

2

Tedarik Zinciri Performansı

Stratejik Uyum ve Kapsamın Sağlanması



*PowerPoint presentation
to accompany*

Chopra and Meindl

Supply Chain Management, 6e

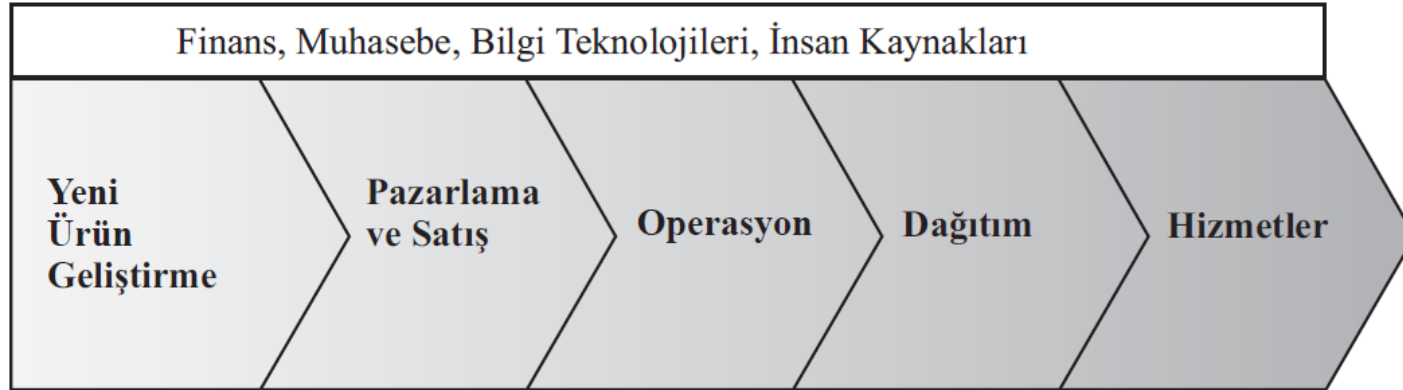
Öğrenme Hedefleri

1. Stratejik uyumun firmanın genel hedeflerindeki kritik önemini açıklayabilecek,
2. Firmanın rekabet stratejileri ile tedarik zinciri arasındaki stratejik uyumun nasıl olacağını tanımlayabilecek,
3. Tedarik zinciri çerçevesinde stratejik uyumun kapsamını genişletmenin önemini anlayabilecek,
4. Başarılı bir tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılabilecek zorlukları tanımlayabileceksiniz

Rekabetçilik Ve Tedarik Zinciri Stratejileri

- Bir firma *rekabet stratejilerini* müşterilerinin ihtiyaçlarına, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin memnuniyet düzeyine ve rakiplerine göre belirler.
- *Ürün geliştirme stratejisi*, yeni ürün çeşitliliğini geliştirecek şekilde kurgulanmalıdır.
- *Marketing and sales* strategy specifies how the market will be segmented and product positioned, priced, and promoted
- Tedarik zinciri stratejisi ise ham madde materyalinin satın alımı, taşınması, ürünün imalatı veya operasyon sağlayıcı servisinin organize olması, aynı zamanda ürünün müşteriye dağıtımı
- Tüm fonksiyonel stratejiler birbirini ve rekabet stratejisini desteklemeli

Değer Zinciri



ŞEKİL 2-1 Bir Firma için Değer Zinciri

Stratejik Uyumun Sağlanması

- *Stratejik uyum*, rekabet ve tedarik zinciri stratejilerinin ikisinin de firmanın hedeflerine göre olmasıdır.
- Bir firma, stratejik uyumsuzluk sebebiyle veya bütün tedarik zinciri planlamasının, yürütülmesinin ve kaynaklarının istenen stratejik uyuma göre tasarlanmaması sebebiyle başarısız olabilir.

