

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**TEDARİK ZİNCİRİ VE ANALİZİ
YÖNTEMLERİNİN BİR HAZIR GİYİM
AĞINA UYGULANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET SİNAN SEFAİ

İSTANBUL, 2011

T.C.
Bahçeşehir Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü
Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi

**TEDARİK ZİNCİRİ VE ANALİZİ
YÖNTEMLERİNİN BİR HAZIR GİYİM
AĞINA UYGULANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Sinan SEFAİ

Tez Danışmanı: Öğr.Gör.Dr.Halefşan Sümen

Istanbul, 2011

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
Fen Bilimleri Enstitüsü
Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi

Tezin Başlığı : Tedarik Zinciri Analizi ve İyileştirme Yöntemlerinin Bir
Hazır Giyim Ağına Uygulanması
Öğrencinin Adı Soyadı : Mehmet Sinan Sefai
Tez Savunma Tarihi : 31 Mart 2011

Bu yüksek lisans tezi Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

.....
Y. Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA
Enstitü Müdür V.

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Tez Sınav Jürisi Üyeleri :

Öğr.Gör.Dr Halefşan SÜMEN (Tez Danışmanı) :.....

Doç. Dr. Erkan BAYRAKTAR :

Y. Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA :

ÖZET

TEDARİK ZİNCİRİ ANALİZİ VE İYİLEŞTİRME YÖNTEMLERİNİN BİR HAZIR GİYİM AĞINA UYGULANMASI

Mehmet Sinan SEFAİ

Fen Bilimleri Enstitüsü, Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Mart 2011, 84 sayfa

Türkiye’de organize hazır giyim perakendeciliğinin başlaması son 15 yıllık bir süreci kapsamaktadır, bundan önce tüketici talebi bağımsız mağazalar, bayi mağazaları, belli başlı çok katlı mağazalar ve açık pazarlardan giderilmiştir. Hazır giyim pazarı müşteri beklentilerinin değişmesi, ekonomik krizler, bayilerin bir disiplin altına alınamaması ve alışveriş merkezlerinin sayısının artması ile organize hazır giyim perakendeciliğine doğru bir yönelim göstermiştir.

Yabancı firmaların Türkiye pazarına girmesi ile rekabet artık kaçınılmaz bir hale gelmiş, rakiplerin satın alma güçleri, servis kaliteleri, organizasyonları ve tedarik zincirleri ile rekabet etmek için yerli firmalar da rakipler ile benzer tedarik zinciri ilkelerini kullanmaya başlamışlardır. Hazır giyim pazarında tüketici talepleri zaman içinde modanın da etkisiyle daha sık değişen, tahmin edilmesi gittikçe zorlaşan bir hal almıştır. Bunun neticesinde, perakendeciler başta moda ürünleri olmak üzere ürünleri kısa bir süre içinde geliştirmek, üretmek ve sergilemek zorunda kalmışlardır. 'Hızlı moda' kavramı, hazır giyimde üretim süresini ay ve yıllardan, haftalara ve aylara düşmüştür.

Tüketicilerin artan fiyat duyarlılığı sayesinde perakendeciler daha düşük maliyetli üretimin yollarını aramışlar, fakat bunu ürünlerin üretildiği birbirine uzak noktalardan, ürünlerin satıldığı mağazalara etkin bir şekilde dağıtma becerisiyle birleştirerek yapmak zorunda kalmışlardır. Perakendecilerin tedarik zincirlerinin en önemli noktasında oldukları, üretim ile tüketimin arasında yer aldıkları gerçeği gün geçtikçe daha iyi bir şekilde fark edilmiştir. Bu nedenle, hazır giyim perakendecileri yalnızca yatay düzeyde birbirleriyle rekabet etmekle kalmayıp aynı zamanda dikey düzeyde tedarik sistemlerinin verimliliği ve etkinliği açısından da rekabet içindedirler.

Tezimde giriş bölümünde tekstil endüstrisinin temel çıktıları, Türkiye hazır giyim perakende sektörünün yapısı, pazar büyüklüğü ve geçirdiği değişim anlatılmıştır.

İkinci bölümde perakende lojistiği ve hazır giyim tedarik zincirinin yapısı anlatılmıştır, tedarik zincirinin karşılaştığı temel zorluklar ortaya konmuştur, yalın ve çevik tedarik zinciri yaklaşımları hazır giyim perakendeci açısından değerlendirilmiştir.

Üçüncü ve dördüncü bölümde pazar odaklı tedarik zinciri yapısı, karşılaştığı zorluklar anlatılmış hazır giyim sektörünün çevik ve yalın tedarik zincirlerinin nasıl bir karışımına gereksinim duyduğuna cevap aranmıştır, hızlı yanıt sistemi incelenmiştir.

Sonuç bölümünde Türkiye’de belli başlı hazır giyim perakendecilerinin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze yapılan anketler ile firmaların değışen tüketici beklentilerine ve pazardaki rekabete tedarik zincirlerini nasıl adapte ettiklerini öğrenmek amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hazır Giyim, Perakende, Moda, Tedarik Zinciri, Hızlı Moda, Merchandising, Mağazacılık

ABSTRACT

APPLICATION OF SUPPLY CHAIN ANALYSIS AND IMPROVEMENT METHODS TO A READY-TO-WEAR RETAILING SYSTEM

Mehmet Sinan SEFAİ

The Graduate School of Natural and Applied Sciences, Supply Chain and Logistic
Management Graduate Program

March 2011, 84 pages

The beginning of ready-to-wear retailing in Turkey contains the recent 15 years long period; before this consumer demand has been satisfied with independent stores, dealer shops, certain multiple stores, and free markets. With the change in customer expectations, and causes like economic crises, undisciplined dealers, and increased in numbers shopping centers, the ready-made clothing market has turned towards a ready-to-wear retailing.

With the entry of foreign firms into Turkish market competition has become inevitable, for competing with competitors' purchasing powers, service qualities, organizations and supply chains the local firms have began to use silimar supply chain principles too. In due course with the supplemental effect of fashion consumer demands in ready-made market has become as more frequent changing, and gradually difficult to estimate. So, the retailers have had obliged to develop, produce and present the products – especially the fashioned products – in a short time. A concept 'Fast Fashion' has decreased the production times from months to years and weeks to months in ready-to-wear.

Due to the increased price sensitivity of consumers the retailers have had sought the ways for making lower-cost production, but they have had obliged to make this by integrating with the ability to effectively distribution of products from far-to-each other locations in which the products produced to the stores in which the products to be sold. Day by day the fact that retailers are in the most important points in supply chains, and they take part between production and consumption has been better distinguished. Therefore ready-to-wear retailers compete not only on the horizontal plane with each other; also they compete on the vertical plane in terms of productivity and effectiveness of the supply chains.

In my thesis, in the Introduction chapter have been explained the main outputs of textile industry, and the structure and market size of Turkish ready-to-wear retail industry, and undergone changes in it.

In the Second chapter retail logistics and the structure of ready-to-wear supply chain have been explained. In this chapter have been putted forth the main difficulties of supply chain that it comes face to face, and the plain and fast supply chain approaches evaluated from the viewpoint of ready-to-wear retailer.

In the Third and Fourth chapters have been explained the structure of market focused supply chain, and from it encountered difficulties, and has been looked for the answer what a mix of fast and plain supply chains required for the ready-made clothing sector, also the fast response system viewed.

In the Conclusion part, by making face to face surveys with top managers of certain ready-to-wear retailers in Turkey, have been aimed to learn how the firms adapt their supply chains for changing consumer expectations and competition in the market.

Keywords: Ready-to-wear, Retail, Fashion, Supply Chain, Fast Fashion, Merchandising, Retailing

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 TEDARİK ZİNCİRİ TANIMI	2
1.2 HAZIR GİYİM FİRMAŞI TEDARİK ZİNCİRİ TANIMI	2
2. PERAKENDE LOJİSTİĞİ.....	5
2.1 PERAKENDE LOJİSTİĞİ BİRLEŞENLERİ	7
2.2 PERAKENDE LOJİSTİĞİ VE TEDARİK ZİNCİRİ DÖNÜŞÜMÜ	11
2.3 HAZIR GİYİM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	13
2.4 HAZIR GİYİM TEDARİK ZİNCİRİNİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR	21
2.4.1 E-ticaret.....	22
2.4.2 Sürdürülebilirlik	26
2.5 HAZIR GİYİM TEDARİK ZİNCİRİNİN SONUÇLARI.....	28
2.5.1 Tedarik Zincirinin Sürati	28
2.5.2 Tedarik Zincirinin Yaygınlığı.....	28
2.5.3 Tedarik Zincirinde Bulunurluk.....	29
2.5.4 Bilgi Paylaşımı.....	29
3. MODA SEKTÖRÜNDE PAZAR ODAKLI TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	32
3.1 PAZAR ODAKLILIK YAKLAŞIMI	33
3.2 PAZAR ODAKLI HAZIR GİYİM TEDARİK ZİNCİRİNİN ZORLUKLARI.....	39
3.3 TAKLİT VE YENİLİĞİN HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDEKİ ROLÜ	42
3.4 PAZAR ODAKLI TZY'NİN HAZIR GİYİM FİRMAŞI İÇİN SONUÇLARI.....	46
4. MODA TEDARİK ZİNCİRİ VE HIZLI YANIT	48
4.1 MODA TEDARİK ZİNCİRİNİN YÖNETİLMESİ	49
4.1.1 Pazarlama Süresi	50
4.1.2 Hizmet Süresi	51
4.1.3 Yanıt Süresi.....	52
4.2 TESLİMAT SÜRESİ FARKI	53
4.3 HIZLI YANIT SİSTEMLERİ.....	56
4.3.1 Şirket Faaliyetlerinin Talebe Göre Uyarlanması.....	57

4.3.2 Talep ve Tedarik Arasındaki Bağlantılar	58
4.3.3 Talep İlişkileri	58
4.3.4 Kaynak Yapılandırması.....	58
4.3.5 Zaman.....	59
4.3.6 Bilginin Önemi	59
4.3.7 Ortaklıklar ve Birlikler.....	60
5. ANKET VE SONUÇLAR.....	61
5.1 ANKET	61
5.2 ANKET BULGULARI İLE İLGİLİ GENEL DEğERLENDİRME.....	71
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	74
KAYNAKÇA.....	75
ÖZGEÇMİŞ	84

TABLULAR

Tablo 1.1 : Hazır giyim sektörü verileri.....	2
Tablo 2.1 : Yalın ve çevik tedarik zincirlerinin ayırt edici özellikleri.....	16
Tablo 2.2 : Yalın, çevik ve ‘Yalın ve Çevik’ tedarik zincirleri karşılaştırması.....	17
Tablo 2.3 : Tedarik ve talep zinciri karşılaştırması.....	20
Tablo 4.1 : Hazır giyim tedarik hattındaki gelir kayıpları (Perakende satışlarına %'si bazında)	54
Tablo 4.2 : Giyim tedarik hattı envanterleri ve yarı mamul ürünler (Hafta cinsinden)	55

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 : Hazır giyim tedarik zinciri	3
Şekil 2.1 : Fiziksel dağıtım yönetiminden talep zinciri yönetimine	5
Şekil 2.2 : Lojistikte yönetim	10
Şekil 2.3 : Çevik tedarik zinciri	15
Şekil 2.4 : Genişletilmiş değer zinciri	18
Şekil 2.5 : E-ticaret siparişlerinin mağaza tabanlı toplanmasına yönelik lojistik modeli.....	24
Şekil 2.6 : E-tedarik merkezinden sevkiyata yönelik lojistik modeli	25
Şekil 3.1 : Pazar odaklılığın öncülleri ve sonuçları.....	34
Şekil 3.2 : Perakendecinin pazar odaklılığını analiz etmeye yönelik bir çerçeve ...	35
Şekil 3.3 : Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisi ve ortaklığa dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisi	37
Şekil 3.4 : Moda sektöründe kavramsal pazar odaklılık yaklaşımı modeli	38
Şekil 3.5 : Moda homojenizasyonu süreci	45
Şekil 3.6 : Bir moda şirketinin pazar odaklılık anlayışındaki şirketsel öğrenme modeli.....	46
Şekil 4.1 : Kısa ürün ömürleri, zamanlamanın önemini kritik düzeyde artırır	52
Şekil 4.2 : Envanter talebi gizlemektedir	53
Şekil 4.3 : Teslimat süreleri	53
Şekil 4.4 : Teslimat süresi ve tahmin hatası	56
Şekil 5.1 : “İşletmenizin bir pazar fırsatını algılayıp bunu bir ürüne dönüştürerek pazara sürmesi ne kadar zaman alıyor?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları.....	61
Şekil 5.2 : “Pazar fırsatlarını erken algılamak için nasıl bir yapılanmanız var, hangi araçları kullanıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar	62

Şekil 5.3 : “Yurt içi tedarik süreniz ortalama ne kadardır?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları	63
Şekil 5.4 : “Yurt dışı tedarik süreniz, (yol dahil) ortalama ne kadardır?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları.....	64
Şekil 5.5 : “2010 yılında kaç farklı tedarikçi ile çalıştınız?” sorusuna verilen yanıtlar	64
Şekil 5.6 : “2010 yılında kaç farklı ülkeden tedarikçi ile çalıştınız?” sorusuna verilen yanıtlar	65
Şekil 5.7 : “2010 yılında sezonda ortalama kaç farklı model tedarik ettiniz?” sorusuna verilen yanıtlar	65
Şekil 5.8 : “Türkiye’de kaç mağazanız bulunmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlar	66
Şekil 5.9 : “Sizce hazır giyim sektöründe dağıtım merkezi ile mağaza arasındaki ürün hareketleri içerisinde en önemli husus aşağıdakilerden hangisidir?” sorusuna verilen yanıtlar	67
Şekil 5.10 : “İşletmenizin kendi adına internet satışı var mı?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları	68
Şekil 5.11 : “Önümüzdeki 5 yıl içinde satışlarınızın ne kadarını internet üzerinden yapmayı planlıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtların oranı	68
Şekil 5.12 : Otomatik ürün ikmali yazılımı kullanan ve kullanmayan firmaların mağaza adetleri frekansları.....	70
Şekil 5.13 : “Şirketiniz aşağıdakilerden hangisine ilk olarak odaklanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlar	71

KISALTMALAR

İşbirliğine Dayalı Planlama, Tahmin ve Yenileme (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)	: CPFR
Müşteri İlişkileri Pazarlaması (Customer Relationship Management)	: CRM
Etkin Müşteri Yanıtı (Efficient Consumer Response)	: ECR
Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange)	: EDI
Hızlı Tüketim Malları (Fast Moving Consumer Goods)	: FMCG
Alıma Açık Miktar (Open To Buy)	: OTB
Hızlı Yanıt (Quick Response)	: QR
İlişki Pazarlaması (Relationship Management)	: RM
The Voluntary Interindustry Commerce Solutions Association	: VICS

1. GİRİŞ

Tekstil endüstrisi temelde üç çeşit tüketilebilir ürün üretmektedir: ev tekstili, endüstriyel tekstil ve hazır giyim. Ev tekstili halı, perde, döşemelik kumaş, mutfak ve banyo havlusu, masa örtüsü vb. ürünleri kapsamaktadır. Ev tekstili, inşaat endüstrisinin büyümesine bağlı olarak son on yılda gelişen ve büyüyen bir endüstri olmuştur. Endüstriyel tekstilin hizmet alanı asfalt yol sabitleyicilerinden ev yalıtımına, çadır ve tentelerden kalp kapakçıklarına kadar değişiklik göstermektedir.

Hazır giyim sektörü, insan vücudunun korunması ve güzelleştirilmesi gibi önemli insani bir ihtiyacı karşılamak için ortaya çıkmıştır. Vücudun korunması, kapatılması ve estetik olarak güzel görünmesi için kullanılan malzemeler dünyadaki etnik gruplar içerisinde büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Yine de bu malzemelerin insan vücudunun şekline ve hareketine rahatça uyum sağlayacak olması yani “esneklik” denilen ortak bir özelliği vardır. Bunun sonucunda da hazır giyim sektöründeki tüm üretim ve dağıtım sistemlerinde sadece **esnek malzemeler** kullanılmaktadır. Esnek malzemeler tedarik zincirinin hemen her aşamasını etkilemektedir ve üretim sürecinin otomasyonuna karşı en büyük engeldir. Bu yüzden hazır giyim üretiminin büyük bir kısmı insan emeğine dayalıdır. Kumaşın iki parçasının tutulması, köşelerin bir araya getirilmesi ve makinede dikilmesinde en etkili araç hala insan elleridir. Yumuşak malzemeler paketleme ve dağıtım metodlarını da etkilemektedir. Perakende sektöründe, askılar, raflar, masalar ve sabit stantlar esnek malzemelerden yapılan giysilerin çekici ve güzel bir şekilde sergilenmesi için tasarlanırlar.

Türkiye’de organize hazır giyim perakendeciliğinin başlaması son 15 yıllık bir süreci kapsamaktadır, bundan önce bağımsız mağazalar, belli başlı çok katlı mağazalar ve açık pazarlardan giderilen tüketici talebi, müşteri beklentilerinin değişmesi ve alışveriş merkezlerinin sayısının artması ile organize hazır giyim perakendeciliğine doğru bir yönelim göstermiştir. Türkiye’de firmalarının toptan satış, bayilik ve satma yetkisi (franchising) vermeleri yoluyla başlayan hazır giyim perakendeciliği 2001 yılında yaşanan ekonomik krizden sonra firmaların kendi mağazalarını açma yoluna gitmeleri ile tamamen değişime uğramıştır.

Yabancı firmaların Türkiye hazır giyim pazarına girmesi ile rekabet artık kaçınılmaz bir hale gelmiş, rakiplerin satın alma güçleri, servis kaliteleri, organizasyonları ve tedarik zincirleri ile rekabet etmek için yerli firmalar da rakipler ile aynı örgüt yapısını ve ürün yönetimi ilkelerini kullanmaya başlamışlardır.

2009 yılında Türkiye’de hazır giyim sektörü yaklaşık olarak 12 milyar \$’lık bir ticaret hacmine sahiptir ve bu rakam her yıl %3 civarında büyüme göstermektedir. Hazır giyim alışverişi 4 temel alım yerinde gerçekleşmektedir, bunlar pazar payı oranına göre Tekil Mağazalar, Açık Pazar, Bölümlü Mağazalar ve Süpermarketlerdir.

Tablo 1.1 : Hazır giyim sektörü verileri

000.000 \$	2005 - 2006 Kış	2006 - 2007 Kış	2007 - 2008 Kış	2006 Yaz	2007 Yaz	2008 Yaz
Açık Pazar	737,5	815,2	809,8	610,4	698,0	727,6
Bölümlü Mağazalar	290,4	314,4	316,7	254,8	220,5	264,1
Süpermarket	91,4	115,3	114,1	96,9	90,1	96,5
Tekil Mağazalar	5.018,8	5.053,8	5.236,6	3.652,6	3.766,6	3.849,2
Diğer	5,5	5,0	7,2	5,7	5,3	7,3
Toplam	6.143,5	6.303,7	6.484,5	4.620,5	4.780,6	4.944,6

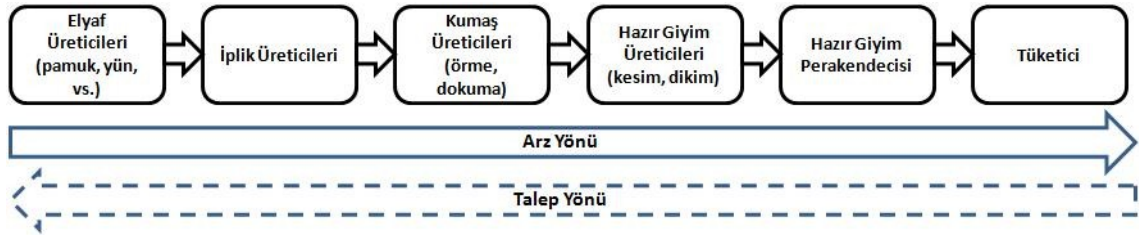
1.1 TEDARİK ZİNCİRİ TANIMI

Genel olarak tedarik zinciri, hammadde tedarikçilerinden nihai müşteriye kadar, her iki yönde ürün, bilgi ve fon transferinin **müşteri hizmet düzeyini** en az maliyet ile karşılayacak şekilde yönetilmesidir. Tedarik zincirinin amacı ürünlerin doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda istenilen yerde bulunmasını sağlarken toplam tedarik zinciri maliyetinin düşürülmesi ve hedeflenen müşteri hizmet düzeyinin karşılanması için hammadde tedarikçileri, yan sanayiciler, üretim tesisleri, depolar, satış noktalarının etkili entegrasyonudur.

1.2 HAZIR GİYİM FİRMASI TEDARİK ZİNCİRİ TANIMI

Bir hazır giyim firmasında ise tedarik zinciri, henüz ürün oluşmadan tasarım aşamasında başlamaktadır, sırasıyla elyafın, ipliğin, kumaşın üretilmesi ile devam eder,

konfeksiyon işleminden sonra nihai ürünün hazır giyim perakendecisi yolu ile mağazalarda son tüketiciye ulaşması ile sonlanır ancak hazır giyim tedarik zinciri aynı zamanda ürünün geri çağırılması, satış noktaları arası transferini ve iadesi süreçlerini de kapsar. Hazır giyim tedarik zincirinde kilit düğüm hazır giyim perakendecisidir, tüm zincirde arz talep dengesini kuran bu işletmedir. Hazır giyim perakendecisi tedarik zincirini yönetirken bir tercih yapmak zorundadır, ya etkin tedarik zinciri yönetimi ile optimum stok tutarak kısa tepki süreleri ile çalışacak ya da verimli tedarik zinciri yönetimi ile en az stok ile tepki süresinin uzamasını göze alacaktır. Burada hangi yöntemin seçileceği işletmenin bulunduğu hazır giyim kategorisi, sattığı ürünlerin kalitesi, tasarım özellikleri ve müşterinin işletmeden beklentileri ile ilgilidir.



Şekil 1.1 : Hazır giyim tedarik zinciri

Hazır giyim perakendecilerinin tedarik zincirini yönetirken karşılaştığı en büyük problem doğru ürün karışımını mümkün olan stok seviyesi ile karşılamak zorunda olmalarıdır, ancak bunu sağlamak hatalara yer vermeyecek kadar karmaşık bir dengeyi korumak anlamına gelmektedir. Hazır giyim perakendecisinin satış (mağaza) alanı belirlidir, stok bulundurma kapasitesi sınırlıdır ve bulundurma maliyeti oldukça yüksektir, buna rağmen müşteri talebi çok çeşitli ve değişkendir. Bunun yanında ürün arzı tasarım sürecini de ilave edersek yaklaşık 1 yıl gibi bir süreyi kapsamaktadır.

Hazır giyim tedarik zincirini yönetmek zorunda olan perakendeci 1 yıl önceden müşteri talebini tahmin etmek, buna göre tasarım yapmak ve ürünün rengine, modeline, kumaş tipine, elyafına karar vermek zorundadır. Perakendecilerin bugünün piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri için çok daha detaylı, talebe ve tahminlere dayalı bir tedarik zinciri yönetimine ihtiyaçları bulunmaktadır.

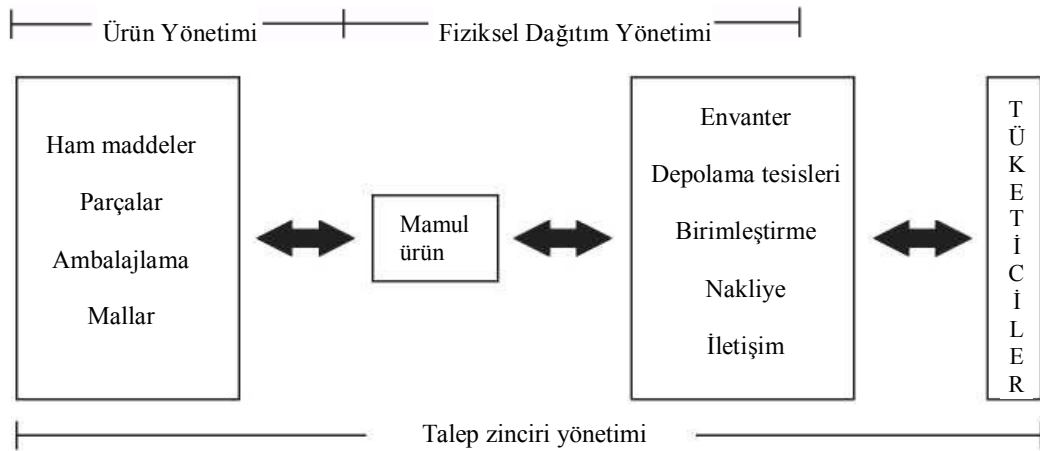
Hazır giyim tedarik zincirinin amacı perakendecinin stratejik hedefleri doğrultusunda, doğru ürünü, doğru fiyat ile doğru zamanda, doğru mağazada bulundurması olmalıdır.

Perakendecinin tedarik zinciri maliyetini etkileyen en önemli faktör stok maliyetidir, yüksek stoklar, bulundurma maliyeti yanında perakendeciye indirim yapmaya zorlayan bir sürecin başlangıcı olabilirler, aynı zamanda yetersiz stok, satış kayıplarına ve müşteri hizmet düzeyinin düşmesine neden olabilir. Bu denge müşteri memnuniyetini sağlamanın zorlaştığı, rekabetin sertleştiği ve yatırımcıların operasyon maliyetleri üzerindeki baskıları yüzünden son yıllarda oldukça önem kazanmaktadır.

2. PERAKENDE LOJİSTİĞİ

Perakende sektöründe, doğru ürünlerin, doğru zamanda mağazalarda satışa hazır olacağına kesin gözüyle bakılmaktadır. Bir hipermarkette veya alışveriş merkezinde satışa sunulan ürünlerin bolluğu, bazen ürünlerin nasıl tedarik edildiğini veya hangi tüketici taleplerinin karşılandığını unutmamıza neden olur. Perakendecilerden her zaman raftaki sebzelerin taze olmasını, yeni ürünlerin tam zamanında satışa sunulmasını, giysilerin iyi ve giymeye hazır durumda olmasını bekleriz. Tüketiciler e-ticaretin hayatımıza girmesiyle birlikte geldiğimiz noktada, her ürünü her an bulabilmeyi ve bizim seçtiğimiz zamanda evimize teslim edilmesini isteyebiliyor.

Tüketicilerin görüşleri, ihtiyaçları, davranışları ve talepleri zaman içinde değişime uğramıştır ve bu değişimin hızı gün geçtikçe artmaktadır. Tüm bunlardan anlıyoruz ki ürünleri üretim aşamasından alıp perakende kanalıyla tüketime taşıyan tedarik veya lojistik sistemi de mutlak bir dönüşüme uğramak zorunda kaldı. Fiziksel dağıtım ve ürün yönetiminin yerini lojistik yönetimi ve tüm tedarik zinciriyle ilgili düşünceler aldı (Şekil 2.1). Tedarik zinciriyle ilgili bu düşünceler, entegre tedarik zinciri yönetiminin ortaya çıkmasına yol açtı. Yakın zamanda dağıtım kanallarının ve tedarik zincirlerinin genel ve kategori düzeylerinde ileriye görebilmesini ve tüketici taleplerine yanıt verebilmesini sağlamak için yeni düşünceler ortaya atıldı.



Şekil 2.1 : Fiziksel dağıtım yönetiminden talep zinciri yönetimine

Ayrıca son zamanda, hem talebe dayalı ürün arzı için gerekli bilgi paylaşımının yapılabilmesi hem de uygun geri dönüşüm, yeniden kullanım ve sürdürülebilirlik sistemlerinin kullanılabilmesi için tedarik zincirlerinde verilerin ve ürünlerin ters akışına yönelik ihtiyaç daha güçlü bir şekilde kavrandı.

Tedarik zinciri yaklaşımındaki bu dönüşüm, maliyet ve hizmet gereksinimlerinin yanı sıra tüketici ve perakendecilerin yaşadığı değişimden de kaynaklanmaktadır (Bkz. Fernie, 1990; Fernie ve Sparks, 1998, 2004). Lojistik faaliyetleri, etkili bir şekilde kontrol edilmezse oldukça pahalıdır. İhtiyaç duyulursa diye depolarda stok bulundurmak yüksek maliyetli bir faaliyettir. Stoktaki ürünler belli bir değere sahiptir ve satılmayabilir veya zamanla kullanılmaz hale gelebilir. Depoların ve dağıtım merkezlerinin yapım, işletim ve bakım giderleri genellikle yüksektir. Malları depolar ile mağazalar arasında taşımakta kullanılacak araçlar, hem sermaye hem de gün geçtikçe artan işletim giderleri açısından bakıldığında hiç de ucuz değil. Donanım fiyatlarında son yıllarda gerçekleşen büyük düşümlere rağmen veri ağları ve veri depoları kurmak ve yönetmek hala beraberinde yüksek bir maliyet getirmektedir. Dolayısıyla, tedarik zinciri boyunca kaynakları en iyi şekilde tahsis ederek lojistiğin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maliyetler açısından bir mecburiyet haline gelmiştir.

