



TEDARİK ZİNCİRİNDE İŞBİRLİĞİ VE ECR STRATEJİSİ

COOPERATION IN SUPPLY CHAIN AND ECR STRATEGY

Yrd.Doç.Dr. Melih BAŞKOL

Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü

melihbaskol@hotmail.com

Öz

Tedarik zinciri işbirliği, bir şirketin değişikliklere yanıt vermesi konusundaki becerisi üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Tedarik zinciri içerisinde yer alan bağımsız şirketler arasında işbirliğine sahip olmak, hem şirketlere hem de son müşterilere bazı faydalar sağlamaktadır. Tedarik zinciri işbirliğini oluşturmak için, şirketler Tüketiciye Etkin Yanıt Oluşturma (Efficient Consumer Response, ECR) stratejisini anlamak zorundadırlar. Bir tedarik zincirinde ECR stratejisinin uygulanması güçlü bir tedarik zinciri işbirliğini geliştirecek ve bu, son müşteri tatminine ve artan şirket karlılık düzeyine sebep olacaktır. Bu çalışmada, tedarik zinciri işbirliği kavramı ve bu kavramın en önemli stratejilerinden biri olan ECR kavramsal anlamda incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik zinciri, işbirliği, tüketiciye etkin yaklaşım, kanal ilişkileri, tedarik zinciri yönetimi

Abstract

Supply chain collaboration plays an important role in a company's ability to respond to changing conditions. Having a good supply chain collaboration among independent companies placing in supply chain will provide some benefits for both companies and the end consumer. To establish the supply chain collaboration, companies have to understand the Efficient Consumer Response Strategy. Applying the ECR strategy in a supply chain will develop a robust supply chain collaboration and this will lead to end consumer satisfaction and increasing company profits. In this study, the concepts of supply chain collaboration and its one of the most important strategy -ECR-is examined in a conceptual manner.

Key Words: Supply chain, collaboration, efficient consumer response, channel relationships, supply chain management

1. Giriş

İşbirliği terimi JIT ve kalite yönetimi konularında olduğu gibi, iş dünyasının en fazla tartışılan en yeni terimi haline gelmiştir. İşbirliğinin yeni bir fikir olmadığı ve tedarik zinciri içerisindeki üyelerin arasındaki işbirliğinin yeri ve önemi herkes tarafından kabul edilmektedir. Aynı zamanda işletmelerin, stratejilerinin temelinde işbirliğine yer vermeden rekabet ortamında başarılı olamayacakları açıktır. Bununla birlikte asıl sorun, işbirliği kavramının tanımı yapılmaya çalışıldığında ortaya çıkmaktadır. Kalite tanımlamasında olduğu gibi, işbirliği kimin kullandığına ve hangi kavram içerisinde kullanıldığına göre değişebilir. İşbirliği kavramı ve içeriği halen olgulaşma aşamasında olduğundan, şirketler bütünleşik tedarik zinciri ortaklığının kurulması ve takibinin iş dünyasında hayatta kalma açısından kritik bir öneme sahip olduğunun farkında olarak bu kavramı yakından takip eder bir hale gelmişlerdir. Şirketler, bilgi ve işlemlerin performansı ne kadar çok etkin ve bütünleşik olursa maliyetlerinin o oranda azalacağını farkına varmışlardır. Ross(2003,s.53-55) günümüz pazarını etkileyen değişimlerin, değer yaratmada eski stratejileri modası geçmiş bir hale getirdiğini belirtmektedir.

Şirketlerin artık sadece geçmişteki başarılı ürün ve hizmet sunumlarına dayanarak içe dönük bir biçimde kalmaları mümkün değildir. İşbirliği, etkin ve verimli tedarik zincirlerinin düzgün bir biçimde işleyebilmesi için kritik öneme sahip bir unsur haline gelmiştir. Örneğin; Harry Potter kitabı Scholastic Inc. tarafından basılmıştır ve Scholastic firması kitabın dağıtım ve müşteriye ulaştırılması konusundaki başarıyı net bir biçimde sağlamak için 6 aydan uzun bir süre matbaa, lojistik firmaları ve müşterileri ile işbirliği içerisine girmiştir. Son Harry Potter kitabında amaç 12 milyon adet kitap dağıtımına ulaşmıştır ki bu tarihteki en büyük kitap basım ve dağıtım işi olarak nitelendirilmektedir. Kitap, Amerika ve 29 diğer ülkede gece yarısı satışa çıkarılmıştır. Böylesi büyük bir operasyonda sadece 1200 kitabın ulaştırılmasında hata yaşanmıştır. Bu başarı, altı ayın üzerinde süren bir planlama çabası ile yoğun bir tedarik zinciri işbirliği projesinin bir göstergesidir (Zacharia, vd., 2009, s:101).

2. Tedarik Zincirinde İşbirliği

Simatupang ve diğerlerine (2004,s:57) göre; tedarik zinciri işbirliği, iki ya da daha fazla bağımsız firmanın nihai müşterilere ve firma kar payı sahiplerine tek başlarına sağlayabileceklerinden daha fazla değer sunmalarına olanak vermesi için kendi tedarik zinciri süreçlerini daha düzenli bir hale getirerek ortaklaşa çalışmalarınıdır. İşbirliği yapan firmalar, rekabetçi avantaj yaratmak için, birbirleri arasında bir işbirliği derecesi oluşturarak

sorumlulukları ve elde edilen faydaları paylaşırlar. Zincirdeki bütün üyeler bütünleştğinde ve homojen bir varlık olarak hareket ettiklerinde, talep ve tedarik uyumlaştığından bütün zincir boyunca performans ve karlılık artacaktır.

Vivek (2009,s.151) tedarik zinciri işbirliğini; şirketler arasında yayılan ve böylelikle bilginin daha iyi planlanması, yürütülmesi ya da paylaşılmasını sağlama amacıyla işbirliği içerisinde çalışma fırsatının sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Ross'a göre (2008, s.109-110) tedarik zinciri ilişkisi aşağıdaki unsurların yerine getirilmesi ile oluşturulabilecektir:

Güven: Bu unsur tedarik zinciri yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Güveni ölçmek zordur. Güven burada; kanal üyelerinin birbirlerinin herhangi bir eylem ya da niyetlerinde karşılıklı bir ortak inanç içinde olmaları, bireysel şirket stratejilerinin bütün tedarik zinciri ağının gelişmesi ve iyiliği doğrultusunda şekillendirilmesi ve şirketlerin kendi güçlerini kendilerine daha fazla bağımlı olan diğer zincir üyelerine karşı kötü yönde kullanmamaları anlamını taşımaktadır.