Stratejik Uyumun Sağlanması

- Rekabet stratejisi ve tüm fonksiyonel stratejiler, genel strateji çerçevesinde koordinasyon içinde olmalıdır. Her bir fonksiyonel strateji, diğer fonksiyonel stratejileri destekliyor olmalıdır. Aynı zamanda tüm fonksiyonel stratejiler, firmanın rekabet stratejisi hedeflerine ulaşmasına yardım etmelidir.
- Firmada bulunan farklı birimlerin, bu stratejileri başarılı olarak gerçekleştirebilmesi için, firmanın tüm süreçlerinin ve kaynaklarının doğru şekilde yapılandırılması gerekmektedir.
- Tedarik zincirinin tamamının planı ve firmanın tüm birimlerinin rolü, tedarik stratejisini destekleyecek şekilde düzenlenmelidir.

Stratejik Uyum Nasıl Sağlanır?

1. Müşteri ve tedarik zincirinin değişkenliğini anlama
2. Tedarik zinciri kapasitesini anlama
3. Stratejik Uyumunu sağlama

Adım 1: Müşteri ve Tedarik zincirinin değişkenliğini anlama

- *Her bir pakette ihtiyaç olunan ürünün miktarı*
- *Müşterilerin tahammül etmeye istekli cevap süresi*
- *İhtiyaç duyulan ürünlerin çeşitliliği*
- *İhtiyaç duyulan hizmet düzeyi*
- *Ürünün fiyatı*
- *Üründe istenen yenilik (inovasyon) oranı*

Adım 1: Müşteri ve Tedarik zincirinin değişkenliğini anlama

- *Talep belirsizliği* – ürün için müşteri talep belirsizliği
- *Olası Talep Belirsizliği* – tedarik zincirinin müşterinin istediği özelliklere dayalı olarak tatmin etmeyi planladığı talebin yalnızca bir kısmı için ortaya çıkan belirsizliktir.

Müşteri İhtiyaçları ve Olası Talep Belirsizliği

TABLO 2-1 Olası Talep Belirsizliğine Müşteri İhtiyaçlarının Etkisi

Müşteri İhtiyacı	Olası Talep Belirsizliğine Sebep Olur . . .
Gerekli miktar aralığı arttırılmalı	Gerekli miktar aralığının arttırılması, talepte daha büyük varyans gerektirdiğinden, belirsizliği arttırır.
Teslimat süresi düşürülmeli	Siparişlere cevap vermek için daha kısa zaman olduğundan, belirsizliği arttırır.
Ürün çeşitliliği arttırılmalı	Ürün başına talep daha az öngörülebilir hâle geldiğinden, belirsizliği arttırır.
Tedarik kanal sayısının arttırılması gerekli olabilir	Kanal başına müşteri talebi daha az öngörülebilir hale geldiğinden, belirsizliği arttırır.
Yenilik oranı arttırılmalı	Yeni ürünler daha belirsiz bir talep yaratacağından, belirsizliği arttırır.
Hizmet seviyesinin arttırılması gerekli	Firmanın alışılmadık talep dalgalanmalarını ele alması gerektiğinden, belirsizliği arttırır.

Olası Belirsizlikler ve Diğer Nitelikler

1. Talebi belirsiz olan ürünler genellikle daha az vadeye sahip ve doğrudan rekabeti daha azdır. Sonuç olarak, kar payı yüksek olma eğilimindedir.
2. Talebin daha az belirsiz olduğu durumda, öngörü daha doğrudur.
3. Artan olası talep belirsizliği arzın talebe uyumunu zorlaştırmaktadır. Belirli bir ürün için bu dinamik, stok eksikliğine veya aşırı tedarik durumuna neden olabilir. Artan olası talep belirsizliği hem yüksek tedarik fazlasına hem de daha yüksek stok çıkışı oranına neden olur.
4. Talep belirsizliğine sahip ürünler için fiyatların belirsizliği yüksektir, çünkü aşırı tedarik sıklıkla yapılmaktadır.

