

COVID-19 Tedarik Zinciri

Çalkantılı Dönemlerde İşinizi Yönetmek

16 Nisan 2020



pwc

strategy&

Gündem

1. COVID-19 Etkisi
2. Kriz Yönetimi – Acil olarak yapılması gerekenler
3. Kısa Vade – Etkilerin değerlendirilmesi
4. Orta Vade - Tedarik Zincirinde öne çıkacak konular

Kısa vadeli önlemler proaktif direncin temelini nasıl oluşturur?

- **COVID-19 isimli koronavirüs**, modellenmesi, ölçümü ve tahmini zor olacak şekilde **dünya üzerindeki operasyonlarda ve tedarik zincirlerinde etkisini** göstermektedir. Etkilenen coğrafi bölgeler pek çok **global tedarik zincirinin merkezinde** yer almaktadır.
- **Kantitatif verinin eksikliği ve tükenen ve/veya boşa çıkan stok miktarlarının giderek artması** şirketleri sözleşmelere dayalı yükümlülüklerini yerine getiremeyeceklerine dair endişeye sürüklemektedir.
- Çin başta olmak üzere salgından etkilenen ülkelerden **tedarik edilen malzemelerin maliyetlerinin; ek mesai ve hızlandırılmış taşıma masraflarının** yanı sıra **malzeme stokunu artırmak ve kapasiteyi korumak amaçlı ödenen primler** kaynaklı **artış göstermesi** beklenmektedir.
- Şirketler ayrıca **alternatif satınalma stratejileri** üzerinde çalışmaktadır. Virüsün yayılmasının farklı bölgelerde ortaya çıkması ve artışı ile genel seyri doğrultusunda **alternatif tedarik senaryolarını belirlemek ve bunların operasyon için nasıl bir anlam teşkil edeceğini değerlendirmek** kritik önem taşıyacaktır.



Kriz Yönetimi

- Tedarik zinciri önceliklerini güncelle (talep, tedarik, stok, lojistik)
- Operasyonlarının sürekliliğini sağla
- Müşteri ve tedarikçi ilişkilerini yönet



Kısa Vade

- Arz ve talep etkilerini ölçümle
- Alternatif tedarik stratejilerini belirle
- Operasyonel riskleri değerlendir ve senaryoları planla



Orta Vade

- Tedarik zinciri boyunca görünürlüğü sağla
- Riski modelle ve yönet
- Dirençli tedarik zinciri tasarla ve uygula



Kriz Yönetimi – Şimdi acil olarak ne yapmalıyız?



İş sürekliliğini sağlayın ve tedarik zincirinizi koruyun

Avrupa ve Amerika'daki otomotiv fabrikaları operasyonu durdurmaktadır. Bu fabrikaların ne zaman tekrar üretime başlayacağı konusundaki belirsizlikle birlikte tedarik zinciri geniş çaplı bir kesintiye uğramaktadır. Avrupa içerisinde dahi ürünlerin taşınması konusunda ciddi kısıtlamalar mevcuttur. COVID-19 salgınına yönelik olarak şirketler operasyonlarına ve tedarik zinciri yönetimine ilişkin aşağıdaki kriz yönetimi önlemlerini almaktadır (1/2):

Hızlı aksiyon alma

- Tedarik zinciri önceliklerini (talep, tedarik, stok, lojistik) gözden geçirerek ileriye yönelik kısa vadeli planları değişikliklere göre hızlı bir şekilde güncellemek
- Çin başta olmak üzere salgının etkilediği ülkelerde üretilmesi planlanan yeni ürünleri başka ülkelerdeki üretim tesislerine yönlendirmek
- Eldeki stoku karantina alanlarından uzaklaştırıp liman gibi sevkin kolay yapılabileceği alanlara çekmek

Tedarikçi yönetimi

- Tedarik güvenliğini sağlamak amacıyla tedarik ağını dengelemek; zayıf tedarikçileri destekleyerek faaliyetlerine devam etmesi için yardımcı olmak
- Kritik ve güçlü tedarikçileriniz ile ilişkileri güçlendirmek
- Kritik olmayan ve ikame edilebilir tedarikçilerinize odaklanarak nakit gücü avantajını kullanmak
- Birincil tedarikçinin etkilendiği ancak ikincil tedarikçinin etkilenmediği durumlarda onaylı parçaların ve alternatif hammaddelerin kullanımını başlatmak
- İkinci ve üçüncü kademe tedarikçilerin kapasitelerini, teslimatlarını; eğer mümkünse tahsis edilmiş kaynaklarını ve ek üretim kapasitelerini garanti altına almak
- Halihazırda güvenilir ikincil tedarikçileri olmayan parça ve hammaddeler için ürünün yeniden tasarımını ya da malzeme kalifikasyon kaynaklarını devreye sokmak
- Kaynaklarınızı tedarikçileriniz ile birlikte aktif olarak yönetmek
- Tedarikçileriniz ve diğer tüm paydaşlar ile iş birliği halinde problemlere birlikte çözüm üretmek



Kriz Yönetimi – Şimdi acil olarak ne yapmalıyız?



