

T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK YÖNETİMİ ANABİLİM
DALI

GIDA SEKTÖRÜNDE DAĞITIM KANALI
MODELLERİ VE SEÇİM YAKLAŞIMLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERPİL KIVRAK

121122102

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ: YRD. DOÇ. DR. HALEFŞAN SÜMEN

İSTANBUL, EYLÜL 2014

TEZ ONAY SAYFASI

TARİH

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

Serpil Kıvrak' a ait 'Gıda Sektöründe Dağıtım Kanalı Modelleri ve Seçim Yaklaşımları' adlı çalışma, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı' nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak Kabul edilmiştir.

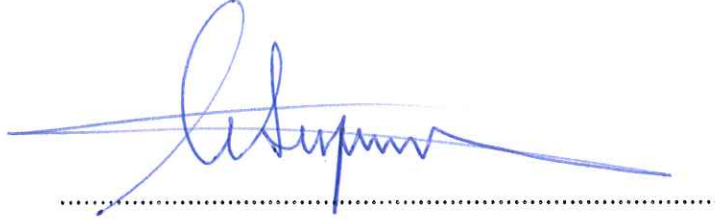
Başkan: Prof. Dr. Sadettin Özen

Üye: Doç. Dr. Özalp Vayvay

Üye (Danışman): Yrd. Doç. Dr. Halefşan Sümen

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

09.10.2014 tarihinde tezinin savunmasını yapan Serpil KIVRAK'a ait "Gıda Sektöründe Dağıtım Kanalı Modelleri ve Seçim Yaklaşımları" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Sadettin ÖZEN
(Başkan)



Doç. Dr. Özalp VAYVAY
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN
(Üye)
(Danışman)

ÖNSÖZ

Kişisel ve profesyonel hayatıma çok şey kattığına inandığım Yüksek Lisans eğitim programımın sonuna gelmiş bulunuyorum.

Programda bu değerleri bana kazandıran tüm saygıdeğer hocalarıma, bu süreçte bana destek olan aile ve arkadaşlarıma, çalışmamda yol gösteren danışman hocam Sayın Haleşşan Sümen' e teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Serpil Kıvrak

Kasım, 2014

ABSTRACT

In today's business environment, Supply Chain Management strategies implemented in the field can provide cost cutting advantages to producing companies.

Therefore, it is very important to choose optimum distribution channel / channels for Producers, according to their product and customer specifications. Moreover, this decision is also very important for their profitability, prestige and hence, in terms of their long – term sustainability.

It is a well-known fact that customer satisfaction is very important in Food Sector.

In this study, the definitions for food sector, related to Supply Chain Management (big picture), are given.

Then, definitions and the importance of choosing distribution channels, the area where Producers meet consumers in face to face, are mentioned. Besides, other related definitions are given.

The problem contextualized in this study is the low performance of distribution network's design. The aim of the study is to increase the performance of the network relying on academic design norms.

In case study, the difficulties in distribution channel selection and networking for a 0 + 4 product are explained, current situation at the company is summarized, and how to achieve possible solution is described.

Key words: Supply Chain Management, Distribution Channels, Network Design and Optimization, Strategic Distribution Models, Importance of Distribution, Components of Distribution

ÖZET

Günümüz iş ortamında tedarik zinciri yönetimi alanında uygulanan stratejiler, üretici firmalara maliyet düşürücü bir avantaj olarak geri dönebilmektedir. Bu yüzden, üretici bir firmanın ürün ve müşteri özelliklerine göre optimum dağıtım kanal / kanallarını seçmesi firmanın karlılığı, prestiji ve dolayısıyla uzun dönemli sürekliliği açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu gıda sektöründe büyük resim olan Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili tanımlara yer verilmiş, daha sonra şirketlerin tüketici ile yüz yüze geldiği bir alan olan Dağıtım Kanalları ve diğer ilgili tanımlar ile kanal seçiminin önemine değinilmiştir.

Çalışmada ele alınan sorun dağıtım ağlarının tasarımının düşük performanslı olmasıdır. Buradaki amaç, dağıtım ağı performansını bilimsel tasarım ilkelerinden yararlanarak yükseltmeye çalışmaktır.

Örnek olay olarak da 0 + 4 bir ürün için dağıtım kanalı seçimi ve ağ oluşturmada karşılaşılan zorluklar anlatılmış, mevcut durum özetlenmiş, olası çözüm yoluna nasıl varıldığı anlatılmıştır.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖNSÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖZET.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1. Tedarik Zinciri Yönetimi	2
1.1. Tanımlar ve Temel Kavramlar	2
1.1. Tedarik Zinciri Modelleme	7
1.3. Tedarik Zinciri Ağı Tasarımı	8
1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve Aşamaları	8
2. Dağıtım Ağı Konusuna İlişkin Tanımlar	13
2.1. Bayilik / Distribütörlük	13
2.2. Merhandising (Tanzim – Teşhir)	20
2.3. Franchising	27
3. Dağıtım Kanalları.....	34
3.1. Dağıtım Kanalı Tanımı ve Çeşitleri	35
3.2. Dağıtım Kanalları Alternatifleri	37
3.3. Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması.....	38
3.3.1. İlişkinin Türüne Göre Dağıtım Kanalları.....	38
3.3.2. Bütünleşmenin Yönüne Göre Dağıtım Kanalları	39
3.4. Dağıtım Kanallarının Fonksiyonları	40
4. Uluslararası Kanallarda Dağıtım Kanalları.....	43
4.1. Uluslararası Pazarlarda Dağıtım Kanallarının Önemi ve Kullanma Gerekliliği.....	43

4.2. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalı Seçiminde	
Kullanılan İlkeler	43
4.3. Uluslararası Pazarlarda Kanal Stratejileri	44
4.3.1. İhracat.....	45
4.3.2. Lisanslama.....	48
4.3.3. Ortak Girişim (Joint Venture)	49
4.3.4. Doğrudan Sahiplik	50
4.4. Uluslararası Dağıtım Ağı Yönetimi	52
4.5. Uluslararası Dağıtım İşlemleri Maliyetleri	59
4.6. Uluslararası Pazarlamada Gözönüne Alınan Konular.....	59
5. Türkiye’ de Dağıtım Kanalları	63
5.1. Dağıtımın Gerçekleştirilmesi	64
5.2. Dağıtım Fonksiyonunun Pazarlama Bileşenleriyle İlişkisi	65
5.3. Dağıtımın Önemi.....	66
5.4. Katılımcılar	67
5.5. Hedefler.....	67
5.5.1. Toplam Maliyet Kavramı	67
5.5.2. Müşteri Hizmetleri Kavramı	68
5.5.3. Dağıtım Maliyetleri ve Hizmet	69
5.6. Fiziksel Dağıtımın Bileşenleri.....	69
5.6.1. Sipariş Prosesi	70
5.6.2. Taşıma Süreci.....	71
5.6.2.1. Nakliye Prensipleri.....	72
5.6.2.2. Ölçek ve Mesafe Ekonomisi	72
5.6.2.3. Lardner Kanunu	73
5.6.3. Doğru Taşıma Yolunun Belirlenmesi	73
5.6.3.1. Raylı Sistem	73
5.6.3.2. Kara Yolu	74
5.6.3.3. Hava Yolu	75

5.6.3.4. Deniz Yolu	75
5.6.3.5. Boru Hattı.....	75
5.6.3.6. Posta Servisi.....	75
5.6.4. Taşımacılık Modunun Seçilmesinde Etkili Faktörler	76
5.6.4.1. Ürünün Uygunluğu ve Yapısı	76
5.6.4.2. Alım Gücü ve Ekonomi	77
5.6.4.3. Uygunluk.....	77
5.6.4.4. Müşteri İstekleri	77
5.6.4.5. Rakip Baskısı	77
5.6.4.6. Depolama	78
5.6.5. Taşıma Modu Seçimi İçin Bir Karar Verme Aracı, AHP (Analytical Hierarchy Process)	80
6. Dağıtım Ağı Tasarımı	82
6.1. Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler	82
6.2. Dağıtım Ağı Tasarımında Faydalanılan Birimler	83
6.3. Dağıtım Ağı Tasarımında Stratejik Kararlar.....	83
6.4. Dağıtım Ağı Tasarımı Aşamaları	84
6.5. Ağ Tasarımlarının Amacı, Kısıtlar ve Parametreler	84
7. Dağıtım Stratejisi	86
7.1. Stratejik Partnerler	86
7.1.1. Üçüncü Parti Lojistik (3 PL).....	86
7.1.2. Perakendeci – Tedarikçi İşbirliği	88
7.1.3. Distribütör Entegrasyonu	88
7.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	89
8. Gıda Dağıtım Sistemine Dair Global Örnekler	90
8.1. İngiliz Gıda Dağıtım Modeli.....	90
8.2. Amerikan Gıda Dağıtım Modeli	91
8.3. Türkiye’ de Gıda Dağıtım Sistemi	92
9. Uygulama	94

10. Sonuç	106
11. Kaynaklar	107
Özgeçmiş	109

KISALTMALAR LİSTESİ

TZY: Tedarik Zinciri Yönetimi

MRP: Material Requirements Planning – Malzeme İhtiyaç Planlaması

MRP II: Manufacturing Resource Planning – Üretim Kaynakları Planlaması

ERP: Enterprise Resource Planning – Kurumsal Kaynak Planlaması

3PL: Third Party Logistic – Üçüncü Parti Lojistik

RSP: Retailer Supplier Partnership – Perakendeci ve Tedarikçi İşbirliği

DI: Distribution Integration – Distribütör Entegrasyonu

CRM: Customer Relationship Management – Müşteri İlişkileri Yönetimi

B2C: Business to Consumer – İşletmeden Tüketicie

B2B: Business to Business – Şirketlerarası Ticaret

K / A: Key Account – Ulusal veya Yerel Marketler / Market Zincirleri

AHP: Analytical Hierarchy Process

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Tedarik Zincirinde İstenen Amaçlar	10
Tablo 2. Nakliye Tiplerinin Birbiriyle Kıyaslanması	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemi Felsefesi.....	6
Şekil 2. Tanzim – Teşhir Döngüsü.....	24
Şekil 3. Alternatif Uluslararası Stratejiler.....	45
Şekil 4. Uluslararası Kanallara Genel Bakış.....	55
Şekil 5. Global Ticarete Direkt Sistem.....	55
Şekil 6. Konsolidasyon Stratejisi.....	56
Şekil 7. Yurtiçi Konsolidasyon Stratejisi.....	57
Şekil 8. Birden Çok Ülke İçin Konsolidasyon Stratejisi.....	58
Şekil 9. Hızlı Tüketim Ürünlerinin Dağıtım Kanalları Şeması.....	63
Şekil 10. Pazarlama Şirketi ile Ortak Kurulan Dağıtım Kanalı Örneği.....	64
Şekil 11. Nakliye Prosesi.....	72
Şekil 12. Depo Operasyonu.....	79
Şekil 13. Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler.....	82
Şekil 14. Ağ Tasarımı Aşamaları.....	84
Şekil 15. Üçüncü Parti Lojistik.....	87
Şekil 16. Uygulama.....	98

GİRİŞ

Bu çalışma ülkemiz gıda sektörü soğuk zincir kısmında dağıtım kanalı tasarımının yapılmasında karşılaşılan yaklaşımları ve zorlukları ortaya çıkarma amacı gütmektedir.

Bilindiği gibi soğuk zincir gıda ve ecza sektörlerinde uygulanmakta ancak her iki sektörde de farklı sıcaklık seviyeleri ele alınmaktadır. Çalışma 0 ile 4C arasında tutulması gereken ürünleri kapsamaktadır.

Çalışma tündengelim yaklaşımı çerçevesinde var olan dağıtım kanal yapılarının (üretici – distribütör – bayi veya üretici – zincir mağazalar veya üretici – distribütör – tüketici) hangisinin sektörde yaygın olduğu araştırması ile başlamış ve en fazla benimsenen yapıyı incelemeye almıştır. İnceleme dağıtım kanalı tasarımının ne şekilde yapıldığı incelemesi ile başlamış, bu doğrultuda yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme tasarımının nasıl yapıldığını saptamaya yönelik açık uçlu sorulardan oluşmuş, alınan yanıtlar da literatürdeki ilke ve kurallar ile karşılaştırılmıştır.

Bir vak'a çalışması şeklinde ilerleyen tez, dağıtım kanalı tasarımının ve yönetiminin gıda soğuk zincirinde düzeyini ortaya koyarak bilimsel katkısını oluşturmuştur.

1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ (TZY)

Giriş

Bir tedarik zinciri; tedarikçiler, imalatçılar, dağıtıcılar, toptancılar, perakendeciler gibi çeşitli iş aktörlerinden oluşan bir ağda, hammadde temininden ürünlerin son tüketicilere dağıtım ve pazarlanmasına kadar olan tüm iş süreçlerinin birlikte ve uyum içinde hareketini sağlamak üzere, malların, bilginin ve fonların akışını yöneten bütünleşik bir sistem olarak tanımlanabilir.

Bu iş ağının öğelerinin, sayılarının, ölçeklerinin ve yerlerinin tespiti, birbirleri arasındaki fiziksel akışın miktarının belirlenmesi gibi alt problemleri içeren ağ tasarımı problemi, tedarik zinciri yönetimi içinde stratejik bir öneme sahiptir. (Turan Paksoy, Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Kanallarının Tasarımı)¹⁶

Tarihsel perspektif içerisinde sırasıyla MRP, MRP II, ERP ve TZY' ye kadar gelen süreçte, 1960' lı yıllarda MRP adı verilen kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram üretici işletmeler için ürün ağaçları açan, ürünlerin hangi parçalardan oluştuğu, hangi parçaya ne miktarda ve ne zaman ihtiyaç olduğu bilgisini veren sistemler olarak ortaya çıkmış ve üretim sektöründe bilgisayar ve bilgi sistemlerinin kullanılmaya başlamasına önayak olmuştur. Daha sonra, 1970' li yıllarda MRP II ile bu özelliklerin üzerine satış, satın alma, insan kaynakları, kalite gibi fonksiyonlar da eklenmiştir. ERP ise birden fazla noktada üretimle dağıtım yapan ama tek bir şirketin üretim gibi iç operasyonlarını koordine eden bir sistemdir. Tedarik zinciri ise modelde rolü olan işletmeleri birbiriyle konuşturan, bunların birbirine bilgi sağlamasını amaçlayan, güvenli bir ortamda, zamanında, hatasız, ihtiyaç duyulan ve doğru kişiye bilginin ulaşmasını sağlayan bir iş modeli sunmaktadır.²¹

1.1 Tanımlar ve Temel Kavramlar

TZY; tedarikçi, üretici, toptancı, bayi, müşteri zincirindeki malzeme, bilgi ve para akışını koordine etmek ve yönetmek demektir. TZY ile sadece şirket içindeki

entegrasyon değil, tedarik zincirini oluşturan tüm şirketlerin entegrasyonu sağlanmakta, en azından amaçlanmaktadır. Temel amaç, müşteri tatminini arttırırken, karı maksimize etmek ve daha verimli, daha düşük maliyetle çalışmaktır.²²

TZY; işletmenin iç kaynaklarının dış kaynaklarla entegre edilerek etkin bir biçimde çalışmasının sağlanmasıdır. Amaç; geliştirilmiş üretim kapasitesi, piyasa duyarlılığı ve müşteri / tedarikçi ilişkileri gibi işletmenin tüm performansını oluşturan değerlerin arttırılmasıdır. TZY, hammaddelerin temin edilmesinden ürün imalatına ve buradan da işlenmiş ve tamamlanmış ürünlerin tüketiciye dağıtımına kadar tüm tedarik zinciri boyunca bilgiye dayalı karar almamıza olanak vermektedir.⁷

Başka bir deyişle TZY; ‘müşteri odaklı kurumsal vizyon üzerinde gelişim gösteren, bir işletmenin iç ve dış bağlantılarını yöneten ve ardından iç-fonksiyonellik ile iç-organizasyon arasındaki sinerjinin bütünleşimini ve koordinasyonunu sağlayan bir yapı’ olarak ele alınabilir. İç tedarik zincirinin başarılı bütünleşimi ağırlıklı olarak, tedarik zincirindeki halkalar arasındaki kusursuz ve zamanında bilgi paylaşımına bağlıdır.¹²

Tedarik zincirini oluşturan halkalar arasındaki bu sıkı ilişki, tüketici veya müşteri ile işletme arasında olduğu kadar işletme (alıcı) ve tedarikçisi (satıcı) arasında da mevcuttur. Müşteri ile tedarikçi işletme arasında, özellikle dağıtım gereksinimlerinin daha sık karşılanması için, en az hatayla karşılama ve daha büyük ölçekli işbirliği yaratmada önemli bir kavramdır ve tedarikçi ile müşteri arasında kurulan ‘ağ’ kalıcı ve uzun ilişki oluşturulması anlamında ele alınmaktadır. Bunun yanında geleceğin fabrika yapısına ilişkin yapılan tartışmalarda ‘geleceğin fabrikasında büyük ve kitle üretim yerleşimleri değil, fabrikaya bağlı şubelere coğrafik olarak mal gönderen daha çok tedarikçinin görüleceği’ belirtilmektedir.¹³

Bir şirketin temel hedefi, kendi tedarik zincirinden geçen ürünlere bir değer katmak ve bu ürünlerin istenilen miktarlarda, uygun nitelikte ve istenilen miktarlarda, uygun nitelikte ve istenilen zamanda nakliyat sürecinde rekabetçi bir maliyet anlayışıyla dağıtılması sürecidir.¹²

Bir tedarik zinciri, üç ana iş sürecinden oluşmaktadır;

1. Malzeme Yönetimi (Gelen Lojistik)

2. İmalat

3. Fiziksel Dağıtım (Giden Lojistik)

Malzeme yönetimi; hammadde ve stok yönetiminin, bölümlerin ve tedarik sürecinin kontrolünün de eke geçirilmesi ile ilgilidir. Daha detaya inilirse, malzeme yönetimi; malzeme akış çevrimlerinin, ürünlerin satın alma ve iç kontrol sürecinde nihai ürünlerin depolanması, taşınması ve dağıtımıyla ilgili olarak planlama ve kontrol faaliyetlerinin tümünü barındıran bir sistemdir.⁹

İkinci ana süreç olan imalat, counlukla fiziksel mallar üzerinde makine, robot ve işgücü kullanılarak yapılan değişikliklerdir. Ekonomi bilimi imalatı malların şekil faydalarının arttırılması şeklinde tanımlar.

Fiziksel dağıtım ise, müşteri hizmeti sağlayan bütün dış lojistik faaliyetlerini çevreleyen bir yapı olarak düşünülebilir. Bu faaliyetler bütün sipariş süreci (sipariş makbuzu dahil), stokların stratejik olarak yerleştirilmesi, depolama ve elde tutma, dış taşıma / ulaştırma, konsolidasyon, ücretlendirme, promosyon, geri dönen ürün depolama ve ömür boyu ürün desteği işlemlerini kapsamaktadır.⁴

Lojistik kavramını ele aldığımızda ise (lojistik, dağıtım ile aynı anlamda kullanılmamaktadır), bir kurumun lojistik bileşenleri,²⁰

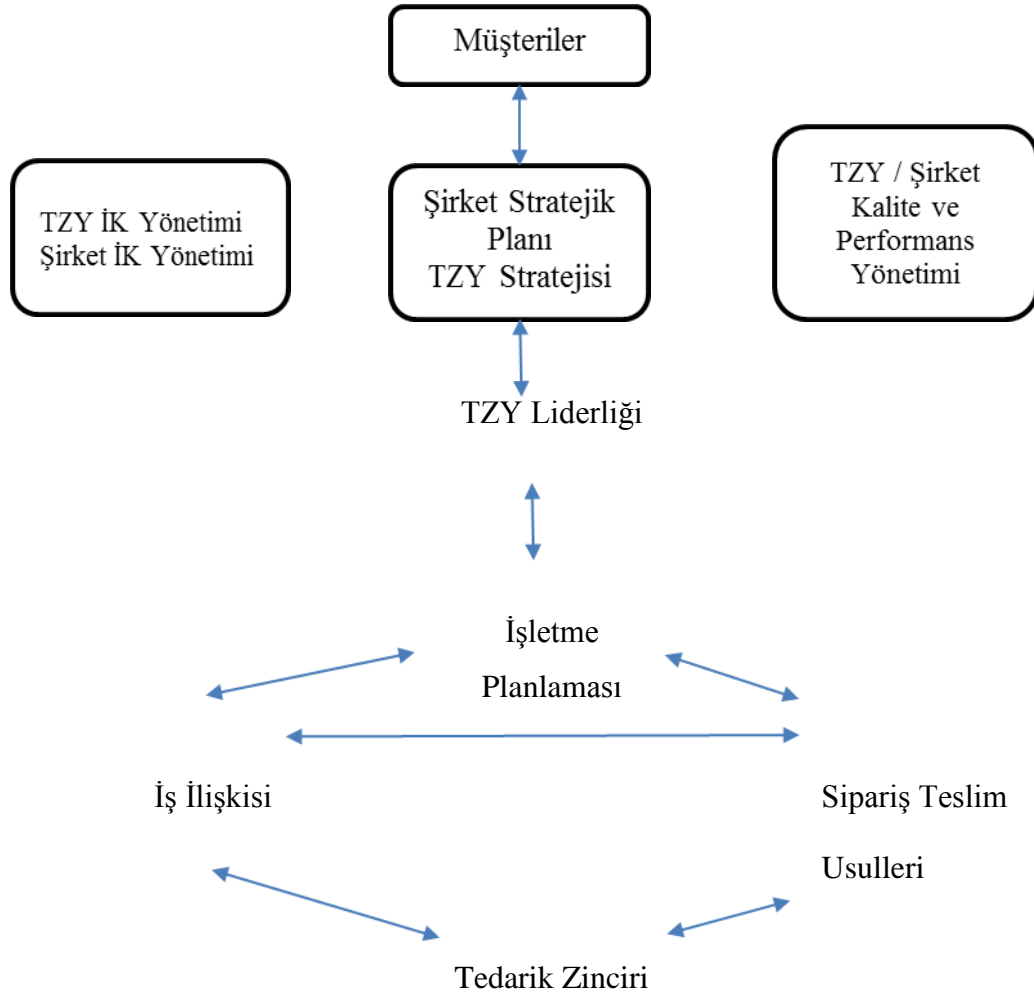
- Üretim merkezi sayısı (fabrika sayısı)
- Sıfır, bir veya daha fazla dağıtım kademesi
- Müşteriler
- Hammadde ve malzeme tedarikçileri

- Kullanılmış ürünler ve geri dönen ürünler için konteyner
- Tüm bu maddeleri birbirine bağlayan dağıtım kanalları

Lojistik hakkında sıkça sorulan sorular;

- Bu ülkedeki müşterilere bu ürünleri sunmak karlı bir iş midir?
- Hangi ülkede ve hangi fabrikada bu ürün üretilmelidir?
- Bu ürün hangi dağıtım kanallarından ve ulaştırma şekilleri ile dağıtılmalıdır?
- Bu ürün için taktiksel üretim planı nedir, ne kadar stok olmalıdır ve nerede depolanmalıdır?
- Bu ürün için hangi ülkedeki hangi satıcılarla işbirliği yapılmalıdır?
- İşletmemiz üretim ve dağıtım ağlarını birleştirmek için hangi organizasyonlarla işbirliği yapmalıdır.
- Çevre düzenlemeleri ve tanzimiyle ilgili en ekonomik ve en ekolojik çözüm nedir?

Bu noktaya kadar tanımlanmaya çalışılan kavramsal çerçeveyi özetlemel gerekirse, TZY sistemi Şekil 1' deki gibi şematik olarak ifade etmek mümkündür.



Şekil 1. Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemi Felsefesi (Eraslan, 2003)⁷

Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi, şirketin dışındaki tedarik işlerini sağlayan firmaların yönetilmesi ve bunlarla etkin çalışması için şirketin iç kaynaklarını bir bütün halinde ele alan temel bir işletme sistemi olarak tanımlanmaktadır. Burada amaç, şirketin imalat kapasitesinin kullanımının iyileştirilmesi/arttırılması, piyasaya karşı duyarlılığın ve yanıtallığın geliştirilmesi ile tüketici ile tedarik işlerini üstlenenler arasında ilişkilerin iyileştirilmesi yoluyla şirketin çalışmasının ileriye götürülmesidir. ⁷

1.2 Tedarik Zinciri Modelleme

Her tedarik zinciri modelinin kendine özgü özellikleri olmasına rağmen, birçoğu aşağıda tanımlanan adımların yerine getirilmesini gerektirir; ¹¹

a. Problemin Tanımlanması: Bir çalışma halihazırda bir ihtiyacı giderecek şekilde hazırlanmamışsa, detaylı ve eksiksiz olması bir anlam ifade etmez. Etkili bir çalışma yapabilmek için, potansiyel problemleri olan sistem parçalarının incelenmesi ve çalışmanın buna göre hazırlanması gerekir. İyi bir model, kurucusu tarafından sistemin diğer parçalarını da kolayca içine alabilecek şekilde tasarlanmış olmalıdır. Fakat içinde gereksiz ve fazlalık bilgilerin bulunduğu bir model, bilgisayar üzerinde diğer modellere göre daha yavaş çalışabilir ve maliyeti daha yüksek olabilir.

b. Hedeflerin Belirlenmesi: Tedarik zinciri modelinin amaçları, üzerinde çalışılacak problemin durumuna göre saptanır. Geliştirmede kullanılan belirli metotların, çalışmanın hedefinin belirlenmesinde rolü büyüktür. Fakat bu hedefler, daha önce yapılan modelin sonuçlarının yeni verilere uyarlanmasını engelleyecek şekilde dar planlanmamalıdır.

c. Model Formülasyonu: Hedeflerin ve problemin belirlenmesinden sonra, modeli kuracak olan kişi, modelin temel çatısını geliştirebilir. Bu çatı genellikle olayların prensiplerini ve kullanılan elemanları içerir. Toplanan verilerin doğruluğunun, elde edilen sonuç üzerindeki etkisi büyüktür. Yapılan ilk plan içerisinde; gerekli olan verilerin, bilgi kaynaklarının ve bu bilgilerin nasıl elde edilebileceği belirtilmektedir. İlk olarak, çalışmanın hedefleri ile ilgili olan bu bilgilerin çıkartılması gerekir. Tecrübeli bir model kurucu, çalışmada yer alan diğer kişilere hangi verilerin gerekli, hangilerinin gereksiz olduğu konusunda yardım etmelidir. Sistemin taklidini yapmak veya sistemin bir kopyasını çıkarmak için harcanan çaba genellikle gereksizdir. Detayların gerekli olduğu zaman eklenmesi, çalışmanın hedefine ulaşması açısından takip edilmesi gereken en iyi yoldur. Teknik karışıklıklar modelle, modelin kurulma amacı arasındaki ilişkiden daha az önemlidir.

