



**YARD.DOC.DR.
CAĞRI HAĞSÖZ**

cagrihaksoz@sabanciuniv.edu

GLOBAL TEDARİK zinciri sularında belirsiz ve bilinmeyen bölgelere doğru şirketler ve müşteriler birlikte yol almaktayız. Thomas Friedman'ın kitabında anlattığı gibi, dünya daha düz ve yalın hale geldikçe, global tedarik zincirlerindeki risklerin ortaya çıkış hızı ve ivmesi her geçen gün artmakta. Örneğin, Eylül 2007'de, dünyanın sayılı oyuncak firması Mattel'in oyuncaklarını zehirli maddeler içermesi riskinden dolayı geri çağırması ve sonrasında gelişen olaylar bütün iş dünyasına önemli dersler vermekte. Şirketler bunun gibi kalite problemlerini 3 boyutlu barkodlar ve RFID etiketleri sayesinde daha çabuk öğrenmekte. Tabii ki öfkeli ve mutsuz müşterileri saymazsak. Ancak, bu gibi riskleri etkin yönetmek için, gerçek kök sebepleri belirlemek ve emarelerden ayırt etmede daha emekleme evresindeyiz. Öyle görülüyor ki, yalın ve tam zamanında işleyen sistemler kurarak, tedarik zincirindeki kırılganlığı kendimiz artırmakta ve ani, beklenmedik ve bazen de aşırı risklerin ana nedenlerini belirleyememekteyiz. Tedarik zinciri risklerini doğru ve etkin yönetebilmek için aşağıdaki üç ana prensibi özümsemek ve hayata geçirmek gerekiyor.

Öncelikle, tedarik zinciri süreçlerinde paylaşılacak kritik bilgi kümelerinin belirlenmesi ilk şart. Bunların kör veya muğlak hareketleri önlemek için doğru zamanda doğru oyuncu ile paylaşılmalı. Tedarik zincirleri dünyanın görülmemiş yerlerindeki şirketleri içine alarak büyüyüp, müşteriler de daha kararsız hale geldikçe, kritik bilgilerin aynı hızda değiştirilmesi bundan sonraki adım. Bazı durumlarda ise, paylaşılan bu bilgiler, müşteriler radikal bir dönüşüme uğradıklarında, tedarikçiler ve pazarlar rakiplere ani dönüşler yaptıklarında

Sağlam Tedarik Zincirleri Tasarlamak

Global tedarik zincirlerindeki riskleri doğru ve etkin yönetmek için daha sağlam ve dirençli tedarik zincirleri tasarlamak ve işletmek şart.

tamamen yenilenmeli. Kısaca, zincirdeki oyuncular arasındaki bilgi paylaşımının dinamik yönetimi olmazsa olmaz bir şart. Belki de tedarik zinciri maçı için eldeki tek biletimiz.

İkinci olarak, tedarik zincirindeki her oyuncu hem bağımsız, hem de içinde bulunduğu tedarik ağı ile beraber hareket etmesini bilmeli. Bu birbirine bağımlılık, herhangi iki şirketin işbirliği yapması veya birçok şirketin topluca çalışması şeklinde



Tedarik zincirindeki her oyuncu hem bağımsız hem de içinde bulunduğu tedarik ağı ile birlikte hareket etmeli.

ortaya çıkmakta. Bu işbirliklerinin etkin çalışabilmesi için doğru sözleşmelerin ve teşvik edici mekanizmaların tasarlanması gerekli. Diğer yandan, bu ilişkiler ve bağımlılıklar daha derin ve karmaşık hale geldikçe, bilinmedik riskler artmakta ve beklenmedik kayıplar sıradan olmakta.

Bu riskleri azaltma stratejileri üzerinde yoğunlaşırken, değer yaratma fırsatları da göz ardı edilmemesi gereken kritik bir nokta. Özetle, birbirine bağımlı sistemlerdeki inovasyon, fikir, kavram ve araçların çok taraflı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan değer yaratıcı fırsatları algılamak için yaratıcı düşünmeye ihtiyacımız var.

Son olarak, tedarik zinciri kararlarındaki zekice zamanlama şirket itibarının

ve markanın lekenme riskini azaltır. Çünkü, bu riskin etkin yönetilememesi, şimdiki ve potansiyel müşterilere satış kayıplarını artırarak, en dirençli tedarik zincirini bile yaralayıp kırabilir. Yukarıda bahsedilen ürün geri çağırma kararında, potansiyel satış kayıpları ile geri çağırma zamanı arasındaki denge çok dikkatli hesaplanmalı. Gecikmiş kararın sonucunda, 2000 yılında, Ford-Firestone geri çağırma sürecinde toplam 1 milyar dolardan fazla finansal kayba uğradı. Öte yandan, Mattel ders almış olacak ki, CEO Bob Eckert hızlı bir kararlar tasarımı hatasını kabullenip Çin'deki tedarikçilerden ve müşterilerden özür diledi. Özetle, tedarik zincirindeki kararlardaki doğru zamanı seçmek, şirket itibarının ve markanın değer

kayıbını azaltarak, olası finansal kayıpları da en aza indirger.

Sonuç olarak, günümüz şirketlerinin global tedarik zincirlerindeki riskleri doğru ve etkin yönetmek için asıl stratejisi, olası risklerin oluşturduğu etkilerin operasyonel ve finansal kayıplarını nasıl azaltırız yerine, daha sağlam ve dirençli tedarik zincirlerini nasıl tasarlar ve işletiriz olmalı.

* Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi, Cass Business School, City University of London, UK, Onursal Misafir Öğretim Üyesi