

TEDARİK ZİNCİRİNDE ÇEVİKLİĞİN ÖNEMİ

Arş. Gör. Yağmur KERSE

Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
yagmurtarhan@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Alper TAZEGÜL

Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
alpertzegul@mynet.com

Özet

Değişen pazar koşulları ile birlikte yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre kendini uyarlayabilen ve hızlı bir şekilde cevap verebilen işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmektedirler. Böylesi bir ortamda tedarik zincirinin şartlara göre uyarlanması ve hızlıca yeniden tasarlanması önem arz etmektedir. Zincirdeki bütün işletmelerin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışmaları gerekmektedir. Pazar taleplerine karşı çabuk cevap verme ve esnek olma şeklinde ifade edilebilen çevik tedarik zinciri yaklaşımı işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için uyguladıkları stratejilerden biridir. Bu doğrultuda bu çalışma çevik tedarik zinciri kavramını ele alarak işletmeler açısından önemine değinmiştir.

Anahtar kelimeler: çevik tedarik zinciri, tedarik zinciri.

IMPORTANCE OF AGILITY IN SUPPLY CHAIN

Abstract

Organizations that can adapt and quickly respond according to consumer's request and needs can remain alive in the markets where there is intense competition with changing market conditions. In such an environment, it is important that adapt to the requirements and quickly redesign of supply chain. All businesses of the chain must work harmoniously with each other. Agile supply chain approach which can be expressed as rapid response and be flexible to market demands is one of strategies of the companies in order to obtain competitive advantage. In this study, concept of agile supply chain was investigated and referred to the importance for businesses.

Keywords: agile supply chain, supply chain.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler diğer örgütlerden bağımsız olarak hareket edememekle birlikte değişen pazar koşullarını ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayıp tedarik zincirinde güvenilir olmasıyla ve değer yaratmasıyla rakiplerinden ayrılmaktadır (Ambe, 2010: 5). Tedarik zincirinde yaşanan rekabetin altında yatan en önemli nedenlerden birisi işletmelerin üretim maliyetlerini en alt düzeye indirmeleri, bu nedenle de rakiplere nazaran maliyet tasarrufunun sadece tedarik zincirlerinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesiyle gerçekleşeceği inancıdır (Başkol, 2011). Dolayısıyla günümüz işletmelerinde hem maliyetlerin azaltılması hem de tüketici ihtiyaçlarına hızlı ve tatmin edici cevap verilebilmesi açısından tedarik zincirlerinin uygun stratejilerle desteklenmesi önem arz etmektedir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması gerekmekte ve bu noktada da tedarik zincirlerinin önemi ön plana çıkmaktadır. Tedarik zinciri; bir ürün ya da hizmetin tasarlanması, dağıtılması ve kullanılması faaliyetlerini üstlenen işletmeleri ve işletme eylemlerini içermektedir (Başkol, 2011: 15).

Günümüz işletmelerinin birçoğu faaliyetlerinde en az bir tedarik zincirinden faydalanmaktadır. İşletmeler daha iyi performans sergilemek için zincirin diğer halkaları ile paralel olarak çalışmak zorundadır (Ambe, 2010: 6-7). Müşterilerin kişiselleştirilmiş ürünlere önem vermesi neticesinde ortaya çıkan ürün çeşitliliğinin artması ve ürün yaşam sürelerinin kısalması tedarik zinciri stratejilerindeki durağanlığın yerini dinamikliğe bırakmasını sağlamıştır (Apillioğulları, t.y.). İşletmelerin ve

işletmeler arası rekabetin müşteri desteğini kazanma yönündeki çabaları artırması, çevik tedarik zincirini daha da değerli hale getirmiştir. Çünkü tedarik zincirinin çeviklik kazanmasıyla müşteri taleplerini karşılama daha başarılı olunduğu öne sürülmektedir (Ambe, 2010: 6-7).

Tedarik zincirlerine karşı artan ilgi ile birlikte tedarik zincirlerinin nasıl etkili ve verimli olacağı hususunda ileri sürülen stratejilerden biri olan çevik tedarik zinciri stratejisi bu çalışmanın içeriğini oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmada çevik tedarik zincirinin yanı sıra yalın ve hibrid tedarik zinciri stratejilerine de değinilmiştir.

