

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ

ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

**“AZERBAYCANDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİNİN UYGULANMA ÖZELLİKLERİ”**

konusunda

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ağakışiyev Eleddin Samir

BAKÜ – 2021

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

**Uluslararası Yüksek Lisans ve
Doktora Merkezi'nin direktörü
Doç. Dr. Fariz Ahmedov Salih**

_____ **imza**

“ ___ ” _____ **20__ il**

**“AZERBAYCANDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİNİN UYGULANMA ÖZELLİKLERİ”**

konusunda

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ana bilim dalının şifresi ve adı: 060409-İşletme

Bilim dalı: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi

Grup: 134

Tez yazarı:

Ağakişiyev Eleddin Samir

_____ **imza**

Tez danışmanı:

Dr. Veliyev Cebrayıl Xelil

_____ **imza**

Ana bilim dalı başkanı:

Doç.Dr. Şamkhalova Samire Oktay

_____ **imza**

Bölüm başkanı:

Prof. Dr. Kelbiyev Yaşar Atakişi

_____ **imza**

BAKÜ – 2021

Elm andı

Mən, Ağakışiyev Ələddin Samir oğlu and içirəm ki, “Azerbaycanda perakende sektoründe Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanma özellikleri” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

AZƏRBAYCANDA PERAKƏNDƏ SEKTORUNDA TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏTBİQİ ÖZƏLLİKLERİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Müasir dünyada müəssisələrin ən vacib missiya və hədəflərindən biri məhsulu və ya xidməti vaxtında müştəriyə çatdırmaq və işə dəyər qatmaqdır. Son illərdə qloballaşmanın təsirinin artması və artan rəqabət fonunda şirkətlərin müştərilərinə məhsul və ya xidmətləri çatdırması müddətində fərqlilik yaratmağa yönəlik fəaliyyətləri Təchizat Zəncirinin əhəmiyyətini ifadə edir. Bu faktorlar şirkətləri ucuz qiymətə daha keyfiyyətli və etibarlı məhsullar təklif etməyə məcbur etmişdir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqat mövzusunun məqsədi Təchizat Zəncirinin şirkətlər və müəssisələr üçün bugünkü dəyəri haqqında danışmaqdır. Təchizat Zənciri sisteminin Azərbaycanın pərakəndə sektorundakı tətbiq xüsusiyyətlərini araşdırılmasıdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Statistik analiz aparılmış, pərakəndə sektoru ilə əlaqəli rəqəmlər şərh edilmişdir. Eyni zamanda, Azərbaycanın pərakəndə sektorundakı bəzi şirkətlərlə aparılan müsahibələrlə axtarılan suallara cavab tapılmağa çalışılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat çərçivəsində "Bazarstore", "Bizim Market" və "Rahət Market" kimi pərakəndə şirkətlərinin məlumatları müsahibə metodu ilə toplanmışdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycan bazarında əldə edilən məlumatlar pərakəndə sektorunda illər ərzində ticarət dövryyəsinin dəyişməsinə, satış məntəqələrinin bölgüsünü və pandemiyanın təsirləri ilə dəyişən rəqəmləri bizə göstərəcəkdir. Şirkətlərlə aparılan müsahibələrdə onlara Təchizat Zəncirinin fəaliyyətləri ilə əlaqədar suallar verilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Satış İdarəetməsi, Layihə İdarəetməsi, Təchizatçı Portalı, Səhmdar İdarəetməsi, Satınalma İdarəetməsi, Diler və Françayz Portalı, Müştəri Əlaqələri İdarəetməsi, İdxal və İxrac İdarəetməsi kimi proseslər həm veb, həm də masüstü tətbiqetmələrlə hərtərəfli idarə olunmalıdır.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Təchizat Zəncirinin səmərəli idarə olunması şirkətin xammal xərcinin azalmasına səbəb ola bilər. Burada əsas məqsədlərdən biri də müştərilərin ehtiyaclarına cavab verən həll variantlarının xərcini azaltmaqdır.

Açar sözlər: Təchizat Zənciri İdarəetməsi, pərakəndə sektoru, istehsal, logistika, şirkət.

AZERBAJCANDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN UYGULANMA ÖZELLİKLERİ

ÖZET

Araştırmanın güncelliği: Günümüzün dünyasında işletmelerin en önemli misyon ve amaçlarından biri ürün ve ya hizmetin müşteriye vakti-vaktinde aktarılması ve elde olunan kazancın işletmeye değer katmasıdır. Son yıllarda dünyada globalleşme etkisinin daha da kabarması, rekabetin artması fonunda artık işletmelerin ürün ve ya hizmetleri müşterilerine ulaştırmaları müddetinde farklılık yaratmasına yönelik faaliyetleri Tedarik Zincirinin önemini ifade etmektedir. Bu faktörler firmaları ucuz maliyetle daha kaliteli ve güvenilir ürün sunmaya mecbur etmiştir.

Araştırmanın amacı: Tez konusunun amacı Tedarik Zincirinin şirketler ve işletmeler için günümüzdeki değerinden bahsetmektir. Azerbaycan perakende sektöründe Tedarik Zinciri yönetiminin uygulanma özelliklerinin araştırılmasıdır.

Kullanılan araştırma yöntemleri: İstatiksel analiz yürütülmüş, perakende sektörle ilgili rakamlar yorumlanmıştır. Aynı zamanda Azerbaycan perakende sektöründe bazı şirketlerle düzenlenen mülakatlarla aranan sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırma veritabanı: Araştırma çerçevesinde “Bazarstore”, “Bizim Market” ve “Rahat Market” gibi perakendecilerin verileri mülakat yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırma sınırlamaları: Azerbaycan piyasasıyla ilgili elde edilmiş veriler bize yıllar içerisinde perakende sektördeki ticaret devriyelerinin değişimini, satış noktalarının dağılımını, aynı zamanda pandeminin etkileriyle değişen rakamları gösterecektir. Şirketlerle yürütülmüş mülakatlardaysa onlara Tedarik Zinciri faaliyetleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir.

Araştırmanın bilimsel yeniliği ve pratik sonuçları: Hem web, hem masaüstü uygulamalarıyla Satış Yönetimi, Proje Yönetimi, Tedarikçi Portalı, Stok Yönetimi, Satınalma Yönetimi, Bayi ve Franchise Portalı, Müşteri İlişkileri Yönetimi, İthalat ve İhracat Yönetimi gibi süreçler kapsamlı şekilde yönetilmelidir.

Sonuçların kullanılabileceği alanlar: Tedarik Zincirinin efektif yönetilmesi şirketin hammadde maliyetinin azalmasına sebep ola bilir. Burada esas amaçlardan biri müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan çözüm opsiyonlarının maliyetini azaltmaktır.

Anahtar kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, perakende sektörü, üretim, lojistik, şirket.

KISALTMALAR VE İŞARETLER

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BTK	Bakü-Tiflis-Kars
CRM	Consumer Relationships Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
GPS	Global Positioning System (Küresel Konumlama Sistemi)
IoT	Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
QR	Quick Response (Hızlı Yanıt)
OEM	Original Equipment Manufacturer (Orjinal Ürün Üreticisi)
SCM	Supply Chain Management (Tedarik Zinciri Yönetimi)
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi

İÇİNDEKİLER

	GİRİŞ.....	8
I BÖLÜM.	TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEORİK-METODOLOJİK İÇERİKLERİ.....	11
1.1.	Tedarik Zincirinin mahiyeti ve Tedarik Zinciri Yönetiminin gelişim süreci.....	11
1.2.	Tedarik Zinciri modelleri ve uygulama alanları.....	19
1.3.	Perakende sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanma özellikleri ve Tedarik Zinciri sürecini etkileyen faktörler.....	27
II BÖLÜM.	AZERBAYCAN PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ AÇISINDAN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	35
2.1.	Azerbaycan perakende sektörünün mevcut durumu ve pandemi sürecinin Tedarik Zinciri Yönetimi açısından sektöre etkileri.....	36
2.1.1	Azerbaycan perakende sektörünün mevcut durumu.....	36
2.1.2	Pandemi sürecinin Tedarik Zinciri Yönetimi açısından sektöre etkileri.....	42
2.2.	Tedarik Zinciri Yönetimi açısından perakende sektörünün özellikleri.....	48
2.3.	Perakende sektöründe Tedarik Zincirinin uygulanması ile ilgili başarılı şirket örnekleri ve başarı özellikleri	51
III BÖLÜM.	AZERBAYCANDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN UYGULANMA SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	58
3.1.	Perakende sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanma sorunları ile ilgili anket çalışması.....	58
3.2.	Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve teklifler	66
3.2.1.	Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi.....	66
3.2.2.	Tedarik Zincirinin efektif ve etkili yönetilmesi adına teklifler.....	68
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
	KAYNAKÇA	79
	Şekillerin listesi.....	83
	Tabloların listesi.....	83

GİRİŞ

Araştırmanın güncelliği: Günümüzün dünyasında işletmelerin en önemli misyon ve amaçlarından biri ürün ve ya hizmetin müşteriye vakti-vaktinde aktarılması ve elde olunan kazancın işletmeye değer katmasıdır. Son yıllarda dünyada globalleşme etkisinin daha da kabarması, rekabetin artması fonunda artık işletmelerin ürün ve ya hizmetleri müşterilerine ulaştırmaları müddetinde farklılık yaratmasına yönelik faaliyetleri Tedarik Zincirinin önemini ifade etmektedir. Tedarik Zinciri Yönetiminin gelişimi geçen asrın 60-cı yıllarına denk gelmektedir. İlk aşama olarak kabul gören fiziksel dağıtımla ilgili fikir yürüten Bowersox bu sürecin firmaya dışsal alanda rekabet üstünlüyü temin edeceğini söylemiştir. 70-li yıllarda ise menajerler süreç içi faaliyetlerin kalite, maliyet ve gelişim üzerine ciddi bir etkisi olduğunu kavramışlar. Bu dönemde işletmeler üretim, pazarlama, finans gibi etkenleri kapsayacak bir merkezi bütün oluşturmuşlar. Böylece her faaliyetin maliyyetini azaltmaktan ziyade bütün maliyeti birlikte ele olan sistem yaratılmıştır. 80-ci yıllardan rekabet ve globalleşmenin etkilerinin artması firmaları ucuz maliyetle daha kaliteli ve güvenilir ürün sunmaya mecbur etmiştir. Bu ise Tedarik Zinciri Yönetiminin lojistik aşamasını ifade etmektedir. Böylelikle, işletmeler yalnız kendi yönetimlerinde yer almalarının yeterli olmadığını anlamışlardır. Kendilerine girdi sağlayan yukarı doğru işletmelerin yer aldığı ve çıktını oluşturan, tüketicilere ürünleri ulaştıran ve satışsonu hizmet veren aşağıya doğru işletmelerin yer aldığı şebekenin yönetiminde var olmaları gerektiğinin farkına varmışlardır.

Sorunun ifadesi ve çalışma seviyesi: Tezde temel konumuz Azerbaycan perakende sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanma özelliklerinin araştırılmasıdır. İlk olarak önceliğimiz Tedarik Zinciri kavramı ve gelişim sürecinin anlatılmasıdır. Aynı zamanda Tedarik Zinciri modellerinden hangisinin hangi alanda uygulandığı çözülmesi gereken sorudur. Azerbaycanda perakende sektörün mevcut durumunun analizinin yapılması ve pandeminin etkilerinin araştırılması planlanmıştır. Şirketlerin başarı sırlarının çözülmesi de öncelik olarak karşımızdadır. Sonda

Azerbaycanda perakende sektöründe Tedarik Zinciri sorunlarının araştırılması gerçekleştirilecektir. Bunlar için çözüm önerileri sunulacaktır. Mülakat usulüyle sorgu yapılacaktır. Azerbaycan piyasası çerçevesinde araştırma bulgularının istatistiksel analizi yürütülecektir.

Araştırmanın amacı ve görevleri: Tez konusunun amacı Tedarik Zincirinin şirketler ve işletmeler için günümüzdeki değerinden bahsetmektir. Azerbaycan perakende sektöründe Tedarik Zinciri yönetiminin uygulanma özelliklerinin araştırılmasıdır.

- 1) Tedarik Zinciri kavramının açıklanması ve gelişim sürecinin tarihsel analizi.
- 2) Tedarik Zinciri modellerinin öğrenilmesi ve uygulama alanlarının tespiti.
- 3) Perakende sektöründe Tedarik Zincirinin uygulanma özelliklerinin anlatılması ve Tedarik Zincirini etkileyen faktörlerin analizi.
- 4) Azerbaycanda perakende sektörünün mevcut durumunun öğrenilmesi ve pandeminin perakende sektörüne Tedarik Zinciri açısından etkileri.
- 5) Perakende sektörünün Tedarik Zinciri yönetimi açısından özelliklerinin açıklanması.
- 6) Perakende sektöründe Tedarik Zinciri yönetimi uygulamaları ile ilgili başarılı şirket örnekleri.
- 7) Perakende sektöründe Tedarik Zinciri uygulamaları ile ilgili sorunları içeren mülakat çalışmasının yapılması ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi.
- 8) Değerlendirmelere bağlı olarak tekliflerin verilmesi.

Araştırma nesnelere: Azerbaycan perakende sektörü piyasasıyla ilgili istatistiksel veriler, “Bazarstore”, “Bizim Market” ve “Rahat Market”le yürütülen mülakatlar araştırma nesnelereini teşkil etmektedir.

Araştırma yöntemleri: İstatistiksel analiz yürütülmüş, perakende sektörüyle ilgili rakamlar yorumlanmıştır. Aynı zamanda Azerbaycan perakende sektöründe bazı şirketlerle düzenlenen mülakatlarla aranan sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmıştır

Araştırmanın veritabanı: Araştırma çerçevesinde “Bazarstore”, “Bizim Market” ve “Rahat Market” gibi perakendecilerin verileri mülakat yöntemiyle toplanmış, onların faaliyetine yönelik bilgi edinilmiştir.

Araştırmanın kısıtları: Azerbaycan piyasasıyla ilgili elde edilmiş veriler bize yıllar içerisinde perakende sektöründeki ticaret devriyelerinin değişimini, satış noktalarının dağılımını, aynı zamanda pandeminin etkileriyle değişen rakamları gösterecektir. Şirketlerle yürütülmüş mülakatlardaysa onlara Tedarik Zincirinin önemi, faydaları, hangi modelden yararlandıkları, dünyanın hangi önde gelen şirketlerini araştırdıkları, faaliyetlerine etki eden faktörler, pandeminin etkileri gibi sorular yöneltilmiştir.

Araştırmanın bilimsel yeniliği: Günümüzde gelişmiş ülkelerin işletmelerinde uygulanmasının önemi iyice anlaşılan ve firmalar için hayati önem taşıyan e-iş sistemlerinden biri olan Tedarik Zinciri Yönetimi yapısının ülkemizdeki işletmeler tarafından da öneminin ve faydalarının anlaşılması gereklidir. Gelişen bilgi-haberleşme teknolojilerinin de yardımıyla işletmelerarası bütünleşmeler ve işbirliğinin değer yaratıcı şekilde yayıldığı görülmektedir. Artık çağdaş zamanda işletmelerin tek-tek rekabetkabiliyetli olmaları anlayışı yerine yer aldıkları Tedarik Zincirlerinin arasında rekabet ortamı oluşmaktadır.

Sonuçların ve uygulama alanlarının pratik önemi: Tedarik Zincirinin şirket için bir çok alanlarda ciddi derecede önemi vardır. Şirketin genel planlamasında Tedarik Zincirinin yeri çok büyüktür. Diğer işlerle bütünleşik şekilde Tedarik Zinciri Yönetimi hayata geçirilmektedir. Aynı zamanda pazarlamayla da Tedarik Zinciri Yönetiminin ilişkisi vardır. Tedarik Zincirinin efektif ve etkili yönetilmesi son safhada müşteri memnuniyetinin artmasına sebep olacaktır. Son olarak etkili bir Tedarik Zinciri Yönetimi şirketin global anlamda uluslararası piyasalara açılmasına sebep olabilir.

I BÖLÜM. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEORİK-METODOLOJİK İÇERİKLERİ

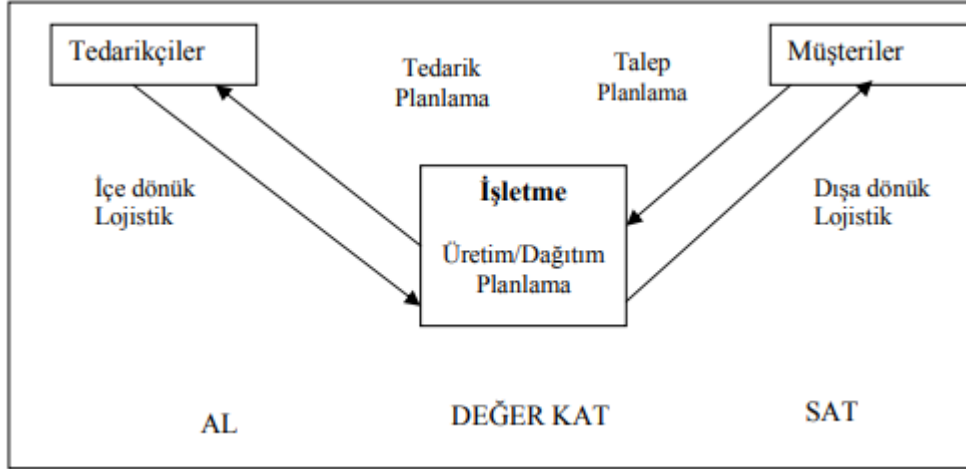
Tedarik Zinciri Yönetimi anlayışını açıklamamışdan önce Tedarik Zinciri terimi ile tanış olalım. Tedarik Zinciri - hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağıdır (Özdemir A.İ., 2005: s.2). Başka bir deyişle, Tedarik Zinciri kendi aralarında bilgi, ürün ve malzeme hareketliliği görülen tedarikçiler, lojistik hizmet temincileri, üreticiler, dağıtıcılar ve perakendecileri içinde bulunduran bir sistemdir. En geniş tanım olarak Tan ve ekibinin açıklamasına göre Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) (SCM) – malzeme ve ürünlerin hammaddeden son ürüne kadar yönetilmesini kapsayan, rekabet üstünlüğü kazanmak için firmaların yeteneklerinden ve teknolojiden nasıl faydalanacağı üzerine odaklanan, etkinlik ve optimizasyon hedefi ile ticari-ekonomik ortaklıklar oluşturan yönetim şeklidir. Basitçe ifade etmek gerekirse, Tedarik Zinciri Yönetimi – mal ve hizmetlerin akışını kontrol eder ve bir işletmenin tedarik bazlı faaliyetlerinin etkin bir şekilde düzenlenmesini sağlar. Bu pazarda rekabet avantajı elde etmek ve müşteri için değeri en üst düzeye çıkarmak için yapılır.

1.1. Tedarik Zincirinin mahiyeti ve Tedarik Zinciri Yönetiminin gelişim süreci

Tedarik Zinciri Yönetimi hammaddeden son ürüne kadar gerçekleşen işlemde hem yukarı (upstream, girdi temin edenler), hem de aşağı (downstream, dağıtım ve pazarlama sonrası faaliyetler) bilgi ve malzeme hareketinin koordinasyon ve kontrolünü sağlayan bir ekonomik ağıdır. Burada bir alanın egemenliğinden bahs edemeyiz. Satın alma, üretim, depolama, dağıtım her biri farklı bir işdir. Amma her biri de bir-birine sık bağlıdır. Bu üretimden ürün geliştirmeye ve bu süreçleri yönlendirmek için gereken bilgi sistemlerine kadar kapsar. Tüm prosesler ve süreçler sağlam olduktan sonra Tedarik Zinciri yapısı da sağlam olacaktır.

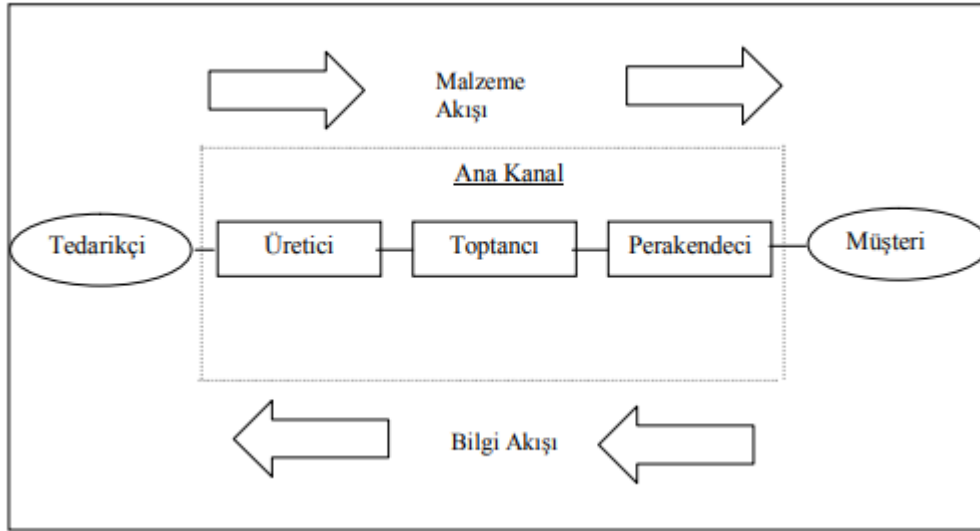
Aşağıdaki fotoğraflarda Klasik Tedarik Zinciri Yönetiminin oluşturduğu şebeke görülmektedir:

Şekil 1: Klasik Tedarik Zinciri Yönetim Yapısı



Kaynak: Özdemir, A.İ. (2004). 23, 87-96.

Şekil 2: Klasik Tedarik Zinciri Yönetim Yapısı



Kaynak: Özdemir, A.İ. (2004). 23, 87-96.

Kısa biçimde tanımlasak, Tedarik Zinciri Yönetimi hammadde teçhizinden üretime, buradan da sonuncu müşteriye dağıtımına kadar süren tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteri arasında para, malzeme, ürün ve para akışıdır.

Tedarik Zinciri Yönetiminin esas maksatları aşağıdakilerdir:

- Müşteri memnuniyetini artırmak;
- Stokları azaltmak;
- Stokla alakadar mali yükü azaltmak;
- Aktivite maliyetini azaltmak;
- Ürün hatalarını minimize etmek;
- Çevrim süresini azaltmak (Özdemir A.İ., 2005).

Bu hedefleri gerçekleşmesinde tedarikçi-firma-tüketici şebekesinde enfarmasyon ve haber paylaşımının rolü büyüktür. Bilgi, haber, plan paylaşımı Tedarik Zincirindeki rekabetsizliği ve gelişimi artırmaktadır. Tedarik Zincirinde bulunan firmalar arasında bilgi akışı ve koordinasyon talepteki bilinmezlikleri azaltmakta, stok maliyetlerini düşürmektedir. Günümüzün dünyasında artık yalnızca firmalararası rekabetsizden söz edilemez. Rekabetsiz artık Tedarik Zincirleri arasında da görülmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetiminin bilgi ve haber paylaşımı, zaman ve kaynak israfını önlemesi gibi faydaları başta olmakla bir çok yararına değine biliriz. Bunlardan bazıları şu şekildedir: Stokların azalması; Tahmin doğruluğunun artması; Zincir boyu verimliliğin artması; Zincir boyu maliyetin azalması; Kapasite-gerçekleşme seviyesinin artması; Teslim performansının iyileşmesi; Çevrim zamanının kısalması; Katma değer yaratmayan, şirkete katkısı olmayan faaliyetlerin minimize edilmesi; Gereksiz malzemelerin minimize edilmesi; Stok dönme hızında artma; Gelirlerde artım; Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarında maliyetleri kırmak; Ürün buluna bilirliliği; Sipariş karşılama süresinin azalması; Sipariş karşılama oranında iyileşme; Talebi karşılama becerisinin gelişmesi; Ekonomik katma değer yaratılması; Sermayeden faydalanma; Pazara çıkış zamanında azalma; Lojistik harcamalarda tasarruf.

Etkin bir Tedarik Zinciri uygulaması şirketlere aşağıdaki açılardan önemlidir:

- Girdilerin dahil olmasını sağlayarak üretimin uzunmüddetliliğini temin eder;
- Tedarik zamanını azaltarak pazardaki değişikliklere daha az sürede cevap verilmesine yardımcı olur;

- Tüketici ihtiyaçlarının en kaliteli şekilde karşılanmasına katkıda bulunur;
- Teknoloji kullanımıyla yenilik ve innovasyonu stimüle eder;
- Toplam harcamaları azaltır;
- Firmanın tüm materyal-malzeme, para ve bilgi akışını yönetilebilir hale getirir (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2011).

