

ULUSLARARASI LOJİSTİK

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Douglas Long

INTERNATIONAL LOGISTICS

GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Çeviri - Uyarlama: Mehmet Tanyaş • Murat Düzgün

 Springer

 nobel

KISIM I

KÜRESEL LOJİSTİK OPERASYONLARI YÖNETİMİ

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1. ULUSLARARASI LOJİSTİĞE GİRİŞ

BÖLÜM 2. KÜRESEL KAYNAK KULLANIMI VE TİCARET

BÖLÜM 3. KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

BÖLÜM 4. STRATEJİK PLANLAMA

KISIM I

KÜRESEL LOJİSTİK

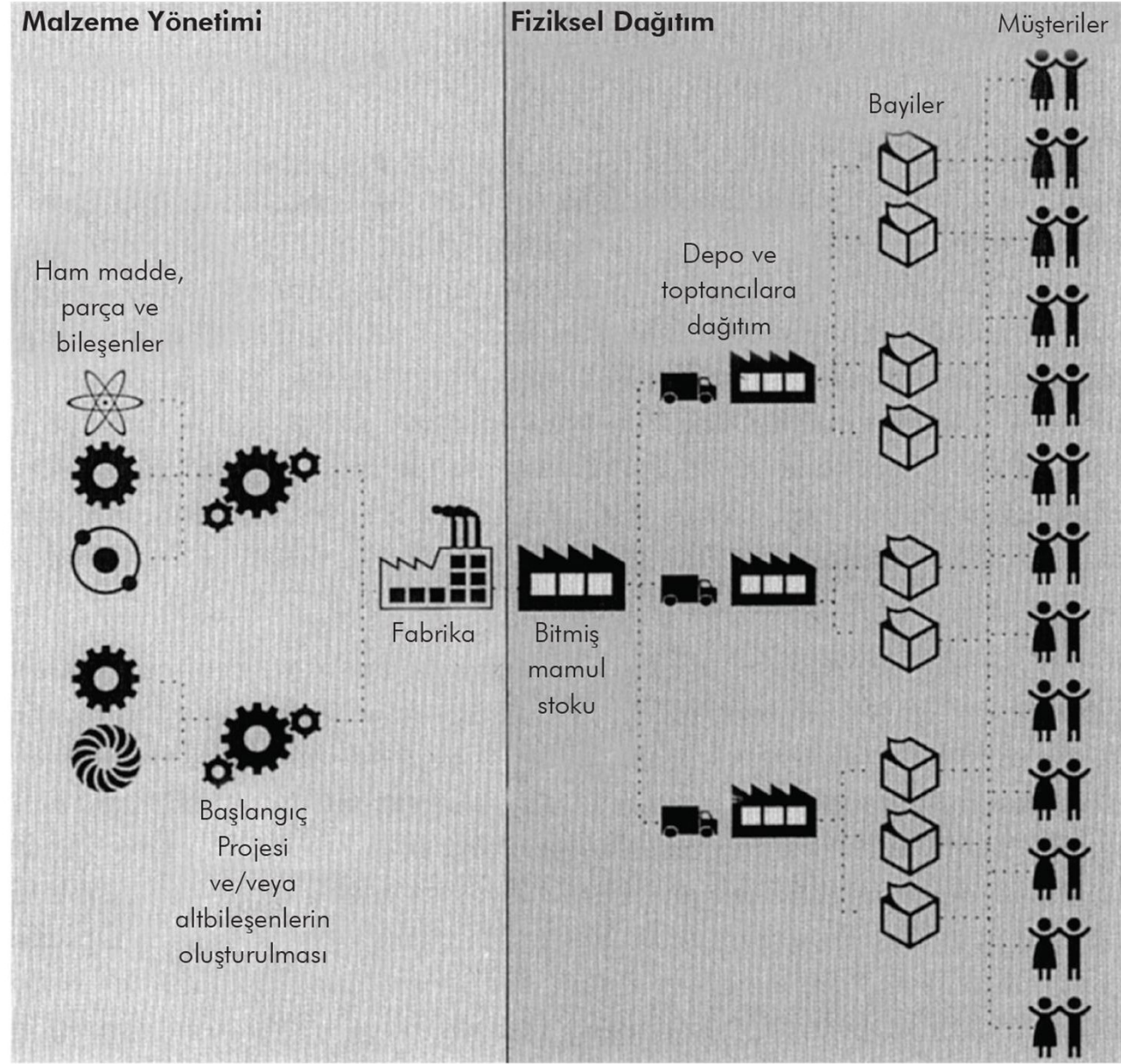
OPERASYONLARI YÖNETİMİ

BÖLÜM 1.

ULUSLARARASI LOJİSTİĞE GİRİŞ

LOJİSTİK NEDİR?

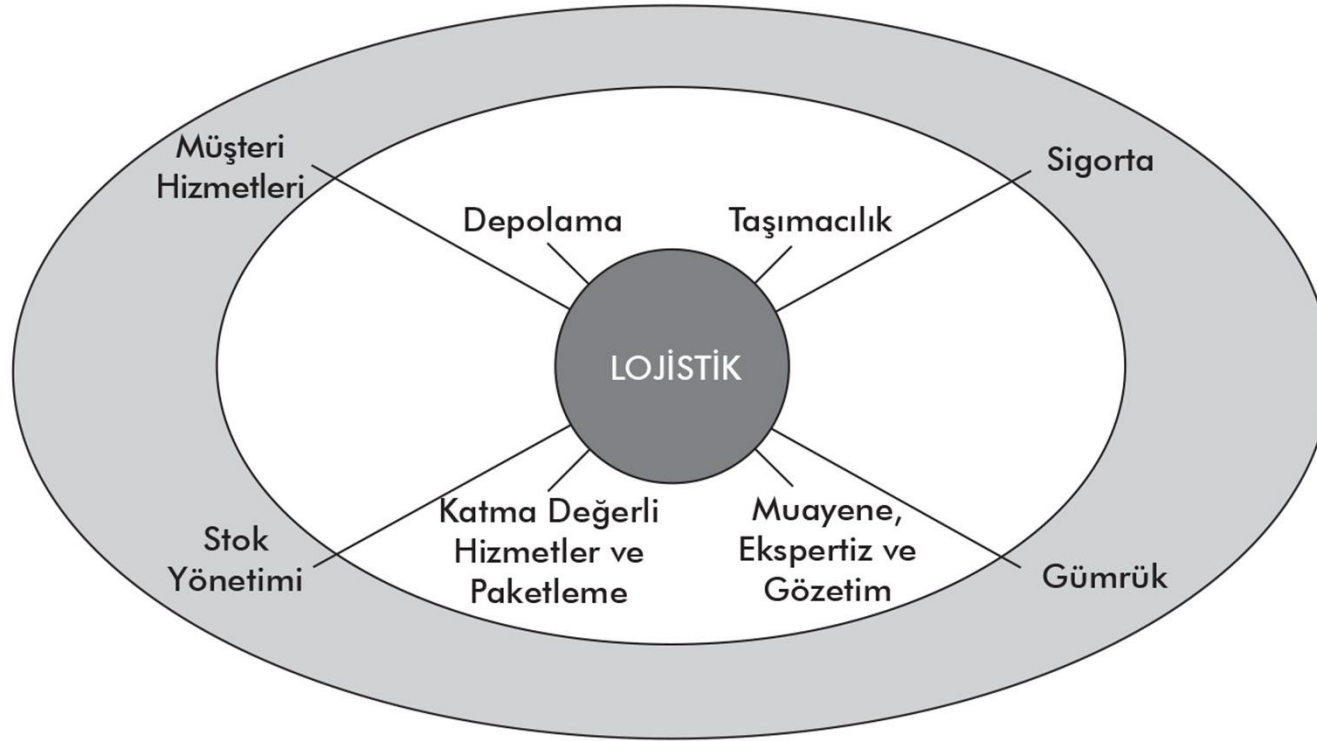
Lojistiğin tanımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals CSCMP) eski adı ile Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management-CLM) tarafından yapılan tanım “müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin, üretim noktasından tüketim noktasına, etkin, verimli akışı ve depolanmasını planlayan, yürüten ve kontrol eden, tedarik zinciri sürecinin bir aşaması” şeklindedir. Bu tanım kişilerin hareketlerini içermemektedir. CSCMP’nin tanımladığı lojistik, daha doğru olarak işletme lojistiği olarak ifade edilebilir. Lojistiği genel anlamda düşündüğümüzde ise kişilerin hareketlerini de düşünmek gerekecektir.



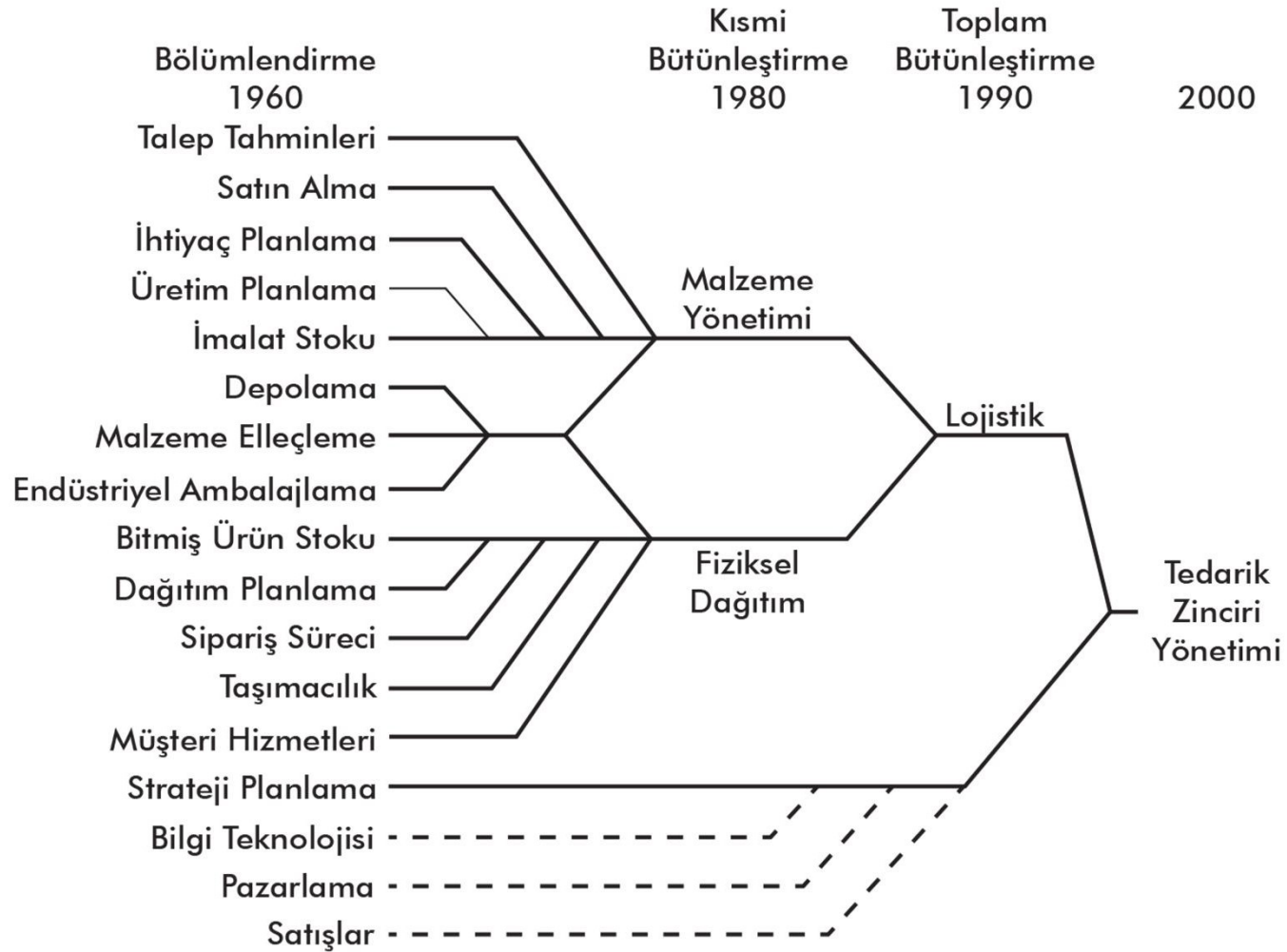
Sekil 1.1 İşletme Lojistiği

Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyinin Lojistik Tanımı

Müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin, üretim noktasından tüketim noktasına, etkin, verimli akışı ve depolanmasını planlayan, yürüten ve kontrol eden, tedarik zinciri sürecinin bir aşaması.