1.1. Çevik Tedarik Zinciri

Pazarlar gün geçtikçe daha fazla çeşitlilik göstermekte ve daha fazla kişiselleşmektedir. Bu durum lojistik hizmetlerin geçmişe nazaran daha esnek olması yönündeki gerekliliği ortaya çıkarmıştır (Waters, 2003: 67). Öte yandan esnek olmanın “hızlı hareket etmekten” daha fazlasını içerdiği anlaşılmıştır. Çünkü bugün işletmelerin tedarikte “çeviklik” olarak adlandırılan manevra yeteneğine de sahip olması gerekmektedir (Christopher, 2000: 37).

Çeviklik, dalgalı bir pazardaki karlı fırsatlardan yararlanmak için pazar bilgisiyle birlikte sanal bir şirket kullanılması anlamına gelir (Naylor, Naim ve Berry, 1999: 108). Başka bir deyişle çeviklik; örgütsel yapıları, bilgi sistemlerini, lojistik süreçleri ve düşünce tarzlarını bir araya getiren işletme düzeyinde bir yeteneği ifade etmektedir (Christopher, 2000: 37).

İş dünyasındaki belirsizlikleri azaltma ve değişimlere yanıt verme yönündeki çözüm arayışlarının yanı sıra işletmelerin tedarik zincirinde esneklik kazanma çalışmaları 1990’larda çevik düşüncenin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Ismail ve Sharifi, 2006: 432). Öncülüğünü Cranfield Üniversitesinden Martin Christopher ve arkadaşlarının yaptığı çevik tedarik zinciri, piyasalardaki dalgalanmalarla mücadele edebilmek amacıyla tasarlanmıştır (Mangan ve Lalwani, 2016: 64). Dolayısıyla çevik strateji değişen koşullara hızlıca yanıt vererek üstün müşteri hizmetinin sağlanmasını amaçlamaktadır (Waters, 2003: 67).

Tedarik zinciri yönetimi bağlamında çeviklik anlayışı “hızlı çözüm oluşturmaya” odaklanmaktadır. Geleneksel tedarik zincirlerinin teslimatları uzun zaman almakta ve bu nedenle de tahmin odaklı olmayı içermektedir. Bunun aksine çevik tedarik zincirleri daha kısa zamanda teslimatları gerçekleştirmeyi ve talep odaklı olmayı amaçlamaktadır (Christopher, Lowson ve Peck, 2004: 8).

Çevik tedarik zinciri nihai müşterinin isteklerinin okunabilmesi ve ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi şeklinde tanımlanabilir (Genç, 2012). Çevik bir tedarik zincirinde esnekliğin yanında talep durumu doğrultusunda belirlenen faaliyetleri yürütebilme yeteneği de önemlidir (Lyons ve Ma’aram, 2014: 1914).

Çevik tedarik zincirinin hem pazara duyarlı olması hem de pazarı yönlendirmesi beklenmektedir. Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse çevik tedarik zinciri pazar taleplerini okuma ve taleplere cevap verme yeteneğine sahip olmalıdır. Çevik tedarik zincirinin en önemli özelliklerinden biri “hız ve esneklik” üzerine odaklanmasıdır. Bir çevik tedarik zinciri “temel yetenekler” dışındaki bazı faaliyetlerin gelişmesini de sağlar. Öte yandan çevik tedarik zinciri faaliyetlerin gelişiminde bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanır ve küresel dış kaynak kullanma politikalarını takip eder (Banerjee, 2016: 56).

