

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ONURAL ŞAHBAZ

İSTANBUL, 2016

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEDARİK ZİNCİRİ ve LOJİSTİK YÖNETİMİ**

BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ONURAL ŞAHBAZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Adnan ÇORUM

İSTANBUL, 2016

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

Tezin Adı: BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ
Öğrencinin Adı Soyadı: ONURAL ŞAHBAZ
Tez Savunma Tarihi: 05/2016

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç.Dr. Nafiz ARICA
Enstitü Müdürü
İmza

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

Yrd. Doç. Dr. Adnan ÇORUM
Program Koordinatörü
İmza

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

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye

Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye

TEŐEKKÜR

Tezimin yazımında emeği geçen tez danıŐmanım YRD. DOÇ. DR. Adnan ÇORUM'a iyiliği, yardımseverliği, hoŐgörülüđu, yol göstericiliği, dürüŐlüđu ve değerli bilgilerini paylaŐtıđı için teŐekkür etmeyi bir borç bilirim

Onural ŞAHBAZ



ÖZET

BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Onural ŞAHBAZ

Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi

Yrd. Doç. Dr. Adnan ÇORUM

Mayıs 2016, 91 Sayfa

Tedarik zinciri yönetimi her gün çok hızlı değişiyor. Bu bağlamda iş dünyasında stratejik yönetim ve şirket yönetimlerinin yapısı değişmiş, değişiklikler iş yaşamını etkilemiştir.

Son zamanlarda tedarik zinciri yönetiminde yüksek uzmanlık ve büyük yatırımlarla birlikte iş alanında zorunluluk olmaya başladı. Lojistik faaliyetleri ise bu kapsamda daha çok karmaşık olmaya başlarken bu alanda en iyi örneklerden biri oldu. Ek olarak artan rekabet koşulları şirketlerin dışarıda temel yeterliliklerini sağlaması için stratejik birleşme sürecini gözden geçirmeye itti. Bu amaç içinde açıkça iş aktivitelerinde lojistik aktivitelerinin dış kaynak olarak kullanılması en önemli parçasını oluşturdu. Bu yüzden büyük ölçekli şirketler ve profesyonel lojistik servis sağlayıcıları arasında özellikle stratejik birleşmeler oluşturulmaya çalışılıyor. Bu konuda en önemli rol birleşmeleri düzgün yapabilmek adına konu hakkında yeterli bilgileri toplayabilmek olacaktır. İşte bu konu için bu tezimde şirketlerin dış kaynak kullanımında yönetimi, dış kaynak kullanımı kararı almanın süreçlerini, dış kaynak kullanımı lojistiğinin Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi lojistik sağlayıcılarının seçim kriterleri araştırılacaktır.

Bilgi ve iletişim sektörünün gelişmesiyle, girişimcilerin yoğun olarak teknolojik faaliyetlerini devam ettirmesi, lojistik faaliyetleri aktarımlarının yüksek maliyetli olduğu ve uzman girişimciler tarafından maliyetlerin düşürülmeye çalışılması bu konuda etkili olmuştur.

Maliyetleri düşürerek kendi alanına yoğunlaşmak ve tüm lojistik faaliyetlerin raporlanmasını isteyen firmaların, lojistik faaliyetleri masraflarını azaltmak ve aynı zamanda tüm lojistik aktivitelerini dış kaynak kullanılarak karşılanması Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi ile mümkündür. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetiminde bazı anahtar noktalar vardır. Bunlar; dış kaynak, entegrasyon, yeşil tedarik zinciri, depolama yönetimi ve süreçleri, stok yönetimi ve kontrolü, dağıtım, tersine tedarik zinciri, yalın tedarik zinciri ve entegre tedarik zinciri yönetimidir.

Böylelikle keşfettiğim aşağıda takip eden tezimde Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi anlatmaya çalışacağım.

Anahtar Kelimeler: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Entegre Lojistik Sistemleri

ABSTRACT

INTEGRATED SUPPLY CHAIN LOGISTICS

Onural SAHBAZ

Supply Chain and Logistics Administration

Assistant Professor Adnan CORUM

May 2016, 91 Pages

Supply Chain Management is changing rapidly everyday. These contextual changes have been driven by changes in strategic management and business structure at the firm level, and from changes in the external business context within which business is embedded. What is including this integrated change?

Nowadays, along with the business functions that necessitate higher expertise qualification and larger investments; logistics activities, which are intimately related with these functions, have become more complex.

The thesis will be carry out includes that the integrated supply chain companies would like to benefit from Integrated Supply Chain Management activities due to the reasons such as reducing the costs, focusing on the main activities , increasing the flexibility, reducing the capital expenses for logistics activities, reporting the logistics activities in a more appropriate way, providing the use of information technologies, increasing quality, making connections with the foreign markets and lowering the need for higher level information and ability.

There are some key points of Integrated Supply Chain Management as follows: Outsourcing, Integration, Green Supply Chain, Storage Management and Process (Cross Docking, Packing, Labeling; Mounting), Stock Management and Controlling, Distribution, Reverse Supply Chain, Nominative Supply Chain, Integrated Supply Chain Management

Herewith, I will be perform to explain the Integrated Supply Chain Logistics logistics on my follow thesis which is my new innovation.

Keywords: Integrated Supply Chain Management, Supply Chain Management,

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	2
2.1. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	7
2.2. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	9
2.3. BÜTÜNLEŞİK LOJİSTİK FAALİYETLERİN ENTEGRE EDİLMESİ	13
2.4. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNDE YEŞİL TEDARİK ZİNCİRİ	16
2.4.a. Yeşil Satın Alma	19
2.4.b. Yeşil Üretim	20
2.4.c. Yeşil Dağıtım	21
2.4.d. Yeşil Paketleme	24
2.4.e. Yeniden Kullanma	25
2.4.1. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetiminde Firmalarının Yeşil Olmasının Sağlanması İçin 10 Temel Neden	26
2.5. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNDE TERSİNE LOJİSTİK	28
2.5.1. Tersine Ve İleriye Lojistiğin Karşılaştırılması	30
2.5.2. Yeşil Lojistiğin Tersine Lojistik İle İlişkisi	31
2.5.3. Geleneksel Üretim Çevresi ile Geri Kazanım Üretim Çevresi Arasındaki Farklar	32
2.6. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNDE DEPOLAMA YÖNETİMİ VE SÜREÇLERİ (Cross Docking, Paketleme, Etiketleme, Montalama, İmha Vb.)	32
2.6.1. Sipariş Toplama	34
2.6.2. Put To Light (Işıklı Toplama Sistemleri)	34
2.6.3. Depo Yönetim Sistemleri Kapsamında Bilgi Akış Kontrolü ve Önemi ..	36
2.7. BÜTÜNLEŞİK STOK YÖNETİMİ VE KONTROLÜ	37
2.7.1. Peki, işletmeler neden stok bulundurur?	37
2.7.2. Talepteki Dalgalanmalar	38

2.7.3. Tedarikte Yaşanabilecek Sorunlar.....	38
2.8. BÜTÜNLEŞİK YALIN TEDARİK ZİNCİRİ	38
2.8.1. Fire Nedir?.....	39
2.9. BÜTÜNLEŞİK DAĞITIM	41
2.10. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	45
3. BULGULAR, ÖRNEK ÇALIŞMA ve SONUÇ.....	48
3.1. ÖRNEK ÇALIŞMA ve TARTIŞMA	48
3.1.1. Sektör özellikleri	51
3.1.1.f. Sektörün Görünümü	54
3.1.2. Türkiye’de Güzellik ve Reçetesiz Sağlık Ürünleri Sektörü.....	55
3.1.2.a. Türkiye’de Güzellik Ürünleri Sektörü	55
3.1.2.b. Güzellik Ürünleri Sektörüne İlişkin Yasal Düzenlemeler	56
3.1.3. Türkiye’de Reçetesiz Sağlık Ürünleri Sektörü	58
3.1.3.b. Sektördeki Belli Başlı Şirketler	59
3.1.4. Fonksiyon Risk ve Varlık Analizi	60
3.1.4.a. Hukuki Destek.....	61
3.1.4.b. İş Planlaması ve Koordinasyon	61
3.1.4.c. İnsan Kaynakları.....	63
3.1.4.d. Grup Güvenliği	64
3.1.4.e. Grup Bilgi Teknolojileri (Grup BT).....	65
3.1.4.f. Finansman	66
3.1.5.a. Tedarik.....	67
3.1.5.b. Satın Alma (Tedarik) Yönetimi.....	68
3.1.5.c. Kalite Kontrol.....	68
3.1.5.d. Tedarikçi Riski.....	69
3.1.5.e. Piyasa Riski.....	69
3.1.5.f. Lojistik.....	70
3.1.5.g. Lojistik Riski	70
3.1.6. Firma Türkiye’nin Üstlendiği Fonksiyon ve Riskler	71
3.1.6.a. Satış	71
3.1.6.b. Pazarlama.....	71
3.1.6.c. Satış Yerlerinin Seçimi, Kurulması ve Tasarımı.....	72
3.1.6.d. Reklam ve Promosyon Faaliyetleri	73

3.1.6.e. Etiketleme	73
3.1.6.f. Pazar Riski	73
3.1.6.g. Satış Riski	74
3.1.6.h. Ürün Sorumluluğu Riski.....	74
3.1.7. Firma Türkiye'nin Sahip Olduğu Varlıklar	75
3.1.8. İlişkili Kişi İşlemleri ve Uygulanan Yöntemler	75
3.1.8.a. Ticari Mal Alımları ve Firma Hong Kong'a Ödenen Satın Alma Komisyonları	75
3.1.8.b. İş Akışı.....	76
4. SONUÇ	82
KAYNAKÇA	85
ÖZGEÇMİŞ.....	89

TABLolar

Tablo 3.1.1.3: Firmaları Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler	12
Tablo 3.1.1.4: Firma Seçiminde Göz Önünde Bulundurulmuş Faktörler.....	12
Tablo 3.4.1: Tersine ve İleriye Lojistiğin Karşılaştırılması	30
Tablo 3.4.3: Geleneksel Üretim Çevresi ile Geri Kazanım Üretim Çevresi Arasındaki Farklar.....	31
Tablo 3.15: Dağıtım Ağı İçin Kriterler Karşılaştırması	44
Tablo 3.16: Farklı Ürün Ve Müşteri Özelliklerine Göre Dağıtım Ağı Karşılaştırması....	45
Tablo 4.1: Firmanın Türkiye’de Yıllara Göre Mağaza Sayısı.....	49
Tablo 4.1.3.8: Firma Türkiye’nin Sahip Olduğu Varlıklar.....	74
Tablo 4.1.3.9: Firma Stok Takip Tablosu.....	76
Tablo 5: Bütünleşik Tedarik Zinciri Maliyet Yönetimi	81
Tablo 5.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Maliyet Yönetimi Akış Şeması 1.....	83

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Kurumsal Veri Ambarı	3
Şekil 2.2: Parti Lojistik	4
Şekil 2.3: 4.Parti Lojistik	4
Şekil 2.4: Firma Tanıtım	5
Şekil 2.5: Firma Tanıtım 1.....	6
Şekil 2.6: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Akış Şeması.....	8
Şekil 3.3.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Tedarik Zinciri Şeması.....	17
Şekil 3.3.2: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Tedarik Yararı Şeması.....	18
Şekil 3.3.3: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Tedarik Yönetimi Şeması.....	19
Şekil 3.3.3.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Dağıtım.....	21
Şekil 3.3.3.2: Maliyet Azaltıcı Yeşil Dağıtım.....	22
Şekil 3.3.3.4: Yeşil Örnek	25
Şekil 3.3.3.5: Sürdürülebilirlik Şeması.....	26
Şekil 3.4.1: Tersine Lojistik.....	28
Şekil 3.4.2: Tersine Lojistik 1.....	29
Şekil 3.4.3: Sürdürülür Tedarik Zinciri.....	29
Şekil 3.4.5: Yeşil Lojistiğin Tersine Lojistik İle İlişkisi.....	31
Şekil 3.5: Çapraz Yükleme.....	32
Şekil 3.5.6: Işıklı Toplama Sistemleri	34
Şekil 3.7.12: Yalın Tedarik Zinciri Temel Taşları	39
Şekil 3.7.13: Yalın Tedarik Zinciri.....	40
Şekil 3.13: Dağıtım.....	41
Şekil 3.14: Ara Nakliye	43
Şekil 3.15: Dağıtım Ağı İçin Kriterler Karşılaştırması	91
Şekil 3.19: İngiltere Ve Türkiye Arasında Yapılması Mümkün Olan Taşımacılığın Modelleri.....	46
Şekil 3.20: Tedarik Zinciri Planlama Şeması.....	47

Şekil 3.21: Tedarik Zinciri Planlama Şeması 1.....	47
Şekil 4.2.1: Firmanın Türkiye’de Yıllara Göre Mağaza Sayısı.....	49
Şekil 4.2: Firmanın Türkiye’deki Tedarik Süreci	50
Şekil 4.2.2: Firma Bünyesinde Satılmakta Olan Ürün Grupları.....	50
Şekil 4.2.3: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Faaliyet Alanı.....	82
Şekil 5.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Operasyon Alanı	84



KISALTMALAR

PL	: Parti Lojistik
TDZ	: Tedarik Zinciri Yönetimi
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
PTL	: Put to Light (Işıklı Toplama Sistemleri)



1. GİRİŞ

Perakende sektöründe, birçok ürün yelpazesini içerisinde bulunduran ve kendi sektörünün dalında önemli paya sahip olan şirketlerin her alanda talep ve gereksinimleri artmakla birlikte tedarik zincirine bir o kadar yakın olmak isterken aynı zamanda pazarlama yoğun bu perakende sektöründe bir o kadarda firmalara yük oluşturmaktadır. Perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar başta olmak üzere stok yönetimi, depolama, mağazalara ürün akışı, ürünlere olması gereken çeşitli operasyonel işlemler(etiketleme, montalama, onarma, imha vb.) yurt dışından tüm lojistik faaliyetleri ile birlikte yeşil tedarik zincirinin tersine lojistik ağlarla yapılanmış yalın halini arzu etmektedir.

Böylece firmalar yük olan tedarik zincirinden kurtulacak “Hangi ürünü satmalıyız?”, “Ne zaman ve ne kadar satmalıyız?” gibi ana faaliyet alanlarına yoğunluk vermeye yönelecektir.

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi sistemi tam da bunu amaçlamaktadır. Şirketlere bıraktığı sadece iki soru vardır bunlar:

Hangi ürünü hangi tedarikçiden, tedarik edeceksin?

İlgili ürünlerin mağazalarda toplam stokundaki yüzdesel, adetsel ya da birimsel dilimi ne olacak?

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi, firmalardan yukarıdaki sorulara aldığı cevaba istinaden ürünlerin mağazalardaki raflarında üreticiden başlayarak hiçbir zaman boş kalmaması adına çalışma sürecini kapsar.

İşte Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi bu iki soruyu talep edenlere sorar ve cevabın çözümünü aramaya başlar.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde lojistik sağlayıcılarının araştırması ve bilimsel olarak tedarik zincirini araştıran insanların çeşitli konular üzerinde birçok konular yazılmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirini etkili bir şekilde yönetebilmek için bir örgütte üstlenilen faaliyetlerdir. Tedarik zinciri uygulamaları üzerinde daha önce bazı araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin; Tan vd. bir çalışmada (Tan vd., 1998) en iyi 10 uygulamayı sonraki çalışmada (Tan, 2002) ise 25 yaygın uygulamayı tespit etti. Tan ve Wisner (2000) yaptıkları çalışmada Avrupa ve Amerika'daki tedarik zinciri uygulamalarını karşılaştırdılar. Tan (2002) uygulamaların firma performansı üzerindeki etkilerini Amerikan menşeli firmalarından elde ettiği verilerle araştırdı (Tan vd., 2002). Basnet (2003) yılındaki araştırmalarında Yeni Zelanda menşeli firmalarının tedarik zinciri yönetimlerini Sahay ise 2003 yılında yaptıkları çalışmada Hint firmalarının tedarik zinciri stratejilerini ve örgüt yapılarını değerlendirdi. Chen ve Paulraj (2004) tedarikçi sayısını azaltma, tedarikçilerle daha uzun dönemli ilişkiler geliştirmeyi en iyi yöntemler olarak belirledi. Min ve Mentzer (2004) ise firma ve tedarikçiler arasında üzerinde fikir birliği edilmiş geniş görüşlülük, vizyon ve hedefler, bilgi ve fikir paylaşımı, risk ve ödül paylaşımı, işbirliği, süreç entegrasyonu ve uzun dönemli ilişkileri uygulamalar olarak tanımladı. Bu düşünceler, diğer bir uygulama olan az sayıda tedarikçiyle çalışmanın firmaya tedarikçileriyle daha yakın ilişki geliştirmek için fırsat tanıdığını ve bunun maliyetleri düşürerek yüksek kalite ve ürün ve süreçlerin geliştirilmesinden kaynaklanan yenilikçilik yoluyla rekabette fırsat oluşturduğunu gözlemlediler. Örneğin, başka çalışmada az tedarikçiyle uzun dönemli ilişkilerin Japon firmalarına üstünlük oluşturduğu görüldü (Park ve Krishnan, 2001).

Birlikte işbirliği birlikte iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle EDI (Elektronik Veri Değişimi) veya ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) gibi teknolojiler ilişkileri basitleştirmede ana rol üstlenmiştir. Bu teknolojiler tedarik zincirindeki firmaların müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan meteryallerin tam, doğru ve zamanında dağılımına imkân vermektedirler. (Spekman vd. 1998). İşbirlikçi davranış bir zincirdeki firmaların birlikte planlama ve süreçlere katılmasına yol açar. Bu durum maliyette ve teslim süresinde azalma kalitede ve müşteri sadakatinde artış ve

yenilikçilik sağlar. Chrysler firması örneğinde olduğu gibi tedarikçilerle işbirliğine gitmenin firmanın üretim ve parça maliyetlerini büyük oranda azalttığı saptandı. (Park ve Krishnan, 2001). İyi ilişki finansal, teslim performansı, artan cevap verebilirlik, müşteri sadakati, yenilikçilik ve kalitede artan performansla belirlenmiştir. (Kannan ve Tan, 2006).

Açıklandığı gibi bilgi akışının düzenliği ve doğruluğunun sağlanması da günümüzde de sistemlerin kullanılmasıyla güven çerçevesinde yapılmasıyla mümkün kılınmaktadır. Bu da EDW (Enterprise Data Warehouse - Kurumsal Veri Ambarı) ile mümkün olmaktadır.

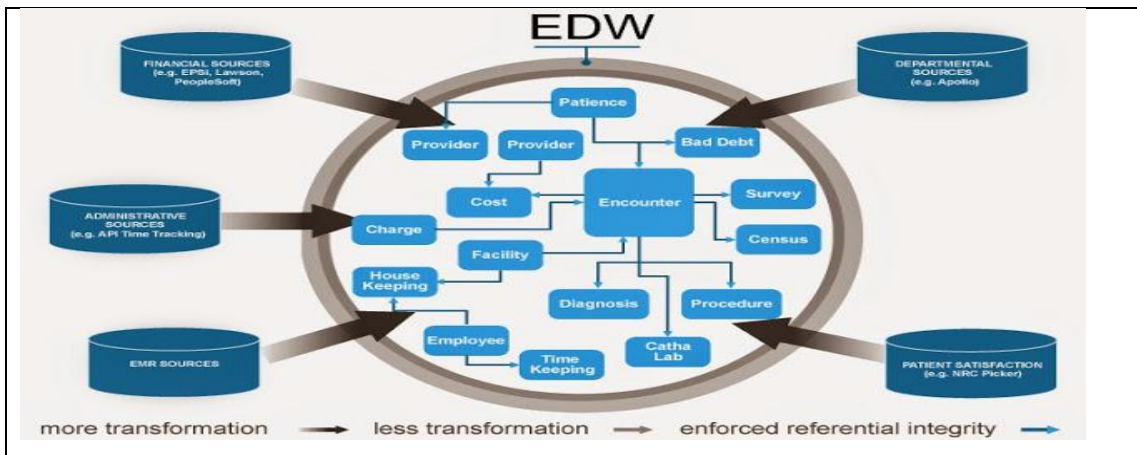
Lojistik bilgi sistemleri arasında bulunan EDW (Enterprise Data Warehouse - Kurumsal Veri Ambarı) veri tabanlarından ve diğer bilgi sistemlerinden zorunlu bilgiyi elde etmek sebebiyle ihtiyaç duyulan algoritmalar barındıran bir sistemdir. Buradaki amaç verilerin sorgulanması ve düzgün şekilde raporlanmasıdır.

Kullanıcılara rahat sorgulama, analiz araçları ve grafiksel ara yüzüyle bilgiye rahat ulaşım fırsatı sağlar. Tüm bilgiler sürekli olarak güncellenen bir sistemden sağlanır.

EDW'nin kullanım ve fonksiyonları;

- Analiz ve raporlamaların aynı kaynaktan yapılması.
- Başka sistemler tarafından oluşturulmuş olan bilgileri de analiz ve konsolide eder.
- Üst düzey karar destek programı yapılması amaçları ile kullanılır.

Şekil 2.1: Kurumsal Veri Ambarı



Kaynak: (<https://www.healthcatalyst.com>)

Tedarik zinciri sadakat ve fedakârlık üzerine kurulmalıdır. Güven unsurunun örgütün uzun dönemli istikrarına önemli ölçüde katkıda bulunduğuna ilişkin literatürde fikir birliği bulunmaktadır.

Bu araştırmalara ek olarak birinci, ikinci parti lojistiğin birçok zaman sadece tanımı yapılmış ve tedarik zincirinin daha çok verimli hale getirilmesi için üçüncü ve dördüncü parti lojistiğe ayrıntılı olarak değinilmiş ve detaylarıyla araştırılmıştır son olarak beşinci parti lojistiğe değinilmiştir.

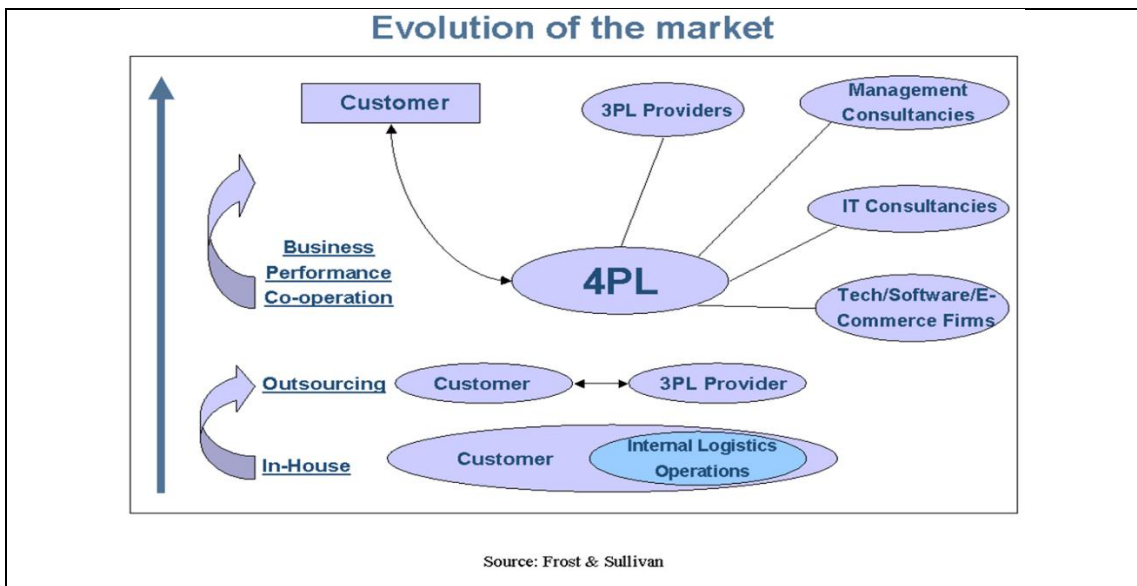
Daha sonra ilerleyen yıllara ve sürekli olan gereksinime istinaden olağan dış kaynak kullanımının önemiyle parti lojistik süreçlerinden bir şekil vasıtasıyla bahsetmek gerekirse:

Şekil 2.2: Parti Lojistik



Kaynak: (<http://www.chronologistics.de>)

Şekil 2.3: 4.Parti Lojistik



Kaynak: (<http://lojistikmakaleleri.blogspot.com.tr>)

5.Parti Lojistik: Bu bağlantıdaki lojistik firmaları gelişen teknoloji ile birlikte değişen enerji kaynaklarını en az seviyede en faydalı şekilde emisyon seviyelerini azaltarak dünyaya intermodal taşımacılıkla en az seviyede zarar vermek ve doğal kaynakların en az tüketilerek, teknolojinin gelişmesiyle birlikte belirli masrafları yok ederek verimliliği arttırma çabalarını göstermektedir.

Şekil 2.4: Firma Tanıtım



Kaynak: (Arkas Denizcilik A.Ş.)

Bu lojistik anlayışı ile birlikte üretimden başlayan lojistik faaliyetleri yukarıda da bahsedildiği gibi doğal kaynakların kullanımını en aza indirmeye peşindedir ve burada tersine lojistik faaliyetler önem göstermektedir. Beşinci parti lojistik günümüzde firmaların karlılığını arttırması için çok önemli bir rol oynamasıyla birlikte, daha çok literatürde tam olarak ortaya konulamayan bir değerler bütünü olduğunu görüyoruz. Bu bağlamda günümüzde firmalar için trend haline gelmiş beşinci parti lojistik için geleceğe umutla bakmakla ve yalınlık ile teknolojinin birleşmesi ve teknolojinin üretimde etkin halde kullanılmasıyla meydana gelen bir lojistik parti sürecidir. Beşinci parti lojistikte yeşil tedarik zinciri önemli bir yer tutmakla maliyetlerin azaltılmasını e-ticarette sağlamaya çalışmıştır. Bu sistemin amacı, organizasyon süreci bitmiş bir zincirin yapısının içeriklendirmeye ve detaylandırmaya çalışmaktır. Birçok firma yaptığı faaliyetlerin kar maksimizasyonuna ulaşmış artık karılarını geri dönüşümle, maliyet azaltıcı yalın faaliyetlerle sağlamaya çalışmaktadır.

Şekil 2.5: Firma Tanıtım 1



Kaynak: (Ülker)

1.1. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Bu çalışmanın amacı işletmeleri en iyi tedarik zinciri uygulamalarını ne derecede kullandıklarını anlama ve günümüzde sürekli büyüyen firmaların teknolojinin gelişmesiyle bilgi akışının sürekli hızlanması sonucunda tedarik zincirinden isteklerini göstermek yeni lojistik anlayışı olan Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi çerçevesinde uygulanabilirliğini belirlemektir.

21.yüzyılda gelişen rekabetle birlikte lojistik firmaları ya da tedarik zinciri firmaları sürdürülebilirliği sağlamak için etkili ve efektif olmaya çalışmaldırlar. Ulaştırma endüstrisi 1970'in sonlarına doğru önemli değişim yaşamıştır. Bu değişim taşıma fiyatlarına, tesisleşmeye, servis ve operasyon yönetimini, maliyete etki etmiştir. Kapıdan kapıya servis için küresel ölçü etkileşimi, tedarikçiler, satıcılar, partnerler, iştirakler ve ittifaklar ile bilgi ağının genişlemesi ve büyümesi zorunlu hale gelmiştir.

Lojistik sağlayıcıların ilgili lojistik yöntemleriyle gözlemlerim sonucunda tahmini yüzde 70 oranında katkı sağlamaya çalışmıştır. Fakat hala çözüme ulaşmamış ve tam anlamıyla firmaların istediğini yerine getirememiş bir tedarik zinciriyle başbaşa olmakla birlikte şuanda literatürde bulunduğumuz nokta, firmaların yaptıkları iş süreçlerini isimlendirme ve bu isimlerin içerisine yapılan işlerin anlamlarını yüklemek ayrıca gelişen teknoloji sayesinde enerji kaynaklarının değişimiyle çevreye duyarlı olmaya çalışan parti lojistik faaliyetleri yapısı olarak tanımlayabiliriz.

Giriş kısmında da belirttiğim üzere bütünleşik tedarik zinciri yönetimi; perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar başta olmak üzere stok yönetimi, depolama, mağazalara ürün akışı, ürünlere olması gereken çeşitli operasyonel işlemler(etiketleme, montalama, onarma, imha vb.) yurt dışından tüm lojistik faaliyetleri ile birlikte yeşil tedarik zincirinin tersine lojistik ağlarla yapılanmış yalın halini arzu etmektedir.

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi: Bu lojistikte bu tanımın kullanılma amacı ise aşağıdaki terimlerin bu lojistik faaliyetleri içinde kapsamasıdır.

- 1- Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı
- 2- Lojistik faaliyetlerin entegre edilmesi

2.2. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynak kullanımı, diğer adıyla outsourcing, lojistik sektöründe yaygın bir yöntem haline gelmiştir. Sınırların kalktığı dünya da hızlı gelişmelerle beraber, taleplerdeki saldırgan dalgalanmaların en az etkilenmek ve rekabet ortamında güçlü olabilmek için firmaların birçok özelliği yerine getirmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı firmaların gerçekleştirdiği temel özelliklerin başka bir firmadan tedarik edilmesi anlamına gelmektedir.

Razzaque ve Sheng (1998) ise, söz konusu lojistik faaliyetleri etkin ve verimli biçimde yapmaya kararlı işletmenin önünde üç seçenek olduğunu ifade ederek lojistik faaliyetlerin;

- Firma içerisinde yine firma tarafından (in-house),
- Lojistik hizmet sağlayıcı firmayı satın alarak veya bünyesinde bir lojistik firma barındırarak,
- Dış kaynak hizmet sağlayıcıdan satın alarak (outsourcing) gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir.