Aynı zamanda, bazı hizmet avantajları da söz konusu olabilir. Perakendeciler, özellikle bilişim teknolojisi ve sistemlerinin yaygın kullanımı sayesinde talep ve arz arasında uygun bir entegrasyon sağlayarak, örneğin, daha taze, daha yüksek kaliteli ürünler getirip bu ürünlere yönelik talepleri karşılayarak tüketicilere daha iyi bir hizmet verebilirler. Doğru lojistik sayesinde ürünlerin sunum kalitesi artabilir, fiyatları düşebilir, raf ömürleri uzayabilir ve ürünlerin stokta bulunmadığı durum sayısı oldukça azabilir. Bilgi iletimi ve yayılma teknolojilerinin kullanımı sayesinde talepteki 'ani artışlar'a yanıt süreleri önemli ölçüde iyileştirilebilir. İyi bir lojistik sistemi, doğru yürütülmesi halinde, maliyetleri düşürürken hizmet kalitesini artırabilir ve perakendeci için bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Ayrıca, çevreci veya 'çevre dostu' uygulamaların lojistik ve tedarik zincirlerine kazandırdığı boyutun git gide daha etkili olduğunu görüyoruz. Bu yeni kavramlara verilen önem hem dış etkenlerden hem de kısmi olarak iç etkenlerden doğmaktadır. Dış

etkenlere baktığımızda, çevre ve sürdürülebilirlik sorunları ile ilgili farkındalığın kat kat arttığını ve perakendecilerin hem gönüllü olarak hem de yasal zorunluluklar altında bu baskılara yanıt vermek durumunda kaldığını görüyoruz. İç etkenlere baktığımızda ise, perakendecilerin artık tüketici taleplerini karşılamada verimli ve etkin bir sisteme sahip olmasının aynı zamanda çevre açısından da yararlı sonuçlar doğuracağını daha iyi kavradığını görüyoruz. Bu, lojistik işlemlerinde alınan kararların etkilerinin tamamen kavranmasını ve işlemler ile faaliyetlerin hem tedarik hem de talep perspektifinden doğru şekilde eşleştirilmesini gerektirir.

2.1 PERAKENDE LOJİSTİĞİ BİRLEŞENLERİ

Perakendecilik ve lojistik, doğru ürünleri doğru zamanda doğru yere bulundurmak olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım ne yazık ki bir tedarik sistemi için ne kadar çaba gösterilmesi gerektiğini ve tedarik sistemlerinin maruz kalabileceği pek çok yanlış uygulamayı yeterince dikkate almamaktadır. Bu ifadenin basitliği, lojistiğin kolay bir işlem olduğunu öne sürmektedir ancak asıl yönetim 'becerisi', tüketici taleplerini kavrayıp bunun değişkenlik gösterdiği durumlara gerekli şekilde yanıt verirken, talep edilen ürünün bulunurluğunu her zaman sağlamaktır.

Örneğin, sıra dışı bir ilkbahar gününde sıcaklık artar ve hava bol güneşli olursa, kısa kollu ürünler, ince ürünler ve hatta şort gibi ürünlerin talebi ani bir yükseliş gösterir. Peki, bir perakendeci bunları nasıl stokta bulundurabilir ve bu geçici olabilecek talebi karşılayabilir? Peki ya belli ürünlere yönelik talebin birkaç gün önceden kat ve kat arttığı Sevgililer Günü? Bir perakendeci Sevgililer Günü ürünlerini stoklar ve beklediği talep gerçekleşmezse, perakendecinin elinde satamayacağı bir stok kalacaktır. 15 Şubat'a gelindiğinde Sevgililer Günü ürünlerine neredeyse hiç talep olmayacaktır. Bu durumda stok fazlası ürünler her ne kadar bozulmayacak ya da çürümeyecek olsa da bu aradaki depolama ve taşıma maliyetleri büyük yük getirecektir.

Yukarıda verilen örnekler, perakendecilerin hem işletme içinde hem de geniş tedarik zinciri çerçevesinde ürün ve bilgi akışına önem vermesi gerektiğini göstermektedir. Perakendeciler, ürün bulunurluğunu sağlamak için lojistiklerini ürün hareketi ve talep yönetimi çerçevesinde yönetmek zorundadır. Mağazalarda hangi ürünlerin satıldığını

bilmeli ve bu talepteki değişiklikleri öngörüp hızla yanıtlamalıdırlar. Ayrıca, talebin daha az değişkenlik gösterdiği ürünleri verimli ve uygun maliyetli bir şekilde taşıyabilmeleri gerekir.

Bu nedenle, lojistik yönetimi işinde ilk olarak 'lojistik bileşenlerinin' yönetilmesi önem taşır. Beş bileşen tanımlanabilir:

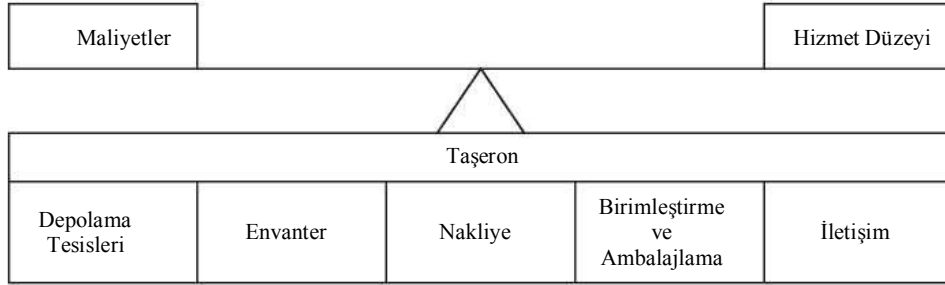
1. *Depolama tesisleri:* Bunlar merkez depolar veya dağıtım merkezleri ya da yalnızca perakende mağazalarının depoları olabilir. Perakendeciler, bu tesisleri talep öngörüsü doğrultusunda stok bulundurabilecek veya taleplere yanıt verebilecek şekilde yönetirler.
2. *Envanter:* Tüm perakendeciler belli bir ölçüde stok bulundururlar. Talep değişikliklerini karşılamak üzere her ürün için tutulması gereken stok veya envanterin (mamul ürün ve/veya bileşen parçaları) miktarı ve bu stokun nerede tutulacağı, perakendecilerin cevaplaması gereken temel sorudur.
3. *Nakliye:* Çoğu ürünün üretimden tüketime uzanan yolun bir aşamasında bir şekilde taşınması gerekir. Bu nedenle, perakendeciler farklı taşımacılık türlerini, farklı boyutta araçları, sürücüler ile araçların programlarını ve bunların uygunluğunu içerecek bir taşımacılık yönetimine sahip olmak zorundadır.
4. *Birimleştirme ve ambalajlama:* Tüketiciler ürünleri genellikle küçük miktarlarda satın almaktadır. Satın alım kararlarını bazen ürün sunumlarına ve ambalajlarına göre vermektedirler. Perakendeciler lojistik açıdan taşınması kolay olan, ambalajlanması veya taşınması yüksek maliyetli olmayan fakat yine de raflarda satılabilirliğini muhafaza eden ürünler geliştirmeye çalışır.
5. *İletişim:* Ürünleri perakendecilerin ihtiyaç duyduğu noktalara ulaştırmak için, yalnızca talep ve tedarik hakkında değil aynı zamanda kapasite, stok, fiyatlar ve ürün hareketleri konusunda da bilgi sahibi olunması gerekir. Dolayısıyla, perakendeciler sistemin ilgili noktalarında önemli verileri kaydetme ve bu bilgileri kullanarak lojistik işlemlerini daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmenin peşindedir.

Tüm bu öğelerin birbiriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Geçmişte, bunlar genellikle fonksiyonel alanlar veya depolar olarak yönetiliyordu ve her fonksiyon kendi içinde potansiyel olarak optimum olsa da işletme bir bütün olarak lojistik açıdan optimum

düzeşin altındaydı. Son zamanlarda, yönetim anlayışı bu lojistik görevlerinin uyumunu sağlamaya ve fonksiyonel engelleri azaltmaya yöneldi. Dolayısıyla, bir perakendeci kasa sisteminden iyi satış verileri elde edebilirse, edindiğı bu verileri nakliyeleri planlamada ve tutulacak stokların düzeyini ve konumlarını belirlemede kullanabilir. Envanter düzeyi azaltılabilirse, belki de daha az sayıda depoya ihtiyaç duyulabilir. İletişim ve nakliye birbirine etkili bir şekilde bağlanabilirse, perakendeci depoda stok tutmak yerine mağazalara hızlı teslimat için ürünleri tasnif eden bir dağıtım merkezi işletmeye geçiş yapabilir; yani 'stoksuz' sisteme yaklaşabilir. İşleme sistemleri hakkında standartlaştırılmış kararlar alınırsa, fiziksel işleme sistemi hareketi kolaylaştıracak ve yeniden kullanıma yardımcı olacak şekilde oluşturulabilir.

Bununla birlikte, perakendecilerin tedarik sisteminin yalnızca bir parçası olduğunu unutmamak gerekir. Perakendeciler malların ve hizmetlerin tüketiciye satılmasıyla ilgilenir. Bu doğrultuda, gerekli ürünleri sağlamak üzere üreticilerden yararlanırlar. Nakliye ve depolama gibi belirli fonksiyonları uzman lojistik hizmet sağlayıcılarına taşıron olarak verebilirler. Dolayısıyla, perakendeciler tedarikçilerinin veya diğere araçlarının lojistik sistemlerine doğrudan bağlıdır. Bir perakendecinin kendisi verimli fakat tedarikçileri verimli değilse, bu durumda imalatçı veya lojistik hizmet sağlayıcısından kaynaklanan tedarik hataları ve gecikmeleri, perakendeciye ve perakendecinin tüketicilerini yüksek fiyat ya da stok tükenmesi (mağaza raflarında ürün kalmaması) gibi farklı şekillerde etkileyecektir. Bir perakendeci, kendi lojistik sistemini tedarikçilerinin lojistik sistemiyle etkin bir şekilde entegre edebilirse, bu gibi sorunlar en aza indirilebilir. Daha da önemlisi, bu sayede tüm tedarik zinciri optimize edilebilir ve tek bir varlık olarak yönetilebilir. Böylece, hem perakendeci hem de tedarikçi, maliyet düşürme ve hizmet kalitesini artırma gibi potansiyel avantajlar elde eder. Ayrıca, ürünlerin mağazalara daha hızlı bir şekilde ulaşmasının geçici nitelikteki müşteri taleplerinin daha iyi karşılanmasını sağlayacağı da unutulmamak gerekir. Bu, bazı durumlarda, ürünlerin, dağıtım sistemleri yoluyla üretimden mağazalara hiçbir monte veya demonte etme işlemi gerektirmeden akışı sağlanabilen satılabilir birimler halinde üretilmesi anlamına gelebilir. Bu gibi gelişmeler, hiç şüphesiz, tedarik zincirinin işbirliği ve koordinasyon içinde olmasını gerektirmektedir (Gustafsson ve diğere, 2006).

Bu noktada son derece karmaşık ve ileri düzey işlemler söz konusu olabilir. Perakende tedarikçileri dünya çapında hızla yayılmaktadır. Bir perakendecinin birçok ülkeye yayılmış binlerce mağazası, on binlerce ayrı ürün çeşidi olabilir. Günde milyonlarca ayrı satış yapabilir. Verileri kullanarak perakendeciler, üreticiler, tedarikçiler, lojistik hizmet sağlayıcıları, genel merkez, mağazalar ve dağıtım merkezleri arasında etkin çalışmayı sağlamak kolay değildir. Bu nedenle, genel karmaşıklık ve mümkün olan en basit süreç arzusu arasında her zaman bir gerilim vardır. Bir yandan maliyet ve hizmet gereksinimlerini dengelemeyi amaçlarken lojistik bileşiminin bir entegre perakende tedarik zincirinde yönetilmesi, lojistik yönetiminin temel parçasıdır (Şekil 2.2).



Şekil 2.2 : Lojistikte yönetim

Perakendeciler bu lojistik yaklaşımını benimsemeye ve geniş tedarik zincirlerini gözden geçirmeye başladığından beri, birçoğu doğru lojistik yönetimi için yaklaşımın ve işlemlerin değiştirilmesi gerektiğini fark etti (Sparks, 1998).

Ayrıca, iç odaklı bir tedarik zincirinin tehlikelerini de göz önünde bulundurmak gereklidir. Şekil 2.2'deki 'devrilme noktası', maliyet ile hizmet arasındadır ve doğru dengenin yakalanmasını sağlamak her zaman büyük önem taşımaktadır. Sistem fazlasıyla maliyet odaklıysa, tüketici taleplerini karşılayamayabilir ve işletme için oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilir (Walters ve Rainbird, 2004). Tüketici taleplerinin ve gereksinimlerinin farkında olunması son derece önemlidir. Diğer taraftan, tüketici taleplerine ve fazlasıyla yüksek hizmet kalitesi düzeylerine aşırı odaklanılması perakendeciler için maliyet sorunlarına neden olacaktır. Sistem herhangi bir fiyata aşırı tepki veriyorsa, operasyonun sürdürülemez olma olasılığı oldukça yüksek olacaktır. Dolayısıyla, perakende tedarik zincirlerindeki dönüşüm doğru dengelerin ve

faaliyetlerin yakalanmasını ve tedarik ile talep için doğru yaklaşımın benimsenmesini gerektirir.

2.2 PERAKENDE LOJİSTİĞİ VE TEDARİK ZİNCİRİ DÖNÜŞÜMÜ

Perakendeciler bir zamanlar, üreticiler tarafından talep beklentisi doğrultusunda üretilen ürünleri mağazalarda tüketiciye sunan pasif alıcılardı. Günümüzde ise perakendeciler, bilinen müşteri taleplerine yanıt olarak ürün tedarikinin aktif tasarımcıları ve kontrolörleri haline geldi. Üretimden tüketime kadar tedarik zincirini kontrol ediyor, düzenliyor ve yönetiyorlar. Son zamanda meydana gelen perakende lojistiği ve tedarik zinciri dönüşümünün temelinde bu yatmaktadır.

Değişen zamanla birlikte perakende lojistiği de değişime uğramıştır. Perakendeciler, dağıtım kanallarına yön vermekte ve lojistikte sürati onlar belirlemektedir. Kanallar üzerindeki kontrollerini genişleten ve verimlilik ile etkinliğe odaklanan perakendeciler, artık lojistiğin pek çok alanında daha fazla işbirliğinin yollarını aramaktadırlar.

Standartlar ve verimlilik konusunda hala bazı kazanımlar elde edebileceklerinin farkında olmakla birlikte, bu kazanımların salt şirket düzeyinde değil, büyük olasılıkla yalnızca dağıtım kanalı bazında (üreticiler ve lojistik hizmetleri sağlayıcılarıyla işbirliği yoluyla) elde edildiğini bilmekteler.

McKinnon (1996), bu perakende lojistiği dönüşümü için gerek duyulan temel bileşenleri gözden geçirmiş ve özetlemiştir. Birbiriyle yakından ilgili olan ve birbirini güçlendiren altı eğilim saptamıştır:

1. İkincil dağıtım üzerinde daha fazla kontrol: Perakendeciler, tedariklerinin gün geçtikçe artan miktardaki bir kısmını dağıtım merkezleri yoluyla sevk ederek ikincil dağıtım (örn., depodan mağazaya) üzerindeki kontrollerini artırmıştır. Gıda gibi bazı sektörlerde, bu süreç neredeyse tamamlanmış durumda. Lojistik işlemleri, başta çok yüksek sayıdaki ürün çeşidinin hareketlerini ve depolanmasını kontrol eden büyük entegre stok yenileme sistemleri olmak üzere, büyük ölçüde bilişim teknolojisine bağlı durumdadır.

2. Yeniden yapılandırılmış lojistik sistemleri: Perakendeciler stoklarını azaltmış ve örneğin, yavaş giden ürünlerin bulunduğu özel depolarda 'birleşik dağıtım' ve merkezileştirme uygulamalarının geliştirilmesi yoluyla verimliliği genel olarak artırmıştır. Karışık perakende işletmeleri söz konusu olduğunda, 'ortak stok odaları' (stokun mağazalara talep üzerine tahsis edildiği, stokların birkaç mağaza tarafından paylaşıldığı depolar) uygulaması geliştirilmiştir.
3. Hızlı Yanıt (QR) Yaklaşımının Benimsenmesi: Envanter düzeylerinin azaltılması ve ürün akış hızının geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu, sipariş teslimat sürelerinin kısaltılmasını ve hem ürün girişi (Dağıtım merkezi ve mağaza arasında) hem ürün çıkışı (tedarikçi ve Dağıtım merkezi arasında) olarak daha küçük sevkiyatlarla daha sık teslimat yapılmasını gerektirmektedir. Bu hem stok devir hızını hem de Dağıtım merkezlerinde depolamak yerine 'çapraz yükleme' yapılan ürün miktarını büyük ölçüde artırmıştır. EDI (Elektronik Veri Değişimi) ve EPOS'nin (Elektronik Satış Noktası) geliştirilmesi, HY'yi (Lowson ve diğerleri, 1999) mümkün kılmıştır. EPOS, çoğu büyük perakendecinin kurduğu Satış Tabanlı Sipariş (SBO) sistemlerinin geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Başka bir deyişle, mağazada bir ürün satıldığı tespit edildiğinde, bu bilgi yenileme ve yeniden sipariş sistemlerine gönderilerek talebe hızla yanıt verilmesi sağlanır. Bu verilerin temel tedarikçilerle paylaşılması, üretimin tedarik fonksiyonuyla entegrasyonunu daha da artırır. Her ne kadar bu teknolojilerin hala birçok küçük perakende işletmesine yayılması gerekse de büyük İngiliz perakendeciler, diğer Avrupa ülkelerindeki perakendecilere kıyasla bu teknolojileri daha hızlı bir şekilde uygulamaya koymuştur.
4. Birincil dağıtımın (fabrikadan depoya) gerçekleştirilmesi: Kısmen HY baskılarının ve kısmen yoğun rekabetin neticesinde, perakendeciler dağıtım merkezi kontrol alanlarını temel dışı faaliyetlere doğru (Dağıtım merkezinden üreticiye doğru) genişletmiştir. Birçok perakendeci, lojistik varlıklarının kullanımını geliştirmek amacıyla, birincil ve ikincil dağıtım işlemlerinin entegrasyonunu gerçekleştirmiş ve bunları tek bir 'ağ sistemi' olarak yürütmüştür. Bu uygulama israfı azaltmış ve verimliliği artırmıştır.
5. Ambalajlı malların ve işleme ekipmanlarının geri dönüşüm/yeniden kullanım için iade akışı artmıştır: Perakendeciler bu 'ters lojistik' işlemlerle daha büyük ölçüde ilgilenmeye başlamıştır. AB ambalaj direktifinin uygulamaya konulması bu eğilimi

pekiştirmiştir. İngiltere bu alanda, başta Almanya olmak üzere diğer Avrupa ülkelerinin gerisinde olsa da farklı yeniden kullanılabilir taşıyıcı biçimleri ve bunların dolaşımını yönetmek için yeni ters lojistik sistemleri geliştirme fırsatları hala bulunmaktadır.

6. Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) ve Etkin Tüketici Yanıtı (ECR) sistemlerinin tanıtımı: Kendi lojistik işlemlerinin verimliliğini geliştiren birçok perakendeci, bir bütün olarak perakende tedarik zincirinin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla tedarikçilerle yakın işbirliğine girmiştir. SCM (ve bunun içinde yer alan ECR), perakendeci ve tedarikçilerin faaliyetlerini daha etkili bir şekilde koordine edebileceği bir yönetim çerçevesi sağlamaktadır. SCM ve ECR sistemlerini oluşturan temel teknolojiler İngiltere'de oturmuş durumdadır, dolayısıyla bu gelişmeler için koşullar olgunlaşmıştır.

McKinnon tarafından saptanan bu eğilimlerden birçoğunun, son on yılda perakendecilerin yoğunlaştığı eğilimler olduğu ortadadır. Birincil dağıtım ve fabrika kapısı fiyatı, birleştirme merkezleri ile stokuz depolar ve İşbirliğine Dayalı Planlama, Tahmin ve Yenileme (CPFR) gibi konular oldukça dikkat çekmiştir. Perakende lojistiğinin genel odağı, ürünleri taşımanın fonksiyonel yönlerini vurgulamaktan, uçtan uca tedarik zincirleri geliştirmeyi amaçlayan entegre edici bir yaklaşıma kaymıştır. Ortaya çıkan bu sonuç 'tedarik zinciri yönetimi' olarak anılmaktadır.

2.3 HAZIR GİYİM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetiminin kökleri genel olarak, Peter Drucker'a ve 1962 yılına ait 'ekonominin kara kıtası' adlı yeni ufuklar açan makalesine atfedilmektedir. Bu tarihte Drucker, dağıtım, işletmelerin büyük verimlilik kazanımları elde edebilecekleri ve maliyetlerden tasarruf sağlayabilecekleri kilit alanlardan biri olarak değerlendiriyordu. O zamanlar ve sonraki yirmi yıl boyunca, tedarik zinciri birbirinden tamamen ayrı bir dizi fonksiyon olarak görüldü.

Fonksiyonlar birbiriyle entegre edildikçe ve ayrı tutulmak yerine bir tedarik zinciri olarak düşünölmeye başlandığında, birçok temel konu ortaya çıktı:

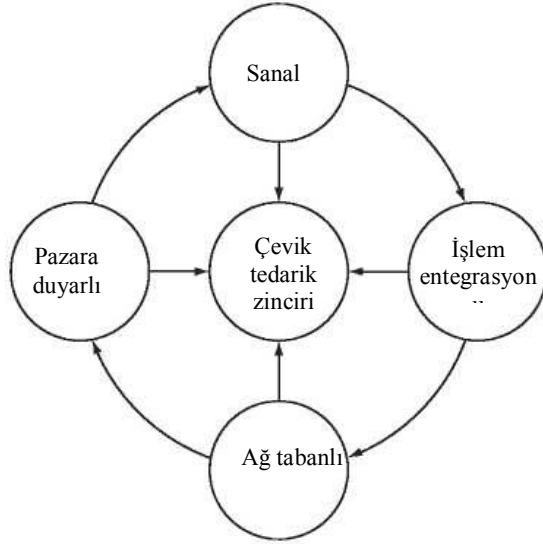
- İtme sisteminden çekme sistemine, yani talebe dayalı tedarik zincirine geçiş;
- Pazarlama kanalında müşterilerin daha fazla güç kazanması;
- Tedarik zincirinin daha iyi kontrol edilebilmesi için bilgi sistemlerinin rolünün güçlenmesi;
- Tedarik zincirindeki gereksiz envanterin ortadan kaldırılması;
- Temel yeteneklere odaklanması ve temel olmayan faaliyetlerin daha fazla oranda uzman kuruluşlara taşeron olarak verilmesi.

Tedarik zincirlerinde en üst düzey verimliliğin yakalanması için entegrasyonun (daha önce ayrı olan faaliyetlerin tek bir sistem altında birbirine bağlanması) gerekliliği ortaya çıktı. Dolayısıyla, şirketler olası tekrarı önlemek ve ayrı fonksiyonların kendi maliyetlerini verimsiz bir şekilde kontrol etmesi yerine toplam maliyetlerin azaltılabileceğinden emin olmak üzere kendi dahili organizasyonlarını gözden geçirmek durumunda kaldı.

Endüstriyel pazarlarda, tedarik zinciri entegrasyonu, imalat verimliliğini geliştirmeye yönelik süreçlerin yaydığı değişikliklere odaklandı. Toplam kalite yönetimi, iş süreci mühendisliği ve sürekli iyileştirme; Japon iş düşüncesini Batılı imalat işlemlerine hakim kıldı. Bu uygulamaların kullanımı, Womack ve diğerleri'nin (1990) otomobil imalatında tedarik sistemlerine ve alıcı-satıcı ilişkilerine odaklanan *Dünyayı Değiştiren Makine* adlı kitabıyla yaygınlık kazandı. Perakende bağlamında, Tesco gibi gıda perakendecilerinin kendi iş süreçlerinin parçası olarak bu yalın prensipleri günden güne benimsediği öne sürülmektedir (örn., Jones, 2002). Womack ve Jones'un (2005) 'yalın çözümler'in durumu hakkındaki güncellemesi, perakendeciliği (veya en azından bazı perakendecileri) meydana gelen değişikliklerin merkezine yerleştirmektedir.

1990'lı yıllarda, 'yalın üretim' yaklaşımına yönelik bu odaklanma, yenilikçi ('çevik') yanıtların yerine verimlilik önlemlerine ('yalın') aşırı bağımlılık nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de bazı karşıt görüşlere maruz kaldı. Çeviklik kavramı olarak, Japonların yalın üretimdeki başarısına karşılık olarak ABD'de geliştirilmiştir. Çeviklik, ABD'nin güçlü yanları olan girişimciliğe ve bilgi sistemleri teknolojisine dayanmaktadır. Çevik bir tedarik zinciri (Şekil 2.3), pazar taleplerine son derece hızlı

yanıt verir. Harrison ve diğ erleri (2002), biliş im teknolojisi kullanımında 'gerçek zamanlı' veriler kaydedilmesini sağlayan geliş melerin, tahminlere olan bağı mlılığı azalttığını ve ticari ortaklar arasında sanal bir tedarik zinciri oluşturduğunu ö ne sürmektedir. Bilgilerin paylaşılması sayesinde, temel uzmanlıklarına odaklanan ortaklar arasında süreç entegrasyonu sağlanır.



Ş ekil 2.3 : Ç evik tedarik zinciri

Kaynak: Harrison ve Van Hoek, 2002, s. 174.

Ç evik tedarik zincirindeki son halka, bir grup iş ortağının müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere ilişkileri yapılandırđıđı, koordine ettiği ve yönettiği ağdır (Aldridge ve Harrison, 2000).

Her iki yaklaşım da şüphesiz ki kendi taraftarlarına sahiptir. Ancak, tedarik sistemlerinin, anın koşullarına en uygun dűş en yaklaşımın kullanılabileceği şekilde, yalın ve ç evik yaklaşımların birleşiminden oluşmaması için hiçbir neden bulunmamaktadır ('yalın ve ç evik' yaklaşım: Mason-Jones ve diğ erleri, 2000; Naylor ve diğ erleri, 1999; Towill ve Christopher, 2002). Tablo 2.1'de yalın, ç evik ve 'yalın ve ç evik' tedarik zincirlerinin bir özet karşılaştırması sunulmuştur (Agarwal ve diğ erleri, 2006). Bunların belirli koşullar altında değerli olduğu görűlmektedir.

Değer zinciri, kaynak tabanlı şirket teorisi, süreç maliyetleri ekonomisi ve ağ teorisinin, tedarik zinciri yönetiminin temel kavramları arasında yer aldığı söylenebilir. Tüm bu

kavramların amaçladığı güç, tedarik zincirinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi (tek şirket dahilinde ve bunun ötesinde) yoluyla rekabet avantajı sağlanmasıdır. Hepsi, şirketin bir bütün olarak hareket etmesinin getirebileceği olası avantajları incelemektedir. Şekil 2.4'te imalat, markalama, ambalajlama, mağazada sergileme vb. faaliyetlerin ürüne nasıl değer katabileceğini gösteren bir tedarik zinciri modeli sunulmaktadır. Aynı zamanda, üretim maliyeti, markalama maliyeti ve toplam lojistik maliyeti olarak her aşamada maliyet eklenir. Perakendecilerin (ve tedarik iş ortaklarının) amacı, bu zinciri müşteri için makul maliyetle bir değer yaratacak şekilde yönetmektir. Özellikle, kısalan sürenin yalnızca maliyetleri azaltmakla kalmayıp aynı zamanda rekabet avantajı sağladığının anlaşılmasıyla birlikte, 'tedarik hattı' adı verilen bu zincirin yönetilmesi tedarik zinciri uzmanları için zorlu bir görev olmuştur.

Tablo 2.1 : Yalın ve çevik tedarik zincirlerinin ayırt edici özellikleri

Ayırt edici özellikler	Yalın tedarik zinciri	Çevik tedarik zinciri
Tipik ürünler	Mallar	Moda ürünleri
Pazar talebi	Tahmin edilebilir	Değişken
Ürün çeşitliliği	Düşük	Yüksek
Ürün ömrü	Uzun	Kısa
Müşteri önceliği	Maliyet	Bulunurluk
Kâr marjı	Düşük	Yüksek
Baskın maliyetler	Fiziksel maliyetler	Pazarlanabilirlik maliyetleri
Stok tükenmesinin getireceği cezalar	Uzun vadeli sözleşme bağlamında	Ani maliyetler ve değişkenlik
Satın alma politikası	Mal satın alma	Kapasite atama
Bilgi gelişimi	Yüksek düzeyde arzu edilir	Zorunlu
Tahmin mekanizması	Algoritmik	Danışma

Kaynak: Mason-Jones ve diğerleri, 2000.

Tablo 2.2 : Yalın, çevik ve ‘Yalın ve Çevik’ tedarik zincirleri karşılaştırması

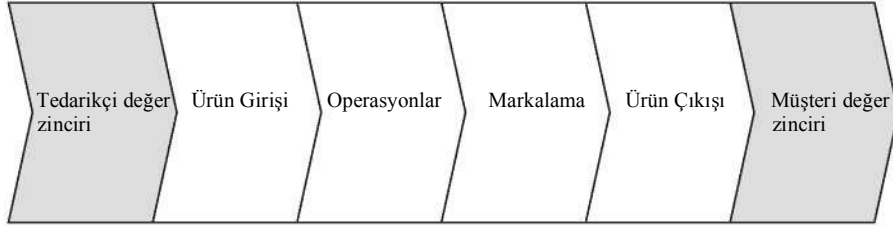
Ayırt edici özellikler	Yalın tedarik zinciri	Çevik tedarik zinciri	'Yalın ve çevik' tedarik zinciri
Pazar talebi	Tahmin edilebilir	Değişken	Değişken ve kısmen tahmin edilebilir
Ürün çeşitliliği	Düşük	Yüksek	Orta
Ürün ömrü	Uzun	Kısa	Kısa
Müşteri öncelikleri	Maliyet	Teslimat süresi ve ürün bulunurluğu	Hizmet düzeyi
Kar marjı	Düşük	Yüksek	Orta
Baskın maliyetler	Fiziksel maliyetler	Pazarlanabilirlik maliyetleri	Her ikisi
Stok tükenmesinin getireceği cezalar	Uzun vadeli sözleşme bağlamında	Ani ve değişken	Stok tükenmesi söz konusu değildir
Satın alma politikası	Mal satın alma	Kapasite atama	Satıcı yönetiminde stok
Bilgi gelişimi	Yüksek düzeyde arzu edilir	Zorunlu	Önemli
Tahmin mekanizması	İşlemsel	Danışma	Her ikisi/ikisinden biri
Tipik ürünler	Mallar	Moda ürünleri	Müşteri talebi doğrultusundaki ürünler
Teslimat süresinin sıkıştırılması	Önemli	Önemli	Arzu edilir
İsrafın önlenmesi	Önemli	Arzu edilir	İsteğe bağlı
Hızlı yeniden yapılandırma	Arzu edilir	Önemli	Önemli
Dayanıklılık	İsteğe bağlı	Önemli	Arzu edilir
Kalite	Pazar niteleyici	Pazar niteleyici	Pazar niteleyici
Maliyet	Pazar birincisi	Pazar niteleyici	Pazar birincisi
Teslimat süresi	Pazar niteleyici	Pazar niteleyici	Pazar niteleyici
Hizmet düzeyi	Pazar niteleyici	Pazar birincisi	Pazar birincisi

Kaynak: Agarwal ve diğerleri, 2006, s.212.