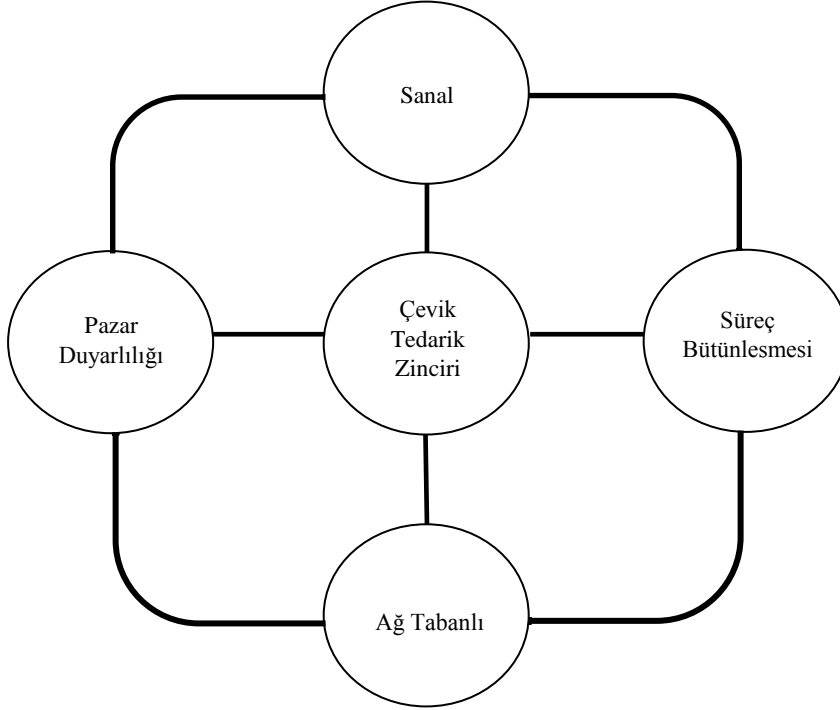
Çevik tedarik zinciri; talebin karşılanması, kişiselleştirilmiş ürünlerin üretimi ve üstün müşteri hizmeti sunma gibi faaliyetlerde hizmet seviyesini maksimize etmenin en iyi yoludur. Sipariş karşılama hedeflerini sürdürmek için stokların daha yüksek düzeyde tutulması, daha ucuz gönderiler üzerinden zamanında teslimatın sağlanması, kaliteli girdi ve kitlesel üretilen mallar üzerinden kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulması gibi amaçlar tedarik zincirini zorlamaktadır. Bu nedenle çevik tedarik zincirleri sipariş miktarlarını ve mal varış noktasını değiştirmeye ve hatta talepler aniden düştüğünde siparişlerin tamamen iptal edilmesini mümkün kılan daha esnek tedarikçi anlaşmaların yapılmasına olanak sağlamaktadır. Benzer şekilde talepler aniden yükseldiğinde ve ana tedarikçi artan talebi karşılayamadığı durumlarda çevik tedarik zinciri stokları korumak için önceden kurulmuş olan ikincil tedarikçi setine gidebilmektedir. İkincil tedarikçiler için satın alma hacmi düşük ve talep düzensiz olduğu için tedarikçi sözleşmelerinin maliyeti genellikle daha yüksek olmaktadır. Ancak ekstra stoklar, depolama ve taşıma gibi faaliyetleri içermesi bir yandan belirtilen hizmet düzeyini korurken bir yandan da arz, talep ya da teslim süresi değişikliklerinin üstesinden gelmek için tedarik zincirine yeterli desteği sağlamaktadır (Sehgal, 2010).

Şekil 1’de gösterildiği gibi, bir tedarik zincirinin tam anlamıyla çevik olması bir dizi ayırt edici özelliklere sahip olmasını gerektirir. Öncelikle çevik tedarik zinciri pazara duyarlı olmalıdır. Pazara duyarlılık, tedarik zincirinin gerçek talebi okuma ve talebe cevap verme yeteneğini ifade etmektedir. Buradaki gerçek talep vurgusu çoğu örgütün talep odaklı olmaktan ziyade tahmin odaklı olması nedeniyle yapılmaktadır. Alıcı ve tedarikçiler arasında veri paylaşımı için bilgi teknolojilerinin kullanımı çevikliğin ikinci bileşeni olan sanal tedarik zincirini ortaya çıkarmaktadır. Sanal tedarik zincirleri ise envanter temelli değil bilgi temellidir. Üçüncü bir bileşen olan süreç bütünleşmesi; alıcı ve satıcı arasındaki ortak çalışma, ortak ürün geliştirme, ortak sistemler ve bilgi paylaşımı anlamına gelmektedir. Tedarik zinciri ortakları arasında paylaşılan bilgiler sadece süreç bütünleşmesi yoluyla tamamen desteklenebilir. Tedarik zincirinin bir “ağ”(network) gibi birbirine bağlı ortaklıkları içermesi ise çevikliğin dördüncü bileşenini oluşturur. İşletmelerin artık kendi başına tek bir birim olamayacağını (tedarik zincirlerinin aksine), olsa bile diğer işletmelerle rekabet edemeyeceğinin farkına varılmıştır. Bu sebeple ortakları ile ilişkilerini daha iyi yapılandırabilen, koordine edebilen, yönetebilen ve nihai tüketicileri ile daha iyi ilişkiler kurabilen örgüt birliktelikleri birbirleriyle “network rekabeti” yaşamaya başlamıştır. Bugünün zorlu küresel pazarlarında sürdürülebilir avantaj için izlenecek yol, pazar ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilmek adına kendi gücünü ve ağ ortaklarının yeteneklerini geliştirebilmekten geçmektedir (Christopher, 2000: 38-39).

