

REKABET AVANTAJI YARATMADA TEDARİK ZİNCİRİ TASARIMI: Mc DONALD'S TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Refika BAKOĞLU¹, Erdal YILMAZ²

¹Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi, Dr.

SUPPLY CHAIN DESIGN IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE: THE CASE OF Mc DONALD'S TURKEY

Abstract: Related writings concentrate mainly on the operational aspect of supply chain (Selection of Suppliers and Performance Evaluation, Stock Movement in the Chain, the Relationship between Firm and Suppliers, Demand Forecast etc.). Although the importance of supply chain management on business strategy has been partly emphasized, the relationship between Supply Chain Design, and Business and Corporate Strategy has not been identified in detail. This paper aims to fill this vacuum, focusing on the operational and strategic aspect of Supply Chain Design. In this study, the key factors of supply chain design have been categorized on the basis of their effect of competitive advantage, and future dynamics for supply chain design in creating competitive advantage have been discussed by the authors.

As a fast food sector case, Supply Chain Design of McDonald's Corporation, Turkey, and its role on its strategic advantage has been analyzed to support the theoretical arguments discussed in the article.

Keywords: Supply Chain Management, Competitive Advantage, Fast Food Sector

REKABET AVANTAJI YARATMADA TEDARİK ZİNCİRİ TASARIMI: Mc DONALD'S TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Özet: Tedarik zinciri yazını incelendiğinde yapılan çalışmaların daha çok pazarlama ve üretim perspektifinden ele alınmakta olduğu, süreçteki problemlerin operasyonel etkinlik boyutuyla incelendiği gözlenmektedir (örn. maliyetlerin veya stok düzeylerinin belirlenmesi, üretim planlarının oluşturulması, bilgi paylaşımında ihtiyaç duyulabilecek yazılımlar veya bilgi paylaşım düzeyleri, vb.). Buna karşın tedarik zincirlerinin ve özellikle tedarik zinciri tasarımının işletme stratejileri açısından önemine sınırlı ve genel düzeyde değinildiği, genel stratejilerle tedarik zinciri tasarımı ilişkisi boyutunun yeterince incelenmediği söylenebilir. Bu noktadan hareketle, ilgili yazından farklı olarak, çalışmamız rekabet avantajı yaratmada tedarik zinciri tasarımı kilit noktada bulunan boyutlardan hareketle tedarik zinciri tasarımı incelemekte ve stratejik yönetim ve genel olarak yönetim yazınından hareketle tasarımda rekabet avantajı yaratma açısından gelecekte ön plana çıkması beklenen alanlara temas etmektedir.

Teorik çerçevede hazırlanan ilk bölümü desteklemek amacıyla özellikle "fast food" sektörü örneği seçilmiştir. Bu amaçla McDonald's Türkiye'nin tedarik zinciri tasarımının ortaya çıkarılmasına ve bu tasarımın rekabet avantajı sağlaması açısından değerlendirilmesine yönelik örnek olay incelemesi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, Rekabet Avantajı, Fast Food Sektörü

I. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI

Tedarik Zinciri Konseyi'ne göre, Tedarik Zinciri kavramı son ürünün üretilmesi ve dağıtımı (tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar) ile ilgili bütün çabaları kapsar [1]. Bu çabalar plan (tedarik ve talebin yönetimi), kaynak (hammadde ve yarı mamullerin temini), üretim (imalat ve montaj), teslim (depolama ve stok takibi, sipariş alımı ve yönetimi, bütün kanal boyunca dağıtım ve müşteriye teslim) olmak üzere dört temel süreçten oluşur [2]. Quinn [3] ise konseyin tanımına benzer bir tanımlama yaparak değinilen aktivitelerin yanında bütün bu aktivitelerin denetimini sağlayan bilgi sistemlerini de tedarik zinciri aktivitesi olarak tanımlamıştır.

Lojistik Yönetimi Konseyi'ne göre Tedarik Zinciri

Yönetimi; müşteri gereksinmelerini karşılamak amacıyla hammaddelerin, süreçteki stokların, nihai ürünlerin ve başlangıçtan tüketime kadar ilişkili bilgilerin maliyet etkin akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrolü sürecidir [4].

Ellram ve Cooper ise Tedarik Zinciri Yönetimi'ni bir bütünleştirme felsefesi olarak tanımlamaktadırlar [5]. Bütünleşik tedarik zinciri yönetimi, öncelikle müşteriye merkeze koyarak yatay bir yolla müşteriye değer sağlayacak gerekli tüm süreçlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır [6].

Günümüzde tedarik zincirinin daha çok bütünleşik, değer yaratmaya yönelik bir faaliyet olarak tanımlandığı gözlenmektedir. Bu çalışmada da tedarik zinciri, benzer bir düşünceden hareketle; değer yaratmak amacıyla

tedarikçiler, nakliyeciler, üretici, dağıtım kanalları ve müşteriler arasındaki esnek ve/veya katı bir şekilde tanımlanmış ortaklık ilişkileri aracılığı ile ürünlerin hammaddeden müşteriye ulaşana kadarki dönüşüm sürecini, zincir üyeleri arasındaki bilgi paylaşımını, güç ilişkilerini ve iletişim prosedürlerini içeren faaliyetler bütünü olarak ele alınmaktadır.

II. TEDARİK ZİNCİRİ TASARIMI

Yıllardır pek çok firma iş fonksiyonlarını ayırma çalışmalarına yoğunlaşmış durumdadır [7,8]. Böylece tedarik zinciri boyunca sayıları artan firmalarda sağlanan fonksiyonlar arası ve organizasyonlar arası bütünleşme ve koordinasyon ile yakalanan sinerji yardımıyla daha etkin ve verimli sistemlere ulaşılması hedeflenmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman, bugün geldiğimiz noktada artık firmaların başarısı büyük oranda tedarik zinciri üyelerinden oluşan karmaşık ilişkiler ağını bütünleştirebilme ve koordine edebilme yönetsel yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir [9]. Bu durum tedarik zincirinin tasarımı, planlaması ve kontrolü sorununu stratejik öneme sahip bir problem haline dönüştürmüştür.

Bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalar incelendiği zaman bunların büyük çoğunluğunun tedarik zinciri problemlerine belirli bir açıdan yaklaşarak kantitatif karar verme teknikleri yardımıyla ele alınan soruna ilişkin optimum çözümü araştırdıkları görülmektedir [10-13]. Bu çalışma ise daha bütünsel bir yaklaşımla tedarik zinciri tasarımı sürecini ele alarak, sürece ilişkin kavramsal bir çerçeve tanımlama amacındadır. Bu amaca yönelik olarak tedarik zinciri tasarım süreci üç temel başlıkta ele alınmıştır: Genişletilmiş Organizasyon Yapısı, Bilgi/Teknoloji Paylaşım Yapısı ve Üretim Yönelimi.

II.1. Organizasyon Yapısı

Taylorizm, Fordizm, Weber Bürokrasisi gibi klasik yönetim doktrinleri endüstri çağı yapılarının temellerini oluşturmaktadır [14]. Bu yapılar temelde üretim sürecinden doğan kârın maksimize olduğundan emin olacak şekilde, hammaddeden ürüne kadar dikey entegre olmuş, bürokratik ve hiyerarşik yönetim kontrol sistemi kurulmasına yönelik, optimizasyon ve en az maliyeti sağlayacak "rasyonel" yapılarıdır [15]. Kitle tüketimi dönemi olarak tanımlanan, görece durağan bir pazar için önerilen bu yapının o dönemin gereklerini yerine getirebilecek nitelikte olduğu söylenebilir. Ancak bu yapılar, bugünün modern yaklaşımındaki daha organik yapılara göre daha az etkindirler ve özellikle fiyat üzerine odaklandıkları için bu dikey bütünleşik yapı içerisinde yüksek kalite ve dağıtım performansı gibi değerlendirme kriterlerini ihmal etmektedirler [16].