Christopher ve Peck'e (2003) göre, pazar değişikliklerine hızlı yanıt vermek isteyen bir şirketin zaman tabanlı rekabette etkili bir şekilde yönetmesi gereken üç boyut bulunmaktadır. Bunlar:

1. Pazarlama süresi: Bir iş fırsatını pazara sunma hızı;
2. Hizmet süresi: Müşteri beklentisini karşılama hızı;
3. Yanıt süresi: Ürün sunumunu talepteki değişken yanıtlara uyarlama hızı.

Christopher ve Peck (2003), stratejik teslimat süresi yönetimi için stratejiler geliştirmekte bu prensiplerden yararlanmaktadır. Bir entegre tedarikçi ağının bir ürünü üretmesi için gereken teslimat sürelerini kavrayarak, ham maddeden müşteriye kadar tedarik zincirinin her aşamasını temsil eden bir 'tedarik hattı haritası' çizilebileceğini ileri sürmektedirler.



Şekil 2.4 : Genişletilmiş değer zinciri

Bu haritalarda, 'yatay' ve 'dikey' sürelerin birbirinden ayırt edilmesi yararlıdır. Yatay süre; üretim, montaj, nakliye veya sipariş işleme gibi işlemlerde harcanan zamandır; dikey süre ise, hiçbir işlemin yapılmadığı, maliyet dışında hiçbir değer katılmadığı ve ürünlerin/malların envantere durduğu süredir.

'Zaman tabanlı rekabetin' en büyük önem taşıdığı pazarlar, değişen stiller için kısa bir zaman aralığı bulunan moda pazarıdır. Ayrıca, son 20 yılın hakim eğilimi, ürünleri başta düşük maliyetli Pasifik kenarını çevreleyen ülkelerde olmak üzere, global olarak yaptırmak olmuş ve böylece fiziksel tedarik zinciri hattı uzamıştır. Bu etkenler bir arada düşünüldüğünde, tedarik zinciri yönetiminde yapılması gereken ödüneşmeleri göstermekte ve tedarik zinciri ortaklarıyla daha yakından işbirliği geliştirilmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Teslimat süresini kısaltmaya yönelik pek çok girişimde kullanılan bir diğer katalizör, Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1980'li yılların ortasında Kurt Salmon Associates (KSA) tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır. KSA, ABD hazır giyim tedarikçileri tarafından Uzak Doğu tedarikçileriyle rekabet etme yollarını incelemek üzere görevlendirildi. Sonuçlar, Amerika Birleşik Devletleri merkezli tedarik zincirlerinin uzun olduğunu (ürünlerin dokuma tezgâhından mağazaya ulaşmasının bir yıl üç ay sürdüğünü), kötü bir şekilde koordine edildiğini ve verimsiz olduğunu ortaya koydu (Christopher ve Peck, 1998). Bu nedenle, teslimat sürelerini kısaltmak ve giyim

tedarik zincirindeki koordinasyonu geliştirmek amacıyla Hızlı Yanıt kavramı ortaya çıkarıldı. Avrupa'da, perakende giyim sektörünün genelinde hızlı yanıt prensipleri uygulanmaktadır. Şirketlerin tedarikçi sayısını önemli ölçüde azalttığı ve pazara daha hızlı yanıt verebilmek üzere geriye kalan tedarikçileriyle çok daha yakın işbirliği içerisine girdiği son on yılda tedarik tabanı rasyonelizasyonu önemli bir rol oynadı.

Birçok tedarik zincirinde karmaşık ilişki ağları kuruldu. Bu gelişmeler, Christopher ve Peck'in (2003), tedarik zinciri yönetiminin bir sonucu olarak ayrı Şirketlerin diğer bağımsız Şirketlerle rekabet etmediğini, bunun yerine artık tedarik zincirlerinin birbirleriyle rekabet etmeye başladığını öne sürmesine yol açtı.

Birçok tedarik zincirinde, özellikle bileşen parçalarını imal etmek üzere tedarikçi kademeleri oluŐturulmuŐtur. Tedarik zinciri faaliyetlerini koordine etmek üzere başka tedarikçi birlikleri kurulmuŐtur. Bu iŐletmelerde, genellikle üretmek yerine satın alma ve temel olmayan faaliyetleri dış kaynaklara yaptırma eğilimi egemen olmuştur. Bununla birlikte, ağ kuruluşlarının ilk örneği olarak kabul edilen Benetton, tedarik zincirindeki varlıkların dikey entegrasyonunu ve mülkiyetini artırarak bu eğilimin karşı tarafında yer almaktadır (Camuffo ve diğerleri, 2001). Bir yandan ağ yapısını muhafaza ederken, diğer yandan ağı ürün tasarımı ve mağazalarına dağıtıma kadar tüm süreçlerde geliŐtirmektedir. Benetton, daha önce ürünlerinin yaklaşık yüzde 20'sini ulusal pazarlar taleplerine karşılık verecek Şekilde özelleŐtirirken, global pazarlarda tek bir Benetton imajı yaratmak amacıyla bu oranı yaklaşık yüzde 5 ila 10'a düşürmüŐtür. Markalarının verimliliği ve mağaza içi testler, değişen pazar eğilimlerine hızla yanıt vermesine olanak sağlamıştır.

Benetton, Kuzeydoğu İtalya'daki küçük ve orta boy iŐletmelerle (KOBİ'ler) kurduğu iliŐkilerle ünlüdür. Bu KOBİ'ler iŐgücünün yoğun olduğu üretim aŐamalarını (dikim, apre ve ütöleme) karŐılıken, Şirket işlemlerin sermayenin yoğun olduğu kısımlarını (dokuma, kesme ve boyama) 'Şirket içi'nde tuttu. Son on yılda, artan iş hacmini karşılayabilmek için Castrette'de, genel merkezin yakınında yüksek teknolojik bir üretim merkezi kurdu. Castrette modeli bölgedeki özel ürünler ve yeteneklere odaklanan bir KOBİ ağıyla birlikte İspanya, Portekiz, Tunus, Macaristan, Hırvatistan, Güney Kore, Mısır ve Hindistan'daki yabancı üretim merkezlerinde kopyalandı.

Üretimin hem temel dışı hem de temel aşamalarında kontrol artırıldı. Şirket, hızlı kalite kontrol sağlamak ve atölyelere gönderilecek malların teslimat sürelerini kısaltmak amacıyla şu anda kumaş ve iplik tedarikçilerinin yüzde 85'ini kontrol ediyor.

Walters ve Rainbird (2004), şirketlerin tedarik zinciri yönetiminin maliyet alanlarına çok fazla yoğunlaşması halinde, müşteri taleplerini (hizmet düzeyini) karşılayamamak pahasına maliyet verimliliğine aşırı önem vereceklerini ileri sürmektedir. Tedarik zincirlerinin, yönetilmesi gereken tedarikçi kademelerinden oluşan karmaşık şebekeler ve ağlar haline gelmesiyle birlikte, bu karmaşıklığa yönelik iş cevabı, maliyet verimliliğine odaklanmaktadır. Walters ve Rainbird (2004), şirketlerin tedarik zinciri yeteneklerini talep zinciri verimliliğiyle birleştirebilmeleri halinde daha iyi bir pozisyon alabileceklerini öne sürmektedir. Talep, müşteriler ve pazarlar ile mevcut ve potansiyel ürün ve hizmetlere odaklanan talep zincirlerinin, perakendeciler de dahil olmak üzere işletmeler için hayati önem taşıdığını anlaşılmaktadır. Tablo 2.2'de görüldüğü üzere, tedarik ve talep zinciri süreçleri ve yaklaşımları arasında farklar bulunmaktadır. Verimli ve etkin tedarik zincirlerinin, tanımı gereği talep zinciri hususlarını dikkate alması gerektiği de öne sürülebilir.

Tablo 2.3 : Tedarik ve talep zinciri karşılaştırması

Tedarik zinciri	Talep zinciri
Verimlilik odağı; ürün başına maliyet	Etkinlik odağı; müşteri odaklı, pazara uygun ürün
Süreçler uygulamaya odaklanır	Süreçler daha fazla planlamaya ve değer sunmaya odaklanır
Maliyet temel etkidir	Nakit akışı ve kârlılık temel etkenlerdir
Kısa vadeli yönelim, yakın ve kontrol edilebilir gelecekte	Uzun vadeli yönelim, sonraki planlama döngüleri içinde
Genel olarak taktiksel imalat ve lojistik personelinin etki alanıdır	Genel olarak pazarlama, satış ve stratejik işlemler yöneticilerinin etki alanıdır
Yakın zamandaki kaynak ve kapasite kısıtlamalarına odaklanır	Uzun vadedeki yeteneklere odaklanır, kısa vadedeki kısıtlamalara odaklanmaz
Geçmişe dönük olarak, işlem planlama ve kontroller üzerine odaklanır	Geçmişe dönük olarak, talep yönetimi ve tedarik zinciri uyumu üzerine yoğunlaşır

Kaynak: Langabeer ve Rose, 2001, Walters, 2006b.

2.4 HAZIR GİYİM TEDARİK ZİNCİRİNİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR

2005'te, Auton'un CILT için hazırladığı perakende lojistiğinde karşılaşılan zorluklar hakkındaki raporunda yer alan ankette, 'Perakende lojistiğindeki en önemli üç husus nedir?' sorusunu sordu. Bu soruya 23 farklı yanıt verildi fakat aşağıdaki üç yanıt açık ara öndeydi:

1. Ürünlerin rafta bulunurluğu ve ikmal
2. RFID (Radyo Frekansı ile Tanıma).
3. Fabrika kapısı fiyatı, FOB fiyatı uygulamasının yaygınlaşması

Rafta bulunurlukta ilgili geniş çaplı eksiklikler olduğu internet'ten alışverişin yaygınlaşması ile ortaya çıktı. Bu eksiklikler daha önce tüketicilerin alternatif ürünleri alması ve mağaza değiştirerek başka yerden alışveriş yapması nedeniyle gün ışığına çıkmamıştı. Ancak tüketicilere internet yoluyla alışveriş imkanı sağlanması ile müşterinin karar aşamasında mağaza stoğu ile sınırlı kalmaması sağlandı, bu sayede tüketicinin aslında bizim ona mağazada sunduklarımızdan farklı ürünleri talep ettiği anlaşıldı. Klasik perakendeciler satış kaybettikleri alana değil satışı gerçekleştirdikleri alana odaklandıklarından rafta bulunurluk uzunca bir süre perakendeci için göz ardı edilmiş bir alandır.

RFID, söz konusu tarihte henüz yeni ortaya çıkan bir durumdu ve halen bu durumunu koruyor. Perakendecilerin baskısı bu teknolojinin yaygın kullanıma sunulmasına yardımcı olmadı, fakat yapılan denemeler RFID teknolojisinin maliyetlere rağmen perakendeciler için bazı avantajlar sunacağını gösteriyor.

Fabrika kapısı fiyatı, yaygınlığı arttıkça perakendeciler için bir sorun haline geldi. Bu, imalatçıların ürüne ve perakendecilerin nakliyeye yoğunlaşması anlamına geliyordu. Hacmin ve dağıtımın yukarı çekilebileceği durumlarda perakendeciye avantaj sağlayacak gibi görünmektedir.

Söz konusu anket de üç ana konuyu, çok kanallı perakendecilik ve iadeler, planlama yetenekleri, global ölçekte kaynak kullanımı ve satış, iade yönetimi ve geciktirme ile

yerelleştirme hususlarından oluşan beş konulu başka bir yaygın grup izliyordu. Planlama yetenekleri konusu dışında, bu konuların tümü perakende lojistiğindeki artan karmaşıklığın getirdiği endişeyi yansıtıyordu. Mümkün olan düzeyde basitliğe ve şeffaflığa ihtiyaç duyulan bir zamanda, perakende lojistiği dünyası gün geçtikçe daha da karmaşık ve muhtemelen mat bir hal alıyor. Bu sorunlar ayrıca, tedarik zincirleri genelinde veri toplama ve iletiminin, ortakların toplu çıkarlar doğrultusunda birbiriyle yakın işbirliği içinde olmasına nasıl yardımcı olabileceğini göstermektedir.

2.4.1 E-ticaret

Tedarik zinciri üyeleri işbirliğini geliştirmenin yollarını ararken, e-ticaretin yükselişi perakendeciler açısından bazı zorluklar ortaya çıkarmıştır (Burt ve Sparks, 2003). 1998-2002 yılları arasında Internet üzerinden satış yapan çok sayıda şirketin ortaya çıkması ve ardından kaybolması, firmadan tüketiciye (B2C) kanalının yeniden yapılandırılması konusunda önemli düzeyde spekülasyonlara yol açtı. Sonuç olarak, e-tedarik, özellikle malları nihai müşteriye teslim etmedeki 'son mil' sorunu, bu dağıtım kanalında başarının anahtarını oluşturmuştur. Bununla birlikte, firmadan firmaya (B2B) dağıtım kanalı, işlemlerin sayısı ve karmaşıklığının yanı sıra tüketicilere kıyasla işletmelerin Internet teknolojisini çok daha fazla kullanması nedeniyle tedarik zinciri üyelerine daha fazla avantaj sunmuştur. 1990'lı yılların sonlarından bu yana, çoğu 'ideal' sayıda satıcı ve alıcıyı içeren otomobil, kimya ve çelik endüstrileri gibi son derece yoğun global pazar sektörlerindeki ticari faaliyetlerden oluşan, çok sayıda B2B ticaret platformu oluşturuldu. Daha proaktif perakendeciler, B2B Internet ticaret platformlarını, on yıl önce oluşturulan EDI platformlarının bir uzantısı olarak geliştirdi. Bu durum, Tesco, Sainsbury ve Wal-Mart gibi şirketlerin tedarikçilerle kendi özel ticaret platformlarını kurmasına ve böylece satış, ürün tahmini, promosyon takibi ve üretim planlaması verilerini paylaşmasına olanak sağladı. EDI çalışmalarının yerine daha az sayıda B2B platformunun kullanılması önemli avantajlar getirmiştir. Örneğin, iletişim süreçlerini standartlaştırmak, geliştirme maliyetlerini düşürmek ve üyelere daha geniş bir müşteri tabanı erişimi sağlamak daha kolaylaşmıştır.

Firmadan tüketiciye (B2C) dağıtım kanalında, 2000-2002 yılları arasında Internet tabanlı perakendecilerin ortaya çıkması ve kaybolması, çevrimiçi alışverişin gelişmekte

olan pazar potansiyeline gerçekçi bir unsur ekledi. Avrupa'da, market perakendecileri güçlü 'yerleşik' şirketlerdir ve Internet tabanlı perakendeciliğe proaktif yerine hassas bir yaklaşım göstermişlerdir. Birçok Internet tabanlı işletme küçük boyutlu girişimler olmuş ve geleneksel süpermarket zincirleriyle rekabet edebilecek çok az sayıda tek alanda hizmet sunan şirket pazara girmiştir. Tesco, başlangıçta geleneksel olmayan bir model benimseyerek, e-market alanında görülen çok az sayıdaki başarı hikâyelerinden birine imza atmıştır

'Tek bir alanda hizmet sunan şirketler' bu dağıtım kanalında neden başarısız oldu? Sorusuna cevap arayan Laseter ve diğ^{er}leri (2000) dört temel zorluk saptamıştır:

1. Sınırlı çevrimiçi potansiyel;
2. Yüksek teslimat maliyeti;
3. Seçenek-çeşit ödünleşmeleri;
4. Oturmuş bir rekabetin var olması.

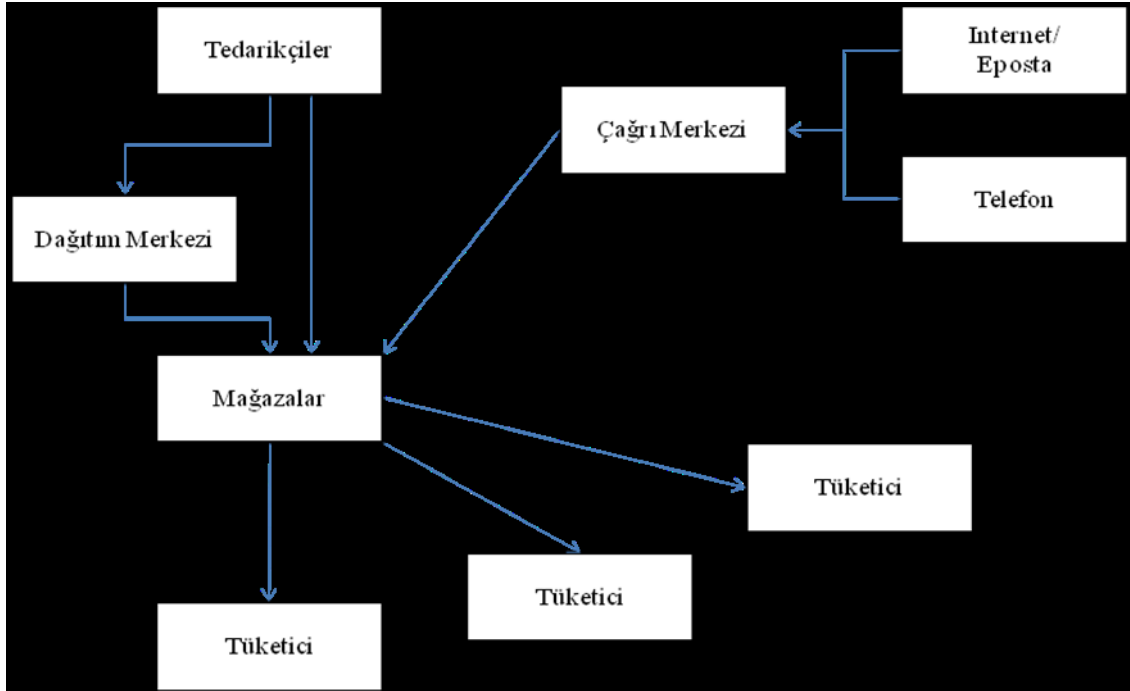
Türkiye'de yukarıdaki maddelere ilave olarak e-ticaret alanında karşılaşılan bir diğ^{er} zorlukta çevrimiçi hazır giyim alışverişinde ürün iade oranlarının mağazada yapılan doğrudan satıştan daha yüksek oranda gerçekleşmesidir.

Ring ve Tigert (2001), Internet üzerinden arzı, geleneksel 'yerleşik' şirketlerle kıyaslar^{ken} benzer sonuçlara varmıştır. Tüketicilerin çevrimiçi alışverişle bir mağazadan alacakları ürünleri konum, ürün, hizmet ve paranın karşılığı açısından incelediler. Ayrıca, 'tek bir alanda hizmet sunan' Internet tabanlı işletmelerin başta tedarik ve teslimat maliyetleri olmak üzere yük getiren maliyetlerini belirlediler. Bu eleştirilerin öne sürdüğü kanıtlar özünde, standart tek alanda hizmet internet modelinin kusurlu olması yer alıyordu.

Bu iki temel tedarik modeli, Şekil 2.5 ve 2.6'da gösterilmiştir. Mağaza tabanlı model, ürünlerin dağıtım merkezlerinden geçerek siparişlerin çevrimiçi müşterilere teslim edilmek üzere toplandığı mağazalara gönderilmesini öngören mevcut dağıtım varlıklarını kullanmaktadır (Şekil 2.5). Mağaza modelinin avantajları, düşük ilk yatırım ihtiyacı ve hizmetin hızla geniş bir coğrafi pazara yayılabilesidir. Müşteriler ayrıca,

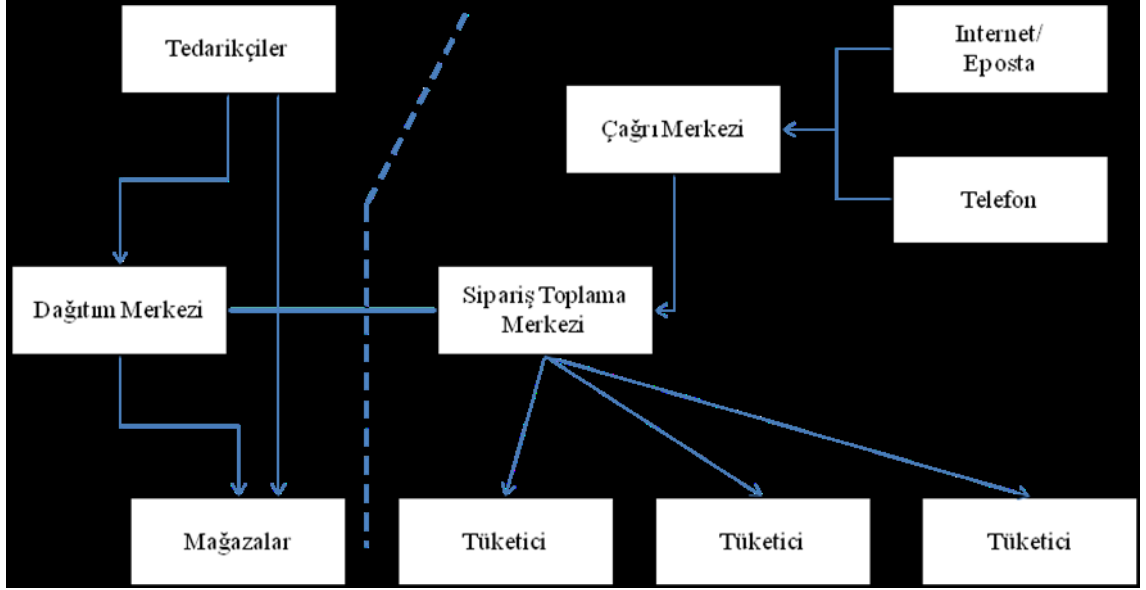
aynı ürünleri mağazalara geldiği zaman çevrimiçi olarak alabilmektedir. Ancak buradaki sorun, çevrimiçi müşterilerin ürünler için mağazada bulunan muadilleriyle rekabet etmesi nedeniyle stokta olmayan ürünlerin ve ikame ürünlerin daha yaygın olmasıdır. Bu durum, daha önce açıklanan bulunurluk sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Özel sipariş toplama modeli (Şekil 2.6), e-tedarik merkezlerini kullanarak siparişleri toplamakta ve müşterilere teslim etmektedir. Bu sistemin avantajı yalnızca e-ticaret müşterilerine özel olmasıdır, dolayısıyla stok tükenmesi düşük oranda gerçekleşecek ve teslimat sıklıkları yüksek olacaktır. Ancak, bu toplama merkezleri daha dar bir ürün yelpazesine sahiptir ve yatırım maliyetlerini karşılayabilecek bir kapasitede çalışmaları gerekmektedir.



Şekil 2.5 : E-ticaret siparişlerinin mağaza tabanlı toplanmasına yönelik lojistik modeli

Kaynak: Foresight Retail Logistics Task Force, 2000, s.14.



Şekil 2.6 : E-tedarik merkezinden sevkiyata yönelik lojistik modeli

Kaynak: Foresight Retail Logistics Task Force, 2000, s.15.

Gıda dışındaki hazır giyim ürünlerinde, bu modeli başarıyla uygulayan bazı örnekler (örn. www.asos.com) bulunmaktadır.

Toplama merkezi modeli, çevrimiçi ürün tedariki için muhtemelen uzun vadeli çözüm olacaktır. Sorun, sipariş tedariki ve teslimatının kısa vadedeki getirisinin çok düşük olması nedeniyle şirketlerin bu yaklaşımdan vazgeçmiş ya da iflas etmiş (Webvan) olmasıdır. İngiltere'de, 2000'li yılların başında Asda şirketi Londra'daki iki toplama merkezini kapatmış ve Sainsbury melez bir model geliştirmiştir. Öyleyse, en az verimli denilen tedarik modeli neden başarılı oldu? Cevap basit. Yüksek maliyetli altyapıya yatırım yapmadan önce pazar talebi oluşturmanız gerekir. Tesco'nun yakın geçmişte Londra'nın hacmin ve sipariş yoğunluğunun yüksek olduğu bir bölgesindeki özel bir toplama merkezine taşınması ilginçtir. Diğer gıda ve gıda dışı işletmelerin başarısıyla İnternet tabanlı perakendecilik kendini kanıtlamıştır, ancak başarı için doğru lojistik formülü izlenmek ve talebe göre uyarlanmak gereklidir.

E-ticaret kalıcılığını sürdürecektir ve tedarik zinciri genelinde veri aktarımı için belirlenen standartlar hayata geçirildiğinde B2B ile B2C dağıtım kanallarının da önemi artacaktır. Hâlihazırda, bilgi devrimi, tedarik zinciri verimliliğini artırmada ve tedarik zinciri ortakları arasındaki güçlü ilişkileri pekiştirmede bir katalizör görevi görmüştür. Sahip

olduğu Retail Link ağıyla birlikte Wal-Mart gibi lider perakendeciler tarafından geliştirilen özel Internet tabanlı ticaret platformları, bu perakendecilerin mağaza düzeyindeki tüketicici tercihlerine hızla yanıt verebilmelerini sağlamıştır. Perakende firmaları yalın tedarik zincirleri için JIT (Tam Zamanında) ve çevik tedarik zincirleri için QR (Hızlı Yanıt) ve ECR (Etkin Tüketicici Yanıtı) sistemlerinin kullanılmasına paralel olarak, şirketlerin işbirliği yapması ve bu sayede pazar ihtiyaçlarına esnek ve hızlı bir şekilde yanıt verebilmesinin nasıl bir rekabet avantajı sağladığı üzerinde durmalıdır.

Sektör veya endüstriden bağımsız olarak, tedarik zinciri entegrasyonu yalnızca tedarik zincirleri arasındaki fonksiyonlar arasında daha fazla işbirliği ve koordinasyon yoluyla elde edilebilir. Buna şirketler içinde veya arasında kurulan ortaklıklar, birlikler ve ağlar dahildir. Geleneksel fonksiyonlar artık, ait oldukları işletmelerin ve diğer işletmelerin farklı birimlerinin yaptığı çalışmalardan bağımsız olan ayrı varlıklar veya 'silolar' olarak değerlendirilemez. Dolayısıyla, fonksiyonlar arası ekip çalışması ve şirketler arası işbirliği, tedarik zinciri yönetiminde gelecekte yaşanacak gelişmelerin anahtarını elinde tutmaktadır. Örneğin, RFID teknolojisi, elde edilen veriler kanal boyunca paylaşılmadığı, sorunları çözmek ve görünürlük sağlamak için kullanılmadığı sürece tam potansiyelini ortaya koyamaz.

2.4.2 Sürdürülebilirlik

Gelecekteki zorluklar değerlendirilirken, tedarik zincirlerinin bir diğer yönü de ele alınmalıdır. Tedarik zincirlerinde veri iletişimini ve bu verilerin yukarıda belirtilen sistemlerde kullanılmasını önemli kılan nedenlerden biri, gereksiz ürün ambalajlama ve taşıma taleplerini azaltmaktır.

Maliyet performansı ve hizmetin, doğru veri ve ürün hareketiyle geliştirilebileceği uzun zamandır bilinen bir gerçektir. Bu aslında bir kaynak azaltma stratejisidir. Daha belirgin bir şekilde, lojistiğin çevre üzerindeki etkileriyle ilgili kaygılar artmakta ve şirketler faaliyetlerinin çevreye saygılı olmasını sağlamak için gün geçtikçe daha fazla çaba sarf etmektedir. Verilerden daha iyi yararlanarak faaliyetlerin kavranması, tedarik sürecindeki kaynak unsurlarının kullanımını en aza indirebilir. Buna ek olarak, tedarik

zincirleri geliştirilerek kaynakların sistem içinde yeniden kullanılması veya geri dönüştürülmesi ve ters lojistik dağıtım kanallarının ambalajlama ve üretimden değerli kaynak tasarrufu elde etmesi sağlanabilir. Bu konuyla ilgili çok daha fazla yol alınması gerekmektedir, fakat bu sorun gelecekte karşılaşılabilecek büyük zorluklardan biri olacaktır.

Lojistik verimliliği konusunda, örneğin, yukarıda açıklanan pek çok kazanımın, çevreye yeterince duyarlı olmayan sistemlerin kullanılmasından kaynaklandığı öne sürülebilir. Lojistik, çevre üzerinde büyük bir olumsuz etkiye sahip olabilir. Araç tasarımında, motor verimliliğinde, yeniden kullanılabilir işleme sistemlerinde ve inşaat standartlarında gerçekleşen iyileşmeler bu etkileri azaltsa da ürünlerin günümüzde taşınması gereken mesafeler sorunların şiddetini artırmıştır. Dolayısıyla, çevresel sorunlar gelecekte bizi bekleyen önemli problemlerdendir. Çevredeki makro düzeyli değişiklikler ve bu etkiyle ilgili algılamalar ve görüşler bunları daha önemli haline getirmiştir. İklim değişikliği, çevre üzerindeki etkiler ve sürdürülebilirlikle ilgili farkındalık büyük oranda artmıştır. Müşteriler sorunlara uygun şekilde yanıt verilmesini beklerken ve lojistiğin etkileri bu kadar ortadayken, perakendeciler ve tedarik zinciri ortakları sorunlara yanıtız kalamaz. Bu alandaki tüm sorunların net bir şekilde ortaya koyulması ve anlaşılmasıyla birlikte perakende lojistiği artık dönüşüme hazırdır.

