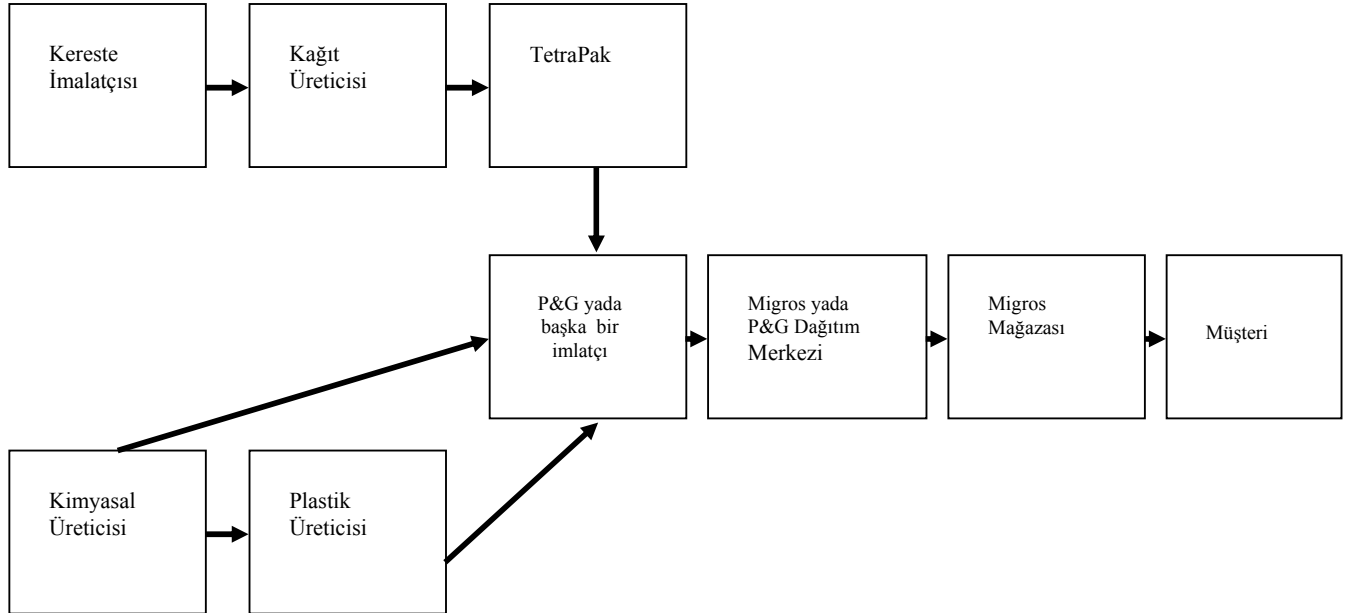


BÖLÜM 2: TEDARİK ZİNCİRİ FAALİYETLERİ VE MALİYET UNSURLARI

Tedarik zinciri, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile üretilen mal ve hizmetler ile doğrudan yada dolaylı olarak ilgili tüm taraflardan oluşan bir yapıdır. Daha önce belirttiğimiz gibi tedarik zinciri yalnızca tedarikçilerden ve imalatçılardan oluşmaz: Nakliyeciler, depolar ve müşteriler de tedarik zincirini oluşturan unsurlardır. Örneğin, Carrefour mağazalar zincirinin taşıma ve depolama faaliyetlerini gerçekleştiren Horoz nakliyat ve Carrefour mağazalarından alışveriş yapan müşteriler, Carrefour tedarik zincirinin parçasıdır. Herhangi bir işletmeye ait tedarik zinciri müşteri isteklerini yerine getirmek için gerekli tüm fonksiyonları içerir. Bu fonksiyonlar arasında yeni ürün geliştirme, pazarlama, imalat, dağıtım, finans ve müşteri hizmetleri sayılabilir.

