

Tedarik zincirindeki esneklik, malların kullanılabilirliğini yükseltiyor



Bir Hint moda üreticisi özellikle pazarlama alanında yaptığı kapsamlı yatırımlara rağmen, sektörün lideri olmayı başaramadı. Şirketin yetersiz kârlılık performansı öncelikle lojistik alandaki yapısal sorunlardan kaynaklanıyordu. Tedarik zincirinde yapılacak komple bir yeniden yapılandırma buna karşı bir tedbir olacak ve diğer etkilerin yanı sıra lojistik masraflarını azaltacak.

AFL Fashion Limited Hindistan'ın büyük moda üreticilerinden bir tanesi ve kendisine ait üç bağımsız markası var. Yönetim 90'lı yılların sonunda, zor ekonomik zamanlardan sonra, şirketler grubunu piyasada yeniden konumlandırmak için şirkette geniş kapsamlı değişiklikler yapmıştı. Tedbirlerin hedefi, Hindistan'ın lider moda üreticisi konumuna ulaşmaktı.

Fakat tüm çabalara rağmen mal sahipleri ve yönetim şirket bilançosundan ulaşılan marka konumlandırma ve markalaşma konusunda memnun değillerdi. Özellikle malların kullanılabilirliği, malzeme ve mamul stokları ve lojistik maliyetleri alanlarında konulan hedeflere düzenli olarak ulaşamıyordu.

AFL, tedarik zincirindeki sorunları çözmek amacıyla tedarik zincirini yeniden yapılandırmak için bir program tanımladı. Bunu yaparken başından beri böyle bir tedbirin karmaşıklığının bilincindediler. Şirket, tedarik zinciri optimizasyonu ve moda endüstrisi alanlarında düzenlemiş olduğu geniş kapsamlı ekspertizden dolayı, bu projeyi gerçekleştirme için Miebach Consulting / Almanya Ltd.

Şti'ni görevlendirdi. Hedef "BottomLine" neticelerini arzulan seviyeye yükseltmekti.

Vizyon ve hedefler

Moda üreticisinin portföyünde bulunan üç marka kısmen birbirleri ile rekabet halindedir. Şirketin tedarik zinciri, malların tedariğini, üretimini, dağıtımını ve kendine ait perakende Outlet'lerde satışını kapsamaktadır (Resim 01). Şu an için bu satış noktalarına mal gönderilmesi tüm Hindistan'a hizmet veren bir merkez depodan yapıyor.

Miebach Consulting projenin başlangıcında mal tedariği ve üç marka boyunca şirketin tüm alanlarından gelen uzmanları bir araya getiren bir ekip oluşturdu.

AFL yönetimi ile birlikte, hizmet odaklı ve ekonomik hedefleri de içeren bir "Tedarik Zinciri Vizyonu" tanımlandı: "Müşterilerine İşletme Maliyeti ve Sermaye Verimliliği çerçevesinde üstün değerler

ulaştırmak için AFL Moda Markaları Yardımıyla Moda Endüstrisinde Sürdürülebilir Esneklikteki bir Tedarik Zincirine Önderlik Etmek" Bunun haricinde uluslararası kriterler temelinde ve Hindistan'ın moda endüstrisinde yeni standartlar koyma niyetine dayanarak, aşağıda belirtilen hedefleri koydular:

- Stok yeterliği azami 60 gün (daha önce 120 gün)
- %96 teslimat güvenilirliğine ulaşmak (daha önce %70)

Kesin problem analizi, etkili çözümler sağlar

Oluşturulan ekip, tedarikçilerden perakende Outlet'lere kadar tedarik zinciri boyunca yapılan ciddi bir süreç kaydı çerçevesinde iletişim, kontrol ve izleme alanlarında farklı sorunlar tespit etti:

- Homojen ve uyumlu olmayan IT sistemleri
- Eksik veri bütünlüğü ve dolayısıyla yanlış ölçümler
- Süreç sorumluluklarında net bir atama bulunmuyor