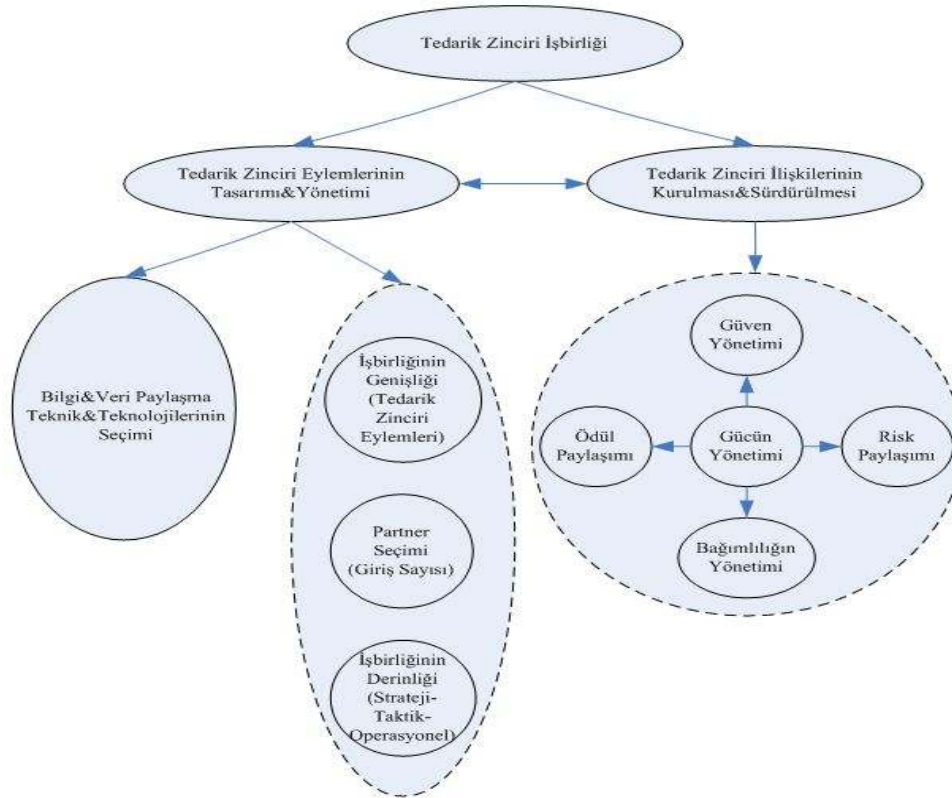
Güvenilirlik: Güvenilir olmanın anlamı, bir şirketin birlikte çalıştığı diğer şirketlerin kendisine uzun dönemde tutarlı, tahmin edilebilir ve dürüst davranışlar göstermesidir. Taahhüt ve davranışlardaki uyum eksikliği tedarik zinciri ilişkilerinde bozulmaya neden olacaktır.

Yeterlik: Bu unsur tedarik zincirindeki partnerin tedarik zinciri ilişkisinin başlangıcında söz verdiği desteği ve performansı yerine getirebilme yeteneği ile ilintilidir. Yeterlilik aynı zamanda zincir içerisindeki ortak şirketin zincirdeki ilişkinin yaşamasını garanti edecek insan, süreç, bilgi, deneyim, teknoloji ve kaynakları sağlayabilme yetisi anlamına da gelmektedir.

Risk paylaşımı: Risk her işletmenin ortaya koyduğu çabaların bir parçasıdır. Bununla birlikte, tedarik zinciri ilişkisinde risk normal belirsizliklerin ötesinde bir yapıya sahiptir. Bunun nedeni ise; tedarik zincirini oluşturan ortakların yerine getirmek üzere anlaştıkları eylemler üzerindeki birbirlerine bağımlı olmanın ortaya çıkardığı dışsal kırılabilirlik. Öte yandan riskin belirli bir şekli olmaksızın oluşturulmak istenen ortaklık ilişkisi asla gelişmeyecektir.

Sadakat: Güven, güvenilirlik ve risk almadaki isteklilik kanal üyeleri arasındaki sadakatin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Sadakat çift yönlü bir cadde gibidir; her partner sadece tahmin edilebilir şekilde performanslarını yerine getirmez, aynı zamanda riskin

etkilerinin düzeltilmesi ve sorunların çözülmesinde diğer partnerlere de yardımcı olma konusunda isteklidirler.



Şekil 1: Tedarik Zinciri İşbirliği Genel Çerçevesi

Kaynak: A.Matopoulos,M.Vlachopoulou,V.Manthou,B.Manos, *A Conceptual Framework For Supply Chain Collaboration: Empirical Evidence From The Agri-Food Industry*, **Supply Chain Management: An International Journal**, 12/3 (2007),s:178.

Matopoulos ve diğerleri (2007,s:178) sundukları modelde, üç unsurdan oluşan tedarik zinciri eylemlerinin tasarımı ve yönetilmesi ile ilgili kısım, tedarik zincirinde işbirliği çerçevesinin ilk bölümünü oluşturmaktadır. İlk unsur, uygun partnerin seçimi kararının alınmasıdır. Gerçek iş dünyası uygulamasında şirketler çeşitli sayıda tedarikçi ve müşterilerle etkileşim halindedirler. Açıkçası, bu tedarikçi ve müşterilerin tamamı yakın işbirliğine girecek partnerler olarak ele alınamaz; beklentiler, algılanan fayda ve sakıncalar ve şirketlerin işe uygunluğu temel alınarak bir seçimin yapılması gerekmektedir. İkinci unsur işbirliğinin hangi eylemler üzerinde oluşturulacağının seçimidir. Eylemlerin çokluğu işbirliğinin genişliğini oluşturur. Bütün eylemler aynı miktarda ilgi ve yakın ilişki gerektirmeyeceğinden şirketler hangi spesifik eylemler üzerinde işbirliğine gideceklerini seçmek durumundadırlar. Eylemler

seçildikten sonraki üçüncü unsur, şirketlerin hangi düzeyde işbirliğine gireceklerinin belirlenmesidir. Şirketler çok nadir olarak bütün karar alma düzeylerinde işbirliğine giderler ve bu nedenle üç temel düzeydeki –stratejik, taktiksel, operasyonel-ışbirliğinden hangisinde olacaklarının kararını vermek durumundadırlar. Bu üç düzey tedarik zincirindeki işbirliğinin derinliğini temsil etmektedir. Bu üç unsurun bileşkesi işbirliğinin yoğunluğunu gösterir. Derinliğin(operasyonelden taktiksele ve stratejiksele doğru), genişliğin(basit tedarik zinciri eylemlerinden yeni ürün geliştirme gibi daha karmaşık eylemlere doğru) ve girişlerin sayısı fazlalaştıkça işbirliği de daha yoğunlaşır. Tedarik zinciri eylemlerinin tasarımı ve yönetilmesindeki son unsur ise, bilgi paylaşımını kolaylaştıracak uygun teknik ve teknolojinin seçilmesi kararıdır. Olası bütün işbirliğine girecek olan zincirdeki şirketlerin hepsi teknoloji ve teknik anlamdaki işbirliği konusunda gereklilikleri yerine getirebilme kabiliyetinde olamayacaklarından bu kararın uygulanması oldukça karmaşık ve zor bir karardır.