Stevens [17] firmaların başlangıcından günümüze

kadar geçirdikleri yeniden yapılanma aşamalarının *Başlangıç Organizasyonu, Fonksiyonel Olarak Bütünleşik Organizasyonlar, İçsel Bütünleşik Organizasyonlar ve Dışsal Bütünleşik Organizasyonlar* olmak üzere dört tane olduğunu ileri sürmektedir. Dışsal bütünleşik süreçler müşterinin talebine göre tedarik odaklı bütünleşmenin gerçekleştirildiği yapılardır. Bu aşamadaki organizasyonda materyal ve bilgi alış verişi şeffaf bir şekilde yapılmakta olduğu ve Organizasyonun uzun dönemli işbirlikleri kuran, esnek ve değişimlere duyarlı bir sistem haline geldiği kabul edilmektedir.

Özellikle artan globalleşme, keskin fiyat rekabeti, kalite ve güvenilirliğe yönelik artan müşteri talebi ve aynı zamanda yeni çalışma ve ticaret biçimlerini olanaklı kılan teknolojik değişimlerin, organizasyonların rekabetçi gücünü koruyabilmeleri için müşteri hizmet düzeylerinin geliştirilmesini ve/veya maliyetlerin azaltılmasını hedefleyen tedarik zinciri yönetimini uygulamalarına neden olduğu belirtilmektedir [18]. Bu amaca yönelik olarak yeniden yapılanmada Stevens'in dörtlü aşamasının sonuna gelen firmaların; dikey hiyerarşik yapılardan daha yatay, birbirlerine stratejik işbirliği ve ortaklık ilişkisi ile bağlı ancak ana firmadan bağımsız çalışma özerkliğine sahip, daha esnek, genişletilmiş networke dayalı bir hale geldikleri ileri sürülmektedir [19]. Ancak günümüz koşulları dikkate alındığında, her ne kadar genel eğilimin bu yönde olduğu gözlenebilmekteyse de, bu türdeki organizasyonların yaygınlaştığını söylemek iddialı olabilir.

Tedarik zinciri networkü; tedarikçi, nakliyecisi, üretici, dağıtım merkezleri, perakendeci ve tüketici ile ortaya çıkan tedarik zincirini oluşturan sistemler, alt sistemler, operasyonlar, aktiviteler ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini içeren karmaşık bir bütündür [20]. Bu karmaşık bütünün tasarımı, modelinin oluşturulması ve hayata geçirilmesi firmanın maksimum etkinlik ve verimliliğe sahip olmasında oldukça belirleyici bir rol üstlenecektir [21]. Hızlı bir şekilde, çok çeşitli ürünün, arzulanan fiyat ve kalitede sunumunun sağlanabilmesi için network elemanlarının mümkün olduğunca azaltılması ve yapının yalın hale getirilmesi gerekir [22]. Bu konudaki güzel bir örnek standart dağıtım merkezlerine getirilen yeni "cross-docking" yaklaşımıdır. Standart dağıtım merkezlerinin aksine "cross-docking"lerde ürün hiçbir zaman stoklanmadan hızlı bir şekilde perakendeciye gönderilmesi sağlanır [20]. "Cross-docking"de perakendecinin ürünleri sisteme itmesi yerine müşteriler ürünleri istedikleri zaman ve yerde çekerler. Bunun anlamı; bütün mağazalar, dağıtım kanalları ve tedarikçiler arasında komuta ve kontrol mantığının yerine çok daha az merkezi kontrole dayalı, düzenli, informal işbirliğinin geçmesidir [23].

Kısaca özetlemek gerekirse organizasyon yapısı olarak ele alınan bu bölümde, yapının sadece organizasyonun kendi iç yapısı değil tedarik zinciri

elemanlarının toplamından oluşan “genişletilmiş girişimler” (extended enterprise) olduğu varsayılmıştır. Ancak günümüzde Japon sistemi benzeri bu yapıların yaygınlığını ve kolayca uygulanabilirliğini ileri sürmek pek olanaklı görülmemektedir [24]. Yalınlığı ve entegrasyonu en doğru yol olarak öneren bu modelin uygulanması ve yaygınlaşması, tedarik zincirinde güç yapısının değişimine dayalı olması nedeniyle zor gibi görünmektedir [24]. Ancak, yukarıda bahsedilen, Wal-Mart’ın uyguladığı cross docking sistemi ve daha sonraki bölümde detaylı olarak incelenecek olan McDonald’s örneklerinde entegrasyonun farklı biçimlerinin olanaklı olduğu gözlenmektedir.

Tedarik zincirini bütünsel bir yapı olarak ele almanın en önemli avantajlarından birinin ‘yeni ürün geliştirme’ sürecinde ortaya çıktığı söylenebilir. Firma, tedarik zinciri boyunca güçlerin birleştirilmesi, tasarım bilgisinin ve teknolojinin paylaşılması ile yaratılan sinerji yardımıyla pazarın dinamik yapısına uygun bir ürün geliştirme yeteneğine kavuşabilir [25]. Bu noktada, genişletilmiş organizasyon yapısı unsurunun, tedarik zinciri tasarımının rekabet avantajı yaratması açısından hayati öneminin bulunduğu ileri sürülebilir. Bu anlamda, tedarik zinciri elemanları arasındaki entegrasyon düzeyinin ne şekilde oluşturulacağı, tedarik zincirinin nasıl bir ağ olarak tanımlanacağı ve ağ boyunca ilişkilerin ve bağımlılıkların ne şekilde yapılandırılacağı gibi soru ve sorunların kritik öneme sahip olduğu söylenebilir.

II.2. Bilgi Paylaşım Yapısı

Her ne kadar bütünlük bir yapı olarak tanımlansa da tedarik zinciri kendi içerisinde departmanlara ya da bağımsız girişimlere sahip, çok sayıda işletmeden oluşacaktır. Her bir işletmenin kendi içerisinde ve zincir elemanlarıyla kuracağı iletişim düzeyi ve şekli, zincirin esnek ve değişimlere duyarlı bir yapıda olması ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlaması için hayati bir önem taşıyacaktır. Jones ve Towill [26] tedarik zinciri bilgi paylaşım yapısının tasarımında paylaşılacak bilginin tanımlanması ve bilgiye hızlı ulaşımın sağlanması olmak üzere iki ana konunun önemine değinmişlerdir. Davis ve O’Sullivan [27] ise üç boyutlu bir model önerisi getirmişlerdir. Bu üç boyutlu modelde bilgi paylaşım yapısının kapsamı, vereceği hizmetler ve sistemin teknolojik alt yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Sistemin kapsamı, tedarik zincirini oluşturan elemanları (tedarikçi, üretici, dağıtım ve müşteri) belirlemeye yöneliktir. Doğal olarak bu zincir elemanlarının alt elemanları da vardır (departmanlar, fonksiyonel alt bölümler ve bireyler) [28]. Kapsam boyutunu oluşturan bu elemanlar tedarik zinciri bilgi sisteminde birbirleriyle bağlantılı olmak zorundadır. Bu iletişim ağı, tedarik zinciri elemanlarını tek bir organizasyonmuşcasına birbirine yakınlaştıracaktır [27]. Sistemin vereceği hizmetler ise birebir olarak sistemde hangi bilgilerin paylaşılacağıyla yakından ilişkilidir [29], tedarik zincirinde hangi

bilgilerin paylaşılacağını Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemi çerçevesinde tanımlamışlardır. Esnek bir yapı olarak karşımıza çıkan ERP işletme içerisinde fonksiyonların ve tedarik zinciri boyunca üyelerin birbirlerinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bir ERP sistemine ilişkin kilit modüller aşağıdaki şekilde sıralanabilirse de firmaların ihtiyaçlarına göre kullanılacak modüllerin farklılıklar göstereceği de açıktır.

1.Finans: Bu modül gelir, maliyet verileri gibi değişik alanlardaki firma içi finansal bilgileri sağlar.

2.Lojistik: Bu modül genellikle birkaç alt modüle ayrılır. Burada değişik lojistik fonksiyonlarına ait modüller söz konusudur (taşıma, stok yönetimi, depo yönetimi, vb.).

3.Üretim: Bu modül üretim süreci boyunca ürünlerin akışını koordine eder. Hangi parça için ne zaman ne yapılacak?