Olası Belirsizlikler ve Diğer Nitelikler

TABLO 2-2 Olası Talep Belirsizliği ile Diğer Nitelikler Arasındaki İlişki

	Düşük Olası Belirsizlik	Yüksek Olası Belirsizlik
Ürün kâr oranı	Düşük	Yüksek
Ortalama tahmin hatası	%10	%40 ile %100 arasında
Ortalama stok oranı	%1 ile %2 arasında	%10 ile %40 arasında
Ortalama mevsim sonu indirim	%0	%10 ile %25 arasında

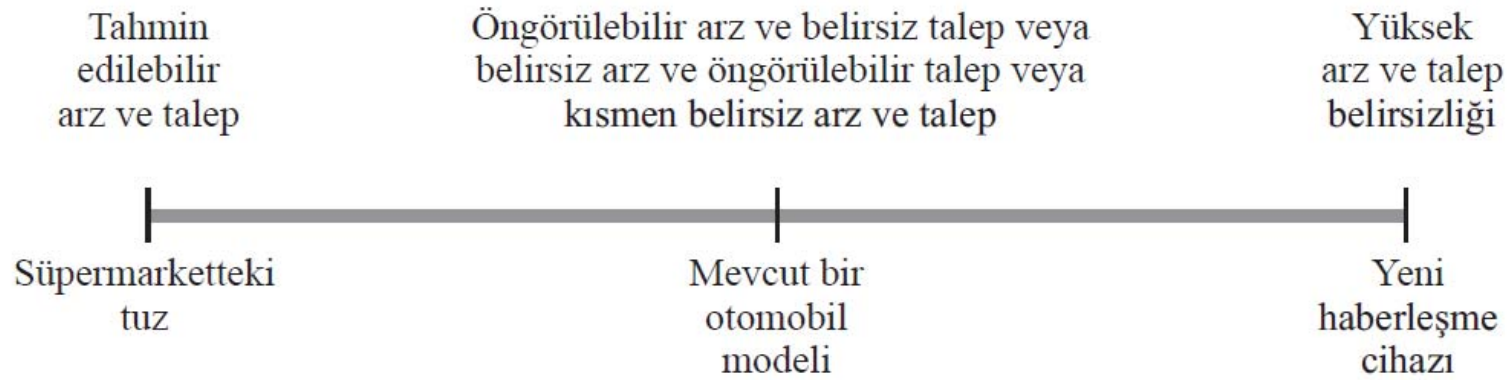
TABLE 2-2

Tedarik Kaynak Kapasitesinin Etkisi

TABLO 2-3 Tedarik Kaynak Kapasitesinin Tedarik Belirsizliğine Etkisi

Tedarik Kaynak Kapasitesi	Tedarik Belirsizliğine Sebep . . .
Arıza sıklığı	Artar
Tahmin edilemez düşük getiri	Artar
Düşük kalite	Artar
Limitli Tedarik Kapasitesi	Artar
Esnek olmayan Tedarik kapasitesi	Artar
Gelişen üretim süreci	Artar

Olası Belirsizlik (Talep ve Arz Görünümü)



ŞEKİL 2-2 Olası Belirsizlik (Talep ve Arz Görünümü)

Ana Fikir

Rekabetçi ve tedarik zinciri stratejileri arasındaki stratejik uygunluğa ulaşmanın ilk adımı müşterileri ve tedarik zinciri belirsizliğini anlamaktır. Müşteriden ve tedarik zincirinden gelen belirsizlik, olası ve tahmin edilebilen belirsizlik spektrumunda birleştirilebilir ve eşleştirilebilir.

