

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ARZ - TALEP AĞLARI PERSPEKTİFİNDEN  
DAĞITIM KANALLARININ TASARIMI VE  
YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MOHAMMAD BAGHERLOU**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNTEMİ**

**ARZ - TALEP AĞLARI PERSPEKTİFİNDEN  
DAĞITIM KANALLARININ TASARIMI VE  
YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**MOHAMMAD BAGHERLOU**

**TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. HALİL HALEFŞAN SÜMEN**

**İSTANBUL,2014**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Tezin Adı: Arz-Talep Ağları Perspektifinden Dağıtım Kanallarının Tasarımı Ve Yönetimi  
Öğrencinin Adı Soyadı: Mohammad BAGHERLOU

Tez Savunma Tarihi: 01. 09 .2014

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

Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA  
Enstitü Müdürü

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

Prof. Dr.Erkan BAYRAKTAR  
Program Koordinatörü

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

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN

-----

Üye  
Yard. Doç. Dr. Ahmet BEŞKESE

-----

Üye  
Yard. Doç. Dr. İbrahim MUTER

-----

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada genel olarak Dağıtım Kanalı Tasarımı ve Yönetimi incelenmiş, endüstri sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın dağıtım kanalı tasarımı uygulaması incelenmiş ve literatür ile kıyaslama yapılmıştır. Kıyaslamanın amacı firmanın uygulaması ile literatürde yer alan bilgilerin arasında ne kadar fark olduğunu ortaya çıkartmak ve farkların nedenini incelemektir.

Çalışmada teorik kısmında Tedarik Zinciri Yönetimi, Dağıtım Kanalı Tasarımı ve Yönetimi konusuna ilişkin bir literatür taraması yapılmış ve önceki çalışmalar incelenmiştir. Uygulama kısmında ise bir firmanın dağıtım kanalını tasarımlarken hangi faktörleri dikkate aldığı, bu faktörlerin önem derecelerinin ne olduğu yüzyüze yapılan bir görüşme ile anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halefşan Sümen'e yardımlarından ve göstermiş olduğu rehberlikten dolayı teşekkür ederim. Ayrıca hayatımdaki en önemli varlıklarım eşime ve aileme bugüne kadar yanımda oldukları ve beni her konuda destekledikleri için sonsuz şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2014

Mohammad BAGHERLOU

## ÖZET

### ARZ - TALEP AĞLARI PERSPEKTİFİNDEN DAĞITIM KANALLARININ TASARIMI VE YÖNETİMİ

Bagherlou Mohammad

Tedarik Zinciri Ve Lojistik Yönetimi

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN

Eylül 2014, 80 sayfa

Üretimin kitlesel bir nitelik almasından sonra, üretim ve tüketim süreçleri arasında yer, zaman ve mülkiyet faydaları uyumsuzluğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu uyumsuzlukları gidermek ve üretimin yerinde tüketilemeyen büyük kısmını nihai kullanıcılara ulaştırmak maksadı ile dağıtım kanalları ve araçlar oluşmuştur. Dağıtım kanalları hem ülke ekonomisi hem de işletme ekonomisi açısından vazgeçilmez bir araçtır ve etkinliği ülkelerin gayri safi milli hâsıllarının artmasına yol açmaktadır.

Bir mal veya hizmetin ilk üreticisinden son kullanıcıya ulaştırılması ve ulaşım esnasında izlediği yollar dağıtım kanalları ve dağıtım kanalı sistemi olarak tanımlanır. Bu sistemin faaliyette bulunabilmesi için bir takım araçlara gerek vardır. Dağıtım kanallarında bu araçlar, toptancılar, perakendeciler, acenteler, üreticiler ve tüketiciler şeklinde genel bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir.

**Anahtar kelimeler:** Arz-Talep Ağlarını Tasarımı ve Yönetimi, Dağıtım Kanalı Tasarımı ve Yönetimi, Pazarlama Kanalı, Lojistik, Rekabet Yönetimi

## ABSTRACT

### DESIGN AND MANAGEMENT OF DISTRIBUTION CHANNELS FROM SUPPLY AND DEMAND NETWORK PERSPECTIVE

Bagherlou Mohammad

Supply Chain And Logistics Management Assesment

Thesis Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN

September 2014, 80 pages

After reaching mass production some disagreements occurred between production and consumption processes on the time and property areas. In order to remove these disagreements and convey the the items that cannot be consumed in the production area to the consumers distribution channels and intermediaries emerged.

Distribution channels are indispensable tools both for country economy and for company economy, and their effectiveness are causing increases in the gross national products.

The path through which goods and services travel from the vendor to the consumer or payments for those products travel from the consumer to the vendor, is called as distribution channel. A distribution channel can be as short as a direct transaction from the vendor to the consumer, or may include several interconnected intermediaries along the way such as wholesalers, distributors, agents and retailers. Each intermediary receives the item at one pricing point and movies it to the next higher pricing point until it reaches the final buyer. Coffee does not reach the consumer before first going through a channel involving the farmer, exporter, importer, distributor and the retailer. Also called the channel of distribution. The effectiveness of this system is dependent on its design.

**Key Words:** Supply-Demand Network Design and Management, Distribution Channel Design and Management, Marketing Channels, Logistics, Competition Management.

# İÇİNDEKİLER

TABLolar	X
ŞEKİLLER	XI
KISALTMALAR	XII
1.GİRİŞ	1
1.1 Tedarik Zinciri Ve Yönetimi	1
1.2 Tedarik Zincirlerinin Önemini Arttıran Gelişmeler	2
1.2.1 Globalleşme	2
1.2.2 İnovasyon	3
1.2.3 Müşteri Odaklılık	4
1.2.4 Dış Kaynak Kullanımı	4
1.2.4.1 Dış Kaynak Kullanımının Amaçları	4
1.2.4.2 Dış Kaynak Kullanımının Riskleri	5
1.2.5 Envanter Yönetimi	5
1.3 SCOR Modeli	7
1.3.1 SCOR Süreçleri	8
1.3.1.1 Planlama Süreci	8
1.3.1.2 Tedarik Süreci	8
1.3.1.3 Üretim Süreci	9
1.3.1.4 Dağıtım Süreci	9
1.3.1.5 İade Süreci	9
1.3.1.5.1 Tüm Hatalı Ürün Geri Dönüş Adımları	9
1.3.1.5.2 Tüm Bakım, Tamir ve Elden Geçirme (MRO)İçin Ürün Geri Dönüş Adımları	10
2. DAĞITIM AĞLARI	11
2.1 Tanımlar	11
2.1.1 Dağıtım	11

2.1.2 Dağıtım Kanalı .....	12
2.1.2.1 Direkt Dağıtım .....	13
2.1.2.2 Endirekt Dağıtım .....	14
2.2 Dağıtım Kanalları Alternatifleri .....	15
2.2.1 Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri .....	15
2.3 Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması .....	19
2.3.1 Kanal İçinde Yer Alan Şirketlerin Birbirleri İle Olan İlişkilerinin Türüne Göre.....	19
2.3.1.1 Dağıtımın Gerçekleştirilebilmesi İçin Gerekli Koşullar .....	20
2.3.2 Dağıtım Şebekesinin Stratejik Yönetimine Göre .....	21
2.3.3 Dağıtım Şebekesinin Entegrasyonunu Dikkate Aarak Tasarımlanan Yapılar .....	22
2.3.4 Toptancı .....	23
2.4 Dağıtım Şebekelerinin Ana İşlevleri.....	23
2.4.1 Satınalma İşlemlerinde Akılcılık, Mantıksallık Ve Sadelik Sağlama.....	24
2.4.2 Satış İşlevi .....	24
2.4.3 Risk Taşıma İşlevi .....	25
2.4.4 Finanse Etme İşlevi .....	25
2.4.5 Bilgi Aktarma İşlevi .....	25
2.4.6 Fiziki Dağıtım İşlevi .....	26
2.5 Dağıtım Şebekesi İçindeki İlişkiler .....	26
2.5.1 Bağımlılık İlişkisi .....	26
2.5.2 Güç İlişkisi .....	26
2.5.3 İşbirliği İlişkisi .....	27
2.5.4 Rekabet Davranışı .....	27
2.5.5 Çatışma Davranışı .....	27



<b>3. ULUSLARARASI PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARI</b> .....	28
<b>3.1 Enternasyonal Marketing Çerçevesinde Dağıtım Şebekelerinin Önemi Ve Kullanma Gerekliği</b> .....	28
<b>3.2 Enternasyonal Marketing Çerçevesinde Dağıtım Şebekesi Seçiminde Dikkate Alınması Gereken Prensipler</b> .....	29
<b>3.3 Müşteri Kimdir?</b> .....	30
<b>3.4 Dağıtım Sanalı Seçimi</b> .....	32
<b>4. DAĞITIM AĞI TASARIMI</b> .....	33
<b>4.1 Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler</b> .....	33
<b>4.2 Dağıtım Ağı Tasarımında Faydalanılan Birimler</b> .....	34
<b>4.2.1 Operasyon Departmanı</b> .....	34
<b>4.2.2 Satış ve Pazarlama Departmanı</b> .....	34
<b>4.2.3 Finansman ve Muhasebe Departmanı</b> .....	34
<b>4.2.4 Bilgi Teknolojisi Departmanı – IT</b> .....	34
<b>4.3 Ağ Tasarımında Stratejik Düzey Kararlar</b> .....	34
<b>4.4 Ağ Tasarımı Aşamaları</b> .....	35
<b>4.5 Şebeke Tasarımına Bakış</b> .....	35
<b>5. DAĞITIM STRATEJİSİ</b> .....	38
<b>5.1 Stratejik Partnerler</b> .....	38
<b>5.1.1 Üçüncü Parti Lojistik (3PL)</b> .....	38
<b>5.1.2 Perakendeci ve tedarikçi işbirliği (RSP)</b> .....	40
<b>5.1.3 Distribütör Entegrasyonu</b> .....	40
<b>5.1.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi</b> .....	41
<b>5.2 Dağıtım Şebekelerinde Çatışma Nasıl Önlenebilir?</b> .....	41
<b>5.3 Dağıtım Zincirleri</b> .....	43
<b>5.4 Kanal Seçimindeki Kriterler</b> .....	44
<b>5.5 Doğrudan Dağıtım</b> .....	44
<b>6. DAĞITIM KANALININ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	45

6.1 Pazarla İlgili Unsurler .....	45
6.2 Aracılarla Hakında Unsurler .....	45
6.3 İşletmenin Kendisi İle İlgili Unsurler .....	45
6.4 Yaygın Dağıtım .....	45
6.5 Seçimli (selektif) Dağıtım .....	45
6.6 Özel ve Tekelci Dağıtım .....	46
6.7 Fiziksel Dağıtım ve İşlevleri .....	46
<b>7. UYGULAMA .....</b>	<b>47</b>
7.1 Kerestecilik .....	47
7.2 Dünyada Kerestecilik Sektörü .....	48
7.2.1 Dünya Kereste Tüketimi .....	49
7.3 Türkiye Kereste Sektörü .....	49
7.4 Kereste üretimi ile ilgili standartlar .....	49
7.5 Kereste Sektörünün SWOT Analizi .....	50
7.5.1 Zayıf Tarafları .....	50
7.5.2 Kereste Sektörünün Güçlü Yönleri .....	50
7.5.3 Kereste Sektörü için Fırsatlar .....	51
7.5.4 Tehditler .....	51
7.6 Kerestecilik Sektöründeki Tedarik Zinciri ve Dağıtım Kanalı Yapısı...51	
7.7 Vaka Çalışması .....	51
7.8 Vaka Çalışması Bulguları .....	60
7.9 Kereste Sektöründe Partner Seçiminin Yapılmasına İlişkin Dikkate Alınması Gereken Faktörler ve Önem Dereceleri .....	62
7.10 Kereste Sektöründe Dağıtım Kanal Seçeneklerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınacak Faktörler .....	63
7.11 Gelecek Çalışma Önerileri .....	66
<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>80</b>

## TABLULAR

Tablo 7.9.1: partner seçim kararını vermeyi kolaylaştıracak bir Tablo .....	63
Tablo 7.10. 1: Kanal çeşitleri ile kanal tercih kuralları ilişkisi .....	66

## ŞEKİLLER

Şekil 2.2: Uluslararası Dağıtım Kanalları Alternatifleri .....	15
Şekil 2.2.1: Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (0_Seviye) .....	16
Şekil 2.2.1: Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (1_Seviye) .....	17
Şekil 2.2.1: Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (2_Seviye) .....	17
Şekil 2.2.1: Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (3_Seviye) .....	18
Şekil 2.2.1: Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (4_Seviye) .....	19
Şekil 2.3.1: Kanal İçinde Yer Alan Şirketlerin Birbirleri İle Olan İlişkilerinin Türüne Göre .....	21
Şekil 2.3.2 : Dağıtım Şebekesinin Stratejik Yönetimine Göre .....	21
Şekil 2.3.3 : Dağıtım Şebekesinin Entegrasyonunu Dikkate Alarak Tasarımlanan Yapılar (C) .....	22
Şekil 2.4.5 : Dağıtım kanalları İşleyişi .....	25
Şekil 2.5 : Dağıtım Şebekesi İçindeki İlişkiler .....	27
Şekil 3.1: Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalının Önemi Ve Kullanım Gerekliliği .....	29
Şekil 4.1 : Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler .....	33
Şekil 4.4 : Ağ Tasarımı Aşamaları .....	35
Şekil 5.1.1: Üçüncü Parti Lojistik (3PL).....	39
Şekil 5.2 : İşletme Organizasyonlarının Evrimi,Değer Yaratma ve Bilgi Sistemleri .....	43

## KISALTMALAR

AÜP	:	Ana Üretim Planı
ADR	:	Tehlikeli Maddelerin Karayoluyla Taşınmasına ilişkin Avrupa Anlaşması
AB	:	Avrupa Birliği
APO	:	İleri Planlama ve Optimizasyon (Advanced Planning & Optimization)
BDT	:	Bağımsız Devletler Topluluğu
BSTB	:	Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
BTK	:	Bitümlü Sıcak Karışım
DEİK	:	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DTÖ	:	Dünya Ticaret Örgütü
DPO	:	Satınalmanın Ödeme Günleri (Days of Payable Outstanding)
DSO	:	Satışın Ödeme Günleri (Days of Sales Outstanding)
ERP	:	Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
GTB	:	Türkiye Cumhuriyeti Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
ITF	:	International Transport Forum
IDS	:	Envanterin Tedarik Günleri (Inventory Days of Supply)
İTZP	:	İçsel Tedarik Zinciri Planlama
İŞKUR	:	İş ve İşçi Bulma Kurumu
JIT	:	Tam Zamanında Üretim (Just In Time)
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KPI	:	Kilit Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators)
KGDP	:	Kurumsal Gereksinim Detay Planlama
LPE	:	Küresel Lojistik Performans Endeksi
MARKA	:	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nın Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması(TLSA)
MRP	:	Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirements Planning)
MRO	:	Tamir Ve Elden Geçirme (Maintenance Repair and Operations)

OECD	:	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSB	:	Organize Sanayi Bölgesi
PMI	:	Proje Yönetimi Enstitüsü (Project Management Institute)
PMBOK	:	Proje Yönetimi Rehberi (Project Management Body Of Knowledge)
SCC	:	Tedarik Zinciri Konseyi (Supply Chain Council)
SCOR	:	Scor Modeli (Supply Chain Operations Reference Model)
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
S&OP	:	Satış ve Operasyon Planlama
SİGD	:	Sürdürülebilirlik, İade ve Geri Dönüşüm
TASİŞ	:	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Tasfiye İşleri Genel Müdürlüğü
TEN-T	:	Trans-Avrupa Ulaşım Ağları
TEU	:	Twenty Foot Equivalent Unit
TİM	:	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TKETSA	:	Türkiye Karayoluyla Eşya Taşımacılığı Sektörünün Analizi Araştırması
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
TQM	:	Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)
UBAK	:	Ulaştırma Bakanları Avrupa Konferansı
UDHB	:	Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
UND	:	Uluslararası Nakliyeciler Derneği
WIP	:	Süreç İçi Ürünler (Work In Process)
YÖK	:	Yüksek Öğretim Kurumu
3 PL	:	3 Taraflı Lojistik Hizmet Sağlayıcısı

## 1.GİRİŞ

İmalatın değişik nedenlerle gittikçe merkezlerde ve yüksek miktarlarda yapılmaya başlanmasıyla birlikte, imalat ile tüketim yapılan miktar, yer ve tarih arasında dikkate değer farklılaşmalar doğmuştur. Ürünler imal edildikleri yerlerden daha uzak noktalarda da kullanılabilir hale gelmiş, çok değişik coğrafyalarda bulunan kişiler güçleri oranında mallara sahip olabilme olanağına kavuşmuşlardır.

Ekonomik kalkınma için endüstrileşmek, bunun için de ölçek ekonomilerinden yararlanmak gerekmesi nedeniyle ürün dağıtım sistemlerinin de gelişmesi gerçekleşmiştir. Bunu yapamayan şirketler üretim kapasitelerini tam olarak kullanamadıkları için karlılığa ve büyümeye uzak düşmüşlerdir.

Malların mekan, zaman ve kullanım faydalarını arttıran dağıtım işlevi başarıyla yapıldığı oranda diğer işlevleri anlamlı ve değerli kılmakta, böylelikle sinerji yaratmaktadır. Bu noktada firmalar birbirleri ile iç içe geçmiş iki konu ile başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Bu sorunların ilki dağıtım kanalı tasarımı, ikincisi de tasarımı yapılmış kanalın iyi yönetimidir.

Bunlar içinde daha önemli olan konu dağıtım şebekesinin dizaynıdır. Bunun nedeni iyi dizayn edilmiş şebekenin çok kötü olmadıkça kötü de yönetilse iyi veya iyiye yakın performans sağlayacağı gerçeğidir. Öte yandan kötü tasarımlanmış olan bir şebeke ne kadar iyi yönetilmeye çalışılırsa çalışılın performans arzu edilen düzeyde olamayacaktır.

### 1.1 Tedarik Zinciri Ve Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi, bu isimle anılmasa da, aslında bin yıldır varlığını sürdüren bir olgudur. Modern anlayışa uygun Tedarik Zinciri yapılanması ise müşterinin müşterisi ile başlayıp, tedarikçinin tedarikçisine kadar uzanan bütün elementler arasındaki materyal, nakit ve bilgi akışını temsil eder.

Tedarik Zinciri Yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarının tanımlandığı, geliştirildiği, üretildiği, ürün ve hizmetlerin müşterilere gönderildiği bir prosestir. Müşteri odaklı Tedarik Zinciri Yönetimi, müşterinin müşterisine daha iyi hizmet vermesine ve rakipleriyle olan rekabetinde daha iyi olmasına yardımcı olarak başlar. Aynı durum nihai müşteriden nihai tedarikçiye kadar herkes için geçerlidir. (Lee, W.B. & Katzorke M.R., 2010. Leading effective supply chain transformations. J. Ross Publishing.)

Burada belirtmek gerekir ki Tedarik Zinciri terimi aslında doğru bir tanımlama değildir. Buradaki Tedarik kelimesi çoğu zaman sadece tedarikçileri düşündürür ve sadece bu kısımdaki akışları temsil eder. Bazıları bu sebeple Talep Zinciri kavramını telaffuz eder ki bu kavram akışın müşteri ayağını dikkate alır. Bazıları ise Değer Zinciri kavramını telaffuz eder ki bu kavram değer akışını temsil eder. Bu manada Tedarik Zinciri terminolojisi kabul edilecek bir kavram değildir. Değer zinciri aslında en iyi tanımlama gibi gözükmektedir. (Lee, W.B. & Katzorke M.R., 2010. Leading effective supply chain transformations. J. Ross Publishing.)

Zincir kelimesi lineer bir seride bağlantılar arasındaki ilişkiyi gösterir. Zincir kelimesindeki problem birebir lineer ilişkiyi temsil etmesidir oysa gerçek metafor daha çok örümcek ağı gibidir ve Tedarik Zinciri boyunca çoklu ilişkiyi temsil eder. (Lee, W.B. & Katzorke M.R., 2010. Leading effective supply chain transformations. J. Ross Publishing.)

## **1.2 Tedarik Zincilerinin Önemini Arttıran Gelişmeler**

### **1.2.1 Globalleşme**

Enformasyon teknolojisi, İletişim ve Nakliye Globalleşmeyi mümkün hale getirir. “Büyük balık küçük balığı yer” diye tabir edebileceğimiz eski iş modeli yerini “Hızlı balık yavaş balığı yer” şekline gelmiştir. İnternet bu konuda başlı başına büyük bir gelişme olmakla beraber sadece İnternete odaklanmak buzdağının görünen yüzüne bakmaya benzer. Entegrasyon halen etkili iş yapış prosesine ve enformasyon teknolojilerine bağlıdır. . (Lee, W.B. & Katzorke M.R., 2010. Leading effective supply chain transformations. J. Ross Publishing.)



Burada şu soru akla gelir: Dünya çapında iş yapan şirketler ülkeler arası farklılığa karşı Tedarik Zincirini nasıl uyum içinde tutar? Bu bir dengeleme problemidir. Talebin arzla bütün coğrafyalar boyunca dengelenmesi anlamına gelir. . (Lee, W.B. & Katzorke M.R., 2010. Leading effective supply chain transformations. J. Ross Publishing.)

