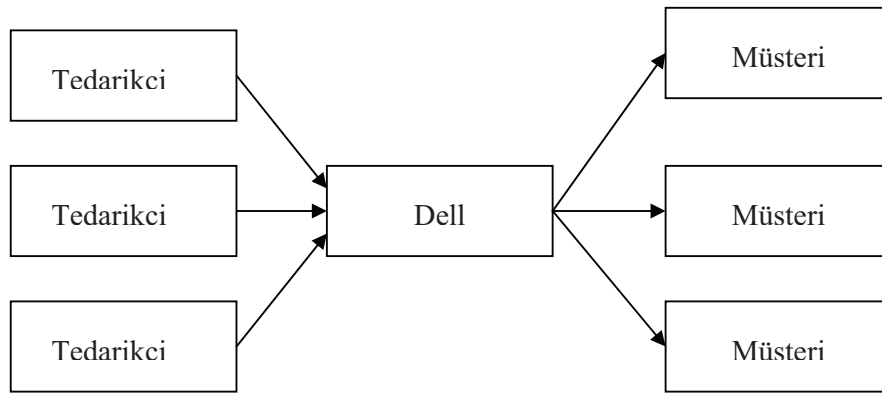


1.3. TEDARİK ZİNCİRİ AKIŞLARININ ÖNEMİ

Bir tedarik zincirinin başarısı ile tedarik zinciri akışlarının (ürün, bilgi, ve para) tasarımı ve yönetimi arasında yakın bir ilişki vardır. Dell Computer, rekabet stratejini destekleyen tedarik zinciri uygulamalarını başarı ile uygulayan şirketlere iyi bir örnektir. Diğer taraftan Quaker Oats'ın Snapple'ı satın alması ise tedarik zinciri akışlarının iyi tasarlanamaması ve yönetilememesi sonucunda gelen başarısızlığa iyi bir örnektir.

Dell, kısa bir sürede dünyanın en büyük PC üreticisi haline geldi. Ulaştığı pazar değeri, karlılık ve kar marjı diğer PC üreticileri ile kıyaslanamaz düzeylere çıktı. Dell'e göre başarısının en büyük nedeni tedarik zincirindeki akışları-ürün, bilgi, ve para- yönetim biçimi idi.

Dell'in tedarik zinciri modeli, müşterilere doğrudan satışa dayanmaktadır. Dağıtımıcılar ve perakendeciler bypass edildiğinden Dell tedarik zinciri yalnızca 3 aşamadan oluşmaktadır: müşteriler, imalatçı ve tedarikçiler. (Şekil 2-5)



Şekil 2-5: Dell Tedarik Zincirinin Aşamaları

Dell müşterileri ile doğrudan ilişkide olduğundan müşterileri olabildiğince küçük segmentlere ayırabilmiş ve her segmentin ihtiyaç ve ne kadar kar getirebileceğini doğru olarak tespit edebilmiştir. Ayrıca, müşteriler ile yakın bir ilişki içerisinde olmak, Dell'e daha doğru talep tahminleri yapabilme avantajını sağlamıştır. Tedarik ile talep uyumunu daha da arttırabilmek için Dell, müşterilere var olan PC konfigürasyonlarını kendileri seçme şansını vermektedir.

Stok düzeyleri Dell'in çok dikkat ettiği anahtar performans ölçütüdür. Dell 10 günlükten daha az stok tutmaktadır. Buna karşılık perakendeciler aracılığı ile satan rakiplerin tuttıkları stok miktarları yüzlerce gün ile ölçülmektedir. Eğer Intel pazara yeni bir çip sunar ise Dell'in stok düzeyi düşük olduğundan Dell yeni çipin kullanıldığı bilgisayarları çok daha kısa sürede pazara sunabilecektir. Eğer fiyatlar aniden düşer ise (ki bu elektronik sektöründe çok sık karşılaşılan bir durumdur) Dell'in değer kaybeden stok miktarı rakiplerine göre çok daha az olacaktır. Bazı ürünler için Dell kendisi stok tutmamakta (örneğin Sony marka monitörler) taşıma şirketi gerekli sayıda bilgisayarı Dell'in Austin-Teksastaki fabrikasından monitörleri ise Sony'nin Meksikadaki fabrikasından almakta ve biraraya getirdikten sonra müşteriye teslim etmektedir. Eğer Dell'den bir tarayıcı almış iseniz tarayıcınızın bilgisayar ve monitörden birkaç gün sonra gelmesi ender rastlanan bir durum değildir, çünkü tarayıcılar doğrudan tarayıcı imalatçısı tarafından müşteri adresine teslim edilmektedir. Bu gibi uygulamalar, Dell'in monitör ve tarayıcıların fazladan taşınmasından kaynaklanan zaman ve paradan tasarruf etmesini sağlamaktadır.

Dell tedarik zincirinin başarısını kolaylaştıran diğer bir etken ise karmaşık bir bilgi alışverişidir. Dell, tedarikçilerine o anki talebin durumu ile ilgili gerçek zamanlı veriler ulaştırmaktadır. Tedarikçiler sağladıkları bileşenlerin stok düzeyleri ve günlük üretim miktarlarına erişebilmektedirler. Şirketin fabrikaları –Brazilya, Çin, İrlanda, Malezya ve Teksas’tır. Her bir bölgedeki talep oldukça fazla ve kararlı olduğundan tedarikçilerin komponent stoklarını yenilemesi kolaylaşmakta ve böylece Dell’in tuttuğu bileşen stok miktarları düşmektedir. Bazı durumlarda Dell’in fabrikasında tuttuğu bileşen stoklarının miktarı yalnızca birkaç saatliktir. Ayrıca, düşük stok miktarları oluşabilecek üretim hatalarının büyük miktarda üründe oluşmasının önüne geçmektedir. Dell fon akışlarını da çok etkin bir şekilde yönetmektedir. Dell’in tahsilat süresi 10-15 günü geçmemektedir.

Aralık 1994’te Quaker Oats, şişelenmiş doğal içecekler üreticisi olan Snapple’ı 1.7 milyar dolara satın aldı. Spor içecekleri segmentinde olan Gatorade, Quaker Oats’ın en başarılı içeceği idi. Gatorade’in güçlü olduğu bölgeler Amerikanın güneyi ve kuzeybatısı, Snapple’ın güçlü olduğu bölgeler ise kuzey doğu ve batı yakası idi. Görünürde iki şirketin birleşmesi akıllı bir hareket gibi görünüyordu. Ancak işler planlandığı gibi yürümedi: çünkü iki şirketin dağıtım stratejileri kaçınılmaz olarak farklı idi: Gatorade, satışlarının büyük bir kısmını süpermarketler aracılığı ile yapar iken Snapple daha çok restaurantlarda müşteri buluyordu. Quaker Oats bu iki farklı dağıtım sistemini birleştirip bir sinerji yaratmayı başaramadı ve 2.5 yıl sonra Snapple’ı 300 milyon dolara satmak zorunda kaldı.