

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİR HAZIR GİYİM FİRMASINDA SÜREÇLERİN ANALİZİ VE
İYİLEŞTİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tekstil Müh. Murat ŞENER**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

HAZİRAN 2003

**BİR HAZIR GIYİM FİRMASINDA SÜREÇLERİN
ANALİZİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tekstil. Müh. Murat ŞENER
507991067

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 5 Mayıs 2003
Tezin Savunulduğu Tarih : 28 Mayıs 2003

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Coşkun ÖZKAN
Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Mehmet Tanyaş
Y.Doç.Dr. Gülçin Büyükoçkan (G.Ü.)

HAZİRAN 2003

ÖNSÖZ

Giderek artan rekabet ve kriz ortamları firmalara daha fazla müşteri odaklı olma yükümlülüğü ve sorumluluğu getirmektedir. Bu sorumluluğu yerine getirebilen firmalar krizi fırsata çevirme şansına sahip olmaktadır. Bu nedenle, özellikle ele alınan hazır giyim sektöründe yaşanan rekabet ve kriz ortamı, hazır giyim firmalarının tedarik zincirlerini daha verimli yönetmeleri, iç ve dış süreçlerini ele alıp, maliyetlerini minimize ve müşterilerine yaşattıkları memnuniyeti maksimize etmeleri için bir fırsattır. Ürün ve hizmetlerinin yanında, iş akışları ve organizasyon yapıları ile kendilerini sürekli yenileyebilen firmalar gelecek yıllarda da var olabilecek; kendini günün koşullarına adapte edemeyen, pazarın gereklerini yerine getiremeyen firmalar yok olacaktır. Nitekim ülkede ve sektörde yaşanan 1999 ve 2001 yılı krizleri bu durumun en gerçekçi göstergeleri olmuştur.

Tüm dünyada 3.220 adet satış noktası olan, Kanada ve Amerika'da 2001 yılı içinde toplam 2.050.000 adet ürün satan ve Türkiye'de kendi pazarında lider olan bir hazır giyim firmasında dahi operasyonel hataların mutlaka var olduğu gerçeği bu çalışmanın tetikleyicisi olmuştur.

Bu nedenle yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, tedarik zinciri yönetimi ve süreç analizinin genel tanım ve amaçlarından kısaca bahsedilmiş, çalışmanın büyük çoğunluğu bir hazır giyim firmasının süreçlerinin incelenmesine, analiz edilmesine ayrılmıştır. İncelenen süreçlerdeki doğru ve hatalı yanlar belirtilmiş, hataların düzeltilebilmesi için önerilerde bulunulmuş, alternatif süreçler yaratılmıştır.

Çalışmalarında bana yol gösteren Sayın Doç. Dr. Coşkun ÖZKAN'a ve desteğini esirgemeyen, ele alınan hazır giyim firması koleksiyon ve üretim müdürü Sayın Özlem GÜNEYLİ'ye katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hazırlanan bu çalışmanın hazır giyim firmalarındaki süreç yönetimine ilgi duyan kişilere ve ödevde ele alınan hazır giyim firmasına faydalı olacağını ümit ediyorum.

Haziran, 2003

Murat ŞENER

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi	1
1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı	1
1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları	2
1.2. Süreçlerin Tanımlanması Ve Analiz Edilmesi	3
1.2.1. Süreçlerin Tanımlanması	3
1.2.2. Süreçlerin Analiz Edilmesi	5
1.3. Bir Hazır Giyim Firmasının Tedarik Zincirinin Süreçlerinin Analizi	7
BÖLÜM 2. KOLEKSİYON (TASARIM) AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ	8
2.1. Yeni Sezonda Söz Konusu Olacak Trendlerin Ve Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi	8
2.2. Sezonda Kullanılacak Olan İplik, Kumaş Ve Aksesuar Kalitelerinin Belirlenmesi	13
2.3. Trendlere Göre Koleksiyonda Farklı Grupların Oluşturulması	17
2.4. Koleksiyonda Yer Alacak Model Adedinin Belirlenmesi	19
2.5. Koleksiyonda Yer Alacak Modellerin Belirlenmesi	24
2.6. Koleksiyonun Hazırlanması İçin Gerekli İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Hesaplanması Ve Üreticilerine Geçilmesi	30
2.7. Koleksiyonun Üreticilere Paylaştırılması Ve Dağıtılması	35

2.8. Birer Adet Protoların Hazırlanması	41
2.9. Koleksiyonda Ön Elemanın Yapılması	43
2.10. Koleksiyon Çoğaltmalarının Hazırlanması Ve Modellerin Fiyat Tekliflerinin Üreticilerden Alınması	48
BÖLÜM 3. SİPARİŞ ALMA AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ	56
3.1. Koleksiyonun Firma İçine Sunulması	56
3.2. Koleksiyonun Bayilere, Mağaza Yetkililerine Ve İhracat Sorumlularına Sunumu	60
3.3. Bayi, Mağaza Ve İhracat Sezon Siparişlerinin Alınması	64
3.4. Sipariş Adetlerinin Satış Departmanı Tarafından Revize Edilmesi Ve Planlama Departmanına Geçilmesi	66
BÖLÜM 4. ÜRETİM AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ	71
4.1. Üreticilerin Yapabilecekleri Minimum Adetlerden Yola Çıkararak Adetlerin Planlama Tarafından Revize Edilmesi	71
4.2. Ürünlerin Termin Tarihlerinin Planlama Ve Üretim Departmanınca Belirlenmesi Ve Siparişlerin Bedenlere Dağıtılması	74
4.3. Siparişlerin Üreticilere Geçilmesi Ve Teyitlerinin Alınması	77
4.4. Teyit Edilen Siparişler İçin Üretim Föylerinin Hazırlanıp, Üretici Firmalara Gönderilmesi	82
4.5. Üretim Fiyatlarının Belirlenmesi	85
4.6. Üretim Adetlerine Göre İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Üretici Ve Tedarikçilere Geçilmesi.	88
4.7. Modellerin Son Hallerine Göre Beden Setlerinin Görülmesi Ve Üreticilere Üretim-Kesim Onayının Verilmesi	92
4.8. Ürünlerin Ara Kontrollerinin Ve Son Kalite Kontrollerinin Yapılması	96
4.9. Ürünlerin Depoya Sevkiyatı Ve Tesellüm Edilmesi	101
BÖLÜM 5. SATIŞ VE SEVKİYAT AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ	108
5.1. Depoya Giren Ürünlerin Perakende Satış Fiyatlarının Belirlenmesi Ve Siparişi Olan Ürünlerin Ayrılması	108

5.2. Mağazalara, Bayilere Ve Yurt Dışındaki Mağazalara Ürün Sevkiyatının Yapılması	112
5.3. Ürünlerin Mağaza Ve Bayi Rafında Yer Alması Ve Son Kullanıcıya Ulaştırılması	115
5.4. Müşteri İadelerinin Alınması Ve Üründeki Hataların Nedenlerinin Araştırılması	119
5.5. Ürün Satışlarının İncelenmesi, Raporlanması Ve Gerekirse Model Bazında RPT (Repeat) Siparişlerin Üretim Ve Satın Alma Departmanınca Üretici Firmalara Geçilmesi.	122
5.6. Bayi Ve Mağaza Stoklarının Kontrol Edilip, Depodan Günlük Sevkiyatların Yapılması	126
SONUÇLAR	127
KAYNAKLAR	134
EKLER	135
ÖZGEÇMİŞ	149

KISALTMALAR

RPT	: Repeat Order
PSF	: Perakende Satış Fiyatı
MRP	: Material Requirements Planning, Malzeme İhtiyaç Planlaması
EXW	: Exworks, Satıcı Firmada Teslim
FOB	: Free On Board, Gemi Bordasında Teslim
CIF	: Cost, Insurance and Freight, Mal Bedeli, Sigorta ve Navlun
CFR	: Cost and Freight, Mal Bedeli ve Navlun

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1. Klasik Lotlama Sistemleri	77
Tablo 5.1. Pantolonların Beden Bazında Yerleştirilmesi	112

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. : DIN Sembolleri.....	5
Şekil 2.1. : Yeni Sezonda Söz Konusu Olacak Trendlerin Ve Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi Süreci.....	14
Şekil 2.2. : Sezonda Kullanılacak Olan İplik, Kumaş Ve Aksesuar Kalitelerinin Belirlenmesi Süreci.....	18
Şekil 2.3. : Trendlere Göre Koleksiyonda Farklı Grupların Oluşturulması Süreci.....	20
Şekil 2.4. : Koleksiyonda Yer Alacak Model Adedinin Belirlenmesi Süreci.....	24
Şekil 2.5. : Koleksiyonda Yer Alacak Modellerin Belirlenmesi Süreci	31
Şekil 2.6. : Ürün Ağacının Ve Modelin Teknik Föyünün Oluşturulması Süreci.....	32
Şekil 2.7. : Koleksiyonun Hazırlanması İçin Gerekli İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Hesaplanması ve Üreticilere Geçilmesi Süreci.....	36
Şekil 2.8. : Koleksiyonun Üreticilere Paylaşılması Ve Dağıtılması Süreci.....	40
Şekil 2.9. : Birer Adet Protoların Hazırlanması Süreci.....	43
Şekil 2.10. : Koleksiyonda Ön Elemanın Yapılması Süreci.....	47-48
Şekil 2.11. : Koleksiyon Çoğaltmalarının Hazırlanması Ve Modellerin Fiyat Tekliflerinin Üreticilerden Alınması Süreci	54-55
Şekil 3.1. : Koleksiyonun Firma İçine Sunulması Süreci	61
Şekil 3.2. : Ürün Maliyet Ve Fiyat Tekliflerinin Değerlendirilmesi Süreci (Ele Alınan Firmada Olmayan, Olması Gerekten Süreçtir)	62
Şekil 3.3. : Koleksiyonun Bayilere, Mağaza Yetkililerine Ve İhracat Sorumlularına Sunumu Süreci	64

Şekil 3.4. : Bayi, Mağaza Ve İhracat Sezon Siparişlerinin Alınması Süreci	66
Şekil 3.5. : Sipariş Adetlerinin Satış Departmanı Tarafından Revize Edilmesi ve Planlama Departmanına Geçilmesi Süreci	70
Şekil 4.1. : Üreticilerin Yapabilecekleri Minimum Adetlerden Yola Çıkararak Adetlerin Planlama Tarafından Revize Edilmesi Süreci	73
Şekil 4.2. : Ürünlerin Termin Tarihlerinin Planlama Ve Üretim Departmanınca Belirlenmesi Ve Siparişlerin Bedenlere Dağıtılması Süreci	78
Şekil 4.3. : Siparişlerin Üreticilere Geçilmesi Ve Teyitlerinin Alınması Süreci	83
Şekil 4.4. : Teyit Edilen Siparişler İçin Üretim Föylerinin Hazırlanıp, Üretici Firmalara Gönderilmesi Süreci	86
Şekil 4.5. : Üretim Adetlerine Göre İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Üretici Ve Tedarikçilere Geçilmesi Süreci	91-92
Şekil 4.6. : Modellerin Son Hallerine Göre Beden Setlerinin Görülmesi Ve Üreticilere Üretim-Kesim Onayının Verilmesi Süreci	97-98
Şekil 4.7. : Ürünlerin Ara Kontrollerinin Ve Son Kalite Kontrollerinin Yapılması Süreci	102
Şekil 4.8. : Ürünlerin Depoya Sevkıyatı Ve Tesellüm Edilmesi Süreci	106
Şekil 4.9. : Ürünlerin Depoya Sevkıyatı Ve Tesellüm Edilmesi Süreci (Alternatif Süreç)	107
Şekil 5.1. : Depoya Giren Ürünün Perakende Satış Fiyatının Belirlenmesi Süreci	113
Şekil 5.2. : Siparişi Olan Ürünlerin Ayrılması Süreci	113
Şekil 5.3. : Mağaza Ve Bayilere Ürün Sevkıyatının Yapılması Süreci	115
Şekil 5.4. : Ürünlerin Mağaza Ve Bayi Rafında Yer Alması Ve Son Kullanıcıya Ulaştırılması Süreci	119
Şekil 5.5. : Müşteri İadelerinin Alınması Ve Üründeki Hata Nedenlerinin Araştırılması Süreci	123
Şekil 5.6. : Ürün Satışlarının İncelenmesi, Rpt (Repeate) Siparişlerin Üretici Firmalara Geçilmesi Süreci	127-128

ÖZET

“Bir Hazır Giyim Firmasında Süreçlerin Analizi ve İyileştirilmesi” isimli Endüstri Mühendisliği yüksek lisans tezi çalışması aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Bir hazır giyim firmasında, bir ürünün tasarımcının zihninde şekillenmesinden, mağazada son kullanıcıya satılması, hatta son kullanıcıdan (varsa) hatası nedeni ile iade olmasına kadar aktivitelerin süreçlerle incelenmesi; süreç analizleri ile yeniden yapılandırılması gereken süreçlerin belirlenmesi ve alternatif süreçlerin yaratılmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan giriş kısmında, tedarik zinciri yönetimi, süreç yönetimi ve süreç analizinin genel tanım ve amaçları kısaca izah edilmiştir.

İkinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde ise ele alınan hazır giyim firmasının tüm aktiviteleri detaylı olarak incelenmiştir. Bu amaçla hazır giyim firmasının bir sezona dair koleksiyonunun hangi aşamalardan geçtiği detayları ile anlatılmıştır. Tüm süreçlerin iş akışları ve alt süreçleri çıkarılmış; süreçler, süreç akış şemaları ile izah edilmiştir. Süreçler tanımlanmış, aktiviteler izah edilmiş; aktivitelerin kimler tarafından yapıldığı, ne şekilde yapıldığı, uygulama hataları ve uygulamaların verimsiz yönleri izah edilmiştir. Süreçlerdeki uygulama hataları ile ilgili yorum ve öneriler yapılmış, bazı süreçler için alternatif süreçler yaratılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın büyük bir bölümünü, tedarik zinciri yönetiminin bir hazır giyim firmasında pratikte uygulanması ve bu uygulamalarla ilgili yapılan analizler oluşturmaktadır.

Sonuçlar ve öneriler bölümünde ise ele alınan hazır giyim firmasında daha iyi bir yönetim ve tedarik zinciri için kısa vadede yapılması gereken yatırım, düzenleme ve iyileştirmeler yer almaktadır.

SUMMARY

The summary of the industrial engineering master thesis about “Analyzing and Improving The Processes of a Retail of Textile Firm” may be as follows:

The investigation of all activities of a Retail of Textile Firm’s by process analysis; from imagination of a product in a designer’s mind to retailing it in a store, even return of the product because of its fault (if there is any). By means of process analysis determining the processes needed to be reorganized, and creating new alternative processes.

In the introduction part of the study; definition and objectives of supply chain management, process management and process analysis are explained.

In the second part of the study; all the activities of supply chain management of the Firm in subject are investigated. For this target; all steps of a season’s collection are explained. The work flow charts of all processes are designed and processes are defined by these charts. Processes are defined, activities are explained. Moreover, how and by whom activities are done, faults on applications and ineffective parts of the applications are mentioned. Comments and suggestions on faults in applications are given and alternative processes are created for some processes. So, this study mostly consists of, application of supply chain management at the Firm and analysis of all these applications.

In the last part of the study; investments, reorganizations and improvements needed in a short-term for a better supply chain management of the Firm are defined.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

Tedarik zincir yönetimi 1990'lı yılların başından bugüne, giderek daha popüler hale gelen bir kavramdır. Geçmiş yıllarda tedarik, üretim ve dağıtım zincirleri; satış, finans ve pazarlama ağlarının yanında daha az bir öneme sahipti. Bugün üretici ve perakendeci firmalar üzerinde; yüksek kalitede ürün ve servis üretip sunmak, ürünlerini pazara daha hızlı bir şekilde dağıtmak, pazarın gerektireceği sürekli ve radikal değişikliklere ayak uydurmak için üretim esnekliğini artırma, ürün ve proses maliyetlerini azaltmak gibi baskılar söz konusudur. Bu nedenle firmalar daha yaratıcı ve pazara karşı daha duyarlı, daha hızlı cevap verebilen bir yapıya sahip olabilmek için; tedarik zincirlerinin tüm halkalarının operasyonel ve stratejik güçlerini birleştirme, zayıf yönlerini güçlendirme yoluna gitmektedirler. Bu amaçla firmalar tedarik zincirlerinde hatalı olan, aksayan kritik süreçleri tespit edip, bu alanlarda iyileştirmeler yoluna gitmektedirler.

Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi hakkında farklı kaynaklarda, farklı kişiler tarafından yapılmış çeşitli tanımlamalar söz konusudur. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

Tedarik zinciri, hammaddenin temin edilmesinden, ürünün son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar geçen tüm faaliyetleri, hatta ürünün tamiri, bakımı, hatalı olması nedeni ile iade alınması gibi faaliyetleri de kapsayan ağıdır. Zincir; hammaddenin yeryüzüne çıkarılması ile başlayıp ürünün tekrar kullanılmasına veya atılmasına kadar devam eder. Yani tedarik zinciri, tedarikçinin tedarikçisinden, müşterinin müşterisine kadar tüm aşamaları kapsamaktadır. **(Simichi-Levi and Kminsky, 2002)**

Tedarik zinciri yönetimi, hammadde evresinden ürünün son kullanıcıya ulaşması arasındaki tüm işlemlerdir. Bu işlemler, hammadde tedarigi, üretim planlaması, sipariş alınması, satış, sevkiyat, envanter yönetimi ve müşteri hizmetleridir.

Tedarik zinciri yönetimi, müşteri memnuniyetini sağlamak ve proseslerin tümünde maliyetleri minimize etmek amacı ile; tüketiciye ürünü doğru miktarda, yerde ve zamanda üretmeyi ve temin edebilmeyi sağlayan sistemlerin (tedarikçiler, üreticiler, depolar, dağıtıcılar) etkin ve verimli bir şekilde entegre edilmesidir.

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddelerin kaynaktan elde edilmesinden dağıtımla son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar ürünün geçtiği her prosesin planlanması ve yönetilmesidir. **(Ross, 1998)**

Tedarik zinciri yönetimi, zincirin başlangıcından son müşteriye kadar; zincirin her halkasındaki müşteriye değer sağlamak, müşteriye memnun etmek için tüm süreçlerin yönetimidir. Bu amaçla tedarikçisinin tedarikçisi ve müşterisinin müşterisi ile entegre olabilen firmalar tedarik zinciri yönetiminde başarılı olacaktır. **(Poirier, 1999)**

Bu tanımlara göre hazır giyim sektörü için tedarik zincirinin ve tedarik zinciri yönetiminin tanımlaması aşağıdaki gibi yapılabilir:

Ürünün, tasarımcının zihninde tasarlanmasından, mağazada müşteriye satışına ve hatası (varsa) nedeni ile müşteriden iade alınmasına kadar süregelen tasarım, tedarik, sipariş alma, üretim, satın alma, depolama, pazarlama, sevkiyat, satış, iade alma gibi aktivitelerin tümüne tedarik zincirinin halkaları denilebilir. Bu aktivitelerin, bütün bir süreç halinde koordine ve entegre edilmesine tedarik zinciri yönetimi denir.

1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları

1980'li yıllarda firmalar, maliyetlerini minimize etmek ve farklı pazarlarda rekabet avantajı sağlamak için yeni üretim, teknoloji ve stratejiler benimsemişlerdir. Bunlardan bazıları, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi gibi sistemlerdir. 1990'lı yıllardan itibaren karlılığın ve pazar payının artırılmasındaki bir sonraki aşamanın verimli tedarik zinciri yönetimi olduğu görülmüştür. Bu amaçla tedarikçi ve üreticilerin ortak çalışmaları zincirin performansını artırıcı etkiye sahip olacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminin, özellikle hazır giyim sektöründe, firmalara sağlayacağı en büyük avantaj, her bölümdeki her bir sürecin performansının arttırılmasının şirket performansını maksimize edecek olmasıdır. Bu amaçla, hazır giyim tedarik zinciri yönetiminde, zincirin her bir halkasının verimliliğinin arttırılması ve her aşamada müşterinin memnuniyeti hedeflenmektedir. Süreçlerin başarısı şirket başarısını getirecektir.

Tedarik zincirinin daha verimli yönetimi ile, süreçlerin çevrim sürelerinin kısılması, müşterinin firmadan talep ettiği (kaliteli) ürün ve hizmetlerin arzı, ürün maliyetlerinin minimize edilmesi, harcanan iş gücünün azalması, stok maliyetlerinin azalması, süreçlerin performanslarında artış sağlanması ve bilgi akışı ve paylaşımının daha etkin yapılması gibi kazançlar söz konusu olacaktır.

1.2. Süreçlerin Tanımlanması Ve Analiz Edilmesi

1.2.1. Süreçlerin Tanımlanması

Süreç, belirli bir dizi girdiyi katma değerli çabalarla, müşterilerini memnun etmek için bir dizi çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, tutarlı ve ölçülebilen faaliyetler dizisidir. **(Erkut, 1996)** Süreçte 3 ana husus söz konusudur.

1. Sürecin girdileri
2. Sürecin çıktıları
3. Sürecin müşterileri

Sürecin girdileri: Hammadde, yarı mamul veya bilgi gibi süreç ürünlerini ve hizmetlerini üretmek için gerekli olan elemanlardır.

Sürecin çıktıları: Süreç tarafından ortaya konulan ürünler veya servislerdir. Sürecin varoluş nedenidir.

Sürecin müşterileri: Süreç tarafından üretilen hizmet veya ürünleri kullanan, sürecin performansı hakkında değerlendirmeyi yapan kişilerdir. Sürecin müşterisi belirli bir kişi olabileceği gibi bir departman veya ürünün son kullanıcıları da olabilir. **(Erkut, 1999)**

Son yıllarda hız, esnekliğe, yeniliğe, kaliteye, satış sonrası hizmetlere ve koşulsuz müşteri memnuniyeti ilkesine verilen önemin giderek artması nedeni ile süreçlerin doğru olarak yönetilmesinin gereksinimi artmıştır. Bu nedenle; iç süreçlerin incelenmesi, süreçlerde revizyon yapılması, süreçlerin yeniden tasarlanması anlamına gelen süreç yönetimi, maliyetlerde azalma sağlanması ve müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için kaçınılmaz hale gelmiştir.

Süreç yönetiminde bir işletmede yer alan satın alma, satış, mali işler, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi fonksiyonlar, bu fonksiyonların içinde yer alan süreçler ve süreçlerin iş akışları değerlendirmeye tabi tutulmalı ve katma değer yaratmayan, verimsiz faaliyetler tespit edilip elenmelidir. Burada değişen piyasa koşullarına daha rahat uyum sağlayabilmek, maliyetleri düşürebilmek, müşteri istek ve beklentilerini en kısa zamanda tespit edebilmek amaçlanır.

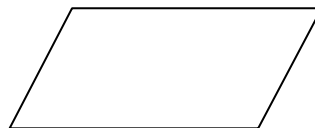
Süreç yönetiminde, mevcut süreçler ve her bir süreç dahilindeki işler ve iş akışları tespit edilmelidir. Tüm süreçler tanımlanmalı; sürecin girdileri, çıktıları, müşterileri belirlenmelidir. Sürecin tanımlanması, operasyonel detayların görülmesinde yardımcı olacaktır. Süreçler yeterince açık ve doğru tanımlanabildiği takdirde, katma değersiz faaliyetler görülebilmektedir. Bu nedenle iş akış ve faaliyetleri semboller yardımıyla anlaşılır bir dilde açıklanmalıdır. Süreçlerin tanımlanmasında kullanılan bu sembollere süreç akış şemaları denilmektedir.

Çalışmada standart bilgi akış sembolleri kullanılmıştır. (Şekil 1.1.) Bu semboller yardımı ile, bir süreçte yer alan aktiviteler sembolik olarak ifade edilmekte ve faaliyetlerin ne tür faaliyetler olduğu sürecin kullanıcılarına sembollerle bildirilmektedir.

DIN Sembolleri:



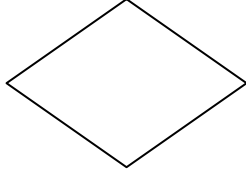
İşlem



Veri



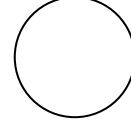
Doküman



Karar



Sonlandırıcı



Bağlayıcı

Şekil 1.1. DIN Sembolleri

Süreç içindeki anahtar faaliyetler makro düzeyde tanımlanmalıdır. Akış şemaları, belirli gruptaki faaliyetleri kapsar ve gruplar arasındaki temel dönüşümleri gösterir. Makro düzeydeki bu akış şeması alt süreçler için anahtar faaliyetleri belirtir ve daha detaylı akış diyagramları için temel oluşturur. Gerekli görüldüğü noktalarda faaliyetler makro seviyeden daha detaylı düzeyde incelenebilir. Bu seviyede oluşturulacak akış şemaları gerektiği kadar detaylı olmalıdır. Yeterli detayın verilmemesi sürecin analizinde bilgi eksikliğine neden olacak, fazla detay verilmesi de karmaşıklığa yol açacaktır.

1.2.2. Süreçlerin Analiz Edilmesi

Süreçlerin gelişimini; yapılan iş, iş akışı ve bilgi akışını göz önüne alarak inceleme tekniklerinden biri, süreç analizi tekniğidir. Süreç analizinde operasyon dahilindeki faaliyetler tanımlanmakta, incelenmekte ve bu faaliyetlerde köklü değişiklikler yapılmaktadır. Süreçlerin performansının ölçülebilmesi için kullanılan ölçütler; süreçte yapılan hatalar, sürecin çevrim süresi, sürecin maliyeti, müşteri beklentilerini karşılama derecesi gibi göstergelerdir. Burada amaç, şirkete katma değer sağlamayan süreçlerin yeniden düzenlenmesi veya elimine edilmesi sureti ile üretim veya hizmetin verimliliğini arttırmaktır.

Süreç analizinde aşağıdaki aşamalar söz konusudur.

1. Sürecin tanımlanması (girdi, çıktı ve müşterilerinin belirlenmesi)
2. Operasyonların süreç akış diyagramları ile gösterilmesi
3. Kritik süreç veya süreçlerin belirlenmesi

4. Sürecin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için olanakların gözden geçirilmesi
5. Alternatif süreçlerin yaratılması ve uygulanması

Kritik süreçler, faaliyetlerin sonuçları açısından önemi ağırlık olarak fazla olan süreçlerdir. Kritik süreçlerin belirlenmesinde süreçlerin, çıktı ve süreç performansı üzerindeki etkileri gözlemlenmelidir. Her bir faaliyet detaylı olarak incelenmeli, faaliyetlerin amacı, kimin tarafından yapıldığı, faaliyet yapılmasa ne gibi kayıplar olacağı, nerede yapıldığı, ne zaman yapıldığı, ve ne şekilde yapıldığı irdelenmelidir. Bu incelemeler neticesinde analitik yollarla veya uzmanların, faaliyetleri gerçekleştirenlerin ve üst yönetimin görüş ve tecrübeleri ile kritik süreçler belirlenebilir.

Süreçlerin değerlendirilmesinde kullanılacak bilgi kaynakları aşağıdaki gibidir:

- ✓ Müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanma derecesi
- ✓ Ürün ve hizmet kalitesi
- ✓ Finansal ve operasyonel performans bilgileri
- ✓ Rekabet ve kıyaslama bilgileri
- ✓ Yönetim ve uzmanların görüşleri

Yapılan değerlendirmeler sonrası süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu şekilde süreçler yeniden düzenlenerek katma değer sağlamayan aktiviteler elimine edilir, katma değer sağlayan aktiviteler basitleştirilerek yeni süreçler ortaya çıkarılır. Süreç yönetiminde, süreç geliştirme-yenileme uygulaması bir kerelik bir çalışma değildir. Süreç yenileme, belirli periyotlarla tekrarlanması gereken ve şirketin sürekli iyileşme sağlamasına yardımcı olacak radikal ve köklü değişimleri içeren bir uygulamadır.

1.3. Bir Hazır Giyim Firmasının Süreçlerinin Analizi

Hazır giyim sektöründe tedarik zinciri; ürünün yaratılması fikrinin doğması ile, son kullanıcının eline geçmesi ve ürünü kullanması arasındaki tüm süreçleri kapsar.

Bu zincirin her halkasında müşteri memnuniyeti esastır. Tedarik zinciri yönetimi, zincirin tüm halkalarındaki müşterilere ürünleri doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru yerde temin edebilmeyi sağlayan, ürün ya da hizmetin üretilmesinde gerekli olan birimlerin etkin olarak entegre edilmesi ile, tüm sistem boyunca verimlilik ve etkinlik sağlayarak müşteri memnuniyeti gereksinimlerini yerine getirebilmektir. Bu amaçla entegre tedarik zinciri yönetiminde bilgi ve malzemenin kesintisiz akışı esastır. Tedarik zinciri yönetiminde malzeme akışı müşteri yönünde, nakit akışı tedarikçi yönünde, bilgi akışı ise her iki yönde ve çok yönlüdür.

Hazır giyim sektörü için de tedarik zincir yönetiminde tüm halkalar işbirliği içinde olmalı, ve halkaların hedefi müşteri talebinin karşılanması olmalıdır. Her halka kendi stratejik hedeflerini başarmaya çalışır. Bu başarı, her bir operasyonel süreçte çıktının, müşteri isteklerini ne oranda karşıladığı ile ölçülür. Her bir halkanın müşteri memnuniyetine odaklanması, neticede son kullanıcının memnuniyetini sağlayacaktır.

Hazır giyim sektöründe tedarik zincirinin akışı ve bu zincirin halkaları aşağıdaki bölümlere ayrılmıştır.

- ✓ Koleksiyon (tasarım) aşamasındaki süreçler
- ✓ Sipariş alma aşamasındaki süreçler
- ✓ Üretim aşamasındaki süreçler
- ✓ Satış ve sevkiyat aşamasındaki süreçler

BÖLÜM 2. KOLEKSİYON (TASARIM) AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ

2.1. Yeni Sezonda Söz Konusu Olacak Trendlerin Ve Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi

Hazır giyim sektöründe firmalar yılda, 2, 4 veya daha fazla sayıda koleksiyon hazırlarlar ve ürünlerini belirli koleksiyonlar dahilinde sezonsal olarak ayırırlar. Koleksiyonlar çoğunlukla mevsimlere göre sezonlara ayrılır ve mevsimlerle adlandırılırlar. (Örn: 2002 İlkbahar Koleksiyonu.)

Belirli bir koleksiyon dahilinde olmayan, günün trendlerine ve müşteri isteklerine göre (burada müşteri; son kullanıcı, satış ekibi, bayiler, vs. olabilir), koleksiyon ürününe nazaran daha hızlı bir şekilde üretimi ve pazarlaması yapılan ürünler de olabilir. Sektörde bu tip ürünler genellikle “Flash ürün” olarak adlandırılır.

Bir sezona ait koleksiyon hazırlanırken, o sezona ait trendlerin izlenmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. Bu çoğunlukla, uluslar arası fuarların ziyaret edilmesi, iplik, kumaş, aksesuar ve konfeksiyon imalatındaki teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, moda ile ilgili yayınların izlenmesi ile gerçekleştirilir. Buralardan elde edilen bilgilerle, şirket stratejilerinin ve müşteri profilinin (hedef alınan kitlenin) gereksinimleri ve tarzı göz önünde bulundurularak, koleksiyonda yaratılacak olan modellerin dayandırıldığı temeller oluşturulur. (Örn: Spor giyim ürünleri pazarlayan bir firmada, jean modasının geri dönüşü, sezonda jean ürünlere ağırlık verilmesini gerektirir) Koleksiyonda kullanılacak olan renkler de bu trendlerin ışığında tespit edilir. Bu bağlamda “yeni sezonda söz konusu olacak trendlerin ve müşteri beklentilerinin belirlenmesi sürecinde (Şekil 2.1.), uluslar arası fuarların ziyaret edilmesi, tekstil ve konfeksiyon alanındaki teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve moda ile ilgili yayınların incelenmesi bu sürecin girdileridir” denilebilir. Süreç

çıktısı, müşteri profili ile bağdaşacak trendlerin belirlenmesidir. Bu süreçte müşteri ise koleksiyon ekibinin önereceği trendlerde karar verici olacak üst yönetimdir.

Burada bilgi akışı müşteriden tedarikçiye doğru değil, tedarikçiden müşteriye doğrudur. Yani ürünü pazarlayanın, müşteriye yönlendirmesi söz konusudur.

Koleksiyonun hazırlanmasında sadece evrensel trendler değil, tedarik zincirinin her halkasının, ilk halkaya (koleksiyonu hazırlayan ekibe) veya kendinden önceki halkalara olan bilgi akışı da çok önemlidir. Yani müşterilerden tedarikçilere doğru olan bilgi akışı da koleksiyonun hazırlanmasında öneme sahiptir.

2.1.1. Hitap edilen müşteri profilinin ve ürünlerin olması gereken fiyat-maliyet aralıklarının belirlenmesi

Bu süreç yıllardır süre gelen bilgi, tecrübe ve istatistiklere dayalı olarak belirlenen bir süreçtir. Firmanın hitap ettiği müşteri profili, sektördeki pazar payı, hedeflediği müşteri profili ve hedeflenen pazar payı belirlidir. Bu amaçla, yarattığı ve pazarladığı ürünler de bu müşteri profiline bağlı olarak belirli kalite ve fiyat marjlarında olmalıdır. Esas anlamda müşteri memnuniyeti anlamına gelen kaliteyi sağlayabilmek, müşteri memnuniyeti yaratacak ürünler pazarlayabilmek için; firmanın tasarım, üretim, satış, pazarlama, reklam, vs. stratejileri hedef kitesine göre benimsenmelidir. Bu bağlamda firmanın koleksiyonunda kullanacağı iplik, kumaş, aksesuar gibi malzemelerin yanında; baskı, işleme, kesim, vs. detaylar da ürünün maliyetini belirli limitler dahilinde tutacak şekilde olmalıdır. Bu nedenle tasarımcılar, mevcut ve hedeflenen müşteri kitlesine uygun ürün tasarlamaya odaklanmalıdır.

2.1.2. Uluslar arası moda, hazır giyim fuarlarının ziyaret edilmesi

Belirli bir sezonda trend olacak renkler, kumaş ve iplik kaliteleri, aksesuarlar, dikiş ve kesim detayları ve diğer detaylar (baskı, işleme, vs.) sezonlar öncesinden uluslar arası arenalarda ön görülmektedir.

Öncelikle trend olan renkler, renk tonları fuarlarda, süreli yayınlarda, TV'de ve internet sayfalarında yer alır. Bu renk tonlarına göre iplik ve kumaş üreticileri koleksiyonlarını şekillendirirler.

Hazır giyim firmasının; koleksiyon, üretim, satış ve pazarlama departmanlarının bu trendlere duyarsız kalması söz konusu olamaz. Bu bağlamda her yıl düzenlenen uluslar arası tekstil ve konfeksiyon fuarları (Premier Vision, vs) hazır giyim firmasının ilgili çalışanlarınca ziyaret edilmelidir.

Ele alınan hazır giyim firmasınınca, başta Premier Vision fuarı olmak üzere uluslar arası moda, hazır giyim, tekstil ve konfeksiyon fuarları ziyaret edilmektedir.

2.1.3. Tekstil ve konfeksiyon teknolojisindeki gelişmelerin izlenmesi

Hazır giyim firmaları, büyük çoğunlukla imalat yapmayan, koleksiyonunu üretici firmalarda çalıştıran ve bu firmalarda imalat yaptıran kuruluşlardır. Bu nedenle tekstil ve konfeksiyon alanındaki gelişmelerden çok, birer pazarlama firması oldukları için, perakendecilik sektöründeki gelişmeleri takip etmektedirler. Oysa trendleri yaratan; modacıların yarattıkları fikirlerin yanında, teknolojik gelişmelerdir. Belirli tarzdaki ürünler ancak belirli teknoloji ve kalite sistemleri ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle dünya ölçüsünde tekstil ve konfeksiyon alanındaki gelişmeler ve çalışılan üretici firmaların bu gelişmeleri ne derece takip ettikleri hazır giyim firmasınınca bilinmeli ve izlenmelidir.

Örn: Ringel (Boyalı ipliklerle, belirli bir rapor dahilinde örülen örme kumaş) kumaştan ürün tasarlanması ve imalatının yapılabilmesi için ringel örme makinalarındaki gelişmeler hazır giyim firmasınınca izlenmelidir. Bu teknolojiye sahip üreticiler, bu ürünün koleksiyon hazırlanmasında tercih edilmelidir.

Örn: Sadece JIT (Just in time-tam zamanında) imalat sistemini bünyesinde uygulayan kumaş üreticileri, 30 gün gibi çok kısa bir sürede istenen deseni dokuyabilecek imalatçılardır.

2.1.4. Moda ile ilgili yayınların incelenmesi

Daha önce de belirtildiği gibi sezonda ön plana çıkacak olan renkler, kumaş ve iplik kaliteleri, aksesuarlar, vs. 1,5-2 yıl öncesinden şekillenmeye başlar. Öncelikle renk dergilerinde farklı renk tonları lanse edilir. Bu renk ve renk tonları kumaş ve iplik imalatçılarına yön verir. Bu tarz gelişmelerden haberdar olunabilmesi için moda ile ilgili süreli yayınlar, TV, internet gibi iletişim araçları takip edilmelidir. Bu süreçte

temel amaç, sezonda trend olacak renk, tarz ve stillerin belirlenmesidir. Ele alınan şirkette bu faaliyetler uygulanmaktadır.

2.1.5. Sezonda trend olacak renklerin, tarzların, stillerin belirlenmesi

Uluslar arası fuarların takip edilmesi, tekstil ve konfeksiyon alanındaki teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve moda ile ilgili yayınların incelenmesi sezonda trend olacak tarzların belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. Bu alt süreçlerin çıktısı olarak sezondaki trendler tespit edilir.

Örn: Tint (eskitemiş görünümlü) yıkama denim ürünlerin trend olacağına görülmesi, yıkama ve boyama yapan firmaların tint yıkama prosesini uygulamaya başlamaları, dergilerde eskitemiş ürün görüntülerine sıkça rastlanması.

2.1.6. Sezonda müşterinin firmadan olan beklentilerinin belirlenmesi

Bu aşamada, zincirin farklı halkalarında yer alan müşterilerden alınan geri bildirimler önem kazanmaktadır. Koleksiyonun temelleri, trendler ve bu trendlerin müşterileri ne derece memnun edeceği gerçeğine bağlı olarak kurulmalıdır. Bu amaçla koleksiyon ekibi, zincirin her halkasının, kendilerinden olan beklentilerinin bilincinde olmalıdır. Bu nedenle de her aşamadaki müşterinin (üretim, satın alma, pazarlama ve satış, bayi ve mağaza, son kullanıcı, vs.) isteklerinin, beklentilerinin göz önüne alınması şarttır.

Örn: Üretim ekibi için; yurtiçinde imalatının yapılabileceği aksesuarların koleksiyonda yer alması. Pazarlama ve satış ekibi için; dünyada trend olması muhtemel olduğu halde, satımı zor olan renklerin koleksiyonda az yer alması veya yer almaması. Bayiler için; piyasadaki benzer ürünlerden ya daha kaliteli ya da daha ucuz olması. Son kullanıcı için; en az 1 yıl herhangi bir sorun olmadan giyebilmesi.

“Sezonda müşterinin firmadan olan beklentilerinin belirlenmesi” süreci, “yeni sezonda söz konusu olacak trendlerin ve müşteri beklentilerinin belirlenmesinde” kritik olan süreçtir. Bu aşamada yapılması gereken; iletişim, enformasyon teknolojilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Müşteri memnuniyeti yaratan ve yaratmayan detaylar izlenebilir olmalı, tespit edilmeli ve paylaşılmalıdır. Bu amaçla ele alınan firmada son kullanıcı, bayi ve mağaza çalışanlarının isteklerinin tasarım ve üretim ekiplerine iletilmesi için 15 günde bir toplantılar düzenlenmekte, mevcut

üretim için kritikler ve gelecek sezonlar için beklentiler ele alınmaktadır. Bu tarz diyalog yöntemi ile elde edilen verilerin yanında istatistiki veriler de elde edilebilmelidir. Her bir modelin satış performansı bilgisayar ortamında izlenebilir olmalıdır. Modellerin maliyetleri, sipariş, üretim, stok, satış ve sevk miktarları, hangi fiyattan satıldığı, sezon sonundaki gerçekleşen gerçek maliyeti gibi tekrarlanabilir istatistiki veriler hazır giyim firmasının tedarik zincirinde yer alan her halka tarafından (bu süreç açısından özellikle koleksiyon ekibi tarafından) izlenebilir olmalıdır. Benzer hazır giyim firmalarında mağazaların bilgisayar alt yapıları entegre edilmiştir. Bu sayede mağaza stokları, mağaza anlık satış miktarları izlenebilmektedir. Ele alınan firmada bu tarz bir teknoloji yoktur. Üretici firmanın kullanmakta olduğu bilgisayar programı bu verilere ulaşmak için yetersiz kalmaktadır. Bu yönde bir yatırım en kısa zamanda yapılmalıdır.

2.1.7. Trendlerin ve müşteri beklentilerinin şirket stratejileri, müşteri profili ile bağdaşacak şekilde uyarlanması

Tasarımcı ürününün tasarlanması aşamasında hangi sınıftan müşteriye ürün tasarladığının bilincinde olmalıdır. Müşteri profilinin çok dışında bir ürün yaratılmasının maliyeti üretici firma için çok yüksek olabilir. Bu amaçla evrensel fuarlardan, iletişim araçlarından elde edilen olası trendler, müşteri profilinin beklentileri ile yoğrulup müşterilerin tercih edeceği trendy ürünler tasarlanmalıdır.

Örn: Dünyada düşük belli pantolonların moda olacağını varsayalım. Hazır giyim firmasının müşteri profiline bu tarz ürünleri tercih edebilecek kişiler dahil ise (genç ve orta yaşlı belirli eğitim ve gelir seviyesine sahip bayanlar) bu tarz ürünlerin koleksiyonda yer alması doğrudur.

Örn: Uluslar arası fuarlarda trend olacağı tespit edilen yıkamalar öncelikle satışı en yüksek olan ürünlerde uygulanır. Bu sayede bu yıkama daha çok müşteriye ulaştırılıp, müşterilerin yıkama ile ilgili tepkileri izlenebilir.

Bu noktada karar mercii genellikle üst yönetimdir. Mevcut müşteri profili ve sezonda söz konusu olacak trendlerden (sürecin girdileri) yola çıkarak, koleksiyon ekibi tarafından önerilen koleksiyonda yer alacak trendler (sürecin çıktıları); koleksiyon, üretim ve satış müdürlerinin yanı sıra, ele alınan firmanın aile şirketi olması nedeni

ile şirket sahipleri tarafından da incelenip değerlendirilir. Süreç performansı, karar verici mercilerin, koleksiyonda yer alması planlanan trendlerle ilgili yorumlarına bağlıdır. Nitekim özellikle uluslar arası fuarların izlenmesi, koleksiyonda yer alacak trendlerin 1 yıl öncesinden bu fuarlarda ön görülebilmesi, süreç performansının artmasında önemli ölçüde fayda sağlamıştır.

Gerçek anlamda, analitik verilere dayalı olarak süreç performansı ise, ele alınan trendlerden yola çıkılarak yaratılmış modellerin bayi ve mağazalardan alacağı siparişlerden ve son kullanıcıya satış miktarlarından yola çıkarak ölçülebilir.

2.1.8. Koleksiyondaki renklerin belirlenmesi

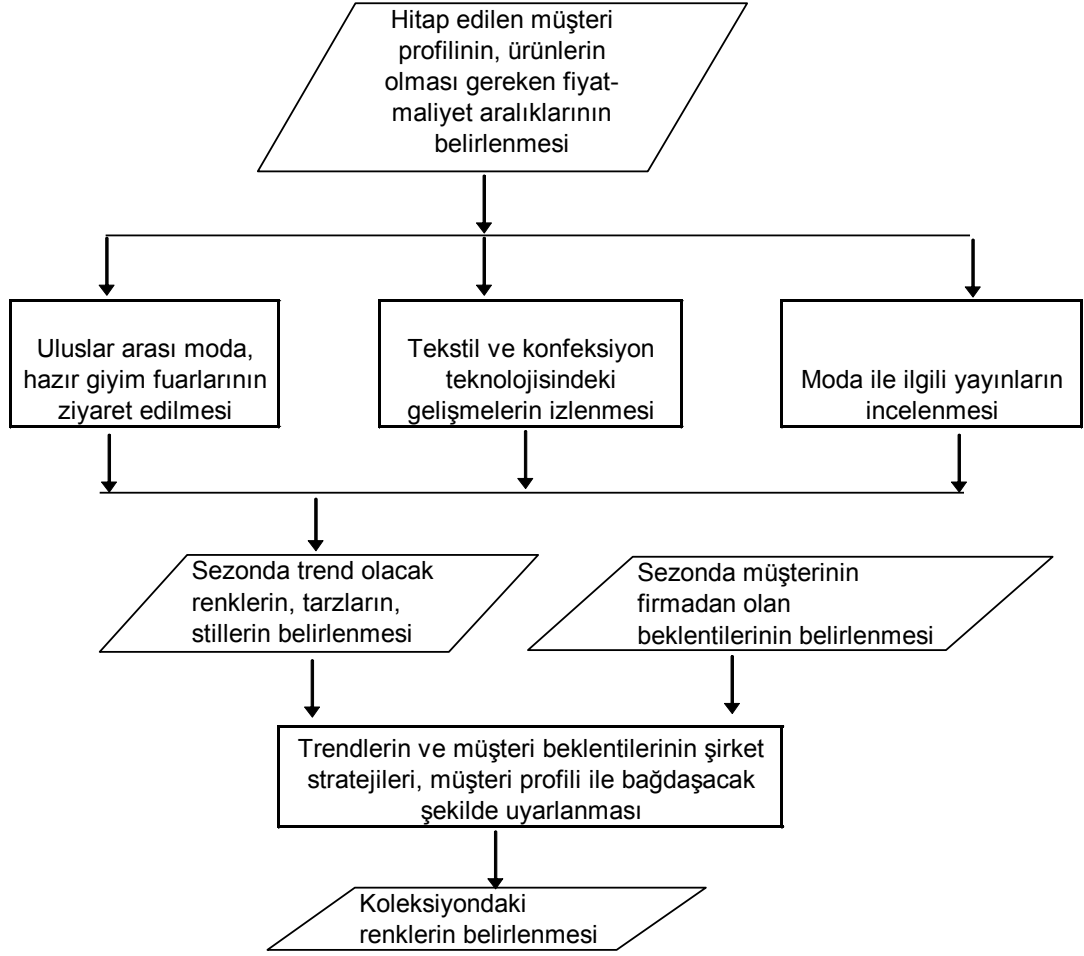
Trendlerin ve müşteri beklentilerinin tespit edilip, müşteri profiline uygun trendlerin ele alınması sonrasında sezonda kullanılacak olan renkler koleksiyon renkleri olarak belirlenir. Bu şekilde koleksiyonun hazırlanmasında ilk gerçek adım atılmış olur.

Koleksiyonda sadece bu renkler çalışılacak, modellerde bu renklerin dışında renk kullanılmayacaktır. Bir renk adı telaffuz edildiğinde, tedarik zincirinin her halkası (tasarım, üretim, üretici firmalar, tedarikçiler, satış ekibi, vs) tarafından o rengin aynı renk tonu algılanacaktır. Belirlenen renklere Pantone kartelasından (uluslar arası geçerli olan renk kataloğu) en yakın renk tonları seçilir. Renk kartelasında rengin adı ile birlikte Pantone kartelasından beğenilen Pantone numarası ve renk numunesi de yer almalıdır. [Ek 1]

Renk kartelaları çoğaltılıp üretici firmalara, kumaş, iplik, aksesuar üretici ve tedarikçilerine dağıtılacaktır. Bu sayede renk anlamında aynı dilin konuşulması sağlanmış olur.

2.2. Sezonda Kullanılacak Olan İplik, Kumaş Ve Aksesuar Kalitelerinin Belirlenmesi

Sezonda, dünyanın kullanacağı iplik, kumaş ve aksesuar kalitelerinin belirlenmesi için uluslar arası fuarlar ziyaret edilmeli, bu alandaki teknolojik gelişmeler takip edilmelidir. Bu fuarlarda beğenilen kalitelerden numune siparişi verilebileceği gibi, malzeme tedarikçileri ile bir görüşme organize edilip bu firmaların kartelaları



Şekil 2.1. Yeni Sezonda Söz Konusu Olacak Trendlerin Ve Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi Süreci

incelenebilir. Ürünlerin sezonda kullanılabilirliği için, fiyatları ve hazır giyim firmasının müşteri profiline uyup uymadığı çok önemlidir. Önceki sezonlarda kullanılmış ve iyi verim alınmış olan iplik, kumaş ve aksesuarların da yeni sezonda kullanılması düşünülebilir. Nitekim eski sezonlardan devam eden modeller, muhtemelen yine aynı iplik veya kumaştan imal edilecektir. Bu esaslara göre sezonda kullanılacak, koleksiyonda yer alacak olan iplik, kumaş ve aksesuar kaliteleri büyük çoğunlukla belirlenmelidir. Bu bağlamda, iplik ve kumaş kalitelerinin belirlenmesi sürecinde (Şekil 2.2.) girdiler, uluslar arası tekstil ve hazır giyim firmalarının ziyaret edilmesi ve önceki sezonlarda kullanılan malzemelerin performanslarıdır denilebilir. Sürecin çıktısı ise koleksiyonda kullanılacak olan iplik, kumaş ve aksesuar kaliteleridir. Sürecin müşterileri ise beğenilen malzemelerin alımı öncesi teyidini verecek olan koleksiyon ve satın alma üst yetkilileridir.

