



Mobilyaların Teslimat Süresi Üç Gün veya Daha Az

Raymour & Flanigan Müşteri Memnuniyeti için Envanterini Yönetiyor

Kısa bir süre önce Paramus, NJ'de açılan Raymour & Flanigan Mobilya teşhir salonu, giriş katında tuğla ve birinci katında yerden tavana kadar camdan oluşan iki katlı güzel bir bina. İçindeki yürüyen merdivenler, iki kat arasında gidip gelmeyi kolaylaştırıyor. Yaklaşık 6.000 metrekarelik alanıyla, alışveriş merkezleri her yıl yaklaşık 5 milyar dolar ciro yapan 25.737 nüfuslu Paramus'da bile göze çarpıyor. Bu rakam bir New York Times muhabirinin kısa bir süre önce belirttiğine göre neredeyse Kamboçya'nın gayri safi yurt içi hasılasına eşit.

Paramus, kuzeydoğuda hızla büyümeye devam eden Raymour & Flanigan Mobilya'nın 70inci ve New York metropol bölgesinde 12nci mağazası—bu, Syracuse, NY'da 1947 yılında tek bir mağaza olarak kuruluşundan bu yana bu özel işletme için etkileyici bir büyüme.

Tüm Raymour & Flanigan mağazaları gibi Paramus da, çok geniş bir yelpazede kumaş veya deri döşemeli sandalye ve kanepeler, gardırop, sehpa, yemek odası ve yatak odası takımı sunuyor. Düzgün bir biçimde

mağazanın her yanında tasarlanmış işaretler ve satış broşürleri, şirketin stratejisini açıklıyor: “3 gün veya daha kısa sürede teslim garantisi.” Bazalar ve yataklar hariç—bunlar ertesi gün teslim edilebiliyor.

Raymour & Flanigan, stoğunda 2.700 SKU (Stok Tutma Birimi) bulunduruyor. Tedarik Zinciri Direktörü Dave Mirabito ile konuştuğumuz gün, sadece 42'si tükenmiş haldeydi. Şirket yüzde 98,5 hizmet seviyesinde çalışıyor ve Mirabito'ya göre bu her gün olan şey.

Şirketin de İnternet sitesinde taahhüt ettiği gibi: “Müşterilerimize olan bu taahhüdümüz, kuzeydoğunun en büyük ve en hızlı büyüyen mobilya perakendecisi olmamıza yardımcı oldu. Tüm ev dekorasyon ihtiyaçlarınızda Raymour & Flanigan teşhir salonlarına güvenebilirsiniz. Toptan satın alma gücümüz, size markalı mobilya ve aksesuarların en iyi koleksiyonlarını en uygun fiyatlarla sunmamıza olanak sağlıyor ve modern dağıtım sistemimiz, üç gün veya daha kısa sürede teslimat garantisi vermemize (özel siparişler hariç) imkân veriyor.

Demand Solutions Verilen Sözü Destekliyor

Bu başarı oranının arkasında Demand Solutions var. Bu o kadar önemli ki, Raymour & Flanigan, şirketin İnternet sitesinde yazılıma atıfta bulunuyor: “Raymour & Flanigan Mobilya'daki stok kontrol modellerimiz üç günde teslimat garantisine ilişkin sözümüzü tutmamıza yardımcı oluyor. Teslimat performansımızı, iki saatlik zaman aralığında müşterilerimize nokta teslimi seviyesine çıkardık ve Demand Solutions Requirements Planning yazılımı, yeniden sipariş fonksiyonumuzu otomatikleştirerek, dağıtım merkezlerimizi yılda 12 kereden fazla doldurup boşaltmamıza imkân sağladı.” Şirket ayrıca Demand Solutions'un Forecast Management yazılımını da kullanıyor.

ABD'deki pek çok perakendeci gibi, Raymour & Flanigan da sattıklarının çoğunu—mallarının yüzde 60 ila 65'ini—en çok Asya'dan ithal ediyor. Bunların çoğu Amerikan kıyılarına New York Limanı'nda giren gemilerle geliyor. Konteynerler buradan Liverpool, N.Y. kampüsüne veya Gibbstown, NJ dağıtım tesislerine doğru yol alıyor. Bu yolculuk Şanghay'dan New York deposuna en az 3 hafta sürebiliyor.