COVID-19 salgınına yönelik olarak şirketler operasyonlarına ve tedarik zinciri yönetimine ilişkin aşağıdaki kriz yönetimi önlemlerini almaktadır (2/2):

Müşteri yönetimi

- Müşterileri gecikmelerle ilgili bilgilendirmek ve kısa vadeli kârı optimize edecek ya da sözleşme maddelerini karşılayacak şekilde müşteriye ayrılan kaynakları düzenlemek
- Kısa vadeli gelirleri optimize edecek şekilde (örn. yaz mevsimi başı itibariyle tedarikte sıkıntı yaşanabilecek durumlarda halihazırda elde bulunan ürünlerin stokuna indirim yaparak) talebi şekillendirmek

Stok yönetimi

- Salgından etkilenmiş alanlardaki tedariki kısıtlı olan hammadde ve stok malzemelerini önceden temin etmek
- İçinde bulunduğunuz tedarik ağını dikkate alarak stok yönetimini gerçekleştirip işletme sermayesini optimize etmek

Lojistik

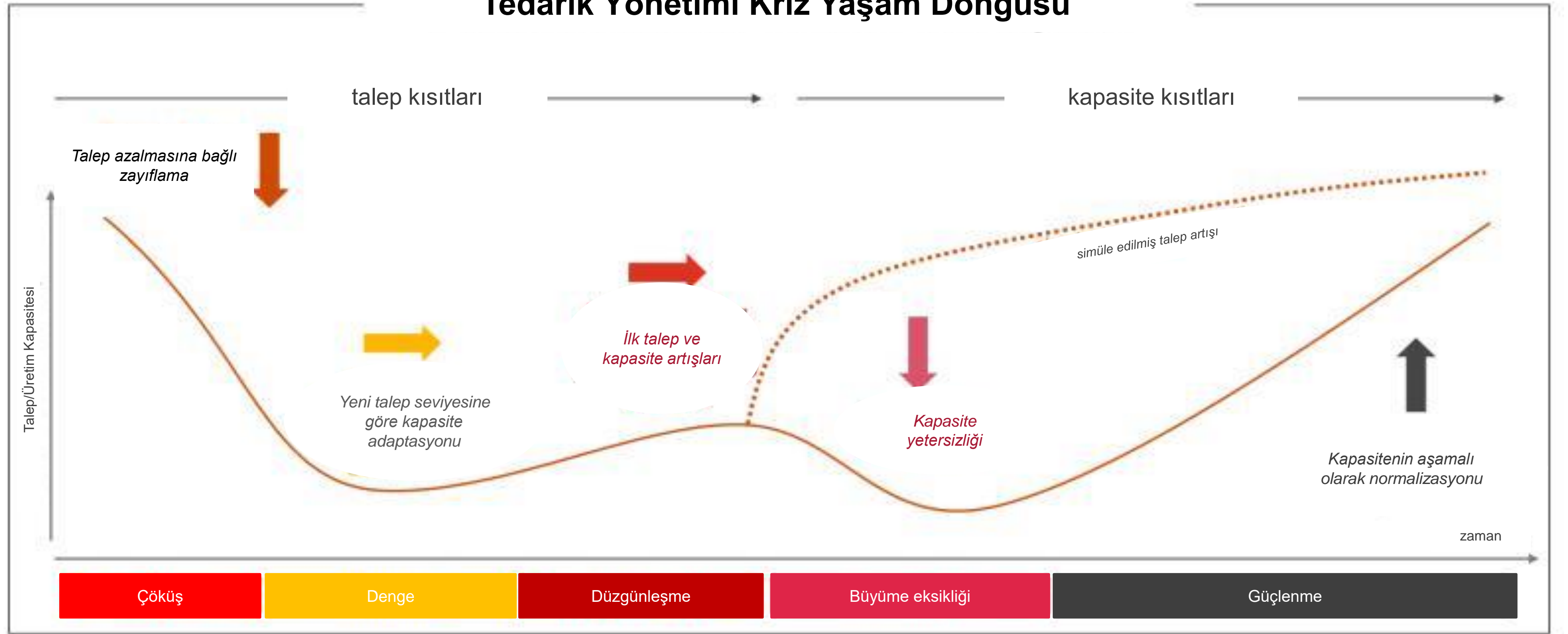
- Alternatif tedarik kaynaklarını belirlerken taşıma rotaları ve kombinasyonlarını da eş zamanlı olarak tanımlamak
- Tedarik ve kapasite sağlandığı ölçüde geleceğe yönelik havayolu taşımacılığını güvenceye alıp denizyolu taşımacılığı bazlı tedarik sürelerini kısaltmak