Migros mağazasına deterjan almak için gelen bir müşteri düşünelim. Tedarik zinciri, mağazaya gelen müşteri ve bu müşterinin deterjan ihtiyacı ile başlar. Bu tedarik zincirinde bir sonraki aşama müşterinin geldiği Migros mağazasıdır. Migros kendisine ait yada Procter&Gamble (P&G) gibi bir dağıtımçıya ait depodan kamyonlar ile taşıdığı deterjanları mağaza raflarında stoklar. P&G'nin imalatı gerçekleştirdiği fabrika ise hammadeleri birçok farklı tedarikçiden sağlar. Bu alt düzey tedarikçiler de kendi hammaddelerini başka tedarikçilerden sağlıyor olabilirler. Örneğin, paketleme malzemeleri Tetrapaktan geliyor olabilir. Tetrapak ise paketleme malzemelerinin üretiminde kullandığı malzemeleri diğer tedarikçilerden sağlıyor olabilir. (Şekil 2.1)



Şekil 2-1: Bir deterjan tedarikçisinin Aşamaları

Tedarik zincirleri dinamik bir yapıya sahiptir ve farklı aşamalar arasında sürekli bir bilgi, ürün ve fon akışı vardır. Yukarıdaki örnekte Migros müşteriye ürün, fiyat ve ürünün var olup olmadığı bilgilerini sağlar. Müşteri ise Migrosa fon transferi gerçekleştirir. Dağıtımçıya satış noktası, sipariş yenileme bilgilerini sağlayan yine Migros'tur. Dağıtımçı ise aldığı bu bilgileri kullanarak siparişleri mağazalara ulaştırır. Migrosun ihtiyacı olan fiyatlandırma bilgileri ve teslimat çizelgeleri de dağıtımçı tarafından sağlanan bilgilerdir. Aynı bilgi ve fon akışı tüm tedarik zinciri için geçerlidir.

Örnekten de görüldüğü gibi müşteri tedarik zincirinin ayrılmaz bir parçasıdır. Herhangibir tedarik zincirinin temel varlık sebebi, kendisi için kar sağlarken müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Tedarik zinciri faaliyetleri müşteri siparişi ile başlar ve müşterinin sipariş bedelini ödemesi ile son bulur.

Bir tedarik zinciri faklı aşamalardan oluşur. Bir tedarik zincirinin aşamaları şunlardır:

- Müşteriler
- Parekendeciler
- Toptacılar/Dağıtımıcılar
- İmalatçılar
- Yarımamül/Hammadde tedarikçileri

dir.

Her tedarik zincirin yukarıda saydığımız bileşenlerden oluşması gerekmez. Uygun tedarik zinciri tasarımı, müşteri ihtiyaçlarına ve herbir tedarik zinciri aşamasının yüklediği role bağlıdır. Örneğin dünyanın en büyük bilgisayar üreticilerinden olan Dell, en büyük pazarı olan A.B.D’de siparişe göre üretim yapmakta –yani üretimi müşteri siparişleri başlatmakta-parekendeci, toptancı yada dağıtımıcı kullanmamaktadır. Diğer taraftan, satışlarını posta ile gerçekleştiren L.L. Bean’e ait tedarik zincirinde ise imalatçılar, müşteri siparişlerine doğrudan yanıt vermemektedir. Dell’in tedarik zinciri ile kıyaslandığında L .L. Bean’e ait tedarik zinciri ekstra bir aşama içermektedir.(Kendisi parekendeci olan L.L. Bean) Parekendecileri de içeren tedarik zincirlerinde ise imalatçı ile mağaza arasında bir toptancı ya da dağıtımıcı olabilir.