Matopoulos ve diğerlerine (2007,s. 179) göre, tedarik zincirinde işbirliğinin ikinci kısmı tedarik zinciri ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. İlişkinin daha az dokunulabilir fakat eşit önemdeki unsurlarını kapsar. Karşılıklı yararlar, risk ve ödül paylaşımı kritik unsurlardır. Şirketlerin yakın ilişkiye geçmelerinde rehberlik edecek en önemli faktör risk ve ödül paylaşımındaki dengedir. Güven, güç ve bağlılık gibi diğer unsurların birbirleri ile olan etkileşimleri de şirketlerin işbirliğine girme kararını almalarında etkili bir role sahiptir.

Sadler’e (2007,s.169) göre, aynı tedarik zincirine dâhil olan firmalar arasındaki işbirliği güçlü bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmelidir. Böylesi firmalar tedarik zinciri boyunca maliyet transfer etmezler. Bu firmalar zaten belirgin olan kardan daha büyük pay almak için rekabet etmek yerine, satışları arttırmak ve maliyetleri azaltmak için işbirliği yaparlar. Şirketler tedarik zinciri içerisinde aşağı ve yukarı her iki yönde de ortakları ile yakın ilişki geliştirmedikçe tedarik zincirinde önemli bir bütünleşme sağlamaları olanaksızdır. Ortak olma; şirketlerin rekabetçi avantajı gerçekleştirmek için tek başlarına sağlayacakları performanstan daha fazla performans sağlamaları sonucunu getirecek olan karşılıklı güven, şeffaflık, paylaşılan risk ve ödül temeline dayanan iş ilişkisi olarak tanımlanabilir.

Sadler (2007,s.169) tedarik zinciri içerisinde üç ortaklık türünden söz etmektedir. Bunlar;

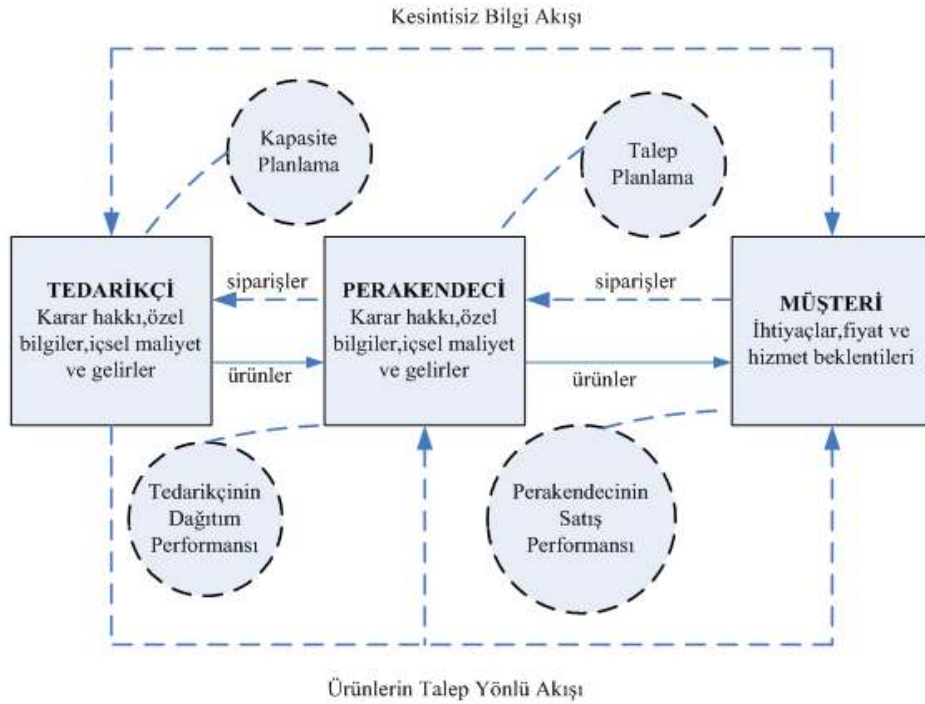
1. İşlemsel(*Transactional*) ortaklık, şirketlerin uzun dönemli bir ilişkiye bağlanmaksızın kesintisiz bir şekilde aralarında gerçekleştirdiği işlemleri ifade eder.

2. *Stratejik ortaklık*, satın alma ortağının yüksek karlılık ya da satış referansları sağlayan müşteriler karşılığında mal ve hizmet sunumlarında bazı operasyonel parametrelerin tedarikçiye yönlendirilmesi suretiyle yeni değer yaratma isteği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kalite ya da dağıtım faaliyetlerinde iyileştirme ve maliyet azaltımı operasyonel iyileştirme örnekleridir.

3. *Özel ortaklıkta*, müşteri tedarikçinin bazı olanakları üzerinde özel haklara sahip olmayı gerektirir, örneğin; üretim kapasitesi, ürün ve ürün hatları gibi.

Sadler'e (2007,s.169-170) göre, tedarik zinciri tasarımı belirli bir ilişki için hangi tür ortaklığın en uygun olduğuna karar verilmesi önemlidir.

Şekil 2 aynı müşteriye hizmet veren iki tedarikçiden oluşan basit bir işbirliğine dayalı tedarik zinciri örneğini göstermektedir. Eğer müşteri bir ürünün ortaya çıkarılması ve dağıtımında daha fazla katılımcı rol oynuyorsa bu ikili tedarikçi arasındaki işbirliği zincirine müşteri de dahil olabilir. Perakendeci karar hakkına(sipariş yerine getirme ve satış hedefleri,vb.),özel bilgilere(örneğin, nihai tüketici talep bilgisi) ve içsel maliyetler ve gelirlere sahipken, tedarikçi de aynı şekilde kendi karar haklarına(örneğin dağıtım ve üretim hakkı), özel bilgilere(örneğin, ürün karakteristiği gibi) ve içsel maliyet ve gelirlere sahiptir. Tedarik zincirindeki işbirliği talep planlaması ve siparişlerin yerine getirilmesi, bireysel ya da toplu performansların değerlendirilmesi için kolektif performans ve karşılıklı fayda elde etmeyi sağlayacak şekilde bilgi paylaşımı için gerekli olan ortaklaşa bir karar alma süreci ile her iki zincir üyesi arasında bağlantı kurar (Simatupang ve Sridharan, 2005,s.260).