Şirketler önümüzdeki birkaç çeyrek için baz tahminlerine öngörebildikleri talep ve tedarik değişimlerini yansıtmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadır. Ancak etkinin ne ölçüde arttığı ile ilgili gerçekçi bilgi edinmek güçtür.



Kısa Vade – Etkilerin değerlendirilmesi

Tedarik Yönetimi Kriz Yaşam Döngüsü





Kısa Vade – Etkilerin değerlendirilmesi

Salgından etkilenmiş bölgelerdeki üretim tesisleri yavaş yavaş faaliyete döndükçe ve bilgi eksiklikleri tamamlandıkça, şirketler tedarik zincirleri üzerindeki etkileri daha kapsamlı şekilde tanımlamaya başlayacaktır. Bu tanımlama büyük olasılıkla aşağıdaki başlıkları içerecektir:



Virüsün arz ve talepteki kısa ve uzun vadeli sorunlara ve gelecekteki pazar performansına olan etkisini ölçmek



Kritik işletme fonksiyonlarına operasyonel risk değerlendirmesi yapmak; coğrafya bazında iş sağlığı, hijyen ve güvenlik koşullarını (örn. üretim sahası, depo) sağlamak



Potansiyel hasarı değerlendirebilmek için tüm kademelerdeki kritik tedarik zinciri verilerine erişmek, üretim etki analizini gerçekleştirmek



Geçici bir süreliğine stok iyileştirme ve değerlendirme sürecine (örn. talep artışı) mümkün olduğu ölçüde hazırlık yapmak



Alternatif satınalma stratejileri (örn. stratejik ortaklıklar, yerli veya lojistik açıdan risk teşkil etmeyen tedarik kaynakları ile ilerlemek vb.) geliştirmek



Çok merkezli / alternatifli tedarik zincirleri kurmak / Talep-tedarik-lojistik darboğazlarına ilişkin simülasyonlar yapmak



Takip eden birkaç çeyrek için tedarik hacmi ve talep miktarındaki değişikliklerle ilgili olarak kritik tedarik zinciri paydaşları ile haberleşmek, üretimin yeniden başlaması ve kademeli olarak artırılmasına yönelik senaryo çalışmaları yapmak



Finansal olan ve olmayan operasyonel etkileri daha iyi anlayabilmek adına global ölçekte senaryo planlama çalışmaları yapmak



Alınacak önlemler işin devamlılığını sağlayıp kar-zarar tablosundaki etkiyi azaltacaktır



Reaktif kriz yaklaşımı (Kriz çoktan etkilerini göstermeye başlamıştır)

- | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ✓ Optimize üretim hacmi | ✓ Finansal kayıpların telafisi |
| ✓ Satışa olan etkinin minimize edilmesi | ✓ Devlet desteği |
| ✓ Arttırılmış müşteri memnuniyeti | ✓ Hızlı COVID-19 kriz müdahalesi |
| ✓ Değer zincirindeki kar getirisine odaklanılması | ✓ Rekabet üstünlüğü |
| ✓ Kayıpların elimine edilmesi | ✓ Nakit akışına yönelik önlemler |
| ✓ Alternatif tedarikçilerin belirlenmesi | ✓ Anlık fiyat indirimlerine gidilmesi |



Kestirimci yaklaşım (Proaktif kriz önlemi)

- | | |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ✓ COVID-19 etkileri için hazırlık | ✓ Finansal kayıplar için öngörude bulunma |
| ✓ Güvenilir kriz uyarı ve müdahale sistemleri | ✓ Kök nedenlere derhal karşılık verebilme |
| ✓ Gelişim alanlarının anlaşılması | ✓ Daha yüksek çalışan tatmini |
| ✓ Etkinin tahminlenmesi | ✓ Rekabet üstünlüğü |
| ✓ Krizi fırsata çevirmek – daha yüksek pazar payı | ✓ Olası devlet desteği ile ilgili bilgi edinilmesi |
| ✓ Alternatif malzeme araştırması | ✓ Alternatif tedarikçi araştırması |