2.2.1. Uluslar arası tekstil ve konfeksiyon fuarlarının ziyaret edilmesi

Bu süreçte amaç, sezonda dünyada kullanılacak olan iplik, kumaş ve aksesuar kalitelerinin görülmesi, tekstil ve konfeksiyondaki teknolojik gelişmelerin izlenmesidir. Bu tip fuarlarda aksesuar, iplik, kumaş, diğer hammadde, vs üretici ve tedarikçileri, sezonda üretecekleri veya tedarik edecekleri malzemelerin tanıtımını yaparlar. Bu amaçla hazırlamış oldukları kartelaları ve numuneleri ziyaretçilere tanıtarak ürünlerini pazarlarlar.

2.2.2. Önceki sezonlarda kullanılmış olan iplik, kumaş ve aksesuar kalitelerinin performansının incelenmesi

Koleksiyonda kullanılacak olan her iplik, kumaş, vs yeni bir ürün olmak zorunda değildir. Önceki sezonlardan devam edecek iplik, kumaş, gibi malzemeler de koleksiyonda yer alabilir. Bu amaçla önceki sezonlarda kullanılan malzemelerin performansı çok önemlidir. Tedarik zincirinin her bir halkasındaki müşterilerin iplik, kumaş ve diğer malzemelerle ilgili eleştirileri bu aşamada ele alınmalıdır. Satış performansı yüksek olan, imalat aşamasında ve son kullanıcının kullanımı sırasında problem yaratmayan malzemeler yeni sezonda da kullanılabilir.

Bu süreç, sezonda kullanılacak iplik, kumaş ve aksesuar kalitelerinin belirlenmesindeki iki kritik süreçten birincisidir. Özellikle basic (her sene devam eden) ürünlerde aynı hammaddelerin devam edip etmeyeceği hususunda, bu hammaddeler için toplanan geri bildirimler (feedback'ler) büyük önem taşımaktadır. Ele alınan hazır giyim firması, belirli ölçüde kurumsallaşmış olmasına rağmen, aile şirketi olması nedeni ile şirket yönetiminde stratejik noktalardaki kişi veya kişilerin bildiriimi ile kullanılan malzemeler iptal edilip, farklı malzemeler kullanılabilir.

Devam edecek olan kalitelerin belirlenmesinde de istatistiki veriler önem kazanmaktadır. Bu nedenle de ürünlerin satış performansları, stok seviyeleri, müşteri tarafından değişim ve iade gerekçeleri izlenebilir olmalıdır.

Devam edecek olan kalitelerde şirket yönetiminin yanı sıra, tedarik zincirinin tüm halkalarının (koleksiyon, üretim, satış, pazarlama, mağazacılar ve bayiler) mutabakatı sağlanmalıdır.

2.2.3. İplik, kumaş ve aksesuar tedarikçileri ve üreticileri ile görüşülüp yeni sezonda tedarik edecekleri veya imalatını yapacakları iplik, kumaş veya aksesuar kartelalarının incelenmesi ve fiyatlarının öğrenilmesi

Hazır giyim firmaları fuarlarda incelemiş olduğu ve firmasına uygun gördüğü trendleri sağlayabilecek kumaş, iplik ve aksesuar kalitelerini inceler; üreticilere numune siparişi verip, fiyat teklifleri alırlar.

Örn: Keten gömlek modasının geleceğine inanan firma fuarlarda keten kumaş (pamuk/keten karışımı, %100 keten) kartelaları inceleyip, farklı kumaş kalitelerinden numune temin eder.

Bu süreç ele alınan hazır giyim firmasında koleksiyon ve üretim ekibince uygulanmaktadır. Kullanılan iplik ve kumaşların önemli bir kısmı fiyat ve/veya kalite avantajı nedeni ile ithal ürünlerdir. Kumaşlarda çoğunlukla fiyat avantajı nedeni ile; ipliklerde ise 4-5 ayrı elyaf ve iplik karışımından elde edilen ipliklerin Türkiye’de üretilmemesi nedeni ile ithal ürünler tercih edilmektedir.

2.2.4. Koleksiyonda kullanılacak olan iplik, kumaş ve aksesuar kalitelerinin belirlenmesi

Araştırılan yeni iplik, kumaş ve aksesuarların içinde; koleksiyon bütünlüğüne uygun, fiyat yönünden kabul edilebilir, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek, ithalatında problem olmayacak, termin problemi yaşanmayacak kaliteler koleksiyonda kullanılacak malzemeler olarak belirlenir. Bu tip malzemelerde fiyat, termin ve kullanım performansı çok önemlidir. Bu nedenle hazır giyim firmasının ilk kez çalışacağı tedarikçiler ve ilk kez kullanacağı kaliteler risk taşımaktadır. Hazır giyim sektöründe, firmalar (özellikle Ar-Ge’ ye daha az önem verenler) çoğunlukla sürekli çalıştıkları, iyi hizmet aldıkları şirketlerin kalitelerini kullanmayı tercih etmektedir. Hazır giyim firmaları, ait oldukları grup şirketler dahilinde iplik ve kumaş üreticisi firmalar da mevcutsa termin, fiyat ve kalite açısından bu firmalarla çalışmaya öncelik vermektedirler. Ele alınan hazır giyim firmasının sahiplerinin kumaş veya iplik imalatına yatırım yapmamış olması firma için bir dezavantajdır.

Sezonda kullanılacak iplik, kumaş ve aksesuar kalitelerinin belirlenmesindeki ikinci kritik süreç, hazır giyim firmasının müşteri profiline uygun iplik ve kumaş kalitelerinin belirlenmesidir.

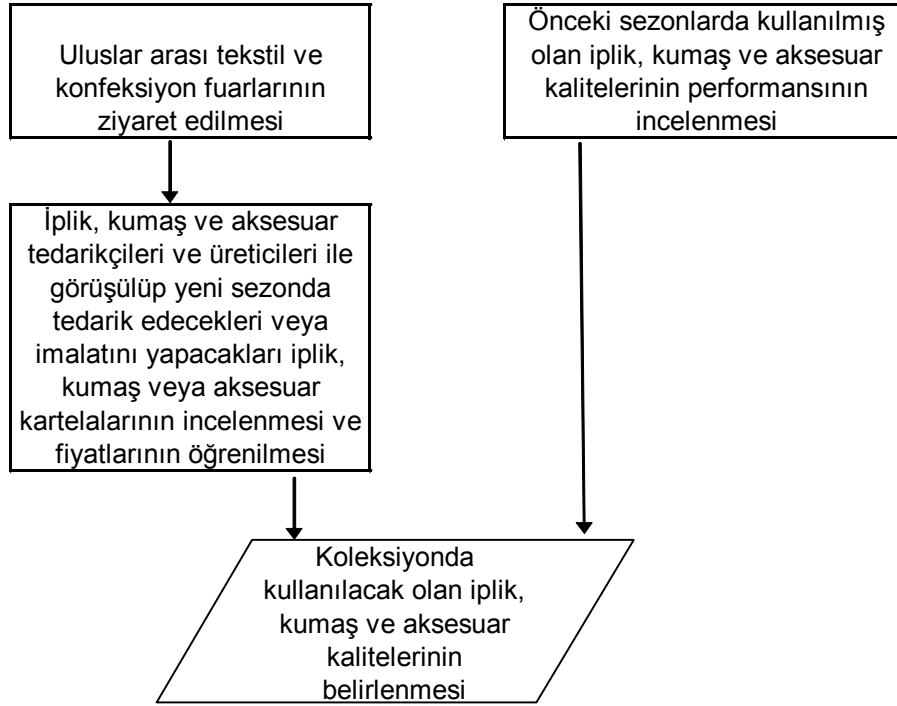
Hazır giyim firmasında bu araştırmanın çoğunlukla koleksiyon ekibi tarafından yapılması, maliyet çalışmaları açısından bir dezavantajdır. Nitekim koleksiyonda kullanılacak malzemelerin, üretimi de satışı da hazır giyim firması için mümkün (feasible) olmalıdır. Kartelaların incelenmesinde tercih edilen ürünlerin fiyatları hazır giyim firmasının fiyat aralığının dışına çıkmamalıdır. Bu amaçla uygun fiyatlı ürünler tercih edilmeli, daha yüksek fiyata haiz ürünler koleksiyonun daha dar bir bölümünde tercih edilmeli, geneline yayılmamalıdır. Bu kalitelerin çocuk ürünlerinde kullanılmaması, perakende satış fiyatı nispeten yüksek tutulabilecek özel ürünlerde kullanılması, gramağı düşük olan trikolar da kullanılması, veya birim sarfiyatı düşük olan dokuma ürünlerde (pantolon, gömlek, mont, vs.) kullanılması izlenmesi gereken yöntemlerden bazılarıdır.

Bu amaçla, ele alınan hazır giyim firması, bu sürecin işleyişini değiştirmeli, koleksiyon departmanı; diğer departmanlarla birlikte, daha katılımcı bir yapıda araştırma geliştirme işlemlerini yapmalıdır. Tasarımcılar, fiyat konusunda bilinçli ve maliyetlere duyarlı olmalı; fuarlarda beğenilen kalitelerin üretim ve satış açısından yaratabilecekleri sorunlar hakkında bu aşamada öngörülecek tecrübeye sahip kişiler olmalılardır.

Bu sayede, beğenilen ve koleksiyonda kullanılan bir kalitenin, sipariş alma aşamasında fiyat nedeni ile iptal olması da engellenmiş olacaktır.

2.3. Trendlere Göre Koleksiyonda Farklı Grupların Oluşturulması

Müşteri istekleri ve evresel trendlerin belirlenmesinden sonra sezonda yer alacak belirli ürün grupları oluşturulur. Her bir grup farklı bir temayı (romantizm, hız, barış, vs.) temsil eder. Trend olan ürünler çoğunlukla yeni temaları işleyen gruplara dahil edilirken; basic ürünler önceki sezonlardan devam eden ürünlerdir ve trend olan ürünlerden ayrı bir grup oluştururlar. Bu süreçte (Şekil 2.3.) de dünyada hazır giyim



Şekil 2.2. Sezonda Kullanılacak Olan İplik, Kumaş Ve Aksesuar Kalitelerinin Belirlenmesi Süreci

firmalarında sezonda işlenecek olan temalar, sürecin girdileri olarak kabul edilebilir. Sürecin çıktısı ise, koleksiyonda ele alınacak temaların belirlenmesidir. Sürecin müşterileri ise gruplar dahilindeki ürünleri bayilerine pazarlayacak, hangi temaların işlendiğini izah edecek olan satış departmanı çalışanlarıdır.

2.3.1. Koleksiyonda yer alacak grup sayısının belirlenmesi

Bir sezon için hazırlanan koleksiyon belirli temalara bölünür. Yaratılan her bir ürün bir temaya dahildir. Koleksiyon hazırlanırken farklı temaları işleyen gruplar oluşturulur. Öncelikle koleksiyonda kaç grup olacağı (kaç farklı temanın kullanılacağı) belirlenir.

Koleksiyonun bütünlüğü ve satılabilirliği açısından temalar firma stratejilerine göre belirli bir adet aralığında tutulur. Ürünlerin yaratılması öncesi bu adet tasarımcılar tarafından bilinmelidir.

2.3.2. Yeni sezondaki trendlere göre, firma stratejileri ve müşteri profili ile bağdaşacak grupların yaratılması

Sezonda ele alınacak temalar trendlerin izlenip tespit edilmesi aşamasında kararlaştırılır. İzlenen trendler, kullanılacak temalara karar verme aşamasında önem kazanır.

Örn: Sezonda Japon teması, western teması, romantizm, barış, vs. temaları trend olacaksa firmanın pazarlama, satış stratejilerine ve müşteri profiline en uygun olan belirli adette tema koleksiyonda ele alınmak üzere seçilir.

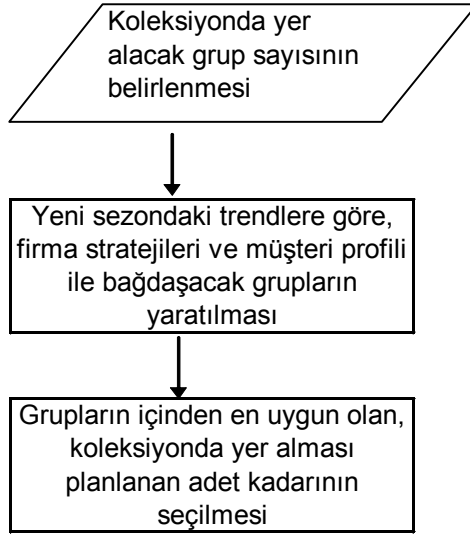
2.3.3. Grupların içinden en uygun olan, koleksiyonda yer alması planlanan kadarının seçilmesi

Trendlere göre koleksiyonda farklı grupların oluşturulmasında en kritik süreç mevcut temalar içinde koleksiyonda yer alacak temalara karar verilmesidir. Bu süreçte ele alınan firmada, işlenecek temalar tasarım ekibince belirlenmektedir. Oysa diğer seçkin hazır giyim firmalarında işlenecek temalar pazarlama, satış, üretim, tasarım, reklam bölümlerinin ortak çalışmaları ile belirlenmektedir.

Ele alınan firmada, satış ve pazarlama ekipleri, temalardan ilk olarak sipariş verme ve satış aşamalarında haberdar olmaktadır. Bu nedenle süreç girdilerine göre koleksiyon ekibinin satış ve pazarlama ekiplerini yönlendirmeleri ve temalara bu departmanların da katılımı ile karar verilmesi süreç performansını arttırıcı bir önlem olacaktır. Ele alınan firmada da bu yöntemin uygulanması, tedarik zincirindeki tüm halkaların, temaların ve ürünün temsil ettiği grubun bilincinde olmalarını sağlayacaktır.

2.4. Koleksiyonda Yer Alacak Model Adedinin Belirlenmesi

Satış analizlerine, envanter bilgilerine, müşterilerden alınan bilgilere ve firmanın sezonda izleyeceği stratejilere (büyüme, sabit kalma ve koruma, küçülme) dayanılarak koleksiyonda yer alacak model sayısı önceden belirlenmelidir. Koleksiyonda yer alan model sayısı, sipariş alan ve üretimi yapılan model sayısına nazaran mutlaka daha fazladır. Toplamda yaklaşık olarak bilinen model adedi,



Şekil 2.3. Trendlere Göre Koleksiyonda Farklı Grupların Oluşturulması Süreci

öncelikle hedef aldığı kullanıcı gruplarına (unisex, erkek, bayan, çocuk) dağıtılır. Sonrasında ise ürün cinsine göre adetlere bölünmelidir. (Penye, triko, pantolon, gömlek, mont, vs.)

Bu sürecin (Şekil 2.4.) girdileri, önceki sezonlarda koleksiyon ekibi tarafından tasarlanmış olan model sayısı analizi ile geçmiş sezonlarda sipariş alan model sayısı analizidir. Bu analizler incelenip, şirketin gelecek ile ilgili vizyonu ile bağdaştırılarak, süreç çıktısı olan, yeni sezonda koleksiyonda yer alacak model sayısı belirlenir. Sürecin müşterileri, koleksiyonun firma içine sunumu aşamasında koleksiyondaki ürün çeşitliliği hakkında değerlendirmeyi yapacak olan satış departmanı çalışanlarıdır.

2.4.1. Geçmiş sezonlarda koleksiyonlarda hazırlanan model, varyant (renk) adetlerinin grup bazında (unisex, erkek, bayan, çocuk) incelenmesi

Yeni sezonda, koleksiyonda yer alacak grup bazında model ve varyant adedini belirlemeden önce geçmiş sezonlarda koleksiyonda yer alan ve üretim siparişi alan model ve varyant adetleri incelenmelidir.

Her sezon koleksiyonda yer alan modellerin belirli bir yüzdesi üretim siparişi alacaktır. Firma öncelikle geçmişte gerçekleşen verileri incelemeli ve koleksiyona ona göre yön vermelidir. [Ek 2]

2.4.2. Geçmiş sezonlara dair üretim ve satış analizlerinin incelenmesi

Koleksiyonda yer alan ve üretim siparişi alan model ve varyant adetlerinin belirlenmesi sonrasında, geçmiş sezonlarda model bazında üretim ve satış analizleri incelenmelidir. Bu analiz hangi gruba daha çok önem verilmesi gerektiğine dair ipuçları verecektir. (Örn: Bayan modellerinin satışlarındaki artış, koleksiyonda bayan modellerine daha çok yer vermeyi gerektirir.)

Bu analizler neticesinde firmanın satış adedi ve cirosu bazında büyüme yüzdesi görülecek ve gelecek sezonların adetsel ve cirosal satış bütçesi belirlenecektir.

Ele alınan firmada çocuk modelleri satışlarının giderek azalması nedeni ile koleksiyonda yer alan çocuk model ve varyant sayısı giderek azaltılmaktadır.

2.4.3. Model bazında envanter bilgilerinin, stok düzeylerinin ve ürünlerin satış performansının incelenmesi

Üretim ve satış analizinde olduğu gibi bu analizde de hangi gruba daha çok önem verilmesi gerektiği görülecektir. Stokta daha fazla bulunan, satış performansı düşük olan ürün grubu yeni sezonda koleksiyonda daha az yer almalıdır.

Bu analiz firmanın satmakta zorlandığı ürünler için de fikir verecektir. Bu tarz ürünler yeni sezonun koleksiyonunda daha az sayıda yer almalı veya koleksiyondan çıkarılmalıdır.

Örn 1: V yaka kazakların satış performansı, bisiklet yakalara göre düşükse koleksiyonda bisiklet yakalı triko modellere daha çok yer verilmelidir.

Örn 2: Likralı modellerin satış performansı daha yüksek ise yeni sezonda bu ürünlerin adedi arttırılmalıdır.

2.4.4. Son kullanıcı ve müşteri şikayet, tenkit ve övgülerinin gözden geçirilmesi

Satış ve stok miktarlarının incelenmesi ile eş zamanlı olarak son kullanıcı ve müşteri (satış grubu, bayiler, mağaza çalışanları) şikayet ve istekleri de gözden geçirilmelidir. Firma içi yapılan toplantılarda alınan notlar bu aşamada tekrar ele alınmalı ve bu notlara göre de koleksiyona yön verilmelidir. Müşteri şikayet ve tenkitleri bu bölümde, şikayetlere anlık çözüm bulmak amaçlı değil, yeni sezonda koleksiyona yön verilmesi amacıyla ele alınır.

Örn: Müşteri, deri ürünlerin fiyatlarını çok pahalı buluyor, benzer kalitede ürünlerin deri giyim firmalarında daha uygun fiyata temin edilebildiğini söylüyorsa, koleksiyondaki deri ürün adedi azaltılabilir.

2.4.5. Yeni sezonda firmanın izleyeceği stratejilere göre koleksiyonda yer alacak model sayısının yaklaşık olarak belirlenmesi

Geçmiş sezonların koleksiyon ve üretimdeki model ve varyant adetlerinin, ürün satış performanslarının, stok ve envanter seviyelerinin ve müşteri yorumlarının incelenmesi sonrası yeni sezonda koleksiyonda yer alacak model sayısı belirlenmelidir.

Bu aşamada, firmanın gelecek yıllarda izleyeceği stratejiler, koleksiyon, üretim ve satın alma giderlerine ayırdığı bütçe önem kazanmaktadır. Koleksiyonunu genişletmeyi, farklı-trendy ürünlerle piyasada yer almayı hedefleyen hazır giyim firması koleksiyonda geçmiş yıllara nazaran daha fazla ürünle müşteriye hizmet vermelidir. Firmanın tercihi daha basic ürünlerle, yüksek adetlerle pazarda yer almak da olabilir. Bu amaçla koleksiyonda satımı daha kolay, az sayıda, basic modeller hazırlanıp, yüksek adetlerde üretimi yapılmalıdır.

Ele alınan firmada model adedin büyük ölçüde geçmiş verilerden yola çıkarak belirlenmekte, firmanın ileriye dönük hedefleri ve büyüme stratejileri bu aşamada göz ardı edilmektedir. Oysa ki, koleksiyonda yer alacak model adedinin belirlenmesindeki kritik süreç, geçmiş sezonlarda gerçekleşen model ve varyant adedini, ürünlerin satış performanslarını ve stok seviyelerini de göz önünde bulundurarak şirket stratejilerine göre hareket etmektir. Şirkete model sayısında asıl olarak yön verecek kıstas budur. Bu vizyon tüm firma çalışanları tarafından

benimsenmeli ve koleksiyona da bu gerçeğe göre yön verilmelidir. Sezonda ürün çeşitliliği bakımından büyümeyi, genişlemeyi planlayan bir firma, model sayısını mutlaka geçen sezonlara nazaran arttırmalıdır. Bu bağlamda gerçekleştirilenden çok, ulaşılmak istenen durum koleksiyona yön vermelidir.

Ele alınan firmada, koleksiyonda yer alacak model sayısı koleksiyon, pazarlama ve üretim ekibince belirlenmektedir. Bir marka olma sorumluluğunu taşıyan ve bu bilinci müşteriye daha fazla ürün seçeneği sunarak sürdürmeyi amaçlayan hazır giyim firması, her sezon model sayısını çoğaltmalıdır. Model sayısını arttırıp, toplam varyant adedini koruyarak, müşterilere farklı ürünler sunulmalıdır.

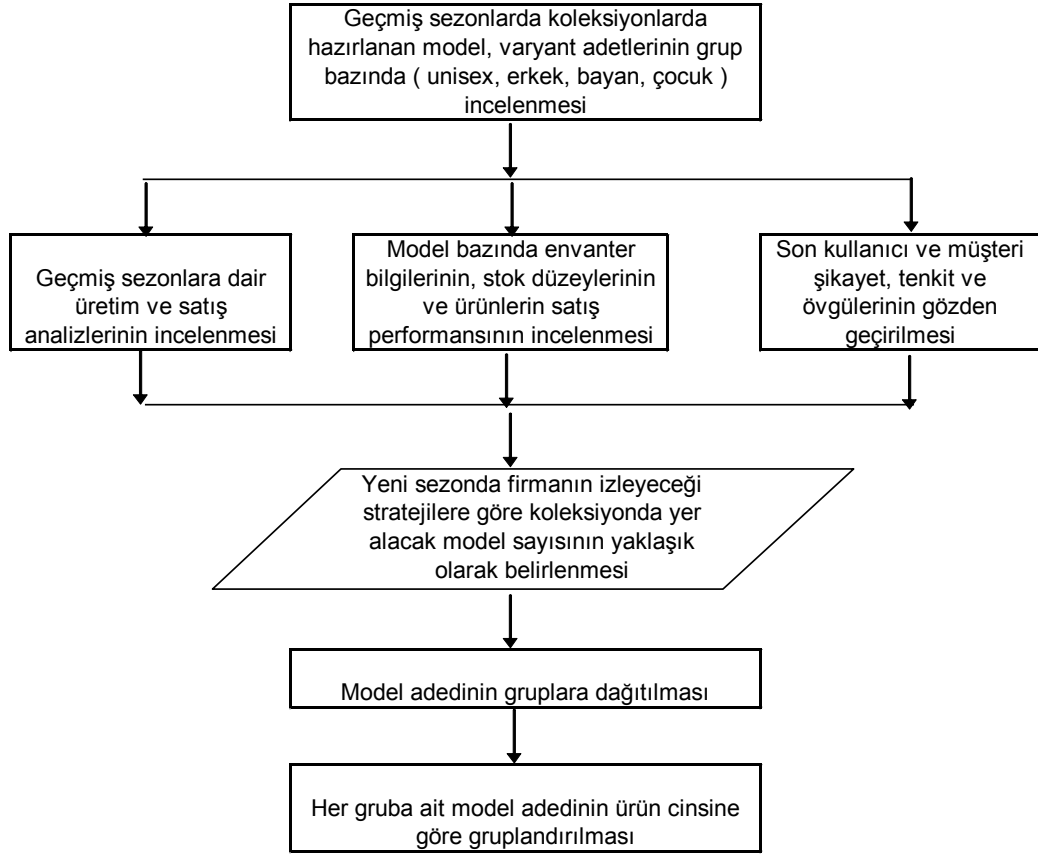
2.4.6. Model adedinin gruplara dağıtılması

Belirlenen toplam model adedi, gruplara dağıtılmalıdır. Burada da eski sezonlarda gerçekleşen grup bazında model adetlerinden yola çıkılmakta, üretim ve satış adetlerine göre toplam model adedi gruplara bölünmektedir. (Unisex, bayan, erkek, çocuk, vs.)

Ele alınan firmada bayan grubu model ve varyant adedi gün geçtikçe artmaktadır. Bu da bayanların giderek daha fazla alışveriş bütçesine sahip olmasının ve hazır giyim firmalarının giderek daha fazla bayanlara yönelik ürün tasarlama ve pazarlamasının bir sonucudur.

2.4.7. Her gruba ait model adedinin ürün cinsine göre gruplandırılması

Her bir grupta kaç adet, penye, triko, mont, pantolon, etek, şort, ayakkabı, aksesuar bulunacağı belirlenmelidir. Ele alınan firmada bu ürün grupları arasındaki oran mevsime göre değişmektedir. Sonbahar ve kış sezonlarında triko ve montlar önemli bir adede sahip olurken, ilkbahar ve yaz sezonu koleksiyonunda penye ve şort adetleri artış göstermektedir. Pantolon, aksesuar ve ayakkabı adetleri ise yıl boyunca genellikle aynı adetlerde seyretmektedir.



Şekil 2.4. Koleksiyonda Yer Alacak Model Adedinin Belirlenmesi Süreci

2.5. Koleksiyonda Yer Alacak Modellerin Belirlenmesi

Ürün gruplarının oluşturulmasından sonra her bir grupta yer alacak modellerin yaratılması aşaması söz konusudur. Yeni ve trend olan ürünler, çoğunlukla sezonun gereksinimleri ile müşteri profiline uygunluğu göz önüne alınarak tasarlanır. Devam eden ürünler ise müşterilerden alınan geri bildirimler, satış analizleri ve envanter raporlarına göre tasarlanır.

Her bir ürünün tasarımı yapılırken; hedef aldığı kullanıcı belirlenir, çizimi yapılır ve ürün ağacı (üründe kullanılan malzemelerin listesi) oluşturulur. Ürün ağacında; iplik-kumaş kalitesi, örgü-dokuma cinsi, kullanılacak aksesuarları tespit edilmelidir. Çizim ve ürün ağacının yanı sıra modelin dikiş detayları da belirlenmelidir.

Bu süreçte (Şekil 2.5.) girdiler; önceki sezonlardaki ürünlerin satış performansları, stok düzeyleri ve müşterilerden alınan eleştiriler, yeni tasarlanacak olan ürünlerin

dahil olmasına karar verilen gruplar ve ele alınacak olan temalardır. Sürecin çıktıları, devam etmesine karar verilen modeller ve yeni tasarlanan ürünlerdir. Sürecin müşterisi ise modellerin tümünü inceleyecek ve modellerle ilgili değerlendirmeyi yapacak olan şirket ortağı, üst yönetimde de görevli koleksiyon üst düzey yetkilileridir.

2.5.1. Müşterilerden alınan geri bildirimlere, satış analizlerine ve envanter raporlarına göre yeni sezonda devam edecek modellerin belirlenmesi

Hazır giyim firmalarının koleksiyonlarını sezon bazında hazırladıklarından bahsedilmiştir (Bölüm 2.1.). Yılda 2 veya 4 sezon olarak koleksiyonlar mevsimlere göre isimlendirilir. (Örn: 2003 İlkbahar – Yaz Koleksiyonu)

Bir yılın ilkbahar-yaz sezonunda yer alan model bir sonraki yılın ilkbahar-yaz sezonunda da yer alabilir. Bu ürünlere devam eden modeller denir. Bu ürünler, firmanın her yıl aynı sezonda ürettiği basic ürünler (Örn: 3 iplik eşofman, bisiklet yaka kısa kol tek renk t-shirt) olabileceği gibi; bir sezonda çok tutulan ve çok satan, bir sonraki yılın aynı sezonunda da koleksiyonda yer alması kararlaştırılan ürün de olabilir.

Firmanın her yıl ürettiği basic ürünler, ürün satış adetlerinde olağan üstü bir azalış olmadığı veya ürün raf ömrünü doldurmadığı (üründen soğuma veya sıkılma söz konusu olmadığı) takdirde yeni sezonda da koleksiyonda yer alacaktır.

Basic olmayan ürünlerin yeni sezonda da koleksiyonda yer alıp almayacağı ise ürünlerin satış analizlerine, stok adetlerine ve müşterilerden alınan geri bildirimlere bakılarak belirlenir. Bir önceki yıl aynı sezonda müşterilerden çok iyi tepkiler alan, yüksek satış adetlerine ulaşılan, çeşitli defalar RPT (repeat-tekrar) sipariş alan ve stokta az sayıda mevcut olan ürünler yeni sezonda da devam ettirilebilir. Bu kararı koleksiyon, üretim, satış ve pazarlama ekibi birlikte vereceklerdir.

2.5.2. Devam edecek modellerde verimliliği artırıcı revizyonların yapılması

Bir sezonda satış performansı ve stok devir hızı yüksek olan bir ürün çok satmasına rağmen bazı revizyonlar gerektirebilir. Sürekli iyileştirme ilkesinden yola çıkarak devam eden ürünlerde de belirli değişiklikler (modelin orijinalinin çok fazla dışına

çıkmadan) yapılabilir. Burada da müşterilerden alınan geri bildirimler, şirket içi yapılan toplantılarda bayi ve mağaza sorumlularından alınan enformasyon yön verici olacaktır. Ürünün satımını kolaylaştıracağı düşünülen değişiklikler bu aşamada ele alınır. Ürünün orijinalinin dışına çıkmayacak çapta küçük değişiklikler söz konusu ise, ürün aynı model kodu altında yeni sezonda devam edebilir. Aksi takdirde ürünün kodu değişmelidir. Bu da ürünün yerine benzer bir ürün yaratılması anlamına gelmektedir.

Örn 1: Devam eden ürünün beden boyu 2 cm kısaltılabilir. Ürüne yeni sezon renklerinden varyantlar ilave edilebilir. Ürünün ense etiketi yeni sezon etiketi olarak değiştirilebilir. Ürünün cep detayında değişiklik yapılabilir. Bu tarz değişiklikler ürünün, model kodunu değiştirme gereksinimi göstermez.

Örn 2: Ürün V yaka iken, bisiklet yakaya çevrilirse, bu ürünün kodunun değiştirilmesi gerekir.

Devam eden ürünler hazır giyim firmasının deposunda önceki sezondaki hali ile yer alan ürünlerdir. Yeni sezonda üretilen ile eski sezondan kalan aynı kodlu ürün arasında mutlaka ufak farklılıklar olacaktır. (en azında etiketi farklı olacaktır) Bu nedenle, devam eden ürünler mağaza ve bayilere sevk edilirken bu hususa dikkat edilmelidir. Aynı zamanda hem yeni, hem eski ürünün aynı fiyattan bayilere sevk edilmesi tepki yaratabilir.

2.5.3. Koleksiyonda yer alacak yeni modellerin tasarlanması

Ürünün yer alacağı grubun belirlenmesi (speed, school, vs.)

Ürünün tasarlanması aşamasında öncelikle ürünün hangi gruba dahil edileceği belirlenir. Yani tasarımcı ürünü tasarlamadan önce hangi gruba ürün tasarladığının bilincindedir.

Tasarımcı belirlediği ürün grubuna göre; modelin kalıbını, modelin dikiş detaylarını, aksesuar detaylarını, baskı-aplike detaylarını belirleyecektir.

Ürünün silüetinin zihinsel olarak tasarlanması

Tasarımcı öncelikle ürünün silüetini kafasında canlandırır ve kabaca resmini çizer. Ürün tamamlandığında oluşacak silüet tasarımcı tarafından kağıda dökülür.

Ürünün çiziminin yapılması

Ürünün silüetinin tasarlanması ve kabaca çiziminin yapılması sonrası ürünün ana hatları ile çizimi yapılmalıdır. Çizim; ürünün kalıbı, genel görünüşü, dikiş detayları, baskı, applike, etiket, vs. gibi detayları belirtmelidir. Ürünün yaratılması bu bölüme kadar sadece tasarımcının sorumluluğundadır, tasarımcı kendi yaratıcılığını kullanır.

2.5.4. Koleksiyonu yurtdışında ve yurtiçinde hazırlanacak olan modellerin belirlenmesi

Hazır giyim firmaları çoğunlukla koleksiyonlarının bir bölümünü yurtdışında üretirler, hatta yurt dışına özel koleksiyon hazırlarlar. Burada amaç, kalite ve/veya fiyat açısından daha uygun olan pazarlarda üretim yaptırıp, maliyetleri azaltmak, müşteri beğenisini arttırmaktır.

Ele alınan hazır giyim firması; mont, kaban, deniz şortu, polar gibi naylon ve polyester ağırlıklı ürünlerini çoğunlukla yurtdışında imal ettirmektedir. Bunun yanında ayakkabı, şapka gibi çeşitli aksesuarlar da fiyat ve kalite avantajı nedeni ile yurtdışında imal ettirilebilmektedir.

Hazır giyim firması naylon ve polyester ağırlıklı ürünleri uzakdoğu (Çin, Vietnam, Hong Kong, vs.) ülkelerinde imal ettirmektedir. Hammadde ve işçiliğin bir hayli ucuz olduğu bu ülkelerde üretim yaptırmak, önemli fiyat avantajı sağlamaktadır.

Yurtdışındaki firmalarla; iletişim, numunelerin gelip gitmesi, kritiklerin geçilmesi gibi işlemler daha uzun süreli olacağı için öncelikle yurtdışındaki üreticilerin modelleri kesin olarak belirlenmelidir.

2.5.5. Ürün ağacının ve modelin teknik föyünün oluşturulması

Ürün ağacı ve teknik föylerin oluşturulmasında (Şekil 2.6.) her firmanın kullandığı format farklıdır. Ele alınan hazır giyim firmasında modelin teknik föyü, aynı

zamanda ürün ağacını da barındırmaktadır. Ürünün silüetinin belirlenmesi ve resminin çizilmesinden sonra ürünün teknik özellikleri belirlenir. Modelin koleksiyonu yurtdışında hazırlanacaksa teknik föy İngilizce olarak, Türkiye’de hazırlanacaksa Türkçe olarak oluşturulmaktadır. Ürün ağacının belirlenmesi ve teknik föyün hazırlanması sürecinde sırası ile aşağıdaki hususlar gerçekleşmelidir.

✓ İplik/kumaş kalitesinin belirlenmesi

Ürün dokuma kumaştan elde ediliyorsa, ürünün kumaş kalitesi (20/16 gabardin, 14 oz denim, vs) belirlenmelidir.

Ürün yuvarlak örme kumaştan elde ediliyorsa, ürünün kumaş kalitesi (30/1 süprem, 24/1 ribana, 40/1 interlok, vs) ve iplik karışımı (%100 pamuk, %80 pamuk - %20 polyester, vs.) belirlenmelidir.

Ürün düz örme kumaştan elde ediliyorsa, ürünün iplik kalitesi (%100 pamuk, %80 yün - %20 naylon, vs) belirlenmelidir.

Ürün farklı metotlarla elde ediliyorsa, yine ürünün kalitesi belirlenmelidir. (%100 dana derisi, vs.)

✓ Örme/dokuma cinsinin belirlenmesi

Düz örme ürünler için örme şekli belirlenmelidir. Ürünün belirlenen iplikle örgü cinsi (baklavalı, vs) hangi tip makinada (makina inceliği, vs.) örüleceği belirlenmelidir. Yuvarlak örme ürünler için, kumaşın açık ende mi, tübüler mi olacağı belirlenmelidir. Dokuma kumaştan elde edilecek ürünün, ipliği boyalı mı, top boya mı, parça boyama mı olacağı belirlenmelidir.

✓ Dikiş detaylarının belirlenmesi

Ürünün dikiş detaylarında üründe yer alan biye, ekstrafor, karyoka, yaka takılışı, vs. detaylarının yanında dikiş tipleri belirlenir. (örn: 2 iplik, 3 iplik, 5 iplik, vs.)

✓ Ürüne uygulanacak bitim işleminin belirlenmesi

Bu aşamada ürüne parça halinde uygulanacak; yıkama, boyama, özel finisaj işlemleri belirlenir. (örn: parça boyama, taş yıkama, vs.)

✓ Kullanılacak olan baskı, aplike, aksesuarların belirlenmesi

Üründe kullanılacak olan baskı cinsi (transfer, plastik, ronjan, vs.), aplike cinsi, aksesuarlar (ense etiketi, yıkama talimatı etiketi, dış etiket, fermuar, vs.) belirlenir.

✓ Modelin teknik föyündeki diğer detayların tamamlanması

Ürünün temel yapısı belirlendikten sonra modelin teknik föyü oluşturulur. Model föyünde modelin iplik/kumaş kalitesinin, örme/dokuma cinsinin, dikiş detaylarının, bitim işleminin ve kullanılacak olan baskı, aplike, aksesuar bilgilerinin dışında aşağıdaki bilgiler de yer almalıdır.

- Modelin koleksiyon kodu
- Modelin tanımı
- Modelin üretim kodu (Model üretime girdikten sonra belirlenecektir)
- Modelin hangi sezona ait olduğu
- Modelin hangi gruba ait olduğu (unisex, erkek, bayan, çocuk, aksesuar, vs.)
- Modelin hangi temaya ait olduğu (hız, western, vs.)
- Modelin üreticisi (ilerideki aşamalarda belirlenecektir)
- Modelin kalıp kodu
- Modelin koleksiyonda üretilecek olan bedeni (small, large, 1 beden)
- Föyün düzenlenme tarihi
- İlk proto tarihi
- Çoğaltma tarihi

- Modelin resmi
- Modelle ilgili notlar
- Modelin varyantları
- Modelde kullanılacak dikiş ipliği cinsi
- Modelde kullanılan diğer kumaşların (varsa) cinsi (Örn: yaka kumaşı beden kumaşından farklı olabilir) belirtilmelidir.

Ayrıca varyant bazında kumaş, dikiş detayları, baskı cinsi, aksesuar renkleri de verilmelidir. Modeldeki baskı ve applike için ayrıca baskı – applike föyü de hazırlanabilir.

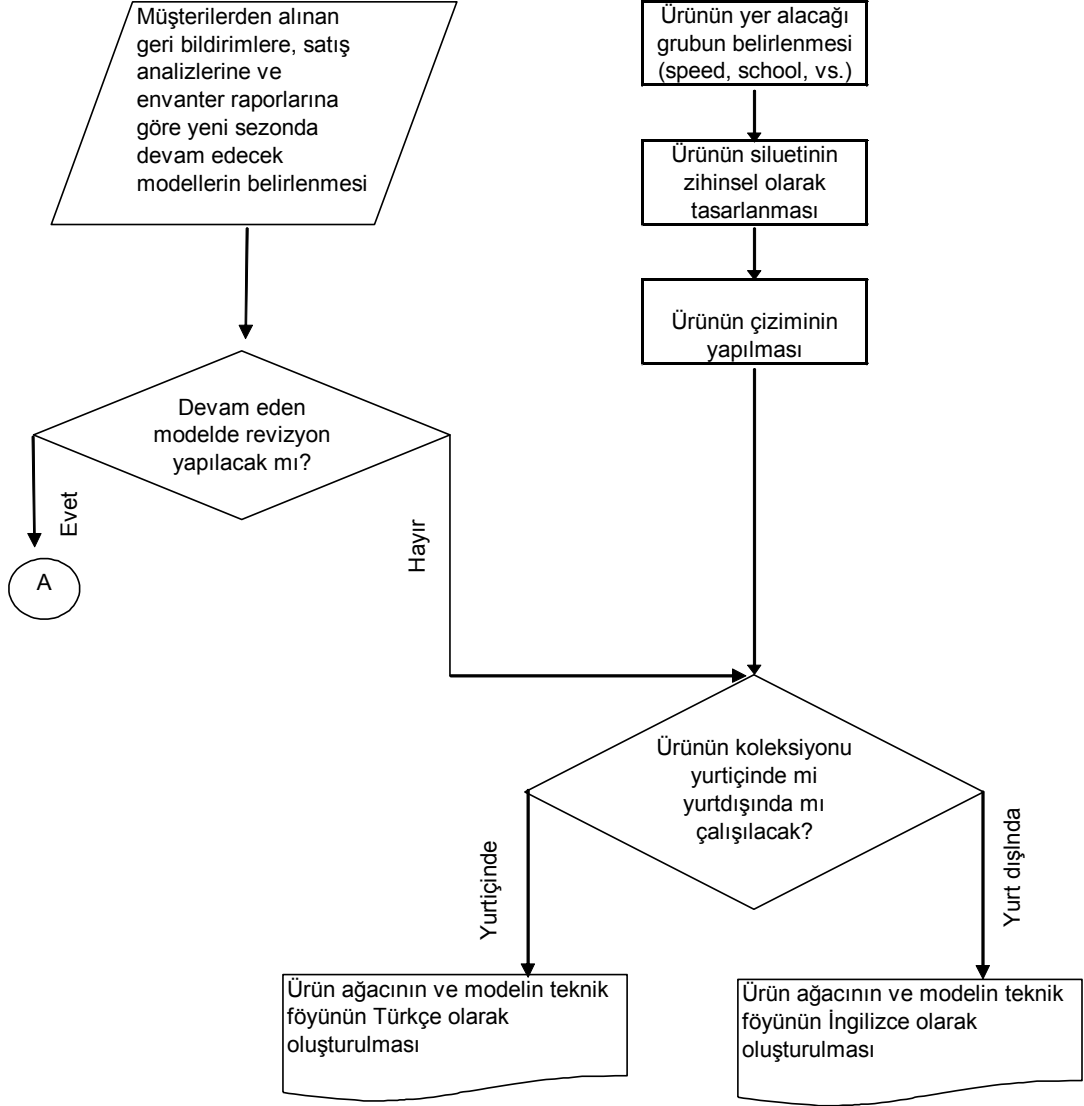
Bu süreçte temel olan çevrim süresi ve sürecin tamamlanma zamanıdır. Koleksiyonda yer alacak olan tüm modellerin föyleri ele alınan hazır giyim firmasında, sezonun açılış zamanından 10 ay önce tamamlanmış olmalıdır. Hazır giyim sektöründe bir sezonun koleksiyon çalışmaları en az 1 yıl önce başlamalıdır. Nitekim modayı ve uluslar arası fuarları takip eden seçkin hazır giyim firmaları bunu başarmışlardır. [Ek 3]

2.6. Koleksiyonun Hazırlanması İçin Gerekli İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Hesaplanması Ve Üreticilerine Geçilmesi

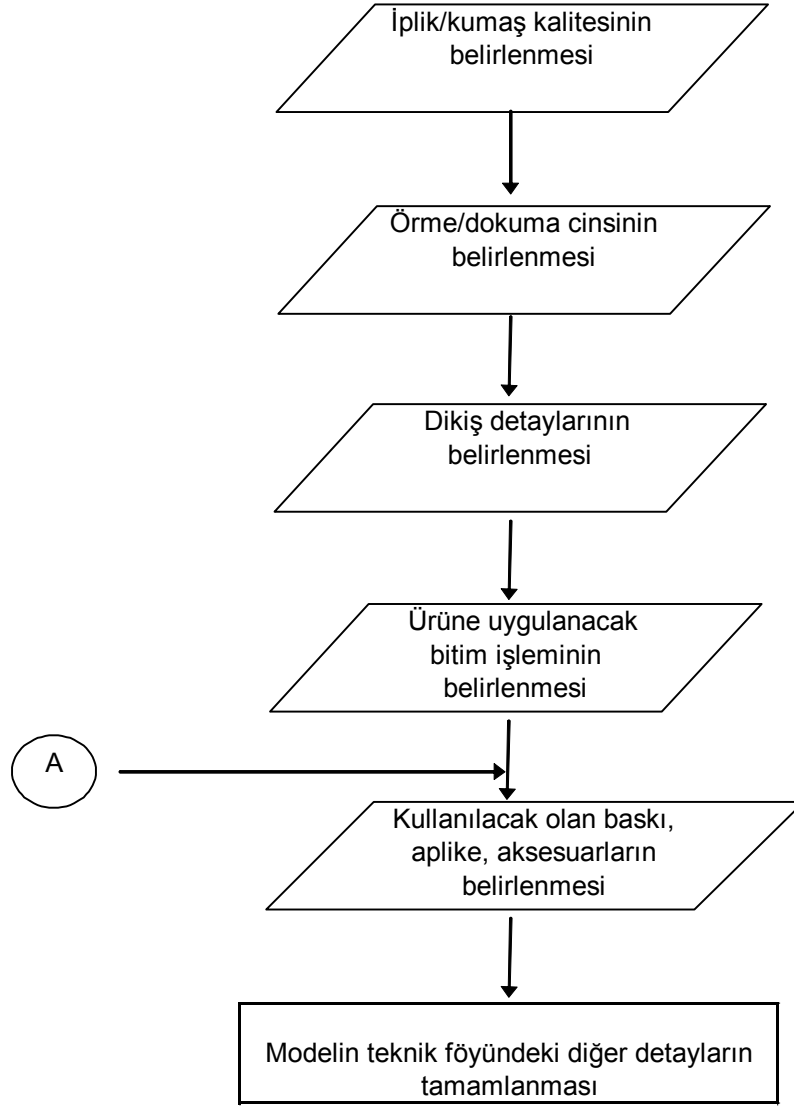
Koleksiyon aşamasında ihtiyaç duyulacak malzemelerin bir bölümünün miktarı hazır giyim firmasınınca belirlenmeli ve malzemeler temin edilmelidir. Hesaplar, modellerin föylerinden yola çıkarak yapılacağı için bu süreçte (Şekil 2.7.) modellerin föyleri girdi olarak kabul edilebilir. Süreç çıktısı ise koleksiyonun hazırlanabilmesi için tedarik edilen malzemelerdir. Sürecin değerlendirmesi proto hazırlama aşamasında, numunelerin eksiksiz olarak hazırlanıp hazırlanamamasına bağlı olarak yapılacaktır. Bu nedenle sürecin müşterisi üretim departmanı ve üretici firmalardır.

Devam Edecek Modellerin Tasarlanması

Yeni modellerin tasarlanması



Şekil 2.5. Koleksiyonda Yer Alacak Modellerin Belirlenmesi Süreci



Şekil 2.6. Ürün Ağacının Ve Modelin Teknik Föyünün Oluşturulması Süreci

2.6.1. Modellerin ürün grubu bazında (triko, penye, pantolon, gömlek, vs.) gruplandırılması ve hammadde siparişlerinin hesaplanıp geçilmesi

Koleksiyonda yer alan triko, pantolon, penye, gömlek ve diğer ürün grupları için farklı numune üretim prosesleri geçerlidir.

✓ **Triko modeller için:** Trikolar için en önemli malzeme olan iplik; hazır giyim firması tarafından da temin edilebilir, üreticinin temin etmesi de istenebilir. İplik imalatçıların ve acentalarının sezonda imalatını yapacakları veya tedarik edecekleri iplik kartelalarını inceleyen hazır giyim firma çalışanları, koleksiyon aşamasında iplik teminini genellikle kendileri yaparlar. İplik bazında modeller incelenir ve

modellerin ortalama gramajlarından yola çıkarak numune iplik siparişleri, (her modelin her renginden 2'şer adet çoğaltmanın hazır giyim firmasına gönderileceği, 1 adedinin de üreticide kalacağı göz önüne alınmalı) iplik cinsi ve rengi bazında hazırlanır ve iplik imalatçılara veya tedarikçilerine geçilir. İplik imalatçısı veya tedarikçisinin bildireceği, numune olarak üretebilecekleri minimum miktarlara (kg olarak) göre gerekirse sipariş revize edilir.

Bu aşamada kritik olan üç kıstas söz konusudur.

1. İplik ihtiyacının doğru olarak hesaplanması
2. İplik imalatçısının yapabileceği minimum miktarlar
3. Numune iplik termini (en kritik ve en büyük öneme haiz husus)

İplik ihtiyacının doğru olarak hesaplanması koleksiyon hazırlanması aşamasında istenilen modellerinin tamamının tüm varyantları ile sergilenebilmesi için çok önemlidir. Numune aşamasında yapılan iplik hesaplamalarında fire oranları imalata göre çok daha fazla tutulmalıdır. İplik denemeleri çalışmaları sırasında oluşabilecek kayıplar, proto ve çoğaltmaların birden fazla kez istenme olasılığı göz önüne alınarak net ihtiyaç miktarının üzerine konulan marjlar yüksek tutulmalıdır. Bu amaçla, bilgisayar altyapısı üretimle entegre çalışan üretim ve hazır giyim firmalarında hesaplamalar bilgisayar programı aracılığı ile yapılmaktadır. Modellerin kalıbının çıkarılıp modellerle ilgili teknik verilerin (model bazında, renk bazında kullanılan iplik cinsi ve miktarı, modellerden kaçar adet numune yapılacağı, fire ve uçuntu oranları, vs) bilgisayara girilmesi, iplik cinsi ve rengi bazında ihtiyaç çıkarılmasında yeterli olacaktır. Ele alınan hazır giyim firması üretim firması değil, bir hazır giyim pazarlama firması olduğu için bu alanda yatırım yapmamıştır. Bu nedenle iplik ihtiyaçları koleksiyon aşamasında modeller üzerinden yaklaşık olarak hesaplanmaktadır. Nitekim hazır giyim firması da bu hesaplamaların çok sağlıklı olarak yapılamadığının bilincindedir. Kimi zaman koleksiyon iplikleri hesaplama yapılmadan renk bazında sabit miktarlarda sipariş edilebilmektedir. (her renk için standart 40 kg) Ele alınan hazır giyim firmasının da yukarıda izahatı verilen tarzda MRP (malzeme ihtiyaç planlaması) yapan bir bilgisayar programına en kısa zamanda yatırım yapması kaçınılmazdır.