Globalleşme, şirketlerin Dünya apında Tedarik Zinciri yapılanmasında en önemli meseledir. Globalleşme aynı zamanda bireysel hayatlarımızı da etkileyen ana unsurlardan biridir. Örneğin: Günlük hayatımızda kullandığımız İsviçre marka kol saatini dşunelim ya da kullandığımız Japon marka arabayı, Arabanın Kore marka lastiklerini, Amerikan malı televizyonumuzu yada çocuğumuzun Çin malı oyuncaklarını rneği bu bağlamda olabildiğince genişletmemiz mümkündür.

### **1.2.2 İnovasyon**

İnovasyon Teknoloji terimi ile karıştırılır oysa İnovasyon Teknolojiden farklı bir kavramdır. Teknoloji , bir şeyi daha iyi , daha hızlı, daha basit, daha ucuz vb. bir şekilde çalıştırmak için sahip olduğumuz Know-How , temel ve müsbet bilim, matematik ve mühendisliktir. İnovasyon ise teknolojinin tatbikidir. Teknolojiyi tatbik ederken insanların hayal gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini kullanmasıdır. İnovasyonun temel amacı müşterilerin, proseslerin ya da çalışanların sorunların ihtiyaçlarını karşılayacak yeni alanlar açmaktır. . (Lee, W.B. & Katzorke M.R., 2010. Leading effective supply chain transformations. J. Ross Publishing.)

rnek vermek gerekirse, ilk petrol kuyusu 1859 yılında Pennsylvania da açıldı. Burada o zaman 18 metre derinliğinden günde 25 fii petrol elde ediliyor ve bugünkü parayla bir fii petrol 450 Usd' ye satılıyordu. Günümüz teknolojisi ve bu konuda gerçekleştirilen inovasyon düşünüldüğünde artık binlerce metre derinliğindeki denizlerin yine binlerce metre altından, yüz binlerce varil petrolün çıkarıldığı ve bir varil petrolün ilk çıkan petrole göre 1/5, 1/6 oranında satıldığı görülmektedir

### **1.2.3 Müşteri Odaklılık**

Tedarik zincirinde Müşteri memnuniyeti temel amaçtır. Müşteri memnuniyeti bir müşteriye diğer herkesten daha iyi hizmet vererek sağlanır. Bunun için müşteri ihtiyacını çok iyi tanımlamak ve karşılamak gerekir. Müşteri odaklılık kavramının derin bir anlamı vardır. Müşteri odaklılık denildiğinde genelde nihai tüketici memnuniyeti anlaşılır. Oysa Her şirket bir değerinin müşterisi ya da tedarikçisidir. Müşteri odaklılık ile anlatılmak istenen aslında tüm tedarik zincirinin müşterilerinin memnuniyetidir.

Tedarik zinciri en zayıf halkası kadar kuvvetlidir. Bu sebeple tedarik zincirinin müşteriye desteklediği gibi müşterinin müşterisini de desteklemesi gerekir. Burada şu kavram ortaya çıkar, artık rekabet şirketler arasından değil tedarik zincirleri arasında olacaktır.

Tedarik zincirinin üç sacayağı İnsan, Proses ve Teknolojidir. Bunların biri bile ihmal edilirse Tedarik zinciri tehlikeye girer. Buradaki mesele Bilgili ve Kendini adanmış çalışana, iyi yapılandırılmış ve dizayn edilmiş prosese ve uygun bilişim teknolojisine sahip olmaktır. (Lee, W.B. & Katzorke M.R., 2010. Leading effective supply chain transformations. J. Ross Publishing.)

### **1.2.4 Dış Kaynak Kullanımı**

Dış Kaynak Kullanımı, Bir şirketin bir iş sürecinin, alt sürecin veya fonksiyonun sahipliğini dışarıya transfer etmesi şeklinde tanımlanabilir. Kapsamı, çekirdek yeteneklerin dışında kalan her şey olabilir. Burada çekirdek yetenek bir örgütü rekabetten ayıran ana unsur anlamındadır.

#### **1.2.4.1 Dış Kaynak Kullanımının Amaçları**

- a) Çekirdek yeteneklere odaklanmak
- b) Sermaye maliyetlerini azaltmak
- c) Yeni teknolojiye geçiş riskini minimize etmek
- d) İş risklerini başka bir firmayla paylaşmak

e) Maliyetleri öngörebilmek, sabit maliyetleri değişkene çevirmek vb şekilde sıralanabilir

#### **1.2.4.2 Dış Kaynak Kullanımının Riskleri**

- i. Rakip yaratmak
- ii. Satış kanalı kontrolünü tedarikçiye kaptırmak
- iii. Sırların, zayıflıkların ortaya çıkması
- iv. Dışarıya verilen yeteneklerin zamanla kaybolması ve dışa bağımlı duruma gelmek
- v. Kalite, Performans sorunları şeklinde sıralanabilir.

Dış kaynak kullanımının riskleri ve faydaları değerlendirildiğinde, Hangi konuyu dışarıya verelim? Sorusu ortaya çıkar. Bu kararı verme aşamasında, dışarıya verilecek işin stratejik ve rekabetçi öneme sahip olup olmadığının belirlenmesinde fayda vardır.

Ürün performansına direk etki eden faaliyetler outsource edilmemeli ve içeride tutulmalıdır. Teknoloji yönünden birbiriyle yüksek derecede ilişkili ve genel ürün performansına etki eden faaliyetler kontrol altında tutulmalıdır. Otomobil gibi karmaşık ürünlerde Entegrasyon, performansın ana unsurudur. Bunun anlamı hangi faaliyet ve yetkinliklerin güvenli bir şekilde outsource edilebileceği, hangilerinin tutulacağını yöneticilerin anlamasının gerekliliğidir. (Zirpoli F. & Becker M. C., What happens when you outsource too much, MITSloan Management Review, Winter 2011 Vol.52 No:2)

#### **1.2.5 Envanter Yönetimi**

Envanter, çeşitli nedenlerle tutulan mal ve ekipman stoklarıdır. Diğer bir ifadeyle, Başka bir firmadan alınmış, yüzde 0 - yüzde 100 arasında dönüştürülmüş ve müşterilere teslim edilmemiş mallar şeklinde tanımlanabilir. Büyük maliyet tasarrufları sağlanabilecek, karlılık anahtarı bir alan olmasına rağmen Tedarik Zincirinin az bilinen bir konusudur.

Envanter, Tedarik Zincirinin verimliliğini ve yanıt verme gücünü belirler. Verimlilik ile Yanıt verme arasında ise ödünleşme bulunur. Bu nedenle Envanter Yönetimi, birbiri ile çelişen gereksinimleri dengeleme süreci olarak karşımıza çıkar.

Envanter, klasik muhasebede zenginlik göstergesi olan aktif bir kalemdir. Oysa envanter aslında bir maliyet unsurudur. Sermaye bağlama, Depolama, Taşıma, Sayım, Çalınma, Bozulma, Değerinin düşmesi gibi pek çok maliyete yol açar. Buna ilaveten envanter imalat hatalarının üstüne örten bir örtü gibidir, üretim ve kalite hatalarının görünmesini engeller. Aşırı envanter büyük bir verimsizliğe yol açar. Tedarik zincirinin amacı envanter düzeyini optimum düzeyde tutup verimsizliği yok etmektir.

Envanterin en büyük oluşma nedeni belirsizlik ve değişkenliktir. Bu olumsuzluklara çözüm olarak elde aşırı envanter tutmak yerine belirsizlik ve değişkenliği azaltma yollarına bakmak gerekmektedir. Burada en büyük yardımcıları enformasyon, işbirliği ve stratejik partnerliktir. (Envanter Yönetimi – Halefşan Sümen – Sunum)

Talepteki beklenmeyen değişimler, klasik tedarik zinciri içinde geriye doğru gidildikçe büyük artış gösterir ve sonuçta 2.4 no.lu şekilde görüldüğü üzere kamçı etkisi ortaya çıkar. Kamçı etkisi okyanustaki bir dalganın kıyıya vardığında Tsunami etkisi yaratması gibidir. Çözüm daha önce de belirttiğimiz gibi belirsizliği ve değişkenliği azaltmak, enformasyon, işbirliği ve stratejik partnerliktir. Herkese eşit davranmak nasıl eşitsizlik yaparsa envanter yönetiminde de her ürüne eşit önem verilmemelidir. Aksi durum kaynak savurganlığına ve daha fazla ilgiyi hak edenlerin gereken özeni görmemesine yol açar. Burada hangi mallar daha önemlidir? Sorusu karşımıza çıkar. Cevap ABC sınıflandırma sistemidir. (Envanter Yönetimi – Halefşan Sümen – Sunum)

Envanterde yer alan malların miktarları ve değerleri farklıdır. Bu iki etmene göre yapılan sınıflandırmada kaynakların farklı biçimde atanacağı üç kategori ortaya çıkar.

**a)** A sınıfı mallar Değerin yüzde 70-80 ini, miktarın ise yüzde 5-15 ini oluşturur. Bu nedenle yalnız gerektiğinde alınır ve yüksek yönetsel dikkat ile gözden geçirilir.

- b) B sınıfı mallar Değerin yüzde 15 ini, miktarın ise yüzde 30 unu oluşturur. Bu nedenle otomatik olarak düzenli kontrol edilmelidir.
- c) C sınıfı mallar Değerin yüzde 15-5 ini, miktarın ise yüzde 55-65 ini oluşturur. Bu nedenle yönetimin enerjisini israf etmemek için büyük miktarlarda sipariş edilmelidir.

Tedarik zinciri yönetimi için firmalar Supply Chain Council adını verdikleri bir konsey kurmuşlar, bu konsey de zincirin doğru yönetimi için bir model geliştirmiştir. Supply Chain Operation Reference kelimelerinin başharflerinden oluşturulan SCOR isimli model tedarik zinciri yönetimine geçiş yapmak isteyen firmaların örnek aldıkları en yaygın modeldir

### **1.3 SCOR Modeli**

Tedarik Zinciri Konseyi (SCC) 1996 yılında 56 firmanın katkısıyla kurulmuş, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Bugün Dünya çapında 1000'e yakın kurumsal üyesi bulunmaktadır. SCC, endüstriyel standardın sağlanacağı bir modelin eksikliğini hissetmiş ve bu amaçla 1996 yılında ilk SCOR Modelini (Supply Chain Operations Reference Model) geliştirmiştir.

SCOR modeli işletme amaç, strateji ve operasyonlarını bütünleştirmek için tasarlanmıştır. Sürekli geliştirilerek Günümüzde 9. sürümüne ulaşmıştır. SCOR Modeli, tedarik zinciri süreçlerinin tanımlanması, ölçülmesi ve sürekli geliştirilmesi ilkesine dayanır. (Supply Chain Operations Reference model, Overview of SCOR model version 9.0, Supply Chain Council Inc., Washington DC & Brussels)

SCOR Modeli Tedarik zincirini bir bütün olarak ele alır ve yönetim karmaşasına düşmeden stratejik kararlar alınmasına imkan sağlar. SCOR modeli gelecek nesil tedarik zinciri yönetimini olanaklı hale getirecek endüstri standardı olmaya aday bir modeldir. (Agahanov A., (2007). Tedarik zinciri yönetiminde scor modeli ve scorcard uygulaması. Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Gazi üniversitesi FBE) ancak bizim için önemli olan husus SCOR Modelinin dağıtım konusunu da bir ana süreç olarak görmesi ve kapsamasıdır. Aşağıda bu konudaki açıklamalarımızı bulacaksınız.

### **1.3.1 SCOR Süreçleri**

- i.** Planlama süreci, toplam talep ile arzın dengelenmesini amaçlar.
- ii.** Tedarik süreci, talebin karşılanması için gerekli kaynakları sağlamaya odaklanır.
- iii.** Üretim süreci, sipariş doğrultusunda üretimin gerçekleştirilmesini içerir.
- iv.** Dağıtım süreci, ürünlerin müşterilere teslim edilmesini kapsar, Talep, sipariş, depo, taşıma, yükleme ve dağıtım yönetimi faaliyetleri bu süreçte yer alır.
- v.** İade süreci ise tedarikçiye hammadde ile üreticiye nihai ürün iadelerini kapsar.

#### **1.3.1.1 Planlama Süreci**

- a)** Kaynak Temin Etme, Üretim, Taşıma gibi uygulama süreçlerini ve Geri dönüşü içeren tüm tedarik zinciri planlarını oluşturma ve ihtiyaçlar doğrultusunda kaynakları dengeleme;
- b)** İş kuralları, tedarik zinciri performansı, bilgi toplama, envanter, parasal varlıklar, taşıma, planlama konfigürasyonu ve düzenleyici ihtiyaçlar ve uyumluluk yönetimi;
- c)** Finansal plan ile tedarik zinciri birim planını uyumlu hale getirme

#### **1.3.1.2 Tedarik Süreci**

- i.** Taşımaları çizelgeleme; ürünü alma, doğrulama ve transfer etme; tedarikçi ödemelerine yetki verme;
- ii.** Önceden belirlenmediği zaman, siparişe göre ürün mühendisliği ile ilgili tedarik kaynaklarını tanımlama ve seçme;
- iii.** İş kurallarını yönetme, tedarikçi performansını değerlendirme ve bilgiyi sürekli kılma;
- iv.** Envanteri, parasal varlıkları, ürün girdilerini, tedarikçi ağını, ithalat/ihracat ihtiyaçlarını ve tedarikçi anlaşmalarını yönetme.

### **1.3.1.3 Üretim Süreci**

- A.** Üretim aktivitelerini çizelgeleme, ürünü çıkarma, yapma, test etme, ambalajlama, ürünü safhalandırma ve ürünü nakliyata alma;
- B.** Siparişe göre ürün mühendisliği için mühendisliği tamamlama;
- C.** Üretim için kuralları, performansı, bilgiyi, süreç içi ürünleri (WIP), ekipman ve tesisleri, taşımayı, yapım ağını ve düzenleyici uyumları yönetme;

### **1.3.1.4 Dağıtım Süreci**

- i.** Müşteri araştırma ve fiyatlandırmaların işlenmesinden sevkiyatların rotalanmasına ve taşıyıcı seçimine kadar tüm talep yönetimi adımları;
- ii.** Ürünün kabulünden ve toplanmasından yükleme ve nakliyata kadar ambar yönetimi;
- iii.** Gerektiğinde, müşteri sitesinde ürünü alma, doğrulama ve kurma;
- iv.** Müşteriye fatura kesme;
- v.** Taşıma iş kurallarını, performansı, bilgiyi, bitmiş ürün envanterlerini, parasal varlıkları, nakliyatı, ürün yaşam çevrimini ve ithalat/ihracat ihtiyaçlarını yönetme;

### **1.3.1.5 İade Süreci**

İade Süreci hem hatalı ürünleri hem de katma değerli ambalajları kapsamakta ve tersine lojistik yönetimi ile gerçekleştirilmektedir.

#### **1.3.1.5.1 Tüm Hatalı Ürün Geri Dönüş Adımları**

tedarik aşamasında ürün durumunu belirleme, ürün elden çıkarma, ürün geri dönüş yetki isteği, ürün nakliyatını çizelgeleme ve hatalı ürünlerin geri dönüşü – taşıma aşamasında ürün geri dönüşü yetkilendirme, geri dönüş kabulünü çizelgeleme, ürünü alma ve hatalı ürünleri transfer etme;

### 1.3.1.5.2 Tüm Bakım, Tamir ve Elden Geçirme (MRO)İçin Ürün Geri Dönüş Adımları

- a) Tedarik aşamasında ürün durumunu belirleme, ürün elden çıkarma, ürün geri dönüş yetki isteği, ürün nakliyatını çizelgeleme ve MRO için ürün geri dönüş- taşıma aşamasında ürün geri dönüşünü yetkilendirme, geri dönüş kabulünü çizelgeleme, ürünü alma, ve MRO için ürünü transfer etme ;
- b) Tüm Fazla Ürün Geri Dönüş adımları – tedarik aşamasında ürün durumunu belirleme, ürün elden çıkarma, ürün geri dönüş yetki isteği, ürün nakliyatını çizelgeleme ve fazla ürünlerin geri dönüşü – taşıma aşamasında ürün geri dönüşünü yetkilendirme, geri dönüş kabulünü çizelgeleme, ürünü alma, ve fazla ürünleri transfer etme ;
- c) Geri Dönüş iş kurallarını, performansı, bilgi toplanmasını, envanter geri dönüşünü, parasal varlıkları, taşımayı, ağ düzenlemesini ve düzenleyici ihtiyaç ve uyumları yönetme ;

Modelin sağladığı başlıca yararları şöyle özetleyebiliriz:

- i. yüzde 16 \_ yüzde 18 teslimat performansında gelişme
- ii. Yüzde 25 \_ yüzde 60 stok seviyesinde azalma
- iii. yüzde30 \_ yüzde 50 çevrim zamanlarında iyileşme
- iv. yüzde25 \_ yüzde 80 doğru tahmin yapmada iyileşme
- v. yüzde10 – yüzde 16 toplam verimlilik artışı
- vi. yüzde25 \_ yüzde 50 tedarik zinciri maliyetlerinde iyileşme
- vii. yüzde20 \_ yüzde 30 sipariş karşılama oranında iyileşme
- viii. yüzde10 \_ yüzde 20 kapasite kullanımında artış

(Tanyas, M., Tedarik zinciri yönetimi ve scor modeli, Atılım Üniversitesi, Ankara, 35-40 (2006) )



## 2. DAĞITIM AĞLARI

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker 21. Yüzyıl iş dünyasındaki en büyük değişimin üretim veya tüketimde değil dağıtım kanallarında olacağını öngörmüştür. (Doyle, 1998, s325)

Pek çok şirket çaba ve enerjilerini finans, üretim, arge veya pazarlama gibi fonksiyonlar üzerinde yoğun biçimde kullanırken dağıtım konusunu gözden kaçırmaktadır. (Stern & El-Ansary, 1992, s203)

Şirketler büyük çoğunlukla ürünlerini son kullanıcılara doğrudan satmamaktadırlar. Özellikle kitlesel üretimde ve tüketim endüstrisinde pek çok şirket distribütör, temsilci, satış acentası, komisyoncu, perakendeci gibi araçlara, hatta bunların bileşime dayalı olarak iş yapmaktadır. (Hughes and Ahearne, 2010) Bu araçlar çok değişik işlevler üstlenmekte, bazen pazarlama kanalı, bazen dağıtım kanalı, bazen de ticaret kanalı adı ile anılmaktadırlar. (Kotler and Keller, 2008) Bu araçların önemi son yıllarda büyük bir artış göstermektedir; daha fazla ürün bilgisine sahip olmaktadır, uzmanlaşmalar sergilemekte, teknik yeteneklerinde artışlar gözlenmekte, sayıları da hızla çoğalmaktadır. (Kalafatis, 2000)

### 2.1 Tanımlar

Dağıtım ağları, diğerleri ile temasta olan örgütler bütünü olup, ürünün/hizmetin kullanılması, tüketilmesi veya değer yaratması için işlev görürler. Dağıtım (pazarlama) kanalı, üretici veya sunucudan hammadde kullanıcısına, müşterilere kadar giden, devam eden bir firmalar silsilesi şeklinde ifade edilebilir.

#### 2.1.1 Dağıtım

Bir mal yada hizmeti ve bunun mülkiyetini üretimden tüketime ulaştırmak için girişilen çabaları birleştiren kurumlar dizisidir.

Dağıtım şebekeleri veya kanalları, herhangi bir mal veya hizmetin, üretim noktasından tüketim noktasına doğru ilerleyişinde sahipliği üstlenen ya da sahipliğin başka tüzel veya gerçek kişilere devredilmesine aracı olan bir kişi ve kuruluşlar silsilesidir.

### **2.1.2 Dağıtım Kanalı**

Bir mal yada hizmeti ve bunun iyeliğini üreticiden kullanıcıya yada tüketen kesime ulaştırmak amacıyla girişilen uğraşları aralarında sosyoekonomik bağlar oluşturarak ve ilişkiler yaratarak sağlayan örgütler kümesidir.

Diğer bir tanımlama ise; “ürün/mal ve hizmetlerin/servislerin pazarlanmasına aracılık etmek düşüncesiyle şirket içi departmanlar ve şirket dışı şirketler, örneğin komisyoncular, temsilciler, ajanslar, toptancı ve perakendeciler gibi farklı amaç ve türdeki firmaların oluşturduğu ticari yapılar, kuruluşlardır.

Son zamanlarda ortaya konan bir tanım da dağıtım şebekelerinin “fikir/düşünce, ürün/mal ve hizmetler/servisler gibi, yüksek niteliğe sahip unsurların yaratılma, türetilme, kullanılma ve kullanımdan kaldırılma alanlarına değin taşınması ve iletilmesiyle ticari anlamda ilgilenen, diğerleriyle karşılıklı bağımlılık hali içinde olan şirketlerin oluşturduğu bir zincir, bir dizgedir.

Üreticiler her zaman doğrudan dağıtım yapabilecek kanallara sahip olmadıklarından, dağıtım faaliyetlerinin bir kısmını aracılara devrederek aracılardan katlandıkları maliyetlere karşılık dağıtım kârlarından yararlandırılmalarına razı olurlar. Aracılarla çalışma, üretici işletmelere yatırım tasarrufu sağlar. Böylece üretici işletmeler kaynaklarını daha verimli alanlara yönlendirme fırsatına kavuşur.

Pazarlama dizgeleri (Dağıtım Şebekeleri) bambaşka tarzlarla ayrışik biçimlerde sınıflara bölünebilirler. En çok kullanılan bölme dizge içinde kurulmuş olan bağların ve etkileşimlerin doğasına ve yapısına dayanan bölümlendirmedir. Çok basit bir sonuç veren bu yaklaşım bağların dolaysız ya da dolaylı olmasına göre :

#### **a) Direkt Dağıtım**

## b) Endirekt Dağıtım

şeklinde karşımıza çıkar.

