

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YUVARLAK MASA TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ GÖRÜŞ HARİTASI ÇIKARILDI

SEDEFED ve TEDAR ev sahipliğinde 2 Aralık 2019 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilen Tedarik Zinciri Yönetimi Yuvarlak Masa Toplantısı'nda tedarik zinciri bölümlerinin şirketler içindeki konumları, yetki ve sorumlulukları, ayrıca dijitalleşmenin Tedarik Zinciri Yönetimi'ne olan etkisi tartışıldı ve ilgili paydaşlarla birlikte bir görüş haritası çıkarıldı.

2 Aralık 2019 / İstanbul – Tedarik Zinciri Yönetimi Yuvarlak Masa Toplantısı, Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) ve Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR) ev sahipliğinde 2 Aralık 2019 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirildi. Mentor Şirketler Grubu Şirket Ortağı **Dr. Hakan Çınar** moderatörlüğünde gerçekleştirilen toplantıya TEDAR Yönetim Kurulu Başkanı & Siemens Tedarik Zinciri Direktörü **Tuğrul Günal**, SEDEFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı **Ulvi Kadakal**, Mercedes-Benz Türk A.Ş. Otobüs Parçaları Satın Alma Direktörü **Celil Kayserilioğlu**, CeyGroup Dış Ticaret Müdürü **Cengiz Han**, Boğaziçi Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğretim Üyesi **Prof. Dr. Aslı Sencer**, TÜRKONFED Ekonomi Uzmanı **Şevin Ekinci**, SEDEFED Genel Sekreteri **Erhan Arslan** ve TEDAR Genel Sekreteri **Banu Varcan** katılım gösterdiler. Toplantıda tedarik zinciri bölümlerinin şirketler içindeki konumları, yetki ve sorumlulukları, ayrıca dijitalleşmenin Tedarik Zinciri Yönetimi'ne olan etkisi tartışıldı ve ilgili paydaşlarla birlikte bir görüş haritası çıkarıldı.

Celil Kayserilioğlu: Tedarik Zincirinde Sinerjilerden Faydalanmak ve Sürdürülebilirliği Sağlamak Önemli

Dr. Hakan Çınar'ın tedarik zinciri yönetiminin şirketlerde nasıl algılandığı sorusuna yanıt veren **Mercedes-Benz Türk A.Ş. Otobüs Parçaları Satın Alma Direktörü Celil Kayserilioğlu** şunları söyledi: "Tedarik Zinciri çok geniş bir konu başlığı, dolayısıyla burada önemli olan sinerjilerden faydalanabilmek. Şirket olarak ölçeğinizi ne kadar büyütürseniz satın alma gücünüz de o kadar artar. Tedarik Zinciri Yönetimi'nde öncelik kurulan düzenin optimum maliyetle devamını sağlamaktır yani sürdürülebilirliktir. Günümüzde çok hızlı bir şekilde değişip gelişen teknolojiyle birlikte yeni tedarikçi ihtiyaçları oluşuyor, bu ihtiyacın giderilmesi gerek. Mercedes-Benz Türk A.Ş. özelinde bakacak olursak

Tedarik Zinciri bağımsız bir şekilde yönetiliyor; herhangi bir fabrikaya, lokasyona bağlı değil. Bu durumun yarattığı avantajlar var, örneğin dijital yatırımlar ve odaklanma kabiliyeti. Karar alma ve operasyonel süreçler Tedarik Zinciri bağlamında daha hızlı ilerleyebiliyor. Avrupa'daki satın alma organizasyonu 400 kişilikti. Bu satın almacıların mukavale gibi operasyonel işlerini yapmak üzere Türkiye'de bir back-ofis kurduk; bu ofis şimdi Meksika ve Amerika'ya da hizmet verecek. Burada işlerin bir kısmı insansız yapılıyor. Böylelikle operasyonel işlerden kurtararak "ufak girişimcilerden" oluşan bir satın alma ekibi oluşturmaya çalışıyoruz; bilgiye ulaşabilecek, bilgiyi yorumlayacak ve aksiyon çıkaracak insan kaynağı ihtiyacındayız. Yeni tedarikçilerle de çalışmalar yapıp kendi değerlerimizle uyum içinde olan tedarikçilerle projeler gerçekleştiriyoruz."