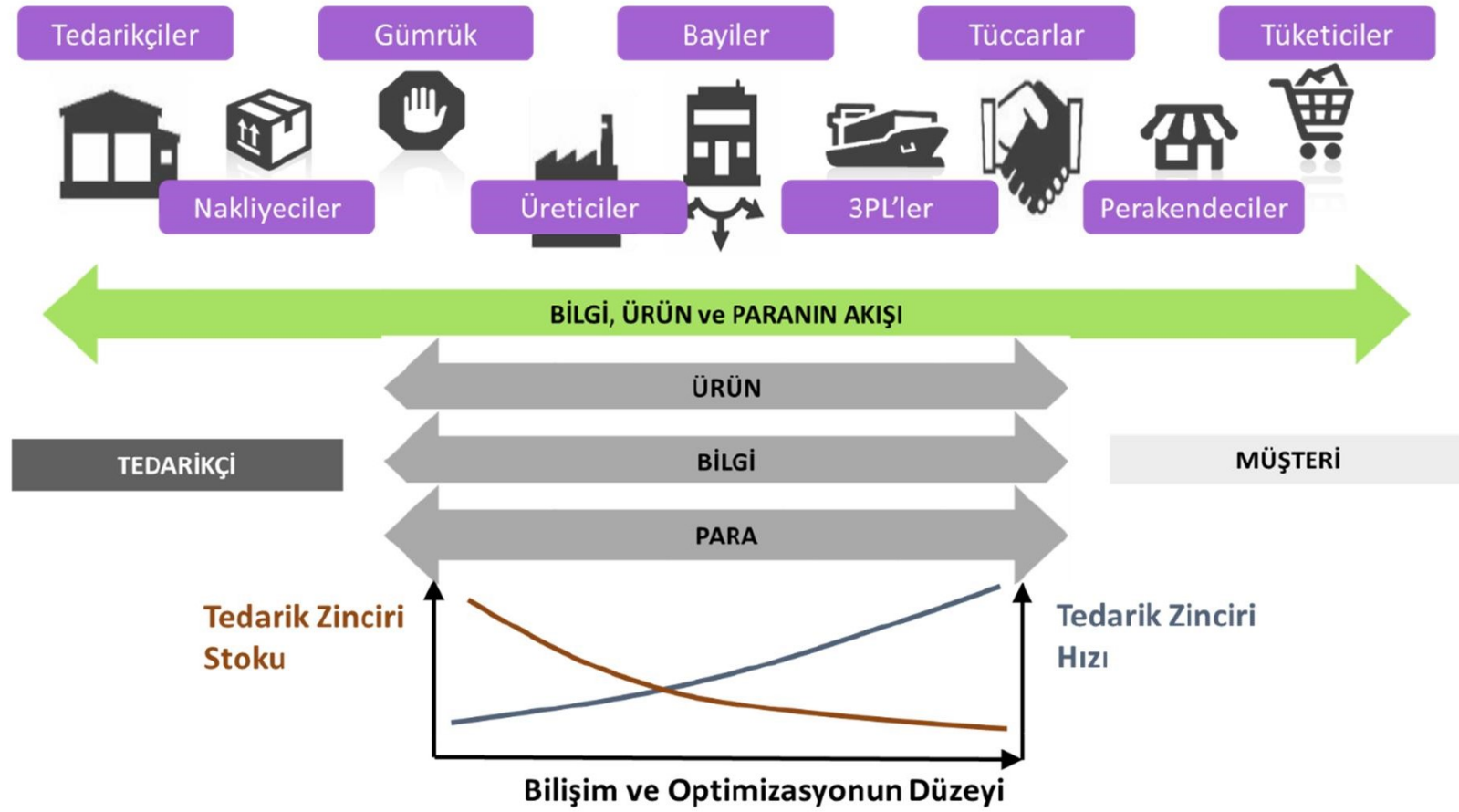


Şekil 1.2. Temel Lojistik Faaliyetler



John J. Coyle'nin izniyle hazırlanmıştır.

Şekil 1.3. Tedarik Zincirine Doğru Lojistiğin Evrimi



Şekil 1.4. Tedarik Zinciri

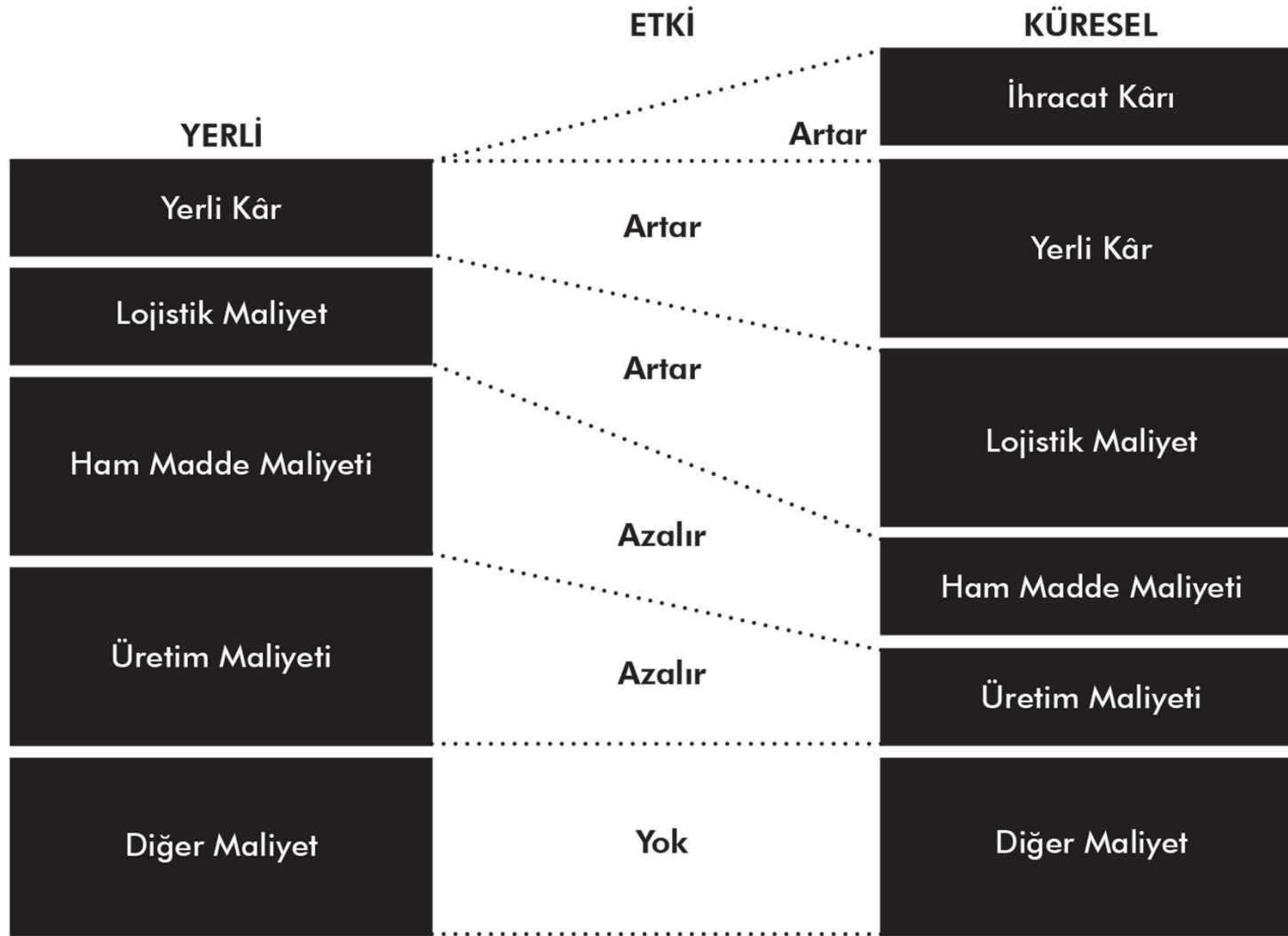
Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi'nin

Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

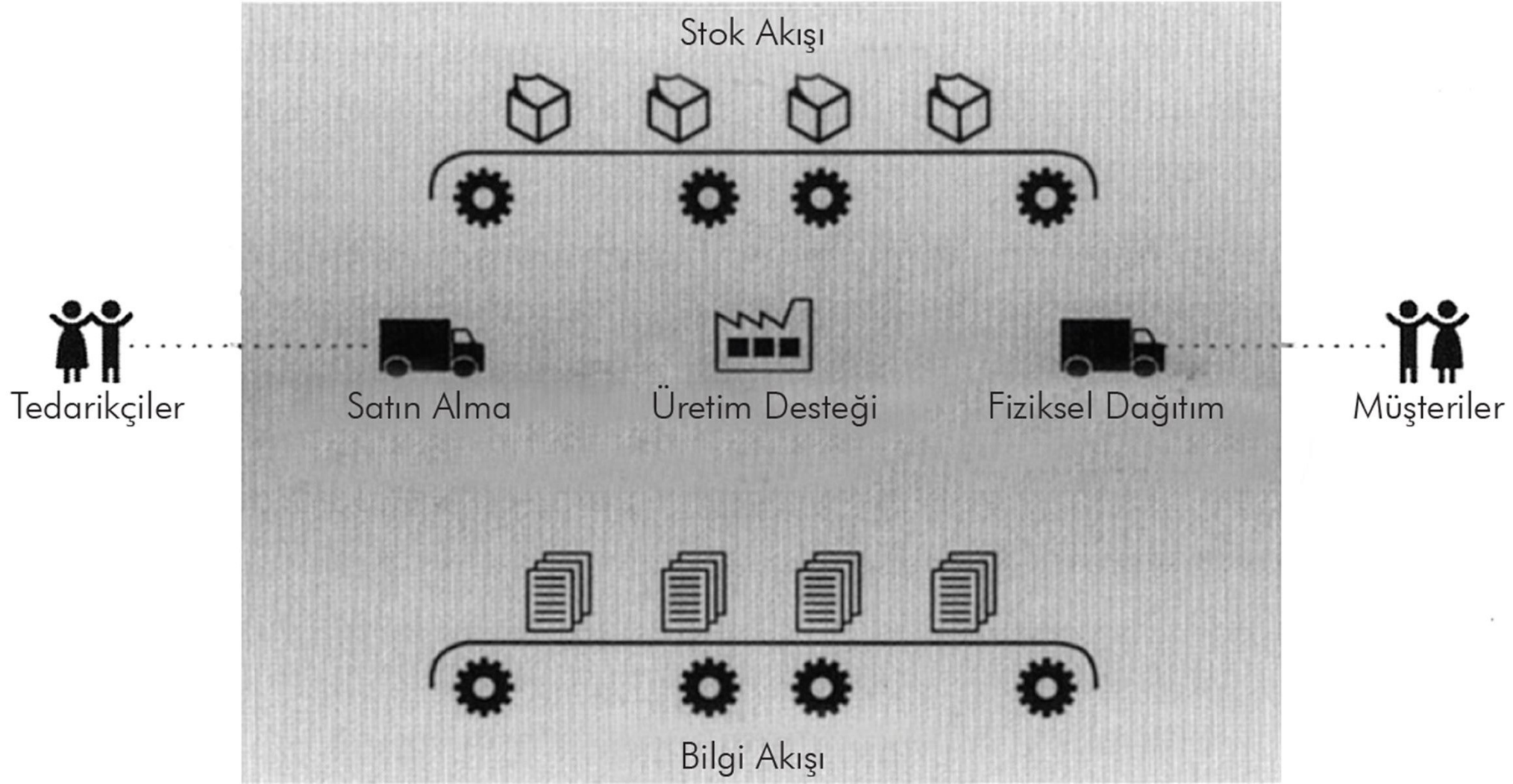
Tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin, uzun dönemli performanslarını artırmak amacıyla söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ait faaliyet planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde stratejik ve sistematik koordinasyonudur.

LOJİSTİĞİN AMACI NEDİR?

Lojistik, malzemeleri ihtiyaç duyuldukları yer(ler)e ulaştırma işi olarak görülebilir ancak taşımacılık ile aynı anlamda değildir. Taşımacılık, önemli bir fonksiyondur ama lojistik, çok daha geniş kapsamlıdır. Dünyaca ünlü lojistik otoriteleri olan Donald Bowersox ve David Closs'a göre lojistik; ağ tasarımı, bilgi akışı, stok ve depo yönetimi vb. taşımacılığı kontrol altında bulunduran ve kuşatan birçok faaliyetin koordinasyonunu gerektirmektedir.



Şekil 1.5. Küresel Lojistiğin Katma Değer Analizi

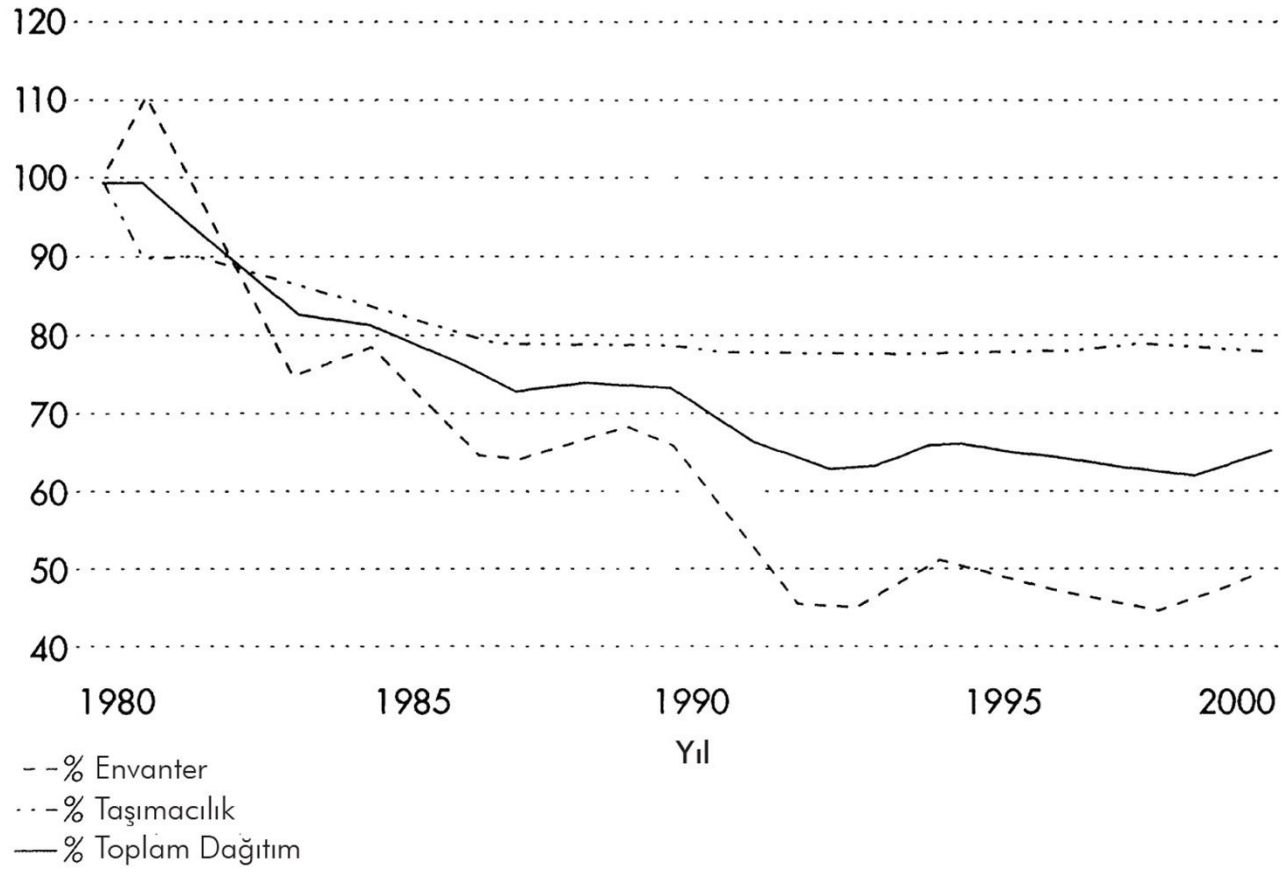


Şekil 1.6. Entegre Lojistik



Şirket içi lojistik malzeme yönetimi olarak da bilinir.

Şekil 1.7. Şirket İçi ve Şirketler Arası Lojistik



Şekil 1.8. GSMH'nin (Gayrisafi Millî Hasıla) Yüzdesi Cinsinden Fiziksel Dağıtım, Taşımacılık, Stok Taşıma Maliyetleri İndeksi

Kaynak: Cass Information Systems, Inc./ProLogis.

BÖLGESEL LOJİSTİK DEĞERLENDİRMESİ

Şu ana kadar işletme düzeyindeki birçok konuyu ele aldık, şimdi ise daha üst bir düzeye geçelim. Lojistik işiniz olduğunda, iş ortaklarınızın güçleri ve çalıştığınız bölgenin özellikleri son derece önemlidir. Lojistik yetkinliklerine göre iş ortaklarımızın değerlendirilmesi güvenli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Ayrıca çalışılan bölgenin nasıl değerlendirileceğini de bilmemiz gerekir. Ülkeler ve bölgeler lojistik olarak ayrıca yeteneklerine göre de değerlendirilebilir. Bölgesel lojistik değerlendirme önemlidir, çünkü dünyanın bazı bölgeleri, başarılarında önemli paya sahip mükemmel lojistik özelliklere sahiptir.

Üç Lojistik Ortam¹⁶

1. Askerî
2. Mesleki: Üretim, Hizmet
3. Sivil: Kamu, Özel

TAŞIMACILIĞIN ROLÜ

Taşımacılığın lojistikte, özellikle uluslararası lojistikte, merkezî bir rolü vardır. “Ürünleri ihtiyaç duyulduğu yerlere ulaştırmak” için bütün lojistik faaliyetlerin içinde belki de en önemlisi fiziksel taşımacılıktır. Ülke içi lojistikten uluslararası lojistiğe geçiş yaptığımızda, taşımacılığın rolü daha da önemli hâle gelmektedir.

Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde, bu önemli noktayı unutmaya yönelik bir eğilim bazen görülebilmektedir. Bu tür eğilimi olan kişilerde ve ortamlarda yönetim, strateji, kestirim vb. konular hakkında birçok ve uzun süren konuşmalar ile karşılaşılır.

LOJİSTİK VE TAŞIMACILIĞIN KISA TARİHÇESİ

Lojistik, köken itibarıyla bir askerî terimdir. Çünkü birçok savaşın kazanılmasında ya da kaybedilmesinde anahtar bir rol oynamıştır. Askerî uzmanlar, lojistiğin savaş kazanmanın temel koşullarından biri olduğunu söylemektedir. Tarihsel bazda; lojistik, birçok askerî savaşların kazanılmasında ya da kaybedilmesinde önde gelen bir faktör olmuştur. Taşımacılık devletlere, ülke içi, bölgesel ve küresel olarak güç uygulama yeteneği verebilmektedir. Ticaretin gelişmesi, ülke ekonomilerini güçlendirmiş, bu da ülkenin silahlı kuvvetlerinin daha ileri düzeylere yükselmesini sağlamıştır. Çin imparatorları komşu ülkelere gözdağı vermek ve onlardan haraç istemek amacıyla, Asya'daki çeşitli ülkelere harp filolarını yollamışlardır.

BÖLÜM 2.

KÜRESEL KAYNAK KULLANIMI VE TİCARET

KÜRESEL KAYNAK KULLANIMI

Lojistik ve taşımacılık hizmetlerine olan talebin belirlenmesinde ilk adım, bir şirkete gidip, neden uluslararası pazarlara yöneldiğini, neden ve ne kadar ithalat ve ihracat yaptığını sormaktır. Her şirketin kendine has nedenleri olmakla beraber, şirketleri uluslararası piyasaya iten birkaç genel eğilim vardır:

- *Uluslararası müşteriler*
- *Uluslararası rekabet*
- *Yasal düzenlemeler*
- *Yeni, geniş pazarlar*
- *Ölçek ekonomisi*
- *Maliyet avantajı*

Tedarikin Üç Stratejisi
Hacimsel konsolidasyon
Tedarikçiyle operasyonel entegrasyon
Değer yönetimi.

ULUSLARARASI TİCARET

Yukarıda firmaların dünya üzerinde nasıl iş yaptıklarını inceledik. Şirketlerin dünya çapında iş yapabilmesi için buna olanak veren yasal ve politik bir sistem olması gerekir. Uygun bir yasal sistem olmazsa, ortaya çıkacak riskler ticareti durma noktasına getirecek kadar büyük olabilir. İlk bölümden hatırlanacağı üzere, bir bölgenin lojistiğinin gelişmesi, uygun coğrafya ve fiziki altyapıya ek olarak yasaların izin verdiği ve desteklediği kurumsal altyapıya da bağlıdır.