Şekil 2: Tedarik Zinciri İşbirliği Örneği

Kaynak: Togar M. Simatupang, Ramaswami Sridharan, *An Integrative Framework For Supply Chain Collaboration*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol.16, No.2, 2005, s:260.

Tedarik zincirinde ortaklık ilişkisi her zaman başarılı olamamakta, bazen başarısızlıklar da söz konusu olmaktadır. Hoyt ve Hug (2000, s.758) bu başarısızlıkların genel nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. Ortakların ilişkiye yeterince dikkatlerini yönelmemeleri
2. Süreklilik ve karşılıklı güven eksikliği
3. Pazardaki değişimler
5. Ortağın potansiyel rakip olarak algılanması
6. Yasal ve etik konular
7. İşbirliği çabasını desteklemek için gerekli olan zaman ve enerji
8. İlerleyen zaman dilimi içerisinde müşteri-tedarikçi değerindeki azalma.

Yoğun işbirliği; karmaşık, mücadele gerektiren, maliyetli, kaynaklarda, süreçlerde ve sistemlerde önemli oranda yatırım gerektirmektedir. Buna ek olarak, bütün müşteriler eşit oranda karlılık getirmezken bütün tedarikçiler de eşit oranda değere sahip olmayabilir ve aynı zamanda olası ortaklar istenilen işbirliği düzeyini yerine getirme yeteneğine sahip olmayabilir

ya da bu konuda yeterince istek duymayabilirler. Bu nedenle tedarik zincirinde işbirliği yapılacak ortakların bir işbirliği programı oluşturmada önce, pazarlama yöneticilerinin müşterilerini bölümlendirmesine benzer bir biçimde bölümlendirilmesi daha iyi sonuçlar verecektir. Tedarik zincirindeki ortakların bölümlendirilmesi etkin işbirliğinin sağlanması açısından önemlidir. Burada işbirliği yapılacak ortakların ne kadar çok ya da az katkıda bulunacaklarının önemi yoktur, bütün olası ortaklar tedarik zinciri işbirliği yelpazesinde uygun bir yer içerisinde bulunmalıdırlar. İşbirliğine girecek olan şirketin, kimlerle işbirliği içerisine gireceğini kendi özel ihtiyaçları doğrultusunda belirleyecek ağırlıklı bir ortak seçim kriteri oluşturması en iyi yöntem olacaktır. Cohen ve Roussel'e (2005,s.153) göre bu kriterleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. *Stratejik önem:* Potansiyel ortağın büyüklüğü, iş hacmi, teknolojik yapısı, uzmanlığı ya da pazar konumu ne kadar önemlidir?
2. *Kültürel uygunluk:* İşbirliğine girecek şirketin elemanları ve değerleri ne kadar rekabetçidir ve diğer şirket ya da şirketlerle ne kadar iyi çalışılabilecektir? İşin koşulları değişse bile ortaklık yapılan şirketle ilişkilerde eşit oranda bağlılık devam ettirebilecek midir? Karşılıklı güven var mıdır?
3. *Örgütsel uygunluk:* Ortak şirket istenen bilgi ve malzeme akışına çabuk ve tam anlamıyla yanıt verebilir mi? Ortak şirket talep ya da tedarikteki değişikliklere kendini uyarlayabilecek esneklikte midir? Uzun dönemli ilişkilerin yönetilebilmesi için roller ve sorumluluklar belirlenmiş midir?
4. *Teknolojik uygunlu.:* Şirketin sistemi uyumlu ve kolayca bütünleştirilebilecek türden bir sistem midir? Zincirdeki diğer şirketlerle aynı teknik kapasiteye sahip midir? Şirketler teknolojilerini ve yenilikleri paylaşmaya eşit oranda istekli midir? Ortaklar birbirlerine ulaşılabilir ve bütünleşik verileri sağlayabilirler mi?

Tedarik zinciri işbirliği etkin bir biçimde sağlandığında beklenen en önemli yararı finansal anlamda olmaktadır. Bu yararlar genel anlamda aşağıda sıralanan alanlarda olacaktır.

- Stokların azaltılması
- Müşteri hizmetlerinde gelişme
- İnsan kaynaklarının en etkin biçimde kullanımı ve
- Dağıtım döngüsünde azalma ile daha iyi ve etkin dağıtımın sağlanması.

Bu önemli finansal yararlar ek olarak finansal olmayan yararları da şu şekilde sıralamak mümkündür:

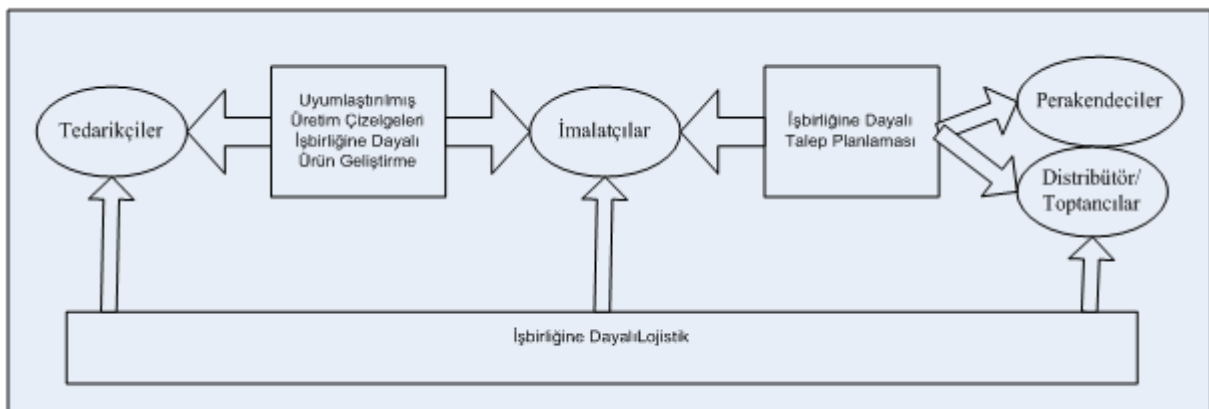
- Yeni ürünlerin pazara daha hızlı sunumu
- Ana rekabete daha güçlü bir biçimde yoğunlaşma
- Artan kamu imajı
- Daha yüksek düzeyde güven ve bağımsızlık
- Artan bilgi, fikir ve teknoloji paylaşımı
- Bir bütün olarak tedarik zinciri üzerinde daha fazla yoğunlaşma
- Hissedarlara sunulan değerlerde artış ve
- Diğer tedarik zincirleri üzerinde rekabetçi avantaj.

Bütün bu yararlar şirketlerin işlerinden elde edeceği sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecektir(Mentzer,http://bus.utk.edu/dsi/readings/Managing%20SC_Collaboration.pdf, erişim tarihi 11.05.2011).