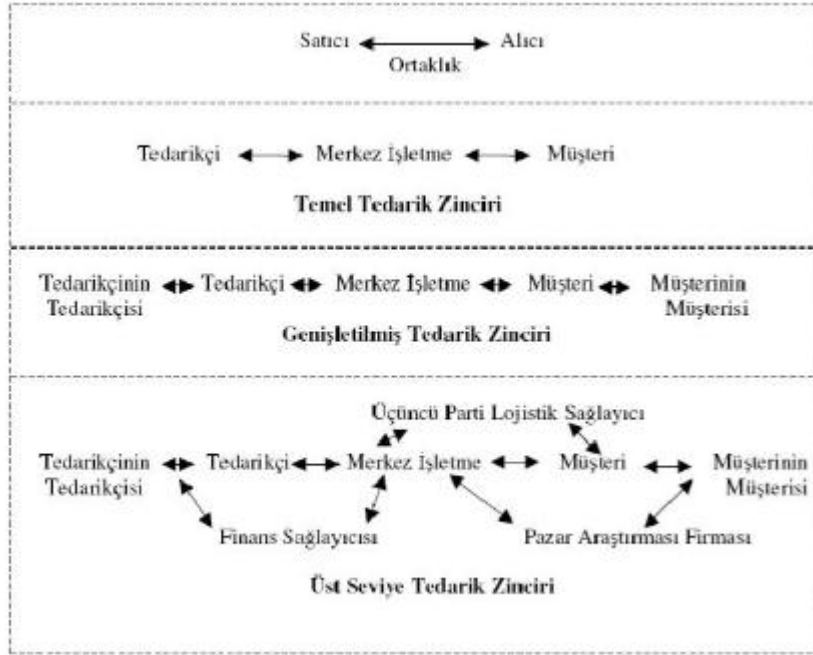
Dünyada 1000 üzeri işletmede yürütülen araştırma sonuçlarıncaya Tedarik Zinciri Yönetiminin etkisi belirtilen rakamlar bu çerçevededir: İşletme maliyetleri (10-20 % azalma); Lojistik maliyetler (10-12 % azalma); Malzeme satın alma fiyatları (5-10 % azalma); Raf ömrü az olan ürünlerin stokları (10-20 % azalma); Kapasite kullanımı (5-20 % iyileşme); Talep-tahmin dengesi (20-60 % iyileşme); Malzeme stok seviyesi (30-50 % azalma); Sipariş tamamlama (5 % iyileşme); Envanter (25-60 % azalma); Teslim performansı (15-28 % artma); Sipariş karşılama (20-30 % iyileşme).

Honeywell Endüstriyel Otomasyon ve Kontrol İşletmesi Tedarik Zinciri uygulamaları sonucu hata seviyesinin 1990-1996 yılları arasında 90 % civarında azaldığını tespit etmiştir. NESİ Şirketinin araştırmasına göre, Tedarik Zinciri Yönetimi ile işletme maliyeti 32 %-den fazla azalmakta, dağıtım performansı 50 % üzeri artış göstermekte, stok listeleri 95 % üzeri azalmakta, stok dönüş hızı 100 % üstü artış, müşteri tatmini ise 5 % üzeri artış sağlamaktadır (Öztürk D., 2016).

Tedarik Zincirini “Temel Tedarik Zinciri”, “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” ve “Üst Seviye Tedarik Zinciri” olmak üzere üçe ayırmak mümkündür (Eymen U.E., 2007: s.7). Temel Tedarik Zincirinde firma, müşteri, tedarikçi üçlüsü vardır. Üst Seviye Tedarik Zincirinden bahs ederken Tedarik Zinciri faaliyetlerine üçüncü parti tedarikçi, müşteri ve sağlayıcılar da girmektedir.

Genişletilmiş yapı diğer ortakların da ortaya çıkmasıyla oluşturulan zincirdir. Genişletilmiş zincir ürün tasarımından, üretim ve satışa kadar tüm seviyelerde bulunan üretici, satıcı, müşteri, dağıtıcı ve bayi gibi çeşitli kanalların geniş şirket yapısı çerçevesinde bir-birine bağlanması ve alınmak potansiyeli olan ürün ve hizmetin oluşturulduğu önemli işbirliğidir.

Şekil 3: Tedarik Zinciri türleri yapısı



Kaynak: Eymen, U.E. (2007).

Tedarik Zinciri Yönetiminin gelişim süreci. Tedarik Zincirinin yeni bir anlayış olduğunu ve tarihinin işletmelerle aynı olduğunu söyleye biliriz. Ancak modern yapısını 2-ci Dünya Savaşından sonra elde etmiştir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte yüksek seviyede ürün, bilgi, para akışının kolaylaşması, 1990-larda soğuş savaş bitdikden sonra kapitalist teorinin global ekonomide ağır basması, çokuluslu ekonomik ve siyasi işbirliklerinin kurulması, serbest ticaretin yoğunlaşması, ülke sınırları ve idari tedbirlerin ticaretin karşısında engel olma özelliğini kaybetmesi, çokuluslu işletmelerin sayısının, fonksiyonlarının ve iş yükünün çoğalması, küresel ekonomide rekabetin yoğunlaşması Tedarik Zincirinin modern yapısının oluşmasına etki eden faktörler arasındadır.

Tedarik Zinciri terimi ilk defa 1982-ci yılda Kith Oliver tarafından kullanılmıştır. Oliver üretim, pazarlama, dağıtım faaliyetlerini ayırmakla yeni bir vizyon ortaya koymuştu. Tedarik Zinciri yönetimi kavramı daha sonra Houlihan tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir.

1989-cu yılda Berlin duvarı yıkıldıktan sonra kapitalist ekonomi ideolojisi dünya ekonomisine hakim olmaya başladı. Bu sistemin esas hedefi “daha fazla kar etmek” olduğundan iş dünyasında da esas amaç bu olmuştur. Ancak her gün daha da liberalleşen piyasada “kar maksimizasyonu” misyonunu gerçekleştirmek o kadar da kolay değildi. Her gün gelişen piyasa müşteri merkezliydi ve müşteri hata ve lüzumsuz bekleme istemiyordu. Kaliteli üretim bekliyordu. İşletmeler rakiplerine üstünlük sağlamak adına yoğun rekabet ortamında modern ekonomik piyasa koşullarına adapte olmak zorundaydı.

Tedarik Zinciri Yönetimi gelişim tarihine göz atıldığında beş farklı aşamayla karşılaşmaktayız. Bu aşamaları detaylı şekilde inceleyelim:

1900-1960-cı yıllar aralığında lojistik alan firmalararası rekabet unsuru olmaktan daha çok operasyonel mahiyet kesp etmekteydi. Lojistik operasyonlar bu devirde daha çok depolama ve ulaştırma cinsinden fiziksel dağıtım görevleri görmekteydi. Bundan yola çıkarak bu zaman dilimi Depolama ve Ulaştırma aşaması olarak geçmektedir. Lojistik bu yıllarda diğer fonksiyonlardan (satış, pazarlama, üretim ve s.) daha az ilgi görmekteydi. Yönetim dalı ve teknoloji o zamanlar çok ilerlemediği için sorunları çözmek adına firmalar lojistikle ilgili işleri departmanlar arasında bölmekteydi.

1960-lardan itibaren lojistik alanın işlerinin departmanlar arası bölünmesinin fazla harcamalara yol açtığı fikrine varıldı. Şirketler artık pazarlama, üretim, finans gibi fonksiyonları hayata geçirmek için dağıtım aktivitelerini merkezi-bütünleşik fiziksel dağıtım bölümü altında uygulamaya koymuşlar. Sistemin maliyeti bir bütün olarak ele alınmıştır. Bu döneme Toplam Maliyet Yönetimi aşaması adı verilmiştir (Özdemir A.İ., 2005). Toplam maliyete müşteri hizmet seviyeleri (lojistik amaçlar için), depo maliyeti, taşıma maliyeti, sipariş işleme, envanter bulundurma ve s. maliyetler dahildir. İlk defa 1969 yılında Bowersox fiziksel dağıtımla alakadar akımları değerlendirmiş ve nihayetinde dağıtımın firmaya kanaliçi entegrasyonla rekabette üstünlük kazandıracağını söylemiştir. Bu dönemde malzeme yönetimi (malzeme üreticileri ve

malzeme niteliği gibi hususlar), depoya giriş-çıkışı gözlemlenen ürün hareketleri, envanter takibi ve s. konularda yol katedilmiştir.

1970-ci yıllardan itibaren Malzeme İhtiyaç Planlama sisteminin ortaya çıkmasından sonra şirketler süreççi faaliyetlerin önemini anlamışlar (kalite, üretim maliyeti, yeni ürün geliştirme ve teslimde tedarik zamanı üzerine). Bunun sonucunda depolama, taşıma ve müşteri hizmeti fonksiyonları sistemleştirilmiş ve “fiziksel dağıtım yönetimi” (“physical distribution management”) (Ross tarafından malzeme yönetimi de adlandırılmıştır) safhasına geçiş yapılmıştır. 70-ci yıllardan itibaren dünya çapında satınalma anlayışı önem arz etmeye başlamıştır. 1980-li yıllarda rekabetin kızışmasıyla birlikte az maliyet-yüksek kalite prensibi ile üretim mecburiyeti ortaya çıktı. Bu yıllardan lojistik safhaya geçiş olmuştur. Bu aşama Ross tarafından lojistiğin entegrasyonu olarak ifade olunmaktadır (Özdemir A.İ., 2005: s.4). Bu dönemden 2 mühim yönetim felsefesi daha ağır basmaya başladı: Tam Zamanında Üretim (Just in Time Production) ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management). Üçüncü tarihi aşama olan bu zaman dilimine Bütünleşik Lojistik Yönetimi adı verilmiştir. Houlihan şirketin stratejik kararları ve lojistik odaklılığı tek olarak değerlendiren sistem geliştirmiştir. Böylelikle, Houlihan ilk defa bu durum için Tedarik Zinciri anlayışını dile getiren ilk kişi olmuştur. 1985’li yıllarda Tedarik Zincirinin ilk öncüsü kabul edilen Hızlı Yanıt (QR) sistemi geliştirilmiş ve ilk defa tekstil endüstrisinde kullanılmıştır (Öztürk D., 2016: s.3). Bu uygulamayla birlikte müşteri ihtiyaçlarını belirli zaman diliminde gidermekle onları memnun etmek amaçlanıyordu. 1990-cı yıllardan müşteri ihtiyaçlarının en az maliyetle giderilmesi için tedarikçi-perakendeci-dağıtıcı ortaklaşa programı olan Etkin Tüketici Yanıtı (Effective Consumer Response) sistemi ortaya çıkmıştır. Bir sonraki program Sürekli İkmal Planlaması (Continous Replenishment Planning) adıyla ortaya çıkmıştır.

Dördüncü dönemde şirketler lojistik aktivitelerin artık rekabette yetmediğinin farkına varmışlar. Hizmet kalitesinin artması isteği, organizasyonların re-konstruksisi, global etkilerin çoğalması ve bilgi-teknoloji alanındaki gelişmeler şirketleri yeni

stratejiler üretmeye yöneltmiştir. Nihayetinde bu strateji Tedarik Zinciri Yönetimi adını almıştır. Bu aşamaya Bütünleştirilmiş Tedarik Zinciri Yönetimi adı verilmiştir (Metz tarafından adlandırılmıştır). 1990-cı yıllardan Tedarik Zincirinde etkinliğin artırılması için takımlar yaratılmış, işbirliği, iletişim gibi anlayışların öneminin farkına varılmıştır. Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning), Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi gibi anlayışların Tedarik Zinciri ile kombinasyonu konusu dikkate alınmıştır. Kapalı Döngü Tedarik Zinciri, Tersine Lojistik, atıkların gözetilmesiyle ilgili Yeşil Tedarik Zinciri gibi kavramlar ortaya atılmıştır.

2000-cı yıldan itibaren Tedarik Zinciri alanında çalışmalar bir hayli artmıştır. Bu zincirin merkezinde tüketici ve müşteri ihtiyaçları, istekleri bulunmaktadır. Müşterilerle ilgili değişikliğin zincire etkisinden bahs edilmiştir. Çalışmalar daha çok esnek yapılı Tedarik Zincirleriyle bağlı olmuştur. Tedarikçilerden temin olunan mal ve hizmetlerin müşteri taleplerini karşılamada önemli role sahip olduğu gözlemlenmiştir. Malın kaliteli üretiminin yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Yeni başarı faktörü malın müşteriye nerde, ne zaman, hangi miktarda, nasıl ulaştırılmasıdır. Yöneticiler yalnız kendi firmalarını yönetmenin yeterli olmadığını farkına vardılar. Böylelikle, kendilerine girdi sağlayan yukarıya doğru (upstream) ve son müşteriye malı ulaştıran ve satış sonrası hizmet veren aşağıya doğru (downstream) tüm firmaların dahil olduğu ekonomik ağda bulunmaları gerektiğini anladılar.

2000-li yıllardan internetin globalleşmesi, yeni bilgi teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte e-ticaret, e-lojistik, e-tedarik, gerçek zamanlı veriye dayanan talep tahmini, internet tabanlı izleme gibi anlayışlar Tedarik Zinciri üzerine ilave edilmiştir. Beşinci ve son dönem olan bu aşama E-Tedarik Zinciri Yönetimi aşaması olarak geçmektedir. Bu anlayışı şirketler bir çok alanda kullanabilmektedirler (müşteri ilişkileri, işletme lojistiği, sipariş verme, satınalma, müşteri hizmetleri, stok yönetimi gibi). ABD-de E-Tedarik Zinciri Yönetimi kullanımını test etmek amacıyla yürütülen çalışmada işletmelerin – 12.3 %-inin üretim planlamasında, 56.2 %-inin işletme lojistiğinde, 30.1 %-inin stok yönetiminde, 50.7 %-inin sipariş vermede, 42.5 %-inin

müşteri hizmetlerinde, 45.2 %-inin ise tedarikçi-müşteri ilişkilerinde bu uygulamayı kullandıkları tespit edilmiştir. E-Tedarik uygulaması materyel maliyetlerinde 5-20 % azalmaya, kaynak-döngü zamanında 25-30 % azalmaya, pazara giriş zamanında 10-15 % artmaya etki etmektedir (Öztürk D., 2016).

2000-li yıllardan büyük şirketlerde yönetimin üst seviyesinde Tedarik Zincirine dair sorumluluk taşıyan birimler kurulmuştur. Tedarik Zinciri uygulamasının bu yayılımından Thomas L.Friedman 2005-cı yıldıki “Dünya Düzdür” (“The World is Flat”) isimli kitabında bahs etmiştir. Friedman Tedarik Zinciri Yönetimi ve bunun arkasındaki bilgi-teknoloji dünyasındaki değişikliği dünya ekonomisinin değişikliğinin arkasındaki faktör olarak görmektedir.

Küresel rekabetin üst seviyeye ulaştığı günümüzün dünyasında şirketlerin pazarda var ola bilmesi için zincirin aşamaları üzerinde doğru analizler yapması ve doğru kararlar alması, tüm aktivilerin koordinasyonunu doğru sağlaması gerekmektedir.

Şekil 4: Tedarik Zinciri Yönetimin gelişim süreci



Kaynak: Ayvaz, B. (2015-2016).

1.2. Tedarik Zinciri modelleri ve uygulama alanları

Tedarik Zincirinin optimal bir şekilde yönetilmesi ile belirsizliklerin ortadan kalkacağı, müşterilere hizmet seviyesinin yükseleceği ve tüm ortakların kazançlı çıkacağı bir ortam yaratıla bilir. Ancak firmaların sayısı, yönetim yapıları farkları, çevrim

sürelerinin uzun olması, değersiz aktivitelerin varlığı zincir yapısında karışıklık yaratan etkenlerdir.

1960-lı yıllardan itibaren bir çok Tedarik Zinciri Yönetimi modeli önerilse de, Tedarik Zincirinin bütünleşik şekilde ele alındığı ve standardizasyonun sağlandığı bir modelin eksikliği göze çarpmaktadır. Zorlukların üstesinden gelmek için firmalar efektif yönetim adına referans modelini içeren standartlar kullanmaktadırlar.

Önceki modeller Tedarik Zinciri Yönetimini bütün şekilde ele almakta zorluk çekmekteydi. 1996-cı yılda Tedarik Zinciri Konseyi (SCC-Supply Chain Council) tarafından endüstrilerarası standart gibi kabul görülen SCOR modeli (Supply Chain Operation Reference - Tedarik Zinciri İşletim Referans) ortaya çıkarılmıştır (Torul Y., Kalender Y., 2014). Daha sonra 2005-ci yılda CCOR (Customer Chain Operation Reference - Müşteri Zinciri İşletim Referans) ve DCOR (Design Chain Operation Reference - Tasarım Zinciri İşletim Referans) modellerinin erseye gelmesiyle birlikte SCOR modelinin kapsamı da genişletilmiştir.

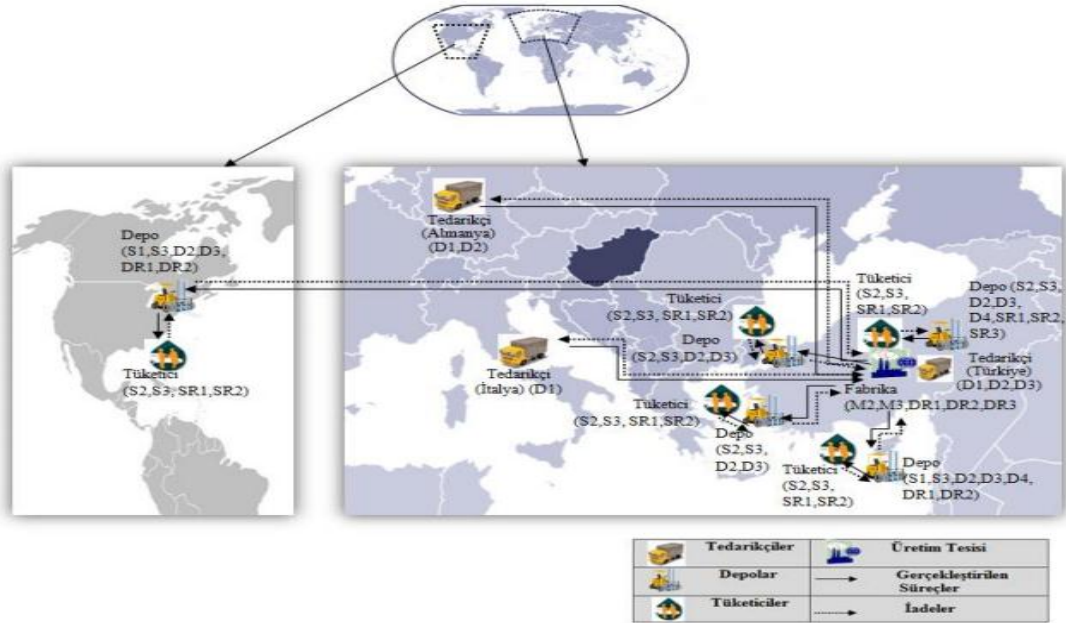
“Endüstride daha kolay ve etkin uygulanabilmesi amacıyla 19 yılda dönem dönem güncellenerek ve ayrıntılandırılarak bugünkü sürümüne ulaşılmıştır. Bu model Tedarik Zinciri Yönetimi için endüstriler arası standart olarak kabul edilmiş dünyadaki ilk ve tek referans model olma özelliği taşımaktadır” (Prof. Dr. Gülçin Büyüközkan).

SCOR modeli 1996 yılında SCC-ye dahil olan bir çok şirketin ortaklaşa çalışmaları neticesinde ortaya koyulan modeldir. SCOR modeli müşteri talepleriyle ilgili aşamaları kapsayan iş faaliyetlerini açıklamaktadır. Süreç yapı taşları kullanılmakta olup, bir dizi ortak tanımla basit ve ya karmaşık Tedarik Zincirlerini tanımlamaktadır. Model müşteri memnuniyetini artırmak ve zincirdeki karmaşıklığı azaltmak için standart metodoloji sunar. SCOR modeli lokal ve global seviyede Tedarik Zincirlerinin gelişimine fayda sağlamak ve onları açıklamak bakımından başarılı yapıdır. Ancak SCOR model araştırma-geliştirme, ürün geliştirme, model satışlar ve talep oluşturma (pazarlama) ve teslimat sonrası hizmet gibi konularda yetersiz kalmaktadır. Diğer bahsi geçen konuları da kapsamak adına SCC tarafından 2005 yılında ar-ge, ürün geliştirme ve satış sonrası

hizmet gibi alanları içeren DCOR ve CCOR modelleri geliştirilmiştir (Torul Y., Kalender Y., 2014). Bu modellerin birlikte uygulanması Tedarik Zinciri aktivitelerinin oluşturulması ve stratejik maksatlar için performans artımı adına pozitif sonuçlar doğurmaktadır.

SCOR analistler tarafından uygulanan mevcut diyagram – coğrafi haritadır. Mevcut kaynakları, prosesleri, üretim tesisleri ve dağıtım merkezlerini kapsamaktadır. Coğrafi haritalarda öncelikli olarak devam eden süreçlere değinilmektedir. Akış diyagramlarındaysa aracılık yapan kuruluşlar, planlama prosesleri, aynı zamanda iade süreçleri de tespit edilmektedir. Diyagramla Tedarik Zinciri süresi daha etkin şekilde analiz edilebilir.

Şekil 5: Firmanın Tedarik Zincirinin Mevcut Coğrafi Haritası.



Kaynak: Torul, Y. Ve Kalender, Y. (2014).

SCOR Modeli sektörlere bağlı olmayarak Tedarik Zinciri yapılarını “planlama”, “tedarik”, “üretim”, “dağıtım” ve “iade” olmakla 5 temel süreçle açıklamaktadır. Planlama süreci - tedarik, üretim ve teslimat ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik genel

taleple arzın dengelenmesini hedefler. Tedarik süreci - planlanmış ve güncel talebin karşılanması adına gereken kaynakları temin etmeye ve programlamaya kilitlenir. Üretim süreci - sipariş ve talep tahminleri esasında üretimin gerçekleşmesini ve programlanmasını kapsar. Dağıtım süreci - ürünlerin müşteri ve tüketicilere ulaştırılmasını sağlar. Talep, sipariş, depo, taşıma, yükleme-dağıtım yönetimi tarzından aktiviteler dağıtım süreci içinde yer alırlar. İade süreci - hammaddenin tedarikçiye iadeleri ve bitmiş ürünlerin üreticiye iadelerini ehate etmektedir.

SCOR Modeli şunları kapsamaktadır: TZY faaliyet ve süreçlerinin klasik tanımları; Süreçlerin performans izlenimi için kullanılacak standart kriteriler; Süreçlerin oluşturulmasında yararlanılacak ortaklaşa terminoloji ve yöntem; Farklı sektörlerde uygulanan en başarılı örnekler; Faaliyetlerin verimliliğini artırmak adına uygun yazılımlar ve destek araçları; Kategorisinde en iyi performansı göstermek için muhtemel iyileştirme çalışma örnekleri (Büyüközkan G., 2015).

SCOR Modelinden yararlanacak şirketler ilk önce iş süreçlerini mevcut durum üzerinden analiz ederek ve modelin kapsadığı 5 süreci esas alarak iş süreçlerini yeniden oluşturmalıdırlar (“as is” ve “to be” analizleri). İkinci aşama ise modelin detaylı biçimde açıkladığı standart performans kriterileriyle “kıyaslama” (“benchmarking”) çalışmalarının yürütülmesidir. Son aşamadaysa modelin kapsadığı en başarılı uygulamalar kısmından yararlanarak muhtemel iyileştirmelerin kararlaştırılması ve bunların uygulanmasıyla Tedarik Zinciri performansının yükseltilmesi mümkün olmaktadır. Aşağıda ise Tedarik Zincirinin 5 temel performans göstergesi gösterilmiştir:

- Tedarik Zinciri güvenilirliği: Tedarik Zincirinin doğru ürünü doğru şekilde (yer, zaman, şekil, ambalaj, miktar, dokümanlar) doğru müşteriye ulaştırma performansı;
- Tedarik Zinciri cevapverilebilirliği: Tedarik Zincirinin müşteriye ürünleri ulaştırma hızı (sipariş karşılama çevrim zamanı);
- Tedarik Zinciri esnekliği: Tedarik Zincirinin rekabet gücünü dengede tutmak ve ya artırmak için piyasadaki değişikliklere cevapverebilme çevikliği;
- Tedarik Zinciri maliyetleri: TZY-le ilgili bütün maliyetler;

· Tedarik Zinciri varlık yönetim etkinliği: Talebi karşılamak için Tedarik Zinciri şirketinin işletme sermayesi ve sabit varlıklar gibi varlıklarını yönetme etkinliği.