Orta Vade – Tedarik zinciri görünürlüğü, risk yönetimi ve dirence odaklanma

Tedarik zinciri görünürlüğü iyileştirin

- Birinci, ikinci ve üçüncü kademe tedarikçilerinizle ilgili kapasite kısıtlarını görünür kılmak için **tedarik zinciri görünürlük araçlarını** devreye alın.
- Tedarik zincirindeki tüm oyuncular ve ağda yer alan **tüm paydaşlar** arasında gerçek zamanlı, tam ve **doğru bilginin entegre** bir şekilde paylaşılması daha da kritik hale gelmektedir.
- Bu bağlamda, **tedarik zincirlerinin dijitalleşmesine** yönelik adımların hızla planlanıp uygulamaya geçirilmesi beklenmektedir.



Yeni risk ve maliyetleri modelleyin

- Yöneticiler yeni araç ve teknolojilerin **iş zekâsına** nasıl katkı sağlayacağını incelemelidir ki bu husus **dijital tedarik zinciri** ile bağlantılı olarak değerlendirilebilir.
- Örneğin, **makine öğrenmesini** kullanan risk değerlendirme araçları makroekonomik, jeopolitik verilere; küresel sağlık, kur verilerine bakarak belirli ilişkiler kurabilir ve bu sayede risk ve fırsatları belirleyebilir.
- Şirket yöneticileri potansiyel karbon dengeleme maliyeti gibi ek unsurları dâhil edecek şekilde **toplam üretim ve lojistik maliyet** araçlarının kapsamını genişletmelidir.