Ters lojistik, şirketlerin geri dönüşüm, yeniden kullanma ve kullanılan malzemelerin miktarını azaltma yoluyla çevre açısından daha verimli olmasını sağlayan bir süreçtir. Dar bir pencereden bakıldığında, malzemelerin kanallar arasında tersine dağıtımını olarak düşünülebilir. Daha bütünsel bir yaklaşımdan bakıldığında, ters lojistik, daha az malın geri akışını, malların yeniden kullanılabilmesini ve geri dönüşümün uygulanabilmesini sağlayacak şekilde sevkiyat sistemindeki mal miktarının azaltılmasını öngören bir lojistik anlayışıdır (Carter ve Ellram, 1998, s. 82).

Perakende bağlamında, bu tanımlara uyan öğeleri düşünmek nispeten kolaydır. Birçok perakendeci, tüketicilerin kullanabileceği ve kendi mağaza atıklarının işlenebileceği bir geri dönüşüm politikası izlemektedir. Diğer malzemeler, harici geri dönüşüm amaçları doğrultusunda satılabilir.

Birçok dağıtım merkezi, bu gibi ekipmanların temizlenmesi ve yeniden kullanılması için özel merkezler içermektedir. Bu, kullanılan konteynerleri tekrar zincire dahil etmek amacıyla bir kanalın oluşturulmasını gerektiren bir ters lojistik sistemi örneğidir. Gerçek hayatta, mağazaya teslimat yapan araçlar, kullanılan konteynerleri genellikle dağıtım merkezlerine veya imalatçılara geri götürmektedirler.

2.5 HAZIR GIYİM TEDARİK ZİNCİRİNİN SONUÇLARI

Perakende lojistiğindeki değişiklikler ve zorluklarla ilgili yukarıdaki düşünceler, perakende lojistiği ve tedarik zincirlerindeki temel sorunları özetlememize olanak vermektedir. Modern perakende tedarik zincirlerinde, doğrudan tüketicilerin değişen taleplerine yanıt niteliği taşıyan birçok değişiklik meydana gelmiştir.

2.5.1 Tedarik Zincirinin Sürati

Öncelikle, modern tüketiciler eskiye oranla daha talepkar ve sabırsızdır. Bunun neticesinde, perakendeciler başta moda ürünleri olmak üzere ürünleri kısa bir süre içinde geliştirmek, üretmek ve teslim etmek zorundadır. Hız veya sürat hayati önem taşımaktadır. Başta Zara ve Hennes & Mauritz tarafından geliştirilen 'hızlı moda' kavramı, giyimde üretim ömrünü ay ve yıllardan haftalara ve aylara düşürmektedir. Geliştirme ve üretim süresinin yanı sıra, talebe yanıt verme süresi de büyük ölçüde kısaltılmıştır. Ayrıca, tedarik zincirinin sürati de artmıştır. Bu, tedarik zincirlerinde hızın temel öncelik olduğu anlamına gelmemektedir: Tedarik zincirleri bazı koşullarda hızlı olmalıdır, fakat daha da önemlisi, doğru ürünleri doğru zamanda güvenilir ve düzgün bir şekilde tedarik etmeleri gerektiğidir.

2.5.2 Tedarik Zincirinin Yaygınlığı

Perakendecilerin hedefleri artık daha global bir ölçekte. Bunun neticesinde, tüm dünyayı saran tedarik zincirlerini yönetmek zorundadırlar. Düşük maliyetli üretimin yollarını aramaktalar, fakat bunu ürünleri üretimin yapıldığı birbirine uzak noktalardan ürünlerin satın alındığı ve tüketildiği birden çok konuma etkin bir şekilde dağıtma becerisiyle birleştirerek yapmaları gerekiyor. Dağıtım ve tedarik maliyeti ile tedarik

süresi, bu üretim avantajlarına ağır bastığı sürece, üretim noktalarını uzak, ancak düşük maliyetli tesislere taşımının pek bir anlamı kalmamaktadır. Perakendeciler artık global üretimden ziyade global tedarik üzerine konuşmakta ve gün geçtikçe işlerini global ölçekte yönetme ihtiyacını daha iyi fark etmektedirler.

2.5.3 Tedarik Zincirinde Bulunurluk

Günümüzde, eskiye oranla daha talepkar olan tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla perakendeciler, mağazalardaki ürün bulunurluğu konusunda daha fazla ilgilenmeye başlamaktadır. Tedarik zincirlerinin süratının artması ve üretim alanlarının genişleyerek yayılması ürün bulunurluğu üzerinde olumsuz baskılar yaratıyormuş gibi görünse de, her iki etken de tedarik zincirinin kapsamını genişletmektedir. Bu durum, kısmen tedarik zincirlerini daha doğrudan kontrol etme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Fakat tüketiciler genel ürün bulunurluğuyla ilgilenmemekte; alışveriş yaparken belirli ürünleri hemen önlerindeki raflarda görmek istemektedirler. Bu nedenle, perakendeciler ürünlerin stok odalarında 'beklemek' yerine raflara daha etkili bir şekilde taşınmasını sağlamak için büyük özen göstermektedir. Dolayısıyla, bu süreci (son 50 metre olarak adlandırılır) hızlandıran ve basitleştiren her gelişme önemlidir. Rafa koyulabilir mal, satışa hazır ambalaj veya tek tuşlu sistemler gibi kavramlar hazır pazarlar yaratmışlardır. Ürünler, yalnızca müşteri profilleri değil aynı zamanda tedarik ve işleme gereksinimleri de göz önünde bulundurulurken tasarlanmalıdır. Tedarik zinciri bakış açısından kötü tasarlanan ürünler ve ambalajlar, işleme maliyetini ve süresini artırır ve ürün bulunurluğunu azaltır.

2.5.4 Bilgi Paylaşımı

Perakende tedarik zinciri değişimindeki en kritik etkenlerden biri belki de tedarik zinciri ve tedarik zinciri ortakları genelinde veri toplama, yayma ve kullanma yeteneği olmuştur. Ürün düzeyleri ve hareketiyle ilgili verilerin toplanması, tedarik zincirinde görünürlük (hem dikey hem yatay olarak) sağlamış ve lojistik ile tedarik zinciri faaliyetlerinin daha iyi kontrol edilebilmesine imkan tanımıştır. Tedarik zinciri yöneticileri, verilere ve bilgilere odaklanarak, tedarik zincirlerinin süratini ve doğruluğunu artırabilir, daha geniş bir kapsam veya yayılma alanı sağlayabilir ve ürün

bulunurluğu üzerinde iyileştirmelere odaklanabilir. Veriler, perakende tedarik zincirlerinin yaşam kaynağı haline gelmiştir. Bazı durumlarda verilerin yönetilmesinde güçlük yaşanabilir ve doğru sistemler kullanılmazsa potansiyel veri aşırı yüklemeleri meydana gelebilir. Benzer şekilde, teknoloji sistemlerinin kullanıma alınması her zaman sorunsuzca gerçekleştirilememekte ve mevcut iş uygulamaları üzerinde yıkıcı etkiler yaratabilmektedir. Tüm bunlara rağmen, daha ayrıntılı düzeylerde yüksek miktarda veri toplama, depolama ve kullanma ve bu verileri yönetim bilgilerine dönüştürme yeteneği hiç şüphesiz, perakende tedarik sistemlerini geliştirerek stok düzeylerinin azaltılmasını ve tüketici taleplerine uygun ve hızlı şekilde yanıt verilmesini sağlamıştır.

Perakende tedarik zincirlerinde meydana gelen bu değişiklikler, perakende tedarik zinciri yönetimi için bazı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Belirli bir ölçüde, perakendecilerin (ve tedarik zinciri ortaklarının) perakende tedarik zinciri yönetimine bakışları üzerinde farklı bir etki yaratmıştır. Aşağıda, bu değişikliklerin üç sonucunu tanımlayacağız.

1. Tedarik zincirleri rekabet eder

Geleneksel perakendecilik modelinde, rekabetin yalnızca perakendeciler arasında, başka bir deyişle yalnızca yatay düzeyde yaşandığı düşünülürdü. Perakendecilerin tedarik zincirlerinin en önemli noktasında oldukları, üretim ile tüketimin arasında yer aldıkları gerçeği gün geçtikçe daha iyi bir şekilde fark ediliyor. Perakende mağazası, hem değişen talebin hem de tedarikin alıcısıdır. Tüketici bakış açısından baktığımızda, bir ürün rafta yoksa gerçeğ sorunun kimden kaynaklandığı hiç fark etmez; bu, perakendecinin hatasıdır. Bu nedenle, perakendeciler yalnızca yatay düzeyde birbirleriyle rekabet etmekle kalmayıp aynı zamanda dikey düzeyde tedarik sistemlerinin verimliliği ve etkinliği açısından da rekabet içindedirler. Bu, bir perakendeci açısından, perakendecinin tedarik zinciri üzerindeki nüfuzunu artırarak tedarik zincirini mümkün olduğunca verimli ve etkili kılmak zorunda olduğu anlamına gelir.

2. İlişkiler önemlidir

Tedarik zincirleri üzerinde nüfuza sahip olma ihtiyacı ele alındığında, perakendeciler büyük bir sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Modern perakende tedarik zincirlerinin

sürati ve kapsamı, çoğu durumda, perakendecilerin tüm tedarik zinciri faaliyetlerini aktif bir şekilde kendi başlarına üstlenmesini imkânsız kılmaktadır. Tedarik zincirinde dikey entegrasyon yerine dikey koordinasyon hedeflenebilir, fakat bu koordinasyonun bilgi sistemlerinin entegrasyonunu temel alması gereklidir. Bu sayede de tedarik zincirlerinin doğru yönetilmesi, etkinliği ve verimliliği artırılabilir. Ancak, bu yönetim görevi oldukça kapsamlı olacaktır ve perakendeciler bunun üstesinden gelmek amacıyla, tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinin koordinasyon, yönetim ve kontrol gibi önemli bir bölümü de dahil olmak üzere birçok lojistik faaliyeti yerine getirmeleri için lojistik hizmet sağlayıcılarından (LSP'ler) yararlanmalıdır. Buna ek olarak, tedarik zincirlerini etkili ve verimli kılmaları yönündeki baskılar doğrultusunda, yapılarını basitleştirme eğilimi göstermişlerdir. Dolayısıyla, birçok durumda koordinasyon faaliyetleri daha az sayıda tedarik zinciri ortağı tarafından yürütülecek şekilde, ilişkilerin ve faaliyetlerin derinleşmesi gibi potansiyel bir sonuç ortaya çıkmıştır.

3. Ürün hareketi değil, bilgi hareketi

Tedarik zincirlerindeki yönetim görevi, bu basitleştirme ve koordinasyon süreçleriyle desteklenmiştir. Ayrıca, veri yakalama, depolama ve yayma alanındaki önemli gelişmeler de destek sağlamıştır. Genellikle tedarik zinciri ortaklarının bileşenleri arasında paylaşılan bu verilerle birlikte tedarik zincirleri günden güne daha fazla veriye sahip olmuştur. Veri görünürlüğü, tedarik zincirlerinde veri hareketinin büyük ölçüde ürün hareketinin yerini aldığı anlamına gelmektedir. Tedarik zincirleri koordine oldukça ve 'ihtiyaç olursa' yerine 'tam zamanında' anlayışına yaklaşmaya odaklandıkça, doğru yönetim bilgilerine olan ihtiyaç da artmaktadır.

Bu konuda henüz alınacak çok yol olmasına rağmen, perakendecilerin ürünleri tedarik zincirinin çeşitli aşamalarında 'görebilme' yeteneği, etkili ve verimli tedarik zincirleri geliştirme isteklerini pekiştirmektedir. Tüm perakendecilerin ve tedarikçilerin, temel mal akışlarını basitleştiren ve gerektiğinde değişen tüketici taleplerine hızla yanıt verebilen tedarik zincirlerine sahip olmaya çalışmaları gerektiğinden, tedarik zincirinin 'yalın' veya 'çevik' yaklaşımına yönelip yönelmemesi fark yaratmayacaktır.

3. MODA SEKTÖRÜNDE PAZAR ODAKLI TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Hazır giyim sektörü her zaman hava koşulları ve ekonomik koşullar gibi kontrol dışındaki parametrelerin yanı sıra geçici moda heveslerinin ve en son tasarımları hala modayken satın almak isteyen iştahlı müşterilerin merhametine kalmıştır (Abernathy ve diğerleri, 1999). Hazır giyim sektörüne günümüzde tüketicilerin, rekabetin ve teknolojilerin sürekli değişen özellikleri damgasını vurmaktadır. Bir taraftan bakıldığında, müşterileri talepleri ürün, marka ve hatta perakende ticaret formatlarının sürekli bir değişim içinde olmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan, şirketlerin tekstil ve moda sektöründeki faaliyetlerini global ölçekte yaymaları, her düzeyden moda işletmeleri arasındaki rekabeti hızlandırmıştır. Buna ek olarak, sektörle ilgili teknolojilerin sürekli gelişmesi teknoloji odaklı bir fark yaratma olanağını azaltmış ve dolayısıyla bir moda şirketinin rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı ele geçirmesinin karşısındaki büyük bir engel olmuştur (Porter, 1985; Tamura, 2003).

Son birkaç yılda, birçok hazır giyim şirketi, tedarik zincirlerini yeniden şekillendirerek ve müşterilerine gün geçtikçe daha iyi bir zamanlamayla doğru ürünü sunarak başarıyı yakalamıştır.

Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) bağlamındaki Hızlı Yanıt (QR) anlayışı, bir hazır giyim şirketinin pazar odaklı stratejisini hayata geçirmesinde kilit bir yönetim felsefesi olarak büyük dikkat çekmiştir (Ferne, 1994, 1998). Bu anlayışı benimseyen bir şirket, müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarını kavrayıp tahmin etmeye çalışmakla birlikte, bunları karşılayabilmek üzere üstün çözümler geliştirmeye odaklanır (Slater ve Narver, 1999). Moda sektörünün özelliği, oldukça yoğun bir rekabete ve pazar değişkenliğine sahne olmasıdır. Teknolojik açıdan nispeten basit olmakla birlikte son derece yoğun işgücü gerektiren çok yönlü işlemler içermektedir (Dicken, 1998; Dickerson, 1995). Pazar odaklılık yaklaşımının başarıyla uygulanması, teorik olarak, bir şirketin işletme performansını iyileştirmesine (Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli ve Joworski, 1990) ve müşteri değerini artırmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Hızlı Yanıt kavramı ile pazar odaklılık anlayışı arasındaki bu mantıksal uyumluluğa rağmen, bir moda şirketinin, moda sürecinin (her sezon başlangıcının çok öncesinde renk, iplik, kumaş, baskı, silüet, stil ayrıntıları ve süslemeler gibi çeşitli aşamalarda yön verilen süreç; Jackson, 2001) dikte ettiği sınırlı kapsamdaki yenilikler çerçevesinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi oldukça zordur. Bu sistematik süreç, moda sektörüne özgü kısa vadeli rekabet ufkuyla bir araya geldiğinde (Tamura, 1996) pazardaki rekabet yoğunluğunu önemli ölçüde artırmaktadır. Dolayısıyla, bir moda şirketinin rakiplerinin arasından sıyrılarak öne çıkmasının koşulu, görünürde homojen olsa da hızlı işleyen bir ortamda müşterilere tanımlanması zor olduğu kadar hissedilebilir bir değer sunmaktır. Tedarik zincirindeki zaman baskısının moda sektöründe gün geçtikçe kabul edilmiş bir standart haline gelmesi nedeniyle, hız ekonomisi (Minami, 2003) artık tek başına bir şirketin rekabet avantajı için yeterli değildir.

Bu bölüm, moda şirketlerinin dinamik olduğu kadar kurumsal sınırlarla çevrilmiş bir homojen sistem içinde rekabet stratejilerini belirleyen etkenleri incelemektedir. Bu bölümde ilk olarak, pazarlama lojistiği (Christopher, 1997, 1998) ve tedarik zinciri yönetimine derinlemesine bir bakışla birlikte pazar odaklılık kavramının temelinde yatan teoriler değerlendirilmektedir. Bunun ardından, moda sektöründe şirketsel öğrenme sürecinin ve dolayısıyla rekabet stratejisinin bir parçası olan taklit ve yeniliğin rolü ele alınacaktır.

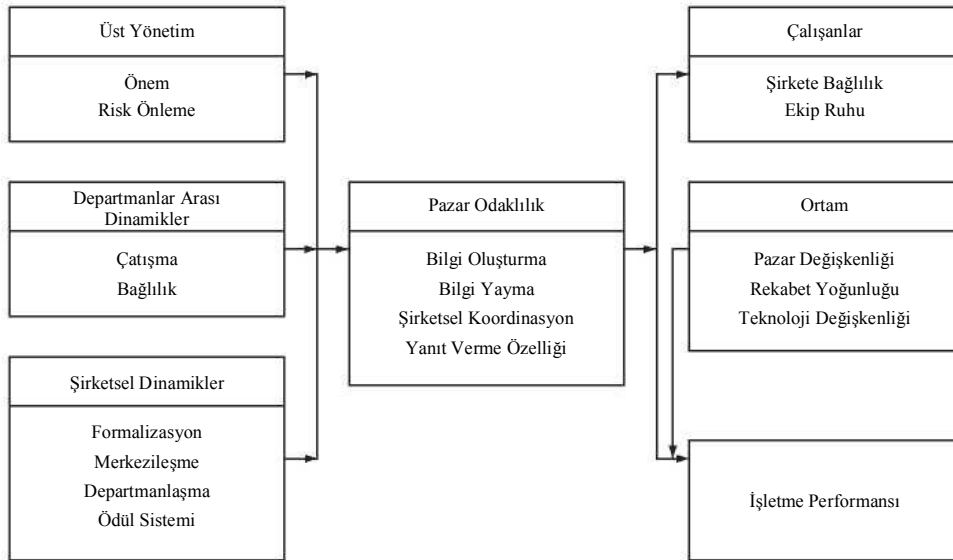
3.1 PAZAR ODAKLILIK YAKLAŞIMI

Rekabet avantajı; dinamik tüketicilerin, hızlı teknolojik değişimlerin ve büyüyen fiyat dışı rekabetin karakterize ettiği (Tamura, 2003; Weerawardena, 2003) değişken iş ortamında (Lewis ve Hawkesley, 1990) bir moda şirketinin performansını belirleyen en önemli etkidir.

Pazar odaklılık, bir işletmenin pazarın değişen doğası karşısında etkinliğini ve hızlı yanıt verme özelliğini koruyabilmesi için müşterilerin açık ve gizli ihtiyaçlarını kavrayıp tahmin etmeye çalışmakla birlikte, bunları karşılayacak üstün çözümler geliştirmesini (Day, 1994; Kohli ve Jaworski, 1990; Slater ve Narver, 1995, 1999) esas alan bir yaklaşımdır.

Pazar odaklılık (Şekil 3.1); mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına yönelik pazar bilgisinin şirket genelinde sağlanması, edinilen bilgilerin departmanlara yayılması ve buna yönelik olarak şirket bütününde koordinasyon (Ogawa, 2000a, 2000b; Tamura, 2003) ve yanıt verme mekanizmalarının (Kohli ve Jaworski, 1990) verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesidir. Pazar odaklılık stratejisine yönelik bir dizi kavramsal çerçeveden (Day, 1994; Deshpande, 1999; Deshpande *ve diğerleri*, 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990) yola çıkan Tamura (2003), pazar odaklılığın bir operasyon modelini önermektedir.

Bundan önceki literatürün büyük bir kısmı, pazar odaklılık anlayışını, başta imalat sektöründe olmak üzere tek bir şirketin iç organizasyonu kapsamında ele almaktadır. Kohli ve Jaworski (1990), tedarik ve talep alanındaki moderatörler ile çevre faktörlerinin (örn. pazar değişkenliği, rekabet yoğunluğu ve teknoloji değişkenliği) (Jaworski ve Kohli, 1993), bir şirketin pazar odaklılık uygulaması ile işletme performansı arasında yer alan dış ortam görevi gördüğünü ileri sürmektedir. Pazar odaklılık uygulaması tedarikçiler arasındaki rekabetin doğasını ve bir şirketin katma değer yaratma davranışları dâhilinde kullanılan teknolojiyi temsil ederken, işletme performansı, örneğin müşteri tercihleri ve değer farkındalığı gibi sektördeki taleplerin özelliklerini yansıtmaktadır.

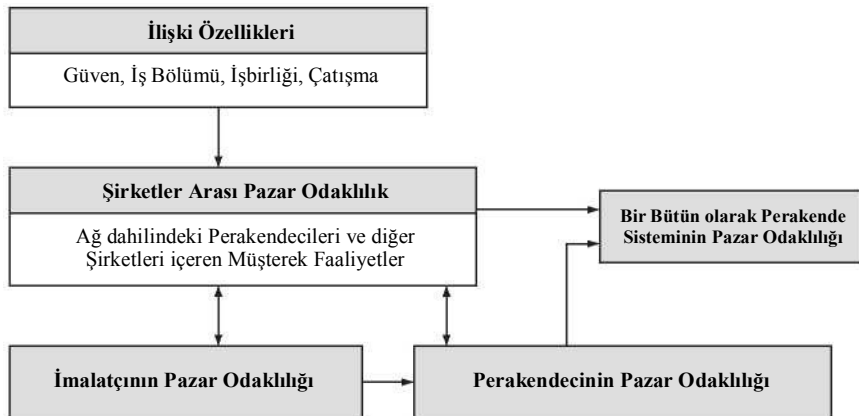


Şekil 3.1 : Pazar odaklılığın öncülleri ve sonuçları

Harici faktörlerin rollerine ilişkin bu gibi kaynaklar pazarlama lojistiğini (Christopher, 1997, 1998; Christopher ve Juttner, 2000; Christopher ve Peck, 1998) pazar odaklılık anlayışına dahil etmenin potansiyel avantajını öne sürerken, Elg (2003) bu eylemi perakendeciler, tedarikçiler ve diğer tedarik zinciri üyeleri tarafından gerçekleştirilecek müşterek bir işlem olarak tanımlayarak pazar odaklılığının şirketler arasında ve şirketler içinde doğuracağı etkileri net bir şekilde vurgulamıştır (Şekil 3.2).

Tüketicilerle ilgili verilerin bir perakende sisteminde (perakendecinin tedarik zinciri) yer alan üyeler arasında yayılması ve paylaşılması, ağ içindeki her oyuncuyu müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi anlamaya ve tahmin etmeye sevk edecektir. Bu ayrıca, tedarik zincirindeki bilgi ve envanter akışını senkronize ederek 'Kırbaç etkisi'nin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Pazar taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek üzere ortak bir platform paylaşımına yönelik müşterek yatırımlar, tedarik zinciri oyuncularının birbirine bağlı (De Toni ve Nassimbeni, 1995) uzun vadeli bir ortaklık geliştirmesini kolaylaştırır. İşlem temelli yatırım (Yahagi, 1994; Yahagi ve diğerleri, 1993) yoluyla kurulan güven, şirketler arasında uzun vadede verimli ve etkili bir sanal entegrasyonun (Fiorito ve diğerleri, 1999) sağlanmasında kritik bir faktör olarak görülmektedir.

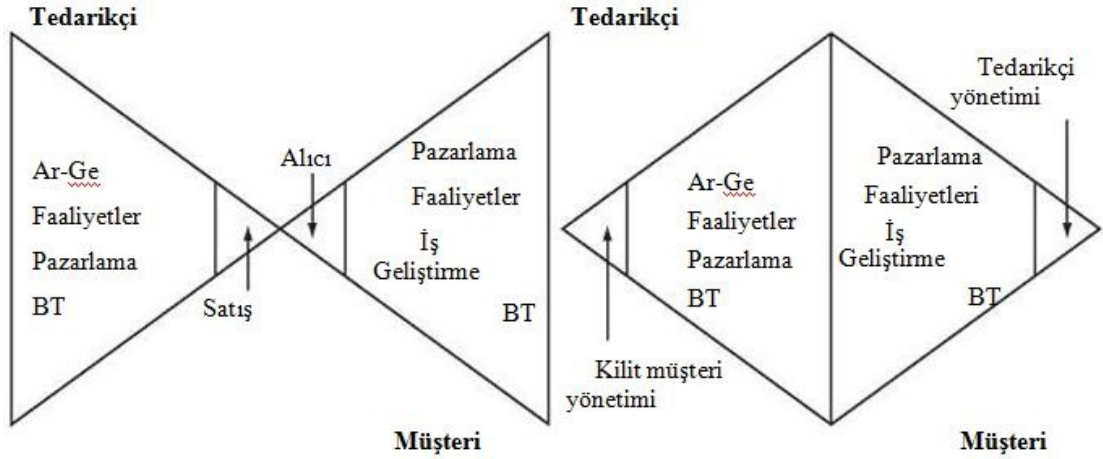
Tedarik zinciri ilişkilerindeki bu düzenlemelere ek olarak, Elg (2003), bir dağıtım ağındaki farklı üyelerin gayri resmi ortamlarda bir araya gelerek bilgi ve öngörü değişimi yapabilmelerinin (Stern ve diğerleri, 1996) önemini vurgulamaktadır.



Şekil 3.2 : Perakendecinin pazar odaklılığını analiz etmeye yönelik bir çerçeve

Bu bakış açısı, ilk olarak Itami (1999) tarafından bir Japon otomotiv şirketinde ürün yenilik süreci bağlamında dile getirilen 'ortak alan ve atmosfer' (*Ba*) görüşüyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Japonya (Nukata, 1998; Yamashita, 1993, 1998, 2001) ve İtalya'da (Inagaki, 2003; Ogawa, 1998; Okamoto, 1994) yapılan birçok araştırmada endüstriyel bölgelerdeki baskının etkilerini açıklamada bu bakış açısına başvurulmuştur. *Ba* kavramı, tedarik zinciri üyelerinin belirli bir konuda ortak bir platform ve kodlama prosedürünü paylaşmasının doğurduğu belirsiz etkiyi açığa çıkarmakta, hem şirket içi hem de şirketler arası arabirimlerde ortak hedeflerin ve dolayısıyla işbirliği davranışlarının ve şirketsel öğrenme döngüsünün yönlendirilmesine ışık tutmaktadır.

Bu son olarak, ham maddeden perakende satış mağazalarına kadar her aşamada verimliliğin sağlanması için BT yatırımı odaklı sistematik bir yaklaşım (Forza ve Vinelli, 1996, 1997, 2000; Hunter, 1990; Riddle ve diğerleri, 1999) benimsenmesinin önemini vurgulayan klasik tedarik zinciri yönetimi görüşündeki 'eksik parçayı' veya önemli unsuru temin etmektedir. Geleneksel tedarik zinciri yaklaşımı; işlem temelli alıcı-tedarikçi ilişkisinden çıkarak genellikle iki taraf arasında gerçekleştirilen ikili iletişim düğümü olarak açıklanan ağ temelli (Tamura, 2001) ortaklığa (Şekil 3.3) doğru düzenli olarak gerçekleşen geçişe odaklanmaktadır (Azuma ve Fernie, 2003; Christopher, 1997, 1998; Fernie, 1994, 1998). *Ba* kavramı, ilgili tarafları sabit ve istikrarlı görünen bir ortaklık ortamı çerçevesinde benzersiz bir değer yaratma motivasyonu ile teşvik etmesi nedeniyle, tedarik zincirinde bir ara bulucu faktör olarak değerlendirilmektedir, aksi halde bu ortaklık sürekli yenilik için önemli bir engel teşkil edebilir. Tedarik zincirindeki şirket içi ve şirketler arası öğrenme döngüsü, yalnızca müşterilerin süregelen ve belirlenemeyen ihtiyaçlarına ve beklentilerine yanıt vermek için gerekli olmakla kalmayıp aynı zamanda değişken moda dünyasında rekabet avantajını elde etmek amacıyla rakiplerin hareketlerini izlemek ve operasyonel uzmanlıklarını yenilikçi bir şekilde kopyalamak için kullanılan bir araçtır (Levitt, 1969, 1983; Takeishi, 2001).