İkinci olarak iplik imalatçılarının yapabilecekleri minimum miktarların önemli olduğundan yukarıda bahsetmiştik. Numune kazanlarında iplik üreticilerinin hazır giyim firmasına münhasır renkleri boyayabilmesi için minimum miktarlar söz konusudur. Bu miktar iplik üreticisi bazında değişmektedir. Hazır giyim firması, hesapladığı iplik ihtiyacı yapılabilecek minimum miktarın altında kalır ise siparişini arttırmak durumundadır.

Üçüncü olarak, en önemli ve hayati öneme haiz husus numune ipliklerin termininde (sadece iplik değil, tüm malzemeler için geçerlidir) hazır giyim firmasının deposunda olmasıdır. Hazır giyim firmasının, üreticilerinden proto ve çoğaltmalarını istediği tarihler belirlidir. Üretici firmaların ürünleri terminine yetiştirebilmeleri için ipliklerin proto tarihinden en az 15 gün önce üretici firmada olması gerekmektedir. Bu süre üretici firmanın modelhanesinin iş yoğunluğuna göre artabilir. Termini koleksiyonun zamanlamasına uygun olmayan ipliklerin siparişi iptal edilmeli, bu iplikler koleksiyondan çıkarılmalıdır.

✓ **Pantolon modeller için:** Pantolon modellerinde kullanılacak kumaş cinsleri de triko modellerde olduğu gibi, kartelalardan seçilerek belirlenir. Modellerin ürün ağaçlarına göre kullanılacak kumaşların siparişi kumaş bazında hazırlanır ve kumaş üreticisi veya tedarikçisi firmalara geçilir. Trikoda olduğu gibi, kumaş üreticisinin bildireceği minimum metraja göre gerekirse sipariş revize edilir. İplik siparişlerinde geçerli olan ve yukarıda bahsedilen 3 önemli husus bu aşamada da geçerlidir.

✓ **Penye modeller için:** Penye imalatında kullanılacak kumaş çoğunlukla üretici firmanın sorumluluğu altındadır. Hazır giyim firması, üretici firmaya kullanacağı ipliğin cinsini (penye-karde) önerebilir veya şart koşabilir.

✓ **Gömlek modeller için:** Gömlek imalatında, tasarlanan gömlek modellerine göre, gömleklilik kumaş imalatçısının stok bulundurduğu kumaş kullanılabileceği gibi, seçkin firmalar çoğunlukla ya kendi desenlerini tasarlayıp, kumaş imalatçılarının bu desenleri hazırlamalarını isterler ya da kumaş üreticisinin sezon için çalışmış oldukları koleksiyonlardan desen seçerler. İmalatta bu deseni kullanma kararı alınır; kumaş üreticisine, bu deseni başka hiçbir firmaya satmaması şart koşulur. Küçük şablonlar halinde hazırlanan desenlerden beğenilenler, kullanılacakları gömlek modellerine göre belirli metrajlarda (burada da üreticinin dokuyabileceği

minimum metraj önemlidir.) kumaş siparişi kumaş üreticisine veya tedarikçisine sipariş edilir. İplik siparişlerinde geçerli olan 3 önemli husus bu aşamada da geçerlidir.

2.6.2. Aksesuar siparişlerinin hesaplanması ve geçilmesi

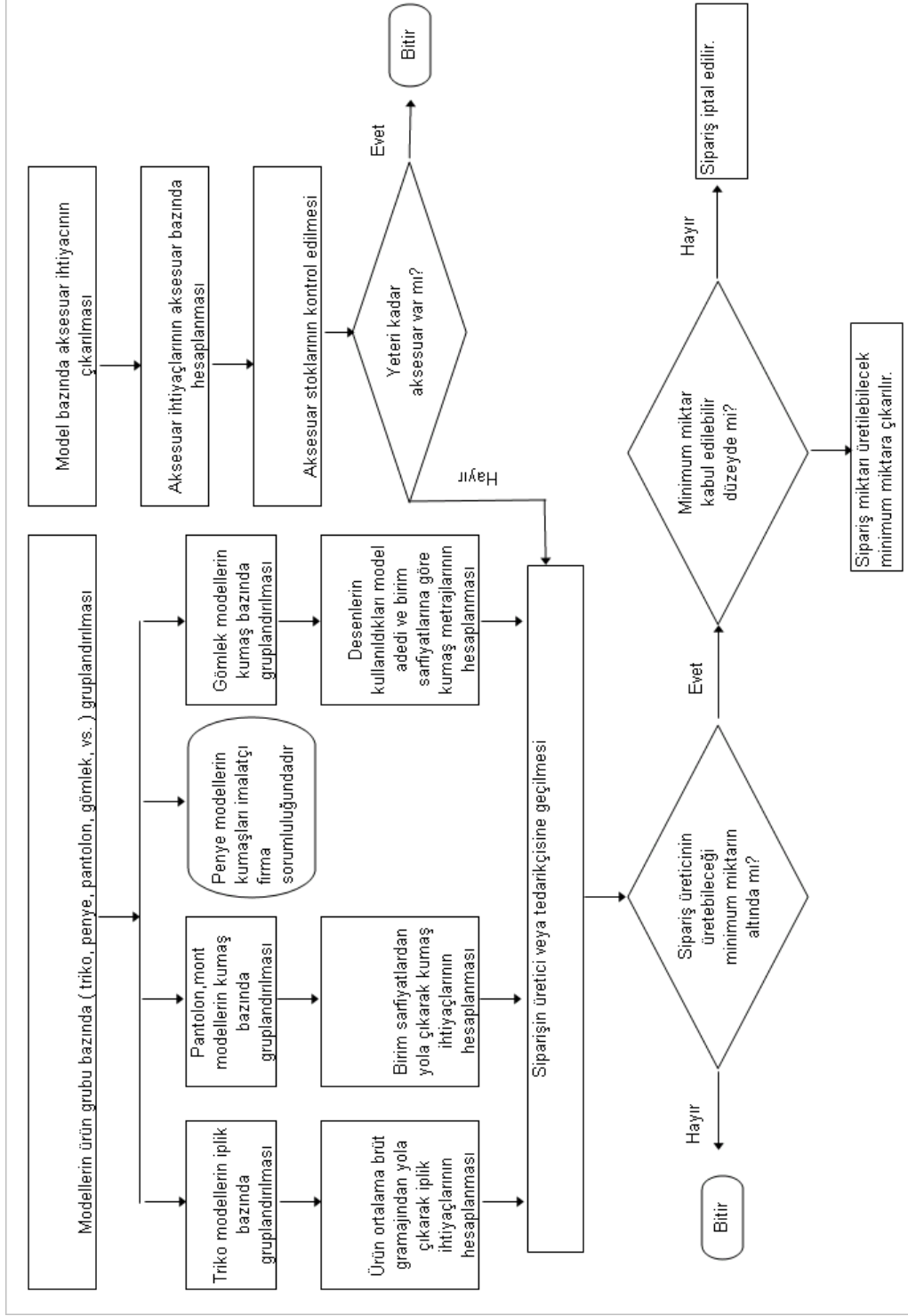
Koleksiyonda numune üretimi yapılacak hemen her üründe belirli aksesuarlar kullanılacaktır. Bu aksesuarların tamamı veya bir kısmı hazır giyim firması tarafından tedarik edilebileceği gibi, üretici firma sorumluluğuna da bırakılabilir.

Hazır giyim firması tarafından tedarik edilecek aksesuarlar, modellerin üreticilerinden de destek alarak, çeşitli seviyelerde bilgisayar sistemleri kullanarak veya elle de hesaplanabilir. Sezonda yeni kullanılacak aksesuarlar, aksesuar üreticilerinde çalıştırılır ve belirli miktarlarda temin edilir.

2.7. Koleksiyonun Üreticilere Paylaştırılması Ve Dağıtılması

Hazır giyim firmaları modellerin tamamını veya bir kısmını kendi bünyesinde yapabileceği gibi, tamamını fason olarak başka firmalara da yaptırabilir. Tekstilde, dokuma kumaş, örme kumaş ve konfeksiyon imalatı yapan firmalar büyük çoğunlukla farklıdır. Bu üçünü bir arada yapabilen firma çok azdır. Bu nedenle hazır giyim firmaları da koleksiyonu hazırlayacak firmaları belirlerken, modelin iplik / kumaş cinsine göre üretici seçmek zorundadır.

Uluslar arası çalışan firmalar için belirli ürünlerde yurt dışında üretim yaptırmak da cazip hale gelmiştir. Bu amaçla işçiliğin düşük olduğu ülkelerde (Bulgaristan, Romanya, vs.) imalat yaptırmak özellikle yuvarlak örmeye avantajlı hale gelmiştir. Hatta Türkiye’de imalat yapan bazı tekstil firmaları, ucuz işçilik nedeni ile bu ülkelere yatırım yapmakta, fabrikalar açmaktadırlar. Ayrıca sentetik ipliğin, özellikle polyesterin Türkiye’ye nazaran çok daha ucuz olduğu Uzakdoğu ülkelerinde, hammaddesi sentetik iplik olan ürünleri imal ettirmek tercih edilmektedir.



Şekil 2.7. K.koleksiyonun Hazırlanması İçin Gerekli İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Hesaplanması ve Üreticilere Geçilmesi Süreci

Bu süreçte (Şekil 2.8.) girdiler, hazır giyim firmasının koleksiyonda çalıştıracağı modeller ve koleksiyonda çalışmayı planladığı üretici firmalardır. Süreç çıktısı ise zamanında ve istenilene uygun olarak üretilmiş olan numunelerdir. Tercih edilen üreticinin doğru üretici olup olmadığı protoların ve çoğaltmaların hazırlanması aşamasında ortaya çıkacaktır. Sürecin müşterisi ise doğru modelleri doğru üreticilerde çalışmanın avantajlarından faydalanacak olan koleksiyon ve üretim departmanı çalışanlarıdır.

2.7.1. Yurt dışında çalışılacak modellerin yurt dışı firmalarına dağıtılması

Hazır giyim firması yurtdışı firmalarını ürettikleri ürün bazında sınıflandırmış olmalıdır. Mont üreticileri, polar üreticileri, t-shirt üreticiler, ayakkabı üreticileri, çanta üreticileri, vs. gibi. Bu nedenle her firmaya kendi makine parkuruna ve tecrübesine uygun şekilde koleksiyon dağıtılır.

Ele alınan firma bugün için Uzakdoğu'da 1 adet mont, polar ve deniz şortu üreticisi; 1 adet mont ve çanta üreticisi; 1 adet çanta üreticisi; 1 adet polar ve t-shirt üreticisi ve 1 adet mont üreticisi ile çalışmaktadır. Avrupa'da ise 4 adet ayakkabı üreticisi ile çalışmakta, üretim yaptırmaktadır.

Bunların dışında zaman zaman farklı ayakkabı, şapka, mont, vs. üreticileri ile temasa geçmekte ve koleksiyon çalıştırmaktadır.

Hazır giyim firmasının çalışmakta olduğu yurtdışı üreticileri, yurtiçi üreticilerine göre sayıca az olduğu için modeller için üreticinin belirlenmesi yurtdışı modelleri için daha kolaydır. Çünkü hazır giyim firmasının seçeneği daha azdır.

Hazır giyim firmaları gerek yurtiçinde gerek yurtdışında üretici araştırmalarını devamlı sürdürmelidir. Fiilen üretim yapmayan hazır giyim firmaları araştırma-geliştirme çalışmalarını; kullandıkları hammadde, aksesuar, vs. gibi malzemelerin yanında farklı üreticilerle görüşerek de gerçekleştirmelidir. Bu bağlamda ele alınan hazır giyim firmasınınca yurtiçinde sıkça firma ziyaretleri gerçekleştirilmektedir (haftada 1-2 üretici). Sürekli iyileşme anlayışı ile mevcut kaliteyi arttırabilecek, maliyetlerde iyileştirme sağlanabilecek firmalar değerlendirilmekte ve koleksiyonlarda bu firmalara belirli adetlerde model verilmektedir.

Uluslar arası fuarlarda üretici firmalarla temasa geçme, çalıştıkları koleksiyonlarla ilgili bilgi edinme ve numune görme olasılığı da vardır. Nitekim ele alınan hazır giyim firması şu an çalışmakta olduğu ayakkabı üreticileri ile uluslararası ayakkabı fuarında tanışmıştır.

2.7.2. Yurt içinde çalışılacak modellerin yurtiçi üreticilerine paylaşılması

Öncelikle, hazır giyim firmasının sürekli çalışmakta olduğu ve ilk kez bu sezonda çalışmayı planladığı üreticilerden içinde bu sezon çalışılacak olanların listesi çıkarılır. Üretici firmalar; triko üreticisi, penye üreticisi, pantolon üreticisi, gömlek üreticisi, çanta üreticisi, vs. olarak makina parkurlarına ve iş alanlarına göre otomatik olarak ayrılmış durumdadırlar. Bu nedenle penye modeller kendi içlerinde, triko modeller kendi içlerinde, gömlekler, pantolonlar, vs. kendi içlerinde üreticilere dağıtılırlar. Çok nadir olarak bir model birden fazla üreticiye verilmektedir. Genellikle çok zor modeller de bu uygulama söz konusudur. Nadiren de fiyat karşılaştırma amacı ile bir model birden fazla üreticiye verilebilir.

Koleksiyonun üretici firmalara paylaşılmasındaki kritik süreç, yurtiçinde üretilecek olan modellerin üreticilerine karar verme aşamasıdır. Proto veya çoğaltma aşamasında üreticinin istenilen ürünü, istenildiği şekilde yapamayacağı anlaşılır ise model başka bir üreticiye kaydırılmalıdır. Bu aşamada üretici değişikliği, ürünün bayi ve mağaza sorumlularına sunumuna yani sipariş aşamasına yetişmemesine neden olabilir. Bu durumda da koleksiyon aşamasında yapılacak yanlış tercihler muhtemelen modelin iptal olmasına veya sezon ürünü olmaktan çıkıp flash (koleksiyona ait olmayıp sezon içinde satış departmanına önerilen) ürün olmasına neden olacaktır.

✓ **Triko modeller için:** Modelde kullanılacak olan iplik karışımı (%100 pamuk, %100 yün, yün-akrilik karışımları, vs), ipliğin numarası, modelin örgü cinsi (full fashion, saç örgüsü, vs.), modelin örülebileceği makina gage'i (iğne kalınlığı, 5-7-10-12-21, vs) , ürünün bitim işlemi (yıkama, taş yıkama, vs.) gibi detaylar üretici seçiminde önemlidir. Ele alınan hazır giyim firması triko modeller için üretici belirlemede öncelikle iplik cinsinden, iplik numarasından ve bu ipliğin örülebileceği makina gage'inden yola çıkmaktadır. Eğer iplik herhangi bir üretici firmanın kendi ipliği ise (üretici firmanın kendisinin tedarik ettiği iplik ise) model direkt olarak bu

üreticiye verilir. İplik hazır giyim firması tarafından tedarik ediliyorsa; ikinci olarak, uygun iğne kalınlığındaki makinalara sahip firmalar içinden modelin örgü cinsine uygun örme yapabilecek firmalar süzülür. Daha sonra ise kalan üreticiler arasından iplik karışımına ve ürünün bitim işlemine uygun olarak numune hazırlayabilecek olanlar belirlenir. Bu şartlar altında model için birden fazla üretici alternatifi mevcut ise üreticilerin önceki sezonlardaki numune ve üretim performanslarından, hazır giyim firmasına verdikleri servislerden, üretici firmaların fiyat aralıklarından yola çıkarak üreticilerin birisi tercih edilir.

✓ **Penye modeller için:** Kumaş cinsi (ribana, süprem, interlok, vs), iplik numarası (20/1, 24/1, 30/1, 40/1, vs), model üzerinde nakış, baskı (ronjan, transfer, plastik, vs.), gibi detaylar üretici seçiminde önemlidir.

Penye modellerde üretici belirlemede öncelikle kumaş cinsi ve kumaşın iplik numarası (30/1 süprem, 40/1 ince interlok, 30-30-10 3 iplik) baz alınır. Penye üreticilerinin bir kısmı sadece belirli kumaş cinslerinde üretim yapabilmektedir. Bu tarz firmalar her türlü kumaşı örme imkanına sahip değildir. Üretici belirlemede ikincil olarak modelin zorluk derecesi göz önüne alınır. Model üzerindeki dikiş detayları, baskı cinsi, nakış detayları, vs gibi modeli zorlaştıran özellikler göz önüne alınmalıdır. Farklı, trendy baskı cinsleri ancak bu alana yatırım yapmış, belirli üreticiler tarafından yapılabilir. Yine yukarıdaki istenen özellikleri sağlayan firmalar arasından seçim; firmalardan alınan servise, firmalara sezonda verilmesi planlanan model adedine ve üretici firmaların fiyat aralıklarına göre verilir.

✓ **Gömlek modelleri için:** Kumaş cinsi (denim, likralı, ipliği boyalı ekoseli, vs), rapor tutturma zorunluluğu (ekoseli ve çizgili modellerde söz konusudur), dikiş detayları gibi hususlar üretici seçiminde önemlidir.

Gömlek modelleri için öncelikle baz alınacak husus, kumaşı kimin tedarik edeceği. Eğer gömlek üreticisi aynı zamanda kumaş üreticisi ise, bu firma hem kumaşı temin eder hem de modelin koleksiyonunu hazırlar. Kumaş hazır giyim firmasınınca tedarik ediliyorsa öncelikle kumaş cinsine uygun gömlek üreticileri tespit edilmelidir. Pamuk-keten, likralı gibi üretimi nispeten problemli kumaşlar, bu tarz kumaşları çalışabilecek üreticilere verilmelidir. Son olarak da modelin zorluk derecesine ve kalıbına göre üretici tercih edilmelidir. Ekoseli ve çizgili kumaşlarda

rapor tutturma, parça baskı, standart dışı (trendy ürünler için) kalıp gibi modeli zorlaştırıcı hususlar göz önüne alınarak üretici tercihi yapılmalıdır. Mevcut gömlek üreticilerinden önceki sezonlarda alınmış servis yine üretici belirlenmesinde önemli bir etkidir.

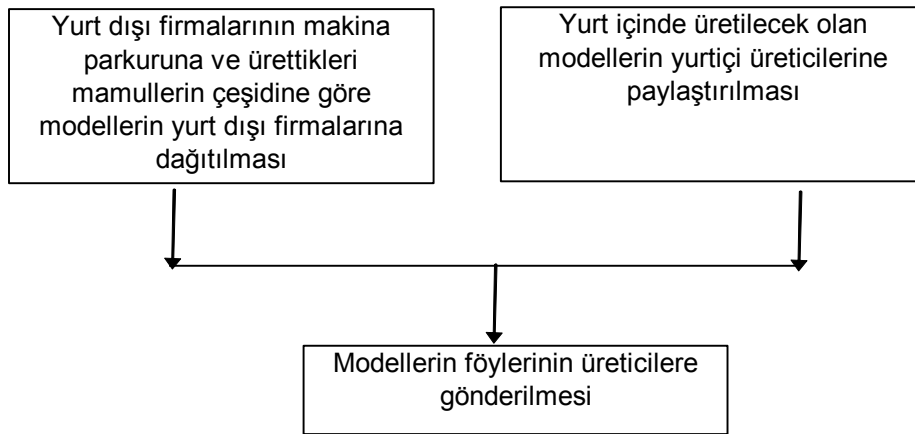
✓ **Pantolon modeller için:** Kumaş cinsi (denim, gabardin, vs), bitim işlemi (taş yıkama, rodeo, tint yıkama, vs.) gibi detaylar üretici seçimi için önemlidir. Ele alınan hazır giyim firması pantolonlarının tamamını aynı aileye ait grup şirketler dahilinde olan denim mont ve pantolon üreticisi firmada ürettirmektedir.

2.7.3. Modellerin föylerinin üreticilere gönderilmesi

Üreticiler belirlendikten sonra bilgisayar ortamında modellerin föylerine üreticiler de yazılır ve föyler üreticilerine teslim edilir.

Modellerin teknik föyleri ile uyulması istenen ölçü tablosu da beraberinde verilir. Bayan modeller için Small bedeninin, erkek ve unisex modeller için Large bedeninin, çocuk modelleri için 1 bedeninin ölçü tablosu verilmektedir.

Bu föylerin bir kopyası üreticilere verilirken, 1'er kopyası da hazır giyim firmasınınca dosyalanmaktadır.



Şekil 2.8. Koleksiyonun Üreticilere Paylaşılması Ve Dağıtılması Süreci

2.8. Birer Adet Protoların Hazırlanması

Koleksiyonun bu aşamasında, üretici firmalar tarafından, koleksiyonda yer alan modellerin birer adet protosu yapılmalıdır. Protolar herhangi bir renkte olabilir, ancak kumaşın ve dikiş detaylarının doğru olmasına özen gösterilmelidir. Numune imalatı henüz tamamlanmamış olan aksesuarlar protolarda kullanılmayabilir.

Hazır giyim firmaları üretim yapsalar bile, üretimi büyük çoğunlukla aynı kuruluşa bağlı olan başka şirketlerin adı altında gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda hazır giyim firmaları ekseriyetle markayı taşıma ve pazarlama ile sorumludur. İmalat yapmamaktadırlar. Bu nedenle hazır giyim firması protoların hazırlanmasında malzemelerin eksiksiz tamamlanmasından, teknik föylerin üreticilere teslim edilmesinden ve numune imalatının takibinden sorumludur. Önceki sezonlardan devam eden ürünler, yeni sezonda da aynı imalatçıda yapılıyorsa proto yapılmayıp, direkt olarak çoğaltması da yapılabilir.

Bu süreçte (Şekil 2.9.) girdiler üreticilere zamanında teslim edilen ürün föyleridir. Süreç çıktısı teslim alınan protolardır. Süreç değerlendirmesi ise zamanında teslim alınabilen proto sayısına bağlı olarak koleksiyon ve üretim ekipleri tarafından ölçülebilir. Bu ölçüm hammadde, üretici, ürün grubu, vs bazında yapılabilir. (kalın iplikle örülen ürünlerde gecikme görülebilir, X firmasının koleksiyon hazırlamasında gecikme olduğu görülebilir, gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir.) Bu nedenle süreç müşterileri koleksiyon ve üretim ekipleri ve bu ekiplerin üst düzey yöneticileridir.

2.8.1. Teknik föylerin üreticilere teslim edilmesi

Protoların yapılabilmesi için modellerin teknik föylerinin eksiksiz olarak(modelin föyü, ölçü tablosu, varsa baskı veya aplike föyü) üretici firmaya teslim edilmesi gerekmektedir.

2.8.2. Modellerin üreticilere sözlü olarak izah edilmesi

Model föylerinin firmalara gönderilmesi sonrası veya gönderilmesi ile eş zamanlı olarak, modellerin üretici firma yetkililerine (müşteri temsilcilerine) sözlü olarak

izah edilmesi, modellerle ilgili teknik bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Bu amaçla föylerin görüşmeden 1-2 gün önce gönderilip üretici firma tarafından incelendikten sonra, görüşmenin yapılmasında fayda vardır. Tabi ki bu durum yurt içi firmalarına özeldir. Yurt dışındaki firmalara koleksiyon föylerinin teslimi aşamasında ziyaret yapılması her zaman gerçekleşmeyebilir.

Ele alınan hazır giyim firmasının protoların hazırlanması aşamasında ara kontrollere gitme olasılığı yoktur. Bu nedenle, koleksiyonun firma çalışanlarına sözlü olarak izah edilmesi, modellerle ilgili detayların konuşulması protoların istenene, uygun olmasında önemlidir.

Protoların hazırlanmasında en kritik husus, modellerin üreticilere sözlü olarak izah edilmesidir. Teknik föylerde izah edilmesi ve anlaşılması zor olan hususlar bu görüşmelerde anlatılır. Ele alınan hazır giyim firması her firmaya kendi modellerinin föylerini görüşmelerin en az 2 gün öncesinde göndermekte ve yurtiçindeki tüm üreticileri koleksiyonu izah etmek amacı ile ziyaret etmektedir.

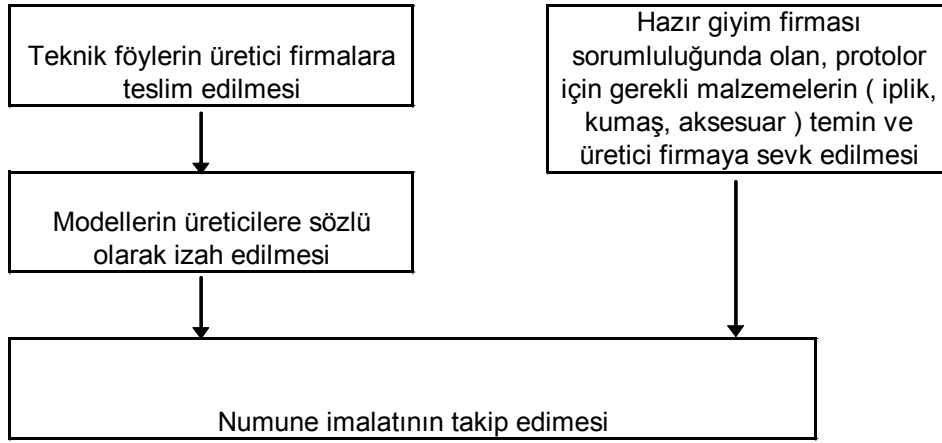
Yurtdışı üreticileri ise sadece üretim föylerini teslim etme aşamasında ziyaret edilmektedir. Nitekim koleksiyonun zamanlamasında; bir sezonun üretim föylerinin teslimi ile bir sonraki sezonun koleksiyon föylerinin teslimi genellikle aynı döneme denk gelmektedir. (2003 ilkbahar-yaz sezonunun üretim föyleri ile 2003-2004 sonbahar-kış sezonun koleksiyon föyleri üreticilere aynı günlerde teslim edilmektedir) Bu sayede yurtdışı firmaları ziyaret edildiğinde hem üretim hem de koleksiyonla ilgili görüşme olanağı doğmaktadır. Buna rağmen yurtdışı üreticilerinde, yurtiçi üreticilerine göre koleksiyon hazırlama aşaması daha zor ve uzun süreli olmaktadır. Bundaki en büyük gerekçe ise, firmaların yeteri kadar ziyaret edilmemesi, yüz yüze görüşmelerin yapılamamasıdır. Hazır giyim firmasının, yurtdışındaki üreticilerinden daha kaliteli servis ve ürün alabilmesi için bu firmalara yapacağı ziyaretleri sıklaştırması gerekmektedir.

2.8.3. Protoların hazırlanması için gerekli malzemelerin tedarik edilmesi

Protoların hazırlanabilmesi için ürünlerde kullanılan malzemelerin tamamlanmış olması gerekmektedir. Bu bağlamda iplik, kumaş, aksesuar tedarikinde hazır giyim firması üretici firmaya destek vermelidir.

2.8.4. Numune imalatının takibi

Protoların hazırlanmasında en kritik ikinci husus proto imalatının takip edilmesidir. Protoların istenene uygun olmasının yanında tam zamanında olması da modelin sipariş alma olasılığını arttırıcı etkindir. Üreticilere ilk proto tarihi model föylerinin üzerinde belirtilmektedir. Proto ile ilgili kritiklerin üreticiye zamanında geçilebilmesi ve çoğaltmaların zamanında hazırlanabilmesi için protoların istenen tarihte üretici firmada olması gerekmektedir. Hazır giyim firması, üretici firmalara yapacağı ziyaretlerle, telefon ve başka iletişim metotları ile numune imalatının zamanında ve doğru şekilde yapılmasını takip etmelidir.



Şekil 2.9. Birer Adet Protoların Hazırlanması Süreci

2.9. Koleksiyonda Ön Elemenin Yapılması

Üreticilerden gelen protoların, istenen özellikleri sağlayıp sağlamadığı teknik föylerde belirtilenlerle karşılaştırılarak ve prova edilerek kontrol edilir. Provada istenmeyen ve beğenilmeyen modeller elenir. Devam edecek modeller için de, provada modeller üzerinde yapılması gereken düzeltmeler ve değişiklikler belirlenir. Modellerin ölçü tablosu revize edilir, modellerin hangi renklerinin istendiği bir kez daha gözden geçirilir.

Tüm modeller için yapılan değişiklik ve düzeltmelere göre teknik föyler revize edilir. İptal modeller üreticilere bildirilir. Beğenilen ve çoğaltmaya girmesine karar verilen modeller üreticilere liste halinde ve föylerin son hali ile bildirilir.

Bu süreçte (Şekil 2.10.) girdiler üretici firmalardan alınan protolardır. Çıktılar ise beğenilen ve çoğaltmalarının hazırlanmasına kararı alınan modellerdir. Tasarımcıların elediği ve beğendiği modellerin değerlendirmeleri koleksiyon ekibinin bağlı olduğu müdür tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle sürecin müşterisi koleksiyon müdürüdür.

2.9.1. Protoların teknik föylerde belirtilen bilgilere göre kontrol edilmesi

Üretici firmalardan gelen protoların, istenilene ne derece uyduğu kontrol edilmelidir. Bu amaçla gelen ürünün kumaş cinsi, dikiş detayları, baskı, aplike, aksesuar, vs. detayları kontrol edilir. İstenilen özelliklerden oluşan farklılıklar model föyüne not alınır ve bu notlar çoğaltmaya girecek modellerin föylerinin son halinde yer almalıdır.

2.9.2. Protoların ölçülmesi, istenen ölçülerle karşılaştırılması

Protolar mutlaka ölçülmeli, istenen ölçülere ne derece uyulduğu kontrol edilmelidir. Bu amaçla ürünün ölçüleri ölçü tablosu ile karşılaştırılır, farklar not alınır.

2.9.3. Protoların prova edilmesi

Ölçülmüş, ölçüleri ölçü tablosu ile karşılaştırılmış olan ürün prova edilmelidir. Bu aşamada ürünün, ürünü giyen kişi üzerinde duruşu, ölçüleri, kalıbı kontrol edilip çoğaltmalar için teknik föy revize edilir. Proto aşamasında, erkek ve unisex ürünler L beden, bayan modeller S beden, çocuk modeller de 1 beden olarak hazırlandığı için ürünler bu bedenlerde kişilerde prova edilmelidir. Ürünün gerçek anlamda beğenilmesi veya üründen vazgeçilmesi prova aşamasında gerçekleşecektir. Koleksiyon ve üretim ekipleri ürünlerle ilgili son kararlarını prova aşamasında vermektedirler.

Protoların prova edilmesinde önemli bir husus ise zamanlamadır. Protolar, üretici firmalardan teslim alınmasından kısa bir süre sonra prova edilmeli, yorumlar üretici firmalara geçilmelidir.

2.9.4. Provada istenmeyen ve beğenilmeyen modellerin elenmesi

Prova edildiğinde beğenilmeyen ürünlerin bir kısmının elenmesi ve çoğaltmaya sokulmaması söz konusu olabilir. Elenen modeller not alınmalı, üretici firmanın model listesinden çıkarılmalıdır. Modelin iptal edilmesinde karar mercii öncelikle tasarımcılardır. Tasarımcılar, tasarımını yaptıkları ürünün protosunu beğenmedikleri takdirde iptal etme hakkına sahiptir. Tasarımcıların yanı sıra koleksiyon ve üretim ekibinin üst düzey yöneticileri de eleme yapma hakkına sahiptirler.

2.9.5. Beğenilmeyen ürünlerin protolarının gerekirse tekrar istenmesi

Protosu beğenilmeyen ürünler elenebileceği gibi protosunun tekrar çalışılması da söz konusu olabilir. Bu amaçla üretici firmaya protonun beğenilmeme nedenleri detaylı olarak bildirilmeli ve sözlü izah edilmelidir. Bu durumda temel kıstas vakittir. Protonun tekrar hazırlanmasında geç kalınabilir. Bu amaçla, modelin koleksiyonunu hazırlayan üretici firma, bu ürünün protosunu son hali ile biran önce hazırlaması için uyarılmalıdır.

2.9.6. Beğenilen modellerde gereken düzeltme ve revizyonların koleksiyon ve üretim ekiplerince tartışarak belirlenmesi

Beğenilen modellerde gerekli düzeltme ve düzenlemeler üretim ve koleksiyon ekiplerince prova esnasında beyin fırtınası yapılarak belirlenir. Bu aşamada ürünün kumaşında, dikiş detaylarında, ölçü tablosunda, varyantlarının renklerinde değişiklikler söz konusu olabilir.

Protoların hazırlanması ve koleksiyonda ön eleme yapılmasında kritik süreç modellerdeki revizyonların belirlenmesidir. Bu amaçla provada koleksiyon ve üretim ekipleri eksiksiz yer almalıdır. Bu aşamada, çoğaltmaların yani satıcı numunelerinin teknik özelliklerine karar verilmektedir. Müşteri memnuniyetini arttıracak özellikler prova esnasında ürüne katılmalıdır.

Ele alınan hazır giyim firmasında provalar çoğunlukla hafta sonları, iş yoğunluğundan uzak, koleksiyon ve üretim ekiplerinin eksiksiz katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Ürünler giydirilmekte, her modelin her türlü detayı irdelenmektedir.

Yukarıda protoların bir an önce prova edilmesi ve yorumların üretici firmalara geçilmesinin öneminden bahsedilmişti. Bu amaçla ele alınan hazır giyim firmasında protoların teslim alınmasından sonraki ilk hafta sonu ürünler prova edilmekte ve proto yorumları geçilmektedir.

2.9.7. Yapılan değişikliklere göre teknik föylerin revize edilmesi

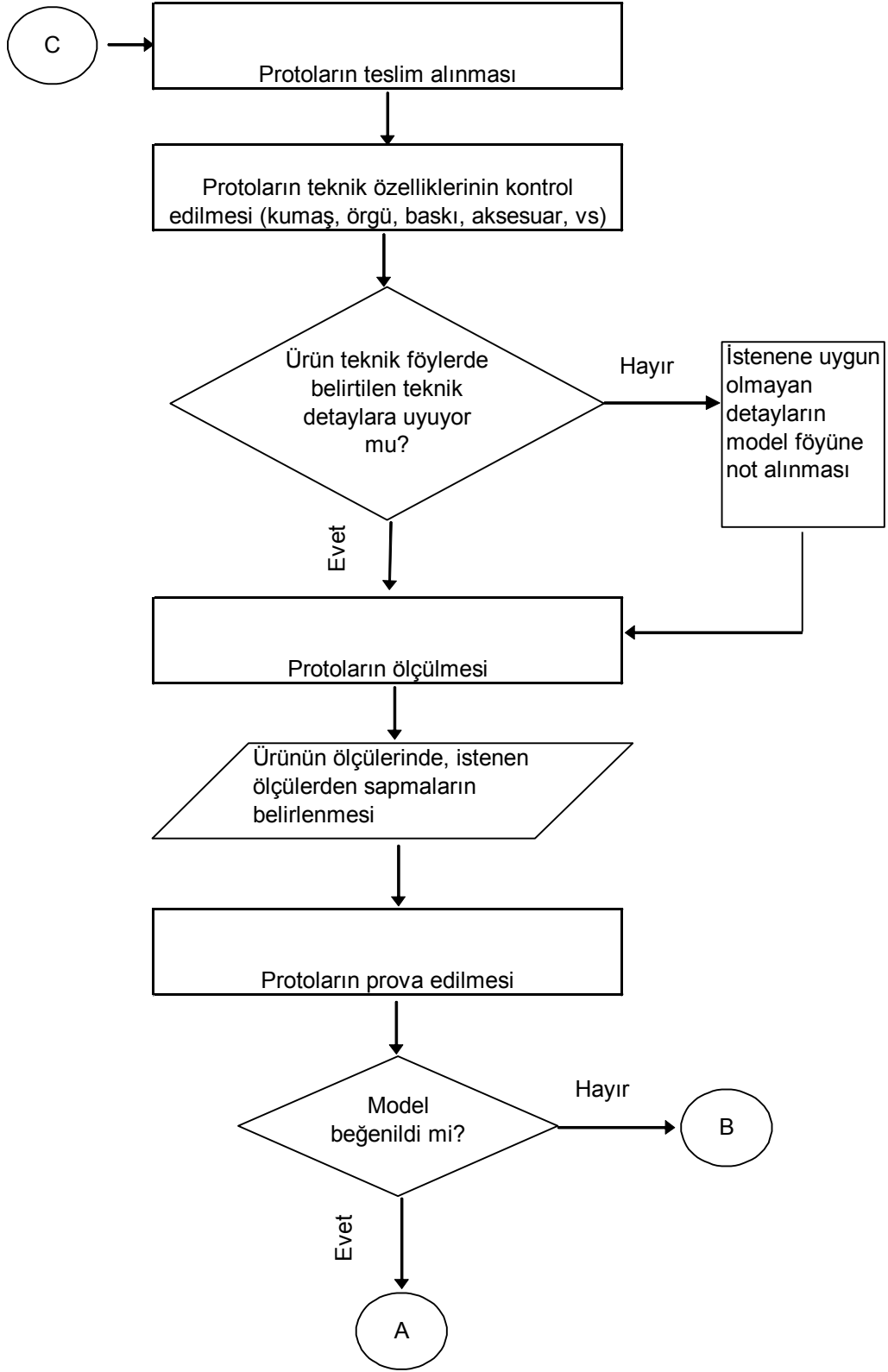
Yapılan değişiklikler not alınıp, ürünün teknik föyüne yansıtılmalı, föy revize edilmelidir. Ayrıca protolarda istenilen teknik özelliklerden oluşan farklılıklar varsa, bu farklılıklar da ürünün teknik föyüne bu aşamada aktarılmalıdır.

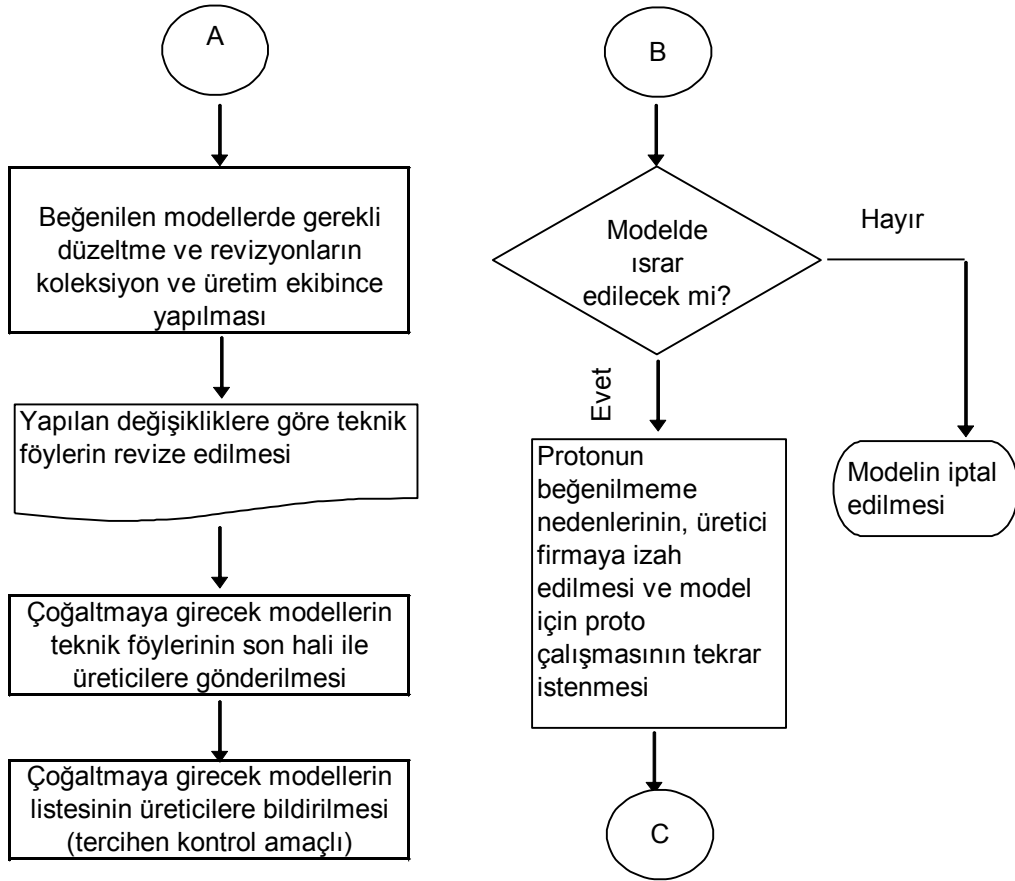
2.9.8. Çoğaltmaya girecek modellerin son hali ile teknik föylerinin üreticilere gönderilmesi

Çoğaltmaya girecek ürünlerle ilgili proto kritikleri ile birlikte teknik föylerin son hali üretici firmalara gönderilmelidir.

2.9.9. Çoğaltmaya girecek modellerin listesinin üreticilere bildirilmesi (tercihen kontrol amaçlı)

Çoğaltmaya girecek ürünlerin listesi yapıp üretici firmalara kontrol amaçlı olarak gönderilebilir. Bu şekilde iptal olan modellerin de bilgisi üretici firmalara verilmiş olur.





Şekil 2.10. Koleksiyonda Ön Elemanın Yapılması Süreci

2.10. Koleksiyon Çoğaltmalarının Hazırlanması Ve Modellerin Fiyat Tekliflerinin Üreticilerden Alınması

Çoğaltmaya girecek model adedi, grup bazında (unisex, bayan, çocuk, aksesuar, vs.) önceki sezonlarda gerçekleşen verilerden yola çıkarak yaklaşık olarak tahmin edilmekte, ön görülmektedir. Bu nedenle ilk olarak protosu hazırlanan model adedi, provalarda elenen model adedi ve çoğaltmaya girecek model adedi, önceden yaklaşık olarak belirlidir. Çoğaltmaların hazırlanabilmesi için üreticilerin bulundurduğu malzeme (iplik, kumaş, aksesuar, vs) miktarı kontrol edilir, gerekirse ilave sipariş verilir.

İpliğini kendisi temin eden üretici firmalar, çoğaltmalar öncesi, renk çalışmaları yapıp hazır giyim firmasına onaylatmakla yükümlüdür. Daha önceki bölümlerde koleksiyonda her renk için tek bir tonun kabul edileceğinden; farklı ürünlerdeki aynı

renkli ürünlerin renk tonlarının uyuşması gerektiğinden bahsedilmişti (Bölüm 2.1.8.)
Örn: lacivert dendiğinde her firma tarafından lacivert renginin aynı tonu algılanmalı ve kullanılmalıdır.

Çoğaltmaya giren her modelin, her renginin bir bedeninden en az 2 adet üreticisinden talep edilir. Her renkten 2 adet talep edilmesinin sebebi, bir adedinin showrooma konup satış departmanına ve bayilere sunulması, bir adedinin de üretim ve satın alma departmanının arşivinde yer almasıdır. Bu çoğaltmaların modelin her türlü özelliğini buldurmasına, modelin orijinali olmasına önem verilmelidir. Çünkü satış departmanına, bayilere sunulacak, dolayısıyla sipariş alacak modeller bunlardır. Satış departmanı ve bayiler modelin son halini görmelidirler.

Bu süreçte (Şekil 2.11.) girdiler, üretici firmalardan alınan protolara geçilen yorumlar ve çoğaltmaların hazırlanabilmesi için temin edilen malzemeler, hammaddelerdir. Verilen yorumlar neticesinde, üretici firmalar tarafından çoğaltmalar hazırlanmalıdır. Süreç çıktısı, firma içine yapılacak koleksiyon sunumu öncesi teslim alınan çoğaltmalardır. Süreç performansı, zamanında çoğaltması teslim alınan model sayısına ve çoğaltması sunuma yetişmediği için iptal olan model sayısına göre ölçülür. Üreticilerden temin edilen çoğaltmalar, koleksiyon ve üretim ekiplerince firma içine sunulacağı için sürecin müşterileri, koleksiyon ve üretim ekipleridir.

Hazır giyim firmaları çoğaltmaların hazırlanması aşamasında, üreticilerin ihtiyacı olan malzemelerin temininden, föylerin son halinin üreticilere teslim edilmesinden ve çoğaltma üretiminin takibinden sorumludur.

Çoğaltmalar ile birlikte modellerin fiyat teklifleri de üreticilerden temin edilir. Bu amaçla hazır giyim firmasının tedarik ettiği malzemelerin fiyatları üreticilere bildirilmelidir. İmalatının fason yaptırılacağı ürünler için ise (üreticiye sadece fason işçilik ücreti ödenecek, malzemeler hazır giyim firmasınca temin edilecek ise) hazır giyim firmasınca maliyet hesaplamaları yapılmalıdır.

2.10.1. Çoğaltmaların yapılabilmesi için üretici firmaların ihtiyaç duyacağı malzemelerin temini

✓ **İplik:** Özellikle yurt dışından ithal edilen ipliklerin, iplik üreticilerinden temin edilmesi uzun terminler gerektirdiği için hazır giyim firması çoğaltmaya girecek

modellerin öngörüsünü doğru yapmalı ve çoğaltmalarda gerek duyacağı ipliklerin siparişlerini protoların hazırlanması öncesinde vermelidir. Bu şekilde çoğaltmalar için yeniden iplik arayışına girilmesine gerek kalmayacaktır.

Protolarda özellikle beğenilen ve başka modellerde kullanılmasına karar verilen iplik kaliteleri olursa ve proto öncesi gelen iplikler yetersiz kalıyorsa, bu ipliklere ilave siparişler verilebilir. Bu aşamada en önemli kısıt zamandır. Çünkü proto yorumlarının geçilmesi ile çoğaltmaların üretici firmalardan teslim alınması arasında 1 ay kadar bir süre söz konusudur. Bu nedenle hazır giyim firması özellikle ithal hammaddelerde hesaplamalarını protolar öncesi doğru olarak yapmalıdır.

✓ **Kumaş:** Koleksiyonda kullanılmasına karar verilmiş olan kumaş kaliteleri için protolar öncesi siparişi verilmiş olan kumaşlar çoğaltmalarda kullanılacaktır.

✓ **Aksesuar:** Hazır giyim firmaları bayi ve mağaza sorumlularına sipariş alma amaçlı olarak çoğaltmaları sunacağı için doğru iplik, kumaş ve aksesuarları çoğaltmalarda kullanmak durumundadır. Bu nedenle hazır giyim firması yeni sezon için numune çalışmasını yaptırmış olduğu ve her sezon kullandığı aksesuarlardan eksiklerini çoğaltmalar öncesi gidermelidir.

2.10.2. Çoğaltma imalatının takip edilmesi

Hazır giyim firmasının koleksiyon ve üretim ekibi, koleksiyonun firma içine sunulacağı tarih öncesinde çoğaltmaların teslim alınmasını sağlamalıdır. Bu amaçla üretici firmalara çoğaltmalar için son sevk tarihini bildirmeli ve tarihe uymalarını sağlamalıdır. Bu aşamada gerekirse üretici firma ziyaretleri yapılmalı, çoğaltma imalatı kontrolü gerçekleştirilmelidir.

Hazır giyim firması koleksiyonla ilgili teslim almış olduğu ve teslim alması gereken ürünleri mutlaka raporlamalı ve günlük olarak takibini yapmalıdır.

2.10.3. Çoğaltmaların (her modelin her renginden 2’şer adet) üretici firmalardan temin edilmesi

Çoğaltmaların hazırlanıp, fiyat tekliflerinin temin edilmesinde en kritik süreç, çoğaltmaların zamanında teslim alınabilmesidir. Hazır giyim firmasının hazırlamış

ve üretici firmalara teslim etmiş olduğu teknik föylerde çoğaltma tarihi yazılmış olmalıdır. Üretici firmalar koleksiyon çalışması planlamalarını bu tarihleri baz alarak yapmalı ve istenen çoğaltma tarihine bu ürünleri yetiştirmelidir. Sunuma yetişmeyen ürün gözle görülemeyeceği için çok büyük ihtimalle satış ve pazarlama departmanlarından sipariş almayacaktır. Bu da ürünün iptal olmasına neden olacaktır.

Bu amaçla hazır giyim firması çalışanları üretici firmaları bu hususta bilgilendirmeli, her ürünün her renginden 2'şer adet ürünü verilen çoğaltma tarihine yetiştirmelerini sağlamalıdır. Bir modelin tüm renklerinin yetişmeyeceği söz konusu olduğunda en azında bir renginin firma içi sunuma yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Bu sayede modelin iptal edilmesi engellenebilir.

Ele alınan hazır giyim firmasında, çoğaltmaların takibi genellikle çoğaltma tarihine 2-3 gün kala e-mail veya telefonla takibat sistemi ile yapılmaktadır. Bu sistem yetersiz kalmakta, ancak gecikecek olan modellerden haberdar olmaya yaramaktadır. Hazır giyim firmasının, üretici firmaların çoğaltma hazırlaması aşamasında da firma ziyaretleri yapması süreç performansını olumlu yönde etkileyecek etkenlerdendir. Yabancı firmaların müşteri temsilcilerinin uyguladığı gibi, numune çalışmaları ve imalat aşamalarında üretici firma ziyaretleri yaşanabilecek sorunlara anında cevap verme ve işleyişin takibati açısından faydalıdır.

2.10.4. Üretici firmalara hazır giyim firmasının tedarik ettiği malzemelerin fiyatlarının verilmesi

Hazır giyim firmasının koleksiyonunu hazırladığı ürünlere fiyat teklifi verebilmesi için modellerde kullanılan tüm malzemelerin fiyatlarını bilmeleri gerekmektedir. Bu amaçla hazır giyim firmasının tedarik ettiği ve imalatta da muhtemelen tedarik edeceği malzemelerin fiyatları üretici firmalara bildirilmelidir.

2.10.5. Çoğaltma fiyat tekliflerinin üretici firmalardan alınması

Koleksiyon firma içine, modellerin her renginden birer adet numunesi ve fiyatları ile birlikte sunulacaktır. Bu nedenle çoğaltmaların gelmesi ile eş zamanlı olarak modellerin fiyat teklifleri de üreticilerden talep edilir. Fiyat teklifleri ülkemizde dövizin dalgalı olarak değişmesi ve maliyetlerin önemli bir kısmının (iplik, dokuma ve örme kumaş, yardımcı malzemelerin bir kısmı –etiket, fermuar, çitçit, vs.-) döviz

ile olmasından ve enflasyonun yüksek olmasından ötürü genellikle EURO veya USD bazında alınır.