Serbest Ticaret Anlaşması Olmayan

Ülke A

Ülke B

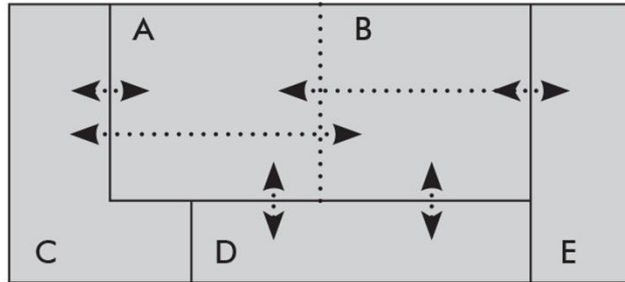
**Serbest Ticaret Anlaşması Olan**

Ülke A

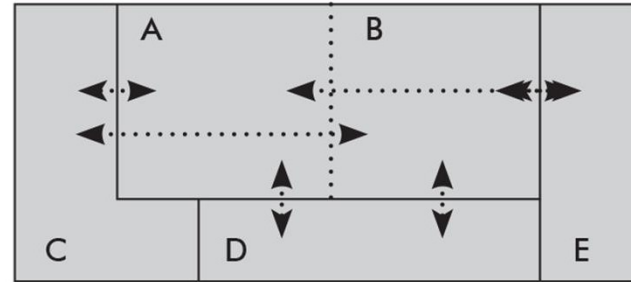
Ülke B



Engellemeler azaltılmış fakat tamamen kaldırılmamıştır. Sadece A ve B ülkeleri etkilenmiştir

Gümrük Birliği

Ülke A ve B arasındaki engellemeler kaldırılmıştır. Eğer A ve B aynı gümrük birliği içinde ise diğer tüm ülkeler A ve B ülkeleri ile ticaret yapabilir.

Ortak Pazar

Gümrük Birliği'nde geçerli olan hiçbir şey değişmemiştir. Sadece iş gücü A ve B ülkeleri arasında serbestçe hareket edebilir.

Şekil 2.3. Ekonomik Entegrasyonun Düzeyleri

ÜLKELER NEDEN TİCARET YAPAR?

Uluslararası ticareti doğuran çeşitli nedenler vardır. Hatta, o kadar ki bu faktörlerden bazıları hâlâ tam olarak anlaşılamamıştır. Aslında ticari faaliyetleri çeşitli düzeylerde ele almak mümkündür. Konuyu, salt ekonomik düzeyde düşünüp, ekonomik güçlerin etkisi altında oluşan dünya ticareti olarak düşünebiliriz. Ülke yasaları ve ekonomisinin belirleyiciliği altında yapılan ithalat ve ihracat, ulusal düzeyde dış ticareti ifade eder. Dış ticaret, bir şirketin ithalat ya da ihracat kararlarına bağlı bir faaliyet olarak dar çerçevede şirket düzeyinde de ele alınabilir.

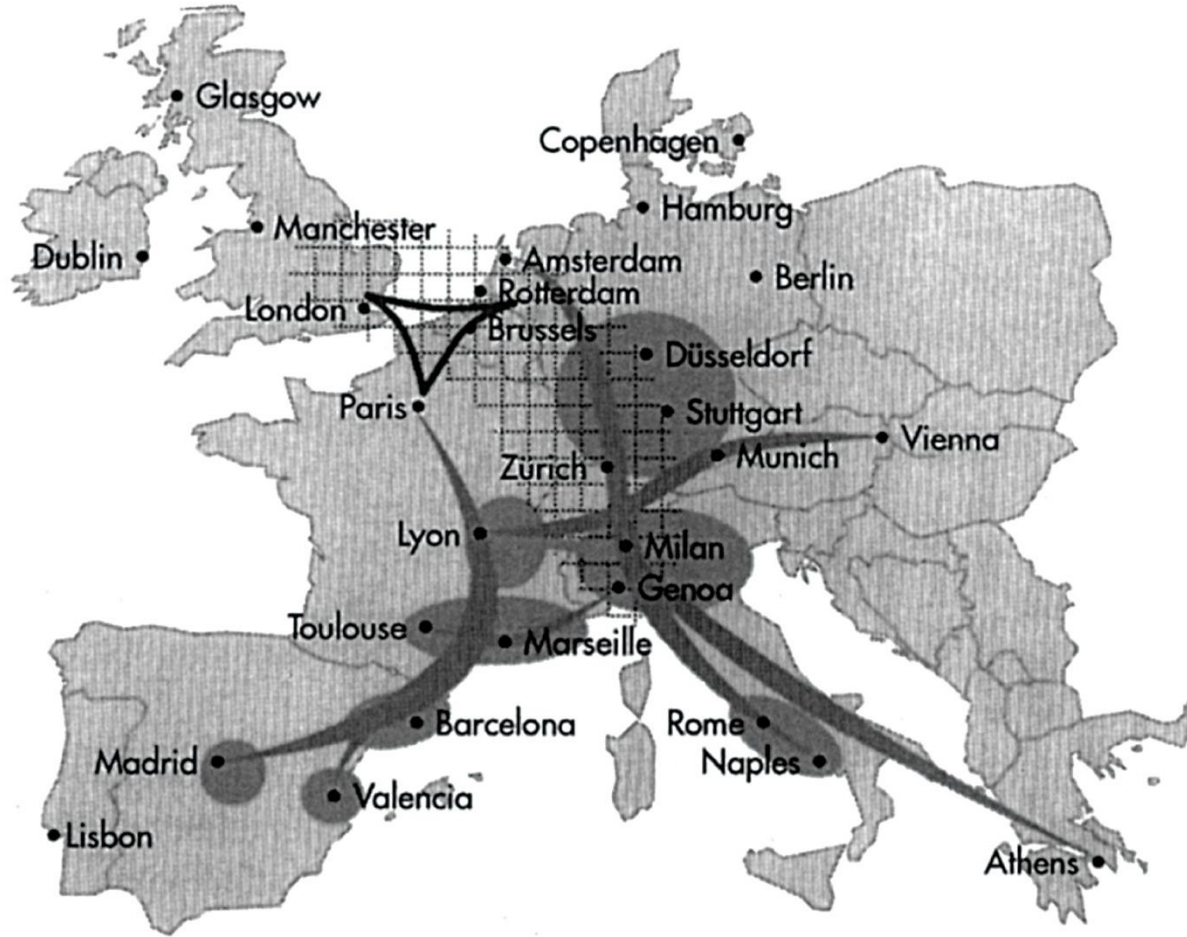
ULUSLARARASI TİCARETİN ÜLKELERE GÖRE DURUMU

Uluslararası ticaretin gerçekleştiği dünyamızda çok farklı modeller bulunmaktadır. Zengin ülkeler ticaretlerinin büyük kısmını diğer zengin ülkelerle yapar. Bu durum, zengin ülkelerin sermaye-yoğun ürünler ürettiklerini ve emek-yoğun ürünler üreten yoksul ülkelerle ticaret yaptıklarını savunan ticaret teorisiyle çelişiyor gözükcektir. Zengin ülkelerde çeşitli ürünler üretilir ve bu ürünleri satın alma gücüne sahip olan ülkeler de yine bunlardır. Öte yandan komşu ülkeler de birbirleriyle ticaret yapma eğilimindedir. Bunun sebebi, hem nakliye maliyetleri daha azdır hem de bu ülkelerdeki ekonomik faaliyetler arasında daha fazla bağlantı olabilir.

DIŞ TİCARETTE BAŞLICA EĞİLİMLER

- Zengin ülkelerin kendi aralarındaki ticaret
- Komşu ülkelerin birbirleriyle ticareti
- Sömürge ağları içindeki ticaret
- Ortak kültürlere sahip ülkeler arasındaki ticaret

-  Avrupa'nın yaşamsal eksenleri
-  Geleceğin ana eksenleri
-  Kuzey Denizi ve Manş Tüneli bağlantısı
-  Net göçmen kazanımları ve yeni aktivitelerle birlikte bölgelerin gelişimi



Şekil 2.4. Avrupa'nın Yaşamsal Eksenleri

Kuzey Amerika Serbest Ticaret
Anlaşması (NAFTA) 1992

Avrupa Ekonomik Topluluğu
Bölgesi 1993

Avrupa Serbest Ticaret
Anlaşması (EFTA) 1960

Avrupa Ekonomik
Topluluğu (EC)
1957

Andean Paktı 1991

Güneydoğu
Asya Ülkeleri
Birliği (ASEAN)
1992

Mercosur 1991

Şekil 2.5. Dünyadaki Bölgesel Ticaret Blokları

BÖLÜM 3.

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ

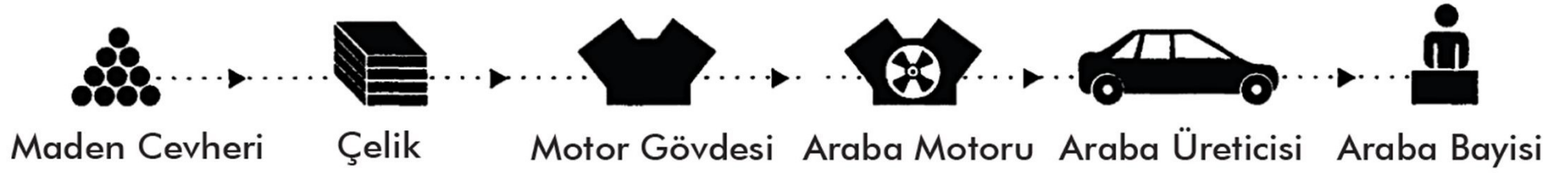
YÖNETİMİ

TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

Tedarik zincirinin en iyi örneklerinden birini oluşturan Henry Ford, işe ilk olarak bir otomobil montajı fabrikasıyla başlamıştır. Montajı yapılan ürünlerin ana parçalarının imalatını gerçekleştirmek için ikinci fabrikayı kurmuş, söz konusu ana parçalar için gerekli küçük parçaların imalatı amacıyla çok daha fazla fabrikaya sahip olmuştur. Fabrikalarında üretilen parçaların ham maddesinin temini için gerekli olan bir çelik dökümhanesini de daha sonra bu zincire eklemiştir.

Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

Müşteri ve diğer paydaşlar için değer yaratan ürün, hizmet ve bilgi sağlamak amacıyla ilk tedarikçiden son kullanıcıya kadar olan kilit iş süreçlerinin entegrasyonudur.²



Şekil 3.1. Tedarik Zinciri

TEDARİK ZİNCİRİNDE VERİMLİLİK

Süreç entegrasyonu ne kadar zorsa, bu entegrasyondan kazanç da o kadar fazla olacaktır. Bir firma yüksek verimlilikte çalışan ve rakiplerinin kuramadığı bir tedarik zinciri yapısı kurduğunda, önemli bir rekabet avantajı elde etmiş olacaktır. Peki, tedarik zinciri entegrasyonu üyelerine ne gibi yararlar sağlamaktadır? Öncelikle, zincirin parçası olan firmalar arasındaki iş birliği riskleri azaltmakta ve gerçekleştirilen tüm lojistik faaliyetlerin verimliliğini arttırmaktadır. İkinci olarak ise zincir üzerindeki gereksiz fazlalık ve israflar ortadan kaldırılmaktadır.

