

Prof. Dr. Murat ERDAL
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Program Başkanı
merdal@istanbul.edu.tr

BÜYÜK TESİSLERDE ULAŞTIRMA VE FİLO YÖNETİMİ

Büyük tesislerde ulaştırma ve filo yönetimi konusu son dönemde üzerinde daha fazla durulan alanlardan biri haline gelmiştir. Geniş arazi içerisinde kurulu olan tesislerin ulaştırma ve lojistik ihtiyaçlarının yönetimi profesyonel bir bakış açısı gerektirmektedir. Sahip olunan varlıkların değeri, etkin ve verimli bir şekilde işletimi, tahsisi, kullanım ömürleri, maliyet yönetimi, öz mal ve kiralık araç dağılımları, şöför yönetimi, lastik, akaryakıt, bakım, sigorta, teknoloji kullanımı gibi pek çok konu geçmişin iş alışkanlıkları ile sürdürülememektedir.

Lojistik Araç Hareketleri ve Yönetimi

Fabrika (-lar), açık ve kapalı saha depolama alanları eşya hareketi bakımından pek çok problemi barındırmaktadır. Gün içerisinde tesise giren ve çıkan araçların sayısı, bekleme yerleri, trafik yönetimi, park ve manevra sıkıntıları, taşınan yükler, boşaltma ve yükleme sahaları, mal kabul, çıkış, evrak kantar işlemleri, şöför hareketleri, dar boğazlar, riskli noktalar, kamera takip ve izleme gibi operasyonlara hakim olmayı zorunlu hale getirir.

Tesisin kendisine ait olan lojistik araçlar ile dışarıdan temin edilen, tedarikçi ya da müşterilerden gelen kamyon ve çekicilerin tamamı tesis kurallarına uyma mecburiyeti vardır. Aksi takdirde trafik problemleri, ürün kayıpları ve kaza riskleri başta olmak üzere büyük bir kaos yaşanabilmektedir.

Ulaştırma Araç Hareketleri ve Yönetimi

Büyük tesislerde yüksek çalışan sayısı aynı zamanda binek ve servis araçlarının sayısını da artırmaktadır. Ana giriş kapısından çalışma sahasına yürümek zaman alabilmektedir. Yaz ve kış iklim koşullarında sıkıntılar olabilmektedir. Personele ait araçların park sahası, servis araçların yığılma problemi olmadan düzenli beklemeleri önemlidir.

Tesis içerisinde ya da yakın coğrafyada bulunan yerleşim birimleri; konut, lojman, sosyal tesis, alış veriş noktaları, yemekhane, lokanta, okul, hastane, ibadethane gibi yerler beraberinde farklı türden araç hareketleri ve filo yönetimini gündeme getirmektedir. Ayrıca, tesis ve yakın bölgede yer alan havalimanı ve oteller arasında mekik dokuyan araçlar hizmet vermektedir. Üretim proje mühendislerinden tedarikçi ve müşterilere, kamu otoritelerinden eğitmenlere varıncaya kadar daima yerli ve yabancı misafir hareketi vardır. Yolcu taşımacılığının dinamikleri (özellikle sigorta) gündemdedir.

Ulaştırma ve Filo Müdürlüklerinin Sorumluluk Alanları

Hemen belirtmeliyiz ki, tesis ulaştırma ve filo yönetimi sorumluluk alanı geniştir.

Bir taraftan binek, arazi ve servis araçları diğer taraftan iş makineleri, istif makineleri, yük taşıyan kamyonet, kamyon ve çekiciler.

Yönetimsel ve operasyonel boyutları birbirinden çok ayrı özellikler taşımakta.
Araç filolarının yapısı, şöför yönetimi, araç kapasiteleri, kullanılan belgeler, mevzuat, yetki ve yeterlilik belgeleri kendine özgü nitelikler taşımaktadır.

Şirketler araç sahipliği, yönetimi ve sürdürülebilirlik konusunda çeşitli karar türleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İhtiyacımız nedir ? Bu ihtiyacımız kısa, orta ve uzun vadede nasıl şekillenecek ? Araçları satın almak veya dış kaynak kullanımı (taşeron, kiralama) ile nasıl çözebiliriz ?

Öncelikle şirket araç filosu içerisindeki araç dağılımı, araçların ne şekilde kullanıldığı belirlenmelidir.
Araç filoları şirketten şirkete sektörden sektöre değişebilmektedir. İnşaat müteahhitlik firmalarından perakende dağıtım filolarına, ilaç firmaları ve ecza depolarından yolcu servislerine kadar uzanan iş yaşamında araç gereksinimler hayli çeşitlilik arz etmektedir.

Binek araç, minibüs, kamyonet, kamyon, pick up, jeep, vinç, vidanjör, iş makinası vd. araçlarının özellikleri birbirinden son derece farklıdır. Araç kullanıcılarının (sürücü, şoför, operatör) özellikleri, ehliyet ve sertifikaları da kullanılan araca bağlı olarak değişmektedir.

Proje yönetimi esaslı çalışan firmalarda araç filolarının yönetimi hayli zordur. Personel profiline uygun bir biçimde (örneğin satışçılara tahsis edilen) tek tip binek araçlardan farklı olarak çok çeşitli özelliklere haiz araçların yönetimi ihtisas gerektirmektedir.

İnşaat müteahhitlik hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde araç filosuna ilişkin ihtiyaçların tespiti ve giderilmesinde; önceliklerin tespitinde proje takvimi, çalışma sahaları, arazi şartları ve iklim koşulları, araç güzergahı, kullanılan araçlar, vb. her bir başlık ayrı ayrı çalışılması gereken alanlar olmaktadır.

