

**MC KINSEY
HAZIR GİYİM
ARAŞTIRMA
RAPORU
BİLGİ NOTU**



iHKiB
İSTANBUL HAZIR GİYİM &
KONFEKSİYON İHRACATÇILARI BİRLİĞİ

[Raporun Tamamı İçin Tıklayınız](#)

Tedarik Zincirindeki Aksamalar Ana Gündem Konusu

Pandeminin getirdiği aksaklıklarla beraber hazır giyimde tedarik, taleplerin değişimi, lojistik aksaklıklar ve maliyet baskıları ciddi sorunlar haline gelmiş olup söz konusu durumun 2022 yılında da süreceği tahmin edilmektedir. Geçen seneye göre konteynır bulma olasılığı %11 azalmış olup ilerleyen dönemlerde AB'nin bu alanda sıkı düzenlemeleri olabilecektir.

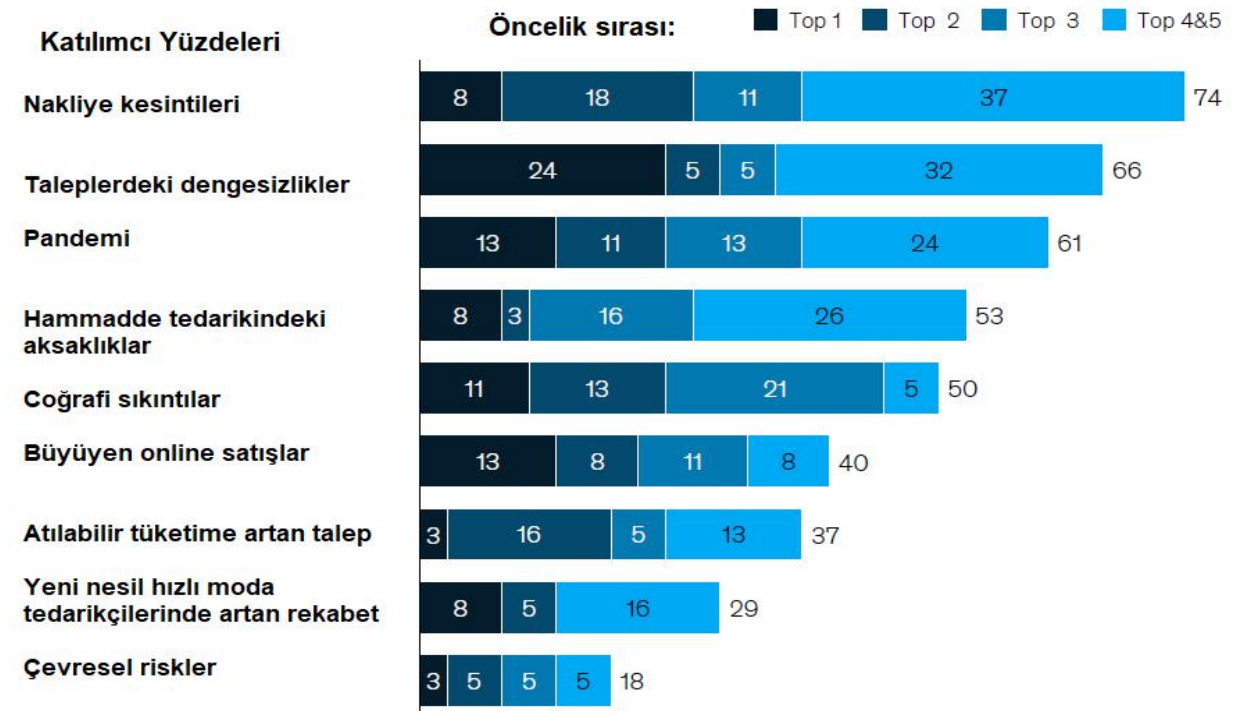
Değişken talepler, hazır giyimde belirsizlikler yaratmakta ve aynı zamanda büyüyen gelir açığı orta fiyat segmentlerine daha fazla baskı yapmaktadır.

Ülkeler arası adaletsiz aşılama oranları iş hayatını etkilemesinin yanı sıra, pandeminin epidemiyeye dönüşmesine de yol açacaktır.

Hammadde tedarikinde sıkıntı yaşanan söz konusu günlerde, ankete katılan her üç kişiden biri **2025'e kadar ürünlerinin %90'ını sürdürülebilir elyaftan yapmayı** planladıklarını belirtmektedir.

Aynı zamanda pandemiyle daha da yaygınlaşan sanal alışverişle hızlı moda markaları günbegün artmakta, söz konusu değişimin kalıcı olacağı görülmektedir.

Katılımcıların, ilerleyen zamanlarda tedarik zincirlerini etkileyeceğini düşündüğü faktörlere bakıldığında ilk sırada nakliye esnasındaki sıkıntılar yer almaktadır.



Katılımcılara ilerleyen zamanlarda tedarik zincirlerini etkileyeceğini düşündüğü faktörler sorulduğunda, ilk sırada taleplerdeki dalgalanmalar yer almaktadır.

Geri Dönüştürülmüş Elyaf Revaçta

Sürdürülebilir malzemelerin yaklaşık 4'te birini oluşturan geri dönüştürülmüş elyaf, 2020 küresel elyaf pazarında %10'dan daha az bir paya sahip olsa da özellikle plastiklerden dönüştürülen geri dönüştürülmüş polietilen tereftalat (rPet) isimli elyafın zaman içinde kullanımının artacağı öngörülmektedir.

Polyester elyafı ise fiyat açısından uygunluğundan dolayı yaygın olarak kullanılmakta, ancak katılımcıların dörtte biri kullandıkları polyesterin en az yarısını rPet'le değiştireceklerini ifade etmektedirler.

Her ne kadar 2020 yılında tüketici öncesi ve sonrası ürünlerin sadece %0,5'i geri dönüştürülmüş olsa da, katılımcıların %21'i 2025 yılına kada pamukların, dörtte biri polyesler ürünlerin ve diğer çeyreği viskoz ürünlerin en az 30'unu geri dönüştürmeyi hedeflediklerini belirtmektedir.

Maliyetler Artışta

Son zamanlarda yüksek talep ve tedarik zincirindeki aksamalar nakliye maliyetlerinde 4 ile 5 kat artışa sebep olmuştur. Söz konusu artış; 2019'daki ankette en etkili itici güç olarak belirtilen dövüz kuru ve işçi maliyetlerinden, nakliye maliyetleri ve hammadde fiyatlarına geçiş olmasını sağlamıştır.