Tedarik Zincirinin Amacı

Her tedarik zincirinin amacı yaratılan toplam değeri maksimize etmektir. Bir tedarik zincirinin yarattığı *değer* nihai ürünün müşteri için değeri ile tedarik zincirinin müşteri ihtiyacını karşılamak için harcadığı çaba arasındaki farktır. Birçok ticari tedarik zincirinde değer ile *tedarik zinciri karlılığı* arasında güçlü bir ilişki vardır. Tedarik zinciri karlılığı, müşteriden elde edilen gelir ile tüm tedarik zincirinin maliyetler toplamı arasındaki farktır. Tedarik zincirinin başarısı, belirli bir aşamadaki karlılık ile değil tedarik zinciri karlılığı ile ölçülmelidir. İleriki haftalarda tedarik zincirinin belirli aşamalarındaki karlılığa odaklanmanın tüm tedarik zinciri karlılığını nasıl azaltabileceğini ele alacağız.

1.2. TEDARİK ZİNCİRLERİNE SÜREÇ BAKIŞ AÇISI

Bir tedarik zincirinde gerçekleştirilen süreçleri iki açıdan ele almak mümkündür:

1. *Çevrim Bakış Açısı*: Bu bakış açısında bir tedarik zincirindeki süreçler bir çevrimler serisine bölünür ve bu çevrimlerin herbiri tedarik zinciri oluşturan aşamaların keşiştiği noktalarda ger.ekleştirilir.
2. *İtme/Çekme Bakış Açısı*: Tedarik zincirini oluşturan her süreç müşteri siparişine yanıt vermek amacı ile mi yoksa müşteri talebi beklentisi ile mi gerçekleştirildiklerine bağlı olarak iki farklı sınıfa ayrılırlar. *Çekme* süreçleri müşteri siparişleri tarafından başlatılır iken *itme* süreçleri ise müşteri siparişi beklentisi ile başlatılan ve gerçekleştirilen süreçlerdir.

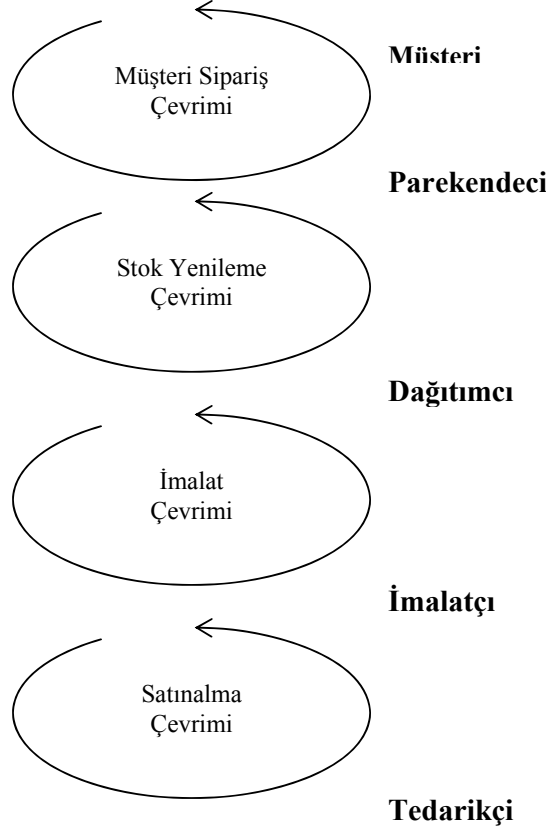
Tedarik Zinciri Süreçlerine Çevrim Bakış Açısı

Tedarik zincirine çevrim bakış açısı, zincirde varolan süreçleri ve herbir sürecin sorumlusunu açık bir biçimde tanımlanmasını sağlar. Bu bakış açısı operasyonel kararlarda çok yararlıdır, çünkü bu bakış açısı sayesinde tedarik zincirinin her üyesinin rolü ve sorumlulukları, her bir sürecin hedeflenen sonuçları belirlenebilir.