1.3 Tedarik Zinciri Ağı Tasarımı

Tedarik zinciri ağı; tedarikçi, nakliyecisi, üretici, dağıtım merkezleri, perakendeci ve tüketici ile ortaya çıkan tedarik zincirini oluşturan sistemler, alt sistemler, operasyonlar, aktiviteler ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini içeren karmaşık bir bütündür. Bu karmaşık bütünün tasarımı, modelinin oluşturulması ve hayata geçirilmesi işletmenin maksimum etkinlik ve verimliliğe sahip olmasında oldukça belirleyici bir rol üstlenecektir. Hızlı bir şekilde, çok çeşitli ürünün, arzulan fiyat ve kalitede sunumunun sağlanabilmesi için ağ elemanlarının mümkün olduğunca azaltılması ve yapının yalın hale getirilmesi gerekir. TZY' de tasarım boyutu rekabet avantajı ile ilişkili olarak incelendiğinde, temelde entegrasyon ve yalınlığın 'en iyi tek yol' olarak önerildiği gözlenmektedir. Bu çabalar, gelişmekte olan bir alanda 'klasik' olarak nitelendirilebilecek ilkelerin, kuralların ve modellerin oluşturulmasında zorunlu bir başlangıç aşaması olarak değerlendirilebilir.³

1.4 Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve Aşamaları

TZY sistemi; şirketin dışındaki tedarik işlerini sağlayanların yönetilmesi ve bunlarla etkin çalışması için şirketin iç kaynaklarını bir bütün halinde ele alan temel bir işletme sistemi olarak tanımlanmaktadır.¹

Daha açık olarak TZY; 'Temel iş süreçlerinin son kullanıcıdan ürün, hizmet ve bilgi üreten özgün tedarikçiye doğru, müşterilere ve diğer mülk / para sahiplerine bir değer katan bütünleşimdir.'⁶

Burada amaç, işletmenin imalat kapasitesinin artırılması, piyasaya karşı duyarlılığın geliştirilmesi ve tüketici ile tedarik işlerini üstlenenler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi yoluyla şirket performansının ileriye götürülmesidir. Tedarik zincirinde tedarik seviyesinin tespit edilmesi için yapılan çalışmalar; işletmenin mevcut durumunun belirlenmesi ve işletmenin belirlenen durumuna bağlı olarak TZY sisteminin uygulanması üzerinde odaklanmaktadır.⁸

TZY' deki temel felsefe, toplam tedarik zinciri maliyetini istenilen sabit talep doğrultusunda minimize etmektir. Bu toplam maliyet, aşağıdaki maliyet unsurlarını içermektedir; ¹⁸

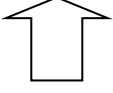

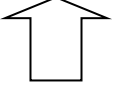
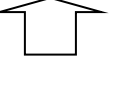
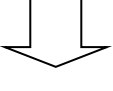


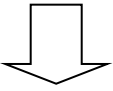


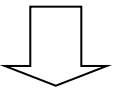

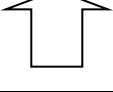

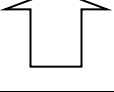
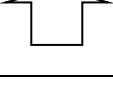
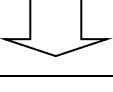




- Hammadde ve diğer satın alma maliyetleri,
- Gelen taşıma ve ulaştırma maliyetleri,
- Tesis yatırım maliyeti,
- Direkt ve endirekt üretim maliyetleri,
- Direkt ve endirekt dağıtım merkezi maliyetleri,
- Stok bekletme maliyeti,
- İç yatırım ve taşıma maliyetleri
- Giden taşıma ve ulaştırma maliyetleri

TZY' de fonksiyonel aşamalar ve bunların stok, müşteri hizmetleri ve toplam maliyet olmak üzere üç farklı tedarik zinciri parametresi üzerinde yarattıkları etkiler aşağıda Tablo 1' de gösterilmiştir. Koyu renkli oklar, fonksiyonel amaçların istenen sonuçlarla örtüştüğünü göstermektedir. Tedarik zinciri parametreleri için istenen sonuçlar tablonun altında gösterildiği üzere; stok seviyeleri için düşüş (aşağı yönlü ok), müşteri hizmetleri için artış (yukarı yönlü ok), toplam maliyet için ise düşüş (aşağı yönlü ok) şeklindedir.

Tedarik zincirinde yüksek müşteri hizmetleri hedeflendiğinde; stok seviyeleri, müşteri hizmetleri maliyeti ve toplam maliyet artmaktadır. Müşteri hizmetlerinde istenen sonuç artış olduğu için yukarı yönlü, koyu bir okla belirtilmiştir. Ancak, stok ve toplam maliyet üzerinde bu amacın etkisi istenen sonuçlar doğrultusunda gerçekleşmemektedir. Bu nedenle açık renkli oklarla gösterilmiştir.

Benzer şekilde; düşük ulaştırma maliyeti hedefi toplam maliyet ile; düşük depolama maliyeti hedefi stok ve toplam maliyet ile; stokların azaltılması hedefi stok ve toplam maliyet ile; yüksek dağıtım hızı hedefi müşteri hizmetleri ile; düşük işgücü maliyeti hedefi ile aynı doğrultuda gerçekleştirdiği için bu parametreleri koyu renkli oklar ile temsil edilmiştir.

Tablo 1. Tedarik Zincirinde İstenen Amaçlar (Carmichael, 1998)⁵

<i>Fonksiyonel Amaçlar</i>	Stok	Müşteri Hizmetleri	Toplam Maliyet
Yüksek Müşteri Hizmeti			
Düşük Ulaştırma Maliyeti			
Düşük Depolama Maliyeti			
Stokların Azaltılması			
Yüksek Dağıtım Hızı			
Düşük İşgücü Maliyeti			
<i>İstenen Sonuçlar</i>			

TZY' nin kurumsallaşması için gerekli faaliyetler üç aşamada sınıflandırılabilir; operasyonel aşama, taktiksel aşama ve stratejik aşama; ¹¹

- i. Operasyonel Aşama: Bu aşamada, muhtemelen fabrika içi veya departmanlararası sınırlı bir kapsamda kısa zamanlı periyot olarak nitelendirilebilecek bir süreç söz konusudur. Kaynaklar ve talepler sabittir ya da biliniyordur. Kritik olduğu düşünülen çeşitlilik genellikle bir istisnadır. Genellikle bu aşamada Doğrusal Programlama, Tamsayılı Programlama ya da Karma Tamsayılı Programlama gibi bir matematiksel optimizasyon metodu kullanılır.
- ii. Taktiksel Aşama: Bu aşamada ise zaman periyotları uzundur, muhtemelen birkaç ay veya daha uzun sürebilir. Kaynakların sıralanması, makineden bütün fabrikaya doğru genişletilebilir. Dosyalanmış olarak, hangi ürünün üretileceği ve hangi ürünün hangi fabrikada imal edileceği ya da hangi tedarikçinin seçileceği gibi bilgiler ve ilişkiler yer almaktadır. Bu aşamada talep tahmini basitçe önceden kestirilebilir. Eğer talep tahmini stokastik karakteristiklere dayanan bir kestirme ise; simülasyon burada en iyi çözümdür.
- iii. Stratejik Aşama: Bu aşamada talep tahmin periyotları oldukça uzundur ve birkaç yıl sürebilir. Stratejik plan, bütünleşik olarak tüm sistemi kapsayacak şekilde geliştirilebilir veya alternatif olarak üretim bölümlerine ya da ürün ailelerine indirgenerek geliştirilebilir. Genel olarak, stratejik planlar hazırlanırken sistemin tüm unsurlarının değişebilir nitelikte olduğu varsayımı altında hareket edilir. Yeni üretim bölümleri açılabilir ya da mevcut bölümler kapatılabilir. Bu yüzden, bir strateji planı oluşturmak için genellikle stokastik modelleme veya simülasyon yöntemi kullanılır. Bu bağlamda, her aşama için modelleme metodunun farklılık gösterdiğini söyleyebiliriz. Genellikle; operasyon aşamasında matematiksel model, taktiksel aşamada ayrık olay simülasyonu, stratejik aşamada ise birleşik modelli simülasyon yöntemi kullanılmaktadır.

TZY bir sistem olarak ele alındığında, bu sistemin bütünleşmesi yönetim alanındaki uzmanların, guruların da katkılarıyla gelişim göstermektedir. Daha önceleri yöneticiler bu bütünleşim felsefesini işletmelerde uygulamaya çalışmışlar ancak bilgi teknolojisinde yoksun olan işletmeler sisteme yönelik yaklaşımı tam anlamıyla uygulayamamışlardır. 1950'li yıllara döndüğümüzde, endüstri dinamikleri alanındaki

gelişmeler tedarik zincirinin bütünleşik bir sistem olması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Son yıllarda teknolojiadaki gelişmeler sayesinde iletişimin baş döndürücü bir hızla artmasıyla beraber, TZY' deki bütünleşim felsefesi de ivme kazanmıştır. Hem yönetim hem de teknoloji alanındaki gelişmeler, üreticiden perakendeciye doğru güçlü bir ötelemeyi doğurmuştur.

Bütünleşim sürecinde bilgi teknolojileri ve perakende sektörünün gücü, tedarik zinciri alanında bir katalizör gibi davranarak sanal tedarik zincirleri, sanal ağlar ve e-iş alanındaki gelişmelere önderlik etmiştir. Amazon.com gibi internet işletmeleri, bilgi akışını elektronik ortama adapte ederek ürün akışları ve tedariki süreçlerinde büyük başarılar elde etmişlerdir.

2. DAĞITIM AĞI KONUSUNA İLİŞKİN TANIMLAR

Bu çalışmanın ana unsuru olan bu kavramın tanım ve açıklamalarından önce, örnek olaya konu olan ürünün sektörüyle ilgili sıklıkla karşımıza çıkan bazı kavram ve mesleki tanımlar üzerinde durulacaktır.

2.1 Bayilik / Distribütörlük:

Başta gıda olmak üzere hızlı tüketim sektöründe 90'lı yılların ortalarından beri bu alanda bir kavram kargaşası yaşanmaktadır. Sektörde çalışan tüm kesimlerin dilinde pelesenk olan distribütörlük ve bayilik kavramlarının sözlük anlamları genel itibarı ile bir birine benzer. Kısaca tanımlarsak “Her hangi bir üretici veya tedarikçi firma tarafından piyasaya arz edilen ürünlerin, belli bir bölgedeki nihai satış noktalarına satış ve dağıtım ile yetkilendirilmiş kurum ya da kişilere bayi veya distribütör denir.” Her ne kadar Ticaret Kanunu ve Rekabet Kurumu yönetmelikleri bölge sınırlamasına sıcak bakmasa da uygulamalar böyledir.

İki kavram arasında benzerlik olsa da, uygulama da ciddi fonksiyon farklılığı olduğunun altını çizmek gerekir. Kısaca “Distribütör-Dağıtıcı”, “Bayi-Satıcı”dır şeklinde özetlenebilir. Distribütör elemanı satış noktasına gittiğinde sipariş görüşmesi yapar. Tüketici talebi yoğun, erime hızı, marka bilinirliği yüksek, daha önceden rafı, standı, fiyatı vs belli ürünleri eksilenin tamamlanması yöntemi ile müşteriye sunarlar.

Distribütör diye tanımlayabilmek için sadece o firmanın ürün grubu için tahsis edilmiş depo, araç, personel vs yatırımları, münhasır bir satış ekibinin olması gerekir. Bu yatırım ve operasyonun maliyetini kaldıracak bir ciro, bu ciro içinse güçlü marka ve ürün portföyü olmazsa olmazdır. Çünkü distribütöre yatırımı yaptıran üretici firmanın belli bir ciro ve karlılık öngörüyor olmalıdır.

Bayilikte ise, çok özel durumlar olmadıkça sadece bir üretici firmaya özel ekip ve altyapı oluşturulması zorunlu değildir. Genellikle mevcut bir organizasyonla, muadil olmayan başka üretici firma ürünleri ile birlikte tahsis edilen bölgedeki hedef müşterilere mal ve hizmet satışının yapılmasıdır. Bayi satış elemanları müşteriye gittiğinde

distribütörlükte olduğu gibi doğrudan sipariş görüşmesinden ziyade, satış ve ikna görüşmeleri yaparlar.

Spesifik örnekleme gerekirse; tüm dünya da çok geniş üretim ve dağıtım ağı olan Unilever firması, Lipton Ice Tea, Nestle ise Nestea markasının dünya dağıtımını yakın zamana kadar Coca Cola ve Pepsi şirketlerine yaptırmıştır. Çünkü kendi ana portföyleri bu ürünlerin bulunması gereken nihai meşrubat tüketim noktalarına hizmet vermeye yeterli ve uygun değildir. Ana portföy cirolarının %80' ini veya çok daha fazlasını, Türkiye' de 5.000 – 10.000 civarındaki satış noktasından elde ederken, bahse konu ürünlerin cirosunun %80' i belki 50.000 belki de daha fazla satış noktasından elde edilmektedir. Bu penetrasyonu sağlayabilmek ise hem pahalı, hem de farklı bir dağıtım örgütlenmesi ve uzmanlık gerektiren bir konudur. Dolayısı ile üretici şirketler, hem portföy hem de bu portföyün satış ve dağıtımın yapacak bayi seçerken son derece dikkatli ve hassas seçimler yapmak zorundadır. Çünkü bayi işin tahliye istasyonudur, bayi ye kadar farklı kategorik ürünleri tek boru hattından geçerseniz bile, esas bayiden sonra başlayan kanal ve dağıtım çeşitlenmesi nedeni ile tıkanma kaçınılmaz olur. Bayinin de uzman olduğu kanala ve dağıtım yapısını iyi hesap etmek gerekir. Çok fazla ve farklı kategori yöneten şirketlerin, kendi içlerinde kategorik olarak ayrıştığı gibi, bu ayrışmanın alt dağıtım kanallarına kadar indirgenmesi önemlidir. Birçok firmanın yaşadığı, dağıtım kanallarındaki kılcal tıkanmaların temelinde bu vardır. ²

Bir şirket, distribütör ağına neden gerek duyar? Bunun birden fazla nedeni vardır. En önemlilerini sayarsak; ²⁵

Lojistik Maliyeti: Bir şirket ürettiği tonlarca ürünü küçük parçalar halinde bayisine taşıyamaz, bunun olası maliyeti çok yüksektir. Düşünün, bir su üreticisisiniz ve sadece İzmir'de 2.500 tane satış noktanız var (bakkal diyelim mesela). Bu 2.500 bakkala sizin servis yapmanızın maliyetini imkansızdır. Bunun yerine şirket, distribütör ağı kurarak, İzmir'deki bakkallara dağıtım yapan tek bir distribütör bulur ve bu distribütöre toptan satış yapar. Distribütör ise, bu dağıtımın karşılığı yüzde bir kar payıyla bu ürünleri bu 2.500 bakkala kendi ekibiyle dağıtır. Burada ana üretici

şirketin tek yaptığı, distribütör şirkete belli bir kar payı vermek. Böylece devasa bir lojistik maliyetinden, tek bir depoya toplu sevkiyat yaparak kurtulur.

İnsan Kaynağı Maliyeti: Üretici şirket direkt dağıtım ekibi kurduğu anda onlarca satış temsilcisini kendi bordrosu altında çalıştırmak durumunda kalır, tabi bu ekibi yönetecek ekstra yöneticiler ve genel merkez ekibi de cabası. Distribütör ile çalışan şirketler bir nevi satış ekibini “outsource” yapmış olur, yani distribütör satış ekibini kullanır. Tabi bunu her ne kadar avantaj gibi sunsak da, kontrol etmedeki zorluk, şirket imajının sahaya yanlış yansımaları vs. Gibi olumsuzlukları da vardır.

Depolama Maliyeti: Üretici firma, ürünlerinin dağıtımını kendi üstlense (yani direkt dağıtım yapsa) tüm bu ürünleri ayrı lokasyonlarda stoklayabilmesi ve dağıtıma hazır hale getirmesi için ek depo maliyeti yüklenmesi gerekir. Bu deponun tüm temel giderlerinin dışında mali giderleri ve eleman giderleri de olacak. Üretici firma, distribütör ağıyla bu maliyetten de kurtulmuş oluyor.

Mali Yönetim Kolaylığı: Üretici firma, distribütör ağını kullanarak, yukarıda örneklediğimiz gibi, 2.500 tane ayrı müşterinin hesabını takip etmek yerine, sadece bir distribütörünün hesabını takip eder. Bu 2.500 örnek noktayla, carisiyle, tahsilatıyla, riskiyle, batağıyla ve karıyla distribütör ilgilenir. Şirket, tüm riskleri (ama aynı zamanda karının belli bir yüzdesini) bu distribütöre bırakır. Çift taraflı kazanç (ing. Win-win) durumu söz konusudur.

Yukarıda saydığımız temel faydalar dışında saymakla bitiremeyeceğimiz ek faydalar da mevcuttur. Orneğin filo maliyetlerinin (yeni yatırım/bakım), saha satış sistemi maliyetlerinin (el terminalleri, pos cihazları vs.), tahsilat riskinin distribütöre devredilmesi gibi.

İyi bir distribütörde olması gereken özellikler;

- Her şeyden önce distribütörün yatırım konusunda her zaman ve hiç bitmek bilmeyen bir hevesi olmalıdır. Bunun için çok güçlü bir finansal yapı da şarttır.

- Sağlam bir satış / sevkiyat ekibi olmalıdır.
- Lokasyonunda tanınır, bilinir olmalı, mümkünse daha önce veya halen büyük markaların distribütörlüğünü yapmış olmalıdır.
- Lokasyonunda ve noktalarda söz sahibi olabilmeli. Noktalarda olumlu bir imajı olmalı.
- Şirket kültürünüzle birebir uyuşmalı, şirketin yaratmak için milyon dolarlar harcadığı şirket imajına ters düşmemelidir.
- Şirketin tüm yeni yatırımlarını olumlu karşılamalı, ama endişelerini de mutlaka belirtip şirketi direkt olarak sahadan geribildirimle beslemelidir.
- Kazandığının hatırı sayılır bir miktarını tekrar sahaya (ekibe, filosuna, el terminallerine, altyapıya vs.) yatırmaktan çekinmemelidir.

Distribütörler (ve distribütörün satış ekipleri) şirketlerde genelde Satış Yöneticileri / Satış Şefleri / Distribütör Yöneticileri tarafından yönetilir. Hiyerarşik açıdan bu pozisyondaki çalışanlara direkt bağlı olmasalar bile, sorumlulukları dahilinde beraber çalıştıkları iş ortaklarıdır. Bu distribütörler de kendi içerisinde yaşayan bir tüzel kişilik olduğundan, yani onun da satış, cari, stok devir hızı vs. Gibi hedefleri olduğundan; eğer finansal açıdan güçlü, iyi bir ekibi olan, vizyon sahibi ve lokasyonunda tanınır bir distribütör ile çalışılırsa, sahadaki başarının neredeyse %50'si garanti edilmiş olur.

İyi Distribütör Yönetimi :

- Distribütörler de üreticiler gibi daha çok kazanmak, yaptığı işten keyif almak isterler ve kendi yaşam alanını konforlu bir hale getirmeye çalışırlar. Yani para kazanmak için hatırı sayılır bir miktarda yatırım yaparlar. Distribütör yönetiminde bu noktalar gözden kaçırılmamalıdır.
- Distribütörler için en önemli konulardan biri sahadaki cari hesaplardır. Sahadaki cari hesapların her zaman iyi takip edilip, yaşlanmış alacaklara (zamanı sektörden sektöre değişmekle beraber, belli bir vadenin üstünde

tahsil edilemeyen alacaklara yaşlanmış alacaklar denir) çok dikkat edilmesi gerekir. Yaşlanmış Cariler, sahayla ve satış noktalarıyla ilgili çok kritik ipuçları verir. Sadece bu kısmı iyi yöneterek bile başarılı bir cari yönetimi sürdürülebilir.

- Vade ve limit ayarlamalarını satış noktasının hacmine, finansal gücüne ve ticari imajına göre belirlemek gerekir. Bu kararları alırken sahayı ve müşterileri çok iyi tanıyor olmak gereklidir.
- Stoklar, bir distribütörün en önemli başarı göstergelerinden biridir. Distribütörü rahatsız etmemesi için, stok devir hızının mutlaka ödeme vadesinden daha düşük olması gerekir. Tedarik zinciri yönetiminde bu konu nakit-nakit döngüsü (ing. Cash-to-cash cycle) olarak tanımlanır ve zincirin performansının önemli bileşenlerindedir. Bu performans durumu yönettiğiniz markaların ve şirketin pazar gücüne de bağlıdır.
- Hareket etmeyen stoklar (saha çekişi çok düşük olan veya sıkıntılı stoklar), distribütör için hem parasını kazanamadığı bir mal, hem de depoda yer tutan ekstra bir maliyet demektir O yüzden bu konuya ayrıca özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu ürünler promosyonla veya aksiyonla sattırabilir veya iade aldırabilir.
- Bulabilirliği iyi sağlanmalıdır, şirketin yatırım yaptığı tüm ürün kalemleri aynı zamanda distribütör stoklarında da olmalıdır.
- Distribütörün ihtiyaçlarını “acil – acil değil” olarak filtreleyip, acil olanları hızlıca çözmek veya çözülemeyenleri “çözemiyoruz çünkü nedeni budur” diye belirtmek, distribütörün firmanısına size olan güvenini ve dolayısıyla firmanın distribütör üzerindeki yaptırım gücünüzü arttıracaktır.
- Distribütörlük sistemini kurmak zordur, küçük sorunları büyütüp ipleri koparmamak gerekir. Çünkü yeni distribütörün ekip kurup sahayı tanınması, müşteri ilişkilerine sıfırdan başlaması şirketlere çok zaman ve para kaybettirir.

Konunun bir de yasal boyutuna değinecek olursak;

Değişen ve gelişen ticari hayatın bir sonucu olarak ortaya çıkan distribütör kavramının ve faaliyetinin sektörel farklılık göstermesi nedeniyle yapılan işin sabit bir tanımı bulunmamaktadır. Uygulamada distribütörlük kavramı diğer benzer hukuki ilişkilere kıyasen farklı isimlerle de anılmaktadır. Bayilik, acentelik, yeniden satıcılık, genel temsilcilik, tek satıcılık gibi birçok ifade distribütörlük kavramı ile benzeşmektedir. Bunlardan tek satıcılık ifadesi distribütörlük kavramına genel olarak yakın olmakla birlikte, distribütörlük daha geniş ve kapsamlı bir ticari ilişkiyi tanımlamaktadır.

Yasalarımızda, özellikle karşılıklı borç ilişkilerini düzenleyen Borçlar Kanunu'nda distribütörlük kavramı ve buna dair hukuki ilişkinin detayları düzenlenmemiştir. Yasanın çıkarılmasından sonraki süreçte de yasaya bu konuda ilave yapılmamıştır. Yasalar genel olarak bir toplumun içinde bulunduğu güncel, ekonomik ve sosyal şartlar, ve ilişkiler dikkate alınarak çıkarılmaktadır. Distribütörlük kavramı ise ticari hayata son dönemlerde girdiğinden hem Avrupa hem de ülkemizde bu konu ile ilgili açık yasal düzenlemeler yapılmamıştır.

Mevcut ilişkiye, tarafların tacir olmaları nedeniyle Türk Ticaret Yasası ve imzalanan sözleşme gereğince de taraflara çeşitli edimler yüklendiğinden Borçlar Yasası tatbik edilmektedir.

Taraflar arasındaki distribütörlük ilişkisi, Türk ve İsviçre Borçlar Hukuku'nun kabul ettiği "sözleşme serbestisi" prensibine dayalı olarak düzenlenen "distribütörlük sözleşmeleri" ile yürütülmektedir. Türk Borçlar Yasası'na göre kanunun kesin bir şekilde emrettiği hukuki kurallara, ahlaka veya kamu düzenine yahut şahsa bağlı özel haklara aykırı olmamak kaydıyla bir sözleşmenin konusu serbestçe tayin edilebilir hükmü getirilmiştir. Özel bir yasa veya madde ile düzenlenmeyen distribütörlük ilişkisinde, taraflar arasındaki sözleşme, ticari ilişkinin esas ve temel direğidir.

Mevcut ticari ilişkide, distribütör kendi nam ve hesabına hareket etmektedir. Sözleşmeyle belirlenmiş bir coğrafi alanda satış dağıtım yapılmaktadır. Satış bölgesinde münhasır bir müşteri grubuna hitap edilmektedir. Satış, dağıtım ve tahsilât riski distribütöre yüklenmektedir. Taraflar böyle bir çalışma şekliyle satış, pazarlama ve ürünlerin sürümünü artırmak amacıyla birlikte hareket etmektedirler.

Üretici – tedarikçi, reklam ve promosyon uygulamalarıyla pazarlamaya destek vermekte, distribütör ise tanımlanmış müşteri grubuna etkin ve yaygın bir satış dağıtım politikasıyla müşterilerin ürüne daha rahat ve hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Ürünlerin düzenli bir şekilde piyasaya sürümünün sağlanması amacıyla distribütörlük sözleşmelerinde dönemsel kotalar ve ürünün belirlenmiş bölgelerde bulunulurluğunun sağlanmasına yönelik ilkeler konulmaktadır.

Distribütör, satış ve dağıtımını kendi nam ve hesabına yaptığından mali yönden bağımsız olarak hareket etmekte ve satıştan kaynaklanan riskleri bizzat kendisi taşımaktadır. Distribütörlük ilişkisinin bir diğer özelliği de taraflara süreklilik arz eden karşılıklı edimler yüklemesidir. Sözleşmenin imzalanması ile tarafların sorumlulukları başlamakta, sürümün artırılması, distribütörün desteklenmesi, ticari faaliyetinin teşviki ve kolaylaştırılması devamlılık özelliği olan yükümlülükler olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatta sözleşmenin sona ermesinden sonra bile, ticari sırların saklanması ve belirli bir süre distribütörlük bölgesinde rakip ürün satılmayacağı gibi hususlar sözleşmelere şart olarak getirilmektedir.

Distribütörün sözleşmeyle belirlenmiş oranlarda ürün alımı, sürümü artırmaya yönelik çaba, bilgi paylaşımı, üreticinin menfaatlerinin, ürünlerinin ve itibarının korunması, sır saklama, rekabet etmeme gibi birçok yükümlülük de yine sözleşmeyle düzenlenmektedir. Bunun dışında üretici-tedarikçinin ise sözleşme konusu ürünleri zamanında ve talebe bağlı olarak teslim etme, distribütöre bilgi ve teknik destek sağlama, tahsis edilen bölgede satış yapmama gibi yükümlülükleri vardır.

Uygulamada genel ekonomik bakış açısıyla distribütörlük, bölgesel ve ürün bazlı kartel ve fiili tekelleşmeye neden olduğu, bunun sonucunda kısmen de olsa ulusal veya bölgesel rekabeti ortadan kaldırdığı için eleştirilmektedir.

Bu konuda bir takım yanlış ve haksız uygulamalar, Rekabet Kurumu tarafından cezai müeyyideye tabi tutulmakta ve haksız rekabet bu şekilde önlenmeye çalışılmaktadır.

Ülkemizde özellikle son 15-20 yılda artık üretilen malların nitelik ve kalitesinin yanında hedeflenen pazarda ilkeli ve belirli standartlara uygun olarak müşteri kitlesine ulaştırılabilmesi büyük önem kazanmıştır. Son dönemlerde önemli hukuki ilişkiler arasında sayılan distribütörlük, rekabetin giderek arttığı ve tüketicinin daha etkin olduğu serbest piyasa ekonomisinde ciddi bir yer tutmaktadır.

Üreticiler tarafından büyük çaba ve maliyetlerle üretilen malların uygun yer, zaman ve fiyatla tüketici ile buluşturulması amaçlanmaktadır. Bu amacın sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi ise üretici açısından yüksek maliyetler gerektirmekte, satış ve dağıtımının ayrı bir uzmanlık ve organizasyon yapısını gerektirmesi üreticileri distribütör atamaya zorunlu distribütörlük kavramına, yenilenecek Türk Ticaret ve Borçlar Yasalarında yeni düzenlemelerin getirilmesi beklenmektedir.²⁴

2.2 Merchandising (Tanzim – Teşhir):

Satış noktalarında, tüm ürünlerin satılması aşamalarında gerçekleştirilen her türlü etiketleme, bulunabilirlik, reklam malzemesi kullanımı, ürün ve ambalaj yönetimi, raporlama ve benzeri akla gelebilecek çok farklı pazarlama faaliyetlerinin bir bütün halinde sunulmasını veya gerçekleştirilmesi çalışmalarıdır.

Diğer bir ifadeyle, Tanzim-Teşhir alışveriş merkezlerinde anlık satınalma güdüsü ile alışveriş yapan müşteriyi etkileme, yönlendirme ve ürün veya hizmet lehine satınalma kararı verdirme çalışmalarıdır. Bu sebeple; Tanzim-Teşhir, ürünlerin satış noktalarında bulunabilirliğini, görünebilirliğini ve satınalınabilirliğini arttırmak için

ürünlerin satış noktalarındaki trafik akışına göre en uygun yerde kusursuz bir şekilde ve müşteri ilgisini en fazla çekecek şekilde sergilenmesi faaliyetlerini içerir. Satışın sonucuna etkisinin öneminden dolayı da Tanzim-Teşhir, satışta talep yaratmanın ve talep karşılamanın dört fonksiyonundan biridir. Diğer üç fonksiyon ise şunlardır; Müşteri Geliştirme, Sipariş Alma ve Dağıtım.

Dağıtım; doğru ürünün doğru zamanda ve doğru miktarda satış noktalarına teslim edilmesidir. Sipariş alma; satış noktası stoklarının sayılarak eksik ürünlerin bir sonraki ziyarete kadar yetecek ölçü de ve satılacak nispette tamamlanmasıdır.

Müşteri geliştirme ise satışların, pazar ve raf paylarının ve karlılığın artırılması için yapılan uygulamaların hepsidir. Uzmanlık gerektirir. Bu dört fonksiyon içinde en önemlisi olup Tanzim-Teşhir faaliyetleriyle eş zamanlı ve birlikte yapılır.

Tanzim-Teşhir; satışların artmasını sağlayan ve pazarda ürünlerin tanınabilirliğini sağlayarak müşteriler tarafından tercih edilmesini kolaylaştıran bir yöntemdir. Tanzim-Teşhirin mantığı şunu söyler; bulunmayan mal görülemez ve görülmeyen mal ise satılamaz. Ürünün müşteriler tarafından satın alınması için önce o ürünün satış noktasında bulunması gerekir. Ürünün satış noktasında bulunması tek başına satış için yeterli değildir. Bulunan ürünün o satış noktasında bir de müşteri tarafından görülebilir olması gerekir. Müşteri görebilmeli ki o ürünü tercih edebilsin. Ürünün satış noktasında bulunması ve görünebilmesi yanın da bir de satın alınabilmesi gerekir.

