Bayrağı direkt olarak geçiren oyuncular arasındaki ilişki en güçlüsü iken, takımın bütününün de yarısı kazanmak için koordineli olarak çaba sarf etmeye ihtiyacı vardır. Global Tedarik Zinciri Forumu'nun (The Global Supply Chain Forum) tanımına göre, tedarik zinciri yönetimi; nihai kullanıcıdan orijinal tedarikçiye kadar müşteriler ve diğer pay sahiplerine değer katacak ürün, hizmet ve bilgiyi sağlayan tüm önemli işletme süreçlerinin entegrasyonudur.¹⁷

¹⁶ Handfield, Ernest ve Nichols, 1999:3.

¹⁷ Lambert, Douglas M. 2001. *Supply chain management*, The Journal Of Logistics Management, Vol 12, No: 2, Manuscript, s. 2.

Kavramın daha iyi anlaşılması için bu tanımların ortak noktalarını toplamak gerekirse; TZY'nin;¹⁸

- i. İşletmeyi hem yatay (işletmenin kendi faaliyetleri), hem de dikey (İşletmenin kanal içindeki faaliyetleri), düzeyinde etkileyen problemleri çözmekte kullanılacak bir takım kavramlar ve uygulamaların kompleks bir matrisini içeren bir işletme felsefesi olduğu ve ;
- ii. Stratejik manada; İşletme içi ve işletme dışı iş süreçlerinin entegrasyonu, kanal ortakları arasında yakın ilişkiler geliştirme, ürünler ve gerekli bilginin gerek işletme gerek işletme dışında akışının yönetimi,
- iii. Taktik manada; müşteri hizmeti, bilginin ve materyallerin işletme içi ve dışı akışının kontrolü, kanaldaki verimsiz, maliyeti yüksek faaliyetlerin (hammaddelelerin doğadan çıkarılması, üretimi, dağıtımı ve tüketimi boyunca) elenmesi, olduğu söylenebilir.



Kaynak: (Ross; 2000:78)

Şekil 2.3 : TZY'nin gelişiminde dört yönetim dönemi

¹⁸ Keah Choon Tan, 2001. *A Framework of supply chain management literature*, European Journal Of Purchasing & Supply Management, Vol. 7, s.40-41.

2.4.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Temaları

Tedarik zinciri, bilişim teknolojisinin, sürekli büyüyen fabrikalar, dağıtım merkezleri, depolar, malzeme tedarikçileri ve dağıtım kamyonları ağının otomatik zeka kazanmaları için kullanılması şeklinde tarif edilebilir. Zincir, hammaddenin yeryüzünden çıkarılmasından başlar ve ürün tekrar kullanıldığında veya atıldığında sona erer. Tedarik zincirindeki yönetim taktiği aradaki teşebbüs ve operasyonları yönetmektir: tedarikçilerden müşterilere, malzeme satın almadan ürün tasarımı ve tüketici sonrası yeniden kullanıma, depolamadan dağıtıma ve muhasebeye. Bu karmaşık ilişkileri yönetmek için bir yığın bilişim teknolojisine ihtiyaç vardır: barkod tarayıcıları, elektronik veri değiş tokuşu (EDI), uzman sistemler ve simülasyon yazılımları. Bilgi ve bilişim teknolojileri tedarik zinciri treninin lokomotif gücüdür. Tedarik zincirinin kısa vadeli amacı gereksiz stokları ortadan kaldırmak ve üretim ile müşteriye cevap verebilme hızını artırmaktır. Uzun vadeli stratejik amaç ise, müşteri beklentilerini doğru yerde teslim edilmiş doğru ürünle karşılamak, bu şekilde pazar payını ve karları artırmaktır. Tedarik zinciri için ürünü kaynağından tüketim noktasına en kısa zaman ve en düşük maliyette götürmek esastır. Tedarik zincirinin verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesi, maliyetleri düşürme ve süreçlerin geliştirilmesi açısından yeni bir kaynaktır. Bilginin bilgisayar vasıtasıyla elde edilmesi ve işlenmesini sağlayan sistemlerin gelişmesi, JIT, TQM, BRP (ERP) gibi yönetim tekniklerinin kullanılması, işgücünün yeniden gözden geçirilmesi ve karşılıklı fonksiyonel takım yönetimi felsefesi sonucunda üstün kalite ve hizmetlerin üretilmesini sağlayan çok çevik ve yalın ürün dizaynı ve üretim fonksiyonları gelişmiştir.¹⁹ Günümüzde çok az işletme, rekabet avantajı kazanabilmek için dikey entegrasyon ile uğraşmaktadır.

Girişimlerin yeniden mühendisliği ve operasyonların düzenlenmesi gereği işletmelerin tedarik zincirindeki ortaklarına odaklanmalarını sağlamıştır. Tedarik zincirinin önem kazanmasını sağlayan bazı işletme uygulamalarındaki değişiklikler şöyle sıralanabilir.²⁰

¹⁹ Lalonde, J. Bernard, 1997. *Supply chain management: myth or reality?*, Supply Chain Management Review, Spring, s. 7.

²⁰ Ross; 2000:64.

- Dağıtıcılar ve müşteriler arasında bilgi paylaşımının artması,
- Geleneksel departman bazlı fonksiyonlar yerine süreç odaklı takımların ortaya çıkması,
- Standart ürünlerin kitlesel üretimi yerine kişiselleştirilmiş ürünler sağlayan esnek operasyonların gelişmesi,
- Tedarikçi sayısındaki önemli azalma ve tedarik edilen materyaller ve bunların dışarıda işlenmesindeki bağımlılık,
- Organizasyonların ve süreçlerin sadeleştirilmesine yönelik önemin artması,
- Gerçek zamanlı karar destek sistemleri gerektiren işgücü güçlendirme tekniklerinin artması.

2.5. ENTEGRE LOJİSTİK YÖNETİMİ

1980’li yıllarda işletme dünyasında özellikle iki kavram çok önem kazanmıştır; rekabet ve kalite geliştirme. Dünya pazarları arasındaki sınırların ortadan kalkmasıyla rekabet daha üst seviyelere ulaşmıştır. Bu yoğun rekabet ortamında, sadece fiyat farklılaşması yeterli olmamakta tüketiciler daha yüksek kalite seviyeleri de talep etmektedirler.

Bu dönemde işletmeler özellikle iki önemli yönetim felsefesi olan JIT (Tam Zamanında) ve TQM (Toplam Kalite Yönetimi) peşinde koşmaktadırlar. Artık işletmeler yüksek kalite–düşük fiyat, ürün geliştirme ve pazara sunma zamanının kısalığı, daha esnek ve yalın üretim süreçleri geliştirebilmek, iş güçlerinin yaratıcı ve katılımcı olması gibi rekabet avantajı olarak kullanılabilen yeni kavramlar peşinde koşmaktadırlar. Bu yeni global rekabet çevresinde işletmeler daha önce çok fazla önem vermedikleri ancak bu dönemde rekabet avantajı olarak kullanabileceklerini anladıkları lojistik fonksiyonlarının entegrasyonuna önem vermektedirler. Lojistik fonksiyonlarının entegrasyonuna sebep olarak aşağıdaki etkenler gösterilebilir:²¹

²¹ Kent, Gourdin, 2000. *Global logistics management, a competitive advantage for the new millenium*, Blackwell Publishing, s.11.

- i. Taşıma gibi lojistik faaliyetlerinde çok önemli olan enerjinin maliyeti ve bulunabilirliği konularındaki sorunlar,
- ii. Sermaye bulunabilirliğinde ve maliyetindeki artış,
- iii. Taşıma faaliyetlerinin özelleştirilmesi ve deregulasyonu, (deregulasyon ve özelleştirme sayesinde, taşıma maliyetleri düşmüş, taşıyıcı türü ve sayısı artmış, üçüncü parti lojistik hizmeti sağlayan firmalar ortaya çıkmıştır.).

Globalleşen ticaretle genişleyen coğrafi sınırlar içinde taşıma maliyetlerindeki azalış ve etkinliğindeki artış ürünlere önemli ölçüde yansımaktadır.

İkinci unsur, lojistik hakkında yeni bir düşünce tekniği olarak ifade edilebilir ve dış entegrasyon olarak tanımlanabilir. Bu entegrasyonda, işletmedeki diğer fonksiyonlar ile lojistik fonksiyonunun entegrasyonu söz konusudur. Böylece lojistik fonksiyonu diğer fonksiyonlar ile aynı öneme sahip olmakta ve böylece lojistik planlarının yapılması konusunda eski destek rolü yerine stratejik bir rol almaktadır.²² Üretim ve pazarlama ile lojistik bölümleri entegre edilmektedir. Bunun yanı sıra tedarikçiler ve diğer işletmelerin lojistik fonksiyonları ile de bir entegrasyon söz konusudur. Dış entegrasyon, lojistik faaliyetlerinin işletme sınırları dışında entegre edilmesidir.²³

2.6. BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖNEMİ

Bilgi paylaşımı tüm tedarik zinciri sistemleri için kilit bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Zincir boyunca, hammaddenin temininden nihai ürün veya hizmetin müşteriye teslimine kadar her noktada güvenilir, kesintisiz, kaliteli ve doğru zamanlı bir bilgi akışı koordinasyonunun sağlanması temel unsurdur. Bilgi paylaşımı, tedarik zinciri süreçleri arasında malzeme akışını mümkün kılan koordinasyonu geliştirecektir. Zincir elemanları arasındaki ilişkilerin kalitesini yükselterek işletmenin stok maliyetlerinin azalmasına, daha kısa sipariş karşılama süreleri ile daha hızlı ve güvenilir teslimat,

²² Coppacino, William C. 1997. *Supply chain management, the basics and beyond*, The St.Lucie Pres/Apics Series, Florida, s. 23.

²³ Chen, I.J., Paulraj, A. 2004. *Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework*, International Journal Of Production Research, Vol 42, No.1, s. 143.

pazara çabuk yanıt verebilme gibi müşteri memnuniyetini arttırıcı kabiliyetlerin kazanılmasına yardımcı olacaktır. Paylaşılan bilgi düzeyindeki ve kalitesindeki artış tedarik zincirinin performansının iyileştirilmesinde; toplam maliyetleri düşürerek ve müşteri hizmet düzeyini arttırarak olumlu katkıda bulunacaktır.²⁴

Şirketler ellerindeki bilginin açığa çıkarılması ve yayılmasını, potansiyel rakiplere bilgi sızdırılması ve dolayısıyla güç kaybı olarak algıladıklarından bilgi paylaşımını minimum düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar. Ağ ortakları arasındaki çıkar çatışmaları ve her bir işletmenin kendi fayda ilkesini benimsediği yaklaşımlar bilgi kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, tedarik zinciri boyunca kesintisiz bilgi akışını ve kaliteli bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için bilgi aktarımında engel teşkil eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.²⁵ Zincir ortakları, paylaşılan bilginin sistem üzerine olumlu etkilerinin farkına varmalıdırlar. Bilgi paylaşımından sakınmadan içinde buldukları sistemi diğer zincirlerden farklılaştıracak etkinliği sağlamalıdırlar.

Tedarik zinciri içinde paylaşılan bilgi seviyesinin ve kalitesinin saptanmasında dürüstlük, güven, bağlılık ve ortak bir görüşe sahip olma en önemli faktörleri oluşturmaktadır. Zincir elemanları arasında kurulamayan güven, bağlılık ve ortak görüş her işletmenin kendi karlılığına daha fazla odaklanarak bilgi paylaşımından sakınmalarına neden olacaktır. Ortaklar arasında karşılıklı dürüstlük ve güvene dayalı ilişkiler her zaman daha fazla bilginin etkin bir şekilde paylaşılarak tedarik zincirinin rakiplere karşı üstünlük elde etmesinde önemli rol oynayacaktır. Ağ boyunca her noktada gerçekleştirilen düzenli bir bilgi alışverişi, zincir esnekliğini arttırarak müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını ve daha çabuk karşılanılmasını sağlayacaktır.²⁶ Ancak bunun için doğru bilginin, doğru zamanda, tam olarak aktarımı gerekmektedir. Şeffaflaştırılmış bilgi akışı etkili bir tedarik zinciri entegrasyonunda en önemli unsurlardan biridir. Böylece, içindeki her işletmenin ortak bir amaçla hareket ettiği bütünleşik tedarik zinciri sistemleri oluşturulabilecektir.

²⁴ Yu, Z., Yan H. ve Cheng E., Benefits, 2001. *Of information sharing with supply chain partnerships*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 101, s.114–115

²⁵ Feldmann M. ve Müler, S., 2003. *An incentive scheme for true information providing in supply chains*, The International Journal Of Management Science, Vol. 31, P. 66

²⁶ Mentzer, J., Min S. ve Zacharia, Z., 2000. *The Nature of interfirm partnering in supply chain management*, Journal Of Retailing, Vol. 76, s. 557–558

- a. Stratejik düzeyde planlama, tedarikçilerin optimum sayısı, dağıtıcıların belirlenmesi vb. konuların saptanılmasını kapsayan tedarik zinciri ağ tasarcını içermektedir.
- b. Taktik düzeyde planlama, ağ üzerinde ürünlerin ve hizmetlerin akısının en iyileşmesini içeren tedarik planlamasını kapsamaktadır. Bu düzeydeki kararlar, hangi işletmelerde hangi ürünlerin ve ne miktarda üretileceği ve hammaddelerin nerelerden tedarik edileceği gibi konular kapsamaktadır.
- c. İşlemsel düzeyde planlama, günlük veya saatlik bazda tüm işletmelerde üretim planlarının yapılmasını içermektedir.

2.7. ETKİN BİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN İŞLETMELERE KAZANDIRDIKLARI

Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması işletme açısından bakıldığında;²⁷

- a. Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar,
- b. Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar,
- c. Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır,
- d. Teknoloji kullanarak, yeniliği teşvik eder,
- e. Toplam maliyetleri azaltır,
- f. İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.

Tüm bu avantajlar doğrultusunda nihai müşteri memnuniyeti arttırılabilecektir. Ulaşılan etkinlik ve verimlilik düzeyi tüketici dahil olmak üzere tüm zincir üyelerine karlılık yanında kaliteyi de beraberinde getirecektir. İşletmenin tedarik zincirinin kötü yönetimi nedeniyle uğradığı kayıplar:²⁸

1. Gerektiğinden fazla ve işlevsiz envanterden kaynaklanan kar kayıpları,
2. Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve yanlış yürütülen tahsis işlemlerinden kaynaklanan gelir kayıpları,

²⁷ Koch, C. 2002. *The Abcs of supply chain management*, The Magazine For Information Executives s.52.

²⁸ Mentzer, 2000:79.

3. Taleplerin karşılanmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi neticesinde oluşan müşteri kayıpları,
4. Müşteri hizmetleri ve ürün iyileştirme taleplerini daha iyi karşılayabilen rakiplere karşı kaybedilen pazar payı,
5. Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için çok fazla zaman ayrılan planlama çevrimleri neticesinde oluşan üretim zamanı kayıpları,
6. Zamanında ve istenilen miktarda ürün teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlik nedeniyle ortaklık fırsatlarının kaçırılmasına yol açar.

2.8. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

Pazarlama dünyasında meydana gelen değişiklikler sonucunda işletmeler aşağıdaki pazarlama hedefleri peşinde koşmaktadırlar:²⁹ TZY stok yatırımlarını azaltıp aynı zamanda stok mevcudiyeti sağlayarak, sipariş ve teslim sürelerini azaltıp müşteri hizmet ve değerini yükselterek bu hedeflerin başarılmasına katkı sağlamaktadır.

- a. Daha yüksek kalite,
- b. Daha iyi hizmet,
- c. Daha düşük fiyat,
- d. Daha yüksek pazar payı,
- e. Müşteriye uyarlanma,
- f. Sürekli ürün geliştirme,
- g. Üründe yenilik yapma,
- h. Hızlı büyüyen pazarlara girme,
- i. Müşterinin beklentilerini aşma.

Buradan yola çıkarak müşteri tatmini ve müşteri değeri yaratmanın pazarlama teorisinde çok önemli olduğu kanısı ortaya çıkmaktadır.

²⁹ Kotler, Philip 2000. *Kotler ve pazarlama, pazar yaratmak, pazar kazanmak ve pazara egemen olmak*, Çeviren; Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.52.

Özellikle müşteri değeri yaratmak, tedarik zincirinde müşteriler için değer anlamını kavramak, global tedarik zincirlerinde müşteri değeri kavramındaki değişiklikleri belirleyebilmek, belirsizlik ortamında müşteri değerini dağıtmak ve müşteri değeri süreçlerini belirleyip geliştirmek konuları tedarik zincirinin başarısında çok önemlidir.³⁰

³⁰ Flint, Daniel J. *Strategic marketing in global supply chains: four challenges*, Industrial Marketing Management, Voll 33, 2004, s. 45-48.

3. MÜŞTERİ VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

3.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Değişen ekonomi alıcı ile satıcı arasındaki temel ilişkileri de değiştirmiş ve müşteri ilişkileri yönetimi temelli iş stratejilerine doğru bir geçiş sağlamıştır. Günümüzün rekabet koşulları müşteri ilişkilerini ön safhaya taşımıştır. İşletme ile müşteri arasında kurulan ilişkiler işletmeye özel olup taklit edilemez bir niteliktedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriler ile ilişkilerin nasıl geliştirileceği ve sürdürüleceğine dayalı bir yapı sağlar. İşletme yönetimi, temel müşteriler ve müşteri gruplarını belirleyip, işletmenin misyonunun bir parçası olarak hedef alır. Bunu yapmaktaki amaç, müşterileri zaman içindeki değerlerine göre bölümlemek ve bu sayede kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunarak müşteri bağlılığını artırmaktır.³¹ Uygulanan bu pazar stratejisine müşteri segmentasyonu adı da verilmektedir. İşletme için değer sınıflandırılması yapılan müşteriye özgü yatırım ve tasarımlar planlanabilecektir.

Müşteri ilişkileri yönetimi örgütlerin her müşteriye spesifik hizmet sunmayı amaçlayan ve bununla müşteri sadakati sağlayan bir felsefedir. En basit senaryo ile müşterinin yeri ve durumuna göre özel ürün ve fiyat sunan dinamik bir internet sayfası oluşturmak da müşteri ilişkileri yönetimi sayılabilir. Diğer taraftan müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerin geçmişteki tercihlerinden yola çıkarak yeni pazar fırsatları sunabilen ve onlara birebir kişiselleştirilmiş ilişkilerle değer verildiği düşüncesi oluşturabilmek için kullanılabilir.³² Görüldüğü gibi müşteri ilişkileri yönetiminin felsefesini anlatmak için yüzlerce tarif yapılabilir ancak her işletme kendi vizyonu doğrultusunda kendi tarifini yaratmak zorundadır.

³¹ Lambert, Douglas, 1997:9.

³² Peppers Don. Martha Rogers ve Dorf Bob, 1999. *Is your company ready for one-to-one marketing*, Harvard Business Review, Boston, Vol. 77, Issue 1, s. 151-160.

Phillip Kotler'e göre müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle etkin veritabanları yardımıyla bireysel ilişki kurarak mükemmel gerçek zamanlı hizmet sağlayan iş stratejisidir.³³

CRM, bir işletmenin kârlılığını, gelirini ve en önemlisi müşterisinin memnuniyetini en üst noktada tutmak için geliştirdiği işletme stratejisi olarak tanımlanabilir. CRM'in, zaman içinde gelişen pazarın değişmesiyle, satış döngüsünün daha kısa hale getirme, nakit artışı sağlama, daha iyi bir hizmete bağlı olarak artan müşteri memnuniyeti, müşteriye ulaşmak için teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımı ve dağıtım kanalları ile üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünü sağlamak gibi amaçları vardır. Burada amaç, işletme için müşterinin işletme merkezine yerleştirildiği bir stratejinin oluşturulmasıdır. Pazarlama artık tüm işlemleriyle bir anlayış değişikliği yaşamaktadır. 21.yy işletmecilik anlayışında pazarlamayı ve işletme başarısını asıl belirleyen faktör olarak müşteri ve müşteriye verilen değer artık ilk sırayı almıştır.³⁴

3.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Kavram olarak müşteri ilişkileri yönetiminin ilk defa kimin tarafından kullanıldığına dair çelişkili bilgiler mevcuttur. Kavramın isim olarak kimin tarafından ilk kez kullanıldığı tam olarak bilinmese de, Don Peppers tarafından yaygınlaştırıldığı söylenebilir. İsim olarak yeni olsa da ileri sürülen birebir pazarlama kavramı, bir başka deyişle müşteri ilişkileri yönetimi aslında işletme yaşamı için yeni bir kavram değildir. Ticaretin başladığı gün birebir ilişki başlamış sayılabilir. Pazarlamanın gelişme periyodunun başlangıç aşamalarında bile müşteriyle birebir kurulan ilişkilere rastlanmaktadır. Yani müşteri ilişkileri yönetiminin geçmişte, ticaretin var olduğu her dönemde uygulandığını görebilmektedir. Ancak daha sonra kitlesel üretim ve artan nüfus karşısında işletmelerin karşı karşıya bulunduğu durum müşteriyle kurulan birebir

³³ Kotler,2000:52.