Firma detaylı analiz yürüterek aşağıdaki modellerden birini kendi işine uygulayabilir. Örneğin değer önerisinin aşağı maliyete dayalı olduğu sektörlerde verimliliği yüksek Tedarik Zinciri şart olabilir. Örneğin kağıt, demir, çimento, erzak gibi ticari ürünler ve fiyatı düşük moda giysiler bunlardan bazılarıdır. Bu sektörlerde hızlı, yüksek verimli ve ya devamlı akım tipinde Tedarik Zincirleri uygulanması daha makul olabilir. Talebin belirsiz olduğu ve buna bağlı olarak arabuluculuk maliyetlerinin yukarı olduğu alanlarda şirketler özel tasarım, kıvrak ve ya esnek modellerden birine yönelebilir (Arslan S., 2016). Bu modeller taleple ilgili değişikliklere bağlı olarak kapasiteyi belirleme adına daha efektif olabilirler.

Yüksek verimli model (The “efficient” model). Rekabetin yoğun olduğu, alıcıların ürünler arasında çok fazla farklılık göremediği, aynı tüketiciler için birçok rakibin yarıştığı, en etkili aracın fiyat olduğu pazarlarda bu tip model düşünülmelidir (çimento, demir ve s.). Yöneticiler işlem boyu verimliliği en önde tutmalı. Fiyat ve ya dönemsel promosyondan faydalanıp mal almak isteyen müşteriler vardır. Bunun için lojistik ve üretimde kapasiteni bir az artırmak gerekmektedir. Yalnızca çeşit amaçlı ve az satılan ürünler portföyden azaltılmalıdır. Lojistik harcamaları genel maliyete çok etki ediyorsa minimum sipariş seviyesi belirlenmelidir. Ürün mevsimlik etkiye sahipse, sezonunda daha çok stok barındırmak adına ilave stok alanlarını şirket elinde tutmalıdır.

Hızlı model (The “fast” model). Daim kısa dönem için trend olan yeni ürün yaratarak uygun fiyattan satan şirketler için idealdir. Kıyafet sektörü buna en güzel örnektir. Müşterilere mühim olan firmaların ürün yelpazesini en kısa zamanda yenilemeleridir. Rekabetin ana etkeni piyasa arabuluculuğu – talep/stok dengelemesidir (Arslan S., 2016). Her bir ürün hisse-hisse üretilmelidir. Ürünün ömrü kısa ise, ürünün mevsimi geçinceye kadar ürünün ikinci partisi üretilip satış yerlerine yetiştirilinceye kadar mevsimi bitebilir. Yönetim üç unsura daha fazla odaklanmalıdır. Daim ürün yelpazesi yenilemesi, efektif satış tahmini, üstesinden gelinecek maliyetler. Pazar

trendleri dikkatli izlenmelidir. Ürünün çeşitleri fazladır ve her çeşidin satışı düşükdürse, hammadde de düşük miktarda alınmalı ve düşük miktarda üretim artırılmalıdır. Hammadde eğer düşük miktarda satın alınamıyorsa, farklı ürünlerde aynı hammaddeyi kullanmakla ürün geliştirme yapılırsa, verimlilik artırılabilir.

Devamlı akım modeli (The “continuous-flow” model). Bilgi hareketliliğinin düzgün olduğu, talep ve arzın stabil olduğu firmalarda uygulanmaktadır (kısa ömürlü sütlü ürünler, OEM gibi ara malzeme ürünler ve s.). Müşteri talepleri az dalgalanma göstermektedir. Müşteriler için fazla stok maliyeti yaratmaz. Hizmet seviyesi yüksek olur ve rekabet konumlandırması yapılır. Firmalar üretmek için önceden kurulmuş plan kullanır.

Kıvrak model (The “agile” model). Daha çok müşteriye özel olarak ürün üreten firmalara aittir (ambalaj, teşhir, kimyasal ürünler gibi). Talepler bilinmemektedir. Sipariş esasında çalışılır. Rekabette üstünlük kıvrak üretim-dağıtım becerisindedir. Yönetim kıvraklık adına az miktarda üretme becerisine fokuslanmalıdır. Bir çok yerde kullanılan malzeme ve ürünler hızlı tedarik uygulaması için stokta bulunmalıdır. Anahtar müşterilerle iyi ilişkilerin sağlanması satış tahminine fayda sağlıyor (Arslan S., 2016). Ana alıcılarla karşılıklı ilişkiler uzun dönemde yatırımlara da etki edebilir.

Özel tasarım modeli (The “custom-configured” model). Rekabet konumlandırması son müşterinin isteğine uygun özel ürünü tanımlamaktadır. Ürünün özel tarafları içindeki detaylarla birkaç kombinasyon oluşturarak ortaya çıkar ve sınırlı olur. Bilgisayar satılan yerlerdeki gibi müşteri ürünü satın alırken iç konfigürasyon kararını yerinde verebilir. Bu zaman firma teklif ettiği olanakları karşılayacak seviyede iç parçanın satış yerinde olmasını sağlamalıdır. Ancak satış öngörüsü yapmak çok zordur. Bu vaziyet sıfır araç satın alırken bile geçerlidir. Sipariş-giriş sistemi kolay ve kullanıma uygun olmalıdır. En yaygın konfigürasyonlar stokta bitmiş ürün gibi bulunursa, daha fazla hızlı bir tedarik hareketliliği sağlanır.

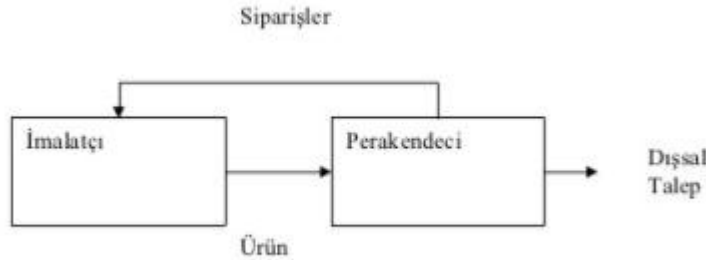
Esnek model (The “flexible” model). Yukarı talep ve uzun zaman satışların düşük olduğu şirketler için kullanımı uygundur. Müşteri taleplerine cevap vermek için hızlı

şirket içi süreç değişikliği gerekmektedir. Daha çok hizmet firmalarına uygun modeldir (yedek parça servisiyle uğraşan makineciler, hastanelerin acilleri). Makineciler üretimin durmaması için yedek parçaları hızlı şekilde tedarik etmelidirler. Alıcılar şirketin hızına ve duruma uyarılama yapması beklentisi içindedirler. Yani fiyatlar seri üretime oranla çok yüksek olur. Yönetim hızlı tepki becerisini, kritik kaynakların yedek stoğunu, süreçteki teknik kapasiteyi ve süreç akışını bütünlükle hızlı olmak adına tasarlamalıdır. Esas malların tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurmak çok önemlidir. İyi bir şekilde tasarlanmış sipariş-giriş süreci müşteri ihtiyacını algılama ve hızlanma bakımından önemlidir.

Tedarik Zinciri sistemleri. Tedarik Zinciri sistemleri genel olarak itme (push) ve çekme (pull) olarak ayrılmaktadır. İtmeye dayalı sistemde tüketici talebi bilinmektedir. Çekmeye dayalı sistemdeyse talep tahmin edilir ve bu iş oldukça zordur.

İtmeye dayalı sistem.

Şekil 6: İtmeye dayalı Tedarik sistemi



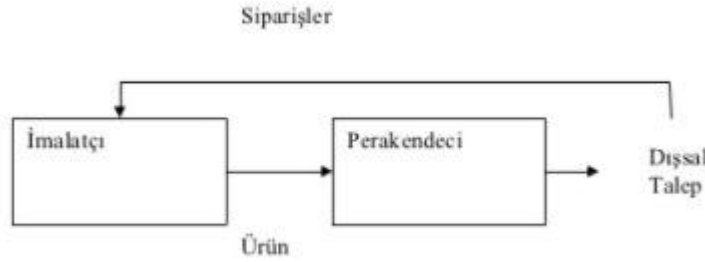
Kaynak: Salcan, C. (2012).

Bu sistemde üretim kararları uzunvadeli tahminlerle ilgilidir. İmalatçılar müşteri talepleri hakkında tahmin yürüterek perakendecilere ait depolardan alınan sipariş emirlerinden yararlanırlar. Bunun için de bu sistem içerisinde piyasadaki değişikliklere reaksiyon göstermek fazla zaman gerektirmektedir. Bu sistemdeki diğer bir olumsuzluk ise talep değişimlerini karşılamada yetersizlik ve Tedarik Zinciri envanterinin yeteri kadar kullanılmayıdır (Salcan C., 2012: s.7). Değişiklerin çoğalmasına fazla emniyet

stoğu sebebiyle çok fazla envanter, daha farklı ve geniş üretim yığınları, ürünün kullanılmazlığı, kabuledilmez servis seviyeleri gibi faktörler sebep olmaktadır.

Çekmeli dayalı sistem.

Şekil 7: Çekmeye dayalı Tedarik sistemi



Kaynak: Salcan, C. (2012).

Bu sistemde üretim tüketici talebine esasen şekillenir. Bu talepleri bilgiye çevirmek için hızlı bilgi-akış mekanizmi kullanılır. Elde edilen avantajlar bu şekilde olur:

- Perakendecilerin siparişlerini daha iyi şekilde karşılamak için temin süresinde azalmaya sebep olur;
- Bu sürenin azalmasıyla fabrikanın envanter seviyeleri artar ve perakendeci envanter seviyelerinde azalma meydana çıkar;
- Temin süresindeki azalma sistemdeki değişimlerde azalmaya yol açar;
- Değişikliklerde azalma imalatçıların envanterinin azalmasına sebep olur.

İtmeye ve çekmeye dayalı sistemleri mukayese ettiğimizde, ikinci sistemde envanter seviyeleri ve maliyetlerde ciddi derecede azalma görmekteyiz. Bu sistemi temin süresi uzun olduğunda uygulamaya koymak zordur. Aynı zamanda imalat ve dağıtımdan fayda sağlamak da zora girer. Bu sistem uzunvadeli planlanmaktadır. Tedarik Zincirinin bir hissesi için çekmeye dayalı, diğer hissesi için itmeye dayalı

sistem uygundur. Örneğin montaj yapan firmalarda bu yapı uygundur (Salcan C., 2012: s.8).

1.3. Perakende sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanma özellikleri ve Tedarik Zinciri sürecini etkileyen faktörler

Perakendecilik milyonlarca insanı istihdam eden ve satış geliri olarak yılda trilyonlarca dolar hasılat yapan devasa bir endüstriyi kapsayan çok geniş bir terimdir. Perakendecilik satış yaratmak için bir araya getirilen bir çok farklı sürecin sonucudur. Perakendecilik yalnızca malların tüketicilere satılmasıyla kısıtlı kalmamaktadır, alıcı tarafından kullanımı ve tüketilmesi ile de ilgilenmektedir.

Perakendecilik bir satınalma noktasından doğrudan o ürünü kullanmak isteyen müşteriye mal satışını içerir. Satınalma noktası gerçek mekanda faaliyet gösteren bir perakende mağazası, bir internet alışveriş sitesi ve ya bir katalog olabilir.

Perakendeciler tüketicilere pazarlamak adına kendilerine mal bağlayan bir sisteme güvenirlir. Envanter edinmek ve satmak istedikleri ürünlere sahip olmak için Perakende Tedarik Zinciri içinde faaliyet gösteren firmalarla ilişkiler kurmaktadır. Perakende Tedarik Zinciri – üreticiler, toptancılar, perakendeciler ve tüketiciden (son kullanıcı) oluşur. Perakendeci toptancıya bağlıyken, toptancı doğrudan tüketiciye bağlıdır. Kilit rolleri şöyle tanımlayalım:

- Üreticiler: Makine, hammadde ve işçi kullanarak mal üretimi;
- Toptancılar: Üreticilerden bitmiş ürünler satın alma, bu ürünleri büyük miktarda perakendecilere satma;
- Perakendeciler: Ürünleri teorik olarak üreticilerin sunduğu perakende fiyatından son kullanıcıya daha yüksek fiyattan küçük miktarlarda satma;
- Tüketiciler: Perakendecilerden kişisel kullanım için mal satın alma.

Bununla birlikte, bu geleneksel Tedarik Zincirinin bazı istisnaları vardır. Örneğin Walmart ve Amazon.com gibi dünyanın en büyük perakende şirketlerinden bazıları kendi nakliye ve depolama tesislerine sahip oldukları için işlemin ortasında bir

toptancıya ihtiyaç duymadan doğrudan üreticilerle temas kuracak kadar büyük şirketlerdir.

Perakende lojistiği, değişiklikler ve zorluklar. E-ticaretin ortaya çıkmasıyla birlikte tüketiciler tam mevcudiyet ve istenilen zamanlarda eve teslim talep etmeye başladılar. Tüketici inançları, ihtiyaçları, nasıl davrandığı ve talepler değişti. Memnun olmayı ve ya hizmet etmeyi bekleme istekliliği azaldı ve anında ürün kullanılabilirliği ve memnuniyet beklenmektedir. Buradan açıkça anlaşılmalı ki, ürünleri üretimden perakendecilik yoluyla tüketime taşıyan tedarik ve ya lojistik sistemi de dönüştürülmelidir. Fiziksel dağıtım ve malzeme yönetimi yerini lojistik yönetimi aldı ve tüm Tedarik Zinciri için müteakip bir endişe ortaya çıktı. Bir bütün olarak Tedarik Zinciri için bu değerlendirme, entegre Tedarik Zinciri yönetiminin geliştirilmesini içermektedir. Ayrıca, hem talebe dayalı arzı bilgilendirmek, hem de uygun geri dönüşüm, yeniden kullanım ve diğer işleme ve sürdürülebilir sistemleri sağlamak için Tedarik Zincirlerinde ters veri ve ürün akışlarına duyulan ihtiyaç daha güçlü bir şekilde fark edildi (Ferne J., Sparks L., 2009).

Kavramsallaştırma ve yaklaşımdaki bu dönüşüm maliyet ve hizmet gereksinimlerinin yanı sıra tüketici ve perakendeci değişiminden kaynaklanmaktadır. Etkin bir şekilde kontrol edilmezse, lojistik unsurları oldukça pahalıdır. Depolarda ihtiyaç duyulduğunda stok ve ya envanter tutmak oldukça maliyetli bir faaliyettir. Depoların ve dağıtım merkezlerinin yapımı, işletilmesi ve bakımı genellikle pahalıdır. Malları depolar ve mağazalar arasında taşımak için kullanılan araçlar, hem sermaye, hem de giderek artan bir şekilde işletme maliyetleri açısından ucuz değildir. Veri ağları ve veri ambarları oluşturmak ve yönetmek, son yıllarda ekipman için büyük maliyet düşüşlerine rağmen pahalı olmaya devam ediyor. Dolayısıyla, Tedarik Zinciri boyunca kaynakların en uygun şekilde tahsis edilmesi yoluyla lojistiğin etkili ve verimli bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak için bir maliyet zorunluluğu vardır (Ferne J., Sparks L., 2009). Aynı zamanda servis faydaları da olabilir. Perakendeciler, örneğin, bilgi teknolojisi ve sistemlerinin yaygın kullanımı yoluyla, talep ve arzın uygun şekilde

bütünleştirilmesiyle bu tür ürünler için tüketici talebini karşılamak adına daha taze, daha kaliteli ürünlere sahip olarak tüketicilere daha iyi bir hizmet sağlayabilir. Uygun lojistikle, ürünler daha iyi sunum kalitesine sahip olmalı, muhtemelen daha ucuz olmalı, daha uzun bir raf ömrüne sahip olmalı ve çok daha az sayıda stok dışı kalmalıdır. Talepteki "hamlelere" tepki süresi bilgi iletişimi ve yayma teknolojilerinin kullanılmasıyla kökten iyileştirilebilir. Düzgün çalışıyorsa, iyi bir lojistik sistemi bu nedenle hem maliyetleri düşürebilir, hem de hizmeti iyileştirebilir ve perakendeci için rekabet avantajı sağlayabilir.

Lojistik görev. Perakendecilerin hem işletme içinde, hem de daha geniş Tedarik Zincirinde ürün ve bilgi akışlarıyla ilgilenmesi gerekmektedir. Perakendecilerin ürünleri kullanılabilir kılmak için ürün hareketleri ve talep yönetimi açısından lojistiklerini iyi yönetmeleri gerekir. Mağazalarda neyin satıldığını bilmeleri ve bu talepteki değişiklikleri hem öngörmeleri, hem de hızlı tepki vermeleri önemlidir. Aynı zamanda, talebe göre daha az değişken olan ürünleri verimli ve uygun maliyetli bir şekilde hareket ettirebilmeleri vurgulanmalıdır.

Lojistik Yönetimi görevi bu nedenle başlangıçta 'lojistik karışımın' bileşenlerini yönetmekle ilgilidir (Ferne J., Sparks L., 2009). Beş bileşen şu şekildedir:

1. Depolama tesisleri;
2. Envanter;
3. Nakliye;
4. Birimleştirme ve paketleme;
5. İletişim.

Perakende lojistik ve Tedarik Zinciri dönüşümü. Perakendeciler, bir zamanlar, talep beklentisiyle üreticiler tarafından mağazalara tahsis edilen ürünlerin pasif alıcılarıydı. Günümüzde perakendeciler bilinen müşteri talebine tepki olarak ürün tedarikinin aktif tasarımcıları ve denetleyicileridir. Üretimden tüketime kadar Tedarik Zincirini kontrol eder, düzenler ve yönetirler. Gerçekleşen perakende lojistiği ve Tedarik Zinciri dönüşümünün özü budur (Ferne J., Sparks L., 2009).

Tedarik Zinciri Yönetimini etkileyen faktörler. Bu faktörler arasında müşteri talepleri, küreselleşme, rekabet, bilgi ve iletişim, resmi etkiler, çevre, işçilerin bilgi ve becerileri bulunmaktadır.

Müşteri talepleri. Tedarik Zinciri Yönetimine etki eden esas faktörlerden biri yerli ve uluslararası seviyede yoğunlaşan rekabet şartlarında şirketlerin talepteki değişimlere hazır olmasıdır. Günümüzde müşterilerin talep ettikleri ürün ya da hizmetleri sağlayabilen işletme sayısının giderek artması, işletmelerin elindeki gücün zamanla işletmeden müşteriye geçmesine neden olmuştur (Öztürk D., 2016: s.5). Bu halde şirketler müşteri isteklerini dikkate alarak ürün ve hizmetlerinde farklılaşma yaratarak müşteri değerine katkıda bulunmaya çalışıyorlar. Çağdaş dünyada bir çok ürün ve pazar için bu faktörün önemi anlaşılmalı ve pazarda varlığını sürdürebilmek için şirketler buna uygun davranmalıdır. Müşteri her zamanda ucuz, hızlı ve yüksek hizmet sayesinde anında ürün ve ya hizmet almak istemektedir. Bu sebepten servis, seçenek, maliyet, hız gibi etkenleri sistemleştirip müşteriye hizmet paketi satılabilir. ABD-de 3000 üzeri perakende mağazası olan dünya çapında şirket olan Wal-Mart bir sıra markalarda ucuzluğa odaklanarak “her zaman aşağı fiyat” prensibiyle, Target ise daha fazla ışıklandırma, daha çok raf sunumları, daha iyi tasarım gibi hususlarla farklılaşma yaratarak “ucuz fakat şık” prensipi ile başarı kovalayan şirketlerdir.

Küreselleşme. Teknolojik gelişim ve müşteri taleplerinin değişmesi yalnız şirketler arasında değil, onların içinde olduğu Tedarik Zincirleri arasında da rekabet yaşanmasına neden olmaktadır. Ekonomik dengelerin değişimi ve küreselleşme yeni pazarların yaranmasına sebebiyet vermiştir. Küreselleşmeyle birge oluşan Tedarik Zinciri üyeleri arasında ilişkilerin dinamik şekli, zincir şebekesinin çokboyutlu olması, farklı süreç ve girdilerin belirsizliği, kararalma sisteminin hiyerarşik biçimi gibi faktörler zincirin yapısını karmaşık duruma getirmiştir. Şirketlerin globalleşme sürecinde başarı kazanması gergin rekabet ortamında dünyanın bir çok yerindeki müşterilerin isteklerini gidermesine bağlıdır. İletişimin hızla yeni boyut kazandığı ve global etkilerin arttığı

günlerde çağa ayak uyduramayan firmalar için benzer şirketlerin atacağı adımlar birer risktir.

Rekabet. Tedarik Zinciri yapısına yerli ve uluslararası piyasada yoğunlaşan rekabet şartları da etki etmektedir. Bazı görüşler Tedarik Zinciri yapısı ve rekabet stratejilerinin sistemin parçaları olduğu şeklindedir. Bu fikirlerin sahipleri rekabetin yalnız üretilen ürünler değil, “genişletilmiş ürün”le ilgili de aktivitelerde rol oynadığını söylemektedirler. Bu açıdan bakıldığında tedarikçi ilişkileri, lojistik ve bilgi sistemleri müşteri tatminini desteklemektedir (Öztürk D., 2016: s.6). Bu da karın maksimizasyonuna ve pazar payının artmasına neden olacaktır. Günümüzde şirketler talebe dinamik yanıt vermek için pazara çıkış süresini ve maliyetleri azaltmaya, menfaati ve etkinliği çoğaltmaya çaba göstermektedirler. Bu durum işletmeleri rekabet üstünlüğü kazanmak adına Tedarik Zincirleri yapısını araştırmaya yöneltmektedir.

Bilgi ve İletişim. Teknolojideki gelişmeler müşterilere dünyanın her yerinde istedikleri ürünü alma imkanı sağlıyor. Bu da şirketlere yeni tedarikçi alternatifleri temin ediyor. Bilgi teknolojilerindeki gelişim sayesinde ürünlerle ilgili talep bilgileri satış yerlerinden alınmakta ve şirketler pazar bilgilerine hızlı biçimde ulaşmaktadırlar. Artık şirketlerin tek başına faaliyet göstermeleri güçleşmekte ve sistematik Tedarik Zinciri Yönetimi önem kesp etmeye başlamaktadır. Tedarik Zinciri bir sistem olsa da, dahilinde birimleri olan işletmelerden oluşmaktadır. Her bir şirketin hem kendi içinde, hem de zincirin diğer üyeleri ile bilgi alış-verişinde bulunması değişimlere hazır olmak ve zincirin esnekliği açısından önemlidir. Diğer üyelerle iletişime geçmeyen işletmelerde stokların yüksek maliyeti, giderilemeyen müşteri talebi, tedarik süresi belirsizliği ve s. sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Resmi etkiler. Zincirin gelişmesinde bazen hükümetin kamusal yararı korumak adına yaptığı bazı düzenlemeler etkili olabilmektedir. 2008-ci yılda ortaya çıkan ekonomik kriz ABD-de General Motors şirketini iflas haddine getirmişti. Hükümet firmanın tedarikçileri ve 3 milyon etrafındaki çalışanın işsiz kalmaması için destek paketleri hazırlamıştı.

Çevre. Zincire tesir eden diğ er unsurlar olarak çevre verimliliğ i, geri dönüş üm, atıkların minimizasyonu ve s. gibi hususlardan bahs edebiliriz. Yeş il Tedarik Zinciri – ürün geliş tirm e ve çevreye hassas ürün ve hizmet üretme politikalarıyla birge yeni felsefedir. Tedarik Zincirini yeniden organize etmek için geri dönüş üm ve yeniden üretim faaliyetlerini üretim süreçlerine entegre etmekle ilgili anlayış olarak nitelendire biliriz.