Bunun bir sonucu olarak, IT sistemleri arasındaki arayüz sorunlarını gidermek için tedbirler ve standart bir veri hiyerarşisi yerleştirilmiştir. Bu hiyerarşi, örneğin satış masraflarını ve stokları gerçekten ilgili olduğu markaya atamaktadır. Böylece bir sonraki adımda yüksek stokların ve malların kullanılabilirliğinin tatmin etmeyen durumda olmasının nedenleri tespit edilebildi:

- Tedarik zincirinde şeffaflık ve güvenilirlik eksikliği nedeniyle, satış planlamasından başlayarak, üretimden devam ederek, tedarik zinciri yönetimine kadar her bir işlevsel düzeyde tampon stokların oluşturulması
- Perakende Outlet'lerde, POS'da (SATIŞ NOKTALARI) fazla yüksek ve yanlış stoklara yol açan bir "itme ikmal sistemi"
- Geçmişte yapılan hatalardan kaynaklanan geniş kapsamlı ve eskimiş, gereksiz stoklar
- Stok yeterliliği ve malların kullanılabilirliği gibi önemli stratejik hedef boyutları bireysel hedef anlaşmalarının bir parçası değil
- Markalara atanmış ve birbirinden kopuk çalışan çok sayıda münferit tedarik zinciri ve tedarik işlevleri

İlk olarak, her düzeyden önemli tedarik tasnif rakamlarını tespit eden ve birleştirilmiş bir şekilde ilgili karar verme seviyelerine sunan bir tasnif rakamı sistemi oluşturuldu. Bu temelde, stok seviyeleri veya mal kullanılabilirliği gibi göstergeler, çalışanların hedef anlaşmalarına dâhil edildi. Bunlar artık şirket hedeflerinin vazgeçilmez bir parçası olarak, şirketin her yerinde monitörlerde yayınlanmaktadır.

Tasnif rakamları sistemi, stokların harici ve dâhili ölçülerini, mal kullanılabilirliğini ve teslimat güvenilirliğini içerir ve tüm markalar

Miebach hakkında

Miebach – Tedarik Zinciri Mühendisleri – hizmetlerini dünya genelinde Meksika'dan Şangay'a 20 merkez boyunca sunmaktadır. Şirket, 320 çalışanı ve yıllık € 38,6 milyonluk (2014) cirosu ile lojistik, üretim ve tedarik zinciri tasarımı öncü danışmanlıklardan biridir. Miebach'ın Avrupa, Kuzey & Güney Amerika ve Asya'nın önemli bölgelerindeki dünya geneli ağı, müşterilere verimli uluslararası destek sağlıyor.

için standartlaştırılmıştır. Buna ek olarak, bir tedarikçi izleme sistemi oluşturulmuş ve (harici ve dâhili) tüm tedarikçiler sapmalardan sorumlu kılınmıştır.

Bu önlemler sayesinde tüm kurumsal bölümlerde birleşik bir hedef anlayışı ve farkındalık yaratmak mümkün oldu. Tasnif rakamı sistemi, stokları ve kullanılabilirliği etkili bir şekilde yönetebilmek için gerekli şeffaflığı sağlar.

Organizasyon yapısında merkezi konumda sabitlendi

Moda şirketi, o tarihe kadar klasik anlamda markalara göre yapılanmış ve bu markalar tedarikten tutun, üretimden satışa kadar tüm işlevleri kendi sorumluluklarında yönetiyorlardı. Merkezi bir konumda olan lojistik hariç, tedarik zinciri ve tedarik işlevleri tamamen satışa yönelik hedefler içerisinde sıkışıp kalmıştı.

Dolayısıyla bu işlev alanlarının stokları ve mal kullanılabilirliğini optimize etme veya markalar arasındaki sinerji potansiyellerini kullanma olanakları neredeyse hiç yoktu.