Fiyat teklifinde ürünün kumaş, iplik, baskı, vs. detayları mutlaka belirtilmelidir. Bu detaylardan herhangi birinde değişiklik yapıldığında fiyat teklifinde revizyon istenmelidir.

2.10.6. Fason çalışan üreticiler için ürün maliyetinin hesaplanması

Fason çalışan üreticilere sadece fason işçilik maliyeti ödendiği için hazır giyim firması fason olarak ürettireceği ürünlerin maliyetini kendisi hesaplamalıdır. Fason üretim mantığında kumaşın, ipliğin, aksesuarların alımını hazır giyim firması yapacak, fason firmalara bu ürünleri faturalı veya faturasız sevk edecektir. Bu nedenle bu ürünlerin fiyatları sezon öncesinde hazır giyim firmasınınca bilinmektedir. Hazır giyim firması bir üründe sarf edilecek kumaş, iplik, aksesuar, vs malzemelerin miktarlarını bu ürünlerin koleksiyonunu hazırlayan fason firmadan da destek alarak ve fason firmaya vereceği işçilik maliyetini de göz önüne alarak ürünün bitmiş maliyetini hesaplar. [Ek 4]

2.10.7. Gelen çoğaltmaların incelenmesi, gerekirse tekrar yaptırılması

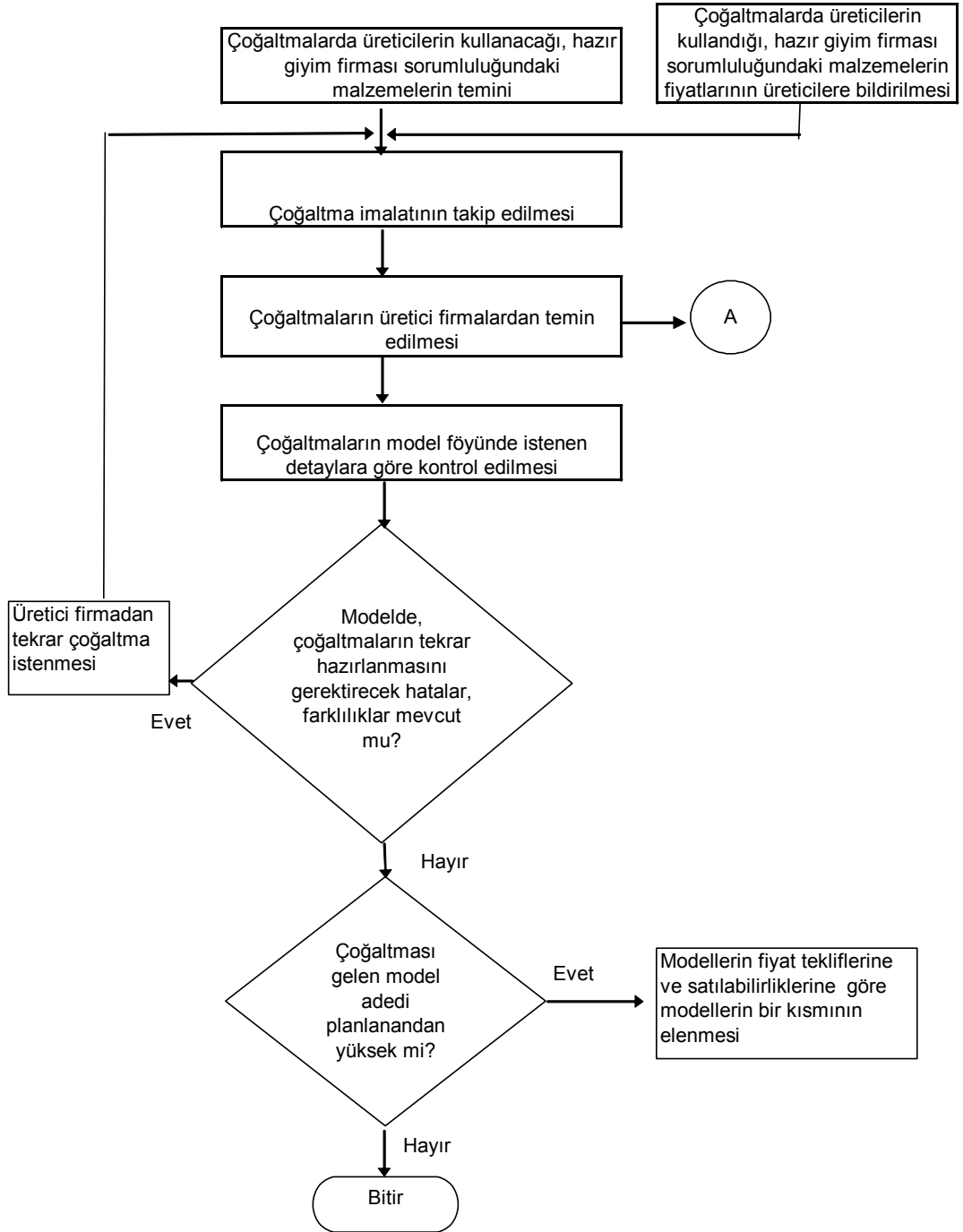
Çoğaltmaların, ürünün son hali olması gerektiğinden yukarıda bahsetmiş idik.(Bölüm 1.10.) Bu nedenle gelen çoğaltmalar ile istenilen özellikler arasında önemli uyumsuzluklar söz konusu ise koleksiyon ve üretim departmanınca bu ürünün çoğaltmasının tekrar hazırlanması istenebilir. Burada önemli olan kısıt, yeni yapılacak olan çoğaltmaların sunum tarihine yetiştirilmesidir.

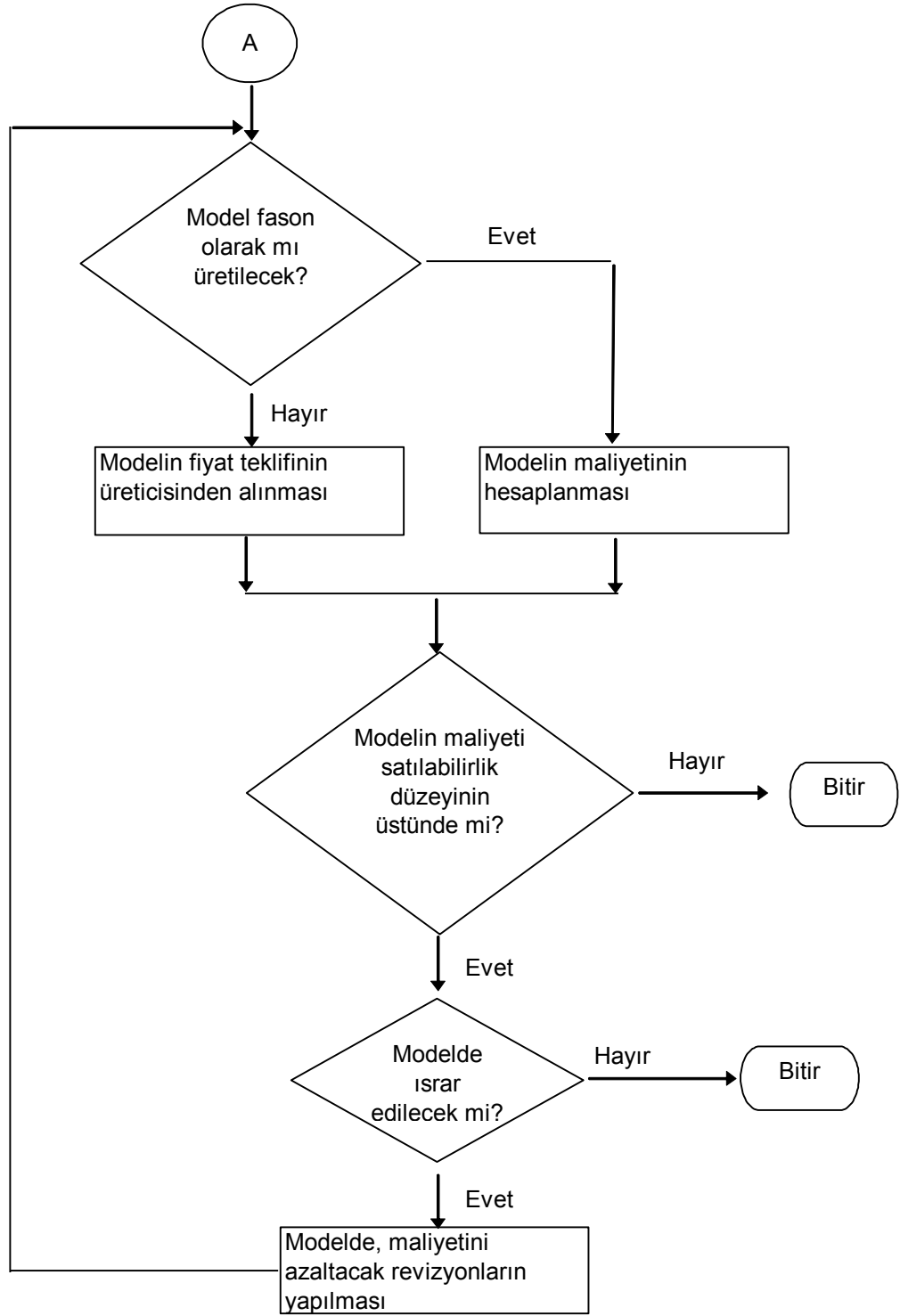
2.10.8. Sezonda koleksiyonda yer alması planlanan model adedine ve modellerin fiyat tekliflerine göre gerekirse modellerin bir kısmının elenmesi

Çoğaltmalar firma içine sunulmadan önce koleksiyon ve üretim-satın alma departmanlarının kontrolünden geçmelidir. Bu aşamada firma içine sunulmaya değer görülmeyen ürünler elenebilir. Ayrıca koleksiyonda yer alması planlanan adetlerin üstüne çıkılmış ise daha az beğenilen veya beğenilmeyen ürünler elenebilir. Üretici firmalardan alınan geri bildirimlere göre, koleksiyonu hazırlanmış ancak imalatının

yapılması problemlili olacak olan ürünler elenebilir. Maliyeti yüksek olan, bu nedenle de perakende satış fiyatı satılabilirliğin dışına çıkan ürünler elenebilir.

Bu aşama da sürecin kritik aşamalarından biridir. Maliyeti satılabilirlik sınırları dışında olan modeller koleksiyon, üretim ve satın alma departmanlarının inisiyatifinde bu aşamada elenebilir. Bu sayede ürünün sipariş alma aşamasından sonra (üretim fiyat sözleşmesi aşamasında) maliyet nedeni ile iptal olması engellenecektir. Ele alınan hazır giyim firmasında bayilere maliyetlerle ilgili bilgiler sipariş aşamasında sınırlı olarak verilmektedir. Bu nedenle, bayi bir ürene dair siparişini, maliyetini satın alma aşamasında öğrendiği için iptal edebilmektedir. Bayi ve mağazaların fiyat nedeni ile satışta zorlanacağı modellerin bir kısmı bu aşamada elenmelidir.





Şekil 2.11. Koleksiyon Çoğaltmalarının Hazırlanması Ve Modellerin Fiyat Tekliflerinin Üreticilerden Alınması Süreci

BÖLÜM 3. SİPARİŞ ALMA AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ

3.1. Koleksiyonun Firma İçine Sunulması

Çoğaltmaları üreticilerden gelen modeller, hazır giyim firması bünyesinde çalışan belirli kişilere sunulur. Sunumda pazarlama, satış, ihracat, planlama, üretim ve koleksiyon ekiplerinden yetkililer mutlaka bulunmalıdır.

Sunumda, sezonda söz konusu olacak trendler, işlenen temalar, modellerin adedi (grup bazında), ve modellerin maliyetleri hakkında bilgi verilir. Sunum, koleksiyonun firma yetkililerine tanıtılması, satış ve pazarlama departmanlarının modeller hakkında fikir ve önerilerin alınması amaçlıdır. Satımı zor olacak, firma konseptine ve satış-pazarlama stratejilerine uygun olmayan modeller elenir. Modeller üzerinde gerekli değişiklikler yapılır.

Bu süreçte (Şekil 3.1.) girdiler, firma yetkililerine sunulmaya hazır olan çoğaltmalar ve koleksiyon, üretim ekiplerinin bu ürünleri tanıtmak için yaptıkları hazırlıklardır.

Süreç çıktısı ise satış ve pazarlama ekibinin ürünler hakkındaki yorumları, kritikleri ve modellerin akıbeti ile ilgili verdikleri kararlardır. Süreç performansı, koleksiyon ve üretim ekiplerinin ürünleri doğru bir mantık sırası içinde, tüm detayları ile tanıtılmalarının yanı sıra; satış ve pazarlama ekiplerinin trendleri algılama, modelleri tanıma ve koleksiyonu benimseme derecesine göre belirlenmektedir. Bu nedenle sürecin müşterisi, satış ve pazarlama departmanlarıdır. Sunumun ne kadar akılda kalıcı olduğu, satış departmanı çalışanları için ne derece verimli olduğu, koleksiyonun bayilere sunumu aşamasında satış departmanı çalışanlarının göstereceği performansla net olarak görülecektir.

3.1.1. Sezonda söz konusu olacak trendlerin izah edilmesi

Sezonda koleksiyon ekibince ele alınan ve moda olacak trendler, diğer departmanlara da izah edilmelidir. Günün koşullarında müşteri profili tarafından tercih edilmesi muhtemel gözükmeyen bazı ürünler veya detaylar sezonda pazarda sıkça yer alacak olabilir. Bu nedenle uluslar arası fuarlarda, süreli yayınlarda ve diğer iletişim araçlarında gözlemlenen trendler özellikle satış ve pazarlama departmanlarına izah edilmelidir. Örn: Tint yıkama jean ürünler, hawai gömlekler 2002 ilkbahar yaz sezonunda trend olmuş ürünlerdir ve bu döneme kadar mağazalarda çoğunlukla yer almamış, satış tecrübesi yaşanmamıştır. Bu nedenle satış departmanına sezonda bu ürünlerin trend olacağı, bu tarz ürünlerin satılacağı izah edilmelidir.

3.1.2. Koleksiyonda işlenen temaların izah edilmesi

Koleksiyon ekibinin ele almış olduğu temalar, bu temaların nasıl belirlendiği, bu temaların hangi nedenlerle tercih edildiği sunumda yer alan yetkililere izah edilmelidir.

3.1.3. Koleksiyonda yer alan modellerin grup bazında adetlerinin bildirilmesi

Koleksiyonda bu sezon kaç adet modelin yer aldığı, geçen senelerde koleksiyonda yer alan model sayısına ve sipariş alan model sayısına göre karşılaştırmalı olarak izah edilir. Burada amaç, satış departmanına ve diğer departmanlara şirketin sezonda izleyeceği stratejiden yola çıkarak; ne kadar ürünün elenebileceği, modellerin kaçar varyantına sipariş vermeleri gerektiği hakkında ipuçları vermektir.

3.1.4. Modellerin tema bazında (veya herhangi başka bir sırada) katılımcılara tanıtılması, maliyetlerinin bildirilmesi, modeller üzerinde beyin fırtınası yapılması, kritiklerin alınması

Sunumda en önemli aşama bu kısımdır. Modeller canlı ve/veya cansız mankenlere giydirilerek, tema bazında sunumda yer alan kişilere tanıtılır. Modellerin kumaş türü, gerekirse üretici firması, baskı, dikiş, vs detayları, maliyeti, muhtemel perakende satış fiyatı, hangi temaya ait olduğu bilgileri verilmelidir. Modellerin üzerinden tek tek geçerek, modeller hakkında katılımcıların fikirleri alınır, modeller üzerinde beyin fırtınası yapılır.

Ele alınan hazır giyim firmasında çoğaltmalar showroom'a tema ve kumaş cinsi (penye, triko, gömlek, vs) bazında yerleştirilmekte ve sıra ile sunulmaktadır. Sunumda her modelin bir rengi canlı mankenlere giydirilmektedir. Aynı temaya ait olan ürünlerin unisex olanı erkek mankene ve bayanlar için olanı da bayan mankene giydirilmekte; sunum anında modelin döviz bazındaki maliyeti ve ortalama bir kurdan muhtemel perakende satış fiyatı verilmektedir. Nitekim bu fiyatlar akılda kalıcı olması için her modelin bir rengine yapıştırılmaktadır. Katılımcılar, ürünle ilgili fikirlerini beyan ederler ve ürünün akıbetine karar verilir. Buna göre model ya aynı şekilde kalır, ya üzerinde revizyon yapılmasına karar verilir, ya da iptal edilir. İstenen revizyonlar üretim ekibi tarafından not alınmalıdır.

Bu süreçte en kritik husus, ürünlerin maliyetleri ile ilgili üretim ve satış departmanlarının ortak çalışmaları ile satılabilir ve satılabılır olmayan ürünlerin belirlenmesidir. (Şekil 3.2.) Bu sayede satılabilir olmayan ürünler için üretim departmanı acil çözüm önerileri geliştirme yollarına gidebilir. Bu amaçla her iki departman yetkilileri (en üst düzey yetkililerin bulunması şarttır) ortak bir çalışma (toplantı) yaparak tüm ürünleri tek tek ele almalı, modellerin muhtemel satış fiyatlarını belirlemelidir. Bu fiyata göre olması gereken maliyet ile ürün maliyetini karşılaştırıp ürünün satılabilir olup olmadığına karar vermelidir.

Ele alınan hazır giyim firmasında böyle bir uygulama yoktur. Sunum sırasında maliyetler üzerinden kabaca değerlendirmeler yapılmakta ve sadece maliyeti dikkat çekici düzeyde yüksek olan modeller için satış elemanları uyarılarda bulunmakta ve uyarılar üretim ekibince not alınmaktadır. Satış ve üretim departmanları, ürünün depoya girmesi aşamasına kadar ürün maliyetleri üzerine bir daha ortak çalışma yapmamaktadır. Ele alınan firmada maliyet çalışmaları sadece üretim departmanının inisiyatifinde gerçekleştirilmektedir.

Diğer birçok seçkin hazır giyim firmalarında, firma içine yapılan sunum şirket içinde değil, otellerde yapılmaktadır. Koleksiyon üzerine yapılan bu çalışmalar en az 3 gün sürmektedir. Sunumun ilk gününde, ele alınan firmada da olduğu gibi global trendler, koleksiyonda yer alan trendler, model ve grup sayısı gibi bilgiler verilmekte ve modeller tek tek mankenlere giydirilerek tanıtılmaktadır. Sunumun ikinci ve üçüncü gününde ise daha dar kapsamlı katılımcılar ürünlerin maliyetleri ve satılabilirliği üzerine çalışmalar yapmaktadırlar. Bu toplantı öncesinde sezonda ürün grubu

bazında (örn: “unisex, baskılı, ribana sweatshirtlerin”, “bayan, ipliği boyalı gömleklerin”, vs gibi) perakende satış fiyatları kabaca belirlenmiş olmalıdır. Bu doğrultuda, perakende satış fiyatları model bazında belirlenmelidir. Modellerin hammaddeleri, dikiş detayları, üzerinde kullanılan aksesuarları, dış görünüşü (albenisi) göz önüne alınarak ilk satış fiyatları belirlenir. Belirlenen satış fiyatına göre şirketin karlılığını olumsuz etkilemeyecek, belirli bir düzeyin altına indirmeyecek, olabilecek en yüksek maliyet belirlenir. Bu maliyet ile üreticiden alınan fiyat teklifi veya üretim departmanı tarafından hesaplanan (fason üretilecek modeller için) maliyet karşılaştırılmalıdır. Bu sayede maliyeti satılabilirlik düzeyini aşan ürünler bu toplantıda belirlenir, bu modeller için maliyet azaltıcı önlemler araştırılmaya başlanır. Bu amaçla ürün hammaddesi, örgü cinsi, aksesuarları ve diğer teknik detayları değiştirilebilir. Toplantı esnasında belirlenen değişiklikler derhal üreticilere bildirilip, üreticilerden yeni fiyat teklifi alınabilir. Bu sayede model için karar verilmesi hızlandırılabilir. Ancak bu değişiklikler ürünün satılabilir perakende fiyatını da değiştirecek düzeyde olduğu takdirde model son maliyeti ve satış fiyatı ile tekrar ele alınmalı, değerlendirilmelidir.

Satılabilir perakende satış fiyatı ile maliyeti arasında, modelde revizyon yaparak kapatılamayacak derecede fark olan ürünler söz konusu ise bu modeller maliyet nedeni ile toplantı esnasında iptal edilir. Bu sayede satılamayacak olan ürün, bayilere sunulma ve sipariş alma aşaması öncesi koleksiyondan çıkarılabilir.

Bu toplantıda alınan kararlar not alınmalı ve yönetim kurulu bu kararlardan haberdar edilmelidir. Toplantı esnasında, yapılan değişikliklere göre ürün teknik föyleri revize edilmeli, üretici firmalar bu değişikliklerle ilgili yazılı olarak bilgilendirilmelidir.

3.1.5. Uygun olmayan modellerin elenmesi

Satış ve pazarlama departmanları, firmanın satış ve pazarlama stratejilerine uygun görmedikleri, maliyet-perakende satış fiyatlarını satılabilirlik sınırları dışında buldukları modelleri eleyebilirler. Ayrıca model eleminin yanında varyant elemeleri de gerçekleştirilir. Önceki sezonlarda daha az satan, sezonda da yavaş satacağı düşünülen renkler elenebilir, istenirse bu renklerin yerine koleksiyon renklerinden başka renkler ilave edilebilir. Eleme işleminde esas, eleminin çoğunluğun kararı ile gerçekleştirilmesidir.

3.1.6. İstenen değişikliklere göre tekrar çoğaltma hazırlatılması

Sunumda yer alan çalışanların istekleri ile, üzerinde değişiklik yapılan modeller veya modellere yeni ilave edilen renkler için tekrar çoğaltma yapılmalıdır. Bu amaçla değişiklik yapılan modellerin föyleri revize edilmeli ve değişiklikler üretici firmalara bildirilmelidir.

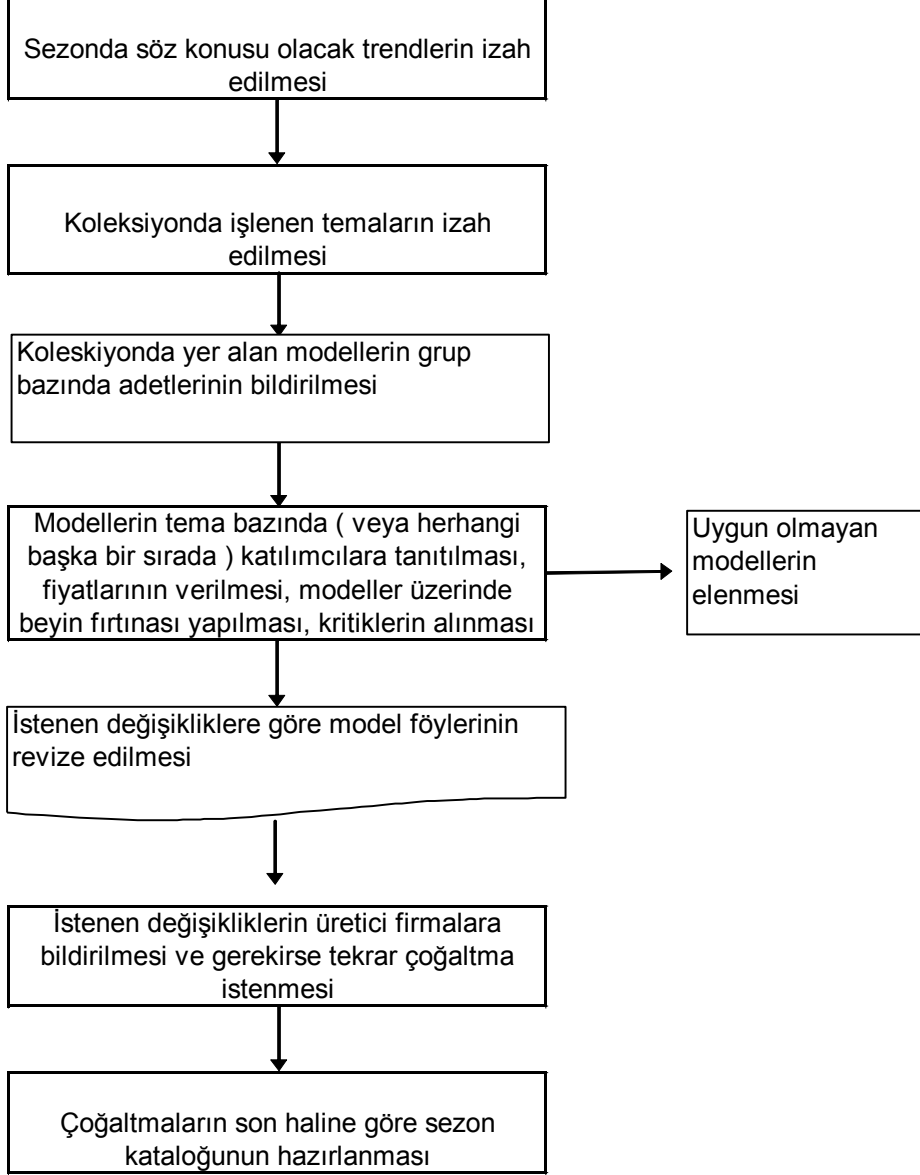
Yeni hazırlanacak olan çoğaltmalar sipariş alabilmeleri için bayi, mağaza ve ihracat sorumlularına yapılacak olan sunuma yetiştirilmelidir.

3.1.7. oğaltmaların son haline göre sezon katalogunun hazırlanması

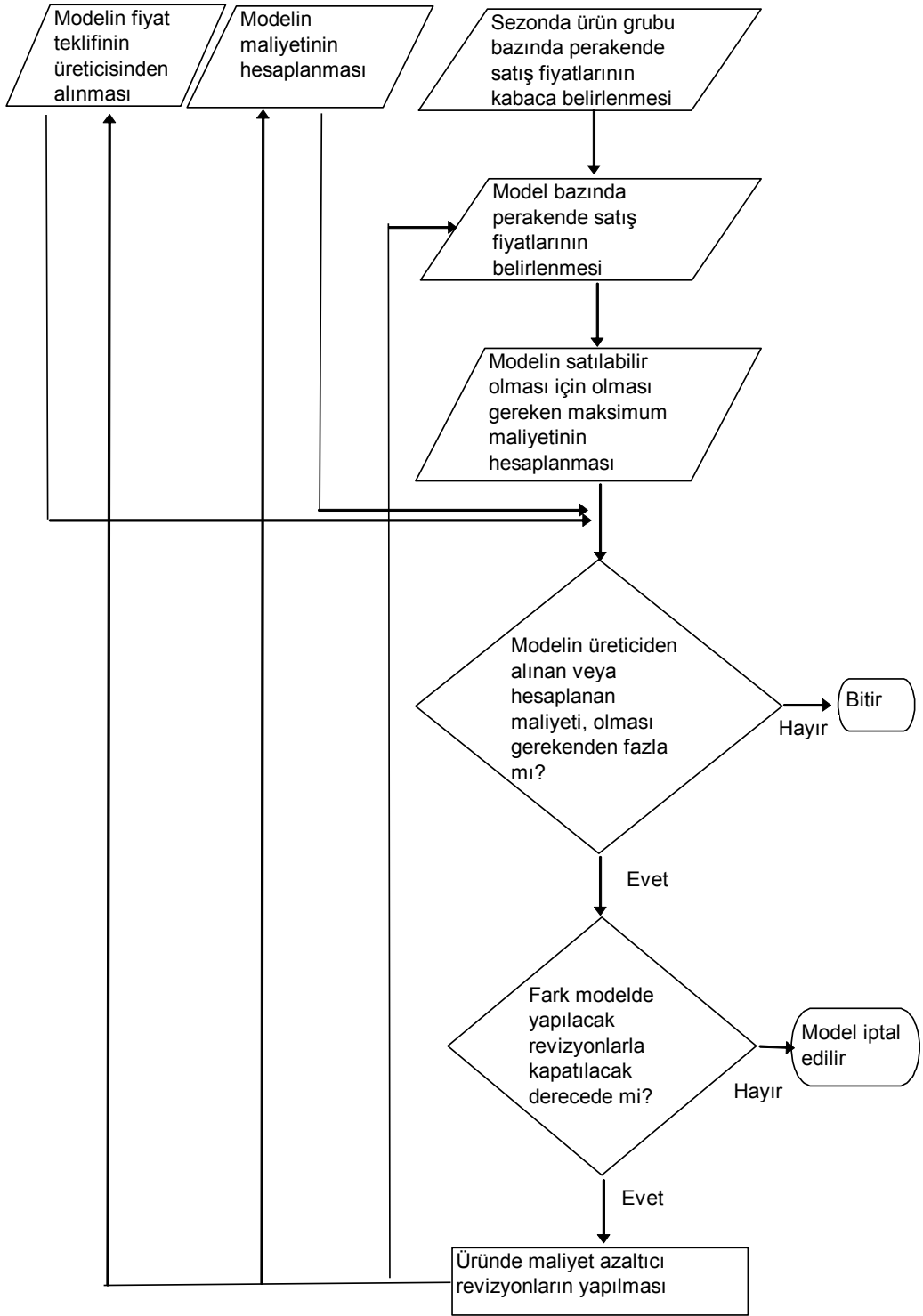
Ürünlerin bayilere sunumu öncesinde sezonda yer alacak olan modeller katalog olarak hazırlanmaktadır. Bu amaçla öncelikle modellere katalog kodları verilmelidir. Bu aşamaya kadar modeller sadece numune kodlarına sahiptir. Katalogda yer almasına karar verilen modellere, bundan sonraki yazışmalarda esas olarak yer alacak katalog kodları verilmelidir. Sistemde herhangi bir modele atanmamış olan katalog kodları belirlenir ve bu kodlar modellere dağıtılır. Katalogda grup bazında (unisex, erkek, bayan, çocuk, aksesuar vs) ürünlerin resimleri, kumaş-iplik cinsleri (%100 pamuk, ince interlok, oxford, vs), katalog kodları, renkleri, tanımları, ve hangi bedenlerde üretileceği yer almalıdır. Bayilere sipariş esnasında ürünlerin numunelerinin yanı sıra, katalog halinde resimleri de verilmelidir. Bu sayede modellerin daha çok akılda kalıcı olmaları sağlanır. [Ek 5]

3.2. Koleksiyonun Bayilere, Mağaza Yetkililerine Ve İhracat Sorumlularına Sunumu

Bu sunumun amacı, koleksiyonun, ürünleri son kullanıcıya pazarlayan kişilere tanıtılmasıdır. Sunum öncesi sezonda yer alacak modeller kataloga bastırılmış olmalıdır. Sunumda, firma içi departmanlara yapıldığı gibi sezonda söz konusu olacak trendler, işlenen temalar, modellerin adedi (grup bazında), ve model fiyatları (tercihen) hakkında bilgi verilmelidir. Kişilere modelleri yakından görme ve modelleri tek tek inceleme hakkı tanınmalıdır. (Şekil 3.3.) Bayilere, mağaza yetkililerine ve ihracat sorumlularına modelleri tanıtılabilmek için minimum 2 hafta süre gerekmektedir. Tercihen, her gün farklı bir bölgedeki bayiler davet edilir. Bu



Şekil 3.1. Koleksiyonun Firma İçine Sunulması Süreci



Şekil 3.2. Ürün Maliyet Ve Fiyat Tekliflerinin Değerlendirilmesi Süreci
(Ele Alınan Firmada Olmayan, Olması Gereken Süreçtir)

şekilde gün içinde aşırı yoğunluk olması engellenir, birçok bayinin aynı gün içinde showroomu ziyaret etmesi engellenir.

3.2.1. Sezonda söz konusu olacak trendlerin izah edilmesi

Firma içine yapılan sunumunda söz konusu olan aşağıdaki süreçler bu aşamada da aynen uygulanır.

3.2.2. Koleksiyonda işlenen temaların izah edilmesi

3.2.3. Koleksiyonda yer alan modellerin grup bazında adetlerinin bildirilmesi

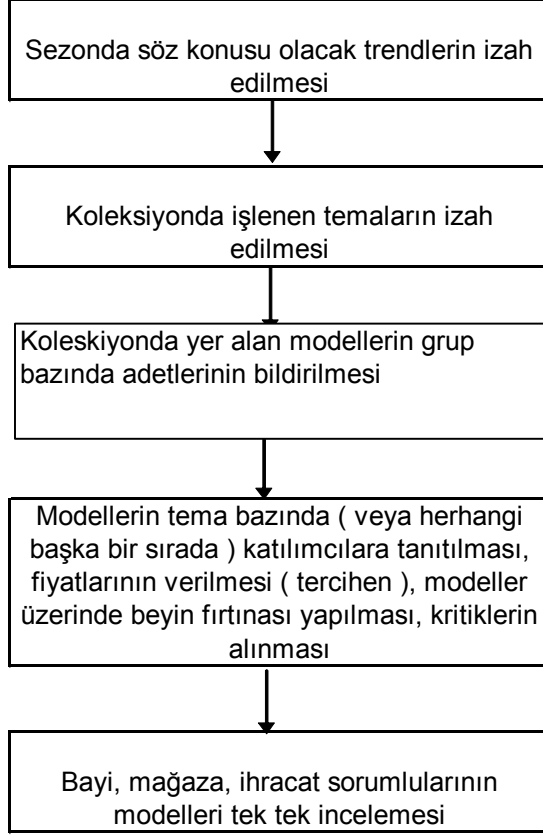
3.2.4. Modellerin tema bazında (veya herhangi başka bir sırada) katılımcılara tanıtılması, fiyatlarının verilmesi (tercihen), modeller üzerinde beyin fırtınası yapılması, kritiklerin alınması

3.2.5. Bayi, mağaza, ihracat sorumlularının modelleri tek tek incelemesi

Bayi, mağaza ve ihracat sorumluları ürünlere sipariş verebilmek için ürünleri tek tek inceler, kataloglarına notlar alırlar. Bu aşamada satış, koleksiyon, üretim ve satın alma ekiplerinden yetkililer bayi ve mağaza sorumlularına yardımcı olur, sorularını yanıtlarlar.

Ele alınan firmada, bu tanıtım firmanın showroomunda gerçekleştirilmektedir. 1 hafta boyunca bayiler, 1 hafta boyunca da ihracat sorumluları ve mağazacılık ekibi showroomu ziyaret eder, modelleri inceler, kataloglarına notlar alırlar. Bu süreç boyunca, bayilerin sorularını cevaplayabilecek, teknik bilgilere sahip üretim departmanı mensuplarının showroomda bulunmalarına özen gösterilir.

Ele alınan firmada bayilere ürünlerin maliyetleri ile ilgili bilgi verilmez. Sadece ürün gruplarının (basic triko, bayan gömlek, unisex pantolon, vs.) sezondaki muhtemel perakende satış fiyatları ile ilgili çok net olmayan bilgiler verilmektedir.



Şekil 3.3. Koleksiyonun Bayilere, Mağaza Yetkililerine Ve İhracat Sorumlularına Sunumu Süreci

3.3. Bayi, Mağaza Ve İhracat Sezon Siparişlerinin Alınması

Koleksiyonun tanıtılması sonrası sezon siparişlerinin toplanması evresi söz konusudur. (Şekil 3.4.) Bayiler adına bayi yetkililerinden, hazır giyim firmasının mağazaları adına mağaza yetkilileri ve mağazacılık ekibinden, yurt dışındaki satış noktalarında satılacak modellerle ilgili olarak da ihracat departmanı yetkililerinden sezon siparişleri alınır. Yetkililer katalogda ve numunelerini sunumda gördükleri modellere dair siparişlerini hazırlayıp, satış departmanına bildirirler. Bu siparişler tek bir havuzda biriktirilir.

3.3.1. Sunumun ilk gününden itibaren sezon siparişlerinin alınması

Tüm yetkililerin ortak bir formatta sipariş verebilmesi için satış departmanınca sipariş formu hazırlanır. Bayiler, mağaza sorumluları, ihracat sorumluları aynı formatta siparişlerini yazar ve ilgili kişilere iletirler. Bayiler, siparişlerini kendi

bölgesinin bayi sorumlusuna iletir; mağaza sorumluları, mağazacılıktan sorumlu ekibe siparişlerini bildirir; ihracat sorumluları ise siparişlerini direkt olarak planlama departmanına bildirirler.

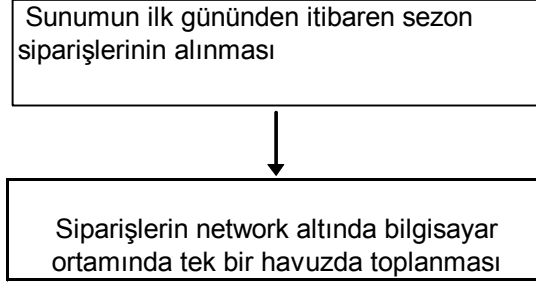
Bayilik sistemi bölge bölge işlediği için her bayi sorumlusu belirli bir bölgedeki bayilerden sorumludur. Bu nedenle her bayi sorumlusu kendi bölgesindeki bayilerden sipariş almaya çalışır. Siparişlerin bayilerden alınıp toparlanması yaklaşık 1 ay gibi bir zaman almaktadır.

Mağazacılık sisteminde, mağazacılıkla ilgili ekipte her mağaza koordinatörünün sorumlu olduğu birkaç mağaza vardır. Mağaza koordinatörü, sorumlu olduğu mağaza müdürlerinden siparişlerini alır ve gerekli revizyonları yapar. Mağazacılıkla ilgili ekip, tüm mağaza siparişlerini bir arada ortak çalışma ile gözden geçirir ve gerekli düzenlemeleri yapar.

3.3.2. Siparişlerin network altında bilgisayar ortamında tek bir havuzda toplanması

Her bayi sorumlusu, mağaza koordinatörü ve ihracat departmanı sorumluları siparişlerini network altında ortak bir havuza girerler. Siparişler; model, renk ve beden bazında olmalıdır. Siparişler bayi ve mağaza bazında girildiği için hangi bayinin ne kadar sezon siparişi verdiği bir anda görülebilir. Sezon açıldığında sevkiyatlar da bu sıra ile yapılacaktır. Siparişi ilk veren, dolayısıyla siparişi ortak havuza ilk girilen bayi veya mağazaya ürün ilk olarak sevk edilecektir. Bu şekilde bayiler, ürünlere bir an önce sipariş vermeleri yönünde teşvik edilirler.

Bu süreçte, bayilerin, mağaza ve ihracat sorumlularının kendilerine tanınan zaman içinde sezon siparişlerini vermeleri, hazır giyim firmasının sezondaki üretim-satış adet ve cirolarını belirlemeleri için önemlidir. Bu siparişler satış departmanının sezon için öngörü sahibi olmasını sağlayacaktır. Ele alınan hazır giyim firmasında bu husus yeteri kadar iyi takip edilememektedir. Sezon siparişi vermeyen, sezon açıldıktan, sevkiyatlar başladıktan sonra depodaki ürüne sipariş veren bayiler mevcuttur. Bu tarz çalışan bayiler nedeni ile, hazır giyim firması bazı ürünlerden yok satmakta (arzın üzerinde talebin oluşması) ve müşteri taleplerini karşılayamamaktadır.



Şekil 3.4. Bayi, Mağaza Ve İhracat Sezon Siparişlerinin Alınması Süreci

3.4. Sipariş Adetlerinin Satış Departmanı Tarafından Revize Edilmesi Ve Planlama Departmanına Geçilmesi

Alınan siparişler direkt olarak resmiyet kazanmaz. Firmanın gelecekteki sezonlarla ilgili benimsediği belirli stratejileri vardır ve bu stratejileri planladıkları miktarda satışı gerçekleştirerek başarabilirler. Tek bir havuzda toplanan siparişler grup ve model bazında ayrılır. Satış departmanınca, modellerin tek tek üzerinden geçerek üretimi yapılacak olan adetler, eski sezonlardaki üretim-satış adetlerinden, ülkenin ekonomik durumundan, firmanın stratejilerinden ve modellerin maliyetlerinden yola çıkarak revize edilmelidir.

Bu sürecin (Şekil 3.5.) girdileri, bayilerden, mağazalardan ve ihracat ekibinden alınan sezon siparişleridir. Sürecin çıktısı, üretimi yapılacak olan sipariş adetleridir. Süreç müşterisi ise, sezonda imalatı yapılacak siparişlerin belirlendiği süreç olması nedeni ile şirketin üst yönetimi ve şirket sahibidir.

3.4.1. Tek bir havuzda toplanan sezon siparişlerinin grup, model ve varyant bazında adetlerinin çıkarılması

Öncelikle toplanan siparişleri bir arada görebilmek için tek bir havuzda toplanan siparişler grup, model ve varyant bazında çoğunlukla Excel ortamına taşınır. Bu bölüm, alınmış olan siparişlerin değerlendirilmesi, önceki sezonlarda alınan siparişlerle karşılaştırılması için bir başlangıçtır.

3.4.2. Eski sezonların grup, model ve varyant bazında üretim ve satış analizlerinin incelenmesi

Eski sezonlarda gerçekleştirilen sipariş, üretim ve satış analizleri çıkarılır. Bu analizler yine grup, model ve varyant bazında olmalıdır. Bu şekilde sezonda kaç adet “bayan, penye t-shirt” satılmış, kaç adet “unisex triko kazak” satılmış, vs. gibi detaylı çalışmalar yapılır ve bu çalışmaların sonuçlarına göre gelecek sezon siparişlerine yön verilir. Satış analizlerinde, kullanılan bilgisayar sisteminin yeterliliğine bağlı olarak, ürünlerin yüzde kaçını birinci perakende satış fiyatından satılmış, yüzde kaçını indirimde satılmış, yüzde kaçını stok bekliyor, yüzde kaçını iade olmuş gibi veriler yer almalıdır. Bu şekilde ürün bazında satış performansı çıkarılmış olur.

Bu satış performanslarından geleceğe yönelik dersler çıkarılmalı ve tedbirler alınmalıdır. Örn: Kaz tüyü montların %80 gibi bir oranını ilk perakende satış fiyatından satılmış ise bu ürünün almış olduğu sipariş artırılabilir. Aynı zamanda sezonda satılan transfer baskılı ürünlerin %40'ını yıkama sonrası baskının silinmesi nedeni ile iade alınmış ise ve üretim ve satın alma departmanının bu duruma karşı bir tedbir aldığı düşünülüyorsa bu gruba ait ürünlerin siparişi azaltılabilir.

3.4.3. Firma stratejilerinden, ülkenin ekonomik durumundan yola çıkarak sezondaki talep ve satış tahminlerinin çıkarılması

Alınan siparişler ve geçmiş yılların istatistiksel verileri geleceğe yön vermek için yeterli değildir. Firmanın gelecek yıllarda izleyeceği büyüme stratejileri, ülkenin ekonomik durumu, tüketici davranışları, rakiplerin pazar paylarındaki değişim, vs. gibi etkenler de hazır giyim firmasının sezonda üretimini yaptıracığı adetlerde etkilidir. Geçen sezonlarda almış olduğu siparişe eşit veya daha az adette sipariş alan bir firma, bu siparişlerle büyümeyi hedefleyemez. Firma büyümek istiyorsa satış adetlerini ve satış cirosunu arttırmak zorundadır.

Bu tezin yazıldığı tarihte yaşanmakta olan ekonomik bunalım nedeni ile bayi az miktarda sipariş vermiş olabilir. Ancak ülkenin uzun vadede daha iyiye gidecek olması ümidi, alınmış mevcut siparişlerde artış yapılmasını gerektirir. Bu bağlamda hazır giyim firmasının gerekli ölçülerde risk alması söz konusudur.

Ülkede yaşanan ekonomik kriz, tüketiciyi ucuz ürüne yöneltmiş ise maliyeti daha düşük olan ürünlerin siparişlerini arttırırken, perakende satış fiyatı nispeten yüksek olacak ürünlerin adedini belirli bir düzeyde tutmak gerekebilir. Burada da özellikle dikkat edilmesi gereken husus; kazanılmış müşteri profiline, müşteri beklentisini karşılayacak derecede kaliteye sahip olmayan ürünleri ucuzluk pahasına arz etmemektir.

Bu kıstaslar göz önüne alınarak sezonda gerçekleştirileceği ön görülen satış adet ve ciro tahminleri çıkarılır ve sipariş adetlerine buna göre yön verilir.

Üretim adetlerinin belirlenmesi ve siparişlerin planlamaya geçilmesinde en kritik husus talep ve satış tahminlerinin çıkarılmasıdır. Bu işlem hazır giyim firmalarında uzun süreli bir tecrübeye sahip, müşteri profilini çok iyi tanıyan, sorumluluk alabilecek yetkililer tarafından yapılmalıdır. Hazır giyim firmalarının önemli bir bölümünde (aile şirketlerinde) bu hususta son karar şirket sahibinindir. Şirket sahibini yönlendirecek olanlarsa üretim ve satış departmanı müdürleridir. Bu bağlamda, bayilik sistemi ile çalışan hazır giyim firmalarının büyük çoğunluğu, bayi siparişlerinden çok kendi satış ve mağazacılık ekiplerinin satış tahminlerinden yola çıkarak imalat adetlerini belirlemektedir.

Sadece kendi mağazalarında satış yapan hazır giyim firmalarının ise bu hususta daha büyük avantaja sahip olmalarının yanında daha büyük risk almaları söz konusudur. Bu tarz hazır giyim firmaları, sadece kendi mağazalarında satış yaptıkları için, satış analizlerinden daha gerçekçi veriler elde etme, son kullanıcı tepkilerini birebir gözlemlene avantajına sahiptirler. Bu sayede ürün bazında satış adetlerini kendi sorumluluklarında olarak belirlerler. Ayrıca koleksiyonda yer almayan, flash ürünler için bayilerden sipariş alma gibi bir zorunlulukları yoktur. Bu şekilde ürün bazında üretim adetlerini düşük tutup, ürün sayısını arttırabilirler. Bu da mağazalarda ürünlerin raf ömrünün az olmasını, model sirkülasyonunun hızlı olmasını sağlayacaktır.

Ele alınan hazır giyim firmasının Türkiye içinde bugün için 38 adet kendi mağazasının yanında, 550 civarı bayisi mevcuttur. Satış adetlerinin yaklaşık olarak yarısını kendi mağazalarında yapabildiği için bayi siparişleri üretim adedi planlamasında önemli bir rol taşımaktadır. Son yıllarda ekonominin daralması, alım

gücünün düşmesi ve dövize bağlı maliyetlerin yükselmesi nedeni ile bayiler yüksek adetlerde sezon siparişi vermek yerine, sezon siparişlerini düşük tutup (sezon içinde satabilecekleri adet çok altında) sezon içinde RPT siparişler verme, depodaki ürüne sipariş verme yoluna gitmektedir. Bu durumda hazır giyim firmasının yöneticileri üretim adetlerine büyük ölçüde kendi sorumluluklarında olarak ve risk alarak belirlemelidirler. Ancak ele alınan hazır giyim firmasında üretim ve satın alma, planlama departmanlarının üretim adetlerinde hiçbir katkısı olmamaktadır. Üretim adetleri sadece satış departmanının (bayiler grubu + mağazalar grubu) inisiyatifinde gerçekleşmektedir. Satış departmanı sezon siparişlerinde fazla risk almaktan kaçınmakta, sezon içindeki satış analizlerine göre RPT siparişlerle üretim ve satış adetlerini arttırma stratejisini uygulamaktadır. Yani bayi, mağaza ve ihracat ekiplerinden almış oldukları sezon siparişlerinde çok fazla artış yapmadan üretim adetlerini belirlemekte, “garanti satış” adı verilen politikayı izlemektedir. Sezon içinde yüksek satış hızına sahip olan ürünler için arzın üzerinde talep olduğunda ise acilen RPT siparişler hazırlanmakta ve üretici firmalara geçilmektedir. RPT siparişlerin imal edilmesi süresinde bu modeller için satış kaybı söz konusu olmaktadır. Ayrıca üretici firma, üretim programına uygun olmaması, kapasitesinin dolu olması durumunda ise RPT siparişleri kabul etmemektedir. Bu durum da önemli satış kayıplarına yol açmaktadır.