Yeş il Tedarik Zinciri Yönetimi sayesinde menfaat elde eden şirketlere transit paket bütçesini kısararak her yıl 8 milyon dolar tasarruf yapan Texas Instruments, kullanım zamanı yönetimi metoduyla malzeme araçlarından 50 milyon dolar kazanç elde eden Commonwealth Edison, tekrar kullanımı mümkün olan plastik taşıma konteynırları aracılığ ıyla 44 milyon dolar tasarruf yapan Pepsi-Cola ve 1995-ci yılda yenilenmiş versiyonda çelik silinder kullanarak 2.3 milyon dolar “kasa kolaylığ ı” yapan Dow Corning gibilerini örnek verebiliriz (Öztürk D., 2016).

Çalışanların bilgi ve becerileri. Şirketin Tedarik Zinciriyle ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri kendi personeline aş ılamak için yürüdüğ ü aktiviteleri kapsar. İnsan kaynakları geliş tirm e iş i olarak takım iş ine destek olmak için personelin yeteneklerinin geliş tirilmesi ve birimlerin gerekli yeteneklerle donatılmasına fokuslanmaktadır. Bunun için şirkette kaynak ve zamana ihtiyaç vardır. Bu beceriler firmadaki eğitim ve iş çilerin eğitim faaliyeti ve kurslara katılımına destekle ilgilidir. Çağ daş dünyada Tedarik Zinciri iş çilerinde olması gereken bir çok bilgi ve beceri vardır ve bunlar çokistikametlidir. Şirketin müşteri ihtiyaç ve istekleri, müşteri değ eri, maliyet tablosu, rekabet olanakları ve s. ile ilgili kararlar vermesi için iç çevre ve dış çevre analizi yapması gerekmektedir. Yapılan bir araç tırmada zincir elemanlarının arasındaki güvensizlik duygusu, koordinasyon zayıflığ ı, şirket hiyerarş isi ve personelin eksik bilgili olması turizm Tedarik Zincirlerinde esas engeller olarak karş ımıza çıkmaktadır.

Baş arı faktörleri. Günümüzün ekonomik ortamında hiçbir üretici sonuç vermeyen herhangi bir Tedarik Zinciri Yönetimi projesini finanse edemez. Aş ağ ıda alanında

onlarca yıllık deneyime sahip deneyimli yöneticiler tarafından belirlenen yedi başarı faktörü açıklamaktadır.

TZY projeleri için esas yedi başarı faktörü şunlardır: Gerçekçi hedeflerin belirlenmesi; Etkili bir plan yapılması; Güçlü bir yönetici sponsorun bulunması; İyi kaynakların bir araya getirilmesi; Esnek kalınması; Teste karşı açık olmak; Kullanıcı katılımının teşvik edilmesi (White Paper. Kinaxis. 2011).

Ticaret savaşları, vergi reformu, Brexit, AB anti-damping kuralları ve benzerleriyle gördüğümüz olayların yakınsaması göz önüne alındığında, şirketler Tedarik Zincirlerini yeniden değerlendiriyorlar. Aşağıda Tedarik Zinciri sistemi açısından kritik öneme sahip 7 element gösterilmiştir:

1. Esneklik. Bir Tedarik Zincirinin çevik ve duyarlı, verimli ve düşük maliyetli ve ya inovasyon odaklı olabileceği gerçektir, ancak muhtemelen üçü aynı anda olmaz. İdeal senaryo Tedarik Zincirini şirketin kurumsal stratejisi ve işletim modeliyle uyumlu hale getirerek, daha önce bahsedilen özelliklerden hangisinin başarılı uygulama için en önemli olduğunu belirlemektir.

2. Veriler. Hem ana verilerin hem de işlem verilerinin doğru olması çok önemlidir. Ek olarak, analitik - açıklayıcı, tahmine dayalı ve kuralcı - yalnızca karar almayı desteklemekle kalmaz, aynı zamanda daha gelişmiş bir Tedarik Zincirinde kararlara rehberlik etmeye de yardımcı olabilir.

3. Gelecek Düşüncesi. Bu çalışan değişimini ele almak için tasarlanmış modernize edilmiş süreçler oluşturmayı içeriyor. Tedarik Zinciri şirketleri bir şirketin sahip olduğu en önemli varlığa, yani çalışanlarına önem veren zenginleştirici pozisyonlar ve kariyer geliştirme programları oluşturmaya odaklanmalıdır.

4. Son Müşteriyi Aklında Tutma. Varlıklara, süreçlere, sistemlere ve insanlara yatırım yapmadan önce, son müşterilerinizin gereksinimlerini derinlemesine anlama çok önemlidir. Örneğin, 48 saat içinde çevrimiçi bir gönderi teslim etmek, planlama, üretim, depolama, satış ve lojistik dahil olmak üzere birçok işlev arasında senkronizasyon gerektirir.

5. Tam Entegrasyon. Modern dünyada Tedarik Zincirlerinin yalnızca şirket genelinde değil, tedarikçiler, ortak üreticiler, üçüncü taraf lojistik sağlayıcıları, müşteriler ve hatta tüketiciler arasında da entegre edilmesi önemlidir. Teknoloji kritik bir kolaylaştırıcıdır ve şirketlere Tedarik Zinciri personelini işlemsel çalışmalardan kurtararak ortaya çıkan karmaşık zorlukları çözmeye odaklanmak için görevlerin otomasyonu sayesinde değişiklikleri geçmişte olduğundan çok daha etkili bir şekilde analiz etmelerine ve tahmin etmelerine olanak tanır (Britt F., 2019).

6. Yenilik (innovasyon). İnnovasyon ve Tedarik Zinciri sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Örneğin, ürünü ve ambalajı tasarlarken, bu maliyetleri optimize etmek için ürünün nasıl sevk edileceğini düşünmek önemlidir.

7. Performans Ölçümü. Süreçleri sınıflandırmak ve tanımlamak için standart bir süreç çerçevesi iyi bir başlangıç noktasıdır. Süreç grupları (Tedarik Zinciri planlaması, tedarik, imalat / üretim) daha sonra hesap verebilirliğin ve sorumluluğun oluşturulabileceği süreçlere, faaliyetlere ve daha düşük seviyeli görevlere ayrılabilir. Süreçler tanımlandıktan sonra, kuruluşlar maliyet etkinliği, personel üretkenliği, süreç verimliliği, döngü süresi ve kalite için performans ölçümleri oluşturabilir.

II BÖLÜM. AZERBAJCAN PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ AÇISINDAN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Perakende alan tüketici davranışlarından, mevsimlerden, ekonomik koşullardan, coğrafi yerleşimden ve diğer faktörlerden oldukça etkilenir. Perakendeciler müşterileri çekebilmek ve mal satabilmek için kendi pazar segmentlerini anlamalıdır. Örneğin, Floridadaki bir Walmart pek çok kalın kışlık mont stoklamayabilir, Ancak Maine-deki diğeri bunu yapacaktır.

Müşteri deneyimi perakendecilerin başarmak için uğraştığı şeydir. Tüketiciler alış-veriş tercihlerinde büyük farklılıklar göstermektedirler. Benzersiz bir alış-veriş deneyimi sağlamak adına bazı perakendeciler perakende işlemlerine ek olarak kişisel alışveriş danışmanlığı, hediye paketleri, deneyime katkıda bulunmak, müşteri beklentilerini aşmak ve marka bağlılığı oluşturmak için hizmetler sunarlar.

Çeşitli satış tekniklerinde uzmanlaşmış ve farklı tüketici türlerine hitap eden farklı perakendeci türleri vardır. Her biri farklı deneyimler sunar – bazen bir üreticiden doğrudan satınalma sunar, başka biri geniş bir ürün yelpazesi sunar. Diğerleri daha çok rahatlığa dayanır.

Büyük Mağazalar (Department Stores). Geleneksel büyük mağazalar fiziksel perakende alanında farklı bölümler halinde kategoriye göre düzenlenmiş geniş bir ürün yelpazesi sunarlar. Bu kategoriler arasında ayakkabılar, giysiler, güzellik ürünleri, mücevherler, ev eşyaları ve daha fazlası bulunur.

Bakkallar ve Süpermarketler (Grocery Stores and Supermarkets). Bu perakendeciler her tür yiyecek ve içecek ürünlerini, bazen de ev ürünlerini ve tüketici elektroniğini satmaktadırlar.

Depo perakendecileri (Warehouse Retailers). Sam's Club gibi depo tipli tesisler büyük miktarda paketlenmiş ve perakende satış fiyatlarından daha düşük fiyatlarla satılan çokçeşitli ürünleri stoklamaktadırlar. Genellikle toplu olarak, başka türlü diğeri perakende satış noktalarında bulunmayan miktarlarda sunarlar.

Özel/Outlet Perakendecileri (Specialty/Outlet Retailers). Bunlar belirli kategori ve ya marka ürünlerde uzmanlaşmışlar. Victoria's Secret ve Nike genellikle yalnız marka adını taşıyan ve ya onunla ilişkili ürünleri satan özel perakendecilere örnektir.

Uygun Perakendeciler (Convenience Retailers). Hareket halindeki tüketiciler için bunlar genellikle esas olarak benzin satan bir perakende satış yeridir. Bunlar sınırlı market ürünleri ve oto bakım ürünlerini premium (birinci sınıf) “uygun” bir fiyattan satarlar.

İndirimci Perakendeciler (Discount Retailers). İndirimciler genellikle özel olarak etiketlenmiş ve ya jenerik markalar olan çok çeşitli ürünleri perakende fiyatlarının altında satarlar. Family Dollar, Dollar General ve Big Lots gibi indirimci perakendeciler tüketicilere tasarruf sağlayan toptan satış fiyatlarından daha düşük fiyatlara closeout (tasfiye) ve discontinued (sabit) mallar temin ederler.

İnternet/Mobil Perakendeciler (Internet/Mobile Retailers). İnternet alış-veriş siteleri satın aldıkları ürünleri geleneksel fiziksel perakendecilerin masrafları olmadan evlere ve ya işyerlerine doğrudan müşterilere gönderir. Malları çoğu zaman perakende fiyatından daha düşük fiyata satarlar, malları stoklamak için depoları kullanırlar ve depolarla, satıcılarla ve bazen de üreticilerle daha düşük fiyata mal sağlamak adına ilişkilerini geliştirirler.

2.1. Azerbaycan perakende sektörünün mevcut durumu ve pandemi sürecinin

Tedarik Zinciri Yönetimi açısından sektöre etkileri

2.1.1. Azerbaycan perakende sektörünün mevcut durumu

Perakende sektörü hakkında genel bilgilendirme yaptıktan sonra şimdi Azerbaycanda perakende sektörünün mevcut durumunu gözden geçirelim ve pandemi sürecinin sektöre etkilerini araştıralım.

İlk olarak Azerbaycanda perakende sektörü üzerindeki faaliyyet gösteren satış noktalarının dağılımına yıllar içinde istatistiksel olarak göz atalım.

Tablo 1: Satış noktalarının yıllar içerisinde dağılımı (1995-2019)

Gösterge	1995	2006	2017	2018	2019
Ticari ve ulaşım araçlarının tamiri ve onarım-bakım girişimlerinin sayısı, (adet)	16900.0	30817.0	31124.0	34421.0	40765.0
Eşya, erzak ve karışık mallar üzre pazar ve yarmarkaların sayısı, (adet)	159.0	161.0	129.0	126.0	125.0
Pazarlarda ve yarmarkalarda ticaret yerlerinin sayısı, (adet)	24122.0	64310.0	38098.0	38064.0	38193.0
Tüzel kişi yaratmadan ticari faaliyyetle uğraşan bireysel girişimcilerin sayısı, (adet)	0.0	119219.0	201121.0	205090.0	221484.0
Mağazaların sayısı, (adet)	11495.0	48056.0	66155.0	72243.0	82141.0
Mağazaların ticaret alanı, (bin kv.metr)	755.0	2370.0	3927.5	4525.8	5217.4
Köşklerin sayısı, (adet)	5400.0	3925.0	4028.0	3302.0	3099.0

Kaynak: <https://www.azstat.org/portal/tblInfo/TblInfoList.do> (Statistik İnformasiya Xidməti)

Tablodaki veriler 1995-2019 yılları arasını kapsamaktadır. İlk önce 11 yıllık aralıklarla veriler gösterilmiştir ve nihayetinde son yılların verileri tespit olunmuştur. Gördüğümüz gibi ticari ve ulaşım araçlarının tamiri ve onarım-bakım girişimlerinin sayısında, tüzel kişi yaratmadan ticari faaliyyetle uğraşan bireysel girişimcilerin sayısı, mağazaların sayısı ve ticaret alanında yıllar içinde artışlar sezilmektedir. Ancak eşya, erzak ve karışık mallar üzre pazar ve yarmarkaların sayısında ve köşklerin sayısında düşüş yaşanmış ve pazar ve yarmarka yerlerinde ticaret alanları adeta sabit kalmıştır. Bu düşme ve kalkmalara sebep artık 90-lı yıllara nazaran ekonomideki profesyonelleşme, devlet kontrol mekanizmalarının güçlenmesi, global ekonomiye entegrasyon gibi faktörlerdir. Bunlara paralel olarak perakende sektöründe de daha modern, serbest piyasa ekonomisi prensiplerine dayanan, daha çok teknoloji içeren sistemin kurulmasıdır. Yani artık pazarlar ve yarmarkalardan ziyade ticari ve ulaşım araçları

tamiri ve omarım-bakım noktaları, mağazalar ve bireysel girişimciler perakende sektöründe son yıllarda daha çok ağır basmaktadırlar. Devletin bireysel girişimcilere desteği ve bu istikametdeki programlar da diğer bir örnek teşkil edebilir.

Tablo 2: Perakende ticaret devriyesi üzre bazı ekonomik göstergeler (1995-2019)

Gösterge	1995	2002	2009	2016	2017	2018	2019
Perakende ticaret devriyesi (mln.manat)	1047.7	2663.7	11493.4	30190.3	35268.1	37090.0	39391.7
Erzak, içecek ve tütün ürünleri devriyesi (mln.manat)	799.2	1863.8	7480.8	15077.4	17883.4	18638.4	19967.4
Erzak dışı mallar devriyesi (mln.manat)	248.5	799.9	4012.6	15112.9	17384.7	18451.6	19424.3
Kişi başı perakende ticaret devriyesi (manatla)	138.5	328.4	1302.0	3132.5	3623.2	3777.1	3977.2
Kişi başına düşen erzak, içki, tütün ürünleri hacmi (manatla)	105.6	229.8	847.4	1564.4	1837.2	1898.1	2016.0
Kişi başına düşen erzak dışı malların hacmi (manatla)	32.9	98.6	454.6	1568.1	1786.0	1879.0	1961.2
Genel perakende emtia devriyesinde devlet mülkiyeti (mln.manatla)	91.0	34.2	84.3	46.8	15.8	17.8	43.3
Genel perakende emtia devriyesinde devlet dışı mülkiyet (mln.manatla)	956.7	2629.5	11409.1	30143.5	35252.3	37072.2	39348.4
Genel perakende emtia devriyesinde girişim (mln.manatla)	357.0	638.8	1645.0	3453.1	4589.5	6236.4	8277.1
Genel perakende emtia devriyesinde bireysel girişimci (mln.manatla)	690.7	2024.9	9848.4	26737.2	30678.6	30853.6	31114.6

Kaynak: <https://www.azstat.org/portal/tblInfo/TblInfoList.do> (Statistik İnformasiya Xidməti)

Tablodaki veriler 1995-2019 yılları arasını kapsamaktadır. İlk önce 7 yıllık süre zarfıyla veriler gösterilmiş, nihayetinde son yılların verileri tespit edilmiştir. 1995-ci yıldan başlayarak bu güne kadar olan dönemde perakende ticaret devriyyesi hacminde artışın şahidi olmaktayız. Buna paralel olarak erzak, içecek ve tütün ürünleri, erzak dışı mallar devriyyesinde de artış olmuştur. Ekonomimizin ve buna paralel olarak perakende sektörün gelişmesi rakamlara da yansımıştır. Aynı zamanda bu göstergelerin kişi başı ölçümlerinde de yıllar içinde artış yaşanmıştır. Yani kişi başı perakende ticaret devriyyesi, kişi başı erzak, içecek ve tütün malları devriyyesi ve kişi başı erzak dışı mallar devriyyesinde artış görülmüştür. Bu da ülke ahalisinin sosyal-ekonomik refahının yükselmesi ve yeni iş yerlerinin açılması gibi unsurlara bağlıdır. Genel perakende emtia devriyyesinde mülkiyet konusuna göz atarsak, yıllar içerisinde devlet mülkiyyetinde iniş-çıkışlı değer değişikliğini göre biliriz. Ancak devlet dışı mülkiyyet – yani girişim ve bireysel girişimci değerlerinde bir hayli artış yaşanmıştır. Bu da modern piyasa ekonomisinin prensiplerinin tam olarak ülke ekonomisine oturması, özel mülkiyyeticiliğin öneminin artması, devletin diğer sektörler gibi perakende sektöründe de girişimcilere destek olması ve destek içerikli programlar sunmasıyla ilgilidir.

Şimdi bu tablodan yola çıkarak yukarıdaki göstergeler bazında fiziksel hacm endeksleri ve özel pay faizlerine göz atalım.

Tablo 3: Perakende ticaret devriyyesi üzere bazı göstergeler (1995-2019)

Göstergeler	1995	2002	2009	2016	2017	2018	2019
Perakende ticaret devriyyesinin fiziksel hacm endeksleri, faizle (önceki yıla nazaran)	102.6	109.5	108.7	101.5	102.5	103.0	103.6
Emtia devriyyesinde erzak, içecek ve tütün ürünlerinin özel payı, faizle	76.3	70.0	65.1	49.9	50.7	50.3	50.7
Emtia devriyyesinde erzak dışı malların özel payı, faizle	23.7	30.0	34.9	50.1	49.3	49.7	49.3

Tablo 3-ün devamı.

Erzak, içecek ve tütün ürünlerinin fiziksel hacm endeksleri, faizle (önceki yıla nazaran)	100.0	108.0	110.4	102.1	101.9	102.5	103.2
Erzak dışı malların fiziksel hacm endeksleri, faizle (önceki yıla nazaran)	108.1	113.2	104.7	100.8	103.1	103.4	104.0
Perakende ticaret devriyyesinin genelinde devlet mülkiyeti (faizle)	8.7	1.3	0.7	0.2	0.1	0.1	0.1
Perakende ticaret devriyyesinin genelinde devlet dışı mülkiyet (faizle)	91.3	98.7	99.3	99.8	99.9	99.9	99.9
Perakende ticaret devriyyesinin devlet mülkiyeti üzere fiziksel hacm endeksi, faizle	52.9	101.4	111.7	105.2	29.6	110.8	237.0
Perakende ticaret devriyyesinin devlet dışı mülkiyeti üzere fiziksel hacm endeksi, faizle	112.6	109.6	108.7	101.5	102.6	102.9	103.6
Perakende ticaret devriyyesinin genelinde girişimler, faizle	34.1	24.0	14.3	11.4	13.0	16.8	21.0
Perakende ticaret devriyyesinin genelinde bireysel girişimciler, faizle	65.9	76.0	85.7	88.6	87.0	83.2	79.0
Perakende ticaret devriyyesinde girişimler üzere fiziksel hacm endeksleri, faizle	113.8	100.9	105.6	105.7	116.6	133.0	129.5
Perakende ticaret devriyyesinde bireysel girişimciler üzere fiziksel hacm endeksleri, faizle	97.6	112.5	109.2	100.9	100.7	98.5	98.4

Kaynak: <https://www.azstat.org/portal/tblInfo/TblInfoList.do> (Statistik İnformasiya Xidməti)

Tablodaki veriler 1995-2019 yıllarını kapsamaktadır. İlk önce veriler 7 yıllık süre zarfıyla gösterilmiş, nihayetinde son yılların verileri tespit olunmuştur. Son yıllarda perakende ticaret devriyyesinde önceki yıla nazaran sabit artış görülmektedir. Son

yıllara geldikçe tespit ettiğimiz nokta emtia devriyyesi genelinde erzak dışı malların özel payının erzak, içecek ve tütün ürünlerinin özel payına yaklaşmasıdır. Bu da son yıllarda devletin bir sıra yeni sektörlerde yeni gelişim olanakları sağlaması, ekonomideki sermaye ve yatırımın yeni menfaatkabiliyyətli alanlara kayması ve potansiyel-perspektif açısından yeni imkanlar sunmasıyla ilgilidir. Mülkiyyət göstergelerine göz atarsak, devlet mülkiyyətinin genel mülkiyyət hacminde özel payının daha da küçüldüğünü görmekteyiz. Bu da özel sektörün gelişimiyle doğrudan ilgilidir. Son yıllarda bireysel girişimcilere sunulan gelişim olanaklarına bağlı olarak onların genel mülkiyyətdaki özel payı girişim mülkiyyətinin özel payını üstelemektedir.

Şimdi ise perakende techizat zincirinin diğer kolu olan toptansatış ticareti üzre istatiksəl rakamlara göz atalım.

Tablo 4: Toptan satış ticareti (1995-2019)

Gösterge	1995	2002	2009	2016	2017	2018	2019
Toptansatış ticaret devriyyesinin hacmi (mln. manat)	1029.0	2742.3	12733.1	27529.1	31024.8	31562.6	30803.6
Toptansatış ticaret devriyyesinin genelinde girişimler (mln. manat)	263.6	397.4	2657.0	9670.3	7894.7	9466.9	11942.0

Kaynak: <https://www.azstat.org/portal/tblInfo/TblInfoList.do> (Statistik İnformasiya Xidməti)

Tablodan da görüldüğü gibi veriler 1995-2019 yıllarını kapsamaktadır. İlk önce 7 yıllık süre zarfıyla veriler gösterilmiş, nihayetinde son yılların verileri tespit olunmuştur. Yıllar içerisinde hem toptansatış ticaret devriyyesinin hacminde, hem de toptansatış ticaret devriyyesinin genelinde girişimlerin değerinde artış görülmektedir.

2.1.2. Pandemi sürecinin Tedarik Zinciri Yönetimi açısından sektöre etkileri

2020-cı yılın başlarından itibaren Çinin Wuhan şehriden kaynaklanan ve dünyaya yayılan koronavirüs salgını ekonomik, politik, siyasal, sosyal ve hayatın diğer safhalarını ciddi biçimde etkiledi. Dünyanın en güçlü ekonomiye sahip devletlerinin bile bu salgınla mücadelede ihtiyaç duydukları koruma nesnelere temin etmekte güçlük çekmesi, hastaların seçilerek tedaviye yönlendirilmesi mevcut sistemlerdeki problemleri ve yetersizlikleri ortaya çıkardı. Uluslararası yapının çökmesi sonucu devletler katı sınırlar çerçevesinde ulusal üretime dikkat etmeye ve boşluğu bu yöntemle doldurmaya çalıştılar. Solunum cihazı, maske, ilaç, aşı gibi sağlık nesnelere üretiminin ne kadar önemli olduğunun farkına varıldı. İnsanların parası olsa bile bazı ürün ve hizmetleri satın alamayacakları gerçeğiyle her kes karşı-karşıya kaldı.

COVID-19 pandemisinin ortaya çıkmasıyla birlikte ilk kez Çinde uygulamaya koyulan karantina önlemleri fabrikaların kapanmasına ve dünya ekonomisinde krizlere yol açtı. Virüsün git-gide diğer ülkelere de yayılmasıyla birlikte global Tedarik Zincirlerinde ortaya çıkan zorluklar derin bir kriz oluşturmuştur.

Ulaşım alanındaki gelişmeler yalnızca üretimin değil de, aynı zamanda salgın hastalıkların da global ölçekte yayılmasına yardımcı olmuştur. Böylelikle hastalık kaynağından defalarca uzak mesafelere yayılmakta ve pandemi kimliği kazanmaktadır. Avrupada COVID-19 vakalarının ilk olarak İtalyada tespit edilmesi İtalyanın turizm merkezi olmasından ireli gelmektedir. İtalyadaki ilk korona vakası Çindeki ilk resmi vakadan (31 aralık 2019) bir ay sonra – 31 ocak 2020-cı yıl tarihinde Romada iki Çinli turistte tespit edilmiştir (Karagöz F., 2020). Pandeminin global yayılma hızının yüksek olması, onu doğal ve ya insani afetleri gibi Tedarik Zinciri risklerinden farkedirilen esas özelliklerdendir.