Bhatnagar, Sohal ve Millen (1999) ise, firmaların lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitme sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Firmaların öz yetkinliklerine ve ana faaliyet alanlarına odaklanma ihtiyacı,
- Kapsamlı, sorunsuz ve iyi taşıma çözümleri (yük konsolidasyonu vb.)
- Maliyetleri düşürme ve hizmet kalitesini artırma isteği,
- Teknoloji ve bilgisayar sistemleri konusunda uzmanlık ihtiyacı,
- Lojistik faaliyetlerin daha profesyonel ekipmanlarla yürütülmesi ihtiyacı,
- Sermaye yatırımlarını minimuma indirmek (depo, ekipman vb.)
- Lojistik faaliyetler konusunda bütünleşik lojistik firmalarının uzmanlığından faydalanmak,
- Firmaya özel ve faydalı hizmetlerden faydalanmak,
- Potansiyel pazarlara kolay ulaşmak,
- Uluslararası piyasalara yapılacak nakliyatlarda bütünleşik tedarik zinciriyle daha aktif hale getirebilmek,
- Lojistik aktivitelerini daha etkili ve verimli gerçekleştirerek rekabetçi avantaj sağlamak,

- Esneklik, sağlamlık ve üretkenliği artırmak,
- Müşteri memnuniyetini/tatminini ve tutundurmayı artırmak,

“Outsourcing Institute” ise günümüzde firmaların dış kaynak kullanımına gitme kararını vermesinin ardında duran sebepleri 10 maddede açıklayarak, ana motivasyonları herhangi bir önem sırasına koymaksızın;

- Değişim mühendisliğini hızlandırmak,
- Dünya standartlarında yetenekler kazanmak,
- Varlık transferi ile sağlanan nakit akışı,
- Diğer hedefler için kaynak ve yatırım yaratmak,
- Yönetilmesi veya kontrolü zor faaliyetler ve işler,
- Firma hedefini ve ana faaliyet alanını geliştirmek (öz yetkinliğe odaklanmak), AJIT-E / Academic Journal of Information Technology – ISSN: 1309-1581 – Yaz 2011 8
- Sermaye fonlarını kullanılabilir hale getirmek,
- Operasyon maliyetlerini düşürmek,
- Riskleri yaymak veya azaltmak,
- Ulaşılabilen kaynaklara yaklaşmak veya erişmek biçiminde sıralamıştır.

Dış kaynak kullanımı(Outsourcing) en çok Lojistik ve Bilişim Teknolojisi alanlarında kullanılmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımının işletmelere sağladığı başlıca faydaları maddeler şeklinde sıralarsak;

- Dış kaynak kullanımıyla (DKK) işletmeler öz yetkinliklerine odaklanarak, temel işlerin kaliteli olmasını sağlar.
- Katma değer sağlamayan faaliyetlerin ve işlerin işletme bünyesinden uzaklaştırılmasını sağlar, böylece daha kaliteli ve nitelikli bir yaklaşım ve gelişim sağlanabilir. Yani değer katmayan ancak sabit olarak görünen maliyetler artık işletme için değişken maliyete çevrilmiş olur. Bu da maliyet kontrolünü etkin hale getirmektedir.
- Dış kaynak kullanımı (Outsourcing), katma değer sağlamayan faaliyetlerin uzaklaştırılması ile maliyet azaltılmasını da sağlamaktadır.
- Müşterinin beklentilerini etkin karşılayabilmek için katlanılan maliyet azaltılmış, yetkinlik arttırılmış olur. Yani talebe daha hızlı cevap verme durumu konusudur.

- Söz konusu işletmenin faaliyetlerini etkin, verimli, esnek ve kaliteli şekilde sürdürmesini sağlar.
- Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ile oluşacak bilgi paylaşımı sayesinde firmaların yeni teknoloji ve bilgilere ulaşma imkânı sağlar.
- İşletmede bulunan idareci ve yöneticilerin zaman yönetimi açısından daha etkin olmalarını sağlayarak, işletmenin temel yetkinlik alanına uygun konulara odaklanılması imkânını verir.
- Planlamada gerekli esnekliğin oluşması sağlanır.
- Dış kaynak kullanımı (DKK) ile riskler azaltılır.

Firmaları dış kaynak kullanmaya yönelten nedenlerin üst sıralarında maliyet avantajı gösterilmektedir. Maliyet değerlendirme aşaması, dış kaynak kullanımına konu olacak tüm faaliyetlerin ve maliyetlerin karşılaştırılmasını içerir. Bu basamak, firma içinde veya bir dış kaynaktan tedarik edilerek gerçekleştirilecek faaliyetlere ilişkin, mevcut ve olası maliyetlerin hesaplanmasını içerirken iki temel hesaplamayı barındırır. Birincisi; faaliyetin firma tarafından sürdürülmesi durumunda ortaya çıkacak toplam maliyetlerin değerlendirilmesi, ikincisi ise söz konusu faaliyetin bir dış kaynağa devredilmesi durumunda firmanın karşı karşıya kalacağı maliyetleri yansıtması olacaktır.

Bu süreçte gerçekçilik çok önemlidir. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi firması işletme için gerçekten ne yapabilir? İşletmenin kendi imkânlarıyla gerçekleştirilen faaliyet bir başka firma tarafından hem verimli hem de düşük maliyet ile gerçekleştirilebilir mi?(Lankford, Parsa, 1999) Bu sorulara firmanın vereceği gerçekçi yanıtlar, firmanın lojistik outsourcing karar sürecine konu olduğu faaliyetin gerçekleştirilmesine ilişkin doğrudan ve dolaylı maliyetlerin dikkatlice incelenmesini gerektiren zorlu bir süreçtir (Jennings,1997).

Firmaların Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

Tablo 3.1.1.3: Firmaları Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

	PE CONSULTING	Firmaların Yüzdesi (%)	Peters, Lieb ve Randall	Firmaların Yüzdesi (%)
	Hizmet düzeyini geliştirme	87	Daha düşük maliyet	56
	Maliyetleri düşürme	85	Esnekliğin artırılması	55
	Esnekliğin artırılması	79	Operasyonel verimlilik	53
	Yatırımlardan kaçınma	61	Öz yetkinliğe odaklanma	51
	Temel olmayan faaliyetler	59	Müşteri hizmetlerini geliştirme	49
	Yönetimde uzmanlık	50	Piyasalar konusunda uzmanlık ve bilginin geliştirilmesi	29
	Kontrolü geliştirme	50	Diğer	8

Kaynak: Alan C. McKinnon, "The Outsourcing of Logistical Activities", Heriot-Watt University, School of Management, s. 5

Bütünleşik Firma Seçiminde Göz Önünde Bulundurululan Faktörler

Tablo 3.1.1.4: Firma Seçiminde Göz Önünde Bulundurululan Faktörler

FİRMA SEÇİMİNDE KULLANILAN ANAHTAR KRİTERLER	A	B	C
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME 1=Kötü 10=Mükemmel	DEĞERLENDİRMEİNİN ÖNEMİ 1=Önemli Değil 10=Çok Önemli	SKOR AxB
GENEL FİRMA DEĞERLENDİRMELEİ			
Fiyat (rekabetçi fiyatlandırma)			
Finansal istikrar			
Aynı sektörde veya benzer şirketlerle birlikte deneyim			
Konum			
Mülkiyet sahipliği			
Uluslararası olanaklar			
KAPASİTE			
Bilişim sistemleri ve teknoloji kapasiteleri			
Müşteri hizmetleri			
Uyum kapasitesi			
Yaratıcı yönetim			
Beklenmedik sorunlara karşı duyarlılık			
Verilen sözleri yerine getirme yeteneği			
KALİTE			
Hizmet kalitesi ve performansı, örneğin 6 sigma ,ISO 9000			
Sürekli iyileştirme taahhüdünde bulunma			
Yönetim kademesinin kalitesi (yönetimde mükemmellik)			
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ			
Gerektiğinde üst yönetimin kullanılabilirliği			
Partnerler arasında kültürel uyum			
Hizmet feshi			
Genel itibar			
İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ			
İnsan kaynakları politikaları			
Nitelikli / kalifiye elemanlar			
TOPLAM SKOR:.....			

Kaynak: (Harps, 1998).

2.3. BÜTÜNLEŞİK LOJİSTİK FAALİYETLERİN ENTEGRE EDİLMESİ

Günümüzdeki teknolojinin her şey için mümkün olduğunu göstermesi ve bilgi akışının hızlanmasıyla birlikte lojistik faaliyetleri bütünleşik edilmeye başlanmış; bir tedarik evresinde birden çok taşıma aracı vasıtasıyla yapılmıştır. Bu organizasyon itibarıyla şirketlerin maliyetleri hızla düşüş göstermiştir. Fakat geçmişten yakın zamana kadar yapılan bu entegrasyonda emisyon değerlerine, yalın lojistik sistemlerine önem verilmemiş ve aynı zamanda çevre kirliliğine önem gösterilmemiştir. Artık ilgili faaliyetlerde uğraşan firmalar dâhil üreticiler dahi ticaretin çevreyi korumaya yönelik olması gerektiği kanısına varmıştır. Entegrasyonla birlikte yapılması gereken en önemli parçanın çevreye saygı duyulması konusunda hem fikir haline gelinmiştir.

Hızlı tüketim sektörünün en önemli sorunlarından biri olan entegrasyonun baş ağrıtıcı bir şekilde olmaması önem arz etmektedir. Bu sektörde üretimden başlayan bu entegrasyonda yaşanan sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Lojistik firmalarının dağınık ve düzensiz hareket etmesi
- Çeşitli yasal yükümlülük ve mevzuattaki kısıt ve güçlükler.
- Uluslararası taşımacılıkta yaşanan sorunlardan dolayı deniz taşımacılığı sektöründe aksaklıkların oluşması ve hızlı tüketimde yaşanan ürün yetiştirememe sıkıntısı
- Havayolunun maliyetli olması sebebiyle en son taşıma olarak tercih edilmesi
- Karayolu taşımacılığında ihracatçı kısmında ara nakliye bedellerinin yüksek olması nedeniyle tam kapasite entegrasyon sağlanamaması ve zamanında malların toplanamaması gibi sorunlar.
- Üretim problemlerinden dolayı talep edilen ürünlerin hepsinin bir anda istenilen tarihte yola çıkamaması
- Yurt dışındaki gümrük kontrollerinden pekiştirilmiş edilmesi gereken bazı ürünlerin geçememesi.
- Yerel gümrüklerde yaşanan problemler ya da uygulanan prosedürlerden dolayı bazı ürünlerin gecikmesi dolayısıyla ara nakliyede pekiştirilmiş edilememesi.

-Yerel gümrüklemede ihtisas gümrüğü uygulamasıyla nakliye maliyetlerinin artması.

-Aynı noktadaki farklı firmaların ürünlerinin zamanında hazır edememesi vb.

Hızlı tüketim sektöründe entegrasyonun önemini açıklamak gerekirse;

-Yurtdışında yapılan entegrasyon ile navlun ve depoya kadar olan ara nakliye maliyetinin düşürülmesi

-Liman tahliye masraflarının en aza indirilmesi

-Yurt içi masrafların azalması (gümrük maliyelerinin azalması, devlete ödenmesi gereken masrafların tek kalemden bir seferlik çıkması vb.)

-Yapılan bütünleşme ile emisyon harcamasının en aza indirilmesi.

-Mağazalara dağılımdaki uyum ile maliyetlerin azalması.

-Stok kontrolünde verimliliğin artması.

Not: Uluslararası taşımacılıkta şuanki gümrük mevzuatları ve koşulları dâhilinde entegrasyon yapılırken dikkat edilmesi en önemli hususlar;

-İhracatçının konsolidasyon merkezinde gümrükleme yapabiliyor olması gerekiyor.

-İthalat işlemleri için tek beyanname ile işlem yapabilmek için her bir tedarikçi ile yapılan anlaşmanın fatura üzerinde aynı standartta olması gereklidir.

Nakliye kararları ile yöntem seçme konuları stratejiktir. Bunlar stok kararlarıyla yakından ilgilidir, çünkü en iyi yöntem genellikle belli bir nakliye yöntemi kullanılması maliyetinin bu yöntemle ilgili stokun dolaylı maliyetinin analizi ile bulunur. Hava taşımacılığı ve lojistiği hızlı, güvenli olması ve daha az güvenlik stoku sağlamasıyla birlikte maliyetlidir.. Bununla beraber, deniz veya tren yolu ile lojistik ve taşımacılık daha ucuzdur, ancak belirsizliğin azaltılması için nispeten büyük miktarlarda stokun bulundurulmasını gerektirir. Bu yüzden müşteri hizmet seviyeleri ve coğrafi konum, bu kararlarda önemli rol oynamaktadır. Nakliye, lojistik maliyetlerinin %30'undan fazlasını oluşturduğu için, verimli bir şekilde çalışılması ekonomik olarak faydalı olacaktır. Nakliye miktarları, güzergâhların belirlenmesi ve donanımın çizelgelenmesi, bir işletmenin bütünleşik tedarik zinciri stratejisinin en verimli yönetimi için temel konulardır.

Bu başlık altında tedarik zinciri kararlarının da yedi ilkesinden bahsetmek gerekirse:

Yöneticiler her geçen gün kendilerini, müşterilerin artan talepleri ile aksi yönde bulunan işletmenin kar ve büyüme gereksinimlerini dengeleyen bir ortamda bulmaktadır. Birçoğu, söz konusu dengeyi tutturabileceklerini ve tedarik zinciri yönetimini stratejik bir değişken olarak kullanarak kar sağlayabilecek bir büyümeye ulaşabileceklerini fark etmiştir. Öncelikle, tedarik zinciri bir bütün olarak; yani, ürünlerin, hizmetlerin ve tedarikçilerin tedarikçilerinden ve müşterilerinin müşterilerinden gelen bilgi akışı yönetiminde görev alan bütün bağlantılar şeklinde anlaşılmalıdır. İkinci olarak, yöneticiler somut ve nicel gelirler hedeflemektedir. Gelirlerin büyümesi, imkânların kullanımı ve maliyet düşürülmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler başarının, müşterilere değer oluşturmak için, faaliyetlerin tedarik zinciri boyunca ne kadar iyi kullanıldığıyla mümkün olduğunun bilincine varmaktadır.

Kar getiren büyümeleri sağlayan başarılı girişimlerin birkaç aynı türü vardır: Bunlar bilinen stratejik ve taktik değişimleri birleştiren büyük çabalardır. Başarısız girişimler ise fonksiyonel olarak tanımlanmış ve dar bir noktaya hedeflenmiştir, ayrıca taşıyıcı bir yapıdan yoksundur. Koordinasyonsuz değişim faaliyetleri bütün bölüm ve fonksiyonda ortaya çıkar ve firmayı birçok girişim nedeniyle başarısızlığa doğru götürür. Başarısızlığın nedeni yönetimin, neyin onarılması gerektiğini belirtmedeki zorluklarıdır. Temel konu; birden çok, karmaşık şekilde çalışan (hem içteki, hem de dıştaki) hareketi aynı yönde yürütebilecek bir tedarik zinciri yönetimi dönüşüm planının nasıl geliştirilip uygulanabileceğidir.

Yöneticilerin hangi şekilde çalışmaları gerektiğine karar vermelerine yardım etmek amacıyla, en başarılı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen tedarik zinciri yönetimi girişimleri araştırılmış ve tecrübelerinden tedarik zincirinin yedi ilkesi ortaya çıkmıştır.

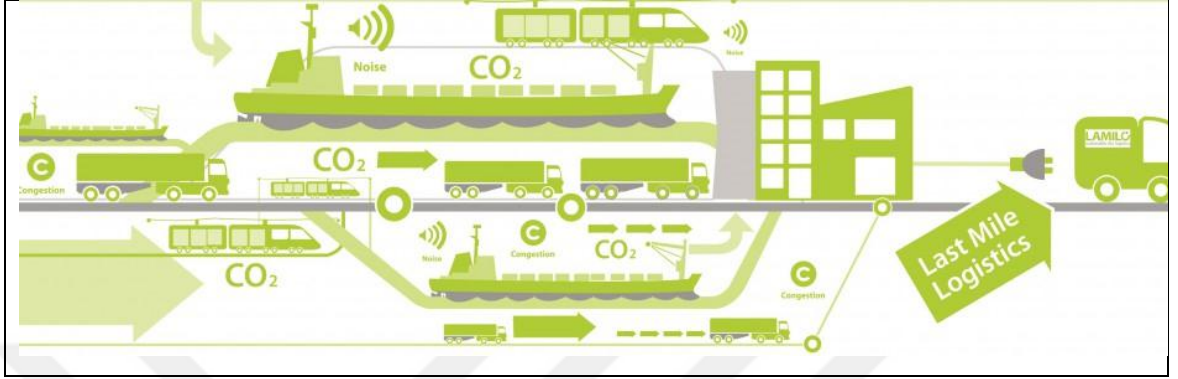
1. İlke: Farklı grupların servis ve hizmet ihtiyaçlarına dayanacak şekilde müşteriler gruplara bölünmeli ve tedarik zinciri bu gruplara hizmet vermek üzere entegre edilmelidir.
2. İlke: Lojistik ağı, hizmet gereksinimleri ve müşteri gruplarının karlılığına göre etkinleştirilmelidir.

3. İlke: Ölçülebilir tahminler ile minimum kaynak tahsisi garanti edilerek pazar işaretleri izlenmeli ve buna bağlı olarak tedarik zinciri çerçevesinde talep planlaması sıraya yapılmalıdır. Bir yönetici depoyu “bir akordeon” olarak adlandırmıştır; çünkü depo, gelire odaklanmış satış baskısı her bir çeyrek sonunda büyük ıskontolar sunarak dönemsel talebi tetiklerken, durağan bir çizelgeye bağlı olan bir üretim işlemi probleminin üstesinden gelmek zorundadır. Söz konusu yönetici, talep planlama yazılımı tarafından desteklenen fonksiyonlar arası bir planlama faaliyetlerinin uygulanması zorunluluğunun farkına varmıştır.
4. İlke: Ürün müşteriye tanıtılmalıdır ve tedarik zinciri süreci boyunca olan dönüşümler çabuklaştırılmalıdır.
5. İlke: Tedarik kaynakları, malzeme ve hizmet sahibi olmanın maliyetini en azlamak için stratejik bir biçimde yönetilmelidir.
6. İlke: Birden fazla karar verme seviyesini destekleyen ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin akışını açık bir şekilde gösteren, tedarik zinciri kapsamında bir strateji geliştirilmelidir.
7. İlke: Son tüketiciye etkili ve verimli bir şekilde ulaşmada toplam başarıyı ölçmek için kanal çerçevesindeki performans kriterleri benimsenmelidir.

2.4. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNDE YEŞİL TEDARİK ZİNCİRİ

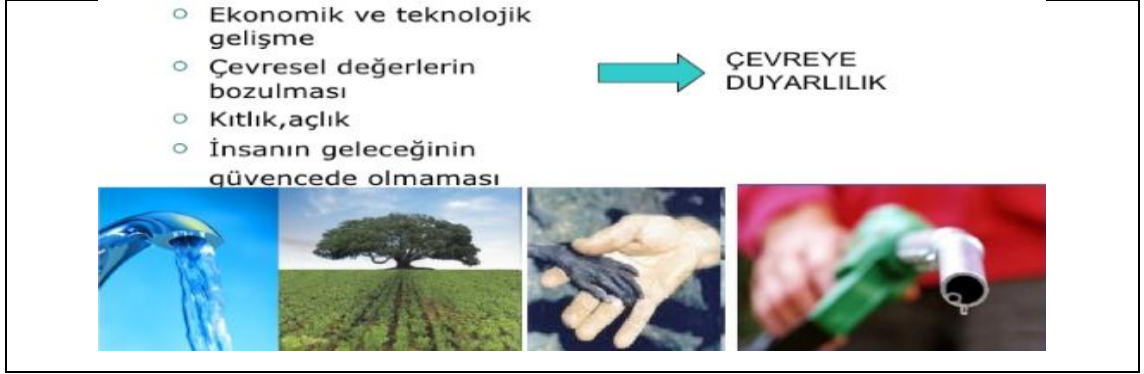
Birçok işletme zaman içerisinde ortaya çıkan çevre sorunları ve doğal kaynakların tükenmeye ve bitmeye başlaması nedeniyle işletmeler daha güvenli, sağlıklı ve çevreye minimum düzeyde zarar veren ürünler üretmek gibi unsurlara dikkat etmek durumunda kalmaktadırlar. Bu sebeple işletmeler daha az kirleten üretim sistemleri tasarlamak, atıklarını azaltmak, çevresel riskleri yönetmek ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek amacıyla tedarik zincirlerini çevreye daha duyarlı bir yapıya dönüştürmekte ve yeşil tedarik zinciri yönetimini benimsemektedirler.

Şekil 3.3.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Tedarik Zinciri Şeması



Kurumsal ve global çevrecilik veya yeşil yönetim, stratejik bir konu olarak 1990'larda ortaya çıkmış ve 2000'lerde uluslararası anlamda popüler bir slogan haline gelmiştir. Son on yıl boyunca birçok ülkede Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi için çok önemli olan yeşil tedarik zinciri, çevresel ve tedarik zinciri stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Yeşil tedarik zinciri, çevresel kriterlerin veya kaygıların organizasyonel satın alma hedeflerine ve tedarikçilerle kurulan uzun süreli ilişkilere dâhil edilmesi sürecidir. Yeşil tedarik zinciri yönetimi; çevresel sorunların tedarik zinciri içerisine bütünleşik edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Yeşil tedarik zinciri literatürde, minimum kaynak kullanımı ile birlikte geleneksel organizasyon yapısıyla birleşerek bireysel, kişisel veya firma tercihleriyle insiyatiflere dayanır. Maliyetleri azaltmak için yapacağımız hamle ya da her davranış insan sağlığı için bazen yeterli değildir. Geri dönüştürülen ürünlerin etiketlenmesi ve insan sağlığını bozmayacak şekilde satışa sunulması yeşil tedarik zincirinin bir gereğidir. Yeşil tedarik zincirinin en önemli amacı efektif geri dönüşüm malzemelerini kullanarak, firmaların maliyetlerini düşürmektir.

Şekil 3.3.2: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Tedarik Yararı Şeması



Yeşil yönetimsel yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- Reaktif yeşil yaklaşım
- Minimum kaynak kullanımı
- Geleneksel organizasyon yapısı
- Bireysel sorumluluklar
- Mevzuatlara ve yasal zorunluluklara uymayan cevap stratejileri
- Geri dönüşümlü ürünleri tedariki
- Geri dönüşümlü ürünleri etiketleme
- Proaktif yeşil yaklaşım
- Minimum kaynak kullanımı
- Üst yönetim kararları
- Fonksiyonel yaklaşım
- Çevre politikası hazırlamak
- Çevre denetimi yapmak
- Geri dönüştürülebilir ve yeniden kullanılabilirlik girişimlerin başlangıcı
- Yeşil parça ve yeşil ürünlerin başlangıcı
- Değer yaratıcı yeşil yaklaşım
- Çevre yaklaşımli stratejik kararlar
- Sistematik uygulamalar
- Esnek modeller
- Demonte edilebilir geri dönüştürülebilir ve yeniden kullanılabilir ürünler tasarlama

- Çevresel yaşam döngüsü analizi
 - Süreç, ürün ve hizmet değerlendirme
 - Tedarikçilere atık azaltımı ve çevreye duyarlılık için kararlar sunma ve takip etme
- Yeşil tedarik zinciri yönetimi, geri dönüşüme imkan sağlar ve kaynak kullanımını etkinleştirir. Çevreyi dikkate alır ve toplum yaşam kalitesini artırır. Müşteri memnuniyetini artırarak firma için değer yaratır.
- Yeşil tedarik zinciri yönetimi konusunda ana başlıklar konusunda aşağıdaki grafik bizlere yardımcı olacaktır.

Şekil 3.3.3: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Tedarik Yönetimi Şeması



Kaynak : HO, Johnny C., M. K. Shalishali, T. L. Tseng ve D. S. Ang (2009)

2.4.a. Yeşil Satın Alma

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetiminde her ne kadar satın alma faaliyetleri dahil olmasa da yeşil satın alma faaliyetleri, yeşil tedarik zinciri yönetimindeki en önemli faaliyettir. Yeşil satın alma; işleme tabi tutulacak olan hammaddelerin seçiminde çevreye duyarlı, geri dönüştürülmüş, işlevi sona erdikten sonra toprakta kolayca çözülebilen veya tekrar islenebilen özellikler gibi çevresel niteliklerin, satın alma işleminde göz önünde bulundurulması ve satın alımı ve tedarikçi seçimini etkilemesidir. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetiminde yeşil satın alma yapmak için işletmelere aşağıdaki sorular sorulabilir.

1. Ürün tasarım aşamasında çevreye verilen zararları en azlayacak şekilde tedarikçilerinizle birlikte çalışıyor musunuz? (Chan vd., 2012; Zsidisin ve Hendrick, 1998)

2. Ürünü geri dönüşüme veya tekrar kullanıma uygun bir şekilde tasarlayabilmek için tedarikçilerinizle birlikte hareket ediyor musunuz? (Carter vd. 2000)
3. Çevreye verilen zararları en aza indirgeyecek şekilde tedarikçilerinizle ortak hedef belirliyor musunuz? (Chan vd. 2012; Zhu vd. 2008; Zsidisin ve Hendrick 1998)
4. Çevreye duyarlılık tedarikçi seçim sürecinizi etkiliyor mu? (Chan vd. 2012)
5. Tedarikçilerinizin çevreye verebileceği olumsuz etkileri kontrol eden bir mekanizma mevcut mudur? (Zhu vd. 2008; Zsidisin ve Hendrick 1998)
6. Tedarikçilerinizin ISO 14000 sertifikası var mı? (Zhu vd. 2008; Zsidisin ve Hendrick, 1998; Zhu vd. 2007)
7. Tedarikçinizin tedarikçisini çevreye duyarlılık açısından inceliyor musunuz? (Zhu vd. 2008; Zhu vd. 2007)

2.4.b. Yeşil Üretim

Yeşil üretim süreci geleneksel üretim süreçleriyle aynı değildir. Çünkü diğer ürünlerin üretim süreçlerine nazaran yeşil ürünün tüm faaliyetlerinde çevresel faktörlerin göz önüne alınması gerekir. Günümüzdeki firmalar hammaddelerin azalmasıyla, maliyetlerin artması ve yeşil üretimin temel amacı; ürünlerin tasarım aşamasından itibaren geri dönüşüm, yeniden üretim ve tekrar kullanım olanaklarının değerlendirilmesidir. İşletmeler yeşil üretim yaparken 2 tür yaklaşımı göz önünde bulundururlar:

- Ürün yaklaşımı: Benzerleriyle kıyaslandığında daha tercih edilebilir çevresel özelliklere sahip ürünler geliştirmek ve bu ürünleri yeşil olarak pazarlamak.
- Süreç yaklaşımı: İmalat ve diğer işlemleri enerji ve malzeme kullanımını azaltarak veya ürünün üretim sürecindeki atıkları azaltarak geliştirmektir. Üretim, “yaratılan değerdir.

Yeşil üretim süreçlerinin özellikleri şu şekilde belirtilebilir.

- Daha az doğal kaynak tüketir.
- Üretim için daha az enerjiye gereksinim duyar.
- Küresel iklim değişikliğine yol açan zararlı gazlardan daha az ortaya çıkarır.
- Daha az toksik materyal kullanır ve ortaya çıkarır.

- Daha az atık meydana getirir.

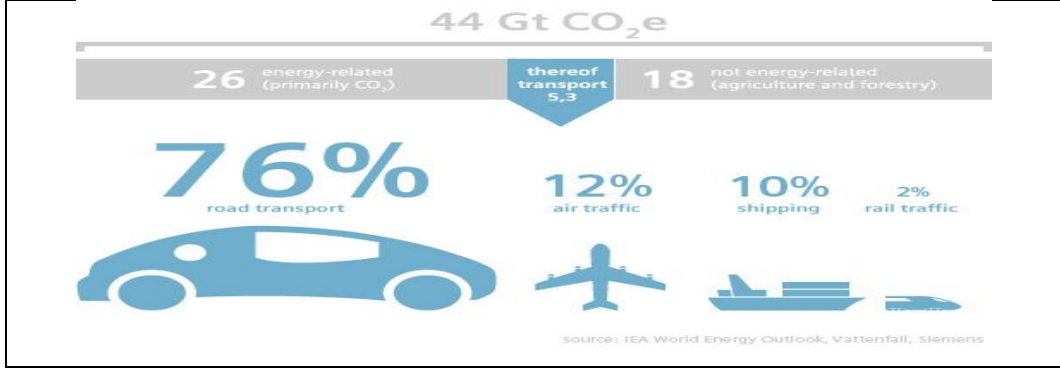
Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetiminde ise tedarikçilere sorulan sorular aşağıdaki gibi olmalıdır.

1. Şirketinizin içerisinde çevreye verebileceğiniz olumsuz etkileri kontrol eden bir mekanizma mevcut mudur (Zhu vd. 2008; Zsidisin ve Hendrick 1998)?
2. Ürün tasarımlarınızı daha az teçhizat, su ve enerji tüketecek şekilde yapıyor musunuz (Zsidisin ve Hendrick 1998; Deif 2011)?
3. Ürün tasarımlarınızı geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir malzemeler içerecek şekilde yapıyor musunuz (Zsidisin ve Hendrick 1998)?
- Kirlilik yaratan ve tehlikeli malzeme veya parçalar yerine ikame uygulamalar var mı (Shang vd. 2010)?
4. Atıkları en aza indirmek için çalışmalarınız var mı (Sarkis ve Rasheed 1995)?
5. Üretim planlama ve kontrolü atıkların azaltılması ve malzeme kullanımının optimize edilmesi üzerine odaklanıyor mu (Shang vd. 2010)?
6. Emisyon ve boşaltımlarda filtreler ve kontroller var mı (Shang vd. 2010)?
7. Hurda ve kullanılmış malzemelerinizi satıyor musunuz (Shang vd. 2010; Zhu vd. 2007)?
8. Ürünlerin ekolojik tasarımı ve daha temiz üretim için müşterilerle işbirliğine gidiliyor mu (Zhu vd. 2007)?