Ürünlerin satış noktalarında satın alınabilmesi için ise var olan ürün çeşitlerinin hepsinin tüm satış noktalarında bulunması gerekir. Tanzim-Teşhir terminolojisi içinde bu işleme penetrasyon (bulundurma / yaygınlık) denir. Satış ve dağıtım aktivitelerinin en nihai amacı maksimum penetrasyonu sağlamaktır. Her ürünün her yerde olmasını sağlamak o ürünün pazara penetre olması demektir ki bu durum satış aktiviteleri içinde çok önemli bir yer tutar.

Satış noktasında müşteri ile karşı karşıya gelindiği zaman iki farklı aktivitenin varlığı dikkati çeker;

1) Talebi yaratmak.

2) Talebi karşılamak.

Her iki aktivite birbirinden farklılıklar göstermektedir. Şirketin satış organizasyonu olarak gücü, bu iki farklı aktiviteyi nasıl ve ne şekilde yaptığı ile doğru orantılıdır.

Önce talep yaratılmalı ki sonra yaratılan bu talep karşılanabilsin. İşte bu sebepten dolayı Tanzim-Teşhir uygulamaları yukarıda ifade edilen iki aktiviteden ilkiyle yani talep yaratmakla ilgilidir.

Talebi yaratmanın ve satışları arttırmanın farklı yöntemleri vardır; bu yöntemlerin içinde en etkilisi Tanzim-Teşhir uygulamalarıdır.

Satışları iki yöntemle arttırabiliriz; birincisi yeni müşteriler bularak, ikincisi ise mevcut müşterilere daha çok satarak. Tanzim-Teşhir her iki yönetime de hizmet eder, fakat en çok da mevcut müşterilere yönelik satışın artışında kullanılır.

Tanzim-Teşhir şu amaçların birini, ya da birkaçını veya hepsini gerçekleştirmek için yapılabilir;

- Tüketicinin satın alma kararını olumlu etkilemek için.
- Rakibe göre avantaj sağlamak için.
- Tutarlı marka imajı yaratabilmek için.
- Karlı satış artışı elde etmek için.
- Stokları kontrol etmek ve dönüş oranını arttırmak için.
- Tüketiciyi satış noktasına çekerek ürünü hatırlatıp marka bağlılığı yaratmak, alışverişi kolaylaştırmak ve hızlandırmak için.

- Ürünün raf ömrünü kısaltarak metrekare başına düşen satış cirosunu arttırmak için.
- Ürünlerin ve satış noktasının temiz olmasını sağlayarak ürünlerin müşterilere iyi görünmesini sağlamak için.
- Satış noktasının satış amaçlı ve müşteri odaklı yönetilmesi için.

Tanzim-Teşhir'in tüketici davranışına yönelik iki temel çıkarımı vardır; Birincisi; satış noktalarında birçok ürün; tüketiciler tarafından "Anlık Satılma Güdüsü" ile satın alınır. Diğer bir ifadeyle birçok kişi alışveriş listesine yazmadığı ürünleri mağaza içinde görünce alma eğilimi gösterir. Böyle olunca, müşteriye satış noktasında ilk görünen ürün kendisini sattırmakta ve aynı ürün segmentinde daha sonra müşteriyle buluşan ürün az satmakta ya da hiç satmamaktadır.

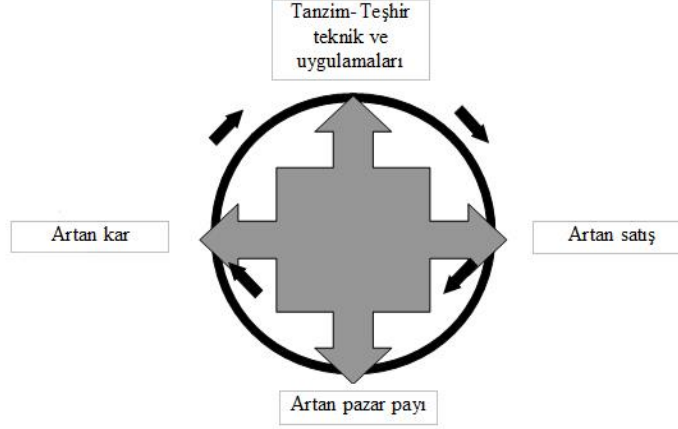
Tanzim-Teşhir'in tüketici davranışına yönelik ikinci özel çıkarımı ise "Genişleyen Tüketim"dir. Genişleyen tüketim öngörüsü, ürünler ne kadar çok satın alınırsa o kadar çok tüketilir mantığının doğruluğunu gösterir. Örneğin; ortalama bir Türk ailesinin 15 yıl önceki deterjan tüketim miktarı ile şimdilerdeki tüketim miktarı arasındaki fark çok fazladır. Bunun en önemli sebebi üretici firmaların üretimden satışa ve pazarlamaya kadar geçerli olan süreçte "Genişleyen Tüketim" yaklaşımını çok iyi kullanmış olmalarıdır.

- Perdeler için deterjan.
- Pamuklular için deterjan.
- Renkliler için deterjan.
- Beyazlar için deterjan.
- Ve benzerleri

Ayrı deterjan üretmeleri ve satışa sunmalarıyla önceden iki veya üç kilogram olan ortalama bir Türk ailesinin deterjan tüketimi günümüzde dört beş kilograma kadar

çıkılmıştır. Belirttiğim bu durumun ne kadar gerçek olduğunu ben her ay alışveriş yaparken yaşıyorum.

Sekil 2’de gösterilen Tanzim-Teşhir döngüsü; Tanzim-Teşhir aktivitelerinin ne kadar çok satış artışı sağlayacağını göstermektedir.



Şekil : Tanzim-Teşhir Döngüsü

Bu döngüye göre bir satış noktasında ürün bazlı Tanzim-Teşhir tekniklerinin uygulanması satışı arttırmakta, artan satışlar pazar payının da artmasına sebebiyet vermekte ve sonuç olarakta hem üreticinin hem de satış noktasının Tanzim-Teşhir uygulandığı üründen elde ettiği kar artmaktadır.

Görevleri kendilerine verilen satış rutü içindeki satış noktalarını ziyaret etmek ve bu satış noktalarında satılan şirket ürünlerinin Tanzim-Teşhirini yapmak olan Tanzim-Teşhir ve satış elemanları satış sistemi içinde önemli bir faaliyeti yerine getirirler. Çünkü ürünlerin satış noktasında ki yerleşimi, raflardaki düzeni, üzerinde fiyat etiketlerinin olup olmadığı, ürün üzerindeki markanın müşteri tarafından net bir şekilde görünüp görünmediği ve firmanın belirlemiş olduğu Tanzim-Teşhir standartlarının uygulanıp uygulanmadığı gibi daha birçok faktörün gerçekleşmesini ve denetlenmesini yapan Tanzim - Teşhir ve satış elemanlarıdır.

Bazı satış kanallarının da anlık satışların oranı çok yüksektir. Diğer bir ifadeyle, müşteriler bir satış noktasına girdiklerinde önceden planlanmış alışverişin dışında plansız alışverişte yaparlar. İşte plansız alışverişin yapıldığı bir ortam da ürünün satılmasını etkileyen en büyük etken o ürünün satış noktası içindeki Tanzim-Teşhirinin yapıp yapılmadığıdır. Örneğin; marka bağımlılığının çok az olduğu iki ürünü ele alalım. Satış fiyatlarının da aynı olduğunu düşünelim. Bu iki ürün aynı satış noktasında aynı rafta sergilenmiş olsunlar. Ancak trafik akışına göre bu ürünlerden birisi diğerine göre daha önde ve müşteriyle daha hızlı görsel temas kurulacak şekilde sergilenmiş olsun. Trafik akışına göre birinci sırada olan ürünün müşteri tarafından satın alınma ihtimali trafik akışına göre ikinci veya sonra ki sırada olan ürünün satın alınma ihtimalinden her zaman daha fazla olacaktır.

Tanzim - Teşhir faaliyetlerinin üreticiye, perakendeciye ya da satış noktasına ve tüketiciye yönelik faydalarını şu şekilde özetleyebiliriz;

Üreticiye faydaları:

- Marka bağlılığı yaratır.
- Reklamı satışa dönüştürür.
- Satışı artırır.
- Stokların dönüş oranını artırır.
- Stok kontrolünü kolaylaştırır.
- Stok getirisinin değerini artırır.
- Satış noktasının satış amaçlı kontrolünü sağlar.

Perakendeciye ya da satış noktasına faydaları:

- Metrekare başına düşen satış cirosunu artırır.
- Metrekare başına düşen brüt karı artırır.
- Depo alanının verimli kullanılmasına olanak tanıyarak minimum stokla maksimum satış yapılmasını sağlar.

- Alışverişi kolaylaştırır ve hızlandırır.
- Tüketicuyu satış noktasına çeker.
- Ürünün raf ömrünü kısaltır.
- Ürünlerin müşterilere iyi görünmesini sağlar.
- Ürünlerin ve satış noktasının temiz olmasını sağlar

Tüketicie faydaları:

- Alışverişi kolaylaştırır.
- Hatırlatır.
- Alışverişi hızlandırır.
- Satış noktasının ürüne ve müşteriye değer verdiğini gösterir.

İşte bütün bu sebeplerden dolayı Tanzim-Teşhir önemlidir. Tanzim-Teşhir faaliyetlerini yapan Tanzim - Teşhir veya satış elemanları da önemlidir. İyi eğitilmeleri ve izlenmeleri gerekir. Çünkü Tanzim - Teşhirin ne olduğunu, nasıl yapılması gerektiğini, amaca uygun ve etkin bir şekilde uygulandığında satış noktasının toplam karının, metrekare başına düşen satış cirosunun ve brüt karının nasıl yükseltileceğini, stok miktarının verimli bir şekilde günlük, haftalık ve aylık bazda düzenli kontrolünün nasıl sağlanabileceğini ve stok devir hızını arttırarak hem depo içi kullanımının hemde satış alanlarının kullanım verimliliğinin hem de “stok getirisi” nin değerinin nasıl arttırılacağını bilen satış elemanları hiç kuşku yokki satışlarında fark yaratarak satışta üstün başarı sağlarlar ve şirket satış hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çok önemli aktif rol oynarlar.²⁶

2. 3 Franchising

Franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi tanımlıyor. En yalın anlatımıyla franchisingi, “hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları ticari alanda kullanma izni” olarak özetlemek mümkün. Franchising sözleşmeleri, bir ürün, bir marka ya da bir hizmeti kapsıyor olabilir. İmtiyaz sahibi tarafın, belirli bir süre şartı ve bazı sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere bu hakkı ikinci bir tarafa devretmesi söz konusu. Franchising’in en önemli özelliği ise imtiyaz hakkını veren tarafın işin yönetim ve organizasyonu konusunda know-how yani bilgi ve destek sağlıyor olması.

Türkçe karşılığı “imtiyaz” olan franchise, İngilizce bir kelime. Fransızca “affanchir” olan franchise verme sözcüğünden türetilen franchisor ise “franchising imtiyaz verme” olarak Türkçe’ye çevrilebilir. Buradan yola çıkarak yapılan tanımlamaya göre franchisor; bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine, bunlara ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup da, bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığında veren taraf anlamına geliyor. Franchisee ise, doğrudan veya dolaylı bir malı bedel karşılığında franchisor’un ticari adını/markasını, know-how’ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiye haklarının kullanımını üstlenen taraf demek.

Bunlar dışında karşınıza çıkacak yabancı terimler “Franchisee Fee” ve “Royalty” olacaktır. Franchisee Fee; franchisee’nin, isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında franchisor’a ödediği başlangıç bedeli anlamına gelmektedir. Türkçe karşılığı ile “giriş bedelidir”. Yıllık ciro ve kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda yüzde olarak ödenen royalty ise bir lisans veya ticari marka sahibinin sahip olduğu hakları bir başkasına devretmesi karşılığında aldığı bedel demek. Bunun tam karşılığı olan Türkçe terim ise ‘lisans bedeli’ olmaktadır.

Franchise veren ve alan, basitçe iki taraf olarak görünse bile, yetkilerine ve üstlendikleri işlere değişik şekilde adlandırılırlar.

Franchise veren (Franchisor, Franchiser): Sistemin ve markanın haklarına sahip olan ve franchise anlaşması ile bu hakları 3’üncü yatırımcılara kullandıran kişi veya kuruluştur.

Franchise veren, sistemi kuranın kendisi olabileceği gibi, yalnızca franchise haklarını satma yetkisine sahip bir başkası da olabilir. Franchise verenin aynı sistemle çalışan kendi işletmesi veya işletmeleri olabilir veya olmayabilir. Franchise veren, sistemin gereği olan araştırma, eğitim, denetim, vb. gibi destekleri üstlenir.

Franchise alan (Franchisee): Sistemin ve markanın belli bir satış-hizmet noktası ve/veya bölgesi için haklarını anlaşma ile alarak uygulayan bağımsız yatırımcıdır.

Bölge franchise alan (Area franchisee): Franchise veren, pazarın belli yükümlülüklerini ve haklarını belli bir coğrafi alanda bölge franchise alana devreder. Bölge franchise alan bazı sistemlerde alt franchise alanlara işletme açtırabilir, bazı sistemlerde sadece kendisi işletmeler açabilir. Bölge franchise alan, sistemin gereklerine göre, adeta bir franchise veren gibi alt franchise alanın seçimi, işletme yeri seçimi, eğitim, denetim, mal temini ve benzeri işlemlerin bir veya bir kaçını üstlenebilir.

Alt franchise alan (Sub franchisee) unvani bir bölge için franchise alan tarafından sistemi ve markayı kullanma hakkı anlaşma ile verilen kişi veya firmadır. Bazı sistemlerde anlaşma doğrudan bölge franchise alan ile alt franchise alan arasında yapılırken, bazı sistemlerde franchise veren anlaşmaya kendisi taraf olur.

Master franchise alan (Master franchisee): Yurt dışında geliştirilmiş bir sistem ve markanın belli bir ülkede kullanma haklarını alan kişi veya kurumdur. Bazen yalnızca masterfranchise alanın işletme açmasına izin verilirken, çoğunlukla kendi altında franchise satış hakkı da verilir. Bazı sistemlerde verilen franchise'lar masterfranchise alana bağılyken, bazılarında doğrudan yurtdışındaki merkeze bağıly olur.

Sistem (Franchise system): Franchise ilişkisi kapsamındaki kural ve görevlerin bütünü tanımlar. Faaliyet konusu perakendecilik işinin yer seçimi, kurulması, işletme prosedürleri, satış teknikleri, markaların kullanımı, personelinin eğitimi, işletmenin

denetimi, franchise alanların seçimi, franchise anlaşması gibi konular belirlenir.

İşletme (Outlet, Store): Perakende işinin yapılmasına kullanılan fiziki ortamı tanımlar. Genellikle ürün veya hizmet satışında kullanılan mağaza, dükkan, restoran, otel, ofis, depo gibi yapılardır. Telefon veya internet üzerinden sipariş alınarak müşterinin yerinde satılan veya postayla/internetle gönderildiği ürün veya hizmetler (örneğin; temizlik, bakıcılık, web hizmetleri ve benzeri) söz konusu olduğunda ev, ortak kullanılan ofis, bilgisayar, internet, depo ve benzeri işletmeyi oluşturan unsurlardır.

Franchise giriş bedeli (Royalty, Lumb Sum Fee): Franchise alanın, sisteme girmek için başlangıçta franchise edene ödediği bedeldir.

Franchise kullanım bedeli (Franchise Fee): Çoğu sistemlerde franchise alanın işletme süresince sistemi ve markayı kullanması karşılığında franchise verene ödediği bedeldir. Genellikle aylık bazen haftalık alınan bedel cironun veya karın belli bir oranı olabileceği gibi, başka büyüklüklere, örneğin işletme alanına veya hizmet birimi adedine göre de alınabilir. Kullanım bedeli için bir taban sınır konabileceği gibi, aylık sabit bir ödeme de alınabilir.

Reklam fonu (Advertising Fee): Çoğu sistemlerde merkezden yapılan toplu reklam harcamaları için bir fon kurulur ve işletmelerden katkı bedeli toplanır. Bu bedel genellikle ciro ile orantılı tanımlanır.

Tarihsel gelişim;

Tüm dünyada kabul gören bir sistem olan franchising'in temelleri ABD'de yüzyılı aşkın bir dönem öncesine kadar uzanıyor. 1863' de Singer'in dağıtım sisteminde yaptığı uygulama, bugünkü anlayışa uygun ilk örnek sayılıyor. İlk örnekler arasında 1988'de General Motors'un ve 1902' de ilaç sektöründe Racall'ın uygulamaları da gösterilebilir. Franchising sisteminde asıl patlamanın yaşandığı dönem ise 1950' lerin sonları. Bu dönemde ticaret yapmanın farklı bir yöntemi olarak tanınan franchising, 1960' larla

birlikte girişimciliğin gelişmesini sağlayan önemli bir araç olmuş. Yıllar itibariyle giderek benimsenen ve yaygınlaşan sistem, ayrı bir uzmanlık alanına gelmiş. Bu gelişmelerin etkisiyle 1960' da franchising sektörünün ilk birliği olan Uluslararası Franchise Birliği (International Franchise Association - IFA) kurulmuş.

1970' li yıllarda Avrupa' da hızla yaygınlaşan franchising sisteminin ülkemizde uygulamaları ise, 1980' lerin ikinci yarısına rastlıyor. Franchise vererek Türkiye pazarına ilk giren şirketler; McDonald's, Pizza-Hut, Wendy's ve Kentucky Fried Chicken gibi dünyaca ünlü fast food zincirleri oldu. Türkiye'ye fast-food ile giren ve özellikle hizmet sektöründe büyük ilgi ile karşılaşılan franchising, özellikle son yıllarda çok hızlı bir biçimde yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bugün gelinen noktada, Türkiye'de başlangıçta franchising konusundaki hukuki düzenlemeler mevcut genel kanunlar çerçevesinde yürütülmekteyken, 1994 tarihli "Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun" ve bu kanun uyarınca 1998'de Rekabet Kurulu tarafından çıkarılan 'Franchise Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği' ile daha sağlıklı şekilde uygulama imkanına kavuşmuş durumdadır.

Franchising – Bayilik karşılaştırması;

Elbette, bayilik ile franchising birbirinden farklı kavramlardır. Bayiler franchise olamazlar, çünkü bayi kapısına kendi adını asar. Bunun için bayi ana şirkete para ödemez, aksine bayiye kar payı bırakılır. Bayi toptancıdan kendi adına aldığı malı müşterisine satan, tamamen bağımsız 3'üncü şahıs yani üretici ile tüketici arasındaki aracıdır. Franchisee ise isim hakkını satın aldığı markanın çatısı altında belli bir ürün veya hizmeti, belli standartlar çerçevesinde üreten veya pazarlayan yatırımcıdır.

Franchisee bayilikten farklı olarak markayı kullanmak için başlangıçta veya franchising sözleşmesi boyunca bir bedel öder. Franchise alan ulusal reklam ve tanıtım kampanyalarına mali olarak katılır. Franchise işletmeler gerek işyerinin görüntü ve dekorasyonu olarak, gerekse işletmecilik prensipleri açısından birbirinin tıpatıp

aynısıdır. Franchising sözleşmelerinde bayiliklerin aksine markayı kullanma süresi ve kullanma yetki alanı (yalnız bir mahal ve bölge) yer alır. Franchise ilişkisi, ana şirket-bayilik ilişkisi ile karşılaştırıldığında çok daha hassastır. Bağımlılık ve bağımsızlık kriterleri açısından incelendiğinde her ne kadar franchisee'den kendini bağımsız olarak hissetmesi istense de (ki büyük ölçüde böyledir) bayi ile karşılaştırıldığında bayi çok daha bağımsızdır. Bayi seçiminde bayiinin sahip olduğu dükkan veya işyeri bayiinin mali gücü gibi kriterler önem kazanırken, franchisee seçiminde şahsın kişisel özellikleri ve iş tecrübesi ön plana çıkar.

Franchising sisteminin avantajları;

- Kendi işiniz kurarken kaybedeceğiniz zaman ve enerji bu sistemle minimize ediliyor.
- Sistem aynı zamanda açık bir öğretim fakültesi gibi de algılanabilir. Yılların birikimi ve deneyimi girişimcilere kısa zamanda verilen eğitimlerle aktarılıyor. Bu da franchising sistemini benimseyen bir girişimcinin, Amerika'yı yeniden keşfetmesini engelliyor. Kısa zamanda işin püf noktalarını öğrenen girişimci, gerçek bir rekabet üstünlüğüne sahip oluyor.
- Girişimci önemli ölçüde para harcayarak oluşturabileceği müşteri potansiyeline franchising sistemi sayesinde, işini kurar kurmaz sahip oluyor.
- Bu sistemde girişimcinin arkasında sürekli olarak danışmanlık alabileceği, her konuda kendisine destek olan "bir bilen" var. Böylelikle iş dünyasına yeni adım atan bir girişimcinin finansal olarak istihdam edemeyeceği profesyonellerle beraber çalışma şansı doğuyor.
- Marka tüketici tarafından kabul gören ve bilinen bir marka olduğu için, girişimci rahatlıkla ürününü satabiliyor.
- Girişimci, hazır bir sisteme sahip olarak işe başladığı için tüm zamanını ve enerjisini satış ve pazarlama üstüne yoğunlaştırabiliyor.

- Girişimci ürününü konseptini oluşturmak için yapacağı alışverişlerde, en ucuz ve en kaliteli ürünü öncelikli olarak alma şansına sahip. Böylelikle, ürün kalitesini standart olarak koruyabiliyor.
- İş hayatının ilk basamaklarını çıkarken, beraberinde güven duyabileceği ve onunla beraber adım atan bir desteğin bulunması, girişimciye yüksek motivasyon veriyor.
- Girişimci, kendisi gibi aynı işi benimseyen ve işletmelerini kuran insanlarla rahatlıkla fikirlerini paylaşabiliyor ve dünyadaki son gelişmeleri takip edebiliyor.
- En önemlisi de, kendisi gibi girişimcilik ruhuna sahip profesyonellerle sürekli muhatap olduğu için, gereksiz anlaşmazlıklarla, vakit kaybını önlemiş oluyor.

Konuya bir de karşı taraf açısından yaklaşırsak, şirketler neden franchising verir;

Her şirketin elbette ilk önceliği karını artırmak ve büyüme'dir. Bu sistemi benimseyen ve franchisor olmayı tercih eden şirketler de doğal olarak bu amaca uygun hareket ediyor. Franchise alan şirketlerin yapacağı giriş ödentisi gibi ödemeler yeni yatırım yapmaksızın franchisor'un karını arttırır, en az maliyetle büyüme ve gelişme imkanı sağlar. Sistemin franchisor' a getirdiği diğer avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Büyüme ve iş hacminin artması, verimlilik artışını getirir.
- Mal ve hizmetlerin daha fazla satılması franchisor'ın finansal kuruluşlardan kredi bulma imkanını kolaylaştırır.
- Daha hızlı ve selektif bir dağıtım söz konusu olur. Dağıtım sisteminin denetimi ise daha kolaydır.
- Pazar ile ilgili hızlı ve sürekli bilgi akışı sağlanır.

Bu gibi avantajların yanı sıra elbette uygulama sırasında ortaya çıkan bazı olumsuzluklar da var. Bunların başında sisteme giriş aidatlarının bazen tahsil edilememesi geliyor. Franchisee şirketlere sağlanan mal, hizmet gibi bedellerin tahsilinde güçlükler yaşanabiliyor. Ayrıca franchisee işletmelerin sistemin sağlayacağı yararları tek taraflı

olarak, franchise veren işletmeden beklmeleri, işbirliği anlayışını zedeleyebiliyor. Sistemin franchisor açısından en riskli yanı ise, başarılı ve kalitesi kanıtlanmış bir marka veya ismin franchisee'nin hataları sonucu zarar görebilmesi. Bunun önlemenin yolu ise sıkı bir denetim sistemidir.²³

3. DAĞITIM KANALLARI

Üretimin çeşitli sebepler sonucunda giderek merkezileşen noktalarda ve büyük ölçeklerde yapılmaya başlanmasıyla beraber, üretimle tüketim arasında yer, zaman, miktar ve çeşitle ilgili önemli uyumsuzluklar ortaya çıkmıştır. Mamuller üretildikleri merkezlerden çok uzaklarda da tüketilebilir olmuş, dünyanın herhangi bir noktasında bulunan bir tüketici, eğer satın alma gücü de varsa, istediği her malı elde edebilir hale gelmiştir.

Kalkınmak için sanayileşmek, sanayileşmek için de pazar alanlarını genişletmek gerekir. Pazar alanlarını genişletmek ise iyi örgütlendirilmiş bir dağıtım sistemi ile mümkün olmaktadır. Pek çok küçük işletme sırf uygun bir dağıtım sistemi kuramadıkları için büyümemekte ve önlerindeki en büyük sorun bu dağıtım sorunu olmaktadır.

Üretimle tüketim fonksiyonu arasındaki uyumsuzlukların giderilebilmesi, dağıtım fonksiyonu adı verilen bir grup faaliyetin yerine getirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Dağıtım fonksiyonu, firma açısından, üretici ile tüketicinin bir bakıma karşı karşıya geldiği basamak olması bakımından da ayrı bir önem taşımaktadır. Firmanın bütün gayretleri müşterinin, dolayısıyla nihai tüketicinin tatminine yönelik olduğuna göre, tüketici ile karşılaşılan bu basamak ve burada yer alan organlar tüketici gözünde firmanın birer temsilcisi olarak görülebilmektedir.

Farklı market segmentlerindeki firmalar, müşterilerine ulaşabilmek için ürünlerini çeşitli kanallar aracılığıyla dağıtmaktadırlar; mağaza içinde yer almak, mail-order ve elektronik ortam. Bu durum iş hayatının yönetilemez hale gelen çoklu dağıtım kanalı örnekleriyle dolmasına yolaçmıştır.³²

Dağıtım kanalı yönetimi, dağıtım kanal üyelerini seçmekten ibaret bir konu değildir. Gerçekte, belki de en zor aşama bu seçimden sonra gelmektedir. Dağıtım kanalının yönetimi için uygun örgütsel stratejinin belirlenmesi daha fazla analiz ve dikkat gerektiren bir konudur. Bu konuda zorluklardan korunmak ve başarılı olmak için şirketin dağıtım kanalı partnerlerinin yanısıra, onların hitap ettikleri pazarın özelliklerini de dikkate alarak dinamik bir organizasyon yapısı kurmaları uygun olur. Bu yapı her bir

kanal için farklılıklar içermek zorunda olduğundan, örgütün genel bir esnekliğe sahip olması önemle önerilir. ³³

Birden fazla dağıtım kanalına sahip olan perakende firmaları, dikkate alacakları karar değişkenleri arasında kurumsal imaj, fiyat ve mal çeşitlerini de dahil etmek ve kanallar arasında bu üç unsuru uyumlu kılmak zorundadırlar. Özellikle kanal yapıları fiziksel, sanal ve katalog üzerinden gerçekleşen heterojen çeşitlilik gösterdiği durumlarda bu konu başarı üzerinde büyük rol oynar. Müşteri sadakati sağlama, çapraz kanal ile müşteri tutma gibi hedefler için bu yaklaşım çok yararlı bir araçtır. ³⁴

Dağıtım sorunları birbiri ile ilişkili iki başlık altında ele alınmaktadır. Dağıtım kanallarının belirlenmesi ve kullanımı ile malların bu kanallar içindeki hareketini konu alan fiziksel dağıtım.

3.1 Dağıtım Kanalı Tanımı ve Çeşitleri

Dağıtım kanalları, birbirine dayanan organizasyon dizileri olup, ürünün veya servisin kullanılması veya tüketilmesi için yardımcı olurlar.

Dağıtım (pazarlama) kanalı, imalatçı veya üreticiden ara kullanıcı veya tüketicilere kadar sıralanan bir dizi özel ve tüzel pazarlama kişi ve kuruluşlarıdır.

Dağıtım kanalları, herhangi bir ürün veya hizmetin, üreticiden tüketiciye doğru hareketinde, mülkiyeti üzerine alan veya mülkiyetin transferine yardımcı olan bir dizi kişi ve kuruluşlardır.

Başka bir tanıma göre ‘dağıtım kanalı’, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlamak amacıyla, işletme içi birimler ile işletme dışı acenteler, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracılı veya aracısız kuruluşların oluşturduğu bir örgüt veya yapıdır.

Daha modern bir tanıma göre dağıtım kanalı, ‘fikir, ürün ve hizmetler gibi, değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya tüketim noktalarına veya bu gibi üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan, birbirine bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir.’