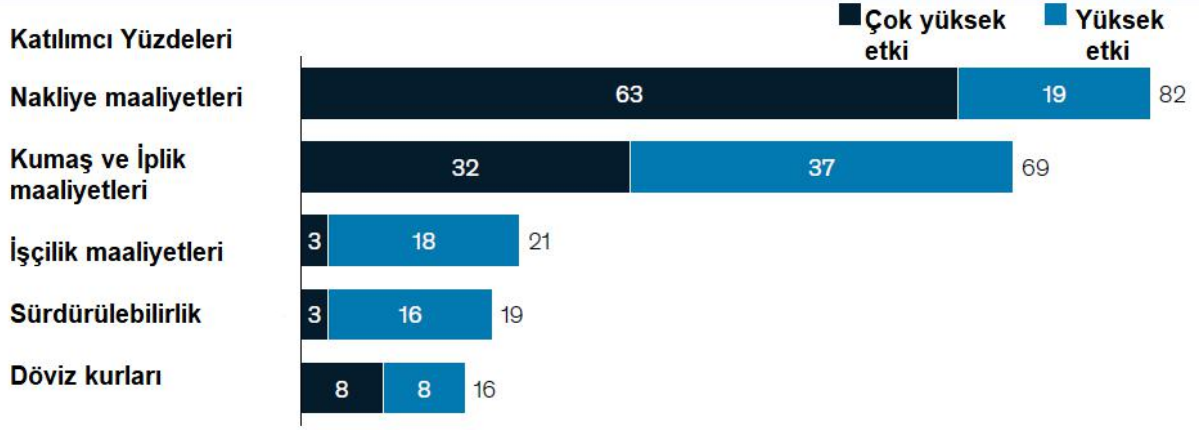
Nakliye maliyetlerinin yüksek olarak devam edeceğinin yanı sıra, kapasite kısıtlamalarının süreceği, geleneksel nakliyecilerin büyük şirketler altında zarar görebileceği, siber saldırılar ve sera gazı emisyon sertifikası maliyetlerinin artması sorunları öngörülmektedir.

Pamuk ve polyester fiyatlarının %30'tan fazla arttığı son bir yılda, daha sürdürülebilir hammaddelerin kullanımının ilerleyen zamanlarda sürece bu artışlarda etkisi olacağı belirtilmektedir.

Öte yandan alım ofisleri enflasyonu işaret ederek tedarik stratejilerindeki değişikliklerin maliyetleri düşürmeyeceğini öngörmekte. 10 tedarikçiden 4'ü fiyatlarda yapılacak indirim %2,5'u geçemeyeceğini belirtmektedir.

Ayrıca her 10 şirketten 3'ü ürün fiyatlarında indirim yapılmamasını isterken, %29'luk kısmı fiyatların daha da artırılması gerektiğini düşünmektedir. İndirimler fiyat marjlarını korumak için yeterli olmayacak, aksine perakende fiyatları daha da artacaktır bu yüzden şirketlerin müşterileri ikna etmesi gerekmektedir.

Katılımcıların önümüzdeki 12 ay içerisinde tedarik maliyetlerini etkileceğini düşündükleri etkenler ise şöyledir:



Dönüşüm İvme Kazanıyor

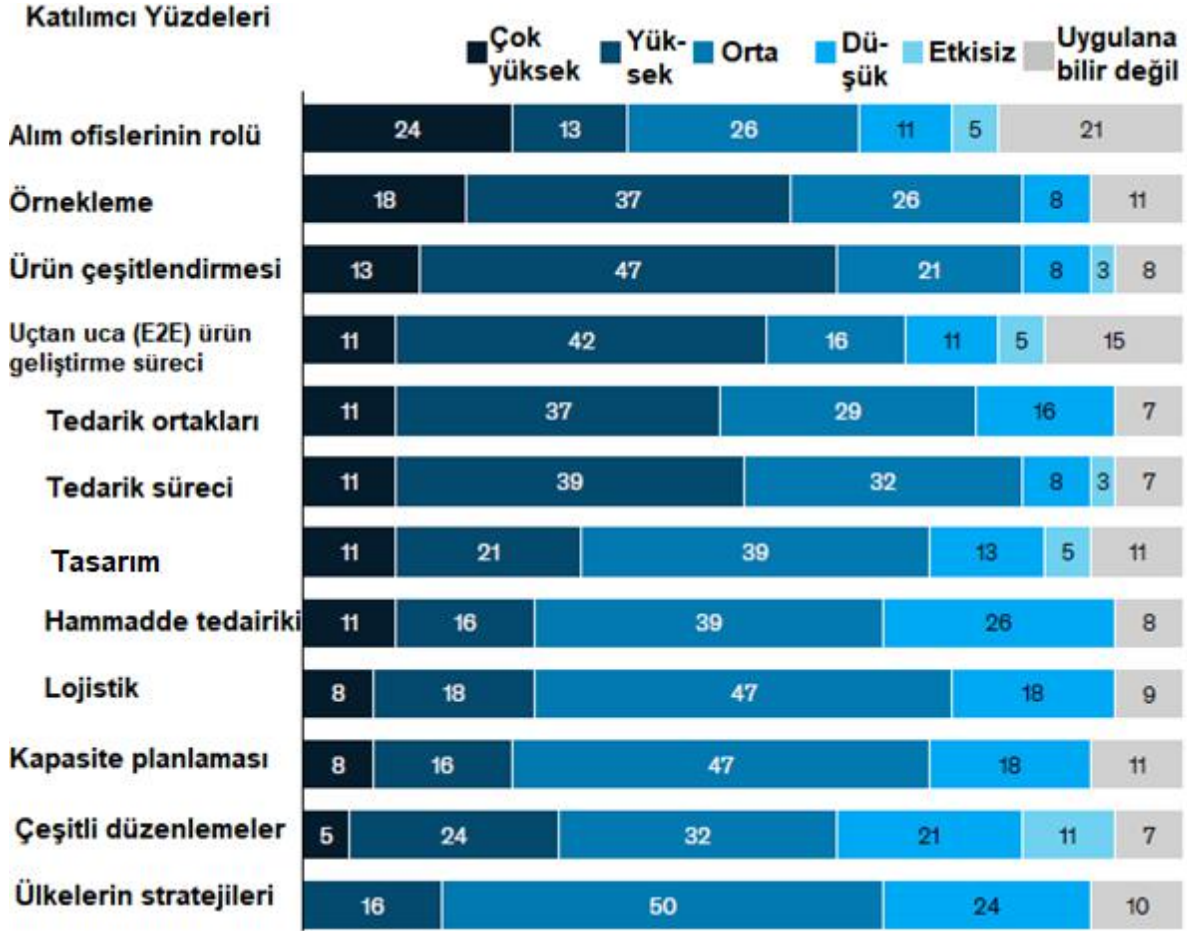
Pandemi dönemiyle hızlanan hız ve esneklik için dönüşümle şirketler, termin sürelerini kısaltma ve talep odaklı tedarik zincirleri oluşturma eğilimindedir. Şirketlerin yarısı söz konusu dönüşümü başlattığını, %13'ü bu süreçte önemli önemli yollar kat ettiğini, neredeyse çeyreği ise pilot sürecini tamamladığını söylemektedir.