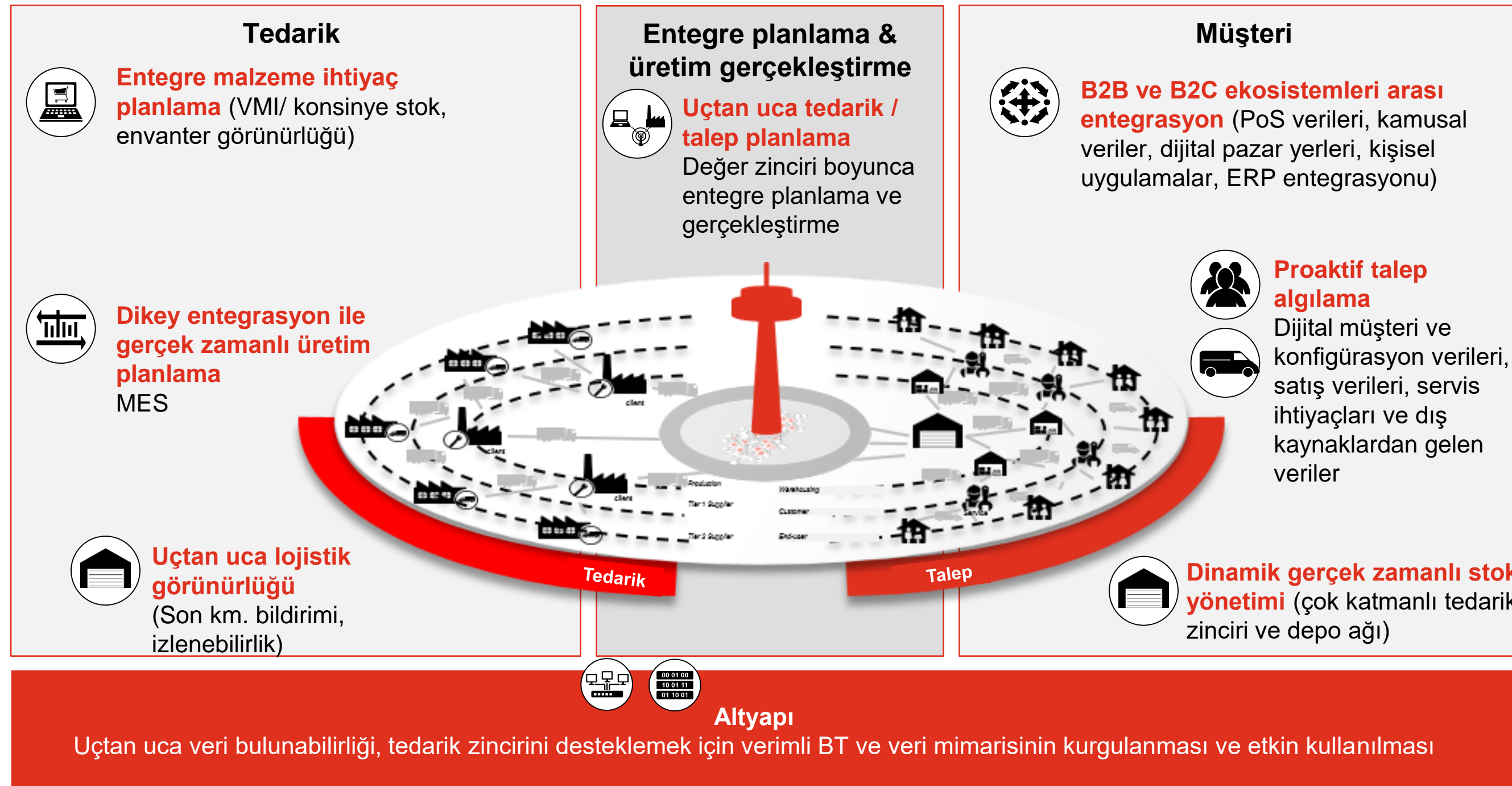


Dirence odaklanın

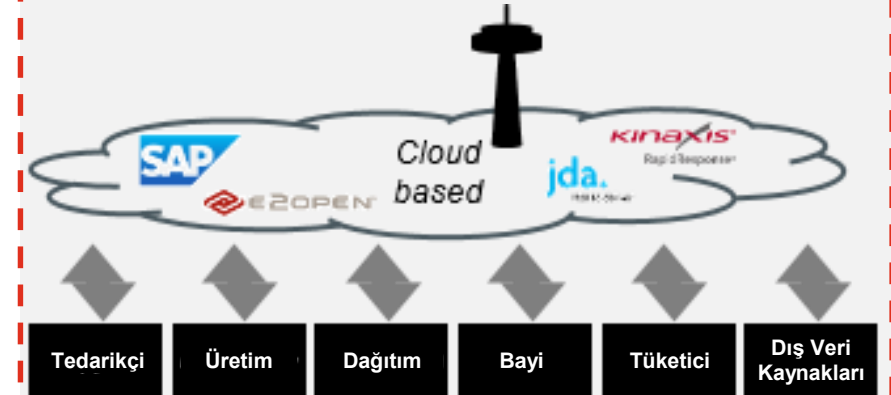
- Salgından edinilen öğrenimlerle birlikte, tedarik zinciri operasyonlarının **rekabetçi yönü** daha kapsamlı **proaktif** bir modele doğru gitmektedir.
- COVID-19 salgını nedeniyle tedarik zincirlerinin **direnç** sağlamak için daha uzun ömürlü yeniden yapılandırmalar uygulaması beklenmektedir.
- Şirketler bu tür olaylar neticesinde değişen ticaret politikaları nedeniyle coğrafî boyutta operasyonlarını çeşitlendirmeye başlamış olup **tedarik zincirindeki direnci** artırıcı yaklaşımları **proaktif ve sistemli** bir şekilde devreye almaları beklenmektedir.



Uçtan uca tedarik zinciri görünürlüğü, zincir boyunca yer alan oyuncuların entegre olduğu ortak bir dijital platform ile sağlanabilir



Sektörel örnek uygulama



Küresel üretim işletmesinin bulut ERP çözümünü kullanarak kurduğu tedarik zinciri ekosistemi