³⁴ Mike, Johnson 1996, Gelecek Bin Yılda Yönetim, Çev. Sinem Gül, İstanbul, s.79. (<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions/definitions.asp>)

ilişkilerin unutulmasına yol açmıştır.³⁵ Tüm bunlara rağmen, tüketiciler hala işlerini yüz yüze yapmayı tercih etmektedirler. İnternet üzerinden sipariş vermek veya mal/hizmet alımı yerine satıcıyla birebir iletişim kurarak işlemleri gerçekleştirmeyi yeğlemektedirler.

3.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ STRATEJİSİ

Müşteri hizmeti, pazarlanmak istenen ürünü elde etmesi için müşteriye olanca kolaylığı ve elde ettikten sonra da yararlanırken olanca tatmini sağlama çabalarıdır. Müşteri hizmetleri konusunda üç önemli karar; müşteri hizmetleri karmasına hangi hizmetlerin dahil edileceği, hizmet düzeyinin ne olacağı ve müşteri hizmetlerinin ne şekillerde sunulacağı olarak sıralanabilir.³⁶

Müşteri hizmetlerini şöyle sıralamak mümkündür:³⁷

- a. Teslim sıklığı,
- b. Sipariş çevrim zamanı,
- c. Teslimde inanılrlık,
- d. Sipariş karşılama doğruluğu,
- e. Dokümantasyon doğruluğu,
- f. Dokümantasyonun organizasyonel gereksinimlere uygunluğu,
- g. Tedarikin sürekliliği,
- h. Tedarik ile ilgili problemlerdeki şikayetler ve danışma imkanı,
- i. İşletmenin satış, teknik ve servisindeki kalite.

Müşteri hizmeti yönetimi, işletmenin müşteri tarafından görülen yüzüdür. Müşteri hizmeti, müşteriye, üretim ve lojistik gibi fonksiyonları neticesinde taahhüt edilen taşıma zamanları ve ürün bulunabilirliği gibi konular hakkında tam zamanlı bilgiler

³⁵ Hamşioğlu, A. B. 2004. *Pazarlamada yeni açılım: birebir pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminin değerlendirilmesi*, Manas Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 157.

³⁶ Tek, Ö. B. 1997. *Pazarlama ilkeleri, türkiye uygulamaları, global yönetsel yaklaşım*, Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset, İzmir, s.654.

³⁷ Gattorna, J.L., Walters, D.W. 1996. *Managing the supply chain, a strategic perspective*, Macmillan Business, Hampshire, 1996, s. 47.

sağlar. Müşteri hizmeti süreci aynı zamanda müşterinin ürün ile ilgili müracaatlarında da yardımcılık görevi görür.

Gerçek anlamda müşteri odaklı olmak ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi uygulayabilmek için organizasyonlar, aşağıdaki işleri tüm bölümlerinde benimsemelidirler.³⁸

1. Müşteri Odaklı Bir Misyon Oluşturulmalıdır: Misyon, bir firmanın varoluş amacını belirtir ve firmanın tüm operasyonlarını arka planda yönlendirir. Müşteriyi, misyonun kritik bir elemanı haline getirmek temeldir.
2. Müşteri Odaklı Amaçlar: Müşteri İstek Ve İhtiyaçlarına Göre Belirlenen kararlar, tüm organizasyona ve tüm departmanlara yayılır. Her departman kendi iş planını oluşturarak bu amaçları nasıl başaracaklarını belirler.
3. Tüm İşletmede Müşteri Odaklı Strateji Kabullemelidir: Firma içindeki çalışanlar kritik role sahiptir. Onlar müşteri odaklı stratejiyi desteklemezlerse, müşteri beklentilerini karşılamak çok zor olacaktır. Böyle bir durumda, onları kazanmak için bazı şirket içi pazarlama kampanyaları yapılmalıdır. Onlara bu stratejinin önemini anlatacak bildiriler yayınlamak, toplantılar düzenlemek, eğitimler vermek hem onları projenin içine çekecek hem de gerekli bilgiyi edinmelerini sağlayacak yöntemlerden birkaçıdır.
4. Müşteri Odaklı Başarıları Ödüllendirmek: Bunu yapmanın en kolay ve en etkin yolu çalışanların müşteri ilişkilerini geliştirecek çalışmalarda sorumlu ve proaktif olmalarını sağlama ve bunu teşvik edecek ödül sistemleri oluşturmaktır. Örneğin, müşteri şikayetleri yönetiminde elde edilen başarılar için ödül koyulabilir.
5. Yenilikçi Müşteri Odaklı Hizmet ve Ürünler: Proaktif bir şekilde müşteri isteklerini belirlemek ve ürün veya hizmetleri bu yönde geliştirmeye çalışmak, müşteri ilişkileri yönetiminin temelidir. Bunu sağlamak için firma, müşterilerin

³⁸ Ross, 2000:274.

isteklerini anlayacak kadar onlara yakın olmalıdır. Bunun anlamı sürekli müşteri araştırması, dzenli müşteri tatmin ölçümü ve açık geri bildirim kanallarıdır.

6. Müşterilerin Değişen İsteklerini Belirlemek: Bir ürün hayatı boyunca müşteri için ne kadar faydalı olursa, müşterinin o işletmede kalma olasılığı o kadar artacaktır. Çünkü, müşterinin ayrılması için bir neden olmayacaktır. Bir işletmenin müşterileriyle sürekli iletişim halinde olarak onların ihtiyaç ve isteklerini zaman içinde nasıl değiştiğini görmesi ve bu istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün portföyünü oluşturması işletme başarısı için önemlidir. Bu nedenle, müşteri açısından değer sağlayan ürünlere yönelik sürekli araştırma ve geliştirme gerekmektedir.
7. Bilgi İşlem ve Haberleşme Desteği Sağlamak: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, ilgili teknolojilerle desteklenmeli ve kolaylaştırılmalıdır. Bunun anlamı, müşterilerle ilgili bilgilerin istenilen zamanda, güncellenmiş şekliyle, doğru olarak, tüm firma genelinde görülebilecek şekilde bağlantıların olmasıdır.
8. Müşteri Odaklı Veritabanları: Müşteri ilişkileri yönetimi, tüm müşteri bilgilerinin anlamlı ve kullanışlı bir formatta tutulduğu interaktif veritabanları gerektirmektedir. Bunlar, doğru kişisel bilgiler, ilişkinin süresi, satın alınan ürün veya hizmetle ilgili bilgiler, daha önceki görüşmeler, alınan pazarlama iletişimi verileri ve müşterinin toplam değeri ve karlılığını içermelidir.

3.4. CRM BİLEŞENLERİ

CRM projelerinde başarının en önemli anahtarı, aşağıdaki unsurların doğru birleştirilmiş olmasıdır,

- i. İnsan Bileşeni
- ii. Proses Bileşeni
- iii. Teknoloji Bileşeni

3.4.1. İnsan

İnsan bileşeni müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklı yeniden yapılanma projelerinde en temel unsur olarak tanımlanabilir. İşini iyi yapan insan kaynağının, iyi bir takım oyuncusu olması, bir takım oyunu olarak CRM'in başarısı için çok önemli bir unsurdur. CRM'nin işletme için öneminin tüm çalışanlara bildirilmesi yanında, iç ve dış Müşteri memnuniyetinin en önemli ve eşit performans kriterleri olarak açıklanması, kişisel gelişim ve periyodik tekrarlanan bilgilendirme eğitimlerinin verilmesi CRM'nin üç ana unsurundan olan insan faktörünün doğru kullanılmasına imkan sağlayacaktır. Bununla beraber, yine bir insan unsuru olan işletme üst yönetimlerinin iradesi ve CRM konusunda istekli olması CRM'nin başarılı olmasında oldukça önemli bir fonksiyona sahiptir. CRM'e gönül vermeden değişimin başarısı mümkün değildir.³⁹ Bu uygulamanın işletme içinde en üst düzeyden en alt noktadaki çalışana kadar benimsenmesi gerekmektedir.

3.4.2. Süreç

Süreç konusu, 1995-2000 yılları arasında adı sıkça geçen iş süreçlerinin yeniden yapılanması (BPR-Business Process Re-engineering) yaklaşımına benzemektedir. Ancak aynıdır değildir. Bu yaklaşım, işletmenin tüm süreçlerinin en baştan gözden geçirilmesi ve yeniden yapılanmasını içermektedir. Bu uygulama CRM için ele alındığında: CPR (Customer Process Re-Engineering) olarak ifade edilmektedir. Bu süreç için artık tek bir hedef vardır: Müşteri. Tüm süreçlerin Müşteriye en fazla değer sağlayacak şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılanması sağlanmalıdır. Bu süreci yönetmeye ilişkin bir takım kuralların olacağı açıktır. Aksi halde başarılı olması söz konusu değildir.⁴⁰

³⁹ Zekier, F. 2007. *Türkiye'de CRM uygulayan lojistik firmalarının karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*, <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale50.htm>, (22.03.2008).

⁴⁰ Peppers, Don, Rogers, Martha. 1999. *The One to one manager: real world lessons in customer relationship marketing*; Currency and Doubleday Publishing Company, New York, s.21.

3.4.3. Teknoloji

Günümüzde, işletmeler benimsedikleri yeni yöntemler sayesinde, müşteriyle olan ilişkilerini farklı bir boyuta taşıyor. Artık müşterisini tanıyan onun isteklerini ve gereksinimlerini yakın diyaloglar oluşturarak dinleyip anlayan işletmelerin dönemi başlıyor. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin en uzaktaki müşterilere dahi ulaşarak iletişim kurmalarına ve etkileşimlerinin artmasına olanak sağlıyor.

Teknoloji, CRM için bir araçtır. Bu aracın gelişmişlik düzeyinin yüksekliği, Müşteri bazında yapılması gereken analiz ve operasyonel işlemlerin rekabet avantajının ucuz ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Aksi takdirde, aynı işlemleri daha çok insan gücüyle, çok daha uzun sürelerde gerçekleştirmek gerekecektir. Yine bir teknolojik araç olan web üzerinden verilebilecek hizmetlerin özellikle içerik alanındaki çeşitliliği ve karmaşıklığı, insan gücünün hiçbir şekilde yetişemeyeceği boyutlardadır. Teknolojiden her sahada yararlanarak verimliliği ve Müşteri memnuniyetini artırmak CRM'nin öngördüğü bir durumdur. CRM bileşenleri içerisinde teknolojinin ağırlığının ne olduğu konusunda %20-31 arasında değişik tespitler olmasına rağmen, tek ortak nokta, teknolojinin payının gittikçe arttığıdır.⁴¹

Her ne kadar teknoloji müşteri ilişkileri yönetiminin ayrılmaz ve çok önemli bir parçası olsa da, CRM'i sadece bu faktörle sınırlamak yanlış olacaktır. Çünkü, bu teknolojilerin kurulum ve uygulama aşamalarının her noktasında çalışanlar bulunarak süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır.

3.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN YARARLARI

Müşteri ilişkileri yönetiminin yararlarını şöyle sıralamak mümkündür.⁴²

⁴¹ Powers Vicki, 2004. Banking on KM solutions, <http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9590>. 21.04.2008

⁴² Kulabaş Y. 2001. *Sadakat yazılımı*, Yöneticinin E-iş Rehberi, Rizoli Yayıncılık, İstanbul, s.17.

Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek: Müşteri elde etme oranının artması, müşteri adaylarının etkili takibi, müşteriler aracılığı ile diğer adaylara ulaşabilmek, müşteri başına gelir rakamlarındaki artış, karlılığı artıran nedenlerden bazılarıdır. Yine daha önce bahsettiğimiz sadık müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmaları, satış gücünün performansındaki iyileşme de karlılığı etkileyecek diğer faktörlerdir.

Bu noktada işletmenin, yapılan müşteri değerlendirme sınıflandırılmasını göz önüne alarak varolan ve potansiyel müşterilerin karşılaştırılmalarına göre yatırım yoluna gitmesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşteri arasındaki ilişkileri daha etkin ve müşterinin isteklerine daha uygun hale getirecektir. Böylece artan müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sayesinde işletme karlılığını da yükseltebilecektir.

Farklılaşma sağlamak: Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmayı gerektirmektedir.

İşletmenin uyguladığı CRM stratejisi müşteriye daha fazla yaklaşarak onun gereksinimlerini daha kolay ve hızlıca kavrayabilmeyi sağlayacaktır. Müşteri açısından katma değer sağlayan, istenilen kriterlere uygun hizmet veya ürünün zamanında sunumuyla farklılaştırma kendini gösterecektir.

Maliyet minimizasyonu sağlamak: İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir Müşteri ilişkileri yönetimi projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Buda ancak yeni ürün geliştirme için harcanacak zamanı kısaltarak da maliyetlerden tasarruf sağlamaktadır.

İşletmenin verimi artırmak: İşletmeler her faaliyetini karlılık hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Ancak bunu yaparken müşteri taleplerini göz ardı etmek zaten

hedefin başarılmasına engel teşkil etmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmış faaliyetler verimliliği arttıracaktır.

Müşteri sadakati sağlamak: 1983 yılında Theodore Levitt'in temellerini ortaya attığı ve günümüz modern yönetim düşünce sistemlerinin önemli konusu olan müşteri sadakati işletmelerin temel amaçları arasındadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin gerçekleştirdiği farklılaşma, maliyet minimizasyonu, etkinlik ve verimlilikle müşteri sadakati elde edebilecektir.

3.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN RİSKLERİ

Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda, uygulamada karşılaşılan ve dikkat edilmesi gereken bir takım zorluklar ve riskler mevcuttur. Bu zorluk ve riskleri önceden belirlemek ve önlemleri almak işletmelerin projelerinde karşılaşılabileceği sorunları en aza indirecektir. Burada bahsedilen unsurlar müşteri ilişkileri yönetimi projesinin başarısını etkileyen faktörler değil, müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için olmazsa olmaz unsurlardır.⁴³

Müşteri bilgilerinin tamamlanması: Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına geçilmesi ile birlikte daha önceden ihmal edilen müşteri bilgileri son derece değerli hale gelecektir. Bu bakımdan bilgilerin güncellenmesi ve eksiklerin tamamlanması gerekir. Bu müşteri ilişkileri yönetimine geçiş öncesi işlemler arasında belki de en zordur ve en uzun zaman alanı da bu aşamadır.

Veritabanlarının güncellenmesi ve temizlenmesi: Birinci aşamanın doğal bir devamı olarak veritabanının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına elverişli hale getirilmesi, eskimiş verilerin güncellenmesi ve gereksiz olanların ayıklanması gerekir.

Verilerin önceliği konusunda kullanıcı gruplar arasında görüş ayrılığı: Kullanıcı grupların her biri kendi gereksinim duydukları verilere ve analizlere öncelik verilmesini

⁴³ Könüman, M., 2001. *A Bank'ın A'dan Z'ye müşteri ilişkileri yönetimi öyküsü*, Activeline Dergisi, s.5.

isteme eğilimindedir. Bu sistemin işlemlerini ciddi biçimde etkileyebilecek bir sorun oluşturmaktadır. Çözüm, kurumsal kültürün dayanışmayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve bütün departmanların entegrasyon içinde, kurumsal öncelik sıralamasına uyum ve rıza göstererek gönüllü katılımını sağlamaktır.

Tüm birimlerin müşteri ilişkileri yönetimi değişimine ayak uyduramaması: Her kurumsal yenilik önce belli bir tedirginlik ve tepki doğurabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçeğindeki köklü bir değişikliğinde benzer sorunlara yol açması doğaldır. Bütün gruplar değişime aynı hızla ayak uyduramayabilirler. Burada öncelikle eğitim ve bilinçlendirme yoluyla personele yardımcı olunmalı Müşteri ilişkileri yönetimi'nin başarılması durumunda bütün kurumun yarar sağlayacağı ortaya koyulmalı, gecikmenin tehlikeleri ve bir birimde kaybedilen kaynağın bütün kurumu etkileyeceği anlatılmalıdır.

Yeni piyasa koşullarında kaynaklanan zorluklar: Müşteri ilişkileri yönetimi, gerek teknoloji, gerek insan kaynakları ve organizasyon gerek de stratejik planlama ve yönetim alanında önemli yatırım gerektiren ve zaman alan bir süreçtir. Bu yüzden sonuçlarının uzun vadede daha olumlu olacağı düşüncesini benimsemek, projenin aceleyle getirilmeden sağlıklı bir planlama ile yürütülmesini sağlamak gereklidir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin büyük yatırımlar gerektirmesi: Müşteri ilişkileri yönetiminin mali boyutunun çok yüksek olması çoğu işletmenin üst düzey yöneticilerini düşündürmektedir.

3.7. STRATEJİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Yoğun rekabet ortamında, her bir müşteri için yüksek bir memnuniyet düzeyinin sağlanması işletmede zaman ve maliyet kaybına neden olacağından, tüm müşterilere eşit hizmet düzeyini sunmak akılcı olmayacaktır. Bu yüzden, sadece müşteri portföyünü arttırarak pazar payını genişletmeyi amaç edinen geleneksel satış stratejilerinden, stratejik müşteri yönetimini benimseyen organizasyonlara dönüşüm başlamıştır. Müşteri

ilişkileri yönetimi, bir müşteri ile olan ilişkilerin analiz edilmesiyle belirlenen stratejilerin işletme karlılığı amacıyla uygulanıp kontrolünü içermektedir. İşletme için stratejik öneme sahip müşterilerin belirlenerek onlara özel olarak ürün ve hizmet sunumu uzun dönemde karlı ilişkileri beraberinde getirecektir. Stratejik müşteri yönetiminin ana unsurunu uzun dönemli ilişkilerin kurulup bunların sürdürülebilir olması oluşturur. İşletmeye bugün önemli oranda kar getiren ve gelecekte de kar getireceğine inanılan müşteriler yatırıma değer müşterilerdir. Bu müşterilerin memnuniyetlerinin uzun dönemde de korunması ve işletmeye olan bağlılıklarının sürdürülmesi için değer yaratan bir hizmet sunumu amaç edinilmelidir. İşletme için stratejik olarak önem arz eden bu müşterilere diğer müşterilere nazaran daha özel hizmet vermek gerekmektedir.⁴⁴

3.8. TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Tedarikçi ilişkileri yönetimi (Supplier Relationships Management – SRM), işletmenin kullandığı ürün ve hizmetleri temin eden tedarikçilerle aralarındaki süreçlerin daha etkili ve verimli bir noktaya ulaştırılmasında onlarla etkileşimini yöneten bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Alıcı ve satıcı arasındaki faaliyetlerin, doğru şekilde analiz edilerek aksaklıkların minimuma indirgenmesinin her iki taraf için de sayısız faydası bulunmaktadır.

İyi yönetilen tedarikçi ilişkileri; maliyetlerde düşüş, geliştirilmiş bilgi sistemleri ile işletmeye stratejik rekabet avantajı kazandırarak karlılığı arttırabilir. Gerçek zamanlı bilgi alış verişini sağlayan güçlü bir iletişim ağının kurulması ilişkilerin daha sağlam ve güvenilir temele oturtulmasına yardımcı olacaktır. İşin gerekliliklerine en uygun tedarikçinin seçimi tedarikçilerle ilişkiler yönetiminin en önemli kriterlerinden birini oluşturmaktadır. Çünkü doğru tedarikçi işletmeye en yüksek kalite ve en uygun maliyetle yeterli düzeyde mal akışını sağlayacak kabiliyete haiz olmalıdır. Tedarikçiler ürün geliştirme maliyetleri, stok seviyeleri, üretim programları ve ürün ve hizmetlerin

⁴⁴ Könüman, 2001:11.

zamanında teslimatında belirleyici unsur olarak işletmelerin finansal durum ve karlılıklarını direk etkileyebilmektedirler. Ayrıca tedarikçi performansı işletmenin verimlilik, kalite ve rekabetçiliği üzerinde önemli etkiye sahiptir.⁴⁵

Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi için tedarikçilerle kurulacak stratejik ortaklıklar büyük öneme haizdir. İşletmeler çalıştıkları tedarikçilerin sayılarını, kendilerine operasyonel bakımdan en iyi hizmeti verebilecek niteliklere sahip tedarikçileri bularak asgariye indirebilme gayreti içindeler. Bu trendle birlikte işletmelerin seçecekleri tedarikçilerle ilgili finansal durum, risk ve kazanç paylaşım stratejileri, ortak tasarım planları gibi konularda bilgi edinme ihtiyacı doğmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda, birbirine uyumlu talep tahmin ve bilgi teknoloji sistemlerinin uygulanmasına geçilecektir. Bu nedenle, tedarikçiler ve alıcı firma arasında nakliye detayları, üretim programları ve diğer gerekli bilgilerin teminini mümkün kılacak elektronik sistemlerin kurulması gerekmektedir.