4.Siparişlerin Karşılanması (order fulfillment): Bu modül siparişlerin karşılanması sürecinin kesintisiz olarak tamamlanmasını kontrol eder.

5.İnsan Kaynakları: Bu modül tüm görev dağılımlarını (çalışanların çizelgelerinin oluşturulması, vb.) idare eder.

6.Tedarikçi Yönetimi: Bu modül tedarikçilerin performanslarını kontrol eder ve tedarikçilerin siparişlerinin dağıtımını gerçekleştirir.

Hangi bilgilerin paylaşılacağı sorusunu ise nasıl paylaşılacağı sorusu takip edecektir. Geleneksel tedarik zinciri yapısında perakendeci, müşteri bilgisini direkt olarak görebilen tek elemanken, diğer tüm üyeler kendisinden bir önceki üyeden aktarılan bilgilere sahiptirler. Bu yüzden de geleneksel tedarik zincirinde bilgi hem tahrip olmakta hem de bilgiye ulaşılması zaman aldığından değerini kaybetmektedir [24]. Oysa yeni yaklaşımlarda bilgi paylaşım yapısı, direkt ulaşılabilir tam zamanlı bilgi ve periyodik bilgi olmak üzere iki ayaklı olarak tanımlanmaktadır. Periyodik bilgi, firmanın stratejilerindeki bir değişimi, bir fiyat düzenlemesi, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı vb. bilgilerin tedarik zinciri elemanlarına iletilmesini sağlar. Periyodik bilgi, tam zamanlı bilginin aksine bütün tedarik zinciri elemanlarına mesaj biçiminde gönderilir [20]. Tam zamanlı bilgi paylaşımı, geleneksel hiyerarşik bilgi akış yapısının aksine, tüm zincir üyelerinin bağlı olduğu bir bilgi akış ağı ile gerçekleştirilir. Bu ağ üzerinden zincirin tüm elemanları birbirleriyle direkt iletişim kurabilir, ihtiyaç duydukları bilgileri ilk elden, tam zamanlı olarak alabilirler [26]. Özellikle direkt ulaşılabilir tam zamanlı bilgi, tedarik zinciri üyelerinin rollerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Tedarikçi Yönetimli Stok (Vendor

Managed Inventory) yaklaşımı bu değişime gösterilebilecek en güzel örnektir. Tedarikçi Yönetimli Stok yaklaşımında perakendecilerinin satış ve stok bilgilerini tam zamanlı olarak takip eden tedarikçi firma, gerekli gördüğü zamanlarda gerekli gördüğü miktarda ürünü perakendecisine göndermektedir [28] yaklaşım tedarik zinciri üyelerinin geleneksel olarak tanımlanmış rollerinden oldukça farklı görünmektedir.

II.3. Üretimin Yönlendirilmesi

Üretimin yönlendirilmesi, temelde operasyonel boyutuyla tedarik zincirinin işleyişini belirlemeye yönelik olarak tanımlanmıştır. Üretim yönlendirilmesi ile her geçen gün artan rekabet ortamında pazar koşullarına uyumlu olarak hareket edebilen, ürünlerini pazar segmentinin ihtiyaçlarına uygun olarak adapte edebilecek, esnek, güçlü, uyumlu ve dinamik bir tedarik zinciri yapısının hayata geçirilebilmesine yönelik fiziksel koşulların sağlanması hedeflenmektedir. Tedarik zincirinin tasarımında üretimin yönlendirilmesi açısından kilit rol oynayan üç temel unsur belirlenmiştir: Üretim Sisteminin Yapısı, Üretim Planlama ve Kontrol ile Yeni Ürün Geliştirme Süreci.

Düşük çeşitlilikte, yüksek miktarda standart ürünlerin üretimini amaçlayan üretim sistemleri genel olarak müşterilerin tercihlerini ön plana çıkartmazlar ve yaşam eğrileri uzun ürünleri geniş kitlelere satarak hayatta kalabilirler [30]. Ancak günümüz rekabet ortamında bu tip kitle imalat sistemine sahip firmaların sadece belirli sektörlerde etkinliklerini koruyabildikleri gözlenmektedir. Son dönemlerdeki işletme yazınındaki ortak kanı ise firmaların hayatta kalabilmeleri için "müşteri odaklı" bir yaklaşım içerisinde olmaları gerekliliğidir. Müşterinin istediği zamanda, müşterinin istediği ürünü, müşterinin istediği fiyatla pazara sunabilmek ancak çok güçlü, israflardan arındırılmış (yalın) ve esnek yapılarca gerçekleştirilebilecek bir çabadır. Üretim sisteminin bu amacı sağlayabilecek şekilde tasarlanması içinse yine işletme yazınında değişik alternatifler dile getirilmiştir. Bunlardan en popüler olanları; Esnek İmalat Sistemleri [31-32]. Tam Zamanında Yönetim/Üretim [30,33-37] ve Genişletilmiş Organizasyonlardır [37-39].

Üretim planlama ve kontrol süreçleri üretim sistem yapısına göre büyük farklılıklar göstermektedir. Kitle imalat sistemlerinin "stok için üret" yaklaşımı standart ürünler için belirli bir oranda ve süreklilikte büyüyen pazarlar söz konusu olduğunda oldukça etkin bir yaklaşımdır [40]. Böylesi bir stok yapısı içerisinde üretim plan ve kontrolü için malzeme gereksinim planlaması yeterli olacaktır. Hatta bu amaca yönelik olarak MRP [41,42] gibi yazılımlardan faydalanmak da mümkündür. Genel karakteristiği açısından "İtme Tipi İmalat Sistemi" olarak adlandırılan böylesi bir yapının müşteri taleplerinin büyük çeşitlilik gösterdiği, talebin düşük miktarlarda

gerçekleştiği ve ürün yaşam eğrisinin kısa olduğu endüstrilerde hayat şansı yoktur. Böylesi pazar koşulları için tanımlanan yapı "talep için üret" [40] ve hatta "talep için tasarımı" yaklaşımları ile ifade edilen sistemlerdir [39]. Genel karakteristiği açısından "Çekme Tipi İmalat Sistemi" olarak adlandırılan bu sistemde amaç üretimin talep değişimlerine hızlı bir şekilde tepki verebilmesidir. Sistemin ihtiyaç duyduğu bu duyarlılık ise karar sürecinde tedarik zincirine bütünsel bir bakış açısını gerekli kılmaktadır. Zincirin tüm üyelerinin üretim süreçleri bir bütün olarak ele alınmalı ve üretim kararları (üretim miktarının belirlenmesi, üretim çizelgeleri, stok miktarları, vb.) zincirin işleyişini optimize edecek şekilde alınmalıdır [43,44]. Aksi takdirde her bir üyenin kendi optimum kararları bütünü optimizasyonunu sağlamayabilecektir. Bu amaca yönelik olarak da DRP, MRPII [45], ERP [46-48] gibi yazılımlardan ya da JIT [49-51] gibi yaklaşımlardan yararlanmak faydalı olacaktır.

Üretim süreçlerinin esnek yapısı, pazar koşullarının değişkenliği ve teknolojinin hızlı ilerleyişi yeni ürün geliştirme süreçlerini işletmeler için kilit bir noktaya getirmiştir. Bu sürecin hızlı ve etkin olması firma için rekabet avantajı yaratabilmesi açısından önemlidir. Kitle imalat sistemlerinin aksine modern üretim sistemlerinde bu süreç nihai tüketiciler de dahil olmak üzere tüm tedarik zinciri üyelerinin katıldığı proje takımları ile hayata geçirilmektedir. Böylece üretici, tedarik zinciri üyelerinin bilgi ve teknoloji birikiminden yararlanma avantajını yakalayacaktır [39]. Aynı zamanda tasarım sürecindeki bu beraberlik üretim aşamasına geldiğinde de bir uyumu beraberinde getirecek, alınan riskin paylaşılmasını sağlayacaktır [52]. Bu noktada ürünün tasarımına tedarik zinciri üyelerinin katılımının yanı sıra ürünün tasarımında tedarik zincirinin de tasarlanması yaklaşımı söz konusudur. Üç Boyutlu Eşzamanlı Mühendislik olarak adlandırılan bu yaklaşım tasarım sürecine yeni bir perspektif kazandırmıştır [53].

