

Covid-19'un Tedarik Zinciri Üzerindeki Etkilerini Yönetmek İçin Olası Stratejik Hamleler

Küresel ölçekte hizmet veren turizm, seyahat, taşımacılık, lojistik, konaklama, restoran, tüketici ürünleri, elektronik, perakende ile ilaç ve sağlık, sektörleri başta olmak üzere birçok sektör, KOVİD-19 pandemisinin etkisi altındadır.

Ülke yönetimleri, küresel ölçekte yaşanan durumu birçok sektörü eş düzlemde değerlendirerek stratejik bir yol haritası oluşturmaktadırlar. Beklenmeyen bu kriz ortamında; organizasyonların sakin ve temkinli olarak en doğru ve en sürdürülebilir kararları hızlıca alarak uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Bugünlerde tedarik zincirlerinin yönetiminde, geleneksel zaman serileri bazlı talep ve tedarik planlama yaklaşımlarının, pazar ve ticari dinamiklerdeki keskin değişimler, pandemiler, doğal felaketler vb. unsurlardan dolayı, güncel iş ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediği aşikârdır. Yakın gelecekte, anlık değişimlerden etkilenmeyen esnek iş modeline sahip ve sürdürülebilir kararları dinamik bir şekilde alabilen tedarik zincirlerine ihtiyaç duyulacaktır.

Organizasyonların mevcut stoklarını etkin kullanmaları ve tedarik zincirlerini uçtan uca mevcut konjonktürel durumdan kaynaklanan risklerini optimum seviyede tutarak yönetmeleri önem arz etmektedir.

Organizasyonların değer zincirlerini olumsuz yönde etkileyen 3 temel kök neden vardır:

- Hammadde tedarikinde büyük ölçüde ithalata bağımlı olunması
- Satışların tahmin edilebilirliğinin olumsuz yönde etkilenmesi ve tüm tedarik zinciri planlamalarının söz konusu satış tahminleri üzerinden yapılması
- Değer zincirinin tüm paydaşlarının (tedarikçiler, üreticiler, müşteriler, vb.) etkilenmesi ile iş problemlerinin komplikasyonunun artması.

KOVİD-19'un tedarik zincirleri üzerindeki olası etkileri

Fuar, kongre, toplantı, vb. organizasyonların iptal edilmesi	Seyahat kısıtlamalarının uygulanması	Karantina uygulamalarının yasallaştırılması	Sokağa çıkma yasağının getirilmesi	Mağazaların kapanması	Restoranların kapanması
Hammadde gecikmeleri ve iptallerin yaşanması	Üretimin durması	Lojistik faaliyetlerinde kısıtlamaların olması	Sevkiyatların gecikmesi	Lojistik maliyetlerin artması	Ek ticari tarifelerin konulması
Ödemelerin zorlaşması	İthalat ve ihracat sıkıntılarının yaşanması	Genel ekonomik sıkıntının ortaya çıkması	Pazardaki talebin düşmesi	Müşteri taleplerinin değişmesi	...

Deneyimlerimiz ışığında; organizasyonlara 5 temel stratejik aksiyonu değerlendirmelerini öneririz:

- Kriz yönetimi ile stratejik planlamanın sinerjisinin artırılması:** Kriz yönetimi, iş sürekliliği, felaket kurtarma, risk yönetimi vb. fonksiyonlarınızın, stratejik planlama, yatırım yönetimi fonksiyonlarınız ile koordineli çalışması en doğru hamlelerin yapılmasını sağlayacaktır.
- Alternatif tedarik ve satış kanallarının tanımlanması:** Tedarikçilerden müşterilere uzanan değer zincirinin, alternatif tedarik (alternatif tedarikçi, alternatif mal grubu, vb.) ve satış (alternatif müşteri, alternatif ürün / hizmet, alternatif kanal, vb.) rotalarının belirlenmesi ile güvenliği sağlanacaktır.
- Yeni 'normal'in belirlenmesi, talep odaklı bir planlama yapılması:** Güncel tedarik, satış ve üretim planlarının gözden geçirilerek mevcut talebe göre revize edilmesi ile hammadde israfı ve atıl üretimin önüne geçilmiş olacaktır.
- İzlenebilirliğin ve güvenilirliğin geliştirilmesi:** Tedarik zincirinin etkin yönetimi için ek raporlama mekanizmalarının tahsis edilmesi ile pazarda gelişen durumlara anlık olarak tepki verilebilecektir.
- Fırsatların belirlenmesi:** Kullanılmayan mal gruplarından pazardaki talebi karşılayacak yeni ürün / hizmet geliştirilmesi gibi stratejik hamlelerin değerlendirilmesi ile ek gelir kalemleri yaratılabilecektir.

KOVID-19'a karşı tedarik zincirinde yapılabilecek olası taktiksel hamleler

Personel sağlık izleme ve değerlendirme	Bütçe revizyonları ve satış tahminleri güncelleme	Kriz / acil durum yönetimi takımı kurma	Felaket kurtarma ve acil durum senaryoları	Kısa vadeli likidite ve finansman yönetimi	Kurumsal risk iştahını gözden geçirme
Kontratları gözden geçirme	Kanal yönetimi	Müşteri ilişkileri yönetimi	Paydaş yönetimi	İhracat optimizasyonu	Siparişe / talebe göre üretim
Esnek organizasyon	Esnek çalışma	Bütüncül ve şeffaf performans yönetimi	Alternatif tedarikçi ve alternatif mal / hizmet grupları	Büyüme fırsatlarını gözden geçirme	...

KPMG Türkiye olarak, birçok krizin üstesinden layıkıyla gelen ülkemizin, bu krizi de en iyi şekilde yöneterek huzurlu günlere erişeceğine inanıyor, tüm okuyucularımıza ve ailelerine sağlıklı günler diliyoruz.

İletişim:



Serkan Ercin
Şirket Ortağı,
Danışmanlık,
Strateji ve
Operasyonlar
sercin@kpmg.com



Ayşegül Eser
Müdür,
Danışmanlık,
Strateji ve
Operasyonlar
aeser@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T: +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi
Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok.
No:2 Kat:13 Çukurambar
06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah.
Şehit Fethi Bey Cad. No:55
Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiçbir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2020 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.