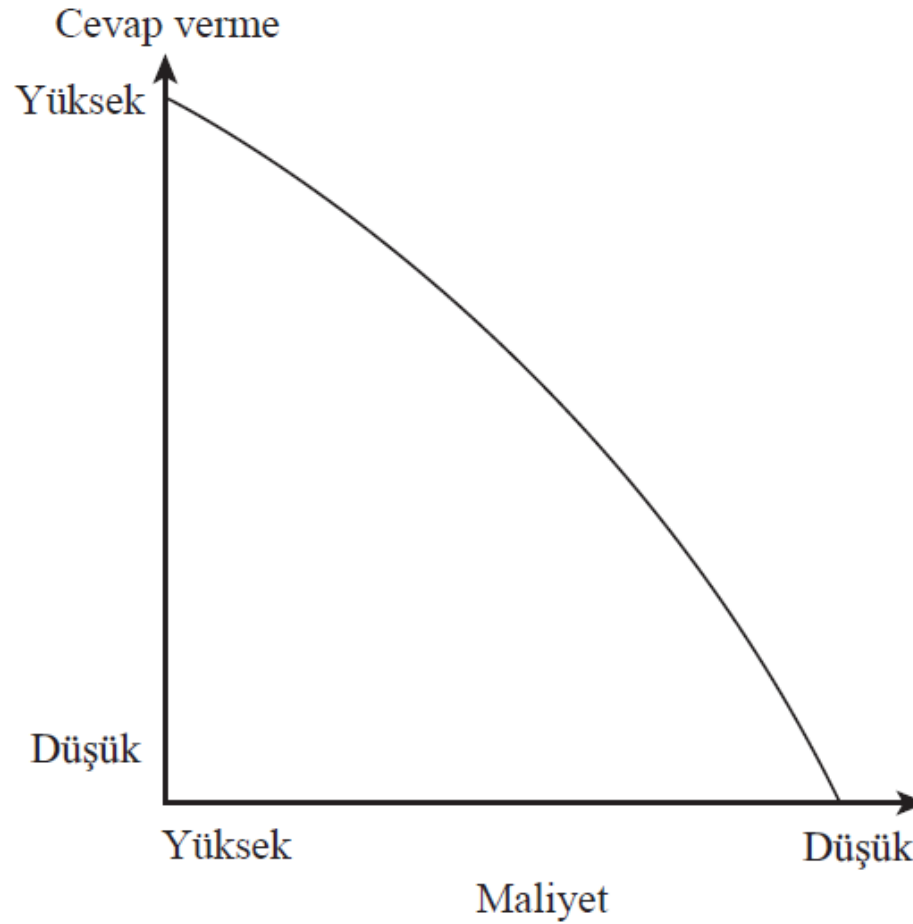
Adım 2: Tedarik Zincirini Yeteneklerini Anlama

- Firma talebi nasıl en iyi karşılayabilir?
- Tedarik zincirinin cevap verebilirliği aşağıdaki tedarik zincirinin yeteneklerini kapsar:
 - ✓ Talep edilen miktarın geniş aralığına yanıt verir.
 - ✓ Kısa teslimat süreleriyle karşılar
 - ✓ Çok çeşitli ürünleri kullanma
 - ✓ Oldukça yüksek inovatif ürünleri oluşturma
 - ✓ Yüksek hizmet seviyesi ile karşılar
 - ✓ Tedarik belirsizliğini ele alır

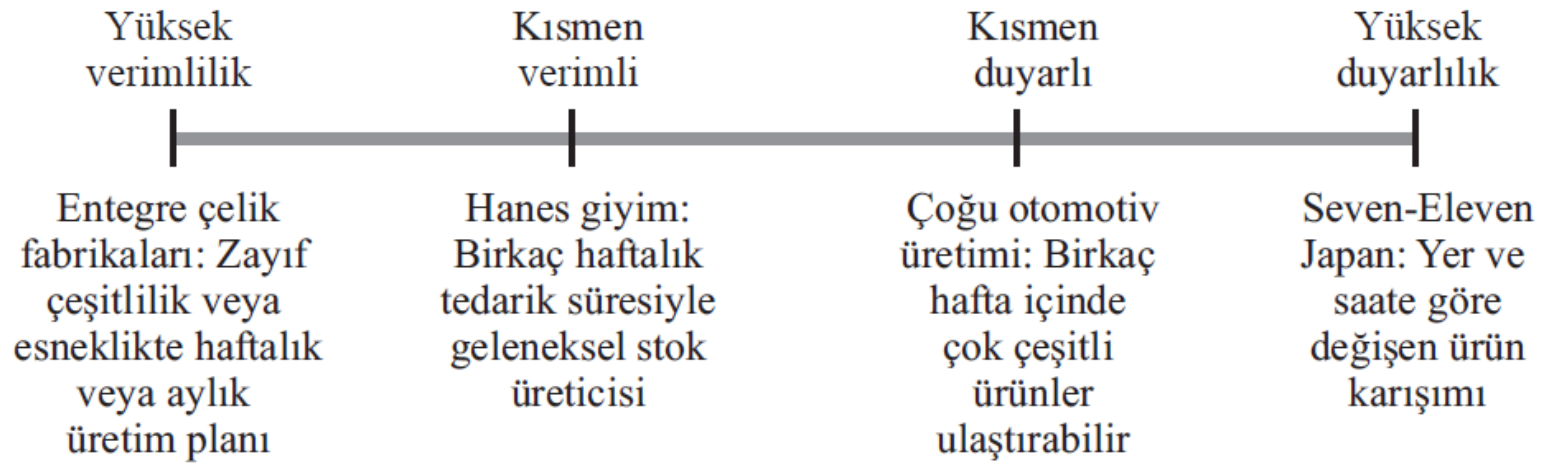
Adım 2: Tedarik Zincirini Yeteneklerini Anlama