Dağıtım kanalları çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Geleneksel olarak yaygın bir ayrım, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alınır ve söz konusu ilişkinin direkt (dolaysız, doğrudan) veya endirekt (dolaylı) olmasına göre dağıtım:

1. Direkt Dağıtım

2. Endirekt Dağıtım

1. Direkt Dağıtım: Üretici işletmenin kendi satış örgütüyle; mamulün doğrudan doğruya tüketiciye (nihai veya endüstriyel) satışını yapması halidir. Diğer bir deyişle, alımsatım işlemi bir ucunda üreticinin diğer ucunda tüketicinin bulunduğu dağıtım kanalıyla yapılır. Direkt dağıtımda, üretici direkt olarak tüketiciye hitap etmekte ve gerekli pazarlama fonksiyonlarını da kendisi yerine getirmektedir. Ancak direkt dağıtımın gerçekleşmesi için şu koşulların tümünün veya bir kısmının bulunması gerekir.

- Üretim ve tüketim bölgeleri arasında uzaklığın az olması,
- Üretim veya tüketim temposunun aynı veya benzer olması,
- Tüketici sayısının az veya tüketicilerin belirli merkezlerde toplanmış olması,
- Mamullerin yeterince standartlaşmış olması

Direkt dağıtımın örgütsel açıdan, merkezi ve merkezi olmayan türleri vardır. Merkezi direkt dağıtımda; tüketiciye mal teslimi fabrika depoları veya az sayıdaki bölge depolarından yapılabilir. Fonksiyonlar bir noktada toplandığı için rasyonellik açısından bu türün yararları vardır. Merkezi olmayan direkt dağıtımda; yönetim koordinasyon ve kontrol gücüyle karşılaşırlar. Daha çok kolayda mallarda ve beğenmeli mallarda uygulanan bu dağıtım türünde, hukuki, yönetsel ve iktisadi bakımlardan bağımlı organlardan yararlanılır. Direkt dağıtımın bazı avantajları şöyle sıralanabilir;

- Pazarlama karması unsurlarında gerekli değişiklikleri ve düzeltmeleri yapar.
- Satış faaliyetleri etkin bir biçimde kontrol edilebilir.

- Olağanüstü bir satış çabası ve teknik hizmet gerektiğinde, üretici, tüketici ile yakın ilişki kurabilmesi sayesinde pazardaki değişimleri daha iyi izleyebilme olanağına sahip olur.

2. Endirekt Dağıtım: Üretici ile tüketici arasındaki alım satım ilişkisinin hukuki ve iktisadi bağımsızlığı olan ticari kuruluşlarca sağlanması halidir. Bağımsız ticari kuruluşlar, dağıtım kanallarının çeşitli düzeylerinde yer alan toptancı, yarı toptancı, komisyoncu, perakendeci, vb. dir.

3.2 Dağıtım Kanalları Alternatifleri

Bir malın dağıtımını değişik yollarla gerçekleştirir. Bazı işletmeler doğrudan dağıtım yollarını kullanırken, bazı işletmeler değişik türde ve sayıda aracılara yer verirler. Hem tüketim malları, hem endüstriyel mallar için geçerli bir dağıtım kanalı örneği vermek güçtür.

3.2.1 Tüketim Mallarında Dağıtım Kanalları

Tüketim mallarında en çok kullanılan beş kanal şöyle ifade edilebilir;

1. Üretici – Tüketici: Bu ilk alternatif, dağıtımda en kısa ve en basit kanalı oluşturmakta ve mal, aracı kullanılmadan direkt olarak müşteriye ulaştırılmaktadır. Tarımsal mallarda ve bazı tüketim mallarının imalat yerinde direkt satışında veya kişisel satış ve postayla satış usullerinde görülür. Aracı sayısı bakımından sıfır aşamalı kanaldır ve direkt dağıtım söz konusudur.

2. Üretici – Perakendeci – Tüketici: Tek satış aracısının bulunduğu bu kanal şeklinde, perakendeci, üreticiyle tüketici arasında yer alır. Bu şekilde, bir aşamalı dağıtım kanalı tarımsal mallarda ve ev eşyalarında yaygındır.

3. Üretici – Toptancı – Perakendeci – Tüketici: Bu kanal, tüketim mallarında geleneksel dağıtım kanalıdır. Küçük imalatçılarla küçük perakendeciler için en uygun ve en ekonomik olma özelliğine de sahiptir.

4. Üretici – Acente – Perakendeci – Tüketici: Bazı işletmeler, toptancı yerine acente veya komisyoncu vasıtasıyla perakendecilere, özellikle büyük perakendecilere ulaşmayı tercih ederler.

5. Üretici – Acente – Toptancı – Perakendeci – Tüketici: Bazı işletmeler, küçük perakendecilere ulaşmak için, dördüncü alternatiften farklı olarak, acenteler vasıtasıyla toptancılara, toptancılar vasıtasıyla da perakende pazarına ulaşırlar.

3.3 Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması

3.3.1 İlişkinin Türüne Göre Dağıtım Kanalları

Kanal üyeleri arasındaki ilişkinin doğrudan veya dolaylı oluşuna göre dağıtım kanalları sınıflandırılabilir. Doğrudan dağıtım, kanal üyelerinin dağıtımını üstlendiği mal ya da hizmetlerin dağıtım işlevinin tamamını yerine getirmesi demektir. Bu dağıtımın gerçekleşebilmesi için bazı koşulların bulunması gerekir. Bunlar;

1. Üretimle tüketim noktaları arasındaki mesafenin kısa olması,
2. Üretimle tüketim hızının aynı olması,
3. Tüketici ya da müşteri sayılarının az ya da belirli merkezlerde toplanmış olması,
4. Bir defada yapılan satın alma hacminin ya da birim fiyatın yüksek olması,
5. Malın yeterince standartlaştırılmış olması.

Doğrudan dağıtım, merkezi ve merkezi olmayan olmak üzere iki biçimde yürütülür.

Merkezi dağıtım, talep noktalarının merkezi bir depodan ikmal edilmesini ifade eder. Daha etkin bir koordinasyon, yinelenen faaliyetlerin azaltılması ve mallar üzerindeki denetimin daha etkin biçimde sağlanmasına imkan vermesi gibi üstünlüklere sahiptir.

Merkezi olmayan dağıtımda ise, talep noktaları çok sayıda ve tek bir yönetim altında olmayan depolardan beslenir. Bu tür dağıtımda maliyet yüksektir.

Dolaylı dağıtım; bir malın üreticiden tüketiciye aktarılmasında, araya hukuksal ve ekonomik bakımdan bağımsız olan ticari işletmelerin girmesi demektir. Bu araçlar; acenteler, toptancılar, perakendeciler ve bunlara benzer işletmelerdir.

Dağıtım kanalları, yönetim bakımından bireysel ve dikey dağıtım kanalları olmak üzere ikiye ayrılır. Geleneksel dağıtım kanalları, bağımsız ve özerk işletmelerden oluşur. Bu işletmeler birbirlerine nispeten zayıf bağlarla bağlı, birbirlerini yatay ve dikey olarak etkilemeyen ve birbirlerinden bağımsız hareket edebilen işletmelerdir.

Dikey dağıtım kanalları sisteminde, kanal üyelerinin çabaları, faaliyet yöntemleri ve hatta davranışları, kanal içindeki liderin denetimi ve gözetimi altındadır. Bu sistem, iyi kurulup işletildiği takdirde, geleneksel dağıtım sistemine göre daha etkin bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Dağıtım kanalları arasındaki rekabet, bazı kanal üyelerini bir araya getirerek kendi aralarında bir kanal liderinin önderliğinde örgütlenmelerine neden olur. Böyle bir örgütlenmede amaç, rekabetin neden olduğu olumsuzlukları ortadan kaldırmak ya da azaltmaktır.

3.3.2 Bütünleşmenin Yönüne Göre Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalında yer alan araçlar, bir yandan dağıtım karlarından daha fazla pay alabilmek, öte yandan başka dağıtım kanalları karşısında rekabet üstünlüğü elde etmek ya da rekabeti karşılamak için, kanal içinde bütünleşmeye yönelirler.

Dikey bütünleşmede bir kanal üyesi geriye doğru arz kaynaklarını, ileriye doğru talep noktalarını ele geçirmeye, böylece hem üretim, hem de dağıtım karlarından daha fazla yararlanmaya yönelir. Bütünleşme, kanalın her düzeyinde başlayabilir.

Yatay bütünleşme ise kanalın aynı düzeyinde pazara yayılmayı ifade eder. Bir perakendeci işletme, değişik yerlerde perakendeci işletmenin şubelerini açarak zincir mağazalar oluşturabilir. Pek çok süpermarket zinciri, müşterilerinin banka işlerini süpermarketlerde yapması için bankalarla anlaşma yapıyor.

3.4 Dağıtım Kanallarının Başlıca Fonksiyonları

Dağıtım fonksiyonunu yerine getiren dağıtım kanalının başlıca görevleri en temel olarak üç gruba ayrılır:

1. Toplama
2. Dönüştürme
3. Dağıtma

Toplama fonksiyonu; bir dağıtım kanalının, ilgili müşteri kesiminin ihtiyaçlarına seslenen mal ve hizmetlerin belirlenmesini ve ilgili kaynaklardan bunların temin edilmesini ifade eder. Bu sırada dağıtım kanalının taşıma, depolama ve bilgi-haber işleme gibi fiziki dağıtım faaliyetlerinde bulunması da gerekebilir.

Dönüştürme fonksiyonu ise; dağıtım kanalının tedarik ettiği mallar üzerinde yer, zaman, çeşit ve mülkiyet faydaların kazandırılmasına hizmet eden faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetler sayesinde, dağıtım kanalını oluşturan organlar, ekonomik bir birim olarak üreticiler ve nihai tüketiciler arasında yer alma imkanı bulabilirler. Bu fonksiyon aynı zamanda dağıtım kanalı organlarının tıpkı bir üretim işletmesi gibi ele alınmalarına da imkan verir.

Dağıtımın dönüştürme fonksiyonu, mal ve hizmetlere ihtiyaç duyulduğu an ile bu ihtiyacın karşılanma anı arasında farklar görüldüğü hallerde daha iyi anlaşılabilir. Dağıtımın miktar ve çeşitler bakımından mallara kazandırdığı diğer faydalar, hep dönüşüm fonksiyonu sayesinde gerçekleşmektedir.

Dağıtım kanallarının yerine getirdiği görevlere biraz daha detaylı bakarsak şu fonksiyonlarla karşılaşırız:

1. Alış – Veriş İlişkilerinde Rasyonelliği Sağlama: Alıcıların ihtiyaç duydukları çeşitli malları temin edebilmek için bu malları üreten veya elinde bulunduranlarla temasa geçmeleri kaçınılmazdır. Bir alış - verişin gerçekleşmesi için tarafların şu veya bu tarzda

ilişkiye girmeleri gerekir. Üç ayrı mala ihtiyaç duyan birinin, üç ayrı kaynakla ilişkiye girmesi, eğer ortada üç tane de alıcı varsa, en az dokuz ayrı ilişkinin kurulması demektir. Halbuki, bünyesinde üç çeşit mal bulunduran bir dağıtım kanalı organı alıcı ve satıcı arasında yer alacak olursa, gerekli ilişki sayısı altıya inecektir.

2. Satış Fonksiyonu: Dağıtım kanalı organlarının tedarik ettikleri malları kendileri için esas aldıkları müşteri kesimine satmak, onlar tarafından kullanılmalarını sağlamak için gayret ettikleri görülür. Her işletme gibi, dağıtım kanalı organları da kar etmek için satış yapmak zorundadırlar. Yeni müşteriler arayıp bulmak, onların satın alması için gereken pazarlama faaliyetlerinde bulunmak, malın mülkiyetini kendinden sonraki kademe de yer alan kanal organına aktarmak başlıca amaç ve görevleridir.

3. Risk Taşıma Fonksiyonu: Alım-satım işinde, başta pazar şartlarından doğan çeşitli risklerle karşılaşılır. Malın elde kalması, geç satılması, modasının geçmesi, değerinin azalması, bozulması gibi riskler, dağıtım kanalının varlığı sayesinde başkalarına aktarılabilir. Mesela, bir üretici malını dağıtım kanalının bir organına satar ve olası risklerden kurtulur.

4. Finanslama Fonksiyonu: Bu fonksiyon, dağıtım kanalı boyunca ödeme ilişkilerinin düzenlemesiyle ilgilidir. Kanal boyunca yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya işletilebilir. Böylece alıcı ve satıcıların ödenme güçlerinde bir dengeye ulaşılması, ödeme zamanlarının ona göre düzenlenmesi mümkün olur.

5. Bilgi Aktarma Fonksiyonu: Finanslama fonksiyonuna benzer olarak, nihai alıcılarla ilk satıcılar veya üreticiler arasında çok değişik türden bilgilerin aşağıya veya yukarıya doğru akışında dağıtım kanalı kurumlarının önemli bir yeri vardır. Belli konularda uzmanlaşmış birer ekonomik varlık olan dağıtım kanalı organları, faaliyet alanları kapsamında çok değerli bilgilerin hem üretildiği hem de aktarıldığı birer haberleşme

noktasıdır. Bu sayede üreticiler pazarda olup bitenleri ehil ellerden takip ederlerken, nihai tüketiciler de mallarını satın aldıkları veya almayı tasarladıkları üreticiler hakkında ve onlardan kaynaklanan çeşitli bilgileri edinme imkanı bulabilirler.

6. Fiziki Dağıtım Fonksiyonu: Dağıtım kanalının kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için, malların fiziki olarak üretim noktalarından tüketim noktalarına kadar akışını da gerçekleştirmesi, en azından bu tür faaliyetlerle de ilgili olması gerekecektir. Taşıma, depolama, stoklama, sipariş işleme, bilgi ve mesaj aktarma, yükleme-boşaltma gibi temel faaliyetlerle fiziki dağıtım gerçekleştirilmektedir.²⁹

4. ULUSLARARASI PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARI

4.1 Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi ve Kullanma Gerekliliği

Uluslararası pazarlamada dağıtım kanallarının önemini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

1. Pazarlama kanallarına yönelik kararlar, nihai kullanıcı veya diğer müşterilerin ödeyeceği fiyatı etkiler. Örneğin, uluslararası pazarlarda ihracatçı tüccar veya toptancı olarak bağımsız aracılardan kullanılmasıyla, bunlara ödenen para nihai alıcının ödediği fiyatın önemli bir kısmını oluşturur. Eğer araçlar bertaraf edilirse, fiyat düşürülebilir.
2. Kanallara yönelik politikalar üretim kararlarıyla bağlantılıdır. Örneğin; üretimdeki dalgalanmalar uygun kanal seçimiyle önlenir. Daha büyük üretim kararlılığı ile bütün kanal üyelerinin yüz yüze geldiği stok kontrol problemlerinin saf dışı edilmesi mümkündür.
3. Kanal seçiminde diğer önemli bir unsur da kanal geliştirme sürecinin yavaş ve pahalı olabileceğidir.
4. Uluslararası pazarlama kanallarının belirlenmesinde, ekonomik faaliyetlerde görülen dalgalanmalar da özel bir öneme sahiptir. Çünkü tipik bir imalatçı birçok ülkede faaliyet gösterebilir. Ekonomi ise şehirden şehire veya ülkeden ülkeye farklılık gösterir.

Kanal seçimi, pazarlama karmasının önemli bir parçasıdır. Kanal kararları, pazarlama kararlarında yapılan diğer faaliyetlerde bir imalatçı için mevcut alternatifleri sınırlar, imalatçı kanal seçimine harcadığı zamanla vermesi gereken diğer kararların çoğunu verir.

Diğer yandan, mamullerin tüketiciye ulaştırılmasında dağıtım kanalı kullanma gerekliliği; maliyetler, rasyonellik, uzmanlık ve tasarruf açısından söz konusudur.

4.2 Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalı Seçiminde Kullanılan İlkeler

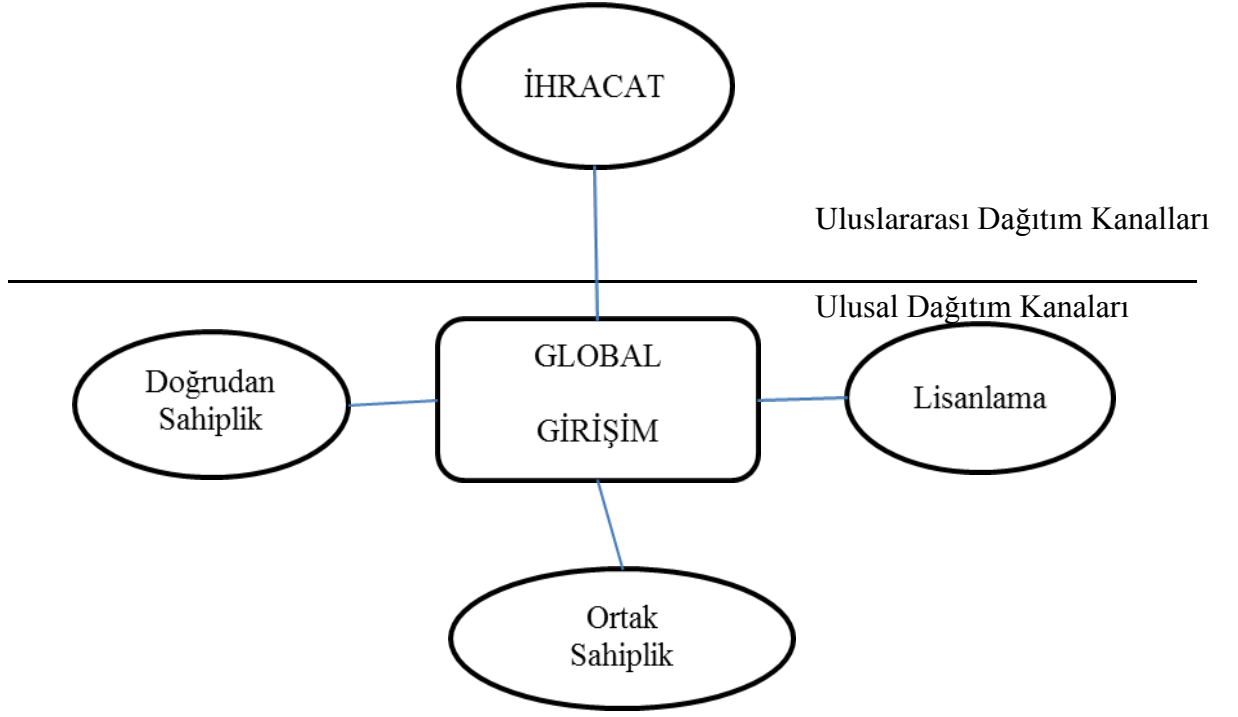
Dağıtım kanallarıyla ilgili bazı genel ilkeler vardır ki, bunlar kanal seçiminde ve yönetiminde önemli yarar sağlar. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

1. Pazarlama amaçlarının belirlenmesi; bu madde herhangi bir planlamanın ilk maddesini oluşturur, ilk adımdır. Bu olmadan planlama yapmak imkansızdır.
2. Dağıtımın her düzeyinde durum değişikliğinin değerlendirilmesi.
3. Ülke bazında dağıtım politikasının bazı şartlara göre belirlenmesi;
 - a. Kullanılacak dağıtım düzeyi
 - b. Kullanılacak ihracat tipi
 - c. İhracatın şekilleri
4. Dağıtım zincirinde bütün organizasyonların performans standartlarının belirlenmesi.
5. Dağıtım kanallarının performans ölçümünün anlamının belirlenmesi.
6. Beklenen performans ile gerçek performansın karşılaştırılması.

4.3 Uluslararası Pazarlarda Kanal Stratejileri

Küresel pazarlara stratejik yaklaşımları dört alternatifte toplayabiliriz. Bir şirket bu alternatiflerden birini veya bunların bileşiminden ürettiği farklı bir yöntemi seçebilir. Seçimi belirleyen ana unsurlar, şirketin özel amaçları ile pazarın koşullarıdır.

Dört stratejik yaklaşım; ihracat, lisans verme, ortak girişim ve doğrudan dış yatırımdır. Bunlardan ihracat en kolay icra edilenidir. Diğer üçü; yabancı ülkelerde imalat veya depolama tesisleri kurmayı gerektirmesi, ek olarak yerel işbirlikleri gerektirmeleri nedeniyle daha karmaşık ve yönetimi zor konulardır.



Şekil 3. Alternatif Uluslararası Stratejiler (David Frederick Ross)¹⁷

4.3.1 İhracat

Küresel ticaretin en yaygın şekli, ürünlerin yabancı pazarlara ihraç edilmesidir. İhracat; fiili pazarlama ve lojistik faaliyetleri uluslararası aracılar tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle az zahmetli, dolayısıyla hata oranı da az olan bir çalışmadır. İhracat, pasif veya aktif biçimde gerçekleştirilebilir. Pasif türde, şirketler ürünlerini değişik zaman aralıklarında veya yabancı müşterilerinin talep ettikleri zamanlarda gönderirler. Aktif ihracat ise; stratejik bir karar olan, satışları yabancı pazarlara yayma niyetinin uygulamasıdır. Aktif ve pasif stratejiler; ürün hatlarında, dağıtım kanallarında, iç organizasyon yapısında, yatırımlarda ve kurum misyonunda neredeyse hiç değişiklik gerektirmezler. İhracat, endirekt veya direkt biçimde yapılır.

1) Endirekt İhracat: Çok az çaba gerektirmesi nedeniyle dış ticarete ilk adımı atacak firmalara endirekt ihracat yapmaları önerilir. Endirekt denmesinin nedeni, ihracatın hedef ülkedeki aracılar üzerinden gerçekleştirilmesidir. Endirekt ihracatın avantajı;

küresel lojistiğin karmaşıklığından, gümrük ve vergi bürokrasisinden büyük ölçüde kaçınmayı sağlamasıdır. Ek olarak; yatırım riskinin çok az olması, iş yükünün araçlara delege edilmesi diğer özellikleridir. Bunların dışında; ihracatçı şirketin siyasi gelişmelerden, ekonomik dalgalanmalardan etkilenmemesi, zaman içinde satışların veya karlılığın azalması nedenleriyle pazardan kolayca çıkmayı sağlaması da önemli hususlardır. Konunun negatif tarafı, şirketin son maliyet ve ürün telimi üzerindeki kontrol gücünün kaybolmasıdır.

Endirekt ihracatın çeşitli türleri bulunmaktadır. Bunlar;

- Uluslararası Ticaret Şirketi: Bu aracı türü pek çok işleri yerine getirir. Bunlar arasında satın alma ve satış, ürünlerin ihracatçı firmadan yabancı müşteriye gönderilmesi için taşıma ve depolamanın düzenlenmesi, döviz oranlarındaki dalgalanmaların absorbe edilmesi, danışmanlık hizmetleri ve diğer lojistik konular bulunur.

- İhracat Tüccarları (Export Merchants): Bu firmalar, uluslararası toptancılardır. Dahili toptancılara benzer şekilde dahili üreticilerden ve dağıtıcılardan mal alıp, paketleyip, yabancı pazarlara gönderirler. Her ne kadar bazı ihracat tüccarları yabancı ülkelerde hedef pazarlara yakın tesislere sahip iseler de çoğu, hedef ülkelerdeki araçlarla çalışır.

- Yerleşik Satın Alıcılar (Resident Buyers): Yabancı firmalar ve hükümetler, satın almaları doğrudan ihracat ülkelerine gönderirler. Bunların sorumlulukları; satıcı belirleme, satın alma ve satın aldıklarını kendi ülkelerine göndermedir. Örn; ABDli Sears şirketi yabancı ülkelerde doğrudan imalatçıdan alım yapıp, ABD' ye gönderen satın almaları çalıştırmaktadır.

- İhracat Komisyon Evi (Export Commission House): Bu aracı türü, yerleşik satın almacı ile aynı işlemleri yerine getirmekle beraber; satın alma yapan firmanın çalışanı olmayıp, onun müzakere yapma, satın alma ve sevkiyat için yetki verdiği bir temsilcidir. Bu nedenle kendisine yaptığı alımlar üzerinden komisyon ödenir.

- Ortak İmalatçı (Allied Manufacturer): Bir partner ile ihracat yapmak kolay ve maliyet etkin bir yoldur. Fiiliyatta dış ticaret faaliyetleri oturmuş bir firma, yerli üreticilerle

işbirliği yaparak ürünleri onların göndermelerini isteyebilir. Bu odel, her iki tarafa da avantaj yaratır. Alıcı firma sevkiyat yükünden korunmuş olur, üretici firma da sevkiyatlarına diğer firmaların siparişlerini de ilave ederek, ekstra bir ekonomi yaratma fırsatı bulur. Böylelikle yatırım gereksinimi de minimum düzeyde kalmış olur.

- İhracat Yönetim Şirketi (Export Management Company): Bir ihracat yönetim şirketi, bir ürün hattının veya bir şirketin ürünlerinin ihracatı için yabancı Pazar uzmanı olarak çalışır. Bu firmaların pek çoğu, ihracatçı adına satış ajanı şeklinde çalışır, geri kalan firmalar büyüklükleri oranında ürünleri satın alır ve tekrar satarlar.

2) Direkt İhracat: Yukarıda belirtilen endirekt ihracatın avantajlarına karşın, bazı firmalar ürünlerini dış ülkelerdeki aracılara doğrudan satmayı tercih ederler. Bu tercih, şirketin bir ihracat departmanı kurmasını gerektirir. Bu departmanın sorumluluğu, ticaret yapılan her ülkeye uygun olacak gerekli dağıtım kanalları kurmak ve yönetmektir. Bu departman hedef ülkeler için aracı adaylarını bulur, seçer, ilişkileri yürütür, motive eder, tüm uluslararası sevkiyat gereksinimlerini planlar, dokümanları hazırlar, işlemleri yürütür. Doğrudan ihracatın belirgin avantajı, yurtdışına gönderilen ürünler üzerindeki kontrolün yüksek düzeyde olmasıdır. Dezavantajları, genel giderler ve ekstra maliyetlerde ortaya çıkar.

Doğrudan ihracatın değişik türlerde araçları bulunur. Bunlar;

- Şirket içi (domestic based) İhracat Departmanı veya Bölümü: Pek çok şirkette ihracat müdürü ve onun ekibinin yönettiği ihracat departmanı veya bölümü bulunur. Ekip; fiili satışları gerçekleştirir, sevkiyatla, dokümantasyonla ve kanalların oluşumuyla ilgili çalışmaları gerçekleştirir.

- Dış Satış Şubeleri / Bağlı Kuruluşlar: Yabancı ülkelerde büyük miktarlarda satış yapan şirketler, bir satış ofisinin veya bağlı şirketlerinin o ülkelerde kurulmasını tercih edebilirler. Yabancı ülkelerdeki şubeler, ihracatçıya pazarlama kararları ve ürün

konumlama konularında yüksek düzeyde kontrol olanağı sağlar. Şubeler kendileri için gerekli kadroları temineder ve hizmetleri satın alırlar. İşlevleri içinde depolama, promosyon yapma, ve diğer pazarlama faaliyetleri yer alabilir.

- Seyahat Eden İhracat Satış Temsilcileri: İhracat firmaları, satış temsilcilerini yabancı ülkelere doğrudan göndererek ihracat ve satış bağlantıları yapmayı da deneyebilirler.

- Yabancı Toptancı, Acenta ve Tüccarlar: Bu aracı kategorisinde değişik türler bulunur. Dış Satış Acentası, bağımsız çalışan ihracat firması adına satış arttırma çalışmaları ve satış sözleşmeleri yapan türdür. Acenta genellikle satışlardan komisyon alır. Gerçekleşen satış, ihracatçı tarafından gönderilir. Dış ticaret distribütörleri ise ihracatçıdan malı doğrudan alır, kendi fiyat, promosyon ve pazarlama stratejilerine göre çalışırlar.

- Doğrudan Satışlar: Direkt ihracatın en az kullanılan türüdür. Bu yöntemde ihracatçılar ürünlerini yabancı perakendecilere, hatta son kullanıcılara doğrudan satmaya çabalarlar. Normalde bu ihracat türü, yabancı devletlere ve kurumlara yüksek fiyatla satılan özel mallar için kullanılır.

4.3.2 Lisanslama

İhracata benzer bir şekilde, imalat süreçlerinin lisanslanması ile ürünlerin dağıtılması küresel pazarlara girmek için görece sade ve maliyet etkin bir metottur. Lisanslama, bir ülkedeki üreticinin (licencer), başka bir ülkedeki üretim tesislerine sahip firmaya (licencee) imalat süresini, ticari markasını, patentini, teknik yardımını, ticari sırrını, know-howını veya diğer yeteneklerini bir sözleşmeye dayalı olarak kullanma hakkını vermesi şeklinde tanımlanabilir. Bu hakların verilmesi karşılığında, firma bir bedel (royalty) alır.