Attaran (2007, s.392) tedarik zinciri işbirliğinin önemli oranda tedarik zinciri performansı sağlanmasında etkin rol oynadığını ve bunun da şirketler açısından çeşitli stratejik değerler sağlayabileceğini belirterek bu yararları şu şekilde özetlemektedir:

- Kısa dönemde hızlı finansal geri ödeme
- Üretkenlik ve karlarda iyileşme
- Müşteri konumlandırmasında ve ürün kalitesinde iyileşmeler ve
- Tedarikçilerle uzun dönemli ilişkilerin artması

Attaran aynı zamanda tedarik zincirindeki işbirliği fırsatlarını da Şekil 3’de görüldüğü gibi resmetmektedir.



Şekil 3: Tedarik Zinciri İşbirliği Fırsatları

Kaynak: Mohsen Attaran, Sharmin Attaran, *Collaborative Supply Chain Management The Most Promising Practice For Building Efficient And Sustainable Supply Chains*, **Business Process Management Journal**, Vol. 13 No. 3, 2007, s:393.

McLaren ve diğerlerine (2002,s.350) göre; işbirliğine dayalı tedarik zinciri yönetimi sistemleri, aşırı stok ve kırbaç etkisinin oluşmasına neden olacak tedarik zincirindeki orantısız ve yanlış bilgi miktarını azaltmak için çaba harcanmasında partnerler arasında bilgi paylaşımının ve işbirliğine dayanan planlamanın artırılmasına destek olmak için tasarlanan sistemlerdir. İşbirliği bu tür sistemlerde genellikle üç temel mekanizma ile desteklenmektedir.

1) Bilgi bütünlüğü

2) Süreç ve kaynak koordinasyonu

3) Sorumlukların belirlenmesi için performans ölçümlerinin raporlanması

Pawlak ve Małyszek (2008,s.23-24), zincir üyelerinin stok ve maliyet minimizasyonu gibi amaçların yerine getirilmesi anlamında tedarik zincirinin performansının iyileştirilmesi söz konusu olduğunda birbirlerine yüksek oranda bağımlı olduğunu ifade etmektedirler. Bütünleşme maliyet ve hizmette yapılacak geliştirmelerin bireysel firmalar tarafından tek başına gerçekleştirilemeyecek olmasından ve diğer firmaların da katılımını gerektirdiğinden bir sinerji etkisi sağlamaktadır. Bütünleşme ve işbirliğinin sonucu olarak, tedarikçiler ve müşteriler iş dünyasındaki değişimlere hızlı yanıt verebilme, maliyetleri azaltma, daha iyi pazar fırsatlarından yararlanma ve daha etkin bir biçimde bilgi sağlamayı ve mevcut kaynaklarla gelecekteki ihtiyaçlara yöneltebilme yeteneklerini artırma olanağı elde edeceklerdir.

Simatupang ve Sridharan'a (2004,s.487) göre, tedarik zincirindeki işbirliği müşteri ihtiyaçlarını karşılanabilmesi için örgütlerin faaliyetlerinin koordine edilmesinde zincir üyelerinin katılımını gerekli kılmaktadır. Bu tarz işbirliği, tedarik zinciri yönetiminin odak noktasını basit olarak tek bir firmanın çevresine odaklanmaktan çıkarıp, rekabetçi avantajın elde edilmesine katkıda bulunacak çevik bir tedarik zincirinin yaratılması için, zincir üyelerinin birbirleri ile nasıl etkileşime girecekleri konusu üzerine odaklanması yönünde değiştirmektedir. Tedarik zinciri işbirliği çalışmalarının altında yatan temel üç ilke vardır: Birincisi; tedarik zinciri performansı, zincir üyelerinin kendi faaliyet sınırları boyunca nasıl bir yönetime sahip oldukları ile açıklanır. İkinci varsayım; etkin tedarik zinciri ilişkisinin tedarik zinciri performansını sürdürecektir koordinasyon yapısının dikkatli bir biçimde seçimine bağlı olduğudur. Zincir üyeleri performansla en fazla katkıda bulunacak örgütler arası tasarım değişkenlerini seçmek zorundadırlar. Son varsayım ise; rekabet ve çevre koşullarındaki değişimler nedeni ile zamanla örgütler arasında oluşturulan sınırların çerçevesi de zincir üyelerince değiştirilebilir.

İşbirliği kavramı birbiri ile ilişkili 3 boyut içerisinde sınıflandırılabilir:

- (1) Bilgi paylaşımı;
- (2) Karar senkronizasyonu(ortaklaşa karar alma);
- (3) Özendirici düzenleme

Bu üç boyut tedarik zinciri üyelerinin son tüketiciye ürün/hizmetlerin akışını hızlandırmalarına yardımcı olmaları açısından oldukça önemlidir.

Bilgi Paylaşımı: Tedarik zincirindeki her üye kendisi hakkında mükemmel derecede bilgiye sahipken, diğer üyeler hakkındaki bilgi eksikliği nedeniyle zincir içerisinde belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Belirsizlikleri azaltmak için, tedarik zinciri üyeleri diğer zincir üyeleri hakkındaki bilgilerini arttırmak zorundadırlar. Eğer zincirde yer alan üyeler bilgi paylaşımı konusunda istekli olurlarsa her bir üye diğer üyeler hakkında daha fazla bilgiye sahip olacaktır. Yu ve diğerlerine (2001,s.115) göre böylelikle, tedarik zinciri bir sistem olarak bütünüyle daha iyi bir performans sergileme olanağına kavuşacaktır. Paylaşılan bilgi taktiksel (satın alma, operasyon planlama, lojistik gibi) ya da stratejik (uzun dönemli şirket amaçları, pazarlama ve müşteri bilgileri gibi) olabilir. Biçimsel ya da biçimsel olmayan bilgilerin tedarik zincirindeki üyeler arasındaki etkin paylaşımı belirsizlikleri azaltarak her yönlü görünürlülüğü arttıracaktır. Bilgi paylaşımı tedarik zincirinin tümünde firmalara satış, üretim, lojistik gibi alanlarda işbirliği yapmalarını sağlayacak verilere erişim olanağı da sağlar. Bilgi paylaşımı aynı zamanda tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkinin gelişmesini sağlarken diğer yandan da zincir içerisindeki firmaların yeni fırsatlar karşısında mevcut eylemlerini modifiye etme ve geleceğe yönelik operasyonlarını da planlama olanağı sağlar (Hsu,vd.,2008, s:298).