### 2.1.2.1 Direkt Dağıtım

İlk dağıtım türü olan dolaysız dağıtım imalat işletmesinin kendi dağıtım elemanlarıyla, her ne dağıtılacaksa onun doğrudan doğruya, aracısız biçimde hedefe eriştirilmesidir. Başka ifadeyle ara ya da son kullanıcıya satışın yapılmasıdır. Bu dağıtım türünde imalatçı/üretici dolaysız olarak hedefe erişmekte ve yapılması gereken marketin işlevlerini firma olarak gerçekleştirmektedir. Bununla beraber direkt dağıtım yönteminin gerçekleşmesi için bazı gerek ve yeter şartların sağlanması zorunluluğu bulunur. Bu şartları karışık biçimde olmak üzere aşağıdaki şekilde listeleyebiliriz.

- i. Üretilen mekan ile kullanılacak mekan mesafesinin kısacık olması
- ii. İmalat ile kullanım frekansının ve periyotunun birbirlerine yakın olmaları
- iii. Pazarın bir coğrafyada konsantre olması
- iv. Ürünlerin farklılıkların az, dolayısıyla standart veya standarda yakın olması

Aracı kullanmadan yapılan dağıtımın da alt başlıkları bulunur. Bunlar merkezci sevkiyat ile merkezkaç sevkiyat şeklinde adlandırılan alt başlıklardır. İlk türde (merkezcil) tüketiciye fabrikadan veya ana dağıtım merkezlerinden dağıtım yapılır.

İkinci türde (merkezkaç) ise bölge depoları bulunur. Dağıtım yine doğrudandır, diğer deyişle aracısızdır, ancak teslimat bir işlem şeklinde değildir. Öncesinde imalat yerinden bölge müdürlüklerine gönderim yapılır. Bu nedenle merkezkaç türde daha fazla planlama, kontrol ve eşgüdüm görevi gelir. Ancak doğru uygulandığında her iki yöntem de maliyetleri minimize ederler.

Her iki alt yöntemin ortak avantajları aşağıdaki gibi listelenebilir:

- a. Pazarlama bileşenleri optimize edilebilir.
- b. Dağıtıcı özgürce davranabilir.

- c. Kontrol yüzdesi yüksektir.
- d. Pazar ve müşteriler ile olan İletişim hızlı ve kapsamlıdır.
- e. Talep değişmelerine uyum kısa süre içinde yapılabilir.
- f. Sistem değişikliği kolaydır, istendiğinde başka bir dağıtım türüne zahmetsizce geçilebilir.

#### **2.1.2.2 Endirekt Dağıtım**

Önceki paragrafta belirtilen dağıtım türünün karşıt kavramı endirekt dağıtım olarak bilinir. Adından da anlaşılacağı gibi bu seçenekte konuya başka firmalar dahil olmaktadır. Bu firmalar aracı firmalar olarak önceki kısımlarda dile getirilmiş idi.

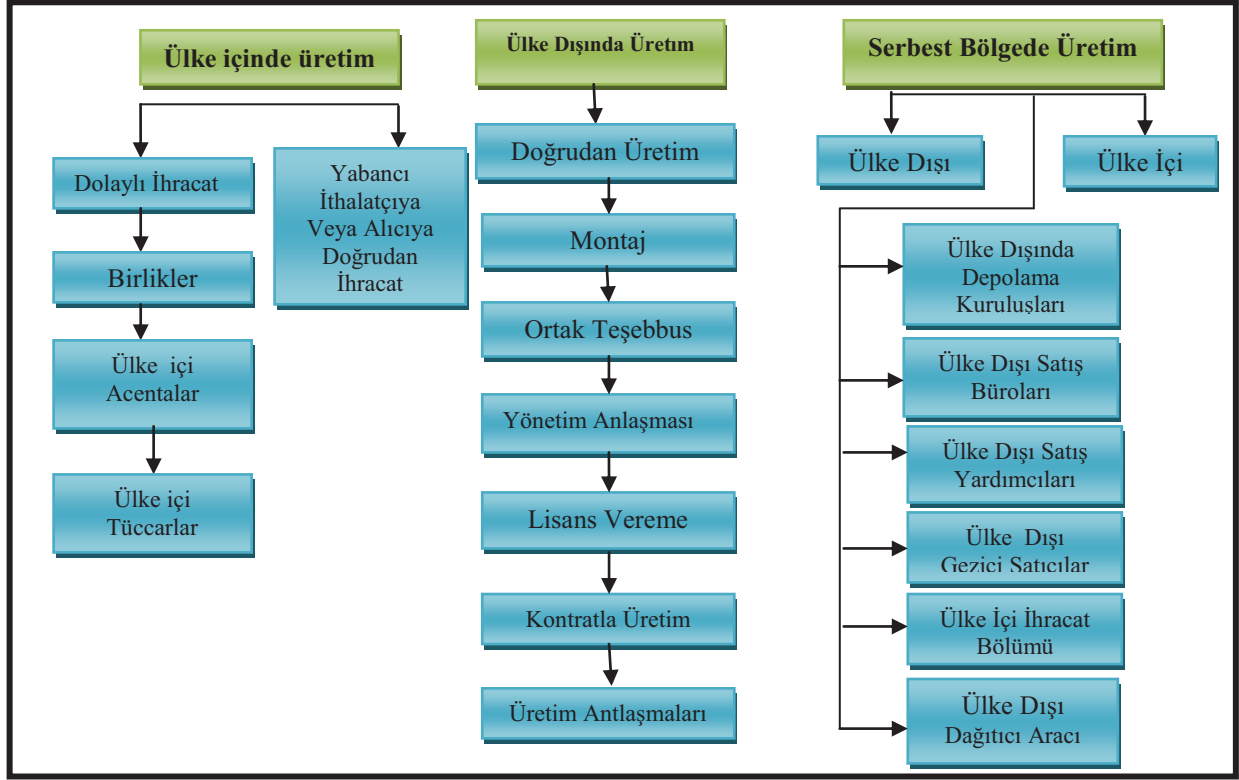
Aracıların yerine getirdikleri işlevler:

- i. İlişki kurma işlevi
- ii. Alım-satım işlevi
- iii. Fiyatlandırma işlevi
- iv. Haberleşme işlevi
- v. Fiziksel dağıtım işlevi
- vi. Pazarlama sürecini bitirme işlevi

Dağıtım kanallarındaki asıl sorun, aracılar yer verip vermeme sorunu değil, en etkin ve verimli bir dağıtım sisteminin nasıl kurulup işletileceğidir.

## 2.2 Dağıtım Kanalları Alternatifleri

Şekil 2.2 : Uluslararası Dağıtım Kanalları Management



*Kaynak : Homewood Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1970, s.322*

Malların/hizmetlerin pazara nasıl ulaştırılacağı karar vericinin konuya hakimiyeti, vizyonu ve koşulları nasıl değerlendirdiğine bağlı olarak belirlenir.

Genel bir kural olmadığı için aynı durumda bir firma başka, başka bir firma başka bir karar verebilir. Öte yandan hem ara mallar ve hizmetler için hem de son mallar ve hizmetler için geçerli bir dağıtım şebekesi örneği neredeyse gösterilemez.

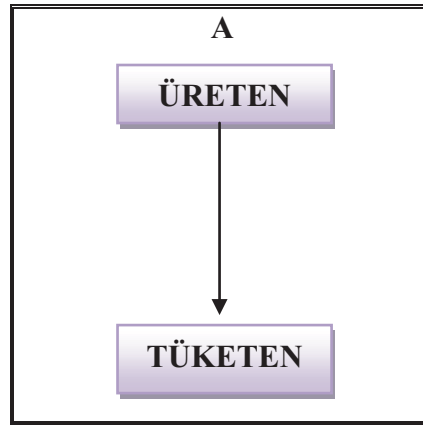
### 2.2.1 Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri

Söz konusu olan son mallar ise en yaygın olarak kullanılan beş kanal şu şekilde ifade edilebilir:

**a) Üreten Firma – Tüketen/alan firma**

Bu şekil hem en sade hem de en hızlı yöntem olarak sonuç vermektedir. Bu yaklaşıma örnek aradığımızda tarımsal mallarda ağırlıklı olarak ve bazı son kullanıcı mallarının üretim yeri yakınlarındaki satışlarından bahsedebiliriz. Ek olarak e-ticaret uygulamaları da bu yaklaşımın kullanıldığı durumlardır. Keza postayla veya katalogla satış ile ansiklopedi satışı da örnek kapsamındadır.

**Şekil 2.2.1 : Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (0\_Seviye)**

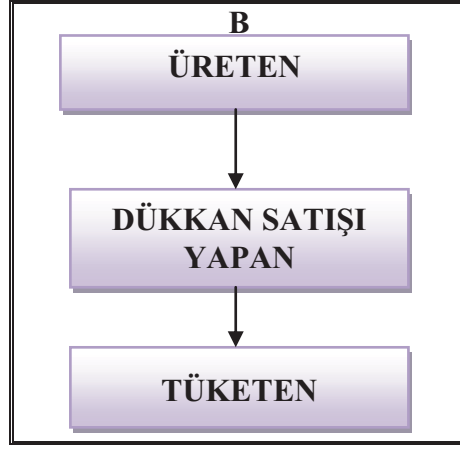


*Kaynak: KOTLER, Pazarlama Yönetimi, a.g.e.*

**b) Üreten – Dükkan satışı yapan – Tüketen**

Üreten – Dükkan satışı yapan – Tüketen/kullanan ile oluşan şebeke. Örnek ev eşyaları ve mobilya benzeri mallardır.

**Şekil 2.2.1 : Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (1\_Seviye)**

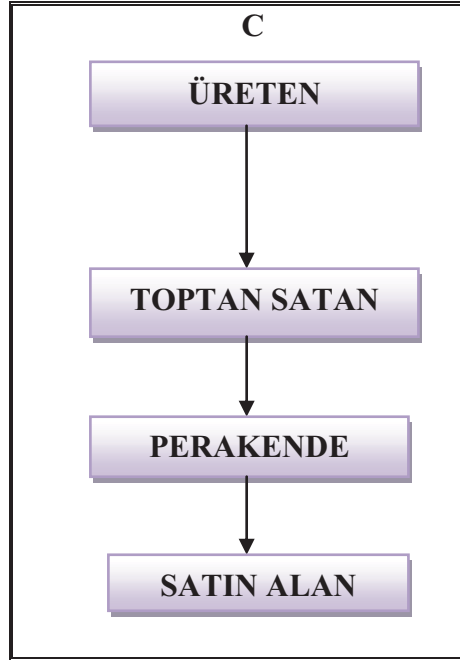


*Kaynak: KOTLER, Pazarlama Yönetimi, a.g.e*

**c) Üreten – Toptan satan – Perakende satan – Satın alan**

Bu kanal, tüketim ürünlerinin/mallarının ananevi dağıtım kanalıdır. KOBİ'ler için ekonomik ve pratik bir şebeke türüdür.

**Şekil 2.2.1 : Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (2\_Seviye)**

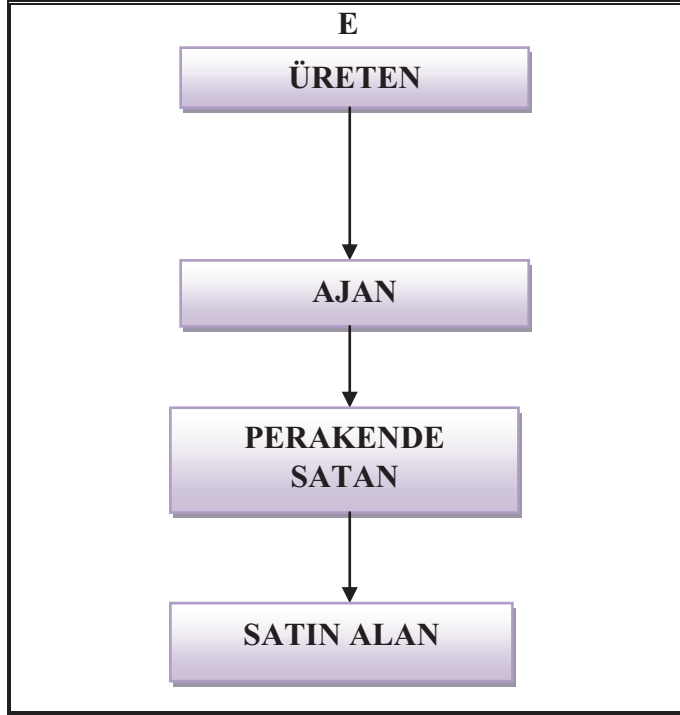


*Kaynak : KOTLER, Pazarlama Yönetimi, a.g.e.*

**d) Üreten – Ajan – Perakende satan – Satın alan**

Üreten – Ajan – Perakende firması – Birtakım şirketler ajan (acente) veya al-sat'çı üzerinden perakendecilere, özellikle büyük olanlarına ulaşmayı yenileyebilirler.

**Şekil 2.2.1 : Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (3\_Seviye)**



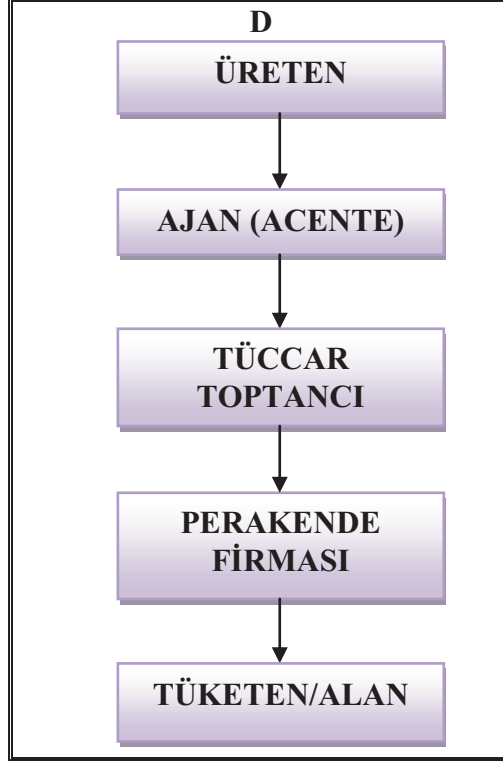
*Kaynak : KOTLER, Pazarlama Yönetimi, a.g.e.*

**e) Üreten – Ajan (acente) – Tüccar toptancı – Perakende firması – Tüketen/alan**

Birtakım şirketler olabildiğince çok sayıda müşteriye erişebilmek için her türlü satış noktasını kullanma çabası içine girerler. Bunun sonucunda ortaya farklı ve dağınık kanal yapıları çıkar.



**Şekil 2.2.1 : Tüketim Mallarında Dağıtım Şebekeleri (4\_Seviye)**



*Kaynak : KOTLER, Pazarlama Yönetimi, a.g.e.*

### **2.3 Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması**

- i. Kanal içinde yer alan şirketlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin türüne göre,
- ii. Yönetim yaklaşım ve stratejilerini dikkate alarak,
- iii. Şebeke bütünleşmesinin türüne göre,
- iv. İşletmedeki karar alanlarına göre,

#### **2.3.1 Kanal İçinde Yer Alan Şirketlerin Birbirleri İle Olan İlişkilerinin Türüne Göre**

Kanal içindeki müessese ve kurumlar arasındaki bağlar da bir sınıflandırma açısı yaratabilir.

Direkt kanal yapısı şebeke öğelerinin anlaşmasını üstlendiği mal ya da hizmetlerin hem dağıtım işlevinin tamamını hem de tamamlayıcı hizmetleri yerine getirmesi demektir.

Bu dağıtımın avantajlı olabilmesi için, yerine getirilmesi gereken bazı koşulların bulunur. Bunlar aşağıda sunulmaktadır;

- a. Üretim - tüketim mesafesinin uzun olmaması,
- b. Üretim hızı ile tüketim hızlarının senkron olması,
- c. Tüketicilerin/satın alanların az sayıda ya da az sayıdaki merkezde yoğunlaşmış olması,
- d. Satışların yüksek montanlı olması ( bu adet fazlalığı veya fiyat yüksekliği nedeniyle olabilir)
- e. Malın standardının bulunması,

### **2.3.1.1 Dağıtımın Gerçekleştirilebilmesi İçin Gerekli Koşullar**

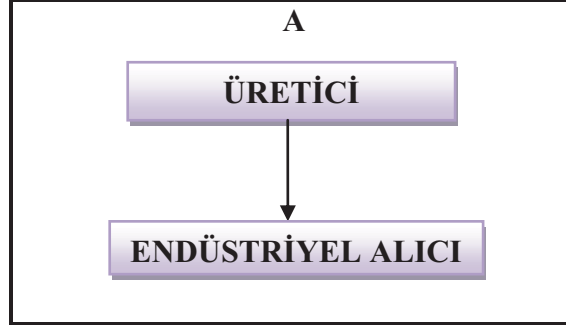
- i. Tüketim-Üretim yolunun kısa olması veya ulaştırmanın kısa sürmesi
- ii. Hız farkının bulunmaması ( üretim ile tüketim arasında)
- iii. Tüketicilerin sipariş verme sonrası bekleme sürelerinin uzun olması

gibi etmenlerden de bahsedebiliriz.

Doğrudan dağıtım şebekesi uygulamaları merkezi ve ademi merkezi olmak şeklinde iki biçimde yürütülür. Merkezi dağıtım, pazarın talep noktalarının merkezi bir depo tarafından beslenmesini ifade eder. Merkezi dağıtım daha etkin bir eşgüdüm, yinelenen faaliyetlerin azalması ve mallar üzerindeki kontrolün ve operasyonların denetimin daha verimli şekilde ifa edilmesine olanak sağlar.

Ademi merkezi dağıtımda ise, pazarlar çok sayıda ve tek bir yönetim altına girmemiş olabilen dağıtım merkezlerinden beslenir. Bu tür dağıtım maliyetleri yükseltebilir ancak müşteri tatmini de yükselmiş olur. Aracılı dağıtım ise bir malın üreticisinden kullanıcıya ulaştırılmasında araya bağımsız ve ayrı ticari hüviyete sahip firmaların bulunması anlamını taşır.

**Şekil 2.3.1 : Kanal İçinde Yer Alan Şirketlerin Birbirleri İle Olan İlişkilerinin Türüne Göre**



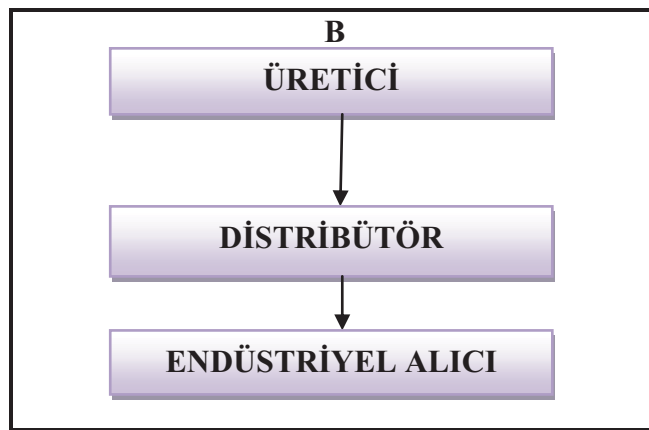
**Kaynak:** Tarkan Erdoğan, *Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü*, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara, 2003, s.22-23

**2.3.2 Dağıtım Şebekesinin Stratejik Yönetimine Göre**

Dağıtım Şebekesi Stratejik Yönetim Açısından bireye dayalı ve dikey şekilde olmak üzere iki kategoriye ayrılır.

- a. Dikey Dağıtım Şebekeleri
- b. Bireysel (geleneksel) Dağıtım Şebekeleri

**Şekil 2.3.2 : Dağıtım Şebekesinin Stratejik Yönetimine Göre**



**Kaynak:** Tarkan Erdoğan, *Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü*, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara, 2003, s.22-23

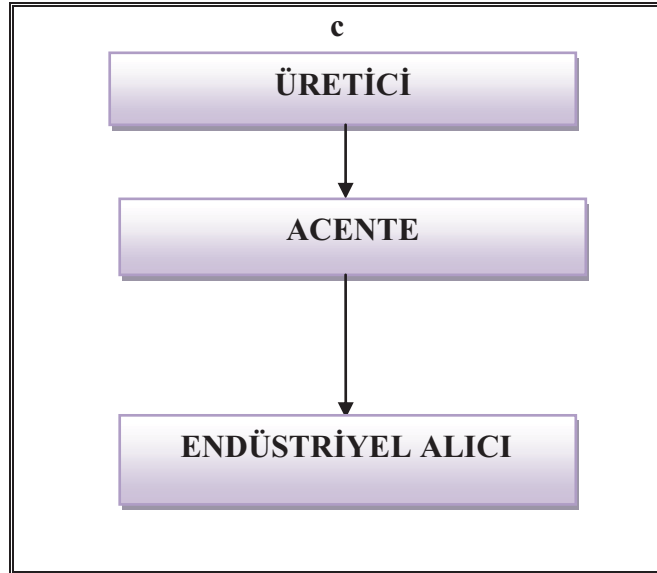
Ananevi dağıtım şebekeleri özgün ticari kimliği olan şirketlerden kurulmuş olan bir sistemdir. Sistemin unsurları başka ticari işlerde genellikle birbirilerini etkilemezler. Zaman zaman aralarında aynı müşteriyi paylaşma nedeniyle sürtüşmeler oluşur. Bu durumda aradaki rekabet bazılarının liderliğinde klik meydana getirmelerine yol açabilir.