Yoğun rekabet ortamı, işletmeler üzerindeki pazara daha düşük fiyatlarla, daha hızlı cevap verebilme yönündeki baskıları arttırarak düşük maliyetlerle girdilerin temin edilebildiği uluslararası tedarikin kapısını açmıştır. Satın alma politikaları, değerlendirme kriter ve ilkelerini içeren stratejilerin belirlenmesi gelişmekte olan piyasada zorunlu bir hal almıştır. Aynı zamanda, bu stratejilerin değerlendirilmesinde uluslararası lojistik ve stok yönetimi göz ardı edilmemesi gereken unsurlardır. Elde edilen düşük maliyet, uygun kalite, teslimat düzenlemeleri ve kısa çevrim süreleri etkili tedarik stratejilerinin rekabet gücünü ortaya koyabilecektir. Günümüzde işletmeler, en iyi ürünü en iyi fiyatla tedarik etmenin yolları üzerine ciddi şekilde eğilmektedirler ve bu nedenle de satın alma faaliyetleri genel iş stratejilerinin bütünleştirilmiş bir parçası olarak yerini almaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ürün ve hizmetlerin müşterilere dağıtılması ile ilgili tüm konuları içerirken, tedarikçi ilişkileri yönetimi temel olarak alıcı – satıcı ilişkisi üzerinde durmaktadır.⁴⁶

⁴⁵ Chen, Paulraj, 2004:134.

⁴⁶ Chen, Paulraj, 2004:135.

1980'lere kadar satın alma faaliyeti işletme organizasyonu içinde pasif bir rol almıştır, ancak bu tarihten sonra, stratejik planlama sürecine dahil edilmiştir. Sürekli ve hızlı değişen rekabet çevresi neticesinde stratejik tedarik halini alıp tedarik zinciri yönetiminin önemli süreçlerinden biri olmuştur. Özellikle, JIT üretim felsefesinin önem kazanması ile birlikte, tedarikçiler ile uzun dönemli ilişkiler kurmayı, sürdürmeyi ve geliştirmeyi sağlayan stratejik tedarik, çok önemli hale gelmiştir. Tedarik zincirinin başarılı olabilmesinin önemli elemanlarından biri tedarik zincirindeki üye işletmeler ile dinamik ilişkiler kurabilmektir.⁴⁷ Stratejik tedarikin önem kazanması ve kavramının genişlemesi sonucunda alıcı – tedarikçi ilişkisi TZY literatüründe çok önemli hale gelmiştir. Zira tedarikçiler maliyet, kalite, zaman ve alıcı işletmelerin pazara hızlı yanıt verebilme yetenekleri üzerinde çok derin etkilere sahiptir. Alıcı – tedarikçi ilişkisi ile ilgili önemli unsurlar; iletişim, tedarikçi tabanı azaltma, uzun dönemli ilişkiler, tedarikçi seçimi, tedarikçi sertifikasyonu, karşılıklı fonksiyonel takımlar, güven ve sadakattir.⁴⁸

3.8.1. İletişim

Başarılı bir alıcı – tedarikçi ilişkisi için gerekli olan kavramlardan biri etkili çift taraflı iletişimdir. Etkili organizasyonlar arası iletişim; sık, samimi ve satın alan ve satan personel arasındaki kişisel temas ile ifade edilebilir. Materyal problemleri ve dizayn ile ilgili sorunlara ortak çözümler bulmak yerine, alıcı ve tedarikçiler çok sayıda bilgiyi üstlenmeli ve bu çok hassas dizayn bilgisini paylaşmaya istekli olmalıdırlar.

3.8.2. Tedarikçi Tabanı Azaltma

İşletmelerin aynı materyal veya bileşen için çok sayıda tedarikçi ile anlaşmaları; rekabete, satın almanın tek kaynağa bağlanmamasının ve çoklu tedarikin risk azaltan bir teknik, olmasının bir sonucudur. Tedarikçi tabanının azaltılması, çağdaş bir alıcı – tedarikçi ilişkisinin temel özelliğidir, zira, çok sayıda tedarikçi işletmeyi yönetmek ile ilgili yönetim ve işlem maliyetleri çoğu zaman elde edilecek faydadan çok olmaktadır.

⁴⁷ Talluri Srinivas, Narasimhan Ram, 2002. *A Methodology for strategic sourcing*, European Journal of Operational Research, s. 1.

⁴⁸ Chen, Paulraj, 2004:135-151.

Pek çok işletme şu anda asıl tedarikçi sayılarını azaltmakta ve satın alınan materyal gereksinimlerini tek bir kaynağa bağlamaktadır. Böyle bir işlem sonunda; siparişleri vermek manasında daha az tedarikçi ile çalışmak, azalan envanter yönetimi maliyetleri, hacim birleştirme ve miktar indirimleri, sipariş hacmi ve öğrenme eğrisi etkilerine bağlı alan ekonomisi artışı, lojistik maliyetlerinin azalması, tedarikçilerdeki süreç içindeki envanter ve kapasiteye bağlı olarak sipariş teslim zamanının azalması, koordineli yeniden tazeleme, artan alıcı – tedarikçi ürün dizaynı ilişkisi, iletişime bağlı olarak artan güven, artan performans ve daha iyi müşteri hizmeti ve pazara girme gibi faydalar elde edilmektedir. Bu tür faydaların getirisi genellikle, geleneksel metot olan çoklu tedarikin getirisinden fazla olmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde çok fazla sayıda tedarikçi yerine sınırlı sayıda ama kalifiye tedarikçiler ile ilişkiler kurmak tercih edilmektedir.⁴⁹ Az sayıda tedarikçi ile kurulan uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişkilerde karşılıklı güven daha kolay oluşturulmaktadır. Böylece sağlanılan ortaklıklarla daha yüksek müşteri hizmet düzeylerine ulaşılabilecektir.

3.8.3. Uzun Dönemli İlişkiler

Uzun dönemli planlama Tedarik zinciri ilişkilerinin vazgeçilmez özelliğidir. Uzun dönemli ilişkiler, ilişki için belirli bir periyot vermek yerine alıcı – tedarikçi ilişkisinin geçici olmayacağını belirtmektedir. İşletmeler uzun dönemli anlaşmalar yaptıkları az sayıda tedarikçi ile olan ilişkilerinden çok önemli faydalar elde etmektedirler. Aynı zamanda, alıcı ve tedarikçi arasındaki uzun dönemli bir perspektif, alıcı–tedarikçi koordinasyonunun yoğunluğunu artırmaktadır. Önemli tedarikçileri ile stratejik olarak yönetilen uzun dönemli ilişkilere sahip olan alıcı işletmelerin tedarikçilerinin performanslarında önemli artışlar görülmektedir. Uzun dönemli ilişkiler sayesinde tedarikçi iyi yönetilen bir tedarik zincirinin parçası haline gelecek ve tüm tedarik zincirinin rekabetçiliğine katkıda bulunacaktır. Tedarikçi kontratları gittikçe daha uzun hale gelmektedir. Tedarik zincirlerinde artık daha fazla tedarikçi müşterilerine süreçleri, kalite performansları ve maliyet yapıları hakkında bilgi vermektedir. Pek çok endüstride tedarikçiler ile üretici işletmelerin sıkı ve uzun dönemli ilişkilerine yaygın olarak rastlanmakta ve bu tür ilişkilere ortaklık adı verilmektedir. Tedarikçiler ile imzalanacak

⁴⁹ Chen, Paulraj, 2004:136.

kontratlar da tedarikçi ilişkilerinde önemli role sahiptir.⁵⁰ Tedarik kontratlarının amaçları:

- i. Riski paylaşmak,
- ii. Tüm tedarik zincirinin performansını artırmak,
- iii. Uzun dönemli ortaklık kurmak,
- iv. Alıcı – tedarikçi arasındaki ilişkilerin açık hale getirilmesi (temin süreleri, zamanında teslimat ve ürün kalitesi). Tedarikçiler ile yapılacak olan kontratların başlıca;- karar alma hakları ile ilgili spesifikasyon, fiyatlama, minimum alım taahhütleri, miktar esnekliği, geri alım veya iade politikaları, tahsisat kuralları, temin süreleri, kalite kontratları gibi çeşitleri vardır.

Böylece taraflar sadece kendi hedeflerine uygun şartlar koymak yerine, her 2 taraf da oluşacak yarar ve zararlardan sorumlu tutulup pay alabilecektir.

Uzun dönemli, sıkı ve güvene dayalı ilişkiler, kısa dönemli ve daha resmi ilişkilere göre maliyetleri daha düşürebilmektedir. Zira, bu tür kısa dönemli ilişkiler nedeniyle ortaya çıkan işlem ve envanter bulundurma maliyetleri genellikle bulundurulan parçaların maliyetlerini de geçebilmektedir. Tedarik zinciri entegrasyonu zincir içindeki tüm partiler arasında çok sıkı koordine olmuş operasyonel yönetimler tarafından desteklenen, yüksek seviyelerde stratejik bağlılık gerektirir. Tedarik zincirinde üyeler arasındaki ilişkiler artık geleneksel – sadece satış personeli ve alıcı arasında ve sadece işlemler ile sınırlı – değildir. Böyle bir ilişki daha iyi fiyat veren bir rakip tarafından kolaylıkla yıkılabilir. Yeni tedarik zinciri ilişkileri iki organizasyon arasında çoklu bağları içeren bir “elmas” modelidir. Böyle bir ilişki, her iki tarafında ortaklaşa paylaştığı amaçlara ulaşma yolunda daha uzun süreli olabilmektedir.⁵¹

⁵⁰ Rinehart Lloyd M., Eckert James A., Handfield Robert B., Page Thomas J., Thomas Atkin, 2004. *An Assessment of supplier – customer relation*, Journal of Business Logistics, Vol 25, No: 1, s.26.

⁵¹ Christopher Martin, Jüttner Uta 2000. *Supply chain relationships:making the transition to closer integration*, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.3, No:1, s. 19.

3.8.4 Tedarikçi Seçimi

Tedarik performansının işletme üzerindeki finansal ve operasyonel etkilerine bağlı olarak, belirli ürün ve hizmetlerin tedarikçilerinin seçimi pek çok organizasyon için çok kritik bir öneme sahiptir.⁵² Her işletme diğer işletmeler ile farklı ilişkiler içinde olabilir. Ancak bazıları ile çok sıkı bağlar kurmak istemeyebilir. Bu tür ortaklık, uzun dönemli veya mesafeli ilişki kurma tercihini genellikle, ilişki neticesinde elde edilecek faydalar, gereken kaynak yatırımları ve risk belirlemektedir.⁵³ Şekil 2.1’de stratejik tedarikçi seçimi ile ilgili bir çerçeve gösterilmiştir. Bu çerçeveye göre ilk aşama, verilerin toplanmasının ardından değerlendirilecek tedarikçilerin belirlenmesidir. Veriler, anketler veya aday tedarikçilere yapılacak ziyaretler ile belirlenebilir. Değerlendirilmeye alınan tedarikçilere ait verimlilik değerlendirmeleri de yetenekleri hakkındaki veriler (girdiler) ve performans ölçütleri verilerinin (çıktılar) elde edilmesi ile yapılır. Daha sonraki aşama, veri elde etme ile ilgili detayları gösterir. Genellikle herhangi bir kaynak muhtemel girdi ölçütü olarak kullanılabilirken çıktılar faaliyet / performans ölçütlerini içerir.⁵⁴

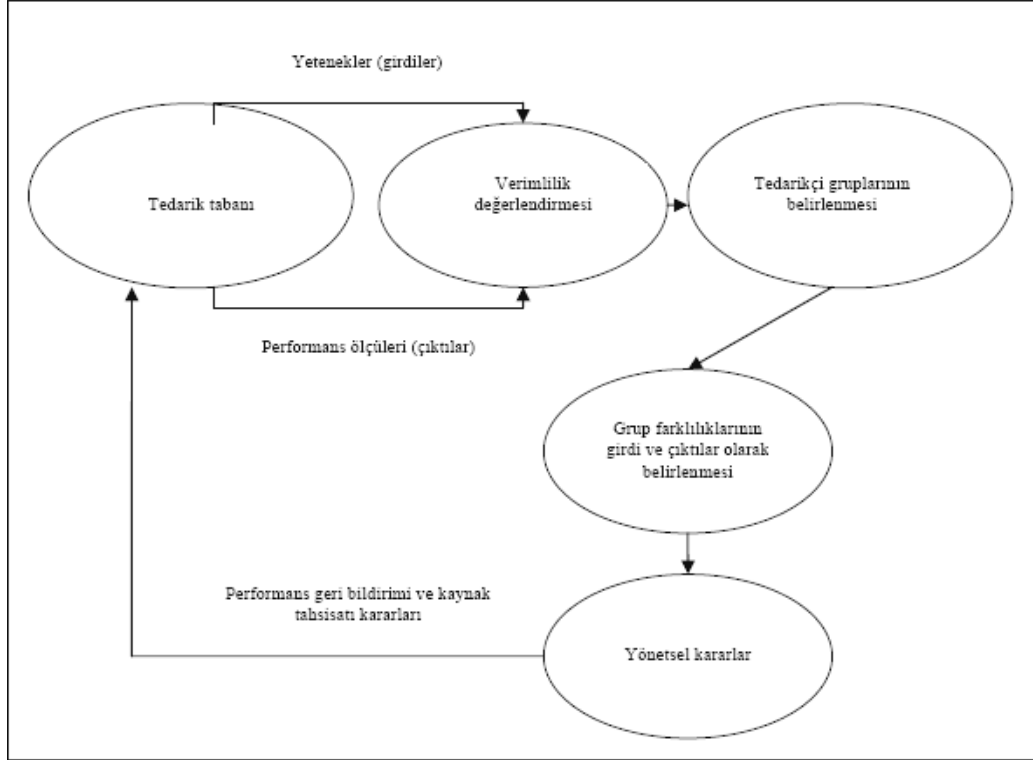
Takip eden aşama, verimlilik skorlarının değerlendirilmesi ve tedarikçilerin sıralandırılmasıdır. Tedarikçi grupları karşılıklı verimliliklerine göre kategorize edilmektedir. Çerçevenin sonraki aşaması, analizler neticesinde elde edilen tedarikçilerin değerlendirilmesi ile ilgili yönetsel kararları içerir. Burada, yetenek ve performans ölçülerine göre tedarikçi grupları arasındaki farklılıklar belirlenmekte ve verimsiz tedarikçi gruplarına ait çeşitli unsurlardaki gerekli iyileştirmeler hakkında geri bildirim sağlanır.⁵⁵

⁵² Chen, Paulraj, 2004:139.

⁵³ Christopher ve Jüttner, 2000:8.

⁵⁴ Talluri ve Narasimhan, 2002:6.

⁵⁵ Talluri ve Narasimhan, 2000:7.



Kaynak : (Talluri, Narasimhan, 200:6)

Şekil 3.1: Stratejik Tedarik İçin Bir Çerçeve

Yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan tedarik zincirindeki iyi ve kötü tedarikçi özellikleri aşağıda Tablo 2.1 ve Tablo 2.2 'de gösterilmiştir.⁵⁶

Tablo 3.1: Kötü Tedarikçilerin Özellikleri

Güncel bilgilere sahip olmamak	Kalite geliştirme kavramına uzak	Az çeşit bulunurluğu
Yetersiz stok	Materyal elleçleme sistemleri zayıf	Sadece üst yönetim ilişkileri gelişmiş
İstikrarsız kalite	Eski teknoloji	Sistem anlayışı zayıf
Üretim detaylarında eksiklikler	Kalite problemlerine negatif bakış	Takip edilmesi güç
Ürün geliştirme ile ilgili faaliyet ve danışma eksikliği	Geç teslim	

Kaynak : (Wong, 2003:153)

⁵⁶ Wong, Alfred. 2003, *Achieving supply chain management excellence*, Total Quality Management, Vol 14, No: 2, s.153.

Tablo 3.2. : İyi Tedarikçi Özellikleri

Esnek	Deposuyla bağlanmış	İnanılır
Yeniden siparişe hızlı yanıt verebilen	Uzun dönemli ilişki kurabilen	Geri bildirim hazır
Proaktif	Tedarik pazarı bilgisi ve yeni teknolojiye sahip	Sorumlu
Ücretsiz teknik destek ve danışma hiz.	Duyarlı	İşbirliği ruhuna sahip
Bağımlı	Üretici ihtiyaçlarını karşılayan	Acil siparişleri karşılayabilecek
Verimli iletişim kurulabilen	Üretici ihtiyaçlarını anlayabilen	Şikayetleri çok kısa sürede işleyen
Kazan-kazan anlayışına sahip	Hızlı ve tam zamanında üretim yapabilen	Sistemli operasyonlara sahip
Profesyonel	Yaratıcı	Kendini adayın
Üreticiye yakın merkez kurabilen	Çevre ile birlikte değişebilen	İyi bir satış sonrası hizmet sistemine sahip
Teknik destek verebilen	Verimli ve direkt ilişki kurabilen	Lojistik operasyonlarda esnek
İyi bağlantıları olan	Problem çözme yeteneğine sahip	Rekabetçi fiyatı olan
Kalite seviyesi yüksek		

Kaynak: (Wong 2003:153)

Bu özelliklerden yola çıkarak iyi tedarikçilerin belli başlı özelliklerinin; müşteri odaklı, işbirliği ilişkisine sahip, sürekli gelişimi amaç edinmiş, yönetimi itibariyle, pazar bilgisi ve teknik destek verebilme yeteneği ve isteğine sahip olma olduğu anlaşılabilir. Rekabet yoğun endüstrilerde tedarik zinciri yönetiminin etkili ve verimli yönetilebilmesi için tedarikçi seçimi ve seçilen tedarikçiler ile kurulacak olan ilişkiler çok önemli rekabet avantajları sağlayacaktır.

Seçilecek tedarikçiler tümünü karşılama olasılığı düşük de olsa bu kriterler göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. De Boer ve diğerleri, tedarikçi seçim prosesini 3 aşamaya bölmüştür. Bunlardan ilki, farklı karar kriterlerine göre problemin formüle edilmesidir. Aşamaların ikinci basamağında potansiyel tedarikçilerin ön sınıflandırması yer almaktadır. Bu aşamayı ise son seçim adımı takip etmektedir.⁵⁷

⁵⁷ Boer, L., De E., Labro, P., Morlacchi, 2001, *A Review of methods supporting supplier selection*, *European journal of purchasing and supply management*, 7: 75-89

Problemi tanımlama: Karar vericiler farklı kararların etkisiyle farklı satın alma durumları ile karşı karşıyadır. Bunun yanı sıra, bu tez çalışması kapsamında belirtilen tedarikçi seçiminin önemi de dikkate alındığında tedarikçiler için doğru seçimin yapılmasının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu amaca ulaşmanın başlangıç noktası ise, satın alma prosesinde tedarikçi seçimi ile varılmak istenen sonucun açık bir şekilde tanımlanmasıdır.⁵⁸

Seçim kriterlerinin belirlenmesi: Doğru tedarikçilerin seçimi birçok faktöre dayalıdır. Tedarikçi seçim kriterlerinin formüle edilmesi, üretim planlamadan, stok kontrole, nakit akış gereksiniminden, ürün / hizmet kalitesine kadar birçok faktöre etki etmektedir. Bu nedenle kriterlerin, farklı disiplin ve departmanlardan karar vericilerin oluşturduğu bir grup tarafından belirlenmesi gereklidir

3.8.5. Tedarikçi Sertifikasyonu

Tedarikçilerin sertifikasyonu özellikle tedarikçi kalitesi açısından çok önemlidir. Tedarikçi sertifikasyonu, bir dağıtıcının performansının tüm konularda değerlendirilmesini içerir. Sertifikasyondan; alıcı – tedarikçi ilişkisinde güven ve iletişimi artırması, tedarikçi ürün kalitesini geliştirmesi, iletişim hatalarını en aza indirmesi ve alıcının araştırma ve envanter maliyetlerini azaltması beklenir. Sertifikalı bir tedarikçi; üretim operasyonları, üretim yetenekleri, personeli ve teknolojisi ayrıntılı olarak araştırılan ve bu araştırmadan sonra her teslim ve faturası rutin olarak kontrol edilmeksizin, materyal ve bileşen sağlamaya izin verilmiş tedarikçidir.⁵⁹

3.8.6. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Takım çalışması 1990'lı yıllardan beri organizasyonel değişim konularının başında gelmektedir. Pek çok işletmede işletme amaçlarına, oluşturulan takımlar ile ulaşılmaya çalışılmaktadır. Takım çalışması özellikle dışarıdaki işletmeler ile bağları olan işletmelerde–müşteriler, tedarikçiler ve uluslar arası ortaklar gibi-, büyük

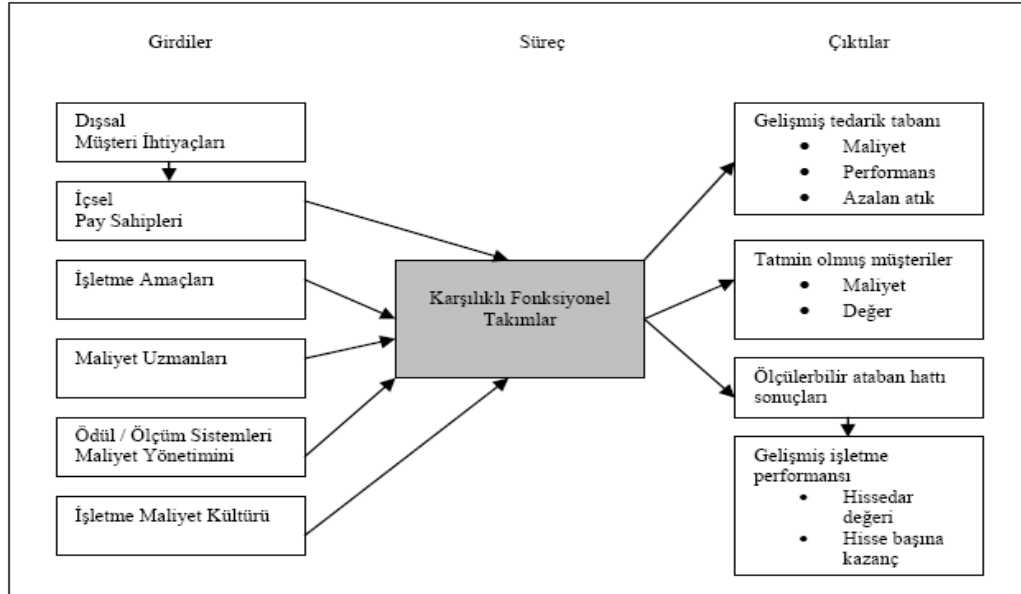
⁵⁸ Boer, Labro ve Morlacchi, 2001:77.

