

Yönetim

Yayın Tarihi: 15.11.2019

Son Başvuru Tarihi: 15.12.2019

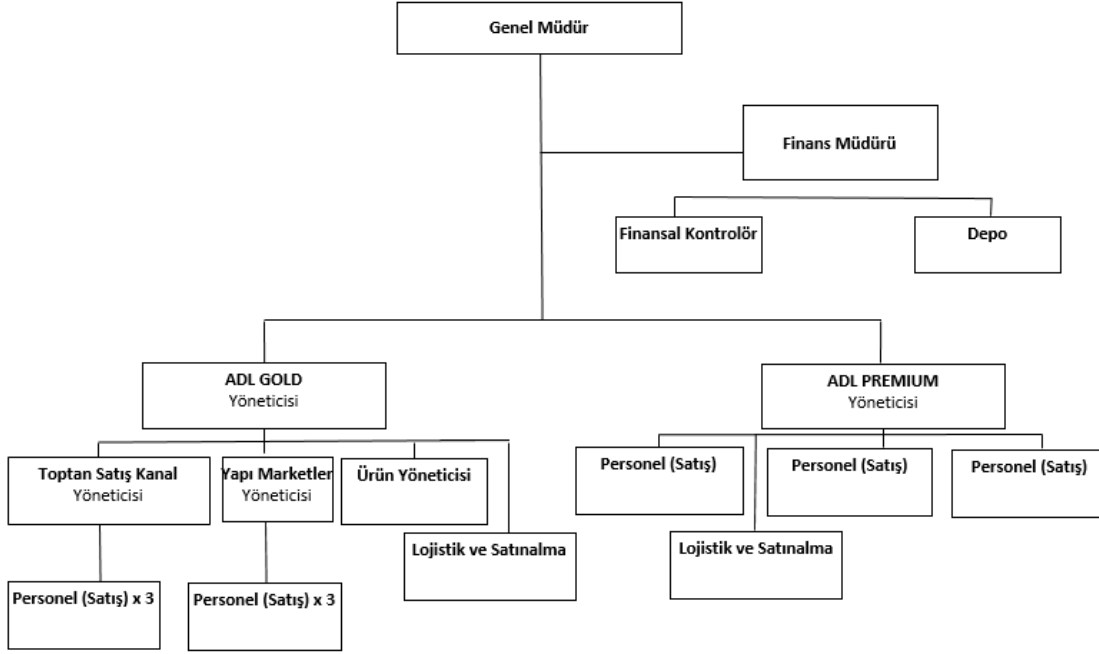
Yeni Organizasyon Yeni Oluşum

ADL Kilitleme Sistemleri uluslararası ortaklı, kilitleme çözümleri üreten küresel bir firmadır. İşletme, Türkiye’de 30, dünya genelinde 46.000 çalışanı ile sektör lideri konumundadır. Türkiye pazarına 2004 yılında distribütörü olan Samet Kilit A.Ş.’ni satın alarak giriş yapmış ve zaman içerisinde hızlı bir büyüme göstermiştir. ADL Türkiye bünyesinde ADL Gold ve ADL Premium olarak iki ayrı markaya sahiptir. Her markanın ayrı iş ünitesi ve iş akışı bulunmaktadır. Firma genellikle Uzakdoğu’dan olmak üzere, İtalya, İspanya, Almanya ve Hollanda’dan tamamlanmış ürün tedarik etmektedir. Tedarikçiler ASO (Asian Sourcing Office) denilen yapı tarafından belirli kriterlere göre ölçümlenerek seçilmektedir. Dolayısıyla aşağıda detaylı bir şekilde belirtilen satınalma faaliyetlerinde, tedarikçi firma araştırma gibi bir süreç yer almamaktadır. ADL Kilitleme Sistemleri, şirket satınalma stratejisi ile büyüyen, borsaya açık bir firmadır. Bu nedenle tedarikçi firmalar grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırılmaktadır. Grup içi firmalar ADL’nin satın aldığı üretici firmalar, grup dışı firmalar ise üretici olup, satın alınmayan bağımsız firmalardır.

Dağıtım kanalı örgütlenmesi, toptancı (hırdavat pazar kanalı), perakendeciler (yapı market zincirleri vd.) ile e-ticaret firmaları olmak üzere üç temel sac ayağından oluşmaktadır. Şirketin büyüme hedefi ortalama % 20 belirlenmiş iken 2013 büyüme hız % 35’le hedefin hayli üzerinde gerçekleşmiştir.