- Duyarlılık bir maliyetide beraberinde getirir
- Tedarik zinciri verimliliği, bir ürünü müşteriye ulaştırmanın oluşturduğu maliyetin tersidir
- Maliyet-cevap verebilirlik, belirli bir yanıt verme seviyesi için mümkün olan en düşük maliyeti göstermektedir

Maliyet-Cevap Verme Verimlilik Sınırı



Cevap Verebilme Görünümü



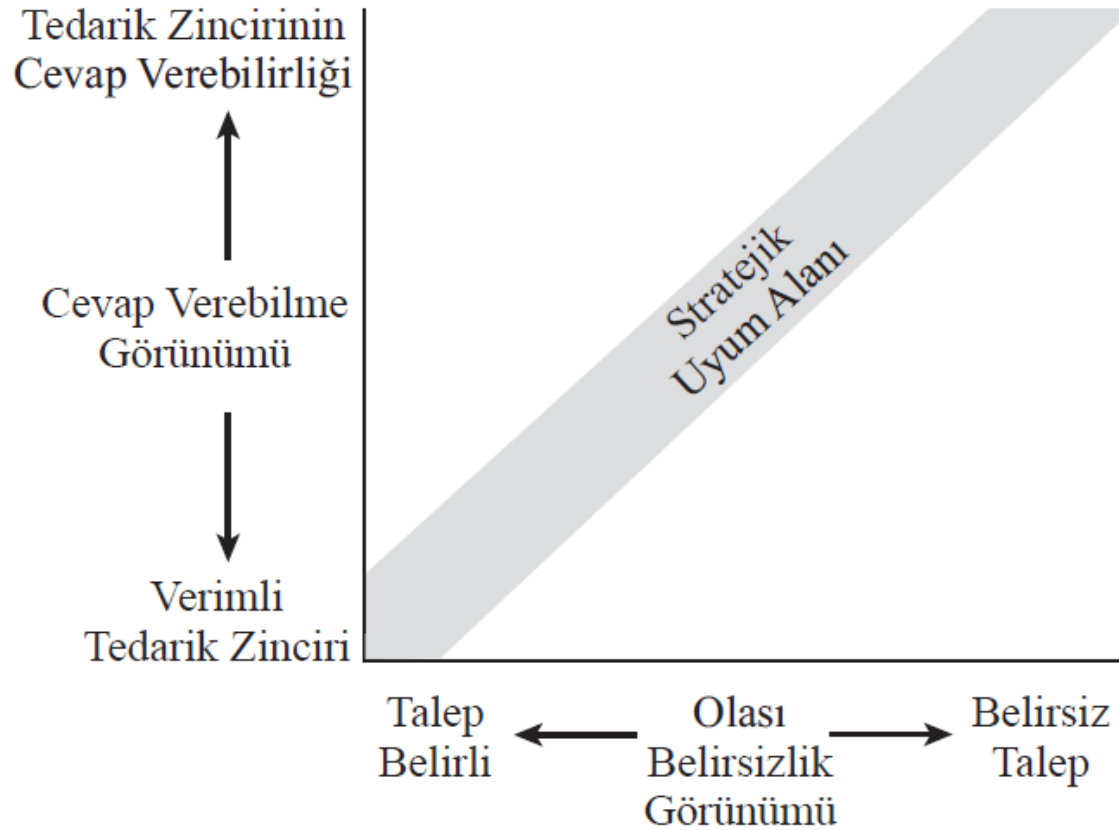
Ana Fikir

Rekabet ve tedarik zinciri stratejileri arasında stratejik uyumu başarmanın ikinci adımı tedarik zincirini anlamak ve bunu duyarlılık spektrumunda haritalamaktır.

