

Yeni tedarik zincirine Covid-19'un etkileri ne olacak?

Covid-19 salgınından sonraki iyileşme süreci için tüm kurumların daha önce benzeri görülmemiş bir koordinasyon ve iş birliği sağlayarak normalleşmeyi yönetmesi gerekiyor. Özellikle tedarik ve satın alma zincirinde henüz yeni gün yüzüne çıkan kırılگانlıkların da hesaplandığı satın alma ve tedarik süreci yönetimi, tam da bu noktada önem kazanıyor.



Covid-19 salgınıyla ilgili bir yığın belirsizlik hala mevcut olsa da yaşanan ani ekonomik çöküşün ardından hararetili bir normalleşmenin geleceği yapılan araştırmalarda öngörülüyor. İşletmelerin risklerini azaltan, dış etkilere karşı koruyan ve doğru proje için hedefleri yükselten satın alma stratejileri de firmaların bu nedenle odağına girdi. İşletmenin ihtiyaç duyduğu tüm kategorilerde emtia, teknik ekipman ve hizmet alımlarında aşama aşama doğru yapılanma ve aksiyonlar çok önemli. Bunun için firmalar yol haritaları hazırlanırken pek çok kıstası daha dikkate alıyor.

ODAK NOKTASI DEĞİŞTİ

Bir fabrikanın kapanması, tedarik zincirlerinde domino etkisi göstererek tedarikçi işletmenin ürün satamamasına, müşteri işletmenin girdi tedarik edememesine; dolayısıyla tüm tedarik zincirinin kesintiye uğramasına sebep oldu. Fortune 1000 işletmeleri üzerinde yapılan araştırmaya göre katılımcıların yüzde 94'ünün küresel ve yalın yapıları sebebiyle pandemi döneminde tedarik zinciri kesintisi yaşayacaklarını belirttiği ortaya çıktı. Bu nedenle stratejik satın alma konusu geleneksel yöntem olarak bilinen 'en düşük fiyata' odaklanmak yerine pandemi

ve pandemi sonrası süreçte firmaların tedarikten elde edilen değere evrilmesine yol açtı.

YENİ NORMALDEN PEK ÇOK SEKTÖR ETKİLENECEK

Yeni normale geçildikten sonra bazı ekonomistler süresi bilinmeyen bir derin durgunluk dönemi öngörürken bazıları da ani bir patlama yaşanacağı kanısında. Ancak sonuç ne olursa olsun ortaya çıkan en önemli nokta, işletmelerin tedarik zinciri ve satın alma süreçlerini optimize ederek yeni normale adapte olmaları gerektiği konusudur.

Yeni normal süreçten pek çok sektör etkilenecek. Pandemi sürecinin ilk yılında bazı tedarik zincirlerinin hayatta kalamayacağı düşünüldürken otomotiv gibi bazı tedarik zincirlerinde ise üretimde ciddi duraklamalar yaşanacağı olası tahminler arasındaydı. Yaşanan gelişmeler de bu öngörünün maalesef ne kadar doğru olduğunu gösterdi. Bazı ürünler için geçerli 'kararlı talep düzeyinden düşük ancak istikrarlı talep düzeyi'nde inişe alışmak zaman alırken üretimde kısa zamanlı duruşlar görüldü ve pek çok alanda yeni planlamalar gerekti. Kısa dönemde özellikle de ekonomik büyümeye katkısı yüksek olan hızlı tüketim ürünleri sektörünün yüksek oranda etkileneceği yapılan tahminler arasında. Diğer sektörlerin ne düzeyde etkileneceği ise virüs yayılım hızına bağlı olarak ortaya çıkacak.

Chenneveau D., Eloit, K., Kuentz J.F. ve Lehnich; 2020 yılının mart ayında bir araştırma yayımladı. 200'den fazla üretim ve tedarik zinciri yöneticisi ile gerçekleştirilen çalışmada, araştırmaya katılanların yüzde 61'i kesintilerin sebep olduğu hasarların giderilmesinin altı aydan fazla süreceğini belirtti. Çalışmada temel problemler olarak sıralama sektörlerine göre değişse de malzeme kesintisi, talepte düşüş, çalışan eksikliği, nakit akış problemi ve planlama konuları gösterildi.