Sonuç olarak günümüz koşulları firmaya, üretim birimine, tedarikçilere ve dağıtım kanalına farklı bir perspektiften bakışı gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım üretim birimlerine ya da üretici firmaya odaklanmak yerine, tedarik zincirine odaklanmak ve tedarik zincirini bütünlük bir yapı olarak ele almak zorundadır. Bu perspektiften, tedarik zinciri tasarım sürecinde tanımlanan üç temel unsur; Organizasyon Yapısı, Bilgi Paylaşım Düzeyi ve Üretim Yönelimi ve bunların birbirleri ile olan uyumu firmaların rekabet güçlerini direkt olarak etkileyecektir. Buradaki tedarik zincirinin tasarımındaki temel sorun ise çok yönlü ve karmaşık bir süreç olan bu çalışmanın objektif kriterlerle ve analitik bir yöntemle hayata geçirilebilmesini sağlayacak olan yaklaşımların işletme yazınında hemen hemen hiç ele alınmamış olmasıdır.

III. REKABET AVANTAJI KAVRAMININ DEĞİŞİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ TASARIMININ REKABET AVANTAJI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu makale, tedarik zinciri tasarım sürecinin rekabet avantajı yaratması açısından değerlendirilmesini içerdiğinden, tedarik zinciri tasarımı temelde Genişletilmiş Organizasyon Yapısı, Bilgi/Teknoloji Paylaşım Yapısı ve Üretim Yönelimi olmak üzere üç unsurdan hareketle incelenmiştir. Bu üç unsur, tamamen yazarlarca literatürde gözlemlenen kategorilerin gözden geçirilmesi sonucu makalenin amacına uygun olarak oluşturulmuştur. Bu bölümde, öncelikle genel olarak rekabet avantajı kavram ve anlayışının ne yönde değiştiği ve tedarik zinciri tasarımının rekabet avantajı ile nasıl ilişkilendirildiği konusuna yönelinecektir.

III.1. Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışının Değişimi

1990 ve 2000'lerin dünyası çevreyi, işletmeyi ve işletmelerin çevre ile etkileşimlerini daha önceki dönemlerden çok daha farklı algılama ve anlamayı gerekli kılmaktadır [55-57]. Artık Newton fiziğinin yerine Quantum fiziğinin geçerli olduğu anlayışı, deterministik olmayan bir dünya ve çevre koşullarında yaşıyor olduğumuz varsayımı [58] ve paradigma değişiminin yaşandığı gerçeğinin kabul edilmesi; işletme, çevre ve işletme-çevre etkileşimi olgusunun farklılaşmasını ve dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinin bir aracı olan rekabet avantajı kavram ve anlayışının değişmesini beraberinde getirmiştir. Bu anlamda, oldukça popüler örnekler olmaları nedeniyle Porter'in 5 güç analizine dayalı rekabet anlayışı ve Boston Danışma Grubunun öğrenme etkisi ve ölçek ekonomilerine dayalı "baskın olarak rekabet" anlayışlarında somutlaşan "geleneksel rekabet avantajı" anlayış ve kavramının [57] deterministik bir dünya koşullarında geçerli olduğu ve günümüz koşulları açısından yeterli olmadığı ileri sürülmektedir. Değişimin nereden, ne zaman ve ne şekilde geleceğinin kestirilmesinin güç olduğunun kabul edildiği günümüz koşullarında rekabet avantajı kavram ve anlayışının yeni biçimini yönetim literatüründe Kaynak Bazlı Firma Teorisinin açıkladığı söylenebilir (Bkz.Tablo 1).

III.2. Değişen Rekabet Avantajı Kavramı Açısından Tedarik Zinciri Tasarımının Değerlendirilmesi

Hamel ve Prahalad'ın 1990'lı yıllara damgasını vuran Temel Yetenek argümanı ve ardından Kaynak Bazlı Firma Teorisinin gelişmesine kadarki dönem kadar, stratejik avantajın; belli modellerin uygulanması sonucunda ulaşılabilecek bir sonuç olarak düşünüldüğü, organizasyon ve çevresinde statik bir şekilde aranan bir olgu olarak kabul edildiği söylenebilir [14,57,59]. Bu iki önemli bakış açısı rekabet avantajını; sektörün normlarını

yıkayan veya değiştiren ve rakiplerce kolayca taklit edilemeyen beceri ve yeteneklere doğru yönelterek, nerede rekabet edileceğinden çok nasıl rekabet edileceği sorusuna doğru kaydırıştır. Bu anlamda özellikle Kaynak Bazlı Firma Teorisyenlerinin Wal-Mart'ın başarısının sırrının gözlenebilen davranışların ötesindeki yetenekler bütününden kaynaklandığını ileri sürmeleri [23] beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca son dönemlerde organizasyonların genişletilmiş girişimler olarak görüldüğü ve rekabet avantajında analiz birimi firma değil, tedarik zincirleri olduğu [60] ileri sürülmektedir ki bu da rekabet avantajı kavramının bahsedilen yönde değişmesi ile ilişkilendirilebilir. Hata, Hines ve Riches bu argümanları daha da ileri götürerek; geleneksel stratejik yönetimin öngördüğünün aksine firmaların birbirleriyle değil, tedarik zincirlerinin birbirleriyle rekabet ettiğini ileri sürmektedirler [60].

Tablo. 1. Dinamik Bazlı Firma Teorisinin Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışına Getirdiği Farklılıklar

	Geleneksel Rekabet Anlayışı	Dinamik Bazlı Firma Teorisine Göre Rekabet
<i>Rekabette Temel Yönelim Noktaları</i>	Ürünler, Pazar, Endüstri	Kaynaklar, Yetenekler, Kapasiteler, İş Süreçleri, Bilgi
<i>Rekabet Yaklaşımında Odak Noktaları</i>	Pozisyon Baskınlık	Yenilik
<i>Rekabette Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları</i>	Karlı bir sektörde doğru bir pozisyonun belirlenmesi ve endüstrinin yapısını değiştirme	Endüstride rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme potansiyeli olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme
<i>Etkinin Yönü</i>	Dışardan İçeriye	İçerden Dışarıya
<i>Strateji Geliştirme Anlayışı</i>	Stratejik Uyum	Stratejik Yayılma
<i>İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası</i>	Pazar/ Endüstrinin yapısı	Firma Kaynakları ve İşsel Yapısı
<i>İşletme Stratejisinde Rekabet Silahı</i>	Pazarlık gücü ve hareketlilik engeli	Daha üstün kaynaklar ve taklit engelleri
<i>Şirket Stratejisinde Vurgusu</i>	Farklı iş alanlarında karlı ve nakit getiren portföylerin toplamı	Birbirleriyle ilişkili iş alanlarında değer/ sinerji yaratma
<i>İş Birimleri ve Koordinasyonları</i>	Yüksek derecede bağımsız (otonom), düşük düzeyde koordinasyon	Oldukça bütünlüştürmüş, Yüksek düzeyde koordinasyon
<i>Çevreye Yönelik Varsayımlar</i>	Öngörülebilir, yavaş değişen	Bilinmeyen, dinamik
<i>Firmaya Yönelik Varsayımlar</i>	Firmalar çevrelerinde oluşan fırsatları yakalayan ya da yakalamak için gerekli kaynakları oluşturamaya çalışan aktörlerdir	Firmalar bir birlerinden farklıdır (firmalarda kaynak ve yetenekler heterojen olarak dağıtılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler

Kaynak: Bakoğlu, R. (2003). *Dinamik Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan [57].