2.4.c. Yeşil Dağıtım

Dağıtım noktaları, kullanılacak taşıma modu, kontrol sistemleri, zamanında üretim ve dağıtım politikaları ile birlikte taşıyan aracın kullandığı yakıt ve taşıma sıklığı, müşterilere olan aralık ve dağıtımdaki paketleme karakterleri(ağırlığı, şekli, malzemesi) olarak sıralanabilir.

Şekil 3.3.3.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Yeşil Dağıtım

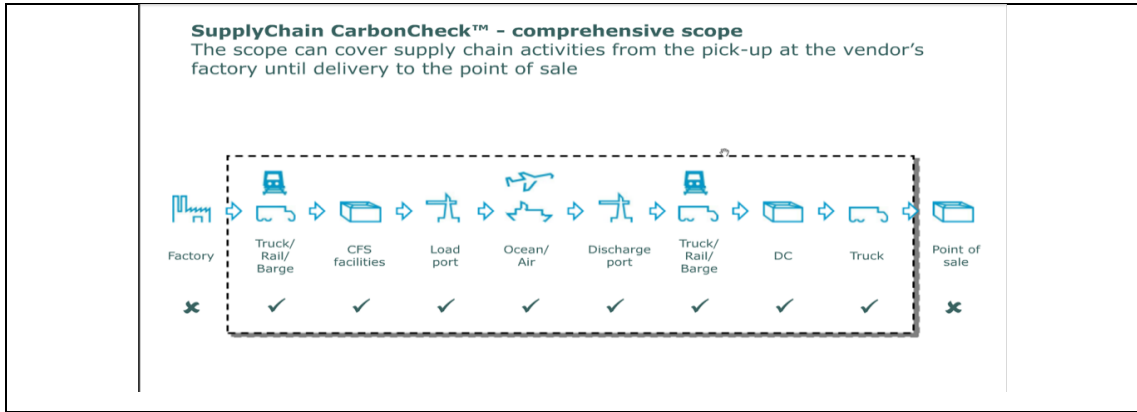


Yeşil dağıtımda ise Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi firmalarının kendilerine sorabileceği sorulara aşağıdaki gibidir:

1. Lojistikte paketleme veya konteynerlar geri dönüştürülebilir ya da tekrar kullanılabilir şekilde mi? (Shang vd. 2010)
2. Çevreyle daha barışık taşıma modları kullanılıyor mu? (Shang vd. 2010)
3. Paketlemede ekolojik teçhizatlar kullanılıyor mu?
4. Çevresel yönetim uygulamalarınızla ilgili müşterilerinizi bilgilendiriyor musunuz? Nasıl? (Shang vd. 2010)
5. Pazarlamada çevresel etkilere önem gösteriyor musunuz?(Shang vd. 2010)

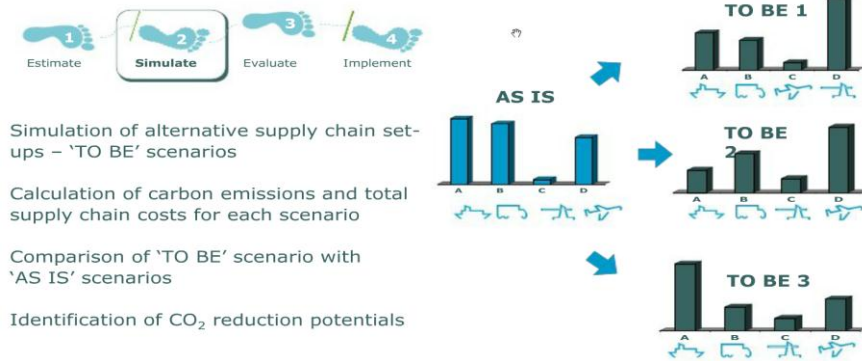
Yeşil dağıtımla ilgili bir simülasyonu grafikler yardımıyla yapmak gerekirse:

Şekil 3.3.3.2: Maliyet Azaltıcı Yeşil Dağıtım



Step 2: Simulate Alternative Scenarios

We then estimate carbon emissions for alternative configurations of the supply chain and compare the results with the current footprint



What have we done so far? – case study 1

In this study, we have analyzed the environmental impact of alternative transportation modes

The Project

- > An electronics company exporting goods from Barcelona to Denmark
- > Environmental impact analysis of two scenarios: Truck vs. Multimodal

Results

- > The analysis reveals that trucking alternative represents more than **3 times** more CO₂ emissions compared to multimodal transportation

	Total CO ₂ (KGs)
Truck	197.120
Multimodal	65.224
Savings	131.896

Alternative 1 – Truck

Total CO₂ emissions: 197.120 KGs



Alternative 2 – Multimodal

Total CO₂ emissions: 65.244 KGs



What have we done?

- ✓ Estimated current carbon footprint & costs
- ✓ Simulated carbon footprint & costs for alternative scenarios
- ✓ Evaluated CO₂ emission & cost reduction potentials with Boots
- ✓ Helped Boots to implement solutions

Results

29% reduction in CO₂ emissions
21% reduction in supply chain costs

What have we done so far? – case study 2

The aim of the study was to identify main drivers of carbon emissions in the supply chain and provide alternatives to reduce carbon footprint and costs

The project

- > A leading health and beauty group – Alliance Boots
- > Exports from Asia to United Kingdom

The Scope



2.4.d. Yeşil Paketleme

Yeşil Paketleme: Paketlerin boyutuna, şekline, çevre dostu malzemelerin kullanılmasına önem gösterilmelidir. Bu şekilde tasarlanmış paketler ile malzeme kullanımında azalma sağlanması mümkündür. Depoda ve treylerde alan, verimli kullanılır ve taşıma miktarı azalır. İyi bir paketleme dağıtım faaliyetlerini de olumlu etkiler. Çünkü tırların en iyi şekilde yüklenmesi ile taşıtların yapacakları sefer sayısı azalarak tüm yeşil sürecine etki edecektir.

Bütünleşik Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminde her noktada yer alan paketleme işlemlerini yapan/yaptıran firmalara da aşağıdaki sorular sorulabilir:

1. Yeşil paketleme ile ilgili müşterilerle birlikte işbirliğine gidiliyor mu? (Zhu vd., 2007)

2.Paketlemeyi azaltmak için tedarikçilerle birlikte işbirliğine gidiliyor mu? (Zhu vd., 2011).

Geri dönüşüm; kullanılan ürünlerin, bileşenlerin ve/veya malzemelerin üretim alanından toplanarak, gerektiği takdirde demonte edilerek, ayrılmasını takiben geri dönüşmüş ürünler, bileşenler ve/veya malzemeler haline getirilmesidir. Orijinal malzeme kimliğini ve fonksiyonelliğini yitirir.

2.4.e. Yeniden Kullanma

Malzemelerin, ürünlerin ve bileşenlerin üretim alanından toplanarak kullanılmış olarak dağıtılması ve satılması proseslerinin bütünüdür. Ürünün asıl değerinde azalma meydana gelir. Geri Dönüşüm/Yeniden Kullanma için sorulacak soru ise; müşteriler tarafından geri döndürülen, üretim hatası olan ürünler nasıl kullanılıyor? Yok etme, enerji kazanımı sağlayacak şekilde yok etme, yeniden kullanım, geri dönüşüm gibi bilebiliriz. Yeniden üretim prosesi; alandan toplanan kullanılmış ürünlerin veya eskimiş, kırık veya niteliğini yerine getiremeyen parçalarının yenileriyle değiştirilmesi sürecidir. Orijinal ürünün niteliğini ve içeriğini korunur. Bazı zamanlarda orijinal ürünün kalitesini aşan ürünler de oluşabilir.

Bertaraf etme faaliyetleri; üründe zararlı maddeler olup olmadığına bakılır. Ürünün içeriği ya da üretimi sırasında oluşan zararlı atıkların uygun teknoloji ile çevreye zarar vermeden imha edilmesi amacıyla yürütülür.

Yeşil tedarik çalışması yapmak için belirtilen en önemli nedenler; %90 ile su azaltılması, %85 ile çevreci malların masrafı, %80 ile geri çevrilebilen ürünler; %75 ile sera gazı dostu ürünler; %75 ile geri dönüştürülmüş fotokopi kâğıdı; %70 ile yeşil ürünlerin kalitesi; %70 ile yakıt azaltılmış mallar; %70 ile doğal kaynak koruyan ürünler; %65 ile zehirli madde içermeyen ürünler; %60 ile paketlemenin azaltılması ve çevreci çalışma ürünleri; iç mekân hava kalitesi; organik ürünler; nakliye ürünleri gibi nedenler olmuştur. Aslında tüm bu yetkinlikler beşinci parti lojistiğin en önemli amaçları olmakla birlikte maliyet azaltıcı unsurlardır.

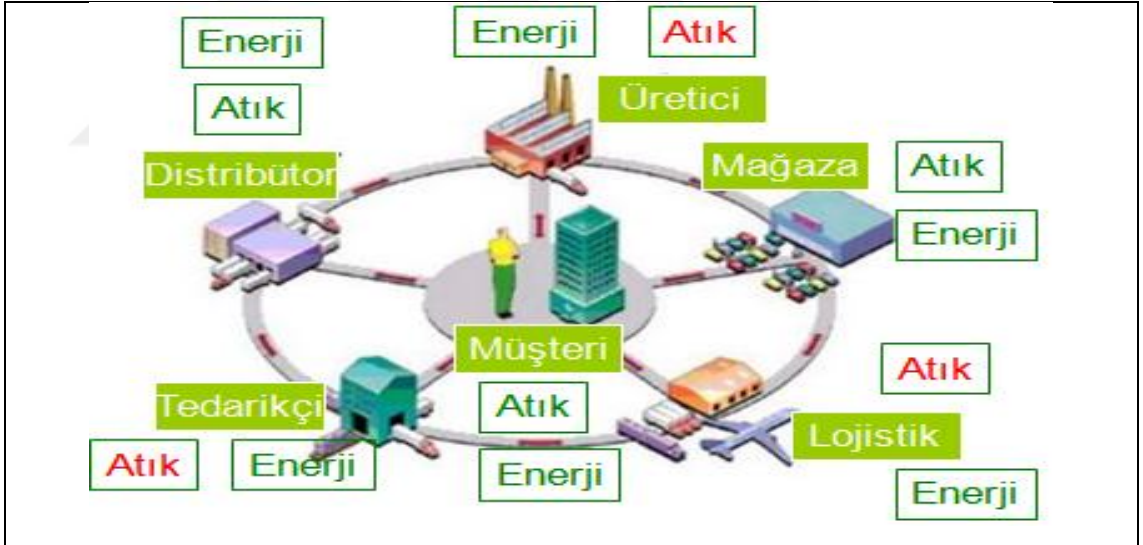
Şekil 3.3.3.4: Yeşil Örnek



Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerin sebep olduğu riskleri yönetip, bunlardan doğan fırsatları doğru tespit ederek kurum ve yatırımcılar için uzun vâdeli yararların oluşturulduğu bir iş modelidir.

Şekil 3.3.3.5: Sürdürülebilirlik Şeması



2.4.1. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetiminde Firmalarının Yeşil Olmasının Sağlanması İçin 10 Temel Neden

1-Hizmet üretim sisteminize ve operasyon iş akış süreçlerinize özgünlük katarak çevresel etkilerinizi var olan veya yeni gelecek olan yasal düzenlemeleri yönetmeyi ve bu değişikliklerle entegre olmayı öğrenirsiniz.

2-Hizmet, ürün, süreç tedarik kaliteniz ve verimliliğiniz artar. Yeşil lojistik uygulamaları anlamında alacağınız her doğru karar sürecin başında yatırım miktarınızı arttırıyor görünse de kısa zamanda operasyonel maliyetlerinizin direkt olarak belirgin oranda düşürülmesini sağlayacaktır

Özetle: bir karbon yönetimi projesine sahip olmalılar. Bu planın varlığı ve uygulamasının lojistik firmaların sürdürülebilirliği ile doğrudan ilişkili olacaktır.

3 -Yeşil ekonominin ihtiyaçları sizi buluşsal kararlar almaya iter. Yeşil ekonomi sürekli gelişen bir pazar durumuna gelmektedir. Bu zorlamalar bahsettiğimiz gibi operasyon maliyetlerini düşürücü oluşumlarla firmalarımızı her zaman ileriye götürecektir. Önemli pazarlara giriş yapabilmeniz için ISO 14001 sertifikasyonu ve diğer sertifikasyonları alma yolunda size olanaklar oluşturur. Günümüzde birçok işbirliği sürecinde önemli pazarlara girişler olduğundan bazı sertifikasyonlara sahip olmanız sizi bir adım daha öne itecektir.

Kaynak: EKİNCİ, B. Tolga (2007), Yeşil Pazarlama Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar ve Örnek Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

4-Çevresel ihtiyaçlara imkân veren ürünler geliştirdiğinizde verdiğiniz hizmet ve ürünlerde farklılık sağlamış olursunuz. Yeşil ekonomiye geçiş ürün ve hizmetlerde farklılık ve yenilikler yaratmadan süreklilik sağlamayacaktır.

5-Müşteri baskısını azaltmış hatta tercih edilen firma statüsüne geçiş sağlamış olursunuz. Yeşil olmanız pazarlama ve tanıtım sürecinizde özellikle P&R etkisi anlamında size güç kazandıracaktır.

6-Küreselleşmenin tüketicinin satın alma ve alışveriş tarzında gözle görülür bir etkisi olmaya başladı. Satış ve tüketim kanalları sanal marketlerin ve internet aracılığıyla satışların artması, internetin lojistik hizmet alanlarını etkilemesi ve aynı zamanda bu yeni kanallarda sürekli kendini gösterebilmek açısından firmaların sürdürülebilir olmasını gerektiriyor.

7-Teknoloji şimdiye kadar beklenmedik bir hızla ilerliyor. Bu teknolojik gelişme hızının aynısını yeşil teknoloji alanında da göreceğiz. Rakamsal olarak düşük karbon ekonomisi ile ilgili sadece bir web sitesini örnek vermek gerekirse; www.lowcarboneconomy.com 1783 ürün, 1945 organizasyon, 3722 haber ve 442 etkinlik mevcuttur.

8-Enerji maliyetleri büyük rakamlara ulaşıyor, kaynaklar hızla tükeniyor. Enerji maliyetleri ve zaman zaman yaşanan kesintilerin maliyeti hep artan yönde ilerliyor.

9-Demografik gelişmeler; yaşlı nüfusun artması ve yaşanan göçler dünya ekonomisi üzerinde giderek artan bir olumsuz etki bırakıyor. Bu nüfus hareketleriyle birlikte enerji kullanımı hızla artmakta ve enerji verimliliğiyle ilgili projelerinin önemini daha çok ön plana atmaktadır.

10-Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk alanlarında tüketici farkındalığının artması. Değindiğimiz gibi iletişim ve teknolojinin aşırı yükselişi tüketicinin farkındalığını direk etkilemektedir. Sosyal sorumluluk alan ve almayan firmalar tüketici tarafından basit bir şekilde seçilebilmektedir.

2.5. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNDE TERSİNE LOJİSTİK

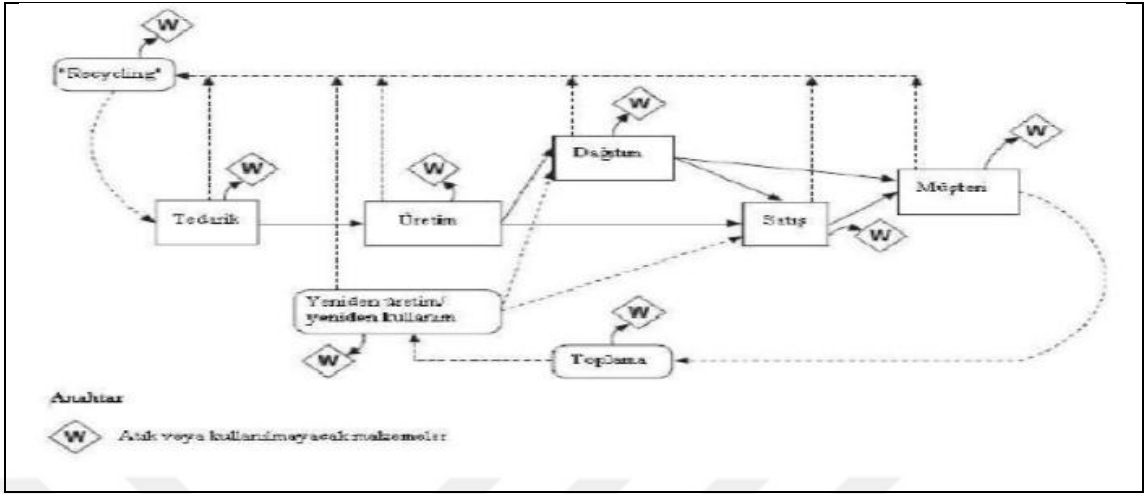
Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi parti lojistikte en önemli ve en etkili ayrıca fark yaratan tersine lojistik faaliyeti geleneksel olarak, Tersine Lojistik; Lojistik Yönetim Konseyi'nin (The Council of Logistics Management,1990) yaptığı tanımda tersine lojistik şöyle tanımlanmaktadır: "Hammaddelerin, halen süreçte bulunan envanterlerin, bitmiş malların ve hakkındaki bilginin tüketim yerinden üretim yerine tekrar değer elde etme veya düzgün bir şekilde elden çıkarma amacıyla etkili ve maliyet avantajlı akışının planlama, yürütme ve kontrol etme faaliyetidir."

Tersine faaliyetlerle ilgili en yaygın düşünce, kullanılmış ürünlerin son kullanıcıdan üreticiye fiziksel olarak geri aktarılmasıdır. Tersine Lojistik, atık malzemelerin (madde, kutu, şişe, kâğıt vb.) geri dönüştürülmesi ve yeniden üretime kazandırılması ile değerlendirilmesi hareketiyle de çevreye duyarlı lojistik olarak tanımlanabilir. Tersine lojistiğin atık yönetimi açısından kapsamının şekil olarak gösterimi(Şekil 3.4.1) aşağıdaki gibidir.

Atığın farklı yasal sonuçları sayılabilir. Örneğin; atık ithalatı çoğunlukla yasaklanmıştır. Tersine lojistik, bir şeyi tekrar satılabilir hale getirmek amacıyla bazı değerlerin olduğu atıklara hedeflenir ve elde edilen sonuçların tedarik zincirine tekrar dâhil olması sağlanır(Birdoğan, 2003).

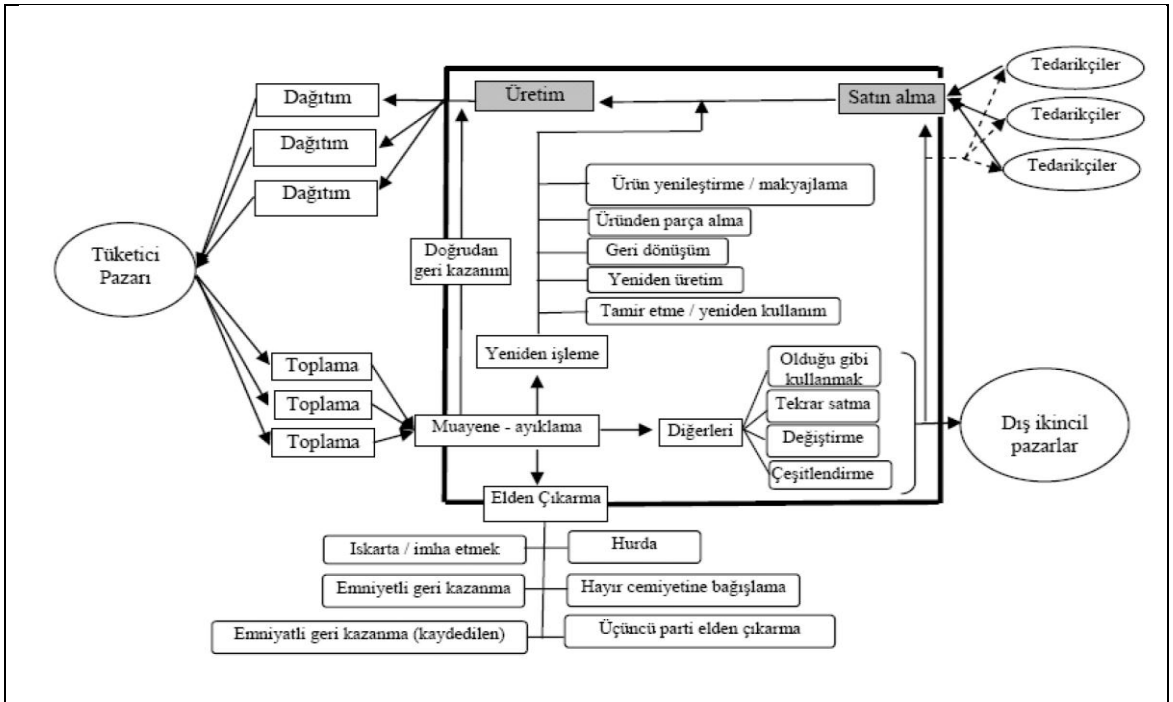
Terine lojistik faaliyetleriyle; doğal kaynak ihtiyacı; yeniden üretim süreçlerinde, hammaddeden üretime göre %85 düşer ve yeniden üretilen ürünler, % 30-40 daha küçük bir fiyata kullanıcıların satın alımına sunulur.

Şekil 3.4.1: Tersine Lojistik



Daha detaylı olarak yapılandırmak gerekirse:

Şekil 3.4.2: Tersine Lojistik 1



Yeşil lojistiğin tersine lojistik ile ilişkisinin sürdürülebilir kalkınma için önemini aşağıdaki grafikte gösterebiliriz:

Şekil 3.4.3: Sürdürülür Tedarik Zinciri



2.5.1. Tersine Ve İleriye Lojistiğin Karşılaştırılması

Tablo 3.4.1: Tersine Ve İleriye Lojistiğin Karşılaştırılması

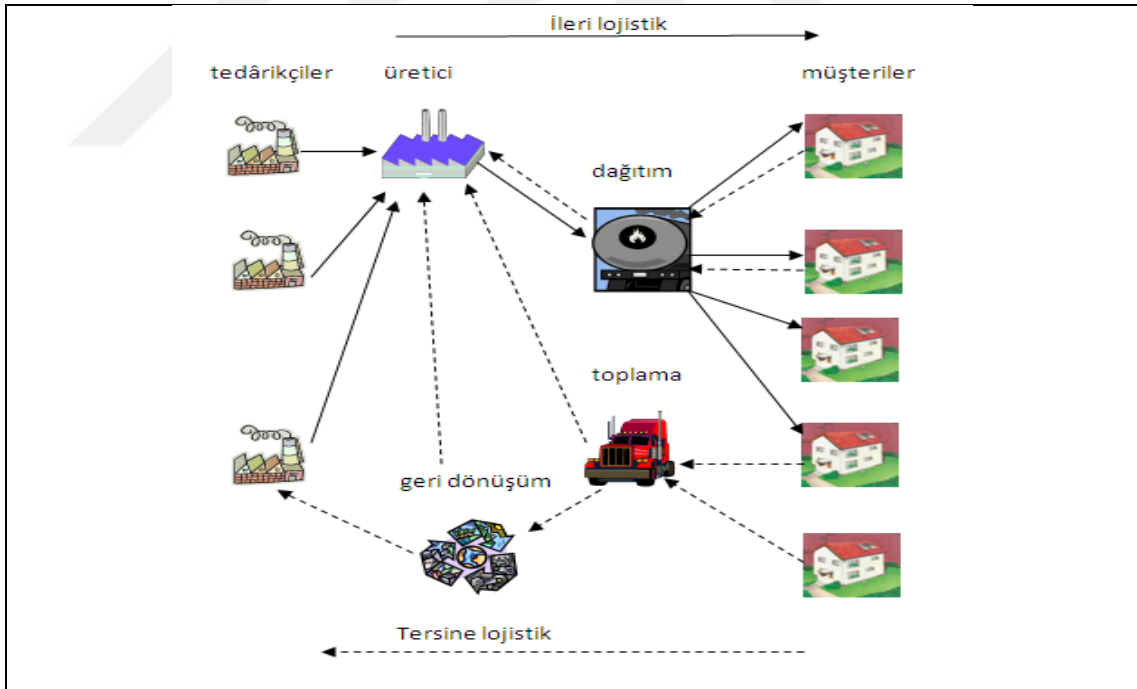
	Tersine (Geriye) lojistik	İleriye lojistik
Miktar	Küçük miktarlar	Standartlaştırılmış ürünlerden büyük miktarlarda
Bilgi izleme	Öğeleri izlemek için otomatik ve manuel bilgi sistemleri kullanılır	Otomatik ve bilgi sistemleri kullanılır
Sipariş çevrim süresi	Orta ve uzun vadeli	Kısa
Ürün değeri	Ürün değerini makul ölçüde düşürür	Yüksek ürün değeri
Envanter kontrolü	Odaklanılmamıştır	Odaklanmıştır
Öncelik	Düşük	Yüksek
Maliyet unsurları	Daha örtülü	Daha şeffaf
Ürün akışı	Çift yönlü (itme ve çekme)	Tek yönlü (İtme)
Dağıtım kanalı	Daha karmaşık ve farklı (çok kademeli)	Daha az karmaşık (tek veya birkaç kademe)

Kaynak: (Min ve Ko:2008)

2.5.2. Yeşil Lojistiğin Tersine Lojistik İle İlişkisi

Tersine lojistik, son ürünlerin geri kazanımı için buldukları konumlardan nakliyesi için yapılan faaliyetleri tanımlamaktadır. Yeşil lojistik ise lojistiğin çevresel, çevreyle ilgili etkilerini ifade etmek ve bu etkileri en aza indirmektir. Bazı yeşil lojistik etkinlikleri, tersine lojistik olarak ifade edilmektedir. Örneğin tekrar kullanılabilir taşıma kaplarının kullanılması ve yeniden üretim, hem tersine lojistik hem de yeşil lojistik etkinlikleridir. Birçok yeşil lojistik etkinliği ise tersine lojistik ile ilgili olamaz. Örneğin ürünleri enerji tüketimini en düşük şekilde tasarlamak, çevre dostu ambalajların tasarlanması tersine lojistik sonuçları değildir. Daha az plastik içeren ürünlerin tasarlanması yeşil lojistik sonucu iken, yeniden kullanılabilir ambalajları kullanan ürünlerin üretilmesi tersine lojistiğin bir etkisidir.

Şekil 3.4.5: Yeşil Lojistiğin Tersine Lojistik İle İlişkisi



2.5.3. Geleneksel Üretim Çevresi ile Geri Kazanım Üretim Çevresi Arasındaki Farklar

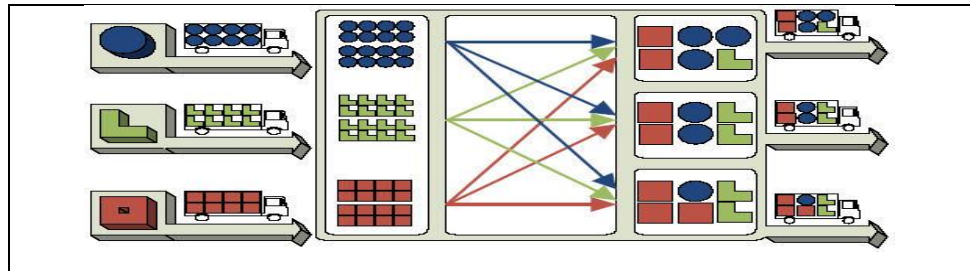
Tablo 3.4.3: Geleneksel Üretim Çevresi ile Geri Kazanım Üretim Çevresi Arasındaki Farklar

Unsurlar	Geleneksel üretim çevresi	Geri kazanımlı üretim çevresi
Çevresel merkez	Çevre açısından sürekli olarak planlama ve üretme, çevreye odaklanma Üretim öncesi kirliliğin önlenmesi ve iyileştirme	Son ürünün atık olmasını önlemeyi araştırma
Lojistik	İleri akış Geri dönüş yok Talebe yönelik akış	İleri ve geri akış Zamanlamanın belirsizliği ve geri dönüşlerin miktarı Arza yönelik akış
Üretim planlama ve kontrol	Gereksinim yok Planlanmış malzemeler belirli Tam rotalama ve daha fazla uygun işlem zamanı Üretim sistemi iki temel bileşene sahip; tretim ve montaj.	Geri dönüş taleplerini dengeleme gereksinimi Malzemenin geri kazanımının belirsizliği Olasılıklı rotalama ve işlem zamanı Üretim sistemleri üç temel bileşene sahiptir; demontaj, yeniden üretim ve demontajdan montaj
Tahmin etme	Tahmin etme sadece son üründedir Parçaların hiçbirinin tahmine gereksinimi yoktur	Hem temel mevcut olma hem de son ürün talebini tahmin etme Gerekli kısımlar tahmin edilmeli çünkü geri alının ürünlerin oranı belirsizdir
Satın alma	Malzeme ihtiyaçları belirli Hammaddeler, yeni parçalar ve bileşenler	Yüksek oranda belirsizliği olan malzemelere değişken geri kazanım olaylarından dolayı gereksinim vardır. Temel ve yan parçalar, bileşenler, yedek parçalar.
Stok kontrolü ve yönetimi	Tipleri; hammaddeler, iç iş işlemleri, bitmiş ürün İç iş işlemleri ve bitmiş ürünün sağlama ve taşıma	Tipleri; esas, yeniden üretilmiş parçalar, yeni parçalar, yeni ve yeniden üretilmiş yedek parçalar. Temel ekip üretici parçalar. Tüm parça tiplerini ele almayı sağlama ve taşıma

2.6. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİNDE DEPOLAMA YÖNETİMİ VE SÜREÇLERİ (Cross Docking, Paketleme, Etiketleme, Montajlama, İmha Vb.)