Tedarik zincirinin beş aşamasında gerçekleşen süreçler dört farklı çevrime ayrılabilir:

- Müşteri Sipariş Çevrimi
- Stok Yenileme Çevrimi
- İmalat Çevrimi
- Satınalma Çevrimi

Herbir çevrim, birbirini takip eden iki tedarik zinciri aşamasının arabiriminde oluşur. Dolayısı ile beş tedarik zinciri aşaması, dört süreç çevrimi oluşturur. (Şekil 2-2)



Şekil 2-2: Tedarik Zinciri Süreç Çevrimleri

Her tedarik zincirinde bu dört çevrim birbirinden kesin çizgilerle ayrı halde bulunmaz. Örneğin parekendecilerin stok bulundurduğu ve dağıtımçıların aracılığı ile stok yenileme siparişleri verdiği bir alışveriş mağazaları zincirinde dört çevrim de vardır ve bu çevrimlerin sınırları açıkça bellidir. Diğer taraftan Dell doğrudan müşterilere satmakta ve dolayısı ile dağıtımçı ve parekendeci aşamalarını bypass etmektedir.

Operasyonel düzey kararlarını gözönüne aldığımızda tedarik zincirine çevrim olarak bakmak çok yararlıdır. Bu sayede tedarik zinciri bileşenlerinin (üyelerinin) rolleri ve sorumlulukları açık olarak belirlenebilir. Örneğin, tedarik zinciri operasyonlarını desteklemek için kurulacak bilgi sistemlerinin kurulmasında çevrim yaklaşımı kullanmak yararlı bir yaklaşımdır.



Müşteri Sipariş Çevrimi

Müşteri sipariş çevrimi müşteri/parekendeci arabiriminde oluşur ve müşteri siparişinin alınması ve müşteri ihtiyacının karşılanması ile ilgili tüm süreçleri içerir. Müşteri Sipariş çevrimindeki süreçler şunlardır:

- Müşteri Gelişi
- Müşteri Sipariş Girişi
- Müşteri Siparişi Karşılama
- Müşteri Siparişi Teslimi

Müşteri Gelişi Müşterinin seçim yapabileceği ve satınalma kararı verdiği yere gelmesi sürecidir. Her tedarik zincirinin başlangıç noktası müşteri gelişidir.

- Müşteri bir mal satınalmak için süpermarkete gelişi
- Müşteri bir posta ile sipariş alan bir şirketin çağrı merkezini araması
- Müşterinin bir Web linki ile posta siparişi vermesi,

müşteri gelişi örnekleridir.

Müşteri Sipariş Girişi Bu süreç, müşterilerin parekendeciye hangi ürünleri satın almak istediklerini bildirmesini ve parekendecinin bu ürünleri müşteri için ayırmasını kapsar. Bir süpermarkette örneğin bu süreç müşterinin satın almak istediği ürünleri raflardan alıp alışveriş arabasına koymasından oluşabilir. Posta siparişi alan bir şirkette ise müşteri siparişi girişi müşterilerin çağrı merkezini arayarak ya da web sayfasına girerek almak istedikleri ürünleri ve miktarlarını bildirmesi işlemlerinden oluşabilir. Müşteri sipariş girişi sürecinde amaç, müşteri siparişinin hızlı, doğru olması ve tedarik zincirinin ilgili tüm bileşenlerinin müşteri siparişinden haberdar edilmesidir.

Müşteri Sipariş Karşılama Bu süreçte müşteri siparişi karşılanmakta ve müşteriye gönderilmektedir. Bir süpermarkette bu süreci müşteri kendisi gerçekleştirmektedir. Bir posta sipariş şirketinde ise bu süreç siparişin depodan alınması, paketlenmesi ve müşteriye sevkinden oluşur. Bu süreçte tüm stoklar güncelleştirilmeli ve gerekiyor ise sipariş yenileme süreci başlatılmalıdır. Müşteri siparişi karşılama sürecinde amaç doğru müşteri siparişinin söz verilen zaman içerisinde en düşük maliyetle müşteriye ulaştırılmasını sağlamaktır.