Çevik bir strateji dalgalı talepler için uygundur ve bu nedenle farklı müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verilmesi gereken moda veya mevsimlik mallar gibi yenilikçi ürünlerle uyumludur (Lyons ve Ma’aram, 2014: 1914). Çevik sistemler genellikle ürün yaşam döngüsünün çok kısa olduğu (elektronik mallar gibi) ürünleri piyasaya sunan şirketler tarafından kullanılmaktadır. Dell’in siparişe göre üretim modeli en bilinen çevik strateji örneğidir (www.scdigest.com, 2006).

Son dönemlerde perakendecilerin elde ettikleri başarılar da çeviklikleri ile açıklanabilmektedir. Perakendecilerin çevikliği ortaya çıkan yeni pazarlardan, kanallardan, ürünlerden, tasarımlardan ve müşteri segmentlerinden yaralanma yetenekleridir. Öngörülemeyen tüketiciler, sürekli bir hız ve düşük fiyat talebi, yeni ürünler, promosyonlar, mağaza açılış ve kapanışları, tatiller, sosyal ve kültürel etkinlikler, hükümet politikaları gibi etkenler envanter yığınlarına neden olabilmekte ve

tüm bunlar perakende malların tedarik zincirini zorlaştırmaktadır. Çevik perakende zincirleri ise etkili perakendecilik ilişkileri ve sadık müşterileri ile söz konusu olumsuzlukları minimize edip başarıyı yakalamaktadır (Banerjee, 2016: 64).



Şekil 1.1: Çevik Tedarik Zinciri

Kaynak: Christopher, 2000: 40.

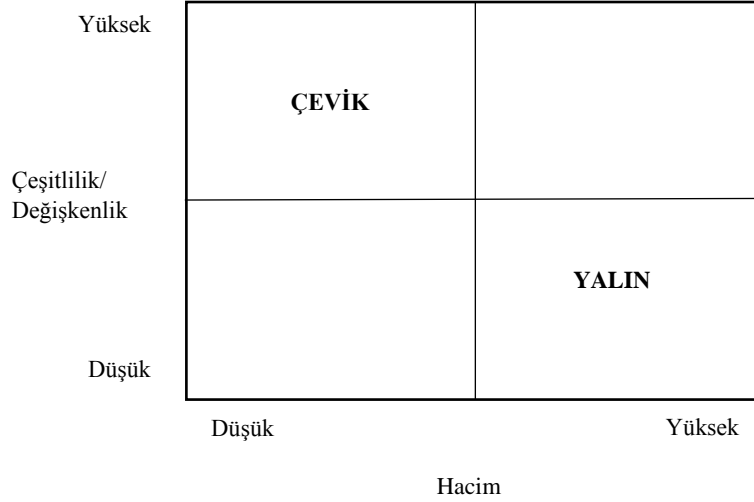
Her gün bir milyondan fazla gönderi ile uğraşan dünyanın en büyük ekspres teslim şirketlerinden biri olan TNT Expres de çevik stratejiyi uygulamaktadır. TNT Expres tedarik ağının her bir seviyesinde (planlama ve kaynak tedarikinden üretim, lojistik ve dağıtım kadar) esnek olmayı prensip edinmiştir. Çevikliğin ağıdaki tüm müşteri ve tedarikçiler arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu belirten firma, işlerin tahmine göre değil gerçek talebe göre yapıldığı takdirde pazara duyarlı hale gelinebileceğini ifade etmektedir. (www.tnt.com).