Bu alanda ise depolama faaliyetlerinde kullanılmaya yaygın olmasını beklediğimiz ve Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi ile lojistikte kullanılmasının büyük fayda sağlayacağı bir sistem olan cross-docking sistemidir.

Tablo 3.5 : Çapraz Yükleme



Yukarıdaki görselde de görüleceği üzere Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi lojistikte yükler tüm firmalar için Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi sağlayıcının dağıtım merkezine girer ve ilgili stokları yönettiği kadar mağazalara da dağıtır. Bunu da tüm firmalar için aşağıda detaylarını bulabileceğiniz daha sonra tezimde bahsedeceğim Put To Light sistemiyle gerçekleştirebilir. Bu sistem sipariş toplama ve dağıtma aşamasında da büyük önem taşımaktadır.

Öncelikle işletmeler açısından deponun verimli bir şekilde yönetilmesi önem arz eder. Depo yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, farklı müşteri gereksinimlerinin, depo alanı kullanımının, stok düzeyi yönetiminin, tedarik zinciri yönetiminin, yüksek depo ve dağıtım maliyetlerinin, yeni bilgi teknoloji sistemlerinin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkündür. Depolarda depolama faaliyetlerinin yanısıra aşağıda belirttiğim işlevler de uygulanabilir:

- a. Ürünlerin geçici olarak depolanması süreci: Üretim, taşıma ve işleme konularında ölçek ekonomisi elde edebilmek için genelde bitmiş ürünlerin depolarda tutulması ve müşteriden gelen talebe dayanarak depodan alınması gerekir.
- b. Müşteri siparişlerinin entegre edildiği yerler: Bireysel müşteri siparişlerinin hazırlanıp entegre edildiği ve müşteriye gönderimin yapıldığı yerlerdir.
- c. Müşterinin hizmet merkezi olarak hizmet etmesi: Depolar ürünleri müşterilere ulaştıran noktalar olarak görev yaptığı için müşteriye teslim olan malla ilgili problemlerin çözümünde müşteri hizmetleri gibi davranabilmekte ve de bozuk, hatalı veya zarar görmüş ürünlerin değiştirilmesi işlemleri sağlanabilmektedir.
- d. Ürünlerin muhafazası: Depolanan ürünlerin hırsızlık, yangın, sel ve diğer hava koşulları ihtimaline karşı korunması, aşırı güvenlik önlemlerinin alındığı depolarda çok daha rahat olmaktadır.
- e. Tehlikeli ve atık ürünlerin ayrıştırılması: Bazı ürünlerin üretim alanında depolanmasına tehlike arz edebilir. Böyle durumlarda depolar kullanılabilir.
- f. Katma değerli işlemlerin gerçekleştirilmesi: Ürünlerin paketlenmesi, özel müşteri siparişlerinin oluşturulması, sağlanan malzeme ve ürünlerin kalite kontrolünün yapılması ve mümkünse bazı montaj faaliyetlerinin sağlanması depolarda olanaklıdır.

g. Depoların stok alanı olarak kullanılması: Üretim talebinin tahmin edilmesi çoğu zaman zor olacağından işletmeler belli bir ürün stoğu ile çalışmayı tercih etmektedirler. Genel olarak depolama, aşağıdaki altı ana faaliyetten oluşmaktadır:

- a. Mal kabul
- b. Ürünlerin nakliyesi
- c. Ürün işleme
- d. Ürünlerin depolanması
- e. Ürün paketleme
- f. Ürünleri gönderime hazırlama
- g. Ürün Ayırıştırma

2.6.1. Sipariş Toplama

Tüm depo operasyonları alanında sipariş toplama en önemli ve dikkat çeken operasyondur. Genelde depo çıkış faaliyetleri, depo giriş işlemlerinden daha çoktur ve depo çıkış işlemleri toplam depo işgücü maliyetinin büyük bir yer tutar. Sipariş toplamaya bu kadar önem verilmesinin bir diğer sebebi de, bu işlemlerin müşteri hoşnutluğunda önemli rol oynamasıdır.

2.6.2. Put To Light (Işıklı Toplama Sistemleri)

Işıklı toplama sistemleri ve benzeri çalışmalar bütünleşik tedarik zinciri açısından yeşil tedarikle birleştireceğimiz tersine lojistikte fayda sağlayacak önemli çalışma ve inovasyonlardan biridir. PTL, WMS(Warehouse Management System/Depo Yönetimi Sistemi) ile tamamen entegre olarak çalışan ve ürünlerin mağazalara dağılımı için insan gücünün ışıklar ile yönlendirildiği bir programlar bütünüdür. Depolama sistemi bakımından en önemli faaliyetlerden biri olan bu sistem X-Dock(Cross Docking) operasyonlarında büyük fayda oluşturmaktadır. X-Dock opresayonu dağıtım merkezinin anahtarı olması kadar aslında tedarik zincirinin de anahtar kısmıdır. İyi bir sistemle yönetilen X-Dock yönetimi tüm lojistikte zaman kazandırır, hatayı azaltır, esneklik sağlar, kalitenizi arttırır ve sizi diğer firmalardan farklılaştırır.

X-Dock sisteminin hedefi hataları en aza indirme, insan gücünü en doğru yöntemle değerlendirebilme, doğru miktarda doğru ürünü, doğru zamanda doğru yere ulaştırma, ölçülebilirliği, verimlilik & performans artışını sağlama ve takip edilebilirliği arttırma gibi özetlenebilir.

PTL sistemi her ne kadar X-Dock dağılım operasyonu için yapılan bir yenilik gibi görünse de, depo ya da dağıtım merkezi içindeki tüm operasyonları dolaylı yönden etkilemiş bir süreçtir. Mal kabul işleminden sevkiyata kadar geçen tüm faaliyetler PTL sistemi doğrultusunda yenilenmiştir.

Şekil 3.5.6: Işıklı Toplama Sistemleri



Bu sistem etiketlerin üzerinde yer alan ürün kodu, adet, alan ve benzeri gibi bilgiler PTL sistemince kullanılarak mağazalarda bulunan ışıklar yardımı ile dağıtımçıları faaliyet içinde yönlendirir ve ürünlerin doğru mağazalara ulaşmasını sağlar. Personellerin mağazalara dağıtacağı adetler Put To Light tarafından koli içleri hesaplanarak iletir. Bu şekilde çalışanlar mağazalara vereceği ürün miktarını toplam adet yerine Put To Light sisteminin verdiği X tam koli / X İç Koli / X adet yöntemiyle hesaplar ve kontrol eder.

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi lojistik sağlayıcılarına Put To Light sisteminin getirdiği bir başka yenilik ise birincil ve ikincil donanım kullanımına başlanmasıdır. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi lojistik sağlayıcıları Put To Light sistemine geçiş ile birlikte birincil ve ikincil donanım içerisinde bulunan ürünler ayrı ayrı kayıt edilerek; rulot, tote box ve koli içerisinde hangi ürün çeşidinden kaç adet bulunduğu bilgisi elde edilebiliyor. Mağazalara kaç adet totebox ya da kolinin, hangi rulot içerisinde sevk edildiği bilgisi verilebiliyor. Bu şekilde mağazalar tarafından yapılan kontrollerin daha kolay ve sağlıklı olması sağlanabiliyor.

Komple X-Dock operasyonunun kendi içinde alanlara ayrılarak her bir mağazaları bölümlendirmesi de Put to Light sistemine geçiş ile birlikte gelen yenilikler arasında olacak bu şekilde yüksek miktarda ürün sevk edilen mağazalar gruplandırılarak dağılım sırasındaki verimliliğin artması sağlanabilecektir.

Put To Light sistemi içinde barındırdığı tüm yenilikler ile birlikte kullanıcılar tarafından ilgi çeken ve kolay adapte olunabilecek bir işleştir. Çalışanların kısa sürede sistemi benimsemesi ile birlikte yapılan ölçümlerde verimliliğin %25 artmasına olanak sağlar. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi olarak Put To Light ile birlikte hem dağılım kapasitemiz hem de doğruluk oranımız %99,7 oranına çıkmış olacaktır.

Bu sistemle birlikte bizim için önemli olan 3 unsur söz konusudur.

2.6.3. Depo Yönetim Sistemleri Kapsamında Bilgi Akış Kontrolü ve Önemi

Depo yönetimi kapsamına, müşteri servis düzeylerinin artırılması, stok miktarının azaltılması, verimliliğin artırılması, birçok ürünü en az yer kaplayacak şekilde, yâni yerden en çok yararlanılacak biçimde depolama gibi konular girmektedir. Günümüzde yüksek düzeydeki yönetim programları, artık depo yönetiminin bu tip konulara daha profesyonel biçimde ulaşımını zorunlu kılmaktadır. Depoculuk denilince akla, bir kaynaktan malların temini, malların depolanması, gerektiğinde istenilen malların ayrıştırılması ve bunların da müşteriye ulaştırılması gelir. Depoculuğun gerçek önemi, aslında doğru ürünün doğru zamanda bulundurulmasında gizlidir. Aşağıdaki stratejiler bu vizyonun temel taşlarını oluşturmaktadır.

- | | |
|--------------------|------------------------------------|
| a. Profesyonellik | k. Depo Alanının Değerlendirilmesi |
| b. Müşteri Bilinci | l. Depo Yönetimi |
| c. Ölçümleme | m. Siparişlerin Toplanması |
| d. Merkezleşme | n. İnsan Kaynakları |
| e. Kamu Depoları | o. Takım Oyuncuları |
| f. Hız | p. Otomasyon |
| g. Esneklik | q. Kalite |
| h. Belirsizlik | r. Otomatik Tanımlama |
| i. Bütünleştirme | s. Kontrol Sistemleri: |
| j. Stok Doğruluğu: | |

Yenilikçi depolarda reel zamanlı, kâğıtların kullanılmadığı kontrol sistemleri kullanılmalıdır. Bir depo yönetiminin başarılı olabilmesi için yükseltilmesi gereken hedefler ise şunlardır:

- a. Depo yerlerinin verimli ve etkili kullanımı
- b. Teçhizatlarının verimli ve etkili kullanımı
- c. İşgücünün doğru ve verimli kullanılması
- d. Tüm ürünlere veya maddelere kolay ulaşılabilirlik
- e. Depolanmış olan maddelerin güvenle korunması

2.7. BÜTÜNLEŞİK STOK YÖNETİMİ VE KONTROLÜ

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi lojistiğin en önemli adımlarında biri olan stok kontrolü bir üretim sisteminde üretilen ürüne dolaylı veya dolaysız olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve ürünün kendisi stok kavramı içinde düşünülebilir. Stoklar söz konusu varlıkların miktarları veya parasal değeri ile ölçülür. Sipariş üzerine faaliyet gösteren atölye büyüklüğünde bir sistemde stok bulundurmaya genelde gerek uyulmaz çünkü hammaddeler sipariş alındıktan sonra tedarik edilir ve ürün bittiğinde müşteriye hemen teslim edilir. Üretim altyapısı büyüdükçe, ürün çeşidi arttıkça, tedarik, talep ve imalata ilişkin faktörlerdeki belirsizlik ve aralarındaki ilişkilerin karmaşıklığı stok bulundurmaya zorunlu kılar.

Üretim ile satışların birbirine paralel gitmesi çok meşakkatlidir. Makine kapasitelerinin olan en yüksek düzeyde kullanılması, iş yüklemenin düzgün yapılabilmesi ve hazırlık faaliyetlerinin düşürülmesi üretim hızının sabit tutulması ile gerçekleşebilir.

2.7.1. Peki, işletmeler neden stok bulundurur?

Stok Tahmin Edilebilirlik: Kapasite planlama ve üretim çizelgeleme yapabilmek için bir işletmenin belirlenebilir bir sürede ne kadar hammadde, parça gereksinim duyması gerekir. Stoklar sayesinde firma üretilenin ne kadarının kullanılacağını belirler.

2.7.2. Talepteki Dalgalanmalar

Belirli bir miktar stok bulunması güvence sağlar çünkü bir işletme her zaman ne kadar ürüne ihtiyaç duyacağını tam olarak hesaplayamaz fakat her zaman müşterilerini memnun etmesi gerektiğinin bilincindedir.

2.7.3. Tedarikte Yaşanabilecek Sorunlar

Stoklar sayesinde tedarikçiden mal temin edilemediğinde veya bir hammaddenin bulunması belirli süre için zorlaştığında da müşterilere hizmet verebilecektir

Ürün Fiyatı Koruma: Mümkün zamanlarda yüklü miktarlarda stok alımı yapılarak fiyatlarda oluşabilecek değişikliklerden daha az etkilenilir.

Ürün Miktar İndirimleri: Büyük miktarlarda stok alımı yapıldığında küçük miktarlardaki alımlara kıyasla daha fazla indirim elde edilir çünkü birim başına düşen satın alma maliyeti, sipariş maliyetleri ve taşıma maliyetleri azalır. Burada stok bulundurma maliyeti de göz önüne alınmalıdır, aksi takdirde alımda elde edilen kar kaybedilir. Bu yaklaşıma en güzel örnek şuanda yerel olarak Migros'tur.

Düşük Sipariş Maliyetleri: Büyük miktarlarda seyrek olarak alım yapılması, küçük miktarlarda sık alım yapmayı karşılaştırırsak daha az maliyetlidir.

2.8. BÜTÜNLEŞİK YALIN TEDARİK ZİNCİRİ

Sonraki resimden (Şekil 3.7.13) de anlaşılacağı üzere; Üretim Odaklı Tasarım, QFD, Tedarikçi Geliştirme, İşe Alma ve Alıştırma, Düşünülen Süreçler, Problem Çözme, İletişim Becerileri, Dengeli Üretim, Yalın Muhasebe, Çoklu Beceri, Standart İş, Varyasyon Azaltma, Hata Denetimi, Otomasyon Önleyici Bakım, Yalın Eğitim, Mükâfatlandırma Mekanizması, BSC, SS, Değer Akış Haritası, Çekme Sistemli Üretim, Kanban, Görsel Fabrika, Hücresel İş İstasyonu, Tek Parça Akış, SMED yalın tedarik zincirinde sürekli iyileştirme ve israfın engellenmesi çalışmasında temel rol oynuyor. Bu temelin üstünde JIT, Yerinde Kalite, Katılımcılık, Değer Yönetim, Zamana Dayalı

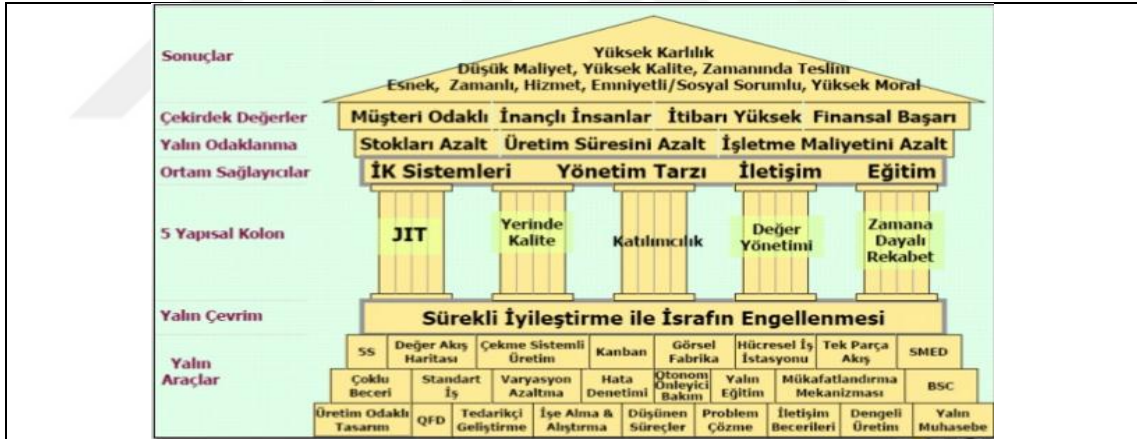
Rekabet gibi kolonlarda insan kaynakları sistemlerinin yalın hali, yönetim tarzı, iletişim, eğitim gibi etmenler ise çatının temelini oluşturmaktadır.

Yalın tedarik zincirinde odaklanılacak ve çatıyı sağlam tutacak nokta ise stokları azaltarak, teknolojik yatırımlarla üretim süresini azaltmak ve bu sayede ise işletme maliyetlerini azaltmaktır.

Bu odaklara istinaden müşteri odaklı, firma inançlı, inşalara değer ve yatırım yapan, firma itibarı yüksek böylece alım gücü kuvvetli olarak finansal başarı ve güç yalın tedarik zincirinin en önemli değerleridir.

Bu ilişkilerin sonucunda yüksek karlılık, düşük maliyet, yüksek kalite, zamanında teslim, esnek, tam zamanında, iyi hizmet ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek bir bütünlük yalın tedarik zinciri ortaya çıkar.

Şekil 3.7.12: Yalın Tedarik Zinciri Temel Taşları



2.8.1. Fire Nedir?

Bütünlük tedarik zincirinde yalın üretimin en dikkat edilmesi gereken noktalardan olan fire, mağazacılar ve ilgili üreticilerinin ortaklaşa yaptıkları araştırmalarda hırsızlığın ötesinde her satış yerinde toplam bir firenin meydana geldiği saptanmıştır. Fireyi iki bölüm hâlinde ele alabiliriz:

1. Üründe Bilinen Fire
2. Üründe Bilinmeyen Fire

Bilinen fire, satış yerlerinde oluşan hasarları gösterir. Bilinmeyen firenin konusunu, EAS'nin mağazalarda konumlandırılması gerekliliği olan, çalınmanın oluşturduğu saptanmıştır. Bilinmeyen fireyi oluşturan sebepler şunlardır:

Amatör hırsızlık (güdüsel çalma)

Profesyonel hırsızlık

Dâhili hırsızlık ve stok hataları

Stok hatası, yanlış stok sayımı, üreticiler tarafından malın eksik teslim edilmesi, değişim yordamlarından kaynaklanan doküman hataları veya evrakların girilmesinde meydana gelen yazım hataları ile fireye kaynak oluşturmaktadır

Peki, kayıpları kimler hangi oranda meydana getiriyorlar? Bu sorunun yanıtı ise, araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Bu konu, tehdidin nereden kaynaklandığını saptamak ve o yöne doğru önlemleri artırmak için önemlidir. Yapılan araştırmalarda yüzdesel olarak ortaya çıkan rakamlarla fireye neden olan kaynaklar şöyle özetlenebilir:

Avrupa Fire Ortalaması : % 1,42. Bu da 28,9 milyon Euro'ya eşittir. Bunun dağılımı şu şekildedir:

-Müşteriler % 45,7. 13,2 milyon Euro -Çalışanlar % 28,5. 8,2 milyon Euro

Dâhili Hata % 17,6. 5,8 milyon Euro -Tedarikçiler % 8,2: 2,3 milyon Euro

7 adımda yalın tedarik zinciri yönetimini açıklamak gerekirse(Şekil 3.7.12: Yalın Tedarik Zinciri):

Şekil 3.7.13: Yalın Tedarik Zinciri



2.9. BÜTÜNLEŞİK DAĞITIM

Dağıtım: bir ürünü tedarikçiden müşteriye ulaştırma ve depolama faaliyetleridir. Dağıtım hem müşteri servis seviyesini hem de maliyetleri direkt etkiler. Dolayısıyla burada da entegrasyon ile birlikte tedarik zinciri karlılığına etkisi önemlidir. Dağıtım ağı seçimi firmanın tepkisellik ve verimlilik aralığında belirli bir konuma gelmesini sağlar. Dağıtım ağı performansı genel olarak iki kavram üzerinden ölçülür.

-Karşılanan müşteri ihtiyacı/servisi

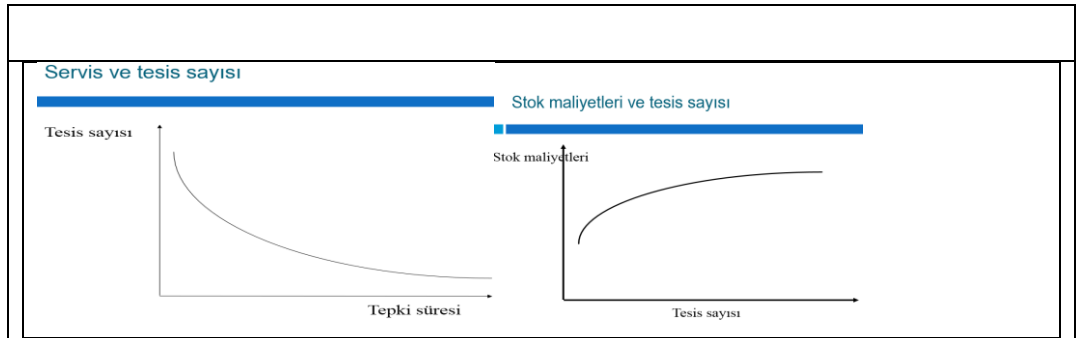
-Bu ihtiyacı karşılamanın maliyeti

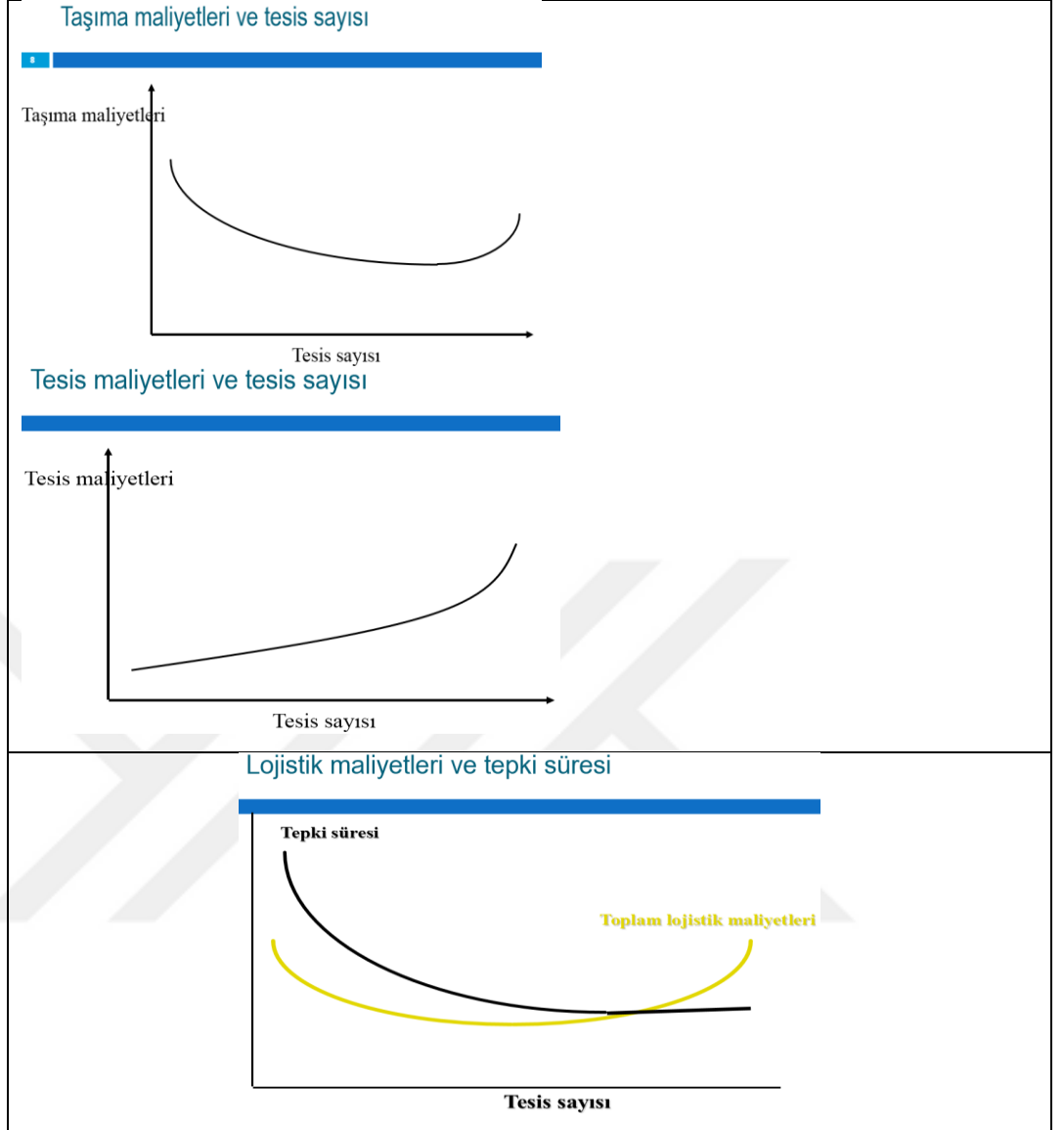
Bu sebeple dağıtım ağı tasarımı alternatifleri müşteri servis düzeyi ve bu servisi sağlamanın maliyetine bakılarak değerlendirilir.

Dağıtım ağının etkilediği müşteri servis tanımları:

- i. Tepki süresi
- ii. Ürün çeşitliliği
- iii. Ürün bulunabilirliği
- iv. Müşteri deneyimi
- v. Sipariş görünürlüğü
- vi. İade edilebilirlik

Şekil 3.13: Dağıtım





Dağıtım ağının etkilediği maliyetler:

- Stok
- Taşıma
- Tesis ve malzeme elleçleme
- Bilgi iletişim

Dağıtım ağı tasarım alternatifleri

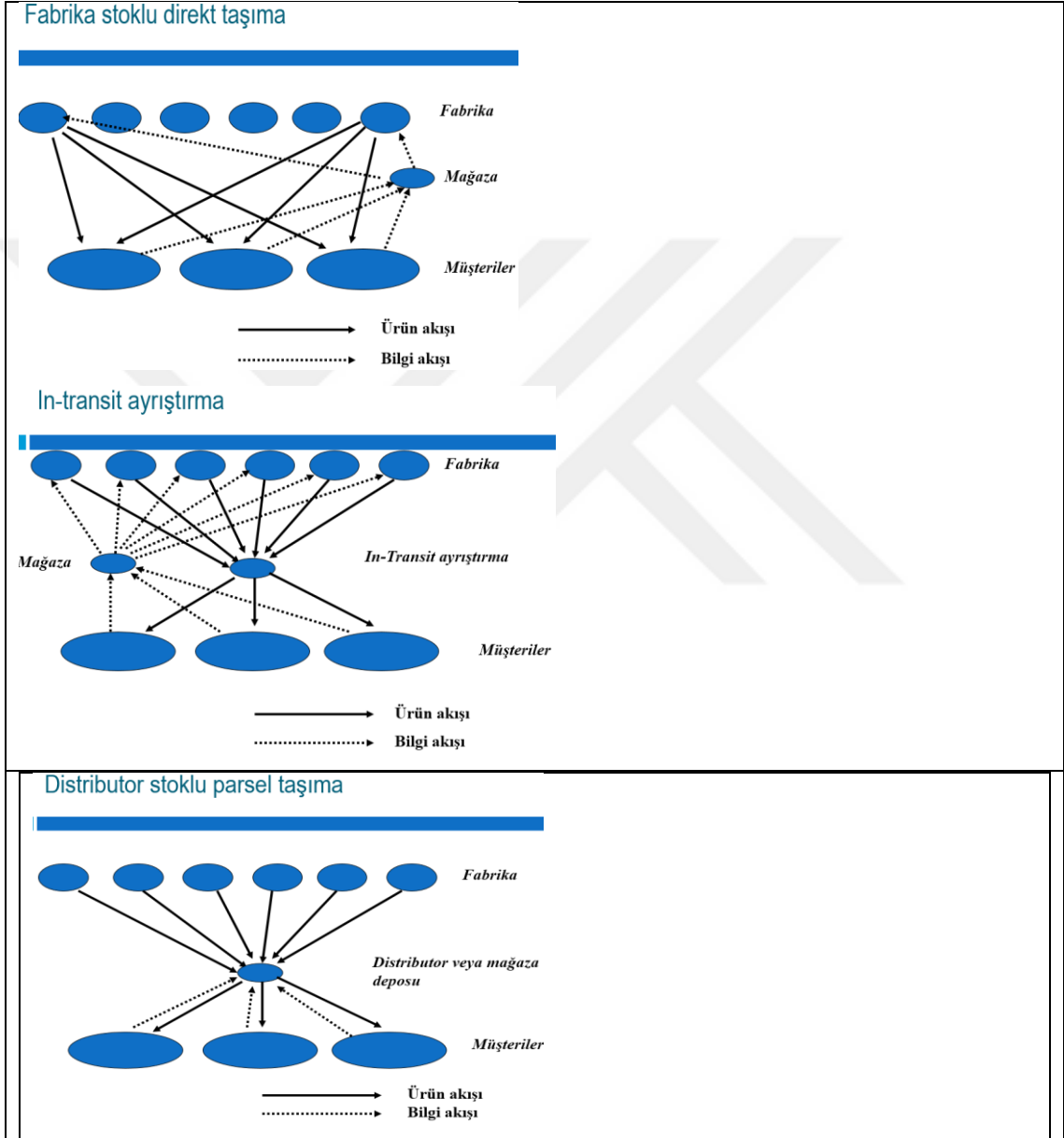
- Fabrika stoklu direkt taşıma
- Fabrika stoklu direkt taşıma ve in-transit ayrıştırma
- Distribütör stoklu ve parsel taşıma
- Distribütör stoklu ve milk-run taşıma

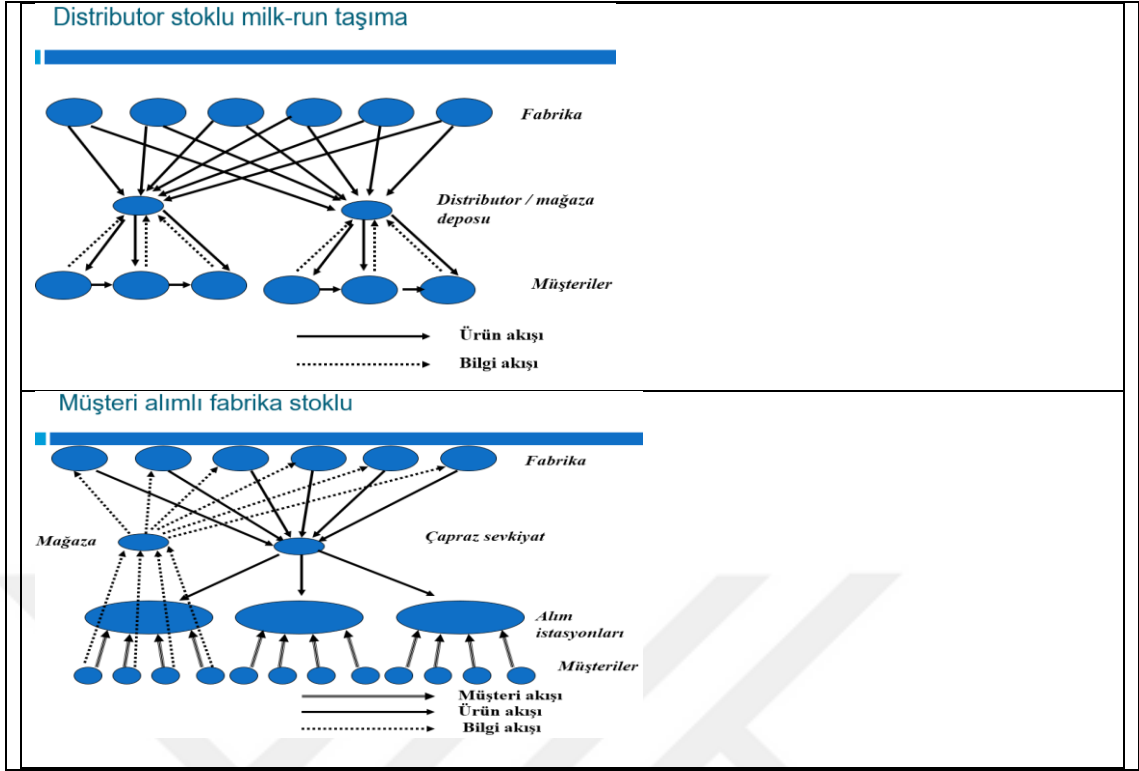
-Fabrika veya distribütör stoklu ve müşteri alımı

-Mağaza stoklu ve müşteri alımı

Mağazalara yapılan dağıtımlar aşağıdaki şekillerde firmaya uygunluk derecelerine göre organize edilebilir.