Müşteri Sipariş Teslimi Bu süreç sırasında müşteri siparişi alır ve malın mülkiyeti müşteriye geçer. Ürün ile ilgili kayıtlar güncelleştirilir ve ödeme yapılır. Bir süpermarkette teslimat kasada, bir posta siparişinde ise ürün müşteriye teslim edildiğinde gerçekleşir.



Sipariş Yenileme Çevrimi

Sipariş yenileme çevrimi perakendeci/dağıtımıcı arabiriminde oluşur ve perakendecinin stok yenilerken kullandığı tüm süreçleri içerir. Bir perakendecinin gelecekte oluşacak talebi karşılamak amacı ile sipariş vermesi ile başlar ve verilen siparişin perakendeci tarafından teslim alınması ile son bulur. Sipariş yenileme sürecinde amaç en düşük maliyetle stokları yenilemek ve yüksek ürün varlığı sağlamaktır. Bu çevrimi oluşturan süreçler şunlardır:

- Perakendeci Sipariş Tetikleyici
- Perakendeci Sipariş Girişi
- Perakendeci Sipariş Karşılama
- Perakendeci Sipariş Teslimi

Perakendeci Sipariş Tetikleyici Perakendeci bir müşteri siparişini karşıladığında perakendeci stoklar azalır ve belirli bir noktanın altına düştüğünde stokların yenilenmesi gerekir. Yenileme çevriminde perakendecinin gerçekleştirdiği en önemli ve anahtar faaliyet *bir önceki aşamadan* (yani müşteri siparişlerinden) siparişi tetikleyecek bir yenileme ya da sipariş politikası belirlemektir. Sipariş yenileme tetikleyicileri belirlemedeki amaç ölçek ekonomisi sağlayarak ve ürün varlığı ile elde bulundurma maliyetini dengeleyerek karı maksimize etmektir. Bu tetikleme sonucunda dağıtımıcıya ya da imalatçıya gönderilecek stok yenileme siparişi oluşturulur.

Perakendeci Sipariş Girişi Bu süreç, müşteri sipariş girişi gibidir. Tek fark, dağıtımıcıya verilen siparişte müşteri perakendecinin kendisidir.

Perakendeci Siparişi Karşılama Bu süreç, dağıtımıcı düzeyinde gerçekleşmesi dışında müşteri siparişi karşılama ile benzerdir. Tek fark, müşteri sipariş miktarlarının çok daha küçük olmasıdır.

Perakendeci Sipariş Teslimi Yenileme siparişi perakendeciye vardığında, perakendeci siparişi alır ve stok kayıtlarını günceller. Bu süreç, dağıtımıcıdan perakendeciye mal akışının yanı sıra perakendeci bilgilerinin güncelleştirilmesi ve perakendeciden dağıtımıcıya fon akışını da içerir. Bu çevrimin amacı stokları ve rafları çabucak ve doğru olarak en az maliyet ile güncellemektir.



İmalat Çevrimi

İmalat çevrimi genel olarak dağıtımıcı/imalatçı (ya da perakendeci/imalatçı) arabiriminde oluşur ve dağıtımıcı (perakendeci) stoklarının yenilenmesi ile ilgili tüm süreçleri içerir. İmalat sürecini tetikleyen durumlar şunlar olabilir: Müşteri siparişleri (Dell de olduğu gibi) perakendeciden veya dağıtımıcıdan gelen stok yenileme siparişleri (Migrosun P&G den siparişlerinde olduğu gibi), müşteri talebinin tahmini sonucunda elde bulunan ürün miktarının yetersiz olduğu sonucuna varılması. İmalat çevrimindeki süreçler şunlardır:

- Nihai ürün deposundan, dağıtımıcıdan, perakendeciden yada müşteriden gelen sipariş gelişleri
- Üretim Çizelgeleme
- İmalat ve Sevkiyat
- Dağıtımıcı, perakendeci yada müşteriye Teslim

Sipariş Gelişleri Bu süreç sırasında nihai ürün deposu yada dağıtımçı gelecekteki müşteri talebi tahminlerine dayanarak bir yenileme siparişi tetikleyicisi belirler ve sipariş miktarını imalatçıya iletir. Bazı durumlarda ise müşteri yada perakendeci doğrudan imalatçıya sipariş verebilir.