Lisans sözleşmesinin amaçları açıktır:

- Lisansör, ihracat pazarına minimum risk ve sermaye yatırımı ile girmiş olur. Lisans alan firma ise, bilinen bir markayı sağlıklı bir yolla üretilip satarak kazanç elde eder. Lisanslamanın iyi bilinen örnekleri olarak, Coca-Cola ve Mc Donalds gösterilebilir. Her iki firma da yabancı pazarlara lisanslama (franchising) ile

girmektedirler. Ürünlerinin ismini, süreçlerini ve yarı ürünlerini hedef pazarlardaki şişelere ve gıda hizmeti sunan firmalara lisanslamaktadırlar.

- Lisanslamanın ihracata karşı çeşitli avantajları vardır. En başta lisanslama, ürünün pazarlanması ve dağıtılması konusunda lisansör firmaya büyük güç sağlamaktadır.
- Lisanslama aynı zamanda büyük bir sermaye yatırımı da gerektirmemektedir. Lisanslama, lisansöre düşük riskle yabancı pazarlara girme, yabancı pazarlarda koşullar değiştiğinde anlaşmaları bozma ve değiştirme esnekliği de sunmaktadır. Konunun negatif tarafı, lisans alan firmanın sözleşme koşullarına uymaması durumunda lisansör firmanın elinde yalnızca sözleşmeyi sona erdirme gücünün bulunmasıdır. Ancak beraber çalışılan süre içinde lisans almış olan firma, konuyu öğrenmiş ve bağımsız çalışabilir hale gelmiş olabilmektedir. Bu durumda lisansör başka bir partner bulmuş olsa bile, ilk partneri kendisi için artık bir rakiptir. Bu rekabet, lisansör firmanın pazarını küçültecek hatta pazara yeniden girmesini engelleyecek boyutta olabilir.

Yabancı pazarlarda lisanslamanın değişik formları bulunmaktadır. Bunlardan biri, bir yönetim sözleşmesi ile lisansör firmanın alıcı firmaya yönetim hizmetleri satması, fabrikasını, dağıtım merkezini, diğer tesislerini nasıl yöneticeğine ilişkin profesyonel danışmanlık sunmasıdır. Yönetim sözleşmeleri, yabancı pazarlara girmek için düşük riskli bir metottur. Özellikle lisansör firma, lisans alan firmanın hissedarı olmayı hedeflediğinde güzel bir tercihtir. Diğer metot, sözleşmeli imalattır. Bu metotta firma, yabancı firmaya ürünlerini üretmesi ve dağıtması hakkını devretmektedir. Her ne kadar lisanslama prosesler üzerindeki kontrolü kaybetme potansiyeli gibi bir zaaf gösterse de, pazar olgunlaştığında yerel üretici ile ortak olma veya onu satın alma fırsatı da sunmaktadır.

4.3.3 Ortak Girişim (Joint Venture)

Diğer iki stratejiden farklı olarak, joint venture kurma kararı yabancı bir şirketi yönetme işine dahil eder. Normal olarak joint venture, şirketin ortaklık oluşturma ve böylelikle

bir müşteri kitlesine erişme arzusu nedeniyle gerçekleşir. Joint venturelar; var olan bir yabancı şirketin olanaklarından yararlanmak, onları geliştirmek, böylece her iki tarafa da yarar sağlamak amacıyla imalat ve dağıtım operasyonlarına yatırım yapılmasıyla gerçekleşir. Bir şirket, Joint venture ile ürün dağıtım operasyonu ve pazarlama stratejileri konularında başka bir ülkede kontrol gücü kazanır.

Ortak girişim, uzmanlık yeteneklerini ya da kurulu bir fiziksel dağıtım sistemini yabancı partnerle kullanılması olanağı sunar. Bazı durumlarda hükümetler, yabancı şirketlerin ülke pazarına tek başına girmelerini engeller. Az gelişmiş ülkelerde, hükümetlerin yerli ürünlerin, yerli endüstrilerin gelişmelerini desteklemeleri bu kararları getirebilir. Yerel bir firma ile ortaklık, bu kısıtlamayı aşmayı sağlar. Eğer bir firma parasal sermaye ve entellektüel sermaye konularında yetersizlikler içindeyse, dış pazara girmek için joint venture bir çözüm yolu olabilir.

Bununla beraber, joint venturelarla ilgili çok sayıda zaaf lar da bulunmaktadır. Bunların başında önemli derecedeki ticari riskler gelir. Yabancı firmalar, ortak girişimle faaliyet gösterdikleri ülkede elde ettikleri kar ları, kendi ülkelerine transfer etmek isterler. Bu koudaki anlaşmazlıklar ve hükümetlerin kısıtlamaları, yatırımlardan beklenen geri dönüşleri azaltabilir (inhibit). İlave olarak; ürün, pazarlama ve dağıtım kanalı stratejilerinde de anlaşmazlıklar olabilir. Farklı görüşleri dengelemek, uzlaşmak, her iki taraf için de aşılamayacak zorluk derecesine yükselebilir. Bu durumda joint venture, çok uluslu bir şirketi özel pazarlama ve dağıtım stratejilerini uygulamaktan alıkoyan bir engele dönüşür.

4.3.4 Doğrudan Sahiplik

Yabancı bir ülkedeki imalat ve dağıtım şirketlerinin doğrudan sahipliği, bir kuruma kontrol gücü veren, bunun yanında çaba gerektiren bir seçenektir. Bir aracı veya bir

girişim partneri yerine doğrudan sahiplik modeli; tesisler, personel, pazarlama ve ürün dağıtımını ile ilgili tüm konuların sorumluluğunu getirir.

Sahiplik, iki metot ile olabilir; birincisinde şirket yeni bir tesis yatırımı yapar. Bu metot diğerine göre daha zordur. Çünkü şirket pazarlama ve dağıtım kanalı temasları yapmak, tesis seçmek, personel istihdam etmek, ekipman almak ve diğer konular için sermaye koymak zorundadır. İkincisi; çok daha maliyet etkin yöntem, oturmuş bir yabancı firmayı satın almaktır. Bu durumda yapılacak şey, yalnızca önceden var olan yapıyı almak, ürün ve pazarlama konularının gerektirdiği değişiklikleri yapmaktır.

Doğrudan sahip olmanın çok anlamlı bazı avantajları vardır;

- Kurum yabancı şirketi tam olarak kontrol ettiği için pazarlama, ürün konumlama ve dağıtım stratejilerinde bir müdahale olmaksızın uygun gördüğü politikaları izler. Bu konu, dünya genelinde aynı stratejiyi uygulamak arzusundaki çok uluslu şirketler için kritik önemdedir.
- Doğrudan sahiplik şirkete fiyat tabanlı rekabeti daha kolay uygulama olanağı sunar. Çünkü maliyetler açısından ürünleri ihracat ülkesinde yaparak taşıma maliyetlerinden ve ihracat vergilerinden korunma olanağı bulunmaktadır.
- Üçüncü konu; yeni girişim/yerel şirket, ucuz işgücü, ucuz hammadde, teşviklerden yararlanma,
- Dördüncüsü; şirket yabancı ülkenin ekonomisine katkıda bulunduğu için daha iyi bir imaja kavuşabilir.
- En sonunda şirketin yabancı ülke bilgisi geliştiğinde, yerel koşullara daha uygun pazarlama teknikleri uygulayabilir ve gereksinimlere daha iyi karşılık veren çözümler sunabilir.

Bu yararlar çok temel olmakla birlikte, doğrudan sahip olmanın sakıncaları da bulunmaktadır. Bunların en belirgin olanı, sahip olmanın getirdiği risktir. Devalüasyon,

politik çalkantılar, daralan pazarlar, yerli mal lehine gelişen tutumlar ana risk konularıdır. İlave olarak, yatırım yapan firma kaynaklarını kullanmış olduğu için fırsat maliyetlerine katlanmış olmaktadır. Olumsuz koşullar ülkeden çıkmayı gerektirdiğinde tesis ve ekipmanların elden çıkarılması, maaş tazminatları gibi konular dışında, şirketin şöhretinde de aşınmalar oluşur. Bu nedenle dikkate alınması gereken bir konudur.

4.4 Uluslararası Dağıtım Ağı Yönetimi

Uluslararası bir dağıtım ağını kurmak ve yönetmek; global market kanallarının gereksinimleriyle bağlantılı olarak, yurtiçi dağıtım sistemine ek olarak satış şartları, fiyatlama, nakliye ve depolama gibi pek çok ilave fonksiyonu içerir. Bunun yanı sıra, dağıtım fonksiyonları her ne kadar global olsa da, dağıtım kanallarının yapı ve performans kriterleri dünyanın her yerinde farklılık gösterir. Genel olarak bir ülkenin dağıtım kanallarındaki yapısal gelişme seviyesi, diğer ülkelerin ekonomik ve teknolojik gelişmeleriyle paralel olarak algılanır. Ancak, Bowersox ve Cooper' ın belirttiği gibi; gerçek global dağıtım yapılanmaları ülkelerin sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve politik şartlarıyla öyle içiçe girmiştir ki, özel bir formu tüm dünya için genelleştirmek mümkün değildir. Sonuç olarak; global ticaretin bir parçası olmak isteyen şirketler, etkin global stratejiler yürütebilmek için ticari partnerlerinin pazarlama ve dağıtım kanalları yapısını sürekli olarak takip etmeli, anlamaya ve uyum sağlamaya çalışmalıdırlar.

Genel olarak global bir dağıtım kanalı kurmak; maliyet, ürün konumlandırma, satış ve karlılık, kanal kontrolü ve esneklik gibi konuları beraber değerlendirerek kararlar almaktır, ki bu konular aynı zamanda yerel kanalların geliştirmeyi amaçladığı hususlardır. Bununla birlikte, sadece global kanallara özel birkaç konu vardır; satış, pazarlama, fiyatlama, yatırım ve ödeme, ve dokümantasyon gibi hususları ilgilendiren konular gibi.

Global bir dağıtım kanalını kurmak ve devam ettirmek; pazarlama unsurlarını etkin bir dağıtım ağı oluşturacak şekilde dizayn etmeyi, fayda ve maliyetleri izlemeyi ve bıkıp usanmadan müşteri hizmetlerini kalıcı bir şekilde geliştirecek yollar aramayı gerekli kılar. Aşağıdaki noktalar, bu konuyu daha derinlemesine açıklayacaktır;

Hizmet / Maliyet Unsurları: Herhangi bir pazarlama kanalı oluşturmada, hedeflenen ürün ve servis hizmetlerini ve bunların birbirleriyle örtüşme maliyetlerinin çerçevesini yatırım belirler. Bu durum, global bir dağıtım ağı oluştururken kısmen doğrudur. Çeşitliliğin ve kısıtların artması, servis ve maliyet oranlarını anlama ve uygulamada zorluklara neden olabilir. İletişim akışı; mesafeler, dil farklılığı, kültürel ve yasal faktörler nedeniyle kolayca kesilebilir. Dokümantasyon, yoğun ve uzun zaman alan bir işlemdir. Aynı zorluklar sermaye akışı için de geçerlidir. Nakit ödemelerde, para transferlerinde (konvertibilite açısından), fiyatlamada, kredi yönetiminde, sigorta ve yükümlülüklerde pek çok engeller vardır. Bunun yanısıra; yasal ve düzenleyici kısıtlar, gümrük ve vergiler, ithalat ve ihracat kısıtlamaları ve de yerel yasalar ölçümü zorlaştırır.

Sonuç olarak; iletişim hattındaki kanalların sayısı, uzun mesafeler için kullanılan intermodel taşımacılık sistemi, paketlenme ve etiketlenme işlemleri, maliyet ile servis seviyesi arasında kesin kıyaslama sonuçları verebilecek bir ölçümleme sistemi kurmayı engelliyor.

Maliyet unsuruna karşı etkin bir servis oluşturmada, Bender dört servis kriterine ihtiyaç duyulduğunu söyler; cevaplama zamanı, siparişi tamamlama, yükleme doğruluğu ve yükleme şartları. Bu faktörler, herhangi bir değerlendirme yaparken, son derece önemli hususlardır.

Cevaplama zamanı; müşteriden siparişin alınmasından itibaren, müşterinin ürünleri teslim almasına kadar geçen süredir. Global dağıtım sözkonusu olunca, Pazar uzun gecikme zamanlarına karşı daha az hassastır. Kanalların büyüklüğü ve karmaşıklığı nedeniyle yabancı müşteriler, daha yavaş servisi kompanse edebilmek için stok ve hazırlık zamanlarını buna göre düzenlerler. Yine de, uluslararası bir distribütör sürekli olarak teslimat sevisini geliştirici veya maliyetlerini düşürücü metotları araştırmalıdır. Dağıtım sistemini geliştirmek, evrak ve işlem akışını düzenlemek, tedarik zinciri uygulamalarını bilgisayar ortamında gerçekleştirmek, bu ve bunun gibi geliştirici yöntemler üzerinde çalışılmalıdır.

Kanalın boyutunu ve teslimat için gereken zamanı göz önüne alırsak, diğer üç kriterin çok daha önemli olduğunu görürüz. Hatta en önemlisinin siparişi tamamlama olduğunu söyleyebiliriz. Sipariş tamamlama, gerçekleşen teslimatın orijinal siparişteki ürün ve miktar gereksinimini karşılama oranı olarak tanımlanabilir. Bu oran yükseldikçe, lojistik maliyetler de buna bağlı olarak düşecektir. Yükleme doğruluğu; belirli bir zamanda doğru ürün, miktar ve benzeri unsurlar ile nakliye sayısı arasındaki orandır. Doğruluk oranı, kontrol seviyesine bağlıdır. Yüksek kontrol seviyesi, yüksek maliyet demektir. Global bir dağıtım ağında ise, düşük doğruluk oranı aşırı maliyet getirir; iade süreci, geri yükleme, sipariş iptali ve müşteri kaybı gibi.

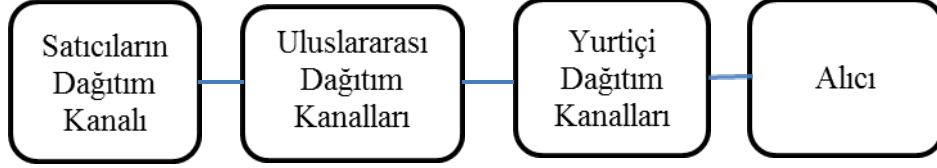
Nihai hizmet/maliyet elemanı sevk koşuludur. Bu ölçü iyi koşulda teslim edilen siparişlerin sayısının toplam sipariş sayısına bölünmesiyle hesaplanır. İç sevkiyatlardan farklı olarak uluslararası siparişler bir kaç kez elleçlenir. Her elleçleme siparişin hasar görme olasılığını artırır. Siparişlerin gecikmesi, ambalajlama ve elleçlemenin yanında hasra görmemiş siparişler önemli bir hizmet/maliyet elemanıdır. Yanıt zamanının iyileştirilmesine benzer biçimde küresel distribütörler bu servis/maliyet bileşeninin iyileştirilmesi konusunda durmaksızın çalışırlar.

İster iç, ister küresel dağıtım olsun amaç aynıdır: “Ürünleri kaynağından hedefine olabildiğince çabuk ve maliyet etkin biçimde ulaştırmak.”

Bu amacın haricinde iç dağıtım ile küresel dağıtım herhangi bir ortak noktaya sahip değildir. Kanal yapıları da, dağıtım teknikleri de tamamıyla farklıdır. Muhtemelen en aşikar fark, küresel kanaldaki farklı seviye sayısıdır. En üst düzeyde küresel kanal, dört ayrı seksiyondan oluşur. Yurtiçi kanal, ülkelerin arasındaki kanallar, ülkelerin içindeki kanallar ve alıcılardır.

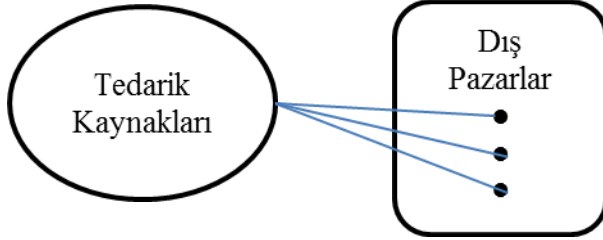
Yurtiçi kanal, oldukça homojendir. Ancak; sevkiyat yabancı limanlardan müşteriye doğru transite başladığında, çok sayıda yabancı ülkede, çok sayıda indirme, yeniden yükleme, taşıma konsolidasyonu ve depolama işlemleri görülür. Bu dağıtım düğümleri aracı, gümrük, tarife kontrol noktası veya stoklama yerlerini temsil eder. İlave olarak, dağıtım kanalının görece büyüklüğü yüzünden tedarikçiyle müşteri arasında çok sayıda anlamlı seçenek bulunur. Örneğin siparişler, kanala pek çok farklı noktadan sokulabilir.

Küresel ağın büyüklüğü ve esnekliği dolayısıyla planlama grubunun maliyet ve hizmet amaçları ile pazarlama, ürün ve finansal stratejileri hizalayarak kanalı optimize etmesi, kritik önem taşıyan bir konudur.



Şekil 4 Uluslararası Kanallara Genel Bakış (Ross)¹⁷

Picard, makalesinde küresel kanalları dört sistem şeklinde segmente etmektedir. Bu sistemler, yukarıda anılan dört kanal stratejisine karşı gelmektedir. İlk sistemde, ürünler orijin ülkeden aracılara veya müşterilere doğrudan gönderilmektedir.

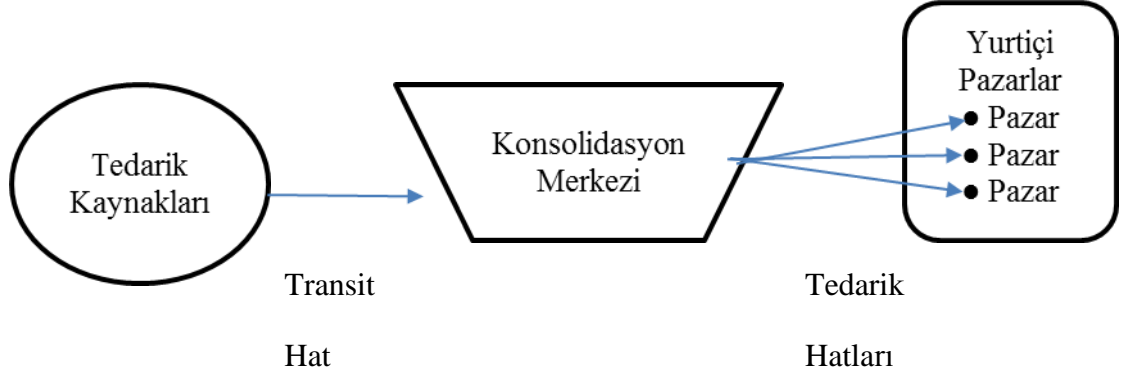


Şekil 5. Global Ticarete Direkt Sistem (Ross)¹⁷

Bu sistemin avantajları yurtdışında herhangi bir depoya veya konsolidasyon işlemine gerek duymaması ve dağıtım kanalında daha az ürün bulunmasıdır.

Sistemin ciddi zaafı, müşteri tesliminin uzun sürede gerçekleşmesidir. İlave olarak, tedarik hattının uzunluğu sevkiyatı aksamaya ve gecikmeye açık tutmaktadır.

Son olarak, ambalaj ve dokümantasyon maliyeti diğer üç sisteme göre normalde daha fazladır. İkinci kanal sistemi (Şekil 6), doğrudan sevk sisteminin bazı problemlerini yurtiçi depo ile müşteri arasına bir konsolidasyon merkezi kurarak çözmeyi dener.

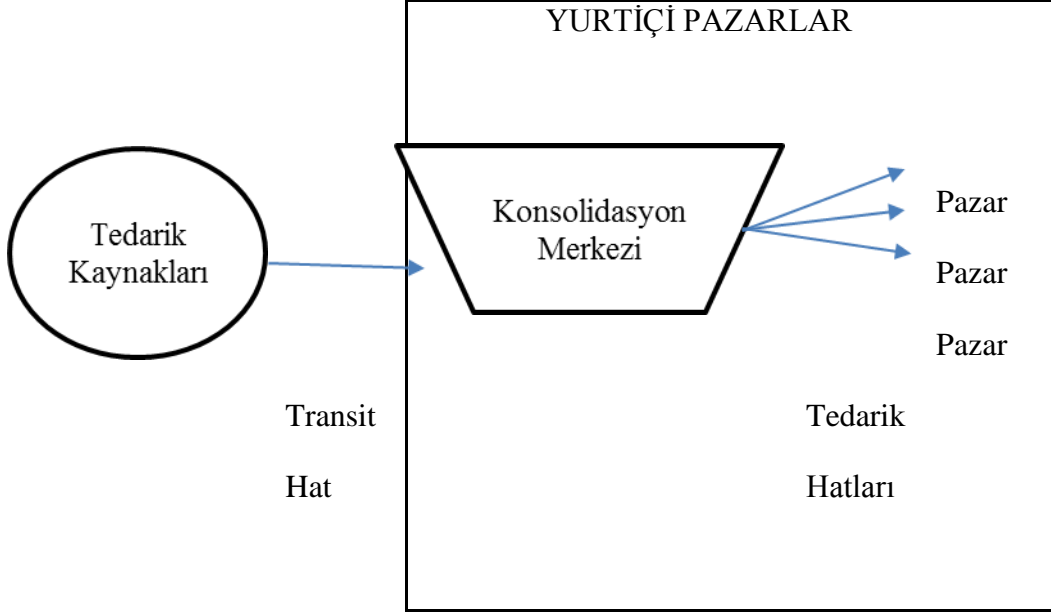


Şekil 6. Konsolidasyon Stratejisi (Ross)¹⁷

Konsolidasyon merkezinin amacı, toplam taşıma maliyetlerini azaltmaktır. Ürünler, orijin ülkeden büyük miktarlarda (bulk) olarak gönderilir ve konsolidasyon merkezinde bireysel müşteri siparişlerine ve stok birimlerine dönüştürüldükten (bulk break) sonra yabancı pazara dağıtılır. Son iki küresel kanal sistemi, ilk ikiden yabancı pazarda depo kullanması ile ayrılır.

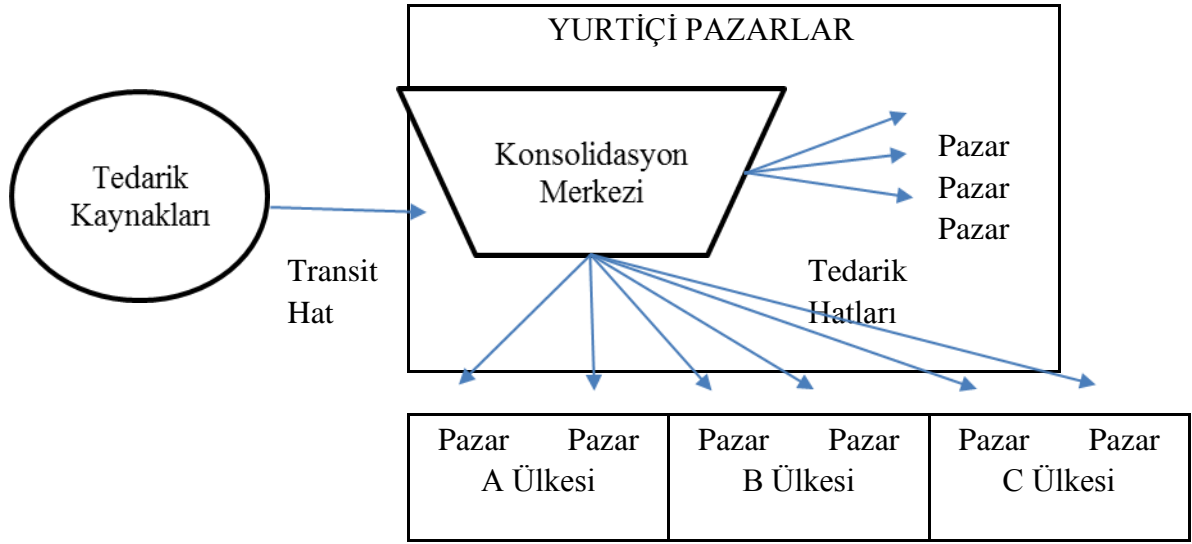
Üçüncü sistem (Şekil 7), envanterlerin orijin ülkeden yabancı ülkedeki depoya gönderilmesini öngörür. Bu ayarlamamanın yararları açıktır. Yabancı ülkedeki depoya mallar düşük hızlı taşıma modları ile bulk olarak gönderildiğinden, nakliye masrafları azalır. Sipariş teslim süreleri, ilk iki sisteme göre daha kısadır. Müşteriler, ürün ve miktar seçimlerinde çok büyük esnekliğe sahiptirler. Çünkü sevkiyat, adeta bir şirket içi (intra company) transfer niteliğindedir. Gümrük ve dokümantasyon maliyetleri de

azalmıştır. Sistemin negatif yanı, yabancı bir ülkede tesis bulundurmasının getirdiği maliyetler ve yüksek pipeline (kanal) envanterleridir.



Şekil 7. Yurtiçi Konsolidasyon Stratejisi (Ross)¹⁷

En son küresel kanal sistemi, yabancı ülkedeki depo konseptini genişletir böylelikle tek, stratejik biçimde konumlandırılmış depodan başka ülkelere de satış yapmayı öngörür (Şekil 8). Bu sistemin en önemli avantajı; tesis sayısının azalması, envanter maliyetlerinin azalması, buna rağmen temin sürelerinin kısalması ve müşteri esnekliğinin korunmasıdır. Ancak bu yararlar, sevkiyatların diğer yabancı ülkelere gönderilmesi için katlanılan nakliye ve yönetim maliyetleri ile dengelenir.



Şekil 8. Birden Çok Ülke İçin Konsolidasyon Stratejisi (Ross)¹⁷

Çok ülkeli depolar, ideal olarak serbest ticaret zonlarına yerleştirilir. Böylelikle yerel gümrük vergileri elimine edilmiş olur. Hangi kanal sitemlerinin kominasyonunun kurulacağı, kanal planlayıcılarının ürünün doğası, pazar, ihracat gereksinimleri ve yurtdışı ortam gibi konulara ilişkin çok sayıda kritik faktörün dikkatlice incelenmesi ile karara bağlanır.

Ürüne ilişkin konular; değer yoğunluğu, ürün hattının değişkenliği, bozulabilirlik, demode oluş, ürün yaşam çevrimi içinde bulunulan pozisyon ve beklenen devir hızıdır.

Pazar ilişkili konular; yabancı müşteri sayısı ve büyüklükleri, beklenen hizmet düzeyi, satış hacmi, yabancı aracılardan kalitesi veya şirketin sahip olduğu dağıtım kanalının kalitesi, ürünün uygunluğu ile büyüme beklentisidir.

İhracat ilişkili faktörler; ihracat pazarlama stratejisi, aracılardan uzmanlıkları ve firma ölçeği gibi faktörler etrafında şekillenir.

Yabancı ortam konuları; küresel kanal altyapısının yetkinliği, politik ve ekonomik istikrar, hükümet müdahalelerinin düzeyi, gümrük kısıtları ve güçlü maliyet etkin yabancı partnerlerin ve sözleşmeli taşımacıların üzerine odaklanır.

Bu ana faktörleri kullanarak, planlamacılar çok sayıda farklı küresel kanal sistemi kurabilirler. Örneğin; bir doğrudan kanal sistemi, büyük yabancı müşterilere bulk sevkiyat yapmada kullanılırken; çok ülkeli yaklaşım, tek yabancı depodan değişik ülkelere nüfuz etmek amacıyla kurulabilir.

4.5 Uluslararası Dağıtım İşlemleri Maliyetleri

Küresel dağıtım ağının etkin yönetimi, kanal operasyonlarının maliyetlerinin yakından izlenmesini gerektirir. Maliyetlerin bazıları, yurtiçi ve yabancı dağıtım kanallarıyla ilişkilidir. Bunlar arasında tesislerin ve depoların yönetim maliyetleri, taşıma oranları, filo bakımı, satın alma, katma değerli işlemler, envanter ve enformasyon işlemi yer alır. İlave olarak, yabancı dağıtım kanalları başka önemli maliyetleri getirirler. Yeni pazarlama geliştirme harcamaları, iç uluslararası departman çalıştırma maliyetleri, taşıma halindeki (intransit) envanterler, sigorta, ürün paketleme, gümrük resimleri ve vergileri bu kategoriye girer. Sonuç olarak; maliyet kontrol ve potansiyel iyileştirme alanları, küresel kanal kapsamı büyüdükçe anlamlı bir şekilde büyür.

4.6 Uluslararası Pazarlamada Gözönüne Alınan Konular

Her ne kadar yerel ve global kanallar arasında maliyet, ağ dizaynı ve yönetim sistemleri açısından büyük benzerlikler olsa da; satış şartları, fiyatlama ve pazarlama gibi konular uluslararası işlemlere özgüdür.

