



SUPPLY CHAIN RESILIENCE IN 4PL COMPANIES: DHL CASE

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.916

PAP- V.7-2018(69)-p.359-361

Osman Ayan¹, Melis Gizem Ozturk², Ahmet Murat Koseoglu³, Murat Colak⁴

¹Okan University, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tuzla-Istanbul, Turkey.

ayan_tr@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4595-0902

²Okan University, İYBF, Tuzla-Istanbul, Turkey.

melis.ozturk@okan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7927-8467

³Okan University, İYBF, Tuzla-Istanbul, Turkey.

murat.koseoglu@okan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0656-2798

⁴DHL LLP, Istanbul, Turkey.

murat.colak@dhl.com, ORCID: 0000-0002-6135-1694

To cite this document

Ayan, O., Ozturk, M. G., Koseoglu, A. M., Colak, M. (2018). Supply chain resilience in 4PL companies. PressAcademia Procedia (PAP), V.7, p.359-361.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.916>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licenced re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- Resilience as a concept is especially crucial for logistics companies because they are more time sensitive than other industries. In this study, how resilience measures affect 4PL companies examined through DHL case.

Methodology- A company that uses unique resilience warning system is examined through in-depth interviews.

Findings- By using unique warning system that aims to increase resilience in logistics activities are improving customer satisfaction and creates a more valuable customer base for 4PL companies.

Conclusion- Resilience systems are essential for time-sensitive industries and for 4PL companies that are managing supply chain activities for these type of industries. By improving resilience, 4PL companies create value for the companies.

Keywords: Logistics, resilience, supply chain, supply chain resilience.

JEL Codes: L10, L19

4PL ŞİRKETLERDE TEDARİK ZİNCİRİ ESNEKLİĞİ: DHL VAKASI

ÖZET

Amaç- Zamanlamanın özellikle önemli olduğu lojistik gibi sektörlerde esneklik kavramı ayrıca bir önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, esnekliğin 4PL şirketleri üzerinde olan etkileri DHL vakası ile incelenmiştir.

Yöntem- Esnekliğe yönelik özel uygulamaları olan bir firma ile yapılan vaka çalışması sonucunda veriler toplanmıştır.

Bulgular- Esnekliğe yönelik özel uyarı uygulamaları ile esnekliği arttırmayı amaçlayan lojistik firmaları müşteri memnuniyetini artırarak yeni ve daha güçlü müşteri tabanı oluşturabilmektedir.

Sonuç- Esnekliğe yönelik sistemler zaman odaklı endüstriler ve bu endüstrilerin tedarik zincirlerini yöneten 4PL şirketleri için bir zorunluluktur. Tedarik zinciri esnekliğini artırarak 4PL şirketleri müşterileri için katma değer yaratmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, esneklik, tedarik zinciri, tedarik zinciri esnekliği.

JEL Kodları: L10, L19.

1. GİRİŞ

İşletmeler öz niteliklerini geliştirmenin yanında maliyet, rekabet ve hız avantajı sağlayarak diğer işletmelerle arasındaki farkı belirginleştirerek ön planda yer almak isterler. Bu sayede farkındalığını artırarak müşterisine sürekli yenilik ve bu yenilikle müşteri memnuniyetini amaçlar. Bunu sürekli kılabilmek için ise tedarik zinciri performansında devamlılık ve revizyon sağlayabilmek maksadıyla da geniş bir vizyona sahip olmalıdır. Tedarik zinciri yönetiminde tam bir entegrasyon hedefleyen işletmeler bu maksatları mümkün kılmak için esneklik prensibini sürekli göz önünde bulundurmalıdır. Bu da stratejik açıdan rekabet, müşteri memnuniyeti, değişen durumlara adaptasyon ve tehlike arz eden durumlara başa çıkabilmenin yanında başarıyı da beraberinde getirir. Günümüz dünyası ile gelecek belirsizlik bilinmezliklerle doludur. Hızla değişen tüketici alışkanlıkları arz ve talepte dalgalanma ve değişikliklere yol açmaktadır. Belirsizlik ve bilinmezlikleri sadece tüketici ile sınırlamak yanlış olur. Ekonomik, siyasi, teknolojik, coğrafi, kanuni ve insan kaynaklı(grev/lokavt, terör

eylemleri vb.) birçok değişiklik olması muhtemel ve muteberdir. Bu değişikliklerin hızı, etkisi ve süresi gibi birçok değişken söz konusudur. İşletmenin söz konusu değişkenlere müdahale ve tepkisi ise işletmenin mevcudiyetini ileri götürmesini ya da yok olmasına etkide bulunur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Lojistik Kavramı