Karar Senkronizasyonu(ortaklaşa karar alma): Karar senkronizasyonu, planlama ve operasyon konuları içerisinde ortaklaşa karar almayı temsil etmektedir. Bu ortaklaşa kararlar tedarik zinciri içerisindeki bireysel bir firmada lojistik kararlar için bir kılavuz olarak kullanılırlar. Planlama; hedef pazarın seçimi, ürün çeşitliliği, müşteri hizmet düzeyi, tutundurma ve tahmin gibi uzun dönemli planlar ve ölçümler hakkındaki kararların bütünleştirilmesini sağlar. Operasyonel kısım ise sipariş oluşturma ve dağıtım süreçlerini bütünleştirir. Karar senkronizasyonu tedarik zincirindeki üyelerin bütün kararların genel bir amaç olan son müşteriye hizmet etmek olduğu konusunda aynı fikre sahip olmalarını sağlar. Böylelikle müşteri doğru ürünü doğru zamanda ve doğru fiyattan elde etme olanağına kavuşur

ve bu da zamanında dağıtım ve ürün bulunurluğunda bir tutarlılık yaratılmasına katkıda bulunur (Simatupang ve Sridharan, 2004,s.488¹).

Barrat ‘a (2004, s.38) göre karar senkronizasyonuna duyulan ihtiyaca yönelik örneklerden birisi tahmin alanındadır. Pek çok firma tahminlerini sadece müşterilerden aldıkları sipariş ve geçmiş verilere dayanarak tek başlarına izole bir biçimde gerçekleştirmektedirler, ancak gerçek iş yaşamı dikkate alındığında bütün tedarik zinciri içerisinde, zincir üyeleri firmaları ayrı ayrı küçük ya da büyük ölçekli tahminlere belirli istatistikî hata düzeyleri ile birlikte sahiptirler. Bu tahminlerin bileşkesi zamanla talepte ciddi boyutta ve gerçek olmayan salınımlara neden olmakta ve bu da gerçek talep düzeyinin farklı bir biçimde yansımaya neden olmaktadır.

Özendirici Düzenlemeler: Finley ve Srikanth (2005,s.31) işletmenin hedef ve amaçlarının bütün tedarik zinciri üyeleri arasında ve bütününde tutarlı olmak zorunda olduğunu ifade etmektedirler. Stratejiler düzenlendiğinde tedarik zincirinin her üyesi, diğer zincir üyelerinin sahip olacağı fayda ve avantajların aslında kendisinin de fayda ve avantajları olacağı anlayışına sahip olmalıdırlar. Bu düzenleme, grubun ortak çıkarlarına ters düşecek amaçların dürüstlük değerlemesini-aynı zamanda belirli bir elemeyi- de gerekli kılmaktadır.

Özendirici düzenlemelerin amacı; tedarik zinciri içerisinde süreç değiştiğinde meydana gelen yarar ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesi için bir mekanizmanın oluşturulmasıdır. Simatupang ve Sridharan’a (2002,s.26) göre, tüm zincir üyeleri ile bu üyelerin davranışlarını düzenlemek için zincirin farklı üyelerini güdülemekte kullanılan üç tür özendirici düzenleme söz konusudur. Birincisi; özendirici düzenleme verimlilik temeline dayandırılır. Burada temel unsur amaca ulaşılmasından çok, karşılıklı belirli bir amaca ulaşmayı sağlayacak adımın atılmasını ödüllendirmektir. Adımların ödüllendirilmesi, zincir üyelerinin sadece performanslarını değil aynı zamanda çabalarının da dikkate alındığını göstererek işbirliği oluşmasında zincir üyelerini güdüleyecektir. İkincisi; en önemli eylemlerin çıktılarını temel alan ödüllendirme ve performans değerlendirme matrisini oluşturmaktır. Burada arzu edilen çıktı performansının elde edilmesinde, tüm zincir üyeleri performansı sağlayan diğer üyelerin aldıkları ödüller doğrultusunda güdülenerek kendileri de bu performansa ulaşmaya çalışacaklardır. Üçüncü düzenleme ise; adil bedel uygulamasıdır. Zincir içerisinde işbirliğine dahil olanların evrensel olarak ortaklaşa bir biçimde adil olarak kabul edilecek bir performans ölçüm seti ve kazanç paylaşım formülasyonu konusunda anlaşmaya varmalarıdır.

3. Tüketicilere Etkin Yaklaşım (Efficient Consumer Response(ECR))

Tüketicilere Etkin Yaklaşım (Efficient Consumer Response, ECR) temel olarak müşterinin satış noktası eylemleri tarafından sürekli olarak yönetilen nihai müşteri yönlü bir dağıtım sistemidir. Kanalin her aşamasındaki üyeler kendi öz yeterlilik alanına odaklanır ve herhangi bir değer yaratmayan eylemin azaltılmasına yoğunlaşırlar. Yapılan çalışmalar ECR'dan elde edilen fayda miktarının 30 milyar dolar olduğunu göstermektedir. Toplam zincir içindeki stoklardan elde edilen tasarruf %41'e ulaşırken bu stokların döngü süresi ise hızlanarak 104 günden 61 güne düşmüştür (Kotzab, 2001, s.270).

Aastrup ve diğerlerine (2008, s.591-592) göre ECR; müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı, daha iyi ve daha az maliyetli bir biçimde yerine getirmek için imalatçı ve perakendeci arasında oluşturulmuş yarı dikey bir bütünleşmedir. ECR hızlı tüketim mallarının daha yoğun satıldığı bakkaliye tarzı tedarik zincirinde rekabeti geliştirmek için tasarlanmıştır. ECR; ürün seçimi ve ürün kalitesi anlamında tüketiciler için artan değer yaratımı, tedarikçi perakendeci ilişkilerinin artırılması, müşteri yönlü yeni ürünlerin daha başarılı bir biçimde geliştirilmesi, kesintisiz ürün dağıtım akışı ve kırbaç etkisinin azaltılması konularında çeşitli yararlar sağlamaktadır. ECR kavramı tedarikçi ve perakendeci arasında belirli işletme fonksiyonlarının bütünleştirilmesini ve işlerin kategori yönetimi, sürekli ikmal programları, çapraz yükleme, işbirliğine dayanan planlama-tahminleme-ikmal gibi belirli süreçler üzerinden yürütülmesi gerektiğini vurgular.

Bir işletme felsefesi olarak ECR, pazarlama kanallarında bütünsel dikey yaklaşımın önemini vurgulamaktadır. ECR; bir bütün olarak pazarlama kanalındaki işbirliği, birbirine destek olma ve ortaklığın başarılı, rekabetçi ve uzun dönemli işletme eylemlerinde hayati önem taşıdığını ortaya koymaktadır. ECR talep yönlü bir sistemi ve nihai tüketicinin talebini temel alan çekme stratejisinin tam olarak uygulanmasını amaçlar. Aynı zamanda hızlı ve düzgün bir bilgi akışının da sağlanması gerektiğini belirtir. ECR yaklaşımının ilk tanımlaması Kurt Salmon tarafından yapılmıştır.