Tuğrul Günal: Dijital Dünyayı İyi Okuyan İnsan Kaynağına İhtiyacımız Var

İnsan kaynağına yatırımın gerekliliğine vurgu yapan **TEDAR Yönetim Kurulu Başkanı & Siemens Tedarik Zinciri Direktörü Tuğrul Günal** konuşmasında şu noktalara değindi: "172 yıldır dünya ölçeğinde faaliyet gösteren Siemens'te Tedarik Zincirinde genel gider ve direkt malzeme alımlarında kategori yönetimi mevcut olup, Siemens'in bugün satın alma hacmi takribi 40 milyar Avro'dur ve Tedarik Zinciri en üst seviyede temsil edilir. Ülkemizde ise bundan 10 yıl öncesine kadar olgun Tedarik Zinciri yapıları olan şirketlerin Tedarik Zinciri Yönetimi konusunda eğitim ya da danışmanlık alabilecekleri bir kurum maalesef mevcut değildi ve biz de ilgili arkadaşlarımızı eğitimler için yurtdışına yönlendirmekteydik. TEDAR'ı da işte tam bu ihtiyaç doğrultusunda altı yıl önce kurduk. Ayrıca batı da bu tür dernekler 100 yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermekte, çok kapsamlı bir eğitim programları bulunmakta ve konferanslar düzenlemektedirler. TEDAR olarak misyonumuz ülkemizde faaliyet gösterdiğimiz fonksiyonun gelişmesini temin ederek şirketlerin ve dolayısı ile ülkemizin kalkınmasına katma değer yaratmaktır. İçerideki ve dışarıdaki tüm paydaşlarımız çok hızlı bir şekilde değişmekte bizlerde şirketlerimizin en önemli yapı taşlarından biri olarak mutlaka bu değişimin bırakın bir parçası olmayı öncüsü olmalıyız.

Bu değişimleri takip ve analiz ederek aynı derecede cevap verebilecek insan kaynağımızı da şirketlerimiz içerisinde yetiştirerek veya yeni istihdam yaratarak dijital dünyayı iyi okuyabilecek, süreçleri sağlıklı bir şekilde analiz edebilecek ve kararlar alabilecek, stratejiler geliştirebilecek çalışanlarla donatılmış olmalıyız. Stratejimizi belirlemezsek Tedarik Zinciri Yönetimi'nde başarıyı yakalayamayız."

Prof. Dr. Ash Sencer: Tedarik Zinciri Değil, Değer Zinciri Diyoruz

Dr. Hakan Çınar'ın şirketlerdeki Tedarik Zinciri örneklerinden sonra akademide neler konuşulduğu, yeni nesle Tedarik Zinciri'nin nasıl anlatıldığı sorusuna yanıt veren **Boğaziçi Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ash Sencer** okullarda okutulan ders kitaplarının hızla değişen teknolojinin ve sektör uygulamaların gerisinde kaldığını, aynı şekilde, sektörün de hızla gelişen