⁵⁹ Chen, Paulraj, 2004:140.

organizasyonel değişikliğe sebep olmaktadır. Müşteriler ile uzun dönemli ilişkilerde karşılıklı fonksiyonel takımlar kullanılması tedarik zincirlerinde yaygın bir hale gelmiştir. Karşılıklı fonksiyonel takımlar özellikle aşağıdaki konuların başarısına çok önemli katkılarda bulunmaktadır.⁶⁰

- i. Tedarikçi seçimi,
- ii. Ürün dizaynı,
- iii. JIT üretim,
- iv. Maliyetlerin düşürülmesi,
- v. Toplam kalite girişimleri,
- vi. Artan iletişim.

Tedarik zinciri yönetiminde özellikle maliyetlerin azaltılması konusunda çok faydalı olan karşılıklı fonksiyonel takımların bu alanda kullanılışı Şekil 2.10'da gösterilmektedir.



Kaynak: (Chen, Paulraj, 2004:140)

Şekil 3.2: TZY Maliyetlerinin Azaltılmasında Karşılıklı Fonksiyonel Takımların Kullanılışı

⁶⁰ Chen, Paulraj, 2004:141.

3.8.7. Güven ve Sadakat

İşletmelerin önemli ve gerekli bilgileri değiş tokuş ettikleri, bazı tedarikçileri ve müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurdukları ortaklık, tedarik zinciri etkileşiminde önemli bir noktaya gelmiştir. TZY, güven ve sadakat temeli üzerine kurulur. İşletmeler arası ilişkilerde güven, organizasyonun uzun dönemli istikrarına çok önemli katkılarda bulunur. Güven, işletmenin tedarikçisinin tutarlı davranması ve vaat ettiklerini tam manasıyla ve zamanında yerine getirmesiyle sağlanır. Sadakat, alıcı – tedarikçi ilişkilerinde ortakların bu ilişkiyi devam ettirmek için çaba sarf etmeye istekli olduklarını ifade eder. Kendilerini bu ilişkiye adayan tedarik zinciri üyeleri, tedarik zincirinin amaçlarına ulaşmak ve daha ilerilere götürmek için kaynaklarını kullanacaklarının göstergesidir.⁶¹ Karşılıklı güven ve dürüstlük temelinde kazan –kazan ilkesine dayalı olarak şekillenen ilişkiler zincir boyunca riskleri azaltarak optimizasyonu yakalayabilecektir.

3.9. SATIN ALMA FAALİYETLERİNİN GELİŞİMİ VE AŞAMALARI

Geleneksel satın alma modeli, üretim için gerekli olan hammadde, yarı mamul, hizmet gibi girdilerin yönetimini kapsamaktaydı. Bu malzeme ve hizmetler gerekli kalite seviyesini ve teslimat zamanlarını en uygun fiyatla karşılayabilecek tedarik kaynaklarından satın alınmaktadır. Bu klasik satın alma modeli, işletmenin üretim faaliyetleri için gerekli olan malzeme ve hizmet akışının etkili yönetimine dayanmaktaydı. Ancak günümüzde satın almanın, stratejik süreç olarak benimsenip uygulandığında daha etkili ve verimli operasyonların gelişeceği, böylelikle yoğun rekabet ortamında sağlayacağı avantajın fark edilmesiyle işletmeler bu alana yatırım yapmaya başlamışlardır. Bu nedenle, tedarik yönetimi nihai müşteri tatmin düzeyinin artırılarak işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunulması amacıyla organizasyon içindeki malzeme ve hizmet akışıyla ilişkilendirilmektedir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi, sadece mal ve hizmetlerin rekabetçi fiyatlarla tedarikini

⁶¹ Chen, Paulraj, 2004:142.

kapsamamaktadır. Aynı zamanda maliyet düşürme teknikleri, çevrim sürelerinin kısaltılması, pazara zamanında ürün ve hizmet sunumu, ürün geliştirme gibi faaliyetlere de odaklanılmalıdır.⁶² Ayrıca, mal ve hizmet üreticileri pazarda karşı karşıya kaldıkları baskılar nedeniyle tedarikçilerinden değer yaratan nitelik ve yetenekler talep etmektedirler.

Literatürde bu konu ile ilgili olarak 2 çarpıcı bakış açısı vardır.⁶³

- (i) En önemli satın alma kararı, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyet düzeyini korumak için, güvenilir ve yüksek kalitedeki tedarikçilerin seçimi ve bunlarla uzun süreli iyi ilişkilerin yürütülmesidir.
- (ii) Satın alma kararı içerisindeki uygun tedarikçilerin seçimi ve bunlara sipariş atanmasına ilişkin kararda kesinlikle sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.

Tedarikçi seçiminde değerlendirilmesi gereken önemli bir unsur da, alıcı stok maliyetlerini azaltacak çevrim sürelerine optimum şekilde cevap verebilmektir. Satın almasına karar verilen ürünün, en hızlı şekilde terminlere bağlı kalarak akışını devam ettirebilecek tedarikçi diğerlerinden farklılaşmaktadır.

Satın alma literatürü incelendiğinde tedarikçi seçimi ile ilgili olarak 2 büyük karar göze çarpmaktadır:⁶⁴

- (i) *Hangi tedarikilerden ne kadar ürün temin edilecek?* Tek yada çok kaynaklı olmak üzere 2 temel satın alma durumu söz konusudur. İlk yaklaşımda tüm tedarikçiler; kalite, miktar, teslim tarihi, v.b. kriterlere göre üreticinin beklentilerini karşılayabilir. Bu nedenle karar sadece en iyi tedarikçinin tanımlanmasını içerir. İkinci yaklaşım ise, tedarikçilerin herhangi birisinin tek başına yada tek bir kaynağa bağımlı olmaktan, eksikliklerden korunmak ve

⁶² Leenders, M., Fearon Flynn, H., A. and Johnson F., 2002, *Purchasing and supply management, twelfth edition*, McGraw – Hill, New York, s.692

⁶³ Boer, Labro ve Morlacchi, 2001:82.

⁶⁴ Boer, Labro ve Morlacchi, 2001:85.

tedarikçiler arasındaki rekabeti devam ettirmek için kaçınan tedarik stratejilerinin üreticinin toplam taleplerini karşılayamama durumlarına odaklanmaktadır. Bundan dolayı ele alınan problem, tedarikçi seçimi ve sipariş dağıtımını olarak şekillenmektedir.

(ii) *Hangi periyotlarda sipariş verilecek?* Parti büyüklüğü belirleme ve tedarikçi seçimi yakından ilişkili 2 prosestir. Bu iki kararı bütünleştirmek planlama dönemi boyunca maliyetleri önemli ölçüde azaltabilir. Ekonomik sipariş miktarı satın alma prosesi içerisindeki parti büyüklüğü belirleme ve tedarikçi seçim maliyetlerini minimize etmede ışık tutabilir. Bu avantajlara rağmen modellerin büyük bir çoğunluğu, stok kontrol konularını göz ardı ederek tedarikçi seçimini sunmaktadır.

3.10. TOPLAM SAHİP OLMA MALİYETİ

Satın alma fonksiyonunun en önemli görevleri arasında tedarikçi seçimi ve bu seçilen tedarikçilerle oluşturulacak işbirliği yer almaktadır. Klasik yaklaşımda, sadece temin edilen mal veya hizmetin fiyatı göz önüne alınarak tedarikçi seçimi yapılmaktaydı. Ancak günümüzde, daha geniş perspektifli toplam sahip olma maliyetini baz alan yönetim anlayışları geçerli olmaktadır. Tedarikçiler bütünsel bir açıdan değerlendirilip, satın alınan mal veya hizmet ile ilgili tüm ek giderleri içine alan toplam sahip olma maliyeti temelinde seçim yapılmaktadır. Ek giderler; satın alınan mal veya hizmete ilişkin tüm yönetim giderleri, kalite sorunları, stok bulundurmama, depolama, hizmet ve hurda maliyetleri... gibi kalemleri ifade etmektedir. Bu nedenle, doğru tedarikçilerin tercih edilmesi kalite problemleri ve bunlara ilişkin maliyetleri de büyük ölçüde azaltacaktır. Toplam sahip olma maliyeti, sadece tedarikçi firma ile değil tedarik zinciri dahilinde değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarikçilerle birlikte çalışarak özel stok düzenlemeleri, tam zamanında teslimat programları, yeni ürün veya mevcut ürünün geliştirilmesi... gibi müşteri memnuniyetini artırıcı çözümlere erişilebilir. Böylece, tedarikçilerle kurulan karşılıklı fayda ilkesine dayalı ilişkiler, tedarik edilen ürün ve hizmetlerin toplam sahip olma maliyetini azaltarak rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir.

3.11. ESNEKLİK

Günümüzde işletmelerin faaliyette buldukları ortamlardaki değişiklikler ve belirsizlikler rekabet koşullarını tamamen zaman esaslı bir konuma oturtarak, firmaların müşteri beklentilerindeki değişimlere son derece hızlı bir biçimde yanıt verebilmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimler talep edilen ürün ve hizmet çeşitliliğindeki artışlarla birlikte istenen ürünün, istenen adette ve zamanda pazarda hazır bulunması koşulunu da içermektedir. Belirsizlik, işletme içi süreçler kadar işletmenin içinde rekabet ettiği sürekli değişen çevreyi de etkilemektedir. Müşteri talebinin düzenli olmadığı, dalgalanmalar gösterdiği durumlarda belirsizliğin kontrol altına alınması ve etkili yönetimi önemli bir rekabet üstünlüğü olarak kendini göstermektedir.

Rekabet avantajı açısından firmalara üstünlük tanıyacak unsurları düşük maliyet, yüksek kalite, yüksek performans, hızlı ve zamanında teslimat, müşteri odaklılık ve üretim hacim esnekliği olarak sıralanabilir. Tedarik zinciri üzerindeki her bir halka, faaliyetlerini optimize ederek bu rekabet avantajlarına sahip olmak amacıyla eşzamanlı olarak ele alınmalıdır.

Uluslararası pazardaki belirsizlik ve değişikliklere karşı firmalar stratejik üretim ve pazar esnekliği kazanmak için etkin tedarikçi ilişkileri ve üretim süreçlerinin geliştirilmesinin olumlu etkilerini fark etmişlerdir. Bu nedenle, zincirin içerdiği her işletme belirsiz talep dalgalanmalarını karşılayacak, gerektiği anda değişen şartlara uyum sağlayacak esnekliğe ve çevikliğe sahip olmalıdır. Esneklik, işletmenin tüketici talepleri ve pazarda oluşabilecek değişikliklere tam vaktinde ve doğru stratejilerle maliyet, zaman ve performans kaybına uğramadan uyum sağlayabilme ve cevap verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Üretim ve tedarik faaliyetlerinin esnekliği, işletmelerin çevresel değişimler ve belirsizliklerle mücadelelerinde önemli bir rekabet silahıdır.⁶⁵ Üretim esnekliğinin sağlanması için büyük miktarlardaki üretime uyum gösterebilecek, teknolojiye değişimi benimseyebilecek yeteneklere ve ürün

⁶⁵ Uz Kurt, C., *Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448, (10.04. 2008)

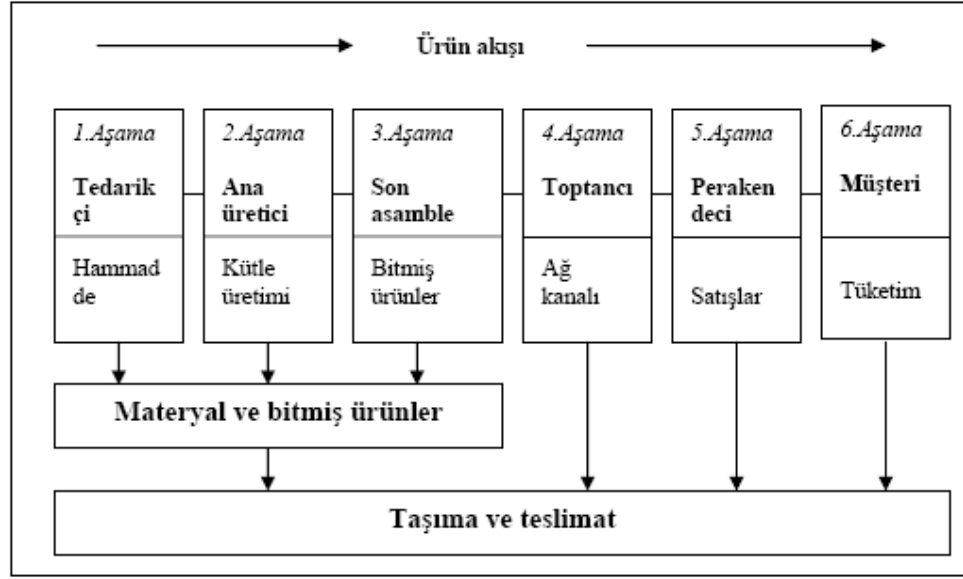
karmasında hızlı değişim yapabilecek üretim esnekliğine ve tüm bunlara adapte olabilecek tedarikçilere sahip olmak gerekmektedir. Tedarikçi ve üreticinin operasyon esnekliği organizasyon performansını artırarak rakiplerine karşı güç kazanmalarını sağlayacaktır.

3.12. TEDARİK ZİNCİRİ SİSTEMİNDE ENVANTER YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetiminin temel amaçlarına bakıldığı zaman, bu amaçların envanter yönetiminin özünde yer aldığı görülür. Tedarik zinciri ve çevresine bakıldığı zaman, pazarlama ve müşteri hizmetlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için envanter bulundurmanın gerekli olduğu ortaya çıkar. Tedarik zinciri envanter yönetimi, tedarik kaynağından nihai müşteriye kadar, işbirliği içinde çalışan tüm işletmelerin oluşturduğu ağdaki envanterin planlanması ve kontrol edilmesidir. Tedarik zinciri envanter yönetimi nihai müşteri talebinde yoğunlaşır. Amacı; müşteri hizmetlerinin artırılması, ürün çeşitliliğinin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesidir.

Tedarik kanalında envanter çeşitli şekillerde ve değişik amaçlara cevap verecek şekilde altı aşamada gerçekleşir. Bu altı aşama Şekil 2.3'de gösterilmiştir. Tedarik kanalı envanterindeki ilk aşama; materyal ve bileşenlerin doğadan çıkarılması aşamasıdır. Bu aşama hammadde ve bileşenlerin üreticileri tarafından yedeklenmesi aşamasıdır. Satıcı seçimi ve niteliklerini belirleme, sözleşmeli ortaklıklar, tedarikçi tarifelenme, taşıma ve teslimat ve satıcı performans ölçümü, bu aşamadaki önemli envanter yönetimi konularıdır. İkinci ve üçüncü aşamalarda satın alınan envanter; üretim süreci boyunca yarı bitmiş ve bitmiş ürünlere dönüştürülür. Temel üretim olarak ifade edilebilecek ikinci aşama; hammaddelerin fabrikadaki süreçler içinde çok çeşitli bileşenler haline getirilmesi sürecidir.⁶⁶ Tüm bu süreçler boyunca, üretimin devamlılığında aksaklığa neden olmayacak en az stok mevcudiyetine bağlı kalınmalıdır.

⁶⁶ Giannoccaro Ilaria, Pontrandolfo Pierpaolo 2002, *Inventory management in supply chains: a reinforcement learning approach*, International Journal of Production Economics, Vol.78, s. 154.



Kaynak : (Ross 2000:194)

Şekil 3.3. Tedarik Kanalında Materyal Akışı

Üçüncü aşamada, hammadde ve yarı mamullerin işlenmesiyle kişiselleştirilmiş ürünler veya müşteriye sunulacak ürünler meydana getirilir. Bu aşamadaki üretim süreçleri; stok için yap, sipariş için montaj hattı veya sipariş için yap stratejilerinden biri veya karmasıdır. Bu üretim stratejilerinden birinin seçimi, ürün özelliklerine, pazar talebine, rekabetin şiddetine, taşıma ve depolama gereksinimlerine göre belirlenmektedir.

Günümüz global işletme çevresinde, tedarik zincirlerinin aşağıdaki dört önemli kanal envanteri prensibini takip etmeleri gerekir.⁶⁷

- i. Tüm kanal envanterinin müşteri değerini artıracak şekilde yönetilmesi,
- ii. Kanal envanterinin; her kanal tedariki noktasındaki ayrı birer envanter olarak değil, tek bir dağıtım ağına mensup envanter olarak yönetilmesi,
- iii. Kanaldaki envanterin müşteriye doğru olan hareketinde geçen zamanın yönetilmesi,
- iv. Müşteri talebi, envanter durumu ve tazeleme tedariki hakkında gerçek zamanlı bilgilerin yönetilmesi.

⁶⁷ Giannoccaro, Pontrandolfo, 2002:155.

4. MÜŞTERİ – TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ ENTEGRASYONU

4.1. ETKİNLİK VE ENTEGRASYON

Etkin tedarik zinciri yönetimleri, işletmelerin hem kendi içinde hem de dışındaki tedarikçi ve müşterileri ile arasında oluşan temel iş süreçleri, faaliyetler ve ilişkilerin koordinasyon ve optimizasyonunu sağlayarak birleşik ve işbirliği içinde bir çalışma ortamını mümkün kılmaktadır. İyi yönetilemeyen klasik tedarik zincirleri; tedarikçi ve müşterilerle ilişkilerde iletişim ve etkileşimin minimum düzeyde tutulması, kazanç ve risk paylaşımlarının, değer yaratan faaliyetlerin göz ardı edilmesi, kısa dönemli karlılık ve başarılarla odaklanılmasıyla karakterize edilmektedir. Doğal olarak bu yapılar gerekli güç ve istikrara sahip olamayacaktır. Bütünleşik tedarik zincirleri, tüm tarafların sürdürülebilir, uzun dönemli, iletişime açık temellere dayanan ilişkilerden istifade edebileceği niteliklere sahip yapılardır. Zincir üyeleri, rekabetçiliği koruyabilmek adına değişen iş koşullarına uyumlu şekilde cevap verebilmelidir. Tedarik zinciri entegrasyonu, tüm üyelerin zincirin her aşamasındaki temel faaliyetlere vakıf olarak birbirleri arasındaki ilişkilerini etkili kıldığı bir süreçtir.

Müşteriye arz edilecek yüksek hizmet kalitesi, başarılı tedarikçi ilişkileri gerektirmektedir. Tedarikçiler ve müşteriler ile kurulacak bütünleşik ilişkilerin zaruretinin idrak edilmesiyle birlikte tedarik zinciri optimizasyonu ve entegrasyonu dünya çapında birçok işletmenin yönetiminde odak noktaya yerleştirilmiştir. Güçlendirilen tedarik zinciri yönetimleri, müşteriye sunulan hizmet kalitesindeki, müşteri memnuniyetindeki artışı ve karlı büyümeyi de beraberinde getirmektedir. Tedarik zincirleri arasındaki rekabete dayalı olarak gelişen günümüz iş piyasalarında, firmaların ekonomik başarısı hammadde tedarikinden nihai müşteriye teslim edilecek ürünün oluşumuna kadar temel iş süreçlerinin entegrasyonunun sağlanabilmesine bağlıdır. Tedarik zinciri yönetimiyle daha iyi süreç uygulamaları işletmelere rekabet avantajı kazanmalarında yardımcı olacaktır.