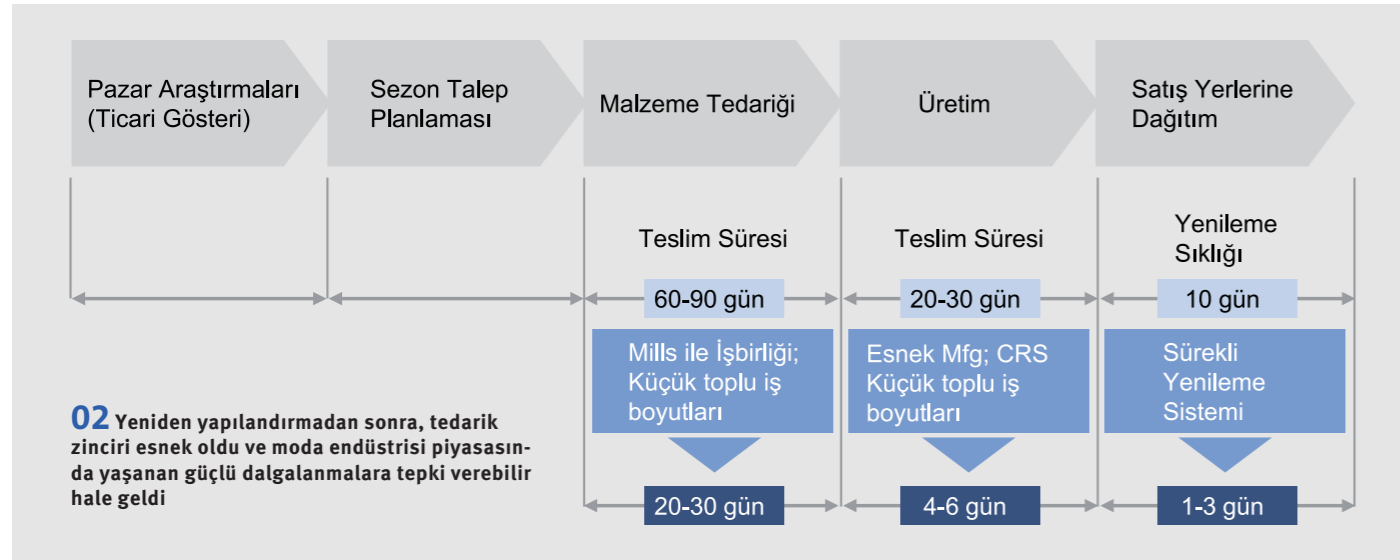
Edinilen bu bilgiler temelinde, artık markaların emrinde olmayan ve ana görevi yeni servis ve stok hedeflerine ulaşmak olan, yeni bir merkezi tedarik zinciri ve tedarik işlevi oluşturuldu.

Katılmış düşünce tarzlarını terk etmek

Neredeyse her Hintli perakende şirketinde olduğu gibi, AFL şirketinin satış ekibi de "İnsanlar gördükleri şeyi satın alır" anlamına gelen şu Hint atasözüne güveniyordu: "Jo dikhtha hai, woh bhikhtha hai". Bu geleneksel anlayışın neticesinde, perakende Outlet'ler çoğu zaman satış raflarının kapasitesini çok aşan sayıda malla dolduruluyordu.

01 Mevcut tedarik zinciri iletişim, kontrol ve izleme alanlarında sorunlar içeriyordu





Bu katılmış kalıbı kırma için bir pilot proje kapsamında 20 adet perakende Outlet'in her birinde kapasite yüzde 30 oranında düşürüldü ve ürünlerin yeni ve daha görülebilir bir şekilde sunulmasını sağlandı. Netice olumlu oldu ve kısmen daha çok satışa yol açtı ve böylece bu prensip daha geniş bir alanda uygulanabildi.

Diğer bir paradigma değişimi, sezonlar üstü ürün satışlarından kaynaklanmıştır. Moda endüstrisi dünya çapında en az iki ile dört arası sezonda veya koleksiyonda çalışmaktadır. Bir sezonun sonunda ürünler EOSS (End of Season Sales) [sezon sonu indirimli satışlar] olarak işaretlenir ve satılır. Satılmayıp kalan ürünler ise bir sonraki sezonda satılmak üzere geri gönderilir fakat çoğu zaman işe yaramayan stok olarak depoda kalır.