COVID-19 salgınının patlak vermesiyle birlikte pandeminin dünyaya yayılmasının karşısının alınması adına ülkelerarası ulaşım hizmetleri “dondurulmuştur”. Global Tedarik Zincirleri üzerinden meseleye bakarsak, bununla

ilgili kurumsal görüşmeler, eğitim ve ziyaretler pek çok şirket tarafından askıya alınmıştır. İletişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşması bu zorlukları telafi etmeye izin verse de, aralık mal, parça, montaj ürünleri üretimi, taşımacılık süresi ve kapasitesi, gümrükleme süresi, işleme aktivitelerinin hızı, teslimat zamanı ve s. Tedarik Zincirinin farklı aşamalarında zorlukları önlemek mümkün olmamıştır. Global ölçekte ortaya çıkan arz esaslı şokun esas kaynağı da bu olmuştur.

Çinde sonradan hafif yumuşamalarla üretim yeniden başlasa da, pandeminin Avrupa ve Amerikaya kadar yayılması sonucu bu bölgelerde de üretim ve ihracat negatif etkiye maruz kalmış ve neticede buradaki olumsuz durumlar dünya ekonomisine yansımıştır. Büyük otomobil üretim şirketlerinden Toyota, Volkswagen, Fiat Chrysler, BMW, Renault, Peugeot gibi şirketler Avrupanın farklı bölgelerindeki üretim tesislerini kapatmaya mecbur kaldılar (Karagöz F., 2020). Bu kararların kökünde Çindeki üretim zorluklarına bağlı olarak ortaya çıkan hammadde, parça tedarik ve teslimatıyla ilgili dalgalanma etkisi (ripple effect) durduğu kadar, aynı zamanda Avrupanın kendi karantina prosedürleri durmakta idi. Pandemi talep, arz ve lojistik altyapıda yarattığı tesirler ile ticaret ve global üretimde ciddi daralmalara sebebiyet vermekte idi.

Pandemi insanlığı zorluklarla karşı-karşıya getirirse de, kargo endüstrisi kriz döneminde bir umut veriyor. Dubai merkezli DP World ve SkyCargonun dünya çapında acil temel ihtiyaçlar talebini nasıl karşıladıklarına bakalım. SkyCargo dünyada en yukarı ağırlıkla yük taşıyan havayolu şirkettir. Pandemi süreciyle birge yolcu taşımacılığı azalan şirket kargo alanında temel mallar ve hayati tıbbi malzemelerin taşınmasını sağlamak adına operasyonları artırdı. 20-40 ton arası yolcu kapasitesi kullanılmakta ve ürünlerin yerlerine ulaşması adına Avrupada 10 farklı destinasyona 60 uçuş (haftada) yapılmaktadır. 6 kıtada 78 terminali bulunan dünyanın en büyük liman işletmecilerinden olan DP World de pandemi sürecinde sıkı çalıştı. İki şirket de teknolojik gelişmeleri takip etmekte ve buna uygun strateji belirlemektedir.

Esas Tedarik Zinciri problemleri olarak aşağıdakileri sıralayabiliriz:

1) Arz ve talep şokları ile stok yönetimi. Bazı şirketler negatif, diğerleri ise bu süreçte pozitif talep şoklarıyla karşılaştılar. Şirketler gerçekzamanlı stok yönetimi, üretim ve stokların görünürlüğünün temin olunup optimizasyonuna çalışmaktadır.

2) Hammadde erişimi ve lojistik. Çin başta olmakla yurtdışı esaslı malların hareketindeki aksamalar şirketleri ellerindeki son mamul, yarı mamul ve hammaddeyi optimal şekilde kullanmak adına çaba göstermeye yöneldi.

3) Tedarikçi görünürlüğü. Tedarik Zinciri bileşenleri ve verilerin aktif görünürlüğünü temin etmek adına acil durumlarda planlama yapmak, yönetmek ve uzunvadeli esnek yapı oluşturmak ihtiyacı daha önemli olmuştur. Manuel yöntemlerin kullanılması sebebinden miktar, konum ve s. ile ilgili değişiklikler şirketlerde karmaşık durumlar yaratmıştır.

4) Üretim maliyetlerinde artış. Fiyat dalgalanmaları ve yeni tedarikçilere yönelme gibi etkenler harcamalarda artış sağlamıştır. 2020-ci yıl mayıs ayında Türkiyede yapılan “İş dünyası gözünden COVID-19-un etkileri” adlı ankette şirketlerin 10 %-i üretim maliyetlerinde çok yüksek artış, 16 %-i yüksek artış, 14 %-i orta derecede artış, 21 %-i düşük artış olduğunu belirtmiş ve 39 % kısım değişiklik olmadığı cevabını seçmiştir.

5) İşgücü sıkıntıları. Krizin etkisi büyüdükçe işçilerin varlığı ve seyahat olanakları etkilenmektedir. 2020-nin mayısında Türkiyede yapılan “İş dünyası gözünden COVID-19-un etkileri” adlı ankette şirketlerin 46 %-i bu problemi yaşadıklarını belirttiler (Cantekinler M., 2020: s.10).

Önlem tedbirleri. Şirketlere bu bağlamda aşağıdaki stratejik aksiyonları değerlendirmeleri önerilmektedir:

1. Kriz yönetimi aracılığıyla stratejik planlamanın sinerjisinin artırılması;
2. Alternatif tedarik-satış kanallarının tanımlanması;
3. Yeni standartların belirlenmesi, talep merkezli planlama yürütülmesi;
4. İzlenebilirliğin ve güvenirliliğin artırılması;
5. Fırsatların belirlenmesi (Ersin S., Eser A., 2020).

KPMG araştırma dergisi Tedarik Zincirinde bulunan şirketlere kısa ve orta-uzun vadede bazı aksiyonlar sunmaktadır.

Kısa vadeli aksiyonlar:

1. Çalışan ve müşterilerin güvenliğini sağlama;
2. Senaryo geliştirme ve iş sürekliliğini planlama;
3. Nakit akışı, likidite ve işletme sermayesi yönetimi.

Orta ve uzun vadeli aksiyonlar:

1. Teknolojik altyapı yatırımları;
2. Tedarikçi risklerinin yönetimi ve tedarikçi geliştirme;
3. Mikro Tedarik Zincirleri oluşturma (Cantekinler M., 2020: s.10).

Şüphesiz ki, bütün dünya ekonomisini yıpratın COVID-19 pandemisi yukarıdaki problemleri Azerbaycan ekonomisine de yansıtmıştır. Aynı zamanda koronavirüsün ortaya çıkardığı zorluklar Azerbaycan perakende sektöründen de yan geçmemiştir. Azerbaycanda perakende sektöründeki değişimi izlemek için bazı istatistiksel verileri gözden geçirelim.

İlk olarak 2019 yılında 2018 yılına nazaran satıştan elde edilen gelirleri kategoriler üzere gözlemleyelim.

Tablo 5: Perakende ticaret devriyyesi çerçevesinde alanlar üzere satış geliri (2019) ve 2018-ci yıla nazaran, oranla

Ürün gruplarının adları	Satıştan gelir, mln.manat	2018-ci yıla nazaran, oranla
Perakende ticaret devriyyesi	39391.7	103.6
Erzak ürünleri	18048.0	103.3
İçecekler ve tütün ürünleri	1919.4	101.7
Tekstil ürünleri, giyim ve ayakkabılar	6910.9	104.1
Elektrikli eşya ve mobilya	2363.0	103.2
Bilgisayarlar, telekomünikasyon ekipmanı ve basılı malzemeler	342.6	102.9
Eczaçılık ürünleri ve tıbbi malzemeler	528.1	103.6
Otomobil benzini ve dizel yakıtı	2310.5	102.7
Diğer erzak dışı mallar	6969.2	104.6

Kaynak: <https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4438> (Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi)

Tablodan görüldüğü gibi perakende ticaret devriyyesi içerisindeki malların 2018 ve 2019 yılları esas alınarak kıyaslaması yapılmıştır. Satış geliri 2018-ci yıla nazaran 2019-cu yılda 3.6 % artmıştır (kıyaslamalı fiyatlarla). Real ifadede satılmış ürünlerin değeri 2018-cı yıla nazaran erzak, içecek ve tütün ürünlerinde 3.2 %, erzak dışı mallarda ise 4.0 % artış göstermiştir.

Şimdiyse 2020 yılındaki rakamlara 2019 yılına nazaran göz atalım.

Tablo 6: Perakende ticaret devriyyesi çerçevesinde alanlar üzre satış geliri (2020) ve 2019-cu yıla nazaran, oranla.

Ürün gruplarının adları	Satıştan gelir, mln.manat	2019-cu yıla nazaran, oranla
Perakende ticaret devriyyesi	40166.5	102.0
Erzak ürünleri	19516.3	103.7
İçecekler ve tütün ürünleri	2168.5	100.5
Tekstil ürünleri, giyim ve ayakkabılar	6415.1	90.9
Elektrikli eşya ve mobilya	2172.3	91.8
Bilgisayarlar, telekomünikasyon ekipmanı ve basılı malzemeler	344.7	101.3
Eczaçılık ürünleri ve tıbbi malzemeler	748.9	140.5
Otomobil benzini ve dizel yakıtı	2040.8	87.5
Diğer erzak dışı mallar	6759.9	95.8

Kaynak: <https://www.stat.gov.az/news/index.php?id=4789> (Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi)

Tabloda 2020 yılı ve 2019 yılının rakamları arasında kıyaslamalı analiz yürütülmüş ve pandeminin etkileri sezilmiştir. Perakende ticaret devriyyesi genelde 2 %-lik bir artış gösterse de, burada eczaçılık ürünleri ve tıbbi malzemelerdeki satış “boom”una ve az da olsa erzak, içecek ve tütün ürünlerinin satışına vurgu yapmalıyız. Real ifadede perakende ticaret devriyyesi 1.3 %, erzak dışı mallar devriyyesi 6.1 % azalmış, erzak, içecek ve tütün ürünleri devriyyesi ise 3.4 % artış sağlamıştır. Tablo üzre söyleyebiliriz ki, 2020 yılında son tüketim maksadıyla harcanan paranın 48.6 %-i erzak ürünlerinin, 5.4 %-i içecek ve tütün ürünlerinin, 16.0 %-i tekstil ürünleri, giyim ve ayakkabının, 5.4 %-i elektrikli eşya ve mobilyanın, 5.1 %-i otomobil benzini ve dizel

yakıtının, 1.8 %-i eczaçılık ürünleri ve tıbbi malzemelerin, 0.9 %-i bilgisayarlar, telekomünikasyon ekipmanı ve basılı malzemelerin, 16.8 %-i ise diğer erzak dışı malların alınmasına gitmiştir. 2020 yılında tüketim ürünlerinin değer ifadesinde 22.7 %-i ticari girişimler, 54.6 %-i bireysel girişimciler tarafından, 22.7 %-i ise pazar ve yarmarkalarda satılmıştır. 2019-a kıyasla perakende ticaret devriyesi real ifadede girişimler üzere 6.6 %, bireysel girişimciler üzere 3.8 % artmış, pazar ve yarmarkalarda 17.2 % azalmıştır. Pandemi yılında ülke vatandaşı ortalama hesapla ayda 335.6 manat değerinde mal almıştır (181.2 manat erzak ürünleri, içecek ve tütün ürünlerine, 154.4 manat erzak dışı mallara harcama yapmıştır).

Ülkede bir çok sektörün faaliyeti durdurulduğundan insanlar ne seyahat edemedi, ne de bir süre zarfında yakınlarla ve arkadaşlarla her hangi bir kafede çay bile içemedi. Haftasonu ulaşım-taşımacılık kısıtlamaları, aynı zamanda SMS-izin sistemi evden ayrı geçirdiğimiz zamanı kısıtladığından deyim yerindeyse paramızı harcamaya yer bulamadık. Bu devirde şehir merkezi, Denizkenarı Bulvar gibi alanlara gezintilerin yerini erzak mağazalarına akın tuttu. İnsanlar hiç bir yere gidemediğinden paralarını ancak yemek yemeye yöneldiler. Aynı zamanda bilgisayar, telekomünikasyon ekipmanı ve basılı malzemelere harcanan paranın miktarı da ülkemizde artmıştır. Bu da insanların sosyal aktifliğinin kısıtlanması ile ilgilidir. Evden çıkamayan insanlar daha çok televizyon karşısında zaman geçirmekte, bilgisayarda takılmakta ve internete girmektedirler.

Listeye göz atığımızda erzak malları, içecekler, tütün ürünleri, bilgisayar ve diğer telekomünikasyon ekipmanı, basılı malzemeler kategorilerinde artış görülmektedir. Erzak malları 3.7 %, içecek ve tütün ürünleri 0.5 %, bilgisayar ve diğer telekomünikasyon ekipmanı, basılı malzemeler ise 1.3 % artış göstermiştir. Bu da insanların ara-sıra karantina dönemlerinde sokağa çıkma sınırlamalarıyla ilgilidir. Evde kalan insanlar yemekle, içmekle, bilgisayar başında zamanlarını geçirmeyi tercih etmişler. Eczaçılık ve tıbbi ürünler ise 40.5 % artış göstermiştir. Bu da çok doğal bir sonuçtur. Maske, dezenfeksiyon ürünleri ve diğer ihtiyaç haline gelen ekipmanların

satışında “boom” yaşanmıştır. Ancak diğer kategoriler üzere ise azalma görmekteyiz. Tekstil, giyim ve ayakkabıda 9.1 %, elektrikli eşya ve mobilyada 8.2 %, benzin ve dizel yakıtında 12.5 %, diğer erzak dışı mallarda ise 4.2 % düşüş yaşanmıştır. İnsanlar her zamankine nazaran dışarı az çıktığından otomobil az kullanmış ve daha az benzin ve dizel yakıtı almışlar. Aynı zamanda yeni kıyafetlere, mobilya ve elektrikli eşyalara da talep azalmıştır.

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi açısından perakende sektörünün özellikleri

Azerbaycan büyük altyapı yatırımları ile bölgedeki Doğu-Batı ticareti için bir lojistik merkez olarak konumlanıyor. Bakü-Tiflis-Kars demiryolunun ve Alat Limanının tamamlanması Doğu, Orta ve Güney Asya ile Avrupa arasındaki ticaret için potansiyel bir transit güzergah oluşturuyor. Azerbaycan Baküdeki Haydar Aliyev Uluslararası Havalimanında soğuk hava deposu ve modern bir genel kargo terminali ile hava kargo tesislerini büyük ölçüde genişletmiştir. Bu hava kargo tesisleri Azerbaycanın karayolu, liman ve demiryolu altyapı yatırımlarını tamamlayacak.

Bakü-Tiflis-Kars (BTK) demiryolu, Azerbaycan ve Gürcistanın Sovyet dönemi demiryol sistemlerini Türkiye ve nihayet Avrupanın geri kalanına bağlamaktadır. Azerbaycan ayrıca İran ve Rusya ile Kuzey-Güney ulaşım koridoru inşa ediyor.

Azerbaycan Bakünün güneybatısındaki Alatta yeni bir Hazar Denizi limanı inşa etti. Alat çok modlu kuzey / güney ve doğu / batı geçişine izin veren bir demiryolu ve karayolu merkezinde bulunmaktadır ve bir seferde 52 tren vagonunu taşıyabilen feribotları barındırabilir. Limana bitişik bir serbest ticaret bölgesi Azerbaycan transit geçişine ek olarak katma değerli işlemeyi teşvik etmek amacıyla şirketlere vergi ve gümrük muafiyetleri sunacak. 2019 yılında Alat Limanında 4 milyon tonun üzerinde (petrol hariç) kargo elleçlendi.

Öncü alt sektörler. Azerbaycan lojistik altyapısına yatırım yapmaya devam ederken nakliye şirketleri, lojistik / Tedarik Zinciri geliştiricileri ve yöneticiler fırsatlar bulabilir.

Fırsatlar. Uçak, vagon, lokomotif, nakliye ekipmanı, inşaat ekipmanı ve malzeme tedarikçileri veya uluslararası nakliye şirketleri, özellikle Hazar ve Türkiye arasındaki bağlantıların tamamlanmasıyla nakliye sektöründe fırsatlar bulabilirler.

Genellikle Azerbaycanda lojistik alanda sektörün gelişim seviyesinin artırılması amacı en öncü hedeflerden biri olarak tespit edilmiştir. Altyapını devlet mülkiyetinde tutmakla, yönetimde özel sektörün payının yükseltilmesi, bununla da ülke ekonomisinde lojistik alanın verimliliğinin ve ek değerinin artırılması, Tedarik Zincirinde yürütülen operasyonların geliştirilmesi planlanmaktadır (Strateji Yol Xəritəsi, 2016).

Hazar denizi kıyısı ve Kafkaslarda lojistik ve ticari merkezlerin verimliliğini artırmak adına işler görülmektedir. Girişimlerin Tedarik Zinciri üzre masraflarının düşürülmesi, ticari rotaların optimizasyonu, ulaşım verimliliğinin artırılması ve depolama masraflarının minimize edilmesi için teşvik edici tedbirler görülmektedir. Uzun dönemli perspektifte bu teşebbüsler hem Azerbaycan ekonomisinde, hem de ticari ortaklar arasında rekabetin artmasına neden olacaktır. Sonuçta Azerbaycan lojistik şirketleri kendi faaliyet coğrafyalarını genişlendirerek bölgesel güce dönüşecekler.

Son yıllarda Azerbaycanda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ-ler) faaliyetine destek programları hazırlanmakta ve sunulmaktadır. Onların küresel değer zincirlerine adaptasyonu adına olanaklar sağlanmaktadır.

KOBİ-ler tipik olarak acil mal ve hizmetlerin alım ve satımını içeren Tedarik Zinciri bağlantıları yoluyla küresel değer zincirlerine erişirler. KOBİ-lere daha büyük firmalar aracılığıyla doğrudan ya da dolaylı olarak mal ve hizmetleri ithal ve ya ihraç ettikde ticari ilişkiler ortaya çıkar. KOBİ-ler ülke seviyesinde faaliyette bulunan çokmilletli girişimlerden (Multi-National Enterprise) ürün satın aldıkda ve ya onlara satıkda yatırım ilişkileri ortaya çıkar. Küresel değer zincirlerinde KOBİ-lerle Tedarik Zinciri ilişkilerini güçlendirmek için petrol dışı sektöre daha çok yatırımın cezb edilmesi ve yatırımların artırılması hertaraflı gelişim için önemlidir (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı, 2019).

KOBİ-lerin gelişimine ve küresel değer zincirlerinde bulunmasına destek maksadıyla doğrudan yabancı yatırımları artırmak adına Azerbaycana ekonomini çeşitlendiren, global ve bölgesel üretim ağları ile ilişkilendiren doğrudan yabancı yatırımları cezbe çekmek önemlidir. Bu üretim aktiviteleri ve üretimle ilgili hizmetlere hala kısıtlı olan yabancı yatırımların yönlendirilmesi anlamına gelmektedir.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatının 2018 yılında Azerbaycanda girişimlerle ilgili yürüttüğü araştırmadan elde olunan bulgulara göre yeterli potansiyeli olan firmalar global değer zincirlerinde katılımını artırmaktadır. 201 şirketin katıldığı araştırma belirli ölçüde global değer zincirlerinde katılım ihtimali bulunan şirketlere odaklanmakla, Azerbaycanda en büyük potansiyele sahip üretim sektörlerine dikkat çekmiştir.

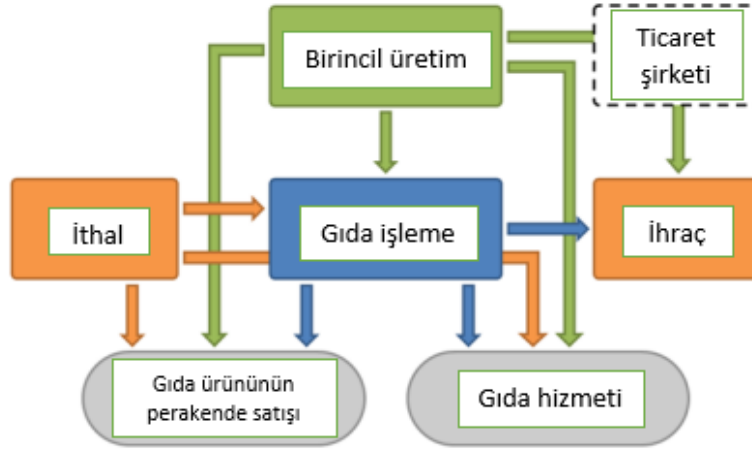
Çok milletli girişimlerle Tedarik Zinciri ilişkileri KOBİ-ler için farklı yollarla fayda sağlamaktadır. Tipik olarak, ilişkiler firmanın yönetim becerilerine sahip olmasına, ürünlerinin kalitesini artırmasına, yeni ürünler üretmesine, yeni teknolojiler elde etmesine, masrafları azaltmasına, iş ortamını iyileştirmesine ve ya çevreye olan negatif etkilerin azalmasına olanak temin etmektedir.

Azerbaycanda faaliyette gösteren yabancı yatırımcılara göz atarsak yeni yatırım projelerinin bir çoğunun hizmet sektöründe, özellikle perakende satış ve işletme hizmetleri alanlarında olduğunu görürüz.

İmalat endüstrisinin 1/3-ni ve üretim girişimlerinin 30 %-ni oluşturan gıda işleme alanı küçük şirketler de dahil olmak üzere, Azerbaycan ekonomisinde önemli bir sektör olarak yer almaktadır. Genelde işlenen gıda ürünlerinin yerli üretimi ülke ihtiyaçlarının tahmini 70 %-ni karşılamakta, diğer kısım ise ithal ürünleri ile teçhiz olunmaktadır. Kilit yerel katılımcılar arasında hammadde üreticileri (veya çiftçiler), işleyiciler ve dağıtıcılar (perakendeciler ve yemek tedarikçileri dahil) yer alır. Aslında, tarımsal üretimin üst kademesindeki üreticiler ile işlenmiş ürünlerin alt kademesindeki dağıtıcılar gıda işleme girişimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, Azerbaycanda modern gıda perakende kanallarının kurulması ülkenin işlenmiş gıda endüstrisini önemli

ölçüde geliştirmiştir. Çiftçilerin karşılaştığı tüm olumsuz durumlar işleme girişimlerinin kaybına dönüşür.

Şekil 8: Gıda ürünlerinin değer zinciri



Kaynak: Azerbaijan Linking Domestic Suppliers with Foreign Investors (2019).

Araştırmalar gıda işleme endüstrisinde şirketlerin yabancı uluslararası işletmelerle bağlantı kurma, teknoloji kullanma, sertifika alma ve grup olarak bir araya gelme açısından daha az potansiyele sahip olduğunu ve daha fazla ihracat odaklı olduğunu göstermektedir. Ek olarak, hem doğrudan, hem de dolaylı ticaret ilişkileri açısından yeterince güçlü üretkenlik gösterirler. Satış açısından, dış pazarlara erişimin şirketlerin kapsama alanını artırması için bir fırsat anlamına geldiği varsayılabilir. Kaynağa gelince, yurt dışından ileri işleme ekipmanı ve teknolojisi ithal edebilen firmaların önemli bir kazanç sağlayacağı varsayılabilir. Yerel olarak üretilen tarımsal ürünler ve ambalajlama gibi ürünlerin rekabetçi olmadığını veya ithal edilen ürünlerden daha düşük kalitede olduğunu gösterebiliriz.

2.3. Perakende sektöründe Tedarik Zincirinin uygulanması ile ilgili başarılı şirket örnekleri ve başarı özellikleri

Şimdiyse örnekler üzerinden hareket ederek bu alandaki başarılı şirketler ve onların özelliklerine göz atalım.

Azersun Holding. 1991-de Sovyetler Birliğinin dağılmasından ve Azerbaycan Cumhuriyetinin bağımsızlığını ilan etmesinden sonra ülke ekonomisi piyasa ekonomisi ilkelerine göre Őekillenmeye başladı.

