



Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Covid-19 ile tetiklenen küresel ticaretteki zorluklar, Tedarik Zincirinde alışılmadık bir şekilde hızlı ve karmaşık bir risk ve fırsat ortamı yaratmıştır. Bir taraftan jeopolitik güç mücadeleleri, ticaret savaşları, arz kıtlığı, enflasyon, işgücündeki eksiklikler öte yandan doğal kayıplar, sosyal huzursuzluklar, kaynak eksikliği, gibi çevresel ve sosyal riskler sebebiyle işletmelerde ve ekonomilerde mevcut yapıların sürdürülemez olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda tedarik zinciri yönetiminin, ekolojik ve sosyal boyutları da kapsayacak şekilde yeniden tasarlanması anlayışı gittikçe artmaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, çevresel etkileri azaltıp, sosyal refahı ve tedarik zinciri kârlılığını artırmak için tedarik zinciri operasyonları ile kaynak, bilgi ve sermaye akışlarının yönetimidir. Tedarik zincirindeki etki doğru yönetildiğinde, zorlukların yanında birçok fırsatı beraberinde getirecektir.



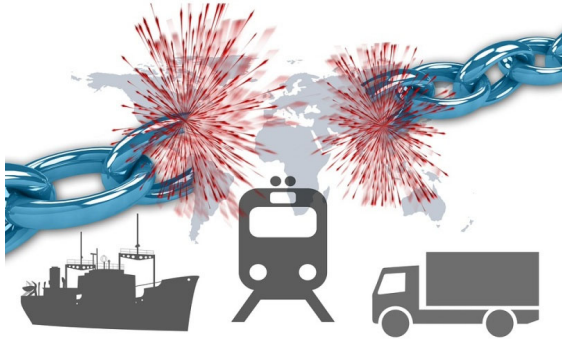
Hızlı nüfus artışı, globalleşme, artan rekabet ve benzeri sebeplerle talebi karşılamak ve maliyetleri düşürmek amacıyla zamanla üretici ve tedarikçilerin stratejik ortaklığı artmış, çoğu sanayi kolunda hammadde ve parça maliyetlerinin toplam üretim maliyetinin %70'ni oluşturmakta olan günümüz

koşullarındaki tedarik zinciri yönetiminin tüm paydaşlar için ne kadar kritik rolü olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Dolayısıyla büyük çoğunluğu bu senaryo üzerine kurgulanmış endüstrilerin, dünya genelinde kopma noktasına gelen tedarik zincirindeki aksaklıkları daha derinlemesine anlamaya ve köklü çözümler getirmek üzere sürdürülebilir ve esnek iş modelleri tasarlamaya odaklandıkları görülmektedir. Araştırmalar, tedarikçileri ile düzenli olarak işbirliği yapan şirketlerin, sektördeki emsallerine göre, daha düşük işletme maliyetleri, daha fazla karlılık ve daha yüksek büyüme elde ettiklerini göstermektedir. İşletmeler sadece kayıpları önlemek için değil uzun vadede sürdürülebilirliği sağlayarak daha güçlü olmayı hedeflediklerinden sürdürülebilir tedarik zinciri yönetim modelini oluşturmaya istekli görünmektedirler. Çoğu şirket rekabet avantajı da sağlayacak, ekolojik ve sosyal bakış açılarını sürdürülebilir büyüme hedeflerini kapsayacak şekilde vizyonlarına dahil etmeye başladı.

Tedarik zinciri yönetimi, müşteri isteklerini maliyetleri minimize ederek, istenen zamanda ve miktarda karşılayacak şekilde üretim ve lojistiğinin yapılması için zincirdeki tüm tedarikçilerin entegre edilmesi şeklinde bir dizi yaklaşım olarak tanımlanabilir. Tedarik zincirindeki güçlü işbirliğinin sürdürülebilir tedarik zinciri performansına ve dolayısıyla işletmenin performansına olumlu katkısı olduğu görülmüştür. Yine kalite yönetim sistemleri çevresel süreçleri, tedarik zinciri ve STZY'ni desteklemektedir. Finansal ve kurumsal yönetim zorlukları, kısıtlamalar, düzenlemelerin eksikliği, müşteri ve tedarikçi



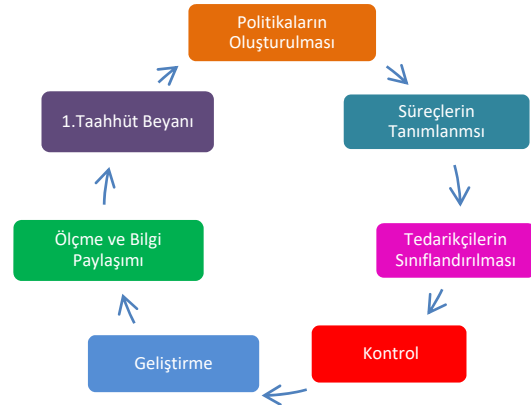
sorunları STZY için başlıca zorluklardır. İşletmeler üçlü boyutta (ESG) performanslarını iyileştirdiklerinde, pazarlama avantajı, daha fazla gelir, artan pazar payı, maliyet, rekabet avantajı, yeni pazar fırsatları yakalarlar. Güçlü, esnek, yenilikçi, verimli iş süreçleri ile tasarlanmış işbirliği sonucunda oluşan STZY'nin getirdiği avantajlar arasında; müşteri ve paydaş memnuniyeti, çevresel risklerin düşürülmesi, yenilenmiş / eko ürünler, geri dönüşüm, yeniden kullanım, azaltılmış ambalaj maliyetleri, ürün kalitesinde iyileşme, riski düşürmek, değer yaratmak gibi faydaları sıralayabiliriz. Örneğin, hem tehlikeli hem tehlikeli olmayan atıklarını iyi bir şekilde yöneten bir işletme bu atıkları en aza indirdiğinde daha verimli ve doğal kaynakları daha az tüketip sürdürülebilirliğini sağlayarak maliyet avantajı elde edecektir.



