

# “Dijitalleşme kurumsal stratejinin bir parçası olmalı”

Siemens Tedarik Zinciri Direktörü ve Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR) Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Günel, dijitalleşmenin tedarik zinciri yönetimi için olmazsa olmaz olduğunu belirterek tedarik zinciri yönetiminin şirketten ayrı tutulmaması gerektiğini söyledi.

## Özlem As

Siemens Tedarik Zinciri Direktörü ve Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği (TEDAR) Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Günel, dijitalleşmenin öncelikle kurumsal stratejinin bir parçası olması gerektiğini belirterek tedarik zinciri yönetiminin bu kapsamda kendi dijitalleşme yol haritasını detaylı, şeffaf ve tüm paydaşlarını kapsayacak şekilde oluşturmasının şart olduğunu söyledi.

Günel, “Doğru bir tedarik zinciri yönetimi sağlamak için ilgili tüm yetki ve sorumluluklarla donatılmış, tüm fonksiyonları bünyesinde barındıran yetkin çalışanlar ve günümüz teknolojilerini kullanan bir tedarik zinciri yapılandırılması en önemli gereklilikler arasında geliyor. Bu gerekliliklerin sağlandığı bir tedarik zinciri yönetimi yapılandırılması, şirketlere çok büyük bir rekabet avantajı sunar. Bu türde bir yapılanma sağlanamadığı takdirde ise pazar payı, ciro veya karlılıkta artış olması pek mümkün değil” diye konuştu.

Tuğrul Günel ile dijitalleşmenin tedarik zinciri yönetiminde kullanımı ile ilgili konuştuk.

## ! Dijitalleşme tedarik zinciri yönetiminde gelecek için neler vaat ediyor?

Dijitalleşme diğer her alanda olduğu gibi tedarik zinciri yönetimi için de olmazsa olmaz bir gereklilik. İstatistikler, tedarik zinciri yönetimi şirketlerinin hem şimdi hem de gelecekte en fazla yatırım yapacakları alanların başında dijitalleşmenin geldiğini gösteriyor. Ancak mevcut duruma baktığımızda tedarik zinciri yönetimi liderlerinin yaklaşık yarısının etkili bir dijitalleşme stratejileri olduğunu görüyoruz. Burada, tedarik zinciri yönetimini şirketten ayrı tutmamak gerekir. Çünkü dijitalleşme öncelikle kurumsal stratejinin bir parçası olmalı ve tedarik zinciri yönetimi bu kapsamda kendi dijitalleşme yol haritasını detaylı, şeffaf ve tüm paydaşlarını kapsayacak şekilde oluşturmalı.

Dijitalleşmenin tedarik zinciri yönetimine sağlayacağı pek çok avantaj var. Dijitalleşme, kurumsal hafızanın oluş-



Tuğrul Günel

masını sağlamakla birlikte veri bazlı, gerçek zamanlı öngörüler dolayısıyla etkili değerlendirme ve karar almayı sağlıyor. Paydaşlarla iş birliğinin yanı sıra satış, planlama, satın alma, talep, lojistik gibi tedarik zinciri yönetimi süreçlerinde entegrasyonu kolaylaştırıyor. Mekandan bağımsız erişim

ve kontrol imkanı, kayda değer oranda esneklik kazandırırken dijital performans yönetimi, dijital kalite yönetimi, dijital koruyucu bakım ve dijital servisler gibi dijital çözümler kayda değer oranda zaman ve işgücü tasarrufu sağlıyor. Tüm bunlar tedarik zinciri yönetimi ve dolayısıyla kurum için şeffaflık, verimlilik ve rekabetçiliğin artması anlamına geliyor.

### **I Türkiye’de akıllı lojistik sistemlerinden bahsedebilir miyiz? Sektör bu konuda nerede?**

Bu konuda Türkiye genelinde yüksek bir farkındalık olduğunu söylemek mümkün. Birçok kurumsal şirketin, dijitalleşmeye yönelik yoğun mesai harcadığını ve ekiplemini güçlendirdiklerini görmek memnuniyet verici. Bununla birlikte tüm sektörler genelinde henüz tam anlamıyla kurumsal bir yapıya kavuşmamış şirketlerin bu alanda atması gereken önemli adımlar var. Çünkü dijitalleşmeye adapte olmayan, akıllı sistemleri uygulamaya almayan ve özellikle lojistikte müşterileri ve iş ortakları ile elektronik entegrasyonu sağlamayan firmaların yakın gelecekte mevcudiyetlerini sürdürmeleri ne yazık ki mümkün görünmüyor.