Pazarlama Konuları: Etkin bir dağıtım global sistemi; ürün konumlandırma, promosyon çalışmaları ve organizasyon gibi konuları gözönüne alarak pazarlama yaklaşımını belirleyen pek çok kararın alınmasına ihtiyaç duyar. Pazarlama konusunda iki yaklaşımdan biri izlenebilir. Stratejistler, 'standart yaklaşım' seçeneğini tercih edebilirler. Bu yaklaşımda tüm yabancı pazar segmentleri için aynı ürünler, aynı fiyatlar, aynı reklam ve promosyon çalışmaları, aynı dağıtım kanalları ve aynı değer katan hizmetler kullanılır. Bu seçenek daha az maliyetli, çok az veya hiç modifikasyonla

çalışan bir pazarlama uygulamasıdır. Öte yandan; stratejistler, her pazarın kendi ihtiyaçlarına göre uyarlanmış ‘müşteriye özel yaklaşım’ seçeneğini de kullanabilirler. Pek çok firma, bu iki uç seçenek arasında stratejiler geliştirerek satış ve karlılıklarını optimize etmeye ve maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar.

Pazarlama kararları içinde, belki de en önemlisi ürünle ilgili kararlardır. Global bir alıcıya bir ürün teklifi götürürken; satıcı, ürünün hangi karakteristik özelliklerinin yerel piyasadaki ihtiyaca karşılık vereceğini belirtmek zorundadır. Keegan, beş olası seçenek tanımlamıştır; ¹⁰

1) Düz Dağılım (Straight Extention): Ürün, pazarın ihtiyaçlarına özel herhangi bir adaptasyona uğramadan piyasaya sunulur. Bu en ucuz yöntemdir ve elektrikli eşyalar, kameralar, makineler ve alet-edevat gibi uzun ömürlü ürünler için başarıyla uygulanabilir. Yine de, başarı seviyesi ne olursa olsun, pazarlamacılar, yabancı pazarlar için yeni yollar aramaya devam etmelidirler.

2) Ürün Dağılımı – İletişim Adaptasyonu (Product Extention – Communications Adaption): Bu stratejide ürün, temel olarak bir değişikliğe uğramadan pazara sunulur. Bisiklet ve skuterler bu yaklaşım için uygun ürünler olarak gösterilebilir.

3) Ürün Adaptasyonu (Product Adaption): Bu strateji, mevcut üründe, yerel müşterinin ihtiyaç veya zevklerini karşılayacak şekilde değişiklikler yapılmasını gerektirir. Bu seçenek, yerel tercihlerle örtüşebilmek için lezzet, renk ve yapı değişikliği yapmak zorunda olan gıda sektöründeki distribütörler için özellikle önemlidir. Otomobil gibi uzun ömürlü ürünler de bazen yabancı ülkelerde güvenlik ihtiyacına uyabilmek için modifiye edilmelidir.

4) Ürün ve İletişim Adaptasyonu (Product and Communications Adaption). Burada ürünün tanıtılması için yapılacak çalışmalar da diğerlerine eklenmiştir.

5) Ürün Yaratma (Product Invention): Bu strateji, firma eski ürününü az gelişmiş ülkelerde yeniden sunmaya karar verdiği zaman veya hedef pazarı için yeni bir ürün yaratmaya karar verdiğinde karşımıza çıkar. Bu strateji maliyetli bir seçimdir, getirileri dikkatlice analiz edilmelidir.

Yabancı ülkelerde ürün reklamı ve promosyonu, o ülke hakkında detaylı kültür, dil ve tarih bilgisi gerektiren kritik bir aktivitedir. İsim, renk gibi küçük şeyler bile yabancı pazarda kabul görme açısından muazzam etki yaratabilir. Ürün promosyonunda kullanılacak alternatiflerden biri de, yerel markette kullanılan aynı mesajı vermektir. Coca-Cola' nın logosu ve MacDonalDs' ın altın kemeri bu konu için iyi birer örnektir.

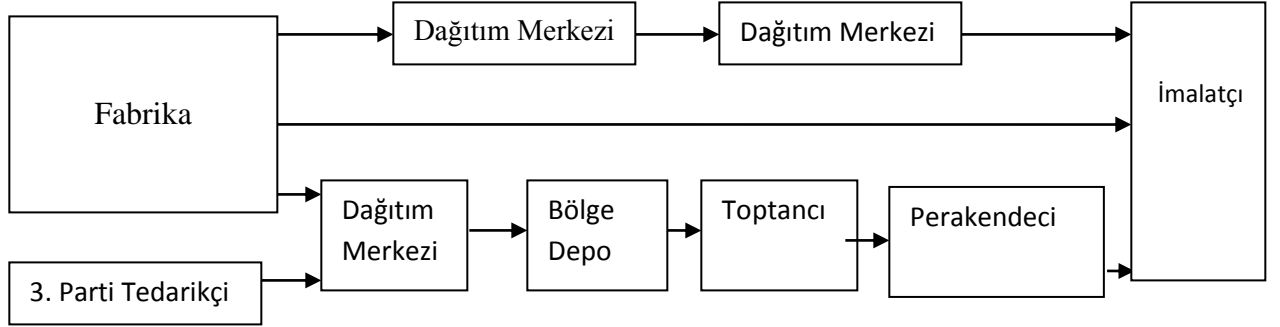
Öte yandan; bazı durumlarda ürün isimlerinin, reklam araçlarının ve etiketlenmenin, yerel adetlere ve dile göre değiştirilmesi gerekir. Örneğin; mor renk, pek çok Latin Amerika ülkesinde ölümlle bağdaştırılır. Beyaz renk de Japonya' da yas anlamına gelir. Sonuç olarak; reklam araçlarının faydası, ülkelerin algısına göre değişiklik gösterir. Televizyon, Orta Amerika' da önemli bir araçken; Avrupa ülkelerinde sınırlı bir güce sahiptir. Yoksul ülkelerde ise neredeyse hiç bir anlamı yoktur.

Nihai global pazarlama kararı, şirketin kullandığı pazarlama kanallarının organizasyon yapısına göre alınmalıdır. Çok uluslu şirketler, genellikle çeşitli tiplerde global kanal stratejileri izlerler. En basit organizasyon yapısı, yerel bazlı bir İhracat Deaprtmanı kurmaktır. Bu departman ihracat memuru, satış müdürü ve birkaç asistandar oluşur; kompleks bir işin, yetki ve görevleri arttırılmış bir birimi olarak çalışır. İhracat departmanları, yerli veya yabancı toptancı veya distribütörlerle indirekt olarak sözleşme yapabilir ya da; ürünü yabancı alıcıya direkt olarak gönderebilir. Eğer firma; lisanlama, ortak girişim veya direkt sahiplik yollarından biriyle çalışıyorsa, normalde bu tür işlemler 'International Division' tarafından yönetilir. Bu işlev; bölge müdürleri, satış

temsilcileri, ürün grupları, global iştirakler ve satış ofisi şubeleri tarafından organize edilebilir. Sonuçta; bazı organizasyonlar ol kadar büyür ki, kendilerini ulusal pazarlamacıdan çok global pazarlamcı olarak değerlendirirler. IBM, Black and Decker, Xerox, Warner Lambert gibi şirketler; global distribütör kanallarının, üretimin, pazarlama stratejilerinin ve finansal sistemlerin yürütücüsü konumuna gelirler. ¹⁷

5. TÜRKİYE’ DE DAĞITIM KANALLARI

Türkiye’de dağıtım kanalları, klasik ve modern olmak üzere iki taraflı bir yapı göstermektedir. Kanalların her aşamasında, bir yandan küçük, çok sayıda klasik, öte yandan da az sayıda fakat sürekli gelişen modern üyeler bulunmaktadır. Ancak küçük üyelerin oranı %90 dolayındadır. En karmaşık ve uzun dağıtım kanallarına gıda maddeleri arasında rastlanmaktadır. Özellikle toptancı düzeyinde, çok sayıda çeşitli adlar taşıyan kuruluşlar bulunmaktadır. Perakende katmanda ise, tek tek ürün ve hizmetlere göre uzmanlaşmış binlerce küçük satıcı ile süpermarket, bakkal, kasap, manavı bölümlü mağaza, kooperatif mağazaları ve (eskiden) A-Tipi market denilen yarı toptancı yarı perakendeci mağazalar vardır. Bugün A-Tipi market diye büyük süpermarketlere, hipermarketlere ve kalabalık/ ana caddelerde kuruluş yeri olan mağazalara vb denilmektedir. Gıda maddeleri alanında tipik dağıtım kanalı sırasıyla şöyledir;²⁴



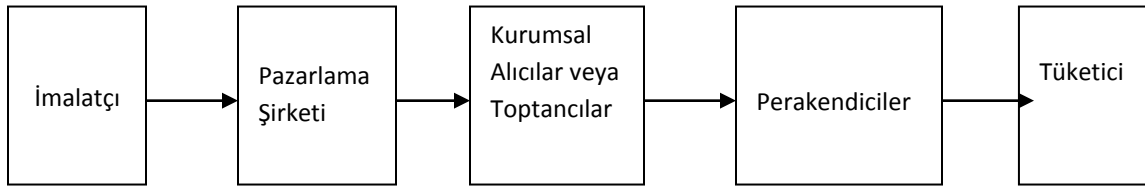
Şekil 9. Hızlı Tüketim Ürünlerinin Dağıtım Kanalları Şeması

Türkiye’de dağıtım kanallarının önemli öğelerinden biri pazarlama şirketleridir. Pazarlama şirketleri üreticiye bağlı veya serbest olarak çalışabilen imalatçıdan aldıkları ürünleri perakendeciler veya toptancılara dağıtım yapan kuruluşlardır. Türkiye’de gıda konusunda kendi pazarlama şirketini kuranlardan biri de Koç Holding’dir.

Koç Holding, Maret ve Sek gibi ulusal gıda markalarının Düzey Pazarlama AŞ ile Türkiye’nin her bölgesine dağıtımını sağlamaktadır. Düzey Pazarlama 11 bölge ofisiyle 71 ilde;

- 5000 toptancı
- 1000 yarı toptancı
- 300 market
- 1600 toplu tüketim birimine hizmet vermektedir.

Pazarlama şirketlerinin üyesi olduğu dağıtım kanalı tipi aşağıdaki gibidir; ²⁷



Şekil 10. Pazarlama Şirketi ile Ortak Kurulan Dağıtım Kanalı Örneği

5.1 Dağıtımın Gerçekleştirilmesi

İyi dizayn edilmiş ve makul fiyatlarda tüketiciye sunulan ürünlerin müşteriye doğru zaman ve yerde ulaştırılmaması o ürün için harcanan tüm pazarlama ve üretim çalışmalarının boşa gitmesine sebep olur. Üretim ve pazarlama desteği ne kadar başarılı olursa olsun zayıf temelle üzerine kurulmuş dağıtım sistemleri sayesinde imalatçılar yatırımlarının karşılığını alamamaktadır. Eski Gould Yönetim Kurulu Başkanı Daniel T. Carroll, teknoloji ve pazarlama faktörlerini yerine getirmelerine rağmen yeni ürünlerinin başarısız olmasını fiziksel dağıtımdaki eksiklik ve hatalara bağlı olduğunu belirterek dağıtım kanallarının önemini vurgulamıştır. Bu yüzden fiziksel dağıtım müşteri memnuniyetinde önemli rol oynar.

Philip Kotler' a göre, pazarlamanın stratejik uygulamasını konusunda dünyanın önde gelen uzmanlarından biri, fiziksel dağıtımı ürünün fiziksel akışının planlaması, uygulanması, kontrol edilmesinin yanı sıra ürünün imalatçıdan son kullanıcıya kadar sağlıklı bir şekilde temin edilmesidir.

Fiziksel dağıtım ürün taşınması ve depolanması ve tüketiciye uygun hale getirilmesidir. Dağıtım ise ürün veya hizmetin tüketiciye uygun hale getirilmesi işlemine denir. Fiziksel dağıtım için ürünün hareketini sağlayan ulaşım, depolama, yükleme, envanter kontrolü ve müşteri hizmetleri gibi öğelerin oluşturduğu dağıtım altyapısına ihtiyaç duyulur. Fiziksel dağıtım ayrıca pazarlama kanallarını içermelidir. ²⁸

5.2 Dağıtım Fonksiyonunun Pazarlama Bileşenleriyle İlişkisi

Bütün pazarlama birleşenleri birbiriyle ilişki ve entegre haldedir. Fakat birleşenler arasındaki bir uyum olmadığı sürece pazarlama başarılı bir şekilde yürütülemez. Fiziksel dağıtımın pazarlamanın 3 önemli birleşeni olan Ürün, fiyat ve tanıtım ile olan ilişkisi pazarlamanın sürekliliği açısından büyük önem taşır.

a. Ürün ve Taşıma

Taşıma ağırlıklı olarak ürünün doğasına bağlı olarak şekillenir. Kanal strateji ayrıca ürünün yapısı ve doğasına ile değişiklik göstermektedir. Örneğin, elektronik ürünlerin dağıtımını direk olarak imalatçı tarafından yapılır veya aracı sayısı sınırlıdır. Fakat hızlı tüketim mallarının dağıtımını için imalatçılar çok sayıda aracı kullanırlar. Hızlı tüketim mallarının dağıtımında depolar önemli rol oynar. Örneğin süt, balık, meyve ve sebze gibi canlı ve çürüyebilir ürünlerin dağıtımını kanal uzunluğu kısa tutulmalıdır. Ayrıca ürünlerin bozulmadan depolanıp dağıtımını sağlanması için depolarda ve dağıtım araçlarında ürünün soğuk zincirinin korunması için soğutucular kullanılmalıdır.

b. Fiyat ve Dağıtım

Ürün fiyatının belirlenmesinde taşıma modu ve araçların sayısı gibi dağıtım faktörleri doğrudan etkilidir. Örneğin ürünün dağıtımını havayolu ile sağlanıyorsa ya da son kullanıcıya ulaşınca kadar bir çok aracı sürece dahil oluyorsa ürünün fiyatı yüksek olmalıdır. Bu yüzden fiyat ve fiziksel dağıtım birbiriyle direk olarak bağlıdır. Uzmanlara göre önemli tasarruflar iyi bir fiziksel dağıtım ile mümkündür. Bu da imalatçıların rekabet edebilmelerini sağlaması için önemli bir unsurdur.

c. Tanıtım ve Dağıtım

Reklam ve tanıtım kampanyaları ürünün doğru zaman ve doğru yerde olmasını sağlamak için lojistik sistemiyle birlikte planlamalı ve koordine edilmelidir. Örneğin, eğer ürünün dağıtımında aracılar kullanılıyorsa şirketlerin reklam stratejileri değişiklik gösterebilir. Firma aracı şirketlerle ortaklık yapmayı tercih ederek reklam maliyetlerini aracı firmayla paylaşabilir. İyi örgütlenmiş bir reklam ve tanıtım stratejiyle ürün piyasada daha fazla talep görebilir. Piyasayı etkilemek ve maksimum kar sağlamak için aracılar ürünün sipariş akışının sürekli olması sağlamalıdır.

5.3. Dağıtımın Önemi

Tüketici ürünü sevebilir. Doğru reklam ve tanıtım iyi bir imaj oluşturabilir veya fiyat açısından ürün müşteri için uygundur. Peki ya ürün doğru zamanda doğru yerde olamazsa ne olur, özellikle de günlük tüketilen ya da sık satılan bir ürüne?

Markaya sadık olan müşteriler bile teslim zamanı belirsiz ürünleri karşı sempatisini kaybedebilir. Bu durum ürüne talep olan ve ürünü bekleyen müşterilerin olduğu pazara girmeye çalışan diğer firmalar için uygun bir ortam oluşturur. Bu yüzden imalatçı için ürünün tüketici tarafından ihtiyaç duyulan zamanda ve yerde bulunması çok önemlidir. Kodak Polaroid makinesini çıkardığında müşterinin ürüne karşı ilgisi maksimum seviyede idi. Yalnız Kodak elindeki ürüne ve ürüne olan ilgiye rağmen istenilen miktarda talebi karşılayamadığı için başarısız olmuştur.

İmalatçılar ürünlerinin tüketicilere zaman, yer ve miktar açısından uygunluğunu sağlamalıdır. Buna karşılık sıkı rekabet ortamında yüksek kar paylarıyla çalışmak mümkün değildir. Fakat düşük dağıtım maliyetleri sağlanırsa ürünün satış fiyatı düşer ve kar oranı artar. Bu yüzden imalatçılar fiziksel dağıtım yönetimi sayesinde müşteri memnuniyeti ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Uzmanlar fiziksel dağıtım kamyon, tren ve depodan daha fazlası olduğunu düşünmektedir. Bugün fiziksel dağıtım ürünü imalatçıdan alıp piyasada tüketiciye ulaştırmakla sınırlı değildir. Fiziksel dağıtım bilgi, araç, insan ve organizasyonun

entegre olarak çalışmasıdır. Eğer firmalar dağıtım kanalları sistemini basarı bir şekilde örgütlerse ürünlerle ilgili sorunları daha kolay minimize eder ve verimliliklerini artırırılar.

5.4 Katılımcılar

Dağıtım sürecinin başlıca üyeleri imalatçı, aracı kuruluş ve son kullanıcıdır. Fakat fiziksel dağıtımın verimliliğinin yüksek olması için bir takım ek katılımcıların desteğı şarttır. Lojistik şirketleri, depolar, pazar araştırma firmaları, reklam ajansları, sigorta firmaları, bankalar ve finansal kurumların desteğı ile fiziksel dağıtım kanalı için iyi örgütlenmiş bir altyapı oluşturulur. Dağıtım kanalına destek sağlayan bu öğeler imalatçı ve aracı firma tarafından belirlenir. Bazen de üretici ve aracı kurum dışarıdan destek almak yerine kendi bünyesinde bu fonksiyonları sağlayabilir.

Yukarıda bahsettiğimiz katılımcılar arasında imalatçı ve aracı firmalar lojistik kurumlarından profesyonel destek almanın daha ekonomik ve verimli olduğunu ortaya koymaktadır.

5.5 Hedefler

Dağıtım kanalları yönetiminin başlıca hedefi maliyetleri azaltmak ve müşteri memnuniyetidir. Fiziksel dağıtım sadece bitmiş ürünün değil aynı zaman ham maddenin taşınması ve depolaması işini gerçekleştirir. Ayrıca fiziksel dağıtım ürün akışının firma içinde ve dışında sürekli olmasını sağlar. Fiziksel dağıtım en önemli hedefi ise müşteri hizmeti, minimum maliyet ve yüksek kar payı arasındaki dengeyi sağlamaktır.

5.5.1 Toplam Maliyet Kavramı

Fiziksel dağıtım içinde birçok işlem bulundurur. Her işlem veya fonksiyonun kendi maliyetleri vardır. Örneğın taşıma giderleri, depo kiralari, sipariş maliyetleri vs... Toplam maliyet kavramının hedefi bireysel maliyetini dengeleyerek dağıtım genel maliyetini düşürmektir.

5.5.2 Müşteri Hizmetleri Kavramı

Genel olarak imalatçılar için hizmet sözcüğünü anlamı pazarlama prosesi sonunda önerilen bir kavramdır. Ancak günümüzde müşteri hizmetleri müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli unsurdur. Zaman, güvenilirlik, iletişim, uygunluk ve doğruluk kavramları müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkilidir.

a. Zaman: Ürün müşterinin istediği zaman satın alması için uygun hale getirilmelidir. Siparişin verilmesinden teslimatına kadar geçen zaman, başak bir deyişle teslim süresi minimum olmalıdır. Bazen teslim süresini azaltmak için yapılan çalışmalar prosesle ilişki diğer maliyetlerin artmasına sebep olabilir. Zaman maliyet ve hizmet arasındaki çekişmede kritik bir etmendir.

b. Güvenilirlik: Güvenilirlik diğer bir deyişle fiziksel dağıtımdaki bütün katılımcılar arasındaki bağlılıktır ve maliyet ve hizmet arasındaki dengeyi etkilen önemli etmenlerden biridir. Teslimat süresinde bir güvenilirlik ve tutarlık olması gerekir. Müşteri önceden bilgilendirildiği takdirde uzun süren teslimatları kabul edebilir. Yalnız bildirilmeyen erken teslimat veya sürpriz gecikmeler şiddetle kaçınılmalıdır. Örneğin; Sony firması Playstation 3'ün dağıtımını esnasında üründeki teknik problemlerden dolayı Avrupa sevkiyatını 6 ay gecikmeyle yapması İngiltere'de yaklaşık 20 milyon sterlinlik bir talebin geri çekilmesine sebep olmuştur.

c. İletişim: Müşteri ve üretici firma arasında düzenli bir iletişimin kurulması fiziksel dağıtımın daha verimli olmasını sağlamaktadır. Müşteriyle kurulan iletişim siparişten üretim sürecine ve taşımaya hatta ürün müşteriye teslim edildikten sonra bile devam etmelidir. Müşteri ve İmalatçı/Aracı firma arasında iyi bir iletişim varsa iletişim ulaşmamış ürün için hızlı önlem almakta ve plan çizmekte kolaylık sağlar. Önlem hızlı alındığı takdirde kayıpta minimum seviyelere çekil olur.

d. Uygunluk: Uygunluk müşteri hizmeti ve müşteri memnuniyetinde önemli bir kıstastır. Çünkü müşteriye uygun olmak rekabet koşullarında rakiplerinizi üzerinde avantaj yaratmanızı sağlar. Bu yüzden müşteri hizmetleri tüketicinin değişen ihtiyaçlarına göre esnek olmalıdır. Örneğin geç saatlere kadar açık outlet mağazaları veya 5 ten sonra açık

olan bankalar gün içinde müsait olmayan müşteriler için uygunluk sağlayarak rakiplerine oranla bir adım öne geçmişlerdir.

e. Hatasızlık: Müşterinin sipariş ettiği ürünün tam olarak eksiksiz bir şekilde karşılanmasını ve teslim edilmesini ister. Tek parti olan teslimatlarda ürünün müşteriye hatasız bir şekilde ulaştırılması kolaydır. Ancak çok partili teslimatlarda aksaklıkları minimuma indirmek için koordinasyonun düzgün bir şekilde yapılması oldukça önemlidir. O yüzden bu tip siparişlerin aksamadan teslimatının yapılması için firmalar bilgisayar destekli lojistik sistemlerin destek alırlar.

5.5.3 Dağıtım Maliyetleri ve Hizmet

Maliyetler ve müşteri hizmetleri veya müşteri memnuniyetinin sağlanmasında her zaman çatışmalar meydana gelir. Bu ikili arasındaki dengenin kurulmasında rakip firmalarının sağladığı hizmetin kalitesi ve müşterinin sizden hizmet olarak ne beklediği iyi belirlenmelidir.

Servis kalitesinin yüksek olması için bir takım altyapı gereksinim ortaya çıkarır. Daha fazla döküm, teslimat süresinin geliştirmek için daha maliyetli taşıma ve daha fazla depo gibi.

Ancak tek başına yüksek dağıtım maliyetleri hizmetin kalitesini geliştirmeye yeterli değildir. Müşteriye sunulan hizmetin daha verimli olması her zaman yüksek dağıtım giderleri gerektirmez. Bugün müşteriler kendi uygunluklarına özen gösteriliyorsa ek servislerin ücretlerini karşılamaya hazırdırlar. Örneğin, sinema biletleri için eve teslim yapan bir servis müşterilerinin sinemaya gidip bilet almak için geçirdiği zamanı ortadan kaldırmış olur. Müşteriler için uygulanan böyle bir hizmetin karşılığını da müşteri ödemeyi kabul eder. Böylece maliyet ve hizmet arasındaki denge korunmuş olur.

5.6 Fiziksel Dağıtımın Bileşenleri

Fiziksel dağıtım birçok insanı ve aktiviteyi kapsayan detaylı ve eksiksiz bir faaliyet alını vardır. Bugün fiziksel dağıtım ürünü müşteri için elverişli duruma getirmekten çok daha

fazlasıdır. Bu süreç ilk olarak imalatçıların üretim planları ve envanter seviyeleri temel olarak hazırlanan satış tahminlerinin yapılmasıyla başlar Üretim planlamasına göre satış tahminlerinin yanı sıra sipariş süreçleri de tamamlanır.

Tesislere taşıma yoluyla gelen ham maddeler üretime katılmadan tesislerin için veya dışında bulunan bir depoda bulunur. Daha sonra bu mallar üretime katılır ve mamul halini alır. Bitmiş mamuller dikkatlice incelenip paketlenir ve tekrardan tesisin içinde ve dışında bulunan depoya stoklanması için sevk edilir.

Hazır ürünler marketlere doğru yola çıkar ve giden taşıma yoluyla tüketici veya aracı firmalara ulaştırılır. Bu süreç teslimat ve servis ile sonlandırılır.

Fiziksel dağıtımın bileşenleri aşağıda olduğu gibidir;

- Sipariş prosesi
- Taşıma
- Depolama
- Malzeme taşınma/yüklenmesi
- Envanter yönetimi ve kontrolü

5.6.1 Sipariş Prosesi

Dağıtım süreci çekme sistemlerinde ilk olarak müşteriden gelen siparişe başlar. Sipariş prosesinin aşamaları aşağıdaki gibidir;

- Siparişin alınması
- İşlenmesi
- Faturalandırılması

İmalatçı alınan siparişe göre ya da direk tüketicinin veya aracı firmanın isteğine göre ürünü tedarik eder. Sipariş mail, telefon, faks veya firma yetkilisi yoluyla alınabilir. Pazarlama çalışmalarının verimliliği siparişin ne kadar hızlı ve çabuk şekilde işlendiğine

bağlıdır. Bu sürecin için oluşturulacak otomasyon sisteminin kalitesi sipariş prosesinin verimliliğini belirler.

Sipariş prosesi aktiviteleri aşağıdaki gibidir;

- Müşterilerin güvenilirliğini doğrulamak
- Müşteriden gelebilecek olağandışı ödemeleri kontrol etmek
- Müşterilere gidecek olan ürün akışının sorunsuz olması ve sevkiyatların olumsuz etkilenmesini önlemek için deponun stok seviyesinin günden güne kontrol edilmesi.
- Faturaların hazırlanması.
- Nakliyecilerin ayarlanması
- Malı gönderme ve müşteriye bilgilendirme

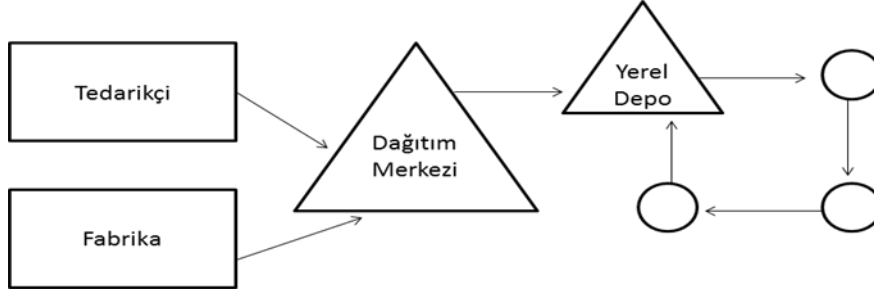
Günümüzde sipariş prosesinde bilgisayar destekli teknolojinin yardımıyla zamandan ve gösterilen çabadan tasarruf sağlanmaktadır. Birçok kuruluş profesyonel yazılım paketleri kullanarak sipariş proses aktivitelerini otomatik hale getiriyorlar.

Bugün, çoğu şirket Pazarlama faaliyetlerinin lojistik entegre etmek için lojistik sistemlerinde otomasyona büyük yatırımlar yapmaktadır. Eksiksiz ve hızlı sipariş prosesi dağıtımın genle maliyetlerini düşürür ayrıca daha iyi bir müşteri hizmeti sağlar. Örneğin General Electric sipariş prosesinde kullandığı bilgisayar destekli sistemler sayesinde müşteriye fatura çıkarmak, envanteri güncellemek, üretime yeni sipariş geçme gibi işleme otomatik olarak ve 15 saniyeden daha kısa sürelerde gerçekleştiriyor.

5.6.2 Taşıma Süreci

Nakliye bir ürünün bulunduğu yerden başka bir yere sistematik olarak taşınması işlemidir. Nakliye prosesi dağıtım yönetiminin en kilit noktasıdır. Çünkü bu işlem ürüne değer katan bir etmen değil, daha çok maliyeti arttıran bir faktördür. Nakliye kararları ürünün durumunu, fiyatlandırılmasını ve teslimat süresini etkiler. Bu yüzden nakliye işlemi müşteri memnuniyetini direkt etkileyen faktörlerdendir. Doğru nakliye tipi (hava,

kara ve deniz) yüklemelerden uygun ekipmanların kullanılması ürünün doğru zaman ve doğru koşullardan müşteri ulaşmasının da yardımcı olur. Nakliye prosesinin maliyetleri direk olarak dağıtım maliyetlerinin artmasına sebep olur. Bu yüzden güzergâhların belirlenmesi ve taşıma modu gibi nakliye prosesinde belirlenen stratejiler maliyetlerin azaltılmasında oldukça önemlidir.