Çeviklik yaklaşımı yalınlik yaklaşımı ile karıştırılmamalıdır. Yalınlik kavramı “daha az” ile faaliyetleri gerçekleştirebilmektir. Diğer bir ifadeyle yalınlikta az çaba ve zaman harcaıyp, daha az malzeme bulundurarak masrafları azaltma ön plandadır. Yalınlik genellikle “sıfır stok”, “tam zamanında üretim” yaklaşımını ifade eden yalın üretim ile ilişkili olarak kullanılır (Christopher, 2000: 37). Başka bir ifade ile yalınlik gerekeni gerektiği zamanda ve mükemmel şekilde tedarik etme yaklaşımı olarak değerlendirilirken; çeviklik ilk olmak, hızlı olmak ve en iyisi olmak biçiminde ifade edilir. Yalınlikta kayıpların elimine edilmesine odaklanılarak standart ve karlı ürünlerin en düşük maliyetle üretilip sevk edilmesi esastır. Çeviklik ise öngörülemeyen piyasalarda, yenilikçi ürünlere hızlı cevap vererek maliyetten ziyade teslimat süresine odaklanmaktadır (Apilioğulları, t.y.).

Yalın tedarik zinciri faaliyetlerde katma değer yaratmayan israfları belirleyip ortadan kaldırarak müşteriler için değer oluşturmaya odaklanır (Myerson, 2014: 1). Başka bir ifade ile yalın tedarik zinciri, israflardan arındırılmış, sadece değeri tasarlayıp

üreten ve ürettiğini müşterilerine taşıyan bütünleşik faaliyetlerden oluşan bir ağıdır (www.satinalmadergisi.com).

“Çeviklik” dalgalı taleplerin ve ihtiyaçların çok fazla değişkenlik gösterdiği, daha az tahmin edilebilir pazarlar için gereklidir. “Yalınlık” ise yüksek hacimli, düşük çeşitlilik gösteren ve tahmin edilebilir pazarlar için daha uygundur (Şekil 2) (Christopher, 2000: 39).



Şekil 1.2: Çevik ya da Yalın

Kaynak: Christopher, 2000: 39.

Çeviklik, çeşitli endüstriyel ürünlerin bulunduğu piyasalarda işletme başarısında önemli bir strateji olarak görülebilir. Çünkü işletmeler zaman baskısı altında ürünlerini piyasaya yetiştirmektedirler. Çeviklik bu baskı altında işletmenin rakiplerine nazaran daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Yalın ve çevik olma stratejileri birlikte ele alındığında, yalınlığın çeviklik için gerekli olduğu ve pazar yerinde başarının ön koşulunun çevik tedarik zinciri olduğu ifade edilebilir (Ambe, 2010: 13).

Bazı durumlarda, bir tedarik zinciri için çevik strateji kullanılabileceği gibi yalın strateji de tek başına uygun olabilir. Ancak bazı işletmeler ise melez (hibrid) strateji kullanmayı tercih etmektedir. İspanyol moda tasarımcısı ve perakendecisi olan Zara hibrid stratejiyi uygulayan şirketlerin bir örneğidir. Zara ürünlerinin çoğunu kendi tasarlamakta doğrudan üretip satmakta ve ölçek ekonomisinden yararlanmak için kurum içi kesme, boyama, paketleme gibi faaliyetleri de bünyesinde barındırmaktadır. Özel bir taşeron ağı ise kurum içinde tamamlanamayan diğer işlemleri yerine getirmektedir. Sonuç itibari ile Zara sadece çevik ve esnek değil aynı zamanda faaliyetlerinde pek çok yalın özellikleri barındıran bir tedarik zincirine sahiptir (Myerson, 2014: 1).