Şekil 3.14: Ara Nakliye





Yukarıda görselleri ile açıklanan dağıtım ağı için kriterler karşılaştırması aşağıdaki gibidir:

Şekil 3.15: Dağıtım Ağı İçin Kriterler Karşılaştırması

	Mağaza stoku müşteri alımı	Fabrika stoku direkt taşıma	Fabrika stoku in-transit ayrıştırma	Distribütör stoku parsel taşıma	Distribütör stoku milk-run taşıma	Fabrik müşte
Tepki süresi	1	4	4	3	2	
Ürün çeşitliliği	4	1	1	2	3	
Ürün bulunabilirliği	4	1	1	2	3	
Müşteri deneyimi	5	4	3	2	1	
Sipariş görünürlüğü	1	5	4	3	2	
İade edilebilirlik	1	5	5	4	3	
Stok	4	1	1	2	3	
Taşıma	1	4	3	2	5	
Tesis ve elleçleme	6	1	2	3	4	
Bilgi işlem	1	4	4	3	2	

Farklı ürün ve müşteri özelliklerine göre de dağıtım ağı karşılaştırması aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.16: Farklı Ürün Ve Müşteri Özelliklerine Göre Dağıtım Ağı Karşılaştırması

	Mağaza stoklu müşteri alımı	Fabrika stoklu direkt taşıma	Fabrika stoklu in-transit ayırıştırma	Distribütör stoklu parsel taşıma	Distribütör stoklu milk-run taşıma	Fabrika s müşteri
Hızlı tüketim ürünleri	+2	-2	-1	0	+1	-1
Orta tüketim ürünleri	+1	-1	0	+1	0	0
Yavaş tüketim ürünleri	-1	+1	0	+1	-1	+1
Çok yavaş tüketim ürünleri	-2	+2	+1	0	-2	+1
Çok tedarikçili ürünler	+1	-1	-1	+2	+1	0
Yüksek ürün değeri	-1	+2	+1	+1	0	-2
Hızlı tepki süresi	+2	-2	-2	-1	+1	-2
Yüksek ürün çeşitliliği	-1	+2	0	+1	0	+2
Düşük müşteri eforu	-2	+1	+2	+2	+2	-1

Stok tedarik zincirinde aşağıya müşteriye doğru yoğunlaştıkça tepki süresi azalır, ürün çeşitliliği azalır, ürün bulunabilirliği azalır, sipariş görünürlüğü artar ve kolaylaşır ve iade kolaylaşır. Stok maliyetleri artar, tesis ve malzeme elleçleme maliyetleri artar, taşıma maliyetleri önce azalır sonra artar, IT maliyetleri azalır.

Son müşteriye sevkiyat tedarik zincirinde yukarı seviyelerden yapıldığı zaman yukarıdaki olayların tersi olur.

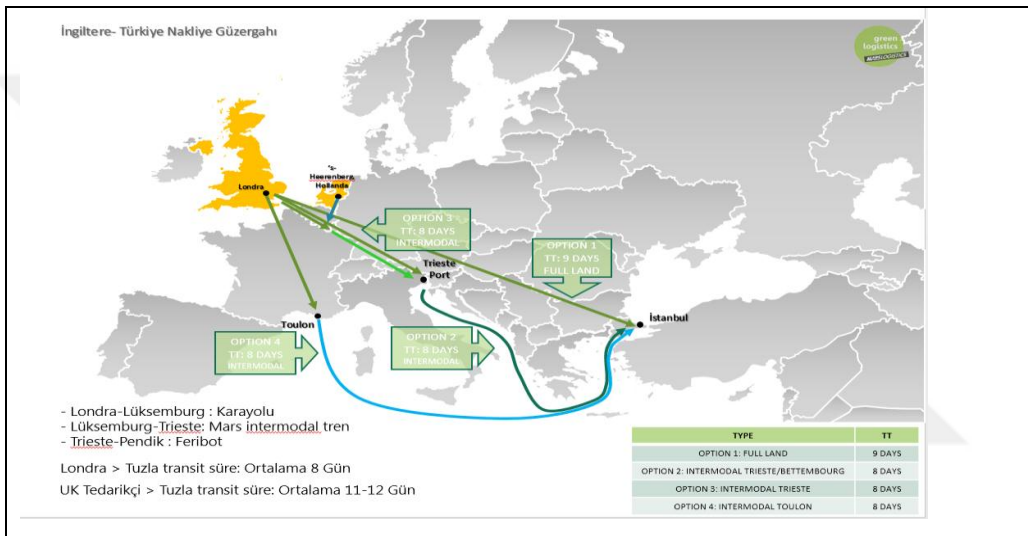
2.10. BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ ENTEGRE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Nitelikli insan gücü ile birlikte entegre tedarik zinciri yönetimiyle, bir yükün en optimize şekilde yeşil tedarik zinciriyle entegrasyonunun sağlanması sonucunda maliyetlerin düşürülmesi amaç edinilmelidir.

Yeşil tedarik zincirinin amacı bildiğimiz üzere tüm ticari faaliyetlerin doğal kaynaklarla buluşmasını sağlamaktır. Bu da şirketlerin yeraltı ve yerüstü türetilmiş kaynakların kullanılmamasıyla tedarik zinciri maliyetlerinin çok ciddi şekilde düşürülmesi hedeflenmiştir.

Örnek olarak aşağıda İngiltere ve Türkiye arasında yapılması mümkün olan taşımacılığın modellerini görebilirsiniz.

Şekil 3.19: İngiltere ve Türkiye Arasında Yapılması Mümkün Olan Taşımacılığın Modelleri



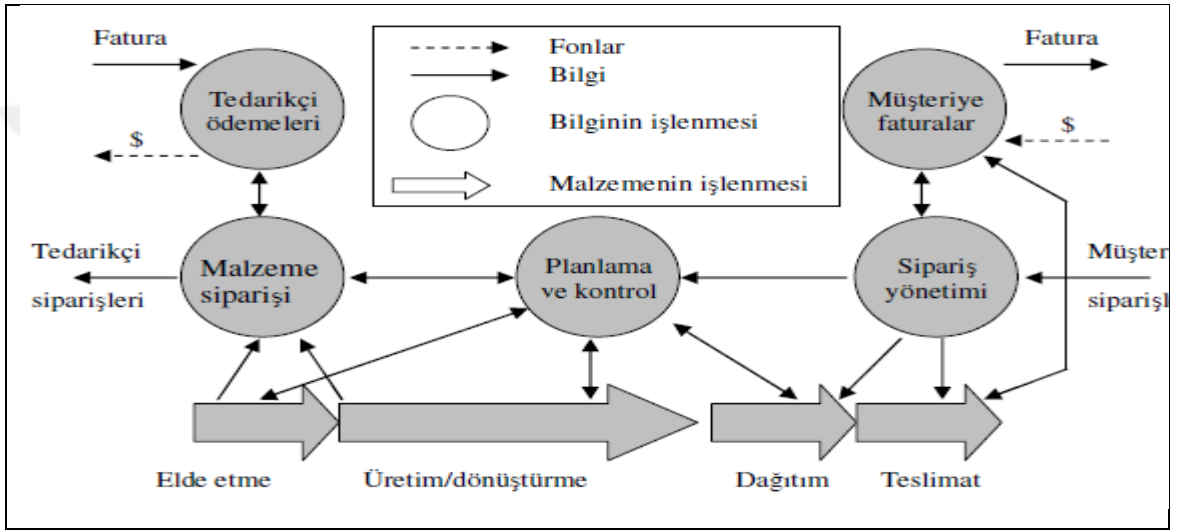
Görselde de gördüğünüz üzere entegre taşımacılık bu bölgede maliyetlerin en aza indirilmesi için 4 farklı entegrasyon ile gerçekleştirilebiliyor. Buradaki en önemli amacımız ilgili entegrasyona termin süresinin zamanında sağlanması ile birlikte yeşil tedarik zincirinin uygulanması olacaktır. Bu da kalifiye insan gününün var olması, bilgi akışının hızlılığı ile teknolojinin ilerlemesiyle yeşil tedarik zincirinin bu sisteme dahil edilmesiyle mümkündür.

Tedarik zincirleri, artan karmaşıklığa göre çeşitlilik gösterir. Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetiminde tek aşamalı tedarik zinciri hammaddelerin elde edilmesi, üretim ve dağıtımın malzeme akış fonksiyonlarını birleştirir. Bu partide birçok bilgi işleme ve karar verme fonksiyonu bulunmakta, aynı zamanda fonların yönetimi de kapsamaktadır, sebep olarak borçlar ve alacaklar formundaki işletme sermayesi, stok ve ekipman formundaki çalışma sermayesi kadar önemlidir. Tek bir firmayı

değerlendiren bu tedarik zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin başlangıçtaki ilgi alanı olmuştur.

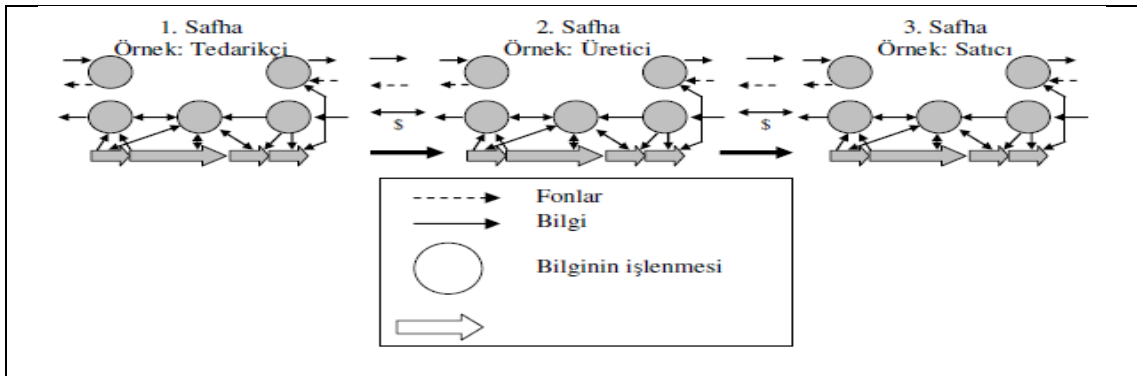
Bilindiği üzere tedarik zinciri yönetimi üç akıştan meydana gelir: Bunlar para akışı, ürün akışı ve bilgi akışıdır. Aşağıda bir grafikte bu süreci anlatma gerekirse(Şekil 3.20: Tedarik Zinciri Planlama Şeması):

Şekil 3.20: Tedarik Zinciri Planlama Şeması



Üretici, ilerideki sipariş bilgilerini ve reel siparişleri elektronik bilgi olarak almak üzere satıcılarıyla bütünsel çalışmakta ve günlük üretim planlaması için verileri sağlamaktadır. Aslında bütünleşik entegre tedarik zinciri yönetimi tamda burada başlamaktadır.

Şekil 3.21: Tedarik Zinciri Planlama Şeması 1



3. BULGULAR, ÖRNEK ÇALIŞMA ve SONUÇ

3.1. ÖRNEK ÇALIŞMA ve TARTIŞMA

Tezimin başında da söylediğim gibi; bilgi ve iletişim sektöründeki gelişmelerle birlikte işletmeler, faaliyetlerini teknoloji yoğun olarak sürdürmekte, maliyetleri arttırdığı düşünülen faaliyetleri ise daha düşük bir maliyetle o alanda uzman işletmelere devretmektedirler. İşletmelerin lojistik faaliyetlerine dış kaynak (outsourcing) kullanmak suretiyle gerçekleştirdikleri faaliyetler temelde üçüncü parti lojistik (3PL) olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmalar, işletmelerin maliyetleri azaltmak, ana yetkinliklere odaklanmak, esnekliği artırmak, lojistik faaliyetleri için sermaye harcamalarını azaltmak, lojistik faaliyetlerinin daha uygun raporlanmasını sağlamak, bilişimin verimli kullanılmasını sağlamak, kaliteyi artırmak, dış pazarlarla bağlantı kurmak ve yüksek düzeydeki bilgi ve beceri ihtiyacını azaltması aynı zamanda alanı haricindeki gereksiz veri kirliliğinden arınmak istemesi gibi nedenlerden dolayı parti lojistik faaliyetlerinden yararlanmak istediklerini göstermiştir. Daha sonra şirketlerin süreklilik ve dayanıklılık göstererek kar edebilmesi tedarik zincirinin sağlamlığıyla belirlenmeye başlanmıştır.

Perakende sektöründe, birçok ürün yelpazesini içerisinde bulunduran ve kendi sektörünün dalında önemli paya sahip olan şirketlerin her alanda talep ve gereksinimleri artmakla birlikte, tedarik zincirine bir o kadar yakın olmak isterken aslında tedarik zinciri pazarlama yoğun bu perakende sektöründe bir o kadarda firmalara yük oluşturmaktadır. Perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar başta olmak üzere stok yönetimi, depolama, mağazalara ürün akışı, ürünlere olması gereken çeşitli operasyonlu işlemler(etiketleme, montajlama, onarma, imha vb.) yurt dışından tüm lojistik faaliyetleri ile birlikte yeşil tedarik zincirinin tersine lojistik ağlarla yapılanmış yalın halini arzu etmektedir.

Böylece firmalar ana faaliyet alanlarından uzaklaşarak ağır bir yük getiren tedarik zincirinden kurtulacak “Hangi ürünü satmalıyız?”, “Ne zaman ve ne kadar satmalıyız?” gibi ana faaliyet alanlarına yoğunluk vermeye yönelecektir.

Yukarıda anlatılan tüm bilgiler eşliğinde firmalar artık tedarik zincirinden çekilerek ana faaliyet konularına ağırlık vereceklerdir. Şimdi aşağıda anlatılan örnek bir firmaya

yukarıdaki bilgilerle entegre ederek bu organizasyon faaliyeti bütününe tamamlamaya çalışalım.

Perakende sektörünün kişisel bakım alanının içerisinde bulunan Asya ve Avrupa’da faaliyet gösteren kozmetik sektöründe bulunan bir şirketin Türkiye tedarik zinciri yapılanması aşağıdaki gibidir:

Yurt dışında köklü olan bu firma, 2005 yılında Türkiye'deki başka bir firmanın mağazalarını satın almıştır ve sonrasında bunları kendi mağazaları olarak yeniden isimlendirmiştir.

Firmanın Türkiye’de Yıllara Göre Mağaza Sayısı

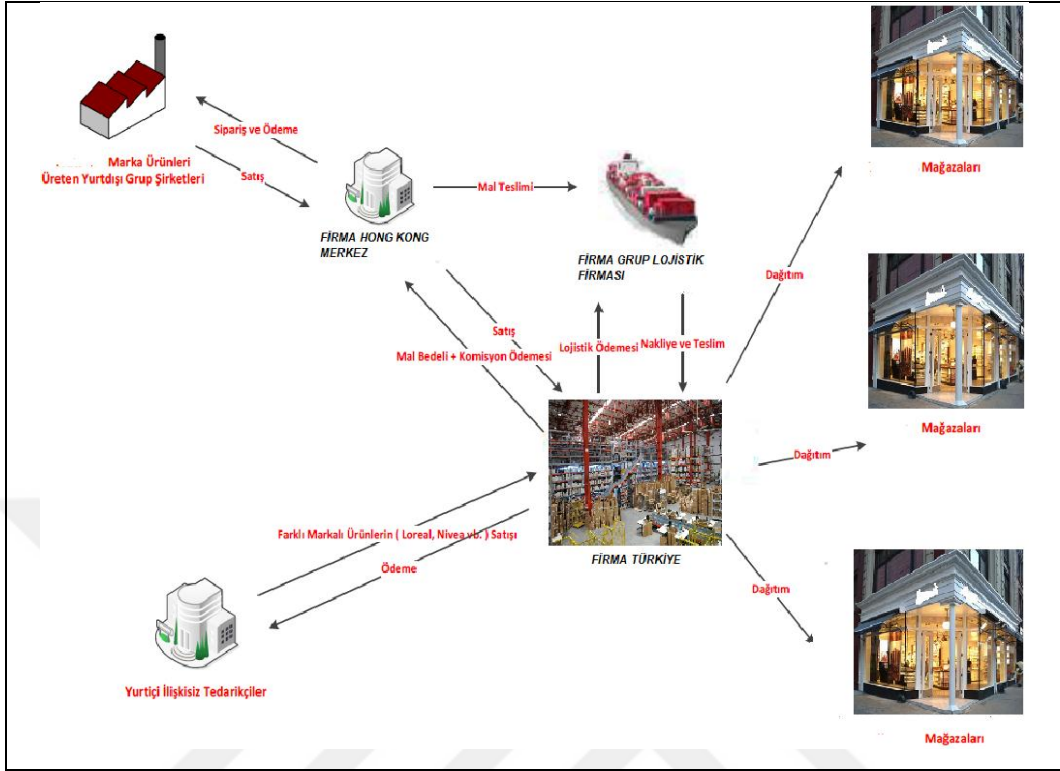
2015 yılı itibariyle firma formatını takip eden 200 mağaza bulunmaktadır. Bu mağazalarda; kozmetik, tuvalet malzemeleri, moda ürünler, şekerlemeler, içecekler, kartlar ve oyuncaklar gibi geniş ürün yelpazesi ile faaliyet gösterilmektedir.

Türkiye’de 57 şehirde mağazaya sahip firma, Türkiye'nin önde gelen güzellik bakım ürünleri zincirlerinden biridir. Firmanın Türkiye’deki tedarik süreci ise aşağıdaki şemadaki gibidir.

Tablo 4.1: Firmanın Türkiye’de Yıllara Göre Mağaza Sayısı

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mağaza Sayısı	25	44	71	98	110	170	200

Tablo 4.2: Firmanın Türkiye’deki Tedarik Süreci



Ürünler

Bünyesinde satılmakta olan ürün gruplarına aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 4.2.1: Firma Bünyesinde Satılmakta Olan Ürün Grupları

Sağlık ve güzellik	<ul style="list-style-type: none">• Tuvalet malzemeleri• Bebek tuvalet malzemeleri• Kozmetik ürünler & aksesuarlar• Dönemsel bakım ürünleri• Bazı mağazalarda kaliteli koku bölümleri bulunmaktadır.
Genel ticari mallar	<ul style="list-style-type: none">• Oyuncaklar• Ev aksesuarları• Mensucat• Gazeteler ve dergiler

Firma mağazaları, haftada yaklaşık 35 milyon müşteri tarafından ziyaret edilmekte olup, mağazalarında satılmakta olan ürünler, her kesime hitap edecek çeşitliliktedir.

Firma grubunun kendi markasını taşıyan ürünlerin satışına odaklanması, grubun gelecek stratejisi açısından önem arz etmektedir. Bu satış stratejisi ile daha yüksek kâr

marjlarına ulaşılabilmekte ve piyasada yer alan lider markalara alternatif olarak daha rekabetçi fiyatlar sunulabilmektedir.

Bu strateji kapsamında, firma grubu, tüm perakende zincirlerinde, kendi markası altında yeni ürünler geliştirmek amacıyla çalışmalar yürütülmektedir.

Firma Avrupa bünyesinde perakende zincirlerinin bazıları için, internet perakendeciliği ayrıca önemli bir satış alanı haline gelmektedir. Bu alanda firmanın gelişmesiyle ilgili koşullar genel Türkiye ekonomisinde koşullar, büyüme kaynakları, özel tüketim ve kamu tüketimi oranları, büyümenin sektörle yapısı, enflasyon hedeflemeleri ve gerçekleştirmeleri, ülkeler itibarıyla ihracat (%), ülkeler itibarıyla ithalat (%)'dır.

3.1.1. Sektör özellikleri

3.1.1.a. Pazar yoğunlaşması

Geçtiğimiz birkaç yılda, Avrupa'daki sağlık ve güzellik sektörü daha yoğunlaşmış hale gelmiştir. "Karma" işletmecisi olarak Boots'un güzellik dışı kategorilerde de satış yapması nedeniyle, İngiltere en yoğunlaşmış pazar haline gelmiştir. Almanya, Hollanda ve Orta/Doğu Avrupa ayrıca yoğunlaşmış olup, birkaç ilaç dükkânı zincirinin hâkimiyeti altındadır.

Buna karşın, İspanya, İtalya ve Fransa'da, parfümeri/güzellik zincirleri daha hâkim olup, bu zincirler, güzellik ürünleriyle birlikte daha geniş yelpazede sağlık ürünleri satan bir ilaç dükkânına kıyasla kitlesel açıdan daha az cazip oldukları için bu ülkelerdeki pazar yoğunlaşması daha bölünmüş olarak seyretmektedir.

3.1.1.b. Dönemsel özellikler

2008 ve 2009 yılları Avrupa sağlık ve güzellik sektöründe, kişisel bakım ürünleri harcamalarına yönelik durgunluk kaynaklı önemli düşüşler yaşanmıştır. %4 ile en büyük düşüş İspanya'da görülmüş olup, çoğu ülkede, koku ve güzellik ürünleri gibi daha çok ihtiyari harcamalara bağlı sektörlerle kıyasla, sağlık hizmeti ürünleri, ekonomik döngünün en sert etkilerine karşı bir dereceye kadar temel bir koruma sağlamaktadır.

3.1.1.c. Sektöre Girişteki Engeller

Sağlık ve güzellik sektörü, sektöre giriş karşısında bazı önemli engellere sahiptir. Başarılı bir sağlık ve güzellik mağazası işletmek için, iyi tedarikçi ilişkilerine sahip olmak zorunludur. Çünkü sağlık ve güzellik mağazalarında satılan ürünler her yerde benzer olmakla birlikte, fiyatlar mağazadan mağazaya değişkenlik gösterebilmektedir ve bu durum çoğunlukla tedarikçilerle görüşülen fiyatlara bağlıdır. Büyük perakendecilerin birçoğu, tedarikçilerle iyi ilişkilere sahiptir ve böylece, ürünlere daha rekabetçi fiyatlar ile ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, sektöre yeni giriş yapan firmalar, satın alma gücüne sahip olamayabilecek olup, bu da giriş için önemli bir engel oluşturacaktır.

Mağazalarına yönelik müşteri taleplerini sürdürmek amacıyla çoğu sağlık ve güzellik perakende mağazası müşteri sadakat programı uygulamaktadır. Bu durum, pazara giriş için başka bir önemli engel oluşturmaktadır. Yeni müşterileri, sürekli tercih ettikleri mağazadan çekmek amacıyla, yeni giriş yapan firmaların, fiyatları düşürmesi gerekmektedir.

Özellikle bir veya iki ana oyuncunun pazara hâkim olduğu ülkelerde ilgili sektöre girişteki tüm engeller nispeten zordur.

Büyük ölçekli işletmeciler kendi ülkelerinde doygunluğa ulaştıklarından, büyüme fırsatları için yurt dışına yönelmişlerdir. Doğu Avrupa, Balkanlar ve Baltık bölgesindeki daha yeni pazarlar, sağlık ve güzellik perakendecilerinin özel ilgisini çekmiştir ve çekmeye devam edecektir.

3.1.1.d. Pazar Fiyatlandırması

Sektör içindeki fiyatlandırmayı etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki tedarikçi ve perakende zinciri arasındaki ilişkidir. Bahsedilen firma gibi perakende zincirleri, geniş bir coğrafyada varlık göstermeleri sayesinde, büyük satın alma gücüne sahiptirler.

Özellikle İngiltere'de ve Fransa'daki süpermarketler açısından agresif fiyat rekabeti ve geniş ürün çeşitliliği bulunmaktadır ve bu nedenle, bu ülkelerde Almanya ve Hollanda'ya oranla tipik eczanelerin bulunurluğu daha düşüktür.

3.1.1.e. Pazar Riskleri

Sağlık ve güzellik sektörü çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Bunlardan bazıları, kitlesel sağlık ve güzellik bölümlerine kıyasla daha çok lüks bölümlerde öne çıkmakta olup, bazıları ise sektörün her iki bölümü için de geneldir ve yaygın görülmektedir. Kilit tedarikçileri ve müşterileri ters yönde etkileyebildikleri için makroekonomik ve politik ortamın yarattığı etki, sektör açısından risk oluşturmaktadır. ASW, Avrupa'da 20'den fazla ülkede faaliyet gösterdiği için, bu riskin özellikle Merkezi ve Doğu Avrupa'nın gelişmekte olan ekonomilerinde izlenmesi gerekmektedir.

Pazar dinamiklerinde veya rakiplerin aksiyonlarında veya üreticilerde meydana gelen değişiklikler sektör için ayrıca risk oluşturmaktadır. İlaç dükkânlarının yanı sıra güzellik uzmanı işletmeleri, marketleri ve çok katlı mağazaları bünyesinde bulundurduğu için sağlık ve güzellik sektörü oldukça rekabetçidir. Bazı ülkelerde, örneğin pazara birkaç kilit oyuncunun hâkim olduğu Hollanda'da, bu risk daha az önem taşımaktadır. Buna karşın, Fransa gibi daha az yoğunlaşmış pazarlarda, daha fazla pazar konsolidasyonuna yönelik oldukça fazla tehdit/fırsat bulunmaktadır.

Sağlık ve güzellik ile ilgili düzenlemelerin etkisi eczacılar için önemli bir risktir. Bu durum, özellikle belirli lisanslama ve reçete işleme rejimlerine uyması gerekebilecek eczaneleri etkileyecektir. Bunlara bağlı kalınmaması durumunda, bu düzenlemeler risk oluşturmaktadır.

Tüketici davranışlarındaki değişiklikler ve trendler tüm sağlık ve güzellik sektörü için bir risk oluşturmaktadır. Tüketici harcamaları, ekonomik döngü veya beğenilerdeki bir değişiklikten kaynaklı olarak değişebilmektedir. Perakende ve ürün markalarına yönelik tutumlarla birlikte alışveriş alışkanlıklarında ve tercihlerde de değişimler meydana gelebilmektedir. Bu nedenle, perakendeciler için markalarını ve sattıkları ürünleri farklılaştırmak, mükemmel müşteri hizmeti gibi diğer yollarla farklılık yaratmak ve uygun durumlarda stratejik ortaklıklara girmek önem taşımaktadır.

Perakendeci olarak, sahte ürün, yeniden etiketleme ürünlerinde hatalar, bozulmalar veya kötü ürün yönetimi sorunları gibi kusurlu ürünlerin tedarik edilmesi riski bulunmaktadır. Eczaneler ayrıca sağlanan profesyonel hizmetlerle ilgili risklere maruz kalmaktadır. Bu nedenle, tedarikçilerle birlikte uygulanacak sıkı anlaşma kontrolleri ve uygun bir ürün kontrol çerçevesi bulunması gerekmektedir.

Sadakat planına sahip perakendeciler için veri koruma riski de bulunmaktadır. Bu bağlamda, önemli hacimde, gizli kişisel ve işle ilgili veriler tutulacaktır ve bunların kaybolması halinde, perakendeci olumsuz olarak etkilenecektir. Bu nedenle, bu risklerin de izlenmesi gerekmektedir.

3.1.1.f. Sektörün Görünümü

Sağlık ve güzellik sektörü farklı ülkelerde değişiklik göstermektedir. İlaç dükkânlarının daha yaygın olduğu ülkelerde, pazara hâkim birkaç kilit oyuncu pazarın özelliğini belirlemektedir. İlaç dükkânlarının daha az yaygın olduğu yerlerde, pazarlar o kadar yoğunlaşmış değildir. Bu durum, fiyat rekabeti ve pazara yeni girenlerin yarattığı tehdit dâhil olmak üzere rekabet üzerinde etki oluşturmaktadır. Sektördeki mevcut oyuncular için süpermarketlerin yarattığı rekabet önemli bir risk oluşturmaktadır. Buna karşın, kendi markalarının ve özel etiket aralıklarının getirdiği avantajdan yararlanarak, sağlık ve güzellik perakendecileri, gelecek yıllarda kâr elde etmeyi sürdürecektir. Bu avantajlar, daha yüksek kâr marjları ve öncü markalara alternatif olarak müşterilere daha rekabetçi fiyatların sunulmasını sağlamaktadır. Perakendeciler daha iyi bir ürün seçimi geliştirip, alışveriş yapanlara, özgün seçenekler sunacaklardır. Bu durum, perakendecilerin, süpermarket rekabeti karşısında pazardaki konumlarını savunmalarına yardımcı olacaktır.