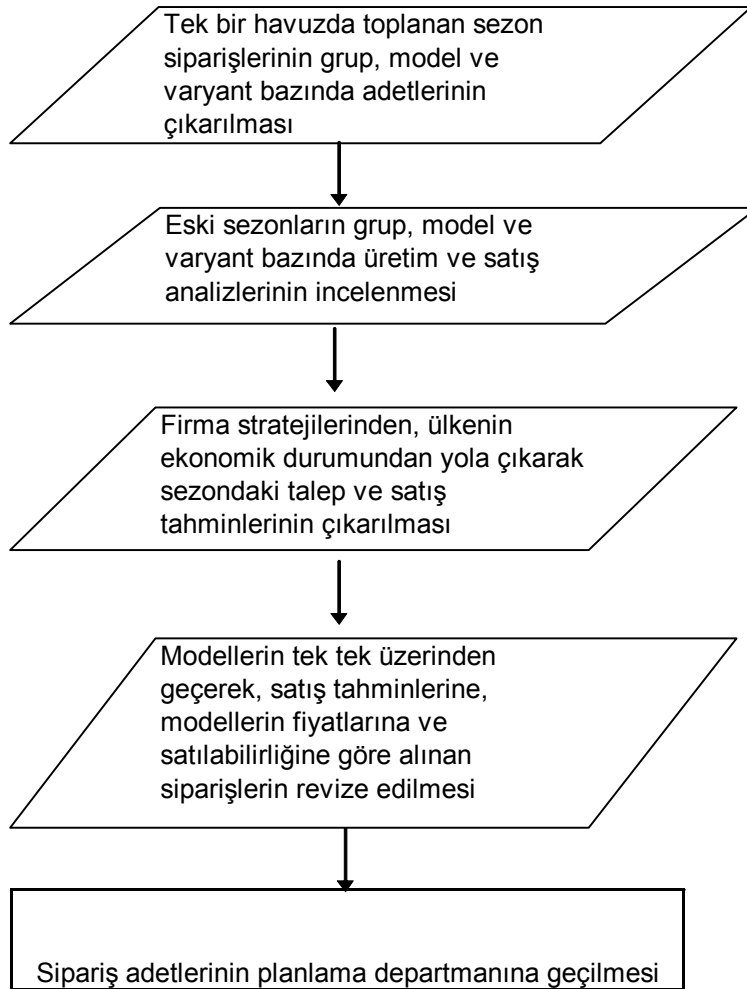
Bu bağlamda ele alınan hazır giyim firmasının sezon içindeki gerçekleşecek satış tahminlerini doğru bir şekilde yapması, sadece toplanan siparişlere dayandırmadan, şirket stratejileri ve vizyonunu da göz önüne alarak risk alması ve üretim adetlerini belirlemesi gerekmektedir. Ele alınan hazır giyim firmasında bu husus yeterli düzeyde uygulanmadığı için, üretim departmanı üst yönetimin de onayını alarak son iki sezondur üretici firmalarında hammadde stoğu tutturmakta, bu sayede RPT siparişlerin imalat süresini kısaltmayı hedeflemektedir. (örn: 5 ton 30/1 süprem kumaş, belirli renklerde 20/2 penye pamuk triko ipliği üretici firmada stoklanmaktadır) Yüksek adetlerde çalışılan üretici firmalarda stok kumaş veya iplik bulundurmaktadır. Pratikte bu uygulamanın, RPT siparişin üreticiye geçilip, siparişin depoya sevk edilme süresini %35-40 oranında azalttığı görülmüştür. Ne var ki bu sistem de satış kayıplarının %100 önüne geçememektedir. Bu amaçla hazır giyim firması yetkilileri, firmanın sezondaki satış hedeflerinden ve satış-pazarlama stratejilerinden yola çıkarak sezon siparişlerine yön vermeliyizdir.

3.4.4. Satış tahminlerine, modellerin fiyatlarına ve satılabilirliğine göre alınan siparişlerin revize edilmesi

Yukarıda verilen kıstaslardan yola çıkarak elde edilen satış adetlerine göre sezon siparişleri revize edilmelidir. Hazır giyim firması hangi hususlarda risk aldığı, hangi hususlarda bayi, mağaza ve ihracat siparişlerine dayandığının bilincinde olmalıdır. Nitekim bu hususta ele alınan hazır giyim firmasında minimum düzeyde risk alındığından yukarıda bahsedilmiştir.

3.4.5. Sipariş adetlerinin planlama departmanına geçilmesi

Siparişler son halleri ile planlama departmanına mail edilir.



Şekil 3.5. Sipariş Adetlerinin Satış Departmanı Tarafından Revize Edilmesi Ve Planlama Departmanına Geçilmesi Süreci

BÖLÜM 4. ÜRETİM AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ

4.1. Üreticilerin Yapabilecekleri Minimum Adetlerden Yola Çıkararak Adetlerin Planlama Tarafından Revize Edilmesi

Üreticilerin birim maliyetleri belirli düzeyde tutabilmek için minimum çalışma adetleri vardır. Bu miktarlar, planlama departmanınca önceki sezonlarda edinilen tecrübeler veya üreticilerden alınan bilgilerle belirlenir. Adetler buna göre revize edilmeli veya üretici değiştirilmelidir. Revize edilen (minimum adetleri sağlayabilmek için yükseltile) adetler satış departmanına teyit ettirilir, edilmezse model iptal edilir.

Alınan sipariş üreticinin üretebileceğinden çok yukarıda ise üretici değiştirme yoluna gidilmelidir.

Bu süreçte (Şekil 4.1.) girdiler, satış departmanından alınan siparişler ile üreticilerden elde edilen yapılabilecek minimum ve maksimum adetlerdir. Süreç çıktısı, iptal edilmeyen, üreticinin yapabileceği düzeydeki siparişlerdir. Süreç müşterisi ise sipariş ettiği miktarda ürüne sahip olmak isteyen satış departmanıdır.

4.1.1. Üreticilerden yapabilecekleri minimum ve maksimum adetlerin, kapasitelerinin öğrenilmesi

Hazır giyim firması sürekli olarak çalıştığı mamul üreticisi firmaların aylık kapasitelerinin, ürün başına yapabilecekleri minimum ve maksimum miktarların (adet olarak) bilincindedir. İlk kez çalışılacak olan firmalardan da bu bilgiler bu aşamaya kadar öğrenilmelidir.

Mamul üreticisi (konfeksiyon) firmalarının, ürettikleri üründen verim alabilmeleri için bir modelin bir varyantından üretebilecekleri minimum miktar söz konusudur. Bu miktar bazı firmalar için 400 adet iken kimi firmalarda 150-200 adete kadar

inebilir. Ayrıca yuvarlak örme kumaşlar için boyanabilecek minimum miktar (kg olarak) sınırı vardır. Bir firmaya geçilen siparişe ait kumaşın, istenen renge boyanabilmesi için kg olarak belirli bir miktarın üzerinde olması gerekmektedir.

(Örn: Yeşil rengi sadece bir modelde varsa ve sipariş adedi bir kazan (genellikle en küçük kazanlar 100-150 kg arasında kumaş boyar) doldurmuyorsa sipariş adedinde artış yapılması veya bu rengin başka bir modele de ilave edilip, bu modelde de yeşil varyant için sipariş verilmesi gerekmektedir.)

4.1.2. Sipariş adetlerinin revize edilmesi veya üretici değiştirilmesi

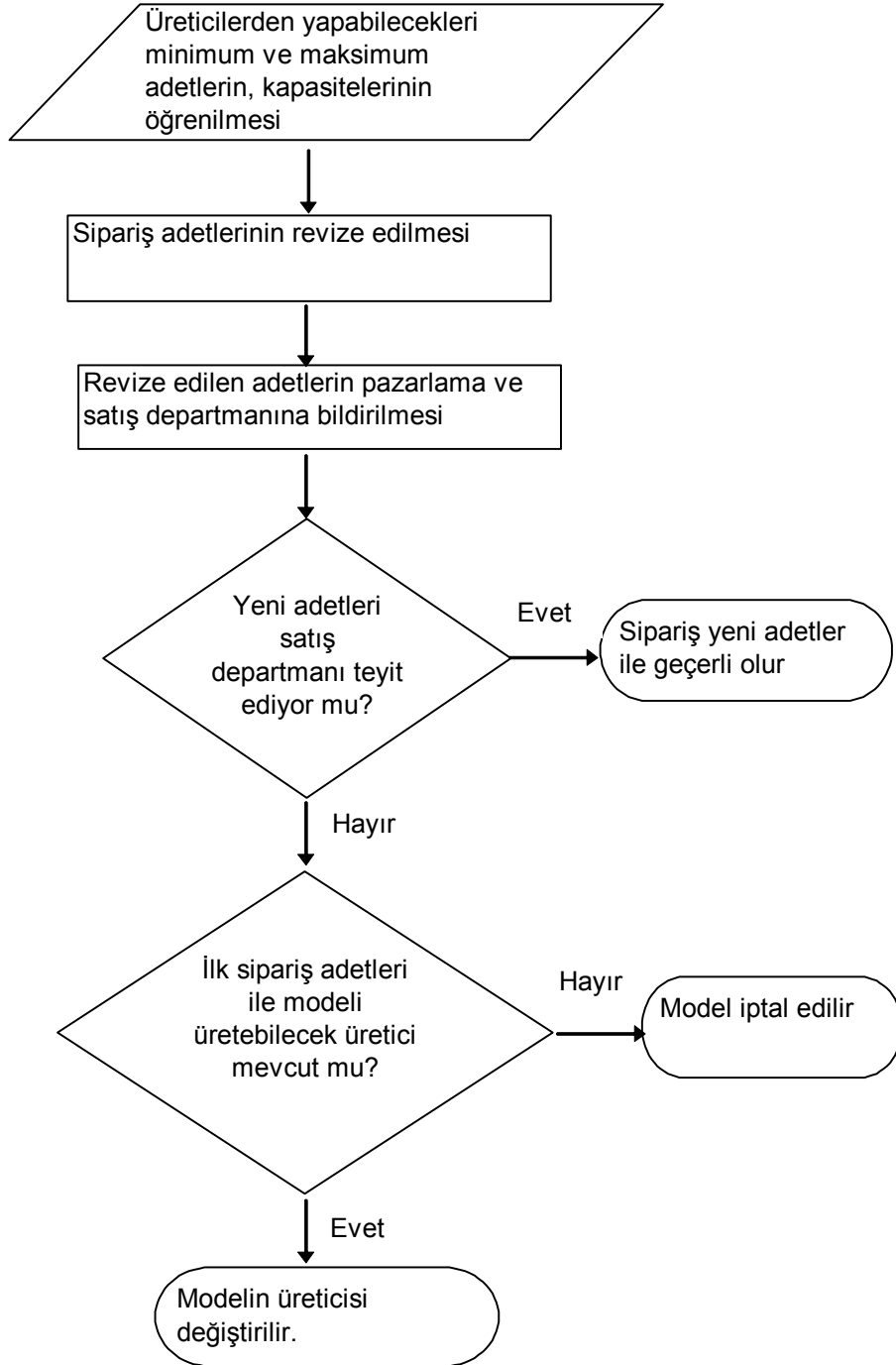
Üretici firmalardan alınan bilgilere göre siparişin revize edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada üretici değiştirilmesi hazır giyim firması için vakit kaybına yol açacaktır. Bu nedenle model siparişlerinde mecbur kalınırsa (üretici sipariş adedi kadar üretmiyorsa ve satış modelin iptal olmasını kesinlikle istemiyorsa) üretici değiştirme yoluna gidilir.

Ele alınan firmada, üretici değişikliği kararı, üretim departmanı için stratejik öneme sahip hassas bir karardır. Bu sistem sıkça uygulandığı takdirde uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir uygulamadır. Hazır giyim firması mümkün olduğunca bir modelin koleksiyonunu hangi firmada yaptırdı ise üretimini de aynı firmada yaptırmalı, bu firma adet azlığı veya fiyat pahalılığı nedeni ile yapmıyorsa model iptal edilmelidir. Aksi takdirde, numunesini yapıp imalatını yapmayan firmanın hazır giyim firmasına karşı güvensizliği oluşacaktır. Nitekim ele alınan hazır giyim firması, üretici firma ile çok önemli bir problem yaşamadığı takdirde modellerin üreticisini değiştirmemektedir.

4.1.3. Revize edilen adetlerin pazarlama ve satış departmanına teyit ettirilmesi.

Ele alınan hazır giyim firmasında revize edilen sipariş adetleri satış departmanına teyit ettirmek zorundadır. Bu firmada satıcının sipariş vermediği ürünün üretimi gerçekleştirilmemekte, sipariş adedinin üzerinde imalat yapılması için de satış departmanından teyit alınması gerekmektedir. Bu durum firmanın satış stratejisinin “garanti satış” olmasından kaynaklanmaktadır.

Revize edilen sipariş satış departmanı tarafından teyit edilirse yeni adetler geçerlilik kazanır. Aksi takdirde üretici firma verilen adetlerde imalat yapması için zorlanır veya sipariş iptal edilir.



Şekil 4.1. Üreticilerin Yapabilecekleri Minimum Adetlerden Yola Çıkarak Adetlerin Planlama Tarafından Revize Edilmesi Süreci

4.2. Ürünlerin Termin Tarihlerinin Planlama Ve Üretim Departmanınca Belirlenmesi Ve Siparişlerin Bedenlere Dağıtılması

Hazır giyim sektöründe sezonların çoğunlukla mevsim bazında 2 veya 4 sezon olduğundan bahsedilmiştir. (Bölüm 2.1.) Bu bağlamda belirli sezona ait ürünler, belirli dönemlerde hazır giyim firmasının deposuna girmeli, mağazalarda yerini almalıdır.

Sezon açılış ve kapanış zamanlarına göre ürünlerin depoda olması gereken tarihler model bazında belirlenmelidir. Örneğin yılda 4 sezon koleksiyon hazırlayan bir firmayı göz önüne alırsak İlkbahar sezonu satış dönemi şubat ayı içinde başlamalı (1 şubatla 21 şubat arasında) mayıs ayı içinde son bulmalıdır. (1 mayısla 21 mayıs arasında)

Bu tarihlere göre model bazına üretici firmaların ürün sevkıyatlarını yapmaları gereken termin tarihleri belirlenir. Örneğin ilkbahar sezonu için triko ürünler şubat ayı içinde mağazalarda olması gerekirken, t-shirtler mart ayı içinde veya modele göre nisan ayı başında da mağazalarda olabilir. İlkbahar sezonuna ait ürünler en geç nisan sonunda hazır giyim firmasının deposunda olmalıdır. Aksi takdirde ürünün satış periyodu kısılacaktır.

Planlama ve üretim departmanınca belirlenen termin tarihleri pazarlama ve satış departmanınca da uygun görülmeli, bu departmanlarla da mutabakat içinde olunmalıdır.

Bu süreçte (Şekil 4.2.) girdiler; sezon açılış ve kapanış tarihleri, hammaddelerin muhtemel terminleri ve üretici kapasiteleri hakkında edinilen bilgilerdir. Süreç çıktısı, farklı zamanlara planlanan ve bedenlere dağıtılan sipariş adetleridir. Süreç müşterisi, süreç içindeki aktörlerden olan satış ve pazarlama departmanı çalışanlarıdır. Planlanan termin tarihleri müşteriye de teyit ettirilmektedir. Planlamanın ne derece doğru yapıldığı ise sevkıyatlar başladıktan sonra satış ve stok adetlerine göre kesin olarak belirlenecektir. Depoya bir anda sevk edilebilecek miktarın çok üzerinde ürün sokmak da, ürün yokluğundan yok satmak da süreç performansının düşüklüğünü ifade edecek göstergeler olacaktır.

4.2.1. Sezon açılış ve kapanış tarihlerinin kesin olarak belirlenmesi

Bu tarih genellikle her sene aynı zamanlara tekabül etmektedir. Pazarlama, satış, reklam, planlama, üretim ve mali işler departmanlarınca sezon açılış ve kapanış tarihleri kesin olarak tespit edilir. Bu tarihlere göre;

- Planlama departmanı, ürünlerin termin tarihlerini belirleyecek;
- Üretim departmanı, ürünlerin beden setlerinin, üretim numunelerinin firmada olması gereken tarihleri belirleyecek;
- Satın alma departmanı hammadde, malzeme ve bitmiş mamul alımlarını organize edecek;
- Satış departmanı ve depo, mağaza ve bayilere sevkiyatlarını planlayacak, sezon çeklerini tahsil edecek;
- Mali işler departmanı, ödemelerini planlayacak;
- Reklam ve halkla ilişkiler departmanı, organizasyon, reklam ve aktivitelerin tarihlerini belirleyecektir.

Ele alınan hazır giyim firmasında 2002-2003 S-K sezonu ürünlerinin termin tarihlerini 15 Ağustos 2002 ile 30 Kasım 2002 tarihleri arasında 15'er gün ara ile planlamıştır. (15 Ağustos 2002 – 30 Ağustos 2002 – 30 Kasım 2002)

Sezon dahilinde olmayan yılbaşına özel ürünler 01 Aralık 2002, sevgililer gününe özel ürünler ise 01 Ocak 2003 tarihine planlanmıştır.

4.2.2. Model bazında ürünlerin termin tarihlerinin belirlenmesi

Planlama ve üretim departmanının ortak çalışması ile gerçekleştirilir. Sezon açılış-kapanış tarihleri ve modellerin özellikleri göz önüne alınır. Ürünün satılabilir olduğu dönemler baz alınarak üretim süreci, depoda olması ve sevk edilmesi gereken tarihler belirlenir. Aynı zamanda ürünün hammadde temin süresi ve üretim süreci de modelin termin tarihinin belirlenmesinde söz konusudur. Özellikle triko modellerin ipliklerinin ve gömleklik kumaşların temin süreleri, termin tarihi belirlenmesi aşamasında göz önüne alınmalıdır.

Deponun kapasitesine ve işgücüne göre belirli termin grupları oluşturulur. Genellikle depoya 15 günde bir toplu giriş planlanarak termin tarihleri arasında 2 hafta bırakılır.

İlkbahar – Yaz sezonlarında triko modellere öncelik verilip, yaz ortasına daha ince, kolsuz ürünler planlanır. Sonbahar – Kış sezonlarında pamuklu trikolar sezon açılışına, kalın kazaklar ve ağır paltolar kış başlangıcının öncesine planlanır.

Sezonun en ileri termin tarihli ürünleri, sezon kapanışından en az 1,5-2 ay önce depoda olmalıdır. Aksi takdirde bu ürün yeterli bir satış süreci geçirmiş olamaz, indirimli fiyattan satılması gerekebilir. Ayrıca sevgililer günü, yılbaşı gibi özel dönemler için dizayn edilmiş ürünler de olabilir. Bu tip ürünlerin de temsil ettiği günden en az 3 hafta önce hazır giyim firmasının deposunda yer alması gerekir.

Ele alınan hazır giyim firmasında termin tarihleri planlama, üretim ve satın alma departmanlarının ortak çalışmaları ile belirlenmektedir. Bu tarihler belirlenirken ürünün hammaddesinin temin süresine özellikle önem verilmektedir. Hammaddesi ithal olan ürünler için yaklaşık olarak sipariş geçiş ve temin süreleri göz önüne alınmaktadır. Ayrıca ürünlerin üreticileri de termin tarihlerinin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Yüksek sipariş adetlerine sahip bir üreticinin tüm modellerini sezon açılışında istemek, üreticinin üretim kapasitesine uygun olmayabilir. Bu tip kararlar, edinilmiş olan tecrübelerle göre alınmaktadır.

Bu çalışmanın ele alınan firmada planlama ve üretim-satın alma ekiplerince yapılması ve sonrasında satış ve pazarlama departmanlarına teyit ettirilmesi yetersizdir, süreç performansını düşürücü bir etkidir. Bu çalışma daha kapsamlı bir ekiple, aynı dönemde sevk edilmesi istenen modelleri bir arada görerek yapılmalıdır. Bu amaçla bu çalışmada pazarlama, satış, vitrin, mali işler, departmanlarından yetkililerin bulunması da şarttır. Bu şekilde, aynı dönemlerde satın alması yapılacak ve aynı dönemlerde sevk edilecek modeller için mutabakat sağlanacaktır. Üretim ve satın alma departmanları da tarihlerin olabilirliği hakkında yorumlarda bulunabilecek, gerekirse hammadde ve üretici firma kısıtları ile ilgili diğer departmanları bilgilendirecek, yönlendirecektir. Mali işler departmanı ise, satış, planlama ve üretim ekibince istenen termin tarihleri nedeni ile yapılacak ödemelerde bir sıkışıklık olacağını öngörür ise müdahale edecek, sevkıyatların dağılımını ödeme planına göre yönlendirebilecektir.

4.2.3. Termin tarihlerinin pazarlama ve satış departmanına teyit ettirilmesi

Planlama ve üretim departmanınca belirlenen tarihler satış ve pazarlama departmanlarına da bildirilmeli ve teyit alınmalıdır. Ayrıca termin tarihleri ile ilgili olarak vitrin ve mağaza düzenlemesinden sorumlu olan çalışanlara da bilgi verilmelidir. Bu ekip de sezondaki mağaza vitrinlerinde yer alacak kombinasyonları ürünlerin termin tarihlerine göre belirleyecektir.

4.2.4. Siparişlerin beden dağılımlarının çıkarılması

Satış departmanından toplu olarak alınan üretim siparişleri bedenlere dağıtılırken eski sezonlarda benzer ürünlerin beden bazında üretim ve satış adetleri, stok durumları incelenmelidir. Bilgisayar sisteminin yeterliliğine bağlı olarak ürünlerin beden bazında satış analizleri, satış performansları incelenir. Genel müşteri profilinin fiziksel özelliklerindeki değişim (Örn: XL beden giyenlerin sayısındaki artış) göz önüne alınarak sezon siparişleri beden bazına yayılır.

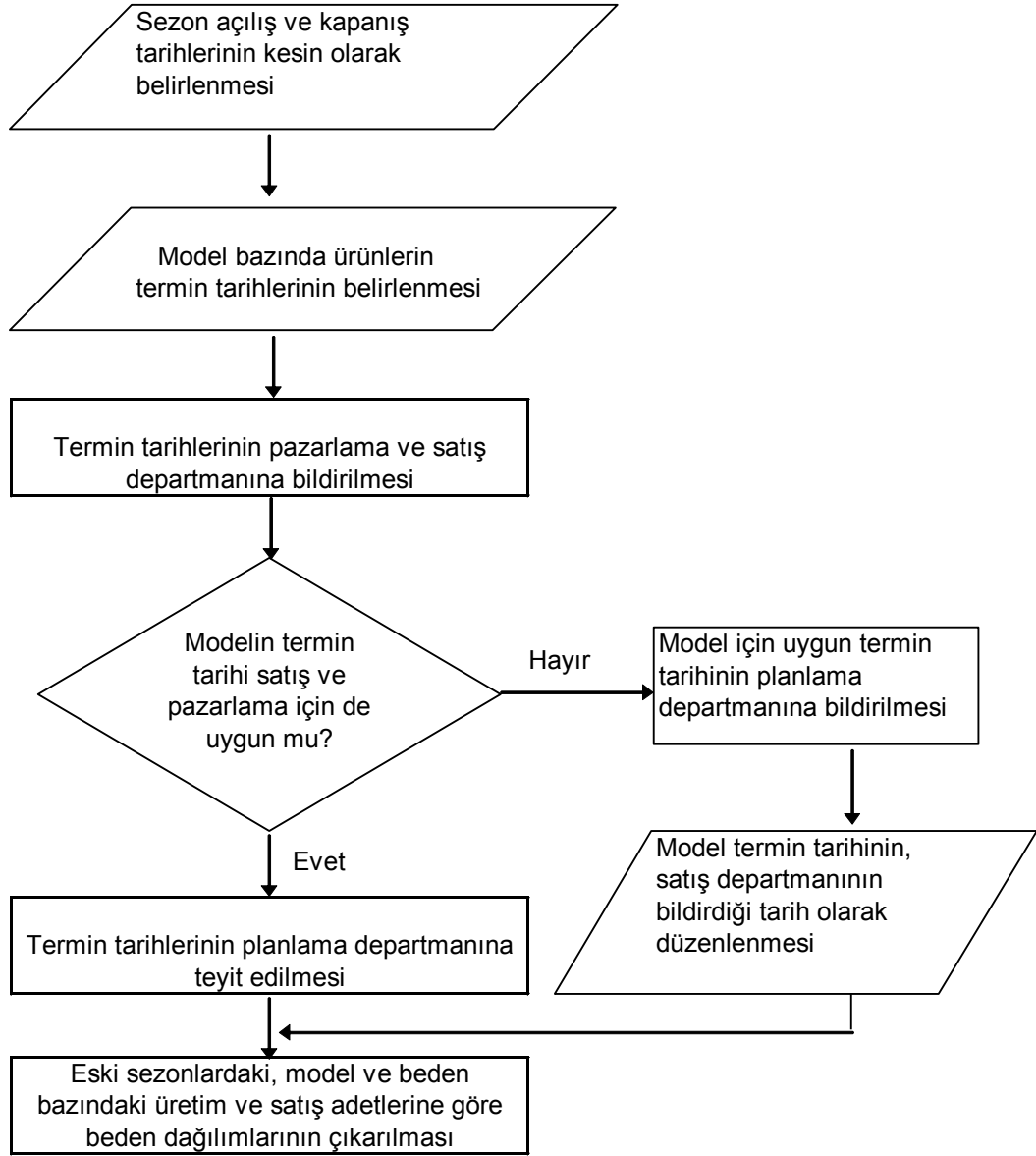
Bu sistemin yanı sıra bazı hazır giyim firmalarınca klasik lotlama sistemleri de belirli ürünlerde kullanılabilir.

Tablo 4.1. Klasik Lotlama Sistemleri

XS	S	M	L	XL	XXL	
1	2	2	1			
1	2	4	4	2	1	vs. gibi

4.3. Siparişlerin Üreticilere Geçilmesi Ve Teyitlerinin Alınması

Ürünlerin üretim adetlerinin revize edilmesi, termin tarihlerinin belirlenmesi ve siparişlerin beden dağılımlarının çıkarılması sonrası, siparişler üreticilere geçilmelidir. Siparişi geçilen modeller büyük çoğunlukla üreticilerin koleksiyon aşamasında çalıştıkları modeller olacağı için, üretici firmalar modelleri tanıyor ve siparişi alınan modeller için üretim programlarını yapabilmeleri için yeterli veriye sahip olacaktırlar. Siparişlerin geçilmesi aşamasında, satış, pazarlama, üretim departmanlarının veya ürünleri son kullanıcıya ulaştırılan bayi ve mağaza sorumlularının



Şekil 4.2. Ürünlerin Termin Tarihlerinin Planlama Ve Üretim Departmanınca Belirlenmesi Ve Siparişlerin Bedenlere Dağıtılması Süreci

talep ettikleri değişiklikler de üreticilere izah edilmeli ve modellerin teknik föyleri revize edilip, son hali ile üreticilere teslim edilmelidir.

Geçilen tüm siparişler için hazır giyim firmasının; sevkiyat, satış, pazarlama, reklam aktivitelerini planlayabilmeleri için termin tarihlerinin üretici firmalarca teyit edilmesi ve bu tarihlere uyulması hayati önem taşımaktadır.

Ele alınan hazır giyim firmasında üreticilere geçilen siparişler Excel ortamında saklanmakta, şirketin kullanmakta olduğu programın database'inde

tutulamamaktadır. Bu nedenle siparişler network altında gözükmemektedir. Bu durum satın alma raporlama ve analizlerinde iş gücü ve zaman kaybına yol açmaktadır. Sipariş adetlerinin de, satın almaların yapıldığı ortamda yer alması bu tip analizlerin çok daha detaylı ve hızlı hazırlanmasını sağlayacaktır.

Bu süreçte (Şekil 4.3.) girdiler, üretici firmalara model, varyant, beden bazında geçilmeye hazır hale getirilmiş siparişlerdir. Süreç çıktısı ise teyit edilen, yani üretici firma tarafından üretim programına alınan siparişler ve termin tarihleridir. Sürecin müşterisi ise üreticilere teyit ettirilen siparişlerin raporlarını inceleyecek, geçmiş birikimleri ile terminlerin olabirliği ile ilgili değerlendirmeler yapacak üretim ve satın alma departmanının üst yönetimidir.

4.3.1. Siparişlerin termin tarihleri ve beden dağılımları ile üretici firmalara geçilmesi

Siparişler planlama veya üretim departmanı tarafından, üretici firmalara e-mail veya faks yöntemiyle geçilir. Sipariş geçilirken hazır giyim firmasının sürekli kullandığı sipariş föyü kullanılır. Sipariş föyünde, modellerin katalog kodları ile numune kodları bir arada üretici firmaya bildirilmelidir. Çünkü üretici firmaya bugüne dek sadece numune kodları bildirilmiştir. Bu aşamadan sonra katalog kodları da telaffuz edilecek, yazışmalarda yer alacaktır. [Ek 6]

4.3.2. Sipariş ve termin tarihi teyidinin üreticilerden istenmesi

Siparişlerin üretici firmalara geçilmesinin ardından, üretici firmalardan siparişi ve termin tarihlerini teyit etmeleri istenir. Siparişi teyit etmeleri, sipariş verilen modellerden, verilen adetlerde üretimi gerçekleştireceklerini teyit etmeleri anlamına gelir.

Termin teyidi ise siparişi geçilen ürünleri termin tarihlerine uygun olarak hazır giyim firmasının deposuna sevk edeceklerinin teyididir. Satın alma, mali işler, satış, pazarlama, reklam-halkla ilişkiler ve deponun sezon programlarını yapabilmeleri için bu tarihler teyit ettirilmelidir.

Ele alınan hazır giyim firmasında siparişlerin geçilmesinin ardından siparişin ve termin tarihlerinin yazılı olarak teyit edilmesi istenmekte ve bu teyitler mutlaka

dosyalanmaktadır. İplik veya kumaşın hazır giyim firmasınca temin edildiği üreticiler, termin tarihlerini iplik ve kumaşın teslim alınış tarihine göre teyit etme hakkına sahiptir. Bu nedenle hazır giyim firması kendi tedarik edeceği malzemelerin terminlerini üretici firmalarına bildirmelidir. Hazır giyim firmasının satın almasından kaynaklanan gecikmeler nedeni ile fason imalat yapan bu üreticilerin terminlerinde olabilecek gecikmeden üretici firma sorumlu tutulamaz.

Ele alınan hazır giyim firması termin tarihlerini sezon başında yurtiçindeki üretici firmalarla imzaladığı sözleşmede de belirtmektedir. Ayrıca sözleşme metninde termin tarihinde olabilecek gecikmeler için belirli miktarlarda indirim alınacağı da belirtilmektedir. (Örn: 10 gün geciken ürün için %10, 20 gün geciken ürün için %15 indirim alınır, 30 gün üzerinde geciken ürün için ürünü teslim alıp almamak hazır giyim firmasının inisiyatifindedir.)

Yurtdışından ithal edilecek ürünler için akreditif (Letter of Credit) metni oluşturulmakta ve imzalanmaktadır. Bu sayede üretici firmaya banka aracılığı ile ödeme garantisi verilir ve hazır giyim firması ile üretici firma arasında anlaşmazlık çıkması olasılığı (özellikle yükleme tarihi hususunda) en aza indirilir. Yurt dışındaki üretici firmalarla üretim fiyat ve yükleme tarihleri netleştirildikten sonra, hazır giyim firması tarafından ön bir akreditif metni oluşturulup üretici firmaya mail veya faks ile kontrol ve teyit edilmesi için gönderilir. Üretici firmanın metni teyit etmesi sonrası hazır giyim firması kendi bankasına ön akreditif metnini gönderir. Hazır giyim firmasının bankası resmi akreditif metnini hazırlar ve üretici firmanın bankasına gönderir. Üretici firmanın bankası, üretici firmanın akreditifi teyit etmesini talep eder.

Akreditif metninde aşağıdaki bilgiler olmalıdır:

- Akreditifin şekli (Dönülebilir-Dönülemez)
- Akreditif numarası
- Düzenleme yeri ve tarihi
- Geçerlilik süresinin sona erdiği yer ve tarih
- Hazır giyim firmasının ismi ve adresi
- Üretici firmanın ismi ve adresi

- Hazır giyim firmasının bankasının ismi ve adresi
- Üretici firmanın bankasının ismi ve adresi
- Akreditifin döviz tutarı
- Teslim şekli (CIF, FOB, CFR, vb.)
- Akreditifin ödeme şekli (mal mukabili ödeme, vesaik ödeme, vadeli ödeme, vs.)
- Kısmi yükleme ve aktarmaya müsaade edilip edilmediği
- Sevk yeri, sevkıyatın şekli ve varış yeri
- Yükleme tarihi
- Ürünlerin tanımı ve yükleme, ödeme şekline göre gerekli olabilecek diğer evrak.

Hazır giyim firması, ithalat işlemlerinde genellikle aşağıdaki teslim sistemlerden birini tercih etmektedir.

EXW (Satıcı Firmada Teslim, Exworks) : Üretici firmanın, ürünler işletmesinde (fabrika, depo, vs.) hazır giyim firmasına teslim etmekle yükümlü olduğu ithalat sistemidir.

FOB (Gemi Bordasında Teslim, Free On Board) : Bu sistem ile üretici firmanın teslim yükümlülüğü belirlenen yükleme limanında mallar gemi küpeştesini aştığı andan itibaren yerine getirilmiş olur. Ürünlerle ilgili tüm gider, fire veya hasar riskleri bu noktadan itibaren hazır giyim firması tarafından üstlenilir. FOB terimi malzeme üreticisinin ürünleri ihraç gümrüğünden geçirmesini gerektirir. Söz konusu ithalat yöntemi sadece deniz ya da iç su taşımacılığında kullanılmaktadır.

CIF (Mal Bedeli, Sigorta ve Navlun, Cost, Insurance and Freight) : Bu sistemde üretici firma, belirlenen varış limanına ürünleri gönderebilmek için gerekli tüm giderleri ve navlunu ödemeli ve ürünlerin taşınması sırasında fire veya hasar riskine karşı deniz sigortası temin etmelidir. Üretici sigorta sözleşmesini yapar ve sigorta primini öder. CIF terimi de malzeme üreticisinin ürünleri ihraç gümrüğünden geçirmesini gerektirir. Söz konusu ithalat yöntemi de sadece deniz ya da iç su taşımacılığında kullanılmaktadır.

CFR (Mal Bedeli ve Navlun, Cost and Freight) : Bu sistemde üretici firma, belirlenen varış limanına ürünleri gönderebilmek için gerekli tüm giderleri ve navlunu ödemelidir Ancak ürünlerin taşınması sırasında fire veya hasar riskleri ile giderlerde görülebilecek artış, yükleme limanında ürünlerin gemi küpeştesini geçmesi anından itibaren hazır giyim firmasına devredilmiş olur. CFR terimi de malzeme üreticisinin ürünleri ihraç gümrüğünden geçirmesini gerektirir. Söz konusu ithalat yöntemi de sadece deniz ya da iç su taşımacılığında kullanılmaktadır. (Çınar, 2001)

Üretici firmanın bu teslim şekilleri için vereceği fiyatlar incelenmeli ve nispeten daha avantajlı gözüken sistem bu aşamada belirlenmelidir.

4.3.3. Teyit edilmeyen siparişler için üreticiden termin tarihi istenmesi

Üretici firma, mevcut üretim programına uyup uymamasına göre, sipariş adet ve terminini teyit eder. Eğer belirtilen tarihlerde ürünleri sevk edemeyecekse, hazır giyim firmasına sevk edebileceği tarihleri bildirir.

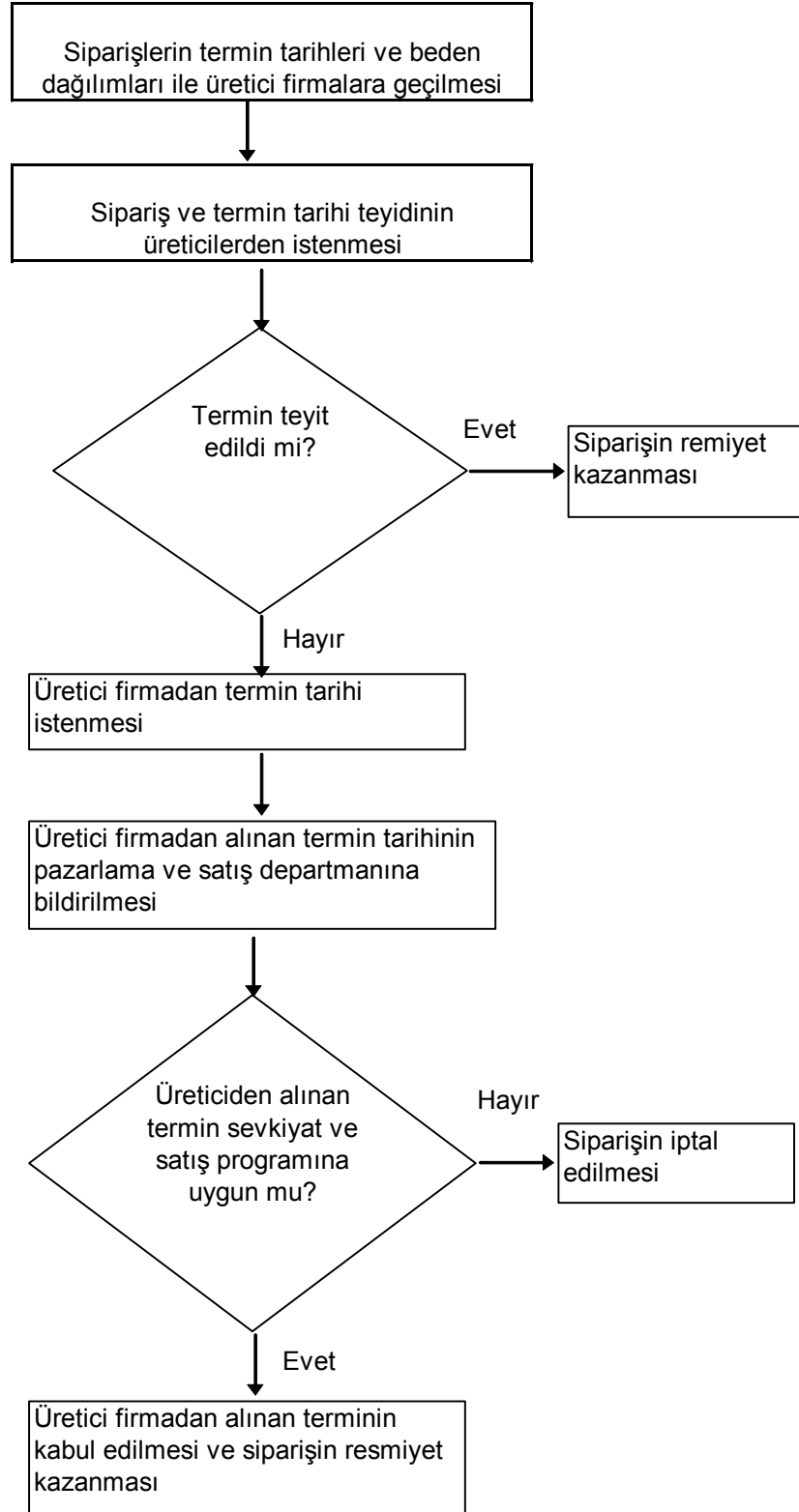
4.3.4. Üreticiden alınan tarih için pazarlama ve satış departmanından teyit istenmesi

Üreticiden alınan tarih, üretim, planlama, pazarlama ve satış departmanlarınca değerlendirilir. Uygun görülürse üretici firmanın tarihi kabul edilir, aksi takdirde sipariş iptal edilir.

4.4. Teyit Edilen Siparişler İçin Üretim Föylerinin Hazırlanıp, Üretici Firmalara Gönderilmesi

Teyit edilen üretim siparişleri için modellerin föylerinin son hali, ölçü tablosunun serilenmiş hali (tüm bedenler için ölçü tablosunun hazırlanması) ve 1 adet dikim numunesi üretici firmaya teslim edilmeli, modeller üretici firmalara sözlü olarak izah edilmelidir.

Bu sürecin (Şekil 4.4.) girdileri, koleksiyon aşamasında hazırlanmış olan çoğaltmalar, çoğaltma aşamasındaki teknik föyler ile sunumlarda bayi, mağaza, ihracat yetkililerinden ve şirketin diğer departmanlarından alınan yorumlardır. Süreç çıktısı modeller için hazırlanan ve üreticilere teslim edilen üretim teknik föyleridir.



Şekil 4.3. Siparişlerin Üreticilere Geçilmesi Ve Teyitlerinin Alınması Süreci

Süreç müşterisi ise ürünleri beden seti aşamasında ölçecek, prova edecek ve yorumlayacak olan koleksiyon ve üretim departmanlarıdır. Gerek ölçülerle, gerek modeldeki teknik detaylarla ilgili yorumların ne derece doğru olduğu bu aşamada izlenebilecektir.

4.4.1. Teyidi alınan siparişler için modellerin üzerinde tek tek çalışarak teknik föylerin son hallerinin hazırlanması. Ürünlerin ölçü tablolarının serilenmesi

Teyidi alınan tüm siparişlerde yer alan modellerin üretim föyleri son hali ile üreticilere teslim edilmelidir. Bu nedenle hazır giyim firması, koleksiyon ve üretim ekipleri çoğaltma numunelerinin üzerinde bir kez daha çalışarak modellerin son halini belirlerler. Bu aşamada bayilerin, mağaza sorumlularının, satış ve pazarlama departmanlarının modellerle ilgili uyarıları da dikkate alınarak modellerde gerekli değişiklikler yapılır.

Teknik föylerin son halinin oluşturulması aşamasında modellerin numunelerinin üzerinden tek tek geçilerek tüm detaylar kesinleştirilir. Bu aşamada modelin ürün ağacı da son haline getirilir.

Modellerin çoğaltmalarının birer adedi ölçülür ve prova edilir. Bu aşamada ürünün üretimdeki tüm bedenleri için ölçü tablosu oluşturulur. (ölçü tablosu serilenir) Ürünlerin prova edilmesi aşamasında üretim ve koleksiyon ekibinin ortak çalışma yapması şarttır. Ölçü tablosunun serilenmesi hususunda konu ile ilgili yazılmış konfeksiyon kitaplarından faydalanılabilir. Bu tarz kitaplarda belirli ölçülerin erkek, bayan ve çocuk modellerinde kaçır serilenmesi gerektiği hakkında bilgiler yer almaktadır. (Örn: bayan gömleklere kol boyu 2 serilenir. Yani xs beden kol boyu ile s beden kol boyu arasında 2 cm fark olmalıdır.)

Ürünlerin teknik föyleri ile tüm bedenler için ölçü tablosu da üretici firmalar için son hali ile hazırlanmış olur. [Ek 7]

Bu süreçteki en kritik husus sürecin çevrim süresidir. Çünkü üretici firmalar kendilerine sipariş geçildikten ve termin tarihini teyit ettikten hemen sonra üretim föylerinin kendilerine teslim edilmesini isteyeceklerdir. Üretici firmalar üretim föylerinde belirtilen teknik detaylara göre kumaşı örmeye başlayacak, hammadde

siparişlerini verecek, üretim programlarını yapacaklardır. Bu nedenlerle üretim föyleri siparişlerin resmiyet kazanmasından (üretici tarafından teyit edilmesinden) en fazla 15 gün sonra üretici firmaya teslim edilmelidir. Föylerin teslim edilmesinde hazır giyim firması, üreticilerin termin tarihlerine veya ürettikleri ürün grubuna göre öncelik belirlemeli, bu önceliklere göre föyleri teslim etmelidir. (örn: triko üretim süreci penye üretim sürecinden uzun olduğu için trikoculara öncelik verilebilir, ürünlerinin termini 1 şubat olan üreticilere termini 1 mart olan üreticiye göre öncelik verilmelidir.)

4.4.2. Föylerin son halinin ve her model için 1 adet dikim numunesinin üreticilere teslim edilmesi

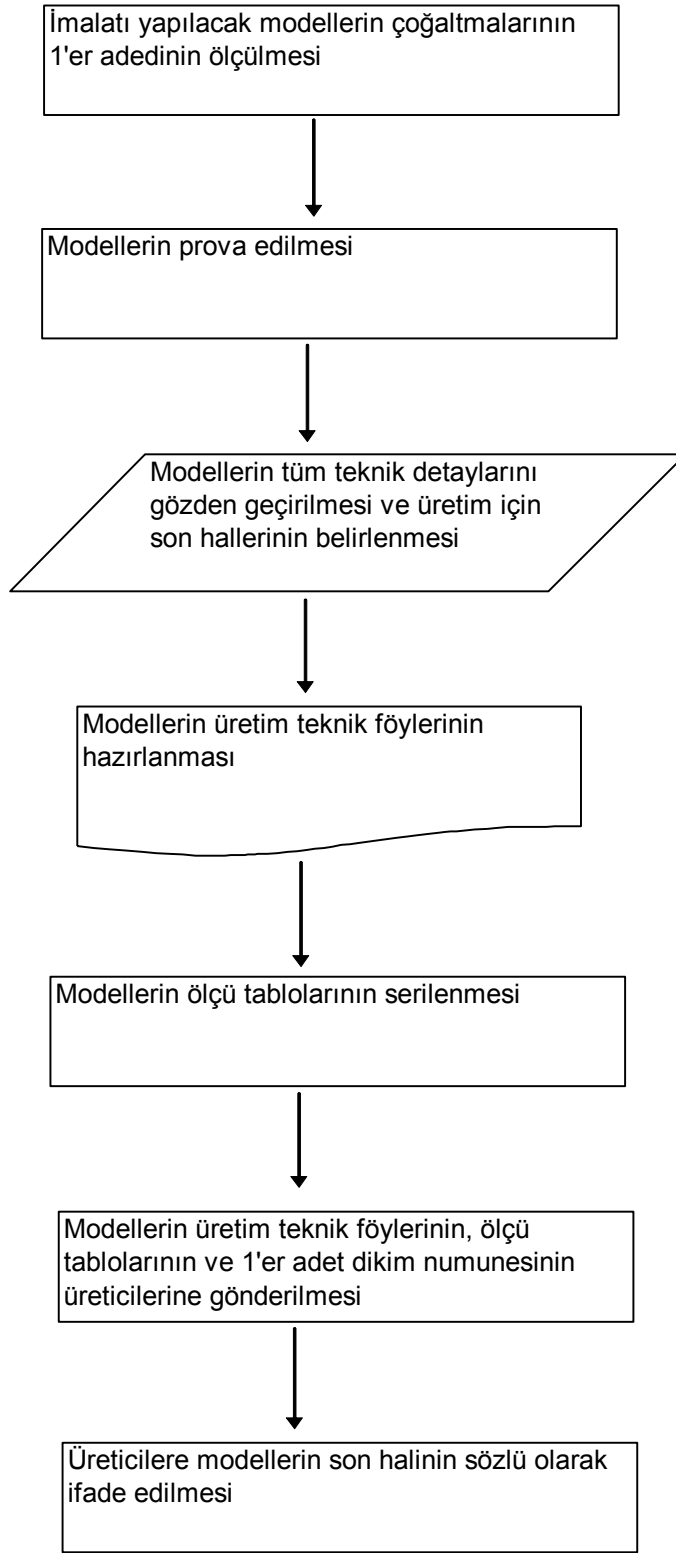
Föylerin son hali ve ölçü tablosu ile birlikte çoğaltmalardan biri üretici firmaya dikim numunesi olarak teslim edilir. Dikim numunesine mutlaka modelde yapılan değişiklikler ve modelde istenen değişiklikler net olarak yazılmalıdır. Hangi hususların dikim numunesinden farklı olarak üretime gireceği belirtilmelidir. (Örn: modeldeki baskı boyutu değişmiştir, dış etiket iptal olmuştur) Çoğaltma numunesinin istenen özelliklere uymayan yönleri varsa belirtilmelidir. (Örn: yaka reçmesi gevşek olmuştur)

4.4.3. Üreticilere modellerin, son halinin sözlü olarak ifade edilmesi

İmalat için model föylerinin son halinin üretici firmaya verilmesi yeterli değildir. Modellerin tek tek sözlü olarak ifade edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle firma ziyaretleri yapılmalı, modellerin teknik detayları sözlü olarak ifade edilmelidir.

4.5. Üretim Fiyatlarının Belirlenmesi

Koleksiyon aşamasında üretici firmalardan döviz (EURO, USD) bazında alınan fiyat tekliflerinde modelde istenen değişikliklere ve modelin son haline göre gerekiyorsa revizyonlar yapılmalıdır. Bu aşamada modelin son haline göre belirlenen döviz bazındaki fiyatlar belirli bir kurdan TL'ye sabitlenip ürünün gerçek maliyeti belirlenebilir. Genel olarak uygulanan ise ürünün sadece döviz bazında fiyatının belirlenmesi, ürünün termin veya sevk tarihindeki merkez bankası döviz alış veya



Şekil 4.4. Teyit Edilen Siparişler İçin Üretim Föylerinin Hazırlanıp, Üretici Firmalara Gönderilmesi Süreci

satış kurundan TL'ye çevrilerek fatura edilmesidir. Özel olarak direkt ihraç edilecek olan ürünlerin döviz bazında fatura edilmesi talep edilebilir.

Ele alınan hazır giyim firmasında dalgalı kur nedeni ile üretim fiyatı sözleşmeleri ürünün sevk tarihine yakın zamanlarda, hatta sevk tarihi sonrasında da gerçekleştirilebilmektedir.

Bu sürecin aktörleri sadece üretim ve satın alma müdürü ile üretici firma sahibi veya üst düzey yöneticileridir. Üretim ve satın alma müdürü fiyat sözleşmesi öncesi, eğer belirli ise, modelin perakende satış fiyatından yola çıkarak pazarlıklarına yön verebilir. Ele alınan hazır giyim firmasında perakende satış fiyatı sevkiyat aşamasında kesin olarak belirlendiği için üretim müdürü böyle bir şansa sahip değildir.

Ele alınan hazır giyim firmasının, üretim fiyatlarını çoğunlukla sevkiyat aşamasında ve hatta sevkiyat sonrası yapması ürünün üretim maliyetinin uzun süre belirsiz kalmasına neden olmaktadır. Ürünün üretim fiyatının belirsiz kalmasının, fiyat sözleşmesinin zamanında yapılamamasının gerekçeleri; satış ve pazarlama tarafından üretim fiyatlarının koleksiyon aşamasında teyit edilmemesi ve perakende satış fiyatlarının sevkiyat aşamasında kesinleştirilmesidir. Üretim departmanı belirli bir kar marjını koruyabilmek için perakende satış fiyatı kesinleşene kadar üretim fiyatları ile ilgili sözleşme imzalamamaktadır. Nitekim satış fiyatına göre ürünün olması gereken maliyeti, fiyat teklifinin üzerinde ise bu aşamada üretici firma ile pazarlık yapılmakta; fiyat teklifi aylar önce alınmış, üretimi yapılmış ürün için indirim alınmaya çalışılmaktadır. Bu durum doğal olarak üretici firmalarda da güvensizliğe yol açmaktadır. Bu nedenle hazır giyim firması üretim fiyatları ile ilgili mutlaka bir sistem belirlemeli, üretim fiyatı sözleşmelerini sipariş geçme aşamasında, üretici firma üretime başlamadan önce imzalamalıdır. Bu fiyatlar günün ekonomik koşullarına göre döviz bazında veya TL olarak belirlenebilir. Döviz bazında belirlenen fiyatlar için kullanılacak olan kur sözleşmelerde açıkça belirtilmelidir.