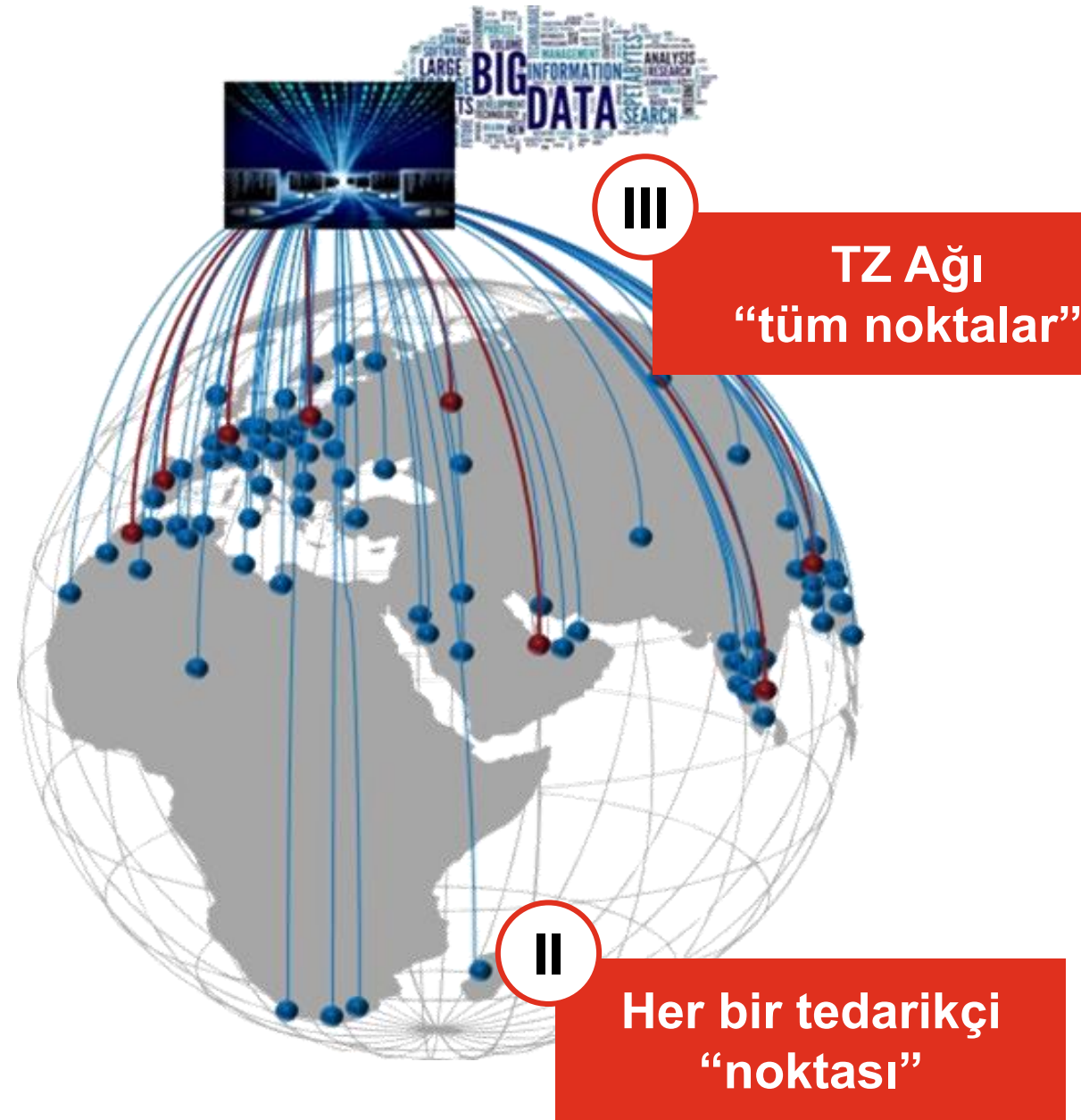
- Tedarikçilerden dahili operasyonlara ve müşterilere kadar olan tüm paydaşların ortak kullandığı bulut bazlı işbirliği platformu
- Müşteri talepleri veya ürün bulunabilirliği ile ilgili değişikliklerin mümkün olduğunca gerçek zamanlı sisteme girilmesi ile tedarik zinciri boyunca etkin iletişim ve bilgi akışı
- Farklı sistem ve lojistik platformlarının entegrasyonu

PwC'nin Tedarik Zinciri Risk Modeli uçtan uca kapsamlı bir risk değerlendirmesi için önde gelen veri kaynaklarından yararlanmaktadır