Dikey dağıtım şebekelerinde ise her firmanın davranışı kontrol altında tutulur. Bu sistem sağlıklı çalıştırılırsa ananevi yapılar için çok güzel bir alternatif olabilir.

### 2.3.3 Dağıtım Şebekesinin Entegrasyonunu Dikkate Alarak Tasarımlanan Yapılar

Gerek istene davranışın kanal üyelerinin kaprislerinden bağımsız biçimde yaptırılması, gerekse karların paylaşılmasını engellemek amacıyla şebeke bir firma tarafından büyük oranda satın alınabilir.

Şekil 2.3.3 : Dağıtım Şebekesinin Entegrasyonunu Dikkate Alarak Tasarımlanan Yapılar (C)



**Kaynak:** Yegül, M. F. (2003). *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) ve Türkiye'deki Uygulamaları*. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi

Bu durumda kanalı ele geçirmek isteyen üye tedarik zinciri yapısı içinde hem ileriye doğru hem geriye doğru şirket ele geçirmeleri yapmaya gayret eder. zaman içinde ele geçirilen şirketlerin sayıları arttıkça da entegrasyon gerçekleşir. Entegrasyonun belli bir yerden başlaması şartı yoktur. Hatta entegrasyon girişimleri ardışık firmaları ele geçirmek şeklinde de yapılmak zorunluluğu bulunmaz.

Entegrasyon yatay tarzda yapılmak da istenebilir. Bunun anlamı üretici ise diğer üreticileri almak, toptancı ise diğer toptancıları almak veya perakendeci ise diğer perakende firmaları almak anlamına gelir.

#### **2.3.4 Toptancı**

Toptancı tanım olarak ürünü çok adetli olarak ve yüksek montanlı olarak alan, bazen spekülatif kazanç bekleyen bazen de tedarik zincirini finanse eden firmadır. Üretici ile perakendeci arasında yer alan toptancı tedarik zincirinin adeta belkemiğidir.

Toptancı Türk Ticaret Kanununa göre kendi nam ve hesabına ticaret yapar ve iki şekilde çalışır:

- a) Toptancı kendinden sonra gelen işletmelere - ki bunlar perakendecidirler- satış yapar
- b) Toptancı tüketiciye perakende satış yapmaz.

#### **2.4 Dağıtım Şebekelerinin Ana İşlevleri**

Dağıtım işlevini gerçekleştiren dağıtım şebekesinin ana sorumlulukları en temel olarak üç farklı grupta toplanır. Bunlar:

- i. Toplama İşlevi
- ii. Dönüştürme İşlevi
- iii. Dağıtım İşlevi

- a) Toplama İşlevi dağıtıcı şebekenin hedef tüketici gereksinimlerine yönelik olan fikir/mal/servislerin saptanması ile doğru üreticilerden tedarikini kapsar. Tüm bu

işlev dağıtıcı şebekenin hem sanal hem de somut adımlar atmasına yönelik olabilir.

- b) Dönüştürme işlevi ise lojistik literatüründe katma değerli hizmetler olarak bilinen faaliyetleri içerir. Toptancının deposuna veya dağıtım merkezine giren ürünler ambalajlama, prospektüs koyma, pil takma, montaj yapma gibi işlemlerin yapılmasını refere eder. Özellikle gümrüklü ve uzun mesafeden gelen ürünlerde bu husus büyük önem taşır. Bu işlev günümüzde üçüncü taraf lojistik olarak adlandırılan firmalara hızlı bir şekilde delege edilmektedir.
- c) Dağıtım şebekelerinin üstlendiği roller dikkate alındığında aşağıdaki işlevlerle de yüz yüze gelebiliriz. Bunlar sırasıyla satınalma işlevi, satış işlevi, risk taşıma işlevi, finans işlevi, bilgi aktarma işlevi, fiziksel dağıtım işlevi ve hizmet işlevidir. Aşağıda bu konuları maddeler halinde göreceğiz.

#### **2.4.1 Satınalma İşlemlerinde Akılcılık, Mantıksallık Ve Sadelik Sağlama**

Satınalma işlemi demek alıcı-satıcı ilişkisinin kurulması demektir. Bir perakendeci dükkanında yüzlerce çeşitte ürün satılır. Bu sayı bazen çok daha yukarılara da çıkabilir. Bu kadar çok çeşitteki ürünün çeşit sayısı kadar üreticisi olabilir. Bu durumda perakende firması her bir üretici ile tek tek muhatap olmaya kalkarsa inanılmaz bir yönetim yükü ile karşı karşıya kalır ve operasyon maliyetleri de çok artar. Bunun yerine birkaç perakendeci ile çalışan toptancılar ile ilişki içine girerse daha üretken sonuçlar doğar. Bu konudaki örnekler çok daha sağlıklı yapılar kurulduğuna kanıt oluşturmaktadır.

#### **2.4.2 Satış İşlevi**

Her şirket gibi dağıtım şebekesinin üyesi olan firmalar da satış yapmak zorundadırlar. Bunun için Pazar yaratmak, mevcut müşterilerle iyi ilişkiler kurmak gibi faaliyetlere gerek bulunur.

### 2.4.3 Risk Taşıma İşlevi

Ticaret riskler içerir. Satın alınan ürünlerin satılamaması, satılan ürünlerin bedellerinin tahsil edilememesi, çalınma, kullanılamaz hale gelme gibi durumlarla karşılaşılabilir. Bu olasıklar gerçekleşirse zara oluşur. Anılan riskler aracı kurum tarafından üstlenilir.

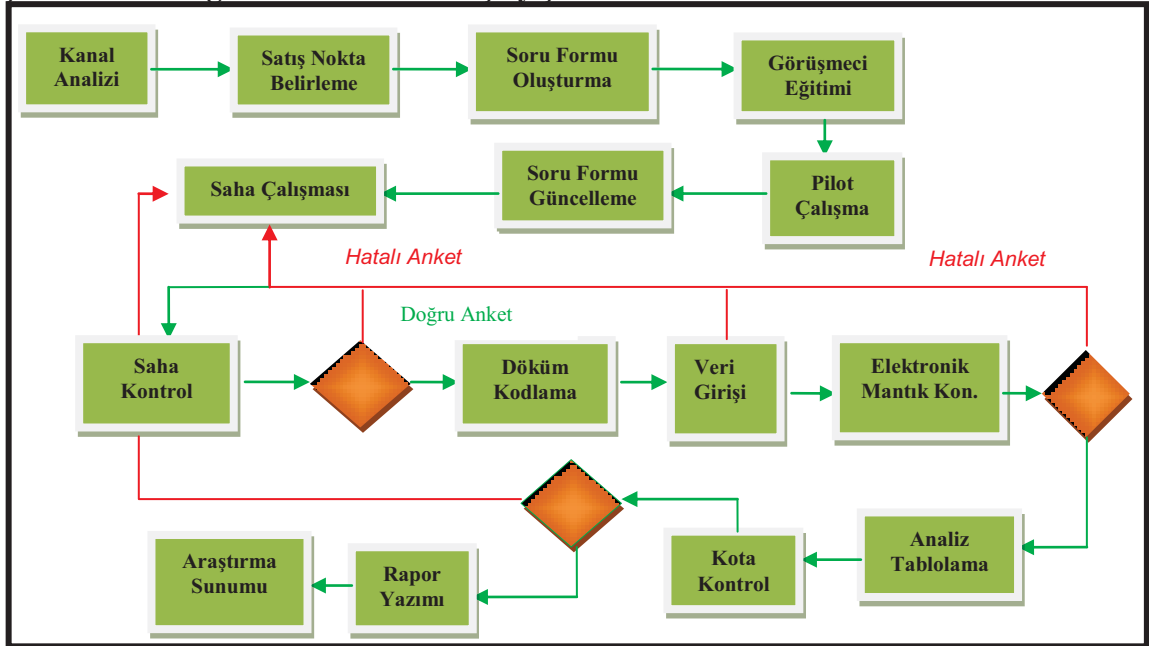
### 2.4.4 Finanse Etme İşlevi

Bu işlev malların bedellerinin karşılanması ile ilintilidir. Şebekedeki herhangi bir firma bu işlevi üstlenebilir. Konsinye mallarda üretici bu görevi yerine getirir.

### 2.4.5 Bilgi Aktarma İşlevi

Günümüz ürünlerinin bilgi içeriklerinin çok yüksek olması dağıtım şebekesinde yer alan firmaların bilgilendirme görevlerini ön plana çıkarmıştır. Bu işlev satışın gerçekleşmesine en fazla hizmet eden husulardan biri olmuştur.

**Şekil 2.4.5 : Dağıtım Kanallarının İşleyişi**



**Kaynak:** Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül, *Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, izmir, 2005, s.581.

## 2.4.6 Fiziki Dağıtım İşlevi

Bu işlev temel görevdir. Taşıma ve cross dock denilen uygulamalar ile gerçekleştirilir. Elbette depolama yapmak da zorunlu olarak karşımıza çıkabilir. Tüm bu işlemler elleçleme faaliyetleri de gerektirir.

## 2.5 Dağıtım Şebekesi İçindeki İlişkiler

Bir sevk ve iletim şebekesi boyunca yer alan firmalar arasında çeşitli ilişkiler oluşur. Bunların bazıları formel, bazıları da enformeldir. Bu ilişkiler aşağıda sunulmaktadır:

- a. Bağımlılık İlişkisi
- b. Güç İlişkisi
- c. İşbirliği İlişkisi
- d. Rekabet Davranışı
- e. Çatışma Davranışı

### 2.5.1 Bağımlılık İlişkisi

Bu ilişki türü bir şirketin diğerine veya diğerlerine ya da karşılıklı olarak birbirlerine muhtaç olmaları anlamına gelir. Örneğin bir Toto sürpriz yumurtalar Ülker'in dağıtım ağı sayesinde satış noktalarına iletilmektedir. Bu ürünün ülke genelinde satış yapabilmesi açısından üreticisinin Ülker firmasına bağımlılık durumu bulunmaktadır.

### 2.5.2 Güç İlişkisi

Taraflardan biri diğerine kıyasla daha büyük ölçekli, daha fazla seçeneğe sahip ise arada bir güç ilişkisi bulunmaktadır. Güçlü olan diğerine isteklerini kabul ettirir. Yukarıdaki Ülker – Toto örneğinde aynı zamanda bir güç ilişkisi de söz konusudur. Bu aynı zamanda taraflar arasında birden çok ilişki türü bulunabildiğine işaret eder.



### 2.5.3 İşbirliği İlişkisi

Bazı durumlarda taraflar işbirliği yaparak ortaya bir ürünü çıkartabilirler. Örneğin kredi kartları kredi kartı veren firma ile bankaların ve perakende firmalarının işbirliği ile kullanılabilir.

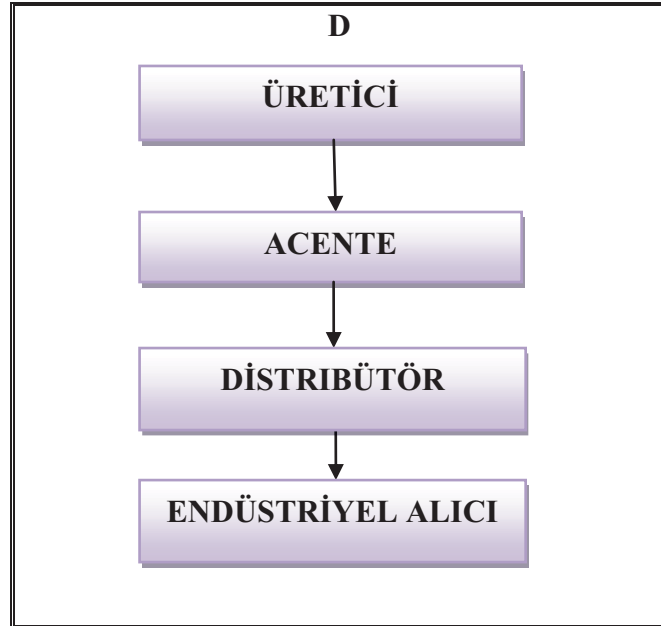
### 2.5.4 Rekabet Davranışı

Bazı kanallarda taraflar arasında kazan-kazan ilişkisi yerine kazan-kaybet ilişkisi ağır basmaktadır. Arada adil bir paylaşım yerine aslan payını kapma arayışı bulunmaktadır.

### 2.5.5 Çatışma Davranışı

Bu davranış aynı markanın farklı bayileri arasında sıklıkla gördüğümüz bir rekabet temelli anlaşmazlıklardır.

**Şekil 2.5 : Dağıtım Şebekesi İçindeki İlişkiler**



**Kaynak:** Yegül, M. F. (2003). *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) ve Türkiye'deki Uygulamaları*. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi

### **3. ULUSLARARASI PAZARLAMADA DAĞITIM KANALLARI**

Uluslararası pazarlamada çok çeşitli dağıtım kanalı seçenekleri bulunmaktadır. Bunları şekil 2.2’te göstermekteyiz.

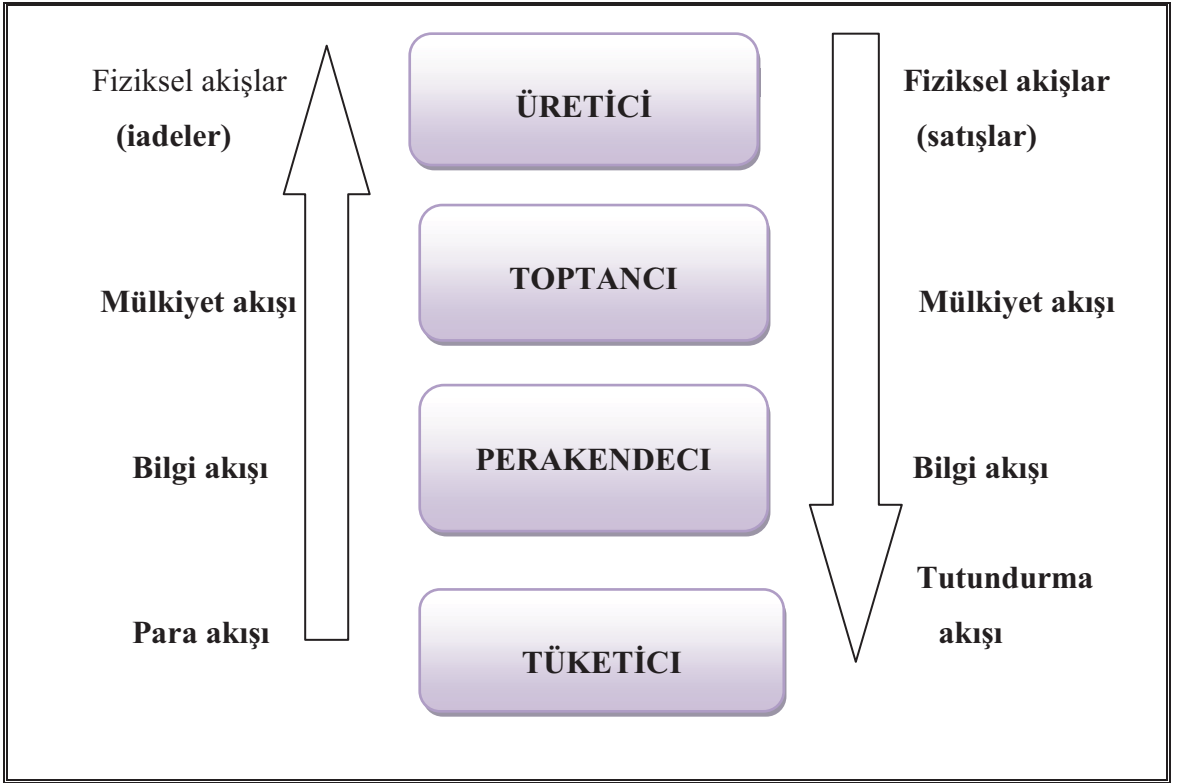
Her bir durum için birbirinden değişik avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır. Bu da bizi doğru analiz yapmaya zorlayan bir durumdur.

#### **3.1 Enternasyonal Marketing Çerçevesinde Dağıtım Şebekelerinin Önemi Ve Kullanma Gerekliliği**

Enternasyonal dağıtım şebekelerinin önemi en başta son kullanıcıların ödeyeceği bedelleri belirlemede büyük rol oynar. Bunun nedeni ithalatçı tüccar veya distribütörlerin aldıkları bedellerin fiyata yansıtılması mecburiyetidir. Bu firmalardan bazıları elimine edilebilirse fiyat daha aşağılara çekilebilir.

Dağıtım şebekelerinin bir diğer önemli rolü de sahip oldukları müşteri tabanıdır. Bu taban sayesinde üreticiler pazara ürünlerini sunabilmektedirler. Dolayısıyla dağıtım şebekeleri ticaret başarısında çok büyük rol oynar. Ek olarak dağıtım şebekesinin yukarıda sayılan işlevleri konuyu çok bpyutlu bir noktaya taşımaktadır.

**Şekil 3.1 Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalı'nın Önemi, Kullanma Gereği**



**KAYNAK** : MUCUK, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Genişletilmiş 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001

### **3.2 Enternasyonal Marketing Çerçevesinde Dağıtım Şebekesi Seçiminde Dikkate Alınması Gereken Prensipler**

Dağıtım kanal tasarımının başarıya ulaşabilmesi için çeşitli bilimsel ilkeler bulunmaktadır.

Bu ilkeleri şöylece listeleyebiliriz:

#### **a) Pazarlama Amaçlarının Belirlenmesi**

Bu madde herhangi bir planlamanın ilk maddesini oluşturur, ilk adımdır. Bu prensip olmadan planlama yapmak imkansızdır.

**b)** Dağıtım işlemlerinin her aşamasında hal analizinin yapılması.

**c)** Yerel koşulların öğrenilmesi ve değerlendirilmesi.

d) Yerel koşullara göre davranılması.

e) Müşterinin dikkate alınması.

### 3.3 Müşteri Kimdir?

Bir örgütten mal ya da hizmet alan kimse o örgütün müşterisidir. Bir müşteri bir ürün alan herkeştir. Çoğu durumda müşteri ürünü elde etmek para ödemek zorunda kalacaktır, ama bu her zaman böyle değildir. Örneğin, öğrencilerin gittikleri ve devam ettikleri okullar için öğrenciler müşteridir. Ancak öğrencilerin çoğunluğunun "müşteri" olarak aldıkları eğitim hizmeti için doğrudan ödeme yapmazlar. Müşteriler iç müşteriler ve dış müşteriler şeklinde ikiye de ayrılırlar.

İç müşteriler dış müşterilere sunulan hizmete katkıda personel üyeleridir veya dış tedarikçilerdir. Örneğin;

- i. Yarı mamul imalatçıları
- ii. Denetçiler
- iii. Diğer fonksiyonel departmanlar

İç müşterilere iyi müşteri hizmetini arkadaşları, yöneticiler ve personel takımları sağlarlar. İç müşteriler arasında iyi çalışma ilişkilerini kurmak için yardımcı olmak gerekmektedir. İşlerin etkin biçimde çalışması için bu ilişkiler çok önemlidir. Örneğin keyifli bir ortamda çalışan personel minimum personel cirosu ve devamsızlık maliyetleri ile işte tutulabilir ve bunlar birbirlerini desteklerler.

Dış müşteriler, diğer taraftan, halkın bildiği müşteri kavramına karşılık gelir. Genellikle aslında bir kuruluşun ürün ve hizmetlerini satın alan ya da kullanan insanlar 'Müşteri' terimi ile ilişkilendirilirler.

Hatırlanması gereken önemli bir nokta, bir iş dış müşteriler ile temas ettiği zaman hizmet haline dönüşür. Bu pek çok işletmede birçok vesilelerle olur. Bu temas sadece

bir işlem gerçekleşme anı değildir. Müşteri iletişim noktasıdır da! Temaslara örnek vermek gerekirse;

- a) Bir müşteri ürün hakkında soru sorduğunda
- b) Bir müşteri sipariş verdiğiğinde
- c) Ödeme aldığıında
- d) Bir ürünü teslim aldığıında
- e) Bir şikâyet ya da sorunlarla ilgili görüşme yaparken
- f) Onarım yaptırırken
- g) Satış sonrası hizmet alırken hep temas eder.

Genel anlamda, bir müşteri bir pazarlamacı pazarlamacı kuruluş tarafından sunulan mal ve hizmetlerden yararlanacak inanan bir kişi veya kuruluştur. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bir müşteri şu anda satın alma yapacağı mutlak olan birisi değildir. Aslında, müşteriler, üç müşteri gruplarından birine düşebilir :

**i. Mevcut Müşteriler**

Satın alınan veya tipik bir zaman belirlenen süre içinde, bir kuruluşun mal veya hizmetlerini kullanmış müşterilerden oluşmaktadır. Zaman çerçevesi kısa olabilir. Bazı kuruluşlar için, örneğin, bir kahve dükkanı yalnızca son üç ay içinde satın alan birisini mevcut Müşteri olarak düşünebilirsiniz. Diğer kuruluşlar son birkaç yıl içinde (örneğin, televizyon üreticisi) satın almamış olsa bile mevcut müşteri olarak birini görebilirsiniz. Onlar bir şirket ve bir alış ilişkisi ile mevcut müşteriler grubuna girerler. Dolayısıyla bu durum şirketin onlarla bir temas içinde kalması için bir sebeptir. Ve üç müşteri grupları içinde en önemli kişilerdir. Ayrıca, mevcut müşteriler ayrıca onlar şu anda pazarlamacı ile olan ilişkisi iyi ise gelecekteki satış için de iyi bir pazarı temsil eder. Daha fazla satış yapmak için bu mevcut müşteriler önemli ölçüde daha az pahalı ve kısa zaman içinde yapılabilen ve pazarlamacıya duyulan güven nedeniyle, doğru yönetildiği takdirde, kar elde edilebilen gruptur.