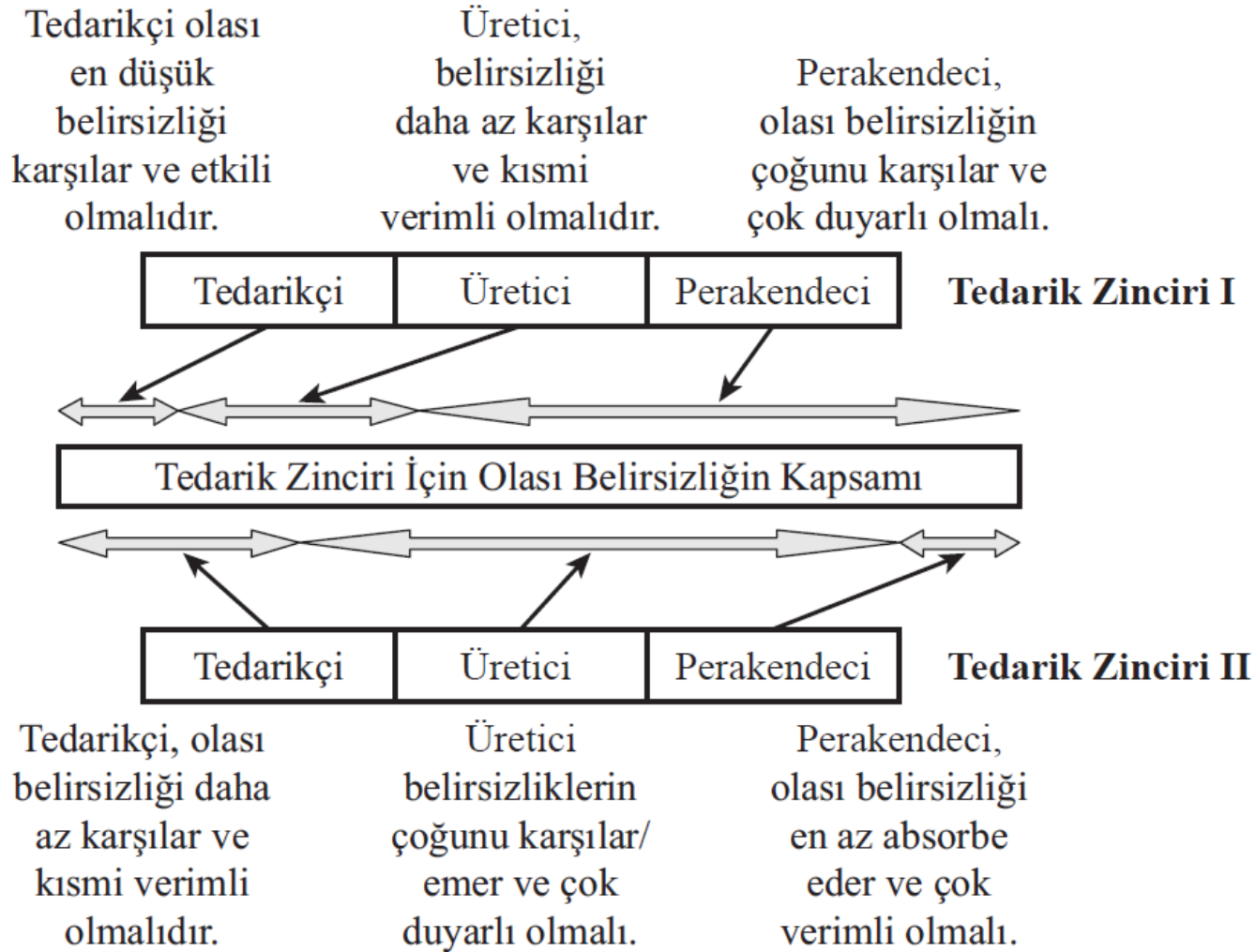
Adım 3: Stratejik Uyumu Sağlama

- Tedarik zinciri yanıt verme derecesinin tahmin edilen belirsizlikle tutarlı olmasını sağlamaktır.
- Stratejik uyum sağlamanın bir sonraki adımı, uygun yanıt düzeyini sağlayan tedarik zincirinin farklı aşamalarına rol vermektir.
- Tam bir stratejik uyum sağlamak için, bir firma aynı zamanda tüm fonksiyonlarının rekabetçi stratejiyi destekleyen tutarlı stratejileri sürdürmesini sağlamalıdır.