STZ sağlamak üzere uygulamada nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda Un Global Compact Türkiye ve Tüsiad'ın hazırladıkları rehberlerde şu adımlardan bahsedilmektedir. Taahhüt beyanı, politika oluşturulması, süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin sınıflandırılması, kontrol, geliştirme, ölçme ve bilgi paylaşımı süreçlerinden oluşmaktadır. Burada sürekli göz önünde bulundurulması gereken konu, ürünlerin yaşam döngüleri boyunca her aşamasında çeşitli ekonomik ve sosyal etkilerinin veya çevre ve insanlar

üzerinde dışsal etkilerinin olduğu ve yine tedarik zincirinin her aşamasında yönetim veya kurumların paydaşlarına hesap verilebilirliği ve şeffaf olması güven oluşması açısından önemlidir. Ayrıca insan hakları, işgücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele ana başlıkları altında 10 ilkeden oluşan, BM Küresel İlkeler Sözleşmesinin, taahhütlerinin bir parçası olduğunu beyan etmeleri beklenmektedir. Finansman, karmaşık sorunlar, maliyet, değişim kültüründe ve operasyondaki zorluklar ve diğer belirsizlikler gibi unsurlar sebebiyle de STZY uygulamaları zorlaşır veya başarı sağlanamaz. Buna karşılık yönetim kurulu desteği, hükümet politikaları ve teşvikler, teknoloji ve dijitalleşme, çalışanların desteği, tedarikçilerin güçlü işbirliği ve şeffaflık, müşterilerin bilinçlendirilmesi gibi faktörlerin olumlu etkileri süreci ve devamlılığı desteklemektedir.

Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi



‘Ürünlerin yaşam döngüleri boyunca her aşamasında çeşitli ekonomik ve sosyal etkilerinin veya çevre ve insanlar üzerinde dışsal etkilerinin olduğu ve yine tedarik zincirinin her aşamasında yönetim veya kurumların paydaşlarına hesap verilebilirliği ve şeffaf olması güven oluşması açısından önemlidir.’



Ekonomik faaliyetlerin çevresel ve sosyal etkileri göz ardı edilerek gerçekleşmesi sonucu meydana gelen hem doğal hem de yenilenemeyen kaynakların tükenmesi, iklim krizleri, biyoçeşitliliğin azalması gibi yaşamsal tehditler sonucu sürdürülebilirlik iş dünyasının odağına girmektedir. Tüketicinin çevre bilincinin artması, yatırımcının daha fazla çevresel ve sosyal sorumlulukları ön planda tutan bakış açısını benimsemeye başlaması, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda atılan adımlar; işletmeleri daha fazla ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) kriterlerini gözeterek başta tedarik zinciri olmak üzere iş modellerini yeniden gözden geçirmeye ve sürdürülebilirliği sağlamak üzere

dizayn etmeye zorlamaktadır. STZY oluşturmada finansal ve kurumsal yönetim, kaynak ve bilgi yetersizliği, düzenlemelerin eksikliği, tedarikçi sorunları gibi zorluklar olsa da ekonomik, çevresel ve sosyal performansı artıran ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen avantajları vardır. Bu kazançlar arasında, ürün kalitesinde artış, müşteri memnuniyeti, düşük maliyet, esneklik, envanter optimizasyonu, tedarik zinciri karlılığı, kaynakların sürdürülebilirliği gibi olumlu katkıları bulunmaktadır. Bu sayede tüm paydaşlar kazançlı olacağı gibi gelecek nesillere miras olarak yaşanabilir bir dünya bırakmak sorumluluğu da yerine getirilmiş olunacaktır.

Gül Saldıraner

EG Partner- SMMM, BD

gul.saldiraner@eg-econsulting.com

www.eg-econsulting.com

References

Dr. Yasemin GEDİK,(2021, March 9). *Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve ürdürülebilirliğin Tedarik Zincirleri Üzerindeki Etkileri: Kavramsal Bir değerlendirme* Retrieved January 15, 2022, from <https://www.researchgate.net/profile/Yasemin-Gedik>

Gülçin Büyükoçkan , Zeynep Vardaloğlu , *Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi* Retrieved January 17, 2022, from https://www.academia.edu/6818771/YE%C5%9E%C4%B0L_TEDAR%C4%B0K_Z%C4%B0NC%C4%B0R%C4%B0_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0?email_work_card=view-paper

Salih Gültekin, *Tedarik Zinciri Yönetiminde Sürdürülebilirlik Uygulamaları ve Malatya İli Örneği1* Retrieved January 21, 2022, from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1847263>

Mc Kinsey (2021, December 8) *Supply-chain resilience* Retrieved January 23, 2022, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-resilience-is-there-a-holy-grail>

UN GLOBAL COMPACT TÜRKİYE, *Tedarik Zincirinin Sürdürülebilirliği* Retrieved January 24, 2022, from https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FSupplyChainRep_TR.pdf

TÜSİAD, *7 Adımda Tedarik Zinciri Yönetimi* Retrieved January 24, 2022, from <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/7254-7-adimda-surdurulebilir-tedarik-zinciri>