### **I Dijitalleşmeye ayak uydurmada insan kaynakları ve şirket politikalarına bakıldığında hangi konularda yol alınması gerekir sizce?**

Dijitalleşme, beraberinde kaçınılmaz olarak yeni pazar beklentileri ve gerekliliklerini getiriyor. Örneğin bir kurum içindeki fonksiyonlar arasında çok daha yakın ve hızlı bir şekilde iş birliği kurabilme yeteneği kazanmak çok önemli. Bu da genel anlamda tüm kurumsal yapıların sundukları ürün ve hizmetleri yeniden değerlendirmelerini gerektiriyor.

Dijitalleşmeyle birlikte insan kaynaklarında karşılaşılan en büyük zorluklar arasında çalışan profillerinin dijitalleşmeye adapte edilmesi ve çalışanları yeni dijital dünyada çalışabilecek olgunluğa ulaştırmak yer alıyor. Bu doğrultuda yönetim şeklinin de gözden geçirilmesi önem kazanıyor. Etkili iletişim, bilgi paylaşımı, geri bildirim sağlamak, resmiyet veya hiyerarşi yerine verimliliğe ve katkıya odaklanmak, ofis tasarımını yeni çalışma sistemlerine uygun hale getirmek, esnek çalışma saatleri ve yan haklar sunmak, liderliği paylaşmak gibi özellikler yönetim tarafından hayata geçirilebilir.

Satınalma özelinde baktığımızda da dijitalleşmeyle birlikte gerçekleşmesi beklenen birtakım yenilikler olduğunu görüyoruz: Gelecekte satınalma departmanları koordinatör, kontrolör ve kontrat yöneticileri olarak çalışacak, satınalma departmanları danışmanlık bölümleri haline gelecek. Satınalma çalışanlarının görevleri artan bir şekilde büyüyecek ürün geliştirmeye ve arabirim yöneticilerine yaklaşacak.

Satınalma çalışanları ise veri analistleri ve çerçeve koşulların yöneticileri olacak. Bu kapsamda tüm görev tariflerinin yeni döneme göre yeniden ele alınması, mevcut yetkinlik ile gerekli yeni yetkinlikler arasındaki farkların tespit edilmesi ve tespit sonrasında bu farkların giderilebilmesi için her çalışana yönelik yoğun eğitimlerin verilmesi gerekiyor. Ancak dönüşümün uzun bir yolculuk olacağı unutulmamalı. Dolayısıyla bu türdeki yeniden yapılanmalar yalnızca üst yönetimin girişimi ve kararlılığı ile sağlanabilir.

### **I Tedarikçi zinciri yönetimi sırasında en çok hangi aşamada ya da hangi birimde sıkıntı yaşanmaktadır?**

Özellikle öne çıkan bir alandan bahsetmek mümkün değil ancak bu konuda her alanın kendi içinde, kendine has zorluklar barındırdığını görüyoruz.

### **I Doğru bir tedarik zinciri yönetimi ne gibi avantajlar sağlar? Tam tersine sıkıntıların yaşandığı bir zincir yönetimi firmayı nasıl etkiler?**

Doğru bir tedarik zinciri yönetimi sağlamak için ilgili tüm yetki ve sorumluluklarla donatılmış, tüm fonksiyonları bünyesinde barındıran yetkin çalışanlar ve günümüz teknolojilerini kullanan bir tedarik zinciri yapılandırması en önemli gereklilikler arasında geliyor. Bu gerekliliklerin sağlandığı bir tedarik zinciri yönetimi yapılandırması, şirketlere çok büyük bir rekabet avantajı sunar. Bu türde bir yapılanma sağlanmadığı takdirde ise pazar payı, ciro veya karlılıkta artış olması pek mümkün değil.

### **I Sürdürülebilir gıda için tedarik zinciri yönetiminin önemi nedir?**

Sürdürülebilirlik, gelecek kuşakların kullanacağı kaynakları bugünden tüketmeden olanlara bırakmanın teminidir. Son yıllarda sürdürülebilir gıda konusunda farkındalığımız artmış olsa da bu alanda faaliyet gösteren uluslararası ve ulusal kurumlar iyileştirmeye açık alanları tespit etmeye ve gerekli önlemlerin alınması için destek olmaya devam ediyor. Bu konuda 58 ayrı kriter ve 1500 verinin değerlendirildiği Küresel Gıda Sürdürülebilirlik Endeksi’ni baz aldığımızda, ülkemizin değerlendirmeye katılan 25 ülke arasında 19. sırada yer aldığını görüyoruz. Gıda sektöründe ‘tarladan sofraya’ prensibinden hareketle tedarik zinciri yönetiminin önemini değerlendirdiğimizde, üretim, işletme, dağıtım ve saklama konularını ele almamız gerekiyor. Bu açıdan, tedarik zinciri yönetiminde taraflar arasında eksiksiz bir veri akışını sağlamak kaçınılmaz bir gereklilik. Böylelikle izlenebilirlik ve dolayısıyla kalite kontrol sertifikalandırma ile daha güçlü bir şeffaflık sağlanabilir.