Alım ofislerinin dörtte biri bu dönüşümde hız ve esneklik dönüşümünde radikal değişiklikler yapsa da şirketlerin birçoğu ofisleri diğer fonksiyonlarda daha ivedi görmektedir.

Şirketlerin %60'ı, yeni müşterilerin entegrasyonu, birtakım dijital araçlar (insight tools), ürün çeşitliliğini azaltma, uçtan uca (E2E) üretim geliştirme süreçlerini içeren ürün çeşitlendirme planına yüksek önem vermektedir.

Tedarik süreçlerinin dijitalleşme ve diğer analitik süreçlerini gerektiren büyük bir organizasyonel yenilenme geçirerek 2025'te büyük bir değişim göstereceği öngörülmektedir.

Şirketlerin 2025'e kadar en fazla dönüşüm sağlamak istedikleri hususlar ise şöyledir:



Şirketler Ürün Çeşitliliğini Azaltmaya Yöneliyor

Önceleri uzun süren müşteri araştırmalarıyla oluşturulan ürün çeşitliliği süreç içerisinde akıllı analiz yöntemleri ve dijital cihazlarla, daha fazla müşteri odaklı ve etkili hale gelmiştir.

Genel olarak hız ve esneklik, kısa-yaşamlı ürünlerin çoğalması olarak algılansa da, bu çerçevede şirketler daha fazla talep odaklı ürünler oluşturup stokçuluktan ve indirimli fiyatlardan uzaklaşmayı hedeflemektedir.

Talep odaklı ürün çıkarma hedefinde olan markaların sayısı günbegün artmaktadır, ki bu markaların 3'te biri 2025 yılına kadar talep planlamasını %10 ile %20 arası artırmayı hedeflerken, söz konusu markaların %13'ü bu oranlardan daha da fazlasını hedeflemektedir. Aynı zamanda katılımcıların yarısından fazlası (%58) indirimli fiyatlarla sattıkları ürün satışını yüzde 5'ten fazla, yaklaşık %33'ü ise %10'dan fazla artırmak istediklerini belirtmişlerdir.

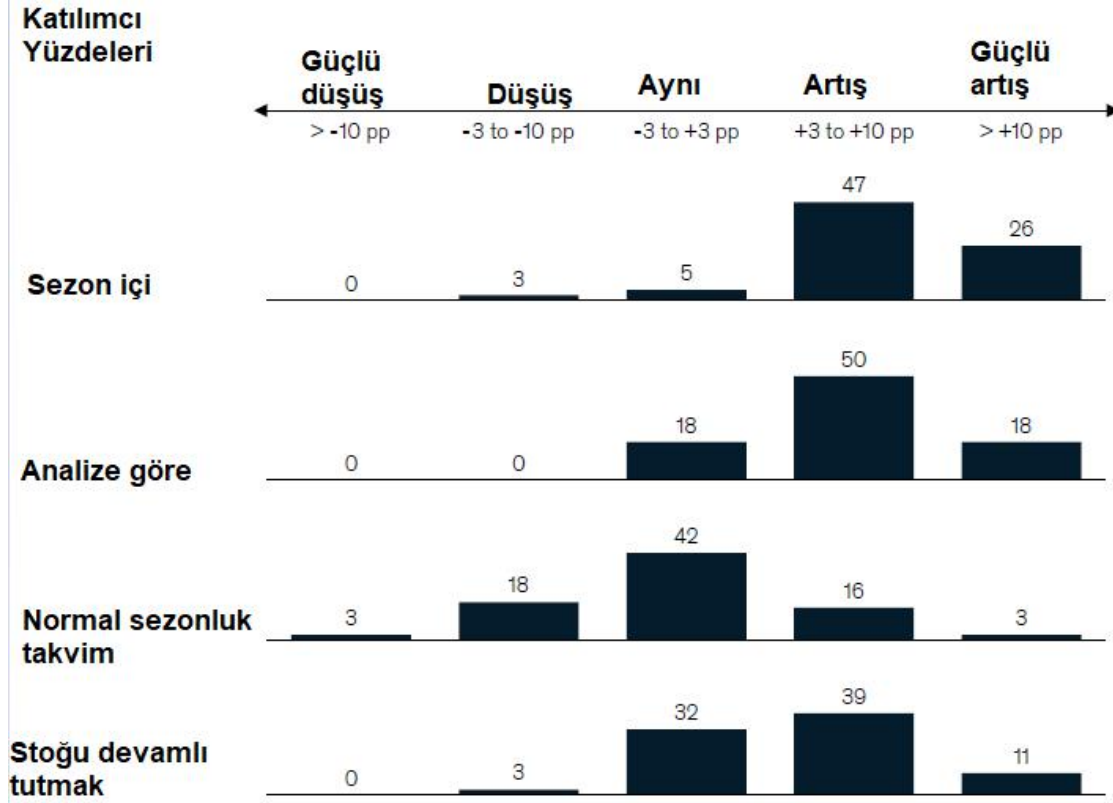
Pandemi dönemiyle ortaya çıkan tedarik zinciri sorunları, birçok firmanın kârsız satışlar yapmak zorunda kalarak ürün çeşitliliğini sorgulamasına sebep olmuştur.

“Açıkçası az çoktur” (less is more) anlayışının gün geçtikçe hâkim olduğu her 3 firmadan biri önümüzdeki 4 yıl içerisinde ürün çeşitliliğini %5 ile %10 arasında,

yine firmaların %20'sinden fazlasını söz konusu çeşitliliği %10 ile %20 arasında azaltmayı amaçlamaktadır.