## ii. Eski Müşteriler

Bu grup eski tipik bir önceki satın alma yoluyla pazarlama organizasyonu ile ilişkileri var olanlardan oluşur. Ancak, pazarlamacı artık müşteri olduğunu hisseder ya da belirli bir zaman çerçevesinde veya diğer endikasyonlar (örneğin, Eski Müşteri sadece pazarlamacının rakibi benzer bir ürünü satın) aracılığıyla satın alma eğiliminin düşük olduğunu görürse bu kişileri eski müşteri olarak sınıflandırır. Bir pazarlamacı için bu grubun değeri müşterinin önceki ilişkisi müşteri veya pazarlamacıyı tatmin edip etmemesine bağlıdır. Örneğin, bir Eski Müşteri kimi pazarlamacı sevdim, ama düşük fiyatlı bir benzer bir ürün vardı, o nedenle başkasından satın almaya karar verdim diyebilir. Eski müşteriyi pazarlamacı tarafından tekrar satın almak için ikna etmek daha zor olacaktır.

## iii. Potansiyel müşteriler

Müşterilerin üçüncü kategorisi pazarlamacının satın alacağına inandığı kişilerdir. Bu kişiler bir ürün için bir ihtiyaçları olan, satın almak için mali imkanlara sahip ve bir satın alma karar yetkisine sahip kişilerdir.

### 3.4 Dağıtım Kanalı Seçimi

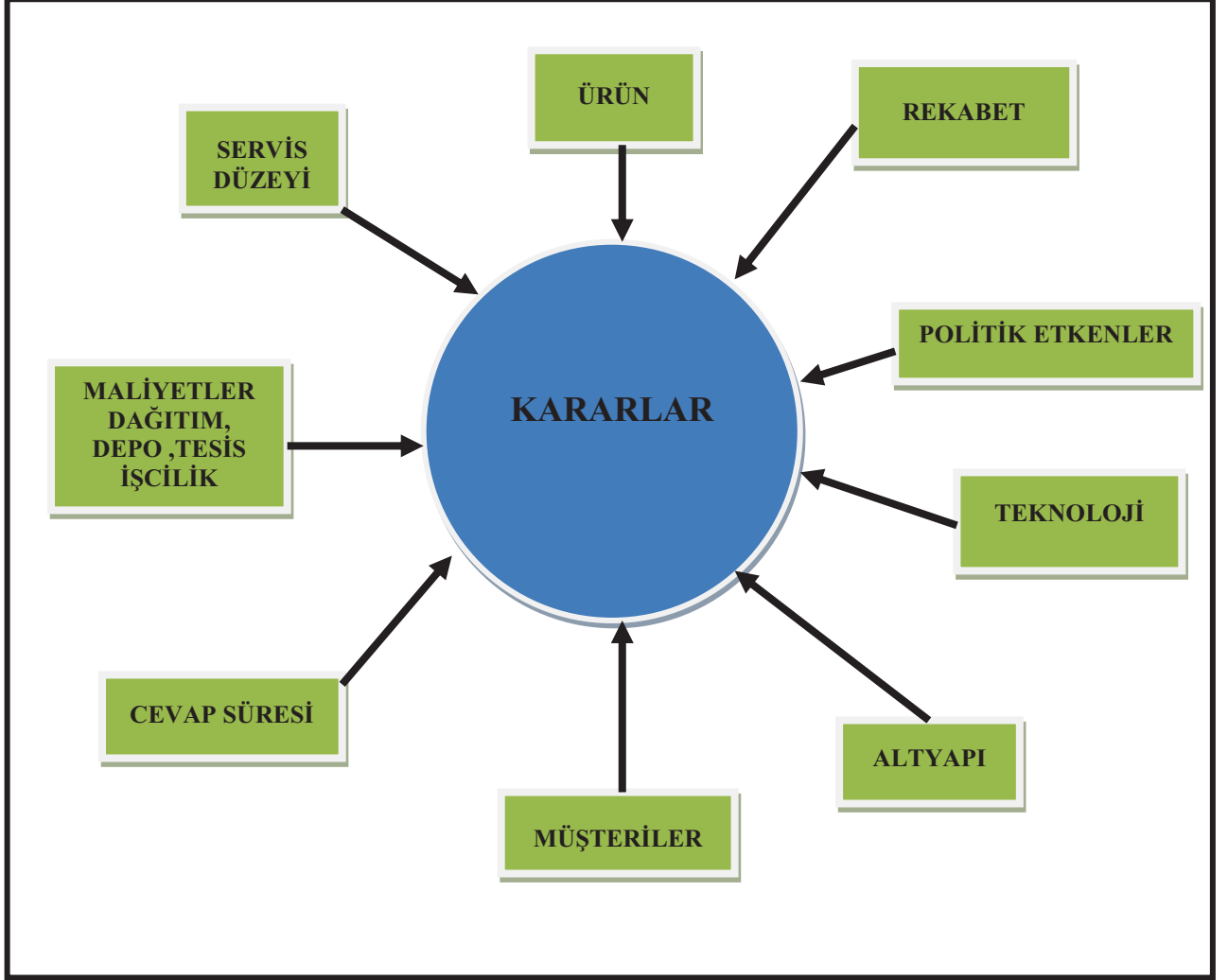
Dağıtım kanalı seçiminde aşağıdaki soruların dikkate alınması gerekir.

- i. Distribüsyon şebekesi seçimine hangi etmenler etkimektedir?
- ii. Distribüsyon network'ünün seçiminde hangi ölçütler kullanılmalıdır?
- iii. Distribüsyon ağının uzunluğu ne olmalıdır?
- iv. Hangi türden araçlara nerelerde yer verilmelidir?
- v. Araçların sayısı kaç adet olmalıdır?
- vi. Kaç tür kanal kullanılacaktır, bunlar arasındaki çatışmalar nasıl önlenecektir?
- vii. Araçlar hangi ölçütlere göre seçilecektir, bu seçimin objektif olması nasıl sağlanacaktır?
- viii. Distribüsyon kanalı nasıl yönetilecektir, bu konudaki yetkinlik nasıl geliştirilecektir?

## 4. DAĞITIM AĞI TASARIMI

### 4.1 Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler

Şekil 4.1 : Dağıtım Ağı Tasarımını Etkileyen Faktörler



*Kaynak :* (Tuzkaya, ders notları)

Dağıtım ağları tasarlanırken hem kar maksimizasyonu, hem de maliyet minimizasyonu amaçlanmaktadır. Bu konudaki alt amaçları da şöyle sıralayabiliriz.

- a) Minimum taşıma mesafesi ya da zamanı
- b) Minimum envanter düzeyi
- c) Minimum teslim sıklığı/sayısı

Bu yaklaşımdaki bazı yetersizlikler bulunmaktadır. Bunlar tüketici tutumu, tüketicilerin beklediği performans düzeyi benzeri hususlardır. Pratik çalışmada bu konulara göre model hazırlamak uygun olacaktır.

## **4.2 Dağıtım Ağı Tasarımında Faydalanılan Birimler**

### **4.2.1 Operasyon Departmanı**

Taşıma, depolama, üretim fonksiyonlarından operasyonel veri elde edilebilir, işlerin yürüyüşü ile ilgili bilgi toplanabilir.

### **4.2.2 Satış ve Pazarlama Departmanı**

Farklı senaryolar karşısında tüketici davranışının nasıl değişebileceği bilgisi elde edilebilir.

### **4.2.3 Finansman ve Muhasebe Departmanı**

Maliyet verilerinin elde edilemsine ve farklı senaryoların maliyet açısından geçerliliğinin incelenmesine katkıda bulunabilirler.

### **4.2.4 Bilgi Teknolojisi Departmanı – IT**

Veri toplamada önemli fayda sağlarlar

## **4.3 Ağ Tasarımında Stratejik Düzey Kararlar**

- i.** Fabrika sayılarının ve yerlerinin saptanması.
- ii.** Fabrika ölçeklerinin saptanması.
- iii.** Depo adetlerinin ve yerlerinin saptanması.
- iv.** Depo ölçeklerinin saptanması.
- v.** Dağıtım merkezi adetlerinin ve yerlerinin saptanması.
- vi.** Hangi fabrika çıktılarının hangi dağıtım merkezlerine gönderileceğinin saptanması.



vii. Nerelerin hangi tüketicilere servis vereceğinin saptanması.

#### 4.4 Ağ Tasarımı Aşamaları

Şekil 4.4 : Ağ Tasarımı Aşamaları



**KAYNAK** : Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2010). Moderating the Impact of Global Sourcing on Inventories through Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics* .

- a) Talebe ilişkin doneler
- b) Yan sanayicilere ilişkin doneler
- c) Sevk ve teslimata yönelik doneler
- d) Fabrika ve depolara ilişkin doneler
- e) Geleceğe ilişkin tahmin bulguları
- f) Genel durumla ilgili doneler
- g) Donelerin entegrasyonu
- h) Donelerin sağlanması
- j) Konsept dizaynı
- k) Olabilir uygulama seçeneğinin üretilmesi
- q) Yöneylem araştırması ile en iyileme metodu
- m) Benzetim metotları

#### 4.5 Şebeke Tasarımına Bakış

Doğru tedarik zinciri tasarımı belirlenmesi bir sürü nicel verilerin yanı sıra bazı nitel hususlar da taşır. Nicel veriler matematiksel optimizasyon yöntemlerinin yanı sıra yorumla da değerlendirmelere tabi tutulur.

Bir firmanın tedarik zinciri bu tüketim son noktaya kaynağından ürünü taşımak için izin verir. Yüksek teknoloji elektronik üreticileri büyük perakendecilerin, dünyada öncü firmaları, stratejik bir silah olarak tedarik zinciri kullanmayı öğrenmiştir. Bir tedarik

zinciri nihai müşteriye her ürünün tedarikçileri, fabrikalar, depolar ve akışları ile tanımlanır.

Tesislerin sayısı ve konumları herhangi bir tedarik zincirinin başarısında kritik bir faktördür. Aslında, bazı uzmanlar tedarik zincirinin maliyetlerinin% 80'i tesislerin konumu ve aralarında en uygun ürün akışlarının belirlenmesi ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu durum bir ürün yapmak için maliyetinin% 80'inin tasarım aşamasında kesinleşmesi demektir. En başarılı şirketler bu kuralı tanımak ve en iyi tesis yerleri ve ürün akışlarının belirlenmesi için stratejik planlamaya büyük önem verirler. Uygun yer ve tesislerin büyüklüğü ve imkanları ile ürün akışını belirlemek için kullanılan disipline tedarik zinciri ağ tasarımı denir.

Ağ tasarımında aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gereklidir:

#### **i) Ulaştırma Maliyeti**

Ürünü nihai hedefe özgün kaynağından taşımak gerekir. Tesislerin konumu bu faktörü doğrudan etkiler, ulaşım harcama miktarını, ürünü taşımak için gereken mesafeyi belirler. Ama aynı zamanda, müşterinin tesislerinin konumu, karayolları, havaalanları, demiryolları ve limanlar gibi ulaşım altyapısı da erişiminizi belirler.

#### **ii) Servis Hızı**

Müşterilerin arzu ettikleri hizmet için ne kadar zaman bekleyebileceklerini bilmeden ağ tasarım kararları verilemez.

#### **iii) Risk**

Tesislerin sayısı ve durumu risk düzeyini etkiler. Eğer kritik bir etkinlik için yalnızca bir tek yer varsa, bir yangın, sel, bazı diğer doğal afet, grev, ya da yasal sorunlar gerçekleşirse sorunlar yaşanacaktır. Ayrıca siyasi risk de vardır. Bunların dikkatle planlanması ve risk yönetimi yapılması gerekir.

#### **iv) Yerel Emek, Beceriler, Malzemeler Ve Yan Sanayiciler**

Tesislerin konumu emek için yapılacak ödemeleri belirler, gerekli becerileri bulmak (genellikle doğrudan yerel işgücü maliyetleri ile ilişkilidir) sorun olabilir. Yerel olarak tedarik malzemelerinin ve araçların maliyeti karar faktörleridir.

#### **v) Vergiler Ve Teşvikler**

Tesisleri doğrudan bunların bulunduğu ve operasyonların türü gerçekleştirilen yere bağlı olarak farklı vergilendirmelere tabi olabilir. Buna ek olarak, aynı zamanda ve nakliye vergisini de dikkate almak gerekir. Bazı sektörlerde, vergiler taşıma maliyetlerinden daha pahalı olabilir.

#### **vi) Karbon Emisyonu**

Mesafeyi en aza indirmek için çalışmalar yapılırsa daha az karbon emisyonu yaratan ulaştırma modları seçilebilir. Ayrıca tesislerin elektrik tüketimlerini azaltabilen yerler çevreci değerlere önem veren müşteriler nezdinde artı puan kazandırabilir

## 5. 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;

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

Kiralama ve satın alma imalatçının ekonomik durumuna göre değişken stratejilerdir. Dışarıdan bir dağıtım firmasıyla ortak olmaninsa 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.

### 5.1 Stratejik Partnerler

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

Dağıtım kanalları yönetiminin 4 önemli stratejik partneri aşağıdaki gibidir;

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

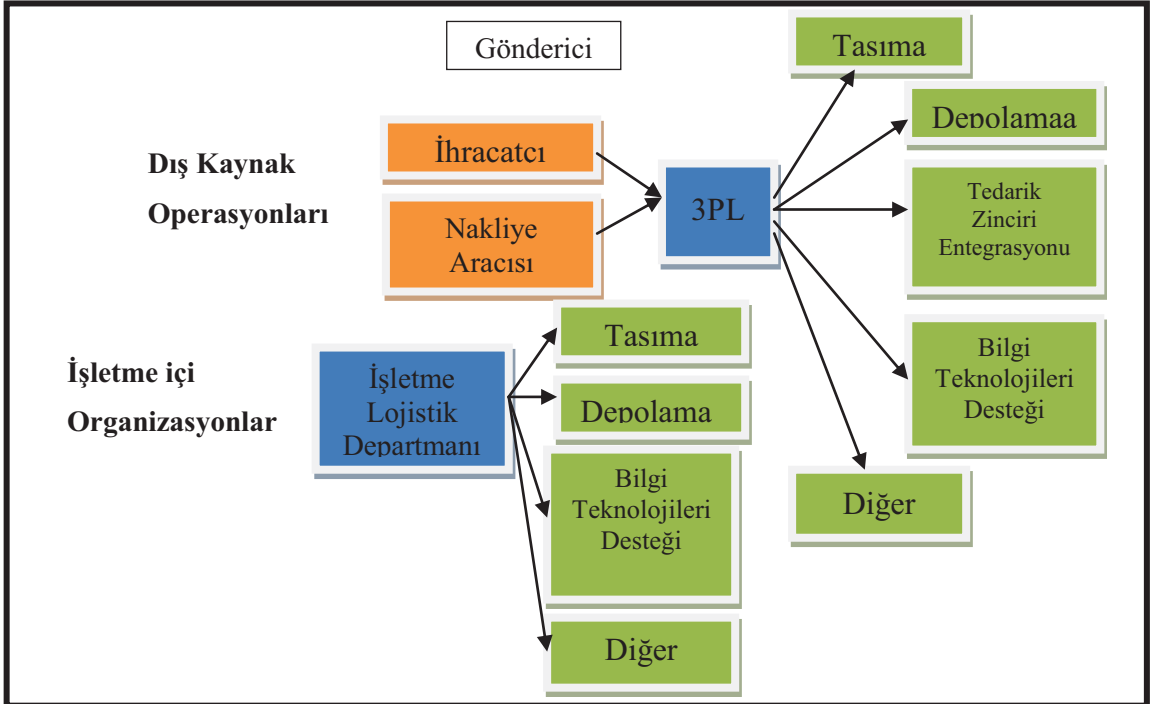
#### 5.1.1 Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

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 dağıtım işlerinin bütünü veya bir kısmı 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 yüzde 76 'sı, Kuzey Amerika'da ise yüzde 58'i lojistik faaliyetlerinde 3PL sağlayıcı firmalar ile çalışmaktadır. Üçüncü parti lojistik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.

**Şekil 5.1.1 : Üçüncü Parti Lojistik (3PL)**



**KAYNAK** : Quattro Business Consulting, 2011, *Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması (TLSA)* Yönetici Özeti

### **5.1.2 Perakendeci Ve Tedarikçi İşbirliği (RSP)**

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.

### **5.1.3 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.

#### **5.1.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi**

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

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; (M. Öz, 2008)

- i.** Gereksinimlere Uygunluk
- ii.** Ürün Seçimi
- iii.** Fiyat ve Marka
- iv.** Katma Değerli Hizmetler
- v.** İlişkiler ve Deneyimler

#### **5.2 Dağıtım Şebekelerinde Çatışma Nasıl Önlenebilir?**


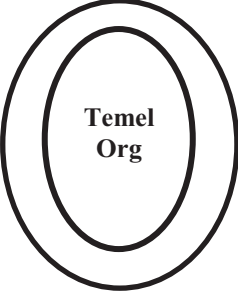
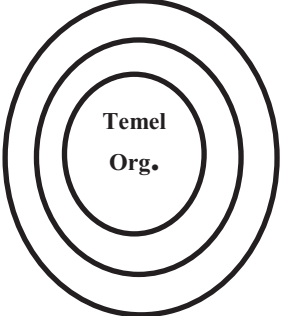
Çatışma çözme ya da uzlaşma, huzurlu sona ulaştırılması gerek görevleri yöntemler ve süreçler kullanarak gerçekleştirmek demektir. Genellikle kararlı grup üyeleri (örneğin niyetleri belli kişi veya kurumlar) işbirliği içinde oldukları diğer kişi veya gruplarla çakışan hedeflere sahip olduklarında çatışmalar yaşanır. Bu çatışmaların giderilmesi zorunludur. Dağıtım kanalları alanında çatışmalara çok sık rastlanır. Çatışmaların çözümlenmesi için çeşitli yollar denenir. Bunlar arasında bilişsel çözümlülük olarak bilinen yaklaşım davacıyı anlamak, inançlar, bakış açıları, anlayışlar ve tutumlar ile çatışmayı söndürmek yoludur. Duygusal çözümlülük ise taraflar arasındaki negatif duygusal enerjiyi ortadan kaldırmaktır.

Davranışsal çözümlülük ise olumsuz davranışları söndürmek anlamına gelir. Sonuçta, yöntemleri ve çatışmayı ele almak için prosedürlerin geniş bir yelpazede hazırlanması, müzakere, arabuluculuk, diplomasi ve yaratıcı barışı inşa edecek yollara başvurulması gerekir. Üreticiden tüketiciye malların ulaştırılmasını sağlayan dağıtım şebekesi içinde yer alan öğeler arasında çatışmalar ortaya çıktığı gibi paralel kanallar arasında da çatışma çıkabilir veya paralel kaynağın varlığı çatışmaya yol açabilir. Örneğin birfiziksel kanal varken bir pazara elektronik ticaret yoluyla da yaklaşan bir yapıya fiziksel kanal üyeleri ciddi itirazlar koyabilirler ve çatışma da çıkartabilirler.

Dağıtım kanalları, günümüzde sadece ürünleri bir noktadan bir noktaya götüren, teslim eden bir mekanizma değildir. Aynı zamanda bazı farklı faaliyetleri de yerine getiren rekabetçi bir boyuta sahiptir. Hızlı, kaliteli, ucuz teslimat yapan, müşterilere/pazara bilgi veren bayiler, satış öncesi hizmet sunan araçlar, finansman hizmeti ile satış sürecini kolaylaştıran bayiler ya da yüksek alım yaparak stok bulunduran tacir toptancılar hem dağıtım kanalının hem de tedarik zincirinin yönetiminde çok önemli ve değerli katkılar sağlamaktadırlar.



**Şekil 5.2 : İşletme Organizasyonlarının Evrimi, Değer Yaratma ve Bilg Sistemleri**

	1950-2000+	1975-2000+	1993-2000+
Bilgi ağı alanı	Şirket içi	Şirket içi+Kritik dış ortaklar	Şirket içi+dış ortaklar+Global müşteriler+halk
Değer yaratma	Temel bilgilerde çalışmalar ve gittikçe otomatikleşen ve bütünleşmiş yönetim sistemleri yetenekleri	Satıcılar, Dağıtıcılar, müşteriler ve uzman servislerin uzmanlıklarının temel organizasyona kazandırılması	Temel organizasyon, kritik ortaklar ve global halkın uzmanlıklarının birleşimi ile resmi yönetim sisteminin genişletilmesi
Resmi Yönetimi Sistemi alanı	Temel Organizasyon 	Temel organizasyon ve kritik ortaklar Uzman servisler Tedarikçiler  Dağıtıcılar Müşteriler	Temel organizasyon ve kritik ortaklar ve global halk Global halk İş Ortakları 

**KAYNAK** : Towers, N., & Burnes, B. (2008). A Composite Framework of Supply Chain Management and Enterprise Planning for Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Supply Chain Management: An International Journal* Volume13 Number 5 , 349-355

### 5.3 Dağıtım Zincirleri

İthalatçı-Tacir toptancı- depocu – perakende satıcısı kanalı yapısı da pazara ulaşmak için bir yoldur.