Avrupa çapında, ekonomik gerilemeyi takiben hükümetlerin gösterdiği kemer sıkma isteği, yaşanan durgunluğun yarattığı etkiler karşısında önceden bağımsızlık kazanan tüketiciler üzerinde bir etki yaratabilecektir. Lüks tüketimin olumsuz yönde daha az etkilenmesi beklenirken, bu durumun sağlık ve güzellik sektörü büyümesi üzerinde etki yaratması olasıdır.

Son zamanlardaki yüksek göç seviyeleri ve diğer ülkelerden gelen annelerin ortalamaya göre daha yüksek doğum oranlarına sahip olması, Batı Avrupa'daki etnik farklılığı arttıracaktır. Daha özellikle olarak hedeflenen güzellik ürünlerine Avrupa çapındaki

talep artacaktır ve bu durum, büyüyen pazardan yararlanmaları amacıyla ana akım ve niş perakendeciler için fırsatlar oluşturmaktadır. Orta vadede, "etik" güzellik, gelecekteki büyümeye ve ayrıca online kanala hazır görünmektedir. Online perakendecilik güzellik konusunda genel olarak az gelişmiştir. Bu, kısmen, kozmetiklerin ve parfümlerin görülüp "denenmesi" gerektiği içindir. Buna karşın tavsiye, görüş ve öneri sağlayan sanal araçlar, daha fazla tüketicinin online alışverişe geçiş yapmasına yardımcı olacaktır.

3.1.2. Türkiye’de Güzellik ve Reçetesiz Sağlık Ürünleri Sektörü

3.1.2.a. Türkiye’de Güzellik Ürünleri Sektörü

Kozmetik sektörü ihracatımız, 2008 yılı son çeyreğinde çıkan küresel ekonomik krizin etkisi sonucu 2009 yılında yaşanan daralma hariç, son 10 yıldır devamlı olarak artış göstermiş, 2011 yılında da %12,8’lik artışla 509 milyon dolara yükselmiştir. Türkiye, kozmetik ihracatını 80 milyon dolarla en fazla Irak’a, 56 milyon dolarla İran’a ve 36 milyon dolarla Rusya’ya yapmaktadır. Bu ülkeleri; Azerbaycan, Almanya ve Romanya takip etmektedir. 2009 yılında 8, 2010 yılında 9, 2011 yılında ise 11 firma 10 milyon dolar üzeri ihracat yapmıştır. Bu firmaların toplam ihracatı yıllar itibariyle sırasıyla 152 milyon dolar, 182 milyon dolar ve 226 milyon dolardır. Ayrıca Türkiye’de kozmetik ihracatı yapan firma sayısı 2009-2011 yılları arasında devamlı olarak artmış ve sırayla; 1.878, 2.162 ve 2.735 olmuştur.

Türkiye kozmetik sektörü ihracatından en fazla payı tıraş ürünleri ve deodorantlar almaktadır. Bu ürün grubunda 2011 yılında bir önceki yıla göre %7’lik artışla yaklaşık 219 milyon dolar ihracat gerçekleşmiştir. 2011 yılında güzellik, makyaj ve cilt bakım ürünleri ihracatında yaşanan 30’luk artış, 125 milyon dolarlık ihracatla kozmetik sektörü ihracatımızda ikinci olmasını sağlamıştır. Saç bakım ürünleri ihracatında ise bir önceki yıla göre %12’lik artış yaşanmış ancak 118 milyon dolarla kozmetik sektörü ihracatında üçüncülüğe düşmüştür. Tablo-1’de 2009-2011 yılları arasında ürün bazında Türkiye tarafından yapılan kozmetik ihracatı ve en fazla ihracat yapılan ilk 5 ülke ve bu ülkelerin payları verilmektedir.

Türkiye'nin kozmetik ithalatı 2011 yılında 640 milyon dolara yaklaşmıştır. 2010 yılında 590 milyon dolar olan kozmetik sektörü ithalatımızda 2011 yılında % 8,5'lik artış yaşanmıştır. 2011 yılında kozmetik ürünleri ithalatımızdan en fazla payı alan ülkeler sırayla Fransa (138milyon dolar), Almanya (111 milyon dolar), Polonya (86 milyon dolar), İngiltere (45 milyon dolar) ve A.B.D (43 milyon dolar)'dir. Fransa'dan yapmış olduğumuz ithalatta 2011 yılında %19'a yakın bir düşüş yaşanmıştır. İthalatımızda ikinci sırada yer alan Almanya'da da yine benzeri bir durum görülmekte olup, Almanya'dan yaptığımız ithalattaki düşüş % 5 civarındadır. Türkiye, en fazla güzellik, makyaj ve cilt bakım ürünleri ithal etmiş olup 2011 yılında bir önceki yıla göre %25'lik artış ile 219 milyon dolara yakın söz konusu ürünlerin ithalatı gerçekleştirmiştir.

2011 yılında kozmetik sektöründe bütün kalemlerde yaşanan ithalat artışına rağmen saç bakım ürünlerinde %11'den fazla bir daralma yaşanmış ve bahse konu ürün ithalatı 194 milyon dolardan 171 milyon dolara düşmüştür. 2011 yılında ithalat yapan firma sayısı 1.430'dur. 2010 yılında bu rakam 1.018 iken 2009 yılında 857'dir. 2009 yılında 10 milyon dolar ve üzeri ithalat yapan firma 8 firma 329 milyon dolarlık ithalatla toplam kozmetik ithalatın % 67'sini gerçekleştirmiştir. 2010 yılında ise ithalat yapan firma sayısı 9'a yükselmiş ve 390 milyon dolarlık ithalatla söz konusu yılda yapılan toplam kozmetik ürünleri ithalatının %66'sını gerçekleştirmişlerdir. 2011 yılında ise 10 milyon dolar ve üzeri ithalat yapan firma sayısı 11 yükselmiş, yaptıkları ithalat 400 milyon dolara yükselirken toplam ithalattan aldıkları pay %63'e düşmüştür.

3.1.2.b. Güzellik Ürünleri Sektörüne İlişkin Yasal Düzenlemeler

Yeni kozmetik yasının yürürlüğe girmesi ile önümüzdeki dönemlerde piyasadaki ithal ürünlerin daha da artması beklenmektedir. Yeni yasa ile özellikle Avrupa Birliği ülkelerinden gelen ithal ürünlerin sayısının hızla artması beklenmektedir. Bunun sebebi, yeni yasanın, kozmetik ürünlerin üretimi için Sağlık Bakanlığı'ndan izin alma zorunluluğunu kaldırarak, bunun yerine, piyasaya sunulacak ürünleri Bakanlığa bildirme zorunluluğu getirmesidir. İthal ürünlerde ise, ilgili ürünün üretildiği ülkenin bakanlığının verdiği izin belgesini, Türkiye'deki ilgili Bakanlığa ibraz etmek yeterli olacaktır.

Eski yasaya göre, kozmetik ürünlere ruhsat verilmeden önce, ürünlerin içeriği Hıfzıssıhha Enstitüsü'nde incelenmekte ve ruhsatlandırılmaktaydı. Yeni yasayla artık ürünler, satıştan önce değil, satıştan sonra denetlenmesine başlanacaktır. Ürün, istenmeyen etkilere ya da zarara yol açarsa, incelemeye girecektir.

Bu nedenle tüketicilerin bu konuda bilinçli hareket etmeleri ve emin olmadıkları bir ürünü satın almamaları gerekmektedir. TBMM'de kabul edilen 'Kozmetik Kanunu'ndan sonra, Sağlık Bakanlığı tarafından Kozmetik Yönetmeliği'ni de yayımlanmıştır. Mevzuat değişiklikleri; ithalinden, üretim ve dağıtımına kadar kozmetik ürün piyasasını AB standartları temelinde yeniden şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Bir kozmetik ürünün piyasaya sunulmadan önce izin alma zorunluluğu kaldırılarak, Sağlık Bakanlığı'na bildirimde bulunulması koşulu getirilmiştir. Buna ilişkin gerekçe olarak "kozmetik bildirim sistemi ile etkin şekilde yürütülecek piyasa gözetim ve denetimlerine amir mevzuat değişikliğine ihtiyaç duyulmuştur." vurgusu yapılmaktadır.

Kanunla kozmetik ürünlerinin topluma güvenli, etkili ve kaliteli şekilde ulaşması amaçlanmaktadır. Kanunda piyasaya arz edilen kozmetik ürünlerinin üretim yerlerinin denetiminin, piyasa gözetim ve denetiminin, Sağlık Bakanlığı tarafından yapılacağı ifade edilmektedir.

Yeni kanuna göre üreticilerin yükümlülükleri şu şekildedir:

- a) Sağlık Bakanlığı'na bildirimde bulunulmaksızın kozmetik ürün üretmek, ambalajlamak, ithalat müessesesi açmak, işletmek veya ilk bildirimden sonra yapılan değişiklikleri bildirmeksizin bir müessesenin faaliyet sahasını genişletmek yasaktır.
- b) Kozmetik ürün, normal ve üretici tarafından önerilen şartlar altında uygulandığında veya ürünün sunumu, etiketlenmesi, kullanımına dair açıklamalara veyahut üretici tarafından sağlanan bilgiler dikkate alınarak öngörülecek kullanım şartlarına göre uygulandığında, insan sağlığına zarar vermeyecek nitelikte olmak zorundadır.
- c) Kozmetik ürünlerin ambalaj ve etiket bilgilerinin yönetmelikte belirtilen esaslara uygun olması zorunludur.
- d) Kozmetik üretim yerinin Sağlık Bakanlığı'nca belirlenen esaslara uygun olması zorunludur. Yayımlanan yönetmeliğin amaç maddesinde ise; kozmetik ürünlerin yanılmaya yol açmayacak ve insan sağlığına zarar vermeyecek şekilde, doğru ve

anlaşılabilir bilgiler ile tüketiciye ulaşmasını sağlamak üzere sahip olmaları gereken teknik niteliklerine, ambalaj bilgilerine, bildirimlerine, piyasaya arz edilmelerine, piyasa gözetim ve denetimlerine, üretim yeri denetimlerine ve denetimler sonucunda alınacak tedbirlere ilişkin usul ve esasları düzenlemek olduğu vurgulanmaktadır.

Kozmetik ürünlerde maliyeti oluşturan temel unsurlar hammadde ve ambalaj malzemesi, üretim giderleri ve pazar geliştirme(reklam, promosyon) masraflarıdır. Kapasitenin yüksek, tüketimin düşük olması rekabeti arttırmakta ve dolayısıyla "pazar geliştirme masrafları" en önemli maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ortalama bir kozmetik ürünün maliyetinin yüzde 30-50'si üretim maliyeti geri kalanı ise reklam/promosyon maliyetidir. Bu durum aynı kategorideki bir ürünün çok geniş bir fiyat yelpazesinde satılıyor olmasının bir açıklamasıdır.

Ürünlerini reklamsız satabilen firmalar çok daha düşük satış fiyatları uygulayabilmektedir. Ancak kozmetik ürünler gibi imajın çok önemli olduğu bir sektörde reklamsız mal satmanın çok zor olduğu da diğer bir gerçektir.

3.1.3. Türkiye’de Reçetesiz Sağlık Ürünleri Sektörü

Türkiye reçetesiz ilaç pazarı gelişmekte olan pazarlar içinde yıllık büyüme oranı beklentisine göre 3’üncü sırada yer almaktadır. Reçetesiz ilaç pazarının büyümesindeki temel etkenler; Türkiye’de sağlık konusunda genel bilinç ve farkındalığın artmış olması olarak gösterilmektedir. Öte yandan son yıllarda ilaç sektörüne yönelik yapılan uygulamalarla kar marjları düşen ilaç şirketlerinin bu alana yönelmesinin de reçetesiz ilaç pazarının büyümesinde büyük etkisi olduğu belirtilmektedir.

Sektör temsilcileri, ilaçta kar marjının ortalama % 23 iken, reçetesiz ilaç’ta ortalama % 45’lerin üzerinde olduğunu, bu nedenle ilaç şirketlerinin reçetesiz ilaç yöneliminde ileriki yıllarda daha da artış olacağını belirtmektedir.

Türkiye’de yasal bir reçetesiz ilaç düzenlemesi ve sınıflaması bulunmamakta ancak dünyada reçetesiz ilaç sınıfında bulunan ilaçlar Türkiye’de de uzun yıllardır reçetesiz ya da reçeteli ilaç statüsünde pazarda mevcuttur. Dünyada reçetesiz ilaç sınıfında bulunan ilaçlar içerisinde Türkiye’de en çok satışı olan gruplar; ağrı kesiciler, vitaminler ve

mineraller, öksürük ve soğuk algınlığı ilaçları, dermatolojik ürünler ve sindirim sistemi ilaçlarıdır.

3.1.3.b. Sektördeki Belli Başlı Şirketler

Küresel reçetesiz ilaç pazarının esas katılımcılarını öncelikli olarak büyük ilaç şirketlerinin reçetesiz ilaç birimleri oluşturmaktadır. Hızlı Tüketim Malları sektöründen reçetesiz ilaç pazarına yaklaşan çeşitli çok uluslu kuruluşlar da bu şirketlerle beraber pazarda yer almaktadır. Bu büyük organizasyonlar özellikle en büyük ürün segmentlerine odaklanmaktadır. Bu açıdan, şirketler karşılıklı bir rekabet içindedirler.

Çok uluslu şirketlerin çoğu 1990'larda kendi Reçetesiz İlaç bölümlerini kapatırken, bu akım son yıllarda ters yönde seyretmektedir. İlaç pazarına kıyasla reçetesiz ilaç pazarının gelişen büyüme tahminleri nedeniyle, birçok şirket reçetesiz ilaç faaliyetlerine stratejik açıdan daha büyük önem vermektedir.

Pazardaki kilit oyuncular dâhil olmak üzere, son yıllarda büyük birleşme ve satın alma işlemleri gerçekleşmiştir. Diğer taraftan, yerel pazarlarda özel bir şekilde faaliyet gösteren sayısız küçük ulusal şirket bulunmaktadır.

Reçetesiz ilaç sektöründe faaliyet gösteren küresel ve yerel şirketlerden bazıları şunlardır:

Bayer Türk: Türkiye'de 60 yıla yakın bir süredir faaliyetlerini sürdürmekte ve yaklaşık 1.300 çalışanı bulunmaktadır. Bayer Türk'ün Türkiye'de 18 ofisi ile Ümraniye'de bir genel merkezi bulunmaktadır. Gebze'deki üretim tesis Bayer CropScience ürünlerini, Topkapı'daki tesis Bayer HealthCare ürünlerini üretmektedir.

Reckitt Benckiser: Türkiye'de ev temizlik ürünleri, sağlık ürünleri ve kişisel bakım ürünleri ile Finish, Calgon, Vanish ve Airwick gibi yüksek talep gören markalara yoğunlaşmaktadır. Satış, pazarlama, tedarik zinciri, finans ve bilgi işlem departmanları birlikte çalışarak bu ürünlerin ve diğer ana ürünlerin Türk pazarındaki payını arttırmaya çalışmaktadır.

Abdi İbrahim: 1912 yılında eczane laboratuvarı olarak kurulmuştur. İnsan sağlığına yönelik ilaç ve ürünlere sahiptir. 3.500'e yakın çalışanı bulunan Abdi İbrahim'in

portföyünde 150 marka, 350 milyon kutu üretim kapasitesi ve 30'a yakın lisansör'ü bulunmaktadır.

Nivea: Cilt bakımı alanında uluslararası bir şirkettir. 1911 yılında dermatologlar tarafından ilk kez piyasaya sunulmuştur. Cilt ve vücut bakımları üreten Alman Beiersdorf şirketine bağlı bir alt şirkettir.

3.1.4. Fonksiyon Risk ve Varlık Analizi

Bu bölümde şirketin ve ilişkili kişilerinin aşağıda ana hatları ile özetlenen organizasyon yapısı dâhilinde gerçekleştirdikleri işlevler, üstlendikleri riskler ve kullandıkları varlıkların analizi yapılmaktadır.

Fonksiyon, risk ve varlık analizi transfer fiyatlandırması metodolojisi açısından aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

- İlişkili kişiler ile gerçekleştirilen işlemler ile ilgili fonksiyonlar, riskler ve gayri maddi haklar dâhil varlıkların karlılık üzerinde önemli etkileri vardır.
- Fonksiyonların bölünmesi, risk ve gayri maddi haklara ilişkin en uygun transfer fiyatlandırması yönteminin belirlenmesi açısından önemlidir.
- Karşılaştırılabilir işlemlerin bulunması için test edilen tarafa benzer fonksiyon, risk ve varlıklara sahip olan ilişkisiz şirketlerin belirlenmesi ile gerçekleştirilen fonksiyon analizinin sonuçlarına bağlıdır.
- Emsallerle uygun fiyat, test edilen tarafa benzer fonksiyon, risk ve gayri maddi haklara sahip olan ilişkisiz şirketlerin finansal bilgilerinin (karlılıklarının) incelenmesi ile belirlenmektedir.

Firmanın Hollanda Merkezinin Üstlendiği Fonksiyonlar ve Riskler

Firma Türkiye dâhil olmak üzere Avrupa'daki işletmelere yönetim hizmetleri sunan ve koordinasyon faaliyetleri gerçekleştiren firmanın Hollanda temsilcisi, tüm Avrupa firmalarının bir iştirakidir. Bu kuruluş, Avrupalı grup kuruluşlarına merkezi grup hizmetlerinin sağlanmasıyla ilgili faaliyet göstermektedir ve bu hizmetlere ilişkin paylaşılan maliyetleri üstlenmektedir. Finans, hukuk, insan kaynakları ve güvenlik

hizmetleri bu kapsamda yer almaktadır. Firma Hollanda'nın bu anlamda fonksiyonlarına ve bu fonksiyonların firma Türkiye'ye yararlarına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir:

3.1.4.a. Hukuki Destek

Firma Hollanda'nın sunduğu hukuki destek hizmetleri, firma Türkiye'yi aşağıdaki şekillerde desteklemektedir:

- Yasal sonuçlar doğurabilecek dava süreçlerini, kira sözleşmelerini, fikri mülkiyet konularını ve operasyonel konuları içerebilen hukukla ilgili günlük sorunlarda yerel iş birimlerini desteklemek .
- Önemli mali sonuçları ve yükümlülükleri olabilecek tüm sözleşmeleri incelemek.
- Kurumsal yeniden yapılandırmayı, yeniden sermayeleştirmeyi, finansman ve vergi konularını, yıllık hesapların onayını, birleşmeleri ve tasfiyeleri incelemek.
- Finansman, hizmetler ve royaltier için grup içi anlaşmaları hazırlamak.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Firma Türkiye içinde, yerel iş birimleri bünyesinde çalışan hukuk uzmanları bulunmamaktadır. Bu nedenle yukarıda açıklanan hukuk desteği, Firma Türkiye'ye ana desteği sağlamaktadır. Herhangi bir hukuki konuda grubun hukuk ekibi, Firma Türkiye'nin ilgili iş biriminin danışacağı ilk noktadır. Yerel iş birimi, şirket dışındaki avukatlardan tavsiye almadan önce bu ekiple iletişime geçmek zorundadır.

3.1.4.b. İş Planlaması ve Koordinasyon

İş planlaması ve koordinasyon fonksiyonu olarak, firma Hollanda'nın tarafından firma Türkiye'ye aşağıdaki şekilde destek sunulmaktadır:

Performansa ve organizasyona ilişkin raporlama ve analiz dâhil olmak üzere, firma Türkiye grup tedarik zinciri ekiplerinin koordinasyonu sağlamak.

Stok yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi konuları için grup politikaları uygulanmasını takip etmek.

Tedarik zinciri süreçlerini desteklemek amacıyla uygulanan farklı yazılımların kurulum ve bakımı sürecinde, tedarik zinciri sistem desteği sağlamak.

Yerel ekipleri koordine etmek ve bu ekiplere destek sağlamak (maliyet karşılaştırması, ihale süreçlerinin koordinasyonu, depo organizasyonu ve teknik çözümler, iş birimlerinde en iyi uygulamaların gerçekleştirilmesi).

Stok seviyeleri ve tedarik zinciri maliyetleri hakkında incelemeler yapmak ve yapıcı geri bildirimlerde bulunmak.

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimiyle firma Hollanda bu yükü sıfırlayacaktır.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Firma Hollanda'nın departmanının sağladığı destekle, Firma Türkiye'nin iş birimleri, kendi tedarik zinciri süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmektedir ve en iyi uygulamaları birbirleriyle düzenli olarak paylaşabilmektedir.

Mali Hizmetler

Firma Hollanda'nın finans fonksiyonu, aşağıdakileri içermektedir:

İş birimlerinde kontrollerin yapıldığının onaylanması. Türkiye Hollanda'nın finans ekibi, yapılan işin teknik olarak doğru olduğundan ve ayrıca uygun muhasebe politikalarının uygulandığından emin olunması amacıyla yerel finans ekipleri tarafından üstlenilen işleri incelemektedir.

Yeni mağaza yatırımları, taşınmalar, mağaza kapanışları ve kira yenilemeleri hakkında incelemeler yapmak ve yapıcı geri bildirimler sağlamak.

Kurumsal finans ve hazine desteği hakkında destek sağlamak ve önerilerde bulunmak. Bu ekibin görevi, nakdin iyi şekilde kontrol edildiğini, güvence altına alındığını ve optimum şekilde kullanıldığını kesinleştirmektedir. Ana faaliyetler şunlardır:

o Haftalık ve aylık nakit tahminlerinin hazırlanması.

o Grubun finans birimine haftalık, aylık ve üç aylık raporlama.

o Bankalarla ilişkilerin sürdürülmesi - bu banka ihalelerini, bankalarla yeni süreçlerin uygulamaya alınmasını kapsamaktadır.

- o Etkin yeni nakit sistemlerine getirilen güncellemeler, yeni nakit tahsilat politikalarının uygulanması, çeklerin garanti altına alınması, ilgili vergi mukimlik belgelerinin alınmasında grup vergi biriminin desteklenmesi konularında sorumluluk.
- o Yeni bir mağaza açılışı veya kapanışı olduğunda, banka hesabı açma ve kapama şeklinde yerel ekiplere destek sunmak.
- o Her bir iş biriminde nakit durumunu denetleyerek, bir koordinasyon görevi üstlenmek.
- o Finansal sonuçların konsolidasyonu (sadece yönetim amaçlı) ve grup performansının analizi dâhil olmak üzere, grup finansal ve yönetim raporlama fonksiyonlarını yürütmek.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Finansla ilgili sorunların ortaya çıktığı durumlarda, firma Hollanda finans ekibi, firma Türkiye'nin ilgili iş biriminin başvurması gereken ilk noktadır. Firma Grup tarafından istenen raporlama gereklilikleri söz konusu olduğunda, Firma Hollanda'nın finans ekibi firma Türkiye'ye destek ve tavsiyede bulunmakta ve ilk inceleme birimi olarak hareket etmektedir.

3.1.4.c. İnsan Kaynakları

Firma Hollanda'nın insan kaynakları ekibi, bölgedeki kilit yönetim personelinin işe alımından sorumludur ve talep edildiğinde, ülkelere genel destek sağlamaktadır.

Bu ekibin yürüttüğü fonksiyonlar:

İş birimlerinin organizasyonel yapısından sorumlu olmak.

Her bir iş biriminde direktörlerin işe alım sürecini yönetmek.

İş birimleri için yerel politikaları incelemek ve geliştirmek. Bu hizmet, ayrıca daha geniş kapsamlı Firma Türkiye grup politikalarının uygulanması konusunda verilen desteği de kapsamaktadır.

İş birimleri için faydaların ve işe alım sözleşmelerinin standartlaştırılması konusunda sorumlu olmak.

Yerel iş birimlerinin temel yönetim ekipleri ve ülke müdürleri için performans değerlendirmeleri yapmak.

Kaynak planlamasını geliştirmek ve temel yönetim personeli için kariyer planı oluşturmak amacıyla organizasyonel kapasiteye ilişkin incelemeleri yürütmek.

Eğitim ve gelişim desteği sağlamak.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Yerel iş birimleri, deneyimli bir ekip tarafından Firma Türkiye'ye sağlanan tutarlı yaklaşımdan yarar sağlamaktadır. Aynı süreçler tüm grupta takip edilmekte olup, böylece düzenli olarak fayda sağlanan en iyi uygulamaları paylaşmaya yönelik fırsatlar oluşmaktadır.

3.1.4.d. Grup Güvenliği

Grup güvenliği, güvenlikle ilgili olarak Firma grubu için bir strateji geliştirmiştir.

Bu ekibin işlevleri şunlardır: Örneğin mağaza güvenliği, tedarik işlevleri için düzenli ve anlık olarak i incelemelerde bulunmak.

İş birimleri veya grup yönetimi tarafından talep edildiği üzere, tanınlanmış tedarikçilerin ve çalışanların geçmişine yönelik kontroller yapmak. Tedarikçileri bağımsız olarak seçmek ve gerektiğinde, mağaza ve depo güvenlik ekipmanı ve tesis kurulumu için düzenlemelerde bulunmak, rneğin CCTV ve alarmlar. Yerel güvenlik ekiplerinin operasyonel görevlerini desteklemek amacıyla inceleme kılavuzları gibi güvenlik kılavuzları ve rehberleri oluşturmak.

Yerel güvenlik personeli için iş başında eğitimler sağlamak.

Güvenlik gerekliliklerine uyum sağlandığından emin olmak amacıyla, ilgili devlet kurumları ile ilişkileri sürdürmek.

Firmanın Türkiye'ye sağladığı faydalar

Grup Güvenlik birimi, firma Türkiye'nin mümkün olan en iyi güvenliği sağladığının garantisini vermektedir. Bu, perakende mağazaları için stoklara yönelik hırsızlığı/fireyi en düşük seviyede tutmak açısından önem taşımaktadır. Yerel personel, firma grup bünyesindeki deneyimler sonucu geliştirilmiş en iyi uygulamaları gerçekleştirebildiği için, firma Türkiye bünyesindeki personel için doğrudan eğitim verilmesi çok yararlıdır.

3.1.4.e. Grup Bilgi Teknolojileri (Grup BT)

Grup BT biriminin çalışmaları mağazaları, arka ofisi, depo desteğini ve ortak platformların ve ortak süreçlerin uygulamasını kapsamaktadır.

Bu ekibin işlevleri şunlardır:

Ortak BT platformları geliştirmek – Firma perakende yönetimi içindeki tüm fonksiyonel sistemleri birleştirmek üzere kurumsal kaynak planlaması. (Örneğin; Oracle)

Yazılım uygulamaları geliştirmek ve devam ettirmek.

Örneğin, uyumsuz süreçleri kaldırma ve iş birimlerinde en iyi uygulama süreçlerini standartlaştırma yoluyla, bilgi teknolojileri desteğiyle işletme standartlarını ve süreçlerini iyileştirmek.

Finans, insan kaynakları, bordro ve diğer raporlama birimlerine arka ofis bilgi teknolojileri desteği sunmak.

Paylaşımlı bellek ve sunucu alanı sağlamak üzere bir veri merkezi işletmek.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Firma Türkiye kısıtlı BT departmanlarına sahiptir ve bu personel genel olarak kendi yerel iş süreçlerine ilişkin günlük BT sorunlarından sorumlu olarak faaliyet göstermektedir.

Her bir iş birimine uygun özgün yazılım geliştirdiği ve bunun uygulanmasına yönelik destek sağladığı için, grubun BT birimi çok daha geniş kapsama sahiptir. Grup BT birimi olmadan, her bir iş biriminin kendi gereksinimlerine göre yazılım kaynağı bulması gerekecektir, bu durum, bireysel iş birimlerinin temelinde daha fazla maliyete neden olacaktır.

Yazılımın merkezi olarak geliştirilmesi ve iş birimlerine sağlanması, her bir iş biriminin kendi yazılım sistemlerini geliştirmesinden daha az maliyetlidir.

Sonraki bölümlerde de açıklanacağı üzere, Firma Türkiye'ye sağlanan bu hizmetlerin maliyetlerine %5 kâr marjı eklenmektedir.

3.1.4.f. Finansman

Perakende sektörü içindeki kilit konulardan birisi, personel giderlerini karşılamak ve ürün alımlarını finanse etmek amacıyla kredi veren grup şirketlerinin mevcut olmasıdır. Bu kapsamda firma Grubu, işletmelerine işletme sermayesi sağlamaktadır. Grup şirketlerine krediler, genel olarak firma Europe Holdings BV tarafından sağlanmaktadır.

Bu krediler genellikle aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

Talep üzerine geri ödenebilir veya vadeli

Dalgalı faiz kuru/sabit faiz kuru,

İstendiğinde, maksimum tutara kadar daha fazla kredi çekilebilecek kredi olanağı.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Sonraki bölümlerde açıklanacağı ve sayısal olarak gösterileceği üzere, bu başlıkta açıklanan finansman fonksiyonu, firma Türkiye'ye düşük maliyetli finansman sağlamaktadır.