Stratejik Uyum Bölgesi



Roller ve Paylaşımlar



Verimli ve Duyarlı Tedarik Zinciri

TABLO 2-4 Verimli ve Duyarlı Tedarik Zincirlerinin Karşılaştırılması

	Verimli Tedarik Zincirleri	Duyarlı Tedarik Zincirleri
Öncelikli amaç	En düşük maliyette arz talebi	Talebe hızlı cevap verme
Ürün tasarım stratejisi	Minimum ürün maliyetinde maksimum performans elde etmek	Ürün farklılaştırmasının ertelenmesini sağlamak için modülerlik oluşturun
Fiyatlandırma stratejisi	Müşteriler için fiyat öncelik olduğundan düşük kâr oranları düşünülür	Fiyat müşteriler için öncelik olmadığından kâr oranları yüksek
Üretim stratejisi	Yüksek kullanım yoluyla maliyetleri düşürme	Arz/talep belirsizliğine karşı kapasite esnekliğini koruyun
Stok stratejisi	Maliyeti en düşük seviyeye çekmek için stokları azaltmak	Arz/Talep belirsizliğiyle başa çıkabilmek için tampon envanterini koruyun
Tedarik süresi stratejisi	Azaltılmalı, fakat maliyet oluşturulmamalı	Masraflar önemli olsa bile, agresif bir şekilde azaltın
Tedarik stratejisi	Maliyet ve kaliteye göre seçim yapılmalı	Hız, esneklik, güvenilirlik ve kalite temel alınarak seçin

Ana Fikir

Stratejik uyum sağlamanın son adımı, tedarik zincirinin yanıt verme yeteneğini, arz ve talepten doğan olası belirsizliklere karşı eşleştirmektir. Tedarik zinciri tasarımı ve firma içindeki tüm fonksiyonel stratejiler, tedarik zincirinin yanıt verebilme seviyesini de desteklemelidir.

Tedarik Zincirinin Uyumlaştırılması

- Birçok firma stratejik uyum sağlamalı ve çok kanallı çeşitli ürünlerle birçok müşteri segmentine hizmet etmelidir.
- Tedarik zincirinin özelleştirilmesi, tedarik zincirindeki bazı bağlantılar için paylaşım işlemlerini gerektirirken, diğer bağlantılar için ayrı işlemler gerçekleştirir.

Yaşam Döngüsü Üzerindeki Değişiklikler

- Başlangıç aşamaları
 1. Talep çok belirsizdir ve tedarik tahmin edilemeyebilir.
 2. Kar payı (*margins*) genellikle ve satışı arttırmada zaman çok önemlidir.
 3. Ürün bulunabilirliği pazarı yakalamada hayati önem taşır.
 4. Maliyet çoğunlukla ikinci sırada düşünülür.

Yaşam Döngüsü Üzerindeki Değişiklikler

- Sonraki Aşamalar
 1. Talep daha belirgin hale gelir ve arz tahmin edilebilir.
 2. Marj, rekabet baskısı altındaki artışın sonucu olarak daha düşük olur.
 3. Fiyat, müşteri seçiminde önemli bir faktör olur.

Ana Fikir

Bir firma birden fazla müşteri segmentini farklı kanallar kullanarak çok çeşitli ürünlerle tedarik ederken, tedarik zincirini uyumlaştırarak stratejik başarıyı sağlayabilir.

Stratejik Kapsamı Genişletme

- *Stratejik uyum* kapsamı, tedarik zinciri boyunca firma ve aşamaların amaç doğrultusunda bütünleşmiş stratejiye uygun fonksiyonları ifade eder.
- *İşbirliği kapsamı*: tedarik zincirinin her aşamasına kendi stratejisini bağımsız olarak tasarlamaktadır
- ✓ Lokal maliyetleri en aza indirme

Stratejik Kapsamı Genişletme

- **Fonksiyonel Birliktelik Kapsamı:** Toplam fonksiyon maliyetlerini düşürmek
 - Tüm işlemleri bir fonksiyon içinde sıralama
- **Fonksiyonlar Arası Kapsam:** Şirket Karını En Yüksek Seviyeye
 - Fonksiyonel stratejiler birbiri ile uyumlu hale getirilmekte ve rekabet stratejisi geliştirilmektedir.