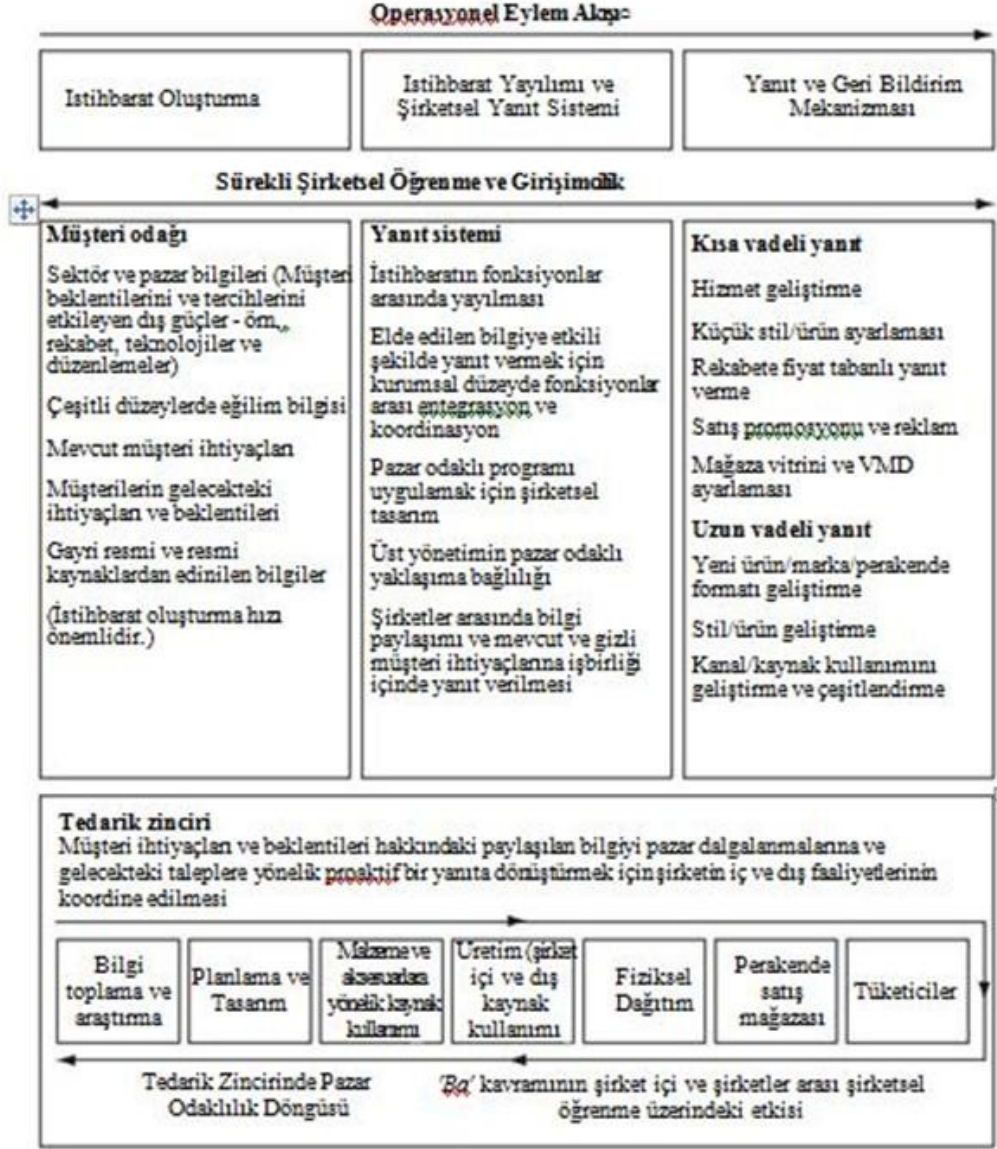


Şekil 3.3 : Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisi (solda) ve ortaklığa dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisi (sağda)

Şekil 3.4, bir şirketin pazar odaklı stratejisi ile tedarik zincirinin iç ve dış pazar odaklılık süreçlerindeki bir dizi eylemi koordine etmeye yönelik önemli rolü arasındaki ilişkiyi özetlemektedir: 1) Pazar ortamını tanıma, 2) müşterilerin mevcut ihtiyaçları ve gizli/gelecekteki beklentileri hakkında bilgi oluşturma, 3) şirket içi ve şirketler arası bilgi yayılımı ve 4) ihtiyaçları karşılamaya yönelik yanıtlar ve eylem geri bildirimini (Pelham, 1997; Tamura, 2001, 2003).

Moda sektöründe Hızlı Yanıt ve tedarik zinciri yönetiminin hedefleri; BT yatırımının boyutu ile Tedarik Zinciri'nin tedarik hattı çıkışının ve mali performansın geliştirilmesi üzerindeki fiili etkisi arasındaki ödünleşmelerden çok daha basittir (Fiorito ve diğerleri, 1999; Tamura, 2001). Bir tedarik zinciri, Porter'ın (1985) değer sistemi kavramında açıkladığı üzere, belirli ürün ve hizmetlerin üretiminde ve pazarlamasında yer alan bağımsız şirketlerin değer zincirlerinden oluşan bir ağdır. Geleneksel değer zinciri yaklaşımı bir şirketin kâr marjını artırmayı amaçlarken, bu değer zinciri ağı, müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefler (McGee ve Johnson, 1987). Tedarik zinciri, bu anlamda, herhangi bir pazar odaklı şirketin kendini içinde bulduğu bir temel davranış mimarisidir ve dolayısıyla, sıfırdan yapılandırılabilir bir sistem olmayıp bir şirketin pazar odaklılık düzeyine uygun olarak küçük ayarlamalarla yeniden düzenlenmesi ve yeniden yapılandırılması gereken mevcut bir çerçevedir. Özellikle, yüksek oranda parçalı bir yapıdaki, KOBİ yüklenicilerinin tedarik zinciri aşamalarının çoğunu yerine

getirdiği moda sektöründe, tedarik zinciri yönetiminin şirketsel yönüne, BT yatırımı ile ölçek ekonomileri gerekçesinden daha fazla güvenilmesi gerekmektedir.



Şekil 3.4 : Moda sektöründe kavramsal pazar odaklılık yaklaşımı modeli

Daha da basitleştirecek olursak, moda sektöründe tedarik zinciri yönetiminin amacı, moda olan stili doğru zamanda doğru yere, (Ferne, 1994), daha yüksek çeşitlilikle ve uygun maliyetle (Giunipero ve diğerleri, 2001; Lawson, 1998; Lawson ve diğerleri, 1999) ve özelleştirmeye daha fazla imkan tanıyacak şekilde (Pine, 1993) teslim ederek müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını karşılamaktır (Slater ve Narver, 1999). Başka bir deyişle, Hızlı Yanıt ve Tedarik zinciri yönetimi teoride, bir şirketi daha fazla

müşteri değeri yaratmaya ve dolayısıyla değışken pazarda rekabet avantajı elde etmeye iten bir araçtır (Porter, 1985).

Operasyonel düzeyde, HY ve TZY kavramı bir şirketin ve tedarik zinciri ortaklarının, müşteri ihtiyaçları ve beklentileriyle ilgili olarak paylaştıkları bilgiyi pazar dalgalanmalarına ve gelecekteki taleplere yönelik proaktif bir yanıt dönüşürebilmesi için iç ve dış faaliyetlerini koordine etmesini gerektirir (Chandra ve Kumar, 2000). Bu kavram, kilit bilgilerin verimli ve etkili bir şekilde paylaşılmasını ve uzun ve karmaşık tedarik hattındaki risk ve avantajları temel alarak pazar eğilimlerini doğru tahmin etmeyi ve bu tahminleri esnek bir şekilde tedarik zincirindeki tüm süreçle senkronize etmeyi amaçlar (Christopher, 1997, 1998; Christopher ve Juttner, 2000).

Dolayısıyla, müşterilerin mevcut ve tahmin edilen ihtiyaçlarına esnek ve hızlı şekilde yanıt vermede tedarik zincirinin şirket içi ve şirketler arası koordinasyon mekanizmasıyla uyumlu olması nedeniyle, pazar odaklılık yaklaşımındaki eylem akışının pazarlama lojistiği ve tedarik zinciri yönetimine entegre edilmesi, en azından teorik düzeyde, mantıklı bir davranış olacaktır (Christopher, 1997, 1998; Christopher ve Juttner, 2000; Christopher ve Peck, 1998).

3.2 PAZAR ODAKLI HAZIR GİYİM TEDARİK ZİNCİRİNİN ZORLUKLARI

Pazar odaklılık anlayışının TZY felsefesine yerleştirilmesinin güçlü bir potansiyel oluşturmasına rağmen, bir moda şirketinin yalnızca pazar odaklılık ve tedarik zinciri etkinliği yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi neredeyse imkânsızdır. Bu durum kısmen, moda eğiliminin her sezon başlangıcının çok öncesinde çeşitli uluslararası varlıklar tarafından renk yönelimleri, fiber, iplik, kumaş, baskı ve apre, silüet, stil ayrıntıları ve süslemeler gibi çeşitli düzeylerde belirlendiği kurumsal bir mekanizmanın varlığından kaynaklanmaktadır (Chimura, 2001; Jackson, 2001). Yeni koleksiyona her zaman gelecekçi ve çağdaş öğeler eklenmesine rağmen, uluslararası defilelerde sunulan tasarımların kökleri dahi genellikle tasarım hareketini, egzotik kostümleri, sokak stillerini ve geçmişten beri süregelen bir devamlılığı paylaşan diğer kaynakları temel almaktadır.

Planlı tasarım ve demode olma adımlarını içeren bu sistematik moda süreci, yenilik kapsamını önemli ölçüde kısıtlamakta ve dolayısıyla moda sektöründeki rekabet yoğunluğunu artırarak sektörü kısa görüşlü bir rekabete doğru sürüklemektedir (Tamura, 1996). İnsanların yaşam tarzı üzerindeki etkileri açısından ele alındığında, modern moda tarihindeki hiçbir tasarım diğer sektörlerdeki, örneğin, James Watt'ın ve Edison'ın buluşları ya da daha yakın geçmişte ortaya çıkan Internet gibi dönüm noktası niteliğindeki yenilikler kadar çığır açıcı nitelikte olmamıştır. Diğer sektörlerle kıyasla ilgili teknolojilerin basitliği ve giysi kullanımındaki tekdüzelik nedeniyle, moda sektöründe devrim niteliğinde bir yeniliğin (Shumpeter, 1934) ortaya çıkması olasılığı yok denecek kadar düşüktür. Moda sektöründeki üretim teknolojilerinin ve tüketici tercihlerinin sürekli değişmesi ve gelişmesine rağmen, bunların dönüşüm düzeyi mevcut teknoloji ve tasarım değerlerini geçersiz kılabilecek ya da 'etkinliğini sona erdirecek' (Abernathy ve diğerleri, 1983) bir ölçüye ulaşmamaktadır (Dosi, 1982; Kuhn, 1970; Takeishi, 2001).

Moda, gerçekten, benzersiz bir olgudur. Sürekli dönüşüm ve dalgalanmalar yaşayarak toplumun ruh halini yansıtır. Bununla birlikte, başkalaşım düzeyi, tüketicinin zihninde sözde fakat hissedilebilir bir düzeyde gerçekleşmektedir.

Dolayısıyla, bir moda şirketinin rakiplerinden sıyrılmak için yerine getirmesi gereken koşul, hız ekonomisinin (Minami, 2003) artık sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayamadığı günümüzde homojen bir ortamda müşterilere tanımlanması zor fakat çekici bir fark sunmaktır. Tedarik zinciri dâhilinde moda stilini pazarlama, müşterilere hizmet sunma ve pazar değişikliklerine yanıt vermeden oluşan (Christopher ve Peck, 1998; Hines, 2001) üç süre boyutunun kısaltılması, moda sektöründe kabul edilmiş bir standart haline gelmiştir.

Girişim riskini göze almış ve ürün dönüştürme düzeyini artırarak daha yüksek bir iç farklılaşma elde etme fikrine yönelmiş bir şirketin gerçekleştireceği en ideal eylem, malzeme geliştirme aşamasındaki ayrışma noktasını tekrar tedarik zincirine taşımaktır (Meijboom, 1999). Bununla birlikte, bu durumda şirketin geciktirme avantajlarını elde etmek için moda ürünlerinin çeşitliliğinden feragat etmesi gerekeceğinden, geriye dönük spekülasyona (Yahagi, 2001) aşırı bağımlılık gibi önemli bir risk içermektedir. Mamul

hazır giyim ürünlerine kıyasla malzeme siparişlerinde mal partisi boyutu çok daha büyüktür ve teslimat süreleri temel dışı sektör faaliyetlerinde daha uzundur. Malzeme çeşitliliğinin daraltılması, bir şirketi pazar dalgalanmalarına etkin şekilde yanıt vermesini sağlayan şirketsel çeviklikten (Tamura, 1996) yoksun bırakmakla kalmayıp aynı zamanda eğilim, işletme için elverişliliğini yitirdiğinde, şirketin mali performansını da etkiler. Örneğin Japon kadın giyim sektörü, tasarımlarda oldukça fazla çeşitlilik ve dolayısıyla malzeme seçeneklerinde farklılık gerektirmektedir (Azuma ve Fernie, 2003). Daha küçük parti boyutlarında asorti teslimatı, risk önleme, finans, pazar bilgilerini yayma ve en yeni malzemeleri piyasaya sürme (Tamura, 1975) gibi kumaş işleyicileri tarafından yerine getirilen fonksiyonlardan bazıları, tüketicilerin sürekli değişim gösteren parçalı ihtiyaçlarına pazar odaklı yanıt verilebilmesi için vazgeçilme niteliktedir. Dolayısıyla, moda tedarik zincirinde bu ödünleşme konusuyla ilgili sorular varlığını sürdürmektedir.

Ayrıca, tedarik zinciri üyeleri arasındaki ilişkiler gerçek hayatta, tüm tedarik zinciri boyunca kilit bilgilerin etkili bir şekilde paylaşımını ve verimli envanter akışını esas alan ortak gaye ve hedeflerle motive edilmemektedir. Moda sektöründe genellikle, bir moda tedarik zincirinin son derece hızlı yanıt verme özelliği, eşit olmayan bir güç dağılımıyla elde edilmektedir. Tedarik hattının orta temel ile temel faaliyetlerinde yaratıcı zekaya ve pazarlama fonksiyonuna hükmeden oyuncular, büyük ölçüde bu oyuncuların siparişlerine bel bağlayan KOBİ alt yüklenicilerine işgücü açısından yoğun süreçlerde esnek yanıtlar dayatmaktadır (Azuma, 2001; Azuma ve Fernie, 2003). Etkili bilgi paylaşımının gerçekte bir güç oyunu ilişkisi içinde hayata geçirilmesi güçtür (Fernie, 1998; Whiteoak, 1994). Bu nedenle, yukarıda açıklanan spekülasyon/geciktirme konusuyla birlikte düşünüldüğünde, bir moda şirketinin işbirliği içinde 'kaynaktan' benzersiz bir değer yaratması normal koşullarda zordur (Alderson, 1957; Bucklin, 1965).

Bu nedenle, moda sektöründeki rekabet ortamının benzersiz bir şekilde yapılandırılması, bir moda şirketinin yalnızca pazar odaklı bir tedarik zinciri yaklaşımı uygulayarak rakiplerinden farklılaşmasını güçleştirmektedir. Pazar odaklılık ve tedarik zinciri yönetiminin entegre edildiği bir program, moda şirketine ve tedarik zinciri ortaklarına, pazar odaklı faaliyetleri için daha yüksek görünürlük fırsatı tanıyacak ve

pazardaki fiili ve gizli ihtiyaçlara hızlı ve esnek yanıt vermelerine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, bir şirketin somut bir farklılaşma ve dolayısıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaz. İşlem temelli yatırım esasıyla daha az sayıda tedarikçiyle bir iş ortaklığına sıkışıp kalmış bir şirketin, pazardaki çeşitlilik ihtiyaçlarını karşılama ve hem resmi hem de gayri resmi ortamlarda etkili bir şirketsel öğrenme gerçekleştirme yeteneğinin zamanla azalacaktır.

Müşterilerin değişen ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bunlara daha iyi yanıt vermek üzere izlenen şirket içi ve şirketler arası bir yaklaşımın, moda sektöründeki kısıtlı yenilik kapsamı çerçevesinde şirketlerin tüketicilere yönelik yanıtlarının homojenleşmesine yol açması paradoks oluşturmaktadır. Hızlı ve esnek yanıt, moda şirketleri için zorlu rekabetin ortasında kalmamanın bir ön koşuludur. O halde, moda pazarında farklılaşmayı sağlayan asıl etkenler nelerdir?

3.3 TAKLİT VE YENİLİĞİN HAZIR GIYİM SEKTÖRÜNDEKİ ROLÜ

Moda sektörü, şirketlerin pazar odaklılık anlayışına bağlılığının şirketlerin ve marka ürünlerinin sınırları ötesinde gözle görülür bir homojenleşmeye yol açabildiği kurumsal bir sistemdir. (Azuma ve Fernie, 2003). Modanın beslendiği kaynaklar belirli ve sınırlıdır, bu sebeple herhangi bir sezonda piramidin en altından en üstüne kadar tüm moda markalarında benzer ürünleri görebilirsiniz. Sistematik eğilim şekillendirme mekanizması ve tedarik zincirinde ayrışma noktasını ortaya çıkarmanın önündeki güçlükler nedeniyle, yenilik kapsamı ve ürün dönüştürme düzeyi üzerindeki kısıtlamaya ek olarak, pazarda net bir moda farklılaşmasını engelleyen bir dizi karmaşık faktör bulunmaktadır.

Gün geçtikçe artan sayıda moda şirketinin esnek ve hızlı yanıt veren bir tedarik zinciri yoluyla zaman tabanlı (Maximov ve Gottschilich, 1993; Stalk ve Hout, 1990) rekabet yeteneğini büyük ölçüde kazanmasına rağmen, bu şirketlerin pazar değişimlerine yanıtları genellikle kısa vadeli olmaktadır. Bunun bir nedeni de tedarik hattında yer alan şirketler arası ağda bir güç oyunu ilişkisinin bulunmasıdır (Azuma, 2001; Azuma ve Fernie, 2003; Fernie, 1998; Whiteoak, 1994). Bu, tedarik zinciri üyeleri arasında bilgi

paylaşımının yaratıcı etkisinin hayata geçirilmesini engellemekte ve malzeme aşamasında iç farklılaşma düzeyini azaltmaktadır.

Tedarik zincirindeki güçlü üyeler, uzun vadeli bir rekabet üstünlüğü peşinde koşmak yerine kısa vadeli yararları toplamaya meyletmektedir. Diğer taraftan, sözleşmeli tedarikçileri, bu üyelerin siparişlerine geçmişten beri son derece bağımlı olmaları nedeniyle kendi yenilikçi fonksiyonlarını geliştirmemişlerdir. Hızlı işleyen bir ortamda gerçek anlamda işbirliğine dayalı pazar odaklı bir tedarik zincirinin ortak bir gaye ve hedef çerçevesinde sağlanması oldukça zordur.

Moda medyasının etkisi, moda şirketlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini engelleyen bir diğer faktördür. Başta moda basını olmak üzere söz konusu medya, sürekli yeni eğilim ve stilleri lanse ederken aynı zamanda 'yakın geçmişteki' eğilimi geçersiz kılmaktadır. Dolayısıyla, medyanın gücüyle bugün 'moda' olan ertesi gün 'demode' olabilir. Aynı şekilde, bir moda şirketinin pazardaki pozisyonu, tüketicilerin beklentilerine ek olarak moda basınının görüşüne karşı da duyarlıdır.

Son olarak, yeniliklerin yayılma etkisi (Porter, 1985; Takeishi, 2001) moda sektöründe oldukça göze çarpan bir olgudur. Ancak, moda sektöründe, yasal düzenlemelerin çoğu sektörün doğası gereği taklitçilerin önüne geçmede etkili olamamaktadır. Öncelikle, ürünler ve perakende formatları gibi moda perakende bileşiminin maddi yönleri, gözlem ve tersine mühendislik yoluyla kolaylıkla kopyalanabilmekte (Von Hippel, 1988) ve 'taklitçiler' ile yenilikleri taklit edenlerin önüne geçmek neredeyse imkansız bir eylemdir (Levitt, 1969, 1983). Aslında, The Limited, Zara ve pek çok Japon oyuncu gibi yenilikçi yüksek sokak modası perakendecilerinin birçoğu, uyguladıkları pazar odaklı tedarik zinciri yaklaşımları sayesinde dış moda kaynaklarını kendi stillerine göre uyarlama yeteneklerini geliştirmişlerdir (Azuma, 2002; Burt ve diğerleri, 2003; Fisher ve diğerleri, 1999; Levitt, 1969, 1983; Minami, 2003).

Perakende bileşiminin arka planındaki teknik bilgiler ve uzmanlık dahi rakiplerin bilgi elde etme faaliyetlerinden korunamamaktadır (Tamura, 2003). Ortak tedarikçiler, iç mimarlar, danışmanlık şirketleri, satış promosyon şirketleri, üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıları, kredi kartı operatörleri ve BT hizmet sağlayıcıları paylaşıldığında, bir

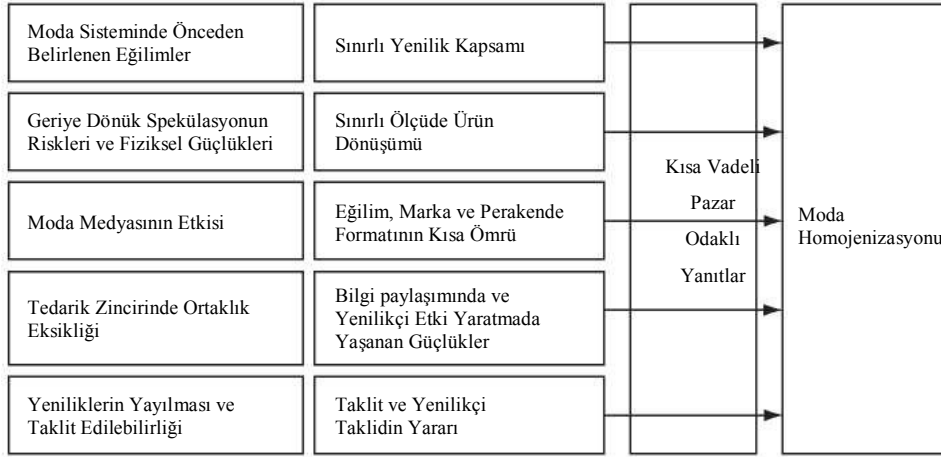
moda şirketinin operasyon sırları bazen bir taraftan diğerine geçerek şirketin operasyon yetkinliğini yaralamaktadır. Moda sektöründe çalışanların sık sık iş değiştirmesi de 'üstü örtülü bilgilerin' bir şirketten diğerine sızmasına yol açmaktadır.

Moda sektörünün genelinde insan kaynaklarının bu akışkan hareketliliği, gayri resmi iletişim kişilerinin ortaya çıkmasını teşvik etmekte ve dolayısıyla belli bir şirkete özgü ortamda işe yarayan 'üstü örtülü bilgilerin' sektördeki pek çok oyuncuyu içeren bir grubun 'ortak bilgisi' haline gelmesine yol açmaktadır.

Şekil 3.5, moda sektöründeki rekabetin ve yeniliklerin doğasını özetlemekte ve pazar odaklı yaklaşımın neden kısa vadeli bir rekabet anlayışı ortaya koyduğunu açıklamaktadır. Moda sektörünün kurumsal ve operasyonel özellikleri göz önüne alındığında, bir hızlı işleme avantajından yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma fırsatının çok nadir görülmesi nedeniyle, şirketlerin pazar odaklılık yaklaşımlarında sergiledikleri kısa vadeli tutum mantıklı olabilir (Levitt, 1969; Schnaars, 1994).

Moda şirketlerinin pazar odaklı tedarik zinciri davranışları, daha çok şirketlerin pazar faaliyetlerini bir şirketsel öğrenme döngüsü içerisinde kavramasıyla sürdürülür. Weerawardena'nın (2003) ifade ettiği gibi, bir şirketin rekabet avantajının kaynağı tek başına tüm varlıklar, yetenekler, şirketsel süreçler, şirket özellikleri, bilgi ve birikim gibi şirkete özgü heterojen kaynaklar değildir (Barney, 1991; Montgomery ve Wernerfelt, 1988; Rumelt, 1984). Kaynaklar bir şirketin neler yapabileceğini ve bunları ne kadar iyi yapabileceğini açıkça göstermez (Grant, 1991; Weerawardena, 2003). Kurumsal yetenek kaynakların bir parçası olarak sayılsa da bir şirketin gerçek anlamda rant elde etmesini sağlayan asıl özelliği mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanma yeteneğidir (Mahoney ve Pandian, 1992; Penrose, 1955; Weerawardena, 2003).

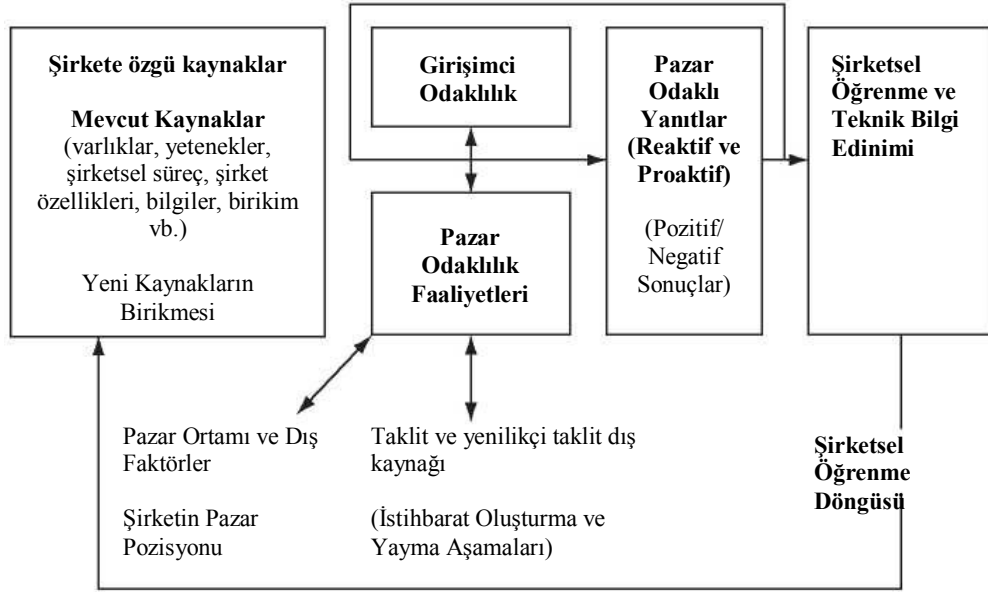
Moda sektörü bağlamında, bu yetenek temelli yaklaşım şirketlerin pazar odaklı tedarik zinciri faaliyetlerine uygun düşmektedir.



Şekil 3.5 : Moda homojenizasyonu süreci

Moda şirketleri, mevcut rekabet başarılarının her an yenilikçi yönleriyle girişimci rakipleri tarafından taklit edilebildiği veya geride bırakılabildiği bir durumla karşı karşıyadır. Bu değişken moda dünyasında doğal bir olgu olsa da böyle yoğun bir rekabet kurumsal faktörlerle birleştiğinde, moda şirketlerinin müşterilerin ihtiyaçlarının yanı sıra birbirlerini de sürekli izlemelerini ve müşterilerin beklentilerini rakiplerine kıyasla daha iyi karşılayabilen tanımlanması zor fakat benzersiz bir 'fark' oluşturmalarını gerektirmektedir. Bu sürekli taklit döngüsü, devam eden tanımlanması zor yenilikler, şirketsel öğrenme, yeni kaynakların sonuç olarak birikmesi ve şirketin iç ve dış kaynaklarını kullanma yeteneği, bir moda şirketinin kısa vadeli değişken rekabet anlayışı dahilinde rekabet avantajını belirleyen faktörlerdir.

Rakip şirketler arasındaki bu taklit ve yenilik dizisi, bu şirketlere ait entegre pazar odaklı tedarik zincirleri ortamında sürekli bir şekilde gerçekleşmektedir. Müşterilerin ifade edilmemiş ihtiyaçlarını kavrayan bir işletme, görünürde homojenize bir pazar ortamında tanımlanması zor fakat etkili bir fark yaratabilir. Buna ek olarak, pazardaki gelişmelere verilen kısa vadeli pazar odaklı yanıt döngüsü, moda sektöründe yeniliğin çarklarının döndürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır; ancak, sektörün benzersizliği nedeniyle yeniliklerin ortaya çıkışı kademeli bir niteliktedir. Şekil 3.6, bir moda şirketinin pazar odaklılık yaklaşımı kapsamındaki şirketsel öğrenme döngüsünü göstermektedir.



Şekil 3.6 : Bir moda şirketinin pazar odaklı anlayışındaki şirketsel öğrenme modeli

3.4 PAZAR ODAKLI TZY’NİN HAZIR GİYİM FİRMASI İÇİN SONUÇLARI

Bu bölümde, pazar odaklılık ve tedarik zinciri yönetimi penceresinden moda sektöründeki rekabetin benzersiz doğası incelenmiştir. Bu iki kavramın entegre edildiği bir yaklaşım, teoride mevcut olup bir moda şirketinin (ve tedarik zinciri üyelerinin), mevcut ve gizli müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini etkin bir şekilde pazar yanıtlarına dönüştürerek işletme performansını geliştirmesini ve bu sayede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilecek büyük bir potansiyel oluşturmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, moda sektöründeki sınırlı yenilik kapsamı, bir sektör içi moda farklılaşmasının gerçekleşmesine engel teşkil etmekte ve dolayısıyla moda şirketleri pazar odaklı faaliyetlerinde kısa vadeli bir rekabet anlayışını benimsemektedir. Bu nedenle, bir şirketin pazar odaklı tedarik zinciri sürecinde rakiplerini yenilikçi biçimde kopyalama yeteneği, tüketicilerin sürekli değişim gösteren ihtiyaçlarına ve beklentilerine sahne olan pazarda bu şirketin rekabet avantajını belirleyen faktördür. Bu ayrıca, bir şirketin bu gibi bir ortamda uzun vadeli başarısının, kısıtlı olduğu kadar değişken olan bu ortamda kendi pazar odaklı faaliyetlerinin geçmişini, bugünü ve geleceğini şirketsel olarak öğrenme yeteneğine bağlı olduğu anlamına gelmektedir.

Bu çalışmanın, moda sektöründeki şirketlerinin pazar odaklı tedarik zinciri stratejilerini etkileyen bazı kilit faktörleri teorik çerçevede değerlendirmesine ve tanımlamasına rağmen, görünürde homojen olan bir pazar ortamında farklılaşmanın sağlanması için rekabetin doğasının, moda pazarındaki homojenizasyon düzeyinin ve kilit perakende bileşenlerinin deneysel olarak analiz edilmesine yönelik büyük bir ihtiyaç vardır. Özellikle şirketlerin kendi perakende bileşimleri hakkındaki algılamaları ile tüketicilerin farklı şirketlerin perakende bileşimleri hakkındaki ilgili değerlendirmelerini karşılaştırmak ve incelemek yararlı olacaktır. Bir moda şirketinin perakende bileşiminin, pazar odaklı tedarik zinciri faaliyetlerinin önemli bir sonucu olması nedeniyle, iki taraf arasındaki boşluğa yönelik kapsamlı bir analiz, hızlı işlediği kadar kısıtlı olan bir pazar ortamında rekabet avantajını elde etmenin gerektirdiği koşulları ortaya çıkaracaktır.