Bu karmaşık yapılı sistemlerde zincir senkronizasyonu planlama, koordinasyon ve bilgi teknolojileri vasıtalarıyla sağlanıp, belirsizlikler azaltılarak daha üstün müşteri hizmeti elde edilebilecektir.

4.2. LOJİSTİK ENTEGRASYON VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Tedarik Zinciri Yönetim Profesyonelleri Derneği'nin (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) tanımına göre lojistik, tedarik zincirinin bir parçası olarak, müşteri gereksinimlerinin karşılanması amacıyla her türlü malzeme, ürün, hizmet ve ilgili bilginin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar her iki yönde etkili ve verimli bir şekilde akışı ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol altında tutulması süreçleridir. Lojistik yönetimi; tüm lojistik faaliyetlerin, nakliye, depolama, elleçleme, stok yönetimi, dağıtım... gibi ve bu faaliyetlerin pazarlama, satış, üretim... gibi diğer süreçlerle koordinasyon ve optimizasyonunu sağlayan bütünleştirici bir fonksiyondur.⁶⁸

Tüm bu tanımları göz önüne aldığımızda lojistiğin tedarik zincirinin gerçekten kayda değer bir parçasını oluşturduğu görülmektedir. Bu durumda işletmelerin tüm lojistik hizmetleri kendilerinin sunmaları ekonomik görülmemektedir. Bu nedenle, lojistik hizmetler üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları dediğimiz tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerini üstlenen işletmelere devredilmektedir.

Lojistik maliyetleri nihai ürünün fiyatında ve dolayısıyla müşteri beklentilerinin karşılanılmasında etkili olacaktır. İşletmelerin rekabetçiliklerini koruyabilmek için hizmet düzeyinden ödün vermeden lojistik maliyetlerini mümkün olduğunca düşük tutmaları gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetini belirleyen bir diğer temel faktör ise temin süresidir. Temin süresi, bir ürün veya hizmetin siparişinin verilmesinin ardından bu ürün veya hizmetin

⁶⁸ Mike, Johnson, 1996, Gelecek Bin Yılda Yönetim, Çev.Sinem Gül, İstanbul, s.79. (<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions/definitions.asp>) (12.04.2008)

müşteriye teslimine kadar geçen süredir. Bu sürenin olabildiğince kısa tutulması tedarik zinciri boyunca malzeme hareketlerinin koordinasyonuna bağlıdır. Lojistik yönetimi, üretim için gerekli malzemenin mevcut olarak bulundurulmasını sağlayarak, etkin nakliye ve dağıtım olanaklarıyla teslimat hızını arttıracaktır.⁶⁹

Günümüzde işletmeler, ürün ve hizmetlerini rakiplerinininkinden farklılaştıran bir faktör olarak zamanın önemini fark etmişlerdir. Fiyat ve kalitenin aynı olduğu durumlarda müşteri tercihini talebine en hızlı yanıt verebilenden yana kullanacaktır. Bu nedenle; rekabette zaman esasının ön plana çıktığı pazardan tasarım, satın alma, üretim ve teslim çevrim süresini en kısa tutan işletmeler daha fazla pay alacak ve daha güçlü bir konuma gelecektir.

Lojistik entegrasyon, bir sistemdeki tüm lojistik faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak talep edilen müşteri hizmet düzeylerinin karşılanmasını amaçlamaktadır. Etkili lojistik operasyonlarının işletmeye kazandıracığı faydaları stoklarda düşüşler, maliyet avantajları, daha kısa temin süreleri, tahmin, programlama ve müşteri hizmetinde gelişmeler olarak sayabiliriz. Lojistik entegrasyon tüm bu getirileriyle yüksek hizmet stratejilerini destekleyerek rekabet avantajı yaratacaktır.⁷⁰

4.3. STRATEJİK PLANLAMA

Müşteri ve tedarikçilerle oluşturulacak stratejik ilişkiler uzun dönemde işbirliği ve koordinasyon hedefleriyle stratejik planlama gerektirmektedir.

Uluslararası rekabet ortamında işletmeler müşteri memnuniyet düzeylerini yükselten düşük maliyetlerle daha yüksek kalite, kısa çevrim süreleri, yeni teknolojiler ve daha hızlı hizmet sağlayabilme gereksinimlerinde planlamanın önemini bilincine varmışlardır. Böylesine yoğun bir rekabetçi pazarda işletmeler gelecekteki ticari

⁶⁹ Bloomberg, D., Lemay S. ve Hana J., 2002. *Logistics, international edition*, pearson education International, New Jersey, s.47.

⁷⁰ Bloomberg, Lemay ve Hana, s.48.

faaliyetlerinin karlılığı yönünde hedefler oluşturmaldırlar. Strateji, bu hedeflere ulaşmak için gereken metotları sağlayacaktır. İşletme ölçülerindeki artış, ürün çeşitliliği, coğrafi yayılımlarla gittikçe karmaşıklaşan yapıların kontrol ve yönetimi uzun dönem hedeflere dayanan stratejik planlar gerektirmektedir. Strateji, işletmenin belirlediği uzun dönemli amaç ve hedeflerinin başarılabilmesi için izlenmesi gereken yol ve yöntemlerdir. Stratejik planlama ise bu yol ve yöntemlerin planlama, değerlendirme, uygulama ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır. Stratejik plan işletmedeki tüm çalışanlarca aynı hedefe odaklanılarak pazarda sürekli değişen durumlara daha etkin ve disiplinli şekilde cevap verebilme kabiliyeti sağlayacaktır. Stratejik planlama ile işletme ileriye yönelik işbirliği ve bütünlük yapılar gerektiren yaklaşımların uygulanmasında esneklik kazanacak ve daha etkili ve verimli faaliyetler için altyapı hazırlayabilecektir. Son yıllarda organizasyonlar arasındaki ilişkilerde zorlu rekabet ortamına dayalı olarak önemli değişiklikler gözlemlenmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin öneminin artmasıyla birlikte ağ ortakları arasında karşılıklı güven ve işbirliği ile karakterize edilen stratejik ilişkiler rekabet üstünlüğü için kilit noktayı oluşturmaktadır. Stratejik müşteri ve stratejik tedarikçi kavramlarının gelişimi uzun dönemli ilişkilerin kurulup sürdürülmesiyle elde edilecek verimlilik ve karlılığın üzerinde önemle durmaktadır.

4.4. ENTEGRE LOJİSTİK HİZMETLERİ VE FAALİYETLERİ

1980'li yıllardan sonra rekabet ve kalite geliştirme kavramları çok önem kazanmıştır. Bu dönemde işletmeler JIT (Tam Zamanında) ve TQM (Toplam Kalite Yönetimi) gibi iki ana yönetim felsefesinin peşinde koşmaktaydılar. İşletmeler yüksek kalite, düşük fiyat, ürün geliştirme ve pazara sunma zamanının kısalığı daha esnek ve sade üretim süreçleri geliştirebilmek için işletmelerinde kullanabilecekleri yeni kavram arayışına girmişlerdir. Bu yeni rekabet düzeni içerisinde işletmeler daha önce önem vermedikleri ancak değişen dünya ile birlikte artık rekabet avantajı olarak kullanabileceklerini anladıkları lojistik hizmetlerinin entegrasyonunu göz önünde bulundurmuşlardır. Entegre lojistik kavramı lojistik kavramından çok da farklı olamamakla birlikte genel olarak şöyle tanımlanabilmektedir; müşteri istek ve taleplerinin belirlenip, anapara, insan faktörü, materyal, teknoloji ve bilginin bu istek ve talepleri karşılamak üzere en

etkin şekilde kullanılması sürecidir. Entegre lojistik hizmetleri sadece taşımacılık değildir. Bu kavram içinde depolama, elleçleme, envanter, gümrük işlemleri, bilişim teknolojilerinin de birbiriyle bütünlük içerisinde kullanılmasıyla müşteri odaklı bir hizmet sunabilmek de girmektedir.⁷¹

Entegre lojistik hizmeti tamamen müşteri odaklıdır. Bir işletme ne kadar başarılı olursa bu başarı işletme pazarlama ve satışların dışında üretim aşamasına da büyük katkılar sağlayacaktır.

Entegre lojistik daha çok ürünün hammadde olarak işlenmesinden sonra yani üretim aşamasından sonra nihai tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreçle ilgilidir, entegre lojistik müşteri odaklı bir hizmet olmasından kaynaklı ortaya somut bir ürün çıkmaz. Üretim aşamasından tüketiciye kadar olan bu sürece işletme içerisindeki faaliyetlerden olan sürekli üretim, pazarlama ve satış çabaları destek göstermelidirler. Bir ürünün pazarlaması yada satışları iyi olsa dahi entegre lojistik faaliyeti sağlanmadıkça üretim hattında aksamalar meydana gelir. İşletmelerin lojistiğin entegrasyonuna yönelmelerine sebep olan faktörleri şöyle sayabiliriz;⁷²

- i. Sermaye bulunabilirliğinde maliyetinde artış,
- ii. Gelişmiş müşteri hizmetlerine olan talep,
- iii. Bilgi işlem ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler,
- iv. Uluslararası ticarete meydana gelen gelişmeler

4.5. ENTEGRE LOJİSTİK YÖNETİMİ

Entegre lojistik yönetiminde önemli olan tüm lojistik faaliyetlerin bir bütünlük arz ederek kullanılmasıdır. Genel bir tanım yapacak olursak entegre lojistik yönetimi;

⁷¹ Arthur D.Little, 1991, *Logistics in the service industries*, Pennsylvania State University.

⁷² Kent Gourdin, 2000:25.

üretimden çıkmış ürünlerin, perakendeci ve son tüketicilere ulaştırılması esnasında yapılan faaliyetlerin yönetimine denmektedir.⁷³

Entegre lojistik yönetimi ürünün yapıldığı yer ile tüketiciye ulaştığı yer arasındaki lojistik faaliyetlerin kusursuz işlemesi için bilgileri toplar ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Başka bir tanımla entegre lojistik yönetimi ürünlerin ve hizmetlerin, stratejik bir şekilde akışının sağlanması, depolanması ve kontrol edilmesini sağlamaktadır. Elbette bunu yaparken işletmenin kar artışını göz önünde bulundurmaktadır. Entegre lojistik yönetimi kavramının işletme içerisinde uyumlu bir şekilde çalışması için şu gibi unsurları barındırması gerekmektedir.⁷⁴

- a) Yönetim modelinin doğru seçilmesi,
- b) Değişen trendlere ve modellere ayak uydurabilmesi,
- c) Lojistik maliyetlerinin en aza indirgenebilmesi,
- d) Dış kaynak kullanımı,
- e) Bütün kaynakların en optimum verimle kullanılması,
- f) Müşteri hizmet seviyesinin artırılması,
- g) Müşteri beklentilerinin karşılanması,

Entegre lojistik yönetimi sayesinde, işletmeler kendi bünyelerindeki lojistik faaliyetler ile stratejik ortak oldukları işletmelerin tedarik zincirlerini entegre edebilmektedirler. Bu da işletmelere içinde buldukları rekabet ortamında daha dirençli olmalarını sağlamaktadır.

⁷³ Bloomberg, Lemay ve Hana, s.52.

⁷⁴ Davison, Jim 2004. *CEO'nun rekabet avantajı*, Tedarik Zincir Yönetim Dergisi.

4.5.1 Entegre Lojistik Hizmeti Açısından Stratejik Planlama ve Önemi

Entegre lojistik kavramının işletmelerde uygulanması ile birlikte işletmeler için strateji anlamında boyut değişmiştir. Planlı çalışmanın etkisi günlük yaşamda insanları başarıya götürmesi gibi planlı hareket eden işletmelerde belirlenen strateji ile başarıya ulaşabilmektedirler. İşletmeler planlama yaparken, yaptıkları işlerin hepsini bir bütün olarak düşünmelidirler. Buna göre yapılan hareket planları ile örgütün arzulanan yöne gitmesini sağlarlar. Değişen ekonomik koşullarla birlikte işletmelerin değişimleri iyi analiz edip buna göre yapılacak hareket planı ile avantaj sağlaması çok önemlidir. Eğer böyle davranılmazsa işletmeler ekonomide meydana gelen çok küçük değişimlerde bile ciddi hasar alır ve belirlemiş oldukları hedeflere ulaşamazlar. Hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için sadece plan yapmak yetmemektedir. Yapılan planın içinde bulundurması gereken bazı unsurlar vardır. Buna göre yapılan plan;⁷⁵

- a) İşletmenin iç ve dış koşullarına ayak uyabilecek şekilde esnek olmalıdır.
- b) Açık seçik ve belli bir amaca yönelik olmalıdır.
- c) İşletmenin benimsediği ilkelere uymalıdır.
- d) Meydana gelen ekonomik değişimlere ayak uydurabilmesi için sık sık gözden geçirilmeli ve duruma göre değiştirilmelidir.
- e) İşletmenin kademelerine yayılmalıdır.

Bu unsurları içeren bir plan hazırladıktan sonra işletmelerin yapılması gereken kendi amaçları doğrultusunda bir strateji belirlemektir.

4.6. TEDARİK ZİNCİRİNDE BİLGİ ÇARPITMASI (KAMÇI ETKİSİ)

Tedarik zincirlerinde bilginin aktarımı esnasında ortaya çıkacak aksaklıklar yada çarpıtmalar tedarik zinciri boyunca ilerlerken varyansı artmakta ve her bir üye için olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerden son tüketiciye kadar olan tüm değer yaratma sürecinin eniyilemesi ile

⁷⁵ Lambert M. Douglas James T., R., Stock Lisa M., Ellram.1998, *Fundamentals of Logistics Management*, Mc. Graw Hill International Editions.

ilgilenir. Temel fikir, zincirin bir bütün olarak düşünülmesidir. Zincirdeki tüm üyeler, dolaylı yada dolaysız olarak diğer zincir üyelerini ve zincirin performansını etkiler.⁷⁶

Tedarik zinciri yönetimi, ürün imalatından tüketiciye dağıtım aşamana kadar tedarik zinciri boyunca belirli bir işlem bilgisinden geçmektedir. Tedarik zinciri üyelerinden birinden diğerine bilgi akışı esnasında oluşacak bilgi çarpıtması, zaman ve enerjinin etkili bir şekilde kullanılmaması nedeniyle aşırı stok yatırımları, verimsiz müşteri servisi, gelir ve kar kayıpları, kapasite planı sapmaları, verimsiz taşıma ve uyulamayan üretim çizelgeler gibi çok büyük verimsizlikler ortaya çıkarır.⁷⁷

4.7. TEDARİK ZİNCİRİNDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖNEMİ

Teknolojik gelişmelerle birlikte, işletmeler için bilgi, ürettikleri ürünler ve hizmetler kadar önemli bir konuma gelmiştir. Tedarik zincirini, işletmeler için bir rekabet avantaj durumuna getirebilmede ilk adım, tedarik zincirinin üyelerinin açık bir biçimde bilgi paylaşımına istekli olmalarıdır. İşletmeler, bilgi paylaşımına, güçlerini kaybetmelerine neden olacağını düşünmelerinden dolayı, olumlu bakmayabilmektedirler. Bu anlayış, tedarik zincirinde bilgi akışında sorunlara neden olmaktadır. Tedarik zincirindeki üyeler arasında bilgi paylaşımı için bilgi teknolojilerinden yararlanılması, sanal bir tedarik zincirinin oluşmasına neden olmaktadır. Sanal tedarik zinciri fiziksel ürünlere dayalı olmayıp, bilgi akısına dayalıdır. Tedarik zincirindeki tüm üyelere doğru bilgilerin zamanında ulaştırılmasını sağlayacak bilgi sistemleri tasarlanmadan tedarik zincirinin etkin olarak yönetilebilmesi de mümkün olmayacaktır. Tedarik zincirindeki üyelerin işbirliği içerisinde olmaları, bu işletmelerin faaliyetlerinin etkinliğini artırabilecektir. İşletmelerin bilgilere gerekli olduğunda hızlı bir biçimde ulaşabilmeleri, işletmelerin, müşteri beklentilerine daha duyarlı olmalarını ve müşterilerin taleplerini rakiplerine göre daha hızlı karşılayabilmelerini sağlamaktadır. Tedarik zincirinin üyeleri arasında bilgi akısı, malzemelerin ve ürünlerin fiziksel akısına göre daha öncelikli olarak

⁷⁶ Paksoy, T., Altıparmak, F., 2003, *Dağıtım ağlarının tasarımı ve eniyilemesi kapsamında tedarik zinciri ve lojistik yönetimine bir bakış: son gelişmeler ve genel durum*, Yıldız Teknik Üniversitesi Dergisi 2003/4, s.149-167.

⁷⁷ Lee, H.L., S., Whang, 2003. e-Business ve supply chain integration , *The Practice of supply chain management: where theory and application converge*, Kluwer Academic Pub, Boston.

gerçekleşmesinden dolayı, stokların azaltılması ve kaynakların daha etkin olarak kullanılması olanağını artırmaktadır. İşletmeler, sipariş büyüklüğünü azaltırken sipariş sıklığını artırmaya yönelmektedirler. Bu da malzeme taşıma faaliyetlerinin artmasına neden olmaktadır ve bağlı olarak işletmeler arasında bilgi akışı da önem kazanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin, tedarik zincirinde stratejik düzeyde planlama, taktik düzeyde planlama ve işlemsel düzeyde planlama olmak üzere üç alanda önemli etkileri bulunmaktadır.⁷⁸

- i. Stratejik düzeyde planlama, tedarikçilerin optimum sayısı, dağıtıcıların belirlenmesi vb. konuların saptanılmasını kapsayan tedarik zinciri ağ tasarımını içermektedir.
- ii. Taktik düzeyde planlama, ağ üzerinde ürünlerin ve hizmetlerin akışının en iyileşmesini içeren tedarik planlamasını kapsamaktadır. Bu düzeydeki kararlar, hangi işletmelerde hangi ürünlerin ve ne miktarda üretileceği ve hammaddelerin nerelerden tedarik edileceği gibi konular kapsamaktadır.
- iii. İşlemsel düzeyde planlama, günlük veya saatlik bazda tüm işletmelerde üretim planlarının yapılmasını içermektedir. Bir ağ üzerinde bilgi paylaşımının işlevselliğinin üç farklı türü bulunmaktadır. En basit tür olarak bazı bilgilerin bir yerden başka yere iletilmesini sağlayan basit veri iletimidir. Bu genelde talebe ilişkin bilgilerin paylaşım biçiminde olmaktadır. Diğer bir tür, sadece mesajların iletilmesinin dışında bazı bilgilerin ortak kullanımına olanak sağlanmasıdır. Üçüncü türde ise, yetkili kişilerin bir bilgisayardaki programlara ulaşabilmelerine ve bu programlar kullanabilmelerine olanak sağlanmaktadır. Tedarikçi üyeler arasında bilgi paylaşımı sağlandıktan sonra kaynakların ve işlerin tedarik zinciri üyeleri arasında değiş tokuşu gerçekleştirilebilmektedir. Bu değiş tokuşun başarılı olabilmesinde, tedarik zinciri üyeleri arasında ortak faaliyetlere ilişkin bilgilerin paylaşımı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda, tedarik zincirindeki işletmeler, diğer işletmelere göre avantajlı durumda olduğu temel yeteneklerine ilişkin bilgileri de paylaşmaya istekli olmalıdırlar.

Bilgi teknolojileri, tedarik zincirinin yönetiminde planlama ve uygulama aşamalarında kritik role sahiptir.

⁷⁸ Yüksel, 2000:20-21.

5. WÜRTH TÜRKİYE UYGULAMA ÖRNEĞİ

5.1. WÜRTH GRUP

Würth ilk olarak 1945 yılında Adolf Würth tarafından Almaya/Künzelsau'da küçük bir atölye olarak kurulmuştur. 1954 yılında Adolf Würth'ün ölümünün ardından oğlu Reinhold Würth henüz 19 yaşında yönetimi devralmıştır. 1960'ların başında ilk şube Hollanda'da açılmıştır. Bunun ardından, 60 yılı aşkın sürekli büyüme ve gelişme ile birlikte bir dünya şirketi konumuna gelmiştir. Almanya merkezli uluslararası bir şirket olan Würth, dünya çapında 85 ülkede 410 şirketiyle geniş bir ticaret ağına sahiptir. Portföyünde bulunan 100.000'den fazla ürün ile çeşitli sektörlere ürün sağlamaktadır. Würth grubu dünya çapında temel olarak; montaj ve tamir malzemeleri, bağlantı elemanları, aşındırıcılar, kimyasal ürünler, yapı malzemeleri, havalı ve elektrikli el aletleri, atölye donanımı ve depolama sistemleri konusunda faaliyet göstermektedir⁷⁹. Atölye, servis ve endüstri alanlarına yönelik her türlü bağlantı elemanları ve tamir-bakım ürünlerinin uluslararası ticaretini yapmaktadır.