4.6. Üretim Adetlerine Göre İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Üretici Ve Tedarikçilere Geçilmesi.

Üretim aşamasında da iplik, kumaş ve aksesuar gibi malzemelerin bir kısmının hazır giyim firması tarafından temin edilmesi gerekebilir. Bu amaçla üreticilerin desteğini alarak malzemelerin ihtiyaçları hesaplanmalıdır. Bu işlemler koleksiyon aşamasında da olduğu gibi çeşitli seviyelerde bilgisayar sistemleri kullanarak veya elle de hesaplanabilir.

Bu malzemeler için tedarikçilerden alınan termin tarihleri ile ürünlerin termin tarihleri bağdaşmak zorundadır. “Malzemelerin temin edilmesi süreci” + “ürünlerin üretim süreci”, ürünlerin termin tarihini aşmamalıdır.

Sürecin (Şekil 4.5.) girdileri, ürünlerde kullanılan ve hazır giyim firması tarafından tedarik edilen malzemeler ve sipariş adetleridir. Süreç çıktısı ise, çeşitli seviyelerde bilgisayar programlarının ve üretici firmaların desteğini alarak yapılan malzeme ihtiyaç planlamasıdır. Sürecin müşterileri, doğru zamanda doğru miktarda malzemenin temini ile imalatını yapacak olan üretici firmalar ve bu sayede doğru zamanda bitmiş mamul sevkiyatlarının yapılmasını sağlayacak üretim ve satın alma departmanlarıdır.

4.6.1. Hazır giyim firmasının tedarik edeceği malzemelerin belirlenmesi

Malzeme planlamasında öncelikle hazır giyim firması tarafından tedarik edilecek malzemeler belirlenmelidir. Ele alınan hazır giyim firmasında, genellikle yurt dışından alımlar hazır giyim firmasınınca gerçekleştirilir. Bu bağlamda ithal iplikler ve aksesuarlar hazır giyim firmasınınca tedarik edilmelidir. İthal ürünlerin yanı sıra, yerli veya ithal gömleklilik kumaşlar da hazır giyim firmasınınca tedarik edilmektedir. Çünkü gömlek imalatçıları ile mamul alımı şeklinde değil fason imalat mantığında çalışılmaktadır. Bu nedenle tedarik edilen kumaşlar fason üreticiye bedelli veya bedelsiz olarak gönderilip, imalat yapmaları istenir. Ele alınan hazır giyim firmasında, tedarik edilen her türlü malzeme üreticilere fatura edilmektedir ve üreticiler de bu malzemeleri maliyetlerine yansıtmaktadırlar. Ayrıca bazı üretici ve tedarikçilerle de; tek tek tüm üreticilerle cari hesap ilişkisi kurmadan, tek bir

merkezden hesapların kontrol edilmesi için, malzemelerin sadece hazır giyim firmasına fatura edilmesi hususunda anlaşılabilir. Bu tarz çalışmalarda da sipariş adetlerini hazır giyim firmasının global olarak (tüm üreticiler adına) hazırlaması gerekecektir.

4.6.2. Malzemelerin miktarlarının hazır giyim firmasınca veya üretici firma tarafından hesaplanması

İplik ve kumaş hesaplamaları genellikle hazır giyim firması ile üreticilerin ortak çalışmaları ile gerçekleştirilir. Özellikle triko ipliği için birim sarfiyat imalatçılar tarafından daha doğru olarak hesaplanabildiği için iplik hesaplamaları imalatçılar tarafından yapılıp, hazır giyim firmasınca kontrol edilir. Tüm triko üreticilerinden toplanan iplik siparişleri, iplik cinsi ve rengi bazında ayrılır. İplik üreticisine iplik siparişleri, tercihen üretici firma bazında veya tüm firmalar için global olarak verilebilir. Üretici firma bazında verildiği takdirde, sevkiyatların da üretici bazında ayrı ayrı yapılması istenebilir.

Kumaş hesaplamalarında ise kumaşın kullanıldığı ürünü, koleksiyon aşamasında üreten üreticiden birim sarfiyat istenir ve sipariş adedine göre metraj hesaplaması yapılır.

Aksesuar hesaplamaları üretici tarafından da, hazır giyim firması tarafından da yapılabilir. Ele alınan hazır giyim firmasında, aksesuar siparişlerini üreticilerden tek tek beklemektense işi hızlandırmak için tüm aksesuarlar hazır giyim firmasınca hesaplanır.

Bu süreçte kritik aşama, malzeme siparişlerinin hesaplanma metodu ve süresidir. Hazır giyim firmasının kullanmakta olduğu bilgisayar programı bu siparişleri otomatik olarak hesaplayabilmelidir. Office programları veya elle yapılan hesaplamalarda oluşacak vakit kaybı engellenmeli, hata riski azaltılmalıdır. Nitekim modellerin ürün ağaçları ile sipariş miktarları bilgisayar ortamında tutulmaktadır. Tüm bu veriler tek bir program altında tutulduğu takdirde hesaplamalar bilgisayar programına yaptırılabilir. Bu tarz hesaplama yapabilen bir çok farklı program (MRP programları), farklı üretici firmalar tarafından kullanılmaktadır. Ele alınan hazır giyim firmasında ürün ağacı verileri Access programı altında, beden dağılımlı sipariş

adetleri ise Excel ortamında tutulmaktadır. Bu nedenle iki ayrı veri entegre olarak çalıştırılmamaktadır. Hesaplamalar ürün ağacının kısmen Excel'e el yordamı ile aktarılmasıyla yapılmaktadır. Bu durum önemli işçilik ve zaman kayıplarına yol açmaktadır. Ele alınan firma bu yönde yatırımlar yapmakta olduğu halde, henüz yatırımların karşılığını alamamıştır. Hazır giyim firması malzeme ihtiyaç planlamasını daha çağdaş yöntemlerle yapabilmesi için acilen bu yönde çalışmalarını hızlandırması ve sonuçlandırması gerekmektedir.

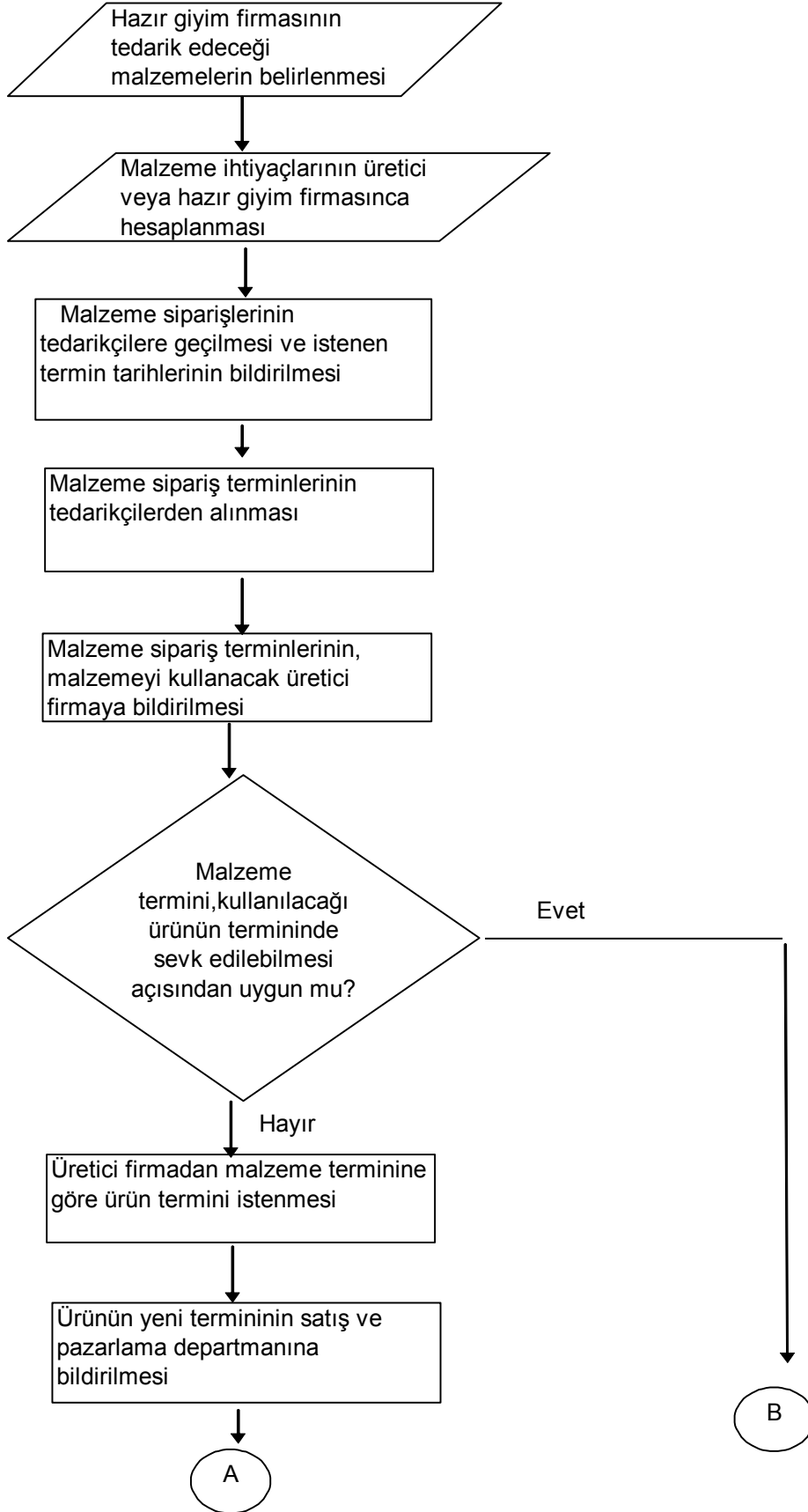
4.6.3. Malzeme siparişlerinin tedarikçilere geçilmesi ve istenen termin tarihlerinin üretici firmalara da danışılarak bildirilmesi

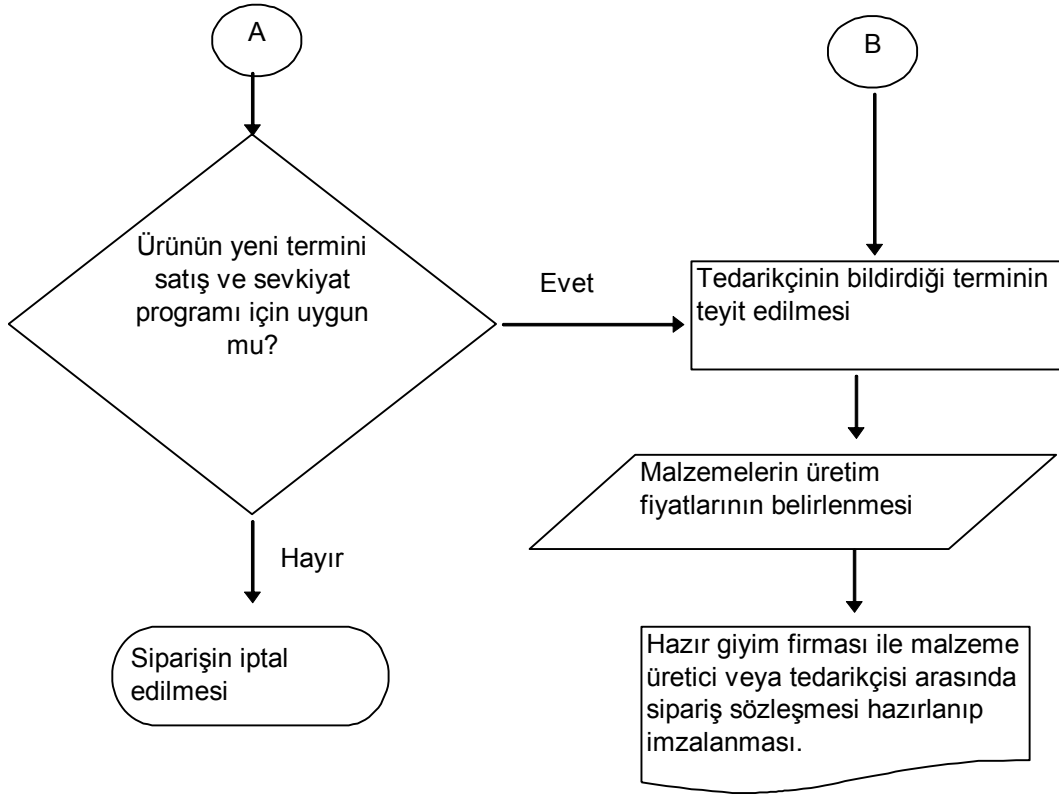
Her malzeme için sipariş kendi üreticisine e-mail veya faks ile geçilir. Sipariş föyünde ürün kodu, üreticisi, sipariş miktarı, istenen termin, gerekli açıklamalar mutlaka yer almalıdır. İstenen termin için malzemeyi imalatında kullanacak olan üretici firmanın da fikri alınmalıdır. Malzemeler için koleksiyon aşamasında alınan fiyat ile üretim fiyatı arasında farklılık olabilir. Özellikle sipariş miktarına göre ürün fiyatında farklılık söz konusu olabilmektedir. Bu amaçla, siparişin geçilmesi aşamasında, sipariş miktarına göre tedarikçi veya üretici ile pazarlık edilmesi, koleksiyon aşamasındaki fiyatın revize edilmesi söz konusudur. [Ek 8]

İthal malzemeler için de, yurtdışında üretilecek olan ürünler için söz konusu olan teslim şekillerinden biri (nispeten avantajlı olduğu düşünülen) tercih edilir. (Ex-works, CIF, FOB, CFR)

4.6.4. Malzeme sipariş terminlerinin tedarikçilerden alınması ve üreticilere bildirilmesi

Malzeme siparişleri için tedarikçi veya malzeme üreticilerinden termin tarihleri alınmalı ve üretici firmalara bu tarihler bildirilmelidir. Ürünün termin tarihi ile uyuşmayacak malzeme termini olduğu takdirde, malzemenin üreticisinden termini iyileştirmesi istenir. Revizyon yapılamadığı takdirde satış departmanına da danışılarak ya tedarikçinin termini kabul edilir, veya sipariş iptal edilir. Malzeme tedarikçisi veya üreticisi ile fiyatta ve terminde uzlaşıldığı takdirde mevcut sipariş için karşılıklı olarak sözleşme imzalanmalıdır.





Şekil 4.5. Üretim Adetlerine Göre İplik, Kumaş Ve Aksesuar Siparişlerinin Üretici Ve Tedarikçilere Geçilmesi Süreci

4.7. Modellerin Son Hallerine Göre Beden Setlerinin Görülmesi Ve Üreticilere Üretim-Kesim Onayının Verilmesi

Üretici firmalar, üretimini yapacakları modellerin sipariş alan bedenlerinden üretim öncesi birer adet hazırlayıp hazır giyim firmasına gönderirler. Bu ürünlere tekstil, konfeksiyon ve hazır giyimde beden seti (size set) adı verilmiştir. Beden setleri, ürünlerin doğru şekilde (doğru ölçülerde, istenen detaylarla, doğru aksesuarlarla) üretilmeleri için çok önemlidir. Her ürün için (beden dağılımına sahip olan) beden seti görülmesi, beden seti onayı alındıktan sonra üretime girilmesi şarttır. Beden dağılımı olmayan ürünler için ise (çorap, çanta, cüzdan, vs.) üretim öncesi her modelden 1'er adet (gerekirse, modeline göre her modelin her renginden 1'er adet) numune görmek gerekmektedir.

Beden setleri ürünlerin ölçü tablosunda değişiklik yapılabilmesi için son fırsattır ve bu nedenle her modelin beden seti (her bedenden en az 1 adedi) ölçülmeli, üretici

firmaya verilen ölçü tablosu ile karşılaştırılmalı, prova edilmelidir. Beden setlerine müşteri gözü ile bakılmalı, müşteri memnuniyetsizliği yaratabilecek her detay üretici firmaya bildirilmeli, gerekirse beden setlerinin tekrar hazırlanması istenmelidir.

Beden setinin onaylanması (sektördeki tabiri ile: okeylenmesi) neticesinde üretici firmaya üretim-kesim izni verilir. Bu izin, dokuma ve açık ende yuvarlak örme üreticileri için kumaşı son ölçülere göre kesebilecekleri (pastal atabilecekleri), düz örme ve tübüler yuvarlak örme üreticileri için örmeye başlayabilecekleri anlamına gelmektedir.

Hazır giyim firması için bu aşamadan sonra, üretici firmaların üretimini takip etme aşaması söz konudur.

Bu süreçte (Şekil 4.6.) girdiler; üretici firmalar tarafından hazırlanıp hazır giyim firmasına gönderilen beden setleri ile bu beden setlerinin olması istenen ölçüleri ve teknik detaylarıdır. Süreç çıktısı, istenen ölçü ve detaylarla üretime girecek olan ürünlerdir. Süreç performansı ne yazık ki ürünler üretildikten sonra ölçülebilecektir. Ele alınan hazır giyim firmasında bu aşamadan sonra ürün kontrolü imalat sonunda, sevkiyat öncesinde son kontrolde yapılmaktadır. Bu nedenle süreç performansı ancak ürünler üretildikten, depoya sevke hazır hale getirildikten sonra ölçülebilmektedir. Bu bağlamda beden setinde belirlenen ve onaylanan ölçü ve teknik detaylarla ilgili gerçek değerlendirmeyi bayiler, satış elemanları, satış departmanı çalışanları, son kullanıcılar yapacaktır. Bu nedenlerle sürecin müşterisi bayiler, satış elemanları, satış departmanı çalışanları ve son kullanıcılarıdır.

4.7.1. Model bazında beden setlerinin üretici firmalar tarafından hazırlanması ve hazır giyim firmasına gönderilmesi

Üretici firmalar, kendilerine verilen üretim föylerinin son hali ile beden setlerini hazırlamadan ve beden seti onayı almadan imalata giremezler. Ürünlerin beden ölçülerinin son hali beden seti sonrası belirlenmektedir. Bu nedenle, üretici firmalar biran önce imalata girebilmek için beden setlerini hazırlayıp (her modelin, herhangi bir renginin, her bedeninden 1'er adet) hazır giyim firmasına göndermelidirler.

4.7.2. Ürünlerin beden setindeki dikiş detaylarının kontrol edilmesi, dikim numunesine uyup uyulmadığına bakılması ve kritiklerin not alınması

Gelen beden setlerinin öncelikle dikiş detayları kontrol edilmektedir. Üretici firmaya verilen dikiş numunesinden farklı yapılmış olan noktalar veya beğenilmeyen dikiş detayları beden seti yorumu ile birlikte geçilmek üzere not alınır. Üründe kullanılan aksesuarlar, baskı, aplike detayları da bu aşamada kontrol edilmelidir.

4.7.3. Beden setlerinin ölçülmesi ve istenen ölçülerden olan sapmaların not alınması

Gelen beden setlerini ölçüp istenen ölçülerden oluşan farkları görebilmek adına her model için beden seti ölçüm föyü hazırlanmalıdır. Beden seti ölçüm föyünde beden bazında istenen ölçüler, gerçekleşen ölçüler ve istenen ölçülerden farklar sütunları yer almaktadır. Modeller ölçülmeli, gerçekleşen ölçüler sütununa bu ölçüler beden bazında yazılmalı, istenen ölçülerden oluşan sapmalar not alınmalıdır. [Ek 9]

4.7.4. Beden setlerinin prova edilmesi

Beden setleri mutlaka prova edilmeli, uygun bedenlerdeki kişilere giydirilmelidir. Bu aşamada istenen ölçülerle numunedeki ölçüler arasındaki farklar da göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca ürünlerin mankenler üzerindeki duruşu, dış görüntüsü ve mankenlerin ürünler ile ilgili yorumları dikkate alınmalıdır. Tüm bedenler için ölçü kritikleri yapılarak ölçü tablosunun son hali belirlenir. Üreticinin göndermiş olduğu beden setinde istenen ölçülerden büyük sapmalar varsa veya ölçü tablosunda önemli değişiklikler yapıldı ise tekrar beden seti çalışılması istenebilir. Bu bağlamda ürün, ölçü tablosuna birebir uysa dahi, prova esnasında ölçü tablosunda önemli değişiklikler yapılırsa üretici firmadan tekrar beden seti çalışması istenebilir.

Beden seti onaylanır ise ölçü tablosunun son hali ve dikiş kritiklerinin üretici firmaya geçilip, üretim/kesim onayının verilmesi

Beden setinde önemli ölçü hataları yok ise, ürünün genel görüntüsü düzgün ise ve üretimde olması istenen ölçüler ile numunedeki ölçüler arasında büyük farklar yok ise, dikiş kritikleri de belirtilerek ölçü tablosuna “üretim-kesime alabilirsiniz” kaşesi basılıp, yetkili kişi tarafından imzalanarak imalata giriş izni verilir.

Beden seti onaylanmadığı takdirde ölçü tablosunun son halinin ve beden setinin onaylanmama nedenlerinin üretici firmaya bildirilmesi, tekrar beden seti çalışılması istenmesi.

Beden seti onaylanmaz ise ölçü tablosunun son hali ve onaylanmama nedenleri ile üretici firmadan tekrar beden seti çalışması istenebilir. Tekrar çalışılacak beden seti her bedenden olmayabilir, çoğunlukla sadece iki bedenden numune görmek yeterli olabilir.

Modellerin son hallerine göre beden seti görülmesi ve üretim-kesim onayının verilmesi aşamasında en kritik süreç, beden setlerinin ölçülmesi ve prova edilmesidir. Ele alınan hazır giyim firmasında gelen her beden setinin, her bedeni mutlaka ölçülmekte, istenen ölçülerden oluşan farklar not alınmaktadır. Ürünlerin prova öncesi ölçülmesi gerekmektedir. Prova esnasında ürünün ölçülerinde az da olsa farklılık olabilmektedir. Beden setleri ölçüldükten sonra mutlaka uygun bedendeki kişilere giydirilmekte, giyildikten sonraki genel görüntüsüne de bakılmaktadır. Prova esnasında her bir ölçünün istenen değeri ile numunedeki değeri belirtilerek üretimde olması gereken değer tespit edilir. Beden seti provasında üretim departmanı ve koleksiyon departmanından yetkililer (üst düzey yetkililer dahil) mutlaka bulunmalıdır. Prova esnasında ölçü dışındaki (dikiş, baskı, aksesuarlar, vs.) detaylar da gözden geçirilir ve bu detaylara dair istenen revizyon, uyarı ve düzeltmeler de not alınmalıdır.

Alınan notlar değerlendirilmeli, üründen tekrar beden seti istenip istenmeyeceğine karar verilmelidir. Ele alınan hazır giyim firması, pratikte istenen ölçülerden +/-1 veya 1,5 cm sapmalar söz konusu ise beden setini onaylamakta, daha büyük farklar olduğu takdirde tekrar beden seti çalışılmasını istemektedir. Bu aşamada yapılacak hatanın telafisinin olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Ele alınan hazır giyim firmasında, beden setlerinde istenen ölçülerden önemli farklar olduğu halde ürünün termininin gecikmemesi için üreticiye kritikler bildirilmekte, kritikleri göz önüne alarak imalata girmesine müsaade edilmektedir. Bu uygulama, ürünün imalat sürecini kısaltmakla beraber, ürün kalitesindeki riski de arttırmaktadır. Nitekim her sezon bu nedenle ikinci kaliteye atılmak zorunda olan ürünler olmaktadır. Hazır giyim firmalarında en büyük maliyetin satış kayıpları

olduğu gerçeği göz önüne alınarak, ele alınan firmanın zamandan çok, kalite odaklı olması gerektiği görülmektedir.

4.7.5. Üretim siparişi, beden seti onayı sonrası verilebilecek aksesuarların siparişinin geçilmesi (örn: fermuar)

Beden ölçülerine bağlı olan malzemelerin siparişleri beden seti onayı sonrası geçilebilmektedir. Bu durum özellikle fermuar siparişlerinde söz konusudur. Beden ölçüleri beden seti aşamasında kesin olarak belirlendiği için fermuar boyutları da beden seti aşamasından sonra hesaplanabilir. Keza ölçülerde önemli değişiklikler söz konusu ise kumaş ve iplik siparişlerinde de revizyon söz konusu olabilir.

4.8. Ürünlerin Ara Kontrollerinin Ve Son Kalite Kontrollerinin Yapılması

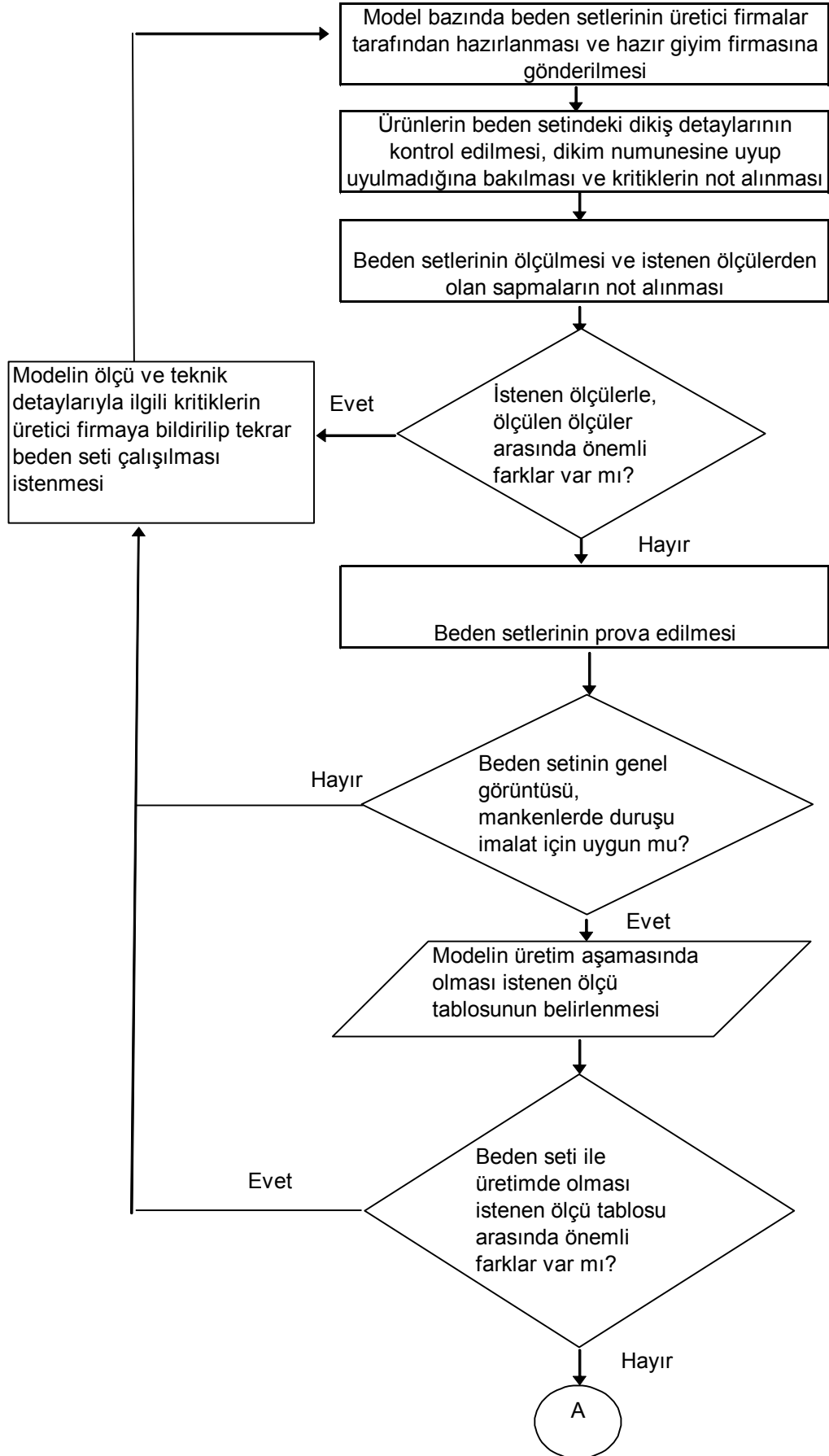
Üretim aşamasında, hazır giyim firmasının; firmanın stratejilerine, üretici firmalarla olan iş ilişkilerine göre ara ve/veya son kalite kontroller yapılmalıdır. Ara kalite kontrollerde, üretici firmalardan talep edilen teknik detaylar (dikiş, kesim, terbiye detayları) üretim zamanlamaları ve üretim sistemleri kontrol edilir.

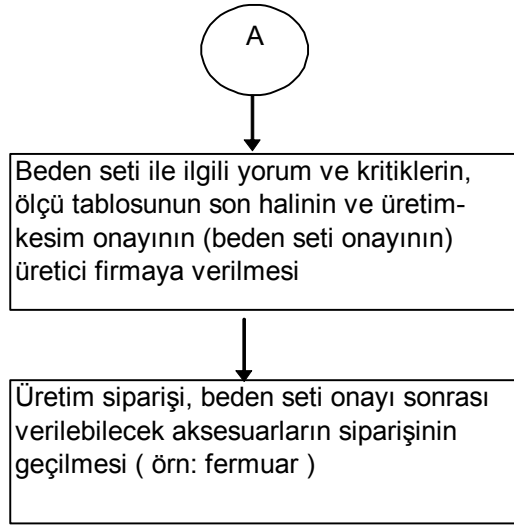
Son kontrolde ise ürünün verilen son ölçü tablosuna ne derece uyduğu ölçülür, modelde istenen teknik detaylar kontrol edilir ve kalite kontrolcülerce ürün için; ya sevk izni verilir, ya ürün tamire alınır veya ürün reject edilir.(reddedilir)

Bu süreçte (Şekil 4.7.) girdiler, üretici firma tarafından üretilmekte olan veya üretilmiş ürünlerdir. Çıktı ise, sevk izni verilen, tamire sokulan veya reddedilen ürünlerdir. Ele alınan hazır giyim firmasında son kontroller de üretim departmanı bünyesinde yapıldığı için yapılan son kontrolden sonra mağaza ve bayilere sevkıyat öncesi ürün kalitesi ile ilgili değerlendirme yapabilecek bir ekip söz konusu değildir. Dolayısı ile sürecin müşterisi, ürünün satıcıları ve kullanıcılarıdır. Satıcı ve kullanıcılardan gelen tepkiler kalite kontrolün ne derece doğru yapıldığının göstergeleridir.

4.8.1. Üretici firmalara ara kontrole gidilmesi

Üretici firmalara ara kontrole gidilmesi şirketin çalışma politikasına ve üretici firmalarla olan iş ilişkilerine bağlıdır. Ele alınan hazır giyim firması, ekstrem





Şekil 4.6. Modellerin Son Hallerine Göre Beden Setlerinin Görülmesi Ve Üreticilere Üretim-Kesim Onayının Verilmesi Süreci

durumlar dışında, ara kontrollere gitmemektedir. Çoğunlukla ihracat yapan hazır giyim firmaları veya yabancı markalı ürünlerin Türkiye'deki temsilcilikleri ara kontrollere giderek, üretici firmanın üretim proseslerinin, ön şartlara uygun olarak işleyip işlemediğini kontrol ederler. Ele alınan hazır giyim firması, üretici firmaların çoğunluğuyla süre gelen iş ilişkileri nedeni ile ve kalite kontrol kadrosunun yetersizliği nedeni ile böylesi bir kontrol yapmamaktadır. Nadir olarak ara kontroller gerektiğinde ise aşağıdaki prosedürler izlenmektedir.

Ürünlerin teknik detaylarının (dikiş, kesim, terbiye detayları) kontrol edilmesi

Üretim bandındaki ürünün kontrol edilmesi söz konusudur. Dikiş makinalarına giren ve makinalardan çıkan ürünler kontrol edilir. Ürünün ne zaman kesime alındığı, ne zaman dikime girdiği, ne zaman ve hangi aşamada boyaya girdiği, gibi teknik detayların zamanlaması izlenir. Üründe istenen özelliklerden farklılıklar mevcut ise derhal müdahale edilip, gerekli değişiklikler yaptırılır.

Ara kontrollerde, çıkabilecek problemler nedeni ile gerekirse modellerde değişiklik yapılması

Koleksiyon aşamasında yapılabildiği halde seri üretimde bazı detaylar problem yaratabilir. Örn: modelin belirli bir yerine yapılan baskı koleksiyon aşamasında

birkaç modele sorunsuz basılırken, bu baskının imalatı çok fazla işçilik ve zaman kaybına neden olabilir. Böyle durumlar söz konusu olduğunda baskının yeri veya cinsinde değişiklik yapılabilir.

4.8.2. Son kontrole gidilmesi

Modelin ölçülüp, ölçü tablosuna uyulup uyulmadığının kontrol edilmesi

Kalite kontrole gidildiğinde pakete girmiş, her türlü işlemi tamamlanmış olan ürünler kontrol edilmektedir. Kalite kontrolde, kontrolü yapılacak her model için üzerinde olması istenen son ölçülerin bulunduğu kalite kontrol föyü kalite kontrolcülerin yanında bulunmalıdır. [Ek 10] Her modelin, her renginin, her bedeninden en az 1 adet mutlaka ölçülmelidir. Model öncelikle ölçülerek kalite kontrol föyündeki olması gereken ölçülerden olan sapmalar tespit edilir. Tekstilde beden boyu, kol boyu, göğüs ve etek ölçülerinde +/- 1-1,5 cm ölçüleri kabul edilebilir (beden setinde olduğu gibi) ölçülerdir. Nitekim örme kumaşlarda bu ölçüler ütüleme ile 2 cm kadar uzatılıp kısaltılabilir. Yaka açıklığı, kol evi, kol ağzı, yaka düşüklüğü, omuz genişliği gibi daha kısa olan ölçülerde sapmanın +/-1'den fazla olmaması istenmektedir. Gerekli görüldüğünde ürünlerin bir veya birkaç bedeni üretici firmadaki uygun bedenli kişilere giydirilebilir. Bu şekilde bitmiş ürünün giyilmiş halde görüntüsü göz önüne alınarak üründeki ölçü probleminin satışı engelleyip engellemeyeceği hakkında yorum yapılır.

Modelin kumaş, dikiş, baskı, vs detaylarının istenen kriterlerde olup olmadığının kontrol edilmesi

Modelin ölçülerinin yanı sıra; ürünün kumaşı, dikiş detayları, baskısı, aksesuarları ve diğer detayları da kontrol edilmelidir. Bu amaçla ürünün teknik föyünün bir kopyası ve ürünün beden setinden 1 adet numune kalite kontrolcülerin yanında bulunmalıdır.

Modelle sevk izni verilmesi

Modelle ilgili, modelin sevk edilmesine engel önemli bir problem olmadığı takdirde ürüne sevk izni verilir ve ürün en kısa zamanda hazır giyim firmasına sevk edilir. Kalite kontrol işleminde en kritik süreç modele sevk izninin verilmesidir. Ürün bu aşamadan sonra kontrole girmeyecek, mağaza raflarında son kullanıcı beğenisine

sunulacaktır. Bu aşamadan sonra, üründe teknik bir problem tespit edildiği takdirde ürünün mağaza ve bayilerden toplatılması, depodaki ürünlerin tekrar üreticiye iade edilip, tamire sokulması büyük bir zaman ve işçilik kaybına neden olacaktır. Ayrıca hatalı ürünün son kullanıcıya pazarlanması, son kullanıcıda markaya karşı güvensizlik oluşmasına neden olacaktır. Bu nedenle sevk izni verilmeden önce ürünün tüm detayları kontrol edilmeli, modelin genelinde satışı engelleyecek bir problem olmadığından emin olunmalıdır. Üründeki hata son kullanıcıya ulaşmadan mutlaka giderilmelidir. Ayrıca beden seti aşamasında ürünle ilgili alınan notlar, beden setinde yer alan hatalar bu aşamada göz önüne alınmalı, üretimde bu hataların giderilip giderilmediğine dikkat edilmelidir.

Yukarıda da belirtildiği gibi ele alınan hazır giyim firmasında ara kontroller ve son kontrol üretim departmanı çalışanları tarafından sınırlı bir kadro ile yapılmaktadır. Bu nedenle kalite kontrollerde ürünün her renk her bedeninden ancak 1'er adet ölçülebilmektedir. Bu sayı bir çok ürün için yetersiz kalmaktadır. Nitekim hazır giyim firmasının sezonda her renginden 5.000 adet civarında imalat yaptırdığı ürünler söz konusudur. 5.000 adet ürünün, sadece 6 tanesini ölçerek sağlıklı bir kalite kontrol yapılamaz. Tekstil ve konfeksiyon kitaplarında, üretim adetlerine göre kalite kontrolü yapılması gereken ürün yüzdeleri mevcuttur. Hazır giyim firması bu hususta kendini geliştirmeli, kalite kontrole verdiği önemi arttırmalıdır.

Ürünlerin ara kontrollerini yapan, sevk onaylarını veren kişiler ürünlere objektif, müşteri bakışı ile yaklaşabilecek kişiler olmalıdır. Kalite kontrolcülerin üretim departmanından olması ürüne sadece belirli bir açıdan (teknik açıdan) bakılmasına; inisiyatif ve sorumluluğun sadece üretim departmanında olmasına neden olmaktadır. Ürünler sevkıyat öncesi, ürünlere satıcı gözü ile bakabilecek kişiler tarafından da kontrol edilmeli, ürün üzerindeki hataların satışı engelleyici olup olmadığı kararı satış ve üretim tecrübesi olan kişilerce verilmelidir.

Bu amaçla ele alınan hazır giyim firması mutlaka kalite kontrole yatırım yapmalı, tecrübeli kalite kontrol elemanları istihdam etmelidir. Bu kişilere hem üretim hem de satış tecrübesi kazandırmalı, üretici ve satıcı gözü ile kalite kontrol yapmalarını sağlamalıdır. Bu da ancak tecrübeli kalite kontrolcülere verilecek eğitimlerle sağlanabilecektir.

Modelin tamire sokulması

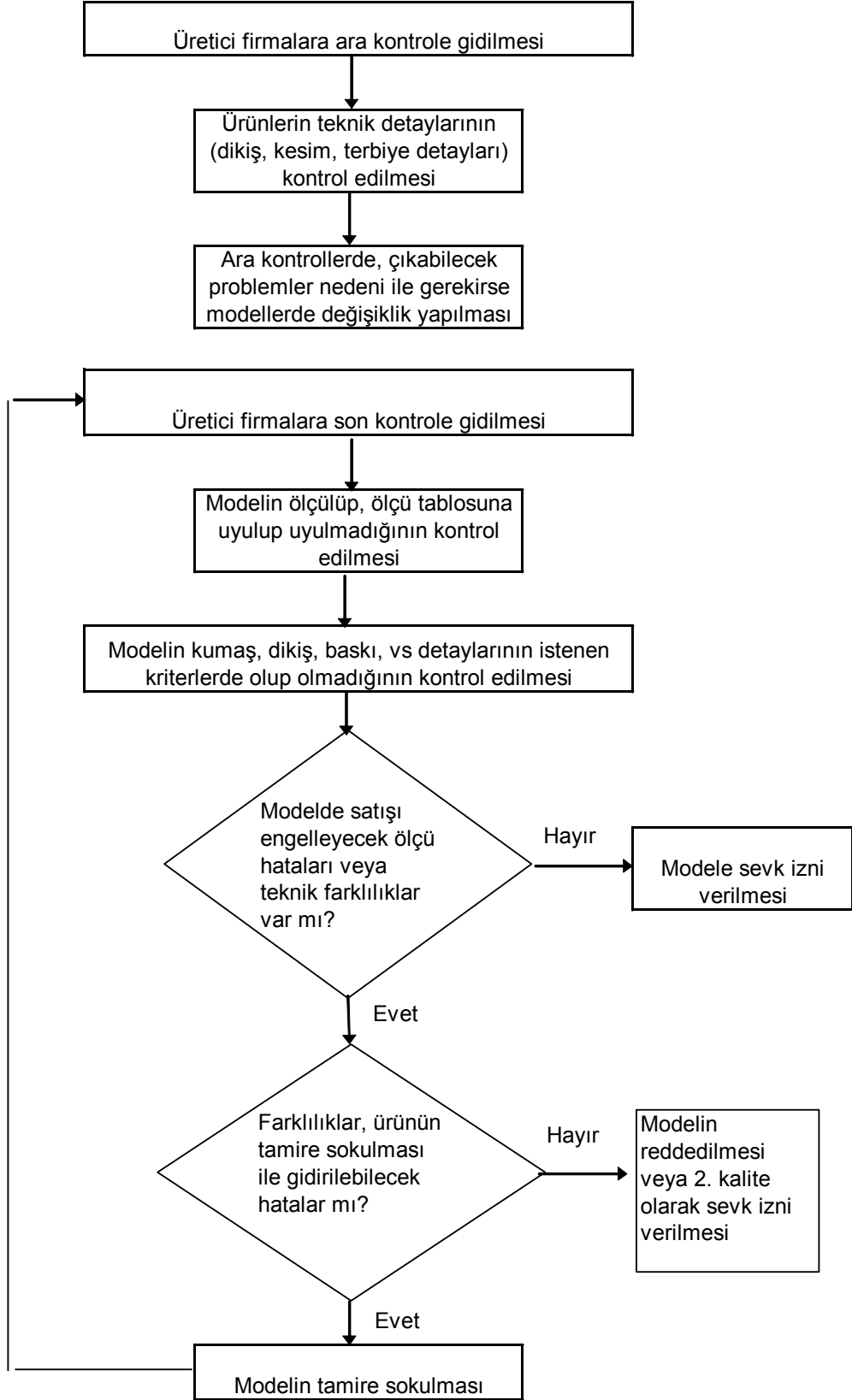
Üründe görülen problemle ilgili ürünün tamire girmesi istenebilir. Örneğin baskının fikse işlemi yeteri kadar iyi yapılmamış olabilir. Bu durumda ürün tekrar fikseye alınır. Tamire sokulan ürünler üretici firmadan teslim alınmadan önce mutlaka tekrar kalite kontrolden geçirilmeli, ürünün teslim alınıp alınmayacağı kesin olarak belirlenmelidir.

Modelin reject (red) edilmesi

Ürünle ilgili önemli ve tamire sokularak giderilmesi mümkün olmayan bir problem tespit edildiği takdirde ürün reject edilir. Örneğin ürünün göğüs ölçüsünde +3, +4'lere varan ölçü sapmaları tespit edilir ise veya baskı ürünün ön tarafına değil arka tarafına basıldı ise ürüne sevk izni verilmez. Bu aşamada iki firma yetkilileri arasında ürünün akıbeti ile ilgili pazarlık söz konusu olur. Ürün hazır giyim firmasınınca 2. kalite olarak kabul edilir veya üretici firma ürünün etiketini sökerek ürünü kendisi pazarlar. Hazır giyim firması ürünü 2. kalite olarak belirli bir indirim oranı ile kabul eder. Üzerinde hazır giyim firmasının markasının baskısı olan ürünlerin, üretici firma tarafından pazarlanması söz konusu olamayacaktır. Bu tarz ürünlerde indirim istenerek, hazır giyim firmasınınca outlet mağazalarda satışı gerçekleştirilir. Ele alınan hazır giyim firması, kendi koleksiyonuna ait olan ürünlerin üretici firma tarafından pazarlanmaması amacı ile üretici firmalardan 2. kalite ürünleri mutlaka almaktadır. 2. kalite ürünler için sözleşmelerinde de yer alan standart olarak uyguladığı indirim oranı mevcuttur. 2. kalite ürünlerin ayırt edilebilmesi için üretici firma tarafından ense veya yıkama talimatı etiketlerine çentik atılmalıdır. Bu sayede ürün mağazalara müşteri tarafından iade edilmek istendiği takdirde bu ürünün 2. kalite olduğu tespit edilecektir.

4.9. Ürünlerin Depoya Sevkıyatı Ve Tesellüm Edilmesi

Üretimi tamamlanan ve sevk onayını alan ürünler, hazır giyim firmasının deposuna sevk edilir. Türkiye'de hazır giyim firmaları ekseriyetle merkez depolarından mağaza ve bayilere sevkıyatlarını yaparlar. Bu nedenle direkt üreticiden mağaza ve bayilere sevkıyat gerçekleşmez. Hazır giyim firmasının büyüklüğüne, dağıtım zincirine ve satış noktalarının yaygınlığına göre belirli bölgelerdeki mağaza ve



Şekil 4.7. Ürünlerin Ara Kontrollerinin Ve Son Kalite Kontrollerinin Yapılması Süreci

bayilere küçük depolardan (warehouse) sevkiyat yapılsa bile, ürünler üreticilerden öncelikle merkez depoya sevk olur.

Depoya giren ürün teslim alındıktan ve irsaliye ve/veya çeki listesi (“check list”; kolilerde yer alan ürünlerin model, varyant, beden bazında adetlerinin belirtildiği liste) üzerinden kontrolü yapıldıktan sonra mağaza ve bayilere sevk edilir veya deponun raflarına açılır.

Bu sürecin (Şekil 4.8.) girdisi, üretici firmalar tarafından merkez depoya sevk edilen ürünlerdir. Süreç çıktısı ise teslim alınan ve firmanın stoklarında gözükten ürünlerdir. Sürecin müşterisi, tesellümü yapılan ürünlerden haberdar olacak ve sevk emirlerini buna göre düzenleyecek olan satış departmanı ve depo çalışanlarıdır.

4.9.1. Sevk izni alınan ürünlerin hazır giyim firmasının deposuna sevk edilmesi

Üretici firmada yapılan kalite kontrol sonrası ürüne sevk izni verilirse, ürünlerin hazır giyim firmasının merkez deposuna sevkiyatı yapılır. Ele alınan firmada sevkiyatlar üretici firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Üretici firmalar lojistik giderlerini ürünlerin maliyetine yansıtmaktadır, sevkiyat giderini ayrıca fatura etmemektedir. Sevkiyatlar merkez deponun o günkü çalışma saatlerine göre düzenlenmelidir. Hazır giyim firması ürünlerin model, renk ve beden bazında kolilenmesini (koliye yerleştirilmesini) şart koşmaktadır ve merkez depoya sevkiyatlar da bu şekilde yapılmaktadır. (bir kolide tek model, tek renk, tek bedenden ürün olacak şekilde) Sevkiyat öncesinde üretici firma ürünlerin irsaliyesini ve çeki listesini hazırlayıp, hazır giyim firmasına mail atmak veya fakslamak zorundadır. Bu sayede, hazır giyim firması sevk olacak olan adetlerden sevkiyat öncesi haberdar olur ve buna göre mağaza ve bayilere sevk emirlerini henüz ürün depoya girmeden hazırlar. Bu şekilde ürünler depoya ulaştığında henüz raflara açılmadan direkt olarak mağaza ve bayilere sevk edilebilir.

Çeki listesinde her bir kolide hangi model, hangi renk, hangi bedenden kaç adet olduğu yazmalıdır. Hazır giyim firması ürünlerin satın almasını beden bazında çeki listesine göre yapacaktır. Çeki listesi ve irsaliyesi olmayan ürün kesinlikle depo tarafından kabul edilmemektedir.

4.9.2. Kontrol edilmek üzere teslim alınan ürünün sayılması, irsaliye ve çeki listesinde belirtilen bilgilerle karşılaştırılması, kontrol edilmesi

Depoya sevk olan her ürünün irsaliyesine “sayılmak üzere teslim alınmıştır” ibaresi konmalıdır. Ürünler satış noktalarına sevk edilmeden önce sayılmalı ve sayılan adet ile irsaliye ve çeki listesindeki adet karşılaştırılmalıdır. İrsaliyede gözüken adetlerle uyumsuzluk olduğu takdirde ürünleri sevk eden üretici firmanın sevkıyat sorumluları ile görüşülüp sorun giderilmeye çalışılır.

