

COVID-19 Pandemisinin Tedarik Zincirlerine Etkileri

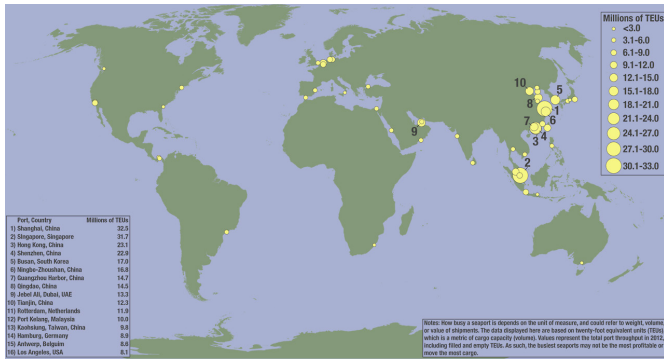
1. Giriş

2019 yılının son gününden beri önce Çin'i, ardından tüm dünyayı etkisi altına alan Çin'in Hubei eyaletinin başkenti Wuhan'da ortaya çıkan yeni tip koronavirüs (COVID-19), küresel bir kriz ve yönetilmesi oldukça zor bir pandemi olarak etkisini sürdürmektedir. Süreçlerimizi ve prensiplerimizi gözden geçirdiğimiz şu günlerde hiç şüphesiz **Tedarik Zinciri Ağı Yönetimi, virüsün en çok etkilediği alanlardan biri olarak göze çarpmakta**. Değişimin böylesi süratli bir ivme kazandığı kriz ortamında tüm ülkeler eş zamanlı olarak farklı alanlarda kapsamlı bir sınavdan geçiyor. Türkiye çapında yaptığımız Gündem Araştırması Raporu'nun (https://stratejico.com/_upload/pdf/Covid19_Gundem_Arastirmasi_Raporu.pdf) da gösterdiği gibi oluşan kriz ortamı çoğu şirketi ve iş modellerini hazırlıksız yakalamış oldu. Krizden, dünya tedarik zinciri ve endüstrisi de ciddi şekilde etkileniyor.

2. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Kriz – Tedarik Zinciri İlişkisi

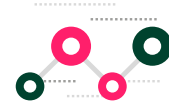
Dünya bir tedarik zinciri ağı ile sarılı bütüncül bir sistemdir. Tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında oluşabilecek bir kriz ya da hata, tüm ağı etkilemekte ve finansal olarak ağır sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle, yalnızca iş hayatına değil, ekonomiye ve dolayısıyla gündelik yaşamlarımıza da etki eden tedarik zincirlerinin doğru yönetimi her geçen gün önemini artırmaktadır.

Tüm bu prensiplere baktığımızda ortaya çıkması muhtemel her kriz tedarik zincirinde kırılğan etkiler yaratabilme potansiyeline sahiptir. Koronavirüs salgınında da gördüğümüz gibi her kriz, tedarik zincirlerinde kırılğan etkiler yaratabilme potansiyeline sahip. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olduğu açıklanan virüsün etkisi ve yayılma hızı küresel bir kriz olarak nitelik kazandı. Bizler, bünyelerimiz için çeşitli tedbirler ve hafifletici önlemler alsak da tedarik zinciri ağı, ticareti doğrudan etkileyen ve kırılğan davranışların kısa bir sürede gözlemlendiği alanların başında gelmekte. Hiç şüphesiz, küresel sistemin farklı tüketim prensipleri ortaya çıkardığı günümüzde e-ticaret ve lojistiğin önemlerinin artmış olması, bu etkiyi daha güçlü hissettirmiştir. **Böylesi kriz ortamlarında ise şirketler, dünyadaki değişimlerin olumsuz etkilerini olabilecek en düşük seviyelerde tutmaya çalışırken eş zamanlı olarak kârlılık ve sürdürülebilir iş modellerini ayakta tutmaya çalışmakta.** IHS Markit'in raporu, kriz kapsamında otomotiv sektörünün ilk çeyrekte 1.7 milyon adet otomobili üretemeyeceğini ortaya koydu. Pandemiden önce Çin'e karşı bir ticaret savaşı yürüten ABD'de Apple, Coca-Cola ve General Motors gibi birçok önemli şirket tedarik zincirlerindeki aksaklıklarla boğuşmakta. Benzer yüzlerce, hatta binlerce örneğin yanı sıra içinde bulunduğumuz bu kriz ortamında tüketim alışkanlıkları da hızla değişim gösteriyor, temel gereksinimler dışındaki ürün ve hizmetlere olan taleplerde ciddi düşüşler yaşanıyor. Bu sebeplerle dünya piyasalarında şirket hisseleri hızla değer kaybetmekte, deyim yerindeyse dünya borsaları üst üste şok etkisi yaratan değer kayıpları yaşamaktadır. Bütün olarak değerlendirildiğinde, doğrudan ve dolaylı olarak sektörler ve tedarik zinciri ağındaki tüm paydaşlar pandemiden fazlasıyla etkilenecek gibi görünüyor.