Özellikle Hindistan'da sezon satışı çok mantıklı değildir çünkü ülkenin büyük bir kısmında mevsimlerin arasında gerçek farklılıklar yoktur. Bu sebepten dolayı yeni prensip, seçilmiş bazı bölgelerde uygulandı ve neticesinde geri getirme masrafları ve işe yaramayan stok azaltılabildi.

Alınan tedbirlerin en zorlarından bir tanesi geçmişten kalan işe yaramayan stokların azaltılmasıydı çünkü bu uygulama kısa vadede önemli ölçüde amortismanı yol açar ve kâr ve zarar hesabı üzerinde olumsuz etki yaratır. Miebach Consulting Avrupa online ticaretindeki deneyimlere dayanarak, satılması mümkün olmayan ürünleri ulusal pazarın dışında satmak için bir pilot proje geliştirdi. Buna rağmen stokların bir kısmının zaman içerisinde satılması olanaksız olması nedeniyle amortismanı tabi tutmak kaçınılmaz oldu.

Tedarik Zinciri Girişimleri

Dünya çapında, moda endüstrisi yüksek derecede dalgalanmalara maruz kalmaktadır ve bu durum piyasa hakkında tahminlerde bulunmayı ve trendleri öngörmeyi zorlaştırmaktadır. Bir ürüne tam olarak ne kadar talep olacağını öngörmek ise neredeyse kâhin olmayı gerektirmektedir. Böyle bir piyasada, satılması olanaksız stokların oluşmasını sınırlamak ve aynı zamanda çok satılan mallarda "raf boşlukları" olmasını engellemek için tedarik

zincirinin esnek olması ve çabuk tepki verebilmesi gerekir (**Resim 02**).

AFL'de o güne kadar uygulanan itme ikmal sistemi düzenli olarak perakende Outlet'lerde aşırı yüksek stoklara ve ürünlerin toplam sistemde bulunmasına rağmen, yerel olarak bulunmamasından dolayı çoğu zamanda bazı Outlet'lerde ürün eksikliğine yol açmaktaydı. Bu sebeplerden dolayı "Pull Prensibi" uyarınca perakendeden başlayıp, depodan devam edip, üretime kadar varan bir CRS- (Continuous Replenishment) [sürekli ikmal] sistemine geçildi ve ilk teslimattaki "itme payı" yüzde 30-40 oranına düşürüldü.

Bu uygulama sayesinde tedarik zinciri piyasa ihtiyaçları ile senkronize edilebildi ve stokların azaltılmasının yanı sıra POS'da daha yüksek derecede mal kullanılabilirliğine erişilebildi.

Üretimin "Late fit" (Son Uyum) felsefesi yönünde değiştirilmesi biraz daha zor oldu. Her bir partide ürün adetlerinin ve geçiş süresinin azaltılmasındaki ekonomik ve teknik sınırlarından dolayı, bu alanlarda iyileşme ancak tedarikçilerin de entegre edilmesi sayesinde olabildi. Daha güçlü bir bilgi ağı ve tedarikçileri ön ürünleri yeterli miktarda stoklarında bulundurmakla yükümlü kılmak, geçiş sürelerinin azalmasına ve daha yüksek bir esnekliğe yol açtı.

Yeniden yapılandırma tedbirlerinin Miebach Consulting tarafından desteklenen uygulanmasının neticesinde ilk bir yıl içerisinde iyileşmeler elde edilebilmiştir:

- Stok yeterliliğini 90 günün altına çekme (60 gün)
- Mal kullanılabilirliğini %90'a yükseltme (%96)
- SC masraflarını %15 oranında düşürme (%25)

Daha projenin ilk senesinde moda üreticisi "turn around" başardı ve nakit açısından pozitif duruma geldi. Serbest kalan likidite o zamandan beri daha fazla büyümeye yatırılabilir ve şimdiye kadar elde edilen başarılar konulan hedeflerin tamamına ulaşılabileceğine dair güven veriyor.

Resimler: Miebach Consulting

www.miebach.com