Svensson'a göre (2002, s.20) ECR'ın nihai amacı; "dağıtıcıların ve tedarikçilerin birlikte çalıştığı müşteri yönlü ve müşteriye etkin yanıt verebilecek bir sistem oluşturarak müşteri tatmininin maksimum ve maliyetlerin minimum olarak gerçekleştirilmesidir. Doğru bilgi ve kaliteli ürün akışı hem her bir ticari ortağın kendi içinde hem de ortaklar arasında minimum bozulma ya da kesilme ile imalat hattı ve son çıkış arasında kağıtsız bir sisteme dayalı olarak sağlanmasıdır".

ECR dört temel stratejiden oluşur:

- 1) Etkin mağaza çeşitlendirmesi
- 2) Etkin ikmal
- 3) Etkin tutundurma
- 4) Etkin ürün tanıtımı

Svensson'a (2002,s:21) göre günümüzde ECR iki ana kısma bölünmüştür. Bunlar; tedarik yönü ve talep yönüdür. Tedarik yön etkin ikmal kısmını kapsarken, talep kısmı etkin mağaza çeşitlendirmesi, etkin tutundurma ve etkin ürün tanıtımı kısmını kapsamaktadır.

Etkin mağaza çeşitlendirilmesindeki ana amaç, müşteri ile etkileşimde bir ara yüz olarak mağaza alanının ve stokların verimliliğinin optimize edilmesidir (Svensson,2002,s:509). Malların mağaza raflarında optimal bir biçimde yer alması en iyi ürünlerin ve hizmetlerin müşterilere sunulması ile müşteri tatminini maksimum hale getirirken, ürünlerin etkin bir biçimde raflarda sergileniyor olması da imalatçı, dağıtıcı ve perakendecinin de karını maksimum hale getirecektir (Reyes ve Bhutta; 2005, s:350).

Etkin ikmal; ikmal sistemindeki zaman ve maliyet unsurlarının optimize etmeyi amaçlar (Svensson,2002,s:509). Etkin ürün ikmali tüm ECR stratejisini destekleyen ve ECR uygulaması ile elde edilmek istenen toplam tasarrufun yarıdan fazlasının sağlandığı stratejidir. Mümkün olan en etkin düzeyde doğru ürünün, doğru yerde ve doğru zamanda bulunmasını sağlayarak ikmal sistemindeki zaman ve maliyet unsurlarının optimize edilmesi bu stratejideki temel amaçtır (Reyes ve Bhutta; 2005, s:350).

Etkin tutundurma; ticari ve tüketici yönlü tüm tutundurma faaliyetlerinin sistem etkinliğini maksimum kılmayı hedefler (Svensson,2002,s:509). Etkin tutundurma performansa yönelik ödeme ve ileriye taahhüt gibi daha iyi ticari tutundurma alternatifleri kullanarak etkin olmayan ticari tutundurma faaliyetlerinin elenmesini sağlamaya çalışır. Performansa yönelik ödeme; perakendecinin imalatçıdan ne kadar ürün satın aldığından ziyade tüketiciye ne kadar ürün sattığına göre ödüllendirme yapar. İleriye yönelik taahhüt sistemi ise; bir siparişin birkaç fiziksel dağıtım şeklinde yayılması ile ilgilidir. Bu perakendeciye stok taşımaksızın belirli bir zaman dilimi içerisinde imalatçı tarafından fiyat garantisi verilmesini sağlar (Harris vd,1999, s:37).

Son olarak etkin ürün tanıtımı; yeni ürün geliştirme ve ürün tanıtım faaliyetlerinin etkinliğini maksimum hale getirmeyi amaçlamaktadır (Svensson,2002,s:509). Bu yeni ürün

geliştirmenin ilk aşamalarından itibaren sürece toptancı, distribütör, perakendeci ve müşterinin katılımı ile sağlanabilir. İmalatçılar, distribütörler ve perakendeciler sadece tüketiciler pazarı tarafından beklenen ve talep edilen ürünlerin geliştirilmesi ve üretilmesi için birlikte işbirliği içerisinde çalışmalıdırlar (Harris vd,1999, s:37).

Günümüzde ECR artık temel olarak tedarik kısmı ve talep kısmı olarak iki ana kısımda ele alınmaya başlanmıştır. Tedarik kısmı etin ikmal kısmını ele alırken, talep kısmı ise etkin mağaza çeşitlendirilmesi, etkin tutundurma ve etkin ürün dağıtım bölümlerini kapsamaktadır.

Phil ve diğerlerine (2006,s:232-233) göre tüketiciye etkin yanıt oluşturma'nın temel işlevi, tedarik zinciri bütününde müşteri temelli çalışan bir sistemin geliştirilmesidir. Tüketiciye etkin yanıt oluşturma'nın temel bazı doktrinleri şunlardır:

- 1) Tedarikçilerle bilgi değişimini sağlamak için yoğun EDI(elektronik veri değişimi) kullanımı
- 2) Doğrudan mağazaya dağıtım sistemini kullanan böylelikle stok tutma miktarını en aza indiren maksimum etkinlik düzeyinde tedarik zinciri kullanımı
- 3) Satış temeline dayanan sipariş, özellikle sürekli ikmal programlarını kullanma
- 4) Ortaklaşa ya da tedarikçi yönetimli stok sistemlerinden herhangi birinin uygulandığı tedarikçilerle daha fazla işbirliği

Corsten ve Kumar'a göre (2005, s:80-81) ECR zaman içerisinde, üretici-perakendeci işbirliğinde üç ana alan içerisinde organize edilen bir düzine farklı ECR uygulamaları içeren kapsamlı bir girişim haline gelmiştir. Bunlar; a) ortak pazarlama ve satış faaliyetlerini desteklemek suretiyle tüketici talebini canlandırmaya yönelik talep tarafı yönetimi ya da işbirliği uygulamaları b) ortak lojistik ve tedarik zinciri faaliyetlerine odaklanarak, tedariği optimize etmeye yönelik tedarik yönetimi ya da işbirliği uygulamaları ve c) ortak ilişkisel faaliyetleri desteklemek için etkinleştiriciler ve bütünleştiriciler ya da ortak bilgi teknolojileri ve süreç iyileştirme araçları. Bu alanların her birinde işbirliği bağımsız olarak takip edilebilir olsa da, uygulamada kapsamlı bir yaklaşımın izlenmesi önerilmektedir. ECR perakendeciler ve tedarikçilerin tüketici isteklerini birlikte daha iyi, daha hızlı ve daha az maliyetle yerine getirmek amacı ile beraberce oluşturdıkları ortaklaşa bir değer yaratma stratejisidir.