Yukarıdaki harita, başta Çin olmak üzere Uzak Doğu ülkelerinin dünya tedarik zincirlerindeki önemini vurgulamakta. Ucuz işgücünün yoğunluğu sebebiyle geçtiğimiz yüzyılın sonlarına doğru bölgeye yönelen şirketler, özellikle Çin'in uyguladığı, üretimin ülke içinde yapılması durumunda şirketlere yardım sağlanması gibi düzenlemelerle zaman içinde bölgeye güçlü bir bağımlılık geliştirdi. Limanlardaki toplam kargo kapasitelerini bir metrik olarak kullanan yukarıdaki haritaya göre, **dünyanın en işlek limanından 9 tanesi Uzak Doğu'da (7 tanesi Çin'de, biri Singapur'da, biri Güney Kore'de) yer almaktadır.**

Salgın ile birlikte 2011 Japonya Depremi sonrasında yaşanan durum ile yeniden yüzleşildi. Yöneticiler, tedarik süreçlerini az sayıda ve aynı bölgede konumlanan tedarikçilerle yürütmenin olası zararlarını deprem sonrasında net bir şekilde görseler de kurulu düzeni bozmamak ve maliyet hedeflerini tutturmak gibi korkularla son 9 yılda durum hakkında çok aksiyon almadılar. Bu durum yalnızca doğrudan Çin'den ürün alan şirketler değil, tedarikçileri bölgeden ürün alan şirketler de etkilemiştir. Bu nedenle **tedarik zincirindeki risk yönetimi kuralları, şirketlerin yalnızca birincil tedarikçilerine değil bütün seviyelerdeki tedarikçilerine uygulanmalıdır.** Böylece şirketler, bu tür krizler yaşanırken etki hesaplamalarını ve bunlara bağlı olarak gelecek projeksiyonlarını daha doğru bir şekilde gerçekleştirebilirler.



3. Denetleme ve Haritalandırma

Şirketlerin, tedarik zincirlerinde yaşanabilecek bozulmaları öngörebilmek ve bu bozulmalara karşı proaktif önlemler almalarını sağlayacak iki yöntem bulunmakta: **denetleme ve haritalandırma.** Şirketler, olası bir kriz senaryosunda yolunu tamamen kaybetmemek için bütün tedarikçilerini 7/24 denetlemelidir. Her gün iyi ya da kötü yeni bir gelişmenin yaşandığı ve teknolojinin sürekli ileri gittiği günümüzde, tedarik zincirini bozabilecek her türlü durum her an yakından takip edilmelidir. **Yeni teknolojiler, ekonomi ve politika alanlarında yaşananların yanında tedarikçilerin -ve taşeron firmaların- sürekli olarak ve yeniden yapılanma, birleşme ve satın alma, dava süreçleri gibi risk unsuru sayılabilecek değişimlerin de göz önünde bulundurularak denetlenmesi şirketlere yalnızca kriz zamanlarında değil öncesinde de büyük fayda sağlayacaktır.** Özellikle yapay zeka teknolojilerinin yaygınlaşması ile birlikte denetleme uygulamaları da ucuzlamakta ve etkinliğini artırmakta.

Tedarik zincirlerini daha yakından analiz etmek isteyen şirketler ise haritalandırma metodunu tercih edebilirler. **Haritalandırma, bütün tedarikçilerin, iş yapılan alt tedarikçi ve taşeron firmaların tamamını kapsayacak şekilde mevcut tüm tesislerini, ülke, şehir ve adres dahil olmak üzere çıkarılmasıdır.** Şirketler, haritalandırma sayesinde, tedarik zincirlerinin ve lojistik süreçlerinin tam olarak nasıl işlediklerini görebilecek ve proaktif bir şekilde olası kriz senaryolarında karşılaşılabilecek

lecekleri sorunları daha kolay bir şekilde öngörebilirler. Bir krizin yaşanması durumunda ise bozulmalara karşı hızlı reaksiyon gösterebilirler ve harita yardımıyla çıkarmış oldukları önlemleri kolaylıkla uygulayabilirler. Zira, haritalandırma sürecini başarıyla tamamlamış şirketler, yaşanan COVID-19 pandemisinin başlarında hangi ürünlerinin ve tedarikçilerinin Çin'de, Hubei'de veya Wuhan'da konumlandığını bildiklerinden ötürü duruma hızlıca müdahale edebildiler.