#### 5.4 Kanal Seçimindeki Kriterler

Kanal partneri seçiminde aşağıdaki kıstaslara uyulması uygun olacaktır.

- a) Depolama yapabilme ve depo kapasitesi
- b) Müşteriye doğru bilgi verebilmesi
- c) Pazardan doğru bilgileri zamanında getirebilme
- d) Müşteriye ek hizmetler sunabilme yeteneği
- e) Kadrosunun nitelik ve niceliği
- f) Pazara yakınlığı
- g) Müşteri tabanı
- h) Zamanında ödeme yapmak
- i) Arzu ettiği kar yüzdesi düşüklüğü
- j) Vadettiği ciro
- k) Geçmiş başarıları
- l) Çalışma istekliliği
- m) Satabileceği ürün çeşidi fazlalığı
- n) Vadettiği yeni müşteri adedi
- o) Şirket kültürü/uyumu
- p) Sermaye güçlülüğü
- q) Piyasa itibarı

Ancak bu kıstasların her birinin önem dereceleri farklıdır. Uygulama kısmında bu kıstasların önem derecelerini değinilecektir.

#### 5.5 Doğrudan Dağıtım

Bu tür dağıtım da üretici firmanın kendi dağıtım şebekelerini oluşturmuş olması kavramında kullanmalıdır. maliyetli yüksek olan bir yapıdır. Doğrudan dağıtım ve/veya pazara doğrudan ulaştırma, Anılan yaklaşım dış alım yapan veya imalat yapan firmanın kendi olanakları ve satış takımı ile müşterilere direkt gitmesi ve satış yapmasıdır.

## **6. DAĞITIM ŞEBEKELERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLER**

### **6.1. Pazarla İlgili Unsurler**

- a) Olası müşteri adedi
- b) Müşterilerin coğrafyadaki yerleri
- c) Alım miktarı/hacmi
- d) Mal özellikleri
- e) Malın raf hayatı
- f) Adet fiyatı
- g) Mühendislik yanı

### **6.2 Aracılar Hakında Unsurler**

- i. Servis
- ii. Üretici siyasetlerine uyum

### **6.3 İşletmenin Kendisi İle İlgili Unsurler**

- a) Finansman güç
- b) Yönetim yeteneği
- c) Şebeke denetleme isteği
- d) İşletmenin sağladığı emekler
- e) Başlıca dağıtım siyasetleri

### **6.4 Yaygın Dağıtım**

Ürünün alıcısının bulunabileceği her yerde satışa sunulmasıdır.

### **6.5 Seçimli (selektif) Dağıtım**

Seçimli (selektif) Dağıtım ve/veya Az sayıda firma tarafından yapılan dağıtım, Adında da anlaşılacağı gibi az sayıda firma üzerinde yapılan dağıtımdır.

## **6.6 Özel ve Tekelci Dağıtım**

Bir adet firma tarafından yapılan, sadece o firmaya verilen dağıtım hakkıdır.

## **6.7 Fiziksel Dağıtım ve İşlevleri**

### **a) Fiziksel Dağıtım**

ürünlerin üretim adımından geçtikten sonra tüketiciye teslimine kadar yapılan işlerdir.

### **b) Fiziksel Dağıtım İşlevleri**

- i.** Depolama ve depo yerlerinin seçimi
- ii.** Taşıma sistemi
- iii.** Stok planlama ve kontrolü
- iv.** Sipariş alma ve yerine getirme
- v.** Yükleme ve boşaltma

## 7. UYGULAMA

Kerestecilik Sektörü Dağıtım Kanalı Tasarımı konusunda uygulama alanı olarak seçilmiştir. Önce kerestecilik alanındaki bazı tanımları ve giriş bilgilerini ele alalım.

### 7.1 Kerestecilik

Tomrukların boyuna biçilmesiyle elde edilen ve marangozluk ile inşaat sektöründe kullanılan nitelikli ağaçlara “kereste” denir. Çevremizde gördüğümüz birçok ahşap eşyanın yapımında kullanılmak üzere işlenip hazırlanmış olan odunlardır. Başka bir tanım ise şöyledir; Odunun biçilmesi kesilmesi ya da yontulmasıyla elde edilen birbirine paralel en az iki yüzü bulunan parçalara “kereste” denir.

Sertliklerine bağlı olarak bazı ağaçları şöyle sınıflandırabiliriz:

- a) **Çok Sert Ağaçlar:** Ceviz, karaağaç, kara salkım
- b) **Sert Ağaçlar:** Kayın, dişbudak, karasakız, karaağaç ve bazı kavak cinsleri
- c) **Yumuşak ağaçlar:** Kestane, sarı kavak, selvi, sedir
- d) **Çok yumuşak ağaçlar:** Beyaz çam, ladin, ıhlamur, söğüt

Yapı Keresteleri en çok iğne yapraklı ağaçlardan elde edilir. “n” kesit boyutlarına göre lata, kadron, tahta, azman gibi isimler alır. Yine keresteler 1. 2. ve 3. sınıf olmak üzere sınıflara ayrılır.

- i. Birinci sınıf kerestelerin taşıyıcı özellikleri yüksek ve görünümleri düzgündür. Özel işlerde kullanılırlar.
- ii. İkinci sınıf kerestelerin taşıyıcılık özellikleri normaldir. Yapılarda bu tip keresteler kullanılır
- iii. Üçüncü sınıf kerestelerin taşıyıcılık özellikleri çok azdır. Yapının önemsiz kısımlarında kullanılır

Keresteler anılan dışında da sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Aşağıda başka bir sınıflandırma yer almaktadır.

- a) Ayous Kereste
- b) İroko kereste
- c) Kayın kereste
- d) Ladin kereste
- e) Sapelli kereste
- f) Sipo kereste
- g) Amerikan Beyaz Meşe kereste
- h) Amerikan Kırmızı Meşe kereste
- i) Dabema kereste
- j) Ihlamur kereste
- k) Çam kereste (<http://www.segerorman.com.tr/urunler/kereste>)

Kereste endüstrisinde maliyetin çok önemli bir kısmını (Türkiye’de yüzde 80) hammadde oluşturur. Bu yüzden, hammaddeye yönelik endüstriler arasında anılabilir.

Ülkemizde kereste fabrikalarının akılcı bir çalışma uygulayabilmeleri, orman işletmeleri ürünlerinin üretilme koşulları ile sıkı bir ilişki içindedir. Her şeyden önce hammaddenin standardizasyona uygun boyut ve kalitede olması gerekmektedir. Ayrıca, fabrikaların verimliliği ve karlılığı hammadde olarak kullandığı tomruğa bağlı olarak değişir.

Dolayısıyla kereste sanayinin yerine başkası ikame edilemez özellikteki hammaddesi olan tomruk, endüstriyi etkileyen başlıca unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **7.2 Dünyada Kerestecilik Sektörü**

Dünyada en çok kereste üreten ülkeler; ABD, Kanada, Çin, Brezilya ve Almanya’dır. Türkiye bu sıralamada, 5,8 milyon m<sup>3</sup> ile 13. Konumdadır ve tüm dünyadaki üretiminin yüzde 1,6’sına sahiptir.

### **7.2.1 Dünya Kereste Tüketimi**

Son yıllarda kereste tüketimi, kontrplak ve MDF gibi ikame ürünlerin yayılmasından etkilenmekle birlikte, düşük oranlı da olsa artmaktadır. Asya-Pasifik ülkelerinde tüketim, 1992 yılında 105 milyon m<sup>3</sup> iken, 2010 yılında 125 milyon m<sup>3</sup>'e yükselmiştir. Tüketim sıralamasında Japonya'yı, Hindistan, Çin ve Endonezya izlemektedir.

[http://www.turkishwood.org/Eklenti/14,kereste.pdf?0&\\_tag1=7A437668E3A43D5E33F67BD1072522619B1705F8&crefer=CAF7CB8D1FB57E48BD894A995C6176445EE97902813CDEF07ADEF8D0B3A65417](http://www.turkishwood.org/Eklenti/14,kereste.pdf?0&_tag1=7A437668E3A43D5E33F67BD1072522619B1705F8&crefer=CAF7CB8D1FB57E48BD894A995C6176445EE97902813CDEF07ADEF8D0B3A65417)

### **7.3 Türkiye Kereste Sektörü**

Türkiye'de kereste üretimi, çoğu eski teknoloji ve yetersiz yönetim tarzı ile çalışan özel sektör işletmelerince yapılmaktadır. Bu işletmeler çoğunlukla 10'dan az kişi çalıştıran mikro ölçekli işletmeler olup, faaliyetleri mevsimlidir. İşlemlerini insan gücü ve/veya basit makineler ile yapan bu işletmelere karşı, az sayıda modern üretim tesisinde ise gelişmiş NC ve CNC makineler kullanılmaktadır.

Türkiye'de kereste tüketicilerinin başında yüzde 0 pay ile kereste sektörü gelmektedir. Bunu yüzde 20 ile mobilya sektörü izlerken kalan yüzde 10 ambalaj sektörüne ve diğer sektörlere dağılmaktadır. Kabaca bir hesapla ülkemizdeki kişi başına düşen kereste tüketimi, 0,080-0,090 m<sup>3</sup> arasındadır.

[http://www.turkishwood.org/Eklenti/14,kereste.pdf?0&\\_tag1=7A437668E3A43D5E33F67BD1072522619B1705F8&crefer=CAF7CB8D1FB57E48BD894A995C6176445EE97902813CDEF07ADEF8D0B3A65417](http://www.turkishwood.org/Eklenti/14,kereste.pdf?0&_tag1=7A437668E3A43D5E33F67BD1072522619B1705F8&crefer=CAF7CB8D1FB57E48BD894A995C6176445EE97902813CDEF07ADEF8D0B3A65417)

### **7.4 Kereste üretimi ile ilgili standartlar**

Kereste üretimi standartları TS başta olmak üzere 52, 697, 3277, 801, 820, 1264, 1265, 5005, 5603tür.

## **7.5 Kereste Sektörünün SWOT Analizi**

- a) Zayıf tarafları
- b) Kuvvetli tarafları
- c) Korkutucu unsurlar
- d) Olası işler/fırsatlar

### **7.5.1 Zayıf Tarafları**

#### **1. Üretim İle İlgili Zayıf Yönleri**

- i. İç girdi tedarikinde eksiklik
  - ii. Prosedür yoklukları
  - iii. Uzman işgören
  - iv. Dış alım yetersizlikleri
  - v. Anamal yokluğu
  - vi. Elektrik fiyatlarının yüksekliği
  - vii. Normlarda eksiklik
  - viii. Fabrikalaşamama
- 2) Ür-Ge yokluğu
- 3) İster yetmezliği
- 4) Yurtdışında tanınmama
- 5) Marka yaratamama
- 6) Yeterli sayıda yabancı panayıra katılmama
- 7) ISO 9000 sertifikası
- 8) Enerji maliyetlerinin yüksek, kalitesinin düşük olması
- 9) Avrupa birliği Standartlarının bilinmemesi
- 10) Dağıtım Kanalı Yapılarının Optimize edilmemiş olmaması

### **7.5.2 Kereste Sektörünün Güçlü Yönleri**

- i. Şirketlerin daha iyi yönetilmeleri
- ii. Dış satım yeteneğinin gelişmesi
- iii. Niteliğe verilen önem



iv. Ülkemizde asgari ücretin düşük olması

### 7.5.3 Kereste Sektörü için Fırsatlar

- a) Avrupa birliğine alınma fırsatı
- b) Avrupa devletlerinde yüksek olan işgören giderleri
- c) Kuzeydeki komşu devletler ile olabilecek işbirlikleri

### 7.5.4 Tehditler

Siyasi ve Ekonomik İstikrarsızlık ve Belirsizlikler

[http://www.turkishwood.org/Eklenti/14,kereste.pdf?0&\\_tag1=7A437668E3A43D5E33F67BD1072522619B1705F8&crefer=CAF7CB8D1FB57E48BD894A995C6176445EE97902813CDEF07ADEF8D0B3A65417](http://www.turkishwood.org/Eklenti/14,kereste.pdf?0&_tag1=7A437668E3A43D5E33F67BD1072522619B1705F8&crefer=CAF7CB8D1FB57E48BD894A995C6176445EE97902813CDEF07ADEF8D0B3A65417)

## 7.6 Kerestecilik Sektöründeki Tedarik Zinciri ve Dağıtım Kanalı Yapısı

Türkiye Kerestecilik Sektörü kendi talebini iç kaynaklardan karşılayamamaktadır. Talebin önemli bir kısmı ithalat ile başka deyişle global tedarik zinciri kurularak karşılanabilmektedir. İthalat yapan firmalar da üretim yapan firmalar da çok büyük çoğunlukla az sayıda distribütör- çok sayıda bayi yapısındaki kanallar ile çalışmaktadırlar. Bunun dışında ithalat, toptancılık ve bayilik yapan firmalara da rastlanmaktadır. Ancak dağıtım kanalında depolama, ambalajlama, haberleşme, müşteri bilgilendirme gibi konularda sıkıntılar yaşanmakta, zaafklar gözlenmektedir.

## 7.7 Vaka Çalışması

Tezimizin uygulama kısmı için bir büyük kereste ithalat firması ile görüşme yapılmıştır.

Firma kereste ve orman ürünleri sektöründe ağırlıklı olarak ithalat yapmakta, ithalatı da büyük oranda Romanya'dan gerçekleştirmektedir. Çalışmamızda adın XYZ diyeceğimiz

firma 2008 yılında kurulmuş olup müşterilerine dünya standartlarında ürünler ve hizmetler sağlayan öncü bir firmadır.

Görüşmede dağıtım kanallarını belirlerken, diğer deyişle dağıtım kanalı tasarımı yaparken hangi faktörleri göz önüne aldıkları, konuya ne kadar bilimsel yaklaştıkları ve ne kadar etkin bir ağ yapısı kurmuş olduklarını anlayıp anlamadıklarını ortaya çıkartmak için kendilerine aşağıdaki sorular yöneltilmiştir. Sorular teorik bölümde ele aldığımız dağıtım kanalı tasarımı aşamaları/fazları ile ilişkilendirilerek saptanmıştır.

Faz 0

Soru 0: Dağıtım kanalı oluşturma konusunda herhangi bir teorik eser, kitap, makale okudunuz mu?

Faz 1 (kanal tasarımı kararının verilmesi ihtiyacının anlaşılması) soruları

Soru 1: Farklı/yeni dağıtım kanalı fırsatına ilgi duyar mısınız?

Faz 2 (Kanal amacının belirlenmesi) soruları

Soru 2: Dağıtım kanalından beklediğiniz amaçlar nelerdir?

Faz 3 (dağıtım kanalının üstleneceği fonksiyonlar) soruları

Soru 3: Dağıtım kanalı hangi işlemleri üstlenecektir?

- a) Pazar verilerini toplamak
- b) Yeni ürün geliştirmeye yardım etmek
- c) Depolama
- d) Satış
- e) Müşteriye hizmet sunma

Faz 4 (Uygulanabilirlik) Soruları

Soru 4: Dağıtım kanalında hangi düzeydeki firma (distribütör veya bayi) hangi işlemleri üstlenecektir?

Soru 5: Aşağıdaki alternatiflerden hangisi daha gerçekçidir

- i. doğrudan satış
- ii. tek aracı satış
- iii. iki aracı satış

Soru 6: Alternatif yaklaşımlar neler olabilir?

Soru 7: Partneriniz olacak firmada aradığınız özellikler nelerdir, hangi özellik daha önemlidir?

Faz 5 (Pazara yakınlık) soruları

Soru 8: Hangi aday son kullanıcıya en yakındır?

Soru 9: Pazar büyüklüğü nasıldır?

Soru 10: Pazar yoğunluğu nasıldır?

Soru 11: Ürün ne tür bir üründür? (Çok sert, sert, yumuşak, çok yumuşak)

Soru 12: Ürün son kullanma tarihi kısa olan bir ürün müdür, depolanması değer kaybına ne kadar yol açmaktadır?

Soru 13: Ürünün birim maliyeti yüksek midir?

Soru 14: Ürün karmaşık bir ürün müdür?

Soru 15: Ürün yeni midir (sizin için yeni bir ağaç türü müdür, orijin olarak yeni bir yerden mi ithal edilmektedir?)

Soru 16: Şirketiniz pazarda güçlü bir şirket olarak mı algılanmaktadır?

Soru 17: Şirketinizin finansal kaynakları doğrudan satışı destekleyebilecek güçte midir?

Soru 18: Ürünün pazara erişimi için şirketinizin satış örgütünün yetersiz kaldığı noktalar nelerdir?

Soru 19: Şirketinizin bilgi kaynakları müşterilerin ürünü benimsemelerini sağlamaya yetecek düzeyde midir?

Soru 20: Dış kanal satış maliyeti iç kanal satış maliyeti karşılaştırması yapılmış mıdır, yapılmışsa sonuçlar nelerdir?

Soru 21: Şirket mi kanal mı daha fazla pazar bilgisine sahiptir?

Soru 22: Müşteri büyük mü küçük mü miktarlarda alım yapmaktadır?

Soru 23: Satın alma sezonluk mudur?

Soru 24: Müşteriler nereden alım yapmaktadır?

Soru 25: Satın alma kararı kaç kişi tarafından verilmektedir?

Soru 26: Çatışmaları yönetmek için dağıtım kanalı tasarımında ne kadar önemlidir?

Soru 27: Distribütör ve bayi bulma nasıl yapılmaktadır?

Soru 28: Fiyatlandırma nasıldır?

Bir dağıtım kanalı tasarımının etkinliğini sağlayabilmek için yukarıdaki soruların içinde yer alan faktörlerin karar verme sürecinde dikkate alınması zorunluluk düzeyindedir. Bu amaçla XYZ Firması Satış ve Pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısına yukarıdaki sorular yöneltilmiş ve aşağıdaki yanıtlar alınmıştır:

0. Herhangi bir teorik eğitim alınmamıştır.

1. Dağıtım kanalını yeniden tasarımılamak veya mevcut tasarım üzerinde değişiklik yapmak aslında farkında olmadan sık diyebileceğimiz frekansta yaptığımız bir uygulamadır. Bir distribütörden veya bir bölgenin satışlarından memnun olmadığımız zaman veya farklı bir kanal yapısına geçtiğimizde daha yüksek performans göstereceğimizi gördüğümüzde bu değişikliği yaparız. Bu daha çok ekleme, yani yeni bir firmayı daha sisteme dahil etmek şeklinde olur. Bu değişikliği yapma konusunda dikkate aldığımız diğer hususlar sözleşmeler, uzun vade yaklaşımımız ile etik değerlerdir. Bazen çok iyi fırsat çıkmasına karşın sözleşmeler elimizi kolumuzu bağlar, yasal sorunlar yaşamamak, tazminatlar ödememek için bir şey yapamayız. Bazen de tek bir büyük satış fırsatı ile karşılaşırız, bunu gerçekleştirebiliriz ancak

mevcut kanal yapımızı bozarsak sonradan yaşayacağımız kayıplar tek seferlik kar tutarının üstüne çıkar, dolayısıyla da değişiklik yapmadan çözüm ararız. Kanal yapısını sıklıkla değiştirmek, eskiden size hizmet vermiş firmalardaki geçici performans düşüşlerini acımasızca dikkate alarak uzun yıllara dayalı ticari ilişkileri bozmak hem etik değildir, hem de bizim kültürümüzde bulunmaz. Dolayısıyla kanal tasarımı yenilemekte sınır olarak gördüğümüz bir konudur.

2. Dağıtım kanallarımızdan çeşitli beklentilerimiz bulunmaktadır. Öncelik tabii ki satış fırsatlarını kaçırmamaları, hatta fırsatlar yaratmalarıdır. Bunun dışında doğru satış talebi tahminleri yapmaları, malları stoklamaları, ödemelerini düzenli ve zamanında

yapmaları, müşterilere satın alma sürecinde bilgilendirme ve satış öncesi hizmetleri yüksek kalite düzeyinde vermeleri, pazarda neler olup bittiğine ilişkin veri toplamaları ve bize iletmeleri, reklam yapmaları başlıca beklentilerimizdir.

3. Şu anda tüm kanallarımızda daha fazla stok tutma ile hızlı teslimat, e-ticaret uygulamaları ile sanal kanal oluşturmaları, daha fazla müşteriye ulaşmaları, aktif müşteri ziyaretleri yapmaları, nitelikli eleman istihdam etmeleri ve mevcut elemanları eğitmeleri gibi hedefler peşindeyiz.

4. Distribütör firmalar depolama ve finansman işlerini üstlenmek durumundadırlar. Distribütörler aynı zamanda hızlı teslimat için nakliye işlemlerinin etkinliğinden de sorumludurlar. Bayilerimiz ise satış artırma, pazar verileri toplama, reklam yapma, müşteri ziyaretleri gerçekleştirme ve müşterilerle sıcak ilişkiler kurmak şeklinde sorumluluklar almışlardır. Distribütör-bayi iş bölümü kabaca bu şekildedir.

5. Bizim içimizde iki aracılı satış daha gerçekçi bir durumdur. Az sayıda distribütör ve her distribütörün çok sayıda bayisi olmasını arzularız. Böylelikle en geniş alana hizmet götürebiliriz.

6. Alternatif yaklaşım şu sıralarda yoğun biçimde karşımıza çıkan e-ticaret olabilir. Giderek daha fazla satışın Internet'ten olacağı görülmektedir. Dolayısıyla bizim de

distribütörlerimizin de bayilerimizin de web sitelerimize daha fazla yatırım yapmamız gerekmektedir. Bunun dışında alternatif olarak bölge bazlı yapılanma olabilir, bu konu üzerinde çalışıyoruz. Ancak kendimizin satış yapması bir alternatif olamaz.