Stratejik Kapsamı Genişletme

- **Şirketler Arası Kapsam:** Tedarik zinciri fazlasını maksimize etmek
 - Tedarikçi ve müşteri birlikte çalışır ve toplam maliyeti düşürmek ve tedarik zinciri artığını artırmak için bilgi paylaşır
- **Çevik Şirketler Arası Kapsamı** – Bir firmanın zaman içinde değişen tedarik zinciri aşamaları ile ortaklık kurarken stratejik uyum sağlamadaki yeteneğini ifade eder.

Ana Fikir

Şirketler arası stratejik uyum, firmaların tüm tedarik zinciri bağlamında her eylemi değerlendirmesini gerektirir. Bu geniş kapsam tedarik zincirinin tüm aşamalarında paylaşılabilecek fayda boyutunu arttırmaktadır. Şirketler arası stratejik uyum günümüzde şarttır çünkü rekabetçi oyun alanı şirketten şirkete düzleminden, tedarik zincirinden tedarik zincirine kaymıştır. Bir şirketin tedarik zincirindeki ortakları, şirketin tedarik zinciriyle yakından bağlantılı olması nedeniyle şirketin başarısını etkileyebilir.

Zorluklar

- **Ürün Çeşitliliğini Arttırmak Ve Yaşam Döngüsünü (Süresini) Küçültmek**
 - Daha geniş ürün çeşitliliği ve daha kısa yaşam döngüsü belirsizliği artırırken, tedarik zincirinin içinde uyum sağlayabileceği fırsat penceresini de azaltır.
- **Küreselleşme Ve Artan Belirsizlik**
 - Tedarik zinciri performansını etkileyen döviz kurlarında, küresel talepte ve ham petrol fiyatında önemli dalgalanmalara neden oldu.

Zorluklar

- **Tedarik Zinciri Sahipliğinin Parçalara Ayrılması**
 - Firma dikey olarak daha az entegre
 - Kendilerinin sahip olmadığı tedarikçi ve müşteri yetkinliklerinden yararlanabilme
 - Yeni mülkiyet yapısı, tedarik zincirinin uyumlaştırılmasını ve yönetilmesini daha da zorlaştırdı
 - Bir tedarik zincirinin tüm üyelerinin uyumlaştırılması, tedarik zinciri uyumu sağlamada kritik öneme sahiptir.

Zorluklar

- **Değişen Teknoloji Ve İş Çevresi**
 - Müşteri ihtiyaçları ve teknoloji bakımından değişen çevreyle birlikte şirketler, stratejik uyumu sağlamak için tedarik zinciri stratejilerini sürekli değerlendirmeli
- **Çevre Ve Sürdürülebilirlik**
 - Birbirine bağlı olarak gelişir ve tedarik zinciri stratejisi tasarlanırken hesaba katılması gerekir
 - En büyük fırsatlardan bazıları tedarik zincirinin farklı üyeleri arasında eşgüdüm gerektiriyor

Ana Fikir

Ürün çeşitliliği ve daha kısa ürün ömrü döngüsü gibi birçok zorluk, tedarik zincirlerinin stratejik uyum sağlamasını zorlaştırdı. Bu zorlukların üstesinden gelmek, firmaların rekabet avantajı elde etmek için tedarik zinciri yönetimini kullanmaları için muazzam bir fırsat sunmaktadır.

Öğrenme Hedeflerinin Özeti

- 1. Neden stratejik uyumu başarmanın bir şirketin genel başarısı için önemli olduğunun açıklanması.*
- 2. Bir şirketin tedarik zinciri stratejisi ve rekabetçi stratejisi arasındaki stratejik uygunluğa nasıl ulaştığını tanımlanması.*
- 3. Tedarik zinciri boyunca stratejik uyum kapsamının genişletilmesinin öneminin tartışılması.*
- 4. Bir tedarik zincirini başarıyla yönetmek için üstesinden gelinmesi gereken başlıca zorlukların tanımlanması.*