Ancak son derece entegre olmuş, talep odaklı iş modellerine sahip her on yeni nesil hızlı moda firmasından biri, ürün opsiyonlarını %10-%20 arasında, bu firmaların %17'den fazlası daha da fazla artırmayı hedeflemektedir.

Katılımcılara 2025 yılına kadar talep eğilimleri ve tedarik risklerini yönetmek için ürün çeşitliliğini nasıl değiştirmeyi düşündükleri sorulduğunda yanıtlar şöyledir:



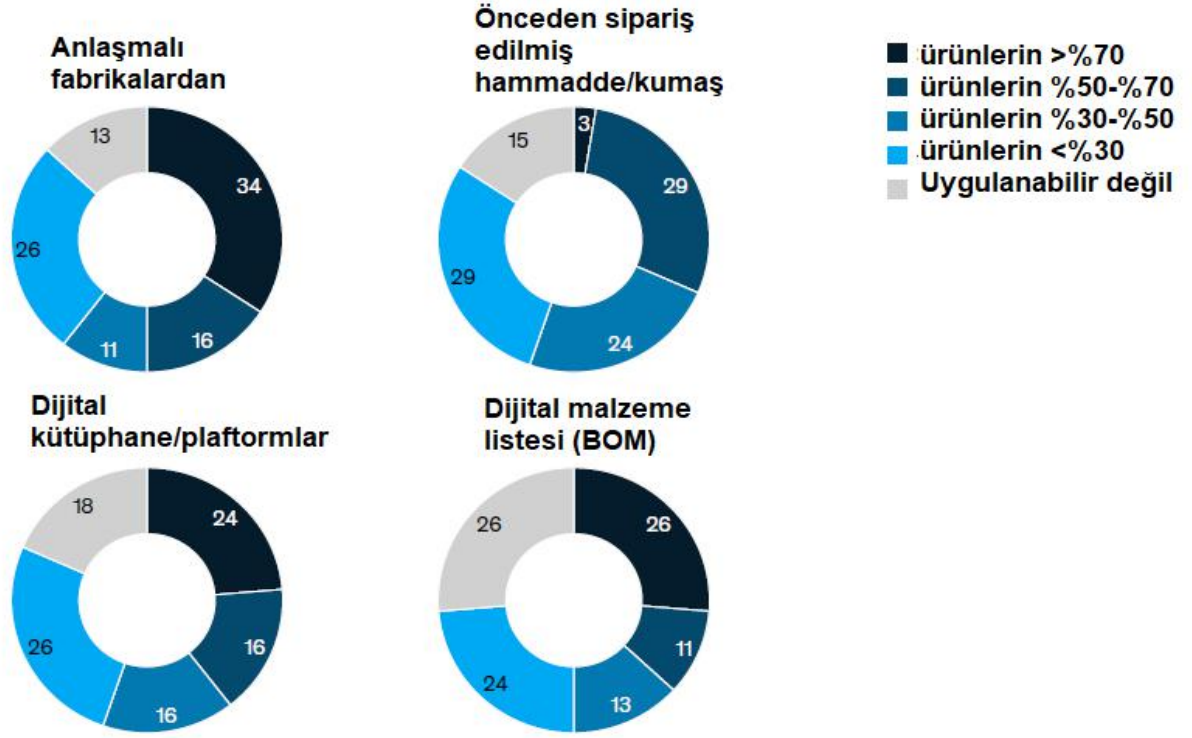
Daha fazla müşteri odaklı tasarımlar hedefleniyor

Gelişmiş analiz yöntemleri kullanan, ön sanal testler yapan markaların neredeyse 3'te biri 2025 yılına kadar tasarımların müşterileriyle uyumluluk oranını %60'tan fazla artırmayı hedeflemektedirken, markaların %8'i bu konuda kendilerini oldukça başarılı görmektedir.

Öte yandan yaratıcılığı ve yeniliği, verimlilik önünde engel olarak gören markalar, bu 2 husus arasında denge kurmaya çalışmaktadır: Markaların yarısından fazlası ürünlerinin yarısını tasarım dijital blok kütüphanelerine göre dizayn ederken, her 10 markadan biri ürünlerinin %70'inden fazlasında bu kütüphanelere güvenmektedir. (1 milyardan fazla kaynakları olan firmalar, kaynaklarının %13 'ünü tasarım blok/kütüphanelerine harcamakta ki bu ürünlerinin %70'ten fazlasına tekabül etmektedir.)

Kumaşların daha verimli maliyetlendirilmesi ve optimizasyonu için, ürün yaşam döngüsü yönetimi (PLM) ve ürün veri yönetimi (PDM) sistemleri esas alınarak oluşturulan malzeme yönetimi araçları markaların daha öncelikli konuları arasındadır.

Katılımcılara 2025 yılına kadar ürün geliştirme süreçleri ve kapasite planlamaları nasıl değiştirecekleri sorulduğunda katılımcı yüzdeleri ise şöyle:



Sanal Tasarım Devrim Yarattı

Sanal tasarım ve sanal örnekleme, şirketlere hem zaman hem maliyet açısından tasarruf sağlarken aynı zamanda atık ve karbon ayak izinin azalmasına yardımcı olmaktadır.

3 boyutlu tasarımların gittikçe ünlendiği sektörde ankete katılan firmaların %29'u ürünlerinin %10 ile %30'unun tasarımında 3D teknolojileri kullanmayı hedeflemektedir.