4. MODA TEDARİK ZİNCİRİ VE HIZLI YANIT

Müşteri gereksinimlerine zamanında yanıt verebilme yeteneği, her zaman perakende kavramının temel unsurlarından biri olmuştur. Ancak, perakende sistemlerinin yanıt verme mekanizmasını daha da hızlandırmak için hiçbir zaman bugünkü kadar büyük bir baskı olmamıştır. 'Zaman temelli rekabet' , bankacılıktan otomotive kadar birçok pazarda standart haline gelmiştir. Mevcut ortamda pazarlama ve lojistik açısından zorluk teşkil eden nokta, ürün geliştirme sürelerinin kısaltılabileceği, pazardan daha hızlı geri bildirim alınabileceği ve yenileme sürelerinin kısaltılabileceği yöntemler bulmaktır.

Bu baskı kendini en fazla modanın hakim olduğu pazarlarda göstermektedir. 'Moda', genellikle kısa ömürlü olması muhtemel bir stil unsuru içeren tüm ürünleri veya pazarları içine alan geniş kapsamlı bir terimdir. Moda pazarlarını genellikle aşağıdaki özellikleri barındıran pazarlar olarak tanımlanır:

1. Kısa ürün ömrü - Ürünler genellikle anın ruhunu yakalamak üzere tasarlanmış olup geçici niteliktedir; bu nedenle, satılabilirliğini muhtemelen aylar veya hatta haftalarla ölçülebilen çok kısa bir süre veya bir sezon devam ettirebilecektir.
2. Yüksek değişkenlik - Bu ürünler nadiren istikrarlı veya doğrusal bir talep görür. Havanın ani değişikliklerinden, tutulan filmlerden, TV programlarından ve hatta pop şarkıcılarından ve futbolculardan dahi etkilenebilir.
3. Düşük tahmin edilebilirlik - Talepteki değişkenlik nedeniyle hafta bazında veya ürün kalemi bazında talep bir yana, belirli bir dönem boyunca toplam talebi dahi doğru şekilde tahmin etmek son derece güçtür.
4. Yüksek oranda dürtüsel satın alımlar - Bu ürünlere yönelik satın alım kararlarının çoğu satın alım noktasında verilmektedir. Başka bir deyişle, alıcı kişi ürünle karşılaştığında onu satın alma dürtüsünü hisseder, dolayısıyla genel olarak 'ürün bulunurluğu' ve özellikle boy, renk vb. açısından bulunurluk kritik bir rol oynamaktadır.

Bu baskıların birleşik etkisi, lojistik yönetimine açık şekilde bazı zorluklar getirir. Müşteri talebine yanıt vermek için geleneksel olarak tahmin temelli yöntemler kullanılmakta ve bunun sonucunda aşırı stok veya stok azlığı gibi risklerle karşı karşıya kalınmaktadır.

Son zamanlarda, moda tedarik zinciri yönetimini daha da karmaşık ve güç bir hale getiren başka bir eğilim ortaya çıkmıştır. Ürün ve malzemeleri deniz aşırı ülkelerden tedarik etmeye yönelik gün geçtikçe artan eğilim, birçok durumda teslimat sürelerinin önemli ölçüde uzamasına yol açmıştır. Düşük iş gücü maliyetli bölgelerde kaynak kullanımı, başta imalat alanında olmak üzere genel olarak önemli bir maliyet avantajını beraberinde getirir de teslimat süreleri üzerindeki etkisi büyük olabilir. Global kaynak kullanımında yenileme teslimat sürelerinin uzaması yalnızca mesafeden değil, zincirin her iki ucundaki iç işlemlerin neden olduğu gecikme ve değişkenlikten de kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda, daha fazla envanter içeren ve ürünlerin işlevini yitirmesi riskini doğuran daha uzun 'tedarik hatları' ile karşılaşılır.

Düşük maliyetli imalat çözümleri arayışına yönelen baskı büyük oranda perakendecilerden gelmiştir. Aynı zamanda, hazır giyim sektöründeki birçok perakendeci birlikte iş yaptıkları tedarikçi sayısını önemli ölçüde azaltmaya yönelik hamleler yapmıştır. Perakendecileri tedarik tabanındaki bu rasyonalizasyona iten birçok etken bulunmakla birlikte, daha hızlı yanıt veren yenileme sistemleri geliştirme ihtiyacı bu etkenlerin başında gelmektedir. Doğal olarak bu ihtiyacın, kaynak kullanımının yüzlerce tedarikçiye yayıldığı bir ortamda karşılanması mümkün olmayacaktır.

4.1 MODA TEDARİK ZİNCİRİNİN YÖNETİLMESİ

Yaygın görüş, belirsizlikle başa çıkmanın en iyi yolunun tahmin kalitesini artırmak olduğunu ileri sürmektedir. Fakat tanımı itibariyle, moda pazarlarında görülen talep değişkenliği ve kısa ürün ömrü, ürün kalemi düzeyinde satışları tutarlı ve doğru bir şekilde tahmin edebilen tahmin yöntemlerinin geliştirilmesini neredeyse imkânsız kılmaktadır. Bunun yerine, şirketlerin tahminlere bağımlılığını azaltmanın ve teslimat sürelerini kısaltmaya odaklanmanın yolları bulunmalıdır. Daha kısa teslimat süreleri,

tanımı itibariyle, tahmin ufkunun kısılması ve dolayısıyla hata riskinin azalması anlamına gelir.

Tıpkı dev bir tanker gemisinin kaptanının planlama ufkunu geminin durma mesafesine (kilometrelerce) göre belirlediği gibi, iş dünyasında da tahmin dönemi ürünün tasarlanması, üretilmesi ve nakledilmesi için gereken süre, yani teslimat süresi, göz önüne alınarak belirlenir.

Moda pazarlarında başarıyla rekabet etmek isteyen şirketlerin yönetmesi gereken üç kritik teslimat süresi vardır:

1. Pazarlama süresi - İşletmenin bir pazar fırsatını algılayıp bunu bir ürün veya hizmete dönüştürerek pazara sürmesi ne kadar zaman alıyor?
2. Hizmet süresi - Bir müşterinin siparişini alıp ürünü perakende müşterisini memnun edecek şekilde teslim etmek ne kadar zaman alıyor?
3. Yanıt süresi - İş üretim hacminin değişken talebe uyarlanması ne kadar zaman alıyor? 'Musluk' hızla açılıp kapatılabiliyor mu?

4.1.1 Pazarlama Süresi

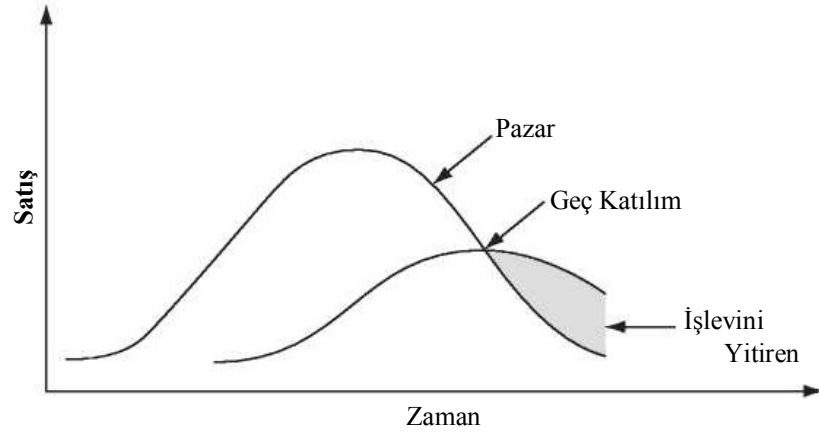
Ürün ömrünün kısa olduğu bu pazarlarda, eğilimleri hızla saptadıktan sonra bunları mümkün olan en kısa süre içinde ürüne dönüştürerek mağazada satışa sunmak, başarının ön koşulu haline gelmiştir. Pazarlamada yavaş kalan şirketler iki şekilde zarar görür. İlk olarak, muhtemelen tekrarlanmayacak büyük bir satış fırsatını kaçırmış olurlar. İkincisi, tedarikçi, ürün nihayet pazara ulaştığında talebin düşmeye başladığını ve bunun sonucunda satış fiyatının düşme olasılığına maruz kaldığını görebilir. Şekil 4.1, pazarlamada yavaş kalan şirketlerin karşı karşıya kaldığı çifte tehlikeyi göstermektedir. İmalat stratejisinde esnekliğe ve parti boyutunu küçültmeye odaklanan yeni fikirler, hızlı yanıt arayışlarında şirketlere açık bir şekilde yardımcı olmuştur. Bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve bilgisayar destekli imalat (CAM) gibi yüksek otomasyonlu süreçlerin kullanılması, sezon veya ürün ömrü devam ederken ürün değişikliğine gitme yeteneğinde çığır açmıştır.

4.1.2 Hizmet Süresi

Moda sektörlerinde geleneksel olarak perakendeci siparişlerinin sezondan oldukça önce tedarikçilere iletilmesi gerekmektedir; dokuz aylık teslimat süreleri görülebilmekteydi. Görüldüğü gibi, bu tür bir ortamda tedarik hattının uzunluğu nedeniyle ürünlerin işlevini yitirmesi ve stok tükenmesi riskinin yanı sıra, tedarik zincirinin bir noktasında yüksek envanter taşıma maliyetiyle karşı karşıya kalınması riski de yüksektir.

Sipariş teslimat döngüsü neden bu kadar uzun olmak zorunda? Bunun nedeni, ürünü üretme veya nakletmede harcanan zaman değildir. Sorun genellikle, sipariş verme kararının alındığı noktadan başlayarak ekli belgelerin hazırlanmasından (özellikle kota onayları, akreditif mektupları vb. içeren deniz aşırı işlemlerde) aynı derecede uzun sürmesi muhtemel tedarikçi işlemlerine kadar uzayan birçok adımda yatmaktadır. Geleneksel parti bazlı üretim yöntemleri nedeniyle, imalatta harcanan toplam süre genellikle uzundur. Başka bir deyişle, toplam imalat döngüsündeki her adım ayrı olarak yönetilmekte ve her adımda işlenen miktarlar, ekonomik parti miktarları olarak adlandırılan ölçülerle belirlenmektedir. Ayrıca, imalat deniz aşırı ülkelerde gerçekleştiriliyorsa, uzun süren belgelerin hazırlanmasında, tam konteynır dolusu yüklerin bir araya getirilmesinde ve nakliye işleminin ardından yurt içi gümrüklemede önemli ölçüde zaman harcanmaktadır.

İşleri bu şekilde yürütmenin altında yatan temel felsefe, maliyetleri en aza indirmektir. En aza indirilen başlıca maliyetler, imalat maliyetleri olup bunu nakliye maliyetleri takip etmektedir. Aslında, bu maliyet bakış açısı fazla dar olmakla birlikte, kendi kendini çürütmektedir. Buradaki asıl sorun, işlevini yitiren ürün, satış fiyatlarının mecburen düşürülmesi ve envanter taşıma maliyetlerini içeren toplam tedarik zinciri maliyetidir.



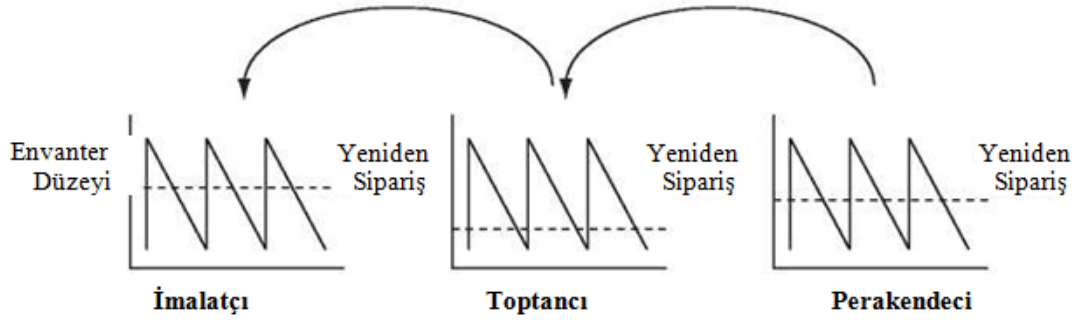
- Kâr elde edilebilen zaman azalır
- Ürünlerin işlevini yitirmesi riski artar

Şekil 4.1 : Kısa ürün ömürleri, zamanlamanın önemini kritik düzeyde artırır

4.1.3 Yanıt Süresi

İdeal olarak, herhangi bir pazarda, bir şirket o anda satışta olan ürünlere yönelik tüm müşteri gereksinimlerini müşterinin istediği zaman ve yerde karşılayabilmeyi ister.

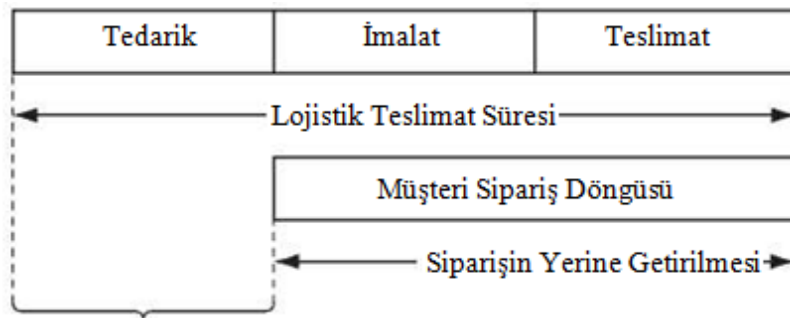
Açıkça belirtildiği gibi, bunun önündeki büyük engellerden bazıları, önceki kısımlardaki pazarlama süresi ve hizmet süresi başlıkları altında vurgulanan unsurlardır. Ancak, şirketlerin talebe daha hızlı yanıt verme arayışında karşılaştığı bir diğer sorun ise, şirketlerin nihai pazardaki gerçek talep değişikliklerini algılamada yavaş kalmalarıdır. Moda pazarında faaliyet gösteren tüm işletmelerin üstesinden gelmesi gereken zorluk, 'gerçek' talebi görebilmektir. Gerçek talep, müşterilerin saat bazında, gün bazında satın aldıkları veya istedikleri ürünlerdir. Çoğu tedarik zincirinin tahminler ve envanter yenileme işlemleri doğrultusunda verilen siparişler ile hareket etmesi nedeniyle, zincir dahilindeki ayrı taraflar, nihai pazar üzerinde gerçek bir görünürlüğe sahip olmamaktadır. Şekil 4.2'de görüldüğü üzere envanter, talepleri gizlemektedir.



Şekil 4.2 : Envanter talebi gizlemektedir

4.2 TESLİMAT SÜRESİ FARKI

Yalnızca moda sektörlerindeki şirketlerin değil, birçok şirketin karşılaştığı temel sorun, malzemeleri tedarik etmek, bunları ürünlere dönüştürmek ve ardından pazara taşımak için harcanan sürenin ister istemez müşterinin beklemeyi kabul ettiği süreden uzun olmasıdır. 'Lojistik tedarik hattı' ile müşterinin sipariş döngü süresi arasındaki fark, 'teslimat süresi farkı' olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel olarak bu fark, tahmin temelli bir envanterle kapatılmaktaydı; müşterilerin talep ettiği şekilde ve zamanda ürün bulunurluğunu sağlamanın başka bir yolu yoktu. Sorun, bunun genellikle 'yanlış' envanter olmasıydı (örneğin, envanterdeki ürünlerin gerçekte talep edilen boyutlardan, renklerden veya stilden farklı olması). Şekil 4.3, moda sektöründe geleneksel olarak hafta yerine ay cinsinden ölçülen teslimat süresi farkının doğurduğu sorunları göstermektedir.



Teslimat Süresi Farkı

Şekil 4.3 : Teslimat süreleri

Bu uzun tedarik hatları genellikle nihai pazarda gelir kayıplarına yol açmaktadır. Tablo 4.1, bu kayıpların boyutunu göstermektedir; burada envanter taşıma maliyetleri dikkat çekmektedir. En büyük zarar kalemi, özellikle perakende düzeyinde gerçekleşen ve perakende satışlarının yüzde 14'ünü aşan toplam kayba neden olan mecburi satış fiyatı düşüşleridir. Özel satışlar gibi promosyon kaynaklı satış fiyatı düşüşleri ile sezonun bitmesi sonucu yeni ürünlere yer açmak için istenmeyen malların elden çıkarılması ihtiyacıyla gerçekleşen mecburi satış fiyatı düşüşleri birbirinden farklıdır.

ABD'deki bir tekstil sektörü araştırmasıyla 1984 yılında ortaya çıkan Hızlı Yanıt (QR) hareketinin arkasında bu sorun yatmaktadır. O dönemde yapılan çalışmalar, giyim sektörü tedarik hattında envanterlerin ve yarı mamul ürünlerin alarm seviyelerine çıktığını ortaya koymuştur (bkz. Tablo 4.2) ve bu durum halen pek çok sektörde görülebilmektedir. Günümüzde Hızlı Yanıt kabul gören bir operasyon stratejisidir (Lowson, 2002) ve birbiriyle yakından ilgili şu iki ek nedenden ötürü halen oldukça ilgi çekmeye devam etmektedir: Bu stratejinin moda lojistiğinin karmaşıklığıyla başa çıkma yeteneği ve düşük ücretli ekonomilerden deniz aşırı kaynak kullanımına doğru yönelen süratli değişimle mücadele etme yöntemi sağlaması.

Tüm hızlı tüketici malları (FMCG) sektörlerinde, talep artık daha parçalı bir yapıdadır ve tüketiciler kalite ile seçeneğe daha fazla dikkat etmektedir.

Tablo 4.1 : Hazır giyim tedarik hattındaki gelir kayıpları (perakende satışlarına %'si bazında)

	Fiber ve tekstil	Hazır Giyim	Perakende	Toplam
Mecburi satış fiyatı	0.6	4.0	10.0	14.6
Stok tükenmesi	0.1	0.4	3.5	4.0
Envanter, %15 taşıma maliyeti	1.0	2.5	2.9	6.4
<i>Toplam</i>	1,7	6.9	%16.4	25.0

Kaynak: Lowson ve diğerleri, 1999.

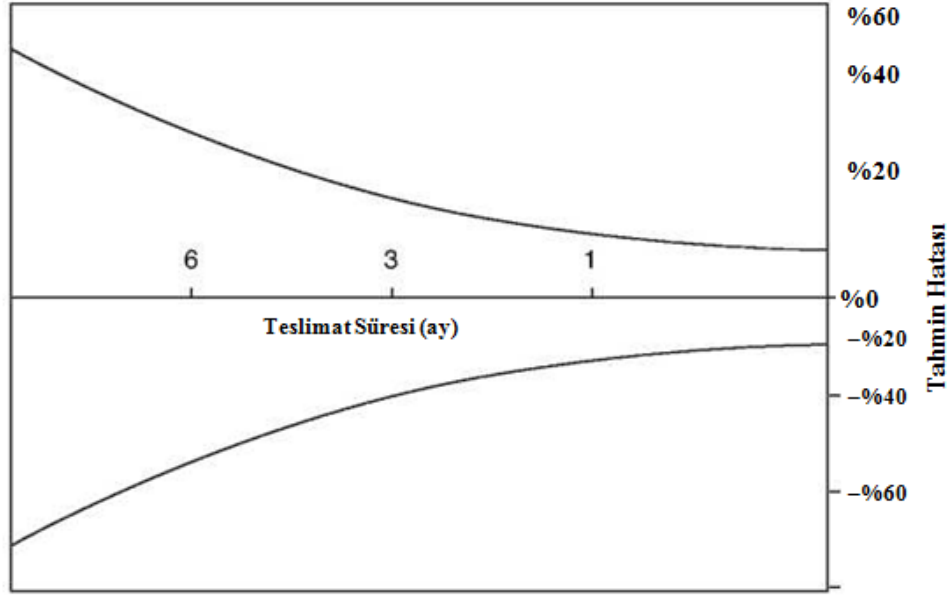
Tablo 4.2 : Giyim tedarik hattı envanterleri ve yarı mamul ürünler (hafta cinsinden)

	Envanter	Yarı Mamul Ürün
Fiber		
Ham madde	1,6	
Yarı Mamul Ürün		0,9
Mamul fiber, fiber	4,6	
Fiber, tekstil	1,0	
<i>Toplam</i>	<i>8,1</i>	<i>0,9</i>
Kumaş		
Yarı Mamul Ürün - Boyanmamış		3,9
Boyanmamış ürünler, boyanmamış	1,2	
Boyanmamış ürünler, apre	1,4	
Apre		1,2
Mamul kumaş, tekstil	7,4	
Kumaş, hazır giyim	6,8	
<i>Toplam</i>	<i>16,8</i>	<i>5,1</i>
Hazır Giyim		
Yarı Mamul Ürün		5,0
Mamul hazır giyim, Hazır giyim	12,0	
Perakende mağazalarına nakliye	2,7	
Hazır giyim, Perakende Dağıtım merkezi	6,3	
Hazır giyim, mağaza	10,0	
<i>Toplam</i>	<i>31,0</i>	<i>5,0</i>
<i>Toplam</i>	<i>55,0</i>	<i>11,0</i>

Kaynak: Lowson ve diğerleri, 1999.

Ayrıca, artan bir moda etkisi bulunmaktadır; tek bir stil veya moda uzun süre egemen olmamıştır. Birçok tüketici sektöründe, talep çok çeşitli hizmet ve mallara olan doyumsuz iştahıyla birlikte uç noktaya yaklaşmaktadır. Daha kısa sezonluk sürelerle sahip 'kitlesel özel üretim' ürünleri ve kişiselleştirilmiş ürünler; mikro ürün ticareti ve bireysel düzeyde segmentlere ayrılmış pazarlar; azalan pazar payını kovalayan çok sayıda ürün, 'köklü değişime' doğru engellenemez bir hareketin varlığını kanıtlamakta ve geçmişteki gibi çalışabileceklerini uman şirketlerin cehaletini gözler önüne sermektedir. Önceki çalışmalardan elde edilen en önemli bulgulardan biri, Hızlı Yanıt'ın tedarik sisteminde harcanan süreyi kısaltma yeteneğidir. Tedarik hattı, geleneksel uzunluğunun yaklaşık üçte birine indirilebilse, malların daha doğru tüketici bilgileri göz önünde bulundurularak tasarlanmasının yanı sıra, perakendecilerin sezon ortasında ürün talebini yeniden değerlendirmesine ve yeniden sipariş teslimat sürelerinin yeterince kısa olması kaydıyla (iki ila dört haftalık siparişler için)

tedarikçiye sık aralıklarla küçük boyutlu yeniden siparişler vermesine imkan tanınmış olurdu (Gunston ve Harding, 1986).



Şekil 4.4 : Teslimat süresi ve tahmin hatası

Tedarik sisteminde harcanan sürenin sıklığına satış tahmini hataları üzerindeki etkisi Şekil 4.4'te gösterilmiştir. Burada merkez yatay eksen, tahminlerin sezondan kaç ay önce yapıldığını gösterirken, üst ve alt eğriler tahmin hatası olasılığını göstermektedir. Birçok FMCG sektöründe on iki aylık teslimat sürelerine sıkça rastlanmaktadır, fakat bu süreler kısaltılabilirse önemli gelişmeler sağlanabilir.

4.3 HIZLI YANIT SİSTEMLERİ

ABD'de tekstil ve hazır giyim endüstrisi global rekabet dünyasında var olabilmek için firmaların müşterilerine daha etkili bir şekilde hizmet etmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu da daha kısa zaman dilimleri içerisinde işleme ve daha kesin ve yerinde kararlar vermek anlamına gelmektedir. Hazır giyim zaman dilimini ürün kavramından müşteriye teslim kadar olan kısmını azaltmaya -ve en son bilgilere dayanarak daha bilgili kararlar vermeğe- "Hızlı Yanıt" (Quick Response-QR) denilmiştir (Grace I. Kunz).

Müşterilere/tüketicilere çok çeşitli ürün ve hizmet yelpazesini tam olarak istenen miktarda, çeşitte ve kalitede, gerçek zamanlı müşteri/tüketici talebinin belirlediği doğru yer ve zamanda, doğru fiyatla tedarik etmek isteyen bir şirketin benimsemesi gereken çevik yanıt verme ve esneklik özelliğidir. Hızlı Yanıt mümkün olan en son anda talep bilgilerine dayalı kararlar alma yeteneğini kazandırarak ürün çeşitliliğinin en üst düzeye çıkarılmasını ve teslimat sürelerinin, maliyetin ve envanterin en aza indirilmesini sağlar. Hızlı Yanıt son derece rekabetçi, değişken ve dinamik bir pazar ortamının değişen gereksinimlerini karşılamak için esnekliğe ve ürün hareket hızına önem verir. Hızlı Yanıt bilgi aktarımı ve kârlı faaliyet değişimi yoluyla kuruluşların ortak bir ağda entegrasyonunu sağlamayı amaçlayan bir operasyon stratejisi, yapı, kültür ve operasyonel prosedür dizisi barındırmaktadır (Lowson ve diğerleri, 1999).

Bir Hızlı Yanıt sistemi bir dizi faydayı tetikleyebilir. İlk ve en önemlisi perakende stokta bulunma pozisyonunun artmasına bağlı olarak artan satışlardır. Basitçe belirtmek gerekirse, bu, müşteri istediğinde ürünün rafta ya da askıda bulunması anlamına gelir. Bu yüzden, ilk fiyattan daha fazla ürün satılır ve daha yüksek mali getiri sağlanır. Perakende ürün satışının artması tüm tedarik etme ve dağıtım sistemine fayda sağlar. Gerçekte, müşteri tüm hazır giyim iş sistemine para ödemiş olur (Grace I. Kunz).

4.3.1 Şirket Faaliyetlerinin Talebe Göre Uyarlanması

Şirket faaliyetlerinin talebe göre uyarlanması Hızlı Yanıt'ın temel prensibidir. Bir kuruluş dâhilindeki tüm faaliyetler, talep ve müşteri davranışları doğrultusunda hızlandırılmalıdır. Ürünler ve hizmetler, talebe uygun çeşitlilikte ve hacimde üretilir ve teslim edilir. Şirketin yürüttüğü faaliyetler bu akışa uyar. Talepteki ileri geri hareketler yakından izlenir: Çok azı verimsizliğe veya çok fazlası israfına neden olur. Söz konusu olan ister pazarlama, ister satın alma, ister yeni ürün geliştirme ve operasyonlar olsun, tüm şirket girişimleri pazarın temposuna uymak zorundadır, bu uyum kurumsal kültürde bir değişikliğe gidilmesi ihtiyacını doğurur. Dolayısıyla, üst yönetimin bu talep kalıplarını fark etmesi ve anlaması gerekmektedir. Kaynaklar, bu dış odaklı hayati görevi yerine getirebilecek şekilde dağıtılmalıdır.

4.3.2 Talep ve Tedarik Arasındaki Bağlantılar

Yukarıda açıklanan uyum faaliyetinin önemi doğrultusunda, talebi doğuran etkenlerin ve tedarikle senkronize bağlantısının kavranması, Hızlı Yanıt için vazgeçilmezdir. Haklı şekilde geçmişte, büyük oranda, tedarik alanındaki iyileştirmelere odaklanılmıştı. Ancak, burada hedeflenen taleptir ve tedarik gücü ne kadar gelişmiş olursa olsun, hedef kavranmadığı sürece etkili olmayacaktır. Ancak tüketicilerin aradığı değerler ve faydalar yeterli ölçüde kavrandığında, bunları tedarik edecek bir strateji geliştirilebilir. Bu, tedarik ve talep süreçlerinin müşteri veya tüketici grupları temelinde ayrıntılı olarak değerlendirilmesini gerektirir.

4.3.3 Talep İlişkileri

Hızlı Yanıt, hem tüketicilerin hem de ürünlerin dinamik nitelikte olduğunu kabul eder ve şirket üzerinde benzersiz talepler uygular. Örneğin, kot ürünleri gibi benzer ürünlerde tüketicinin satın alım davranışlarına ve Hızlı Yanıt ihtiyaçlarına (ister bir alışveriş merkezi, özel mağaza, süpermarket, toptancı, bağımsız mağaza vb. olsun) bağlı olarak benzersiz ürün akışları gerçekleşecektir. Benzer şekilde, örneğin hacim ve akış özellikleri, talep kalıpları, mevsimsellik, promosyon stratejisi, periyodik ihtiyaçlar, bilgi içeriği, ödeme koşulları ve müşteri teşvikleri, yinelenen satın alım kalıpları vb. ürün özellikleri, ürün bazında farklılık gösterecektir.

Bu özellikler 'temel', 'mevsimsel', 'moda veya kısa sezonluk' ve 'ultra kısa sezonluk' Hızlı Yanıt ürün kategorileriyle uyumlu hale getirilebilir. Bu farklı tüketici ve ürün davranışları, Hızlı Yanıt kanallarını gereksinimler doğrultusunda özelleştirecek ve uyarlayacaktır. Bu değerlendirme yapıldıktan sonra, benzersiz tedarik hattına bağlanabilecek belirli Hızlı Yanıt bileşenleri veya sistemleri uygulanabilir.

4.3.4 Kaynak Yapılandırması

Geleneksel strateji, faaliyetlerin ve kaynakların operasyon ortamına göre yapılandırılmasıyla uzun vadede bir tür avantaj elde etmeye yönelir; bu, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehlikeler arasında bir stratejik uygunluk anlamına gelmektedir.