Tedarik zincirinde mükemmelliğin daha iyi kalite, müşteri hizmeti ve kanal performansına yol açtığı hem uygulamacılar hem de akademisyenler tarafından ileri sürülmektedir. Tedarik zinciri yönetiminin firmanın performansını olumlu yönde etkilediği birçok değişik endüstride rapor edilmiştir. Örneğin P&G, Sürekli Yenileme (Replenishment) Programı (CRP) ve Etkin Müşteri Cevabı uygulamaları ile 325 milyon dolar civarında tedarik zincirinde tasarruf ettiğini, Chrysler tedarikçi geliştirme programı Tedarikçi Maliyet Azaltma Çabası (SCORE) ile Japon firmalarının tedarik zinciri uygulamalarını kıyaslayarak maliyetlerinde 1.2 milyar dolar azalmayı sağladığını açıklamıştır. Benzer bir şekilde Honeywell Endüstriyel Otomasyon ve Kontrol şirketi, tedarik yönetimi programı sayesinde 1990 ve 1996 yılları arasında ürün hata oranlarını %90 azalttığını rapor etmiştir [61].

Tedarik zinciri literatürüne bakıldığında da tedarik zincirinin rekabet avantajı yarattığına ilişkin ip uçlarını görmek olanaklıdır: Lee'ye göre iyi entegre edilmiş (bilgi akışı ve koordinasyonu) tedarik zincirleri maliyetleri azaltıp kâr ve pazar payının artmaktan çok daha fazlasını sağlayarak tedarik zinciri ortakları ve hisse senedi sahipleri için değer yaratırlar [62]. Benzer bir şekilde tedarik zinciri kapasitesinin genel ürün stratejilerinde olduğu kadar genel firma stratejilerinde de önemli olduğunu ileri süren Lummus ve Vokurka da tedarik zincirinin entegrasyonunu başaran firmalarda stoklara daha az yatırım yapıldığını, nakit akışı döngüsündeki zamanın kısaldığını, materyal alma maliyetinin düştüğünü, işgören verimliliğinin arttığını, daha düşük lojistik maliyetlerine katlandıklarını ve kısa dönemli talep artışlarında dahi müşterinin talep ettiği zamana uyabilme yeteneğinin daha gelişkin olduğunu rapor etmişlerdir [2]. Lee'ye göre Lucent Teknolojileri, Wal-Mart, P&G ve Sun Mikro sistemleri gibi küresel şirketlerin yanında küçük ve orta büyüklükteki şirketler de tedarik zincirinin entegrasyonuyla değer yaratabilirler. Örneğin Japon bisiklet üreticisi National Bicycle, endüstride yeni ürün yaratmak ve başka hiçbir firmanın ulaşmadığı pazarın kaymağını yemek için yenilikçi bir tedarik zinciri stratejisi uygulayarak pazar payını iki katına çıkarmıştır [62]. Ayrıca Xilinx, HP ve Quantum gibi yenilikçi firmaların genel stratejilerinde tedarik zinciri yönetimi öncelikli bir konuma sahiptir [62].

Tedarik Zinciri Yönetiminde müşterilere yüksek değer sunabilmede israf ana düşman olarak kabul edilmekte, bütün düzeydeki tedarikçiler ile yakın ve uzun dönemli iş ilişkileri hatta ortaklıklar tavsiye edilmektedir. Bu nedenle firmalar daha etkin ve cevap verici tedarik zincirleri oluşturmaya yönlendirilmektedir. Bunun altında yatan temel neden bundan sonra bir firma diğer bir firma ile değil tedarik zinciri tedarik zincirleriyle rekabet edeceği kabulüdür. Böyle bir kabulün oluşmasının temelinde iki nedeninin olduğu ileri sürülmektedir [24]: Birincisi, Japon otomotiv firmalarının daha yalın, montaj

bazlı, tam zamanında üretim ve talep çekmeye dayalı paradigmasının, tarihsel olarak dikey olarak bütünleşmiş, tedarikte itmeye dayalı Batılı Otomotiv Endüstrisini alt üst etmesidir. İkincisi, bilgi işleme ve internet ile ilgili teknolojide büyük değişimlerin firelerin elimine edilmesini sağlayacak avantajları sunmasıdır.

Bazı akademisyen ve uygulamacılar tedarik zinciri tasarımını, rekabet stratejilerinde bütünleştirici bir parça olarak ele alırlar. Onlara göre rekabetin merkezinde sadece ürünler değil ayrıca "genişletilmiş ürünü" (extended) oluşturan operasyonları da bulunur, ki bunların ürünü müşteriye ulaştırana kadar bütün aktiviteleri içeren bir süreç olduğu kabul edilir. Böyle bir yaklaşımla tasarlanan tedarikçi ilişkileri, lojistik ve bilgi sisteminin müşteri tatminini desteklediği ve sonuçta pazar paylarının ve kârın artışına yol açtığı ileri sürülür [63]. Bu anlamda tedarik zincirinin stratejik avantaj açısından yeniden tasarımında maliyetin ikinci derecede önemli bir etken olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Küresel rekabet açısından bakıldığında da tedarik zincirinin önemli bir avantaj kaynağı olduğu söylenebilir. Örneğin, yapılan bir Japonya ve Britanya Otomotiv Endüstrisi tedarik zinciri karşılaştırması Japon tedarik zincirinin iki kat daha üretken olduğunu göstermektedir [60]. Japon Toyota'nın tedarik zincirinin rekabet avantajı analiz edildiğinde sadece %18'nin içsel rekabet avantajından, %40'nın ilk bağlantı üreticilerinden ve %42'sinin daha alt düzeydeki bağlantı elemanlarından sağlandığı tespit edilmiştir [60]. Yazarlara göre Batı için henüz yeni sayılabilecek tedarik zinciri ilişkileri müşteri ve tedarikçileri için firmalara anlamlı yararlar sağlamaktadır [60].

Özetle ifade etmek gerekirse, tedarik zinciri tasarımında rekabet avantajına yol açan "en doğru yolun" entegrasyon ve yalınlık olduğu dikkati çekmektedir. Ancak gelişiminin ilk aşamalarında olduğu ileri sürülebilecek bu modelin uygulanması ve yaygınlaşması, Cox'un da belirttiği gibi tedarik zincirinde güç yapısının değişimine dayalı olduğundan zor gibi görünmektedir [24]. Ancak, Mc Donald's örneğinin de gösterdiği gibi, güçlü merkez firmaların önerilen bu modeli uygulamaya geçirmelerinin ve bu firmaların öncelikle bu yapıları uygulamaları olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Modelin yaygınlaşması ise, şu anda örnekleri gözlemlendiği gibi, başarılı örneklerin taklidi veya firmaya adaptasyonu ile olacaktır. Bu noktada Hamel ve Prahalad'ın, Kaynak Bazlı Firma Teorisinin ve Porter'in öğrettiklerinin Tedarik Zinciri Yönetimi Literatürüne adapte edilmesinde yarar olabilir; firmalar ideal olarak gerçek anlamda rekabet avantajını yakalayabilmek için "stratejik olarak kendilerini taklit edilmesi zor tedarik zinciri kaynakları ile donatmalı ve bu kaynaklarla pazara giriş engelleri oluşturmalarıdır" [24].

Son olarak, Stratejik Yönetim Literatürü küresel

çevrede veya yerel çevrede kârlı olabilmek için hem değer yaratma maliyetini azaltmanın hem de ürün sunumunu farklılaştırmanın zorunlu olduğunu ve firmaların bu yönde cevap üretme baskısıyla karşı karşıya olduğunu göstermektedir[64]. Bu nedenle tedarik zinciri tasarımını oluştururken: Bir yandan değer yaratma maliyetini azaltmak için gerekli aksiyonları veya yolları bulma ve ardından gerekli adımları mümkün olduğunca azaltma yoluna gidilmesinin; diğer yandan daha yüksek dizayn, kalite, hizmet ve işlevsellik vb. yoluyla firmanın ürün sunumunu farklılaştırma yoluna gidilmeye çalışılmasının rekabet avantajı yaratma açısından önemli olduğu söylenebilir.