Mirabito, “Nakliye grubumuz inanılmaz” diyor.

Şirket, mobilyaları müşterilere daha yakın tutmak için Syracuse bölgesindeki ana merkez tesislerine ilave olarak, Gibbstown, NJ'de ikinci bir dağıtım merkezi işletiyor. Ayrıca üç günde teslimat garantisini sağlamak için ilave envanteri müşterilere daha da yakın yerlerde muhafaza ettiği 15 adet müşteri hizmetleri merkezine sahip.

Demand Solutions bu dağıtım ağının tam ortasında duruyor ve dağıtım sistemini çalıştırıyor.

Mirabito, “Bir ürün için oluşturduğumuz talebi alıyor ve piyasa talebine bağlı olarak her bir hizmet merkezi ve alan talebi için DS RP içinde kayıtlar oluşturuyoruz” diyor. Yazılım, talebe konu olan ürünleri müşterilere daha da yaklaştırmada yardımcı oluyor ve envanteri hizmet merkezleri boyunca dağıtıyor.

Envanter kontrolü ayrıca şirketin nakliyatı planlamasına olanak sağlıyor ve her bir hizmet merkezindeki metrekarenin en iyi şekilde kullanılmasına imkân tanıyor. Tedarik zinciri grubu, sipariş kuyruğunu bir siparişe dayanarak “küplemenin”, yani bir tır kasasını 85 metreküplük tam kapasitesine kadar doldurmanın yollarını aramaya başladı. DS RP'nin işlevselliği, satıcılardan gelen ithalat miktarlarını birleştirebiliyor ve istisna bazında siparişlere ilişkin nihai kararları alırken stok planlayıcısına genel hatlarıyla bir rehber sağlayabiliyor.

“Mevkilere ilişkin geçmiş trendleri inceliyor ve her bir hizmet merkezinde nelerin bulunacağına karar veriyoruz. Daha sonra FM'de tahmini talebi oluşturuyor ve inceliyoruz. Bu, sonrasında RP'ye gönderiliyor ve stok tamamlama önerileri, istisna bazında ve biraz da planlayıcı sezgisiyle gözden geçiriliyor ve kullanılıyor. RP'de bu sonuçları kullanarak bu malları nereye göndereceğimize karar veriyoruz. Islip aracılığıyla altı adet mavi kanepeler satacağımızı biliyorsak, bunları satıcıdan doğrudan Long Island hizmet merkezine gönderiyoruz. Böyle yapmak daha az maliyetli ve bir ürün hakkında ne kadar az işlem yaparsak o kadar iyi.

DS RP, dağıtım merkezlerimizi yılda 12 kereden fazla doldurup boşaltmamıza imkân veriyor.

Müşterilerin tümü teşhirdeki ürünlerle yetinmedikleri için, teşhir salonları yüzlerce mobilya döşeme örneği bulunduruyor. Sonuç; tedarik zinciri genelinde günlük 300 ila 350 arası özel sipariş veya şirket faaliyetinin yaklaşık yüzde 10-15'i.

“Ancak SKU (Stok Tutma Birimi) sayısını arttırdıkça,” diyor Mirabito ve ekliyor, “işletmenin özel sipariş yüzdesinin yüzde 10-12'lere düşmesini umuyoruz, çünkü müşterilerin istediği döşemeleri bulunduracağız.” Özel siparişler genel olarak altı ila sekiz hafta alıyor.

Raymour & Flanigan yüksek kaliteli mobilyalarda uygun fiyatlarla rekabet edebilmek için, istedikleri ürünü aramak maksadıyla müşterileri bir sonraki mağazaya yönelten veya sadece eve dönüp yeni mobilya fikrini bir yıl veya bir süreliğine unutmalarına yol açarak müşteri kaybına yol açan stok hataları yapma lüksüne sahip değildir. Ayrıca parayı bağlayarak ve depo alanını meşgul ederek sadece yerinde duran birçok stoğu bulundurma lüksüne de sahip değildir.