Şekil 11 Nakliye Prosesi

5.6.2.1 Nakliye Prensipleri

- Hız (Speed): Kaynaktan hedefe mümkün olan en hızlı şekilde gidebilme yeteneği
- Tutarlılık (Consistency): Her seferinde aynı zamanda nakliyeyi gerçekleştirebilme yeteneği
- Kontrol (Control): Nakliye öncesi ve nakliye sırasında değişiklikler yapabilme yeteneği

5.6.2.2 Ölçek ve Mesafe Ekonomisi

Ölçek ve mesafe ekonomisi, nakliye kararları alınırken dikkate alınacak iki temel prensiptir. Ölçek ekonomisi özetle; küçük yüklemelerin büyük yüklemelere göre pahalı olduğunu ifade eder. Mesafe ekonomisi ise gidilen yol arttıkça birim başına düşen toplam maliyetin azalmasını ifade eder. Bunun sebebi, nakliyenin sabit ve değişken maliyetlerden oluşmasıdır (şoför ücreti, aracın ilk satın alma maliyeti vb.)

5.6.2.3 Lardner Kanunu

Lardner Kanunu, nakliye masraflarında veya hızında yapılacak değişikliklerin şirketin ulaşabildiği pazar üzerinde büyük etkileri olduğunu söyler.

Bu iki kavrama bakıldığında; küçük yükleyiciler ile büyük yükleyicilerin farklı durumlarla karşı karşıya olduğunu ve kendi stratejilerini geliştirmek zorunda olduklarını görürüz. Aynı ürünü, aynı yerde ancak daha fazla üreten firmalara göre küçük firmaların farklı stratejileri olmalıdır. (Umut Rıfat Tuzkaya, ders notları)¹⁹

5.6.3 Doğru Taşıma Yolunun Belirlenmesi

Ürünün tüketiciye veya perakendecilere ulaştırtmasında imalatçı veya aracı firmanın birden fazla taşıma seçeneği vardır.

- Raylı sistem
- Kara yolu
- Deniz yolu
- Hava yolu
- Boru Hattı
- Posta Servisi

Firmalar nakliye modu için yukarıdaki seçeneklerden herhangi birini ya da bir kaç seçenekten oluşan kombinasyonları tercih edebilirler. Ancak her modun kendine ait avantajları ve dezavantajları vardır. Genel olarak bu avantaj ve dezavantajlar maliyet ve zaman arasındaki dengeden kaynaklanır.

5.6.3.1 Raylı Sistem

Uzun mesafeli taşımalarda, ağır ve toplu miktarlardaki ürünlerin nakliyesi için uygundur. Diğer taşıma modlarına oranla çok ekonomiktir. Raylı sistemin diğer taşıma

yollarına göre diğer avantajı ise doğal felaketlerden daha etkilenmesi ve taşıma esnasında kaza ve benzeri aksaklıkların çok görülmesidir.

Ancak raylı sistem taşımacılığı her ürün için elverişli değildir. Özellikle gıda ürünlerin için herhangi bir soğutma sisteminin olmaması bu ürün grubu için uygun bir taşıma türü olmamasının en önemli sebebidir. Ayrıca tren taşımacılığı için o ülkede raylı sistemin çok gelişmiş olması gerekir. Bu yüzden raylı sistem ile her yere nakil imkânı yoktur. Bunun yanında taşımanın verimliliği için mal yükleme ve indirme sistemlerinin kurulması gerekir.

Bu ve bunun gibi eksikler yüzünden malın güvenliği raylı sistem taşımacılığında yeterli değildir. Ürün müşteriye ulaşmadan önce kötü yükleme ve indirme yapıldığından zarar görebilir yâda güvenlik iyi sağlanmazsa ürünler çalınabilir.

5.6.3.2 Kara Yolu

Orta ağırlıkta, kısa ve orta mesafeli nakliyelerde ve yarı dayanıklı ürünler için uygun taşıma türüdür. Dünyada en çok kullanılan taşıma türüdür. Hızlı hareket edebilme imkânı, karayollarının yaygın olmasından dolayı rotada esneklik olanağı bu tip taşımanın en önemli avantajıdır. Hızlı servis ve dağıtım yaygın olan kapı gezerek dağıtım yöntemlerine uygun olması önemlidir. Diğer taşıma türleri için liman, havalimanı veya raylı sistem gibi her yere kurulması mümkün olmayan olsa bile altyapıların maliyetli olması gerekirken karayolu taşımacılığının yaygın olmasındaki diğer önemli etmendir.

Karayolu taşımacılığını diğer taşımacılık gibi dezavantajları mevcuttur. Maliyetinin deniz yolu veya raylı sistem taşımacılığına göre daha fazla olması, toprak kayması veya deprem gibi doğal afetlerden en çok etkilenen taşımacılık olması ve trafik gibi etmenler önde gelen dezavantajlarıdır. Ayrıca kaza ihtimalinin en yüksek olan taşımacılık olması diğer bir dezavantajdır.

5.6.3.3 Hava Yolu

Belgeler, hafif ürünler ve bozulabilir mamuller için en uygun taşıma türüdür. En güvenli ve en hızlı taşımacılık türüdür. Katma değeri yüksek pahalı çürüyebilir ürünler özellikle ithal sebze ve meyveler, çiçekler ve ilaçların taşımacılığı için elverişli bir nakliye türüdür. Ağırlıklı olarak deniz aşırı ülkelerle yapılan alışverişlerde kullanılır. Ancak yüksek maliyeti sebebiyle katma değeri yüksek ürünlerde tercih edilebilir. Ayrıca havayolu taşımacılığı altyapısının çok maliyetli olması ve bu yüzden her yerde olmaması nakliyenin genelde karayolu veya raylı sistem taşımacılığı ile kombinasyonlu bir şekilde yapılmasını sağlar.

5.6.3.4 Deniz Yolu

Ağır, düşük katma değeri olan, dayanıklı ürünler için uygun taşımacılık türüdür. Nakliye modları arasında en ucuz olması en önemli avantajıdır. Taşıma hızının çok yavaş olması ve iklim koşullarından en çok etkilenen taşımacılık olması dezavantajıdır. Ayrıca Teslimatın yapılacağı yerin denize yakın olması ve ticaret için limanın olması gibi maliyetli altyapı gereksinimleri bu taşımacılığın hava yolundaki gibi kombinasyonlu bir şekilde yapılmasına neden olur.

5.6.3.5 Boru Hattı

Petrol ve doğalgaz gibi yakıtların uzun mesafeli naklieleri için kullanılan taşımacılık türüdür. Boru hatlarının kurulması büyük miktarlarda yatırım gerektirir. Ayrıca boru hatlarının belirli periyotlarla sürekli bakım yapılması zorunludur. Boru hatlarının kurulması için aynı zamanda hükümetten alınan izinlerle gerçekleşir. Riskin yüksek olduğu ve kazaların bedelinin ağır olduğu bir taşımacılık türüdür.

5.6.3.6 Posta Servisi

Belge, kitap gibi küçük ve hafif ürünler için uygundur. Çok hızlı ve aynı zamanda güvenli bir taşımacılıktır.

Tablo 2. Nakliye Tiplerinin Birbirleriyle Kıyaslanması

Faktörler	Notlandırma				
	Çok Yüksek	Yüksek	Ortalama	Düşük	Çok Düşük
Hız	Hava Yolu	Kara Yolu	Raylı Sistem	Boru Hattı	Deniz Yolu
Erişim	Kara Yolu	Hava Yolu	Raylı Sistem	Deniz Yolu	Boru Hattı
Güvenilirlik	Kara Yolu	Deniz Yolu	Boru Hattı	Raylı Sistem	Hava Yolu
Yükleme Esnekliği	Deniz Yolu	Raylı Sistem	Kara yolu	Hava Yolu	Boru Hattı
Maliyet	Hava Yolu	Kara Yolu	Raylı Sistem	Boru Hattı	Deniz Yolu

5.6.4 Taşımacılık Modunun Seçilmesinde Etkili Faktörler

- Ürünün uygunluğu ve yapısı
- Alım gücü ve ekonomi
- Uygunluk
- Müşteri istekleri
- Rakip Baskısı

5.6.4.1 Ürünün Uygunluğu ve Yapısı

Ürünün hacmi, şekli, ağırlığı ve ömrü mod seçimini yapılırken göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir. Örneğin ağır ürünlerin hava yolu taşımacılığından kullanılamaması ya da dayanıksız çürüme riskli ürünlerin deniz taşımacılığına uygun olmaması.

5.6.4.2 Alım Gücü ve Ekonomi

Taşımacılık modunun belirlenirken imalatçı veya aracı kuruluşu en çok düşündüren etmenlerden biri firmanın ekonomik yapısının nakliye için ne kadar yeterli olduğudur. Hava yolu taşımacılığı hızı ve güvenilirliği sebebiyle en uygun taşımacılık olabilir.

Ancak uçuş maliyetlerinin yüksek olması alım gücü düşük olan şirketler için bu taşımacılık yolunu kullanmasına engel olur.

5.6.4.3 Uygunluk

Taşımacılık modu belirlenirken nihai hedefin bulunduğu konumun hangi taşımacılık yoluna daha uygun olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Daha öncede bahsettiğimiz gibi, taşımacılık modları için bir tesis çalışmaları ve altyapı gereksinimleri ihtiyacı vardır. Ancak bu gereksinimlerin her lokasyon için mevcut olması mümkün değildir.

5.6.4.4 Müşteri İstekleri

Bazen müşteriler taşımacılığın modu ile ilgili bazı isteklerde bulunabilir. Özellikle endüstriyel ürünlerin nakliyesinde müşteriler ısrarcı olabiliyorlar. Örneğin Marks & Spencer firması imalatçılardan ürünlerini karayolu ve deniz yoluyla tedarik ederken, mağazalarında satışı yüksek olan ürünlerini bir önce rafı koymak için hava yolu tercih edebiliyor.

5.6.4.5 Rakip Baskısı

Firmaların taşımacılığı daha verimli hale getirme çalışmaları rakiplerine oranla daha güvenli ve daha hızlı sevkiyat yaparak müşterinin tercih sebebi olmaktır. Bu yüzden taşımacılık stratejilerini tanımlarken rakiplerin kullandığı taşıma modu da göz önüne alınarak en azından sevkiyatları rakip firmayla aynı koşullarda yapmayı sağlamış oluruz.

5.6.4.6 Depolama

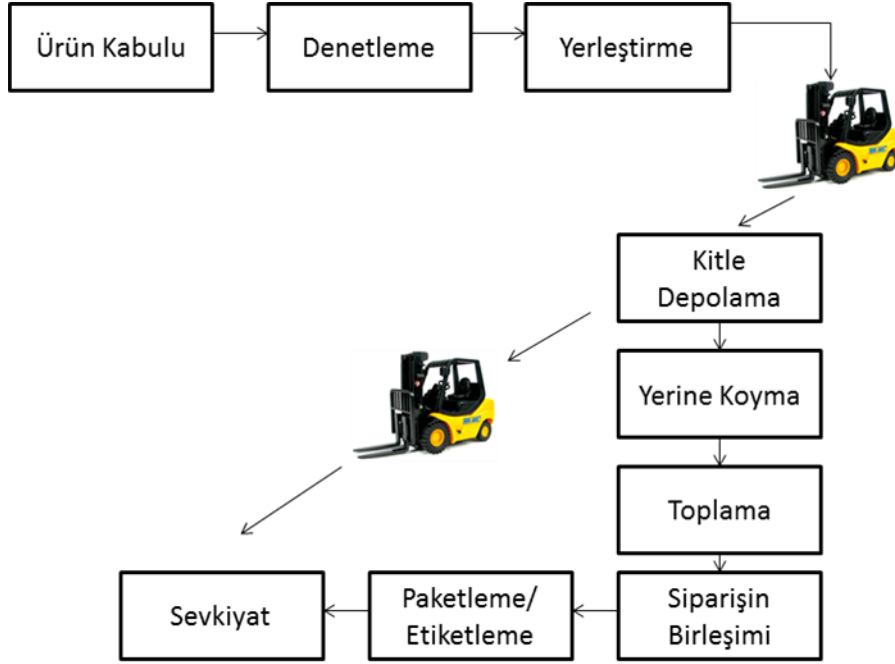
Üretimle tüketim arasında her zaman bir zaman boşluğu vardır. Üreticiler her zaman müşteriden gelen siparişi alarak üretmeye başlamayabilir. Mamul veya yarı mamul ve bunların bakımı çok önemlidir. Bu yüzden depolar mamul, yarı mamul veya ham maddeleri depolamak ve üretim ve tüketim arasındaki zaman boşluğundan dolayı oluşan farklılıkları azaltmak için kullanılır.

Stoklama ve depolama ürünün üretilmesi ve satılması arasındaki zamanda elde tutulma ve muhafaza edilme işlemidir. Ayrıca depolama ürünlerin daha verimli periyotlarda satılması için elde tutan bir çeşit pazarlama fonksiyonudur. Böylece ürün hiç bozulma olmadan ihtiyaç olunduğu zamana dek korunur.

Mevsimsel dönemleri temel aldığımızda depolama önemli rol oynar özellikle talebin sürekli olduğu ancak üretim mevsimsel olarak limitli olduğu çiftlik ürünlerinde. Örneğin mısır yaz döneminde yetişen bir ürün olduğu için yaz mevsiminde piyasada bol miktarda bulunur ve satışlarda bu oranla düşük olur. Ancak ürünün depolarda stoklanıp muhafaza edilmesiyle mısır fiyatları pahalandığında piyasa sürülmesi üreticinin gelirin artmasını sağlar.

Depolar müşterinin talebini mümkün olan en kısa sürede karşılamak için potansiyel pazar alanın yakınına kurulmalıdır. Böylece imalatçı firma hem rekabet avantajı hem de müşteri memnuniyeti sağlamış olur. Buna karşın, depolar yanlış yerlere inşa edilir ve mekanik donanım doğru kurulmazsa maliyetler artar, teslimatlarda gecikmeler yaşanır ve ürünün kalitesinde bozulma meydana gelir. Bu durumda hem üretici hem müşteri zarar görür.

Depolama kararları deponun büyüklüğü, sayısı ve lokasyonuna göre belirlenir. Bu stratejiler dağıtım maliyetlerinin artmasını sağlar. Depolama diğer önemli bir konu ise ürünlerin indirme / yükleme işlemlerinin otomasyon destekli sistemlerle yapılmasıdır. Ancak profesyonel yöntemlerle kontrol edilen uygun otomasyon ve bilgisayar destekli altyapılara sahip depolarda maliyetler azalır veya tasarruf yapılır.



Şekil 12. Depo Operasyonu

Depo Çeşitleri

Bir firmanın kendine ait bir depo kurması oldukça maliyetlidir. Soğutma zincirinin kurulumu indirme/yükleme için ekipmanların maliyetleri firmalar için büyük bir yükür. Bu yüzden imalatçıların ekonomik durumlarını göz önünde bulundurduğunda depo sahibi olma veya başka bir kuruluşa ait bir depoyu kiralamak gibi alternatifleri vardır. Piyasada depo sahibi olan birçok firma verimliliklerini arttırmak için üreticilere depo hizmeti vermektedir.

Depolama çok detaylı ve önemli bir konudur. Burada sadece depo çeşitlerinin adı verilip, detaya girilmeyecektir.

- Özel Depo
- Halka Açık Depo
- Dağıtım Depoları
- Gümrük Depoları
- Ana Depo

5.6.5. Taşıma Modu Seçimi İçin Bir Karar Verme Aracı, AHP (Analytical Hierarchy Process)

Analitik Hiyerarşi Proses (AHP), ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977 de ise Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir. AHP, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir. AHP bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılıma dönüşmektedir.³⁰

Üç temel prensip üzerine kurulmuştur;

1. Hiyerarşilerin oluşturulma prensibi
2. Üstünlüklerin belirlenmesi prensibi
3. Mantıksal veya sayısal tutarlılık prensibi

Kimler, ne zaman kullanır;

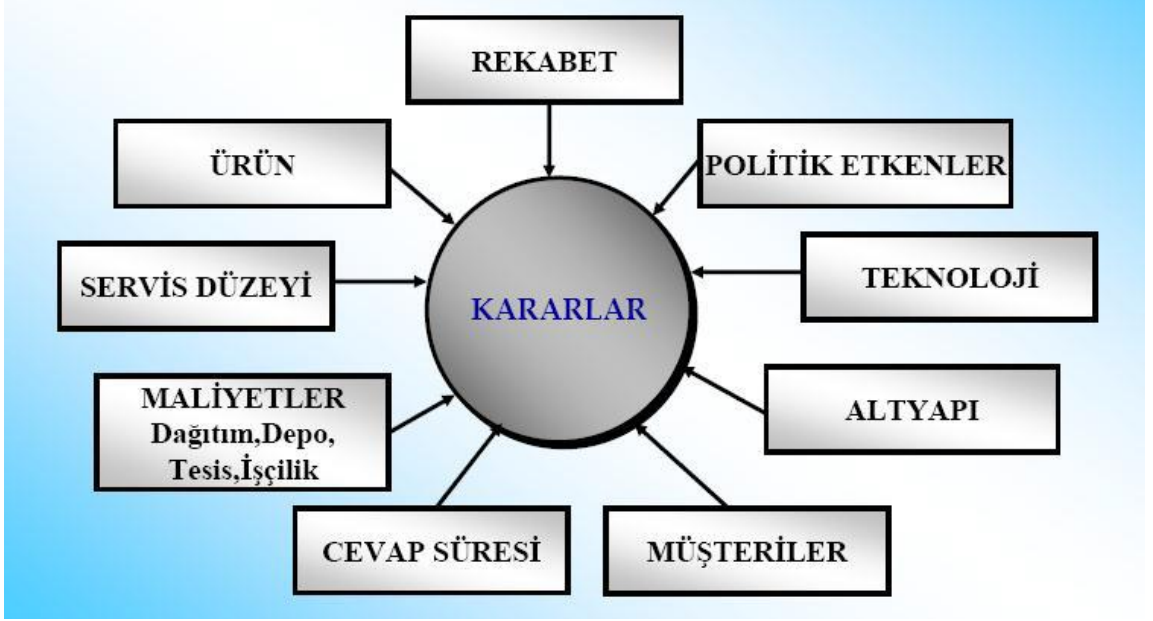
- Karmaşık kararlar alması gerekenler,
- Bilgiyi yönetenler ve rakamsal faktörler ve kriterlere dayanan kararlar alacaklar,
- Bir kararın alınması için fikir ve mantığını diğer kişilere iletmesi gereken kişi ve gruplar,

Kararsız kalındığı, karmaşık düşüncelerin olduğu, son anda veya stratejik bir kararın alınması gerektiği zamanlarda AHP kullanımı uygundur.

1. Adım: Karar verme problemi tanımlanır
2. Adım: Faktörlerarası karşılaştırma matrisi oluşturulur
3. Adım: Faktörlerin yüzde önem dağılımları belirlenir
4. Adım: Faktör kıyaslamalarındaki tutarlılık ölçülür
5. Adım: Her bir faktör için karar noktasındaki yüzde önem dağılımları bulunur. ¹⁹

6. DAĞITIM AĞI TASARIMI

6.1. Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler



Şekil 13. Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler (Tuzkaya, ders notları)¹⁹

Dağıtım ağları tasarlanırken, daha çok kar ve maliyet optimizasyonu tabanlı yöntemler sıkça kullanılmaktadır. Ancak daha fazla müşteri odaklı yaklaşımlar gerekmektedir. Dağıtım ağı tasarımında ve alternatif 3PL (daha sonra bu kavram açıklanacaktır) işletmelerinin seçilmesi ve değerlendirilmesi için müşteri odaklı yaklaşımlar kullanılmalıdır.

Geleneksel yaklaşımda amaçlar;

- Minimum taşıma ve zamanı veya mesafeleri
- Minimum stok ihtiyacı
- Minimum teslim frekansı

Bu yaklaşımdaki eksiklikler; müşteri davranışlarına ait bilgiler, müşteri için performans değerleri ve diğer nitel özelliklerin hesaba katılmamasıdır.

Önerilen yaklaşımda ise güvenilirlik ve esneklik kavramları ön plana çıkar. Teslim süresi, kalite ve miktarda güvenilirlik; acil raslimatlar, frekans, özel siparişler ve kapasitede esneklik tavsiye edilmektedir.

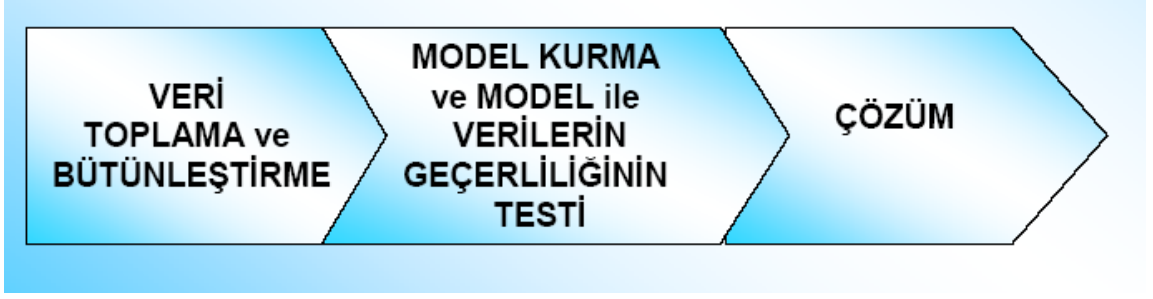
6.2 Dağıtım Ağı Tasarımında Faydalanılan Birimler

- Operasyon Birimleri: Taşıma, depolama, üretim fonksiyonlarından operasyonel veri elde edilebilir, işlerin yürüyüşü ile ilgili bilgi toplanabilir.
- Satış ve Pazarlama Birimleri: Farklı senaryolar karşısında tüketici davranışının nasıl değişebileceği bilgisi elde edilebilir.
- Finans ve Muhasebe Birimleri: Maliyet verilerinin elde edilemsine ve farklı senaryoların maliyet açısından geçerliliğinin incelenmesine katkıda bulunabilirler.
- Bilgi Teknolojisi Birimi – IT: Veri toplamada önemli fayda sağlarlar.

6.3. Ağ Tasarımında Stratejik Kararlar

- Tesis sayılarının ve konumlarının belirlenmesi
- Tesis kapasitelerinin belirlenmesi
- Depo sayılarının ve konumlarının belirlenmesi
- Depo kapasitelerinin belirlenmesi
- Dağıtım merkezi sayılarının ve konumlarının belirlenmesi
- Hangi ürünlerin hangi dağıtım merkezlerine yönlendirileceğinin belirlenmesi
- Hangi merkezlerin hangi müşterilere hizmet vereceğinin belirlenmesi

6.4 Ağ Tasarımı Aşamaları



- Talep verileri
- Tedarikçi verileri
- Dağıtım verileri
- Tesis verileri
- Tahminler
- Genel veriler
- Verilerin bütünleştirilmesi
- Verilerin gerçeğe uygunluk testi
- Kavramsal Tasarım
- Uygun bir çözüm yaklaşımı
- Matematiksel optimizasyon teknikleri
- Simülasyon teknikleri

Şekil 14. Ağ Tasarımı Aşamaları (Tuzkaya, ders notları)¹⁹

6.5 Ağ Tasarımlarının Amacı, Kısıtlar ve Parametreler

Ağ tasarımlarının en belirgin amacı, maliyet kalemlerinin minimize edilmesidir. Bu maliyet alanlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz;

- Taşıma maliyetleri
- Depolama maliyetleri
- Tesis işletme maliyetleri

- Stok maliyetleri
- Satış kaybı maliyetleri
- İmaj kaybı maliyetleri
- Tersine lojistik maliyetleri

Bu amaç doğrultusunda çalışırken karşılaşılan kısıtlar; talepler, bütçe, maksimum cevap süresi, taşıma kapasitesi olarak özetlenebilir. Çözüme yönelik çalışmalarda göz önüne alınan başlıca parametreler emniyet stokları, hizmet düzeyi, kapasiteler ve maliyetler olarak sayılabilir.

Sonuç olarak; ağ tasarımı işletmeler için stratejik öneme sahiptir. Maliyetlerin azaltılmasında ve hizmet düzeyinin iyileştirilmesinde önemli rol oynar. Bu da işletmeye rekabet avantajı olarak geri dönecektir. ¹⁹

7. DAĞITIM STRATEJİSİ

Dağıtım Stratejisinde ilk olarak dağıtım yönetiminin üretici firma tarafından mı yoksa aracı bir kuruluş tarafından mı yapılacağı belirlenir. Firmanın sahip olduğu dağıtım için mevcut ekipmanlara göre 3 tip strateji vardır;

- Dağıtım için gerekli ekipmanlara (Bina ve Araçlar) sahip olmak
- Dağıtım için gerekli ekipmanları kiralamak
- Dışarıdan bir dağıtım firmasıyla ortaklık yapmak

Kiralama ve satın alma imalatçının ekonomik durumuna göre değişken stratejilerdir. Dışarıdan bir dağıtım firmasıyla ortak olmanın sermaye harcamama ve hazır ekipmanları kullanma gibi avantajları vardır. Günümüzde birçok imalatçı depolama ve taşımacılık için dağıtım firmalarıyla ortaklık kurmaktadır. Dağıtım stratejisi, dağıtım kanalları ve onların lokasyonuna, depolar ve ekonomik koşullar gibi etmenlere göre belirlenir.

7.1 Stratejik Partnerler

Entegre bir tedarik zinciri kurmak için çeşitli partnerlerin birlikte çalışması gerekmektedir.

Dağıtım kanalları yönetiminin 4 önemli stratejik partneri aşağıdaki gibidir;

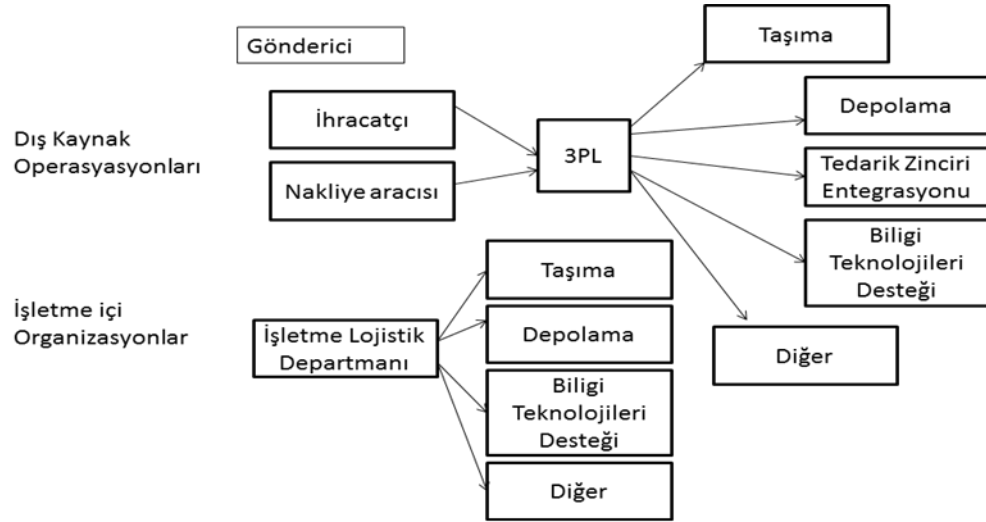
- Üçüncü parti lojistik (3PL)
- Perakendeci ve tedarikçi işbirliği (RSP)
- Distribütör entegrasyonu (DI)
- Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)

7.1.1 Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Uluslararası rekabet ortamı işletmeleri uzmanlık alanları dışındaki faaliyetler konusunda uzman, profesyonel şirketler ile çalışmaya yönlendirmektedir. Böylelikle ilgili

faaliyetler aksamadan hızlı ve ekonomik şekilde gerçekleşmektedir. Kısaca 3PL olarak ifade edilmektedir.

Üçüncü parti lojistik, firmanın ürünlerinin yönetimi ve ürün dağıtımını işlerinin bütünü veya bir kısmını için, dışarıdan bir firma ile anlaşma yapmasıdır. 3PL lojistik ilişkileri, geleneksel tedarikçi lojistik ilişkisinden daha karmaşık ve uzun sürelidir. Konusunda uzman olan lojistik şirketlerinin tedarik zinciri içerisindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçını üstlenmesi olarak da üçüncü parti lojistik ilişkisi tanımlanabilir. Üçüncü parti lojistik sağlayıcıları, diğer firmalara nakliye, stok yönetimi, dağıtım ve diğer montaj, tamir vb. değer katan hizmetleri sağlamaktadır. 3PL sağlayıcıları, birkaç milyon dolarlık gelire sahip küçük şirketlerden, milyar dolarlık gelire sahip büyük şirketlere kadar değişik ölçeklerdeki şirketler olabilmektedir. Bu firmaların birçoğu tedarik zincirinin birçok kademesini yönetebilirler. Yönetimi Konseyinin açıklamasına göre, tedarik zinciri ortaklarının, tedarikçilerinin ve müşterilerinin, Avrupa’da % 76 ‘sı, Kuzey Amerika’da ise %58’i lojistik faaliyetlerinde 3PL sağlayıcı firmalar ile çalışmaktadır. Üçüncü parti lojistik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.