IV. Mc DONALD'S TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Çalışmada tedarik zinciri tasarımının, özellikle "fast food" sektöründe faaliyet gösteren firmaların şirket ve/veya işletme stratejisinde rekabet avantajı yaratıp yaratmadığını değerlendirmeye çalışılacaktır. Günümüzde hızlı büyümesini sürdüren, dinamik, yiyeceğin kitle pazarına yönelik olarak hazırlanıp sunulmasını başaran "fast food" sektöründe rekabette tedarik zinciri özel bir öneme sahip gibi görüldüğünden bu sektör analiz kapsamına alınmıştır. Analiz birimi olarak Mc Donalds'ın seçilmesinin nedeni ise bu sektörde bir çok öncü uygulamaları gündeme getirmesi ve Fortune 500 sıralamasında kendi sektöründe en üst sıralarda yer almasıdır. 2003 yılının Fortune 500 listesinde yüz on dördüncü sıradadır [65]. Yaptığımız örnek çalışmada araştırma sorusu Mc Donalds'ın tedarik zinciri tasarımının rekabet avantajını sağlayıp sağlamadığı, sağlıyorsa nasıl sağladığıdır. Çalışmada Mc Donalds Türkiye'nin tedarik zinciri yönetiminden sorumlu "satın alma" müdürü Murat Üngün ile direkt görüşme yapılmış aynı zamanda çeşitli restoran müdür ve satış elemanlarından da bilgi alınmıştır. Ayrıca Mc Donald's Basın Dosyasından [66] ve web sayfasından da [67] yararlanılmıştır.

Kendini "hızlı servis restoranı" olarak tanımlayan Mc Donald's; dünya çapında 120 ülkede 28.000'den fazla restoranla, Türkiye'de 19 yerleşim merkezinde 80 restoranla hizmet veren çok uluslu bir girişimdir. Bu restoranlar, başta İstanbul (45 restoran), İzmir (5 restoran), Ankara (9 restoran), Bursa, Adana, Aydın, Muğla, Afyon, Antalya, Trabzon, Konya, Kayseri, Kocaeli ve Eskişehir olmak üzere, Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri haricinde Türkiye'nin her bölgesine yayılmıştır. Kullandığı ürünlerden Apple pie ve Donuts'ı İngiltere'den, portakal suyunu Hollanda'dan, oyuncak ve kutularını Çin'den alan Mc Donald's Türkiye ürünlerinin %93'ünü yerli üreticilerden sağlamaktadır [67].

IV.1. Organizasyon Yapısı

McDonald's birlikte çalıştığı tüm firmalarla direkt ilişki kurarak, tedarik zincirini oluşturan üyelerin temizlik

ve kalite standartlarını gerçekleştirebilmelerini sağlamaya yönelik olarak zincirin yönetimini sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında Mc Donald's tedarik zincirini hammaddeden tüketiciye kadar bütünsel bir yapıda görmekte ve onu planlamakta, koordine ve kontrol etmektedir. Tedarik zincirinin ilk üyesi aynı zamanda müşteriyle teması ve üretimi sağlayan restoranlardır. Mc Donald's'ın Türkiye çapındaki 80 restoranının ihtiyaç duyduğu 600 kalemden fazla ürün İzmit'teki tek bir depodan sağlanmaktadır. Bu ürünlerin tedarikçilerden satın alımını ve restoranlara dağıtımını, Türkiye'de sadece Mc Donald's ile çalışan Serlog adlı bir firma yapmaktadır. Serlog'un tedarikçileri ise ağırlıklı olarak Marmara ve Ege'de üretimini yapan firmalardır. Tedarik zincirindeki her eleman kendisinden bir önceki üye ile tam bir ticari ilişki kurmuş durumdadır. Ana firmanın tanımladığı çerçevede mal, bilgi ve nakit akışı ikili ilişkilerle yürütülmektedir. Burada restoranlar Serlog ile, Serlog tedarikçileri ile, tedarikçiler ise tedarikçileri ile siparişlerin verilmesi, teslimi ve ödemelerin yapılması noktalarında iletişim halindedirler ve ticari sır kapsamına girebilecek hiçbir bilgi ana firma ile paylaşılmamaktadır. Ana firmanın ikili ilişkilerdeki rolü, ilişkiyi tanımlamak ve kontrol etmekten ibarettir. Diğer taraftan ana firma tüm tedarik zinciri üyeleriyle direkt ilişki halindedir. Bu ilişki, orta ve uzun dönemli planların yapılmasını, talep tahminlerinin tespitini, maliyetlerin hesaplanmasını, ana firmanın sürecin iyileştirmeye yönelik bilgi aktarımını ve üretimin denetlenmesini kapsamaktadır.

IV.2. Bilgi Paylaşım Yapısı

Mc Donald's tedarik zincirinde bilgi paylaşımının hangi elemanlar arasında, hangi düzeyde olacağı ve bunun sınırları ana firma tarafından tanımlanmaktadır. Tüm zincire hakim olan ana firmanın durumu ise özeldir.

Tedarik zinciri elemanları sadece kendilerinden bir önceki zincir üyesi ile direkt iletişim kurarak, onlarla sipariş miktarları (ortalama haftalık olarak), sipariş geliş zamanı, ödeme bilgileri, nakit akış bilgileri, faturalama bilgilerini paylaşmaktadır. Ana firmanın kontrolünde kurulan ikili ilişkilerde ana firma ticari ilişkilere hiçbir şekilde girmemektedir.

Ana firma ile tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkilerde ise temel yaklaşım açıklık üzerine kurulmuştur. Restoranlar ile arasında kurulu bir bilgisayar ağı üzerinden ana firma tüm satış bilgilerini tam zamanlı olarak alabilmektedir. Ayrıca restoranın stok durumu, depo kapasitesi bilgileri de ana firma tarafından takip edilmektedir. Bunun yanı sıra tüm şikayet ve öneriler için ana firmaya ulaşım kanalları tamamen açıktır.

Ana Firma-Ana Depo (Serlog) arasındaki ilişkide de tam açıklık ilkesi hakimdir. Serlog'a ilişkin tüm maliyet bilgileri, depo kapasitesi, teknik alt yapıya ilişkin bilgiler ana firma ile paylaşılmaktadır. Bunun yanı sıra

tüm tedarikçilerle direkt ilişki kurarak çalışılacak tedarikçi firmaları ve çalışma koşullarını belirleyen ana firma oluşturulan bu bilgileri Serlog ile paylaşmaktadır.

Ana Firma-Tedarikçi; ana firmanın tedarikçi firmalarla direkt ilişki kurarken amacı Mc Donald's'ın yüksek kalite standartlarına uygun üretimin mâkul maliyetlerle gerçekleştirilmesidir. Bu amaca yönelik olarak da ana firma üretici firmalara ürün ve üretim bilgi desteği vermektedir. Ayrıca ana firma tedarikçilerinin çalıştıkları sektörlerle ait, ortak çalışmayı etkileyebilecek her türlü gelişmeyi tüm dünyada takip etmekte ve bu bilgileri tedarikçileri ile paylaşmaktadır. Ana firma-tedarikçi ilişkisinde temel bir prensip de fiyatlandırma çalışmalarının birlikte yapılmasıdır. Bu nedenle üretici firmaların tüm maliyet bilgileri ana firmayla paylaşılmaktadır.

Ana firma-Tedarikçinin tedarikçisi; tedarikçilerin yüksek standartlarda üretim yapabilmesi için tedarikçilerinin de yüksek standartlarda üretim yapıyor olması gerekliliği açıktır. Bu nedenle ana firma özellikle belirlediği kilit firmalarla, tıpkı tedarikçileriyle olduğu gibi direkt ilişki kurmakta ve benzer bilgileri onlarla da paylaşmaktadır.