2. SONUÇ

Bugünün global pazarında müşteri taleplerini doğru okuyup ürün ve hizmetlerini kişiselleştirebilen ve hızlı olan işletmelerin kazandığı aşikardır. Özü itibari ile hıza odaklanmanın temel amaç olduğu çevik stratejinin bu noktada işletmeler için önemli avantajlar sağladığı ifade edilebilir.

Günümüz iş dünyasında sürekli olarak değişen ve tahmin edilemeyen talepleri göz önüne alındığında çevikliğin önemle ele alınması gerektiğinden bahsedilebilir. Değişen koşullara ve taleplere esnek olabilmek firmaların rakiplerine göre daha atik olmasını sağlayacağı için çeviklik işletmeler için gerekli bir strateji olarak değerlendirilebilir. İşletmeler tedarik zincirlerini hantallıktan kurtararak siparişlerini zamanında teslim ederek yığılmaların önüne geçebilirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlanabilir. Dalgalı piyasalarda ayakta kalmayı başaran piyasa liderlerinin de pazarlama stratejilerini çeviklik ile tasarlanmış tedarik zincirleriyle destekledikleri görülmektedir. Piyasada tutunmaya çalışan işletmeler de tedarik zincirlerinde çevik stratejiyi uygulayarak rekabet etme fırsatını ele geçirebilirler.

KAYNAKLAR

- Apilioğulları, L. (2016). *Yalın/Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi*. Erişim Tarihi: 14.08.2016, <http://www.sektorel.com/yazarlar/lutfi-apiliogullari/yalin-cevik-tedarik-zinciri-yonetimi>
- Ambe, I. M. (2010). “Agile Supply Chain: Strategy for Competitive Advantage”. *Journal of Global Strategic Management*, No:7, ss. 5-17.
- Banerjee, A. (2016). “Agile Supply Chain Mangement”. Narasimha Kamath ve Swapnil Saurav (Ed.). *Handbook of Research on Strategic Supply Chain Management in the Retail Industry*. (s. 55-152). Hershey: IGI Global.
- Başkol, M. (2011). “Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.3, S.5, ss. 13-27.
- Christopher, M. (2000). “The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets”. *Industrial Marketing Management*, S: 29, ss. 37-44.
- Christopher, M., Lawson, R. ve Peck, H. (2004). “Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry”. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32 No:8 ss. 1-26.
- Genç, R. (2012). *Global Lojistik Sektöründe Yeni Yaklaşımlar*. Erişim tarihi: 16.08.2016, <http://www.lojistikhatti.com/haber/2012/09/global-lojistik-sektorunde-yeni-yaklasimlar>
- Ismail, H. S. ve Sharifi, H. (2006). “A Balanced Approach to Building Agile Supply Chains”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, No: 6, ss. 431-444.
- Lyons, A. C. ve Ma’aram, A. (2014). “An Examination of Multi-tier Supply Chain Strategy Alignment in the Food Industry”. *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 7, ss. 1911-1925.
- Mangan, J. ve Lalwani, C. L. (2016). *Global Logistics and Supply Chain Management*. John Wiley&Sons: West Sussex.
- Myerson, P. A. (2014). *A Lean and Agile Supply Chain: Not an Option, But a Necessity*. Erişim Tarihi: 15.08.2016. <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/a-lean-and-agile-supply-chain-not-an-option-but-a-necessity/>
- Naylor, J. B., Naim, M. M. Ve Berry, D. (1999). “Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigms in The Total Supply Chain”. *International Journal of Production Economics*, S:62 ss. 107-118.
- Sehgal, V. (2010). *Agile as Supply Chain Strategy*. Erişim Tarihi: 24.08.2016. <http://www.supplychainmusings.com/2010/10/agile-as-supply-chain-strategy.html>
- Waters, D. (2003). *Logistics An Introduction to Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan: New York.
- <http://www.scdigest.com/assets/NewsViews/06-08-31-2.cfm> Erişim Tarihi: 23.08.2016.
- http://www.tnt.com/content/dam/tnt_express_media/en_gb/site/about_us/White_Papers/TNT_Express_Agile_Supply_Chain_Hilti_White_Paper.pdf Erişim Tarihi: 29.08.2016.