Şekil 15. Üçüncü Parti Lojistik

7.1.2 Perakendeci – Tedarikçi İşbirliği

Perakendeci ve tedarikçiler arasındaki stratejik ortaklık şekli birçok endüstride çoğu zaman rastlanan bir ortaklık haline gelmektedir. Maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki farkın azalması ve müşteri tatmininin her zamankinden daha önemli hale gelmesiyle, tedarikçiler ile perakendeciler arasında ortak bir çabanın geliştirilmesi anlamlı hale gelmiştir.

Etkili bir perakendeci-tedarikçi ortaklığı için en önemli gerek, tedarik zinciri içinde hem tedarikçi, hem de perakendeci taraflarında gelişmiş bir bilgi sisteminin bulunmasıdır. Perakendeci ve tedarikçi arasındaki bilgi akışının doğru ve tam zamanlı yapılabilmesi için elektronik veri değişimi veya barkot sistemi gibi çeşitli bilgi teknolojilerinden yararlanılmalıdır.

Diğer bir gereklilik ise bütün ortaklıklarda bulunması gerekli olan karşılıklı güvendir. Taraflar arasında karşılıklı güvenin sağlanması, ortaklıkların daha uzun süreli ve sağlam olmasını sağlar.

7.1.3 Distribütör Entegrasyonu

Tedarik zincirindeki dağıtıcı firmaların birbirlerinin uzmanlıklarından ve ölçeklerinden yararlanmak ve hizmet seviyelerini geliştirmek amacıyla birleşmesidir. Böylece ortak bir stok havuzu oluşturulabilir ve müşteri istekleri daha kolay karşılanırken tüm dağıtım ağında stok maliyetleri düşürülebilir.

Dağıtıcı firmalar bu ortaklık şeklinde birbirlerinin teknolojik olanakları, uzmanlıkları ve stoklarından yararlanırlar. Bu birleşmede dağıtıcı firmalar ihtiyaçları olan bir ürün veya parça için, anlaşmalı oldukları firmaların stoklarından yararlanabilmektedir. Ancak kuşkusuz ki bu ortaklıkların etkili bir şekilde sağlanabilmesinin en önemli koşulu ortaklar arasında birbirlerinin stok bilgilerini görmelerini sağlayacak bir bilgi sisteminin kurulmasıdır. Ortaklığı gerçekleştirecek firmaların iş hacmi olarak birbirlerine yakın olmaları karşılıklı güven ve ortaklıktan tatmin açısından önemlidir.

7.1.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Geçmişte sabit yatırım tedarik zincirinde başarıya giden yol olarak görülürken, günümüzde müşteri memnuniyeti merkezli bir yönelim rekabette önemli hale gelmiştir.

Bugün, müşterinin aradığı bir ürünü -kalitesinden ödün vermeden- en ucra noktada bile bulabilmesi, işletmeler tarafından iyi ve doğru kurgulanmış bir ‘Tedarik Zinciri Yönetimi’ ile mümkündür.

Firmaların ürünlerinin ve hizmetlerinin kalite ölçü sistemleri, öncelikle içsel kalite güvencelerinden müşteri tatmini gibi dışsal güvencelere genişlemiş daha sonra da günümüzde bu kavramında ötesine geçerek müşteri değeri kavramına ulaşmıştır.

Müşteri değeri, müşterilerin firmaların bütün arzlarını (ürün, hizmet ve diğer gözle görülemeyen değerler) anlama yolu şeklinde tanımlanabilir. Müşteri değerinin boyutları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;¹⁵

- Gereksinimlere Uygunluk
- Ürün Seçimi
- Fiyat ve Marka
- Katma Değerli Hizmetler
- İlişkiler ve Deneyimler

8. GIDA DAĞITIM SİSTEMİNE DAİR GLOBAL ÖRNEKLER

Perakendeci yoğunlaşmasıyla birlikte özel markaların dünyadaki önemli yükseliş üreticilerle perakendeciler arasında yeni dikey ilişkilerin kurulmasına sebep olmuş, özellikle gıda ürünlerinin üretim ve dağıtımında gelişmiş ülkelerde farklı modeller oluşmuştur.

Dünyada karşıt iki kutup şeklinde oluşan yapılar, ABD' nin üretici lider ve İngiltere' nin perakendeci lider modelleridir ve diğer ülkelerin gıda dağıtım sistemleri bu iki modelden birisine yakın durmaktadır. ¹⁴

8.1 İngiliz Gıda Dağıtım Modeli

İngiliz dağıtım sisteminde büyük perakendeciler pazarlama kanalının kaptanları, üreticiler de perakendecilerin isteklerine uygun üretim yapanlardır. Geniş pazar payına sahip süpermarket zincirleri olarak tanımlanan birkaç perakendeci firmanın özellikle gıdaya dayalı perakendecilik sektöründe oldukça önemli bir yeri vardır. Bu perakendeciler bir yandan üretici markalı ürünlerin etkin bir şekilde dağıtımını sağlarken, diğer yandan yeni müşteri isteklerini tatmin edecek veya üretici markalar için ekonomik alternatifler sağlayacak özel markalı ürünlerin araştırılması, geliştirilmesi ve pazarlanmasıyla uğraşmaktadırlar.

İngiliz modelinde, özel markalar çoğunlukla ürün kategorisinin lider markalarıdır. Örneğin, Sainsbury ve Marks&Spencer markaları tüketicinin güvenini kazanmış ve önemli bir marka bağımlılığı yaratmıştır. Sainsbury mağazalarında ürün stoklarının üçte ikisini özel markalar oluşturmaktadır.

Kanalın lideri durumundaki İngiliz perakendeciler, lider imalatçılarla işbirliği yapacak önemli yönetim birimlerine sahiptir. Bu pazardaki büyük ölçekli perakendecilerin özel markalı ürünlerini satışa sunmaları, üretici üzerinde perakendecilerin gücünün artmasına yol açmaktadır. İngiliz gıda üreticileri, özel markalı ürünleri bir sözleşme ile perakendecilerin şartnamelerine uygun olarak üretirler. Bu sistemde üreticiler, ürünleri pazarlamak durumunda olmadıkları için en düşük maliyetle üretimi

gerçekleştirebilecekleri yeterli ölçeğe ulaşmaya gereksinim duyarlar. Bu dikey ilişki İngiliz modelinin merkezini oluşturmaktadır.

8.2 Amerikan Gıda Dağıtım Modeli

Amerikan modelinde üreticiler dağıtım kanalının kaptanıdır. Perakendeciler ise özel markaları satışa sunmakla birlikte, öncelikle üretici markalarının dağıtımına odaklanmışlardır.

ABD’ de tıpkı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi süpermarket perakendeciliği çok gelişmiştir. Ancak, süpermarketlerin üretici markalarının pazarlanması için gerekli olan modern dağıtım yapısını sağladığı düşünülmektedir.

ABD’ nin üretici lider modeli, özellikle gıda ürünleri üretiminde daha fazla ön plana çıkmaktadır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi de dahil olmak üzere markalı ürünlerin üretimi ve pazarlamasını üretici firmalar kendileri gerçekleştirmektedirler. Gıda imalat sanayinde Philip Morris, Miller Beer, Kraft ve Maxwell gibi geniş pazar payına sahip lider rolü üstlenen büyük çaplı pek çok ulusal firma bulunmaktadır. Bu büyük üretici firmalar, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için çok boyutlu bir pazarlama stratejisi kullanarak, pazarlama kanalını kontrol etme çabasındadırlar.

Pazarlar arasındaki coğrafi büyüklük farklılığı Amerika ile İngiltere arasında herhangi bir karşılaştırma yapmayı engellemektedir. Bununla birlikte, İngiltere’ de gıdaya dayalı büyük ölçekli perakendeciliğin daha yoğun olduğu ve buna paralel olarak da bu ülkelerdeki yüksek yoğunluklu pazarlarda özel markaların yaygın olduğu söylenebilir. Öte yandan, ABD’ de küçük ölçekli perakendeciliğin daha fazla teşvik edilmesi ve büyük ölçekli perakendeciliğin büyümesine dolaylı olarak engel olunması özel markaların da gelişmesini kısıtlamıştır.

Dolayısıyla, Amerikan modelinde büyük üretici firmaların piyasayı yönlendirdiği ve dağıtım kanalında daha fazla söz sahibi olduğu, İngiliz modelinde ise geriye doğru dikey ilişkilerin daha fazla olduğu, özellikle küçük ve orta ölçekli üreticilerle İngiliz perakendeciler arasında etkin dikey birleşmelerin olduğu görülmektedir.

8.3 Türkiye’ de Gıda Dağıtım Sistemi

1980’ lerde dağıtım sistemi üreticilerin ve onların pazarlama şirketlerinin egemenliğinde idi. Bu şirketler, yerel perakendecilerle yaptıkları satış anlaşmaları sayesinde bölgesel toptancılar üzerinde etkili olmuşlardır. Ayrıca, bu dönemde aracılardan ürün ve fiyat belirlemelerindeki etkinlikleri yok denecek kadar azdır. 1990’ larda ise, ulusal ve bölgesel büyük ölçekli perakendecilerin sayılarının artmasıyla, üreticiler ve perakendeciler arasındaki sermaye ve güç ilişkileri bir kez daha değişmeye başlamıştır. Her sektörden büyük holdingler perakende sektöründe büyük yatırımlara girişmişlerdir.

1990’ lı yıllar Türkiye için “perakendecilik çağı” nın başladığı yıllar olmuştur. Bunda 1980’ lerde başlayan liberalleşme, tüketim malları ithalatının serbest bırakılması, yabancı sermaye teşviki ile doğrudan yabancı yatırımlar, süpermarket teknolojisindeki gelişmeler önemli rol oynamıştır. Perakende sermayesi kentsel ekonomilerin yanı sıra ulusal ekonomi için de önemli bir güç haline gelmiştir.

Türkiye’ de özellikle gıdaya dayalı ürünlerin üreticileri ile perakendeciler arasında yaşanan ilişkiler, Amerikan ve İngiliz modellerinin bir birleşimi görünümündedir.

1990’ lı yıllardan itibaren büyük ölçekli perakendeciliğin gelişimi ile birlikte üretici firmaların dağıtım kanalındaki etkinlikleri ve lider olma durumları değişmeye başlamıştır. Bir yandan Pınar, Ülker, Eti, Efes Pilsen gibi büyük ulusal üreticiler imalat sektöründe geniş pazar payına ve birden fazla markaya sahip firmalar olarak dağıtım kanalında kaptanlık rolünü üstlenirken, öte yandan bazı büyük aracı kuruluşlar da kendilerine mal sağlayan işletmeler üzerinde güçlü etkilere sahip olmuşlardır. Örneğin; Migros, CarrefourSa, Real, Kipa gibi zincir perakendeciler kendi istekleri doğrultusunda üretici firmalarla işbirliğine girebilmektedirler.

Süper ve hipermarketler gibi gıdaya dayalı büyük perakendeci işletmelerin gerek sayılarındaki gerekse cirodan aldıkları paydaki artışa rağmen bakkallar perakende satışlardaki ağırlığını korumaktadır. Dolayısıyla, kanalda üretici firmaların ağırlığını koruduğu, ancak büyük perakendeciliğin gelişmesiyle bu dengenin bozulmaya başladığı söylenebilir. Bununla birlikte, Türkiye’ de gıdaya dayalı perakendecilik, perakendeci yoğunlaşmalarının net olarak oluşmadığı, parçalı bir sektördür.

İngiliz perakendeci lider modeli ile Amerikan üretici lider modelleri arasındaki farklılıkta anahtar husus, markalı gıda ürünlerinin araştırma, geliştirme, üretim ve pazarlama konularını hangi tarafın yerine getireceğidir. İngiliz modelinde perakendeciler, Amerikan modelinde ise gıda ürünleri üreticileri temel bir rol oynamaktadır. Öte yandan, Türkiye' nin de perakende sektörüyle ilgili yasal düzenlemeleri hazırlarken model aldığı iki AB ülkesinden Fransa ve İtalya' nın gıda dağıtım modellerinin ABD' nin üretici modeline yöneldiği gözlenmektedir.

Türkiye' de perakendeci yoğunluğunun az oluşu geleneksel dağıtım sisteminin hala ağırlığını korumasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda büyük ölçekli perakendecilerin gerek sayı, gerekse cirosal ağırlığının artması küçük ölçekli perakendecilerin sayısının azalmasına neden olmaktadır. Bir sonraki adım, Türkiye' de perakende zincirlerinin üç birleşmeler veya yabancı büyük oyuncular tarafından satın alınması yoluyla yoğunlaşmasını arttırmaları olacaktır. Bu oluşum, toptancıların hizmet verdiği kanalda ciro anlamında daralma yaratacak ve toptancı sayısını aşağıya çekecektir. Türk gıda dağıtım sisteminde geriye doğru dikey bütünleşmeler özel markaların yayılmasıyla artacak ve sistem, herhangi bir etki olmaz ise, zamanla İngiliz modeline yaklaşma eğilimi sergileyecektir.

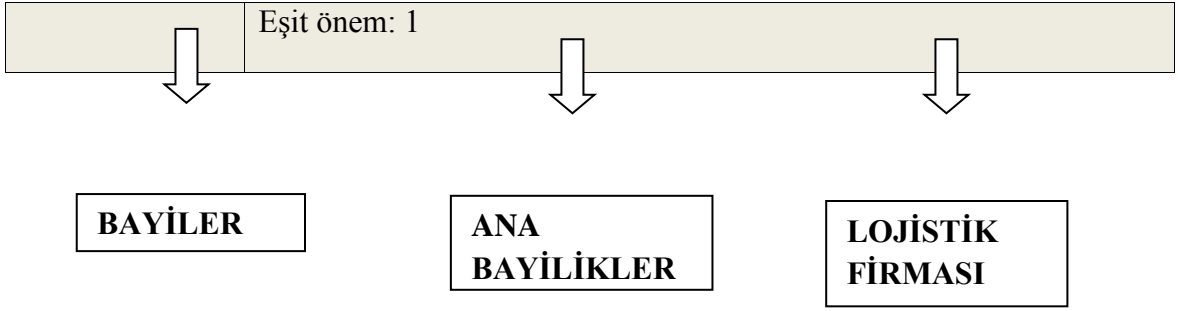
Ancak perakendecilik sektörüne yönelik tasarı niteliğindeki yasal düzenlemelerin, bu yönelimi etkileyeceği görülmektedir. Yasanın yeni girişlere karşı mevcut perakendecilere güçlü bir rekabetçi avantaj sağlayacağı düşünülebilir. Ancak esas olan bu yasanın özellikle lider üretici firmalara sağladığı avantajlardır. Çünkü yasa, gıda ürünleri dağıtımında üretici lehine yeni yapılanmalarının oluşmasına neden olacaktır. Özellikle, özel markaların satışlarının sınırlandırılmasına yönelik düzenlemenin bu oluşuma katkıda bulunacağı açıktır.

AB' nin hiç bir ülkesinde böyle bir kısıtlama olmazken, Türkiye' de bunun yapılmaya çalışılıyor olması, her alanda AB ile uyuma gidilmeye çalışılırken, üretici – perakendeci arasındaki ilişkilerin Amerikan modeline benzeyeceğini işaret etmektedir.¹⁴

9. UYGULAMA

Örnek olayımızın çözümüne bir de AHP modelini kullanarak yaklaşalım;

Amaç:	<u>Dağıtım Kanalı Seçimi</u>			
	⇓	⇓	⇓	⇓
Kriter Grupları	Finansal Güç	0+4 Grubu için Hazır Altyapı	KAS Teslimatları	Ulaşılan Nokta Sayısı
Kriterler	Ürünün karlılık oranı, bir firmanın sadece bu ürünle çalışmasına engeldir. Ancak maliyet düşürücü ek bir ürün olabilir, bu yüzden seçilecek bayi veya lojistik firmasının ticari hayatı bu ürüne bağlı olmamalıdır.	Bu ürün grubu için gerekli altyapı maliyeti çok yüksektir (depo, araç, vb.) Bu yüzden seçilecek bayi veya lojistik firmasının bu sistemi hazır olmalıdır.	Düzenli, hızlı, steril olmalı	Firmanın amaçlarından biri de, ürünün marka bilinirliğini arttırmak için, rakibin olduğu her noktada bulunmaktır.
Puan ölçeği	Çok önemli: 7 Önemli: 5 Az önemli:3			



KRİTERLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ / ANALİZİ

I. AŞAMA

KAS

Teslimatları

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1	3	3
Ana Bayilikler	0,33	1	0,33
Lojistik Firması	0,33	3	1

Ulaşılan Nokta Sayısı

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1	5	5
Ana Bayilikler	0,20	1	3
Lojistik Firması	0,20	0,33	1

Hazır Altyapı

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1,00	5,00	7,00
Ana Bayilikler	0,33	1,00	5,00
Lojistik Firması	0,14	0,20	1,00

Finansal Güç

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1,00	3,00	7,00
Ana Bayilikler	0,33	1,00	3,00
Lojistik Firması	0,14	0,33	1,00

II. AŞAMA

Finansal Güç

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1	7	7
	+	+	+
Ana Bayilikler	0,14	1	0,14
	+	+	+
Lojistik Firması	0,14	7	1
	=	=	=
	1,28	15	8,14

Hazır Altyapı

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1	5	5
	+	+	+
Ana Bayilikler	0,20	1	3
	+	+	+
Lojistik Firması	0,20	0,33	1
	=	=	=
	1,40	6,33	9,00

KAS Teslimatları

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1,00	5,00	7,00
	+	+	+
Ana Bayilikler	0,33	1,00	5,00
	+	+	+
Lojistik Firması	0,14	0,20	1,00
	=	=	=
	1,47	6,20	13,00

Ulaşılan Nokta Sayısı

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması
Bayiler	1,00	5,00	7,00
	+	+	+
Ana Bayilikler	0,33	1,00	5,00
	+	+	+
Lojistik Firması	0,14	0,20	1,00
	=	=	=
	1,47	6,20	13,00

III. AŞAMA:
*normalizasyon***Finansal Güç**

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması	satır toplamı	ortalama
Bayiler	0,78	0,47	0,86	2,11	0,70
Ana Bayilikler	0,11	0,06	0,02	0,19	0,06
Lojistik Firması	0,11	0,47	0,12	0,70	0,23
	1,00	1,00	1,00		

Hazır Altyapı

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması	satır toplamı	ortalama
Bayiler	0,72	0,79	0,56	2,07	0,69
Ana Bayilikler	0,14	0,16	0,33	0,63	0,21
Lojistik Firması	0,14	0,05	0,11	0,30	0,10
	1,00	1,00	1,00		

KAS Teslimatları

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması	satır toplamı	Ortalama
Bayiler	0,68	0,80	0,54	2,02	0,67
Ana Bayilikler	0,22	0,16	0,39	0,77	0,26
Lojistik Firması	0,10	0,04	0,07	0,21	0,07
	1,00	1,00	1,00		

Ulaşılan Nokta Sayısı

	Bayiler	Ana Bayilikler	Lojistik Firması	satır toplamı	Ortalama
Bayiler	0,68	0,80	0,54	2,02	0,67
Ana Bayilikler	0,22	0,16	0,39	0,77	0,26
Lojistik Firması	0,10	0,04	0,07	0,21	0,07
	1,00	1,00	1,00		



	Finansal Güç	Hazır Altyapı	KAS Teslimatları	Ulaşılan Nokta Sayısı
Bayiler	0,70	0,69	0,67	0,67
Ana Bayilikler	0,06	0,21	0,25	0,25
Lojistik Firması	0,23	0,10	0,07	0,07

	KAS Teslimatları	Ulaşılan Nokta S	Hazır Altyapı	Finansal Güç
KAS Teslimatları	1,00	0,33	0,20	0,14
Ulaşılan Nokta S	3,00	1,00	0,33	0,33
Hazır Altyapı	5,00	3,00	1,00	0,33
Finansal Güç	7,00	3,00	3,00	1,00

TOPLAM 16,00 7,33 4,53 1,80

	KAS Teslimatları	Ulaşılan Nokta S	Hazır Altyapı	Finansal Güç	Satır ortalaması
KAS Teslimatları	0,06	0,05	0,04	0,08	0,23
Ulaşılan Nokta S	0,19	0,14	0,07	0,18	0,58
Hazır Altyapı	0,31	0,41	0,22	0,18	1,13
Finansal Güç	0,44	0,41	0,66	0,55	2,06

KRİTER	AĞIRLIK
KAS Teslimatları	0,06
Ulaşılan Nokta Sayısı	0,15
Hazır Altyapı	0,28
Finansal Güç	0,52

SONUÇ & DEĞERLENDİRME

	Finansal Güç	Hazır Altyapı	KAS Teslimatları	Ulaşılan Nokta Sayısı
Bayiler	0,70	0,69	0,67	0,67
Ana Bayilikler	0,06	0,21	0,25	0,25
Lojistik Firması	0,23	0,10	0,07	0,07

KRİTER	AĞIRLIK
KAS Teslimatları	0,06
Ulaşılan Nokta Sayısı	0,15
Hazır Altyapı	0,28
Finansal Güç	0,52

	Finansal Güç	Hazır Altyapı	KAS Teslimatları	Ulaşılan Nokta Sayısı	
Bayiler	0,04	0,10	0,19	0,35	0,67
Ana Bayilikler	0,00	0,03	0,07	0,13	0,23
Lojistik Firması	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

SONUÇ: Bayiler ile dağıtıma devam etmek en doğru seçim olacaktır. Şartların uygun olduğu yerlerde ana bayilikler oluşturma yöntemi bölge dinamiklerine bağlı kalınarak bölgesel olarak yeniden değerlendirilebilir.

10. SONUÇ

Arz – Talep Ağı Tasarımı’ nın downstream tarafı olan dağıtım kanalı tasarımı, zincirin uzun dönemli başarısını belirleyen stratejik bir faktördür.

Kanal tasarımı bu çalışmada anlatılan değişkenler ve parametreler gözönüne alınmadan seçilirse zincire gizli maliyetler yükleyecek ve bu maliyetler mevcut tasarım devam ettiği sürece ödenecektir.

Uygulama kısmında da görüldüğü üzere; doğru ve etkin bir dağıtım ağı kurmak, maliyet ve müşteri memnuniyeti açılarından büyük avantajlar sağlama potansiyeli taşımaktadır.

Doğru seçilmiş, iyi yönetilen bir dağıtım ağı sayesinde firmaların masrafları azalmakta, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla karlılıkları artmaktadır. Yaratılan marka bilinirliği sayesinde de kurumsal süreklilik (institutional sustainability) sağlanmaktadır.

Hatta bazı hallerde iyi ve inovatif bir kanal tasarımı beraberinde pazar liderliğini dahi getirmektedir.

Çalışmada da anlatıldığı gibi, karar süreci hayli karmaşık olup oldukça fazla sayıda değişken ve parametre üzerinden sonuca varmak gerekmektedir. Aslında bu durum aynı zamanda bu değişkenlerle ilgili ürüne uygun optimum çözüme varma konusunda da yardımcı olacaktır. Önemli olan, doğru aşamalarda doğru seçimleri yapabilmektir.

Özellikle Gıda Sektörü’ nün perakendecilik alanı gibi, son tüketiciye ulaşmanın son derece önemli olduğu alanlarda, ürün özelliği ile diğer pazarlama faktörlerinin entegrasyonu ön plana çıkmaktadır. Bu entegrasyonun büyük resim TZY ile de uyum içinde çalışması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

1. Arntzen, www.pubsonline.informs.org, Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation, Erişim tarihi: 07.06.2014
2. Azaklı, Erol, 2013, www.erolazakli.blogspot.com.tr, Erişim tarihi: 07.06.2014
3. Bakoğlu ve Yılmaz, 2001, Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi, VI. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum
4. Bowersox ve Closs, Supply Chain Logistic Management, Jan 2012, 4.baskı
5. Carmichael D., 1998, Supply Chain Planning Systems in Manufacturing
6. Cooper vd., 1997, Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistic
7. Eraslan 2013, Multiecholon Envanter Modelleri, www.baskent.edu.tr/eraslan/multi.doc, Erişim tarihi: 22.10.2013
8. Foster, 1999, In Europe 3PLs Rule, Logistic Management
9. Johnson G. ve Malucci L., 1999, Shift to Supply Chain Reflects More Strategic Approach
10. Keegan W., 2012, Global Marketing, 7. baskı
11. Lee Y. ve Kim S., 2002, Production – Distribution Planning in Supply Chain Considering Capacity Constraints
12. Min ve Zhou, 2002, Supply Chain Modeling; Past, Present, and Future
13. Murphy vd., 2003, An Analysis of Select Web Site Practices among Supply Chain Management, Industrial Marketing Management
14. Orel Fatma, Gıda Dağıtım Modellerini şekillendiren Temel Unsurlar
15. Öz M., Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Yönetimi ve Aracıların Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, 2008, KMU IIBF Dergisi Sayı.14
16. Paksoy Turan, Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu, 2005, Makale, www.researchgate.net/public, Erişim Tarihi: 07.06.2014
17. Ross David Frederick, Distribution Planning and Control Managing in the Era of Supply Chain Management, 2004

18. Shapiro J., 2006, Modeling The Supply Chain, 2. baskı
19. Tuzkaya U., Yüksek Lisans Ders Notları, 2013
20. Vidal C. ve Goetschalckx M., 1996, Strategic Production – Distribution Models: A Critical Review with Emphasis on Global Supply Chain Models, www.business.uconn.edu, Erişim Tarihi: 07.06.2013
21. www.btvizyon.com.tr, Klaus vd., 2000, Erişim Tarihi: 18.10.2013
22. www.cozumevi.com, Erişim Tarihi: 18.10.2013
23. www.franchiseturkey.com, Erişim Tarihi: 07.06.2014
24. www.hedefgida.com.tr, Erişim Tarihi: 07.06.2014
25. www.ibrahimbabadayi.com, Erişim Tarihi: 07.06.2014
26. www.ilhanurkmez.com, Erişim Tarihi: 07.06.2014
27. www.iveybusinessjournal.com, Erişim Tarihi: 07.06.2014
28. www.mit.edu, Strategic Channel Design, MIT Sloan, Management Review, Erişim Tarihi: 07.06.2014
29. www.oocities.com, Zafer Ağyar, Erişim Tarihi: 07.06.2014
30. www.deu.com.tr, Yaralıoğlu K., Erişim Tarihi: 05.07.2014
31. www.books.google.com.tr, Rosenbloom Bert, Marketing Channels, A Management View, 2011, Erişim Tarihi: 05.07.2014
32. Elsevier, 2003, Makale, Alptekinoğlu A., Tang C., A model for Analyzing Multi-channel Distribution Systems
33. Elsevier, 2011, Makale, Paksoy T., Pehlivan N., Kahraman C., Organizational Strategy Development in Distribution Channel Management
34. Elsevier, 2012, Makale, Baal S., An investigation of Cross-channel Effects in Multi-channel Retailing

ÖZGEÇMİŞ

Eğitim

- 09 /2012 - Halen Maltepe Üniversitesi, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Programı
- 06 / 2008 İstanbul Teknik Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Sertifika Programı
- 04 / 2005 İstanbul Üniversitesi, Dış Ticaret İşlemleri, Sertifika Programı
- 1999 University of California, Dil Okulu, İngilizce ve İş İngilizcesi Sertifika Programı (Advanced)
- 1994 – 1998 İstanbul Üniversitesi, İktisat Bölümü, Lisans Programı

İş Deneyimi

- Lesaffre Group / Özmaya Sanayi A.Ş., Ticaret Müdürü Asistanı (04 / 2013 – Halen)
- Opakim Tıbbi Ürünler San. ve Tic. A.Ş., Yönetim Kurulu Asistanı (04 / 2001 – 12 / 2012)
- Rina S.P.A. / İstanbul Yat Bölümü, Koordinatör Asistanı (08 /2008 – 07 / 2009)
- Başaran Otomotiv Ürünleri Ltd. Şti., İthalat Sorumlusu (04 / 2003 – 05 / 2008)
- Türkiye İş Bankası A.Ş. / Beyoğlu Şubesi, Kurumsal Bankacılık (12 /2000 – 04 / 2003)

Diğer Özellikler

- İyi derecede İngilizce bilgisi
- Orta derecede İtalyanca bilgisi