

COVID-19: Operasyonlar ve Tedarik Zinciri Etkisi

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.

Küresel üreticilerin tedarik zincirindeki aksaklıkları nasıl yönettiğini anlamak tüm işletmelerin kendi tepkilerini oluşturmalarına yardımcı olacaktır. Farklı endüstrilerdeki birçok şirketin etkilenmesi kaçınılmaz gözükmektedir. Yakın gelecekte 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?

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

- Tedarik zinciri önceliklerini (talep, tedarik, stok, lojistik) gözden geçirerek ileriye yönelik kısa vadeli planları değişikliklere göre hızlı bir şekilde güncellemek
- Müşterileri gecikmelerle ilgili bilgilendirmek ve kısa vadeli kârı optimize edecek ya da sözleşme maddelerini karşılayacak şekilde müşteriye ayrılan kaynakları düzenlemek
- Çin başta olmak üzere salgının etkilediği ülkelerde üretilmesi planlanan yeni ürünleri başka ülkelerdeki üretim tesislerine yönlendirmek
- Eldeki stoğu karantina alanlarından uzaklaştırıp liman gibi sevkin kolay yapılabileceği alanlara çekmek
- 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
- Salgından etkilenmiş alanlardaki tedarikçi kısıtlı olan hammadde ve stok malzemelerini önceden temin etmek
- 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
- Kısa vadeli gelirleri optimize edecek şekilde (örn. kış sonunda bahar mevsimi başı itibarıyla tedarikte sıkıntı yaşanabilecek durumlarda halihazırda elde bulunan ürünlerin stoğuna indirim yaparak) talebi şekillendirmek
- İçinde bulunduğunuz tedarik ağını dikkate alarak stok yönetimini gerçekleştirip işletme sermayesini optimize etmek

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

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
- Potansiyel hasarı değerlendirebilmek için tüm kademelerdeki kritik tedarik zinciri verilerine erişmek
- Geçici bir süreliğine stok iyileştirme ve değerlendirme sürecine 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
- Takip eden birkaç çeyrek için tedarik hacmi ve talep miktarındaki değişikliklerle ilgili olarak kritik tedarik zinciri paydaşları ile haberleşmek
- Finansal olan ve olmayan operasyonel etkileri daha iyi anlayabilmek adına global ölçekte senaryo planlama çalışmaları yapmak



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



Tedarik zinciri görünürlüğünü iyileştirin

Birinci, ikinci ve üçüncü kademe tedarikçilerinizle ilgili kapasite kısıtlarını görünür kılmak için tedarik zinciri görünürlük araçlarını devreye alın. Küresel üreticiler tedarikçilerinin tedarik zincirlerinin daha detayına inerek sipariş ettikleri ürünlerin hammaddelerinin dahi nereden geldiğini görebilmektedir. Amerika ile Çin arasındaki gerilim özellikle dış kaynaklı ve yarı dış kaynaklı tedarik zincirine sahip şirketler için menşei ülke ve toplam üretim ve lojistik maliyetlerine olan hassasiyeti artırmıştır. Ticari uygulamalar çocuk işçi yasalarına, maden politikalarına veya ticari ambargolara uymak gibi ithalatı/ihracatı ilgilendiren konularda kurallara uyumluluk ve direnç stratejilerini desteklemektedir. 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. Buna ek olarak, şirket yöneticileri potansiyel karbon dengeleme maliyeti gibi ek unsurları dâhil edecek şekilde toplam üretim ve lojistik maliyet araçlarının kapsamını genişletmelidir. Bu araçlar aynı zamanda alternatif tedarik ve taşıma senaryoları oluşturabilmektedir. Örneğin, bir limanın operasyonlarında sıkıntı yaşandığında rota değişimi veya tedarik kaynağını değiştirme gibi alternatifler üretebilmektedir.



Dirence odaklanın

Salgından edinilen öğrenimlerle birlikte, tedarik zinciri operasyonlarının rekabetçi yönü daha kapsamlı proaktif bir modele doğru gitmektedir. Şirketler tedarik zincirlerini daha derin ve farklı boyutlardan anlaması gerekmektedir. 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 coğrafi boyutta operasyonlarını çeşitlendirmeye başlamış olup tedarik zincirindeki direnci artırıcı yaklaşımları proaktif ve sistemli bir şekilde devreye almaları beklenmektedir.

İletişim Bilgisi



Tolga Baloğlu

PwC Yönetim Danışmanlığı, Şirket Ortağı
+90 212 376 5365
tolga.baloglu@pwc.com



Dr. İsmail Karakış

PwC Yönetim Danışmanlığı, Direktör
+90 212 355 2337
ismail.karakis@pwc.com



Dr. Gökhan Yılmaz

Kriz Yönetimi Danışmanlığı Lideri
+90 212 326 6488
gokhan.yilmaz@pwc.com



Mehmet Kurtoğlu

PwC Yönetim Danışmanlığı, Kıdemli Müdür
+90 212 376 5912
mehmet.kurtoglu@pwc.com