Ekonominin merkezi planlı sisteminden miras kalan eski teknolojiler, fabrikalar ve tesisler serbest piyasa ekonomisinin koşullarına ayak uyduramıyordu. Ortaya çıkan sorunlardan sonra çoğu faaliyetlerini durdurdu ve geri kalanı çalışmaya devam ederek üretim kapasitesini düşürdü. İşlerin kapatılmasının bir sonucu olarak, büyük bir işsizler ordusu yarandı. 1993 yılına gelindiğinde Azerbaycanda gıda sektöründe faaliyet gösteren tek bir işletme yoktu. Bu dönemde alınan kararlarla ülke yönetimi işletmelerin özelleştirilmesi için çalışmalara başladı. 1991-92-den itibaren Azerbaycana gelen yabancı işadamları bu süreçte aktif rol almaya başladı. Bu işadamları arasında Azersun Holding Şirketler grubunun kurucusu Abdolbari Güzel de vardı. Geldiğinde Azerbaycanda Intersun Şirketler Grubunun temsilciliğini kurdu. İlk aşamada ülkeye temel gıda maddelerini sağlayarak pazardaki gıda kıtlığını ortadan kaldırdı. Bunu çok takdir eden Ulusal Lider Haydar Aliyev, Abdolbari Gzeli kabul ederek, "... Faaliyetinizi dürüstlük üzerine inşa ettiniz. Şimdi ticaretle uğraşıyorsunuz, ancak insanlar işsiz, endstrelere yatırım yapın, nc olun, işçi çalıştırın ve ilerleyin ... "

Azersun Holding 1994 yılında doğrudan yabancı yatırımla ilk kez Baküde faaliyetlerini durduran çay fabrikası ve yağ rafinerisini özelleştirerek ve onları modern ekipmanlarla donatarak bağımsız Azerbaycanda ilk üretim tesislerini kullanıma verdi. Sonraki yıllarda Azerbaycanın farklı bölgelerinde (Hamaz, Bilesuvar, Lenkeran, Kazak) 4 adet konserve fabrikasını faaliyete geçirerek binlerce iftye ürünlerini satıp gelir elde etmeleri için ortam yarattı. 2006 yılında 110 hektarlık bir alanı kaplayan arazida bölgenin en büyük İmişli Şeker Fabrikası faaliyete geçirildi ki, bu da İmişli ve Azerbaycanın diğer bölgelerinin kalkınmasında olumlu etki yarattı. Aynı yıl Azersun Holding Bilesuvar bölgesinde 4.500 hektar ekime uygun olmayan tuzlu alanda rekltivasyon çalışmaları gerçekleştirmiş, drenaj kanalları dşemiş, arazi modern tarım ekipmanları, sulama sistemi ve tarımsal teknik ekipmanlarla donatılmıştır.

Azersun Holding 2010 yılında UNICEF ve Azerbaycan Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığının tuzun iyotlanması ile iyot eksikliği hastalıklarının giderilmesi programına uygun olarak Masazir Tuz Fabrikasını kullanıma verdi. Kısa bir süre içerisinde bu işletmenin faaliyetleri neticesinde ülkemiz ithalatçı ülkeden tuz ihracatçısı konumuna gelmiştir. Ayrıca holding Azerbaycanın ilk modern alışveriş merkezi olan ve 48.000 m2-lik bir alanı kapsayan Park Bulvar alışveriş merkezini 2010 yılında açmıştır. Ertesi yıl şirketler grubu, Azerbaycan perakende pazarına yeni bir soluk getiren ve günde 50.000-den fazla kişiye hizmet veren Bazarstore süpermarket zincirini oluşturdu. Ekonominin çeşitli sektörlerine yatırım yapan ve binlerce kişiye istihdam sağlayan Azersun 2013 yılında Kürdemir Süt İşleme Tesisini kullanıma verdi.

Çevreyi korumaya da öncelik veren Azersun Holding Sumgayit yakınlarındaki Azersun Endüstri Parkının inşaatını 2014 yılında tamamladı. Azerbaycan Kağıt ve Karton Üretim Tesisi bünyesindeki Sumgayit Yağ Fabrikası ve Kağıt Geri Dönüşüm İşletmesi bu komplekste faaliyete başlamıştır. Şirketler grubunun Hirdalan Karton Fabrikası ve Metal Ambalaj İşletmeleri de üretim felsefesi "tarladan sofraya" olan Azersun ürünlerinin ambalajlarını hazırlamaktadır. Her geçen yıl faaliyetlerini genişleten Azersun Holding gıda üretimi, tarım, ambalaj ve kağıt alanlarında 30-dan fazla işletmeyi faaliyete geçirmiş ve bugün gıda sanayi sektöründe ülkenin önde gelen şirketlerini birleştiren büyük bir holding haline gelmiştir. Azerbaycanın gıda ve gıda güvenliğini tam anlamıyla sağlamakla birlikte şirketler grubuna ait işletmelerin ürettiği ürünler dış pazarlarda da satılmakta ve bu sayede ülkemizin ihracat potansiyeline önemli katkı sağlanmaktadır.

Hedef ve misyon. Holdingin hedefi genel olarak insan sağlığı ve kalite yönetimi çerçevesinde faaliyet göstermektir. Misyonu farklı görüşlere değer vermesi, adil bir iş yeri olması, müşteri beklentilerinin üzerinde yüksek seviyede ürün ve hizmet üretmesi ve sunması ile bilinir.

Gıda. 1991 yılından beri Azerbaycanda faaliyet gösteren Azersun Holding ülkenin gıda güvenliğinin sağlanmasında istisnai bir rol oynuyor. Azerbaycanda tarım

sektörünün gelişmesine önemli katkılar sağlamış olan Şirketler Grubunun varlığı süresince ürettiği kaliteli çay, tereyağı, şeker, tuz, konserve, süt, sos ve çikolata ürünleri iç talebi karşılamaktadır ve dış pazarlarda da yüksek değerlendirilmektedir. Azersun Holding faaliyet süresince onlarca üretim tesisini kullanıma vererek binlerce kişiye istihdam sağlıyor. Şirketler Grubu, "Azerçay", "Bizim Tarla", "Final", "Bizim Süfre", "Zeytin Bahçeleri" ve diğer yüksek kaliteli markaları oluşturarak yerel ürünlerin dünya pazarlarında rekabetçi olmasını sağlıyor. Üretim felsefesi "tarladan sofraya" olan Azersun ürünlerinin kalite kontrolü tüm aşamalarda en üst düzeyde sağlanmaktadır.

Bazarstore. Azersun Holdingin 2011 yılında başlattığı süpermarket zincirlerinden Bazarstore modern perakende sektörünün lideri olarak kısa sürede Azerbaycanın en güvenilir ve popüler süpermarketi haline geldi.

Bazarstore gıda güvenliği sistemi kurarak müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde kaliteli, uygun fiyatlı ve bol çeşitli gıda ve gıda dışı ürünlerle karşılamaktadır. İlk olarak çalışanlarının güvenini kazanan ağ Perakende Akademisinde düzenli eğitimler vererek perakende sektöründeki yenilikçi liderliğini sürdürüyor.

Azerbaycanda 1991 yılından bu yana gıda üretimi ve tarım alanında lider bir şirket olan Azersun Holding başarılı bir projenin daha hayata geçirilmesi ve Bazarstore Mağazalar Ağının kurulması ile 2011 yılında perakende sektörüne önemli bir katkı daha yaptı. Bazarstore 10 yıldır Azerbaycanda perakende lideri ve sözcüsüdür. Ülkenin en geniş coğrafyasına hizmet veren Bazarstore Bakü ile birge Sumgayit, Gence, Mingeçevir, Lenkeran, Şemkir, Gebele, Berde, İmişli, Şeki, Zagatala, Sabirabad, Masallı, Tovuz, Celilabadda da faaliyet göstermektedir.

Başlangıcından bu yana Bazarstore müşteri ihtiyaçları ve gereksinimleri, tazelik, güvenilirlik, uygun fiyatlar ve geniş bir yelpazeye odaklanan Azerbaycanın en büyük süpermarket zincirlerinden biridir.

Bazarstore Mağazalar Ağı değişen ekonomik duruma ve rekabet koşullarına rağmen verimlilik, alışveriş deneyimi ve büyüme stratejisiyle yıllar içerisinde

sektördeki liderliğini güçlendirmeye devam etti. Yıllar içinde önemli değişiklikler yapılarak müşteri ve çalışan memnuniyetini daha da artırmıştır.

Görev ve hedef. Görev - yetenekli, mutlu çalışanlar ve güçlü şirket altyapısı ile büyümek, daima müşteri memnuniyetini hedeflemek, sürdürülebilir gelişimi sağlamak, perakende deneyimi ve profesyonelliği müşteri memnuniyetine dönüştürerek güvenilir, uygun fiyatlı ve yüksek hizmet sunmaktır. Hedef - çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve iş ortakları için elden gelenin en iyisini yapmak ve değer yaratmaktır. Aynı zamanda kalite standartlarını korurken tüketici gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayarak perakende sektöründe liderliği sürdürmektir.

Park Bulvar Alışveriş Merkezi. "Park Bulvar" Bakülülerin kalbinde özel bir yere sahiptir ve şehrin merkezinde bulunan Milli Park-Bulvar içinde elverişli bir konumdadır. Baküdeki ticaretin ana cazibe merkezi olan Park Bulvar perakende satış ve boş zamanın geçirilmesi için 17.000 m²-lik alan, altı büyük ekran sinema, planetarium, yemek alanı ve süpermarket içeriyor. Bodrum katında 550 araçlık otopark bulunmaktadır. Park Bulvar alışveriş olanaklarının yanı sıra geniş bir hizmet yelpazesi sunar. Burası eğlence, yiyecek, içecek, müzik ve filmlerin moda olduğu bir yerdir.

Almarket. Son olarak Almarket market zincirinin de Azersun holdingin bir projesi olduğunu ve onun bünyesinde faaliyyet gösterdiğini belirtelim.

Gilan Holding. Gilan Holding 1987 yılından beri Azerbaycanda büyük ölçekli projelere yatırım yapmaktadır. Şirket Azerbaycan ekonomisinin dünya pazarına katılımını sağlayarak ürün çeşitliliğini ve kalitesini optimize etmeye çalışmakta ve bu yönde hiçbir çabadan kaçınmamaktadır.

Merkezi Baküde bulunan Gilan Holding en son teknolojilerin uygulanmasına ve üretim sürecini kolaylaştırmaya özel önem veriyor. Gilan Holding üç ana iş alanında faaliyet göstermektedir. Bunlara inşaat, turizm, tarım, lojistik ve günlük ihtiyaç ürünler (FMCG) dahildir. Şirket ayrıca spor kulüpleri, stadyumlar ve tesislerin inşasına yatırım yaparak Azerbaycandaki spor hareketinin gelişmesine katkıda bulunmayı

amaçlamaktadır. Gilan Holding ayrıca hem şirkete, hem de çalışanlarına fayda sağlayan uluslararası şubeler kurmuştur.

Her alanda üretim kapasitesini ve ürün çeşitliliğini artırmak için yeni projeler geliştirilmekte ve daha modern ekipmanlar kurulmaktadır. Yeni teknolojilerle yapılan Azerbaycan ürünlerinin dünya pazarında ilk sıralarda yer almasına çalışılmaktadır.

Görev. İnşaat, turizm ve endüstride dünya liderlerinden biri olmak.

Hedef. Azerbaycan ürünlerinin dünya pazarına entegrasyonunu sağlamak.

Ana hedefler: üretim kapasitesinin daha da genişletilmesi; dünya pazarında değerli yerlerden birini tutmak; çeşitliliği artırmak ve büyük ölçekli bir ticaret devriyesi oluşturmak; kalite kontrolü ve bu doğrultuda sürekli iş organizasyonunu geliştirmek; yeniliklerin üretim faaliyetlerinde uygulanması; diğer ülkelerde faaliyet göstermek için yeni fırsatlar keşfetmek.

Başarı ilkeleri: kaliteli ve yüksek standartta ürünler sunmak; çevreye karşı sorumluluğu anlayarak onu korumak; ülke ve dünya pazarında farklı yönlerde prestij kazanmak.

Gilan Retail Group Azerbaycanın en dinamik ve başarılı perakende operatörlerinden biridir. Pazara en iyi küresel gıda ve teknoloji endüstrilerini getirerek, kendisini dünya çapında bir organizasyon olarak kurmuştur.

En iyi uluslararası uygulamaları yerel uzmanlıkla birleştirerek artık pazardaki konumunu daha da iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Günaydın. Günaydın popüler yemek deneyimini 2012 yılından bu yana Baküye taşıyor.

Konuklar bu restoranın kendine özgü mutfağının tadını çıkarmak için geldiklerinde kendilerini her zaman rahat hissediyorlar. Günaydın çağdaş bir Türk menüsü olarak Orta Asyadan geleneksel Osmanlı tatlarının Akdenizden gelen zarif notalarla harmanlanmış bir füzyonunu sunuyor. Garlicky humus, şiş kebaplar ve zengin domates güveçleri mutfağın öne çıkan özelliklerinden sadece birkaçıdır.

Türk mutfağı artık dünyanın en iyilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ve Günaydin-da en iyi haliyle deneyimlenebilir.

KFC. AFK Company 2010 yılında kurulmuştur. Amacı gıda perakende sektöründe çeşitli projeler geliştirmektir - bunlardan ilki Azerbaycanda KFC restoran ağıının kurulmasıydı.

Bu yenilikçi şirket genç ve hırslı olanlara önem vererek artık yüzlerle kişiyi çalıştırıyor. Ekip ruhuna büyük değer verilir ve çalışanlar karşılıklı saygı atmosferinde çalışan büyük ve mutlu bir ailenin parçası olarak yeniden derecelendirilir.

Başlangıçta yeni seçilen çalışanlar eğitim için Moskovaya seyahat etme fırsatı buldu. Şimdi hızla büyüyen bu şirket odak noktasını dünyanın önde gelen markalarını Azerbaycana getirmeye ve ülke ekonomisini daha da geliştirmeye yardımcı olmak için iş yerleri açmaya ve gençlik eğitimi vermeye kaydırdı.

Qaya Real Estate. Qaya Real Estate mülk satışları ve varlık yönetimi konusunda uzmandır. Aynı zamanda hem yerel, hem de uluslararası pazarlarda danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Qayanın kendini işine adanmış profesyonel ekibi en kaliteli hizmetleri sunar: Emlak ve piyasa değerlendirmesi; Komisyonculuk; Varlık yönetimi; Bina yönetimi; Mülkiyet ve taşınma danışmanlığı; Kurumsal kiralama hizmetleri; Pazar araştırması; Azerbaycanda ve dünyada yatırım danışmanlığı.

Vitafarma. 2009 yılında kurulan Vita Farma TN LLC Azerbaycanın önde gelen sağlık şirketlerinden biridir. Ülkenin yeni açılan hastane ve kliniklerine tedarik sağlamak için yüksek kaliteli tıbbi teknoloji, ekipman ve tek kullanımlık ürünler ithal etmektedir.

Şirket portföyünde şu anda yaklaşık 4,500 tıbbi ürün listelenmektedir. Bunlar arasında tıbbi cihazlar, aletler ve üniformalar, hastaneler için tek kullanımlık malzemeler, ortopedik, fizyoterapi ve rehabilitasyon ürünleri ile endoskopi, kardiyovasküler, üroloji, vasküler müdahale ve gastroenteroloji alanlarında kullanım için hayati ekipman yer almaktadır.

III BÖLÜM. AZERBAJCANDA PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN UYGULANMA SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Azerbaycanda perakende sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulamayla ilgili sorunlarının araştırılmasına ait bu kısımda Azerbaycan perakende sektöründe faaliyette bulunan bazı süpermarketler zincirlerine sorular yöneltilmiş ve onlardan alınan cevaplar esasında bir çok noktalara değinilmiştir. Sorular 13 tane olup, mülakat tekniğiyle online şekilde – internet üzerinden ve yüz-yüze cevaplandırılmıştır.

Soruların yöneltilmesi için Azerbaycanın en büyük perakende holdinglerinden olan “Azersun”, bundan başka “Bizim Market” MMC, aynı zamanda “Rahat Market” zinciri araştırma nesnesi olarak seçilmiştir. Sorulara “Bazarstore”, “Bizim Market”, “Rahat Süpermarket” gibi büyük perakende satış noktaları üzerinden cevap verilmiştir.

3.1. Perakende sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanma sorunları ile ilgili anket çalışması

Şimdiyse soruları ve şirketler tarafından verilmiş cevapları “Azersun”, “Bizim Market MMC” ve “Rahat Market” zinciri üzerinden gözden geçirelim ve verilen cevapları tek-tek inceleyelim.

Sorular

1. Siz kendiniz Tedarik Zinciri terimini nasıl açıklayabilirsiniz?
2. Etkili Tedarik Zinciri Yönetimi bir şirkete ne gibi faydalar sağlayabilir?
3. Şirketler açısından efektif Tedarik Zinciri Yönetimi neden önemlidir?
4. Çeşitli yönlerden birçok Tedarik Zinciri modeli vardır. İşinizde hangi model ve ya modelleri uyguluyorsunuz?
5. Tüm Tedarik Zinciri süreçleri kapsamlı bir şekilde efektif yönetilmelidir. Sizce hangi sürece daha fazla odaklanması ve diğerlerinden daha dikkatli yönetilmesi gerekiyor?

6. Başarılı Tedarik Zinciri Yönetimini küresel entegrasyon, teknoloji, rekabet, çalışanların bilgililiği ve becerileri, çevre, resmi etkiler vb. faktörler etkiler. İşletmenizde başarı üzerinde en büyük etkiye sahip olan temel faktörler nelerdir?

7. Tedarik Zincirinde dünyanın önde gelen perakende sektör şirketlerinin çalışmalarını incelediniz mi ve şirketinizde herhangi bir avantaj ve başarılı taraflarını uyguluyor musunuz?

8. 2020'nin başından bu yana tüm dünyaya yayılan koronavirüs salgını şirketin Tedarik Zincirlerini nasıl etkiledi? Hangi zorluklara neden oldu?

9. Tedarik Zincirlerinde salgının neden olduğu zorlukları nasıl aştınız? Ne tür önleyici tedbirler aldınız?

10. Sizce perakende satış noktalarındaki hangi üstün taraflarınız müşterilerin sizi tercih etmesine sebep olmaktadır?

11. Pandemi döneminde şirketin gıda satışları nasıl değişti?

12. Pandemi döneminde şirketin içecek ve tütün ürünleri satışları nasıl değişti?

13. Pandemi döneminde şirketin tekstil ve elektrikli eşya satışları nasıl değişti?

“Bizim Market” MMC-ye bağlı “Bizim Market”-in faaliyetine yönelik verilmiş cevaplar

1. Tedarik Zinciri kaliteli hammaddenin ucuz ve uygun fiyattan tedarikçiden alınmasından tutup, resmileştirilmesi ve son anda müşteriye ulaştırılmasını kapsayan aşamalar toplusu olarak geçmektedir.

2. a) maliyet (indirim) avantajı;

b) kaliteli hammadde elde etme avantajı;

c) şirketin diğer işleriyle bütünleşik şekilde yönetilme ve efektifliği artırma avantajı.

3. Tedarik Zincirinin efektif yönetilmesi şirketin hammadde maliyetinin azalmasına sebep ola bilir. Eğer düzgün bir tedarikçi bulursak, kendi aramızda ortak noktaya gelirsek, büyük ölçülü ve büyük maliyet talep eden materyalleri alırken

indirimler elde edebilirsiniz. Aynı zamanda daha kaliteli hammadde ve ürün elde edebilirsiniz. Bundan başka Tedarik Zincirini düzgün planlar esasında yönetirsek, diğer alanlardaki işlerimizi de kolaylaştırmış oluruz. Üretimden örnek verirsek, araba üretimiyle uğraşıyorsak, hammadde olarak bize demir lazımsa, eğer demir zamanında ulaştırılmazsa üretim operasyonunda gecikmeler yaşana bilir, şirketde kayıplar sezilebilir. Genel planlamada techizatın rolu büyüktür.

4. Yukarıda konuşulanları dikkate alırsak, “continuous-flow” modelin (ve ya devamlı akım modeli) burada uygulamaya konulduğunu anlayabiliriz. Talep ve arzın büyük oranda stabil kaldığı, planlamaya göre hareket edilen modeldir.

5. Burada odaklanacağımız ilk nokta düzgün tedarikçinin, mal alacağımız şirketin seçilmesidir. Güvenilir şirketin seçilmesi hassas noktadır. Aksi takdirde paramız yanlış seçim sonucunda benimsenile ve kayıplara karışabilir. Aynı zamanda ürünün kaliteli ve standartlara uygun olduğuna bakmalıyız. Ürünün bize kusursuz erişmesine dikkat etmeliyiz. Bunun için de “operation history” anlayışından yola çıkarak geçmişi iyi olan ve pozitif “feed back” olan şirketlere yönelmeliyiz.

6. En önemli faktör burada teknolojidir. Teknoloji vasıtasıyla dünya perakende zincirlerine entegrasyon gerçekleştirilmektedir. Global marketler zincirinde aranılanın bulunmasında teknoloji önemli role sahiptir (online ve ya fiziki perakendeciler ağında). Diğer önemli faktör sistemde düzgün kommunikasyon ve iletişimin sağlanmasıdır. Bu fiyat, miktar, kalite, indirim ve s. gibi konularda avantajlara yol açmaktadır.

7. Örnek olarak Procter and Gamble (P & G) temizlik şirketinin faaliyetini gösterebiliriz. Dünyanın en büyük perakende temizlik ürünleri satan şirketlerinden biridir. Başarısının sırrı faaliyet göstereceği bölgeleri düzgün belirlemesidir Aynı zamanda kontrol edebileceği yerlerde merkezler kurmaktadır. Baküde de bir merkezi bulunmaktadır.

8. İlk önce üretimin yavaşlamasını örnek verebiliriz. Hatta 2020 mart-nisan aylarında üretim tamamen durma noktasına kadar gelmişti. Üretim gecikdiği için piyasada arzın miktarı azalmıştı, talep ise aksine arttı (özellikle de temizlik ürünlerine).

Sonuçta fiyatlar arttı. Bu da dünya genelinde enflasyonla sonuçlandı. Aynı zamanda sınırlar kapalı olduğu için, karantina tedbirleri uygulandığı için ulaşımlarda gecikmeler yaşandı.

9. Burada ilk konu mal ihtiyacının düzgün belirlenmesidir. Piyasada mal kıtlığı olduğundan mecburen belirli biçimde stokları az tutmalıyız. Diğer bir konuya siparişlerin daha az zamanda ulaştırılmasının temin edilmesidir. Önceleri 15 güne ulaşan siparişler şimdi 1 aya kadar sürüyor. Onun için zaman faktörünü ele alarak düzgün işbirliğinin kurulması gerekmektedir.

10. Mallarımız standartlara uygundur. Fiyatlarımız orta piyasa fiyatlarına yakındır. Diğer bir taraftan “customer support” sistemine dikkat etmekteyiz. Her hangi kusurlu bir malda müşterinin memnun kalması adına bu sistemin düzgün yönetilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bununla ilgili tedarikçilerden de destek almaktayız.

11. Bu dönemde gıda satışları arttı. İnsanlar paralarını daha çok gıda tüketimine yöneltti. Burada “junk-food” kategorisinin kendine has rolü var. Evde çok kalan insanlar yemekle zamanlarını geçirmeyi tercih ettiler.

12. Bu dönemde içecek ve tütün ürünleri satışlarında artma yaşandı. Bunu şöyle açıklayabiliriz ki, insanlar evde kaldıkları, işe gidemedikleri için depresyon durumundan kaynaklı içecek ve tütün tüketimini artırdılar.

13. Tekstil satışları önceki zamana oranla azalma gösterdi. İnsanlar sokağa az çıktığından tekstil tüketimini azaldılar. Elektrikli eşyada da aynı değişiklik sezildi. İnsanlar parayı daha çok hayat için önemli olan ihtiyaçlara yönelttiler (fakturalar, gıda ve s.). Önceki zamana nazaran “lükse kaçış” belirli oranlarda azaldı.

“Azersun Holding” şirketler grubuna bağlı “Bazarstore”-un faaliyetine yönelik verilmiş cevaplar

1. Ürünün çıkış noktasından (ilk hammadde üreticisinden) satış hizmetine kadar (tüketiciye) olan, büyük bir alanı ve bunun içerisinde yer alan ticari işlemleri kapsayan bütün bir sistemin yönetilmesidir.

2. Techizat Zincirinin şirkete bir çok faydası vardır: Perakendede gelirlilik derecesinin artması; Sürdürülebilir gelişim için satış hacminin artması; “Stock out”, “over stock” gibi durumların yaşanmaması; Şirketin faaliyetini daha iyi ve üretken şartlarda sürdürmesi; Şirketin rekabetkabiliyetlilik kazanması.

3. Bu gün Tedarik Zincirinin efektif ve etkili yönetilmesinin şirketlere bir çok açıdan önemi vardır. Tedarik Zincirinin efektif yönetilmesinde esas amaçlardan biri müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan çözüm opsiyonlarının maliyetini azaltmaktır. Diğer hedeflerden biri müşterilere gösterilen hizmetin kalitesinin yükseldilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. En esas ekonomik hedefse ekonominin işleme prensibinin temelini oluşturan ve “altın kural” olarak kabul görülen en az maliyetle en yüksek geliri temin etmektir.