Üretim Çizelgeleme Bu süreç sırasında siparişler üretim çizelgesine eklenir. İmalatçı istenen üretim miktarlarına bağlı olarak her ürüne ait üretim sırasını belirler. Eğer üretimde birden çok hat kullanılıyor ise imalatçı hangi ürünün hangi hatta üretileceğini de belirlemelidir. Bu süreçte amaç en düşük maliyetle, istenen kalite düzeyindeki ürünleri üretmek ve söz verilen teslimat zamanında ürünü sevk etmektir.

Teslimat Bu süreçte ürün nihai ürün deposu, dağıtımçı, perakendeci ya da müşteri tarafından teslim alınır. Depolama ve fon transferi ile ilgili faaliyetler de bu süreç içerisinde gerçekleşir.



Satınalma Çevrimi

Satınalma çevrimi imalatçı/tedarikçi arabiriminde oluşur ve imalatın çizelgeye uygun olarak gerçekleştirilmesi için gerekli malzemelerin elde olmasını sağlayan tüm faaliyetleri içerir. Satınalma çevriminde imalatçı, hammadde ve yarımamul stoklarını yenileyen tedarikçilere sipariş verir. İmalatçı ile tedarikçi arasındaki ilişki dağıtımçı ile imalatçı arasındaki ilişkiye benzer. Aradaki tek fark şudur: Perakendeci/dağıtımçı siparişleri belirsiz olan müşteri siparişleri tarafından tetiklenir iken, hammadde ve yarımamul miktarları üretim çizelgesi hazırlandıktan sonra kesin olarak belirlenebilir. Hammadde ve yarımamul siparişleri üretim çizelgesine bağlıdır. Dolayısı ile tedarikçilerin imalatçı üretim çizelgesine ulaşma yeteneği olması önemli bir unsurdur. Eğer tedarikçi tedarik zamanları uzun ise tedarikçi üretim çizelgesine göre değil tahminlere göre üretim yapmak zorunda kalacaktır.