Maden Cevheri



1.200

200 Fazla

Çelik



1.150

150 Fazla

Motor Gövdesi



1.100

100 Fazla

Araba Motoru



1.050

50 Fazla

Araba Üreticisi



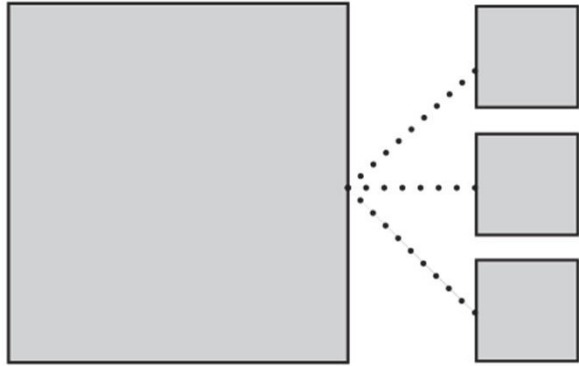
1.000

Şekil 3.2. Tedarik Zincirinde İsraf

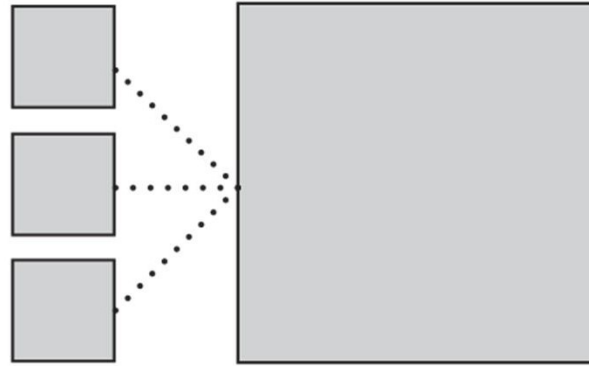
DAĞITIM KANALI İLİŞKİLERİ

Tedarik zinciri yönetimi, kısmen şirketin iç operasyonlarıyla, kısmen de onun diğer şirketlerle olan ilişkileriyle ilgilidir. Şirketin iç operasyonlarının, iş birliği yapılan şirketlerle uyum içinde olması gerekir. Ancak kritik nokta, diğer şirketlerle olan ilişkilerdir. Geçen birkaç on yılda, şirketlerin diğer şirketlerle olan ilişkilerini yönetme tarzlarında önemli değişiklikler oldu. Rekabet ve karşı çıkma yerine, iş birliğine doğru bir kayma görülüyor. Endüstriler içi rekabet ve endüstriler arası rekabet birbirinden farklıdır. Rekabetin, benzer ürünler üreten ve aynı hedef müşteriler için yarışan farklı şirketler arasında olması beklenir. Ancak burada bahsedilen, daha iyi fiyat ve koşullar için gerçekleşen, alıcı ve satıcı arasındaki rekabettir.

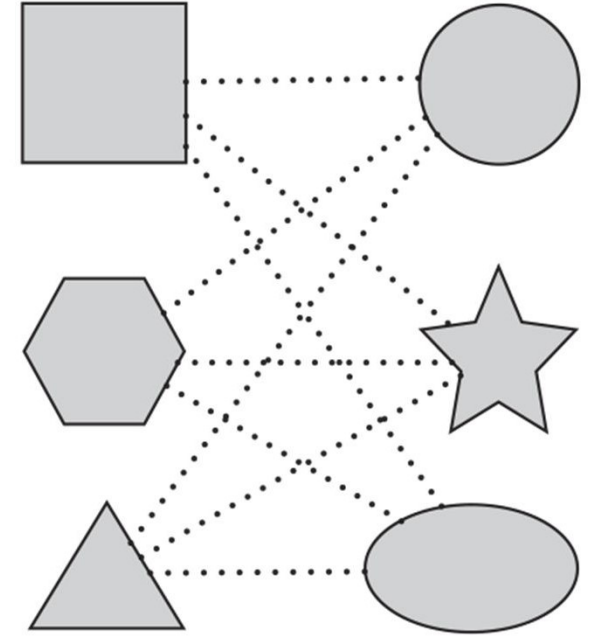
Dağıtım



Toplama



Özelleştirme



Şekil 3.3. Yük Çeşitleri

TEDARİK ZİNCİRİNİ YÖNETMEK

Bir tedarik zinciri kurmak, yalnızca ilk aşamadır. Sistemi yönetmek ise sürekli ve sonu olmayan bir süreçtir. Uluslararası tedarik zincirleri başka bazı özel konuları da gündeme getirmektedir. Performans çevrim süresi, farklı şirketler arasındaki mesafe ve anlaşmaların artan karmaşıklığı nedeniyle uzamaktadır. Bunun birkaç nedeni şu şekildedir: Pek çok operasyonel uygulama farklıdır, kanal üyeleri farklı diller ve farklı para birimleri kullanmakta, farklı yasal/politik sistemlerde çalışmaktadır. Ayrıca uluslararası işlemler daha karmaşıktır ve uluslararası sınırları geçmek birçok yasal düzenlemeyi ilgilendirir.

PAZARLAMA KANALLARI

Önceki bölümde küresel açıdan, uluslararası ticarete, lojistiğe olan talebin kaynağı olarak baktık. Şimdi ise talebe, pazarlama perspektifinden bakalım. Pazarlama öğrencilerinin öğrendiği ilk şey 4P'dir: product (ürün), place (yer), promotion (tanıtım) ve price (fiyat). Tüm bunlar birlikte çalıştığında, biz en çok yer ile ilgileniyoruz. Bir ürünün pazarlanması, müşterilerin ona ulaşabilmesini gerektirir.

Burada önemli olan, yalnızca ürünün müşteriye teslim edildiği yer değil, aynı zamanda oraya nasıl getirildiğidir. Bowersox ve Closs'a göre pazarlama kanalları, ürün ve hizmetlerin alım ve satım sürecine katılan şirketler arasındaki ilişkiler sistemidir.

BÖLÜM 4.

STRATEJİK PLANLAMA

PLANLAMA SÜRECİ

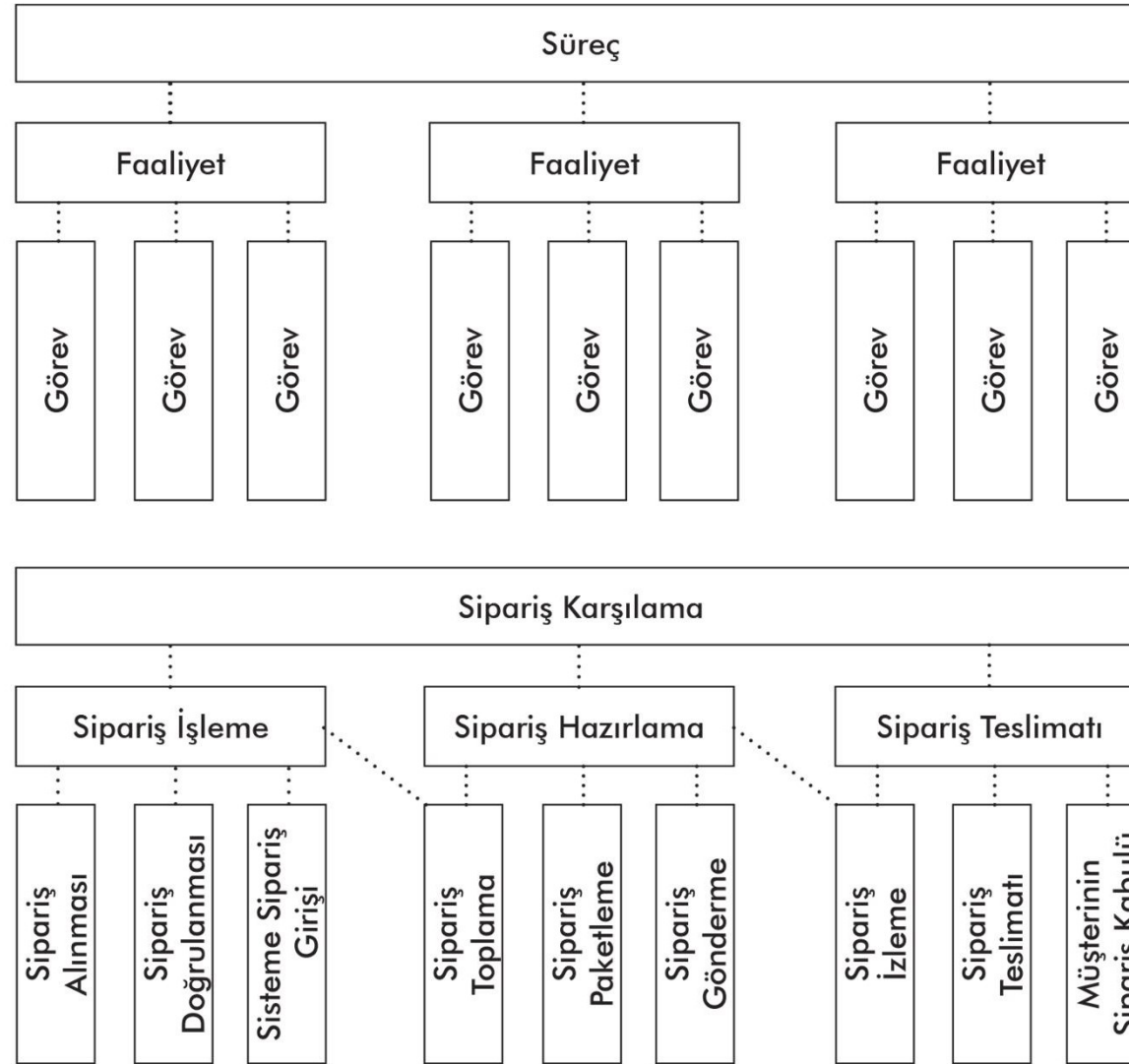
Stratejik planlama, bir kuruluşun üç önemli soruya yanıt vermek için kullandığı bir yoldur. Bunlar şu şekildedir: Biz kimiz, nerede olmak istiyoruz ve oraya nasıl ulaşacağız?

Biz kimiz?

Nerede olmak istiyoruz?

Oraya nasıl ulaşacağız?