Kapsamlı Değildir



Büyük Veri Analitiği

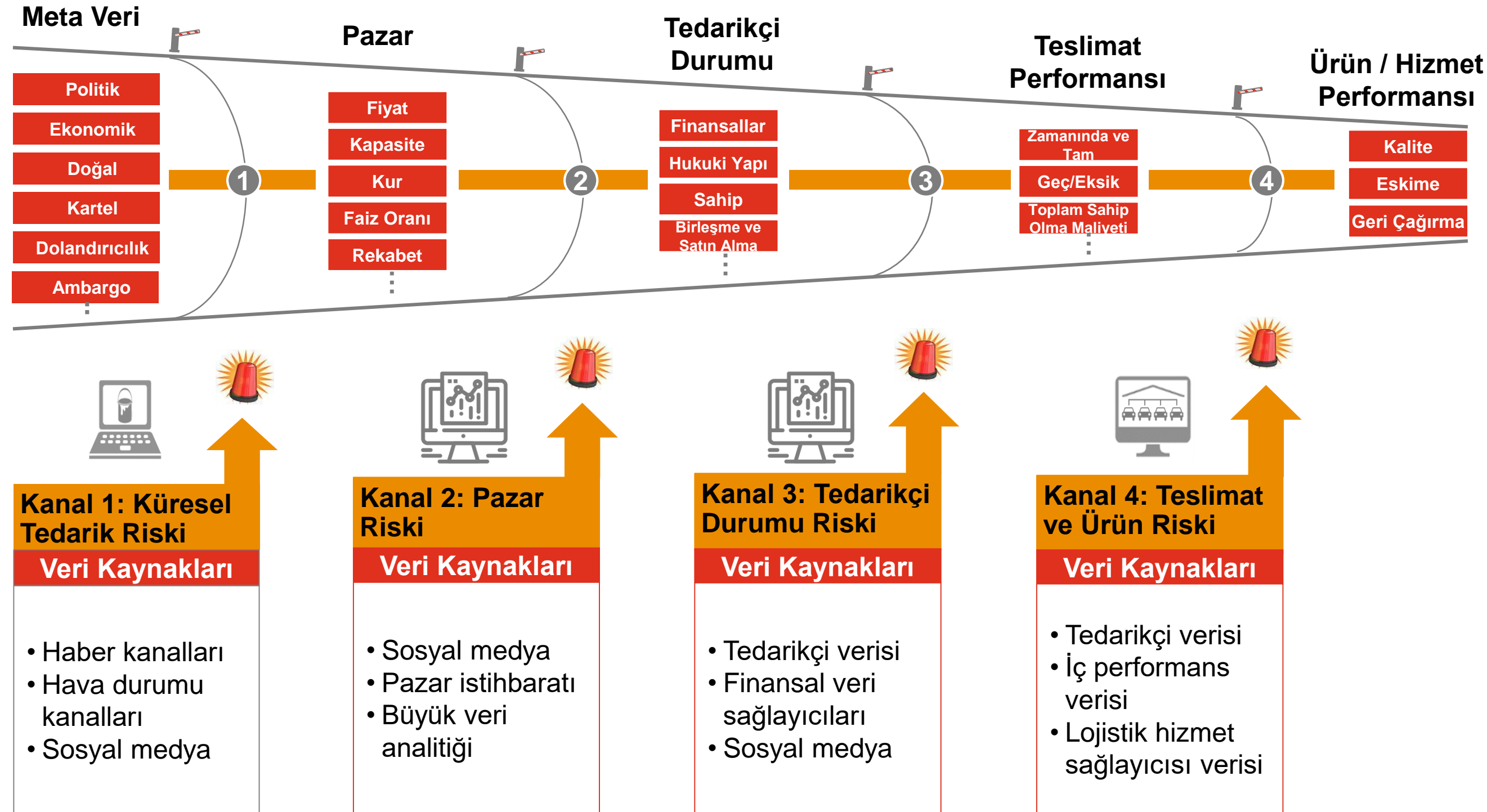


Tanım

PwC 4.0 operasyonlar risk modeli bütünsel bir yaklaşım izlemektedir:

- I** Risk değerlendirmesi için tüm kritik veri kaynaklarından yararlanılmalıdır
- II** Değerlendirme her bir nokta (örn. tedarikçi noktası) için ayrı ayrı yapılmalıdır
- III** Her bir noktanın yanı sıra tüm tedarik zinciri ağı için de uygulanmalıdır