3.1.4.g. Finansman Riski

Bir girişime işleyebilmesi, gelişebilmesi için gereken para ve krediyi sağlamaya finansman denilir. Her türlü işletme için birinci finansman kaynağı kendi sermayesi ve çıkardığı tahvillerdir. İşletme dışı kaynaklardan sağlanan krediler de bir finansman kaynağıdır. Finansmana ilişkin kararlar, hem işletmenin gelecekteki gelir akışının büyüklüğünü, hem de işletmenin risk derecesini etkiler. Bunların yanında, ekonomik hayatta yatırım yapan grup şirketlerinin yeterli kaynağının olmaması durumunda, ana şirketlerinden veya grup şirketlerinden kredi sağladıkları görülmektedir. Firma Hollanda, aktifinde bulunan mevduat ve nakit sayesinde firma Türkiye'nin nakit finansmanını sağlamaktadır. Bu kapsamda, firma Türkiye'nin çeşitli sebeplerle faaliyetlerinde başarısız olma ve aldığı borçları ödeyememe ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle, firma Hollanda. Firma Türkiye'ye vermiş olduğu kredi nedeniyle finansman riski ile karşı karşıyadır.

3.1.4.h. Ülke Riski

Ülke riski, yatırım yapılan ülkede yaşanması muhtemel ekonomik ve siyasi krizler, devletleştirme uygulamaları ve bürokratik engeller kapsamındaki riskleri ifade etmektedir. Yatırımcı şirket olarak firma Hollanda Türkiye’de yaşanabilecek muhtemel ekonomik ve siyasi krizlere ilişkin risklerle karşı karşıya olması nedeniyle bu riski üstlenmektedir.

3.1.5. Firma Hong Kong’un Üstlendiği Fonksiyon ve Riskler

3.1.5.a. Tedarik

Grubun tedarik bölümü olarak Firma Hong Kong, bir siparişi iş birimlerine iletmek üzere çalışan Firma Grubu bünyesindeki özel bir şirkettir. A.S. Firma Hong Kong’un hedefi, koordinasyon içindeki ortak satın alma faaliyetleri aracılığıyla ve satın almayla ilgili analizler ve destek sağlayarak grubun ve iş birimlerinin kâr marjını arttırmaktır.

Tedarik birimi, Hong Kong merkezli Firma Retail Hong Kong (HK) Limited bünyesindeki bir bölüm altında organize edilmiştir. Ortak satın alma faaliyetlerini arttırmak amacıyla, satın alma, grup içindeki ilişkili şirketleri için tedarik ve kaynak sağlama hizmetlerini yürütmektedir. Bu faaliyet, temel olarak Firma Retail Hong Kong (HK) Limited adı altında gerçekleştirilmektedir.

Bu faaliyeti gerçekleştirirken, Firma Retail Hong Kong, Firma Türkiye ile bir satın alma acenteliği anlaşması yapmaktadır, bu anlaşmayla, satın alma birimi, satın alan iş birimlerinin sıkı talimatları altında tedarikçilere sipariş vermektedir. Genellikle, kategorilere bağlı olarak, malların FOB fiyatının belirli bir yüzdesi üzerinden bir komisyon bedeli faturalandırılmaktadır. ("acentelik modeli").

Sonraki bölümlerde de açıklanacağı üzere, Firma Türkiye’ye sağlanan bu hizmetlerde, Firma Retail Hong Kong, % 7-% 8 arasında bir komisyon elde etmektedir.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Yukarıda açıklandığı üzere, böyle bir organizasyon yapısı ile tüm grup firmalarının tedarik süreci için faaliyet gösteren tek bir birim, tedarik maliyetlerinin kontrol altında tutulması için önem arz etmektedir.

3.1.5.b. Satın Alma (Tedarik) Yönetimi

Satın alma yönetimi, doğru tedarikçilerin bulunmasından başlayarak doğru kaynaktan teknik spesifikasyonları tanımlanmış doğru kalitedeki malzemelerin (ürün, makine vs.) doğru zamanda doğru maliyetlerle temin edilmesidir. Başka bir deyişle, satın alma yönetimi doğru ürünün, doğru miktarda, doğru biçimde, doğru zamanda, doğru kaynaktan, doğru yolla, doğru fiyata sağlanmasıdır. Satın alma yönetimi, tamamen üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasına hizmet eden bir süreçtir.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Söz konusu işlemler bakımından A.S. Firma Hong Kong, satın alma yönetimi işlevi gerçekleştirmekte olup, şirketin satın alma yönetimi ile Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- a. Güvenilir tedarikçiler bulmak ve korumak,
- b. İhtiyaç olunan ürünleri standart hale getirmek,
- c. Gerekli olan ürünleri en düşük maliyetle temin etmek
- d. Firma Türkiye'nin pazarlık ve rekabetçi gücünü yükseltmek,
- e. Tedarikçilerle iyi ilişki kurmak,
- f. Firma Türkiye'nin minimum idari giderlerle çalışmasını sağlamak.

3.1.5.c. Kalite Kontrol

Kalite kontrol aktiviteleri, kusurlu ürünün tüketiciye satılmamasını sağlayacak asgari standartların yerleştirilmesini ve icra edilmesini içermektedir. Bu kontrol süreci, bitmiş ya da yapılmakta olan ürünlerin test edilmesini ve analizini kapsamaktadır ve firma Hong Kong tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda firma Hong Kong tarafından, gelen ticari üretim sonrası pazara sunulacak ürünlerin belirlenen standartlara uygunluğunun kontrolü yapılmaktadır. Ürünlerin ve ambalajların ayrıca kalite prosedürlerine uygunluğu da kontrol edilmektedir.

Firma Hong Kong'un Türkiye'ye sağladığı faydalar

Firma Hong Kong tarafından yapılan kontroller sonucunda firma Türkiye müşterilerine kalitesine güvendiği ürünleri pazarlayabilmektedir.

3.1.5.d. Tedarikçi Riski

Tedarikçi riski, tedarik zincirinin önemli bir halkasını oluşturan tedarikçilerin maruz kalacağı finansal, operasyonel ve fiziksel riskleri nedeniyle ticari hayatın sürekliliğine yansıtacak tehditleri sonucu operasyonların kesintiye uğraması ve yeni tedarikçi adaylarının bulunması ile oluşabilecek riskleri ifade etmektedir. Tedarikçi riski, tedarikçi firmanın etkin çalışmaması, iflası veya piyasadan çekilmesinden kaynaklanabilir.

Firma Hong Kong ilişkili kişisi Firma Türkiye dâhil grup şirketleri ile gerçekleştirdiği işlemlerde tedarikçi riskini üstlenmektedir. Tedarikçi riski, firma Hong Kong için tedarikçi firma ile düzenlediği sözleşmeye uygun olarak tedarikçiden kaynaklanan sebeplerden dolayı grup şirketleri için gerekli olan ürünleri tedarik edememe riskini ifade etmektedir. Bu risk, firma Türkiye ve grubun diğer şirketleri için satış faaliyetlerinin durması, atıl kapasite ile çalışma gibi satışlara yönelik riskler ile sonuçlanabilmektedir. Dolayısıyla, söz konusu risk firma Hong Kong tarafından üstlenilmektedir.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Firma Hong Kong, Firma Türkiye adına tedarikçilerle irtibata geçmekte ve ihtiyaç olan ürünleri temin etmektedir. Böylece, Firma Türkiye tedarikçi aramak gibi sorunu bulunmamaktadır.

3.1.5.e. Piyasa Riski

Rekabetin artması, talebin daralması gibi sebepler nedeniyle mevcut satış koşullarının değişmesi/zorlaşması veya yeni pazarların/müşterilerin yaratılamaması riski piyasa riski kapsamında değerlendirilir. Piyasa riski herhangi bir zaman zarfında meydana gelebilir. Bireylerin tüketimleri belirli dönemlerde yüksek seviyelerde iken bazı dönemlerde aynı talep trendi yakalanamadığından pazarında satışlar yıl içerisinde değişim gösterebilmekte ve piyasa riski ortaya çıkmaktadır.

Firma Hong Kong ilişkili kişisi Firma Türkiye'ye sunduğu tedarik hizmetinde piyasa riskini üstlenmektedir. Buna göre, firma Hong Kong güzellik ürünleri ve reçetesiz sağlık ürünleri endüstrisinin faaliyet seviyesindeki dalgalanmalara maruz kalmakta ve ekonomik krizlerden de etkilenmektedir.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Firma Hong Kong, piyasada görülebilecek aksaklık ve dalgalanmalara göre tedarik sürecini yönetmekte, böylece A.S. Firma Türkiye piyasa kaynaklı ürün bulamama ve ekonomik daralma dönemlerindeki arz kaynaklı sorunlarla karşılaşmamaktadır.

Firma Grup Lojistik Firmasının Üstlendiği Fonksiyon ve Riskler

3.1.5.f. Lojistik

Firma Grup Lojistik Firması, Firma Grup Liman Firması'nın bir şirketidir. Bu şirket Hong Kong'da mukimdir ve Firma Hong Kong tarafından Firma Türkiye'ye satılan malların taşınması için lojistik hizmetleri sağlamaktadır.

Bu lojistik hizmetleri asıl olarak deniz taşımacılığını kapsamakla birlikte, maliyetleri üzerine herhangi bir kâr marjı eklenmeksizin firma Türkiye'ye faturalandırılmaktadır.

Firma Türkiye'ye sağladığı faydalar

Tüm grubun lojistik operasyonlarını faaliyetlerini gerçekleştiren bu firma vasıtasıyla, lojistik operasyonları daha sorunsuz ve düşük maliyetli olarak Firma Türkiye'ye sunulmaktadır.

3.1.5.g. Lojistik Riski

İşletmelerin tedarikçileri ve müşterileri ile arasındaki fiziki akışların yönetilmesi için gerçekleştirilen lojistik faaliyetleridir. Tedarik zinciri kapsamında sevkiyatların zamanında, tam ve eksiksiz yapılması, gümrük ve yasal sertifikasyon gereklerinin yerine getirilmesi, müşterinin aciliyetine göre öne çekme ve ertelemeler yapılması çok çeşitli risklerin üstlenilmesini gerektirir. Firma Grup Lojistik Firması, ilişkili kişisi firma Türkiye'ye verdiği taşıma hizmetinde lojistik riskini üstlenmektedir. Firma Grup Lojistik Firması lojistik faaliyetleri sırasında karşılaşılabileceği riskleri iki ana gruba ayırabiliriz: Sevkiyat sırasında oluşabilecek riskler ve yük sevkiyatçısının deposunda ortaya çıkabilecek risklerdir. Sevkiyat sırasında oluşabilecek riskler, eşyaların yükleme ve dağıtımına sırasında meydana gelen kırılma, çatlama, bozulma, kayıp vb. hasarları kapsamaktadır. Eşyaların sevkiyat aşamasına gelmeden uğradığı hatalı ambalajlama veya malın kendisinde bulunan imalat kusuru gibi nedenlerle ortaya çıkan riskler ise yük sevkiyatçısının deposunda ortaya çıkabilecek riskleri ifade eder.

Firma Türkiye'nin Firma Grup Lojistik Firması ile gerçekleştirdiği sözleşmeler ile lojistik hizmet aracı olarak Firma Grup Lojistik Firması lojistik faaliyetleri kapsamında taşınan malları kusursuz olarak teslim etmeyi taahhüt etmektedir. Bu nedenle, Firma Grup Lojistik Firması yükün taşınması sırasında oluşabilecek risklere karşı Firma Türkiye'nin eşyalarını sigorta temini altına ve risk primi ödemektedir. Sonuç olarak, lojistik riski Firma Grup Lojistik Firması tarafından üstlenilmektedir.

3.1.6. Firma Türkiye'nin Üstlendiği Fonksiyon ve Riskler

3.1.6.a. Satış

Satış, gelecekte müşteri olması muhtemel bir şahsı, mal ya da hizmeti satın alabilmesi için ikna ve yardım etmek ve müşteri durumunda bulunan kimseyi ticari yönden anlamı olan bir fikir üzerinde olumlu harekete (satın almaya) sevk etmekle ilgili şahsi ve gayrişahsi işlemlerdir. Bunun yanında, herhangi bir pazarda ürün ve/veya hizmeti satmak amacıyla şirketin ve alıcının koşullarının yanında çevre koşullarının da değerlendirilerek gerçekleştirilen çabalara da satış denir ve bu çabaları gösteren elemanlara da satış ekibi denir. İşletmenin satış işleminde kullandığı tüm elemanlar onun satış gücünü oluşturmaktadır. Günümüzde satış gücü kavramında kişisel satış işlemi ağırlık kazanmaktadır.

Firma Türkiye satışlarını yurtiçi pazarda gerçekleştirmektedir. Müşteriler ile ilgili tüm fiyatlandırma, satış sözleşme ve vade koşulları belirleme gibi işlevler Firma Türkiye tarafından gerçekleştirilmektedir. Satış fiyatları piyasa koşullarına göre değişebilmektedir. Firma Türkiye sene başında Firma Hollanda tarafından konulan bir satış (ciro) hedefi vardır ve şirket bu hedef doğrultusunda ana şirketince belirlenen satış stratejilerini uygulamakta ve bunları gerçekleştirmektedir.

3.1.6.b. Pazarlama

Pazarlama, firmaların hangi malların veya hizmetlerin müşterilerinin ilgisini çekeceğini tayin etmeleri ve satışlar, iletişim ve işletme idaresi geliştirmeleri için stratejileri belirlemeleri sürecidir. Pazarlama aktiviteleri ise satışların artmasına yardım eden, tüketici farkındalığını arttıran ve pazarın satış potansiyelini değerlendiren faaliyetlerden oluşmaktadır. Genellikle firmaların pazarlamaya yönelik olarak uyguladıkları aktiviteler; reklâm yapmak, fiyat promosyonları düzenlemek, katalog ve broşür basmak

ve ticari organizasyonlara katılmaktır. İlişkili kişi işleminde pazarlama faaliyetleri Firma Türkiye tarafından yürütülmekte olup, pazarlama ve satış stratejileri Firma Hollanda tarafından belirlenmekte ve bu stratejiye ilişkin uygulamalar Firma Hollanda ile paylaşılmaktadır. Her yılın başında belirlenen satış hedefleri yine Firma Hollanda tarafından belirlenmektedir.

Firma Türkiye'nin pazarlama bölümünün görevi, ana şirket tarafından belirlenen satış stratejilerin uygulanmasının takibidir. Pazarlama bölümünün ayrıca, ürünlerin dağıtımına ilişkin olarak gerekli organizasyonu oluşturmak, satış sürecini denetlemek ve gerekli değişiklikleri zamanında uygulamaya sokmak gibi görevleri de vardır.

3.1.6.c. Satış Yerlerinin Seçimi, Kurulması ve Tasarımı

Belirli bir ürünü pazarlayan işletmelerin başarı ya da başarısızlığında en temel faktörlerden birisi satış yeri seçimidir. Hedef tüketicilerin gereksinimlerine ve beklentilerine bağlı olarak satış yerleri belirlenmeli ve seçilen yer tüketicilerin zihninde ürünü konumlandırmak amacıyla kullanılabilir. Satış yeri seçiminde işletmelerin bazı amaçları söz konusudur. Bu amaçlar; büyüme için yeterli kâr elde etmek, yeni geliştirilen dağıtım tesisleri (depolar vb.), yatırımlar ve tüketicilere hitap edebilen ürün sunumu için yeterli kâr elde etmek, yatırımdan doyurucu bir gelir sağlamak, satış tutarlarını ve müşteri sayısını artırmak olarak sıralanabilir.

Satış yeri seçiminin yanında önemli bir konu da satış yerlerinin kurulmasıdır. Bu kapsamda, alan yönetimi ön plana çıkmaktadır. Satış alanlarının sınırlı büyüklükte olması ve bu alanda sergilenmesi gereken çok sayıda ürünün olması, alan yönetimi üzerinde dikkatle durmayı gerektirir. Alan yönetiminin amaçları birim alan verimliliğini ölçmek, izlemek ve yükseltmek, yüksek kârlılık potansiyeli yaratmak, doğrudan ürün kârlılığını arttırmak ve müşteri tatminini yükseltmek olarak sıralanabilir. Satış yerlerinin tasarımı ise satışa konu olan ürünlerin daha fazla satılabilmesi için satış alanında yapılan düzenlemelerdir. Söz konusu düzenlemeler ile istenilen ürünler ön plana çıkarılmakta ya da alıcıların dikkati daha fazla çekilmektedir.

Firma Türkiye, satış yerlerinin seçimi, kurulması ve tasarımı işlevini Firma Hollanda ile birlikte gerçekleştirmektedir. Bu işlev gerçekleştirirken pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak gerçekleştirmekte ve ürünlerin satışının kolay

yapılabilmesini göz önünde bulunduran ve ona göre dizayn edilmiş lokasyonlar seçmektedir.

3.1.6.d. Reklam ve Promosyon Faaliyetleri

Reklam insanları gönüllü olarak belli bir davranışta bulunmaya ikna etmek, belirli bir düşünceye yöneltmek, dikkatlerini bir ürüne hizmete, fikir ve kuruluşa çekmeye çalışmak, onunla ilgili bilgi vermek, ona ilişkin görüş ve tutumlarını değiştirmelerini veya belirli bir görüşü ya da tutumu benimsemelerini sağlamak amacıyla oluşturulan; iletişim araçlarından yer ya da süre satın almak yoluyla sergilenen ya da başka biçimlerde çoğaltılıp dağıtılan ve bir ücret karşılığı oluşturulduğu belli olan (diğer bir deyimle parasal destek sağlayan kişi ya da kuruluşların kimliği açık olan) duyurudur. Promosyon ise, firmaların mevcut müşterilerine kendilerini ifade etmek, tanıtmak ve sahibi olduğu ürünleri tanıtmak ve pazarlamak amacı ile kullanılan bir tanıtım aracıdır. Reklam ve promosyon faaliyetlerinin amacı, özellikle mevcut ürünleri almaları için, müşterilerin dikkatini çekmek ve davranışlarını etkilemektir. Bu kapsamda, Firma Türkiye satış ve pazarlamasını yaptığı ürünler için Türkiye pazarında reklam ve promosyon faaliyetleri sürdürmektedir.

3.1.6.e. Etiketleme

Etiketleme, taşıma kuralları gereklerini yerine getirmek, uygun bir yükleme-boşaltmayı sağlamak, muhteviyatı göstermek ve alıcının yüklemeyi tanımasını kolaylaştırmak amacıyla gerçekleştirilen işlemdir.

Firma Türkiye ithal edilen ürünlerin etiketlemesi işlevini üstlenmektedir. Firma Türkiye etiketleme işlemini, ürünün tanınması, üreticiye ürünü satmada kolaylık sağlamak, tüketiciye akılcı bir seçim yapmasına yardımcı olmak, tüketiciye ürünün doğru şekilde bakımını yapmasında yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirmektedir.

3.1.6.f. Pazar Riski

Genel tanım olarak, pazar riski firmanın gelecekteki gelir akışının genel arz-talep ve benzeri firma dışı ekonomik faktörlere bağlı değişmesinin getirdiği risktir. Pazar riski, pazarda artan rekabet koşullarından, pazardaki olumsuz talep koşullarından, pazar yaratmada başarılı olamamaktan ya da müşteriler tarafından beklenen ürünü tedarik etmekte yeterli olamamaktan dolayı firmanın olumsuz satış koşullarına maruz kalmasından kaynaklanır.

Firma Türkiye, ilişkili kişi işlemleri açısından pazar riskini üstlenmektedir. Şirket güzellik ve reçetesiz sağlık ürünleri sektöründeki diğer firmalar gibi Türkiye'deki ve dünyadaki arz-talep faktörlerinden etkilenmekte ve pazar riski taşımaktadır. Bu risk, ekonomik durgunluk, depresyon, tüketim eğiliminde uzun dönemdeki değişmeler gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

3.1.6.g. Satış Riski

Satış, tüm işletmeler için önemli bir fonksiyondur. Çünkü satışlardan sağlanan gelir, işletmenin başarısını (kârını) doğrudan etkilemektedir. Ayrıca mamul planlama, üretim, ambalajlama, Ar-ge, pazarlama araştırması gibi çeşitli işletme fonksiyonları için düzenleyici bir role de sahiptir. Satış sürecinin etkin olmamasından ve/veya diğer iç ve dış etkenlerden dolayı şirketin mevcut ve potansiyel müşterilerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşamaması ve istenilen satış seviyelerini yakalayamama riskine satış riski denilmektedir.

Firma Türkiye, ilişkili kişi işlemleri bakımından satış riskini üstlenmektedir. Şirket, satış risklerini azaltmak amacıyla müşteriye ulaşmak için belirli sayıda satış kanalı kullanmakta ve bunlar arasında etkin bir koordinasyon sağlanmaktadır. Bu kapsamda, satış ve pazarlama faaliyetleri birbirini tamamlamakta ve çalışmalar birbirini destekleyecek şekilde yürütülmektedir. Ayrıca, satışları destekleyecek aktiviteler önceden planlanarak bütçe çalışmalarına dâhil edilmektedir.

3.1.6.h. Ürün Sorumluluğu Riski

Genel olarak, ürün sorumluluğu riski müşterilerin hatalı ürünlerden kaynaklanan herhangi bir hasara karşılık tazminat talep etmeleri riskidir. Ciddi ürün sorumluluğu riskleri, bir ürün standartlara göre çalışmayarak bir kişiye bedenen zarar vermesi veya mala hasar vermesi durumunda meydana gelmektedir. Firma Türkiye, Türkiye pazarında satışını gerçekleştirdiği ürünler bakımından ürün sorumluluğu riskini üstlenmektedir. Ancak, ürünün hatalı olması durumunda ödediği tazminatları Firma Hong Kong'a yansıtabilmektedir.

3.1.7. Firma Türkiye'nin Sahip Olduğu Varlıklar

Tablo 4.1.3.8: Firma Türkiye'nin Sahip Olduğu Varlıklar

Varlıklar	Tutar (TL)
Taşıtlar	36.085,58
Demirbaşlar	12.204.839,87
Birikmiş Amortismanlar (-)	5.687.061,90
Yapılmakta Olan Yatırımlar	2.257.534,52
Haklar	1.385.507,04
Şerefiye	306.884,96
Özel Maliyetler	7.244.698,68
Birikmiş Amortismanlar (-)	4.824.182,33
Toplam Duran Varlıklar	13.273.338,81

Not: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi ile taşıt kalemindeki giderler %20, oranında demirbaşlar %65, birikmiş amortismanlar %50, özel maliyetlerde %45 oranında azalma görülecektir.

3.1.8. İlişkili Kişi İşlemleri ve Uygulanan Yöntemler

3.1.8.a. Ticari Mal Alımları ve Firma Hong Kong'a Ödenen Satın Alma Komisyonları

Tedarik bölümü, bir siparişi iş birimlerine iletmek üzere çalışan firma Grubu bünyesindeki özel bir bölümdür. Tedarik bölümünün hedefi, grup ve iş birimleri için kâr marjını iyileştirmektir. Grubun tedarik hizmetlerine yönelik transfer fiyatlandırma metodolojisi, OECD Transfer Fiyatlandırması Rehberi kapsamında yer verilen açıklamalara dikkate alınarak belirlenmektedir.

İştiraklere uygulanan hizmet ücretini hesaplamak amacıyla kullanılan fiyatlama, bu hizmeti sağlarken tamamen yüklenilen maliyeti esas almaktadır. Bu nedenle, malların fiyatı tüm taşımacılık, sigorta giderlerini ve KDV dışında diğer geçerli vergileri, harçları ve ilgili ödemeleri kapsayacaktır.

Yasal düzenlemeler genellikle karşılaştırılabilir fiyat yöntemini, ilişkili kişi işlemlerinin emsaline uygunluk ilkesini ölçmek için en güvenilir ve uygun yöntem olarak kabul etmektedir. Karşılaştırılabilir fiyat yöntemini kullanabilmek için, potansiyel olarak ilişkisiz kişilerle gerçekleştirilen işlemleri tespit etmek ve işlemlerin gerçekten karşılaştırılabilir olup olmadıklarını belirlemek gereklidir. Bu inceleme, hem dâhili işlemleri (Firma Grubu ve Firma Türkiye'nin ilişkisiz taraflarla gerçekleştirdiği işlemler) hem de harici işlemleri (ilişkisiz taraflar arasındaki işlemler) içerir.

3.1.8.b. İş Akışı

Firma Türkiye'de yaptığı ticaretin %80'ini iç tedarikçilerden satın almakla birlikte yaklaşık %20'lik payını Asya ve Avrupa bölgesinden yapmaktadır. Bu bölgelerde Çin ve İngiltere başta olmak üzere Asya bölgesinden Filipinler, Güney Kore, Malezya, Tayland olmak üzere Avrupa'dan yukarıda da bahsedildiği üzere İngiltere, Hollanda ve Almanya'dan düzenli olarak ithalatları var olmakla birlikte çokta nadir olsa (yılda bir iki kez) Yunanistan, İspanya, Hollanda, Polonya) gibi yerlerden de ithalat yapmaktadır.

Dolayısıyla Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi aşağıdaki başlıklar şekilde ürünleri takip eder ve firmaya her ürün gamı için rapor sunabilir.

Tablo 4.1.3.9: Firma Stok Takip Tablosu

ÜRETİCİ	MAL NO	MAL YEREL ADI	MAL ALT GRUP	MARKA	MAL SINIF ADI	HEDEF STOK HAFTASI	GÜNCEL STOK HAFTASI	GÜNCEL DEPO STOK	SİPARİŞ ADET	MAĞAZA İÇİ ADET
---------	--------	---------------	--------------	-------	---------------	--------------------	---------------------	------------------	--------------	-----------------

Öncelikle Asya bölgesindeki tedarikçilerden alım şöyle yapılıyor:

Asya bölgesindeki tedarikçiler IB(International Buying) birimi tarafından yönetiliyor yani her ülke Asya siparişlerini bu birime veriyor keza Türkiye'de öyle. Sonra her ülkenin verdiği sipariş bu birimde toplanıyor ve her bir tedarikçiye çoklu şekilde siparişler veriliyor. Siparişler oluşturulduğunda kesin tarihleri ile birlikte siparişlerin kaydını içeren tüm veriler(barkod, ürün tanımı, miktarı, üretim tarihi vb...) gönderiliyor. Aynı bilgiler farklı bir formatta Türkiye bölgesi için çalışan nakliyeciyeye üretim tarihi ile birlikte ulaşıyor. Asya'da ortalama üretim süresi yaklaşık bir ay sürüyor.

İlgili nakliyeciler üretim tarihlerini limanlara göre kontrol ederek; tedarikçileri Asya bölgesi yükleme limanlarında yükleme zamanını en uygun yapmaya çalışır ve gemi yüklemesini yapmak için üretim tarihi ve yüklenen ürünlerin hacmine göre program yapar; bu program için nakliyeciler Türkiye bölgesindeki yetkililere sorarak uygunluğu hakkında onay alır. Onay alınacak yükün yüklemesiyle ilgili aşağıdaki kısıtlar söz konusudur.

İlgili yükün zamanında yüklenmesi: Perakende sektörü ve hızlı tüketiminde içerisine giren bu sektörde firma her ne kadar stoklu çalışsa da elindeki ürün için dünya çapında anlamda alınan karara göre stokun yavaşlaması durumunda firma bünyesi dahilinde global merkeze bir ceza ödüyor. Bu ceza stokun yavaş seyretmesi durumunda zamana doğru orantılı oluyor. Bu nedenle ürünlerin zamanında dağıtım merkezine kadar gelmesi ve bir an önce mağazalara hareket etmesi her iki taraf içinde lehine gerçekleşiyor. Örneğin; şemsiyenin en çok satacağı aylar Eylül, Ekim, Kasım, Aralık, Ocak, Şubat, Mart ve Nisan ayıdır.

Eylül ayında satışa çıkacak ürünlerin Temmuz ayında yola çıkması gerekir ve bir ay yolda geçen zamanın yanı sıra Ağustos ayında gümrüğe gelmesi ile en geç iki hafta içinde gümrük işlemlerinin bitirilmesi ve dağıtım merkezine geçerek çeşitli operasyonel işlemler yapıldıktan sonra(etiketleme, paketleme vb. gibi) mağazalara yetiştirilmesi operasyonun zamanında işlemesi önemlidir. Geç gelen ürünler satışı azaltacağı gibi erken gelen ürünlerde slow moving terimi altında Türkçe açıklamasıyla satmayan ürünler olacağından firmaya zarar verebilir. Slow movinge giren ürünlerde cezaya tabi olduğundan ürünlerin zamanında yüklenmesi önem arz ediyor.

Yükün bir komple konteyner mi yoksa parsiyel mi geleceğinin kararının alınması: Bu kararı etkileyen birçok faktör vardır. İlgili yükün acil olma durumu, yükün parasal değeri, yükün hacmi, üretim tarihi gibi birçok nedene balı olarak değişebilir. Yükün acil olma durumuna baktığımızda kozmetik sektöründe olan bir firma için zor bir durumdur çünkü 3m³ olan herhangi bir limandan ilgili tarihte parsiyel konteyner olamaması durumunda ürününü geciktirmemek için komple çıkartmak ve nakliye maliyetini göz ardı etmek durumunda kalabilirsiniz. Diğer konu ise yükün parasal değeridir.

Günümüzde global olarak faaliyet gösteren tüm firmalar nakliye maliyetini rakamsal değilde yüzdesel olarak düşündüğünden 1000\$'lık nakliye maliyetini yüzdesel olarak

ideal bulup 15m³'lük yükü tek konteynere koyarak zamanın önüne geçebilir. Yükün hacmi ise herkesin bildiği gibi optimizasyon sağlamak için önemli bir ölçüttür.

Yükün üretilmesi ve yüklenme operasyonunun bitirilmesi ile birlikte firmanın yetkilileri yükün limana varması ile birlikte gümrükleme işlemlerinin bitirilmesi için ticari ürün tanımlarını hazırlanması ve G.T.İ.P(Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonların) belirlenmesi hususunda gümrük müşavirliğine bilgi verir ve ithalat işlemlerinin bitirme süresi ürün gruplarına bağlı olarak en az iki süre ile birlikte en fazla on beş gün süre ile değişir. Bu değişkenlik ürünlerin ithalat prosedürlerimden dolayı tekstil niteliği taşıması ya da mobilya vb. hususları içermesiyle ihtisas gümrüğü konularını içerir.