Şirketlerin karşılarına çıkabilecek bütün riskleri öngörmeleri zor değil, imkansızdır. Bu nedenle şirketler, içinde buldukları zamana ve duruma karşı bilgili ve içgörülü sahibi bir duruş içinde olmalı, aynı zamanda da kriz planlamalarını yaparken bu bilgiler ve içgörüler ışığında seçici davranmalıdır. Her ne kadar bu tür proaktif önlemler maliyetli olsa da yukarıda belirtildiği gibi teknoloji ile beraber çok daha erişilebilir hale gelmektedir. Bununla beraber, **olası kriz durumlarında neler yapılacağına bilinmesi ve buna göre planlar hazırlanmış olması da kriz gerçekleştiğinde maliyeti karşılamakla kalmayacak, şirketlere olumlu katkıları da olacaktır.**

4. Sonuç ve Değerlendirme

Küresel krizler, hızla değişen dünyada içinde bulunduğumuz dönemin ayrılmaz bir parçası olarak görünmekte. Bu nedenle bizler, olası durumlara karşı hem bireysel olarak kendimizi hazırlamalı hem de organizasyonlarımızı çevik ve proaktif prensipler üzerine oturtmalıyız. Uluslararası ticaret, teknoloji ve erişilebilirlik kavramlarının birbiriyle oldukça sıkı bağlar içerisinde olduğunu; bu durumun avantajları olmakla birlikte dezavantajları da beraberinde getirebileceğini unutmamalıyız.

Özellikle COVID-19 pandemisi kapsamında çok doğru, rasyonel ve bizi olabilecek en az zararla kurtaracak temel önlemler mevcut. Ani krizlerde hem bireysel sorumluluklarımız hem de şirket olarak nasıl bir davranış sergileyeceğimiz bizleri sorunlardan en az hasarla kurtaracaktır. **Nasıl ki kişisel temizliğimize özen göstermek sadece bu salgından korunmak için değil genel olarak alınması gereken bir önlemse, şirket için uygulanabilir ve bütüncül bir kriz eylem planının varlığı da benzer derecede temel bir ihtiyaçtır.** İş devamlılığı kavramı olası krizlerde geliştirdiğimiz stratejileri doğru zamanda ani değişimlere uygun halde uygulayabilmemizle ölçülmektedir. Bu sebeple eylem planlarımız, var olan riskleri çözebilirken eş zamanlı olarak oluşacak yeni riskleri de kapsayan bir perspektife sahip olmalıdır.

Tedarik zinciri gibi çok temel ve global ağı oldukça geniş bir sektörün bu krizde hassas ve kırılabilir davranması beklenen bir durum. Şirketler oluşabilecek riskleri tahmin edebilir ancak bu risklerin nasıl farklı davranışlar sergileyeceğini öngöremezler. Salgının şu anki durumu hakkında Dünya Sağlık Örgütü'nün yaptığı açıklama bunu doğrular nitelikte. Örgüt, krizin merkezinin, salgının başladığı Wuhan/Hubei olmaktan çıkıp Avrupa'ya kaydığını ve riskin de bu eksenle süreceğini saptadığını duyurdu. Genel bir değerlendirme ile şunu açıkça söyleyebiliriz ki, olası bir kriz halinde şirketler, para piyasaları, tedarik zinciri, hizmet sektörü ve daha birçok alan birbiri ile doğrudan ilişkili tepkiler vermektedir. **Krizleri öngörebilmek, bunlara karşı proaktif projeler geliştirmek ve süreçleri "minimum hasar" prensibiyle atlatmak, kriz yönetiminin en önemli fazlarıdır. Bütün bu fazların, yalnızca halihazırda var olan hiyerarşik kurallar çerçevesinde değil, yetkilendirilmiş profesyonellerin de dahil olduğu bir kriz masası ile yönetilmesi krizlerin aşılması sürecidir.**

StratejiCo. olarak kriz yönetimi ile ilgili kullandığımız araç ve yaklaşımlarımız ile ilgili bilgi almak için info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Sağlıkla kalın.

Kaynaklar

- <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-proving-that-we-need-more-resilient-supply-chains>
- <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2016/05/31/general-motors-embraces-supply-chain-resiliency/#650e85683684>
- https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/chinas-next-challenge-coronavirus-breaks-the-links-in-the-worlds-supply-chain/2020/03/11/175f391e-6270-11ea-8a8e-5c5336b32760_story.html
- <https://www.gartner.com/en/documents/3981262>
- <https://fortune.com/2020/03/11/75-of-companies-report-coronavirus-has-disrupted-their-supply-chains/>
- <https://supplychainbeyond.com/6-maps-explain-global-supply-chain/>
- https://news.ihsmarket.com/prviewer/release_only/slug/ihs-market-analysis-and-commentary-coronavirus-impact-on-automotive-industry