bilişim ve teknolojik gelişmeleri yakalamakta zorlandığını vurguladı ve sözlerine şöyle devam etti: “Dijital teknolojiler çok hızlı bir şekilde hayatımıza giriyor. 90’lı yıllarda Tedarik Zinciri’ni anlatırken verimlilik açısından merkezi yönetilmesi avantajlıdır, diyorduk. Bu yıllarda ortaya çıkan kurumsal bilişim sistemleri kurumlarda birimler arası entegrasyonu sağlayarak verimliliğe önemli katkılar sağlamışlardı. 2000’lerde A.B.D’de Silikon Vadisi’nin kurulmasıyla başlayan ve 2007-2015’te büyük ivme alan bilişim ve iletişim teknolojileri sebebiyle müşteri davranışı değişti. Yeni müşteri çok daha az sadık, çok daha talepkâr, daha bilinçli, mobil ve sosyal medya ile entegre. Bu durum karşısında merkezi yönetilen tedarik zincirleri yeni müşterinin ihtiyacını hızla karşılamakta büyük zorluklar çekmeye başladılar. Hatta bu durum mevcut verimlilik ve etkenliklerini de yitirmelerine yol açtı. İşte bu noktada gelişmiş bilişim ve iletişim teknolojileri ile veri analitiğini kullanabilen ve bunların üzerinde modern iş stratejileri geliştirebilen tedarik zincirleri aradıkları çevikliği yakalayarak önemli rekabet avantajları yaratmayı başardılar. Başarılı uygulamalarda kaybedilen etkenlik ve verimliliklerini de çok yüksek düzeylere çıkardılar. Bahsettiğimiz bu yeni tedarik zinciri stratejilerinde karar verme yapısı merkezden dağınık yapıya geçiyor, ki bu da bize çevikliği, esnekliği getiriyor. Anlık verilere dayalı karar alabilen ve uygulayabilen akıllı ve entegre sistemler önemli kaynak avantajı sağlayarak verimliliği artırıyor. Bu sistemler hataları da en aza indirerek etkenliği de artırıyor. Biz bunların tümüyle birlikte müşteri algısında yaratılan faydaya “değer” diyoruz. Tedarik ve talep zincirinin temel taşı olan müşteriyi, bilişim teknolojileri kullanarak tedarikçilerle bağlayan entegre sisteme de değer zinciri demeyi tercih ediyoruz.

Değer zincirinde rekabet avantajı yaratmanın temelinde teknolojiyi kullanarak değişen müşteri ihtiyaçlarını anlık izlemek ve dinamik iş ve üretim modelleri ile değişen ihtiyaca müşteri gözündeki değeri koruyarak, hızlı, verimli cevap vermek yatıyor. Günümüzde e-ticaret uçtan uca entegrasyonun getirdiği dinamik iş modellerinin en çok uygulandığı alan olarak büyük önem kazandı. Böylelikle, lojistik firmaları günümüzde daha fazla rol üstleniyor; sadece dağıtım yapmıyorlar, ürünü alıp müşteriye ulaştırıyor, üstüne bir de o ürünü takıyor, kurulum yapıyor. Dikey entegrasyon ise esnek ve çevik üretimin en üstün örneklerini endüstri 4.0 uygulamalarında gösteriyor. Bunların her ikisinin başarısı da tedarik zincirinin yönetiminde doğru stratejilerin geliştirilmesine bağlı olmaktadır.

Dinamik işbirlikleri ile oluşturduğumuz yeni stratejiler tedarik zincirinde kaynak paylaşımını gerektiriyor. Artık en geniş çaplı bilgi paylaşımı, iş gücü paylaşımı, makine paylaşımından söz ediyoruz ki, bu da beraberinde yönetim anlayışlarının değişmesi anlamına geliyor. Dijitalleşme başarısı hiyerarşik diktanın yerine paylaşımcı, demokrat, liyakata dayalı yönetim anlayışının benimsenmesini gerektiriyor. Bir başka deyişle yeni stratejiler bir paradigma değişikliği gerektiriyor.