7. Aslında bizim sadece distribütörümüzü seçme hakkımız var. Distribütör seçimi yaparken finansal gücüne, iş bilgisine, geçmişinin temizliğine, ortakların kimler olduklarına, kadrolarına, sözleşme görüşmeleri sırasındaki tutumuna, bizimle çalışma istekliliğine, bize neler vaat ettiğine bakarız. Genelde distribütörlerimizin bayileri hakkında bilgimiz olmaz. Ama bazen bize kadar ulaşan şikayetler olur, o şikayetleri dikkate alarak hareket ederiz. Esasen distribütörle sözleşme yaparken bayilerin asgari özellikleri ile ilgili bir maddemiz de bulunuyor. Geçmişte yaşadığımız bazı tecrübeler bazı bayileri kara listeye almamıza neden olmuştur. O firmalarla çalışmak istemeyiz.

8. Doğal olarak bayiler son kullanıcılara daha yakındır. Ancak büyük montanlı alımlarda müşteriler bayileri bypass ederek distribütöre hatta seyrek de olsa doğrudan bize gelirler. Dolayısıyla bir anlamda müşteri alım gücüne göre yakınlığı belirler. Ancak genelde bayiler pazarın içindedir. Ancak konu coğrafi yakınlık ise bizim ithalatçı firma olarak çok yakın olduğumuz müşteriler de vardır. Fakat bu firmalara biz dağıtım kanalımızı bypass ederek satış yapmayız.

9. Pazar büyüklüğü görece bir kavramdır. Pazarımız bize göre büyüktür, ABD'ye göre çok küçüktür, Yunanistan'a göre çok büyüktür. Pazarımız büyüktür derken iç üretim yeterli değildir, o nedenle biz ithalat yapmaktayız ve talep boşluğunu kapatmaktayız. Pazara kanallarımız aracılığı ile nüfuz etmiş durumdayız ve talebin karşılanmasına katkıda bulunmaktayız.

10. Şimdi bizim pazarımız hem mobilya sektörüne hem de inşaat sektörüne hitap etmektedir. İnşaat sektörü şu ana kadar yoğun bir pazardı. Bundan sonra devam eder mi bilemiyoruz. Mobilya pazarı ülkemizin kalabalık olması nedeniyle her zaman iyi giden bir pazardır.

11. Biz her tür ürünü pazara sunmaktayız; çok sert, sert, yumuşak, çok yumuşak ürünler portföyümüzde bulunmaktadır. Her ürün farklı alana hitap eder, sert ürünler hem mobilya hem de inşaat sektörlerinde kullanılır. Diğerleri daha çok mobilya sektöründe kendilerine yer bulurlar

12. Ürünümüz depolanabilir, depolarda birkaç yıl kalabilir. Bu süre üründe değer kaybı oluşturmaz, ancak finansman açısından değer kaybı oluşturur. Bu nedenle stokların devir hızı yüksek olmalıdır.

13. Birim maliyet açısından bazı ürünlerimiz düşük, bazı ürünlerimiz yüksek mertebededir.

14. Ürünlerimiz ilk başta karmaşık gelir, öğrenince sadeleşir. Ancak öğrenmek zaman alır. İthalatçı firma olarak bizim dünyanın çeşitli coğrafyalarındaki fırsatları keşfetmemiz ve ülkemiz kullanıcılarına farklı seçenekler sunmamız gerekir. Rusya, Ukrayna, Kanada, Finlandiya ürünleri çok bilinen ürünlerdir , Malezya, Endonezya, Singapur, Tailand ürünleri az bilinen ürünlerdir, Orta Amerika ürünleri de az bilinir, Alaska ürünleri, Avustralya ürünleri, Borneo Adaları ürünleri ise çok az bilinir. Bazen spot piyasada çok iyi denilen ürün satılır ama iki ayda çarpılabilir. İşin içinde hem ticaretin kendisinin hem de keresteciliğin karmaşıklığı yer alır.

15. Biz pazara aralıklı olarak az denebilecek miktarlarda farklı orijinden ve farklı tür ağaçlardan yapılmış ürünler getiririz. Ancak bunlar pazar tüketiminin yüzde beşini bile bulmaz. İşler standart ürünler üzerinde ilerler.

16. Bu soruya yanıt verebilmek için “Firma gücü nasıl tanımlanır?” Sorusuna bakmak gereklidir. Güçlü firma sermayesi yüksek, stokları kuvvetli, ilişkileri, tedarik ve dağıtım ağı geniş bir firma ise biz güçlü bir firmayız. Ancak biz güçlüden çok ticaret ahlakı gelişmiş bir firma olmayı tercih ederiz. Dürüstlük ve güvenilirlik bizim için yüksek değerlerdir.

17. Şu anda yaptığımız satış tutarını kendi kaynaklarımızla yapamayız. Halen dağıtım kanalımızda 300'den fazla kişi ülkenin pek çok şehrinde çalışmakta. Bu yaygın coğrafyadaki kalabalık satış kadrosunu ve bunları yönetecek ekipleri oluşturmak çok yüksek bir finansman gerektirir ki bunu hiçbir Şirket kaldıramaz.

18. Yetersiz kaldığımız noktalar satıőçı sayısı başta olmak üzere depo sayısıdır. Satıőçı ağığımızı bayiler ile depo ağığımızı da distribütörler ile karőılamaktayız.

19. Biz aldığımız ürünlere ilişkin doğru bilgileri distribütör ve bayilerimize sağlıklı yollardan iletiriz. Dolayısıyla pazara sunulan ürünlerimizle ilgili bilgiler müşterielerin araőtırmaları sırasında kendilerine tam ve doğru olarak verilir. Bu konuda tam bir dürüstlikle hareket ederiz.

20. Böyle bir maliyet kıyaslaması yapmadık, yapmaya da gerek görmedik. Açık bir şekilde dağıtım kanalı partnerleri ile çalışmak zorundayız. Eğer her faaliyeti kendi kendimize yapmaya kalkıősaydık çok büyük bir yatırım tutarı gerekirdi.

21. Kanal partnerlerimiz pazara, müşteriye yakın oldukları için talep verilerine daha hakimdirler. Biz de tedarikçi tarafında olduğumuz için sevkıyat ve teslimat verilerine daha yakın durumdayız.

22. Müşterilerimiz iki grupta toplanmaktadır. Mobilya sektöründeki müşterilerin bir kısmı yıllık alımlar yapmakta, ancak mal teslimini ihtiyaçları oranında ve ihtiyaç duydukları tarihte talep etmektedirler. İnşaat sektöründeki müşterilerimiz ise proje esaslı çalıştıkları için satın alma frekansları değişik olmaktadır. Keza alım miktarları da yapacakları projelerin büyüklüğüne göre değişmektedir. Öte yandan inşaat keresteleri mobilya sektöründeki gibi kullanımla tüketilen ürünler değildir. Bu sektör keresteleri kalıplarda kullandığı için söktükten sonra tekrar kullanma, birkaç kez kullanma şansına sahiptir. İki sektör arasındaki fark mobilya sektörü müşterileri keresteleri her zaman fabrikalarında getirtirken inşaat firmaları proje yaptıkları Őantiyelere sevk ettirmektedirler. Bazı nadir hallerde aynı inşaat sektörü müşteri bir siparişini birkaç Őantiyeye bölmektedir.



23. Satın alma hem inşaat hem de mobilya sektörlerinde sezonlara göre dalgalanmalar göstermektedir. Eskiden inşaat sektörü çok daha fazla sezonluk alım yaparken şimdi bu farklılık kısmen azalmıştır. Mobilya sektöründe ise ilkbahar ve sonbaharın hemen öncesi aylar daha canlı geçmektedir.

24. Mobilya müşterileri malı yerinde görmeye büyük önem verirler ve depolarda gördükleri malların siparişini verirler. Bazı hallerde ürün kodları ile de sipariş verilmektedir. İnşaat sektör müşterileri ise siparişlerini çoğunlukla telefonla vermektedirler.

25. Kereste satışlarında karar verici çoğu zaman tek kişi; satın almacıdır. Ancak onu onaylayan kişiler de bulunmaktadır.

26. Dağıtım kanalı tasarımında çatışmaları engellemek büyük önem taşıyan bir konudur. Bunu sağlamak için dağıtım kanalındaki şirketlerin çalışma alanlarını çok iyi belirlemek zorunludur. Öte yandan bazen bir coğrafyadaki bayi o coğrafyadaki müşteri ile iyi ilişkiler kuramaz. Bu tür durumlarda tedarik zincirinin cirosunu arttırmak adına başka bir bayiye sadece o müşteriye gitme şansı tanımak yerinde olur. Bu konularda hassasiyetle ilgilenmek büyük önem taşır.

27. Yeni bayi ve distribütör bulmak için çeşitli yollar vardır ve bu yolları sıklıkla deneriz. En temel yol bir bölgede iyi satış yapmakta olan bir firmayı ziyaret edip onu kendi sistemimiz içine transfer etmeye çalışmaktır. Bundan başka “Bayim Olur Musun?” fuarları vardır. Oralardan yararlanmaya çalışırız. Ancak biz her zaman aktif satış yanlısı olduğumuz için bayilerimizi geliştirecek, onların satışçılarının becerisini arttıracak ve onları destekleyerek her bir müşteriye gitmesini sağlayacak distribütörlerle çalışmayı arzularız.

28. Fiyatlandırma makul kar marjlarına dayanmaktadır. Toplu alımlar elbette iskontolar içerecektir. Ancak kanaldaki herkesin yatırdığı sermayeye ve sağladığı katkıya uygun biçimde kar etmelerini sağlamak lazımdır.

## 7.8 Vaka Çalışması Bulguları

Dağıtım kanalı tasarımı ve dağıtım kanalı yönetimi konusunda incelenen XYZ Orman Ürünleri ve Kereste İthalat A.Ş. firmasının konuyla ilgili en üst düzey yetkilisi ile yapılan görüşmeden iki farklı kategoride sonuç elde edilmiştir. Birinci kategori sorulara verilen açık yanıtlardır. Yönetici içtenlikle tüm bildiklerini ifade etmiştir.

İkinci kategori ise alınan yanıtların yorumlanması ile yapılan çıkarımlar sonrasında ortaya çıkan bulgulardır. İkinci kategori olarak tanımladığımız sonuçlar yorumlarımızın, akıl yürüterek vardığımız sonuçları kapsamaktadır. Bu kategorideki bulguların doğruluğu da yine aynı yönetici ile yapılan bir sonraki görüşmede tartışılmış ve mutabık kalınan noktalar teze alınmıştır. Sonraki görüşme ayrıca başka verilerin de elde edilmesine yol açmıştır. Aşağıda ikinci kategoriye kapsayan bulgular sunulmaktadır.

- a) Şirketin dağıtım kanalı bizzat yöneticinin ifade ettiği gibi herhangi bir teorik bilgi alımı olmadan tamamen deneyim ve kulaktan dolma tarzda gerçekleştirilmekle birlikte bundan sonra da herhangi bir yayın okuma veya bu konuda kişisel gelişim geliştirme niyeti bulunmamaktadır.
- b) Dağıtım kanalı yapısı üç düzeylidir. İthalatçı-distribütör-bayi olarak belirlenen yapının en uygun olduğuna yönelik kesin bir inanç söz konusu olup, kanıt aramak ve alternatif senaryoları denemek gibi herhangi bir düşünce yoktur.
- c) Buna karşın dağıtım kanalı yapısı şirket tarafından statik olarak değerlendirilmemekte her an bazı bölümleri değiştirilebilecek bir yapı olarak görülmektedir. Dolayısıyla dağıtım kanalı tasarımı sabit değil her an değişebilir dinamik bir durum sergilemektedir. Ancak ileriye yönelik herhangi bir planlama veya hazırlık yapılması düşünülmemektedir.
- d) Tasarım kararları anlık çıkarılardan çok uzun vade çıkarları dikkate alınarak verilmektedir. Ancak uzun vadeli başarı için kanaldaki firma sahipleri ile dostluklar kurma gayreti içine girilmektedir.

- e) Kanal tasarımı sadece ticari perspektiften ele alınmamakta, ticaret faktörünün yanı sıra etik anlayış ve vefa duyguları da devreye girmektedir. Ancak performansı düşen kanal üyesine herhangi bir geliştirme yardımı yapılmamaktadır. Yöneticiye otomotiv sektöründe sıklıkla örneği görülen “tedarikçi geliştirme” çalışmaları sorulduğunda bilmiyorum yanıtı alınmıştır.
- f) Dağıtım kanalından beklenti sadece satış değildir. Pazardan veri toplama, satış öncesi hizmet, finansman fonksiyonu, yeni müşteri arama, depolama, nakliye, reklam gibi çok sayıda farklı beklenti söz konusudur. Üstelik beklentiler distribütör ile bayi seviyelerine göre çok net bir ayrıma tabi tutulmuştur. Ancak bu ayırım şirketlerin personellerine bakılarak yapılmaktadır.
- g) Fiziksel kanal giderek zayıflarken sanal kanal e-ticaret ile daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bulgu e-ticaretin sadece perakendeyi değil, tedarik zincirinin tümünü etkileyeceğini göstermektedir.
- h) Distribütör seçimi herhangi bir akademik modele dayalı değildir. Tamamen şirketin sağduyusuna dayalı olarak belirlenmiştir. Yöneticiye analitik hiyerarşi proses, Electra yöntemi gibi araçlar sorulduğunda yanıt sessizlik olmuştur.
- i) Distribütörlerle yazılı hukuki sözleşmeler yapılmaktadır. Bu sözleşmeler yıllar içinde edinilen deneyimler ışığında şekillendirilmiş olup gizli tutulmaktadır. Avukat seçimi uzmanlığa değil, tanıdık olma ve güvenilirlik kriterine göre seçilmiştir.
- j) Zincir stoklamaya dayalı olarak çalışmaktadır. Siparişlerin kısa süreler içinde karşılanabilmesi için az çeşitteki ürünlerden yüksek miktarda depolama yapılmaktadır. Ancak stok yönetimi konusunda herhangi bir metod uygulanmamaktadır. Ekonomik Sipariş Miktarı modeli hiç duyulmamıştır.
- k) Şirket inovasyon ile dikkat çekmek istemektedir. Bu nedenle dış pazarlarda zaman zaman arayışlara girmekte ve yeni ürünler getirmektedir. Ancak inovasyon arayışları literatür tabanlı, örneğin dergiler okumak şeklinde değil kulaktan dolma verilere dayalı yapılmaktadır.

- l) Ürünlerle ilgili bilgileri pazara ulaştırmak büyük önem verilen bir konudur. Gelgelelim satışıçılara formel eğitim vermek gibi bir uygulama yerleşmemiştir. Sadece yurt dışından gelen kataloglar tercüme edilip gönderilmektedir.
- m) Kanal tasarımı çalışmaları üyeler arası çatışmaları önlemek için de kullanılmaktadır. Bayiler arası sürtüşmeleri engellemek için şirket sorumluluk üstlenmektedir. Bu konuda gelişmiş bir adalet duygusu bulunmaktadır. Ancak çatışma yönetimine ilişkin bir seminere dahi hiçbir yönetici katılmamıştır.
- n) Fiyatlandırma kazan-kazan zihniyetine dayalı, adil ve çağdaş bir anlayış temeline oturmuştur. Bilgi tabanlı olmasa da sezgisel olarak kazanç paylaşımının devamlılık için önemi kavranmıştır.
- o) Şirket bazı arayışları için “Bayim olur musun?” şeklindeki fuarlardan yararlanmaktadır. Arayış içinde olunmadığı zamanlarda da fuarlardan çevre genişletmek adına yararlanılmaya çalışılmaktadır.
- p) Herhangi bir teorik temele dayanmamakla birlikte XYZ şirketi pratikte uygulamasıyla sağduyuya dayalı olarak doğru dağıtım kanalı tasarım ilkelerini bulmuş ve uygulamaktadır.

## **7.9 Kereste Sektöründe Partner Seçiminin Yapılmasına İlişkin Dikkate Alınması Gereken Faktörler ve Önem Dereceleri**

Soruların yanıtlarının özetlenmesinden ve yapılan değerlendirme ve yorumlardan sonraki aşama XYZ Şirketi dağıtım kanalı yöneticisi ile partner seçiminde dikkate alınması gereken faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesi konusunda görüşmek olmuş. Bu görüşme sonrasında da partner seçim kararını vermeyi kolaylaştıracak bir Tablo (Tablo 7.9.1) hazırlanmıştır.

Tablo uzun yıllar süren çalışmalar sayesinde oluşan birikimi ve deneyimi yansıtmakta olup XYZ firması açısından da kanal tasarımına ilk dokümantasyon ve kurumsallaşma çalışması anlamına gelmektedir.

**Tablo 7.9.1 partner seçim kararını vermeyi kolaylaştıracak bir Tablo**

<b>Dağıtım kanalı partneri firmada aranan özellikler</b>	<b>Özelliklerin Önem/Değer Derecesi</b>
Depolama yapabilme ve depo kapasitesi	6
Müşteriye doğru bilgi verebilmesi	9
Pazardan doğru bilgileri zamanında getirebilme	10
Müşteriye ek hizmetler sunabilme yeteneği	7
Kadrosunun nitelik ve niceliği	8
Pazara yakınlığı	5
Müşteri tabanı	8
Zamanında ödeme yapmak	9
Arzu ettiği kar yüzdesi düşüklüğü	8
Vadettiği ciro	7
Geçmiş başarıları	6
Çalışma istekliliği	6
Satabileceği ürün çeşidi fazlalığı	5
Vadettiği yeni müşteri adedi	6
Şirket kültürü/uyumu	5
Sermaye güçlülüğü	7
Piyasa itibarı	8

Vaka çalışmasının bir sonraki aşaması ise hangi durumda hangi kanal yapısının uygun olmasına yöneliktir.

### **7.10 Kereste Sektöründe Dağıtım Kanal Seçeneklerinin Belirlenmesinde Dikkate Alınacak Faktörler**

Tezimizin teorik çalışmasında ifade edildiği gibi dağıtım kanalı seçenekleri şöyledir:

- i.** İthalatçı – distribütör – toptancı – bayi – müşteri
- ii.** İthalatçı – distribütör – bayi – müşteri
- iii.** İthalatçı – toptancı – bayi – müşteri

- iv. İthalatçı – toptancı – müşteri
- v. İthalatçı – bayi – müşteri
- vi. İthalatçı - müşteri

XYZ Firması yöneticisi ile hangi kanalın hangi koşullarda uygun olduğu konusunda aşağıdaki kuralları belirtmiştir.

1. Bazı ürün çeşitlerinin ithalatının büyük miktarlarda yapılması gerekmekte, bu ürün çeşitlerinin bazılarının satışları uzun zaman gerektirmektedir. Bu tür durumlarda uzun bir kanalın varlığı ürünlerin sahiplerini kanal üyeleri arasında paylaştırmakta, böylelikle ürün stoklarına bağlanması gereken paralar firma başına daha az olmaktadır. Bunun anlamı anılan tür ürünlerde olabilecek en uzun dağıtım kanalı ile çalışmanın uygun olduğudur.
2. Bazı ürünlerin müşterilere çok hızlı ulaştırılması gerekmektedir. Bu tür ürünlerde stok tutmadan hızlı teslimat yapabilmek en kısa dağıtım kanalı ile çalışmaktan geçmektedir. Aksi halde ürünlere envanter maliyetleri binmekte, bu da ya karlılığı düşürmekte ya da rekabet gücünü azaltan yüksek fiyat baskısı getirmektedir.
3. Bazı kanal partnerlerinin özel ve yüksek miktarda alım yapan müşterileri bulunmaktadır. Bu partnerlerin satış olanaklarından faydalanmak amacıyla başka faktör aranmaksızın kanala dahil edilmelidirler.
4. Benzer durum müşterileri bilgilendirme ve müşterilerin talep ettikleri ek hizmetleri sunabilme yeteneğine sahip partner adayları için de doğrudur.
5. Bazı firmalar spekülasyon amaçlı alım yapmakta ve stok tutmaktadırlar. Fiyatlar yükseldiği zaman da piyasaya mal sunmaktadırlar. Bu firmalar kanalın finansman yükünü üzerlerine aldıklarından dağıtım kanalını yöneten firmalar tarafından tercih

edilebilmektedirler. Bu tür firmalar sadece distribütör veya toptancı kategorisindeki firmalardır.

6. Yüksek miktarlı alım yapan müşteriler aracı payını devreden çıkarmak amacıyla ithalatçı ile doğrudan temas kurmaktadır. Bu müşterilerin satınalma gücü dikkate alındığında rakip kanallara gitmemeleri için isteklerine boyun eğilmektedir.

7. Pazarın küçük olduğu coğrafyada bulunan bayi kategorisindeki bazı firmalar seyrek satış yapabildiklerinden yüksek marj talep etmektedirler. Bu durum o tür firmalarla aracısız çalışmayı uygun hale getirmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında içinde bulunulan duruma göre hangi kanal türünün uygunluk düzeyini tablo 7.10.1 ile gösterebiliriz.