Tedarik Zinciri Süreçlerine İtme/Çekme Bakış Açısı

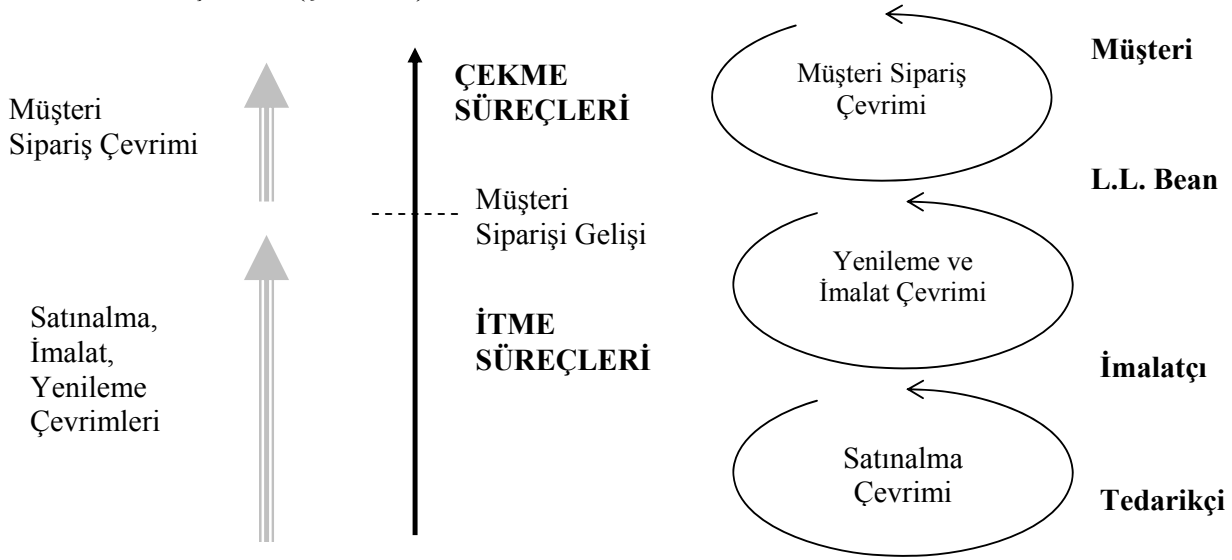
Tedarik zincirindeki her bir süreç nihai müşteri talebine bağlı olarak ne zaman gerçekleştirildiğine bağlı olarak ikiye ayrılabilir. Çekme süreçleri, müşteri siparişlerine yanıt olarak başlatılan süreçlerdir. İtme süreçleri ise müşteri siparişleri beklentisi ile başlatılan süreçlerdir. Dolayısı ile bir çekme sürecinin icrası esnasında müşteri talebinin ne kadar olduğu kesin olarak bilinirken itme süreçlerinin icrası esnasında talep bilinmez ve tahmin edilmek zorundadır. Bir tedarik zincirindeki *çekme/itme sınırı* itme süreçlerini çekme süreçlerinden ayırır. Örneğin Dell Computer'da PC montajının başlaması çekme/itme sınırını temsil eder. PC montajından önceki bütün süreçler itme, montaj ve daha sonraki süreçler ise müşteri talebine tepki olarak başlatılan süreçlerdir ve dolayısı ile çekme süreçleridir.

İtme/Çekme bakış açısı, tedarik zinciri tasarımı ile ilgili stratejik kararların alınmasında çok faydalı bir bakış açısıdır. Bu bakış açısı müşteri siparişleri ile ilişkili olduğundan tedarik zincirine daha genel bir bakışı gerektirir. Eğer varolan bir itme süreci çekme süreci haline gelecek ise bu tür bir bakış açısı bazı sorumlulukların tedarik zincirinin farklı bir aşamasına bırakılması kararının alınması sonucunu doğurabilir.

Şimdi daha önce bahsettiğimiz L.L. Bean ve Dell tedarik kanallarını ele alalım ve bu zincirleri itme/çekme bakış açısı ile inceleyelim. Anımsayacağınız gibi L.L. Bean müşterilerin siparişlerini posta ya da web sayfası aracılığı ile verdikleri ve siparişlerini posta aracılığı ile

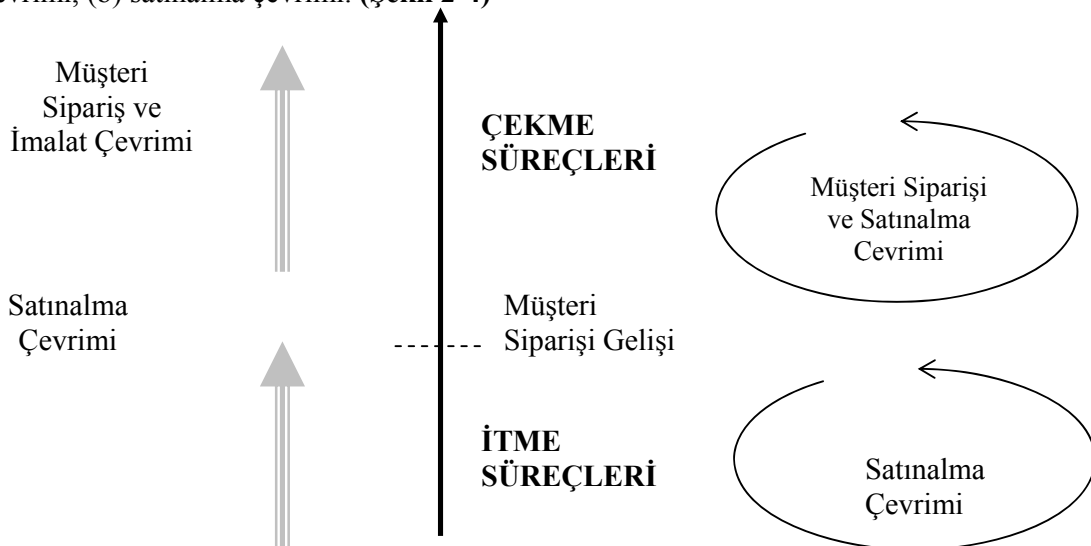
aldıkları bir perakendeci ve Dell ise siparişe göre üretim yapan bir bilgisayar imalatçısı ve satıcısıdır.