Gelecekte yaşanacak birtakım değişiklikler karşısında insan kaynağını nasıl eğitmeli ve değerlendirmeliyiz sorusuna da yanıt veren **Prof. Dr. Aslı Sencer**: “Eğitilmiş insan gücünü akademik olarak biz sağlıyoruz. Şu anda yaşanan süreç gösteriyor ki zamanla standart, tanımlı işler yapan Götürü işçilerinin (task worker) yerini akıllı ve entegre bilişim sistemleri alacak ve bu kişiler işlerini kaybedecek. İnsanın tedarik zincirindeki rolü sıradışı problemleri çözme, strateji geliştirme, yaratıcılık gerektiren tasarım aşamalarında

ağırlığını koruyacak. Bu nedenle standart, tanımlı işler yapan çalışanların yaratıcılıklarını ve tecrübelerini kullanabilecekleri yeni alanlara yönlentilmeleri, dijital eğitimlerden geçirilmeleri gerekmekte. Dijitalleşen dünyada veriye dayalı hızlı ve doğru karar alabilen bilgi işçilerine (knowledge worker) ihtiyacımız olacak. Bilgi işçileri öncelikle strateji geliştirebilme, süreçleri bütünüyle görebilme, çok yönlü düşünebilme özelliklerine sahipler. İkinci olarak, bu kişilerin bilgi okuryazarlığına (information literacy) sahip olmaları gerekecek; problem çözmek için hangi bilgiye ihtiyaç var ve ben en güvenilir en hızlı bilgiyi nereden bulabilirim bilecekler. Son olarak da gelişmiş iletişim becerileri ve grup çalışmasına uyumluluk gerekecek. Sadece sağ ya da sol zekâsı çalışan değil hem IQ hem EQ'su yüksek insanlara ihtiyacımız var.

Cengiz Han: Tedarik Zinciri'nde 3 Önemli Ayak Var: Hız, Esneklik ve Bilgi Akışı

Teknolojinin yön vericiliğine vurgu yapan **Cey Group Dış Ticaret Müdürü Cengiz Han**, Tedarik Zinciri Yönetimi'nde hız, esneklik ve bilgi akışının öne çıkan 3 önemli sacayağı olduğunu belirtti ve devam etti: "Hızın ön plana çıktığı günümüz dünyasında Müşteri ihtiyaçlarına bölgesel olarak en hızlı şekilde cevap veriyoruz. Ancak mevsimsel yoğunluklardan oluşan sıkıntılarda esneklik devreye giriyor ve şirketimiz gerekirse kendi aleyhine olmak üzere müşterisinin işlerinin aksamaması için gerekli tedbirleri alıyor.

Bilgi akışı konusunda müşterinin taleplerini karşılamak için sürekli teknolojik yatırım yapmak gerekiyor. Şirket olarak bu talebi mevcut yazılımlarımızla karşılıyoruz. Ancak bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler kullandığımız yazılımlarda güncelleme yapmamızı gerekli kılıyor. Bu konuda sektörün taleplerine hızlı ve esnek bir şekilde cevap verecek yerli yazılım şirketleri ne yazık ki az. Uluslararası yazılım şirketleri ise özel ihtiyaçlar konusunda çok esnek olamıyorlar.

Diğer yandan tedarik zincirini oluştururken kaynak israfına yol açacak yatırımlardan da kaçınılması gerektiğini düşünüyoruz. Örnek vermek gerekirse, yüksek yatırım gerektiren lojistik köy projeleri: bölgenin, müşterinin ihtiyaçlarını iyi tanımak ve bu doğrultuda yatırımları planlamak atıl kalacak tesislerin önüne geçecektir. Bu konuda özel sektörün daha dikkatli ve titiz olduğunu düşünüyoruz.

Bir diğer önemli unsur da sektörün ihtiyacı olan yetkin insan kaynağı; lojistik eğitimi liselere kadar indi. Bu alanda okuyan lise ve üniversite öğrencilerini zorunlu stajları kapsamında şirketimizde istihdam ediyoruz. Ne yazık ki eğitim seviyemiz çok üst düzeylerde değil. Biz kendilerine staj süresince sektör bilgilerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olmaya çalışıyoruz. Yetkin insan kaynağı ihtiyacını karşılamak konusunda eğitim kurumları yanında şirketlere de iş düştüğü kanaatindeyiz. Mezun olan gençlerimizi istihdam ederek "İş işte öğrenilir" fikriyle sektöre kazandırıyoruz. İş bulmada zorluk çeken yeni mezun gençlerimizin istihdamı için de devlet desteğinin önemli olduğunu düşünüyoruz.