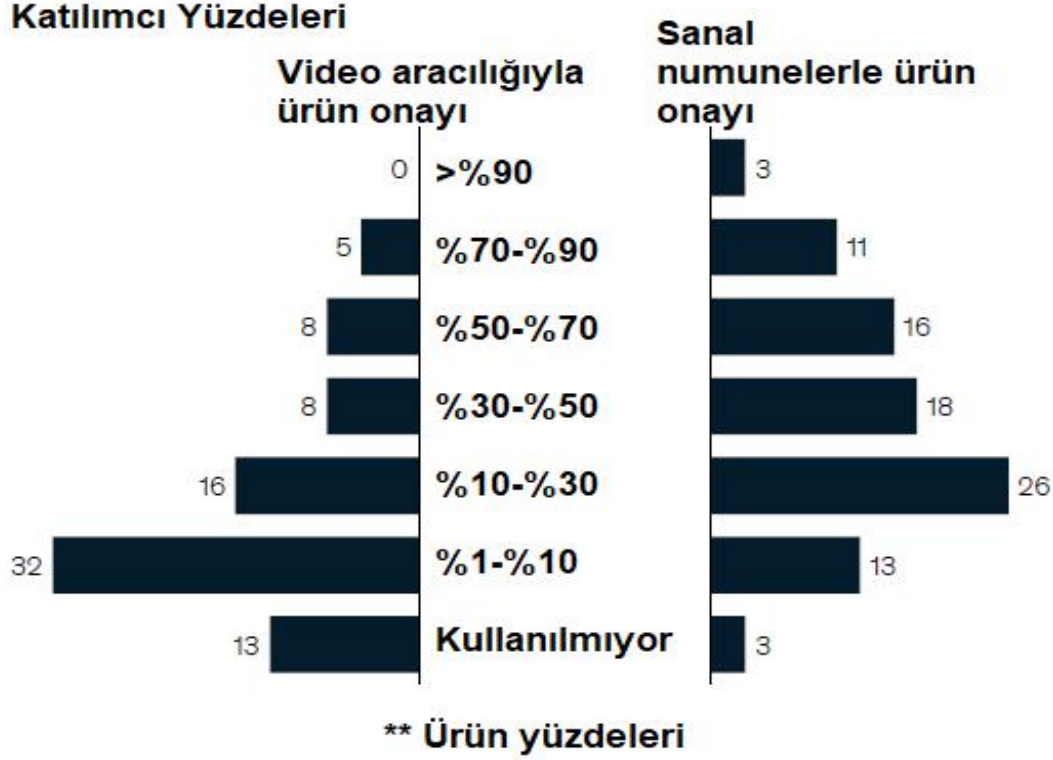
Ürün Geliştirme Süreçleri Kısaltılmaya Çalışılıyor

Dijitalleşmenin yanı sıra şirketler tasarım ve numunelerin onaylanması süreçlerini tedarik alanlarından, satıcı alanlarına ve yerel alanlara çekme gayreti içindedir. Bu sayede süreci kısaltmaya çalışan şirketlerin beşte biri ürünlerinin %10'unu bu şekilde tasarlamaya çalışırken, yarıdan fazla tedarikçilerine daha fazla güvenmeyi tercih etmektedir.

Tasarım süreçlerinin alım ofislerine kaydırılmasını amaçlayan katılımcı şirketlerin %29'u bu fikri hiç benimsemese de, %16'sı ürünlerinin onda birine kadarını, %26'sı daha da fazlasını alım ofislerinde gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Öte yandan firmaların yarısı 2025 yılına kadar ürünlerinin %70'ten fazlasının numunelerinin onaylanmasını alım ofislerinde gerçekleştirmeyi hedeflerken, yüzde 13'ü pek sıcak bakmamaktadır.

Katılımcılara 2025 yılına kadar ürün geliştirme süreçlerini nasıl şekillendirecekleri sorulduğunda cevaplar şöyle:



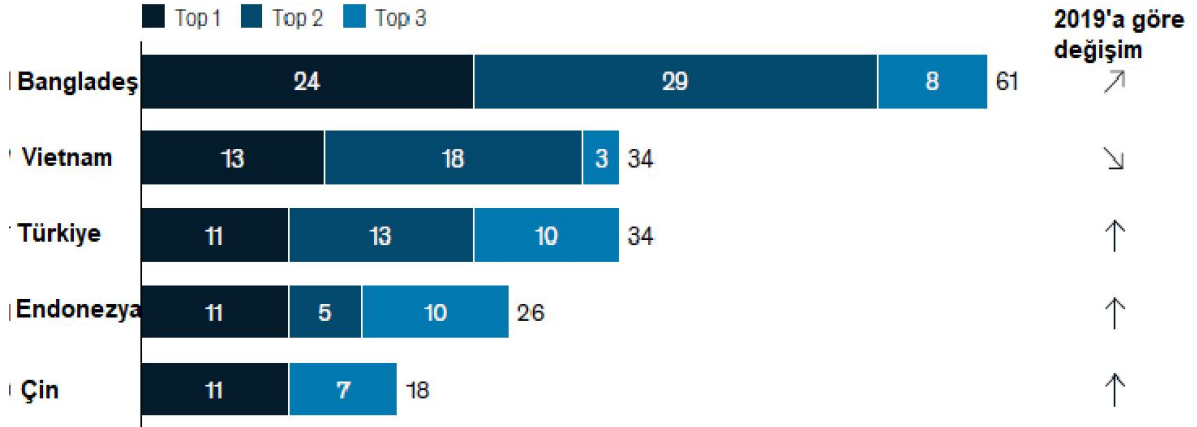
Geleneksel Tedarik Anlayışları Devam Etmekte

Hız ve esnekliği göz önünde bulunduran şirketler tedarik süreçlerinde “nearshore” ve “reshore” ülkelere güvenme eğilimindedir. Katılımcılara tedarikte potansiyel ülkeler sorulduğunda 2019 anketindeki gibi Bangladeş yüzde 24 ve Vietnam yüzde 13'lük payıyla öncü konumlarını korumaktadır.

2019 yılı anketinde ilk 5'te olmayan Türkiye, Endonezya ve Çin'le birlikte yüzde 11 oy alarak öncelikli 3. ülke olurken; Myanmar, Etiyopya ve Hindistan'ın oyları ve sıralamaları alt sıralara gerilemiştir.

Şirketlerin %24'ü tedarik stratejilerini daha çok dış kaynakları kendi ülkelerine aktarma (reshore) eğilimindedir. **Bu eğilimde Avrupa pazarında Türkiye cazip bir konumdayken,** ABD'li firmalar için Orta Amerika öncelikli görülmektedir.