Mirabito “Bilgiyi sisteme giriyoruz, o yüzden tedarik sürelerimizin doğru olduğundan emin olmak zorundayız” diyor. “Sipariş sistemine güvenimiz büyük. Bilgiyi sisteme girdikten sonra, biliyoruz ki ortaya iyi rakamlar çıkacak.”

Bir ürün stokta tükendiğinde, satış görevlileri boşluğu dolduruyor. Bir müşterinin istediği mavi kanepeler üç gün içinde hazır olmazsa, satış görevlisi stoktaki benzer ürünleri gösterecek veya GERS perakende sisteminden, bu müşterinin istediği mavi kanepenin bir sonraki sefere ne zaman hazır olacağını kontrol edecek. Raymour & Flanigan, mobilyayı bilmeleri,

Raymour & Flanigan üç adet Cindy Crawford mobilya takımını bulundurmaktan gurur duyuyor.

“Söz konusu dekorasyon olunca, insanların sizin mükemmel bir tarzınız olduğunu mu, yoksa çok tasarruf yaptığımız için akıllı olduğunuzu mu düşünmesini istersiniz? Benim Home koleksiyonumla bunların her ikisi de mümkün

Alımlı, duygulu ve esinlenmiş... moda, tasarım ve gerçek değer mükemmel karışımı. Fiyatına gelince... Kimin bilmesine gerek var?”

—Cindy Crawford

nasıl üretildiğini öğrenmeleri, özel siparişlerin ne kadar süre alacağı ve bir ürün stokta tükendiğinde, benzer bir alternatifinin ne zaman hazır olacağını anlamaları amacıyla, satış personelinin ilk yıl boyunca 350 saat eğitimden geçiriyor.

Ancak yine de, Demand Solutions'un tüm amacı, satış görevlilerinin müşterinin istediklerini karşılayabilmelerini sağlamak. Asya'dan tedarik süreleri ulaştırma departmanı tarafından kontrol altına alınmış olsa da, tedarik zinciri grubu tıpkı birkaç yıl önce Long Beach, CA Limanı'nı durma noktasına getiren Noel öncesi yığılması gibi tatil dönemlerindeki potansiyel nakliyat gecikmelerini takip etmek zorunda ve Çin Yeni Yılı gibi Asya tatil günlerine de dikkat sarfetmek durumunda.

Şirket kısa bir süre önce, yaklaşık 18 ay önce DS RP'nin sürümünü yükseltti ve bu işlem sayesinde tedarik zinciri grubu, Zaman Aşamalı Emniyet Zamanı olarak adlandırılan bir özelliği kullanmak suretiyle global takvimleri idare etmek gibi, sistem kabiliyetleri hakkında daha fazlasını öğrendi ki, bu özellik Çin'den ithalat yapan bir şirketin Çin Yeni Yılı fabrika kapatmaları dönemine ilişkin siparişlerini planlamasına olanak tanıyor. Uygulama, kutlamaların başlamasının hemen öncesinde yığılmayı önlemek için bir perakendeciden siparişleri tatilden yeteri kadar önce teslim etmesini istiyor.

“Üç hafta sonra ulaşması için 20 kanepenin siparişini bugün vermek zorunda kalırsam, bu ne demek?” diye soruyor Mirabito. “Demand Solutions'dan Paul Secraw, sistemin ne yaptığını bizim için tam olarak ortaya koydu. Tahmin yürütme şeklimizde değişiklikler yaptık ve şimdi sisteme daha iyi bilgiler sağlıyoruz.”

Bu da, döngüsel bir işletmede geçmiş trendlere bakmak demek. Mirabito, satış geçmişiyle başlıyor ve daha sonra promosyondaki herhangi bir üründe yüzde 10 artış sağlayacak taslak reklam ve medya etkilerinin detaylarına giriyor. İş kolunun son derece tutarlı olan geniş trendleri mevcut—deri daha çok sonbaharda, yemek odası takımları ise tatil ağırlaması öncesinde insanlar mevcut mobilyalarını ciddi şekilde eleştirmeye başladıkça Şükran Günü öncesindeki haftalarda satılıyor.