Ulvi Kadakal: İyi Bir Tedarik Zinciri Yönetimi Anlayış Değişikliğini Gerektiriyor

Şirketler bazında Tedarik Zinciri Yönetimi'nin kültürel bir değişim ve dönüşümle yapılması gerektiğini vurgulayan SEDEFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ulvi Kadakal şirketlerin hedef ve stratejilerinde Tedarik Zinciri'nin yeri ve önemiyle ilgili şöyle devam etti: "2015 yılından sonra bizim kar oranımız düştü, normalizasyon oldu. Eskiden kar yüksek olunca işler gidiyordu, ancak globalleşme ve rekabet olunca kar oranları tek hanelere yaklaştı, yani düştü. Neden böyle oldu, çünkü şirketler satın alma yani tedarik zinciri konusunda herhangi bir strateji belirlememiş ve eksik kalmış. 20-30 bin fabrika yanlış yere kurulmuş. Fabrikalar pazara ve hammaddeye uzak yerlere inşa edilmiş. Türkiye'de 272 bin fabrika var, bunun 47 bini küçük işletme. 270 bin de depolama tesisi var. Niye 270 bin depolama tesisi var? Çünkü doğru bölgelerde kurulmamış. Yanlış yerlerde fabrikalar görüyoruz; pazara uzak, tedarige uzak, hammaddeye uzak. Artvin hariç 80 ilde OSB var. OSB'lerde 50 bin işletme var; bunların yarısı faal değil, 954 milyon metrekaare alan var. 10 yıl içinde bu şirketler yavaş yavaş köylerden, kırsal bölgelerden fabrikalarını çekecek ve OSB bölgelerine taşınacaklar. Türkiye'de otomotiv kadar planlı yan sanayi oluşturmuş sektör yok. Şirket stratejisinde tedarik zinciri yönetimine yeterince önem verilmiyor. Bunun bir diğer sebebi de kültürel bakış açımız. Türkiye'deki sayısı 2 milyonu aşan işletmenin %95'i aile şirketi. İnsanlar Türkiye'nin bir ucunda iş yaparken memleketim diye öbür ucunda fabrika açabiliyor ancak bunun Tedarik Zinciri Yönetimi açısından elverişli olup olmadığına bakılmıyor. İyi bir Tedarik Zinciri Yönetimi anlayış değişikliğini gerektiriyor Kültürel değişim için üst iradenin de bu işe gönül vermesi ve kaynak ayırması şart."

Erhan Arslan: Verimlilik Sorununun Çözülmesi İçin İyi Kümelenme Örneklerine Bakmalıyız

Tedarik Zinciri'nde verimlilik sorununun çözülmesi için kümelenmeye gidilmesi ve dünyadaki iyi kümelenme örneklerine bakılması gerektiğini belirten **SEDEFED Genel Sekreteri Erhan Arslan** sözlerin şu şekilde devam etti: "Dünyadaki iyi kümelenme örneklerine baktığımızda, örneğin Hollanda'da kümelerin şehirlere daha yakın olduğunu, enerji üretiminin tek merkezden yapıldığını görüyoruz. Şirketlerin verimlilik problemini çözmesinin Türkiye'nin genel verimliliğini %10 artıracakları öngörülüyor. Kümelenmede önemli fırsatlardan biri de marka yaratmak ve Türkiye'nin markalaşmaya ihtiyacı var. Tedarik Zinciri Yönetimi'nde veri temelli yaklaşım çok önemli, tüm üretim süreçlerine aynı anda müdahale edilebildiği, Blockchain teknolojisine geçildiği ve güven ortamının oluşturulduğu işbirliklerini artırmak oldukça önemli. İşbirlikleri neticesinde yapılan işin sorumluluğu da paylaşılmış oluyor ve ortak sorumluluk duygusu verimliliğe de katkı sağlıyor."

