

## **McKinsey: Hazırgiyim Sektöründeki Otomasyon Yakın Tedarikçi Ülkelerdeki Maliyetleri 2025'e Kadar Ciddi Oranda Azaltacak**

Uluslararası danışmanlık grubu McKinsey tarafından hazırlanan “Is Apparel Manufacturing Coming Home? Nearshoring, automation and sustainability – establishing a demand-focused apparel value chain” (**Hazırgiyim Üretimi Merkez Ülkelere mi Dönüyor? Yakından tedarik, otomasyon ve sürdürülebilirlik – talep odaklı hazırgiyim değer zinciri kurmak**) adlı raporda **Türk hazırgiyim sektöründen avantajlı-kazanan sektör olarak bahsedilmektedir.**

Söz konusu raporun özeti aşağıda yer almaktadır:

Yakından tedarik ve otomasyon kavramları hazırgiyim ve konfeksiyon sektörü için son dönemde son derece önemli iki kavram olarak ön plana çıkmaktadır. McKinsey tarafından yapılan güncel bir araştırmaya göre, şirketler ve tedarikçi ülkeler bu iki konuda hazırlıklı olsalar da, olmasalar da yakından tedarik ve otomasyon konularında cesur adım atmazlarsa yakın bir gelecekte ciddi sıkıntılarla karşılaşacaklar. Yakından tedarik ve otomasyon tedarikçi ülkelerin ve şirketlerin sadece bu kavramlardan biriyle yetinemeyecekleri ve her iki konuda da acilen adım atmaları gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır. Şirketler ve markalar gelecekte kazananlar tarafında olmak istiyorlarsa yakından tedarik ve otomasyon alanlarında bugünden yatırım yapmaya ve adım atmaya başlamalıdır.

İnternet kanalıyla satışlar ve ana pazarlardaki durgunluk nedeniyle küresel hazırgiyim sektöründe rekabet şimdiye kadar hiç olmadığı kadar sert ve tüketicilerin talepleri hiç olmadığı kadar öngörülemez bir hale geldi. Dahası şirketler trend belirleme konusunda da önceliğini ve liderliğini kaybetmiş durumda. Bugün, en sıcak trendler artık markaların pazarlama departmanları tarafından değil, tüketiciler ve bireysel tercihler tarafından belirleniyor. Karlılık baskıları ve fazla üretimin çevreye verdiği ekolojik zararlar sonucunda artık daha az montanlı siparişler ve talepler ile talebe göre üretim kavramı ön plana çıkmaktadır.

Bu faktörler ışığında pazara erişim hızı ve sezon trendlerini yakalayarak sezonu kaçırmama yetkinliği sektörde başarı için daha kritik öneme sahip hale gelmiştir. ABD'li sektör yöneticilerinin üçte ikisinin yanı sıra Uluslararası Alım Ofisleri yöneticilerinin % 80'i pazara erişim hızı ve sezon trendlerini yakalayıp sezonu kaçırmama yetkinliğini sektör için gerekli en önemli iki özellik olarak görmektedir. Sektörün konvansiyonel oyuncularının en büyük sorunu ise bu oyuncuların çoğunun klasik yavaş ticari süreçlerle, yine konvansiyonel tedarik

zinciri yapısıyla ve alım süreçleriyle uğraşarak daha hızlı yeni tip oyuncu rakiplerle başa çıkamamalarıdır.

Kitle pazarlara hitap eden hazır giyim markaları hızlanmazlar ve tüketici odaklı üretim modeline geçmezlerse önümüzdeki 10 yılı da kaybedecekler. Basiretli hazır giyim şirketleri ve markaları bu zorunlu dönüşümü hızlandırmak için 4 aşamalı bir strateji uygulamaktadır:

- Mevcut üretim ve tedarik süreçlerinin iyileştirilmesi
- Moda ve tedarik zincirinin tüm aşamalarında süreçlerin dijitalleşmesi
- Lojistiğin tekrar kurgulanarak hava-deniz taşımacılığı dengesinin iyi kurgulanması ve etkin depolama süreçlerinin kurulması
- Hazır giyim üretim modellerinde iyileştirmeye gidilmesi (Bu makalenin asıl konusu ve otomasyon, yakından tedarik ve sürdürülebilirlik gibi konuları içermektedir)

20 yıl kadar önce ABD'li ve Avrupalı markalar maliyet avantajları nedeniyle üretimlerini mümkün mertebe Asya'ya taşıırken günümüzde sektör bir yol ayrımına gelmiştir: Üretimde ve tedarikte hız, maliyet avantajından daha önemli bir konuma yükselmiş olup çevresel konulara asgari uyumun yerini de entegre sürdürülebilirlik stratejisi almıştır. Geçmişte ucuz tedarik yapılan Asya ülkelerinde de üretim ve işçilik maliyetlerinin yükselmeye başlaması markaları, alım ofislerini ve perakendecileri üretim ve tedarik modellerini yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Bu noktada yakından tedarik ve otomasyona dayalı üretim kavramları sürdürülebilirliği artırmanın en iyi yolu olarak öne çıkmakta ve sektördeki döngüsel ekonomiyi de desteklemektedir.

**Otomasyon teknolojilerini en hızlı benimseyip uygulayan marka ve tedarikçiler yarının kazananları olacaktır.**

Birçok hazır giyim şirketi ve markasının tedarik süreçleri uzun, üretim süreçleri emek yoğun ve lineer. Ne yapabilirler? Cevap bu şirketlerin cesur ama disiplinli ve dengeli adımlar atarak yakından tedarik, otomasyon ve sürdürülebilirlik alanlarında acilen yatırımlar yapmaları. Daha hızlı moda ve sezonu yakalayabilme tüketicilere cazibe sunabilmek ve başarılı olabilmek için sektörde gerekli iki özellik. Şirketler ancak klasik tedarik dayalı odak noktalarını tüketici ve talep odaklı perspektife çevirebilirlerse başarılı olacaklar. Geçmişin ucuz işçiliğe dayanan tedarik merkezlerinde de artan maliyetler markaların ve alım gruplarını sıkıştırırken, Avrupa ve ABD pazarları için iki çözüm yakından tedarik ve otomasyona dayalı üretim olarak öne çıkmaktadır.

Uzakdoğu Asya'da üretim eskisi gibi verimli değildir. Özellikle Çin'de işçilik maliyetleri son yıllarda hızla artmış durumda. Örneğin 2005 yılında Çin'deki ortalama işçi maliyetleri ABD'nin onda biri düzeyindeyken, bugün ise ABD'nin üçte biri seviyesine yükselmiş bulunmaktadır.

Günümüzde **artık sadece üretim ve işçilik maliyetine dayanan üretim ve tedarik modeli geçerli olmayıp yakın ülkelerden tedarik modeli daha mantıklı olmaktadır.** ABD’li bir marka için jeans tedarikini Bangladeş veya Çin yerine Meksika’dan yapmak daha mantıklı olmak üzeredir. **Avrupa içinse Bangladeş’ten jeans tedariki hala daha ucuza gelse de Çin’den yapılan tedarik yerine yakından tedarik ile jeans’i Türkiye’den tedarik etmek daha ekonomik ve mantıklı olmaktadır.** Diğer yandan, üretimi direk Almanya veya ABD’ye getirmek aynı maliyeti sağlamamaktadır nitekim bu merkez ülkelerde işçilik maliyetleri çok yüksektir.

Bu durumda Avrupa için yakından tedarik yapacağı Türkiye, işçilik ve üretim maliyetleri avantajını kaybeden Asya ile işçilik maliyetlerinin sektöre göre çok yüksek olduğu Batı Avrupa ülkeleri için ideal bir tedarik seçeneği olarak öne çıkmaktadır.