IV.3. Üretimin Yönlendirilmesi

Kendisini hızlı servis restoranları olarak tanımlayan Mc Donald's'da üretim müşterinin talebiyle başlar ve üretim dakikalarla ifade edilen bir sürede gerçekleştirir. Bu noktada tedarik zinciri boyutunda sağlanması gereken nokta, üretimi gerçekleştiren restoranların ihtiyaç duydukları ürünlerin, ihtiyaç duydukları zamanda ve miktarda sağlanmasıdır. Her biri küçük depolara sahip olan restoranlar ana depoya (Serlog) ortalama haftalık bir sipariş vermektedir. Faks ya da telefon yoluyla verilen siparişlerin miktarlarını her restoran kendisi belirlemektedir. Ancak Serlog sahip olduğu veri bankası yardımıyla bu sipariş miktarlarını kontrol etmektedir. Serlog, 600'den fazla ürünün, Türkiye'nin tüm bölgelerine yayılmış 134 Mc Donald's restoranına, dağıtımını gerçekleştirmektedir. Sevkiyatlar İzmit'teki ana depodan yapılmaktadır. Ortalama stok tutma süresi 6.6 gündür ve bu süre bazı kritik ürünler için (örneğin et için 1.5 gün) daha da aşağılara inmektedir. Serlog ihtiyaç duyduğu ürünleri tedarikçi firmalara yine faks ya da telefon yoluyla vermektedir. Ayrıca tedarikçiler ağırlıklı olarak Marmara ve Ege Bölgelerinde yer almaktadır. Tedarikçi firmalar ise orta ve uzun dönemli üretim planlarını ana firmadan aldıkları bilgiler doğrultusunda yapmaktadırlar. Sistem içerisinde ana firma tedarik zincirinin koordinasyonu ve kontrolünü sağlamaktadır.

IV.4. Mc Donald's Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Açısından Değerlendirilmesi

Stratejiyi perspektif olarak tanımlayan Mc Donalds'da [68], bahsedilen tedarik zinciri tasarımının işletme ve rekabet stratejileri ile ilişkili ve rekabet avantajı yaratmaya yönelik olduğu söylenebilir. Tedarik zinciri tasarımları Kalite, Servis, Temizlik ve Değerden oluşan strateji perspektiflerini hızlı bir şekilde geniş kitlelere standartlarına uygun olarak sunabilmeleri açısından desteklemektedir. Başka bir deyişle Mc Donald's tedarik zinciri tasarımı direkt olarak genel stratejisini hayata geçirmesini olanaklı hale getirmesi nedeniyle başarılıdır. Mc Donalds Türkiye'nin zinciri kontrolü ve zincir elemanlarına müdahale ettiği durumlara dikkat edildiğinde, hepsinin maliyet azaltma veya maliyeti kontrol altına almaya (değer) yönelik çabaların yanında kendi belirledikleri standartları özellikle kalite, güvenlik (sağlıklılık), temizlik açısından hiçbir riskin yaratılmamasına dayalı olduğu görülmektedir. Porter'in "Generik Stratejiler" kavramsal çerçevesinden hareketle McDonald's Türkiye Tedarik zinciri tasarımı değer yaratma sürecinde özellikle Toplam Maliyet Liderliği Stratejisini ve kısmen Farklılaşma Stratejisini realize etmelerine aracılık etmektedir. Ancak tedarik zinciri tasarımlarının farklılaştırmadaki işlevinin sınırlı olduğu veya yenilik getirmelerindeki işlevinin, en azından şimdilik, bulunmadığı gözlenmektedir. McDonalds'ın sunduğu ürünlerde değişikliğin sadece promosyonel düzeyde ve görece çok sık olmayan aralıklarda yapıldığı, genel stratejilerinin yerleşmeye kısmen olanak tanıdığı halde genelde üründe standartlaşmaya yönelik olduğu düşünüldüğünde, tedarik zinciri tasarımının sadece istenilen kalite ve değerde kesintisiz ürün teminine yönelik olması ve farklılaştırmaya yönelik olarak bu kanalların dizayn edilmemesi oldukça anlamlı görünmektedir.

Mc Donald's Türkiye'nin güçlü ana firma olarak tedarik zincirini yönetip kontrol ederek zincirde entegrasyonu sağlaması, network elemanlarıyla uzun süreli güvene dayalı ilişkileri oluşturması, kendi ana işi olmayan lojistik hizmetini outsource ederek toplam maliyetlerinde azalmayı sağlaması, tedarik zincirini ana stratejisi olan Kalite, Servis, Temizlik ve Değeri sağlayacak şekilde dizayn etmesi ve bütün bunları global ölçekte başarması genelde tüm işletmelerin, özellikle Türkiye'deki birçok işletmenin, kendi tedarik zincirlerini geliştirmelerinde bir model olarak önerilebilir. Ancak firmanın global ölçekte yaygınlaşmış bir çokuluslu işletme olduğu gerçeği bu noktada göz ardı edilmemelidir. Türkiye'deki ulusal firmaların McDonald's Türkiye'nin tedarik zinciri tasarımını kıyaslama yönetmeyle kendilerine adapte ederek daha "rasyonel" hale gelmelerinde bu noktayı dikkate almalarının yararlı olacağı söylenebilir.

V. SONUÇ

Tedarik Zinciri Yönetiminde tasarım boyutu rekabet avantajı ile ilişkili olarak incelendiğinde temelde entegrasyon ve yalınlığın rekabet avantajı yaratma açısından “en iyi tek yol” olarak önerildiği gözlenmektedir. Bu çabalar gelişmekte olan bir alanda “klasik” olarak nitelendirilebilecek ilkelerin, kuralların ve modellerin oluşturulmasında zorunlu bir başlangıç aşaması olarak değerlendirilebilir. Bundan sonraki aşamalarda tedarik zinciri tasarımlarının hangi durumlarda nasıl değişeceği ve belki de endüstriler bazında farklı dizaynların neler olabileceği yönündeki çalışmaların yapılabileceğini beklemek anlamlı olabilir. Bunun, ilişkili literatürde bir yandan farklı tedarik zinciri tasarımlarında daha çok odaklanılmasının, diğer yandan rekabet avantajı açısından hangi tasarımların hangi sektörlerde daha anlamlı olacağı noktalarına doğru yönelme gerekliliğine işaret etmekte olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca, tedarik zincirinin rekabet avantajı yaratması açısından daha yaratıcı ya da yenilik yaratmayı sağlayacak bir kanal olarak dizayn edilmesi noktasının gelecekte daha çok vurgulanmaya başlanacağı beklenebilir. Bu bağlamda ana firmanın ya da tedarik zinciri yöneticilerinin rollerinin; Mc Donald’s Türkiye’nin başarıyla uygulandığı gibi istenilen standartları mümkün olan en düşük değerde elde etmenin ötesinde, ki bu günümüz tedarik zinciri tanımının temelini oluşturmaktadır, tedarik zinciri elemanlarının pazardan ve birbirlerinden öğrenebilecekleri bir atmosfer yaratmaya [23] ve tedarik zinciri elemanlarının yenilik ve bilgi yaratacak kanallara haline getirilmesine doğru kayacağı beklenilebilir. Son olarak, gelecekte tedarik zinciri tasarımında sosyal sorumluluk olgusunun zincir boyunca işletilmesinin ve uygulanmasının önemli bir rekabet avantajı yaratma potansiyeli olarak hem iş dünyasında hem de akademik çevrelerde tartışılmasının artacağı beklenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] The Supply Chain Council. (2001). (<http://www.supply-chain.org/info/faq.html>). [06.03.2001].
- [2] Lummus, R.R., & Vokurka, R.J. (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), ss.11-17.
- [3] Quinn, F.J. (1997). What’s the Buzz?. *Logistics Management*, 32(2), ss.43-47.
- [4] Council of Logistic Management. (www.clml.org). [06.03.2001].
- [5] Ellram, L., & Cooper M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *International Journal of Logistics Management*, 4(2), ss.1-10
- [6] Monczka, R.M., & Morgan, J. (1997). What’s Wrong with Supply Chain Management?. *Purchasing*, 122(1), ss.69-73.
- [7] Drucker, P.F. (1998). Management’s New Paradigms. *Forbes*, October, ss.152-177.
- [8] Lambert, D.M., & Cooper, M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29, ss.65-83.
- [9] Min, H., & Zhou, G. (2002). Supply Chain Modeling: Past, Present and Future. *Computers & Industrial Engineering*, 43, ss.231-249.
- [10] Hwang, H. (2002). Design of Supply Chain Logistics System Considering Service Level. *Computers & Industrial Engineering*, 43, ss.283-297.
- [11] Dor, M.L. (1989). Vehicle Routing with Stochastic Demands: Properties and Solution Framework. *Transportation Science*, 23, ss.166-176.
- [12] Fisher, M.L. (1995). *Vehicle Routing Handbooks on Operations Research and Management Science*. North-Holland: Anderson.
- [13] Gendreau, M.L. (1996). Stochastic Vehicle Routing. *European Journal of Operations Research*, 88, ss.3-12.
- [14] Mintzberg, H. (1998). The Structuring of Organizations. (Ed: Mintzberg, Quinn, & Ghoshal). *The Strategy Process*. Londra: Prentice Hall.
- [15] Lowendahl, B., & Revang, O. (1998). Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal*, 19, ss.755-773.
- [16] Rich, N., & Hines, P. (1997). Supply Chain Management and Time-Based Competition: The Role of the Supplier Association. *International Journal of Physical Distribution & Logistic*, 27(3/4), ss.210-225.
- [17] Stevens, G. (1989). Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 19(8), ss.3-8.
- [18] Franks, J. (2000). Supply Chain Innovation. *Work Study*, 49(4), ss.152-155.
- [19] Ito, K.V., & Rose, E.L. (1994). The Genealogical Structure of Japanese Firms: Parent-Subsidiary Relationship. *Strategic Management Journal*, 15, ss.35-51.
- [20] Swaminathan, J.M., Smith, S.F., & Sadeh, N.M. (1998). Modeling Supply Chain Dynamics: A Multiagent Approach. *Decision Sciences*, 29(3), ss.607-632.
- [21] Chandra, C., & Kumar, S. (2000). Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or Fundamental Change?. *Industrial Management & Data Systems*, 100(3), ss.100-113.
- [22] Harland, C. (1997). Supply Chain Operational Performance Roles. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), ss.70-78.
- [23] Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L.E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, (Mart-Nisan), ss.57-69.
- [24] Cox, A. (1999). Power, Value and Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), ss.167-175.