L.L. Bean, müşteri siparişi çevrimindeki tüm süreçleri müşteri siparişi geldikten sonra başlatmaktadır. Dolayısı ile müşteri sipariş çevrimini oluşturan tüm süreçler çekme süreçleridir. Sipariş karşılama müşteri talebi beklentisi ile oluşturulmuş olan nihai ürün stoklarından karşılanır. Yenileme çevriminin amacı bir müşteri siparişi geldiğinde ürünün var olmasını sağlamaktır. Sipariş yenileme sürecindeki tüm süreçler talep beklentisi ile gerçekleştirilir ve dolayısı ile itme süreçleridir. Aynı şekilde imalat ve satınalma çevrimleri de itme süreçleridir. (Şekil 2-3)



Şekil 2-3: L.L. Bean Tedarik zinciri için itme/çekme süreçleri

Dell gibi siparişe göre üretim yapan imalatçılar için ise durum farklıdır. Dell satışlarını bir perakendeci ya da dağıtımçı aracılığı ile gerçekleştirmez. Satışları doğrudan müşterileridir. Talep, nihai ürün stoğundan değil üretimden karşılanır. Müşteri sipariş gelişini üretimi tetikler. Dolayısı ile imalat çevrimi müşteri siparişi karşılama çevriminin bir parçasıdır. Bu nedenle Dell tedarik zincirinde iki çevrim olduğunu düşünebiliriz: (a) müşteri siparişi ve imalat çevrimi, (b) satınalma çevrimi. (Şekil 2-4)



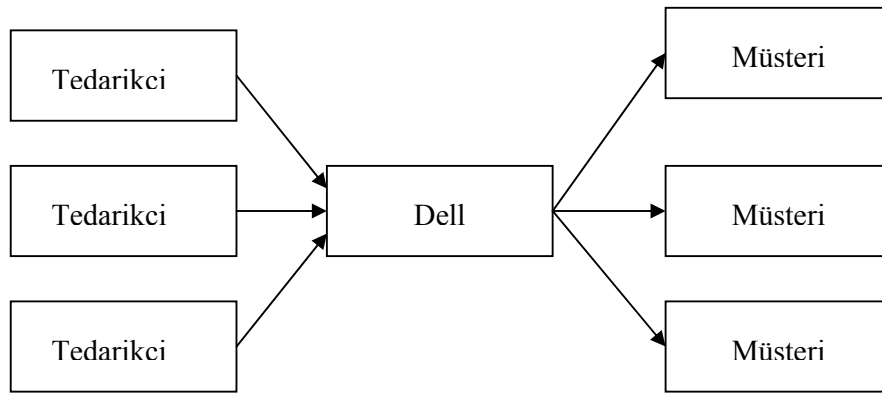
Şekil 2-4: Dell Tedarik Zincirinde İtme/Çekme Süreçleri

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.