Katılımcılara 2025 yılına kadar en önemli gördükleri tedarikçi ülkeler sorulduğunda cevaplar şöyledir:



Şirketlerin %71'i "nearshore" ülkelere eğilim göstermektedir, ancak kapasite sıkıntıları ve işçi sıkıntıları yaşanmaktadır. **Öte yandan bazı üreticiler Türkiye gibi yakın "nearshore" ülkelerinde dijitalleşme ve otomasyon dönüşümleri başlatmışken, verimlilik ve rekabet taleplerini karşılamak için Türkiye'nin bu dönüşümlerini artırması gerekmektedir.**

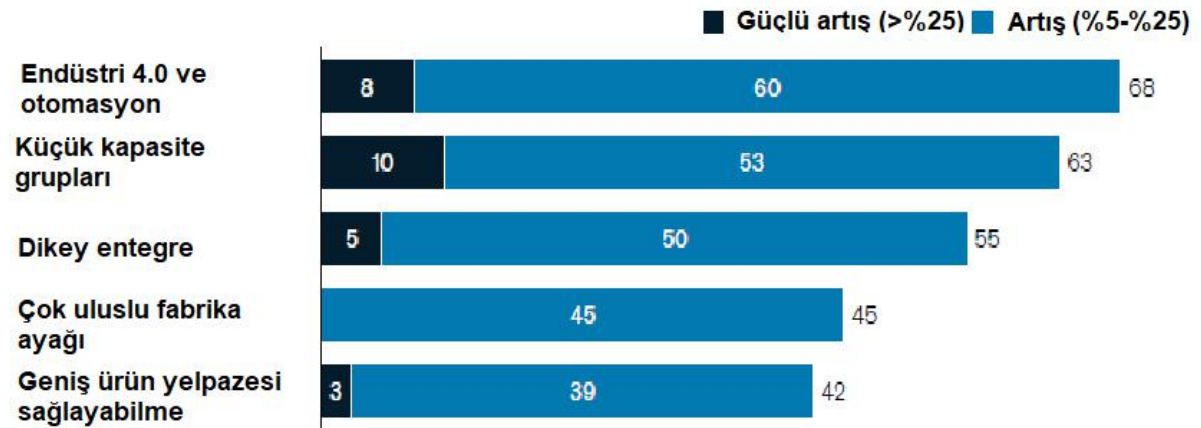
İş birliği Anlayışları Değişmekte

Müşteri odaklı tedarik zincirlerinin önemli olduğu günümüzde, giyim markalarının yarısı daha doğru kapasite oranları ve ilişki türleri kurmak için tedarikçilerinin dörtte birini azaltmaktadır.

Excel ve e-postaları manuel araçlar olarak gören üreticiler; yarı otomasyon, endüstri 4.0, yapay zekâ teknolojilerine yatırım yapmaktadır. Daha küçük ölçekli sunulan ürünlerle, test et ve takip et stratejileri esneklikte önem arz etmektedir.

Katılımcılara 2025'e kadar tedarik yapılarını nasıl geliştirmeyi düşündükleri sorulduğunda cevaplar şöyledir:

Tedarikçi sayısındaki değişime yanıt veren katılımcıların yüzdesi

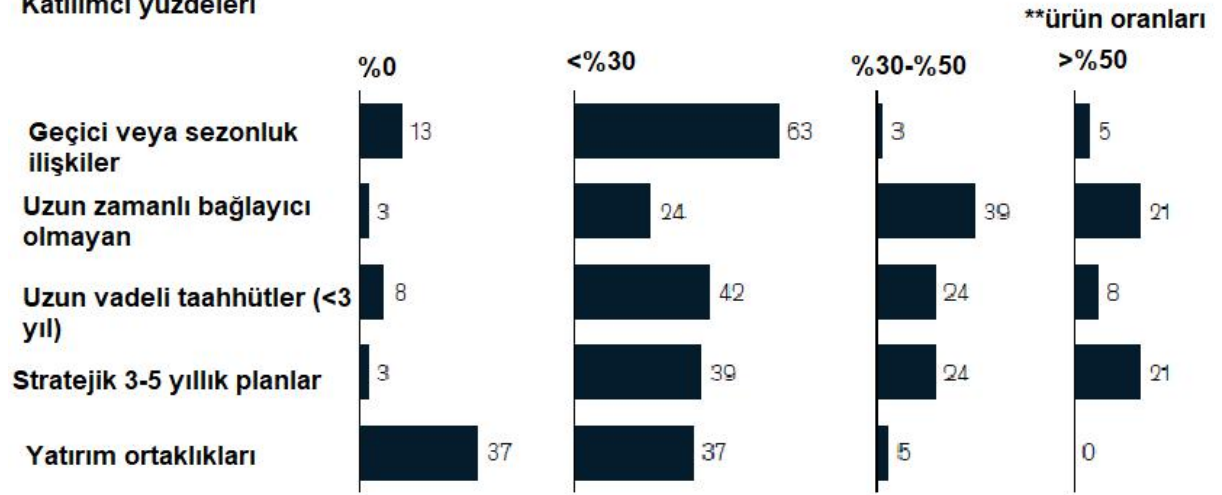


Son yıllarda rekabet için sektörde daha yakın ve stratejik ortaklıklar kurulmaktadır. Örneğin Güney Asya'daki üreticilerin çoğu 2023 sezonu için planlarını şimdiden paylaşmaktadır.

Ankete katılan firmaların neredeyse yarısı yatırımlarını tedarikçilerle paylaşmayı planlamaları tedarikçilerin daha kilit bir konuma gelmesinin örneğidir.

Katılımcılara 2025 yılına kadar tedarikçileriyle nasıl ilişkiler kuracakları sorulduğunda cevaplar şöyledir:

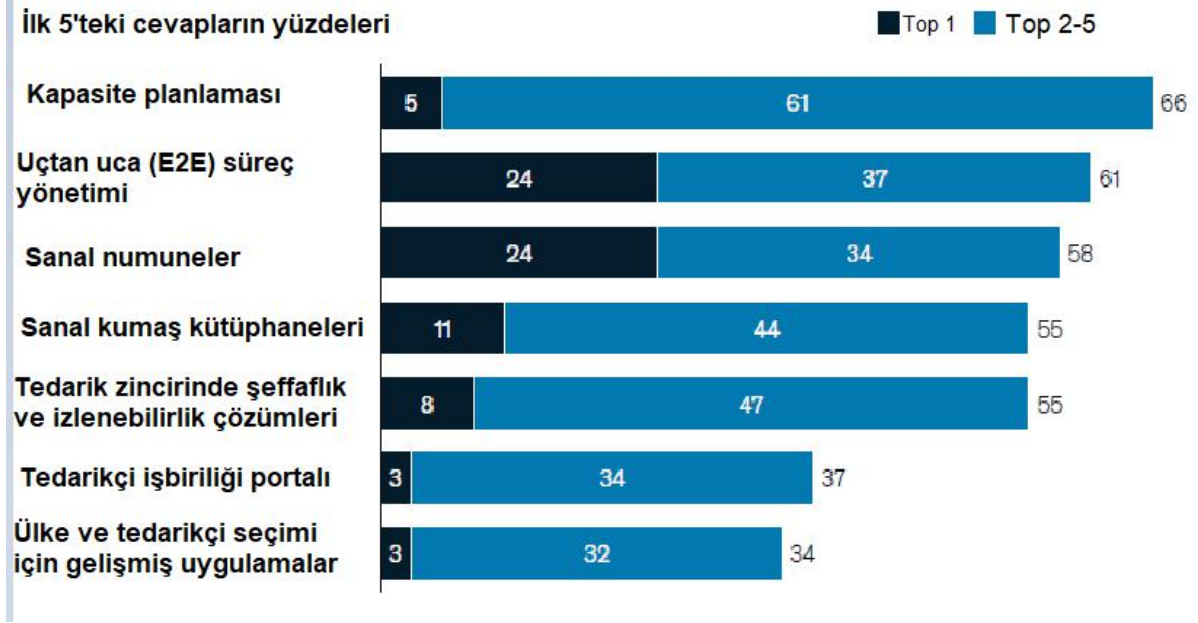
Katılımcı yüzdeleri



Dijitalleşmede Başlanılan Yol Devam Etmekte

2017 yılında yayınlanan raporda neredeyse hiçbir hazır giyim markası ve perakendeci bütünsel bir dijital dönüşüm başlatmadığını belirtse de, 2025 yılına kadar firmalar çeşitli konularda dijitalleşmeyi hedeflemektedir. Dijital yatırımlarda şirketlerin odaklandığı genel konu ise kapasite planlaması olarak yer almaktadır.

Katılımcılara 2025 yılına kadar tedarik süreci ve sipariş yönetimini dijitalleştirmek için kilit yatırım alanları sorulduğunda cevaplar şöyledir:



Yapay zekâ ve diğer akıllı teknolojilerin tedarik zincirindeki önemi artmış olsa da, söz konusu yatırımların sadece %34'nün tedarik önceliklerindeki ilk 5 ülkede olması şaşırtıcı bir durumdur.

Entegre Olmuş Operasyon Modellerine Geçiş Yapılmakta

Hızla değişen ülke stratejileri, günbegün artan hazır giyim markaları ve perakendeciler, tedarik zincirlerini karmaşıklaştırmalarının yanı sıra şirketlerin dijital dönüşümlerini daha da zorunlu kılmaktadır.

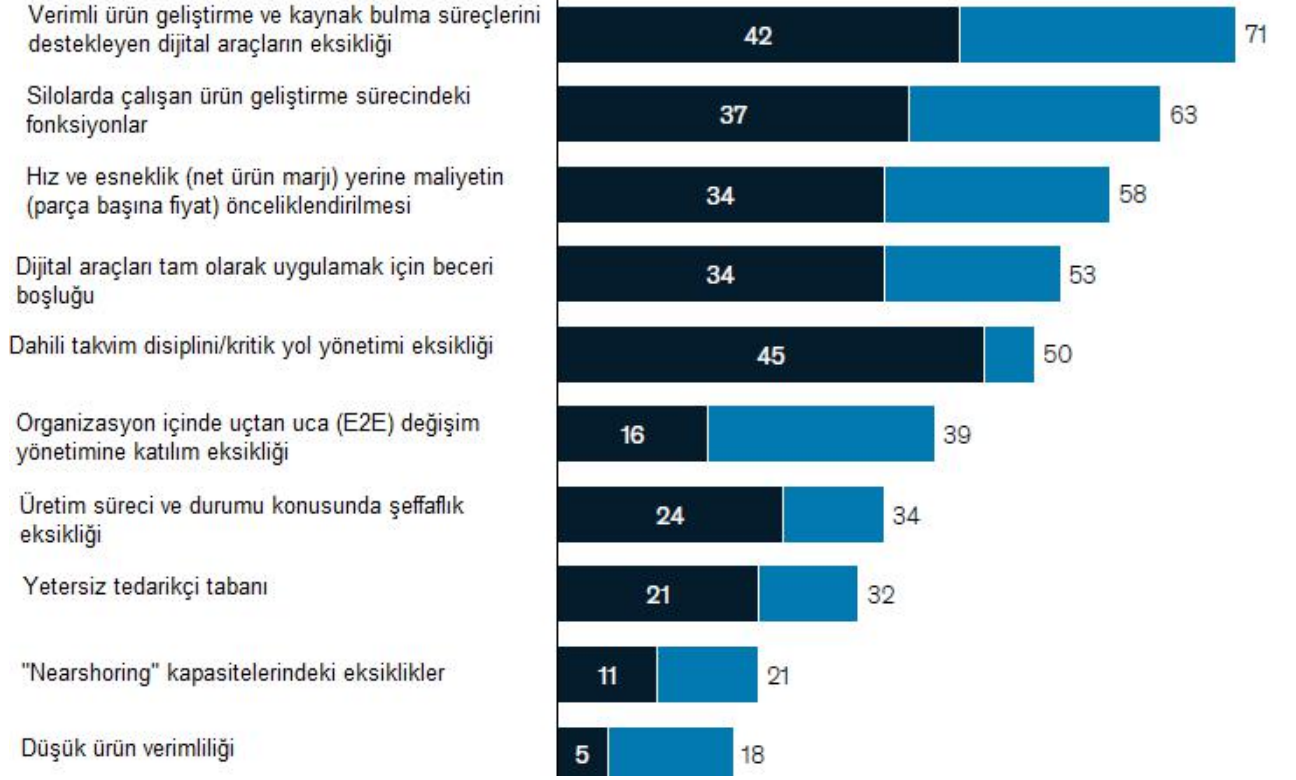
Dijitalleşmenin tedarikçilerle alıcılar arasında direkt iletişim sağlaması, gelecekte alım ofislerinin rolünü değiştirmektedir. Tedarikçi ülkelerin artması, ajansların azalmasına rağmen ankete katılan firmaların 5'te 2 si alım ofislerini sabit tutmayı planlarken, %16'sı ise söz konusu ofislerin katkılarını %5 ile %25 oranında artırmayı hedeflemektedir.

Hong Kong'un tedarik merkezi olarak önemi azalırken, firmalar Singapur ve Bangkok gibi alternatif lokasyonlara yönelmektedir. Her on katılımcıdan üçü, Hong Kong'taki tam zamanlı çalışanların sayısını azaltmayı planlamaktadır. Şirketlerin yarısı Asya'ya yüksek kaliteli ürün alıcıları için düzenlenen ziyaretleri seyrekletmeyi düşünmektedir.