- [25] Handfield, R.B., & Nicholas, E.L.Jr. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [26] Jones, R.M., & Towill, D.R. (1997). Information Enrichment: Designing the Supply Chain for Competitive Advantage. *Supply Chain Management*, 2(4), ss.137-148.
- [27] Davis, M., & O'Sullivan, D. (1999). Systems Design Framework for the Extended Enterprise. *Production Planning & Control*, 10(1), ss.3-18.
- [28] Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, Boston: McGraw-Hill.
- [29] Chopra, S., & Meindl, P. (2001). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. New Jersey: Prentice Hall.
- [30] Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D. (1990). *Dünyayı Değiştiren Makine*. İstanbul: Otomotiv Sanayi Derneği.
- [31] Choi, B.K., & Kim, B.H. (2002). MES (manufacturing execution system) Architecture for FMS Compatible to ERP (enterprise planning system). *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 15(3), ss.274-284.
- [32] Wang, T.Y., & Chen, Y.L. (2002). Applying the Network Flow Model to Evaluate an FMC's Throughput. *International Journal of Production Research*, 40(3), ss.525-536.
- [33] Monden, Y. (1981). What makes the Toyota Production System Really Tick? *Industrial Engineering*, 13(1), ss.36-46.
- [34] Schonberger, R.J. (1982). *Japanese Manufacturing Techniques*. New York: MacMillian Press.
- [35] Ackonberger R.J. (1982). *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*. New York: The Free Press.
- [36] Hall, R.W. (1983). *Zero Inventories*. Boston: Dow-Jones Irwin.
- [37] Boardman, J.T., & Clegg, B.T. (2001). Structured Engagement in the Extended Enterprise. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), ss.795-811.
- [38] Browne, J., & Zhang, J. (1999). Extended and Virtual Enterprises - Similarities and Differences. *International Journal of Agile Management Systems*, 1(1), ss.30-36.
- [39] O'Neil, H., & Sackett, P. (1994). The Extended Manufacturing Enterprise Paradigm. *Management Decision*, 32(8), ss.42-49.
- [40] Nicholas, J.M. (1998). *Competitive Manufacturing Management: Continuous Improvement, Lean Production, and Customer-Focused Quality*. Boston: McGraw Hill.
- [41] Petroni, A. (2002). Critical Factors of MRP Implementation in Small and Medium-Sized Firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(3), ss.329-348.
- [42] Segerstedt, A. (2002). Production and Inventory Control at Abb Motors and Volvo Wheel Loaders, Two Examples of MRP in Practical Use. *Production Planning & Control*, 13(3), ss.317-325.
- [43] Chan, F.T.S., Tang, N.K.H., Lau, H.C.W., & Ip, R.W.L. (2002). A simulation approach in supply chain management. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(2), ss.117-122.
- [44] Takahashi, K., Nakamura, N., & Izumi, M. (1997). Concurrent Ordering in JIT Production Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(3), ss.267-290.
- [45] Taylor, M.E. (1997). Beyond MRP – the Operation of a Modern Scheduling System. *Supply Chain Management*, 2(2), ss.43-48.
- [46] Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). The Effective Application of SAP R/3: a proposed model of best practice. *Logistics Information Management*, 13(3), ss.156-66.
- [47] Verville, J., & Halington, A. (2002). An Investigation of the Decision Process for Selecting an ERP Software: the Case of ESC. *Management Decision*, 40(3), ss.206-216.
- [48] Esteves, J., & Pastor, J. (2001). Enterprise Resource Planning Systems Research: an Annotated Bibliography. *Communications of AIS*, 7(8), ss.1-52.
- [49] Petersen, P.B. (2002). The Misplaced Origin of Just-in-Time Production Methods. *Management Decision*, 40(1), ss.82-88.
- [50] Svensson, G. (2001). Just-in-Time: The Reincarnation of Past Theory and Practice. *Management Decision*, 39(10), ss.866-879.
- [51] Doran, D. (2002). Manufacturing for Synchronous Supply: a Case Study of Ikeda Hoover Ltd. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(1), ss.18-24.
- [52] Kerrin, M. (2002). Continuous Improvement Along the Supply Chain: the Impact of Customer-Supplier Relations. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(3), ss.141-149.
- [53] Baxter, J.E., McKay, A., Agouridas, V., Pennington, A. (2002). Supply Chain Design: An Application of Axiomatic Design. *ICAD2002 Second International Conference on Axiomatic Design Cambridge*, ss.115-121.
- [54] Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm. *Strategic Management Journal*, 15, ss.5-16.
- [55] Bakoğlu, R. (2000). The Road, the Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept. *Öneri*, 14(3), ss.101-107.
- [56] Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavramı ve Anlayışı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), Nisan, ss.65-76.
- [57] Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [58] Porter, M.E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [59] Hines, P., & Rich, N. (1998). Outsourcing Competitive Advantage: The Use of Supplier Associations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 28(7), ss.524-546.

- [61] Shin, H., Collier, D.A., & Wilson, D.D. (2000). Supply Management Orientation and Supplier/ Buyer Performance. *Journal of Operations Management*, 18, ss.317-333.
- [62] Lee, H.L. (2000). Creating Value Trough Supply Chain Integration. *Supply Chain Management Review*, Eylül-Ekim.
- [63] Ayers, J.B. (2000). A Premier on Supply-Chain Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16, ss.6-15.
- [64] Hill, C.W. (2001). *International Business: Competing in the Global Market Place*. 3rd Ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- [65] List of the Fortune 500. (22.03.2004). *USA Today*. (http://www.usatoday.com/money/companies/2004-03-22-fortune-500-list_x.htm). [10.05.2004].
- [66] *Mc Donald's Basın Dosyası*. (2001).
- [67] Mc Donalds Türkiye Ana Sayfası, http://www.mcdonalds.com.tr/mcdonalds/mcdonalds_turkiye.asp. [18.11.2003]
- [68] Mintzberg, H. (1987). Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), Sonbahar, ss.11-24.

Refika BAKOĞLU (refika@marmara.edu.tr) has Ph.D of Management and Organization at Marmara University Social Sciences Institute, and is an Assistant Professor of Management and Organization at Marmara University. Her research areas are strategic management, management of multinationals, international business and qualitative research methodology in general, and competitive and growth strategies, national competitiveness, corporate sustainability, corporate social responsibility, business traditions, and growth mechanisms in particular.

Erdal YILMAZ (erdalyilmaz@marmara.edu.tr) has Ph.D. of Production Management at Istanbul University Social Sciences Institute. His research areas are supply chain management, logistics management, lean manufacturing.