Lojistik; etnik kelime kökeni Latince'den gelen iki ayrı kelimeden oluşmaktadır. Bu kelimeler mantık anlamına gelen "logic" ile istatistik anlamında kullanılmış olan "statics"dir. Dolayısıyla lojistik aslında mantıklı hesap olarak ortaya çıkmıştır (Acar ve Köseoğlu, 2014: 3). Lojistiğin geçmişi insanlığın tarihi kadar eskiye götürmek mümkün olmakla beraber (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 96) dünyanın en eski mesleklerinden biri olarak kabul edilen askerlik mesleği ile sürekli olarak yenilenmiştir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 7). Kavramın ekonomi literatürüne girmesi ise 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Geçmişte ulaştırma fonksiyonu ile ön plana çıkan lojistik değişen ve gelişen dünyada daha az maliyeti amaçlayarak taşıma, depolama ve dağıtım kanallarının kontrolünü kapsamıştır (Bayraktutan ve Özbilgin, 2015: 96). Modern anlamda ise lojistik ise; tüm faaliyetlerin planlanarak birbirlerine uygun bir biçimde uygulanmasını sağlayan bir yönetim çerçevesini karşımıza çıkarmıştır (Babacan, 2003: 9). CSCMP (Counsel of SupplyChain Management Professionals) tanımına (Mucuk, 2003: 14; Orhan, 2003: 8; Acar ve Köseoğlu, 2014: 8) göre; lojistik hizmetlerin kapsadığı ürünlerin verim sağlayacak bir şekilde ve etkili olarak taşınıp, depolanması sürecinde yer almakta olan tüm stratejilerin planlanmış ve uygulama haline getirilerek, uygulamalarında kontrol edilip hemen ardından ölçülmesi ve müşteriye uygun bir şekilde ulaştırılacak noktaya kadar olan tüm süreci kapsamaktadır Lojistik bir fonksiyon olma yolunda bir değişim sağlamış ve bunun yanı sıra aynı zamanda akademik alanda meydana gelen gelişmeler ile birlikte bu değişim hız kazanmıştır. Örneğin 1961 yılına gelindiğinde lojistik alanındaki "TransportationJournal" isimli ilk dergi çıkmış ve onu "International Journal of Logistics Management" gibi dergiler izlemiştir (Gravier ve Farris, 2008:243). Bu gelişmelerden sonra lojistik önemini daha çok arttırmış ve işletmeler lojistiğe daha çok öne vermeye başlamışlardır. Alandaki mesleki örgütlenmelerin oluşması da yine aynı dönemlere denk gelmektedir.

Kuruluşların lojistiğin önemini anlamasıyla birlikte lojistik de hızla gelişmeye ve değişmeye başlamıştır. Lojistiğin sistemli ve stratejik bir şekilde yönetilmesi gereken temel bir fonksiyon olduğunun kabul görme sebebi dışında gerek tedarik zinciri gerek ise lojistik konusunda verilen kararların işletme performansı üzerindeki güçlü etkisinin anlaşılması; lojistiğin mevcut yüksek maliyetlerinin azaltılması konusunda önemli fırsatların ortaya çıkması; müşteri tatmininin önemli hale gelmesi; lojistik alanındaki var olan rekabet; yeni iletişim yöntemleri ve hızla gelişen teknoloji bu değişiklik sebeplerinin başlıcalarıdır (Waters'denakt. , Başkol, 2010: 49).