4. SONUÇ

Tedarik zincirinde işbirliğinin sağlanması ve bu doğrultuda ECR stratejisinin uygulanmasının temel amacı; tedarik zincirindeki verimsizliğin ortadan kaldırılmasını sağlamak ve böylelikle zincir içerisinde yer alan müşteri, perakendeci ve üretici gibi tüm üyelerin tatminini sağlamaktır. ECR stratejisi müşteri açısından bakıldığında; müşteriye ödediği para karşılığında daha fazla değer ve daha iyi bir alışveriş deneyimi sunarak tatmin sağlarken, perakendeci açısından bakıldığında; perakendecinin daha etkin bir sisteme sahip olmasını ve böylelikle gereksiz fazlalıkta ya da yetersiz düzeyde stok miktarına sahip olarak stok maliyeti ya da yok satma maliyeti gibi negatif unsurlarla karşılaşmasını önlemektedir. Üretici açısından olaya bakıldığında; ECR uygulamaları; üreticinin yukarıdan aşağıya doğru tüm zincir üyeleri ile etkin bir işbirliği içerisinde olmasını, nihai tüketicilere yönelik olarak da müşteri odaklı ürün ve hizmet çeşitliliğini sağlayarak artan marka bağlılığını elde etmeleri gibi faydalar sağlamaktadır. Sonuç olarak bakıldığında; tedarik zincirinde işbirliğinin oluşturulması ile müşteri memnuniyetini ve zincir üyelerinin de karlılığını arttıran bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- AASTRUP J., H. KOTZAB, D. B. GRANT, C. TELLER & M. BJERRE, (2008), "A Model For Structuring Efficient Consumer Response Measures"; **International Journal of Retail & Distribution Management**; Vol. 36, No. 8, s:590-606
- ATTARAN M. & S. ATTARAN, (2007), "Collaborative Supply Chain Management The Most Promising Practice For Building Efficient And Sustainable Supply Chains"; **Business Process Management Journal**, Vol. 13, No. 3, s:390-404
- BARRAT M.,(2004), "Understanding The Meaning Of Collaboration In The Supply Chain"; **Supply Chain Management:An International Journal**; Vol. 9, No. 1, s:30-42
- COHEN S. & J. ROUSSEL, (2005) **Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance**, McGraw-Hill
- CORSTEN D. & N. KUMAR, (2005), "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption"; **Journal of Marketing**, Vol. 69, s:80-94
- FINLEY F. & S. SRIKANTH, (2005) "7 Imperatives For Successful Collaboration", **Supply Chain Management Review**; 9, 1; s:30-37
- HARRIS J. K., P. M.C. SWATMAN & S. KURNIA,(1999), "Efficient Consumer Response (ECR): A Survey of The Australian Grocery Industry"; **Supply Chain Management**, Volume 4,Number 1, s:32-42
- HOYT J. & F. HUQ,(2000) "From Arm-Length To Collaborative Relationships In The Supply Chain: An Evolutionary Process"; **International Journal Of Physical Distribution&Logistics Management**,Vol.30,No.9,s:750-764
- HSU C.,V. R. KANNAN, K. TAN & G. K. LEONG,(2008),"Information Sharing, Buyer-supplier Relationships, and Firm Performance: A Multi-region Analysis"; **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**;Vol. 38, No. 4, s:296-310

- KOTZAB H.,(2001), "European Developments In Efficient Consumer Response"; **Food Supply Chain Management**, s:268-280
- MCLAREN T.,M. HEAD & Y. YUAN,(2002),"Supply Chain Collaboration Alternatives:Understanding The Expected Costs And Benefits", **Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy**,Vol:12,No:4,s:348-364
- MENTZERJ.T.,**ManagingSupplyChainCollaboration**,http://bus.utk.edu/dsi/readings/Managing%20SC_Collaboration.pdf,11.05.2011
- PAWLAK M.& E. MALYSZEK,(2008), "A Local Collaboration As The Most Successful Co-ordination Scenario In The Supply Chain", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 108, No. 1, s:22-42
- REYES P. M. & K. BHUTTA,(2005), "Efficient Consumer Response: Literature Review"; **Int. J. Integrated Supply Management**, Vol. 1, No. 4, s:346-386
- ROSS D. F., (2003), **Introduction to E-Supply Chain Management:Engaging Technology to Build Market-Winning Business Partnerships**,St. Lucie Press ,s:53-55
- ROSS D. F.,(2008), **The Intimate Supply:Chain Leveraging the Supply Chain to Manage the Customer Experience**, Taylor & Francis Group, LLC, s:109-110
- RUSHTON A., P. CROUCHER & P. BAKER,(2006), **The Handbook of Logistics and Distribution Management**, 3.Baskı, Kogan Page Limited ,s:232-233
- SADLER I.,(2007), **Logistics and Supply Chain Integration**, SAGE Publications India Pvt Ltd ,s:169-170
- SIMATUPANG T. M., A. C.WRIGHT & R. SRIDHARAN,(2004), "Applying The Theory Of Constraints To Supply Chain Collaboration", **Supply Chain Management:An International Journal**,Vol.9,No.1, s:57-70
- SIMATUPANG T. M. & R. SRIDHARAN,(2005), "An Integrative Framework For Supply Chain Collaboration", **The International Journal of Logistics Management**, Vol.16,No.2, s:257-274
- SIMATUPANG T. M. & R. SRIDHARAN,(2004), "Benchmarking Supply Chain Collaboration: An Empirical Study", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 11 No. 5,s:484-503
- SIMATUPANG T. M. & R. SRIDHARAN,(2002), "The Collaborative Supply Chain"; **The International Journal Of Logistics Management**; Vol.13, No.1, s:15-30
- SVENSSON G.,(2002),"A Firm's Driving Force To Implement and Incorporate A Business Philosophy Into Its Current Business Activities:The Case of ECR", **European Business Review**, Vol.14,No.1, s:20-29
- SVENSSON G.,(2002), "Efficient Consumer Response-Its Origin And Evolution In The History Of Marketing"; **Management Decision**, 40/5,s:508-519
- VIVEK S.,(2009), **Enterprise Supply Chain Management:Integrating Best-in Class Process**, John Wiley&Sons,s:151
- VLACHOPOULOU A.M.,M.V.MANTHOU & B.MANOS,(2007),"A Conceptual Framework For Supply Chain Collaboration: Empirical Evidence From The Agri-Food Industry", **Supply Chain Management: An International Journal**, 12/3,s:177-186
- YU Z., H. YAN & T.C. CHENG,(2001), "Benefits Of Information Sharing With Supply Chain Partnership"; **Industrial Management&Data Systems**; 101/3,s:114-119
- ZACHARIA Z.G., N. W.NIX & R. F.LUSCH,(2009), "An Analysis Of Supply Chain Collaborations And Their Effect On Performance Outcomes", **Journal Of Business Logistics**,Vol.30,No.2, s:101-122