Hava kötü olunca, ancak çok kötü olmadığı sürece, satışlar artıyor. Eğer çiftler yağmurlu bir havada eve tıklı kalırsa, eski püskü görünen mobilyalarını fark ediyor ve alışverişe doğru yola koyuluyor.

“Müşteriler ne kadar çok oturma odası mobilyalarının karşısında ise, bunları yenilemeyi isteme ihtimalleri de o kadar yüksek.”

Hava güzel olduğunda büyük ihtimalle soluğu dışarıda alacaklar ve evlerinin iç dekorasyonunun nasıl görüldüğü konusunda o kadar da endişe etmeyecekler. Ancak hava berbat olduğunda,—mesela kar ve buz—evde kalacaklar ve evlerinin demode görüldüğünü fark etseler dahi, yemek masalarını, kanepelerini veya masalarını yenilemek için kendilerini dışarı atmayacaklar.

Tüm bunlar Mirabito'nun hayatını ilginç hâle getiriyor. Kendisiyle konuştuğumuzda, meteoroloji uzmanları—yani hava tahmincileri—hafta sonunda bir kuzeydoğu fırtınası bekliyorlardı.

“Bu, nakliyatı frenleyecek. Eğer stoğum tükenirse ve bir hafta boyunca stoksuz kalırsam, geri geldiğimde bunu hatırlamam ve trend belirleyişime bakmam gerek. Teslim edeceğim bir ürünün orada olmadığı gerçeğini açıklamam lazım ki, bu noktada biraz içgüdü ilave etmem lazım.”

Perakende satışlarda kayıp satışlar kayıp fırsatlardır—geri gelmezler. Bir fırtına vurduğunda gerçekleşmeyen perakende satışlar, tekrar güneş parlamaya başladığında patlamayacaktır – Bunlar artık tamamen kayıp demektir. O yüzden Raymour & Flanigan gibi bir şirketin ürünlerini derhâl teslimata hazır şekilde bulundurması çok önemli—istediklerini alamayan müşteriler, rakiplerinizden alışveriş yapabilirler veya sadece eve geri dönüp, yıpranmış kanepelerine kurulum, yeni bir oturma odası takımı almamalarından elde ettikleri tasarrufu kullanarak aldıkları yeni plazma televizyonlarını seyrediyor olabilirler.

Perakende satışlarda kayıp satışlar kayıp fırsatlardır—geri gelmezler.

Raymour & Flanigan, Demand Solutions'un yardımıyla stok doluluk seviyelerinde yüzde 98,5'i tutturdu; tedarik zinciri grubu bundan daha fazla ne isteyebilir?

“Daha sıkı bir tahmin istiyorlar,” diyor Mirabito ve bedelini ödemeye de hazırlar. “Şirket, müşterilere yüzde 98,5 veya 99 oranında hizmet vermek için envanter ve sermayeye yatırım yapmaya isteklilik konusunda benzersiz, ancak aynı zamanda sırf bunun uğruna envanter satın almama kararı da alıyoruz. Hizmet seviyeleri ve stok devri arasında yakalanması gereken bir denge var. Şirket benim grubumdan bu dengeyi yakalamamı istiyor. Benden stok devirlerini mümkün olduğunca yüksek, yani yılda 12-15 devir oranında tutmamı istiyorlar ve biz de envanterin akmaya devam etmesi için hizmet merkezlerinden mukayese edilebilir devirler istiyoruz.”

Raymour & Flanigan, Demand Solutions'u Nasıl Kullanıyor?

Satın alma, reklam ve pazarlama ekipleri piyasaya çıkıyor ve Raymour & Flanigan'ın ne bulunduracağına karar veriyor; daha sonra ise hangi parçaların reklamının yapılacağını kararlaştırıyor ve bu planlar hakkında tedarik zincirini bilgilendiriyorlar. Reklam ve pazarlama departmanı onlarla birlikte çalışıyor.