Araç atama veya kaydırma, araç-operasyon eşleştirilmesi, tam zamanındalık ve performans yönetimi gibi konular hayati önem arz etmektedir. Araç tahsisi ile ilgili olarak "şirket içi iletişim yönetimi ve örgütsel ilişkiler" başlığı içerisinde organizasyon yapısı, departman müdürleri ile sevkıyat ve planlama yöneticileri arasında yaşanan gerginlikler ulaşım ve filo yönetiminin diğer bir yüzünü oluşturmaktadır.

Operasyon Türleri

Ulaşım ve Lojistik Müdürlüğü şeklinde tasarımı yapılan örgüt yapılarında farklı taşıma operasyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Yolcu taşıma
  - o Araçların sürekli tahsis veya günlük görevlendirme şeklinde çalışanlara tahsis edilmesi,
  - o Şirketin farklı merkezlerindeki yerlerde görev yapan (şube, ofis, şantiye gibi) personelin araç ihtiyaçlarının karşılanması.
  - o Personel taşımacılığı (şirket merkezi – çalışanların ikametgah adreslei arası),

- Eşya taşıma
  - o Fabrika ve ana depolar ile tesisler arasında malzeme sevkiyatı.
  - o Ürünlerin bölge ve bayilere dağıtımı.
  - o Özel taşıyıcı araçların yönetimi

- Ağır iş makinası
  - o İş makinası ihtiyaçlarının karşılanması.
  - o Şirketin ihtiyacı olan vinç, jcb, becholoder gibi iş makinalarının kiralanması.
  - o Kış şartları içerisinde karayollarının açamadığı noktalarda karla mücadele yapılması.
  - o Vidanjör ve çöp toplama işlemlerinin organize edilmesi. Bu atıkların kanunlara uygun bertaraf edilmesi.

- Acil Müdahale araçları
  - o Ambulans, itfaiye kamyonları, köpük tankları gibi.

Yönetimsel Alanlar

- Araç filosuna neden gerek duyuldu ?
- Şirket araç filosunun yönetimi konusunda ne yapmalı ?
- Dış kaynak kullanımında nasıl bir yöntem tercih edilmeli ?
- Satınalma, taşeronla çalışma veya araç kiralamanın fayda-maliyet analizi nedir ?
- Şirket araç filosundan hangi birim sorumludur?
- Araç filo yönetiminden sorumlu birim yönetici ve çalışanlarının profili nedir ?
- Araç planlama yöneticisi, sevkıyat yöneticisi, ulaşım müdürü ve sürücü insan kaynaklarının görev ve sorumlulukları nelerdir ?

Şirket Kuralları ve Eğitim

Şirketlerde araç filosunun yönetimi konusunda uygulanmakta olan genel ve özel bir takım kurallar bulunmaktadır. Bu alandaki başlıca kuralları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Her sürücü şirket araçlarını trafik kural ve yönetmeliklerine uygun bir biçimde dikkatle kullanmalıdır. Sürücü, kurumu temsil ettiği unutulmamalı, araç temizliğine özen göstermelidir.
- Sürüşle ilgili her türlü ihlal disiplin konusu sayılmaktadır. Can, mal ve çevre güvenliği için trafik işaret ve kurallarına uyum en üst seviyede tutulmalıdır.
- Her sürücü bineceği araç (bu araç binek araç olsa bile) için hergün kontrol yapmak ve Günlük Kontrol Formunu doldurmakla yükümlüdür.
- Araç kullanacak her personele uygun eğitimler verilmektedir. Araç parkının özelliğine göre ileri sürüş teknikleri eğitimleri, defensive, antiskid, offroad vd. uzman kurumlardan aldırılır ve bu eğitimlerde başarı değerlemesine önem verilir.
- Belirli periyodlarla araçlar uzman bir ekip tarafından kontrolden geçirilir.
- Şirkette kullanılan her araç tipine göre belirli noktalarda kontrole tabi tutulur.
- Yerel noktalara (şube, ofis, bayi veya şantiye gibi) gidileceği vakit "Seyahat Yönetim Formu" doldurulur. Belirli zaman aralıkları ile ilgili sorumlu birime bilgi verilmelidir.
- Gece ve gündüz araç kullanımları için sevkıyat biriminin onayı alınmalıdır.
- Tüm araçlar, uydu takip sistemiyle anlık olarak takip edilebilmektedir.

Eğitim Gereksinimi ve Şirket Yapılanması

Özellikle farklı nitelikte araçları bünyesinde barındıran işletmeler ulaştırma ve filodan sorumlu birimin etkin ve verimli yapılandırılması, profesyonellik ve eğitim konularında yapılacak ne tür çalışmalar olduğunu merak etmektedirler.

Şirketler için filo eğitim planlamasının içeriği ve modüllerin belirlenmesi esnek yapıda olmak zorundadır. Her sektöre uygulanan hazır paket filo yönetimi eğitimleri beklentileri büyük ölçüde karşılamayacaktır. Şirket filo yönetimi eğitimleri ile ilgili olarak eğitim içeriği, eğitime katılacaklar, eğitim yeri ve planlaması gibi konuların iyi dizayn edilmesi gerekmektedir.

Yukarıda sıralanan konuların işlendiği ve yaşanmakta olan vakaların da yer aldığı bir eğitim, şirketten gelecek bilgilerle/yönlendirmelerle tasarımlanmış özgün bir eğitim beklentileri karşılayabilir.