4. Azerbaycan piyasasında perakende sektör şirketlerinin çalışma prensiblerinin benzer olduğunu varsayarsak, “continuous-flow” modelin (ve ya devamlı akım modeli) burada kullanıldığını vurgulaya biliriz. Talep ve arzın büyük ölçüde sabit olduğu ve şirketin kendi planlaması çerçevesinde davranılan modeldir.

5. Tedarik Zincirinin etkili ve efektif yönetilmesi için esas unsurlardan biri talep ve arzın düzgün analiz edilmesi ve ölçülmesidir. Yalnız tahminler sonucu piyasada “talep eksikliği” ve ya “arz eksikliği” ortaya çıka bilir ve bu fiyatların oynamasında kendini göstere bilir. İkinci önemli konu ise güvenilir ve pozitif “feed back”leri bulunan tedarikçinin seçilmesi, ürünün kusursuz ve zamanında erişmesinin temin edilmesidir. Bütün bunlar şirketin zarar seviyesinin azalmasına kendi katkısını verecek.

6. Tedarik Zincirinin etkili ve efektif yönetilmesi, oluşan her hangi sorun ve problemlerin ortadan kaldırılmasında yukarıdaki bütün faktörlerin etkisi vardır. Bütün faktörler kompleks şekilde bir-birine bağlıdır. Her hangi birinde yaşanan sorun başarısızlığa neden olmaktadır. Bütün faktörler adeta bir başarı sistemi oluşturmaktadır. Ancak günümüzün piyasa koşullarında teknoloji esas “güç” olarak kullanılmaktadır.

7. Tedarik Zincirinin etkili ve üretken yönetilmesine bağlı olarak dünyadaki sayılı perakendecilerden olan “Walmart” şirketinin faaliyeti araştırılmış ve analiz edilmiştir.

Üreticilerle sık ve devamlı iletişim ve kommunikasyonun kurulması, merkezi depodan satış noktalarına gönderilen ürün sayılarının artırılması, “çapraz yükleme” yöntemi ile taşıma harcamalarının minimize edilmesi gibi üstün tarafları uygulamaya çalışıyoruz.

8. Bütün dünya ekonomisinde dalgalanmalara ve krizlere yol açan koronavirüs pandemisi bu alanda da önemli sorunlara sebep oldu. Pandemi şirketin Tedarik Zincirlerine daha dikkatli yaklaşmayı talep etti. Perakendede aniden müşteri sayının azalması ve satışların artması gibi durumlar yaşandı. Aniden artan satışlar bazı gıda ürünlerinde kısa süreliğine “stock out” probleminin yaşanmasına sebebiyet verdi.

9. Pandeminin Tedarik Zincirlerinde yarattığı esas sorunlardan biri ve önemlisi tedarikçilerde (hammadde üreticilerinde) ürün kıtlığı ile kendisini gösterdi. Alternatif önlem olarak alternatif tedarikçilerle (hammadde üreticileriyle) iletişim kuruldu.

10. Techizat Zincirinin efektif ve etkili yönetilmesi üstünlük kazanmada çok önemlidir. İyi ve doğru bir yönetim neticesinde perakende sektöründe müşterilerin dikkatini her zaman ürün bulunurluğu ile sağlamaktayız.

11. Pandemi döneminde şirketin gıda ürünleri satışlarında keskin şekilde artım yaşandı. İnsanlar evde daha çok vakit geçirdiklerinden zamanlarını yemekle geçirmeye üstünlük verdiler.

12. Pandemi döneminde şirketin içecek ve tütün ürünleri satışları 20 % oranla artımla sonuçlandı. İnsanlar işlerini kaybetdiklerinden, evde daha çok zaman geçirdiklerinden düştikleri depresyon durumu onları bu kategoriye daha çok itti.

13. Pandemi döneminde şirketin tekstil ve elektrikli eşya satışlarında artım yaşandı. Bunu da ben kendim aşağı gelir seviyeli insanlar için düzenlenen yardım projeleriyle ilişkilendirmek istiyorum.

“Rahat Market” marketler zincirine bağlı “Rahat Supermarket”-in faaliyetine yönelik verilmiş cevaplar

1. Modern Tedarik Zinciri bir tedarikçi firmadan alınan hammadde ve materyallerin bir noktada buluşmasıdır. Yani tedarikçi firma şirkete gönderdiği hammadde ve materyalleri bir noktaya erişirmekle mükellefdir. Böyle oldukça Tedarik

Zinciri formalaşmakta olup ürünler bir noktaya toplaşmaktadır. Ve şirket kendisi buradan dağıtım fonksiyonunu hayata geçirmektedir.

2. Tedarik Zincirinin işletmeciye ne gibi faydaları olduğuna aydınlık getirelim. Şirket işletmecisi tedarikçiden aldığı faizi fiyata yansıtmaktadır ve ürünü ucuz fiyattan satmaktadır. Sonuçta şirketin rekabetkabiliyyetliliği artmaktadır. Diğer bir faydalı tarafısa ürünlerin rafda zamanında sergilenmesinin sağlanmasıdır. Her kes malı alırken kazanır, hiç kimse satarken kazanmaz. Her bir malın pazarda kendi fiyatı var. Müşteri bunu her kesten iyi bilir. Satarken kazancımızı devriyyede yansıtmaktayız. Malı alırken parayı zamanında yatırıp malı zamanında alıyoruz. Yani dışarıdan her hangi şirketten ne kadar çok mal alıyorsak, bir o kadar indirimler elde edebiliriz. Tedarikçi firma bile malı neredense almaktadır. Maksimum miktarda mal almalıdır ki, mallar ucuza maal olsun.

3. Düzgün Tedarik Zinciri yönetimi ve tedarik edilen ürünlerin bir noktada buluşmasıyla tedarikçinin lojistik harcamaları (benzin harcamaları, işçilere ödenen para ve s.) şirkete yöneltilmektedir. Diğer bir taraftan her hangi girişimci etkili Tedarik Zinciri yönetimiyle piyasadaki ürünleri toplamakta ve dağıtımını hayata geçirmektedir. Böyle durumlarda diğer şebekelerde mal kıtlığı yaşana bilir. Etkin bir Tedarik Zinciri yönetimi global entegrasyona da yol açabilir. Yerli piyasadaki devriyyenin artması uluslararası fırsatların çoğalmasına sebep olmaktadır. Örneğin yerli piyasada karabuğday satın almaktayız. Aylık devriyyemizi ülkedışı şirketlere gösterip onlarla da ticaret yapma olanakları elde edebiliriz.

4. Somut bir modelden bahsedemesek de, sistematik olarak işlem prensiblerini açıklayabiliriz. Merkezi bir anbar alınıyor, inşa ediliyor, teknik parametreler düzenleniyor. Program yazılımı dizayn ediliyor. Her firmanın kendine has program yazılımı bulunmaktadır. Mal merkezi depoya geliyor ve program yazılımıyla (faktura, kaime) dağıtım gerçekleşiyor. Tedarik süreci kategori-satınalma-satış şeklinde gerçekleşmektedir. Kategori malı seçmekte, satınalma malı almakta, satış ise satmaktadır. Ancak Azerbaycan piyasasında kategori ve satış birleştirilerek kategori ve satış bölümü oluşturulmuştur.

5. Esas odaklanmalı olduğumuz nokta güvenilir ve düzgün tedarikçilerin seçilmesidir. Onlarla iyi iletişim kurup, maksimum miktarda mal satın alıp, maliyet avantajı elde edebiliriz. Diğer dikkat etmeli olduğumuz esas noktaysa sistemin teknolojik teminatının başarılı kurulumudur. Bu sayede bir çok işlemler kolayca çözüme ulaşmaktadır (depo işlemleri, fiyatlandırmalar, indirimli ticaret ve s).

6. Burada en esas faktör teknoloji olarak geçmektedir. Teknoloji teminat yüksek olmalıdır. Tedarik Zincirinde en önemli rol teknolojinindir. İşçi faktörünün rolü aşağıdır. Esas unsur “vahitleştirilmiş” operatörün bulunmasıdır. Teknoloji ürünlerin düzenlenmesi, seçilmesi gibi işlemlerde sistem yaratmaktadır. Ürünler farklı sıralardaysa teknolojik sistemin yardımıyla düzgün ve zamanında seçilerek kendi sipariş sepetine eklenmektedir. Teknoloji aynı zamanda sistemdeki indirim kampanyalarında, bununla ilgili fiyat belirlemelerde zorlukları aradan kaldırmaktadır.

7. Evet uygulamaktayız. Zincirdeki son aşamayla ilgili örnek olarak Private Label (Özel Marka) ve Cross Merchandising (Çapraz Satış) yöntemlerini gösterebiliriz. Bu yöntemler dünyanın önde gelen şirketlerinin Azerbaycan piyasasına yansıtılan örnekleridir. Private Label her hangi bir ürünün kendi kategorisinde lider satış konumunda olduğu durumdur. Mesela, karabuğday kendi kategorisinde – denli, baklalı adetler kategorisinde en çok satılan ürünlerden biridir (adet ve kırmızı mercimek-adet). Burada kendi karabuğday markamızı yarada biliriz. Örneğin ürünün ismini “Rahat” koyup, en ucuz hammaddeyi uygun tedarikçiden elde edip kar açıklayabiliriz. Cross Merchandising de yavaş-yavaş bizim piyasaya girmektedir. Her hangi ürünün yanında onunla ilgili diğer ürünün rafa koyulması anlamına gelmektedir. Çay bölümünde fincanların yerleştirilmesi, makarna ve ketçapın yan-yanaya yerleştirilmesi gibi durumlar buna örnektir (bir-birini tartan kategoriler). Müşteri bir ürünü gördükde ilgisi diğerine de kaymaktadır.

8. Salgın döneminde zorluklar yaşadık. Buna paralel olarak fırsatlar da yakaladık. Zorlukları klasik olarak sayabiliriz. Sınırların kapatılması, ülkelerarası ticaretin yavaşlaması ve s. Aynı zamanda mağazanın özel günleriyle ilgili toplantılar ertelendi.

Üstünlüklerse, insanların bir-biriyle yardımlaşması gibi durumlar göze çarptı ve satışlarda artım yaşandı.

9. Alternatif tedarikçilerin seçimi esas konulardan biri oldu. Aynı zamanda şirketin toplantıları online platformlar üzerinden hayata geçirildi.

10. Perakende satış noktalarımızdaki esas üstün taraflarımızdan biri personelimizin gülyüzlülüğüdür. Ürünlerin sunum biçimi diğer üstün taraflarımızdan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda ürünlerin çeşitliliği, özellikle de diyetik ürünlerdeki zenginlik (ülkede bu kategoride en zengin mağazalardan biriyiz) önemli avantajlar olarak vurgulana bilir.

11. Pandemi döneminde şirketin gıda satışlarında artımlar yaşandı. Dünyanın hiç birinde olmayan, ancak Azerbaycanda yapılan yardım kampanyaları genelde artımın yaşanmasına sebep oldu.

12. Pandemi döneminde şirketin içecek ve tütün ürünleri satışlarında artım yaşandı. İnsanların depresyon durumunda olması bu kategoriye daha fazla yoğunlaşmalarına sebep oldu. Genelde artımlar gözlemledik.

13. Pandemi döneminde şirketin tekstil ve elektrikli eşya satışlarında artımlar yaşandı. Ülkemizde düzenlenen yardım kampanyaları genelde artımın yaşanmasıyla sonuçlandı. Yine de genelde iyi değişiklikler gözlemledik.

3.2. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve teklifler

3.2.1. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi

Yukarıdaki perakende şirketleri tarafından cevaplandırılan mülakat sorularının cevaplarını değerlendirelim.

Bütün verilen cevaplara bakıp şirket için Tedarik Zinciri Yönetiminin esas faydasının maliyet avantajı, kaliteli ve zamanında ürün ele etme avantajı, güvenilir tedarikçi seçme üstünlüğü, rekabetkabiliyetlilik kazanma avantajı, satış hacmi ve gelirlilik düzeyinin artmasına yardımcı olma ve s. olduğunu söyleyebiliriz. Yani Tedarik

Zincirinin günümüzün piyasa ekonomisi şartlarına uyup şirketin faaliyetini uzun süre devam ettirmesinde büyük rolü vardır.

Tedarik Zincirinin şirket için bir çok alanlarda ciddi derecede önemi vardır. Şirketin genel planlamasında Tedarik Zincirinin yeri çok büyüktür. Diğer işlerle bütünleşik şekilde Tedarik Zinciri Yönetimi hayata geçirilmektedir. Aynı zamanda pazarlamayla da Tedarik Zinciri Yönetiminin ilişkisi vardır. Tedarik Zincirinin efektif ve etkili yönetilmesi son safhada müşteri memnunluğunun artmasına sebep olacaktır. Son olarak etkili bir Tedarik Zinciri Yönetimi şirketin global anlamda uluslararası piyasalara açılmasına sebep ola bilir. Görüldüğü gibi şirketin bir çok alanda faaliyetiyle alakalı olması açısından etkin bir Tedarik Zinciri Yönetimi çok önemlidir.

Her hangi bir somut modelle ilgili cevaplarda örnek verilmese de, Azerbaycan perakende sektöründe marketler zincirinde aşağı-yukarı aynı sistem ve modelin uygulamaya koyulduğunu anlayabiliriz.

Bütün şirketlerden alınan ortak cevaba göre Tedarik Zinciri Yönetiminde dikkat edilmesi gereken esas nokta güvenilir ve “operasyon tarihçesi” iyi olan tedarikçilerin seçilmesidir. Bu hem malın zamanında, kaliteli ve önceden belirlenmiş şartlarda erişmesine yardımcı olacak, hem de maliyet avantajı sağlayacak. Diğer bir konuysa talep ve arzın düzgün şekilde analiz edilmesi ve teknolojik sistemin modern piyasaya uygun kurulmasının sağlanmasıdır. Bütün bunlar Modern Tedarik Zinciri Yönetiminde esas dikkat edilmeli noktalardır. Bütün bu değerlendirmeler şirketlerde zarar sorununun karşısını almaya yardımcı olmaktadır.

Bir çok faktör Tedarik Zinciri yönetiminde önemli olsa da, teknolojik teminatın yukarı seviyede ve modern piyasanın taleplerine uygun olması esas hassas noktadır. Teknoloji şirketin bir kaç işi aynı anda görmesine, zaman kazanmasına, böylece zarar etme ihtimalinin azalmasına önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Teknolojinin yardımıyla global piyasalara entegrasyon gerçekleşmektedir. Aynı zamanda fiyat, miktar ve s. cinsten şirkete bir çok avantaj kazandırmakta ve bununla ilgili operatif bir sistem kurulmaktadır.

Azerbaycan perakende sektöründeki firmaların cevaplarına göre söyleye biliriz ki, şirketlerimiz ülkedışı büyük firmaların çalışmalarını incelemekte ve üstün ve avantajlı taraflarını kendilerine uygun olarak uygulamaktadır. Bu aynı zamanda şirketlerimizin durmadan gelişmesine, modern piyasa ekonomisine daha çabuk ayak uydurmasına neden olacak.

Pandemi döneminde ortaya çıkan esas problemler olarak üretimin yavaşlaması, karantina önlemleri ve sınırların kapatılmasıyla ilgili olarak siparişlerin gecikmesi oldu. Aynı zamanda piyasada talep ve arzın değişmesi sonucu fiyatlarda oynamalar meydana çıktı ve piyasada “stock out” problemi yaşandı. Şirketler alternatif tedarikçi arayışlarına başladı ve teçizat sistemi bir süreliğine yerli piyasada “takılı kaldı”.

Pandemi döneminde gıda, içecek ve tütün ürünleri satışlarında genelde artmalar yaşandı. İnsanlar evde daha çok zaman geçirdiklerinden yemek yemekle zamanlarını geçirmeye üstünlük verdiler. Aynı zamanda işlerin durması, işlerini kaybetme duygusu insanları depresyon durumuna sürükledi ve içecek ve tütün ürünlerinin de tüketiminin artmasına sebep oldu. Tekstil ve elektrikli eşya satışları ise dalgalanma gösterdi diyebiliriz. İnsanlar paralarını daha çok gıdaya yönelttiğinden lüks malların tüketimi bir hayli azaldı. Ancak aşağı gelirli ailelere yardım için düzenlenen sosyal programlar çerçevesinde bu kategorinin satışlarında artma yaşandığı söyleyebiliriz.

3.2.2. Tedarik Zincirinin efektif ve etkili yönetilmesi adına teklifler

Şirketler Tedarik Zinciri sisteminde sipariştten başlayarak iş emri, onay, teklif, teslimat, dağıtım, kontrol, sayım ve s. gibi süreçleri hızlı ve sağlıklı şekilde yürütmelidir. Siparişlerde yaşanan gecikmeler, talep edilen ürünün müşteriye ulaştırılamaması, elde kalan stoklar, tedarikdeki kayıplar başarısızlığı tetikleyen esas faktörler olarak karşımıza çıkıyor. Müşteriye doğru ürünün doğru zamanda, doğru fiyattan ve zincir adına mümkün olduğunca en aşağı maliyetle erişmesini sağlamak için malzeme-bilgi-gelir üçkeninde güçlü koordinasyon gerekmektedir.

Hem web, hem masaüstü uygulamalarıyla bütün satış operasyonlarında yönetimin kontrolü ile satışa etki edecek modüllerin yardımıyla entegrasyon sağlamak için Satış Yönetimi, projeleri en başından kontrolde tutmanızı, karlılığınızı bütün aşamalarda detaylı şekilde izlemenizi temin edecek Proje Yönetimi, tedarikçilerle olan ilişkileri güçlendirmenizi ve onları da sürece dahil ederek hızlı kararlar almanızı sağlayan Tedarikçi Portalı, uygun bir sistemle stok maliyetlerinizi azaltan ve stokları gelire çeviren Stok Yönetimi, detaylı bir onay yöntemi ile satınalma süreçlerinizi istenilen şekilde tasarlamanızı sağlayan, bu işlemi akıllı telefonlar vasıtasıyla da gerçekleştirmeyi mümkün eden Satınalma Yönetimi, ilave bir maliyete sebep olmadan şube ve bayilerinizi web sistemine dâhil etmeniz adına Bayi ve Franchise Portalı, müşteriyle ilişkiler konusunda istediğiniz bilgileri sistemde aramak ve artan müşteri memnuniyetini menfaate çevirmek adına CRM Yönetimi, ihracat-ithalat süreçlerinizi sistemin yardımıyla takip etmenizi, otomatik şekilde hesaplana bilen maliyetlerle zamandan kazanç sağlamanızı temin eden İthalat ve İhracat Yönetimi gibi süreçler kapsamlı şekilde yönetilmelidir.

Uluslararası Tedarik Zincirlerinin artan karmaşıklığı, Tedarik Zinciri yöneticilerinin günlük ve uzun vadeli zorlukların üstesinden gelmek için araçlar, teknikler ve yaklaşımların bir kombinasyonunu kullanması gerektiği anlamına gelir. Tedarik Zincirindeki bazı temel baskılar ve taleplere karşın daha etkili bir şekilde yönetilmesi için yardımcı olacak bazı yollar aşağıda tespit edilmiştir:

1. Tedarik Zincirinde maliyetleri yönetmek ve düşürmek. Artan yakıt, emtia ve işçi maliyetleri Tedarik Zinciri boyunca kuruluşlar için ücretleri artırabilir. Tedarik Zinciri yöneticilerinin maliyet zorluklarını anlaması ve kontrol etmesi gerekir.

a) Doğru bütçe kontrolü ve raporlaması ile maliyetlerin görünürlüğü. İyi maliyet kontrolü şeffaflığa dayanmaktadır. Tedarik Zincirindeki tüm kuruluşlar doğru maliyet takibi ve raporlamasına izin vermek için maliyetlerini ve genel giderlerini ortak ve merkezi bir şekilde raporlamalıdır. Bu raporlama finansal ölçütlerle ilişkilendirilebilir ve mali sızıntı ve diğer finansal sorunların erken görünümünü sağlayabilir.

b) Sözleşmelere ve Hizmet Seviyesi Sözleşmelerine yerleştirilen güçlü maliyet kontrolleri. Tedarik Zincirleri her şey açıkça tanımlandığında en iyi şekilde çalışır. Tüm sözleşme belgelerinin, iş beyanatlarının ve hizmet düzeyi sözleşmelerinin maliyetlerden ve maliyet kontrollerinden özel olarak bahsettiğinden emin olmak gerekir. Hem üçüncü taraf kuruluşlar, hem de Tedarik Zinciri ekibi içinde uygun hesap verebilirlikle kaynak bulma, üretim, lojistik ve diğer operasyonlar için maliyet inceleme süreci oluşturulmalıdır.

2. Birden çok kanalda Envanter ve Tedarik Zinciri taleplerini optimize etmek. İşletmelerin ve bireysel girişimcilerin mal elde etme yolları çarpıcı biçimde artmıştır. Tedarik Zinciri yöneticilerinin doğru talep planlamasıyla pazara giden her yolda gözetim altında olması gerekir. Bu uygun envanter düzeylerini korumaya yardımcı olmasıyla kanallarda ürünlerin tükenmesinin karşısını alır.

a) Tüm piyasa kanallarını bir noktada görüntüleme. Bir Tedarik Zinciri aracılığıyla talebin yönetilmesi birkaç dağıtım rotasına bakmanız gerektiğinde zordur. Üçüncü taraf piyasa yerleri, e-ticaret, toptansatış ve ya stoksuz satış eklenir ve işler çok daha karmaşık hale gelir. Tedarik Zinciri yöneticilerinin tüm kanallarda arz ve talep planlamasını gösteren şeffaf raporlamaya ihtiyaçları var. Bu talep değişikliklerine hızlı bir şekilde tepki vermenize olanak tanır, böylece stok seviyeleri sorun haline gelmeden önce siparişleri artırabilir ve envanteri yeniden yönlendirebilirsiniz.

b) Satış trendlerini belirlemek ve modellemek için tahmine dayalı ve normatif analitiklerin kullanılması. Ürün talebi geçmiş eğilimlerden, pazarlama promosyonlarından, rekabetten, piyasaya yeni çıkan ürünlerden ve daha fazlasından etkilenir. Tedarik Zinciri yöneticileri tahmine dayalı ve normatif analitikleri, geçmiş verileri, pazarlama planlarını, rakip faaliyetlerini ve diğer ilgili bilgileri kullanarak gelecekteki muhtemel talepleri modellemelidir. Bu envanter seviyelerinde aşırı baskı olmadan önce planlama yapmanıza ve ürün sipariş etmenize yardımcı olacaktır.

3. Tedarik Zincirinde kalite ve hızı iyileştirmek. Tedarik Zincirleri her zaman daha verimli hale gelebilir. İyi Tedarik Zinciri yöneticileri kaliteyi en üst düzeye çıkarmak ve gecikmeleri ortadan kaldırmak için sürekli iyileştirme girişimleri başlatacaktır.

a) İç kontrol noktalarını ve kalite kontrolünü tanıtmak. Tedarik Zincirinde ilerlerken hammaddelerin, parçaların ve bitmiş ürünlerin kalite ve durumunun görünürlüğüne ihtiyaç duyarsınız. Bağımsız denetçiler, kalite kontrol noktaları ve izleme cihazlarından oluşan bir kombinasyon, ürünlerin tam olarak sizin standartlarınıza göre tedarik edildiğinden ve üretildiğinden emin olmanıza yardımcı olur. Bu standartlar sözleşmelerde, SLA'larda (hizmet seviyesi sözleşmeleri) ve diğer belgelerde açıkça belgelenmelidir.

b) Malların Tedarik Zincirindeki hareketini takip etme. IoT cihazları, GPS kullanarak dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar malları takip edecek. Bu Tedarik Zinciri yöneticilerinin herhangi bir zamanda malların yerini belirlemesine olanak tanır ve imalatçılar gibi alt kuruluşların alım ve işleme için hazırlanmalarını sağlayabilir.

c) Tedarik Zincirinde sürekli iyileştirme süreci oluşturma. Tedarik Zinciri verilerinin analizi iyileştirme girişimleri için mükemmel bir başlangıç noktasıdır. Yöneticiler israfı azaltmak ve ya verimliliği artırmak için kalite, hız, fiyat ve ya diğer önemli ölçütler hakkında veri toplayabilir. Tedarik Zinciri süreçlerinde iyileştirmeler yaptıkça, değişikliklerin gerçek dünyadaki etkisini anlamak ve gelecekteki iyileştirmeleri yönlendirmek için verileri analiz etmeye teşvik ortaya çıkmaktadır.