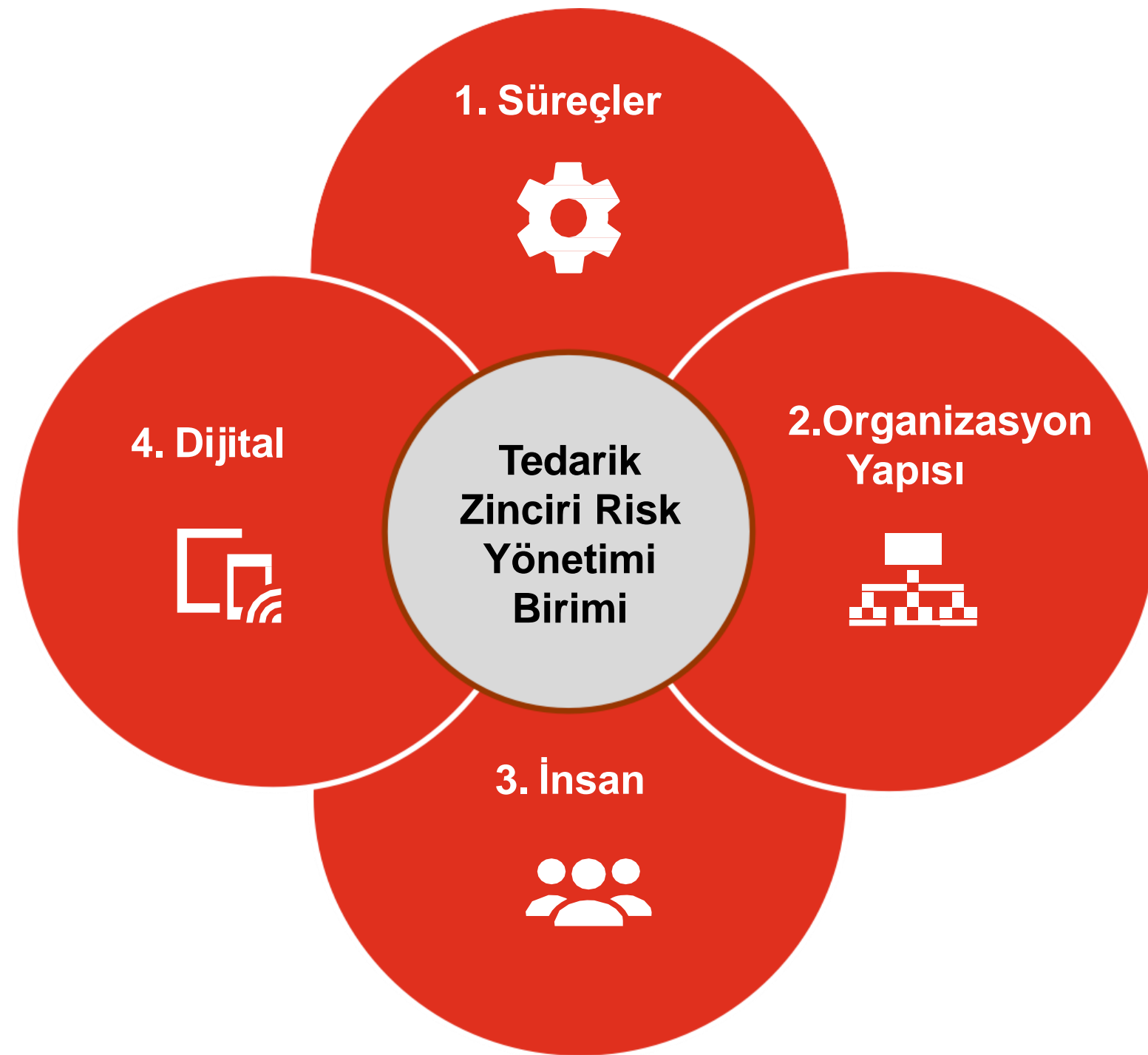
Bunu yapabilmek için kullandığımız analitik araçların desteği ile tedarik zincirini bütünsel bir yaklaşım ile incelenmelidir



Tanım

- Kullanılan dijital araçlar ile hızlı şekilde tedarikçiler ve tedarik zincirindeki farklı noktalar ile ilgili öngörüler elde edilmelidir
- Uçtan uca tedarik zincirini etkileyebilecek riskler değerlendirilmelidir

Tedarik zinciri risklerini yönetme görevi olan bir tedarik zinciri risk yönetimi biriminin tasarımını ve uygulaması gerçekleştirilmelidir



1 Süreçler



- İleri seviye tedarik zinciri veri analitiği
- Proaktif tedarik zinciri risk yönetimi
- Krize karşılık verme (reaktif)

2 Organizasyon Yapısı



- Merkezi olan ve olmayan sorumlulukların dengelenmesi
- İş ile ilgili kararlarda sorumluluk verme
- Tedarik zinciri fonksiyonu ile etkileşim modeli

3 İnsan



- Performans yönetiminin risk yönetimi hedefleri içermesi
- Eğitim ve gelişim programının risk yönetimini içermesi

4 Dijital



- Güçlü tedarik zinciri veri analitiği ve raporlama araçları
- Veri ile ilgili manuel işleme gerek kalmayacak şekilde diğer sistemlerle bağlantılı olması
- Kullanıcıları destekleyecek iş akışlarının oluşturulması ile süreçlere uyumu sağlama

İletişim Bilgileri

Dr. İsmail Karakış



Direktör, Tedarik Zinciri Lideri, Yönetim Danışmanlığı

Tel.: +90 530 370 5728

ismail.karakis@pwc.com

Teşekkür Ederiz!

© 2020 PwC. PwC Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. tüm hakları saklıdır. Bu dokümanda “PwC” olarak geçen PwC Danışmanlık Hizmetleri A.Ş., PricewaterhouseCoopers International Limited’in üye bir firmasıdır ve ayrı bir tüzel kişiliktir.