YENİ NORMAL FIRSATLAR SUNUYOR

Yeni normal, satın alma ve tedarik zinciri yönetiminde olası riskleri beraberinde getirirken bazı fırsatları da oluşturacağı benziyor. Zer A.Ş. Genel Müdürü Mehmet Apak; yaşanması muhtemel fırsatlar

Zer A.Ş. Genel Müdürü Mehmet Apak; "2021 yılında da riskleri ve pek tabii fırsatları göz önünde bulundurarak hem hizmetlerimizle yarattığımız faydayı artırmayı hem de daha fazla sayıda iş ortağıyla ekosistemimizi büyütmeyi hedefliyoruz." dedi.

konusunda dijitalleşmeye vurgu yaptı.

Apak pandemi sürecinde firmaların karşılaşacağı fırsatlarla ilgili olarak şu şekilde değerlendirmede bulundu:

"Pandemi etkisi ile dijitalleşmenin faydalarının ve gerekliliğinin net bir şekilde görülmüş olması, dijital uygulamaların ivme kazanmasına

neden oldu. Lojistikte multimodal taşımacılık ve demir yolu taşımacılığı ile kesintisiz akışın ve doğru maliyetlerin sağlanması önem kazandı. Süreçlerde robotik otomasyonlar gibi kolaylaştırıcı teknolojilerin yanında karar destek mekanizmalarında etkili olan yapay zeka gibi

kognitif teknolojilerin uygulanmaya başlaması ve dünyanın her yerinden yetkin insan kaynağına erişim; önümüzdeki uzun ve karmaşık yolu aşmamıza destek sağlayan fırsatlardan olacak. Diğer taraftan uluslararası regülasyonları hem fırsat hem risk olarak değerlendirmek mümkün. Örneğin AB Yeşil Mutabakatı veya RCEP gibi büyük bölgesel anlaşmalar tedarik zincirleri süreç yönetimine yeni perspektifler getirecek, özellikle sürdürülebilirlik alanında somut adımların atılmasıyla aksiyonların alınması için fırsatlar sunacaktır. Ancak öte yandan uyum sağlayamayan veya dışında kalacak aktörler için tüm bu regülasyonlar risk faktörü oluşturacaktır.

Önümüzdeki dönemde taleplerdeki muğlaklığın ve dalgalanmaların, emtia fiyatlarındaki ve kurlardaki değişimlerin önemli riskler olarak tedarik zincirlerini zorlayacağını bugünden öngörmek mümkün. Stüveyş Kanalı'nda sıkışan gemi örneğini hatırlayacak olursak veya otomotiv sektörünün yaşadığı çip sıkıntısını anımsarsak farklı kesintiler ve anlık



Zer A.Ş. Genel Müdürü
Mehmet Apak

krizlere hazırlıklı olma, esneklik kasınızı kuvvetlendirme gerekliliği gündemimizin önemli bir maddesi olmaya devam edecek. Tüm bu risklerden uzaklaşabilmek ve süreçleri fırsata çevirmek için şansımız amaç ve güven odaklı ekosistemler içinde olmak ve uzun soluklu, stratejik iş birliklerini hayata geçirmek olacak. Bütün kaynakların, bütün sınırların ve bütün araçların etkilenebileceği pandemi gibi bir risk senaryosunu aklınızda tutarak önümüzdeki fırsatları iyi değerlendirmeliyiz.”

DİJİTALE OLAN YÖNELİM ARTIYOR

“Günümüzde satın alma, uygun fiyata en yüksek kalitede alım yapmakla tanımlanamayacak kadar kapsamlı süreçlerden oluşuyor. Tedarik zinciri ise mal ve hizmet akışından ziyade bilgi ve finans akışı olarak da değerlendirilmeye başlandı.” diyor Mehmet Apak; söz konusu süreçlerin kapsamının değiştiğini belirtti. Satın alma ve tedarik zinciri yönetiminin süreç analizlerinden raporlamalara, tedarikçi performans yönetiminden