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

Lojistik hizmetler tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm lojistik faaliyetlerin sadece bir kuruluşta yer almasını sağlayarak kuruluşların ana faaliyetler alanlarına odaklanmalarına yardımcı olmaktadır (Babacan, 2003: 9).. Lojistik alanında tam hakimiyet sağlamak için iş sürecinde karşılaşılabilecek bütün sorunlara zamanında müdahale edilmeli ve çözümler üretilmelidir. Lojistik bir kuruluşun sınırları içerisinde yer alan ve gerçekleşen faaliyetlere gönderme yaparken tedarik zinciri eşzamanlı olarak bir bütün olarak çalışan sistemin bir ürününü pazara sunma hareketlerini koordine eden ve işletmelerin tüm ağlarını ifade etmektedir. Taşımacılık ve tedarik gibi önemli faaliyetlere odaklanmış gibi görünse bile lojistik; dağıtımdan, bakıma envanter yönetimine kadar tüm süreci de kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi; operasyonel sistemlerden ziyade stratejik karar verme üzerine kurgulanmış stratejik planlama sürecidir. Lojistik müşteri ihtiyaçlarını yerine getirme sürecidir. Bu ihtiyaçlar hammadeden, nihai ürüne, bilgiden hizmete değişiklik gösterebilir. Tedarik zinciri; son müşteriye ulaştırılmak üzere hammadde halinden çıkmış ürünlere dönüştürülen çok aşamalı ve birden fazla görev içeriğine sahip olan birçok işletmeyi kapsayan süreç olarak karşımıza çıkmaktadır ve çok kapsamlı olma özelliği ile birlikte geniş bir yelpazeye sahiptir. Karmaşık bir yapı gibi görünse bile birbirine bağlı zincirlerin tek bir merkezde toplanmasını ifade eder (Yıldırım, 2009: 177). Bu kapsamıyla tedarik zinciri işletmeler açısından uyum içerisinde gerçekleştirilmesi gereken ve zincirlerin hepsinin birbirinden farklı olarak görümler bile aynı ana amaca hizmet etmesi beklenilmektedir. Tarihte yaşanmış facialar, depremler, salgın hastalıklar, büyük çaplı terör eylemleri ve veba salgınlarıyla birlikte tsunamiler yaşandıkları dönemde iş gücü ya da pazar kaybı gibi lojistik sistemin akışına zarar vererek tedarik zincirine olumsuz yönde etkilemiş ve etkilemeye de devam etmektedir (Sheffi, 2005: 23). Tarihi gelişimi içinde lojistiğin her fonksiyonunun ayrı olarak parçalı yapısının teknolojik ve bilimsel gelişmelerle birlikte birbirleriyle uyumlu ve entegre olması neticesinde ortaya çıkan yeni yapı nihayet günümüzdeki TZY olarak adlandırdığımız tedarik zinciri yönetimi haline gelmiştir (Çancı ve Erdal, 2003: 49).