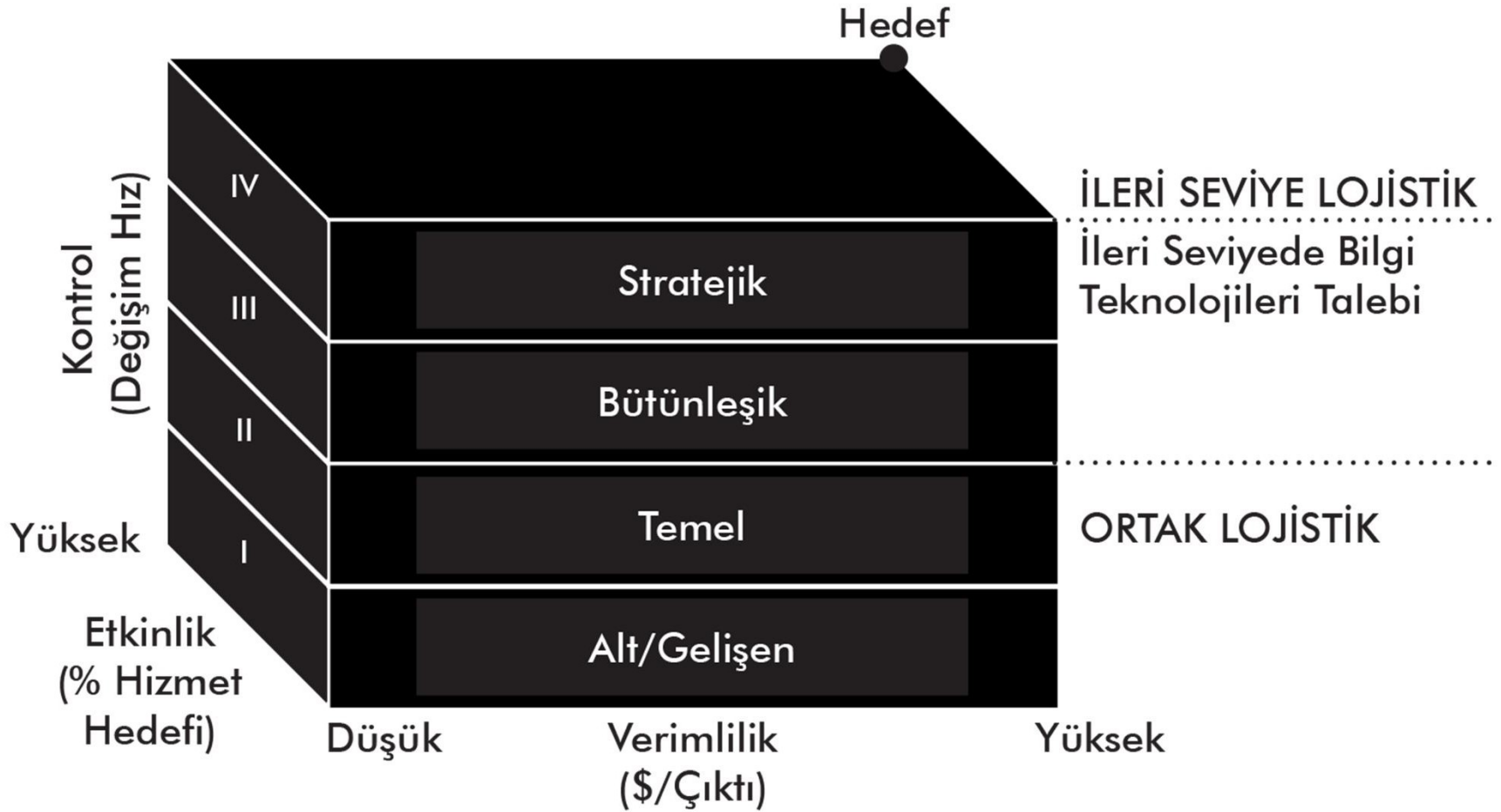
Tüm şirketler, stratejik planlamayı işlerinin temel bir parçası yapmalıdır. Çoğu şirket bu konuda eksik kalırken yüksek performanslı şirketler, başarılarını çoğu zaman iyi bir plana borçludur. Bir Lojistik Yönetim Konseyi (*Council of Logistics Management-CLM*) çalışmasına göre araştırma kapsamındaki şirketlerin dörtte üçü stratejik planlama yapmakta ve üçte ikisi de yazılı planlar oluşturmaktadır.



Kaynak: Keebler "Keeping Score", Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, 1999, s. 142.

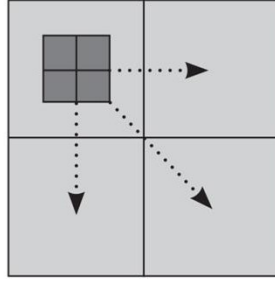
Şekil 4.1. Süreç, Faaliyet ve Görev ilişkileri

Bilgi Teknolojisinin Lojistik Performansı Üzerindeki Etkisi



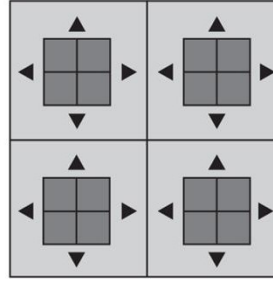
Şekil 4.2. Malzeme Lojistiği Performansının Değerlendirilmesi

A. Global Yoğun Üretim



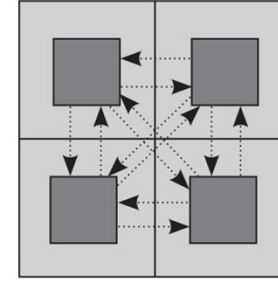
Bütün üretim tek bir konumda gerçekleşir. Ürünler dünya pazarlarına ihraç edilir.

B. Lokal Pazar Üretimi



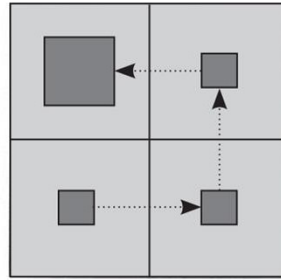
Her üretim birimi belirli çeşit ürün ve hizmetleri üretir ve bulunduğu ulusal pazara sunar. İhracat yapılmaz. Her üretim tesisinin boyutu ulusal pazarın hacmi ile sınırlıdır.

C. Global veya Bölgesel Pazar İçin Üretim Uzmanlığı

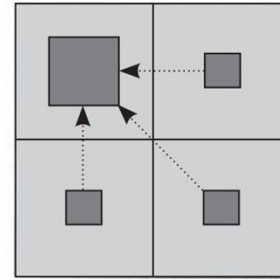


Her üretim birimi pek çok ülkenin bölgesel pazarlarına satış için sadece bir ürün üretir. Geniş bölgesel pazardan ötürü sunulan ölçek ekonomisi nedeniyle tesis kapasiteleri oldukça yüksektir.

D. Ülkeler Arası Dikey Entegrasyon



Her üretim birimi üretim akışının farklı kısımlarını gerçekleştirir. Tesisler ulusal sınırlar üzerinden "zincir-benzeri" bir sıra ile bağlıdır; bir tesisin çıktısı diğer bir tesisin girdisidir.



Her üretim birimi üretim sürecindeki farklı bir operasyonu gerçekleştirir ve çıktısını başka bir ülkedeki son montaj tesisine gönderir.

Şekil 4.3. Üretim Birimleri Coğrafyası

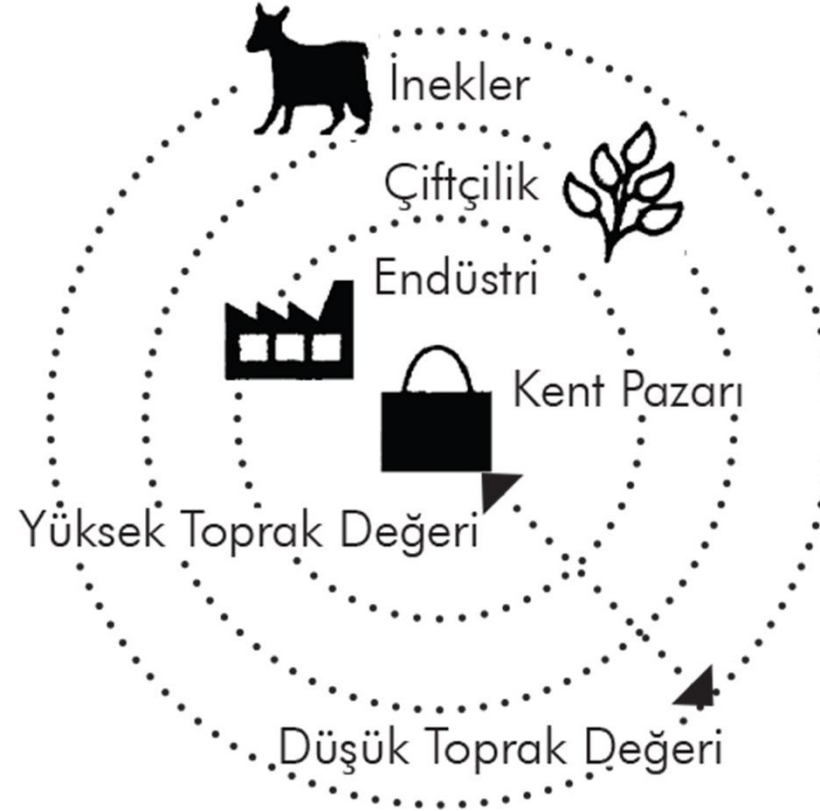
FİNANSAL KONULAR

Şimdi, planlama sürecinde lojistik için belirgin öneme sahip olan finansal konulara bakalım. Şunu akılda tutmak gerekir ki finans, bir konuyu bir başka açıdan anlama dilidir ve hangi dil kullanılırsa kullanılsın her zaman bir çeviri zorluğu olacaktır. Lojistik, nesnelerin hareketi ile ilgilidir. Finans, bunu mali terimlerle açıklamaya çalışır. Özellikle iş dünyasında lojistiği anlamak ve yönetmek en iyi finans terimleri ile olur ancak bu tek yol değildir. Müşteri hizmetleri ve insani yardım gibi bazı lojistik konular, finansal analize imkân tanımaz.

YER SEÇİMİ TEORİSİ VE AĞ TASARIMI

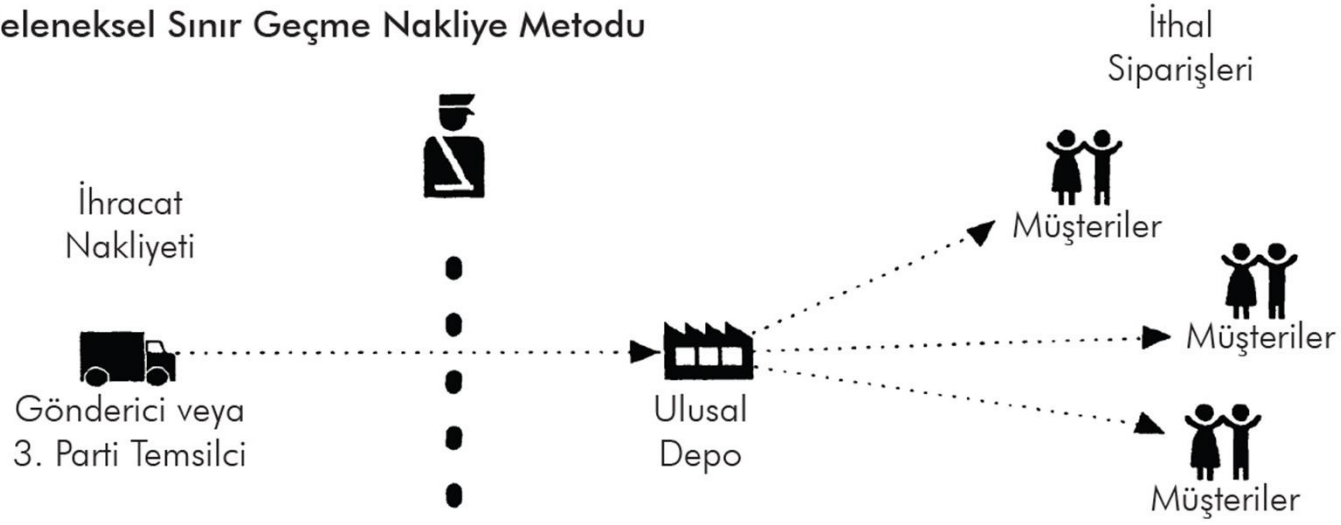
Yer seçimi teorisi, nesnelerin **nereye neden yerleştirilmesi gerektiği** üzerine çalışır. Bu çalışma, şirket ve yer olmak üzere iki düzeyde yapılır. İlk durumda, şirketler (bilinçli ya da bilinçsiz olarak) yönetim merkezlerini, ofis alanlarını, fabrikalarını, depolarını ve diğer birimlerini nereye konumlandıracaklarına karar vermek için belirli ölçütler kullanır. İkinci durumda, **sektörel gelişimin genel yapısı** incelenir ve bu durum neden bazı bölgelerde daha çok fabrika bulunurken diğer bölgelerde ise daha çok hizmet birimlerinin (büroların) bulunduğu açıklamasıdır.