Yakın gelecekte markaların ve alım ofislerinin üretim ve tedarik kararlarının iki kritere dayanması gerekir: yakından tedarikte maliyetin ne kadar düştüğü ve tedarik süresinin diğer alternatiflere göre ne oranda kısaldığı. Marka veya firma ne kadar kısa zamanda yeni ürünleri mağazalarına ve raflara indirebilirse, o kadar fazla yeni ürün ve trendi müşterilerine sunabilecektir yani yakından tedarik ile kazanılan zaman ve hız avantajı tüketiciye daha çok trend sunabilmek için de anahtar olacaktır. Bu hız ve çabukluk sayesinde marka da depo ve envanter maliyetini de azaltmış olacaktır.

Yakından tedarik ekonomisi modelinde tabii ki sorunlar ve zorluklar da bulunmaktadır. Yakından tedarik yapabilecek ülkelerin çoğunda hammadde, kumaş ve diğer girdiler açısından başta Çin olmak üzere Asya ülkelerine bağımlılık mevcuttur. Ancak hammadde ve girdi tedarik sorununu çözmüş ve tam hızla, anahtar teslim ve esnek hizmet verebilen yakından tedarik ülkeleri gelecekte başarılı olacaktır. **Bu noktada Türkiye diğer yakından tedarik ülkelere göre daha avantajlı görünmektedir.**

Avrupa pazarı için halen Bangladeş’ten tedarik cazip görünse de, örneğin Avrupa’nın en önemli yakından tedarik ülkesi **Türkiye’de yapılacak olan dijitalleşme ve otomasyon yatırımlarıyla önümüzdeki dönemde aradaki marj kapanabilecek ve Türkiye’den tedarik maliyet olarak da avantajlı ve cazip hale gelebilecektir.** Diğer yandan, Bangladeş’teki üretimi otomasyon yatırımlarıyla bile Almanya’ya taşımak işçilik maliyetleri nedeniyle cazip değildir. Ancak çok yüksek cirolar ve çok üst düzey otomasyon ile iyimser bir senaryo ile Almanya’da hazır giyim üretimi yakın gelecekte maliyet anlamında Bangladeş’le rekabet edebilir.

Yakından tedarik yapılan ülkelerde üretim ve işçilik maliyetleri hala Çin’den fazla olsa bile aradaki uçurum azalmış durumdadır. 2005 yılında

Türkiye'deki ortalama işçilik maliyetleri Çin'deki ortalama işçilik maliyetlerinin 5 katıyken, 2017 yılında bu oran 1 / 1,7'ye gerilemiş bulunmaktadır.

McKinsey Araştırma Şirketi ile Sourcing Journal Dergisinin Eylül ayında yaptığı ortak araştırmaya göre sektör uzmanları ve dergi okuyucularının **% 79'u yakından tedarik ülkelerinin 2025 yılına gelindiğinde sektörde daha avantajlı konuma geleceğine inanmaktadır.** Ankete katılanların % 30'u 2025 yılında Kuzey Amerika pazarı için ABD'nin en çok karlı çıkacak tedarikçi olacağını söylerken, % 20'si Meksika ve %7'si Haiti ve Guatemala demektedir.

Avrupa pazarı içinse **ankete katılanların % 29'u 2025 yılına gelindiğinde en çok avantajlı yakından tedarik ülkesinin Türkiye olacağını** belirtirken, % 10'u Fas, % 7'si İngiltere cevabını vermektedir.

Aynı ankete cevap verenlerin % 82'si toplam tedarik hacimlerinin en az % 10'unu 2025 yılına kadar yakından tedarik ülkelerine taşıyacaklarını belirtmektedir.

Raporda son olarak sektörde hedeflenen otomasyon sağlanırsa üretimde işçilik sürelerinin % 40 ile % 70 azalmasının beklendiği, örneğin bir çift jeans için ortalama 36 dakika işçilik gerekirken otomasyon ile bu sürenin ortalama 20 dakikaya inebileceği, iyimser bir senaryoyle ise bu sürenin 11 dakikaya kadar inebileceği belirtilmektedir.

Kaynak: McKinsey Apparel, Fashion & Luxury Group, Ekim 2018.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>