4.9.3. Teslim alınan ürünün bilgisinin satış, pazarlama, üretim ve planlama departmanlarına verilmesi

Depo tarafından teslim alınan ürünün bilgisi satış, pazarlama, üretim ve planlama departmanlarına e-maile bildirilir. Ürünler şu ana kadar bilgisayar ortamında gözükmeyen için satın alma işlemi öncesi teslim alınan ürünlerin bilgisi e-maile şirket içine dağıtılmalıdır. Bu sayede ilgili departmanlar söz konusu ürünlerle ilgili sevkıyat hazırlıklarını yaparlar

4.9.4. Ürünün tesellüm (teslim alma) ve satın alma işleminin firmanın kullandığı bilgisayar programında gerçekleştirilmesi

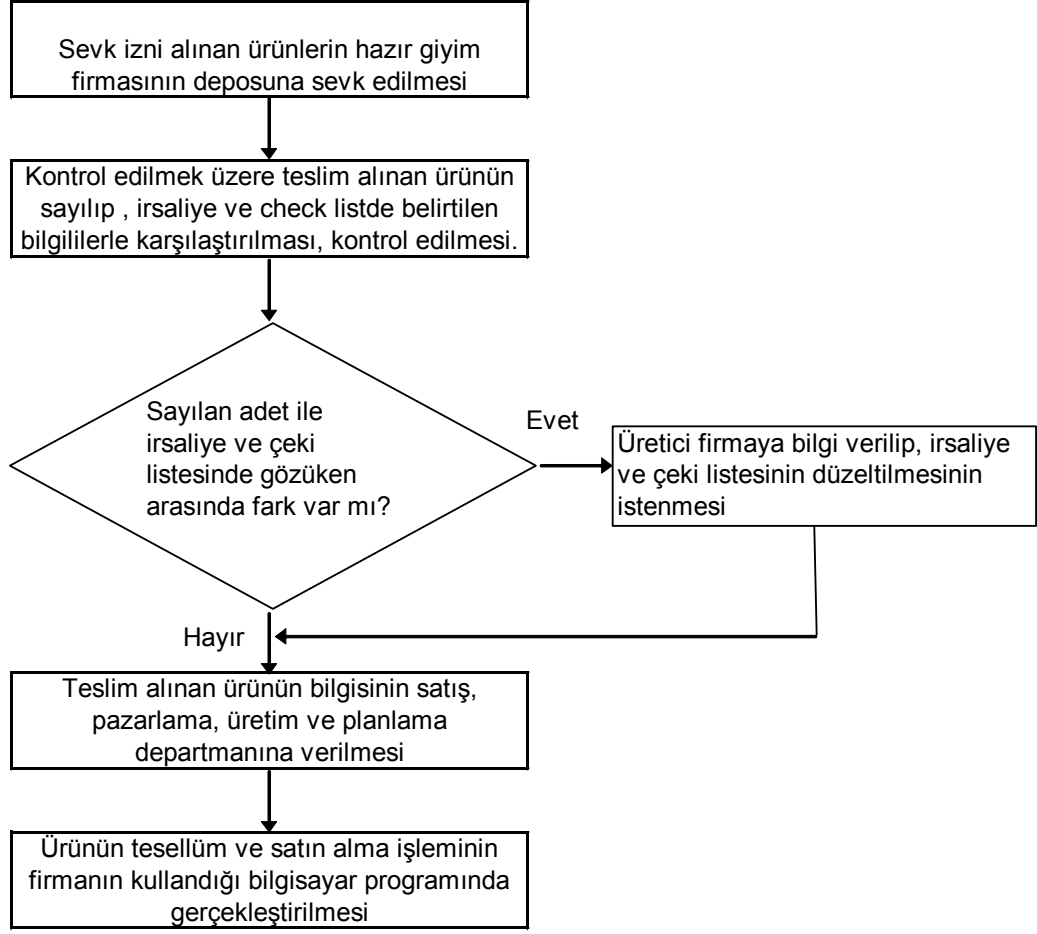
Ürünün tesellüm işlemi bilgisayar ortamında da gerçekleştirilmelidir. Bu işlem ele alınan firmada ürünlerin faturası olmadığı takdirde gerçekleştirilememektedir. Yani ürünlerin fatura üzerinden satın alması yapılmadan, depoya sevk olan ürünler stokta gözükmemektedir. Bu nedenle de sevk olan her ürün için, üretici firmalardan aynı gün içinde faturaların gönderilmesi (en azından fotokopisinin fakslanması) istenmektedir. Faturalar satın alma ve planlama departmanına fakslanmakta, ürünlerin tesellüm işlemi bilgisayar ortamında depo tarafından değil planlama departmanı tarafından yapılmaktadır.

Ürünlerin tesellüm işlemi öncesi üretici firmalardan gelen faturalardaki mamul fiyatları, planlama veya üretim-satın alma departmanı tarafından sözleşme fiyatları ile kontrol edilmelidir. Fiyatlarda uyumsuzluk olduğu takdirde ya fatura üzerinde karşılıklı (üretici firma ile hazır giyim firması) düzeltme yapılır, ya fatura iptal edilip doğrusu kesilir, ya da fiyat farkı faturası düzenlenir.

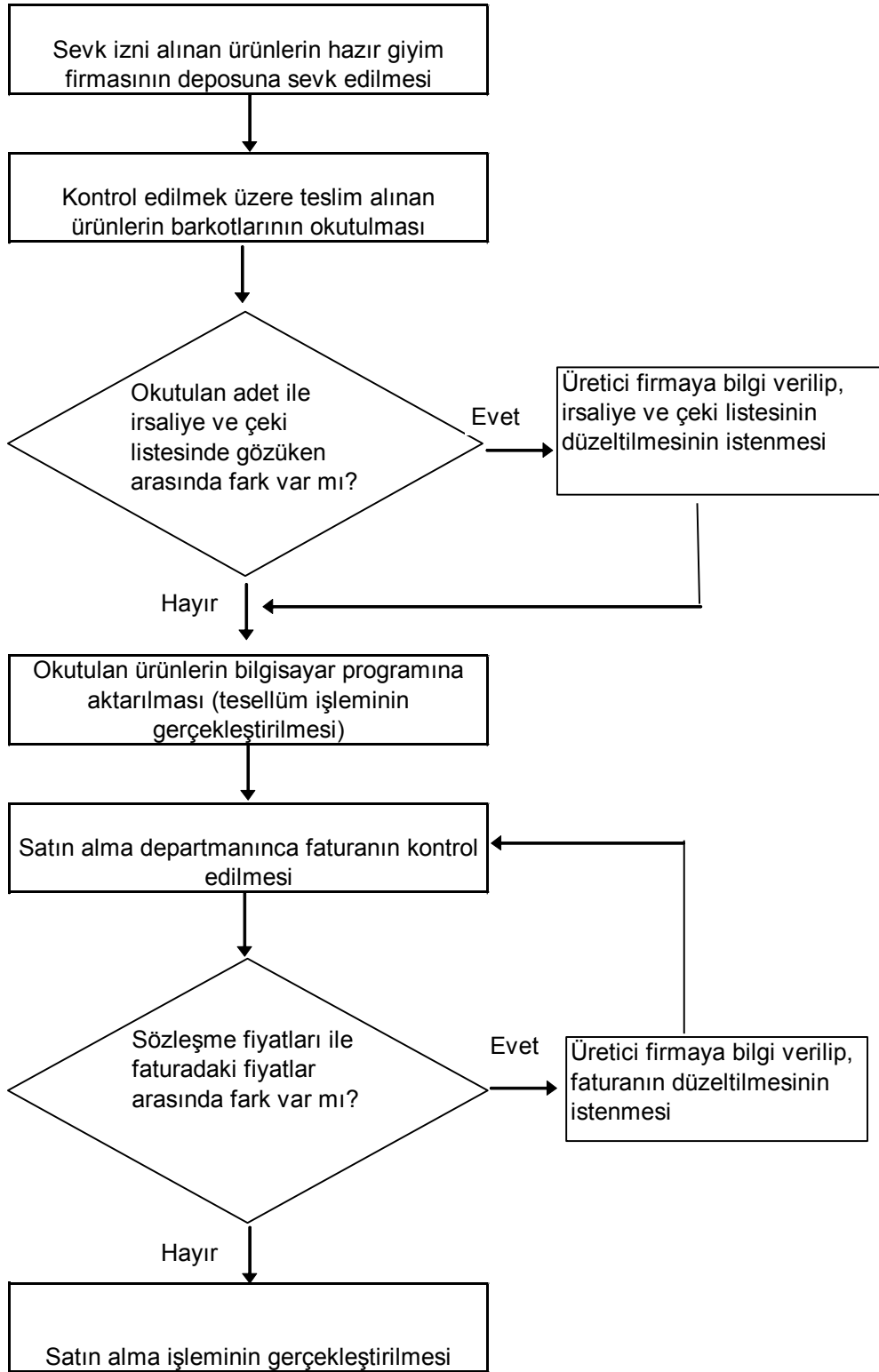
Fiyat kontrolü sonrası planlama departmanı tarafından, ürünlerin fatura, irsaliye ve çeki listesindeki verilere göre tesellüm işlemi gerçekleştirilir.

Ürünlerin depoya sevkıyatı ve tesellüm edilmesi sürecinde en kritik husus ürünlerin bilgisayar ortamında tesellüm edilmesidir. Hazır giyim firması siparişlerini kullanmakta olduğu bilgisayar programı altında tutmadığı, siparişleri sadece Excel ortamında bulundurduğu için satın almalar sipariş kapatma şeklinde yapılamamaktadır. Program sipariş verme değil sadece satın alma amaçlı olarak kullanılabilir. Bu nedenle de, satın alması yapılan adetlerle sipariş adetlerinin karşılaştırması, terminlerdeki gecikme, vs gibi analizler tüm şirketin ortak olarak kullanmakta olduğu programda değil yine ancak Excel ortamında yapılabilmektedir.

Ele alınan firma tesellüm ve satın alma proseslerini mutlaka birbirinden ayırmalı, tesellüm işleminin depoda, satın alma işleminin üretim veya planlama departmanında yapılmasını sağlamalıdır. (Şekil 4.9.) Ürünlerin tamamı barkotlu olarak depoya sevk edilmektedir. Bu durumda tesellüm işlemi barkot okuyucuları ile yapılmalı, irsaliye üzerindeki adet ile sevk edilen adet bilgisayar ortamında karşılaştırılmalıdır. Barkotu okutulup aktarıldığında, ürünler stokta gözükmeli, dolayısıyla tesellüm işlemi gerçekleştirilmiş olmalıdır. Ürünün faturası üretim veya planlamaya ulaştığında da satın alma işlemi bitirilmelidir. Bu sayede bilgisayara elle veri girişi engellenmiş olacaktır. Nitekim bu teknoloji birçok hazır giyim firması tarafından kullanılmaktadır. Bu uygulamanın önemli bir avantajı ise depoya giren ürünün barkotunun okutulup aktarıldığı an stokta gözükmesi, böylece de satış departmanının gelen üründen haberdar olmasıdır. Bu şekilde “Teslim alınan ürünün bilgisinin satış, pazarlama ve üretim departmanına verilmesi” işlemine de gerek kalmayacaktır.



Şekil 4.8. Ürünlerin Depoya Sevkiyatı Ve Tesellüm Edilmesi Süreci



Şekil 4.9. Ürünlerin Depoya Sevkiyatı Ve Tesellüm Edilmesi Süreci (Alternatif Süreç)

BÖLÜM 5. SATIŞ VE SEVKİYAT AŞAMASINDAKİ SÜREÇLERİN ANALİZİ

5.1. Depoya Giren Ürünlerin Perakende Satış Fiyatlarının Belirlenmesi Ve Siparişi Olan Ürünlerin Ayrılması

Depoya giren ürün kontrol sonrası, eğer sistemde bekleyen siparişi varsa, rafa açılmadan (ürünlerin kolilerden çıkarılıp raflara dizilmesi) direkt olarak sevk edilebilir. Bu aşamada bayi, mağaza ve ihracat departmanının verdiği sezon siparişleri göz önüne alınarak ürünün bir kısmı sevk edilebilir. Kalan ürün ise öncelikle raflara açılır ve alınan siparişlere göre depoya sevk emri verilmesi sonrası satış noktalarına dağıtılır. Hazır giyim firmasının dağıtım ağına göre varsa küçük depolara sevkıyat yapılabilir.

Ürünün mağaza ve bayilere sevk edilmesi öncesinde, mutlaka ürünün perakende satış fiyatı (PSF) belirlenmiş olmalıdır. Üretim ve satın alma departmanının üretici firmalardan aldığı üretim fiyatlarından, sezonsal satış adet ve ciro hedeflerinden, geçmiş sezonlardaki gerçekleşen satış adet ve bütçesinden, bayi kar marjından, hazır giyim firmasının kar marjından yola çıkarak; pazarlama, satış, planlama, üretim ve satın alma departmanlarının ortak çalışması ile ürünlerin sezondaki ilk perakende satış fiyatları belirlenmelidir. Bu işlem, ürünün sevkıyatı öncesindeki herhangi bir aşamada gerçekleştirilebilir.

Bu süreçte (Şekil 5.1., Şekil 5.2.) girdiler, depo tarafından teslim alınan ürünler ve ürünler için sistemde bekleyen siparişlerdir. Süreç çıktısı ise, teslim alındıktan kısa bir süre sonra siparişi olan satış noktalarına sevke hazır hale getirilen ürünlerdir. Teslim alınan ürünlerin biran önce sevk edilmesinin 2 yönlü faydası vardır. Birincisi ürünün satış sürecini kısaltmak. Ürün, fatura tarihi itibari ile hazır giyim firmasının ürünüdür. Bu nedenle bu aşamadan itibaren, üründen elde edilen karın maksimize edilmesi için biran önce satılması hazır giyim firmasının en büyük hedefidir. Bu

amaçla bu sürecin çevrim süresi olabildiğince kısa tutulmalı, ürünler biran önce mağaza ve bayilere sevk edilmelidir. İkinci faydası ise depo düzeninin korunmasıdır. Sevk edilecek adette ürün, biran önce ayrılmalı, kalan ürünler raflara açılmalıdır. Bu nedenlerle sürecin müşterileri bayi ve mağaza yetkilileri ile depo yetkilileridir.

5.1.1. Depoya giren ürünün gerçekleşen TL maliyetinin pazarlama ve satış departmanına bildirilmesi

Ülkemizde dövizin dalgalı olarak değişmesi, hammadde maliyetlerinin önemli bir kısmı döviz bazında olması ve enflasyonun yüksek olması nedeni ile; üretici firmalardan koleksiyon aşamasında EURO veya USD bazında fiyat teklifi alındığından Bölüm 2.10.5’de bahsedilmişti. Ele alınan hazır giyim firmasının, üretici firmalarla yapmış olduğu anlaşmalara göre EURO bazındaki fiyatlar ya belirli bir kur belirlenerek TL olarak sabitlenir veya, sevkıyat veya termin tarihindeki Merkez Bankası Döviz Alış kuru ile TL’ye çevrilir. Bu bağlamda en geç, ürünün sevkıyat gününde, ürünün TL maliyeti (fatura fiyatı) belirlenmiş olur. Bu maliyet satış departmanına bildirilmelidir.

5.1.2. Satış departmanınca ürünün perakende satış fiyatının belirlenmesi

Gerçekleşen TL maliyetten de yola çıkarak ürünün mağaza ve bayilere sevk edilmesi öncesi perakende satış fiyatı belirlenmelidir. Ele alınan firmada satış departmanı, sezon sevkıyatları başlamadan minimum 1 ay önce kesin olmayan fiyat listesi oluşturmaktadır. Bu fiyatların; satış, pazarlama, planlama, üretim ve satın alma departmanlarının ortak çalışmaları ile üzerinden geçilir, gerekli görülen revizyonlar yapılır. Ancak bu fiyatlar kesin tutarlar değildir bu nedenle şirketin bilgisayar sistemine bu aşamada girilmez.

Bu sürecin en kritik aşaması, perakende satış fiyatının kesinleştiği zamandır. Ürün bazında perakende satış fiyatları, ürün depoya girdikten ve TL bazındaki gerçekleşen maliyet kesinleştikten sonra satış departmanınca bir kez daha kontrol edilir ve son haline getirilir. Ancak bu aşamadan sonra PSF’ler planlama departmanınca sisteme girilir. Hazır giyim firmalarının bir çoğunda, özellikle de yabancı markalı ürünlerde, sezondaki satış fiyatları ürün mağazalara sevk edilmeden yaklaşık 1-1,5 ay önce belirlenmektedir. Bu hususta ele alınan firmanın en büyük dezavantajı, maliyetlerin

(üretici firmalardan alınan fiyat tekliflerinin) çoğunun döviz bazında olması nedeni ile TL bazındaki maliyetlerin ve kar marjlarının 1-2 ay öncesinden öngörülemedir. Ele alınan firmanın hatası ise satış fiyatlarının büyük ölçüde maliyetlere dayalı olarak hesaplanması; ürünün satılabilirliğinin, teknik özelliklerinin ve de rekabet içinde oldukları firmalardaki muadil modellerin satış fiyatlarının yeterince göz önünde bulundurulmamasıdır.

5.1.3. Modele ait sistemdeki bekleyen sipariş (sevk emri) adedinin satış noktaları için ayrılması ve sevke hazır hale getirilmesi.

Ürün depoya sevk edilmeden önce, üretici firmalar tarafından çeki listelerinin hazır giyim firmasına fakslandığı yukarıda belirtilmişti (Bölüm:4.9.1.). Çeki listesinde yer alan modellerin, sistemde yer alan sevk emirleri (sezon siparişlerine dair) sistemden döktürülür ve bu adetlerde ürünün sipariş sahiplerine sevk edilmesi için hazırlık yapılır. Aynı zamanda, depoya girecek olan modellerden haberdar olan satış departmanı için, ürün depoya girmeden bu modellere ilave siparişler yazma ve sevk emri verme şansı doğmaktadır.

Ürünlerin sipariş adetlerine göre ayrılması

Depo tarafından, teslim alınan ve kontrol edilen ürünler için sevk emirleri sistemden döktürülür ve modeller sipariş adetlerine göre satış noktası bazında ayrılır. Ayrılan ürünler, satış noktası bazında öncelikle farklı arabalara konur. Bu aşamada aynı satış noktaları için sistemde yer alan başka sevk emirlerinin olup olmadığı kontrol edilir, varsa aynı arabaya bu ürünler de raflardan ayrılır.

Ürünlerin çeki listelerinin oluşturulması ve kolilenmesi

Satış noktası bazında ayrılan ve arabalara yerleştirilen ürünler öncelikle sayılmalı ve sevk emirlerindeki adetlerle karşılaştırılmalı, kontrol edilmelidir. Kontrol sonrası ürünler kolilere yerleştirilir. Bu aşamada sevk olacak ürünlerin, koli bazında çeki listeleri oluşturulmalı, kolilere numara verilmelidir. Her bir kolide hangi modelin, hangi renginden, hangi bedeninden kaç adet olduğu not alınmalıdır. Bu çeki listesinin bir kopyası ürün ile birlikte sevk edilecek, bir kopyası da hazır giyim firması depo çalışanları tarafından dosyalanacaktır.

Çeki listelerinin oluşturulması da hazır giyim firmasının otomasyon sisteminin yeterliliğine bağlı olarak çeşitli seviyelerde bilgisayar programları kullanılarak gerçekleştirilebilir. Ele alınan hazır giyim firmasında sevk edilecek ürünlere dair çeki listeleri, ürünlerin barkotlarının barkot makinasına okutulması ile gerçekleştirilmektedir. Bu sayede bir bayi veya mağaza için ayrılan ürünlerin kolilenmesi ve çeki listelerinin oluşturulması aşamasında sadece ürünlerin barkotlarının barkot makinasına okutulması yeterli olmaktadır.

Ürünlerin irsaliyelerinin veya irsaliyeli faturalarının hazırlanması

Ürünler kanunen irsaliye ile sevk edilmek zorundadır. İrsaliyenin en az 2 nüshası ürünlerle birlikte sevk edilmelidir. Ürünün üzerinde herhangi bir fatura bulunması zorunlu değildir. (yurtiçine yapılan sevkiyatlar için) Bu nedenle ürünler için irsaliye düzenlenmesi yeterlidir. Ele alınan hazır giyim firmasında bayilere yapılan sevkiyatlar için sadece irsaliyeli fatura kullanılmaktadır. Mağazalara ise sevkiyatlar irsaliye ile yapılmakta, hazır giyim firması kendi mağazasına fatura kesmemektedir.

İrsaliye ve faturalar da hazır giyim firmasının teknolojik alt yapısına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Ele alınan hazır giyim firmasında barkot okutularak hazırlanan çeki listelerindeki ürünler direkt olarak irsaliyeye bugün için yazdırılmamakta ancak bu hususta çalışmalar yapılmaktadır. İrsaliyeler çeki listelerine göre sisteme elle giriş yapılarak sistemden dökülmektedir.

5.1.4. Sevk emri olmayan adette ürünün depo raflarına açılması

Sistemde sevk emri olmayan ürünler kontrol sonrası raflara açılırlar. Depo düzenine göre her bir ürün, ait olduğu raflara depo çalışanlarınca yerleştirilir. Ürünler raflara model, renk ve beden bazında yerleştirilmektedir. Bu amaçla hazır giyim firmasının deposunda bir modelin tüm renkleri; yan yana raflarda yer almaktadır. Ürünün en küçük bedeni en üst rafa yerleştirilmekte, bedenler büyüdükçe alt raflara yerleştirilmektedir. (6 katlı raflarda xs beden en üstte, xxl beden en altta yer almaktadır) Pantolonların da yine model ve renk bazında bedenleri aşağıdaki sıralamaya göre yerleştirilmektedir. (26-30: beden 26 inch, boy 30 inch)

Tablo 5.1. Pantolonların beden bazında yerleştirilmesi

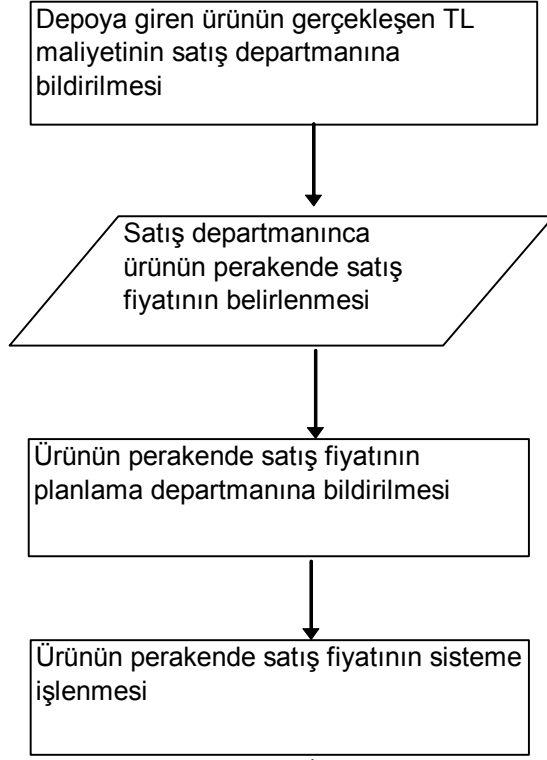
26-30	32-30	31-32	28-34	34-34
27-30	26-32	32-32	29-34	36-34
28-30	27-32	33-32	30-34	32-36
29-30	28-32	34-32	31-34	33-36
30-30	29-32	36-32	32-34	34-36
31-30	30-32	27-34	33-34	36-36

5.1.5. Satış departmanının depoya yeni giren ürünlerle ilgili bayi ve mağaza yetkililerini bilgilendirmeleri ve siparişlerini almaları

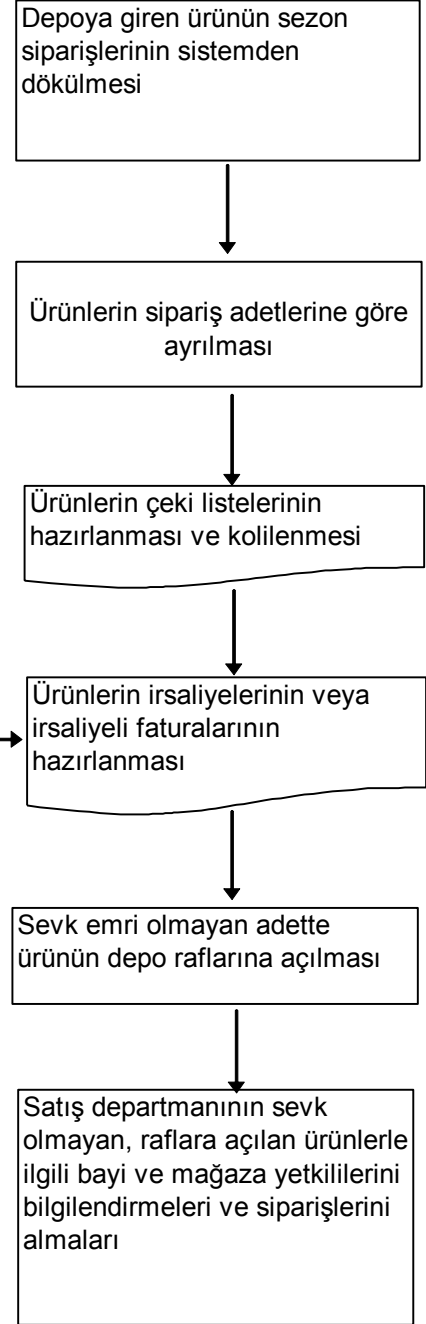
Satış departmanı çalışanları, günlük olarak depoya sevk olan ürünlerle ilgili bayi ve mağaza yetkililerini (özellikle sezon siparişi vermeyenleri) bilgilendirir, bu ürünler için siparişlerini alırlar.

5.2. Mağazalara, Bayilere Ve Yurt Dışındaki Mağazalara Ürün Sevkiyatının Yapılması

Sevkiyat işlemi firmanın lojistik ağının genişliğine, kullandığı dağıtım teknolojisine, dağıtım noktalarının sayısına bağlı olarak gerçekleştirilir. Türkiye’de hazır giyim firmalarının çoğunun tek bir merkez depoya sahip olduklarını göz önüne alırsak, sevkiyatların direkt merkez depodan satış noktalarına gerçekleştirilmesi kaçınılmazdır. Firma kendi dağıtım ağı içinde olan bölgelere kendi araçları ile dağıtım yaparken, dağıtım ağı dışındaki bölgeler için lojistik firmalarından destek almalıdır. Bu bağlamda, ülkemizdeki hazır giyim firmalarının lojistik firmaları ile uzun süreli anlaşmalar yaptığı görülmektedir. Sürecin (Şekil 5.3.) girdileri sevk hazır hale getirilmiş ürünlerdir. Süreç çıktısı, doğru zamanda doğru satış noktalarına ulaştırılan ürünlerdir. Süreç müşterileri ise sevkiyatları gerçekleştiren ekip sorumluları, satış noktası yetkilileri ve merkez depo sorumlularıdır.



Şekil 5.1. Depoya Giren Ürünün Perakende Satış Fiyatının Belirlenmesi Süreci



Şekil 5.2. Siparişi Olan Ürünlerin Ayrılması Süreci

5.2.1. Satış noktalarına sevkiyatların gerçekleştirilmesi

Ele alınan hazır giyim firması, ürünlerini yurtiçindeki satış noktalarına sevk etmektedir. Yurtdışındaki satış noktalarına sevkiyatlar için farklı bir ekip mevcuttur ve bu ekip kendi koleksiyonlarını kendi sistemleri içinde üretmektedir. Sadece, ihracat departmanının, hazır giyim firmasının koleksiyonu içindeki ürünlerden beğendikleri modeller varsa, bu modeller için verdikleri sipariş kadarını depodan alır ve kendi satış noktalarına kendi sistemleri çerçevesinde sevk ederler. Bu husus hazır giyim firmasının genel tedarik zinciri yönetimine dahil değildir. Bu nedenle bu çalışmada yurtdışına yapılan sevkiyatlara yer verilmemiştir.

Bu süreçte girdiler; sevk edilmeye hazır hale getirilmiş, irsaliyesi hazırlanmış ürünlerdir. Süreç çıktısı ise doğru zamanda doğru yere ulaşan ürünlerdir. Sürecin müşterileri, sürecin doğru işlemeden direkt olarak etkilenen bayi sorumluları, mağaza sorumluları ve depo sorumlularıdır. Ayrıca ürünlerin mağazalara zamanında sevk edilmesi, satışı arttıracak ve hızlandıracak olan etken olduğu için pazarlama ve satış departmanları da süreçten dolayı olarak etkilenmektedir.

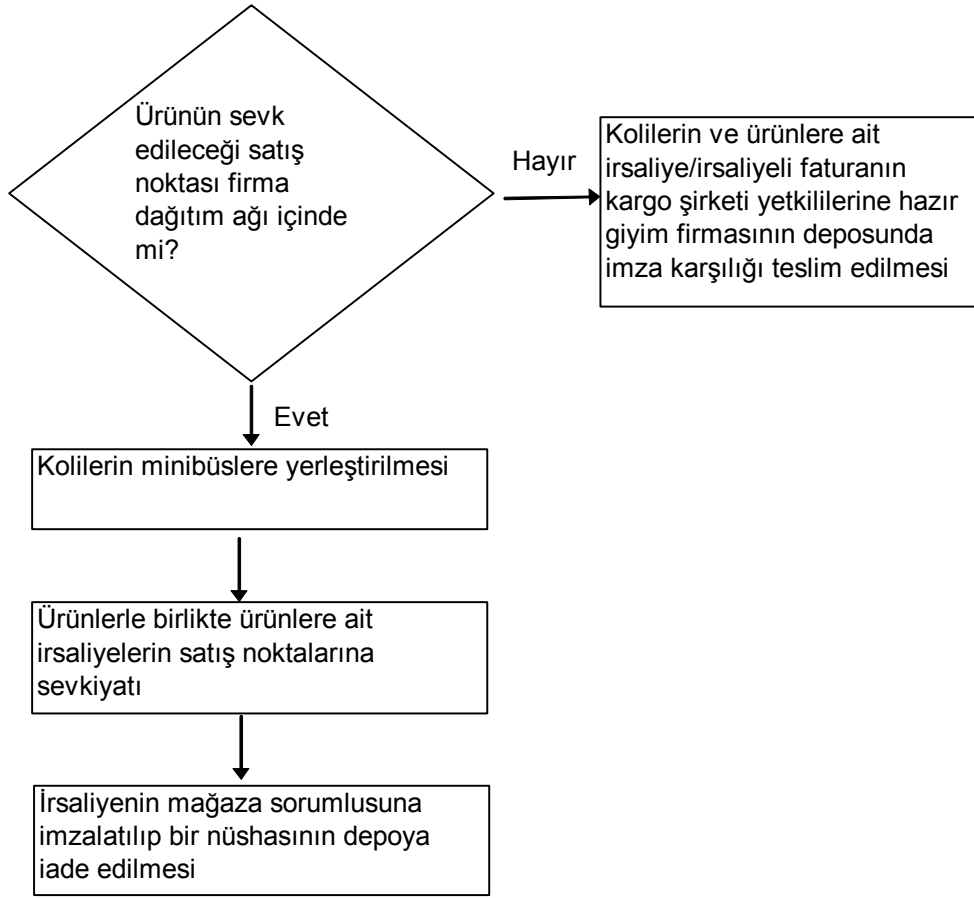
5.2.2. Firma dağıtım ağı içindeki noktalara firmanın araçları ile sevkiyat yapılması

Kolilenmiş, irsaliyesi hazırlanmış olan ürünler irsaliyesinin 2 nüshası ile satış noktalarına sevk edilirler. Hazır giyim firması sadece İstanbul içindeki kendi mağazalarına ve de Çerkezköy'deki mağazasına dağıtım yapabilmektedir. Bu bağlamda her gün Çerkezköy'deki mağazaya ve İstanbul içindeki tüm mağazalara minibüslerle sevkiyatlar yapılmaktadır.

5.2.3. Dağıtım ağı dışındaki noktalara lojistik firmalarınca sevkiyat yapılması

Hazır giyim firması bayilerine kargo ile ürün sevk etmekte ve kargo giderleri bayilerce üstlenilmektedir. İstanbul dışındaki kendi mağazalarına da yine kargo şirketleri ile ürün sevkiyatı yapmaktadır. Siparişi olan her mağazaya, günde bir defa olmak üzere, ürünler kargo ile gönderilmektedir. 3 yıldır aynı kargo şirketi ile çalışılmaktadır. Ufak tefek problemler dışında önemli sorunlar yaşanmamaktadır. Bu

nedenle lojistik ile ilgili ilave yatırımlar yapılması yakın zamanda düşünülmemektedir.



Şekil 5.3. Mağaza Ve Bayilere Ürün Sevkiyatının Yapılması Süreci

5.3. Ürünlerin Mağaza Ve Bayi Rafında Yer Alması Ve Son Kullanıcıya Ulaştırılması

Satış noktalarına dağıtılan ürünler, mağaza ve bayi raflarında yer almasıyla son kullanıcının beğenisine sunulmaktadır. Bu aşamadan sonra; ürün kalitesine, pazarlama ve reklam faaliyetlerine ve satış elemanlarının kişisel becerilerine dayalı olarak son kullanıcıya satış işlemi gerçekleştirilir. Son kullanıcıya nakit, kredili (mağaza kartı veya banka kredi kartları ile) satış söz konusudur.

Bu sürecin (Şekil 5.4.) girdisi, mağaza ve bayilere sevk olan ürünlerdir. Süreç çıktısı ise son kullanıcı tarafından satın alınan ürünlerdir. Sürecin performansı tedarik zincirinin tüm halkalarını etkilemektedir. Bu nedenle bu sürecin müşterileri zincirin

tüm halkalarıdır. Mağaza ve bayilerin satış adet ve cirosu; direkt olarak mağaza çalışanlarının primlerini, satış ve pazarlama departmanlarının performansını, şirket sahibinin kazancını etkilemektedir. İndirekt olarak ise; üretim departmanının sezonsal üretim kapasitesini, üretici firmaların hazır giyim firmasına ayırdıkları üretim kapasitesini, vb gibi hususları etkileyecektir. Nitekim satış performansı yüksek olan ürüne, hazır giyim firmasının RPT siparişler verme olasılığı daha yüksektir. Bu bağlamda ürünün satış performansının yüksek olması; üretici firmaların, hammadde tedarikçilerinin, aksesuar tedarikçilerinin üretim-satış adetlerini arttıracaktır.

5.3.1. Ürünün mağaza veya bayi deposu tarafından teslim alınması

Hazır giyim firmasının aracı veya kargo şirketi ile sevk edilen ürünler, satış noktası yetkililerince sayılmak üzere imza karşılığı teslim alınır.

5.3.2. Ürünün irsaliye veya irsaliyeli faturaya göre kontrol edilmesi

Gelen ürünler, irsaliyeye göre kontrol edilir. Gelen ürünle, irsaliye üzerinde yazan arasında uyumsuzluk varsa, hazır giyim firmasının depo çalışanlarına bilgi verilir. Sorunun nereden kaynaklandığı tespit edilip gerekli düzeltmeler yapılır.

5.3.3. Ürünün mağaza bilgisayarına girişinin yapılması (firma bilgisayar ağ yapısına göre tercihen)

Hazır giyim firmasının kullandığı bilgisayar altyapısına bağlı olarak, teslim alınan ürünlerin mağaza stoklarında gözükmeleri için, mağaza bilgisayarına giriş yapılması gerekebilir.

Ele alınan hazır giyim firmasında bu hususa son bir yıldır kullanılan bilgisayar sistemi sayesinde gerek kalmamıştır. Depodan bir mağaza için çıkışı yapılan ürün, (bir mağazaya sevk edilmesi için irsaliyesi kesilen ürün) aynı anda mağaza stoklarında gözükmeye başlamaktadır. Bayiler ise teknolojik altyapılarına göre ürünleri stoklarına işlemektedirler.

5.3.4. Ürüne tercihen alarm takılması

Güvenlik için önemli bir husustur. Ele alınan hazır giyim firmasının tüm mağazalarında birinci kalite ürünlere alarm takılmaktadır. Seri sonu ve defolu ürünlere alarm takılmasına gerek görülmemektedir.

5.3.5. Ürünün mağazada rafa açılması ve son kullanıcı beğenisine sunulması

Ürünlerin, raflardaki eksiklere, yerleştirilmesi planlanan bölgenin büyüklüğüne göre bir kısmı direkt rafa açılır ve askıya asılır, bir kısmı mağaza deposuna (varsa) kaldırılır. Rafa konan ürün, müşteri beğenisine sunulmuş, satışa hazır üründür.

5.3.6. Ürünün son kullanıcıya pazarlanması ve satışı

Ürünün, son kullanıcı tarafından satın alınmasında bir çok etken söz konusudur. Markanın bilinirliği, ürünün müşteri beklentilerini karşılama derecesi, mağaza çalışanının kişisel becerisi, ürünle ilgili yapılan reklam-duyurular, müşterinin marka ile ilgili önceki deneyimleri, ürünün doğru sergilenmesi, ürünün satış fiyatı gibi.

Ürünün doğru bir şekilde tasarlanması, talep tahmininin yapılması, üretilmesi, pazarlanması ve son kullanıcı tarafından kullanılması ürün ömründeki temel adımlarıdır. Bu bağlamda kalite, ürünün sadece tasarlanmasında ve üretilmesinde değil, pazarlanmasında da en önemli unsurdur. Ürünün müşteri talebi oluşturacak şekilde pazarlanmasında; doğru sergilenmesi ve satış elemanının yaklaşımları çok önemlidir. Bu bağlamda ürünün son kullanıcıya pazarlanması ve satışı bu sürecin en kritik aşamasıdır. Nitekim hazır giyimde aşağıdaki esaslara inanılır:

- ✓ Müşteriyi mağazaya getiren markanın bilinirliği ve reklamıdır.
- ✓ Müşteriyi mağazadan içeri sokan vitrindir.
- ✓ Ürünü satan satış elemanının becerisidir.
- ✓ Müşterinin tekrar gelmesini sağlayan ürünün kalitesidir.

Ürünlerin mağazada doğru bir şekilde sergilenmesi, satış ihtimalini mutlaka arttıracaktır. Sergilenemeyen, arka planda kalan ürünlerin satış şansı daha az olacaktır. Yapılan araştırmalar göz seviyesindeki ürünlerin satış olasılığının daha

fazla olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda lokomotif ürünler (yüksek adetlerde satması planlanan ve satan ürünler) ele alınan hazır giyim firmasında göz seviyesinde sergilenmektedir.

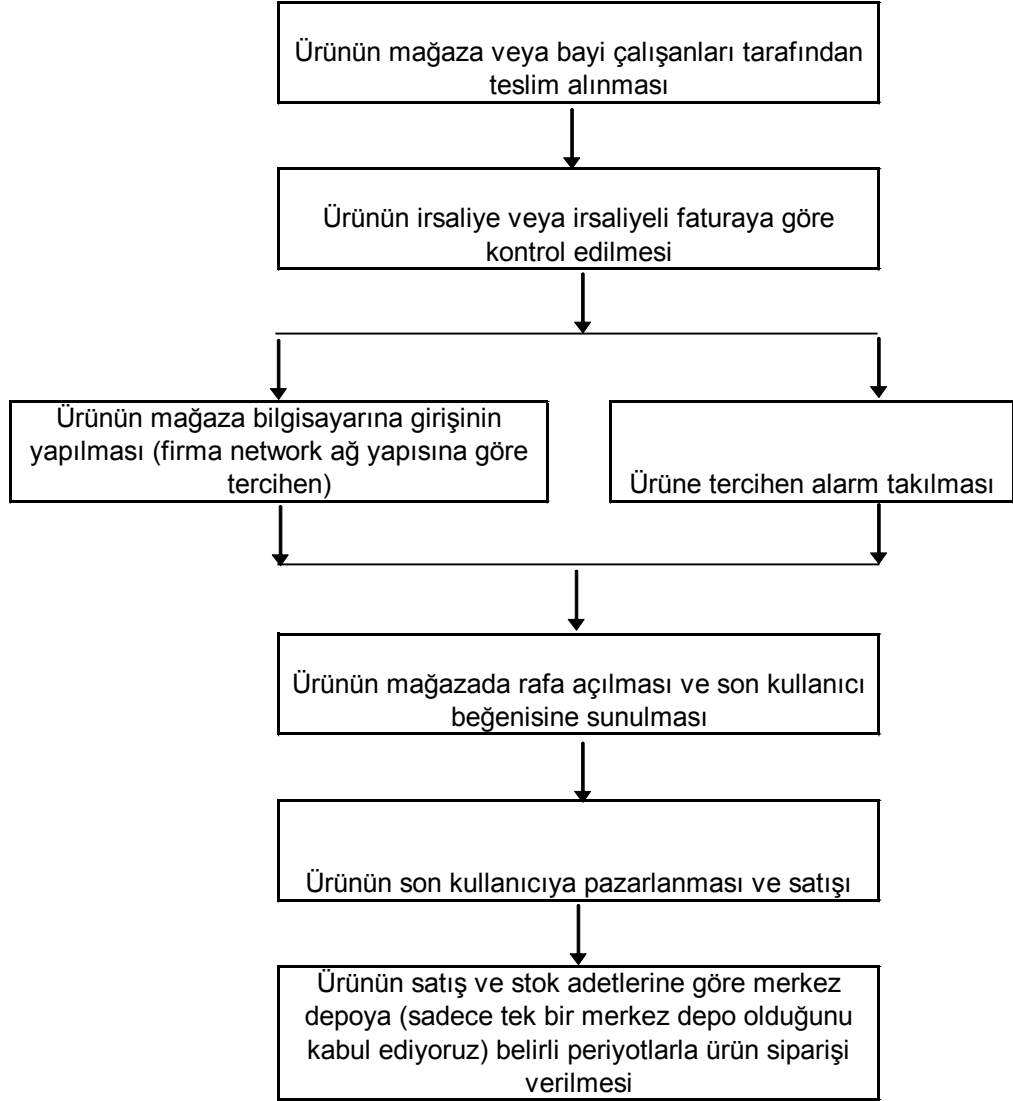
Ayrıca mağazanın yüzölçümü ile mağazada yer alacak ürün sayısı da orantılı olmalıdır. Mağazanın, görüntü kirliliği yaratacak derecede fazla ürünle doldurulması, satış kaçıran sebeplerden biri olabilir. Bu amaçla hazır giyim firmasının her mağaza ve bayisinde tüm modellerin bulunma zorunluluğu yoktur.

Satış ve pazarlama stratejileri, mağaza yönetimi, mağaza elemanları davranış biçimleri, gibi konularda yapılmış çalışmalar ve yayımlanan kitaplar piyasada bulunmaktadır. Nitekim ele alınan hazır giyim firmasının mağaza personeli belirli aralıklarla satış stratejileri, müşteriye karşı davranış biçimleri hakkında bu işin uzmanlarından eğitim almaktadır. Ayrıca sezonsal olarak mağaza personellerine ürünlerin teknik özellikleri hakkında da üretim departmanı müdürü tarafından eğitim verilmektedir. Bu şekilde mağaza çalışanlarının ürünleri tanımaları, ürün hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu ürünleri kuralına uygun olarak pazarlamaları hedeflenmektedir. Ancak mağazalardaki satış elemanı sirkülasyonunun çok yüksek olması eğitimlerin sıkça tekrarlanmasını gerektirmekte, bu da hem iş yükü olarak hem de maddi olarak maliyet unsuru oluşturmaktadır. Mağaza elemanlarının çalışma şartlarının ağırlığı ve gelir düzeyleri nedeni ile mağazalarda çekirdek kadrolar oluşturulamamakta, çalışanlar yeterli düzeyde tecrübe kazanmadan büyük olasılıkla işten ayrılmaktadır. Bu nedenlerle satış elemanı istihdamında daha seçici davranılması, uzun vadede hazır giyim firmasına yararlı olacak, markanın vizyonunu algılayan ve bu amaçta emek sarf edecek kişilerin tercih edilmesi gerekmektedir. En azından her mağazada, ürünleri tanıyan, müşteriye davranış ilkeleri hakkında eğitim alan ve uygulayan kişi sayısı mağaza genel personelinin %50 sini oluşturmalıdır.

5.3.7. Ürünün satış ve stok adetlerine göre merkez depoya belirli periyotlarla ürün siparişi verilmesi

Mağaza stokları, mağaza yetkilileri ve satış departmanının mağazalarla ilgili ekibi tarafından takip edilmelidir. Belirli bir güvenlik stoğunun altında ürün bulunmamalıdır. Güvenlik stoğunun altında kalan, beden kırığı olan (bir modelin

bazı bedenlerinden yeterli adette olup, bazı bedenlerinden olmaması) ürünler için hazır giyim firmasına sipariş verilmelidir.



Şekil 5.4. Ürünlerin Mağaza Ve Bayi Rafında Yer Alması Ve Son Kullanıcıya Ulaştırılması Süreci

5.4. Müşteri İadelerinin Alınması Ve Üründeki Hataların Nedenlerinin Araştırılması

Son yıllarda koşulsuz müşteri memnuniyeti ilkesi ve tüketiciyi koruma yasaları nedeni ile müşteri iadeleri önemli miktarlara ulaşmaktadır. Bir ürünün tedarik

zincirindeki son nokta, müşteriden iade alınması ve üründeki problemin araştırılıp ileriye dönük tedbirlerin alınmasıdır. Bu noktada ürünün tedarik zinciri, hazır giyim firmasında son bulmaktadır denilebilir. Bu noktadan sonra üründen alınan performansa göre geri bildirimler söz konusudur.

Bu süreçte (Şekil 5.5.) girdiler, müşterilerden (son kullanıcı, bayi ve mağazalar) iade alınan ürünlerdir. Sürecin çıktısı, iade edilen ürüne uygulanan prosedür neticesinden elde edilen müşteri tatmini ve de ileriye dönük alınan tedbirlerdir. Sürecin müşterisi ise her daim haklı sayılan son kullanıcıdır.

5.4.1. Çeşitli nedenlerle müşterinin iade ettiği ürünlerin mağaza ve bayilerce teslim alınması

Müşteri kullanımı sırasında ortaya çıkan ürünle ilgili problemler hazır giyim firması sorumluluğundadır. Hazır giyim firması, ürünün kendisinden kaynaklanan problemlere haiz ürünleri müşteriden iade alıp tamir ettirmek veya değiştirmek (aynı modelle veya aynı bedelde başka ürünlerle) zorundadır.

Bu konunun ele alınan hazır giyim firmasında uygulanmasına hayati önem verilir. Bu firmada koşulsuz müşteri memnuniyeti her zaman ön planda tutulur ve buna uygun olarak davranılır. Müşteriden iade gelen üründe, mağaza sorumlusu tarafından, üründen kaynaklanan problem tespit edilirse, ürün koşulsuz olarak aynı ürünle değiştirilir. Müşteri isterse hatalı ürünü aynı bedelde başka bir veya birkaç ürünle de değiştirebilir. Bu kuralı her mağaza, bayi ve satış noktası uygulamak zorundadır.

Diğer birçok firmadan farklı olarak, sadece hazır giyim firmasının kendi mağazalarında, üründe müşterinin yanlış kullanımından kaynaklanan problem tespit edilirse ve müşterinin iyi niyetli yaklaşımı söz konusu ise (kötü niyetli bir müşteri olduğundan şüphelenilmezse), ürün aynı bedelde bir veya birkaç ürünle değiştirilir. Burada da hedeflenen tek amaç müşteri memnuniyeti yaratmaktır. (müşteri memnuniyetsizliğini engellemek) Mağaza çalışanları müşterilerle kesinlikle tartışmamaları, müşterinin iade ettiği ürünle ilgili çözümü bir an önce üretmeleri hususunda uyarılmaktadır.

Hatalı ürünü iade etmek isteyen müşteri, mutlaka pozitif yaklaşımlarla ikna edilmeli, isteği yerine getirilmelidir. Nitekim, hatalı ürün nedeni ile müşterinin, hazır giyim firmasının pazarladığı markadan vazgeçmesi ve yaşadığı memnuniyetsizliği başkalarına anlatması, ürünün yenisi ile değiştirilmesinden çok daha pahalıya mal olacaktır.

5.4.2. İade ürünlerin merkez depoya iade edilmesi

Bayi veya mağazalarca müşteriden iade edilen ürünler merkez depoya iade edilir. Bayiler iade ettikleri ürünleri, ürünlerin giriş fiyatı üzerinden fatura ederler. Merkez depoda iade edilen ürünler için özel bir bölüm ve ekip oluşturulmuştur. Bu ekibin görevi iade edilen ürünlerin kalite kontrolünü yapıp, iade nedenlerini tespit etmektir. Müşteriden ve üründen kaynaklanan hatalara sahip ürünler ayrılır.

5.4.3. Üründen kaynaklanan problemin üretim departmanınca nedenlerinin araştırılması, gerekirse tekstil ve konfeksiyon laboratuvarlarına teste gönderilmesi

Ürünün kendisinde problem varsa, bu sorun üretim departmanınca incelenmeli, gerekirse tekstil ve konfeksiyon laboratuvarlarında test edilmelidir. Özellikle rengi solmuş ürünler, boncuklaşmış veya tüylenmiş ürünler renk haslıklarının, pilling haslıklarının ölçülmesi için teste gönderilir. Bu şekilde ürünün hatasının hammaddesinden mi, üretim prosesinden mi kaynaklandığı araştırılır. Gerekirse bu testlerin ürünün üretici firması tarafından yaptırılması da istenebilir.

Üründen kaynaklanan problemlerin araştırılması, “müşteri iadelerinin alınması ve üründeki hata nedenlerinin araştırılması” sürecinin en kritik aşamasıdır. Çünkü müşteri iadeleri, üretim departmanının oto kontrol yapabilmesi için en büyük fırsat ve kaynaktır. Ürünlerin iade nedenlerinin araştırılması, hatanın özüne inilmesi ve tedbir alınması üretim departmanının gelecek sezonlardaki performansı için büyük öneme sahiptir. Ne var ki ele alınan hazır giyim firmasının üretim departmanı, bu işlemleri gerçekleştirebilecek kadar çalışanı bünyesinde bulunduramamaktadır. Kalite kontrol adı altında kurulacak, üretim departmanına bağlı veya bu departmandan bağımsız bir bölüm, hem iade ürünler ile ilgili araştırmaları daha sağlıklı olarak yapabilir, hem de çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilen

“üreticilere ara kontrol ziyaretlerinin yapılması” (Bölüm 4.8.1.) hususunda görev alabilir.