“Neyin promosyonunun yapılacağını bildirdiklerinde, benim grubum ürünü ilave talep için tahmine yerleştirme konusunda çalışıyor; bu oldukça entegre bir süreç.”

Tedarik zinciri grubu, Demand Solutions'a erişimi olan sadece beş kişiden oluşuyor. Bu erişim, verilerde kazara değişikliğin engellenmesi için kısıtlı bir erişim. Grup, bilgileri Demand Solutions'dan Excel'e aktarmak ve dağıtmak suretiyle paylaşıyor, ancak ayrıca Demand Solutions bünyesindeki diğer raporlama seçeneklerini de araştırıyorlar.

Citrix basit istemcisi aracılığıyla Demand Solutions'u kullanmak, verilerin tek bir konumda depolanması ve tedarik zinciri grubunun bilgilere ofis, depo, hizmet merkezi veya evden erişebilmesi anlamına geliyor.

Sipariş verme haftalık olarak gerçekleşiyor ve tahmin doğruluğu için bilgiler iki haftada bir gözden geçiriliyor. Envanter bilgileri mağazanın perakende sistemi GERS'den geliyor. DS RP'ye güncel envanterin anlık görüntüsünü sağlıyor. Tedarik zinciri yöneticileri bu tahmini alabiliyor ve doğru ürünleri doğru yere göndermek için otomatik olarak satın alma emirlerini oluşturabiliyor. Demand Solutions, tedarik zinciri grubunun parametreleri belirlemesine ve bir ürüne ilişkin belirli bir yüzde, tahminin üstünde veya altında seyrediyorsa bir istisna raporu düzenlemesine olanak sağlıyor. Grup,

tahminden farklılık gösteren herhangi bir SKU (Stok Tutma Birimi)'ni aramak için Demand Solutions'da Ay Başından Bugüne satışları kullanıyor. Ay boyunca 40 adet satması beklenirken, iki haftalık inceleme mağazanın hâlen 30 adet sattığını gösterirse, talebi düzeltiyor ve bu durumda satışlar bu ürüne ilişkin emniyet marjını azalttığı için derhâl yeniden sipariş kararı alabilir. Günlük operasyonlarda tedarik zinciri grubu Demand Solutions'un rutin yeniden siparişleri gerçekleştirmesine ve kullanıcıların istisnaları ele almalarına müsaade ediyor.

Demand Solutions RP'den alınan çıktı, mağazanın perakende sistemine gönderiliyor ve siparişler de oradan tedarikçilere gidiyor.

Demand Solutions Northeast'de bir başkan olan Paul Secraw, “İstisnaya göre yönetmek için ana müdahale noktalarını buldular” diyor. “Sistemin kendisinin halledebileceği kalemleri halletmesini istiyorsunuz; bilgisayarlar ‘daima’ iyi, ancak insanlar ‘bazen’. Demand Solutions gibi bir sistem, planlayıcıların kendi ‘bazen olan’ uzmanlıklarını destekleyebilmeleri için önemli olan tüm istisnaları tespit edebilir. Raymour yüksek önceliğe sahip eylem mesajları grubu tanımlama ve bu mesajları inceleyerek performansının zirvesinde kalma konusunda çok iyi.”

Envantere yeni giren ürünler için ise durum farklı. Yepyeni bir SKU çoğunlukla ilk üç ay boyunca çok dengesiz ve grubun tahmin talebi için dayanabileceği herhangi bir geçmiş yok.

“Tekrar tekrar planlayabilirsiniz, ama sizin tahmininizin iki katı satarsa, o zaman aynı seviyeyi yeniden yakalamak çok zorlaşıyor. Ancak şirket envantere yatırım yapmaya istekli olduğu için, yeni bir üründe daha yüksek seviyede bir emniyet stoğu bulunduracağız. Yeni bir ürün için bir aylık satış miktarına denk stok satın alacağız ve gerekirse haftalık siparişten daha fazla sipariş gerçekleştireceğiz.”