QR dünyasında, bu stratejik mimari, şirketler arası niteliktedir. Strateji ve stratejik düşünce, birçok karşılıklı dış bağlantıyı barındıran bir ağ düzeyinde gerçekleşir. Ek olarak, bu yapılandırma dâhilinde, talep ve faaliyet arasındaki bağlantıyı (yukarıda açıklanan) desteklemek için müşteri/tüketici değerleri ve algılanan faydalar eşleşmesi operasyonlara uygun olmalıdır.

4.3.5 Zaman

Zaman, bir stratejik silah olarak, Hızlı Yanıt operasyonu için büyük önem taşımaktadır; ancak tüm silahlar gibi etkinliği kullanıldığı koşullara bağlıdır. Süre kısaltma stratejileri, son zamanda büyük yaygınlık kazanmıştır. Ne yazık ki bu tür pek çok harekette olduğu gibi, uygulama yaygın olsa da genellikle yanlış bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Zaman temelli strateji, incelikli bir stratejidir ve her şeyden önce iyi planlanmalıdır. Sürelerin plansız bir şekilde kısaltılması bir fayda sağlamayacaktır. Talepte olduğu gibi, zaman temelli rekabette de müşterilere/tüketicilere en iyi hizmeti nasıl sunulabileceği dikkatle değerlendirilmelidir. Pazardaki değişikliklere hızlı ve doğru şekilde uyum sağlanması, belki de Hızlı Yanıt stratejisinin en önemli bileşenidir. Planlanmamış taleplere veya daha önce saptanmamış pazar durumlarına yanıt verme yeteneği ve becerikliliği, şirketin bu gibi durumlara yanıt verecek şekilde stratejik olarak yapılandırılmasını gerektirmektedir. Ancak, bu mimari yalnızca operasyonel ortamın kavranması ve sürelerin kısaltılmasına yönelik fırsatların değerlendirmeye alınması halinde etkili olabilecektir. Doğruluk ve esneklik, zaman gecikmelerini azaltacak ve erteleme stratejileri, ürünlerin ve hatta tüm faaliyetlerin, tahminden ziyade bilinen mutlak ihtiyaçlara göre özelleştirilmesini sağlayacaktır. Zamanın yalnızca şirketler arası bir düzeyde avantaj elde etmek için kullanılabilmesi unutulmamalıdır; şirket içinde kazanılan edimler, ağ ortaklarına yayılmadığı sürece hızla kaybolacaktır.

4.3.6 Bilginin Önemi

Veriler ve bilgiler QR'nin temelini oluşturmaktadır; her işletme bir bilgi işletmesidir. Burada ele aldığımız konu bilişim teknolojisi (BT veya IT) değil, bilgi sistemlerine (IS) yönelik stratejidir. Teknoloji, yalnızca önemli veri kaynaklarını aktarmakta kullanılan bir araçtır. Veriler ve bunlar üzerinden elde edilen bilgiler; talep ile başarılı, doğru ve

esnek tedarik arasındaki bağlantıyı oluşturmaktadır. 21. yüzyılda faaliyet gösteren her işletme için öncelikli stratejik husus, bilgilerin bir kaynak olarak kullanılmasıdır. Zamanında ve doğru bilgi akışı, israfı ve gereksiz maliyete yol açmadan hızlı ve doğru yanıtlar verilmesini sağlar.

4.3.7 Ortaklıklar ve Birlikler

Son zamanlardaki yönetim ve iş anlayışındaki belki de en önemli gelişmelerden biri dışsallaşma olmuştur: Şirket performansının gün geçtikçe aynı ortamdaki diğer kuruluşlarla kurulan bir dizi birlik ve ilişkiye bağlılığının arttığı anlaşılmaktadır, bu birlik ve ilişkiler sürekli değişen pazar koşullarıyla başa çıkmanın en etkili yöntemidir. Rekabet artık tek şirket düzeyinden ziyade, ağ düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu çeşitli kuruluşlar arasındaki koordinasyon ve ilişkiler, stratejik önem taşımaktadır. Hızlı Yanıt perspektifinden bakıldığında, şirketlerin bel bağladığı ilişki ağları ve müşterek ağlar, profesyonel bir yönetim yaklaşımı gerektirmekte ve şirketler gün geçtikçe personel ve diğer kaynaklarını bu göreve tahsis etmektedir. Şirketlerdeki dış kaynak kullanımı, sanallık kavramı ve temel katma-değerli işlemlere odaklanması, ticari ortaklarla doğru dış organizasyon ve yönetime yönelik baskıyı artırmıştır. Bu durum, modern şirketleri etkileyen ve gitgide artmakta olan stratejik açıdan önemli ilişkileri yönetmek için, şirketsel davranışların ve iletişimin başta güç ve kültür olmak üzere geleneksel sınırların ötesinde daha iyi şekilde kavranmasını gerektirmektedir.

Yukarıda vurgulandığı üzere, tüketici talebi gittikçe daha değişken bir nitelik kazanmaktadır. Hızlı Yanıt bu gibi ortamlar için tasarlanmıştır. Perakende raflarında her daim yüzlerce renk, binlerce model ve milyonlarca ürün kaleminin bulundurulmasını gerektiren giyim sektörü, lojistik yönetimi açısından belki de en zorlu sektörlerden biridir. Ayrıca, bu ticari ürünlerin ortalama raf ömürleri her yıl kısalmaktadır.

5. ANKET VE SONUÇLAR

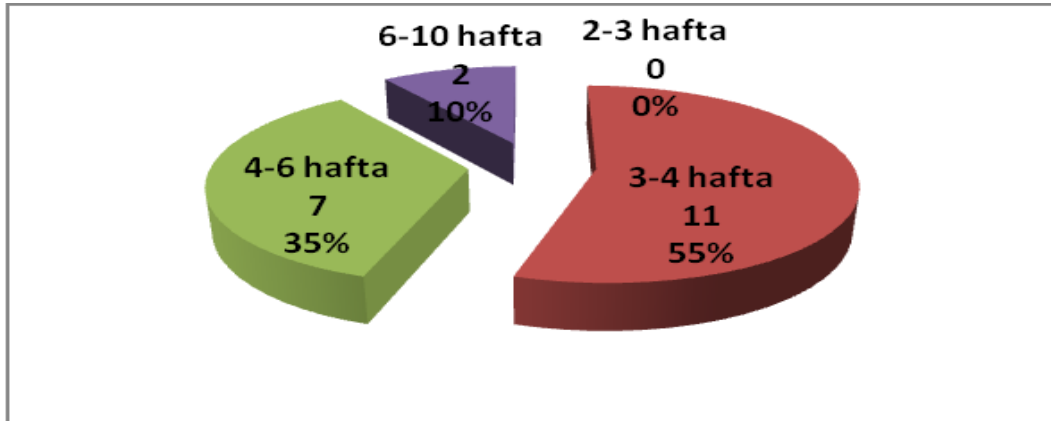
5.1 ANKET

Anket 20 Türk hazır giyim perakendecisinin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek ya da eposta yolu cevaplanarak hazırlanmıştır. Firmalar seçilirken Türkiye’de hazır giyim perakendeciliğinin genel görüşünü yansıtmaları için farklı müşteri beklentilerini karşılayan firmalar arasından en büyük pazar payını kapsayacak şekilde seçilmiştir. Anket ile Türkiye’de hazır giyim perakendecilerinin nasıl bir tedarik zincirini yönettikleri ve yönetirken hangi verileri kullandıkları, verileri nasıl sağladıklarını öğrenmek amaçlanmıştır.

SORU 1.

İşletmenizin bir pazar fırsatını algılayıp bunu bir ürüne dönüştürerek pazara sürmesi ne kadar zaman alıyor?

Ankete katılan hazır giyim firmalarının hiç biri pazar fırsatlarına 2-3 hafta gibi kısa bir sürede cevap verememekte, firmaların ortalama cevap süresi 4 haftayı bulmaktadır. Tekstil üretimi çeşitliliği ve kapasitesi bakımından gelişmiş bir konumda olan ülkemizde bu sürenin daha kısa olması beklenirdi, ancak Türkiye’de henüz Benetton ya da Zara modelinde olduğu gibi güvene dayalı güçlü bir üretici-perakendeci ilişkisi oluşmamıştır.



Şekil 5.1 : “İşletmenizin bir pazar fırsatını algılayıp bunu bir ürüne dönüştürerek pazara sürmesi ne kadar zaman alıyor?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları.

SORU 2.

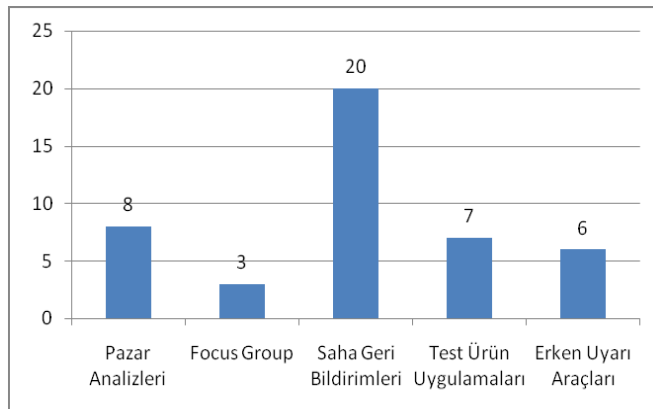
Pazar fırsatlarını algılayıp ürünlere dönüştüren ekiplerin kompozisyonu nasıl, kimlerden oluşuyor?

Bu soruya verilen cevapların tümünde pazar fırsatlarını algılama ve yeni ürün geliştirme sürecinde ana görev tasarım bölümlerine verilmiş, ancak ankete katılan firmaların 12'si tasarım bölümüne ilave olarak ürün yönetimi ve satın alma departmanlarını da sürece dâhil etmişlerdir. Pazar fırsatını algılama ve ürüne dönüştürme sürecinin sadece tasarım bölümünde olduğu firmalar daha çok moda ürünleri satan, devir hızı düşük ancak pazar birim fiyat ortalamasından yüksek fiyatlarla satış yapan firmalardır. (Örn.Vakko, Roman, İpekyol vs.)

SORU 3.

Pazar fırsatlarını erken algılamak için nasıl bir yapılanmanız var, hangi araçları kullanıyorsunuz? (Bu soruda birden fazla cevap seçilebilir.)

Ankete katılan firmaların tümü sahadan gelen bilgileri fırsatları algılamak için araç olarak kullanmaktadır, bunun yanında firmaların 7'si test ürün uygulamaları yapmakta. Test ürün uygulamasının Türkiye'de henüz yeterince kullanılmadığı sonucunu buradan çıkartabiliriz. Focus grup uygulaması yapan firmaların hepsi test ürün uygulaması da yapmaktadır, bu aşamada firmaların focus grup uygulaması ve diğer araçlar ile çıkardıkları sonuçları piyasa koşullarında test ettiklerini söyleyebiliriz.



Şekil 5.2 : “Pazar fırsatlarını erken algılamak için nasıl bir yapılanmanız var, hangi araçları kullanıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar.

SORU 4.

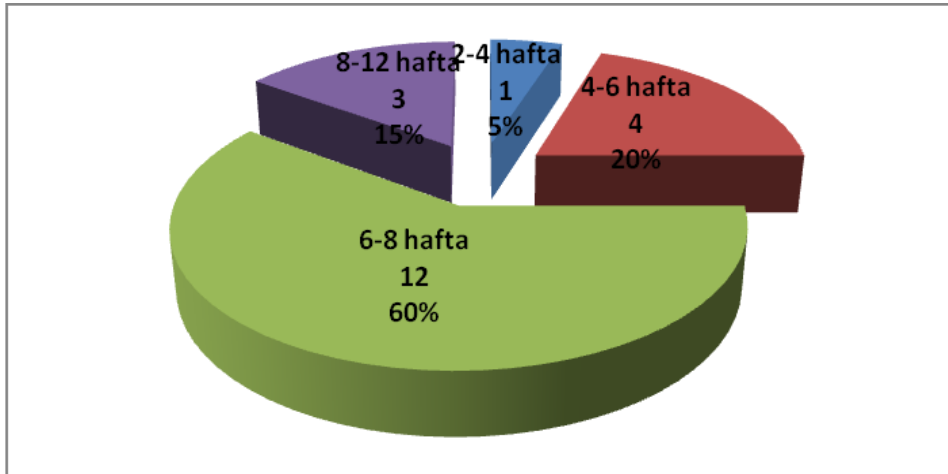
Pazarın talep değişimlerini karşılamak adına kullandığınız yöntemler var mı? (geciktirilmiş üretim vs.)

Pazarın talep değişimini karşılamak üzere ankete katılan tüm firmaların kullandığı birinci yöntem farklı adlar vermiş olsalar da OTB (Open To Buy) yönetimi olmuştur, bu şekilde firmalar bütçelerinin bir kısmını siparişe dönüştürmeden beklemekte ve sezon içinde doğacak talep değişimlerine karşı önlem almış olmaktadır. Ankete katılan 20 firmadan 11'i geciktirilmiş üretim metodu ile talep değişimlerine karşı önlem almakta ancak burada hiçbir firmanın yöntemi bir diğerine uymamaktadır. Firmaların bir kısmı ham kumaşta kalarak yeni modellere dönüştürmek için beklerken, bir kısım firma örneğin tişört haline kadar getirip boyamadan ve baskı yapmadan beklemektedir. Tedarikçiklerinin bu konuda firmalara yardımcı oldukları, belirli miktarlarda yarı mamul stok bulundurmayı kabul ettikleri de belirtilmiştir.

SORU 5.

Yurt içi tedarik süreniz ortalama ne kadardır?

Ürün grupları içersinde değişiklik gösterse de firmalar yurt içi tedarik sürelerini 6-8 haftada tutmuşlardır. Kullanılan kumaşın özellikleri, kumaşın Türkiye'de bulunup bulunamaması ve model detayı yurt içi tedarik süresini üzerinde etkili olmaktadır.

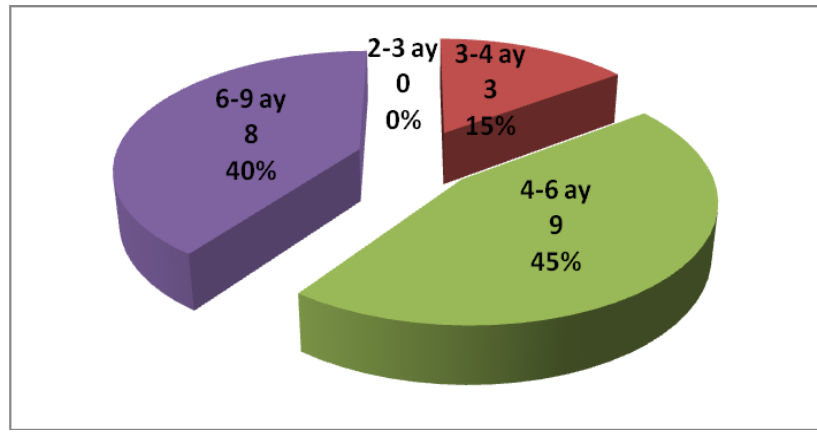


Şekil 5.3 : “Yurt içi tedarik süreniz ortalama ne kadardır?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları.

SORU 6.

Yurt dışı tedarik süreniz, (yol dahil) ortalama ne kadardır?

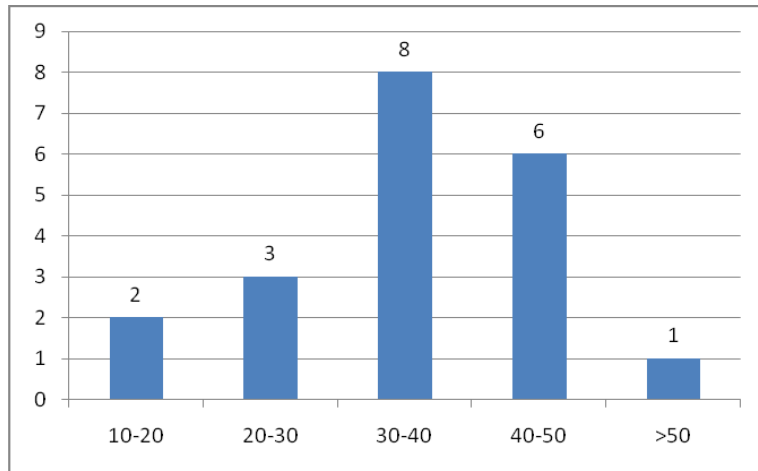
Firmaların yurt dışı tedarik süreleri ortalama 5-7 ay gibi bir zamanı almaktadır, bu süreye tasarım ve yurt içi ikmal süreleri eklendiğinde süre 8-9 aya çıkmaktadır. Hızlı değişen moda sektöründe bu kadar uzun zaman önce tasarım yapmak ve ürün üretmek oldukça risklidir, bu sebeple firmalar yurt dışı siparişlerini mümkün olduğunca satışına inandıkları temel ürünlere ve Türkiye’de üretilmesi zor ya da pahalı modellere vermektedirler.



Şekil 5.4 : “Yurt dışı tedarik süreniz, (yol dahil) ortalama ne kadardır?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları.

SORU 7.

2010 yılında kaç farklı tedarikçi ile çalıştınız?

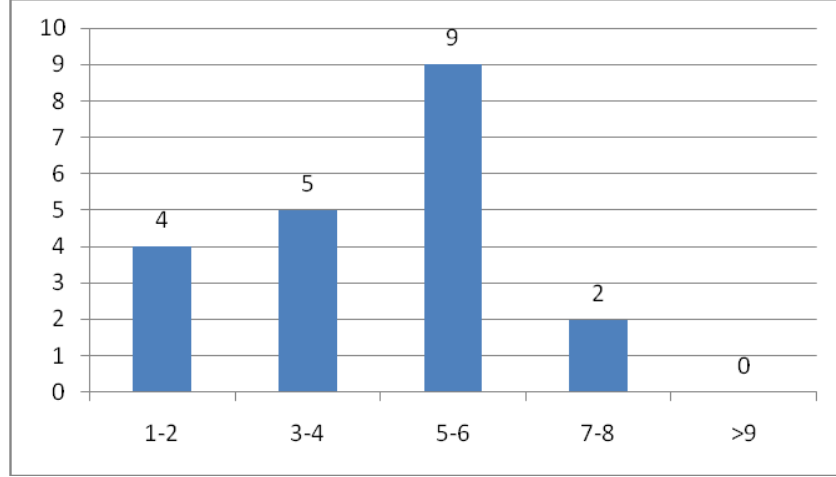


Şekil 5.5 : “2010 yılında kaç farklı tedarikçi ile çalıştınız?” sorusuna verilen yanıtlar.

SORU 8.

2010 yılında kaç farklı ülkeden tedarikçi ile çalıştınız?

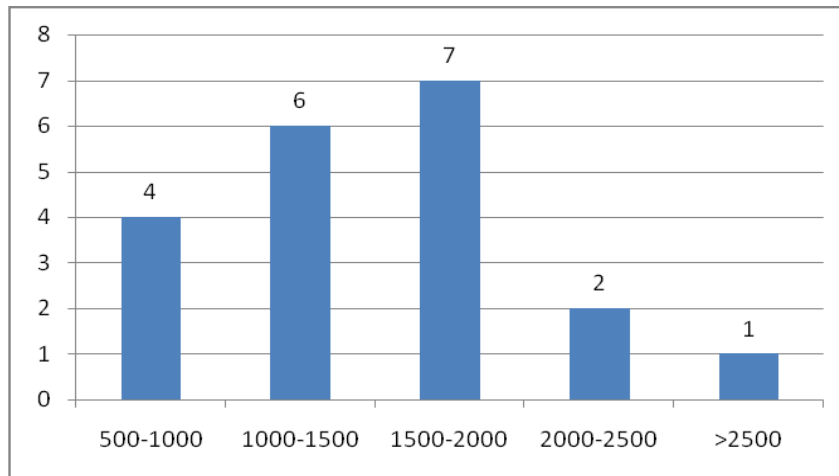
Hazır giyim perakendecilerinin başlıca yurt dışı tedarikçileri Bangladeş, Sri Lanka, Hindistan, Pakistan, Çin, Nepal, Burma (Myanmar) ve Mısır'dandır.



Şekil 5.6 : “2010 yılında kaç farklı ülkeden tedarikçi ile çalıştınız?” sorusuna verilen yanıtlar.

SORU 9.

2010 yılında sezonda ortalama kaç farklı model tedarik ettiniz?



Şekil 5.7 : “2010 yılında sezonda ortalama kaç farklı model tedarik ettiniz?” sorusuna verilen yanıtlar.

SORU 10.

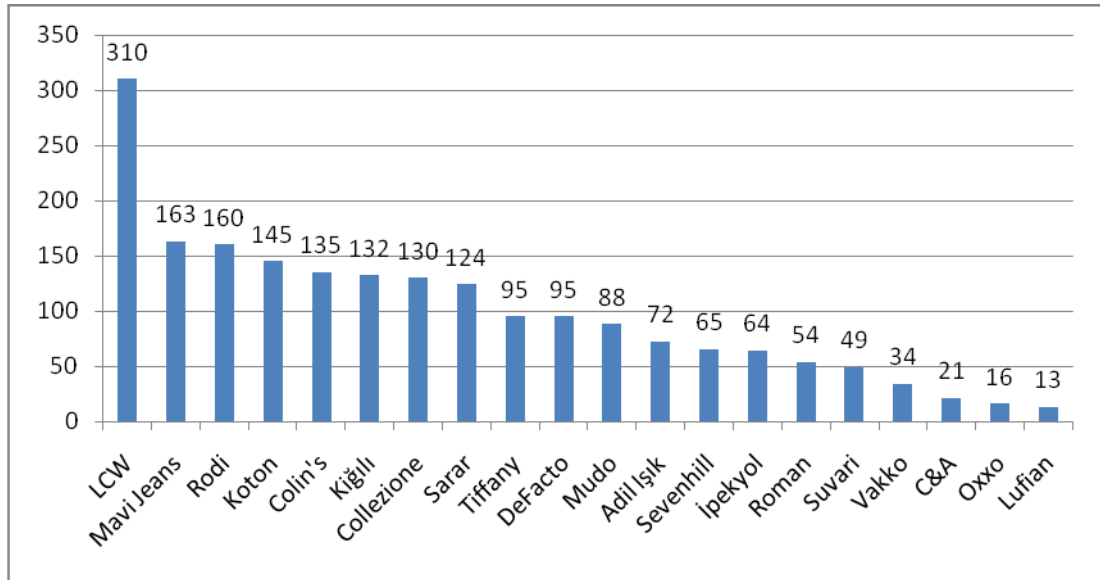
Türkiye içinde birden fazla dağıtım merkezi kullanıyor musunuz?

Ankete katılan firmalardan hiç biri yurt içinde birden fazla dağıtım merkezi kullanmamakta, sadece LC Waikiki firması bayram gibi özel günlerde bölge dağıtım merkezi kullandığını belirtmiştir. Firmaların tümü yerleşik tek bir dağıtım merkezi kullanmaktadır.

SORU 11.

Türkiye’de kaç mağazanız bulunmaktadır?

7., 8., 9.ve 10. Soruların cevaplarını bu soruda özetlersek; ankete katılan hazır giyim firmaları yurt içinden ve yurt dışından ortalama 40 farklı tedarikçiden aldıkları 1500-2000 farklı modeli tek bir dağıtım merkezi kullanarak ülke genelinde 100-150 mağazada satışa sunmaktadırlar.

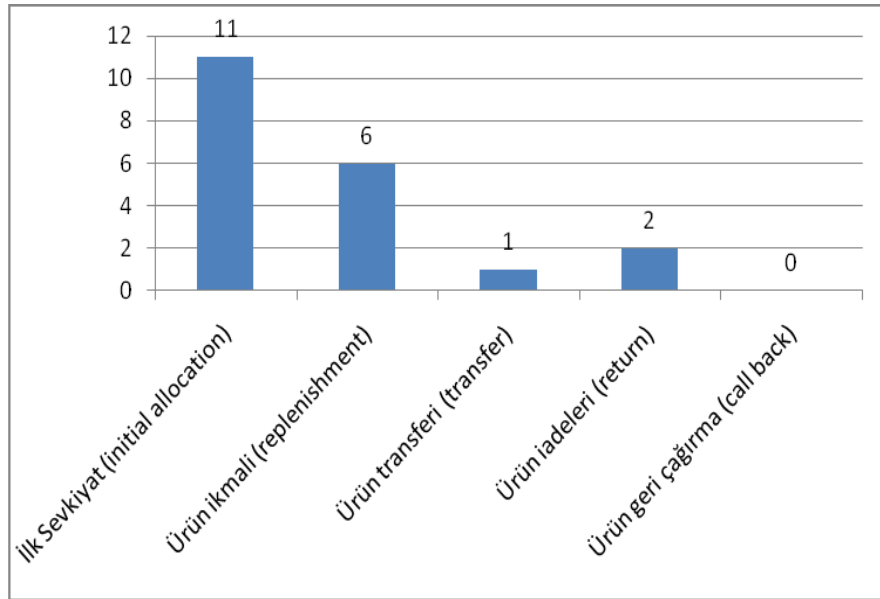


Şekil 5.8 : “Türkiye’de kaç mağazanız bulunmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlar.

SORU 12.

Size hazır giyim sektöründe dağıtım merkezi ile mağaza arasındaki ürün hareketleri içerisinde en önemli husus aşağıdakilerden hangisidir?

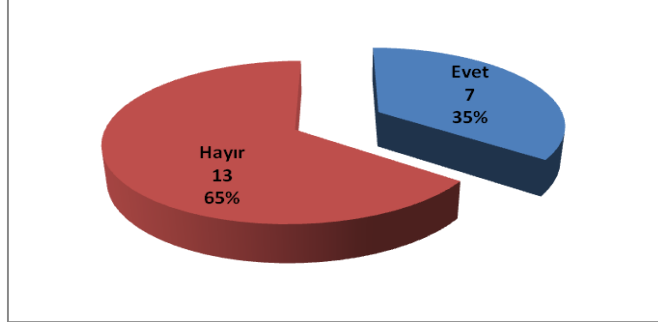
Bir önceki soruda yapılan çıkarıma bağlı olarak bu soruya katılımcılar için ürün hareketleri içerisinde en önemli husus olarak ilk sevkiyatı göstermektedirler. Burada perakendecilerin ilk sevkiyat ile kastettikleri depoya gelen ürünün doğru zamanda, doğru mağazaya sevkiyatıdır. Ürün yanlış yere ve/veya yanlış zamanda sevk edilmesi halinde ürün satışı istenilen devir hızına çıkamayacak ve yeterince karlı olmayacaktır.



Şekil 5.9 : “Size hazır giyim sektöründe dağıtım merkezi ile mağaza arasındaki ürün hareketleri içerisinde en önemli husus aşağıdakilerden hangisidir?” sorusuna verilen yanıtlar.

SORU 13.

İşletmenizin kendi adına internet satışı var mı?

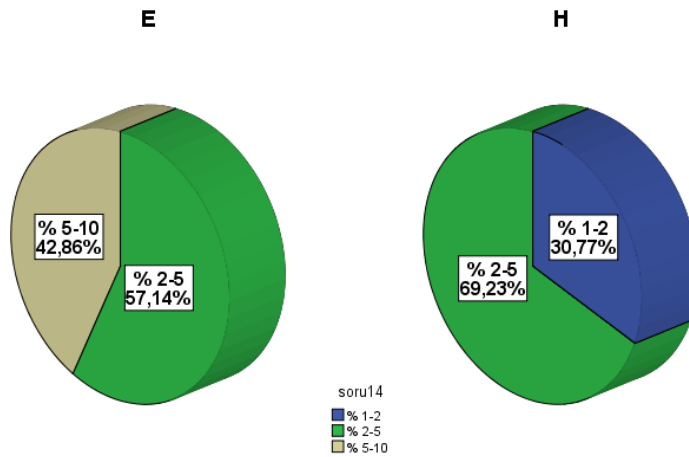


Şekil 5.10 : “İşletmenizin kendi adına internet satışı var mı?” sorusuna verilen yanıtlar ve oranları.

SORU 14.

Önümüzdeki 5 yıl içinde satışlarınızın ne kadarını internet üzerinden yapmayı planlıyorsunuz?

Ankete katılan şu an kendi adına internet satışı olmayan 13 firmanın hiç biri gelecek 5 yılda internet satış kanalının, toplam satışlarının %5—10’unu gerçekleştireceğine inanmıyor. Şu an internet satışı bulunan 7 firmada gelecek 5 yılda internet satış kanalının, toplam satışlarının %1—2’sinden fazlasını gerçekleştireceğine inanıyor.



Şekil 5.11 : “Önümüzdeki 5 yıl içinde satışlarınızın ne kadarını internet üzerinden yapmayı planlıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtların oranı.

SORU 15.

Sizece internet üzerinden satışta hazır giyim perakendecisi için karşılaşılan/ karşılaşılabilecek en büyük sorun nedir?

Anket sonuçlarına göre hazır giyim firmalarının internet üzerinden satışta geri dönüşleri yönetmek, sürdürülebilir bir sevkiyat modelini oluşturmak ve uygulamak konusunda kaygıları olduğu ortaya çıkmıştır. İnternet üzerinden satışı olan firmaların hiç birinin satış ve sevkiyat modeli diğeri ile örtüşmemektedir, her firma kendi iç dinamikleri ve yapısına uygun bir modeli uygulamaya koymuştur.

SORU 16.

Sizece internet üzerinden satışta hazır giyim perakendecisi için en büyük avantaj nedir?

Anket sonuçlarına göre internet üzerinden satış firmalara iki önemli avantaj ortaya çıkarmıştır, birincisi mağazada sıkça karşılaşılan çeşit ve beden bulunurluğu sorununun azaltılmasıdır, ikinci olarak da gerek mağaza yeri gerekse müşteri profili olarak yeni müşterilere alışveriş olanağı sağlanmasıdır.