5.2. WÜRTH TÜRKİYE

Würth Sanayi Ürünleri Tic. Ltd. Şti., % 100 yabancı sermaye ile Almanya merkeze bağlı olarak 1989 yılında kurulmuştur. Kuruluşuyla birlikte ilk olarak otomotiv divizyonu ile çalışma hayatına başlamıştır. Metal divizyonu 1995 yılında, Ahşap divizyonu ise 1997 yılında Würth bünyesine eklenmiştir. Sürekli büyüme politikasına paralel olarak 2005 yılında Kargo, 2006 yılında Bakım ve Onarım ve 2007 yılında İnşaat divizyonları açılmıştır. Türkiye pazarında tedarikçisi olduğu sektörler; otomotiv, metal, ahşap, kargo (ticari araç ve ağır vasıtalar), bakım-onarım ve inşaat olarak sayılabilir. Bugün, ülke genelinde 500'den fazla çalışan ve stoklarında bulunan

⁷⁹ <http://www.wurth.com.tr/> (20.04.2008).

ortalama 6500 adet ürün ile pazarda 6 ayrı sektörde 100.000 civarında müşterisine hizmet vermektedir.

5.2.1. İş Stratejisi, Misyon ve Vizyon

İş stratejisi: Müşteri temsilcilerinin müşterileri yerinde ziyaret ederek birebir hizmet ve destek sağlamalarıyla müşteri değer ve tatminini arttırmaktır.

Misyon: Sürekli büyüme ve gelişimi sağlayarak kaliteli ürün ve kaliteli hizmet anlayışından ödün vermeden çalışmaktır.

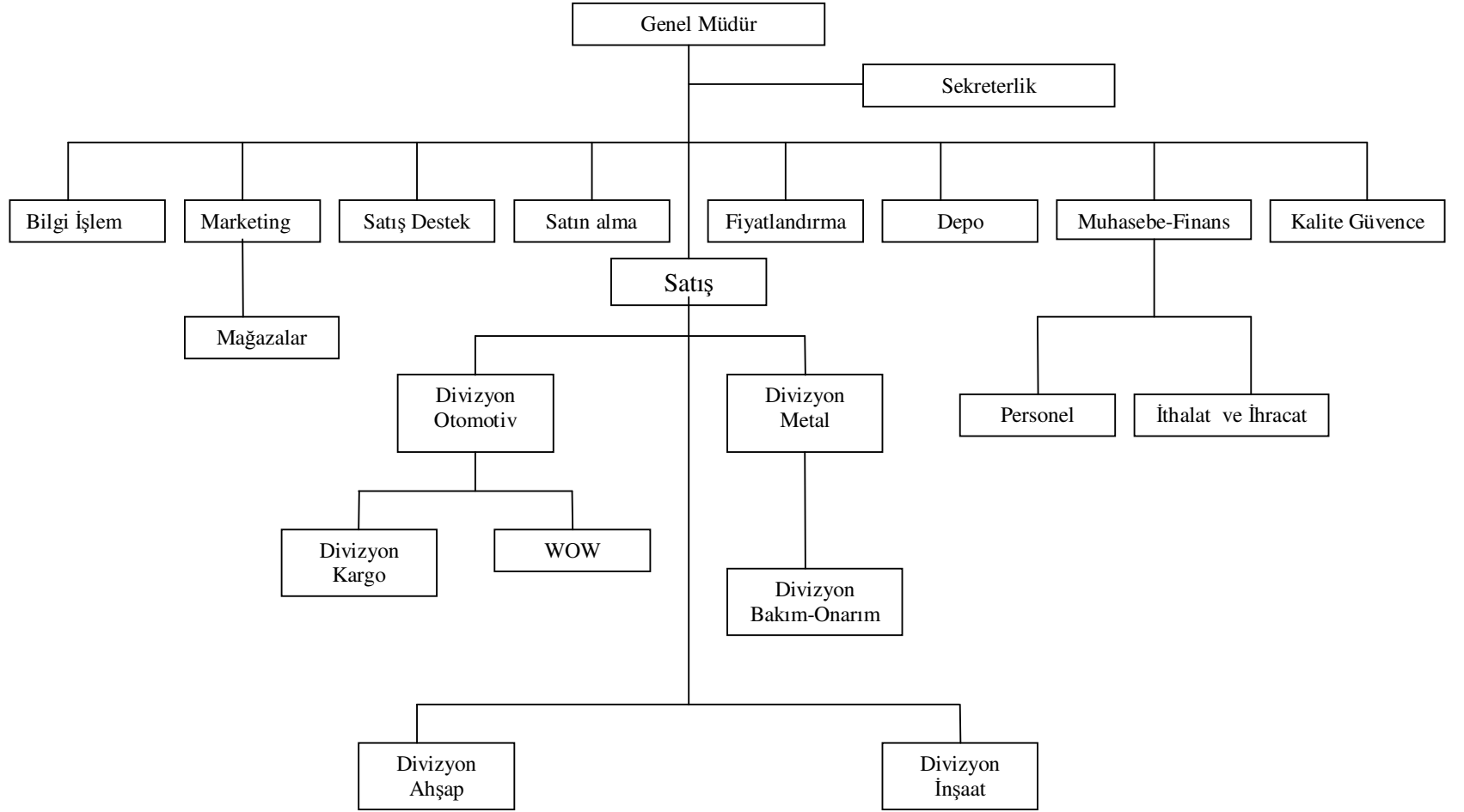
Vizyon: Bulunduğu ülkede lider kuruluş olmayı amaçlayarak sürekli büyüme ve daha büyük pazar payı hedeflerine paralel olarak karlılığın yükseltilmesi ve kazancın artırılmasıdır.

5.2.2. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Segmentasyonu

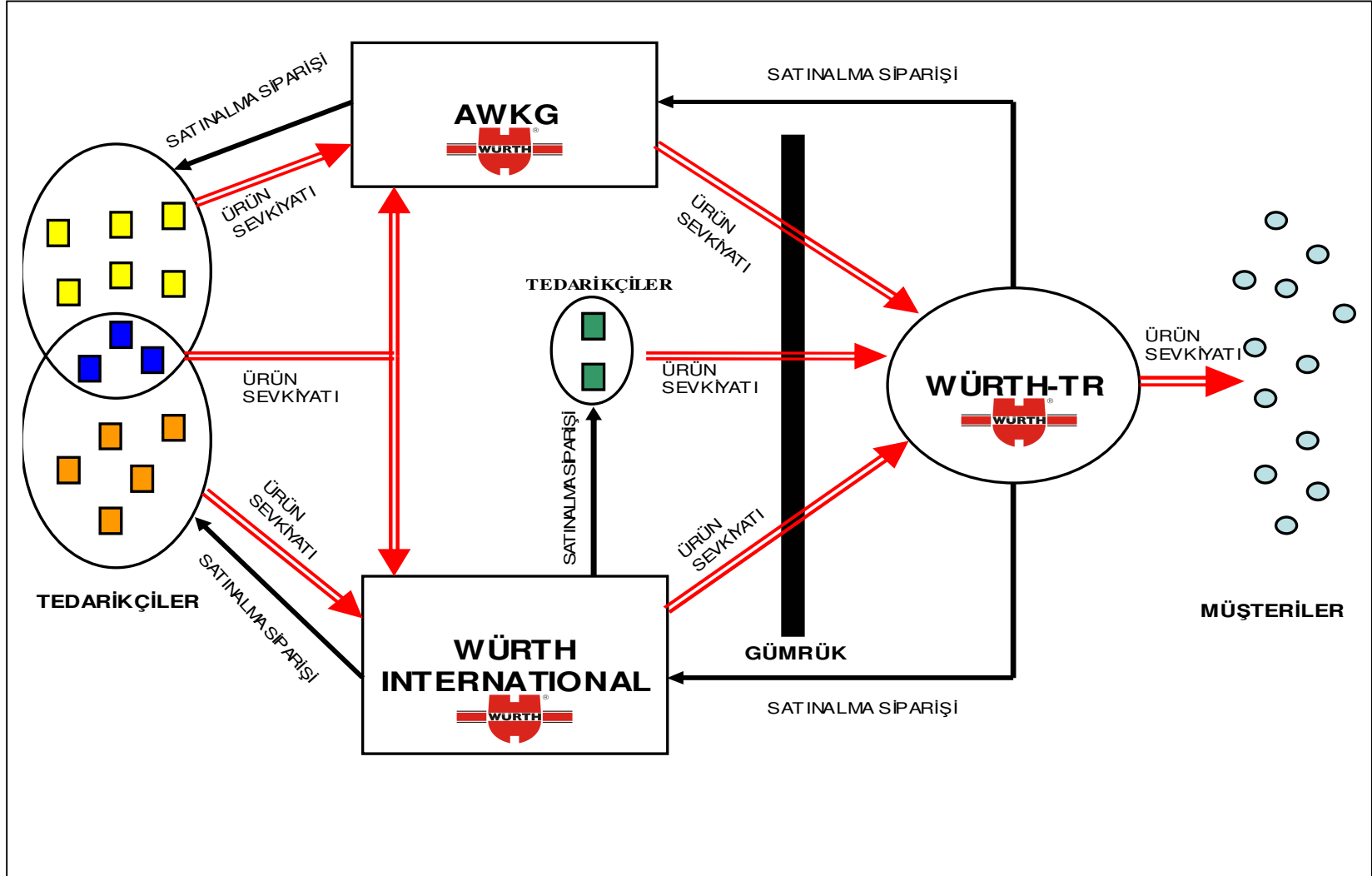
Würth Türkiye, yoğun rekabet ortamında rakiplerinden nihai tüketiciye yüksek kaliteli ürünlerin istenildiği anda sunulmasını hedefleyerek farklılaşmaktadır. Türkiye pazarında lider kuruluş olmayı amaçlayan Würth Türkiye, stoklarında bulunan ürünlerin sürekli gelişimi, yeni ürünlerin belirlenen kalite standartlarına uygun ve maliyet avantajıyla pazara sunulmasında müşteriye değer katan süreçler üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda bir pazarlama şirketi statüsündeki Würth Türkiye sürekli büyümenin sağlanmasına yönelik olarak müşteri odaklılığını kaybetmeden yenilikleri hızlı bir şekilde tüketiciye sunacak kurumsal dinamizm ve çevikliği sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Hizmet verecekleri sektöre uygun olarak eğitim alan yaklaşık 500 müşteri temsilcisi, düzenli yapılan müşteri ziyaretleriyle müşteri istek ve ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmeyi hedeflemektedirler.. Her müşteri temsilcisinin hizmet verdiği sektöre uygun olarak düzenlenmiş kataloglar ve Würth'ün internet sitesi üzerinden ulaşılan katalog ürün tanıtımında yardımcı olmaktadır. Ayrıca

idari kadrodaki çalışanların da müşteri odaklı stratejilerin öneminin kavramalarına yönelik olarak düzenli satış çalışmalarına katılmaları teşvik edilmektedir

Stoklarında bulunan ürünleri hizmet verdiği sektörler bazında gruplandıran Würth Türkiye, böylece müşteri segmentasyonu sağlayarak hizmet kalitesini arttırmaktadır. Satış faaliyetlerinde uygulanan bu segmentasyon müşterisini anlama, tahlil edip, beklentileri ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olarak şirket büyümesine büyük katkı sağlamaktadır. Sürekli gelişen teknoloji ve elektronik ticaret imkanlarına rağmen tüketiciler çoğunlukla yüz yüze ticari ilişkileri tercih etmektedir. Bu nedenle, birebir satış tekniği, müşteriye daha fazla odaklanarak ihtiyaçların ve olası taleplerin en iyi şekilde belirlenip en kısa zamanda karşılanmasında başarılı bir yöntem olarak uygulanmaktadır. Aynı zamanda, yerinde ziyaret edilen müşteri sipariş verme, elleçleme, nakliye gibi ek masraflardan kurtulmuş olmaktadır.



Şekil 5.1. Würth Türkiye Organizasyon Şeması



Şekil 5.2. Würth TürkiyeTedarik Zinciri Sistemi

5.3. SATINALMA DEPARTMANI

Satışa konu ürünlerin yurtdışı tedarikinden sorumlu olan Satın alma bölümü, etkin stok yönetimi ile şirket verimliliği ve karlılığının artırılması amacına yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Her iş yılı başlangıcında satış planlarına paralel olarak hazırlanan satın alma bütçesi doğrultusunda, dönemsel sipariş planları bu bölüm tarafından hazırlanmaktadır.

Stokta bulunan yaklaşık 6500 ürün Türkiye gümrüğünde tabi tutulacakları işlemlere ve gelecekleri gümrüklere göre bölümlendirilip, sipariş planları ayrı olarak yapılmaktadır. Yapılan planların temel dayanağı müşteri talepleri olup, diğer mevcut koşullar da (mevsimsel dalgalanmalar, kampanya ve promosyonlar,...) dikkate alınarak stok seviyesi öngörülmektedir. Talep planlamasında tahminlerin doğruluğunu arttırmaya yönelik olarak geçmiş dönemlerdeki dönemsel ve iç-dış etki faktörleri göz önüne alınarak stok seviyeleri planlanmaktadır. Kampanya veya promosyon planlamaları, yine geçmiş dönemdekilerin ivmeleri ile karşılaştırılarak öngörülmektedir.

Satın alma departmanı sipariş edilen stok ürünlerinin ve portföye eklenecek yeni ürünlerin Türkiye gümrük mevzuatı ve Türk Standartları Enstitüsü koşullarına uygunluğun sağlanması açısından ithalat bölümü ile işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmalı ve gerekli bilgi paylaşımı bu iki departman arasında en iyi şekilde organize edilmelidir. Türkiye gümrüklerince talep edilecek olan ithalat işlemleri için gerekli tüm belge ve izinler (Garanti Belgeleri, İşçi Sağlığı müsaadeleri, Enerji Piyasası Denetleme Kurumu izinleri, Çevre ve Orman Bakanlığı izinleri,.. gibi) satın alma kararı verilmeden önce temin edilmektedir. Bu noktada yaşanacak olası aksaklık ve bilgi eksikliği, yurtdışında üretilip gönderilen ürünün haftalar sonra tüm denetimlerin ardından ithal edilemeden Türkiye gümrüğünden geldiği yere iade edilmesine (mahrecine iade) neden olabilmektedir. Bu nedenle, büyük maliyet ve zaman kaybına maruz kalınabilir.

5.4. TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

Würth Türkiye ürünlerini tüm dünya Würth şirketlerinde olduğu gibi merkezi satın alma yöntemiyle yurtdışından tedarik etmektedir. Almanya ve İsviçre’de bulunan iki ayrı merkezi depo konumunda tedarikçisi bulunmaktadır. Almanya’da Adolf Würth GmbH & Co. KG (AWKG) ve İsviçre’de Würth International AG (W-Int.). Bu şirketler diğer kıtalarda da bulunan lojistik merkezlerinden, Würth çatısı altındaki tüm firmalara ürünlerini sağlamaktadırlar. Ürünlerin depolara gönderimi ise direk Würth grubuna bağlı üreticiler tarafından yapılmaktadır.

AWKG’den genelde pazarda satışları düşük olan, fazla hareket göstermeyen ürünler ve talebi henüz belirlenememiş yeni ürünler tedarik edilmektedir. W-Int.’dan ise daha yüksek satış hacimlerine sahip ve ABC sınıflandırmasının üst grup ürünlerini oluşturan kalemlerin satın alması yapılmaktadır. Bir anlamda; AWKG perakende ürün sağlayan, W-Int. ise toptan ürün sağlayan tedarikçi konumundadır. Ve buna göre, iki tedarikçi arasında minimum satın alma adetlerine bağlı olarak fiyat farklılaşması bulunmaktadır. Ayrıca, Almanya’dan gelen ürünlerin ATR dolaşım belgesi kapsamında olması ithalat işlemlerinde avantaj yaratırken, Avrupa Birliğine dahil olmayan İsviçre’den tedarik edilen ürünlerin ithalatında bir takım sorunlarla karşılaşılmaktadır. Würth Türkiye uluslararası bir grup çatısı altında olması nedeniyle, coğrafi olarak geniş sınırlara ulaşmış bir tedarik zinciri içinde bulunmaktadır. Tedarikçilerin yurtdışında bulunması, şirketin piyasada oluşabilecek beklenmedik değişikliklere hızlı şekilde cevap vermesine engel olmaktadır. Bu nedenle, içinde bulunduğu ağır yeterli derecede esnekliğe ve çevikliğe sahip olması tedarik zinciri ortakları arasındaki koordinasyon ve işbirliğini gerektirmektedir. Yeni ürünlerin piyasaya sunumunda (özellikle en önemli ürün grubu olan kimyasal ürünlerin) süreçlerin uzunluğu önemli zaman ve maliyet kayıplarına yol açmaktadır. Ürün satışlarının periyodik kontrolüne rağmen, beklenmedik talep artışlarında yaşanan stok problemleri uzun termin süreleri nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Bu sorunları önlemek amacıyla emniyet stoklarının en üst seviyelerde tutulması ise stok devir hızı açısından olumsuz etkilere neden olmaktadır. Tüm bu durumlar, tedarikçilerle daha fazla koordineli ve işbirliği içinde çalışma gereksinimi yaratmaktadır. Talepteki dalgalanmaların dışında tedarik kanadında yaşanabilecek diğer

belirsizlik kaynaklarının (teslimat zamanları, eksiksiz teslimat, ulaşım süreleri,..gibi) en aza indirilmesinde satın alma departmanının önemli etkisi bulunmaktadır.

Tedarikçilerin; siparişleri talep edilen zamanda, eksiksiz ve doğru şekilde teslim etmeleri büyük önem arz etmektedir. Uzak lokasyonlar ve uzun termin süreleri stoklarda yaşanacak aksaklıkların önlenilmesinde yeterli esnekliği sağlayamadığından şirketin pazarda ciddi riskler taşımaya neden olmaktadır. Bu nedenle, süreçlerin doğru şekilde organize edilmesi ve sürekli takibiyle hatasız olarak koordine edilmesi satın alma departmanının en önemli görevlerinden biri haline gelmektedir.

5.5. SATINALMA DEPARTMANININ GÖREVLERİ

5.5.1. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Satın alma departmanı, Würth üreticileri ile birebir iletişim içinde olmadığından tüm koordinasyonu merkezi depo konumundaki AWKG ve W-Int. tedarikçileri üzerinden organize etmektedir. Sipariş verilmesi, teslimat tarihlerinin belirlenmesi, fiyat pazarlıklarının yapılması, yeni ürün araştırmaları gibi tüm işlem ve süreçler satın alma departmanı ve tedarikçiler arasında organize edilmektedir.

5.5.2. Stok Yönetimi

Satın alma departmanı, hedeflenen stok devir hızı ve servis derecesi değerleri bazında asgari ve azami stok seviyelerini planlamakta ve uygun dönemler için sipariş vermektedir. Würth Türkiye'nin ürünlerini yurtdışından tedarik etmesi nedeniyle uzun termin süreleri bulunmaktadır. Sürekli belirsizliklere açık pazar koşullarında, uzun temin süreleri değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında gerekli çevikliği göstermesine engel olmaktadır. Stokların sınıflandırılmasında, ABC Analizi yöntemi uygulanmaktadır. ABC sınıflandırmasında A grubu ürünler (üst gruptaki ürünler)

organizasyonun temel ürünleridir ve bu ürünlerde karşılaşılabilecek dalgalanma seviyesi diğer ürün gruplarına oranla minimum seviyededir. Talep bu ürün grubunda daha istikrarlı seyretmektedir. Ayrıca, bu grupta yaşanacak darboğaz organizasyonun piyasadaki itibarını maksimum oranda etkileyecek düzeydedir.

5.5.3. Sipariş Planlama

Siparişin verilmesinin ardından ürünlerin Türkiye gümrüğüne varışı, nakliye şekline ve ürün özelliklerine bağlı olmasına rağmen ortalama 6 hafta sürmektedir. Bu bağlamda stokta bulunan ürünler için 6 haftalık termin süreleri göz önüne alındığında 2 aylık stok bulunduracak şekilde sipariş planlaması yapılmaktadır. Bu durum da, minimum 2 haftalık emniyet stoku bulundurma ihtiyacı doğurmaktadır. Satın alma departmanı, “Zaman Serileri Analizi Yoluyla Talep Tahmini” yöntemini kullanarak stok planlaması yapmaktadır. Geçmiş 1 yıllık dönem verileri kullanarak gelecek 2 aylık dönem sipariş planlaması yapmakta ve bu değerler bazında sipariş vermektedir. Bu yöntemin tutarlılığını ve dinamikliğini sağlamak amacıyla verilen siparişler periyodik olarak kontrol edilmektedir.