Von Thumen'in "İzole Eyaleti"

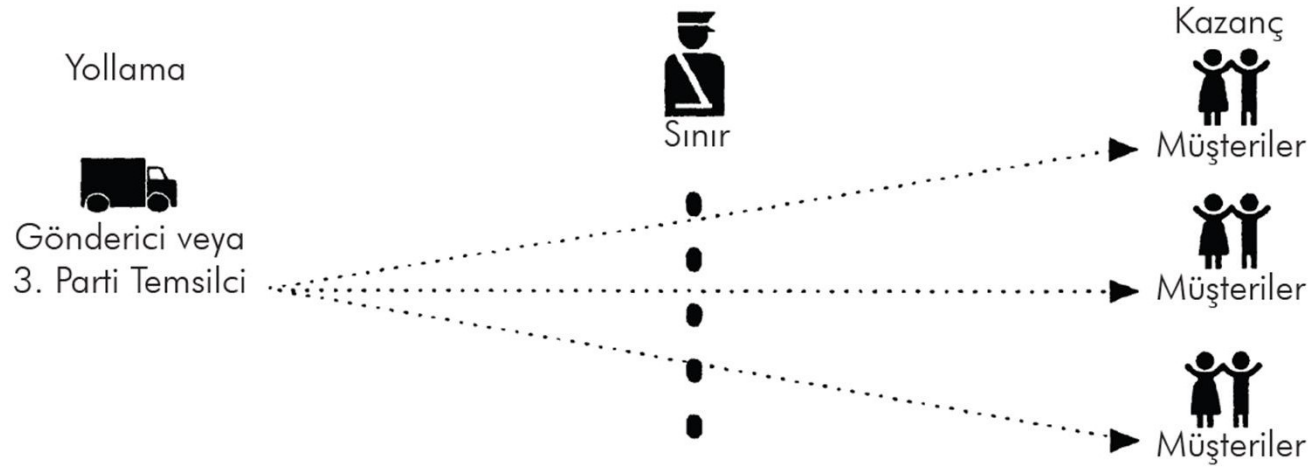


Şekil 4.4. Von Thumen'in İzole Devleti

Geleneksel Sınır Geçme Nakliye Metodu

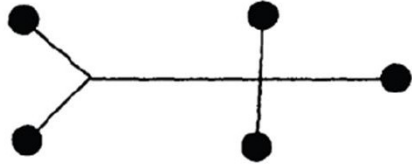


Direkt Sınır Geçme Nakliyesi

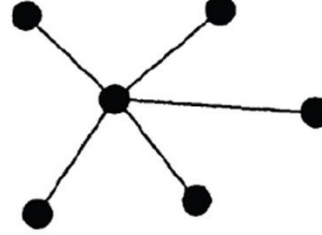


Şekil 4.5. Uluslararası Sevkiyat Metotları

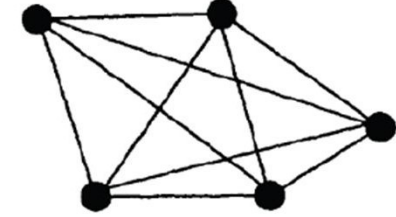
Dal



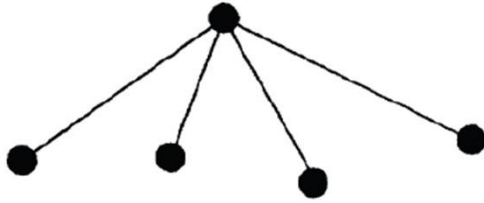
Merkez ve Tekerlek Parmağı



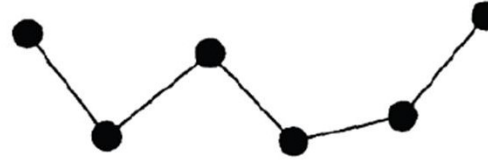
Ağ/Halka



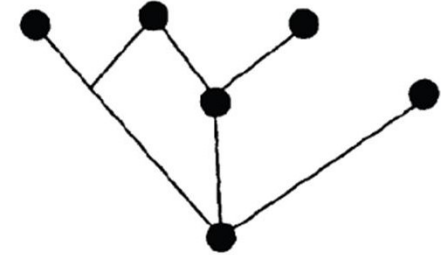
Hiyerarşi



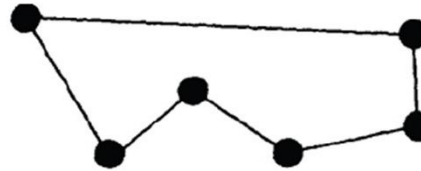
Paul Revere'in Turu



Kanalizasyon

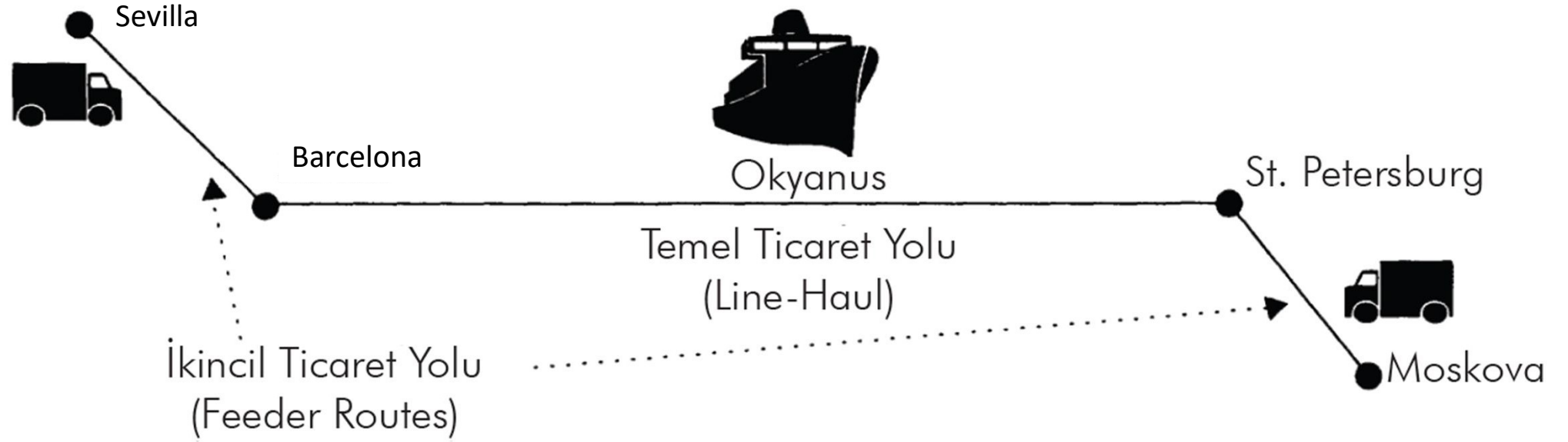


Gezgin Satıcı



Şekil 4.6. En Çok Bilinen Ağ Tasarımları

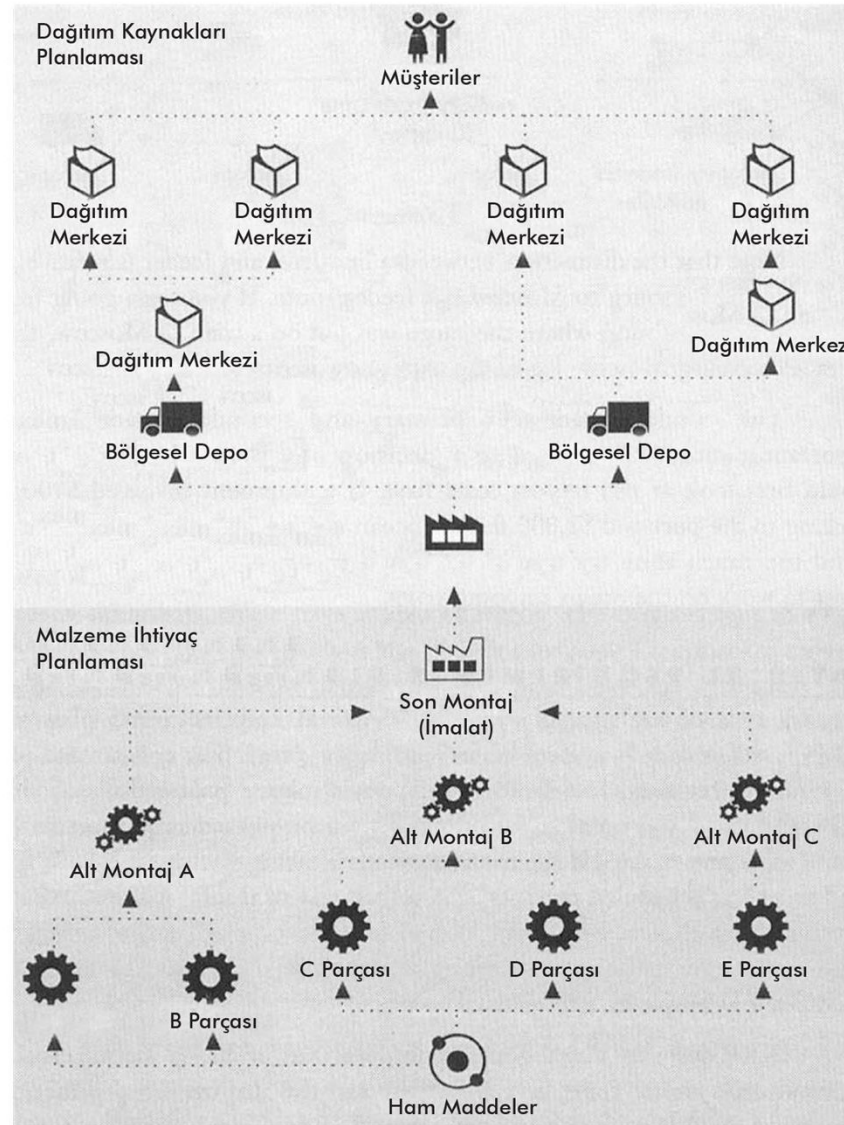
Ticaret Yolları



Şekil 4.7. Ticaret Yolları

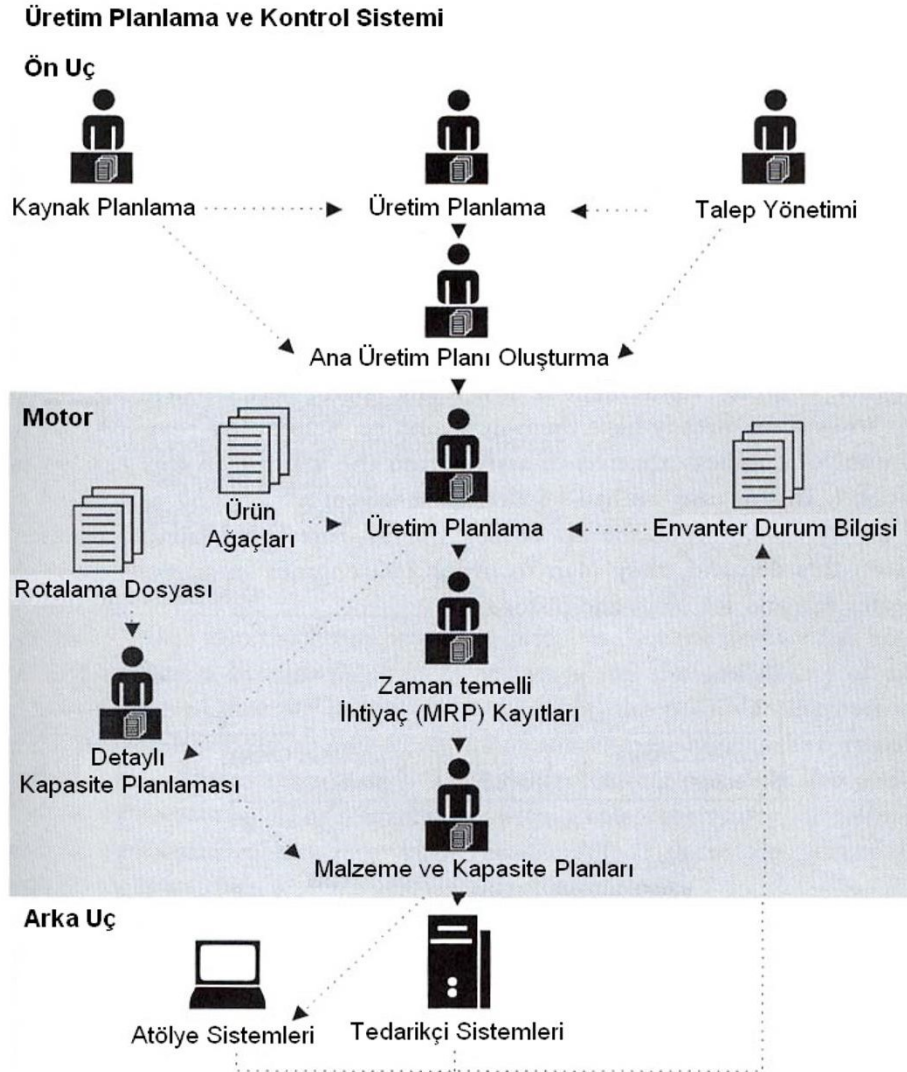
MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI

Lojistik planlamanın temel bir aracı olan malzeme ihtiyaç planlaması (Material Requirements Planning-MRP) şöyle tanımlanmıştır: ***“Bir şirketin ürün siparişleri veya ana üretim programı ile ürün ağaçlarını (Bill of Material-BOM) (bazı hâllerde reçete) kullanarak brüt malzeme gereksinimlerinin belirlenmesi, daha sonra elde bulunan stok ile önceki üretim ve satın alma emirlerini hesaba katarak parçalar ve malzemeler için zaman bazında net gereksinimlerin çizelgelenmesi sistemidir.”*** Vollman, Berry ve Whybark’ın bu konuda klasikleşmiş olan kitabında, MRP’yi “bitmiş ürünler için hazırlanmış programı gerçekleştirmek adına doğru zamanda, doğru miktarda, doğru parça” felsefesi olarak tanımlamaktadır.



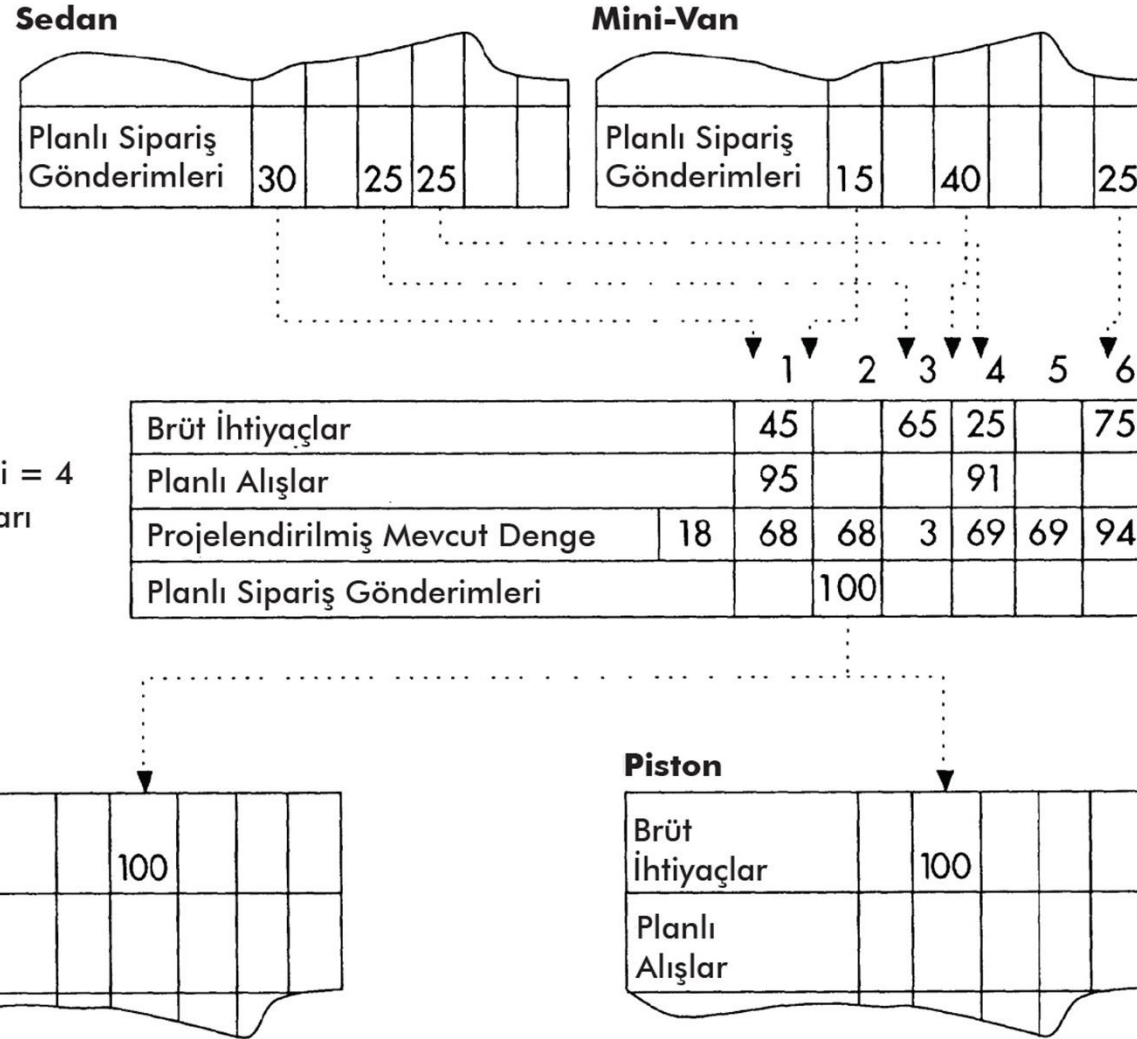
Kaynak: Based on Vollman et al "Manufacturing Planning and Control Systems", 3rd edition, Irwin, New York 1992, Copyright the Mc Graw-Hill Companies.

Şekil 4.8. Dağıtım ve Malzeme İhtiyaçları Planlaması Sistemleri



Kaynak: Based on Vollman et al "Manufacturing Planning and Control Systems", 3rd edition, Irwin, New York 1992, Copyright the Mc Graw-Hill Companies.