katalog yönetimine kadar her aşamada stratejik bakış açısıyla yönetilmesi gereken bir uzmanlığa dönüştüğünü ifade eden Apak; inovasyon ve dijital dönüşümün en temel gelişim faktörü olarak karşımıza çıktığını söyledi. “Son yıllarda satın alma ve tedarik zinciri yönetiminde pandeminin de etkisiyle dijital çözümlere talep artıyor.” diyor Mehmet Apak; operasyonel süreçlerin yanı sıra stratejik adımların da dijitalleşmesinin gerektiğini belirtti: “Sadece kritik veya stratejik öneme sahip olan değil, çemberin her katmanındaki tedarikçiler ile bilgi akışının standartlaşması ve bilginin işlenmesi gerekliliği önem kazandı. Yapay zeka, blokzincir, ileri veri analitiği ve bulut teknolojiler, her alanda olduğu gibi tedarik zincirlerinin uçtan uca yönetilmesi ve şeffaflaştırılması için de kullanılmaya başlandı. Birçok şirketin bu teknolojileri benimseyebilmek için vizyondan başlayan ve yetkinliklere inen bütüncül kültürel dönüşüm programları başlattığını görüyoruz.”

“EKOSİSTEMİMİZİ GENİŞLETECEĞİZ”

Koç Topluluğu Şirketleri’nin endirekt satın almalarının merkezileştirilmesi amacıyla 2003 yılında kurulan ve yıllar içinde satın alma dünyasında yarattığı yenilikçi modellerle sektöre yön veren Zer A.Ş.; müşterilerine satın alma faaliyetlerinde maliyet tasarrufu, etkin kaynak kullanımı ve süreçlerde verimlilik sağlayan hizmetler sunuyor. 2021 yılı hedefleriyle ilgili açıklamada bulunan firmanın Genel Müdürü Mehmet Apak son olarak şunları söyledi: “2020 yılı pandeminin de etkisiyle bizim müşterilerimize sağladığımız faydanın ve üstlendiğimiz rolün değerini çok daha artırdı. Bu dönemde hem müşterilerimiz hem de çözüm ortağımız olarak gördüğümüz tedarikçilerimiz için riskler karşısında güvenli liman olmayı başardık. Güvene dayalı, şeffaf iş birlikteliklerimizden aldığımız güçle zor şartlarda ekosistemimizi ayakta tutmaya hatta güçlendirmeye devam ettik. 2021 yılında da riskleri ve pek tabii fırsatları göz önünde bulundurarak hem hizmetlerimizle yarattığımız faydayı artırmayı hem de daha fazla sayıda iş ortağıyla ekosistemimizi büyütmeyi hedefliyoruz.”

NE YAPMALI?

Dünya Ekonomik Forumu (The World Economic Forum, 2020), tedarik zincirlerinde gelecekte yaşanacak zorluklara karşı organizasyonların ve tedarik zincirlerinin yeniden tasarlanması gerektiğini söyledi. Yapılan çalışmalar ve saygın kurumların raporları, kesintilerden ciddi düzeyde etkilenen tedarik zincirleri ve zincirde yer alan işletmeler için yol haritası çıkararak faaliyetler bazında ‘Yapılacaklar’ listesi sundu:

- ✓ Birinci seviye tedarikçilere odaklanmak ve tedarikçilere iyi davranmak

Genişletilmiş tedarik zincirini ortaya çıkarmak

- ✓ Alternatif tedarik kaynaklarını araştırmak ve kullanmak

Stok politikalarını gözden geçirmek

- ✓ Üretim çizelgesi esnekliğini sağlamak

Talepteki olası değişimleri anlamak

- ✓ Dağıtım süreci ve alternatif lojistik kanalları oluşturmak

Potansiyel kanal değişimlerine hazır olmak

- ✓ Satış noktasında yapılabilecekler

Çalışanlara odaklanmak

- ✓ Tedarik zincirlerinde dijital dönüşüm

Tedarik zincirinde görünürlüğü/şeffaflığı sağlamak

- ✓ Küreselleşmeden yerelleşmeye geçiş

Sürdürülebilirliği sağlamak

- ✓ Ders çıkarmak