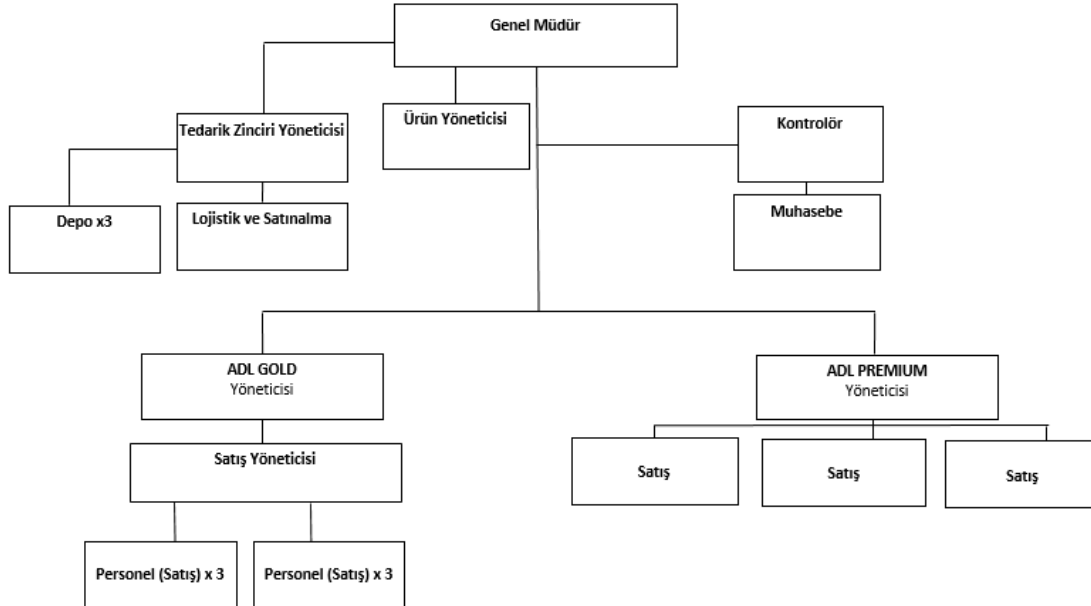
Şirketin her iş biriminin sorumlu olduğu beş anahtar performans göstergesi (KPI) bulunmaktadır. Bunlar tahsilat devir hızı (DSO), ödeme devir hızı (DPO), stok devir hızı (MTPT), karlılık (EBIT), nakit akışı (cash flow). Bu hedefler aylık olarak gün bazında belirlenmiş olup en alt birimden en üst kademeye kadar tüm çalışanlar bu KPI hedeflerinden ortaklaşa sorumludur.

Şirkete ait organizasyon şeması aşağıda gibi belirlenmiş olup, her iş biriminin müdürü bulunmaktadır. Birim müdürleri en üst merci olan Genel Müdür'e bağlıdır. İş birimleri satış odaklı olup, her iş ünitesinde en çok satış elemanı istihdam edilmektedir. İç piyasa satış destek, uluslararası satınalma, ürün tedarik, lojistik operasyonlar ise lojistik ve satınalma departmanı tarafından yürütülmektedir. Ayrıca tüm envanter yönetimi de bu departman bünyesindedir. Envanter yönetimi nakit akışını direkt olarak etkilediği için oldukça fazla önem arz etmektedir. Stok devir hızı (MTPT) hedefi ADL Türkiye'de olduğu kadar, ADL Türkiye'nin bağlı bulunduğu EMEA (Avrupa, Ortadoğu Afrika) bölgesini de hedeflerin tutması bakımından etkilemektedir. Her iş ünitesinde birer kişi istihdam edilmiştir. Lojistik ve Satınalma departmanında sadece ürün satınalma faaliyetleri (ithalat) yürütülmekte olup, bunun dışındaki tüm satınalma faaliyetleri birimler tarafında ayrı ayrı yapılmaktadır. Bilişim Teknolojileri (BT) ihtiyaçları BT tarafından, finans ihtiyaçları finans tarafından vs. yapılarak, sadece onay için ilgili iş birimi müdürüne veya genel müdüre onaylatılmaktadır. Ancak onay aşamasında süreç ya da satın alınan hizmete hakim olunmadığı için bir takipsizlik söz konusudur. Örneğin otel hizmeti ya da araç kiralama hizmeti resepsiyon görevlisi tarafından yapıлып, en son alınan fiyat teklifi genel müdür onayına sunulmaktadır. Genel müdürün onayına istinaden hizmet alma süreci tamamlanmaktadır. Ancak genel müdür, araç kiralama ücret ve şartnamesi ya da otel fiyatları hakkında her zaman detaylı fikir sahibi olmayabilir. Yaşanmakta olan bu durum sağlıklı ve kontrollü bir satınalma süreci oluşturmamaktadır. Mevcut durumda organizasyon şeması içerisinde satınalma faaliyetleri bu yönde yürütülmekteyken bir değişiklik önerisi gündeme gelmiştir.



Şekil 1 İşletme Organizasyon Şeması (Mevcut Durum)

Şirket yeni dönemde yeni bir oluşum ile organizasyon şemasını aşağıdaki gibi revize etmek istemektedir.