**Tablo 7.10. 1 Kanal Çeşitleri İle Kanal Tercih Kuralları İlişkisi**

<b>KANAL SEÇENEKLERİ</b>						
<b>Kurallar</b>	<b>İthalatçı – distribütör – toptancı – bayi – müşteri seçeneği</b>	<b>İthalatçı – distribütör – bayi – müşteri seçeneği</b>	<b>İthalatçı – toptancı – bayi – müşteri seçeneği</b>	<b>İthalatçı – toptancı – müşteri seçeneği</b>	<b>İthalatçı – bayi – müşteri seçeneği</b>	<b>İthalatçı – müşteri seçeneği</b>
1. Kural	En uygun	Uygun	Uygun	Uygun değil	Hiç uygun değil	Hiç uygun değil
2. Kural	Hiç uygun değil	Hiç uygun değil	Uygun değil	Uygun değil	Uygun	En uygun
3. Kural	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun değil
4. Kural	Uygun olabilir	Uygun olabilir	Uygun olabilir	Uygun olabilir	Uygun olabilir	Uygun olabilir
5. Kural	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun	Uygun değil	Uygun değil
6. Kural	Uygun değil	Uygun değil	Uygun değil	Uygun değil	Uygun değil	Uygun
7. Kural	Uygun değil	Uygun değil	Uygun değil	Uygun değil	Uygun	Uygun değil

### 7.11. Gelecek Çalışma Önerileri

Dağıtım kanalı tasarımı konusunu ele alan çalışmamız daha önce ifade edilmiş olduğu gibi ismini vermek istemeyen bir firmada gerçekleştirilmiştir. Firma herhangi bir teorik çalışmaya dayanmaksızın sezgisel ve pratik olarak dağıtım kanalı tasarımı yapan, pek çok kez kararına güvenen, ancak zaman zaman da kuşkular yaşayan bir yönetici tarafından yönetilmektedir. Bu veriler ışığında bir sonraki çalışmaların neler olacağına ilişkin üç öneri sunmayı uygun görmekteyiz.



1. Dağıtım kanalı tasarımı yapan şirketlerin alternatifleri değerlendirerek karar vermelerini sağlayacak bir simülasyon yazılımı geliştirilebilir.
2. Mevcut dağıtım kanalının performansını ölçecek bir sistem geliştirilebilir.
3. Sektörün diğer firmaları ile de görüşülerek/anket yapılarak sektörü daha iyi yansıtacak bulgular elde edilebilir.

Kanımızca üçüncü seçenek sektör firmalarında muhatap bulma sıkıntısı nedeniyle ciddi zorluk arzetymekte olduğundan en son denenecek çalışma olmalıdır.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dağıtım kanalı kısaca bir ürün veya hizmetin üreticisinden tüketicisine ulaşma yolu olarak tanımlanır. Ticari metanın imalat yerinden, kullanıldığı yere eriştiren, bunun için aynı süreçte çalışan, birbiriyle ilişki halinde olan kurum, kuruluşların oluşturduğu, burada sistem ifadesini kullanabiliriz, sistemlere dağıtım kanalı denmektedir. Bütün bunlar dağıtım kanalı konusunu tedarik zinciri yönetiminin alt kümelerinden birisi haline getirmektedir.

Dağıtım kanalı olmaması demek üreticilerin müşterilerine doğrudan satış yapmaları demektir. Bu durum bir yandan erişilebilecek müşteri sayısını sınırlarken diğer yandan da temas sayısını yükseltir. Sonuçta kanal kullanmaya kıyasla hem daha az müşteriye ulaşılmış olur hem de daha fazla yönetmek için daha çok işlem yapılması zorunluluğu doğar.

Tedarik zinciri yönetimi kapsamında dağıtım kanalı konusu iki genel başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar; “dağıtım kanalı tasarımı” ile “dağıtım kanalı yönetimi” başlıklarıdır. Her iki konu da temelde aynı amaç kümesine yönelir. Bunlar;

- i. Müşteri tatmininin artması
- ii. Dağıtım maliyetlerinin azalması
- iii. Kanal içindeki rekabetin azalması
- iv. İyi bir finansal performans sağlanmasıdır.

Bu ortak amaçlara karşın kanal tasarımı ile kanal yönetimi arasında farklar da bulunmaktadır. Farkların en anlamlısı kanal yönetiminin ancak kanal tasarımının yapılmasından sonra başlayabileceği gerçeğidir. Bu noktada şu önemli gerçeği de dikkate almak zorunluluğu bulunur: “kötü tasarımlanmış bir dağıtım kanalı ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin yukarıdaki amaç kümesine ulaşamaz. Buna karşın iyi tasarımlanmış bir kanal kötü de yönetilse amaçlarından çok geriye düşmez.” İşte bu gerçek nedeniyle tezimizin konusu dağıtım kanalı tasarımı olarak seçilmiştir.

Tezimizin üç amacı bulunmaktadır. Bunların ilki dağıtım kanalı ve dağıtım kanalı tasarımı konusunda bir literatür araştırması ve derlemesi yapmaktır. Bu amaca yönelik çalışmalarımız akademik ve bilimsel dergi ile kitaplardan oluşan, erişebildiğimiz tüm yayınların incelenmesi şeklinde yürütülmüş, buna İnternet kaynakları da eklenmiştir. Tezimizin teorik kısmı ile gerçekleştirilmeye çalışılan bu amaç sonunda hazırlanan sayfalar önemli bir Türkçe literatür olarak kabul edilebilir.

Tezimizin ikinci amacı orman ürünleri ve kereste sektöründe dağıtım kanalı tasarımına ilişkin veriler elde etmek, dağıtım kanalı tasarımının ne kadar bilimsel yapılmakta olduğunu ortaya çıkartmaktır. Bu amaçla yapılan çalışma sektörün önde gelen ve önemli bir pazar payına sahip olduğunu ifade eden firmalarından birinde vaka çalışması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda belirlenmiş olan 29 adet açık uçlu soru firmanın konuyla ilgili en üst düzey yöneticisine sorulmuştur. Sorular bir yandan kanal tasarımının nasıl yapıldığını, diğer yandan tasarım sırasında karşılaşılan zorluklar ile çözüm önerilerini açığa çıkaracak niteliktedir. Sektörün durumunu da yansıttığına inandığımız bulgular uygulama bölümünde derlenmiştir. Bulgular içinde burada bir kez daha vurgulanması hake eden başlık dağıtım kanalı konusunda herhangi bir teorik bilgi sahibi olunmadığı halde “rekabetin öğretmenliğinde” diyebileceğimiz bir şekilde doğru bakış açılarının kazanılmış olduğu ve dağıtım kanalının artık sadece bir satış değil, aynı zamanda iki yönlü bilgi akış mecrası olarak da görülmeye başlanmış olmasıdır.

Bununla beraber bir dağıtım kanalı tasarımında çok sayıda değişkenin ve parametrenin dikkate alınması gerekliliği karar sürecini çok karmaşıklaştırdığı halde konu yönetici tarafından analitik değil sezgisel yöntemle çözüme kavuşturulmaktadır. Haliyle böylesi bir yaklaşımın optimum olup olmadığı da anlaşılamamaktadır. Adının deşifre olmaması şartıyla görüşmeyi kabul etmiş olması nedeniyle şirketin kimliğini açıklayamamaktayız. Tezimizin üçüncü amacı literatür bilginizi vaka çalışması yaptığımız şirkete yansıtmak idi. Gerek görüşme sırasındaki yüz yüze temasımız gerekse görüşme öncesinde kendilerine iletmiş olduğumuz literatür derlemesi sayesinde bu amacımıza ulaşmış bulunmaktayız.

Orman ürünleri ve kereste sektöründe dağıtım kanalı tasarımına yönelik bir araştırmanın tam olarak yapılabilmesi için kuşkusuz daha çok sayıda ithalatçı ve bu ithalatçıların distribütörleri ile diğer kanal firmalarından veri toplanmasına gerek bulunmaktadır. Ancak sektörün koşulları böyle bir çalışmayı en azından tek bir tez hazırlama süresi içinde yapmaya olanak vermemektedir. Esasen vaka çalışması da ancak uzun uğraşlar sonrasında sonuç vermiştir. Dolayısıyla sonraki çalışmalar bu anılan doğrultuda gerçekleştirilebilir.

Çalışmamızın Bahçeşehir üniversitesi başta olmak üzere ilgili kurumlara faydalı olmasını dileriz.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Ballou, R. H., Gilbert, S. M., & Mukherjee, A. (2000). New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. *Industrial Marketing Management* 29 , 7-18.
- Boersma, K., & Kingma, S. (2005). From means to ends : The transformation of ERP in a manufacturing company. *Journal of Strategic Information Systems* 14 , 197-219.
- Chang, I.-C., Hwang, H.-G., Liaw, H.-C., Hung, M.-C., Chen, S.-L., & Yen, D. C. (2008). A Neural Network Evaluation Model for ERP Performance from SCM Case of Tunisian Companies. *Journal of Global Information Technology Management* , 24.
- Du, T. C., Lai, V. S., Cheung, W., & Cui, X. (2011). Willingness to share information in a supply chain:A partnership-data-process perspective. *Information & Management*
- Hunton, J. E., Lippincott, B., & Reck, J. L. (2003). Enterprise resource planning systems: comparing firm performance of adopters and nonadopters. *International Journal of Accounting Information Systems* 4 , 165-184.
- Hunton, J. E., Lippincott, B., & Reck, J. L. (2003). Enterprise resource planning systems: comparing firm performance of adopters and nonadopters. *International Journal of Accounting Information Systems* 4 , 165-184.
- İşletmelerin dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler ve endüstri işletmelerinde bir uygulama.süleyman demirel üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü

- işletme anabilim dalı doktora programı(İSPARTA 2002)*. KOTLER, Pazarlama Yönetimi, a.g.e.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics* 87 , 333-347.
- Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2010). Moderating the Impact of Global Sourcing on Inventories through Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics* .
- Jerry M. Rosenberg, *Perakendecilik Sözlüğü*, Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneği, BZD Yayıncılık, istanbul, 1998, s. 255'ten aktaran Kenan Aydın, *Perakende Yönetiminin Temelleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.10.
- Karasu, I. F. (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi* .
- Kova'cs, G. L., & Paganelli, P. (2003). A Planning and Management Infrastructure for Large,Complex,Distributed Projects-Beyond ERP and SCM. *Computers in Industry* 51 , 165-183.
- Lee, C., & Wilhelm, W. (2010). On integrating theories of international economics in the strategic planning of global supply chains and facility location. *Int. J. Production Economics* 124 , 225-240.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega* 34 , 107-124.
- Mzoughi, N., Bahri, N., & Ghachem, M. S. (2008). Impact of Supply Chain Management and ERP on Organizational Performance and Competitive Advantage:

- Mehmet Pala, Birol Saygı, *Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları*, istanbul Ticaret Odası Yayınları, istanbul, 2004, s.14.
- Madapusi, A., & D'Souza, D. (2012). The influence of ERP system implementation on the operational performance of. *International Journal of Information Management* 32 , 24-34.
- Moller,C.(2005). ERP II: a conceptual framework for next-generation enterprise systems *Journal of Enterprise Information Management* ;18,4 , 483.
- Nicolaou, A. I., & Bhattacharya, S. (2006). Organizational performance effects of ERP systems usage: The Impact of post-implementation changes. *International Journal of Accounting Information Systems* 7 , 18-35.
- Ömer Baybars Tek, *Perakende Pazarlama Yönetimi*, Üçel Yayımcılık, izmir, 1984, s.1.
- Ömer AŞICI, *Pazarlama*, Ege Üniversitesi iktisadi Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları, izmir, 1974, s.112.
- Ömer Baybars, Tek ve Engin Özgül, *Modern Pazarlama ilkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, izmir, 2005, s.581.
- Parush, A., Hod, A., & Shtub, A. (2007). Impact of visualization type and contextual factors on performance with enterprise resource planning systems. *Computers & Industrial Engineering* 52 , 133-142.
- Perspective to Enhance Enterprise Competitive Advantage. *Expert Systems with Applications* 35 , 1809-1816.
- Quattro Business ,Consulting, 2011, *Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması (TLSA) Yönetici Özeti*

- Samuel, K. E., Goury, M.-L., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2010). Knowledge Management in Supply Chain: An Empirical Study from France. *Journal of Strategic Information Systems* .
- Schnetzler, M. J., Sennheiser, A., & Schonsleben, P. (2007). A decompositionbased approach for the development of a supply chain strategy. *Int. J. Production Economics* 105 , 21-42.
- Su, Y.-f., & Yang, C. (2010). A Structural Equation Model for Analyzing the Impact of ERP on SCM. *Expert Systems with Applications* 37 , 456-469.
- Su, Y.-f., & Yang, C. (2010). Why are Enterprise Resource Planning Systems Indispensable to Supply Chain Management. *European Journal of Operational Research* 203 , 81-94.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm:Scale development and model testing. *Journal of Operations Management* 24 , 170-188.
- Tarantilis, C., Kiranoudis, C., & Theodorakopoulos, N. (2008). A Web-based ERP system for business services and supply chain management: Application to real-world process scheduling. *European Journal of Operational Research* 187 , 1310-1326.
- Towers, N., & Burnes, B. (2008). A Composite Framework of Supply Chain Management and Enterprise Planning for Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Supply Chain Management: An International Journal* Volume13 Number 5 , 349-355.
- Tarkan Erdoğan, *Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü*, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara, 2003, s.22-23



- Vergara, F., Khouja, M., & Michalewicz, Z. (2002). An evolutionary algorithm for optimizing material flow in supply chains. *Computer & Industrial Engineering* 43 , 407-421.
- Vollmann, T. E., Berry, W. L., Whybark, D., & Jacobs, F. (2005). *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management*. New York: McGrawHill International Edition.
- Wier, B., Hunton, J., & HassabElnaby, H. R. (2007). Enterprise resource planning systems and non-financial performance incentives: The joint impact on corporate performance. *International Journal of Accounting Information Systems* 8 , 165-190.
- Alpat, A., 2006, *Web Tabanlı Ortamda OLAP Araçlarının Karar Destek Sistemlerinde Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 92s.
- Babüroğlu O., Gökoğlu I., Tarım E., Topçu İ., Küçükyazıcı G., Özaydın Ö., Ağlan C., Bozkurt P., Arıkan V. , Gül S. Ve Yılmaz H., 2013, *Arama Katımlı Yönetim Danışmanlığı Ortak Akıllı Gelecek Tasarımı Diyalog Konferansı Sonuç Raporu*
- Düzgünoğlu, S., 2006, *Veri Ambarı ve OLAP Teknolojilerinden Yararlanılarak Karar Destek Amaçlı Raporlama Aracı Gerçekleştirimi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 128s.
- Dolgun, M. Ö., 2006, *Büyük alışveriş merkezleri için veri madenciliği uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 82s.
- GÖKÇİN, Gamze T., İç/Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, İstanbul

KARPAT, Işıl, Müğteri Tatmininin Sağlanması, Pazarlama Dünyası, Yıl:12, Sayı:71,  
Eylül –Ekim 1998

RİEMERS, Charlotje, Functional Relations In Distribution Channels and Location  
Patterns Of The Dutch Wholesale Sector, Geografiska Annaler Series B:  
Human Geograph , vol:80, Ğssue 2, 1998

LUSCH, Robert F. , Virginia N. Lusch, Principles of Marketing, Massachusetts, Boston,  
1991

CEMALCILAR, İlhan, Pazarlama: Kavramlar-Kararlar, İstanbul: Beta Basım Yayım  
A.Ş., Ocak 1994

TSE, David K., Peter C. Wilton, Models Of Consumer Satisfaction Formation: An  
Extension, Journal Of Marketing Research,Volume:25, Number:2,  
May 1988

TUNCER, Doğan, Tamer Arpacı, Doğan Yaşar Ayhan, Erinç Böge, M. Mithat Üner  
Pazarlama, Ankara: Gazi Yayınları, 1992

MUCUK, İsmet, Pazarlama Ğlkeleri, Genişletilmiş 13. Basım, İstanbul: Türkmen  
Kitabevi, 2001

ODABAŞI, Yavuz, SatıĞta ve Pazarlamada Müğteri ĞliĞkileri Yönetimi, 1.Basım  
İstanbul: Sistem Yayıncılık, Nisan 2000

OLUÇ, Mehmet, Dağıtım IV- Toptancılık, Pazarlama Dünyası, Yıl:3, Sayı:16,  
Temmuz-Ağustos 1989

## ***Diğer Yayınlar***

OECD/ITF (2013), *ITF Transport Outlook 2013: Funding Transport*, OECD Publishing/ITF.doi: 10.1787/9789282103937-en [on-line]

[http://www.oecd-ilibrary.org/transport/itf-transport-outlook-2013\\_9789282103937-en](http://www.oecd-ilibrary.org/transport/itf-transport-outlook-2013_9789282103937-en)

UND, 2013, *2013, Sektörel Değerlendirme Raporu, UND Yayınları* [on-line]

[www.und.org.tr](http://www.und.org.tr)

Capgemini, 2013, *Third Party Logistics Study, the State of Logistics Outsourcing* [online],

[http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/2013\\_Third-Party\\_Logistics\\_Study.pdf](http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/2013_Third-Party_Logistics_Study.pdf)

Blogspot,“scrum nedir” <http://scrum-tr.blogspot.com.tr/2007/10/scrum-nedir.html>

BİMTAŞ Inc., Koç University – UND, 2012, *Log4Green Project Report on “Istanbul Region Interview Documentation & Report”* (2007)

Capgemini, 2014, *Third Party Logistics Study*, [online],

[http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/3pl\\_study\\_report\\_web\\_version.pdf](http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/3pl_study_report_web_version.pdf)

European Commission, 2011, *WHITE PAPER Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system* /\* COM/2011/0144 final \*/ [online],

[http://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/2011\\_white\\_paper\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/2011_white_paper_en.htm)

European Commission, 2011, [online],

[http://ec.europa.eu/research/transport/pdf/infodays2012/handout\\_transport\\_in\\_horizon\\_2020.pdf](http://ec.europa.eu/research/transport/pdf/infodays2012/handout_transport_in_horizon_2020.pdf)

European Commission, 2007, *Freight Transport Logistics Action Plan (Communication from the Commission COM(2007) 607 final, [online],*  
[http://ec.europa.eu/transport/logistics/freight\\_logistics\\_action\\_plan/action\\_plan\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/logistics/freight_logistics_action_plan/action_plan_en.htm)

MEGEP. “*Toptancılığın özellikleri ve türleri*”,  
<http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/toptancilik.pdf> (2008)

Özkan, Y., 2008, *Veri Madenciliği Yöntemleri*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 216s.

Sulc3 “*Yazılım geliştirme modelleri*” <http://sulc3.com/model.html>

Sadi evren şeker “*sdlc yazılım geliştirme yaşam dairesi*”  
<http://bilgisayarkavramlari.sadievrenseker.com/2013/01/10/sdlc-yazilim-gelistirme-yasam-dairesi/> (2013)

SHETH, Jagdish N. , Rajendra S. Sisodia, *Mastering Marketing*, Great Britain: The European Institute of Business Administration, 1999

The World Bank, 2014, *Connecting to Compete, Global Logistics Performance Index and its indicators* [on-line]  
<http://lpi.worldbank.org/international/global/2014>

TİM, 2014, *İhracatçı Eğilim Anketi 2013 4. Çeyrek Sonuçları*, [on-line]  
<http://tim.org.tr/tr/ihracat-arastirma-raporlari-ihracatci-egilim-anketi.html>

T.C. Ekonomi Bakanlığı, *2023 İhracat Stratejisi*, [on-line]  
[www.ekonomi.gov.tr/upload/slogan/ihracat\\_stratejisi.pdf](http://www.ekonomi.gov.tr/upload/slogan/ihracat_stratejisi.pdf)

T.C. Resmi Gazete, 6 Temmuz 2013, 10. *Beş Yıllık Kalkınma Planı* [on-line]  
[www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/07/20130706M1-1-1.doc](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/07/20130706M1-1-1.doc)

The Arabian Supply Chain Journal, December 2013, [on-line]

[www.arabiansupplychain.com](http://www.arabiansupplychain.com)

Taşçı, E. (2006). *İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlamasının Üretim Faaliyetlerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü - Yüksek Lisans Tezi .

Yegül, M. F. (2003). *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) ve Türkiye'deki Uygulamaları*. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi .

UND, 2012, *Karayoluyla Uluslararası Eşya Taşımacılığı Sektörünün Analizi Genel Raporu* [online], [www.und.org.tr](http://www.und.org.tr)

WTO, 2013, *International Trade Statistics 2013*, [on-line]

[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm)

OR, Kenan, *Modern Perakendecilikte Müğteri Sadakati*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü , İstanbul 2000

Özgür Ülgen, *Türk Perakendecilik Sektörünün Senaryolar Yardımıyla Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi. 1999, s.3.

Özcan, M. O. (2006). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Web Tabanlı ERP Uygulamaları*. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı Soyadı :</b>	Mohammad BAGHERLOU
<b>Sürekli Adresi :</b>	Güngören/İstanbul
<b>Doğum Yeri ve Yılı:</b>	Tahran, 1983
<b>Yabancı Dili:</b>	Frsça,İngilizce,Azerice
<b>İlk Öğretim :</b>	Ghiyam,1990
<b>Orta Öğretim :</b>	Cefer Islami,1995
<b>Lise:</b>	Sema Lisesi, 1998
<b>Lisans :</b>	Yazd Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstürü Mühendisliği_İş Güvenli Bölümü, 2004
<b>Yüksek Lisans :</b>	Bahçeşehir Üniversitesi, 2012
<b>Enstitü Adı :</b>	Fen Bilimleri
<b>Program Adı :</b>	Tedarik Zinciri Ve Lojistik Yöntemi
<b>Çalışma Hayatı :</b>	Tekstil 2011(şimdi iş bakıyorum)