Dr. Hakan Çınar: Tedarik Zinciri Yönetimi Derken Aslında Bir Değişimden ve Değişim Yönetiminden Bahsediyoruz

Toplantı sonunda öne çıkan başlıkları toparlayan moderatör **Mentor Şirketler Grubu Şirket Ortağı Dr. Hakan Çınar** Tedarik Zinciri Yönetimi'nde Türkiye'de profillerin verimli gözüktüğünü ancak istenilen performansın alınmadığını söyledi ve sözlerine devam etti: "Dijitalleşmenin çok hızlı gerçekleştiğini ve teknolojinin Tedarik Zinciri Yönetimi'nde yön verici olduğundan bahsettik. Bir değişim ve değişim

yönetimiyle de alakalı bir süreçten bahsediyoruz aslında. Müşteri gereksinimi, alışkanlığı çok hızlı değişiyor. Hayatımıza bu kadar hızlı dahil olan teknolojik gelişmeler siber güvenlik konusunun da öneminin artmasına neden oluyor. Tedarik Zinciri'nin bu değişimleri hızlı bir şekilde yakalaması gerek. Diğer bir değindiğimiz nokta şirketlerde Tedarik Zinciri Yönetimi stratejisi eksikliği. Planlı ve doğru network tasarımları yapılmıyor. Performans yönetimini öğreniyoruz ancak bu alanda zayıfız, bir yandan da kayıt dışı ekonomiyle mücadele ediyoruz. Siyasal değişimlere şahit oluyoruz, bu bir anlamda Endüstri 4.0'ı da etkiliyor. Ucuz iş gücüne sahip ülkeler pazarlarda artık teknoloji üreterek var oluyorlar. Tedarik Zinciri'nde başarı için firmaların bilinçlendirilmesi şart. Aynı şekilde insan kaynağının öneminden bahsettik. Türkiye'de lisans ve ön lisans düzeyinde lojistik bölümü olan 84 tane okul var. 16 tane tekstil mühendisliği bölümü var. Bu kadar okul ve bölüm varken bakıyorsunuz lojistik dersi verecek hocalar yok, birkaç tane varsa var ama onların da yabancı dilleri yok. Dolayısıyla açılan bölümler verimli ve yeterli eğitim vermede ve Tedarik Zinciri'nin ihtiyacı olan yetkin insan kaynağının yetiştirilmesinde yetersiz kalıyor. Bu toplantıdan çıkardığımız en önemli sonuç şu ki Türkiye dünyadaki değişimleri takip etmeli, dijital dönüşüme dahil olmalı, teknolojiye ve insan kaynağına yatırım yapmalı, verimlilik sorununu mutlaka çözmeli ve doğru stratejiler geliştirmelidir.”

SEDEFED Hakkında:

Türkiye ekonomisine yön veren otomotivden züccaciyeye 32 sektörel derneği üzerinden 5000 iş insanını çatısı altında bir araya getiren SEDEFED, 2004 yılında kuruldu. Sektörlerin rekabet gücünün artırılması ve sürdürülebilirliği ile başta AB olmak üzere uluslararası stratejik işbirliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürüten SEDEFED, sektörel derneklerin ulusal temsilcisi olarak iş dünyasının sivil toplum örgütlerine katma değer yaratmaktadır.

TEDAR Hakkında:

TEDAR (Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği), sektörlerinde önde gelen 7 firma tarafından (Siemens Türkiye, QNB Finansbank, Bosch Türkiye, BSH, Zer A.Ş., Borusan Holding ve ArcBlue), Aralık 2013'te kuruldu. TEDAR, üyeleri ve ilgili paydaşları ile birlikte, tedarik zinciri yönetimi prensipleri ve iyi uygulamalarını aktararak iş dünyasının beklentilerine katkıda bulunmayı, tedarik zinciri / satınalma fonksiyonunun ve profesyonellerinin gelişmesine, şirketlerin ve ülkemizin rekabetçiliğine katma değer yaratmayı amaçlamaktadır.