Şekil 2 İşletme Organizasyon Şeması (Önerilen)

Yeni oluşuma göre tüm satınalma (ürün, hizmet, ofis kırtasiye vs.) işlemleri Tedarik Zinciri Yönetimi (TZ) olarak belirlenen yeni departmana bağlı olacaktır. Tüm lojistik faaliyetler, ithalat, stok yönetimi, satış destek, yurtiçi ve yurtdışı siparişlendirme işlemleri ise TZ'ye bağlı lojistik ve satınalma alt birimleri tarafından yürütülecektir. Daha önce her biriminin kendi bünyesinde uzmanlık ve kısmen de olsa bilgi yetersizliği gibi sıkıntılar içerisinde yapılan satınalma faaliyetleri tek merkezden iki onay mekanizmasından geçerek yürütülmesi planlanmaktadır. Örneğin BT Satınalma ihtiyaçları BT yetkilisi tarafından belirlenecek, gerekli fiyat ve piyasa araştırmaları BT tarafından yapılarak, onay için tedarik zinciri yöneticisine gelecektir. Buradaki satınalma konusu uzmanlık gerektiren bir konudur, tedarik zinciri yöneticisi BT yetkilisi ile birlikte gerekli alternatif araştırmaları kontrol edip, teknik şartname ve kontratları inceledikten sonra ön onayı verdikten sonra final onay için genel müdürün dikkatine sunulacaktır. Böylelikle satınalma süreçlerinde eski sistemde mevcut sınırlı denetimin önüne geçilmesi planlanmaktadır.

Sorular:

- Tedarik Zinciri Yönetimi departmanının kurulmasını doğru buluyor musunuz?
- Şirketin iş birimlerinin performansını ölçmek üzere koyduğu performans göstergeleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

Kaynak: Prof. Dr. Murat ERDAL, Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kitabı, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, sayfa:281-283.

Çözümün Gönderilmesi:

1. Adım: BuyerNetwork.net e üye olmanız gerekmektedir.

Standart üyelik ücretsizdir. İletişim için katılımcıların profil bilgileri tam olmalıdır.

2. Adım: Öğrenme Merkezi adlı kullanıcıya (<https://buyernetwork.net/ogrenme-merkezi>) platform içerisinden mesaj atarak dosyanızı iletebilirsiniz.

Sonuçların Yayınlanması:

- BuyerNetwork.net/4Yetenek sayfasında yayınlanacaktır.
- Kazananlardan kısa özgeçmiş ve fotoğraf istenecektir.

Ödüller:

Bireysel Ödüller:

Her yetenek için:

- Yuvarlak Masa Toplantılarına Katılım Hakkı
- Buyer Network Öğrenme Merkezi Üyeliği 150 TL (1 yıllık)
- Başarı Sertifikası
- Udemy Hediye Kuponu 250 TL
- Staj İmkanı

Kurumsal Ödüller

- 4 Yetenek, firmaların katılımına da açık bir programdır.
- Buyer Network 1 Yıllık Firma Ticaret Paketi (750 TL)
- Türkkep 1 Yıllık 5 GB Saklama Alanı
- Türkkep 1 Yıllık KEP + E-imza Paketi

Yetenek Programı ve Yuvarlak Masa Toplantıları

Buyer Network 4 Yetenek Programı ile ayda bir kez kazanan katılımcılarla **Yuvarlak Masa Toplantıları** yapmayı planlıyoruz. Bu toplantılarda sektörden misafir yöneticilerimizi de ağırlayacağız. Farklı sektörlerden yeni insanlarla tanışma ve networking imkanları sunuyoruz.

Yetenek programını vaka yarışması projesi ile başladık. Zaman içerisinde katılımcıların önerileriyle de desteklenen inovatif projelerin gelişeceğini düşünüyoruz. Yıl sonunda yeni projeleri konuşuyor olacağız.

Katılım Koşulları:

- **Çalışanlar ve öğrenciler bireysel olarak katılabilir.**
- Katılım için yaş sınırı ve eğitim seviyesi belirlemedik.
- Sizin için her ay belirli kategorilerde çözülmeyi bekleyen birer örnek olay (vaka) hazırladık.
- **Vakaların zorluk dereceleri başlangıç, orta ve ileri seviyelerde olabilir.**
- Bazı vakalar ilave saha araştırması ve istatistik gerektirebilir.
- 30 Gün süreniz var.
- Kazanan arkadaşlarımızı 4 Yetenek sayfasında fotoğraf ve özgeçmişleri ile yayınlanacaktır.
- Değerlendirme BuyerNetwork.net Danışma Kurulları tarafından yapılacaktır.
- Adayların sisteme profil bilgilerini ve özgeçmişlerini (CV) yüklemeleri gerekmektedir.
- Buyer Network katılımcılardan gelen cevapları yayınlama hakkına sahiptir.
- Kazananların örnek çözümleri Öğrenme Merkezinde yayınlanacaktır.
- Başarı Sertifikaları sistem üzerinden elektronik olarak gönderilir.