Katılımcılara taleplerdeki değişkenlik ve arz riskini yönetmek için hız ve esnekliği uygulamada karşılaştığınız ana engeller sorulduğunda cevaplar şöyledir:

İlk 5 'te yer alan yanıtların yüzdesi

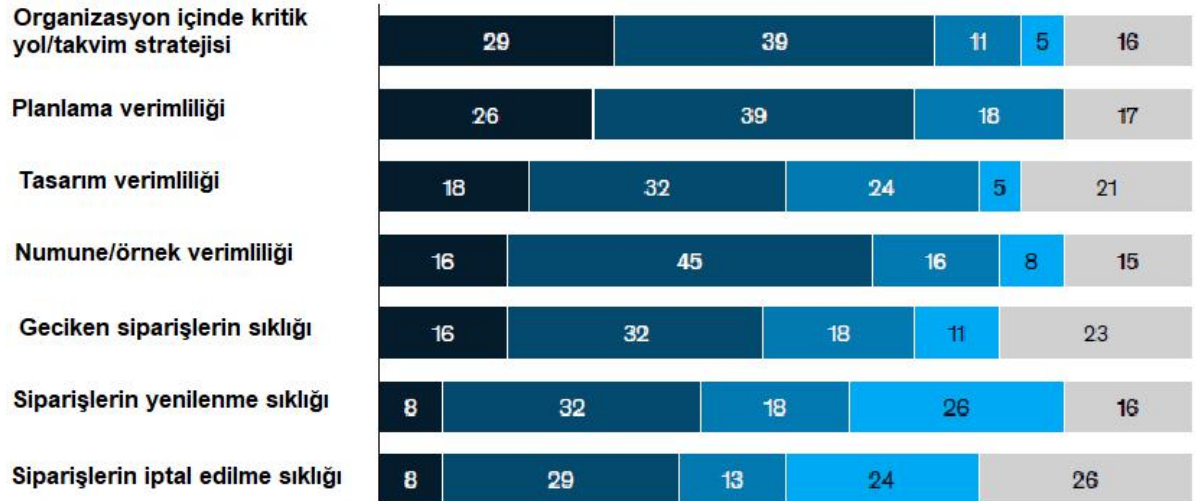
■ Top 3



Son olara katılımcılara uçtan uca (E2E) verimlilik için kaynak bulma ve ürün geliştirme organizasyonunuzu nasıl teşvik ettikleri sorulduğunda cevaplar şu şekildedir:

Katılımcı Yüzdeleri

■ Hedefler ve teşvikler için kullanılan KPI'lar
 ■ Takip edilen, teşvikler için kullanılmayan KPI'lar
 ■ Takip edilmeyen, gelecek yıl için düşünülen
 ■ Takip edilmeyen ve uygulanması düşünülmeyen
 ■ Uygulanabilir değil



Sonuç: Başarı için ivmelenmek

Daha önceden hazırladığı raporlar ve yaptığı danışmanlıklar ile elde ettiği birikim ile McKinsey ekibi hazır giyim sektörüne bazı tavsiyelerde bulunmaktadır:

- **Dijitalleşmeyi hızlandırın:** Tedarik dünyası için dijitalleşme ihtiyacı ve süreci bitmeyecek olup satın alma yöneticilerinin bu değişimin öncüleri olarak gelişim ve yetenekleri yukarı yönlü sürüklemeleri gerekmekte ve beklenmektedir.

Dijitalleşme için gerekli hız için dış tedarikçilere güvenilmemeli, firmanın iç dinamikleri harekete geçirilmelidir.

Günümüz dünyasında şirket içinde dijitalleşme, dijital yetenekler ve yeni teknolojik gelişmeler için yatırım yapmak, organizasyonun geleceğinin inşasında elzemdir.

- **Net marjin için strateji geliştirin:** Sektörde yeni trend olan daha düşük miktarda esnek siparişler ve hızlı terminlerin önümüzdeki dönemde de devam edeceği görülmektedir. Üstelik tüketici talepleri de hızla değişmektedir.

Geçmiş 10 yıldan kalan birikimlerin de kapsamında hazır giyim firmalarının “nearshore” tedarik kapasite ve imkanlarını geliştirmeleri gerekmektedir, zira daha esnek siparişler ve daha hızlı terminlere giden yol “nearshore” tedarikten geçmektedir.

Son dönemde çok hızlı artan navlun maliyetlerine de en doğru çare “nearshore” üretim görünmektedir. (Bu noktada Türkiye’nin adı geçmese de “nearshore” olarak dolaylı olarak Türkiye ön plana çıkmaktadır.)

- **Kendi ekosisteminizi kurun:** Hazır giyim sektörü bu alanda otomotiv ve ilaç sanayisinden biraz geri olsa da, şeffaflık ve izlenebilirlik alanında yapılan yatırımlar kısa sürede meyvesini veriyor.

Tedarik yöneticilerinin üretim ve teslimat takvimlerine ve tedarik sürecine tam olarak hakim olması gerekmektedir.

AB’de önümüzdeki dönem gelecek yasama adımlarıyla tier-1 ve tier-2 seviyesinde bütün değer zincirinin dijitalleşmesi gerekecektir. Firma yöneticilerinin bu kapsamda gerekli yatırımları şimdiden yapması ve kurumun operasyon ve tedarik sürecini tamamen şeffaf ve izlenebilir hale taşımaları gerekmektedir.

- **Organizasyonu yeni teşvik ve rollerle eşleştirin:** Kurumların çoğu hala eksik ya da uygun olmayan teşvik, destek ve rollerle uğraşmaktadır. Şirketin tedarik ekibi başka teşvik ve motivasyon araçlarına odaklanırken, pazarlama

veya üretim ekibi ise başka teşvik ve motivasyon araçlarına odaklanmakta ve ortaya rol çatışmaları çıkmaktadır.

Finansal önceliklerin ötesinde süreç planlaması eksikliği ve zayıf takvim yönetiminin kısa ve uzun vadeli ciddi olumsuz etkileri olmaktadır.

Son olarak, tedarik firmaları bilmelidir ki odaklanması gereken tek konu “the best cost price” konusu değildir. Yöneticiler genel merkez ile alım ofisleri arasında yetki ve sorumluluk paylaşımı konusunu da tekrar ele almalıdır. Alım ofislerinin rolü yeni dönemde salt sipariş yönetimi ve pazarlıktan tamamen entegre bir tedarik zinciri yönetimi perspektifine kaymalıdır.

Ahmet Şişman-Şef

Beyza Güney- Uzman Yardımcısı

İHKİB Arge Şubesi

Kasım-2021