SORU 17.

Yeni ürünlerin pazar testlerini yaparken nasıl bir metot kullanıyorsunuz?

Ankete katılan firmaların %35'i (7 firma) test ürünleri ile müşterilerin ürün ve fiyat beklentilerini sezon içinde belirlemeye çalışmaktadır. Test ürün uygulamasını kullanan firmaların hepsi belirli mağazalarda az adetli ürünler ile renk ya da model bazında fiyat aralıklarını test etmek yoluyla sonuçlar çıkarma yoluna gitmektedirler. Çıkan sonuçlara göre içinde buldukları sezon ya da gelecek sezonlar için ürün tasarımları yapmaktadırlar.

SORU 18.

Yeni ürünlerin satış tahminleri konusunda izlediğiniz yöntemler nelerdir?

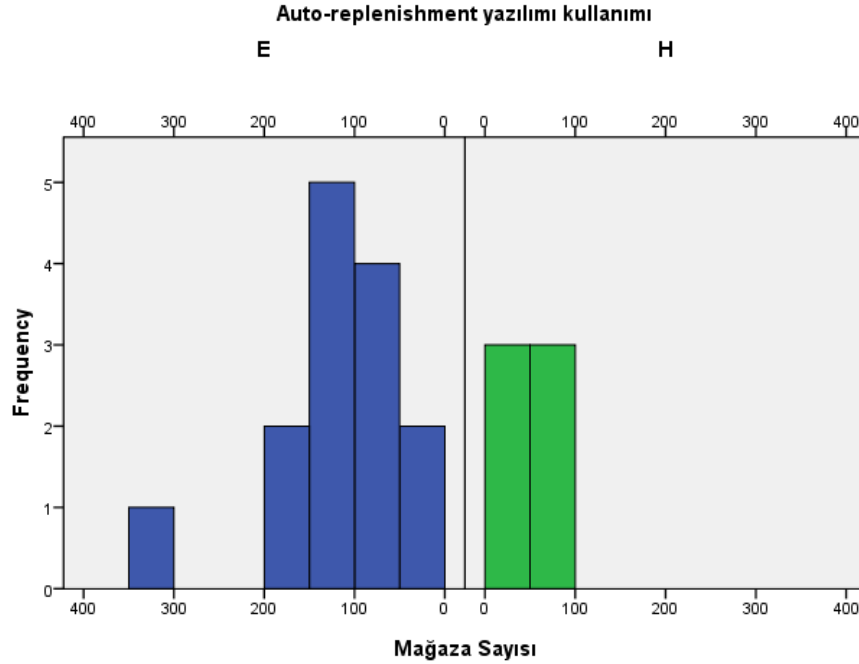
Yeni ürünlerin satış tahminleri konusunda firmalar benzer ürün analizleri ve klasman yaşam eğrilerini gibi analitik yöntemleri kullanmaktadırlar, ancak hala bilgiye dayalı tahmin yöntemlerine de sıkça başvurulmaktadır.

SORU 19.

Dağıtım planlaması ve ürün ikmal için herhangi bir özelleşmiş yazılım kullanıyor musunuz?

(Auto-replenishment)

Ankete katılan firmaların %70'i (14 firma) bir otomatik ürün dağıtım sistemi kullandığını belirtti, firmanın mağaza sayısı arttıkça firmaların ürün ikmalini destekleyecek yazılım ihtiyaçlarının arttığı görülmektedir. Aşağıdaki grafikte otomatik ürün ikmal yazılımı kullanan ve kullanmayan firmaların mağaza adetleri frekansları görülmektedir. 100 mağaza sayısının üstünde otomatik ürün dağıtım sistemi kullanmayan katılımcı yoktur.

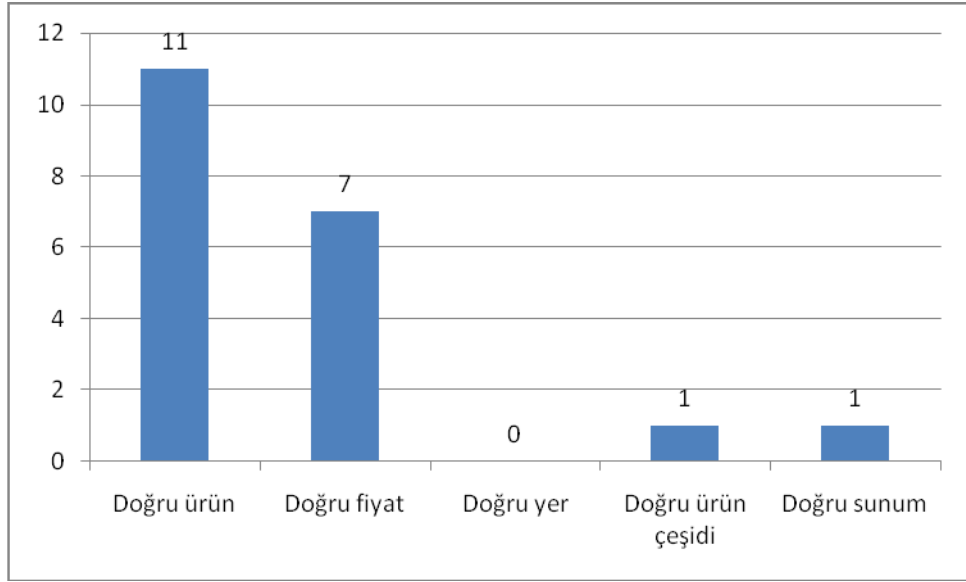


Şekil 5.12 : Otomatik ürün ikmal yazılımı kullanan ve kullanmayan firmaların mağaza adetleri frekansları.

SORU 20.

Şirketiniz aşağıdakilerden hangisine ilk olarak odaklanmaktadır?

Ankete katılan hazır giyim perakendecilerinin %90'ı doğru ürün ve fiyat'a odaklanmaktadır. Ürün çeşidi, doğru yer ve doğru sunum henüz Türk hazır giyim perakendecilerinin gündemine girmemiştir. Bunun sebebi olarak hazır giyim perakendeciliğinin hala asıl rekabeti açık pazar ile yaptığını ve müşterileri fiyat odaklı rekabet ile elinde tuttuğunu gösterebiliriz.



Şekil 5.13 : “Şirketiniz aşağıdakilerden hangisine ilk olarak odaklanmaktadır?” sorusuna verilen yanıtlar.

5.2 ANKET BULGULARI İLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

Yapılan anket çalışması Türkiye’de hazır giyim perakendeciliğinin genel görünümünü yansıtmıştır. Anket çalışmasından çeşitli bulgular elde edilmiştir. Anket çalışması Türkiye’de hazır giyim perakendecilerinin nasıl bir tedarik zincirini yönettiklerini, yönetirken hangi verileri kullandıklarını ve verileri nasıl sağladıklarını ortaya koymuştur. Örneğin ankete katılan hazır giyim firmalarının hiç birinin pazar fırsatlarına 2-3 hafta gibi kısa bir sürede cevap verememekte olduğu ortaya çıkmıştır. Firmaların ortalama cevap sürelerinin 4 haftayı bulduğu tespit edilmiştir. Anket bulgularına göre firmalar pazar fırsatlarını algılama ve yeni ürün geliştirme sürecinde ana görevi tasarım

bölümlerine vermektedirler. Bununla birlikte tasarım bölümlerine ilave olarak ürün yönetimi ve satın alma departmanlarını da sürece dahil eden firmalar bulunmaktadır. Pazar fırsatını algılama ve ürüne dönüştürme sürecinin sadece tasarım bölümünde olduğu firmaların daha çok moda ürünleri satan, devir hızı düşük ancak pazar birim fiyat ortalamasından yüksek fiyatla satış yapan firmalar olduğu ortaya çıkmıştır. Anket bulguları firmaların tümünün sahadan gelen bilgileri fırsatları algılamak için araç olarak kullandıklarını göstermiştir. Yine bulgular, Türkiye’de test ürün uygulamasının henüz yeterince kullanılmadığını ortaya koymuştur.

Ankete katılan firmaların tümünün pazarın talep değişimini karşılamak adına birinci yöntem olarak OTB yöntemini kullandığı ortaya çıkmıştır. Ankete katılan firmaların yaklaşık yarısının da talep değişimlerine karşı geciktirilmiş üretim metodu ile önlem almakta olduğu anlaşılmıştır.

Anket bulguları, ürün grupları itibariyle değişiklik gösterse de firmaların yurt içi tedarik sürelerini 6-8 haftada tuttuklarını göstermiştir. Ankete katılan firmaların yüzde 60’ı bu yönde bildirimde bulunmuşlardır. Yurt içi tedarik sürelerini 4-6 hafta tutan firmaların oranı %20, 8-12 hafta tutanların ise %15 çıkmıştır. Firmaların yurt dışı tedarik sürelerinin ise ortalama 5-7 ay gibi bir zamanı aldığı, bu süreye tasarım ve yurt içi ikmal süreleri eklendiğinde sürenin 8-9 aya çıktığı belirlenmiştir.

Ankete katılan firmaların 2010 yılında çalıştıkları farklı tedarikçi sayısının 30-40 aralığında en yüksek frekans yoğunluğuna ulaştığı görülmüştür. Bunu 40-50 arası farklı tedarikçi ile çalışılan yoğunluk takip etmiştir. Ankete katılan firmaların 2010 yılında yurt dışından çalıştıkları tedarikçilerin ülke adetleri ise 5-6 aralığında en yüksek frekans yoğunluğuna sahip olmuştur. Bunu sırasıyla 3-4 ülke aralığı ile 1-2 ülke aralığı takip etmiştir.

Anket bulguları, 2010 yılında sezonda tedarik edilen farklı model adedinin 1500-2000 aralığında en yüksek frekans yoğunluğuna ulaştığını göstermiştir. Bunu 1000-1500 aralığındaki yoğunluk takip etmiştir.

Sonuçlar göstermiştir ki, ankete katılan firmalardan hiç biri yurt içinde birden fazla dağıtım merkezi kullanmamakta, bunun yerine yerleşik tek bir dağıtım merkezi

kullanmayı tercih etmektedirler. Ankete katılan hazır giyim firmalarının yurt içinden ve yurt dışından ortalama 40 farklı tedarikçiden aldıkları 1500-2000 farklı modeli tek bir dağıtım merkezi kullanarak ülke genelinde 100-150 mağazada satışa sundukları ortaya çıkmıştır.

Anket sonuçları, ankete katılan firmalardan LCW'nin Türkiye'de en fazla mağazaya sahip firma (310 mağaza ile) olduğunu ortaya koymuştur. Onu, 163 mağaza ile Mavi Jeans ve 160 mağaza ile Rodi takip etmiştir.

Ankete katılan firmalar, hazır giyim sektöründe dağıtım merkezi ile mağaza arasındaki ürün hareketlerinin içerisinde en önemli hususun ne olduğu ile ilgili soruya en çok ilk sevkiyat diye yanıt vermişlerdir. Firmaların ilk sevkiyattan sonra en fazla önem attıkları hususu da ürün ikmali oluşturmuştur.

Ankete katılan firmalardan %65'inde kendi adlarına internet satışı yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Ankete katılan firmaların internet üzerinden satışta karşılaşılan/karşılaşılacak en büyük sorun olarak geri dönüşleri yönetmek, sürdürülebilir bir sevkiyat modelini oluşturmak ve uygulamak kaygıları olduğu saptanmıştır. İnternet üzerinden satışın hazır giyim perakendecisine sağladığı en büyük avantajları ise mağazada sıkça karşılaşılan çeşit ve beden bulunurluk sorununu azaltması ve gerek mağaza yeri gerekse müşteri profili olarak yeni müşterilere alışveriş olanağı sağlaması olduğu belirtilmiştir.

Ankete katılan firmaların yüzde 40'ının test ürünleri ile müşterilerin ürün ve fiyat beklentilerini sezon içinde belirlemeye çalıştıkları tespit edilmiştir.

Anket bulguları, ankete katılan firmaların yüzde 70'inin bir otomatik ürün dağıtım sistemi kullandıklarını ortaya koymuştur. Mağaza sayısı arttıkça bu tip sistemlere ihtiyaç artmaktadır.

En son olarak ankete katılan firmalarda ilk olarak doğru ürün ve fiyata odaklanıldığı ortaya çıkmıştır. Türk perakendecilerin diğer bazı konulara odaklanma kabiliyetlerinin ise henüz gelişmediği, çünkü bu konularda tecrübelerinin sığ olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de hazır giyim pazarı müşteri beklentilerindeki değişimler, ekonomik krizler, bayilerin bir disiplin altına alınmaması gibi nedenlerle ve alışveriş merkezlerinin sayısının artması ile organize hazır giyim perakendeciliğine doğru bir yönelim göstermiştir. Türkiye’de organize hazır giyim perakendeciliği son 15 yılda gelişmiştir.

Yabancı firmaların da Türkiye pazarına girmesi ile rekabet kızışmıştır. Yabancı firmalarla rekabet edebilmek için yerli firmalar kendilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Yerli firmalar yabancı firmaların tedarik zincirlerinin güçlülüğü karşısında onlarınine benzer tedarik zinciri prensiplerine sarılmaya başlamışlardır. Yerli firmalar ürün geliştirmeye de daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Çünkü hazır giyim pazarında tüketici talepleri modanın da etkisiyle daha sık değişir olmuştur. ‘Hızlı moda’ kavramı ve bunun yeni gerekleri yerli firmaları hızlı düşünmeye ve hareket etmeye zorlamıştır. Böylece yerli firmalar ürünlerini kısa bir süre içinde geliştirme, üretme ve sergilemenin yollarını araştırmaya ve bulmaya başlamışlardır.

Son yıllarda tüketicilerin fiyatlara duyarlılığı artmıştır. Rekabetin giderek kızışması ürünlerin fiyatlarının aşağıya çekilmesine neden olmuştur. Bu durumda perakendeciler düşük maliyetli üretimin yollarını aramaya başlamışlardır. Fakat anlamışlardır ki bunu ancak ürünlerin üretildiği birbirine uzak noktalardan, ürünlerin satıldığı mağazalara etkin bir şekilde dağıtma becerisiyle birleştirdiklerinde başarabileceklerdir.

Perakendeciler tedarik zincirlerinin en önemli noktasındadırlar. Perakendeciler üretim ile tüketimin arasında yer alırlar. Hazır giyim perakendecileri yoğun rekabete ayak uydurabilmek zorundadırlar. Bunun için de tedarik sistemlerinin verimliliğini ve etkinliğini bir daha gözden geçirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Abernathy, W.J., Clark, K. and Kantrow, A. (1983). *Industrial Renaissance: Producing a competitive future for America*. New York: Basic Books.

Abernathy, F.H., Dunlop, J.T., Hammond, J.H. and Weil, D. (1999). *A Stitch in Time*. New York: Oxford University Press.

Alderson, W. (1957). *Marketing Behaviour and Executive Action*. New York: Richard D Irwin.

Chimura, N. (2001). *Sengo Fashion Story (Post War Fashion Story)*. Tokyo: Heibonsha.

Christopher, M. and Peck, H. (1998). Fashion logistics, in (eds) J Fernie and L Sparks, *Logistics and Retail Management*, Kogan Page, London.

Christopher, M. (1997). *Marketing Logistics*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*. 2nd edn, London: Financial Times.

Christopher, M. and Peck, H. (2003). *Marketing Logistics*. 2nd edn, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Deshpande, R. (ed) (1999). *Developing a Market Orientation*. Sage Publishing, CA

Dicken, P. (1998). *Global Shift – Transforming the world economy*. 3rd edn, London: Paul Chapman Publishing.

Dickerson, K. (1995). *Textiles and Apparel in the Global Economy*. New Jersey: Prentice Hall.

Fernie, J. (1990). *Retail Distribution Management*. Kogan Page, London.

Fernie, J. (1998). Relationships in the supply chain, in (eds) J Fernie and L Sparks, *Logistics and Retail Management*, Kogan Page, London.

Fernie, J. and Sparks, L. (1998). *Logistics and Retail Management*. Kogan Page, London.

Fernie, J. and Sparks, L. (2004). *Logistics and Retail Management*. 2nd edn, Kogan Page, London.

Fisher, M.L., Raman, A. and McClelland, A.S. (1999). *Supply Chain Management at World Co., Ltd.*, Tokyo: World Co., Ltd.

- Grant, R. M. (1991). Analysing resources and capabilities, in (ed) R M Grant, *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, techniques and applications*, Oxford: Basil Blackwell.
- Gustafsson, K., Jönson, G., Smith, D. and Sparks, L. (2006). *Retailing Logistics and Fresh Food Packaging*. Kogan Page, London.
- Harrison, A. and Van Hoek, R. (2002). *Logistics Management and Strategy*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Hines, T. (2001). From analogue to digital supply chain: implications for fashion marketing, in (eds) P Hines and M Bruce, *Fashion Marketing, Contemporary Issues*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hunter, A. (1990). *Quick Response in apparel manufacturing: A survey of the American scene*. Manchester: The Textile Institute.
- Inagaki, K. (2003). *Italia no Kigyouka Network (Entrepreneurs' Networking in Italy)*. Tokyo: Hakuto-Shobo.
- Itami, H. (1999). *Ba no Dynamism (The Dynamics of Shared Space and Atmosphere)*. Tokyo: NTT Publishing.
- Jackson, T. (2001). The process of fashion trend development leading to a season, in (eds) T Hines and M Bruce, *Fashion Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Oxford: University of Chicago Press.
- Langabeer, J. and Rose, J. (2002). *Creating Demand Driven Supply Chains*. Oxford: Chandos.
- Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York: McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
- Lowson, B., King, R. and Hunter, A. (1999). *Quick Response: Managing supply chain to meet consumer demand*. New York: John Wiley & Sons.
- Lowson, B. (1998) *Quick Response for Small and Medium-sized Enterprises: A feasibility study*. Manchester: The Textile Institute.
- Lowson, R. H. (2002). *Strategic Operations Management: The new competitive advantage*. London: Routledge.
- McGee, J. and Johnson, G. (eds) (1987). *Retail Strategies in the UK*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Nukata, H. (1998), *Sangyo Shuseki ni Okeru Bungyo no Jyunansa* (Flexible division of labour in industrial agglomerations), in (eds) H Itami, S Matushima and T Kitsukawa, *Sangyo Shuseki no Honshitsu (The Essence of the Industrial Agglomeration)*, Yuhikaku, Tokyo.
- Ogawa, H. (1998). *Italia no Chusho Kigyo (SMEs in Italy)*. Tokyo: JETRO.
- Ogawa, S. (2000a). *Innovation no Hasei Genri (The Process of Innovation)*. Tokyo: Chikura Shobo.
- Ogawa, S. (2000b). *Demand Chain Keiei (Demand Chain Management)*. Tokyo: Nippon Keizai Shimbunsha.
- Okamoto, Y. (1994). *Italia no Chusho Kigyo Senryaku (SMEs' Strategies in Italy)*. Tokyo: Mita Shuppan Kai.
- Penrose, E. T. (1955). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Pine II, B. J. (1993). *Mass customization*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm, in (ed) R Lamb, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schnaars, S. P. (1994). *Managing Imitation Strategies*. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sparks, L. (1998). The retail logistics transformation, in (eds) J Fernie and L Sparks, *Logistics and Retail Management*, Kogan Page, London.
- Stalk, G. Jr. and Hout, T. M. (1990). *Competing Against Time*. New York: Free Press.
- Stern, L., El-Ansary, A. and Coughalan, A. (1996). *Marketing Channels*. 5th edn, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Tamura M. (1996). *Marketing Ryoku (The Power of Marketing)*. Tokyo: Chikura Shobo.
- Tamura M. (2001). *Ryutsu Genri (Principles of Marketing and Distribution)*. Tokyo: Chikura Shobo.

Von Hippel, E. A. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Womack, J. P. and Jones, D. T. (2005). *Lean Solutions*. London: Simon and Schuster.

Womack, J. P., Jones, D. and Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World: The story of lean production*. New York: Harper-Collins.

Yamashita, Y. (1998). *Discounter no Seisui* (The rise and fall of discount stores), in (eds) H Itami, T Kagono, M Miyamoto and S Yonekura, *Innovation to Gijutsu Chikuseki (Innovation and Technology Accumulation)*, Yuhikaku, Tokyo.

Süreli yayınlar

Azuma, N. (2002). “Pronto Moda Tokyo style – emergence of collection-free street fashion and the Tokyo–Seoul connection”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **30**, (3), pp 137–44.

Azuma, N. and Fernie, J. (2003). “The changing nature of Japanese fashion: can Quick Response improve supply chain efficiency?”. *European Journal of Marketing*, **38** (7), pp 790–808.

Barney, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, **17**, (1), pp 99–120.

Bucklin, L. P. (1965). “Postponement, speculation, and structure of distribution channels”. *Journal of Marketing Research*, **2**, (1).

Camuffo, A., Romano, P. and Vinelli, A. (2001). “Back to the future: Benetton transforms its global network”. *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp 46–52.

Aldridge, D. and Harrison, A. (2000). “Implementing Agile Methods in Retail Supply Chains: a scenario for the future”. *International Journal of Agile Manufacturing*, **3**, (2), pp 37–44.

Carter, C. R. and Ellram, L. M. (1998). “Reverse logistics : a review of the literature and framework for future investigation”. *Journal of Business Logistics*, **19**, (1), pp 85–102.

Chandra, C. and Kumar, S. (2000). “Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change?”. *Industrial Management & Data Systems*, **100**, (3), pp 100–113.

Christopher, M. and Juttner, U. (2000). “Achieving supply chain excellence: the role of relationship management”. *International Journal of Logistics: Research & Application*, **3**, (1), pp 5–23.

Day, G. (1994). “The capabilities of market-driven organizations”. *Journal of Marketing*, **58**, pp 37–52.

De Toni, A. and Nassimbeni, G. (1995). “Supply networks: Genesis, stability and logistics implications. A comparative analysis of two districts”. *International Journal of Management Science*, **23**, (4), pp 403–18.

Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster Jr, F. E. (1993). “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms; a quadrad analysis”. *Journal of Marketing*, **57**, pp 23–37.

- Dosi, G. (1982). "Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change". *Research Policy*, **11**, (3), pp 147–62.
- Elg, U. (2003). "Retail market orientation: a preliminary framework". *International Journal of Retail & Distribution Management*, **31**, (2), pp 107–17.
- Fernie, J. (1994). "Quick Response: an international perspective". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **24**, (6), pp 38–46.
- Forza, C. and Vinelli, A. (1996). "An analytical scheme for the change of the apparel design process towards quick response". *International Journal of Clothing Science and Technology*, **8**, (4), pp 28–43.
- Forza, C. and Vinelli, A. (1997). "Quick Response in the textile–apparel industry and the support of information Technologies". *Integrated Manufacturing Systems*, **8**, (3), pp 125–36.
- Forza, C. and Vinelli, A. (2000). "Time compression in production and distribution within the textile–apparel chain". *Integrated Manufacturing Systems*, **11**, (2), pp 138–46.
- Giunipero, L. C., Fiorito, S. S., Percy, D. H. and Dandeo, L. (2001). "The impact of vendor incentives on Quick Response". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, **11**, (4), pp 359–76.
- Gunston, R. and Harding, P. (1986). "Quick Response: US and UK experiences". *Textile Outlook International*, **10**, pp 43–51.
- Jaworski, B. and Kohli, A. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, **57**, pp 53–70.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, **54**, pp 1–18.
- Laseter, T., Houston, P., Ching, A., Byrne, S., Turner, M. and Devendran, A. (2000). "The last mile to nowhere". *Strategy & Business*, (20), September.
- Lewis, B. R. and Hawkesley, A. W. (1990). "Gaining a competitive advantage in fashion retailing". *International Journal of Retail & Distribution Management*, **18**, (4), pp 21–32.
- Mahoney, J. T. and Pandian, J. R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, **13**, (5), pp 363–80.

- Mason-Jones, R., Naylor, B. and Towill, D. R. (2000). "Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace". *International Journal of Production Research*, **38**, (17), pp 4061–70.
- Maximov, J. and Gottschilich, H. (1993). "Time-cost-quality leadership". *International Journal of Retail & Distribution Management*, **21**, (4), pp 3–12.
- Meijboom, B. (1999). "Production-to-order and international operations: a case study in the clothing industry". *International Journal of Operations & Production Management*, **19**, (5/6), pp 602–19.
- Minami, C. (2003). *Fashion Business no Ronri – ZARA ni Miru Speed no Keizai* (The logic in the fashion business – the impact of economies of speed from ZARA experiences), *Ryutsu Kenkyu*, June, pp 31–42.
- Montgomery, C. A. and Wernerfelt, J. M. (1988). "Diversification, Ricardian rents and Tobins Q". *Rand Journal of Economics*, **19**, pp 623–32.
- Narver, J. and Slater, S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, **54**, pp 20–35.
- Naylor, J., Naim, M. and Berry, D. (1999). "Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain". *International Journal of Production Economics*, **62**, (1/2), pp 107–18.
- Pelham, A. J. (1997). "Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation". *Journal of Business and Industrial Marketing*, **12**, (5), pp 276–96.
- Riddle, E. J., Bradbard, D. A., Thomas, J. B. and Kincade, D. H. (1999). "The role of electronic data interchange in Quick Response". *Journal of Fashion Marketing and Management*, **3**, (2), pp 133–46.
- Ring, L. J. and Tigert, D. J. (2001). "Viewpoint: the decline and fall of internet grocery retailers". *International Journal of Retail & Distribution Management*, **29**, (6), pp 266–73.
- Slater, S. and Narver, J. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, **59**, pp 63–74.
- Slater, S. and Narver, J. (1999). "Research notes and communications: marketoriented is more than being customer-led". *Strategic Management Journal*, **20**, pp 1165–68.
- Towill, D. and Christopher, M. (2002). "The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile?". *International Journal of Logistics*, **5**, (3), pp 299–309.

Walters, D. and Rainbird, M. (2004). "The demand chain as an integral component of the value chain". *Journal of Consumer Marketing*, **21**, (7), pp 465–75.

Walters, D. (2006b). "Demand chain effectiveness – supply chain efficiencies". *Journal of Enterprise Information*, **19**, pp 246–51.

Weerawardena, J. (2003). "Exploring the role of market learning capability in competitive advantage". *European Journal of Marketing*, **37**, (3/4), pp 407–29.

Whiteoak, P. (1994). "The realities of quick response in the grocery sector: a supplier viewpoint". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **29**, (7/8), pp 508–19.

Yahagi, T. (2001). "Chain Store no Seiki ha Owattanoka (Has the chain store age ended?)". *Hitotsubashi Business Review*, August, pp 30–43.

Yamashita, Y. (1993). "Shijo ni Okeru Ba no Kino (The role of *Ba* in the marketplace)". *Soshiki Kagaku*, **27**, (1), pp 75–87.

Yamashita, Y. (2001). "Shogyo Shuseki no Dynamism (The dynamics of commercial accumulation)". *Hitotsubashi Business Review*, August, pp 74–94.

Diğer yayınlar

Azuma, N. (2001). The reality of Quick Response (QR) in the Japanese fashion sector and the strategy ahead for the domestic SME apparel manufacturers, *Logistics Research Network 2001 Conference Proceedings*, Heriot-Watt University, Edinburgh, pp 11–20.

Burt, S. L., Dawson, J. and Larke, R. (2003). Inditex – Zara: Rewriting the rules in apparel retailing, Conference Proceedings, 2nd Asian Retail and Distribution Workshop, UMDS Kobe, Japan.

Fiorito, S. S., Giunipero, L. C. and Oh, J. (1999). Channel relationships and Quick Response implementation, Conference Paper, *10th International Conference on Research in the Distributive Trades*, Stirling University.

Jones, D. T. (2002). Rethinking the grocery supply chain, in (eds) J-W Grievink, L Josten and C Valk, *State of the Art in Food*, Elsevier, Rotterdam, available from www.leanuk.org/articles.htm, downloaded 30 October 2003.

McKinnon, A. C. (1996). The development of retail logistics in the UK: A position paper, Technology Foresight: Retail and Distribution Panel, Edinburgh, Heriot-Watt University.

Takeishi, A. (2001). *Innovation no pattern* (patterns in innovation), in Hitotsubashi University Innovation Research Centre, *Innovation Management Nyumon (Fundamentals of Innovation Management)*, Nihon Keizai Shimbunsha, Tokyo.

Tamura, M. (1975). *Seni Oroshiuri-Sho no Keiei Kouritsuka no Houkou – Seni Oroshiuri-Sho no Kinou Bunseki Houkoku (The Direction towards Textiles and Apparel Wholesalers' Efficient Management – An analysis of the function of textiles and apparel wholesale merchants)*, Osaka Chartered Institute of Commerce, Osaka.

Tamura M. (2003). *Shijoushikou no Jissen Riron wo Mezashite (Towards an Operationalization of the Market Orientation Approach)*, University of Marketing and Distribution Science Monograph, No 15.

Foresight Retail Logistics Task Force (2000) @ Your Service: future models of retail logistics, DTI, London.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mehmet Sinan SEFAİ
Sürekli Adresi : İSTANBUL
Doğum Yeri ve Yılı: İSTANBUL / 1977
Yabancı Dili : İngilizce
İlk Öğretim : Melekhatun İlkokulu - 1988
Orta Öğretim : Kuleli Askesi Lisesi - 1995
Lisans : Sakarya Üniversitesi/Endüstri Mühendisliği - 2003
Yüksek Lisans : Bahçeşehir Üniversitesi - 2010
Enstitü Adı : Fen Bilimleri
Program Adı : Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi
Yayımları :

Çalışma Hayatı :

2010 – : Sevenhill – Ürün Yönetimi Direktörü
2009 – 2010: LC Waikiki / Tema Mağazacılık – Merchandise Planlama Müdürü
2006 – 2009: Chicco Türkiye – Tedarik Zinciri Müdürü
2003 – 2006: Perfetti van Melle – Planlama Uzmanı