Şekil 4.9. Üretim Planlama ve Kontrol Sistemi



Kaynak: Based on Vollman et al "Manufacturing Planning and Control Systems", 3rd edition, Irwin, New York 1992, Copyright the Mc Graw-Hill Companies.

Şekil 4.10. Malzeme İhtiyaç Planlaması Sistemi

SATIŞ TAHMİNLERİ

Geleceği görebilme yeteneği paha biçilmezdir ama bizim yapabildiğimiz sadece tahminler oluşturmaktan ibarettir. Tahmin, tüm olası çıktılar ve gerçekleşme olasılıklarıdır. Genellikle tüm olası çıktıları ve olasılıklarını bilemeyiz. Lojistikte, sabit değerdeki müşteri ihtiyaçlarını karşılamak oldukça kolay olurdu. Ancak problem, müşteri taleplerinin sürekli değişiyor olmasıdır. Bu durum bizi fazla stok, karşılanamayan siparişler veya son dakikada yapılan pahalı teslimatlarla baş başa bırakır. Tüm bunlar potansiyel olarak pahalı seçeneklerdir.

KIYASLAMA

Kıyaslama (benchmarking), bir şirketin performansını değerlendirmek amacıyla, operasyonlarını örnek model veya kıyas olabilecek başka bir şirketin operasyonlarıyla karşılaştırması sürecidir. Kıyaslama Japoncada *dantotsu* (en iyinin en iyisi olmaya çalışmak) olarak geçmekte, Japonca isimlerle anılan pek çok uygulamada olduğu gibi, kıyaslama, lojistiğin geliştirilmesinde popüler bir yaklaşım olmuştur. Diğer bir düşünceye göre kıyaslama, organizasyonların kendi performanslarını değerlendirebileceği bir rol modeli veya standardıdır. Rekabet ortamında; eğer rakipleriniz sizden daha iyiye, pazar payınızı kaybedersiniz.

TERSİNE LOJİSTİK

Tersine lojistik, malzemelerin tedarik zincirindeki genel gidiş yönünün tersine harekete neden olan pek çok faaliyeti içerir. CSCMP tanımına göre “Tersine lojistik, iadeler, tekrar kullanılacak boş kapların tedarikçiye götürülmesi, ambalaj ve ürünlerden kaynaklanan tehlikeli olan veya olmayan atıkların uzaklaştırılması vb. gibi faaliyetlerin yönetimini içeren geniş kapsamlı bir terimdir. Malzeme ve bilginin, normal lojistik faaliyetlerin tersi yönünde akışına neden olan faaliyetleri içerir.”