5.4.4. Hatasının üretici firmadan, kaynaklandığı ürünlerin üretici firmaya fatura ile iade edilmesi

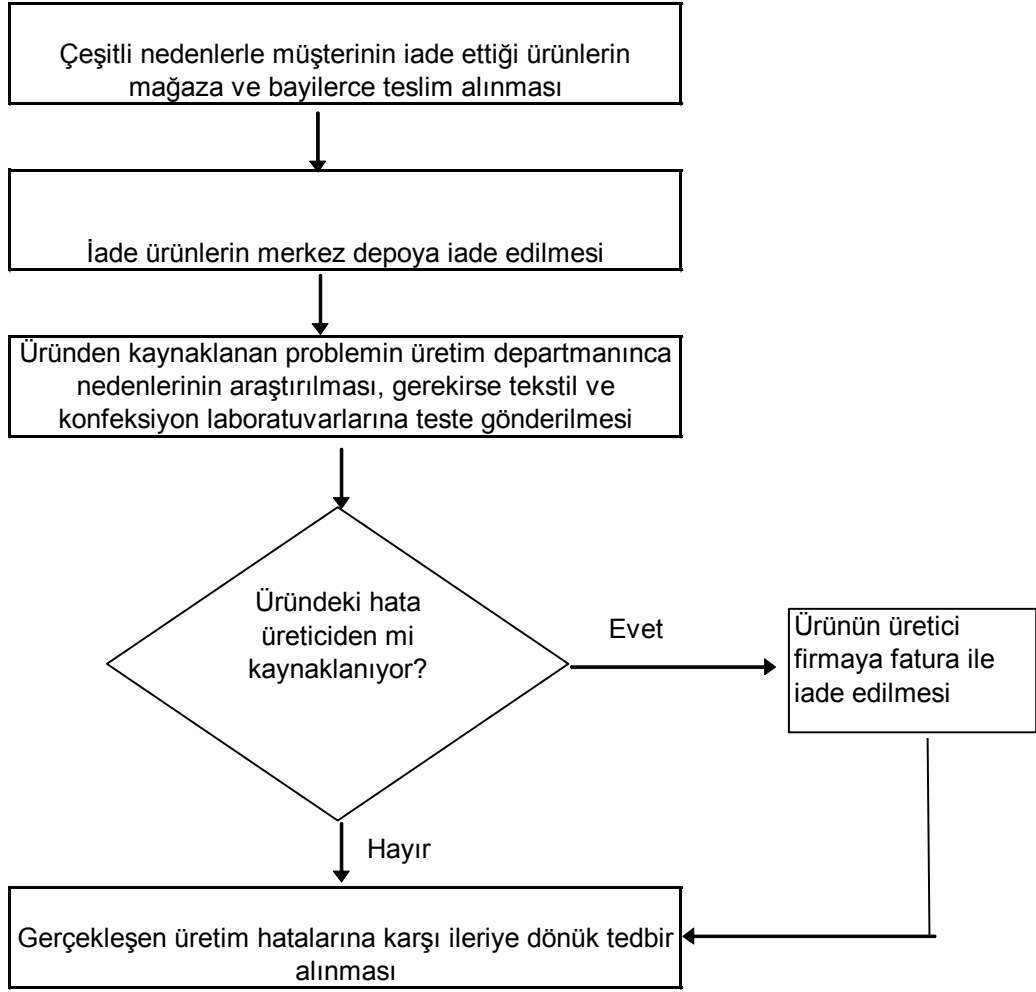
Üretici firmadan kaynaklanan problemler, üretici firma sorumluluğundadır. Bu nedenle, bu tarz ürünler fatura ile üretici firmalara iade edilir. Bir üreticiye ait üründen yüksek adetlerde iade söz konusu ise, bu ürünün üreticisine “reklamasyon” adı altında ceza kesilebilir. Bu hususta hazır giyim firması ile üretici firma arasındaki diyalog önem kazanmaktadır.

5.4.5. Gerçekleşen üretim hatalarına karşı ileriye dönük tedbir alınması

Üretim ve satın alma departmanı, sezon içinde yaşanan ürünlerin teknik problemleri ile ilgili ileriye dönük olarak tedbir almalıdır. Ürünlerinde sıkça problem yaşanan üretici firma veya tedarikçi söz konusu ise, bu firmaya yeni koleksiyon vermeme, bu firmayla çalışmama yoluna gidilebilir. Belirli özellikleri daha iyileştirilmiş ürünler araştırma yoluna gidilmelidir. Ele alınan firmada bu tip keskin kararlar alınmış, radikal değişiklikler yapılmıştır. Nitekim 1 yıl öncesine kadar hazır giyim firması basic kazaklarını bir firmanın %100 lambswool ipliğinden imal ederken; boncuklaşma ve sarkma şikayetlerinin artması, bu yöndeki iade adetlerinin önemli düzeylere ulaşmasından ötürü, 2002-2003 sonbahar ve kış sezonunda başka bir firmanın tedarik ettiği %80 yün %20 naylon karışımı ipliklerden üretmeye başlamıştır. Bu ürünlerle ilgili geri dönüşler izlenmekte, şikayetlerin düzeyi ve iade adetleri iki iplik için karşılaştırmalı olarak incelenmektedir.

5.5. Ürün Satışlarının İncelenmesi, Raporlanması Ve Gerekiyorsa Model Bazında RPT (Repeat) Siparişlerin Üretim Ve Satın Alma Departmanınca Üretici Firmalara Geçilmesi.

Sezon içinde satış grafikleri (sezon fiyatı ile satış ve indirimli satış) incelenmeli ve ürün bazında performans eğrileri çıkarılmalıdır. Model bazında, günlük veya haftalık satış adetleri, envanter bilgileri alınmalıdır. Modellerin satış performansına göre, talep tahminleri yapılmalı ve performansı yüksek olan ürünlerden sezon içinde ilave



Şekil 5.5. Müşteri İadelerinin Alınması Ve Üründeki Hata Nedenlerinin Araştırılması Süreci

siparişler (RPT) verilmelidir. RPT siparişler sezonda üretimi yapılan modeller için söz konusu olduğundan termin tarihleri üretim siparişlerine göre kısa olan siparişler olacaktır.

Sürecin (Şekil 5.6.) girdisi, satış performansı yüksek olan ve üretim adedinin toplam talebi karşılamayacağı tespit edilen ürünlerdir. Süreç çıktısı ise, bu ürünler için üretici firmalara geçilen ve teyit edilen (resmiyet kazanan) RPT siparişlerdir. Sürecin müşterisi ise, toplam imalat adetlerinde artış olacak üretim departmanı, RPT ürünlerin üreticisi olan hazır giyim firmaları ve talep olan üründen sezon siparişlerinin üzerinde satış yapacak satış departmanıdır.

Hazır giyim firmalarının en büyük hedefleri bilinir bir marka olmak ve de yüksek adetlerde ürün satabilmektir. Bu nedenle ürünlerin satış performansları izlenmeli ve imalat adedinin üzerinde satılabilir olan ürünler öngörülmesi, bu ürünlerin RPT imalat yapılmalıdır.

5.5.1. Sezon içindeki satış adetlerinin, envanter raporlarının, model bazında satış performansının izlenmesi

Satış departmanınca satış ve sevkıyat adetleri izlenmeli, stok seviyeleri takip edilmelidir. Bu husus hazır giyim firmasının teknolojik alt yapısına göre günlük, haftalık veya aylık olarak yapılabilir. Günümüzün şartlarına en uygun olanı kuşkusuz günlük olarak bu takibatın yapılabilmesidir. Ele alınan hazır giyim firmasında ürünlerin satış performansı ve stok düzeyleri haftalık olarak izlenmekte, satış grafikleri çıkarılmaktadır. Bu bağlamda satış performansı düşük olan ürünler için tedbirler alınmaktadır. (Fiyatta indirim yapma, kampanya düzenleme “iki alana bir adet bedava”, gibi) Ürünlerin satış performansı; model, varyant, bölge ve beden bazında izlenmelidir. Bu sayede bir ürünün hangi renginin daha fazla sattığı, hangi bedeninin satışının daha yavaş gerçekleştiği; bir ürünün hangi bölgelerde daha çok satıldığı hangi şehirlerde satılmadığı tespit edilir. Elde edilen verilere göre, belirli bir bölgede satış performansı düşük olan ürün, satışının daha fazla olduğu bölgelere kaydırılır.

5.5.2. Satış performansı yüksek olan ürünler için satış tahminlerinin çıkarılması

Satış performansı yüksek olan ve stok seviyesi sezon içindeki talebi karşılamayacak düzeyde olan ürünler tespit edilmelidir. Bu nedenle de satış performansı yüksek ürünler için sezon içinde gerçekleşecek toplam satış tahmini çıkarılmalıdır. Bu işlem ele alınan hazır giyim firmasında satış departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bayi ve mağazalardan sorumlu ekiplerin ortak çalışmaları ile bu tahminler yapılır.

RPT siparişlerin hazırlanıp, üreticilere geçilmesinde en kritik husus satış tahminlerinin doğru yapılmasıdır. Talebin çok üzerinde satış tahmini yapıldığı takdirde, ürünlerin stok düzeyleri yükselecektir. Keza RPT ürünler sezon ortasında üretildiği ve satışa sunulduğu için satış periyotları daha kısa olan ürünlerdir. Bu nedenle RPT ürünlerin stok kalma olasılığı sezon ürünlerine göre daha fazladır.

Talebin çok altında satış tahmini yapıldığı veya ürüne olacak talebin ön görülemeyip RPT siparişin geçilmediği ürünlerde ise satış kaybı olacaktır. Satış kayıpları (müşteriye kalmadı demek) hazır giyim firmaları için en büyük maliyettir.

Bu nedenlerle talep tahminlerinin yapılmasında teknoloji ve tecrübeden bir arada faydalanılmalıdır.

5.5.3. Satış tahmini üretim adedinin üzerinde olan modeller için RPT siparişlerin hazırlanması

Satış tahmini üretim adedinin üzerinde olan, dolayısıyla stok seviyesi sezon içindeki talebi karşılamayacak olan ürünler için RPT siparişler hazırlanır ve bu ürünlerin hangi tarihte depoda olması gerektiği belirlenir. Ele alınan hazır giyim firmasında, satış performansı ve talep tahminleri herhangi özel bir bilgisayar programı kullanılmadan sadece istatistikî verilere dayandırılan kişisel tahminlerle yapıldığı için ürünlerin depoda olması gereken tarih de çok net olarak belirlenememektedir.

5.5.4. RPT siparişlerin satış departmanı tarafından planlama ve üretim departmanına geçilmesi

RPT siparişler satış departmanınca beden bazında hazırlanıp planlama departmanına geçilmelidir. Ürün satış performanslarının beden bazında da izlenmesi bu aşama için önemlidir. Ürünlerin daha çok satan bedenlerine RPT siparişlerde ağırlık verilir. Bu sayede depoda kırılan bedenler de temin edilmiş olacaktır.

5.5.5. RPT sipariş adetlerinin üretici firmalara geçilip termin istenmesi

RPT siparişler üretim departmanı tarafından üretici firmaya e-mail veya faks yöntemi ile ön sipariş olarak geçilir. İstenen sipariş termini üretici firma tarafından onaylanır ise sipariş resmîyet kazanacaktır.

- ✓ Termin onaylanırsa RPT siparişin resmîyet kazanması

Üretici firma istenen termin tarihini onaylandığı takdirde sipariş resmîyet kazanır ve üretici firma tarafından imalata alınır. RPT siparişler için beden seti görme zorunluluğu söz konusu değildir. Üretici firma, modelde bir değişiklik veya renk ilavesi istenmiyorsa direkt olarak imalata girebilir.

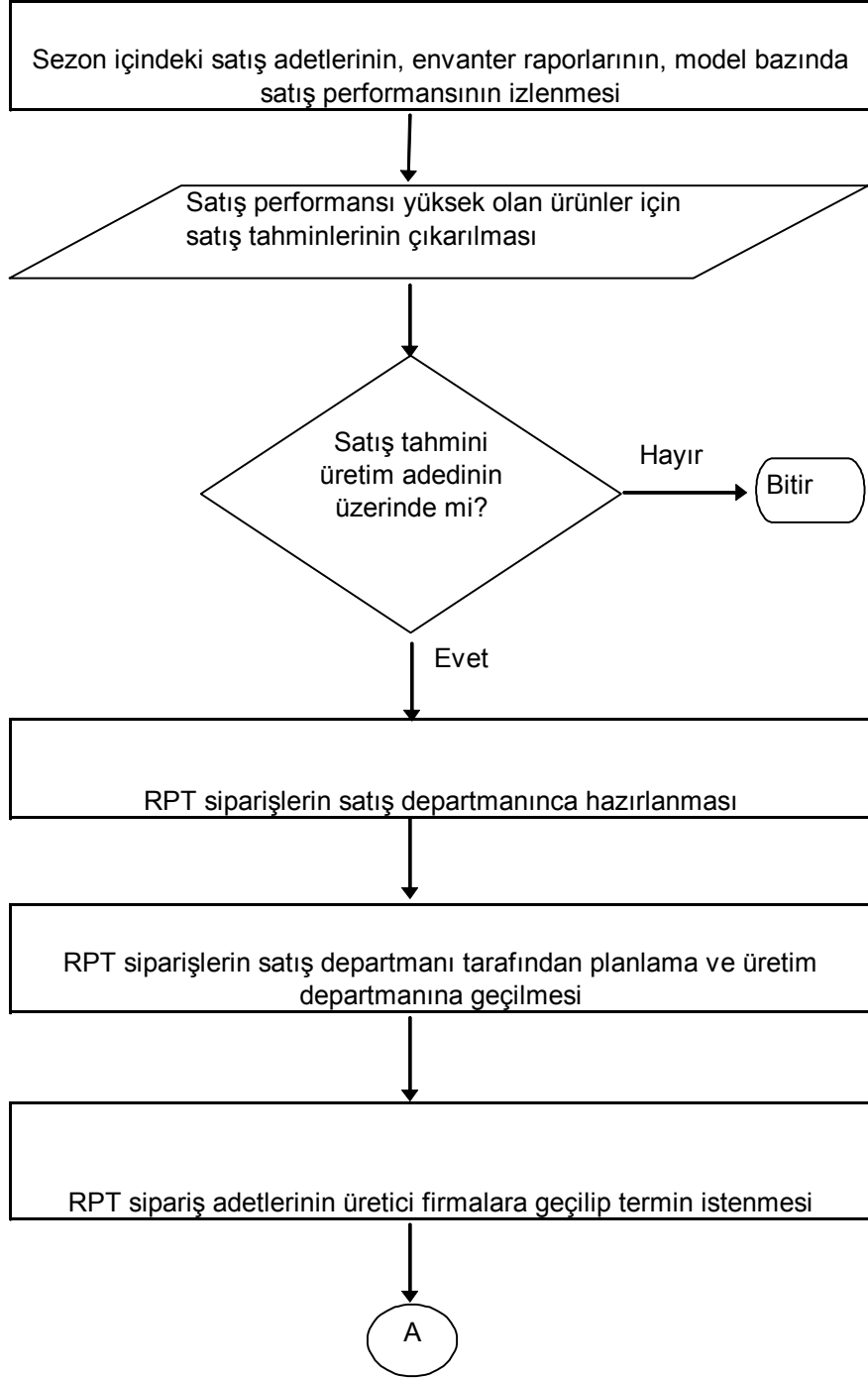
- ✓ Termin onaylanmazsa RPT siparişin iptal edilmesi

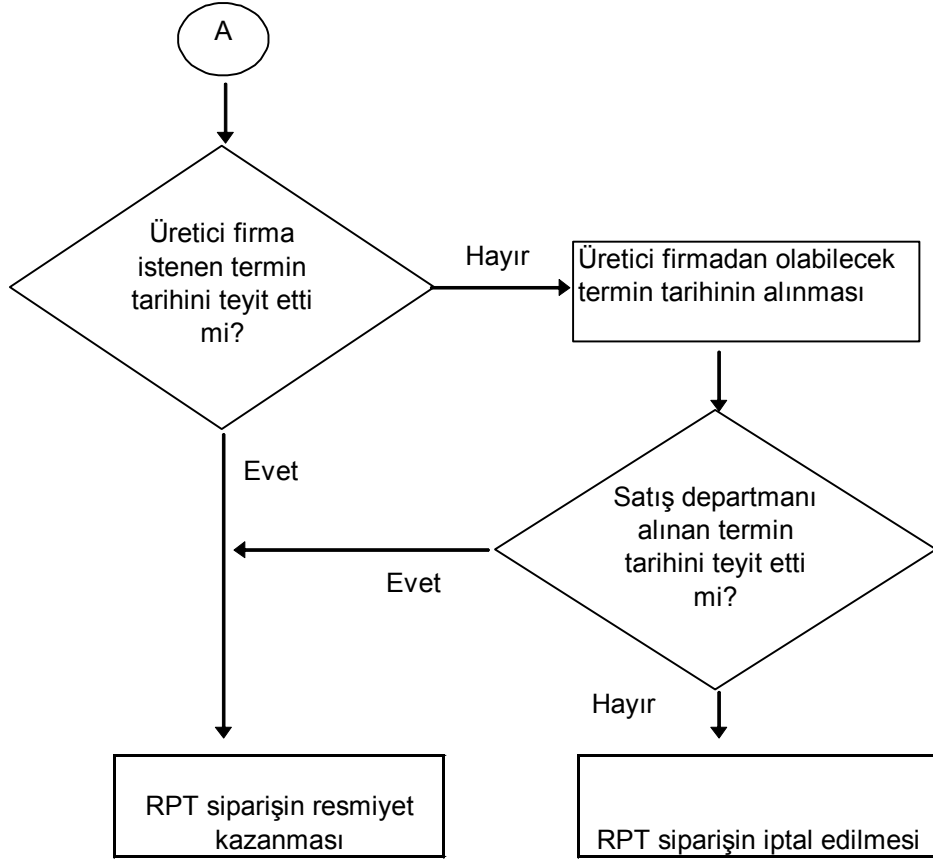
Üretici firma istenen termin tarihine uyamayacaksa, ürünleri sevk edebileceği tarihi hazır giyim firmasına bildirir. Bu tarih satış departmanınca onaylanırsa, sipariş resmiyet kazanır ve imalata alınır. Aksi takdirde sipariş iptal edilir.

Bir sezona ait RPT sipariş adetleri ile üretim sipariş adetleri sezon içinde ve sonunda mutlaka karşılaştırılmalıdır. Bir model için RPT sipariş adedi, üretim siparişine yakın veya üretim siparişinden fazla ise bu durum sezon başında model için talep tahminlerinin ne kadar yanlış yapıldığını gösterir. Bu durumda, bahsedilen modelin RPT siparişlerinin üretimi sürecinde mutlaka satış kayıpları olacak, müşteri talebi karşılanamamış olacaktır. Nitekim ele alınan firmada uygulanan, sadece alınan siparişlerden yola çıkarak üretim siparişlerinin hazırlanması anlayışında (garanti satış) bu tip satış kayıpları büyük miktarlara varmaktadır. Bir çok model için (özellikle pantolon ve basic modellerde) söz konusu olan üretim siparişinin çok üzerinde RPT üretimler bu durumun en somut göstergeleridir.

5.6. Bayi Ve Mağaza Stoklarının Kontrol Edilip, Depodan Günlük Sevkiyatların Yapılması

Hazır giyim firmasının ve beraber çalıştığı bayilerin teknolojik altyapılarına bağlı olarak bayi ve mağaza stokları belirli yöntemlerle, belirli aralıklarla kontrol edilip mağaza ve bayilere merkez depodan sevkiyatlar yapılmalıdır. Mağazalara sevkiyatlar stok durumuna göre günlük olarak yapılabilir. Bayilere sevkiyat ise, bayi sipariş vermediği sürece gerçekleştirilmemektedir.





Şekil 5.6. Ürün Satışlarının İncelenmesi, Rpt (Repeate) Siparişlerin Üretici Firmalara Geçilmesi Süreci

SONUÇLAR

Hazır giyim sektöründe tedarik zinciri; ürünün yaratılması fikrinin tasarımcının beyninde oluşması ile, son kullanıcının eline geçmesi ve ürünü kullanması arasındaki tüm süreçleri kapsamaktadır. Bu zincirin her halkasında müşteri memnuniyeti esastır. Tedarik zinciri yönetimi, zincirin tüm halkalarındaki müşterilere ürünleri doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru yerde temin edebilmeyi sağlayan, ürün ya da hizmetin üretilmesinde gerekli olan birimlerin etkin olarak entegre edilmesi ile, tüm sistem boyunca verimlilik ve etkinlik sağlayarak müşteri memnuniyeti gereksinimlerini yerine getirebilmektir.

Hazır giyim sektöründe tedarik zincir yönetiminde, tüm halkalar işbirliği içinde olmalı ve halkaların hedefi müşteri talebinin karşılanması olmalıdır. Her halka kendi stratejik hedeflerini başarmaya çalışır. Bu başarı, her bir operasyonel süreçte çıktının, müşteri isteklerini ne oranda karşıladığı ile ölçülür. Her bir halkanın müşteri memnuniyetine odaklanması, neticede son kullanıcının memnuniyetini sağlayacaktır.

Bu amaçla hazır giyim firmalarında da süreç yönetimine önem verilmeli, bir işletmede yer alan satın alma, satış, mali işler, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi fonksiyonlar, bu fonksiyonlar dahilindeki süreçler ve süreçlerin iş akışları incelenmeli ve katma değer yaratmayan, verimsiz faaliyetler tespit edilip elenmelidir.

Süreç yönetiminde, mevcut süreçler ve her bir süreç dahilindeki işler ve iş akışları tespit edilmelidir. Tüm süreçler tanımlanmalı; sürecin girdileri, çıktıları, müşterileri belirlenmelidir. Sürecin tanımlanması, operasyonel detayların görülmesinde yardımcı olacaktır. Süreçler yeterince açık ve doğru tanımlanabildiği takdirde, katma değersiz faaliyetler görülebilmektedir.

Yapılan bu çalışmada bir hazır giyim firmasının tedarik zinciri yönetimindeki tüm süreçler göz önüne alınmıştır. Bu süreçlerde, ele alınan firmanın güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. Zayıf ve yetersiz kalan bölümlere dikkat çekilmiş, süreçlerin

müşteri memnuniyetini arttırması için alınması gereken tedbirler ve yapılması gereken yatırımlardan bahsedilmiştir.

Süreç analizleri neticesinde, ele alınan hazır giyim firmasında müşteri memnuniyeti sağlayan ve rakiplerine göre avantajlı olduğu görülen alanlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Hazır giyim firmasının; koleksiyon, üretim, satın alma, satış ve pazarlama departmanlarının yetkilileri her yıl düzenlenen uluslar arası moda, hazır giyim, tekstil ve konfeksiyon fuarlarını ziyaret etmektedir. Bu sayede, sezonda söz konusu olacak trendlerden haberdar olmakta; gelecek sezonlarda tasarım, üretim ve satışını yapacakları ürünlerle ilgili öngörude bulunabilmektedirler. Ayrıca bu fuarlar sayesinde uluslar arası iplik, kumaş, ve aksesuar tedarikçilerinin sezonda pazarlayacakları ürünler hakkında bilgi alabilmekte, bu ürünlerden kartela veya numune siparişleri verebilmektedirler. Bu fuar ziyaretleri, hazır giyim firmasının hammadde hususunda araştırma geliştirmeye verdiği önemi göstermektedir.
- Ele alınan hazır giyim firmasının üretim ve satın alma ekipleri yurtiçinde sıkça üretici firma ziyaretleri yapmakta, üretici vizyonunu geliştirmektedir. Bu ziyaretlerde sürekli iyileşme anlayışı ile mevcut kaliteyi arttırabilecek, maliyetlerde iyileştirme sağlayabilecek firmalar değerlendirilmektedir. Bu üreticilerin bir kısmında koleksiyon çalıştırılmaktadır.
- Ele alınan hazır giyim firmasında koşulsuz müşteri (son kullanıcı) memnuniyeti her zaman ön planda tutulmakta ve buna uygun olarak davranılmaktadır. Müşteriden iade gelen üründe, mağaza sorumlusu tarafından, üründen kaynaklanan problem tespit edilirse, ürün koşulsuz olarak aynı ürünle değiştirilmektedir. Müşteri isterse hatalı ürünü aynı bedelde bir veya birkaç farklı ürünle de değiştirebilmektedir. Bu kural her mağaza, bayi ve satış noktasında uygulanmaktadır. Üründeki hatanın, kullanıcıdan kaynakladığı tespit edilse dahi kötü niyetli olmayan müşterinin ürünü muadili ile değiştirilmektedir.

Süreç analizleri neticesinde, ele alınan hazır giyim firmasında müşteri memnuniyeti yaratmayan ve rakiplerine göre dezavantajlı olduğu görülen alanlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Ele alınan hazır giyim firmasının teknolojik altyapısı; iş akışı, iç ve dış süreçleri için yetersiz kalmaktadır. Hazır giyim firması, tasarımdan mağazada satışa kadar aynı programı kullanabilmeli veya kullanılan programlar birbirine entegre edilebilmelidir. Bu amaçla tasarlanan ürünlerin ürün ağaçlarının, çizimlerinin, tanımlarının, teknik özelliklerinin girildiği yani modelin oluşturulduğu ortam ile; modelin sevkiyat, satış işlemlerinin gerçekleştirildiği bilgisayar ortamları birbirine entegre olabilmelidir. Model için üreticiye geçilen sipariş ile ürün ağacının aynı ortamda olması, ürün için gerekli malzemelerin hesaplanmasını gerçekleştirecek, malzeme ihtiyaç planlaması yapmak için gerekli olan zaman ve iş gücünü azaltacaktır. Ayrıca bugün için yapılamayan, üreticilere geçilen siparişlerin de sistemde yer alması, sipariş-satın alma analiz ve raporlamalarının da hazırlanmasını kolaylaştıracaktır. Bu da Excel programına ve bu programı iyi bilen insanlara olan ihtiyacı da azaltacaktır. Modellerin muhasebelerinin de aynı ortamda olması, maliyet-karlılık analizlerinin de yapılabilmesini kolaylaştıracaktır.

Ayrıca modellerin satış performansları da mevcut programla sağlıklı olarak izlenememektedir. Özellikle üretici firmanın kendi mağazalarında; modellerin hangi fiyattan satıldığı, ödeme şeklinin ne olduğu (nakit, kredi kartı, alışveriş kartı), satılan ürünün satın alma maliyeti, stokta bekleme süresi, karlılığı izlenebilir olmalıdır. Ayrıca her ürün için satın alma adedi, bayiye satış adedi, mağazalara sevk adedi, mağazada satış adedi, mağazalarda ve merkez depodaki stok adedi mutlaka izlenebilir olmalıdır. Dolayısıyla modellerin satış performansının; model, mağaza, varyant ve beden bazında takip edilebildiği teknolojik altyapı kurulmalıdır.

- Hazır giyim firmasının koleksiyon ve üretim alanında yetersiz kaldıkları hususlar söz konusudur. Hazır giyim firması; moda ve trendlerle ilgili uluslar arası fuarların önemli bir kısmında yer aldığı, bu alanlardaki gelişmeleri yeterli düzeyde takip ettiği halde; tekstil ve konfeksiyon alanındaki teknolojik gelişmelerden uzak kalmaktadır. Burada üretici firma değil, hazır giyim

firması olması sebep olarak gösterilse de, üretim yaptıran bir firmanın, tekstil ve konfeksiyon alanındaki teknolojik gelişmelerden uzak kalması düşünülemez. Bu amaçla özellikle üretim ve satın alma departmanları bu alandaki araştırma ve geliştirmelerine hız vermelidir.

Hazır giyim firmasının teknolojik altyapısındaki yetersizlik firma içinde harcanan iş gücünü çok fazla arttırmaktadır. Üretim ve koleksiyon hazırlıklarının yapılması, üretim ve koleksiyonun takibi, hammadde tedariklerinin yapılmasındaki teknolojik yetersizlik, bölüm çalışanlarının mesai saatlerinin büyük bölümünü işyerinde geçirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle üretim departmanı çalışanları yeteri kadar üretim takibini, ara ve son kontrolleri yapamamaktadır. Bu amaçla hem teknolojik altyapı iyileştirilerek çalışanlara firma ziyaretleri yapabilecekleri zaman tanınmalı ve özellikle de kalite kontrol için tecrübeli elemanlar istihdam edilmelidir.

Yurtdışında yaptırılan üretimler için ise koleksiyon ve üretim aşamalarında mutlaka ziyaretler yapılmalı, ürünler birebir, yüz yüze ifade edilmelidir. Aksi takdirde yurtdışındaki imalatçıların üretimlerine müdahale edilememektedir.

- Bir çok firmada olduğu gibi, hazır giyim firmasında da departmanlar arası bilgi akışı ve diyalog yetersiz kalmakta, iletişim çoğunlukla sanal ortamda gönderilen maillerle sağlanmaktadır. Sezonda söz konusu olacak trendlerin belirlenmesinde, koleksiyonda kullanılacak malzemelerin, hammaddelerin belirlenmesinde; üretim, planlama, satın alma, satış departmanlarının katkısı olmamaktadır. Bu nedenle koleksiyon ve koleksiyonda ele alınan temalar, ürünlerin satıcıları tarafından algılanamamakta; satın almacıların ve üretim çalışanlarının ürünlerin maliyetlerine müdahaleleri modeller tasarlandıktan, föyler oluşturulduktan sonra kısmen olabilmektedir.

Aynı iletişimsizlik modellerin termin tarihlerinin belirlenmesinde de söz konusudur. Terminler sadece üretim, satın alma, planlama ve satış departmanları tarafından belirlenmekte, vitrin, mağaza, mali işler departmanlarının katılımı çok yetersiz kalmaktadır.

- Hazır giyim firmasının tedarik zincirindeki süreçlerin analizi aşamasında, firmanın en büyük hatayı, pazarlama ve satış anlayışında yaptığı görülmüştür.

Hazır giyim firması Türkiye ve Dünyanın bir çok ülkesinde tanınır bir marka olmayı başardığı halde, son birkaç yıldaki sipariş ve satış aşamalarında izlediği prosedürler özellikle yurtiçindeki satış ve sevkiyatlarının rakiplerinin lehine değişmesine neden olmuştur. Firma öncelikle “garanti satış” anlayışını mutlaka değiştirmeli, üretim adetlerinin belirlenmesi aşamasında daha fazla sorumluluk ve risk almalıdır. Nitekim büyük ölçüde bayi ve mağazalarının sipariş adetlerinden yola çıkarak yaptıkları üretim, satış kayıplarına neden olmuştur. Hazır giyim firması, ürünler için aldıkları siparişlerin yanı sıra; sezondaki hedeflerini, stratejilerini, talep tahminlerini de göz önüne almalı üretim adetlerine bu verilere göre yön vermelidir. Hazır giyim firması yurt çapında 38 adet kendi mağazasına sahiptir ve satışlarının yaklaşık %50’sini kendi mağazalarında yapmaktadır. Mağazaların satış adetlerini ve ürün yokluğu nedeni ile satış kayıplarını daha iyi analiz etmeli, bayi siparişlerinden çok kendi bünyesinde sattığı ve satmayı hedeflediği ürün adet ve cirolarına göre üretim siparişlerini belirlemelidir.

- Ele alınan hazır giyim firmasında maliyetler ve satış fiyatları üzerine; satış, üretim, satın alma ve mali işler yetkililerinin katılımı ile çalışmalar yapılamamaktadır. Ürünlerin satış fiyatları büyük ölçüde satın alma maliyetlerine bağlı olarak belirlenmekte, ürünlerin satılabilir fiyatları ve karlılığını koruyabilmesi için olması gereken maliyeti hakkında yapılan çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Nitekim bazı modellerin maliyetlerinin, satılabilirliğin çok üzerinde olduğu ürünlerin üretimleri tamamlandıktan sonra fark edilmektedir.

Satılabilir olmayan ürünler, koleksiyon aşamasında mutlaka belirlenmelidir. Bu amaçla koleksiyonun firma içine sunumu detaylandırılmalı; modellerin maliyetleri, satış fiyatları bu aşamada yaklaşık olarak belirlenmelidir. Üretim, satın alma, satış, pazarlama yetkililerinin katılımı ile modellerin tek tek maliyet açısından üzerinden geçilmeli, satılabilir olmayan modeller bu aşamada elenmelidir.

Yukarıda bahsedilen düzenleme ve yatırımların yapılması ele alınan firmaya kısa ve uzun vadede önemli kazançlar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akın, E.**, 2001. Süreç Performansı Ölçümleme Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Brown, D.L. and Margaret, S.**, 1997. Redefining a Process in 14 Steps, *Quality Progress*, **30**, 83-87.
- Çınar, H.**, 2001. Pratik İthalat İhracat İşlemleri ve Dış Ticarete Finansman Teknikleri, ARC Eğitim Danışmanlık ve Organizasyon Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- Donovan, R.M.**, 2003. Supply Chain Management: Plan to Succeed, www.supplychainmarket.com
- Erkut, H.**, 1996. Proje Yönetimi Ders Notları, İ.T.Ü. Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
- Erkut, H.**, 1999. Süreçlerle Yönetim, Ufuklar Serisi, İstanbul
- Karpuzoğlu, E.**, 2002. “Ortak Akıl”ı Kullanalım! (3), *Üretim ve Süreçler*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Melan, E.H.**, 1993. Process Management: Methods For Improving Products and Services, McGraw-Hill Inc., New York.
- Pamir, G.**, 1997. Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Poirier, C.C.**, 1999. Advanced Supply Chain Management, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco.
- Ross, D.F.**, 1998. Competing Through Supply Chain Management, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Simichi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simichi-Levi, E.**, 2002. Designing and Managing The Supply Chain, McGraw-Hill Companies, New York.

EKLER

Ek A: Renk kartelası

Ek B: Koleksiyonlardaki model ve varyant adetlerinin sezonsal olarak analizi

Ek C: Bir ürünün koleksiyon aşamasındaki teknik föyü ve ölçü tablosu

Ek D: Gömlek maliyet föyü

Ek E: Katalog sayfası

Ek F: Mamul üreticisi firmalara geçilen sipariş föyü

Ek G: Bir ürünün üretim aşamasındaki teknik föyü ve ölçü tablosu

Ek H: Malzeme sipariş föyü

Ek I: Beden seti ölçüm föyü

Ek J: Son Kontrol ölçüm föyü



Ek B

	2001 ilkbahar - yaz		2002 ilkbahar - yaz		2003 ilkbahar - yaz	
	model	varyant	model	varyant	model	varyant
basix	169	614	150	579		
feminix	109	438	195	658		
minix	55	207	39	241		
toplam	333	1.259	384	1.478		

	2000/01 sonbahar - kış		2001/02 sonbahar - kış		2002/03 sonbahar - kış	
	model	varyant	model	varyant	model	varyant
basix	213	739	160	559	154	558
feminix	122	491	114	362	175	545
minix	48	164	41	121	32	90
toplam	383	1.394	315	1.042	361	1.193

MAVİ JEANS Üst Grup

GRUP: MINIX

SEZON: 2003 İLKBAHAR

01 Haziran 2002 Cumartesi

MODEL ADI

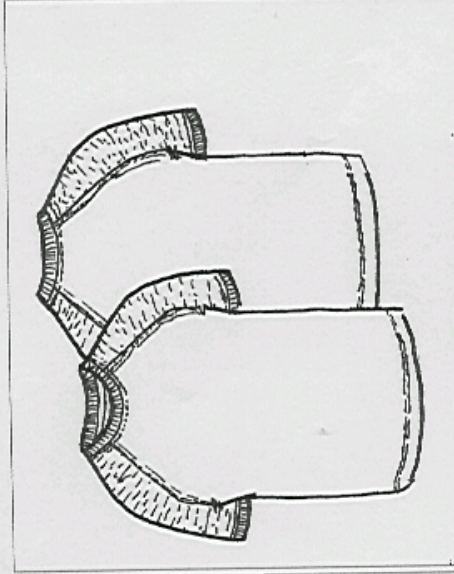
Traveller, baskılı boyamalı melanaj T-shirt

NOTLAR

ÜLKE	TÜRKİYE
ÜRETİCİ	RUBİ
KATALOG KODU	2340
NUMUNE KODU	739
KALIP KODU	1- ERKEK ÇOCUK
NUMUNE BEDENİ	28.03.2002
DÜZENLEME TARİHİ	07.05.2002
İLK NUMUNE TARİHİ	11.06.2002
ÇAĞALTMA TARİHİ	

Yaka ve kol ağız ribanası overlock takılıdır.
Yaka, kol evi ve kol ucunda iki adet tek iğne
reçme olacaktır.
İKİ DİKİŞ ARASI 0,3CM OLUP BEDEN
RENGİ OLARAK DEĞİŞMİŞTİR.

NAKIŞ+SÜS DİKİŞLERİN RENKLERİ BEDEN
RENGİ (TON IN TON) OLMALIDIR.



urun parçaları	cins	bitimistemi	karisim	iplikno	boyut/gramaj	yerlesimyeri	varyant1	varyant2	varyant3	varyant4	varyant5
BEDEN	SÜPREM	PARÇA BOYAMA	%100 PANK	301	160 gr/m2		GÜL KURUSU	HAVACI	FINDIK		
YAKA	RIBANA	PARÇA BOYAMA	%100 PANK	301	190-200 gr/m2		BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	
KOL AĞZI	RIBANA	PARÇA BOYAMA	%100 PANK	301	190-200 gr/m2		BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	
KOL	Melanaj Süprem	PARÇA BOYAMA	%100 PANK	301	160 gr/m2		BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	
İPLİK											
REÇME DİKİŞ											
ENSE TEMİZLİK BİYESİ	BALIKSIRTI										
ENSE ETİKET											
DIŞ ETİKET											
BEDEN ETİKETİ											
APLİKE											
YIKAMA TALİMATI											
							ÖN BEDEME	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	
							kol içi yan dikiş				

Ek D

SEZON: 2003 İ-Y ÜRETİM

ÜRETİCİ :	
MODEL NO :	
VARYANTLAR :	

FATURA NO :		FATURA TARİHİ :	
KUMAŞ CİNSİ :		KUMAŞ FİRMASI :	
TOPLAM SİPARİŞ ADEDİ :		KALAN SİPARİŞ ADEDİ :	

VERİLEN TOPLAM KUMAŞ METRAJİ (MT) :	
KULLANILAN KUMAŞ METRAJİ (MT) :	
ARTAN KUMAŞ METRAJİ (MT) :	

KUMAŞ BİRİM FİYATI (TL) :	
BİRİM SARFIYAT (MT) :	
ÜRÜN KUMAŞ MALİYETİ (TL) :	(KMF X BS)
TELA MALİYETİ (TL)	
YIKAMA TALİMATI ETİKETİ (TL) :	
ENSE ETİKETİ (TL) :	
DÜĞME - ÇİTÇİT ADEDİ :	
DÜĞME - ÇİTÇİT BİRİM MALİYETİ (TL) :	
DÜĞME - ÇİTÇİT TOPLAM MALİYETİ (TL) :	(ADET X B.M.)
BEDEN STICKERİ (TL) :	
UYARI KARTON ETİKET (varsa) (TL) :	
DİĞER AKSESUAR (varsa) (TL) :	
YIKAMA İRSALİYESİ TARİHİ :	
YIKAMA İRSALİYESİ TARİHİNDEKİ EURO KURU :	
YIKAMA MALİYETİ (0,25 EURO X EURO KURU) :	
İŞÇİLİK (TL) :	

ÜRÜN BİRİM FİYATI (TL) :	+ KDV
----------------------------	-------

1. KALİTE ADEDİ :	
2. KALİTE ADEDİ :	
TOPLAM ADET:	

NOTLAR:

174

unisex, dar kesim, düşük bel, düğmeli



Boy	Bel										
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	36	
30	+	+	+	+	+	+	+				
32	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
34		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
36							+	+	+	+	+

Ürün Kodu	Renk / Yıkama	Kumaş	Sezon
00 174 237	süpertaş radeo	GREW	2003 ilkbahar
00 174 236	normal	GREW	2003 ilkbahar
00 174 139	antrasit-taş	GREW	2003 ilkbahar
00 174 131	siyah siyah taş	ZİFTT	2003 ilkbahar
00 174 295	taş zımpara	ZİMPP	2003 ilkbahar
00 174 554	yeşil zımpara	ZİMPP	2003 ilkbahar
00 174 242	power	14.5oz. r/oe	2003 ilkbahar
00 174 244	taş	14.5oz. r/oe	2003 ilkbahar
00 174 461	ağartma zımpara	12.5oz. r/r	2003 ilkbahar
00 174 202	taş zımpara	GREW	2003 ilkbahar
00 174 305	power	GREW	2003 ilkbahar
00 174 306	taş	GREW	2003 ilkbahar
00 174 845	taş-taş	GREW GABARDIN	2003 ilkbahar
00 174 985	lacivert-normal	GREW GABARDIN	2003 ilkbahar

Ø 290

travelling baskılı t-shirt



2003 yaz

XS	S	M	L	XL	XXL
+	+	+	+	+	+

Ürün Kodu

06 290 700
06 290 759
06 290 800

Renk / Yıkama

çagla
havacı
bej

Kumaş

yıkamalı süprem
yıkamalı süprem
yıkamalı süprem

Ø 291

V yaka t-shirt



2003 yaz

XS	S	M	L	XL	XXL
+	+	+	+	+	+

Ürün Kodu

06 291 700
06 291 759
06 291 800

Renk / Yıkama

çagla
havacı
bej

Kumaş

yıkamalı süprem
yıkamalı süprem
yıkamalı süprem

Ek F

MOD	XXX	ÜRÜN KODU	AÇIKLAMA	NUMUNE KODU	SA EMRİ	TOPLAM	BEDENLER						TOPLAM SİPARİŞ	TERMIN
							XS	S	M	L	XL	XXL		
280	06280620	T-SHIRT BEYAZ BASKILI SÜPREM		2365	SA0104	1.615	130	240	405	470	255	115	1.615	30.04.2003
280	06280769	T-SHIRT BULUT BASKILI SÜPREM		2365	SA0104	1.900	150	285	475	550	305	135	1.900	30.04.2003
280	06280780	T-SHIRT LACİVERT BASKILI SÜPREM		2365	SA0104	1.715	135	260	430	495	275	120	1.715	30.04.2003
280	06280820	T-SHIRT TAŞ BASKILI SÜPREM		2365	SA0104	2.115	170	315	530	610	340	150	2.115	30.04.2003
281	06281620	T-SHIRT BEYAZ BASKILI SÜPREM		2364	SA0104	1.960	155	295	490	570	315	135	1.960	15.04.2003
281	06281749	T-SHIRT KOYU MAVİ BASKILI SÜPREM		2364	SA0104	1.860	150	280	465	540	295	130	1.860	15.04.2003
281	06281769	T-SHIRT BULUT BASKILI SÜPREM		2364	SA0104	2.290	185	345	570	665	365	160	2.290	15.04.2003
281	06281820	T-SHIRT TAŞ BASKILI SÜPREM		2364	SA0104	2.310	185	345	580	670	370	160	2.310	15.04.2003
482	06482620	T-SHIRT BEYAZ BASIC SÜPREM			SA0104	4.900	390	735	1.225	1.420	785	345	4.900	01.02.2003
482	06482670	T-SHIRT KIRMIZI BASIC SÜPREM			SA0104	3.080	245	460	770	895	495	215	3.080	01.02.2003
482	06482759	T-SHIRT HAVACI BASIC SÜPREM			SA0104	2.665	215	400	665	775	425	185	2.665	01.02.2003
482	06482770	T-SHIRT MAVİ MELANJ BASIC SÜPREM			SA0104	4.275	340	640	1.070	1.240	685	300	4.275	01.02.2003
482	06482780	T-SHIRT LACİVERT BASIC SÜPREM			SA0104	4.935	395	740	1.235	1.430	790	345	4.935	01.02.2003
482	06482820	T-SHIRT TAŞ BASIC SÜPREM			SA0104	5.405	435	810	1.350	1.565	865	380	5.405	01.02.2003
482	06482880	T-SHIRT GRİ MELANJ BASIC SÜPREM			SA0104	3.225	260	485	805	935	515	225	3.225	01.02.2003
482	06482900	T-SHIRT SİYAH BASIC SÜPREM			SA0104	5.030	400	755	1.260	1.460	805	350	5.030	01.02.2003
MOD				NUMUNE	SA EMRİ	TOPLAM	XS	S	M	L	XL	XXL	TOPLAM SİPARİŞ	TERMIN
385	16385620	T-SHIRT BEYAZ POLO YAKA YIKAMALI PIKE		1735	SA0104	950	190	305	285	170			950	28.02.2003
385	16385670	T-SHIRT KIRMIZI POLO YAKA YIKAMALI PIKE		1735	SA0104	930	185	300	280	165			930	28.02.2003
385	16385780	T-SHIRT LACİVERT POLO YAKA YIKAMALI PIKE		1735	SA0104	880	175	280	265	160			880	28.02.2003
386	16386620	T-SHIRT BEYAZ DENİZCI SÜPREM		2164	SA0104	450	90	145	135	80			450	30.04.2003
386	16386670	T-SHIRT KIRMIZI DENİZCI SÜPREM		2164	SA0104	490	100	155	145	90			490	30.04.2003
386	16386780	T-SHIRT LACİVERT DENİZCI SÜPREM		2164	SA0104	435	85	140	130	80			435	30.04.2003
BİESSECI				NUMUNE	SA EMRİ	TOPLAM	XS	S	M	L	XL	XXL	TOPLAM SİPARİŞ	TERMIN
MOD				NUMUNE	SA EMRİ	TOPLAM	XS	S	M	L	XL	XXL	TOPLAM SİPARİŞ	TERMIN
396	16396620	T-SHIRT BEYAZ BUZGÜLÜ SÜPREM		2363	SA0104	315	65	100	95	55			315	15.03.2003
396	16396769	T-SHIRT BULUT BUZGÜLÜ SÜPREM		2363	SA0104	285	55	95	85	50			285	15.03.2003
396	16396820	T-SHIRT TAŞ BUZGÜLÜ SÜPREM		2363	SA0104	320	65	100	95	60			320	15.03.2003
396	16396900	T-SHIRT SİYAH BUZGÜLÜ SÜPREM		2363	SA0104	320	65	100	95	60			320	15.03.2003
MOD				NUMUNE	SA EMRİ	TOPLAM	1	2	3	4			TOPLAM SİPARİŞ	TERMIN
524	86524620	T-SHIRT BEYAZ BASIC SÜPREM			SA0104	410	90	100	110	110			410	01.02.2003
524	86524640	T-SHIRT SARI BASIC SÜPREM			SA0104	235	55	55	60	65			235	01.02.2003
524	86524650	T-SHIRT TURUNCU BASIC SÜPREM			SA0104	295	70	75	80	80			295	01.02.2003
524	86524670	T-SHIRT KIRMIZI BASIC SÜPREM			SA0104	390	90	90	105	105			390	01.02.2003
524	86524769	T-SHIRT BULUT BASIC SÜPREM			SA0104	255	60	60	65	70			255	01.02.2003
524	86524760	T-SHIRT SAKS BASIC SÜPREM			SA0104	360	85	85	95	95			360	01.02.2003

56.600

56.600

TOPLAM

MAVİ JEANS Üst Grup**GRUP: MINIX****SEZON: 2003 İLKBAHAR-YAZ**

18 Kasım 2002 Pazartesi

MODEL ADI

Traveller, baskılı boyamalı melanaj T-shirt

NOTLAR**ÜLKE**

TÜRKİYE

ÜRETİCİ

RUBİ

KATALOG KODU

446

NUMUNE KODU

2340

KALIP KODU

739

NUMUNE BEDENİ

1- ERKEK ÇOCUK

DÜZENLEME TARİHİ

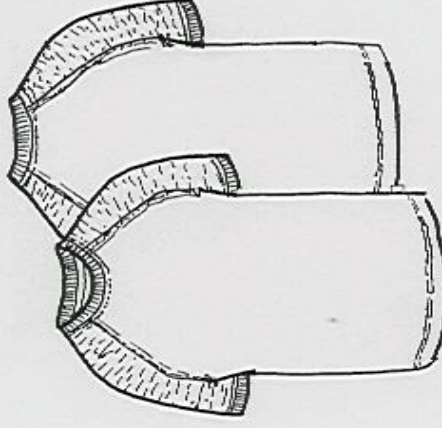
28.03.2002

İLK NUMUNE TARİHİ

07.05.2002

ÇAĞALTMA TARİHİ

11.06.2002



Yaka ve kol ağzı ribanası overlock takılıdır.
Yaka, kol evi ve kol ucunda iki adet tek iğne
reçme olacaktır.

İKİ DİKİŞ ARASI 0,3CM OLUP BEDEN RENGİ
OLACAKTIR..

ürünparçaları	çinsi	bitimislemi	karisim	iplikno	boyut/gramaj	yerlesimyeri	varyant1	varyant2	varyant3	varyant4	varyant5
BEDEN	SUPREM	PARÇA BOYAMA	%100 PAMUK	30/1	160 gr/m2	GÜL KURUSU HAVACI					
YAKA	RIBANA	PARÇA BOYAMA	%100 PAMUK	30/1	190-200 gr/m2	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ			
KOL AĞZI	RIBANA	PARÇA BOYAMA	%100 PAMUK	30/1	190-200 gr/m2	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ			
KOL	Melanaj Suprem	PARÇA BOYAMA	%100 PAMUK	30/1	160 gr/m2	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ			
İPLİK	PAMUK					sol iç yan dikiş					
YIKAMA TALİMATI	TRV-02	İKİ YANDAN KATLAM				ense iğnede	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ			
ENSE ETİKET	TRV-04	FLAG				SOL YAN DİKİŞE	BEDEN RENGİ	BEDEN RENGİ			
DİŞ ETİKET	XT80100					diğ etiketli, üzerine	BAKIR	BAKIR			
RİVET						ense etiketino					
INFO KART		BOYAMALI INFO KART									

Ek H

SEZON : 2003 İLKBAHAR

FİRMA :

ÜRETİCİ :

ALICI FİRMA:

SİPARİŞ NO :

SİPARİŞ TARİHİ :

TESLİM TARİHİ :

FİAT :

ÖDEME ŞEKLİ :

KUMAŞ KALİTESİ:

CİNSİ	DOKU	İÇERİK	GRAMAJ	EN

SİPARİŞ :

ÜRÜN KOD #	DESEN	RENK KOD #	RENK	MİKTAR-M
TOPLAM				0

TESTLER :

1)RENK HASLIĞI

*YIKAMA	*IŞIK	*TER

2)BOYUTSAL DEĞİŞİM (ÇEKMEZLİK)

FİRMA :

ADRES:

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kütahya’da doğdu. Orta öğrenimini Kütahya Ali Güral Anadolu Lisesinde, lise öğrenimini Eskişehir Fatih Fen Lisesinde tamamladı. 1995 yılında girmeye hak kazandığı İ.T.Ü. Tekstil Mühendisliği bölümünden 1999 yılında mezun oldu. 1999 yılında İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans programına başladı. 1999 yılında yönetici adayı olarak çalışmaya başladığı, çalışmada ele alınan Hazır Giyim Firmasının Üretim ve Satın Alma bölümünde halen çalışmaktadır. İngilizce bilmektedir.