5.5.4. Sipariş ve Takip

Siparişin verilmesinin ardından ürün Türkiye deposuna ulaşana kadar süreçlerin organizasyon ve takibi gerçekleştirilir. Talepteki dalgalanmalara en erken zamanda cevap verebilmek ve ortaya çıkabilecek stok problemlerinin önüne geçebilmek için, satın alma departmanı siparişlere gerekli ekleme, eksiltme, öteleme ve iptal müdahalelerinde bulunmaktadır. Düzenli talep kontrolü, piyasadaki dalgalanma ve değişikliklere zamanında yanıt verebilme kabiliyeti sağlamaktadır.

5.5.5. Ürün Geliştirme

Yeni ürünler, divizyonların pazar araştırmaları sonucundaki taleplerine bağlı olarak ve tedarikçilerin önerileri doğrultusunda ürün yelpazesine eklenmektedir. Bu aşamada satın alma departmanı, ürün yelpazesine eklenecek bu yeni ürünün Türkiye'ye ithalat sürecinde yaşanabilecek sorunlar veya gerekli olan prosedürler üzerine çalışma yaparak onay vermektedir. Bunun yanı sıra, ürün geliştirmesine yönelik olarak Würth standart ve spesifikasyonlarına uygun alternatif yurtdışı tedarikçi araştırması yapmaktadır.

5.6. SATINALMA DEPARTMANININ HEDEFLERİ

Optimal stok seviyelerinin belirlenmesinde 2 kriter baz alınmaktadır: Servis Derecesi ve Stok Devir Hızı.

5.6.1.Servis Derecesi

Servis derecesi, sipariş edilen ürünleri talep edildiği anda stoklarla karşılayabilme kabiliyetini ifade etmektedir. Portföyde bulunan tüm ürünlerin pazardaki talep miktarının stoklarda bulunan fiili ürün miktarı ile ne derece karşılanabildiğini gösteren yüzdesel değerdir.

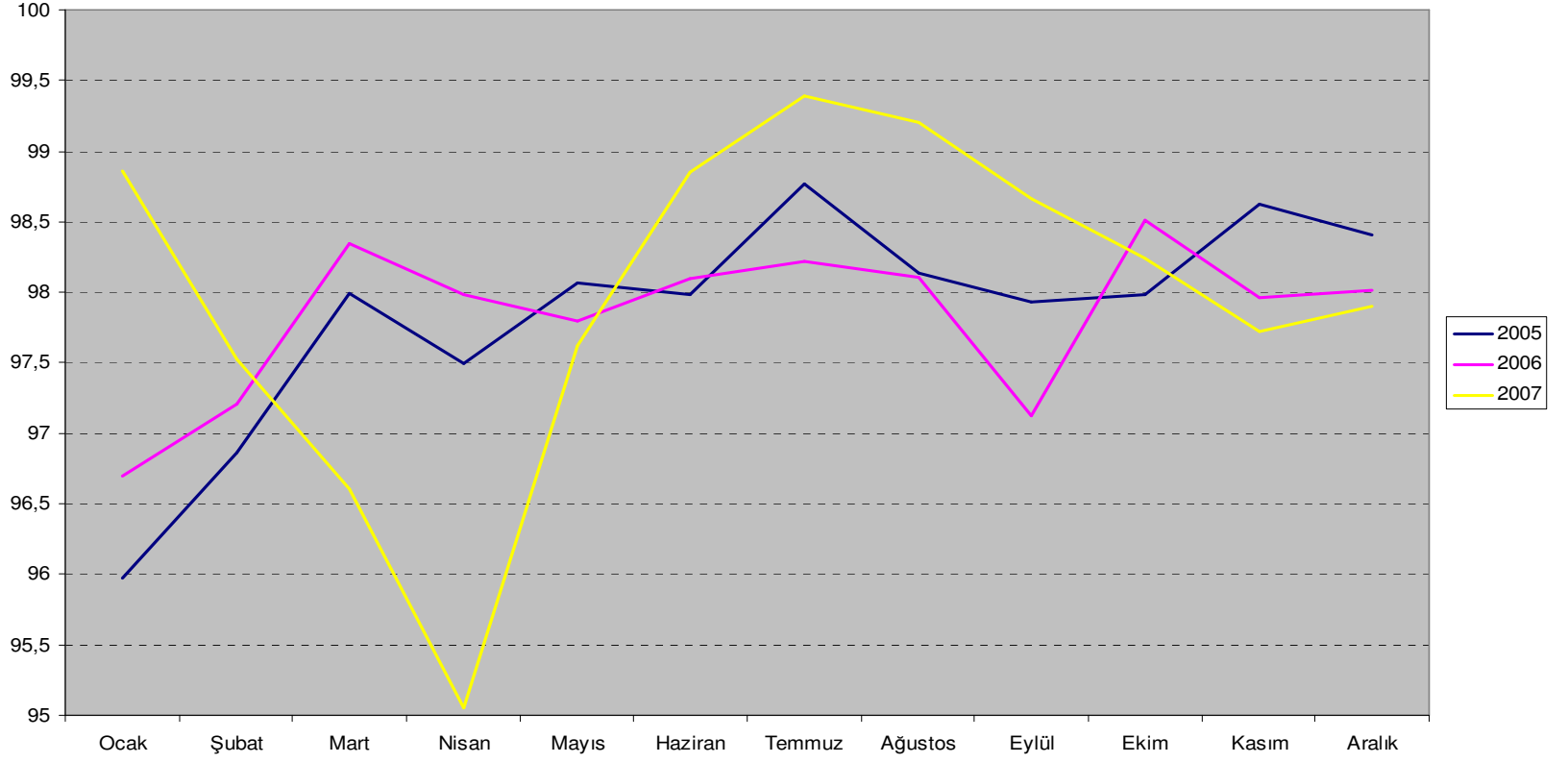
$$\text{Servis Derecesi (\%)} = \text{Karşılanan Talep} / \text{Toplam talep miktarı}$$

Derecelendirme, sipariş pozisyonu bazında değerlendirilmektedir. Yani, toplam alınan siparişler dahilinde stoklardan faturalanamayıp müşteriye sevkıyatı yapılamayan her kalem olumsuz olarak servis derecesini etkilemektedir. Satın alma bölümü için temel hedef, en az % 97,5 servis derecesi hedefini gerçeğeştirebilmektir. Servis derecesinin raporlaması, her gün düzenli olarak satın alma departmanı tarafından yapılmaktadır. Rapor, satınalmacı bazında ve genel olarak şirket servis derecesi değerlerini

içermektedir. ABC yöntemine göre sınıflandırılan ürünlerden, A, B ve C statüsünde bulunan ürünler yüksek satış hacmine ve dolayısıyla pozisyon olarak yüksek sipariş edilme sayısına sahiptirler. Diğer ürünlere nispeten daha fazla sipariş edilen bu ürünlerin stoklarının tükenmesiyle servis derecesine negatif olarak etkileyip, karşılanamayan talep miktarını hızla arttırarak servis derecesi değerini aynı oranda düşürecektir. Bu nedenle, bu ürünlerin stokta bulundurmama maliyetleri büyük gelir kayıplarının yanında pazarda şirket itibarını zedeleyerek müşteri kaybına neden olabilecektir.

Tablo 5.3. Servis Derecesi Değerleri

SERVİS DERECESESİ DEĞERLERİ					
2005		2006		2007	
Oca.05	95,97	Oca.06	96,70	Oca.07	98,86
Şub.05	96,86	Şub.06	97,21	Şub.07	97,53
Mar.05	97,99	Mar.06	98,34	Mar.07	96,60
Nis.05	97,49	Nis.06	97,98	Nis.07	95,05
May.05	98,06	May.06	97,79	May.07	97,62
Haz.05	97,98	Haz.06	98,10	Haz.07	98,85
Tem.05	98,77	Tem.06	98,22	Tem.07	99,39
Ağu.05	98,14	Ağu.06	98,11	Ağu.07	99,20
Eyl.05	97,93	Eyl.06	97,12	Eyl.07	98,66
Eki.05	97,98	Eki.06	98,51	Eki.07	98,24
Kas.05	98,62	Kas.06	97,96	Kas.07	97,72
Ara.05	98,41	Ara.06	98,01	Ara.07	97,90



Şekil 5.3. 2005-2006-2007 Servis Derecesi

5.6.2. Stok Devir Hızı

Şirket stoklarındaki ürünlerin çevrimini, yani bir yıl içerisinde stokların satış yoluyla kaç defa kullanıldığını, kaç kez satılıp tüketildiğini, gösteren finanssal değerdir. Satış kaybına yol açabilecek şekilde stoksuz kalmamak koşuluyla, stok devir hızının yüksek olması stokların etkin kullanıldığının bir göstergesidir. Stok devir hızının hesaplanmasında, dönemsel bir değer olan stok miktarının ilgili dönem itibariyle ortalamasının alınması ve söz konusu değer bir yıllık toplam satışların maliyetine bölünmesiyle hesaplanmaktadır.

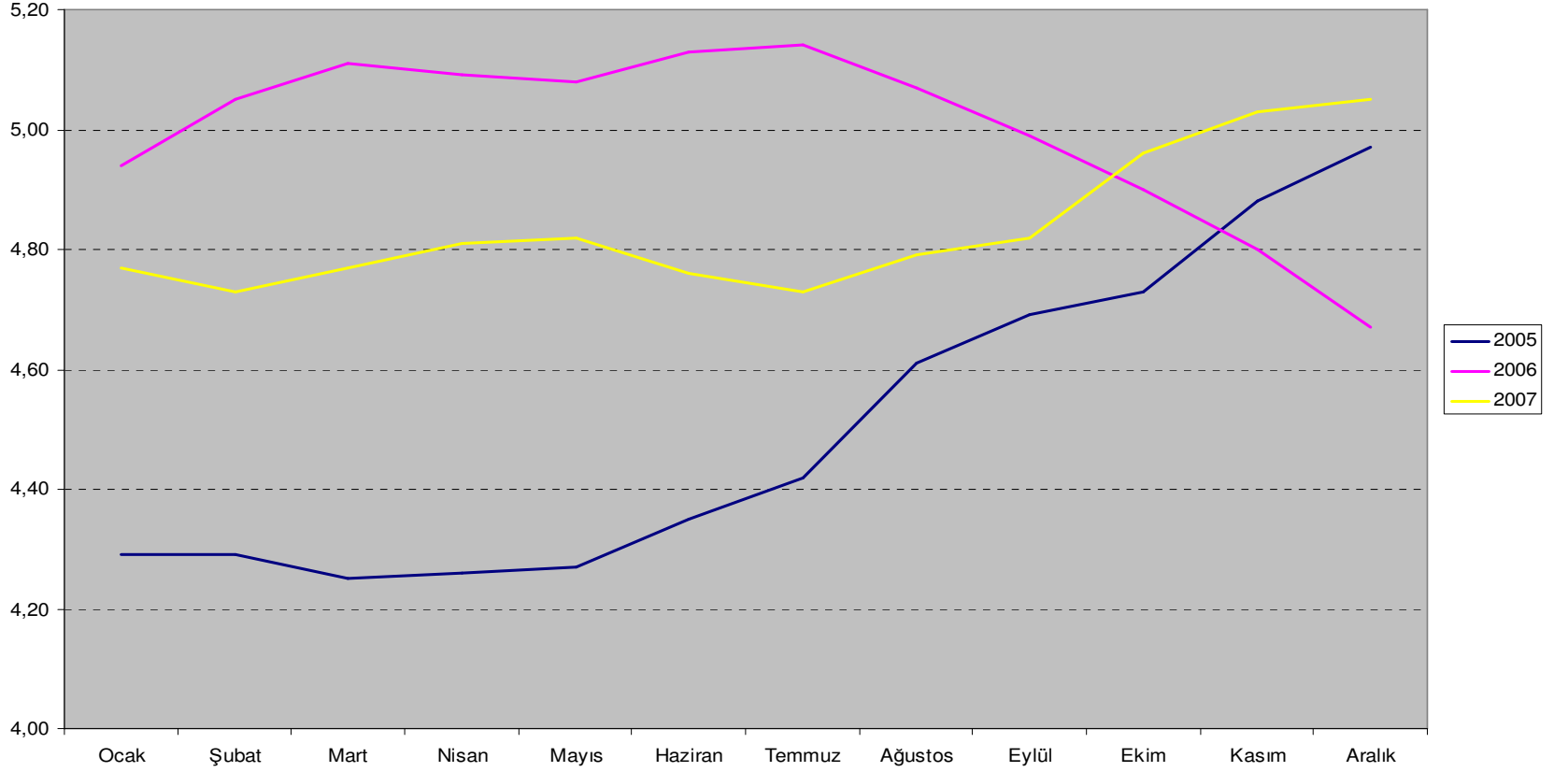
$$\text{Stok Devir Hızı} = \text{Son 12 ayda satılan malın maliyeti} / \text{Son 12 aylık ortalama stok}$$

Satın alma departmanı, stok maliyetlerinin en aza indirilmesi ve karlılığın artırılmasına yönelik olarak bu çevrimi en hızlı şekilde gerçekleştirebilmeyi hedeflemektedir. Bu yüzden etkin stok yönetimi gerçekleştirebilmek için ağ ortaklarının ve süreçlerin dinamik aynı zamanda esnek olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde yapılanmış sistemlerle tedarik ağı boyunca malzeme akışı hızlandırılabilir ve değer yaratan ürünler müşteriye sağlanabilecektir. Sonuç olarak, satın alma departmanı talep gerçekleşmeden aylar önce hedeflenen satış miktarları doğrultusunda sipariş planlanması yapmak zorunda olduğundan arz ve talep denge noktasını en iyi şekilde tahmin etmelidir. Ancak satışlara bağlı olarak değişen ideal stok seviyesine ulaşmak için planlı siparişlerin sürekli takip edilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda tedarikçi ağı ile etkin olarak iletişim kuramamak, süreçte tıkanıklıklara neden olmakta ve piyasada yaşanan değişikliklere etkili ve hızlı bir şekilde cevap verebilmeyi zorlaştırmaktadır. ABC sınıflandırılmasında A, B, ve C statüsündeki satış kabiliyeti yüksek ürünlerin stok miktarları, stok devir hızı değerinin belirlenmesinde en önemli faktörlerdendir. Buna karşılık, mevsimsel ve bölgesel talepler doğrultusunda ürün yelpazesine eklenen ancak beklenen satış adetlerini yakalayamayan E, F ve G statüsündeki ürünler, stok maliyetlerini arttırmakta ve stok devir hızına hiçbir olumlu katkı sağlayamamaktadırlar. Bu nedenle, alt grup ürünler satın alma departmanı ve ilgili divizyon tarafından değerlendirilerek stok fazlası kampanyaları (indirim, özel fiyat, bedelsiz ürün, ...) ile stokları bitirilerek ürün yelpazesinden çıkarılmaktadırlar.

Tablo 5.4. 2005 - 2006 - 2007 Stok Devir Hızı Değerleri

STOK DEVİR HIZI DEĞERLERİ					
2005		2006		2007	
Oca.05	4,29	Oca.06	4,94	Oca.07	4,77
Şub.05	4,29	Şub.06	5,05	Şub.07	4,73
Mar.05	4,25	Mar.06	5,11	Mar.07	4,77
Nis.05	4,26	Nis.06	5,09	Nis.07	4,81
May.05	4,27	May.06	5,08	May.07	4,82
Haz.05	4,35	Haz.06	5,13	Haz.07	4,76
Tem.05	4,42	Tem.06	5,14	Tem.07	4,73
Ağu.05	4,61	Ağu.06	5,07	Ağu.07	4,79
Eyl.05	4,69	Eyl.06	4,99	Eyl.07	4,82
Eki.05	4,73	Eki.06	4,90	Eki.07	4,96
Kas.05	4,88	Kas.06	4,80	Kas.07	5,03
Ara.05	4,97	Ara.06	4,67	Ara.07	5,05

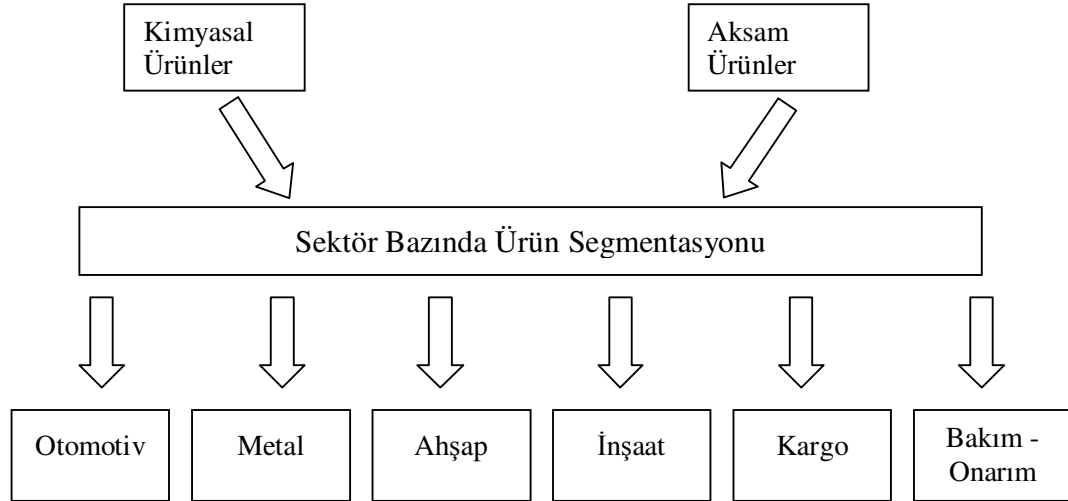
$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Son 12 ayda satılan malın maliyeti}}{\text{Son 12 aylık stok}/12}$$



Şekil 5.4. 2005-2006-2007 Stok Devir Hızı

5.7. ÜRÜN SEGMENTASYONU

Şirketin satışını yapmakta olduğu yaklaşık 6500 adet ürünü, ithalatta tabi oldukları düzenlemeler ve genel nitelikleri açısından aksam ve kimyasal olmak üzere 2 ana kategoriye ayrılmaktadır. Aksam ürün grubu; el aletleri, delici – kesici ürünler, aşındırıcılar, bağlantı elemanları, tamir ve montaj malzemeleri, makineler ve diğer benzer nitelikteki ürün alt gruplarını içermektedir. Kimyasal ürün grubu ise genel olarak temizleyiciler, yağlayıcılar, yapıştırıcılar ve yapı kimyasallarından oluşmaktadır.



Ürünler sektör bazında kategorilendirilmesine rağmen, sadece tek bir sektöre satış yapılabilecek spesifik ürünlerin yanı sıra, tüm sektörlerin kullanımına uygun ortak ürünler de bulunmaktadır. Tüm bu ürünler ilgili sektörün ihtiyaçlarını karşılamalarının yanı sıra yüksek kalite standartlarını belgeleyen ISO 9001:2000 ve çevre yönetim sistemini içeren ISO 14001 kalite belgeleriyle de sertifikalandırılmışlardır.

5.7.1. Kimyasal Ürün grubu

Würth Türkiye kimyasal ürün grubunda, kalite farklılaşması stratejisiyle pazarda adını önemli bir noktaya getirmiş olup, bu ürünler toplam satışlar içinde büyük bir paya sahiptir. Kimyasal ürünler, 2007 yılında stokta bulunan toplam ürünlerin yaklaşık % 10'nu oluştururken, aynı yıl içerisinde toplam cironun yaklaşık % 43'ü bu ürünler sayesinde gerçekleştirilmiştir. Ürünlerin yaklaşık olarak tamamı sahip oldukları hareket, ciro ve karlılık değerlerine bağlı olarak yapılan ürün sınıflandırmasında en üst seviye olan A ve B grubunda bulunmaktadır. Verilerden de anlaşılacağı üzere, bu ürünler Würth Türkiye açısından dikkate değer satış hacmine ve stratejik öneme sahiptirler. Stoklardaki bu ürünler, satın alma fiyatları ve satış hacimlerine göre değerlendirilerek AWKG veya W-Int.'dan tedarikleri yapılmakta olup, her iki tedarikçi için ayrı stok ve sipariş planları oluşturulmaktadır. Kimyasal ürünler, nitelikleri gereği özel etiketleme ve ambalajlama, üretim, depolama ve taşıma esasları gerektirmektedirler. Tedarik zinciri dahilinde, kimyasal ürünlerle ilgili olarak ilk üreticiden nihai tüketiciye kadar uzanan bilgilendirme sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluk, insan sağlığı ve çevre koruması yönünden gerekli olup, devlet tarafından özel kanun ve yönetmeliklerle de düzenlenmiştir.