2.3. Tedarik Zinciri Esnekliği

Esneklik beklenilmedik geleceğin daha önce yaşanmamış öngörülemez tehlikeleri, problemleri ile bu tehlikelerle karşılaşan işletmelerin varlığını koruma çabalarıdır (Sheffi, 2005: 48). İşletmeler tedarik zinciri yönetimini kendi içlerinde barındırdıkları fonksiyonları en etkin bir biçimde kullanmak ve koordine etmek için kullanılmaktadır. Pazarda yer alan işletmeler arasında gittikçe artan bağımlı olma hali, işletmenin kendi içerisinden kaynaklanan ağların arasında problem çıkma ihtimali ve düzenin bozulması ihtimali yüksek derece mümkün olmakla birlikte dönüşüm yaşayan günümüzde bu olasılık günden güne daha çok artmaktadır (Hanna ve ark. danakt. Remigio 2012: 38). Bu kapsamda karşımıza risk yönetimi çıkmaktadır. Risk yönetiminde tarihten faydalanarak ölçülebilir ve oluşabilecek olumsuz olaylar için daha öncesinden önemler alınabilir (Aven, 2011: 518). Risk yönetiminde önemli olan risklerin değerlendirilmeye alındığında objektif olunması ve net bilgilere dayandırılmasıdır. Gelişen bilgi - iletişim teknolojileri ile birlikte bilginin yayılma ve yenilenme hızı her geçen gün daha fazla artarken geleceği tahmin etmek ve geleceğin problemleri getirilerine karşı tedbirli davranmak oldukça zorlaşan bir durum haline gelmektedir. Bu nedenden dolayı risk yönetimi bir noktaya kadar uygulanabilir olmakta ve tedarik zincirinde bulunan her bir ağa uygulanması durumu zorlaşmaktadır (Kunreuther, 2006: 39). Bu noktada risk yönetimi çalışmalarını yetersiz kalacağı söylenebilmekte ve risk yönetimi ile birlikte başka alternatiflerin ortaya çıkıp entegre olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Seager, 2011: 396; Pettit, 2013: 48). Risk yönetim sürecindeki en kritik nokta, tehdidin doğru tespit edilip, değerlendirilmesi ve tehdit gerçekleşmeden önlem alınması (ZhuXinqiu ve Che Guoping, 2011: 45) ve hatta gerçekleştiğinde tehdidin risk yönetimiyle doğru ve etkin yönetilmesidir. Risk yönetimiyle esneklik arasındaki temel fark buradadır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleceğin bilinmeyen ve öngörülemeyen tehditleri, tehditle karşılaşan işletmenin mevcudiyetini koruması, yıkıcı etki karşısında ayakta durabilme gücü ve eski istikrarlı haline dönebilme yeteneği ile sorunlarla daha önceden yapılan planlar dahilinde başa çıkabilmek, masrafları azaltma, dirençlik ve sağlamlık gibi faktörlerin bir tedarik zincirinde bulunması tedarik zincirinde esneklik kavramını ortaya çıkartır. Rekabeti artırmak ve diğer firmalar karşısında öne çıkabilmek adına esneklik kavramının yeri ve önemi yadsınamaz. Esneklik faktörü işletmelerin daha önce yaşanmamış problemler karşısında mevcudiyetini sağlamlaştırması için risk yönetimi ile uyumlu hale getirilerek kullanılmalıdır. Esnekliğin işletmelere müşteri memnuniyetini artırıcı etkisi de göz ardı edilmemelidir. Risk analizi ile işletmeler kendi zayıflıklarını ortaya koymalı esneklik ile daha önce hiçbir işletmenin karşılaşmadığı problemler meydana geldiğinde mevcudiyetini ve varlığını sürekli kılmalıdır. Esnekliğin varlığı işletmelere müşteri memnuniyeti yanında, üretim, arz-talep dengesi, prestij artışı, mali getiri ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- Acar, Z., Köseoğlu, M. (2014). Lojistik yaklaşımıyla tedarik zinciri yönetimi. Nobel Yayıncılık, 1.Basım, Ankara.
- Aven, T. (2011). On some recent definitions and analysis frameworks for risk, vulnerability, and resilience, the risk analysis. An International Journal, 31(4):515-522.
- Babacan, M. (2003). Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu, Ege Akademik Bakış, s: 8-15.
- Bayraktutan, Y., Özbilgin, M. (2015). Lojistik maliyetler ve lojistik performans ölçüleri. Maliye Araştırmaları Dergisi, C:1, S:2.
- Başkol, M. (2010). Lojistik ve lojistik yönetimi. Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, C:1, S:2.
- Çancı, M., Erdal, M. (2003). Lojistik yönetimi. Eler Matbaacılık San. Ve Tic. A.Ş., 1.Baskı, İstanbul.
- Gravier, M., Farris, M. (2008). An analysis of logistics pedagogical literature: past and future trends in curriculum, content, and pedagogy. The International Journal of Logistics Management, S: 19(2): 234-235.
- Kunreuther, H. (2006). Risk and reaction. Harvard International Review, 28(3): 37-42.
- Mucuk, İ. (2003). Modern işletmecilik. Türkmen Kitabevi, 14.Baskı, İstanbul.
- Orhan, O. Z. (2003). Dünyada ve Türkiye’de lojistik sektörünün gelişimi. İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2003-39.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. Journal of Business Logistics, 2013, 34(1):46–76
- Remigio, H. C. (2012). Modelling resilience in supply chain. Universidade Nova de Lisboa. Fen ve Teknoloji Fakültesi Endüstri Mühendisliği Doktora Tezi (Yayınlanmıştır).
- Seager, T. P. (2011) Lessons in risk-versus resilience-based design and management. Integrated Environmental Assessment and Management, 7(3):396–399.
- Sheffi, Y. (2005). The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage. The MIT Press, Massachusetts.
- Yıldırım, S. (2009). İşletmelerde tedarik zinciri yönetimi ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. SDÜ Vizyoner Dergisi, C:1, S:1, ss: 175-191.
- Zhu, X., Cheng, G. (2011). Review of research on resilience supply chain (translation by authors). China Business and Market, 3:43-47.