4. Tedarik Zincirindeki riskleri ve sorunları yönetmek ve azaltmak. Risk Tedarik Zinciri ekosisteminin doğal bir parçasıdır. Karmaşık uluslararası Tedarik Zincirleri aşağıdakileri içeren sorunlardan etkilenebilir:

- Tarifeler, ücretler ve gümrük işlemlerinde gecikmeler;
- Düzenleyici ve ya uyumluluk taleplerini karşılamama;
- Ürünlerin depolanması ve ya taşınmasında liman tıkanıklığı ve gecikmeler;
- Serbest mal akışını etkileyen ekonomik, çevresel ve politik riskler.

Bu sorunlar tek bir kuruluşun çözemeyeceği kadar büyüktür, bu nedenle Tedarik Zinciri yöneticilerinin bu riskleri planlamak ve azaltmak için doğru görünürlük, araç ve yaklaşımlara sahip olması çok önemlidir.

a) Potansiyel Tedarik Zinciri sorunlarını erken anlama. Risk yönetimi Tedarik Zinciri şeffaflığının gerekli olduğu başka bir alandır. Tedarik Zincirinin her yerinden veri topladığınız merkezi bir bilgi havuzu olan "gerçeğin kaynağı" noktası oluşturulur. Raporları çalıştırmak, ölçümleri yakından takip etmek ve olası sorunları büyük bir sorun haline gelmeden önce tanımlamak için bu depo kullanılır. Verileri sorgulamak, bir taban çizgisi belirlemek ve yolun sonunda şovlara dönüşebilecek sıra dışı kalıpları tespit etmek için yapay zeka ve makine öğrenimi önemlidir.

b) Mükemmel İlişki Yönetimi disiplinleri oluşturma. Tedarik Zincirleri - tedarikçiler, üreticiler, lojistik ve diğer üçüncü şahıslarla güçlü ilişkilere dayanır. Bu ilişkinin yönetimi sözleşmelerde ve hizmet düzeyi sözleşmelerinde ele alınacak olsa da, mükemmel günlük ilişki yönetimi saygınlığı artıracak ve sorunları çözmeye yardımcı olacaktır. Tedarik Zinciri aracılığıyla açıklık ve iletişim zincir yöneticilerinin ve diğer kuruluşların daha yakın işbirliği yapmasına yardımcı olacaktır.

c) Beklenmedik durumlar ve hafifletici eylemler için plan yapma. Yedekleme planları oluşturmak ve hafifletici eylemler sağlıklı bir Tedarik Zinciri için çok önemlidir. Tedarik Zincirinde beklenmedik durumlar oluşturmak bazen yardımcı olabilir. Olasılık ve etki açısından Tedarik Zinciri risklerine öncelik verilmeli ve en kötü senaryoları planlamak gereklidir. Tedarik Zinciri acil durumlarına hızlı bir şekilde müdahale edebilmeniz için uygun hesap verebilirlikle hafifletici eylem planları burada yardımcınız olacaktır.

5. Doğru Tedarik Zinciri yazılım platformu kullanımı. Tedarik Zinciri zorluklarını etkili bir şekilde yönetmek istiyorsanız, doğru araçlara ihtiyacınız var. Tedarik Zinciri boyunca kuruluşlarla entegre olan merkezi bir Tedarik Zinciri yazılım platformu size maliyetleri düşürmek, riskleri ortadan kaldırmak ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak için ihtiyaç duyduğunuz görünürlüğü ve yaklaşımları sağlar.

Tedarik Zinciriyle ilgili Blume Digital Platform aşağıdaki teklifleri sunmaktadır:

- Özelleştirilebilir görünümler, gösterge tabloları yardımıyla Tedarik Zinciri analizi;
- Sözleşme performansını izlemek ve karmaşık işlemleri yönetmek;
- Daha kolay raporlama ve ilişki yönetimi için Tedarik Zinciri boyunca kuruluşlarla entegre olmak;
- Daha iyi varlık tahsisi ve fırsatlar aracılığıyla yükleri zaman, mesafe ve maliyet tasarrufu ile eşleştirmek için lojistiği optimize etmek;
- Tedarik Zinciri boyunca maliyetleri anlamak;
- Tedarik Zinciri ekosisteminde uçtan uca görünürlük elde etmek.

Tedarik Zinciri uzmanları günümüzün "Şimdi istiyorum", çok kanallı perakende dünyasında envanteri izleme ve hızlandırmaya yönelik ipuçlarını paylaşıyor. Perakendeciler ve tedarikçileri daha fazla ürünü daha fazla varış noktasına daha hızlı ulaştırmak için her zamankinden daha fazla baskı altındadırlar.

Bulut tabanlı Tedarik Zinciri işbirliği çözümleri sunan E2open Endüstri Değer Zincirleri genel müdürü Rich Becks rekabet gücünü korumak için "perakendecilerin her zaman her şeyin nerede olduğunu bilmeleri gerekir, böylece gönderileri yeniden yönlendirebilir, envanterleri yeniden dengeleyebilir ve yeni taleplere anında yanıt verebilir" diyor. Tedarik Zincirlerinde bir sorun varsa ve ürünleri mağazalara ve / veya tüketicilere ulaştıramazlarsa, perakendeciler (ve tedarikçileri) müşteri kaybetme riskiyle karşı karşıyadır.

Peki perakendeciler Tedarik Zinciri operasyonlarının sorunsuz bir şekilde yürüdüğünden emin olmak için hangi adımları atabilir ve atmalıdır? Aşağıda Perakende Tedarik Zinciri uzmanlarından bazı öneriler verilmiştir.

1. Envanteri gerçek zamanlı olarak izleyip yönetebilen bulut tabanlı yazılım kullanımı. Bir Tedarik Zinciri teknoloji şirketi olan GT Nexus başkan yardımcısı ve CSO Kurt Cavano, "Perakendeciler belirsiz tüketici davranışını ve uzun, karmaşık

Tedarik Zincirlerini dengelemekte zorlanıyor" diye açıklıyor. Cavano, "Bu iki zorluk, arzı taleple uyumlu hale getirmeyi her zamankinden daha zor hale getiriyor, bu da marjları ve satışları hızla etkileyebilir" diyor. "Buna bir çözüm, bulutta envanter ve talep değişikliklerini izleyen ve perakendecilerin en son talep sinyallerine neredeyse gerçek zamanlı olarak yanıt vermesine olanak tanıyan bir Tedarik Zinciri ağı uygulamaktır." Bu şekilde, "perakendeciler mevsimsel trendler ve diğer talep dalgalanmaları gibi şeylere anında uyum sağlayabilir."

2. B2B e-tedarik ağının bir parçası olma. Bir SAP şirketi olan Ariba Tedarik ve İş Ağı Çözümleri Başkan Yardımcısı Sundar Kamakshisundaram, "B2B (ve ya e-tedarik) ağları şirketlerin Tedarik Zinciri kesintilerini tahmin etmelerine ve iş süreçlerini uyarlamak için hızlı hareket etmelerine yardımcı olabilir" diyor. "İşletmelerin sadece tedarikçilerini değil, tedarikçilerinin de Tedarik Zincirlerinin tamamını bilmeleri gerekiyor" diyor. Bir B2B tedarik ağının kullanılması, "perakendecilerin riske yanıt vermekten avantaj yaratmak ve Tedarik Zinciri kesintisinin önüne geçmek için proaktif olarak tahmin etmeye geçmesine yardımcı olabilir" diyor.

3. Pazarlama ve Tedarik Zinciri ekiplerinizin uyumlu olduğundan emin olma. Bir danışmanlık şirketi HAVI Global Solutions Promosyonlar Yönetimi kıdemli başkan yardımcısı Pat Sullivan, "Bir promosyon gerçekleştirirken birçok perakendeci Tedarik Zinciri ve pazarlama ekiplerinin uyumunu gözden geçiriyor, bu da bir promosyonu başarıyla başlatmak için çok önemlidir" diyor. Pazarlamanın Tedarik Zinciri ekibine büyük bir promosyonun yaklaştığını önceden bildirmesini sağlayarak, "Tedarik Zinciri ekibi eksik kalmayı önlemek için ne kadar ürün gerektiğini ve ürünün nasıl sevk edileceğini belirleyebilir" şeklinde açıklıyor (Schiff J.L., 2015).

Gıda Tedarik Zincirinin optimizasyonu. Tüketiciler gıda kaynaklı hastalıkların ortaya çıkması ve Avrupada paketlenmiş gıdalardaki at etinin tanımlanması gibi konulardan endişe duyduklarından Gıda Tedarik Zinciri daha fazla dikkat çekiyor. Diğer endüstrilerde olduğu gibi, gıda perakendecilerinin ve üreticilerinin kullandıkları tedarikçiler ve ürünlerden ve nereden geldiklerinden daha fazla haberdar olmaları

gerekir. Perakendeciler ihmalkar bulunursa ve sorun çıkmasına izin verirse, tüketiciler farklı bir markayı tercih edecektir. Perakendeci için ürünleri geri çağırarak ve olumsuz reklamları tetiklemek için önemli miktarda para harcamaktansa kontamine gıdaların üretimini ve sevkiyatını önlemek daha iyidir. Gıda Tedarik Zincirindeki her hangi bir şirket için tedarikçilerin gıda güvenliğı süreçlerini nasıl kurduğunu anlamak önemlidir. Gıda Tedarik Zinciri çok karmaşık olduğunda sorun ortaya çıkabilir ve birçok tedarikçi ana ürünün perakendeciye teslimatına dahil olabilir. Tedarik Zinciri ne kadar karmaşıkta, perakendeciler için nihai ürünü orjinal kaynağına çevirmek o kadar zorlaşır. Bir çok perakendeci erzaklarını temin eden çiftliklere sahip olarak ya da ürünün güvenlik ve kalitesine garanti edebilecek yerel satıcılarla çalışarak Gıda Tedarik Zincirinin bütün taraflarını yönetebilecek pozisyon tutmuştur.

Tedarik Zinciri Stratejisi. Deloitte Tedarik Zinciri danışmanlık şirketi üzerinden örnek verelim. Bir işletmenin genel iş stratejisini desteklemek için Tedarik sisteminin aşamalarını uygun şekilde koordine etmek ve kurmak karmaşık bir görevdir. Düzgün bir şekilde yönetildiğinde Tedarik Zinciri performansının yükselmesi ve stratejik olarak uyarlanmış bir işletim modelinin uygulanması işletme maliyetlerini düşürmek, varlık kullanımını optimize etmek, yüksek kaliteli müşteri hizmeti sağlamak ve rekabetçi bir ortamda avantaj elde etmek için kritik öneme sahiptir.

Deloitte'nin Tedarik Zinciri Stratejisi Uygulaması işletmelerin kapsamlı bir iş stratejisinin devamı olan ilgili stratejileri oluşturmasına, iyileştirmesine ve uygulamasına yardımcı olur.

Tedarik Zinciri planlaması. İşletmenin finansal planına uygun olarak Tedarik Zincirinin birçok bölümünün etkin entegrasyonu piyasadaki finansal sonuçları ve rekabet gücünü önemli ölçüde artırabilir.

Deloitte'nin Tedarik Zinciri Planlama uygulaması müşteri hizmet seviyelerini, Tedarik sistemi maliyetlerini ve işletme sermayesini ayarlamak ve optimize etmek için müşteri gereksinimlerini, Tedarik Zinciri varlıklarını ve işletme sermayesini etkin bir şekilde yönetmeye ve koordine etmeye yardımcı olur. Tedarik Zincirinin tüm aşamaları

için planlama kavramını tanımlamada, sürecin iyileştirilmesinde, Tedarik sistemi bağımsızlığının sağlanmasında, hizmetin / arızaların aradan kaldırılmasının planlanmasında, sistem uygulamalarının, performans göstergelerinin, analitik, organizasyonel yapı planlamasında ve değişiklik yönetiminde işletmelere destek sunmaktadır.

Mülakatlarda elde edilmiş cevaplardan çıkarılan Tedarik Zincirinin efektif ve inovatif hale getirilmesi adına teklifler:

- Tedarik Zinciri Yönetimi işlemlerine dahil olan bütün departmanlar bir-biri ile sık iletişim ve bilgi alış-verişinde olmalıdır;
- Şirkettahili kommunikasyonların yazılı seviyede düzgün kurulması;
- İhtiyaçların düzgün belirlenmesi;
- Belirlenen ihtiyacın tam doğruluğunun öğrenilmesi;
- İşlem zamanı gereken teknolojinin detaylarının öğrenilmesi (gecikmeleri önlemek için);
- Araştırmalara dikkat edilmesi;
- Tedarikçilerle iletişimin dikkat merkezinde tutulması;
- İşini doğru görmeyen, kusurlu mal satan tedarikçilerin “block list” olunması;
- Tedarikçilerle yazışmaların esasen mail üzerinden yürütülmesi (telefon konuşmaları ispat açısından zorluk taşımaktadır);
- Şirkettahili ihtiyaçların requisitionlarla (elektron platformlarda) belirlenmesi;
- Requisitionların elektron portalda şirkettahili departmanlardan toplanılması, analiz edilmesi ve tedarikçi arayışları;
- Rakamsal işletim sistemleri şirketin tüm faaliyet alanlarında üretkenliğini artıracaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirketlerin modern piyasanın rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri için dinamik çözümler gerekmektedir. Tüketici ihtiyaçlarına derhal cevap verebilme ve pazar fırsatlarını yakalama becerisi son derece hayati öneme sahiptir.

Rekabetin yoğunlaşması, fiyatlandırma unsurları, ürünlerin pazara çıkış süresinde azalma işletmeleri yeni stratejiler ortaya çıkarmaya zorlamaktadır. Ekonomide çabuk ve köklü değişim yaşanırken, zaman ve kalite üzerinden farklılık göstererek şimdiki rekabet gücünü dengede tutmak, küresel Tedarik Zincirinin esas hissesi olarak yeni işbirliği üstünlükleri ve fırsatları elde etmek gibi önemli stratejiler belirlenmiştir.

Modern ekonomide daim menfaatli kalmak ve kar maksimizasyonu temin etmek isteyen işletmeler üretim süreçlerini mümkün kadar kısa süreli ve akıcı teşkil etmek zorundadırlar. Mevcut kaynakları en optimize şekilde kullanmak, stok ve tedarik süreçlerini mümkün kadar etkinleştirmek, maliyetleri en aşağı seviyede tutmak, kısaca daha kaliteli “ürün ve hizmeti” daha az sürede ve daha düşük maliyetle üretmek modern piyasada faaliyette bulunan firmaların ortak hedefidir.

Zamanın çok önemli olduğu ekonomide üretim süreçlerinin girdi safhasından mamulün sevkiyatı aşamasına kadar olabildiğince verimli ve hızlı yürütülmesi gerekmektedir. Maliyetleri en aşağı seviyede tutmak adına stok planlamasının efektif yapılması, pazardan gelecek ek siparişlerin etkin şekilde yönetilmesi, üretim planlamasının doğru, verimli ve koordinasyonlu yapılması ekonomide başarının en önemli faktörleridir.

Sonuç olarak kalite yönetiminin büyük öneme sahip olduğu günümüzün dünyasında Tedarik Zinciri Yönetiminin önemi olaya Tedarik Zinciri Yönetimi boyutuyla bakarak faaliyet gösteren işletmelerin süreçlerini efektif yönetmesi ve sonraki adımını daha da sağlam atabilmesi için işletmeye katkı ve fayda sağlamasıdır. Bunun için sunulan çözüm önerileri işletmenin piyasadaki konumlandırılması, rekabetçi şartlar altında inovatif anlayış ile farklılaşma yaratması ve maliyetlerine göz atarak varlığını sürdürebilmesi adına tahmin niteliği taşımaktadır.

Tedarik Zincirinin en iyi uygulamaları ve faydaları. Supply Chain Quarterly'ye göre bunlar perakende (ve herhangi bir sektör) şirketlerinin Tedarik Zinciri Yönetiminin olabildiğince verimli olmasını ve şirketin en alt düzeyine katkıda bulunmasını sağlamak için ihtiyaç duyduğu en iyi 10 uygulamadır:

- Tedarik Zinciri paydaşlarının belirlenmesi ve Tedarik Zincirindeki paydaşları dahil etmek için bir komite ve departmanlardan oluşan işçi grubunun oluşturulması;
- Tedarik Zincirinin kendisinin uygun personele sahip olduğundan emin olmak;
- Teknolojiyle “arkadaşlık etmek”;
- Anahtar tedarikçilerle sinerjik ilişkilerin kurulması;
- İşbirliğine dayalı stratejik bir kaynakla meşgul olunması;
- Tedarik Zinciri kararlarını verirken sadece fiyatın dikkate alınmaması. "Mülkün toplam değerini" düşünülmesi.
- Tedarik Zinciri yöneticilerinin sözleşmeler üzerinde bir miktar katkı ve kontrole sahip olması;
- Envanter optimizasyonu;
- Riski en aza indirmek için Tedarik Zinciri sisteminde uygun kontroller oluşturulması;
- Tedarik Zincirinin devamlı olarak sosyal sorumluluk ve yeşil girişimlerle sürdürülmesi;

KAYNAKÇA

Azerbaycanca

- 1) Azərbaycan Respublikasında logistika və ticarətin inkişafı üçün Strateji Yol Xəritəsi (2016).
- 2) Farfan, B. (2021). Təchizat zəncirinin idarə edilməsi və loqistika, pərakəndə satış nümunələri.

Türkçe

- 1) Arslan, S. (2016). Ticari Pazarlama. 6 temel Tedarik Zinciri Modeli.
- 2) Ayvaz, B. (2015-2016) . Tedarik Zinciri Yönetiminde özel konular. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- 3) Cantekinler, M. (2020). COVID-19 gündemi, Yeni gerçeklikte makro trendler. KPMG.
- 4) Dağ, S., Kabadayı, N. (2010). Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi.
- 5) Ersin, S., Eser, A. (2020). COVID-19-un tedarik zinciri üzerindeki etkilerini yönetmek için olası stratejik hamleler. KMPG.
- 6) Eymen, U.E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi.
- 7) Karagöz, F. (2020). Pandeminin küresel tedarik zincirlerinin işleyişine etkisi ve muhtemel sonuçları üzerine bir değerlendirme. İstanbul Üniversitesi Yayın Evi.
- 8) Özdemir, A.İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 87-96.
- 9) Öztürk, D. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi süreçlerini etkileyen faktörler.
- 10) Salcan, C. (2012). Tedarik Zinciri Sistemleri, Yönetimi, Modelleri ve Performans ölçütleri.
- 11) Seçkin, F. (2018). Tedarik Zinciri Yönetiminde ve Tedarikçi Seçiminde Sürdürülebilirlik Kavramının Gelişimi. Aurum Mühendislik Sistemleri ve Mimarlık Dergisi, 2 (2), 45-64.

12) T.C. Millî Eğitim Bakanlığı. (2011). Ulaştırma hizmetleri Tedarik Zinciri Yönetimi 840uh0013. Ankara, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.

13) Torul, Y. Ve Kalender, Y. (2014). Tedarik Zinciri Yönetiminde SCOR modelin DCOR ve CCOR model ile genişletilmesi ve mobilya sektöründe bir uygulama. Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 30(4):264-274.

İngilizce

1) 7 Success Factors for Today's Supply Chain Projects (2011). White Paper. Kinaxis.

2) Azerbaijan Linking Domestic Suppliers with Foreign Investors (2019). (GLOBAL RELATIONS Eurasia Competitiveness Programme). (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı).

3) Britt, F. (2019). 7 Critical Elements of a Successful Supply Chain. Digital Experience.

4) Fernie, J. & Sparks, L. (2009). Emerging issues and new challenges in the retail Supply Chain. Auburn Harbert College of Business and Center for Supply Chain Innovation.

5) Schiff, J.L. (2015). 4 ways retailers can improve supply chain management

İnternet kaynakları

1) Həllər. Təchizat Zənciri üzrə təkliflər.
(<https://www2.deloitte.com/az/az/pages/operations/solutions/supply-chain-offerings.html>)

2) How to Solve Your Supply Chain Challenges ?
(<https://www.blumeglobal.com/learning/solve-supply-chain-challenges/>)

3) Xidmətlər. Təchizat Zənciri.
(<https://www2.deloitte.com/az/az/pages/operations/solutions/supply-chain.html>)

4) Qida Təchizatı Zənciri - bu mühüm Təchizat Zəncirinin optimallaşdırılması (<https://az.prisonharmanetwork.net/food-supply-chain-2221100-3565>)

5) Mükəmmel Tədarik Zənciri Yönetimi (<https://www.login.com.tr/cozumler/tedarik-zinciri-cozumleri>)

6) <https://oplog.com.tr/tedarik-zinciri-yonetiminin-sagladigi-yararlar/>

7) <https://parkbulvar.az>

8) <https://sputnik.az/infographics/20201218/425754094/Azrbaycanllar-praknd-ticart-bklrind-pullarn-ny-xrclyiblr.html>

9) <https://tr.euronews.com/2020/04/29/business-line-sirketler-covid-19-salg-n-na-nas-l-uyum-saglad>

10) <https://turkcemalumatlar.com/2020/06/25/tedarik-zinciri-gelisim-asamalari/>

11) <https://www.azersun.com>

12) <https://www.azstat.org/portal> (İstatistik Enfermasyon Hizmeti) (Ticaretin genel göstergeleri)

13) <https://www.azstat.org/portal> (İstatistik Enfermasyon Hizmeti) (Perakende ticaret devriyyesinin esas göstergeleri)

14) <https://www.azstat.org/portal> (İstatistik Enfermasyon Hizmeti) (Perakende ticaret devriyyesi)

15) <https://www.azstat.org/portal> (İstatistik Enfermasyon Hizmeti) (Toptansatış ticareti)

16) <http://www.bazarstore.az>

17) <https://www.gilanholding.com>

18) <https://www.globaltrade.net/international-trade-import-exports/f/market-research/pdf/Azerbaijan/Processing-of-Food-and-Agricultural-Products-Retail-and-food-sector.html>

- 19) <https://www.lojistikhatti.com/haber/2015/09/tedarik-zinciri-ve-scor-modeli> (Tedarik Zinciri ve SCOR modeli. Prof. Dr. Gülçin Büyüközkan / Lojistik Derneği Başkanı / Galatasaray Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Başkanı)
- 20) <https://www.stat.gov.az> (Devlet İstatistik Komitesi - Basın bilgileri - Perakende ticaret devriyesi hakkında – 2019)
- 21) <https://www.stat.gov.az> (Devlet İstatistik Komitesi - Basın bilgileri – Perakende ticaret devriyesi hakkında – 2020)
- 22) <https://www.thebalancesmb.com/what-is-retail-2892238>
- 23) <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/azerbaijan-transportation-and-logistics>
- 24) <https://www.vendhq.com/blog/supply-chain-management/>

Şekillerin listesi

Şekil 1: Klasik Tedarik Zinciri Yönetim Yapısı.....	12
Şekil 2: Klasik Tedarik Zinciri Yönetim Yapısı.....	12
Şekil 3: Tedarik Zinciri türleri yapısı.....	15
Şekil 4: Tedarik Zinciri Yönetiminin gelişim süreci.....	19
Şekil 5: Firmanın Tedarik Zincirinin Mevcut Coğrafik Haritası.....	21
Şekil 6: İtmeye dayalı Tedarik sistemi.....	25
Şekil 7: Çekmeye dayalı Tedarik sistemi.....	26
Şekil 8: Gıda ürünlerinin değer zinciri.....	51

Tabloların listesi

Tablo 1: Satış noktalarının yıllar içerisinde dağılımı (1995-2019).....	37
Tablo 2: Perakende ticaret devriyyesi üzere bazı ekonomik göstergeler (1995-2019).....	38
Tablo 3: Perakende ticaret devriyyesi üzere bazı göstergeler (1995-2019).....	39
Tablo 4: Toptan satış ticareti (1995-2019).....	41
Tablo 5: Perakende ticaret devriyyesi çerçevesinde alanlar üzere satış geliri (2019) ve 2018-cı yıla nazaran, oranla.....	45
Tablo 6: Perakende ticaret devriyyesi çerçevesinde alanlar üzere satış geliri (2020) ve 2019-cu yıla nazaran, oranla.....	46