5.7.2. Etiketleme ve Ambalajlanmasına İlişkin Kurallar

Würth Türkiye'nin ithalatçı statüsüyle satışa sunduğu kimyasal ürünlerin doğru şekilde etiketlenmesi, ambalajlanması kullanma talimatları ve malzeme güvenlik formlarının (Material Safety Data Sheet) hazırlanması gibi yasal yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu nedenle, herhangi bir kimyasal ürün siparişi verilmeden önce, satın alma departmanı ilgili diğer departmanlarla koordineli olarak zorunlu işlem ve belgeleri tamamlamalıdır. Kimyasal ürünler için gerekli tüm resmi belge ve evraklar Kalite Güvence bölümü tarafından temin edilmekte; etiketleme ise, Marketing departmanınca üretici tarafından gönderilen orijinal etiketin Türkçe'ye çevrilmesiyle yapılmaktadır. İthalat departmanı ise ürünün Türkiye'ye girişi için gerekli izin ve belgeleri sağlamaktadır.

5.7.3. Tedarik Planı ve Üretim Süreçleri

Kimyasal ürünler için temel olarak iki tedarik planlama sistemi kullanılmaktadır. Söz konusu sistemler, ana tedarikçi çalışma esaslarına dayanarak oluşturulmuştur. Birincil sistem olarak İtme sistemi kullanılmakta ve AWKG tedarikinde kullanılmaktadır. Bu sistem, AWKG'nin tüm ürünleri stokta hazır olarak bulundurmasından dolayı uygulanmaktadır. İkincil sistem olan çekme sistemi ise Kimyasal ürün grubunda "0" stok çalışan ve siparişe göre üretim yapan Wurth-Int tedariklerinde kullanılmaktadır. W-Int.'dan hareketleri ve satış hacimleri yüksek üst gruptaki ürünler tedarik edildiğinden uyguladığı sistem daha yüksek elastikiyet gerektirmektedir. W-Int. tedarikinde üreticiler, bu ürünlerin üretim sürecini ancak siparişin verilmesiyle başlatmaktadırlar. Üretim süreleri, ürün niteliğine göre 10–30 işgünü arasında değişmektedir. Ürünlerin raf ömürlerinin kısa olması nedeniyle üreticiler stoklama yapmamaktadırlar. Bu durum, satın alma departmanı yönünden tedarik planlamasında zorluklara neden olmaktadır. Bu zorlukların en önemlisi piyasada beklenmedik kimyasal ürün talebine karşı yeteri derecede esneklik sağlayamamaktır. Uzun üretim ve yurtdışı nakliye süreleri birleştiğinde ürün talebini en doğru şekilde tahmin zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden satışların sürekli kontrolü ve sipariş takibi aksatılmaksızın yerine getirilmelidir.

5.7.4. Stok Yönetimi ve İthalat Süreci

Yukarıda belirtilen uzun üretim ve nakliye süreleri nedeniyle tedarik planı ve stok yönetimi en zor şekilde organize edilen kimyasal ürünler, ABC sınıflandırmasında üst ürün gruplarını oluşturmaktadırlar. Buna paralel olarak tedarik sürecinde yaşanabilecek muhtemel risklere karşı, stok yönetimi açısından emniyet stok seviyeleri en yüksek ürün grubu olarak belirlenmektedirler. Aksam ürünlerine oranla, kimyasal ürünlerin gerekli izin ve belgeleri temin edildikten sonra Türkiye gümrüklerinde ithalat işlemleri daha kısa zaman almaktadır. Bu durum, uzun üretim ve nakliye süreleri ile karşılaştırıldığında bir avantaj olmaktadır.

5.7.5. Depolama

Würth Türkiye 2007 yılı başında kullanıma açtığı 4000 m² kapalı alana sahip lojistik deposuyla kimyasal ürünler için de gerekli depolama koşullarını iyileştirmiştir. Kimyasal ürün grubunun aksam malzemelerden farklı bir bölüm içinde, son kullanma tarihleri göz önünde bulundurularak, stoklamaları, depolamaları ve raf düzenlemeleri yapılmaktadır. Sıkı kontrol altında tutulan bu ürünlerden, son kullanma tarihi dolanlar Kalite Güvenlik yetkilileri tarafından çevre düzenlemelerine uygun olarak imha edilmektedir.

5.8. Araştırmanın ve Uygulamanın Metodolojisi

“Tedarikçi ve Müşteri İlişkilerinin Entegrasyonu: Würth GmbH. Tedarik Zinciri Uygulaması” isimli bu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak literatür taraması kullanılmıştır. Dördüncü bölüme ait şirket verileri ise; şirketin sanal ortamdan ulaşılabilen internet sayfasından ve şirketin kendi bünyesinden alıntılanmıştır.

5.9. Amaç

Tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri entegrasyonu, şirketlerin büyümesi, gelişmesi ve misyon ve vizyonları doğrultusunda kaliteli hizmet verebilmesi, dolayısıyla da şirket verimliliğinin korunabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu bölümde; bu sistem doğrultusunda hareket eden Würt'ün incelenmesi, şirket işleyişine dair bilgilerin sunulması ve tartışılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda şirket amaçlarına yer verilmiş ve şirkete ait sistem işleyişi hakkında bilgi sunulmuştur. Uygulama bölümünde amaçlanan Würth Türkiye örneğiyle tedarik zinciri ve müşteri ilişkileri entegrasyonunun ayrıntılı işleyişini sunmaktır. Uluslar arası düzeyde merkezi Almanya olan Würth, iş stratejisinde müşteri tatminini arttırmak hedefiyle ve kaliteli hizmet sunumu misyonuyla küresel pazarda rakipleri olan bir şirkettir. Vizyon olarak bulunduğu ülkede lider kuruluş olmayı amaçlayan ve büyük Pazar payı hedefleriyle

kazancını arttırmayı hedefleyen şirket, misyon ve vizyonu doğrultusunda müşteri odaklı çalışmakta ve aynı zamanda da kurumsal dinamizmi korumaya ve geliştirmeye çalışmaktadır. Yoğun rekabet ortamıyla küresel pazarlarda faaliyet gösteren şirketler, yönetim sistemlerini en etkili şekilde kullanmak ve karlılığın devamı için de müşteri tatminini yakalamak zorundadırlar. Dolayısıyla tedarikçi ve müşteri ilişkileri entegrasyonu ve bunun sistematik işleyişi, şirketlerin bu yönetim sistemini doğru kullanmalarına ve bu sistem dahilinde doğru işleyiş için doğru örgütlenmelerine bağlıdır. Anlatılanlara paralel olarak çalışmada Würth Türkiye uygulama örneğine ve şirketin yönetim sistemine ilişkin ayrıntılı bilgi ve hedefler sunulmuştur.

Würth Türkiye'nin temel ürün grubunu oluşturan kimyasal ürünler, nitelikleri ve tedarik edilme aşamaları dolayısıyla daha iyi tahminleme gerektirmektedirler. Ancak, ürün yelpazesine eklenmelerinden stok yönetimi ve depolanmalarına kadar olan süreç diğer ürün gruplarına kıyasla çok daha fazla ayrıntı içermektedir. Tüm süreç içerdiği ayrıntıların önemleri nedeniyle sıkı kontrol ve takip gerektirmektedir. Würth Türkiye'nin içinde bulunduğu global tedarik zinciri sisteminde bu ürünlere ilişkin malzeme, bilgi ve para akışı kesintiye mahal vermeyecek şekilde organize edilmelidir. Sistem içerisinde ortaklar arasındaki lojistik entegrasyon en optimal şekilde sağlanmalıdır.

Servis derecesi bir anlamda şirketin müşteri ilişkileri performansını ve stok devir hızı ise tedarikçi ilişkileri performansını değerlendirmektedir. Kimyasal ürün grubunun bu verilere ve dolayısıyla şirket verimlilik ve karlılığına olan etkileri göz önüne alındığında, özellikle satın alma ve ilgili diğer tüm departmanların faaliyetlerinde sağlayacakları etkinlik Würth Türkiye'nin genel şirket etkinlik verilerine olumlu olarak yansıtacaktır.

6. SONUÇ

Günümüzde tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması vb. üretim ve yönetim felsefelerinin, bilgi teknolojileri ve süreç geliştirme yöntemleri ile birlikte uygulanması, firmaların yeterliliklerini geliştirerek, üst düzeyde kaliteli ürün ve hizmet sunmalarını sağlamıştır. Bu durum firmaların, tedarik ve dağıtım zincirindeki maliyetlerini azaltmaya, süreçlerinde esnekliği arttırmaya yönelik yeni fırsatları araştırmalarını gerektirmiştir. Tedarik zinciri yönetimi, bu fırsatları araştıran firmaların birçok iş gereklerine yanıt verme ihtiyacından doğmuştur. Tedarik zinciri yönetimi, son kullanıcı için değer yaratacak biçimde farklı tedarik zinciri ortakları arasındaki faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve kontrolünü içeren işbirliği ve bütünleşme sürecidir.

Tedarik zinciri yönetimi ile firmalar, yeterlilik ve kaynaklarını müşteri ve tedarikçilerinin dışsal zincirleri ile bütünleştirerek, rekabet avantajı yaratacak yeni kaynaklara odaklanmışlardır. Tedarik zinciri yönetimi, satın alma ve tedarik, ulaştırma ve lojistik ve bütünleşmiş tedarik zinciri yönetimi bakış açılarıyla değerlendirilmektedir. Satın alma ve tedarik perspektifi, tedarik zinciri yönetimini endüstriyel alıcılar açısından değerlendirir. Ulaştırma ve lojistik perspektifi, tedarik zinciri yönetimini, toptancı perakendeci endüstriler açısından değerlendirilir. Bütünleşmiş tedarik zinciri perspektifi ise, her iki değerlendirmenin stratejik bir biçimde bütünleşmesini tanımlamakta ve tüm tedarik zinciri ağını içermektedir. Bütünleşmiş bir tedarik zinciri, zincirin tüm aşamalarında, bilgi, üretim, depolama, ulaştırma ve dağıtımına yönelik bilgi paylaşımı ve iletişim gerektirir.

Böylece tedarik zinciri boyunca dışsal bütünleşme yapısı gerçekleşir. Ancak bu tür bir yapının kurulabilmesi için tedarik zinciri ortaklarının bilgi teknolojileri ve süreç geliştirme yöntemlerini kullanması gereklidir. Organizasyonun dönem hedefleri doğrultusunda belirlenen talep tahminleri hizmet kalitesinin yükseltilmesine yardımcı olacaktır. Ancak, müşteri talebindeki belirsizlik ve talebin sürekli değişkenliğe açık olması göz önüne alındığında planlama ile talep arasındaki çatışma ortaya çıkmaktadır.

Müşteri talebi ile ilgili edinilebilecek bilgilerin olabildiğince sisteme erken ulaşması tüm süreçler boyunca daha etkin ve verimli iş akışları sağlayacaktır. Şirketin uygulayacağı stratejik müşteri çalışmaları, talep dalgalanma ve belirsizliklerin önüne geçerek daha istikrarlı bir talep yapısı oluşturacaktır. Böylece, tahmin güvenilirliğinin artmasıyla tedarikçi ilişkilerinde de daha verimli süreçler yaratacaktır. Emniyet stok seviyeleri daha düşük noktalara çekilebilecektir. Bunun sonucu olarak, servis derecesi ve stok devir oranları arttırılabilecektir. Servis derecesini düşürmeden stok maliyetleri azaltılabilecektir.

Würth Türkiye'nin temel ürün grubunu oluşturan kimyasal ürünler, nitelikleri ve tedarik edilme aşamaları dolayısıyla daha iyi tahminleme gerektirmektedirler. Ancak, ürün yelpazesine eklenmelerinden stok yönetimi ve depolanmalarına kadar olan süreç diğer ürün gruplarına kıyasla çok daha fazla ayrıntı içermektedir. Tüm süreç içerdiği ayrıntıların önemleri nedeniyle sıkı kontrol ve takip gerektirmektedir. Würth Türkiye'nin içinde bulunduğu global tedarik zinciri sisteminde bu ürünlere ilişkin malzeme, bilgi ve para akışı kesintiye mahal vermeyecek şekilde organize edilmelidir. Sistem içerisinde ortaklar arasındaki lojistik entegrasyon en optimal şekilde sağlanmalıdır.

Servis derecesi bir anlamda şirketin müşteri ilişkileri performansını ve stok devir hızı ise tedarikçi ilişkileri performansını değerlendirmektedir. Kimyasal ürün grubunun bu verilere ve dolayısıyla şirket verimlilik ve karlılığına olan etkileri göz önüne alındığında, özellikle satın alma ve ilgili diğer tüm departmanların faaliyetlerinde sağlayacakları etkinlik Würth Türkiye'nin genel şirket etkinlik verilerine olumlu olarak yansıtacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Coppacino, William C. 1997. *Supply chain management, the basics and beyond*, The St.Lucie Pres/Apics Series, Florida.

Handfield, R., Ernest, B. Nichols, L. Jr., 1999. *Introduction to supply chain managemen*, Prentice Hall, New Jersey.

Lalonde, Bernard J. 1997. *Supply chain management: myth or reality?*, Supply Chain Management Review, Spring.

Lee, H.L., Whang, S., 2003. e-Business and supply chain integration , *The Practice of supply chain management: where theory and application converge*, Kluwer Academic Pub, Boston.

Peppers Don. Martha Rogers. Dorf Bob, 1999. *Is your company ready for one-to-one marketing*, Harvard Business Review, Boston, Vol. 77, Issue 1.

Waters, D. 2003. *Logistics: an introduction to supply chain management*, Palgrave Macmillan, Gordonsville.

Sürekli Yayınlar

Alfred Wong, *Achieving supply chain management excellence*, Total Quality Management, Vol 14, No: 2, 2003.

Arthur D.Little, 1991, *Logistics in the service industries*, Pennsylvania State University.

Bloomberg, D., S. Lemay and J., Hana.2002. *Logistics, international edition*, pearson education International, New Jersey.

Boer, L., De E., Labro, P., Morlacchi, 2001, *A Review of methods supporting supplier seleciton*, *europaen journal of purchasing and supply management*, 7.

- Chen, I.J. Paulraj, A. 2004. *Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework*, International Journal Of Production Research, Vol 42, No.1.
- Christopher, Martin, Uta Jüttner, 2000. *Supply chain relationships:making the transition to closer integration*, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol.3, No:1.
- Daniel J. Flint, *Strategic marketing in global supply chains: four challenges*, Industrial Marketing Management, Voll 33, 2004.
- Davison, Jim 2004, *CEO'nun rekabet avantajı*, Tedarik Zincir Yönetim Dergisi.
- Feldmann, M. ve Müller, S., 2003. *An incentive scheme for true information providing in supply chains*, The International Journal Of Management Science, Vol. 31.
- Gattorna, J.L., D.W. Walters, 1996. *Managing the supply chain, a strategic perspective*, Macmillan Business, Hampshire, 1996.
- Gourdin, Kent N. Gourdin, 2000. *Global logistics management, a competitive advantage for the new millenium*, Blackwell Publishing.
- Hamşioğlu, A. B. 2004. *Pazarlamada yeni açılım: birebir pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminin değerlendirilmesi*, Manas Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Ilaria, Giannoccaro; Pontrandolfo, Pierpaolo 2002, *Inventory management in supply chains: a reinforcement learning approach*, International Journal of Production Economics, Vol.78.
- Keah Choon 2001. *A Framework of supply chain management literature*, European Journal Of Purchasing & Supply Management, Vol. 7.
- Koch, C. 2002. *The Abcs of supply chain management*, The Magazine For Information Executives.

- Könüman, M., 2001. *A Bank'ın A'dan Z'ye müşteri ilişkileri yönetimi öyküsü*, Activeline Dergisi.
- Kulabaş Y. 2001. *Sadakat yazılımı*, Yöneticinin E-iş Rehberi, Rizoli Yayıncılık, İstanbul.
- Lambert, M. Douglas *Supply chain management*, The Journal Of Logistics Management, Vol 12, No: 2, Manuscript.
- Lambert, M, Douglas T., R. James, Lisa M. Stock, Ellram.1998, *Fundamentals of Logistics Management*, Mc. Graw Hill International Editions.
- Leenders, M., H., Fearon Flynn A. and Johnson F., 2002, *Purchasing and supply management, twelfth edition*, McGraw – Hill, New York.
- Mentzer, J., S. Min and Z., Zacharia, 2000. *The Nature of interfirm partnering in supply chain management*, Journal Of Retailing, Vol. 76.
- Paksoy, T., F., Altıparmak, 2003, *Dağıtım ağlarının tasarımı ve eniyilemesi kapsamında tedarik zinciri ve lojistik yönetimine bir bakış: son gelişmeler ve genel durum*, Yıldız Teknik Üniversitesi Dergisi 2003/4.
- Peppers, Don; Rogers, Martha. 1999; *The One to one manager: real world lessons in customer relationship marketing*; Currency and Doubleday Publishing Company, New York.
- Peronaand, M. ve Saccani, N., 2004. *Integration techniques in customer – supplier relationships: an empirical in the italian industry of household appliances*, International Journal of Production Economics.
- Rinehart, Lloyd M., James A., Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page Jr, Thomas Atkin, 2004. *An Assessment of supplier – customer relation*, Journal of Business Logistics, Vol 25, No: 1.

Romano, S., Croom, P. Giannakis, M. 2000. *Supply chain management: an analytical framework for critical literature review*, European Journal Of Purchasing And Supply Management.

Ross, D. F. 2000. *Competing through supply chain management; creating market-winning strategies through supply chain partnerships*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massacuchusetts.

Tallurı, Srinivas Ram Narasimhan, 2002. *A Methodology for strategic sourcing*, European Journal of Operational Research.

Tedarik zincirlerinde başarının sırları: üretim aracılığı ile tedarik zincirinde rekabet avantajını sağlayabilmek, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Dergisi, Aralık 2005-Ocak 2006, Sayı 13.

Tek, Ö. B. 1997. *Pazarlama ilkeleri, türkiye uygulamaları, global yönetsel yaklaşım*, Geliştirilmiş 7. Baskı, Cem Ofset, İzmir.

Vonderembse, M., Uppal, M, Huang S. ve Dismukes, J. 2006. *Designing supply chains: towards theory development*, International Journal of Production Economics, 2006, Vol. 100.

Yu, Z., Yan H. ve Cheng E., Benefits, 2001. *Of information sharing with supply chain partnerships*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 101.

Yüksel, H. 2002. *Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Birimler Enstitüsü Dergisi Mart, Cilt. 4, Sayı. 3.

İnternet kaynakları

erpakademi.com/v1/index.php?option=com_content&task=view&id=1025&Itemid.
(15.05.2008).

http://www.cisco.com/web/TR/solutions/ent/bus_solutions/scm_home.html.
(15.05.2008).

http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D187029,00.html.
(15.03.2008).

<http://www.wurth.com.tr/> (20.04.2008).

<http://www.dhl.com.tr/publish/tr/tr/services/logistics/supplychain.high.html>.
(16.04.2008).

Johnson, 1996, Gelecek Bin Yılda Yönetim, Çev. Sinem Gül, İstanbul, s.79.
(<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions/definitions.asp>)

Mike, Johnson, 1996, Gelecek Bin Yılda Yönetim, Çev.Sinem Gül, İstanbul, s.79.
(<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions/definitions.asp>) (12.04.2008)

Powers,Vicki, 2004, Banking on KM solutions,
<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9590>.
21.04.2008

Tedarik zincir işlemleri, <http://www.kalder.org/>, (15.04.2008).

Uzkurt, C., *Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri*,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448, (10.04. 2008)

Zekier, F. 2007, *Türkiye’de CRM uygulayan lojistik firmalarının karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*,
<http://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale50.htm>, (22.03.2008).

ÖZGEÇMİŞ

Pınar AYTAC

Doğum Yeri : İstanbul
Doğum Tarihi : 25.03.1979
E-mail : aytac_pinar@yahoo.com

Adres : Beykoop 1. Bölge Güzelyurt Mah.
Özgür Sitesi M5 A2 Bl. D: 12 Beylikdüzü
B.Çekmece/İstanbul

EĞİTİM DURUMU

- 2005 – 2008 , Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Yüksek Lisans Programı (Endüstri Mühendisliği ders programı)
- 2003 – 2005 , İzmir Ekonomi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lojistik Yönetimi Yüksek Lisans Programı
- 1998 – 2002 , İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İktisat Bölümü

İS TECRÜBESİ

- 2007 – ... , Würth Sanayi Ürünleri Tic. Ltd. Şti., Satınalma Departmanı
- 2005 – 2006 , AS – AV Uluslararası Nak. Tic. Ltd. Şti., Deniz Nakliye Departmanı

KURSLAR VE SEMİNERLER

- Mart 2005, İnsan Kaynakları ve Kişisel Gelişim Konferansı, İstanbul Teknik Üniversitesi
- Mart 2005, Marka ve Markalaşma Eğitim Programı, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası
- Ekim – Şubat 2003, İngilizce Hazırlık Programı, İzmir Ekonomi Üniversitesi

YABANCI DİL

- İngilizce – Akıcı

BİLGİSAYAR

- MS Office Uygulamaları (Word, Excel, Power Point, ...)
- MSPA – ERP Programı
- Logo Klasik Serisi (LKS)