İthalat işlemi biten ürünlerin vergilerinin tutarları(gümrük vergisi, katma değer vergisi, özel tüketim vergisi, dampinge karşı vergi, ek mali yükümlülük, ek gümrük vergisi vb.) ödenmesi için gümrük müşavirliği tarafından firmaya iletilir ve firma gümrük vergisini öder ya da vergi ödemesinin hızlı yapılması için farklı ödeme biçimleri seçilebilir.

Vergisi ödenen ürünler dağıtım merkezine depo çalışanları ile koordineli olarak alınır.

Yukarıda da anlaşılacağı üzere iç ve dış piyasadan belirlenen tedarikçilerden alınan ve dağıtım merkezine getirilen ürünler dağıtım merkezinde çalışan taşeron firmadan alınan çalışanlarca etiketlenir ve tedarik zincirinin direktifleri doğrultusunda mağazaların taleplerine göre çapraz yükleme yapılarak firmanın taleplerini etkiler ve etiketlenen ürünler sistem dahilinde 200 mağazanın ihtiyaç duyduğu ürünlerin, pazarlamanın direktifleri doğrultusunda başka bir taşeron nakliye firması tarafından mağazalara dağılımı yapılır ve ürünler, son kullanıcının tercihinine sunulur.

Bu çalışma şekli ile örnek ithal edilen ürünlerin mağazalara girişinin organizasyon yapısını iş diyalogu firma içinde şöyle yapıyor:

Merhaba Bayram Bey,

Gümrükleme işlemleri tamamlanan dosyaların ekte güncel dökümünü ilgilerinize sunarım. Dağıtım merkezimize geliş takvimini bildirmenizi rica ederim.

İthalat Uzmanı

(İthalat işlemleri bitmiş bir yük dosyasının dağıtım merkezine giriş programı için dağıtım merkezinden zaman bilgi alınması)

Onural Bey,

Güncel liste ekteki gibidir. Sipariş numaralarını göndermenizi rica ediyorum

(Dağıtım merkezinin depo mal kabul zamanını yapması ve göndermesi aynı zamanda mal kabul için siparişin stok birimlerince dağıtım merkezine girişinin onayının verilmesi)

Özkan Bey,

Bayram Bey,

Onural'ın ekli listede sipariş numarasını gönderdiği ve bugün dağıtım merkezinde olmasını beklediğimiz Ref 5611'deki ürünler çok çok acildir. Bu sebeple mümkünse bugün kabulünün tamamlanmasını rica ederiz.

(Stok yönetimi tarafından dağıtım merkezi personelinin uyarılması).

Ref 5611 teslim alınmış ve kabulü yapılmıştır.

İyi Çalışmalar.

(Dağıtım merkezi tarafından ürünlerin sayımı ve sistemde kabulünün yapılması).

Ferhat Bey, Latif Bey,

Ürünlerin çok acil rafa çıkması gerektiğinden etiketlemede öncelik istiyoruz. Ürün tek kalemlik Pure Beauty BB Krem ve yaklaşık 12000 adetlik bir giriş olacak. Yarın mümkün olan en yüksek adedin etiketlenmesini rica ederiz. Ardından konsolide siparişle en azından yakın mağazalara stok göndermiş oluruz.

Barkod

Ürün Adı

Sayı

5611 958025XXX6677 MULTI-FUNCTION BB CREAM SPF42 30ML SEA 11904

GOBE Stok Birim Müdürü

(Stok yetkilileri tarafından Mal Kabuldeki arkadaşların ürünlerin mağazada olmamasından dolayı uyarılması ve haftada en az iki en fazla 3 veya 4 sefer olan mağazalara dağılım ile ürünlerin etiketlenerek mağazalara gönderiminin sağlanmaya çalışılması)

Ellerinize sağlık.

Bugün konsolide sipariş açabileceğimiz bir miktar adet etiketlenirse çok iyi olacak. Gün içinde haberleşelim lütfen.

GOBE Stok Birim Müdürü

(Konsolide sipariş, dağıtım merkezinde cross docking işlemi yapılan malların her bir mağazanın sipariş adetlerine göre acil ürünün diğer taleplerle birleştirilip mağazalara gönderilmesidir.)

Merhaba,

6.720 Adet kaldırma onayı yapılmıştır, sipariş oluşturabilir misiniz?

(Dağıtım merkezinin etiketleme işlemi bittikten sonra depoda raflara yerleştirilmesi.)

Merhaba,

Sipariş oluşturulmuştur, dağılım için yardımlarınızı rica ederim, teşekkürler

Sip No: 3004154 - 3004155

(Tedarik zinciri yetkililerinin mağazalara taleplerin akışının sistemde sağlanması ve dağılımı için haftada en az iki en fazla 3 veya 4 sefer olan mağazalara dağılım ile ürünlerin etiketlenerek mağazalara gönderiminin sağlanmaya çalışılması)

Ayşin Hanım,

Ürünlerin dağılımı yapıyor.

(Dağıtım merkezinden ürün dağılımının fiziki yapılmasının bilgisinin verilmesi)



4. SONUÇ

Görüldüğü üzere firma tüm tedarik zinciri süreçlerinde bütünleşik tedarik zinciri sürecine entegre olup ana faaliyet alanlarında çalışıp verimli hale gelebilecek düzeydedir.

Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi, dünyada haberleşmenin sürekli gelişerek dağılım kanallarına hatasız ulaşması, iletişim ağının gelişmesiyle perakende sektöründe hızla yapılan yatırımlar, alanında büyüyen firmaların tedarik zincirini yük görmesi, teknolojinin hızla ilerlemesi sayesinde yeşil tedarik zincirinin öneminin artması, tedarikte maliyetlerin düşmesi, lojistik firmalarının iletişim ve teknolojinin gelişmesiyle daha fazlasını yapma isteği, bilgi seviyesinin artışı, e-ticaretin artması, firmalarla tedarik zinciri firmaların faaliyet alanların yavaş yavaş farklılaşması sebebiyle artık tüm perakendeciler Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi lojistiğe gerek duymaktadır.

Bu gereklilik büyük organizasyonel yapıda firmaların artık rakamlara değil satılan ürünün, tedarik maliyetleri ürüne yüzde kaç maliyet getirdiğinin önem kazanmasıdır. Bu da tedarik zinciri firmalarının önemini artırmakla birlikte kar seviyelerinin tabanlarda olduğu günümüzde firmalar geri dönüşümlü ürünlerle çevrelenmiş maliyeti az ve tedariki faaliyetlerin dayanıklı ve sürdürülebilir bir ortamda olduğu zaman ayakta kalabiliyor.

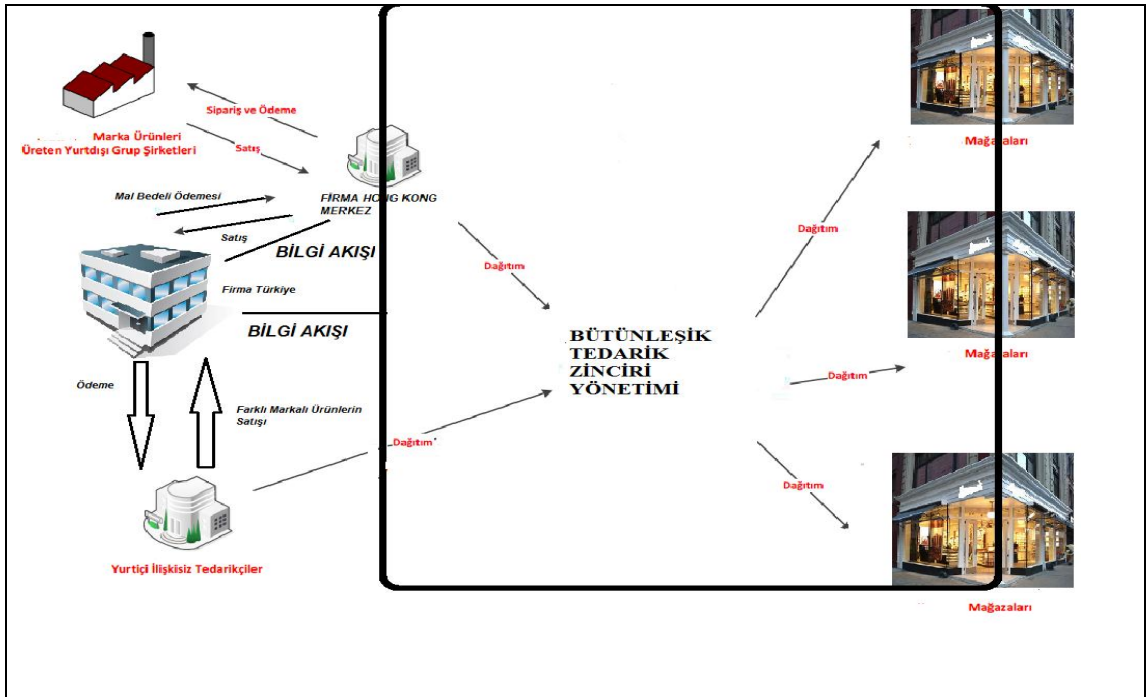
Tablo 5: Bütünleşik Tedarik Zinciri Maliyet Yönetimi

GELENEKSEK YAPI TEDARİK MALİYET İNCELEMESİ		BÜTÜNLEŞİK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ PARTİ FAALİYETLERİNDE TEDARİKTE GERÇEKLEŞEN MALİYET YAPISI
DOSYA REFERANS	DAMGA VERGİSİ	DOSYA REFERANS
FİRMA :	DAMGA VERGİSİ	FİRMA
DÖVİZ :	Ö.T.V.	MAL BEDELİ FATURA NO
TUTAR :	TAHLİYE	MAL BEDELİ
IB KOMİSYONU :	ORDİNO	MAL SAYISI
TOPLAM TUTAR :	TAHLİYE	MALİN TEDARİK MALİYETİ (%)
FATURA TARİHİ :	ORDİNO	MALİYETLİ TUTAR
FATURA NO :	K.K.D.F.	SATIŞ FİYATI
KUR :	LİMAN ARDIYE	KUR
BANKA / REF :	ARDIYE	DEPOYA GİRİŞ TARİHİ

GEMİ ADI :	AKTARMA BEY. KOMS	MAĞAZAYA GİRİŞ TARİHİ
KONTEYNER NO :	AKTARMA DAMGA VERGİSİ	MAĞAZA ADETI(STOĞU)
KARTON ADEDİ :	MEMUR YOLLUK	
HACİM :	ETİKET	
YÜKLEME TARİHİ :	ETİKETLEME	
VARIŞ TARİHİ :	ARA NAKLİYELER	
ORDİNO TARİHİ:	KURYE	
AKTARMA TARİHİ:	DEMÜRAJ	
BEYANNAME TESCİL :	T.S.E.	
BEYANNAME KAPANIŞ :	İTKİB	
FİİLİ İTHAL TARİHİ :	KONTEYNER BOŞALTIMA	
DEPOYA GİRİŞ TARİHİ :	GÜMR. KOMİSYONU	
GÜMRÜK VERGİSİ	GÜMR. KOMİSYONU	
KOMİSYON	DEPOLAMA MASRAFI	
NAVLUN	MAĞAZALARA ARA NAKLİYE	
SİGORTA	İT MALİYETLERİ	
K.G.V.	İŞÇİLİK GİDERLERİ	

Yukarıda standartlaşmış parti lojistik kalıplarıyla çalışmış bir firma ile Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi sağlayıcılarıyla çalışan firma arasında hangi şekilde ürün kalemlerine bakıldığını inceleyebilirsiniz. Bu sayede Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi parti lojistiğin faaliyet alanını anlatılan firmaya uyarlırsak aşağıdaki resimde inceleyebilirsiniz.

Tablo 4.2,3: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Faaliyet Alanı

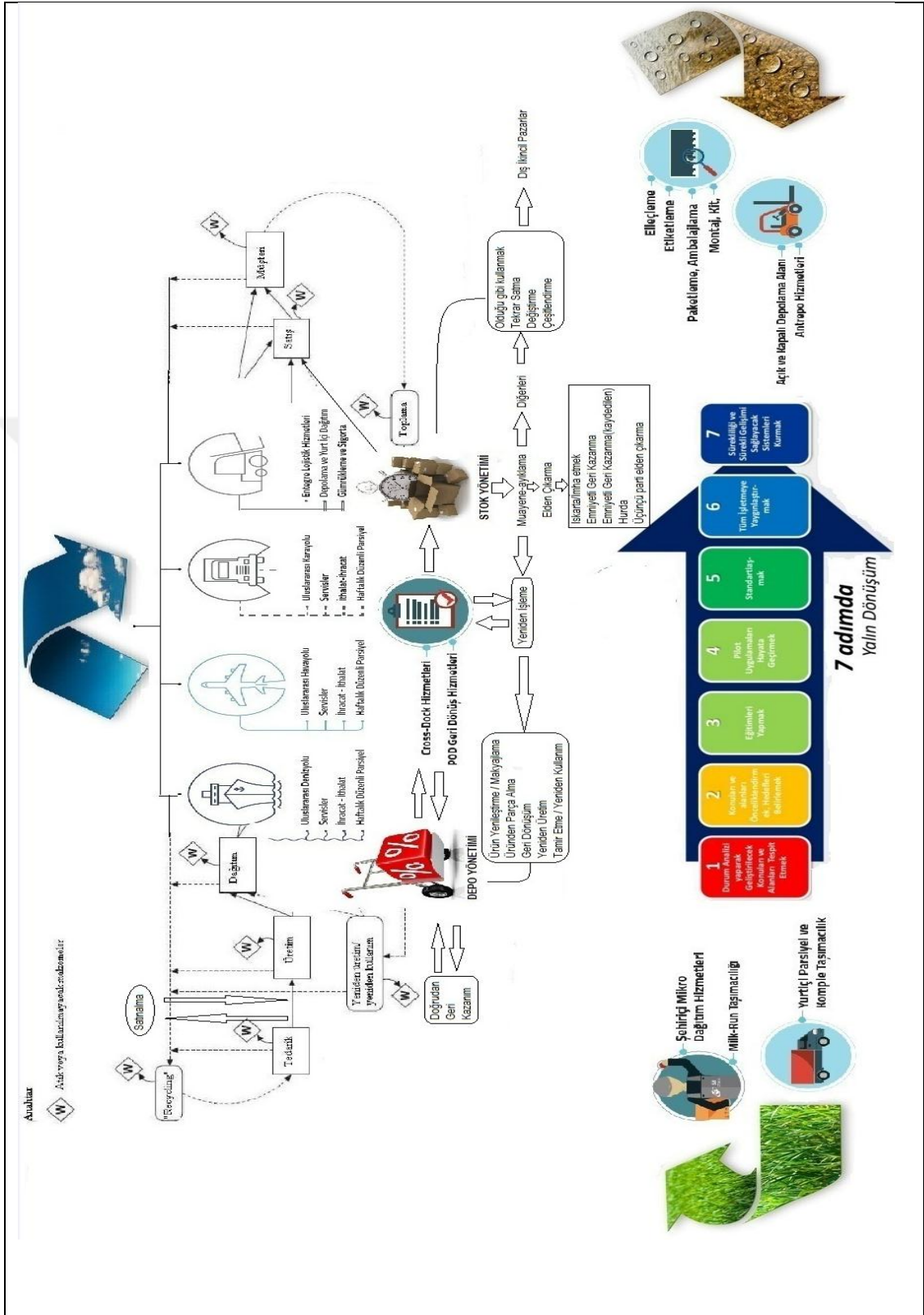


Çalışmam sonucunda teknolojinin gelişmesiyle artık mağazaları bir kartvizit gibi kullanan firmalar ana faaliyet alanlarında faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek, gereksiz personel fazlalığından çıkarak ana faaliyet alanı için nitelikli personeller çalıştıracak, tedarik zinciri yönetimi sektörde yön bularak, firmalar için büyük önem taşıyacaktır. Bu tezde anlatılan konu küçük perakende firmalarına uygulanacağı gibi uluslararası, çokuluslu perakende firmalarına da uygulanabilir. Son olarak tezimde anlattığım lojistik faaliyetlerinin operasyonel yükünün çok uluslu firmalar bir firma bünyesinde karşılaştırmasını bulabilirsiniz.

Şekil 5.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Maliyet Yönetimi Akış Şeması 1

Firma Türkiye ve İlişkili Kişilerinin Üstlendikleri İşlevler ve Karşı Karşıya Oldukları Riskler Oldukları Riskler	STANDART FAALİYET				4+5 LOJİSTİK İLE FAALİYET			
	Firma Hollanda	Firma Hong Kong	Firma Grup Lojistik Firması	Firma Türkiye	Firma Hollanda	Firma Hong Kong	4+5 Parti Lojistik	Firma Türkiye
Hukuki Destek	✓				✓			
İş Planlaması ve Koordinasyon	✓				✓			
Mali Hizmetler	✓				✓			
İnsan Kaynakları	✓				✓			
Grup Güvenliği	✓				✓			
Grup Bilgi Teknolojileri	✓				✓			
Finansman	✓				✓			
Finansman Riski	✓				✓			
Ülke Riski	✓				✓			
Tedarik		✓					✓	
Satın Alma (Tedarik) Yönetimi		✓				✓		
Kalite Kontrol		✓					✓	
Tedarikçi Riski		✓				✓		
Piyasa Riski		✓						✓
Lojistik			✓				✓	
Lojistik Riski			✓				✓	
Satış				✓				✓
Pazarlama	✓							✓
Satış Yerlerinin Seçimi, Kurulması ve Tasarımı	✓						✓	✓
Reklam ve Promosyon Faaliyetleri				✓				✓
Etiketleme				✓			✓	
Pazar Riski				✓				✓
Satış Riski				✓				✓
Ürün Sorumluluğu Riski	✓			✓	✓		✓	

Şekil 5.1: Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi Operasyon Alanı



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Tan, K.C.A. (2001). "Framework of Supply Chain Management Literature", European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol 7, No. 1, s. 39-48.
- AGHAZADEH S. Mahmoud, (2003). "How To Choose An Effective Third Party Logistics Provider", Management Research News, Cilt.26, No.7,
- Bushnell R., November (2000). Integrating EDI, Barcoding and Business Systems, Modern Materials Handling, pp.20
- Güventürk, Murat, (2002). Tedarik Zincirinde Deponun Rolü, Lojistik & Tedarik Zinciri Yöneticiliği Sertifika Programı Ders Notları
- Klaus, K., Rosemann, M., Gable, G.G. (2000). "What is ERP?", Information Systems Fronteries, 2(2): 141-162
- W.E. Richard, (1990) Fundamentals of Inventory Management and Control, American Management Association, New York, 2nd Ed., pp. 51, 205-206,
- Bureau of Transportation Statistics (BTS) (2005). Annual Report Research and Innovative Technology,
- US Department of Transportation, Transportation Statistics Administration (RITA), (2007) November. Retrieved from U.S.
- Mentzer John, Flint Daniel ve Kent John, (1999) "Developing Logistics Service Quality Scale", Journal Of Business Logistics, Cilt.20, No.1
- Haynes, R., & Thies, E. (1992), Management of technology in service firms. Journal of Operations Management, 10(3), 388-397.
- Manchester, P (2001). Business enters the fourth dimension: Fourth-Party Logistics,
- TAN, K.C.A. (2002), "Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues", Journal of Supply Chain Management, Vol. 38, No.1, s. 53.

Sürekli Yayınlar

Sharafalı, M. Co, H. C. (1997). "Overplanning Factor in Toyota's Formula for Computing the Number of Kanban", IIE Transactions vol. 29, pp. 409-415.

Palaniswamy, R. Frank, T. (2000). "Enhancing manufacturing performance with ERP systems", Information Systems Management, 17: 3-43

Zhu, Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie.(2001). "Outsourcing-A Strategic Move: The Process and the Ingredients For Success", Management Decision, Vol.39, No.5: 373-378.

Tanyaş, Mehmet., (2006). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Ders Notları, İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü.

Lourenço, H.R., Soto, J.P. (2002). Reverse Logistics Models and Applications: A Recoverable Production Planning Model. Document de Treball, Grup de Recerca en Logistica Empresarial. working paper #3,

HO, Johnny C., M. K. Shalishali, T. L. Tseng ve D. S. Ang (2009), "Opportunities in Green Supply Chain Management", The Coastal Business Journal, : 8

Rengel P., Seydl, C., 2002. Completing The Supply Chain Model. School of Business, Stockholm University Course Paper.

Ekinci, B. Tolga (2007), Yeşil Pazarlama Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar ve Örnek Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

Lee, Su-Yol (2008), "Drivers For The Participation of Small And Medium Sized Suppliers In Green Supply Chain Initiatives", Supply Chain Management: An International Journal, :3

HOEK, Remko I. Van (1999), "From Reversed Logistics To Green Supply Chains", Supply Chain Management,, 4

Harps, Leslie H. (1998) "Partnering for Performance." Inbound Logistics

HO, Johnny C., M. K. Shalishali, T. L. Tseng ve D. S. Ang (2009), "Opportunities in Green Supply Chain Management", The Coastal Business Journal, : 8

Financial Times, (2007). Retrieved March 7, from Proquest database. p.4

Diğer Yayınlar

Baskak, Murat, Ekim 2004, Tedarik Zinciri Yönetimi Ders Notları, Depo Yerleştirme Sistemleri, 33-34

The Presentation of Mars Logistics

Ekinci, B. Tolga (2007), Yeşil Pazarlama Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar ve Örnek Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi

www.tobb.org.tr/ean/

www.visionics.com

<http://www.hitachi-hb.co.jp/english/service/3pl.html>

http://www.academia.edu/8963246/Yal%C4%B1n_Lojistik

<http://www.dunya.com/b-stylecolor-greensurdurulebilirb-dunya/ulkerin-hedefi-2024e-kadar-sifir-karbon-sali-276702h.htm>

<http://www.muhasabedergisi.com/maliyet-muhasebesi/lojistik-maliyetler.html>

<http://www.utikad.org.tr/loj-hizmet.htm>

<https://www.healthcatalyst.com/whitepaper/3-approaches-healthcare-data-warehousing>

http://www.chronologistics.de/en/4pl_logistics/4pl_logistics.php

<http://lojistikmakaleleri.blogspot.com.tr/2014/03/4pl-dorduncu-parti-lojistik-nedir.html>

<http://lojistikmakaleleri.blogspot.com.tr/2014/03/4pl-dorduncu-parti-lojistik-nedir.html>

ÖZGEÇMİŞ

ONURAL ŞAHBAZ

İstiklal Mah. Mihraç Sok.No:12/11
Ümraniye 34760
İstanbul

Tel: +90 (216) 329 25 20
+90 (544) 406 17 77

E-mail: onuralsahbaz@hotmail.com



GENEL BİLGİLER

Eğitim: Lisans / Mezun
Doğum Tarihi: 24.10.1989
Askerlik Tarihi: Tamamlandı / 18.01.2012
Sürücü Belgesi: B Sınıf/ 2009

EĞİTİM BİLGİLERİ

2009-2011 Anadolu Üniversitesi
İşletme (Lisans)
2009-2011 Beykent Üniversitesi
Muhasebe ve Vergi Uygulamaları (Önlisans)
2006-2009 Bahçeşehir Üniversitesi
İthalat-İhracat (Önlisans)
2003-2006 Nevzat Ayaz Lisesi
Türkçe-Matematik

İŞ DENEYİMİ

09.-2013-..... A.S. WATSONS - İstanbul
Kıdemli İthalat Uzmanı

watsons

A.S.Watson şirketinde İthalat Uzmanı olarak görev yapmaktayım.

Siparişler verildikten sonra yapılan tüm süreçten sorumlu olup; uluslararası nakliye organizasyonunun gerçekleştirilmesi, gümrük işlemlerinin organize edilmesi ve günlük takibi, ithalat işlemleri bittikten sonraki dağıtım merkezine nakliye organizasyonunun yapılması, ürünlerin sisteme kabullerinin yapıp dağıtım merkezine ulaştıktan sonra tüm lojistik masraflarının maliyetlendirilmesi, aylık, dönemlik, yıllık raporların hazırlanması işlerinden ve yıllık tedarikçi sözleşmeleri ve tüm nakliye ihalelerinden sorumluyum.

12.2012 - 02.2013 KOPUZ ŞİRKETLER GRUBU - İstanbul
Özel Kalem

KOPUZ
ŞİRKETLER GRUBU

Kopuz Şirketler Grubunda Özel Kalem olarak görev yaptım.

Özel Kalem görevini yaptığım Otomotiv, Sigorta, Çay ve Turizm sektörlerinden sorumlu olan Sanayi ve Hizmet Başkanı'nın toplantılarını organize etmek, asiste etmek, birimlerimizden gelen türlü evrak akışını sağlamak ve sorunları çözmeye yardımcı olmak, gelen misafirleri ağırlamak, sorumlu olduğumuz sektörlerle ilgili iş geliştirme, çeşitli projeler hakkında araştırma yapmak ve sunmak, gündemi takip ederek ilgili konularda yöneticimize rapor vermek, firmamızın çeşitli sorunlarını çözmek için çalışmalar yapmak, bağlı olduğumuz sektörde ihalelerini takip etmek gibi işlerden sorumluydum.

06.2012-10.2012 Deniz Ticaret Odası - İstanbul
Muhasebe Sorumlusu



Deniz Ticaret Odası bünyesinde Muhasebe Sorumlusu olarak görevliydim.

Çalıştığım kurumda banka foyünün hazırlanması, ödeme planının hazırlanması, tüm ödeme süreçlerinin takibi, ödemelerin muhasebe sistemine girilmesi ve tedarikçi faturalarının çeşitli giderlere program

dahilinde muhasebeleştirilmesi, dosyalanması, banka ve tedarikçi mutabakatlarının yapılması vb. işlerinden sorumluydum.



**08.2011 - 01.2012 Türk Silahlı Kuvvetleri - Ankara
Satınalma Görevlisi**

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde askerlik hizmetim süresince Satın Alma Başkanlığında görevli olarak hizmetimi tamamladım. Bu süreç içerisinde tugay komutanlığına alınan sarf ve sarf olmayan bütün ürün ve malların taleplerinin alınması tekliflerin değerlendirilmesi ve ürünün alınmasına kadar bütün işlemlerden sorumluydum. Ayrıca yılsonunda başlayan bütün ihale süreçlerinin takibi (firmaların değerlendirip tekliflerinin alınması, değerlendirilmesi, sözleşmelerin hazırlanması, alınacak ürün kalemlerinin belirlenmesi en iyi ve en ucuz ürünlerin kazandırılması) işlerinden sorumluydum.



**10.2008-04.2009 Çetinkaya Giyim Mağazaları-İstanbul
Satış Danışmanı**

Çetinkaya Şirketi bünyesinde, Pazarlama departmanında görev aldım. Departman içerisinde giyim çeşitlerinin pazarlanması çalışmasında bulundum. Günlük, aylık satış hedeflerinin ulaşımı sorumlu olduğum ürünlerin depo içerisindeki raporlarının hazırlanmasından sorumluydum.

STAJ DENEYİMLERİ

**Haz-Tem/2010 İstanbul Ticaret Odası-İstanbul
Mali İşler Stajyeri**

Mali İşler Departmanında stajyer olarak görev aldım. Mali İşler Departmanında Ticaret Odasına kayıtlı firmaların yatırdıkları aidatların banka sistemi üzerinden kontrol edilmesi ve kullanılan sisteme kayıt edilmesi, Ticaret Odasına bağlı ödeme noktalarından günlük olarak gelen faturaların listeleriyle birlikte tediye, mahsup gibi muhasebe kalemlerini dosyalara düzenli yerleştirilmesi ve arşivlenmesi işlerinden sorumluydum.



**Tem-Ağus/2008 Arkas Denizcilik-İstanbul
İthalat – İhracat Stajyeri**

Dökümantasyon Departmanının İthalat-İhracat kısmında stajyer olarak görev aldım. Arkas Denizcilik firmasında Dökümantasyon bölümü İthalat İhracat kısmında faturaların düzenlenmesi ve dosyalanması, alınan işlerin firmaların fatura ve navlunlarıyla ithalat ihracat yapılan ürünlerin cinsi, kilo, palet, ağırlık vs. niteliklerinin bilgisayar sistemine girilmesi işlerinden sorumluydum.



NİTELİKLER

Yabancı Dil İngilizce: **Okuma-** Orta **Yazma-** Orta **Konuşma-** Orta
Bilgisayar Bilgileri MS Ofis Programları (Word, Excel, Powerpoint, Outlook)
Eta SQL Server
C+2000
As 400
Obase

Seminerler ve Alınan Sertifikalar **İthalat Eğitim Semineri**
İstanbul Ticaret Odası

	<p>Global Opportunities in Business & Investment 2009 İstanbul Teknik Üniversitesi-Oxford Investment Club</p> <p>Global Opportunities in Business & Investment 2010 İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>Satış Danışmanı Çetinkaya</p> <p>Adım Adım E-Ticaret İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>E-Dış Ticaret Eğitimi İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>Sen Hangi Alanda Çalışmak İstersin? İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>Bilişimde Girişim ve İnovasyon Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve</p>
Yöneticiler Vakfı	<p>İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>Geleceğin Liderleri İçin:Yönetim'09 Marmara Üniversitesi</p> <p>Lojistik İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>Perakende İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>Mühendislik & Teknoloji Günleri '09 Bahçeşehir Üniversitesi</p> <p>Aile Şirketlerinde Yönetime Hazırlık Bahçeşehir Üniversitesi</p> <p>İlk İşime Hazırlanıyorum Bahçeşehir Üniversitesi</p> <p>10.Yönetim Bilimleri Kongresi İstanbul Teknik Üniversitesi</p> <p>Girişimcilik ve Liderlik Eğitimi Gençlik Vakfı</p>
Diğer	<p>Liman Cüzdanı Denizcilik Müsteşarlığı</p> <p>Sigara Kullanmıyor</p>
İlgi Alanları	<p>Kitap, Spor, Sinema, Gezi, Yüzme ve Balık Tutmak</p>

