

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ
GLOBAL MARKALARIN REKABET AVANTAJLARI:
İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

YILMAZ KAVUŞ

İstanbul, 2010

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ
GLOBAL MARKALARIN REKABET AVANTAJLARI:
İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

YILMAZ KAVUŞ

Danışman: DOÇ.DR. REFİKA BAKOĞLU DELİORMAN

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi YILMAZ KAVUŞ'un HAZIR GIYIM PERAKENDE
SEKTÖRÜNDEKİ GLOBAL MARKALARIN REKABET AVANTAJLARI: İÇERİK ANALİZİ
ÇALIŞMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.02.2010 tarih ve
2010-2/2 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 02.04.2010
- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. REFİKA BAKOĞLU DELİORMAN
- 2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SERDAR PİRTİNİ
- 3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. MEHMET MELEMEN



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Yılmaz Kavuş
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı	: Doç.Dr. Refika Bakoğlu Deliorman
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Nisan 2010
Anahtar Kelimeler	: Hazır Giyim Perakende Sektörü, Global Markalar, Rekabet Avantajları

ÖZET

HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ GLOBAL MARKALARIN REKABET AVANTAJLARI: İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI

Globalleşme süreci özellikle 1990'lı yıllardan itibaren iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi, maliyetlerin azalması ve finans alanında meydana gelen gelişmelerle birlikte hızlanmıştır. Bu süreç uluslararası doğrudan ve dolaylı yatırımların önünü açmış ve global işletme, global marka, global rekabet kavramları ortaya çıkmıştır. Globalleşmeyle birlikte iş dünyasını en çok etkileyen faktörlerden biri artan rekabet ortamıdır. Bu ortamda başarılı olmak isteyen kuruluşların global düzene ayak uydurması, ayakta kalmak için uluslar arası pazarlara açılması zorunlu hale gelmiştir. Bu çalışmada, hazır giyim perakende sektöründeki global markaların rekabet avantajları analiz edilerek, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için hangi faktörlerde başarı kazanıp rekabet avantajı sağlamak gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Uygulama kısmında Brand Momentum Index 2009 verilerine göre, sektörde marka değeri yüksek 10 global markanın web sayfaları içerik analizi yöntemi ile incelenmiş ve bu markaların rekabet avantajlarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılarak bu avantajların web sayfalarında nasıl ön plana çıkarıldığı araştırılmıştır. Buna göre rekabet faktörlerinin, markaların pazarlarda kendilerini konumlandırmalarına ve hedef müşteri segmentlerine göre, rekabet avantajı sağlamaları açısından, değişim gösterdiği görülmüştür. Ulusal markaların global markalarla rekabet edebilmeleri için çalışmada belirtilen faktörlerde kendi pazar konumlandırmalarına göre başarılı olmaları gerekmektedir. Bu faktörlerle ilgili çalışmalar yapılırken global markaların daha önce geçirdikleri süreçler iyi incelenmeli, bir taraftan da global rekabetin şartlarında oluşabilecek değişimler takip edilmelidir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Yılmaz Kavuş
Field : Administration
Programme : International Administration
Supervisor : Assistant Professor Refika Bakoğlu Deliorman
Degree Awarded and Date : Master – April 2010
Keywords : Apparel Industry, Global Brands, Competitive Advantages

ABSTRACT

THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE GLOBAL BRANDS IN APPAREL INDUSTRY: CONTENT ANALYSIS

The globalisation process has been faster along with 1990 years by the development of the communication and transportation technologies, decreasing the costs and new financial developments. This process had affected direct and indirect international investment. Global enterprise, global brand and global competition concepts had accrued during this process. One of the most effecting factors of business environment is competition together with globalisation process. It is obvious that an enterprise which wants to be successful and alive in the present conditions, has to be accommodate to the global conditions and actualize overseas investments. In this study, it has been tried to introduce which competition advantages are important for a brand to compete national and international markets by analyzing the competitive advantages of the global brands in apparel industry. In the application part of the study, the web pages of the most valuable 10 global brands in apparel sector according to Brand Momentum Index 2009 had been analyzed by content analysis method to determine how the competitive advantages of the brands were displayed on the web pages. According to research, it was seen that the competitive advantage factors were different for the brands which had different market positioning and target customer segmentation. It is necessary to be successful about the factors in the study to be able to compete with global brands. Global brands' executed processes should be investigated carefully while it has being studied about the factors. It is necessary to follow the changes of the global competition conditions.

ÖNSÖZ

Globalleşme süreci özellikle 1990'lı yıllardan itibaren iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi, maliyetlerin azalması ve finans alanında meydana gelen gelişmelerle birlikte hızlanmıştır. Bu süreç başlıca 3 alanda etkilerini göstermiştir. Bunlar ekonomik, politik ve kültürel açılarından yaşanan değişim ve gelişimlerdir. Politik açıdan uluslar arası oluşturulan birliklerin arttığı, kültürel açıdan ise dünyada, özellikle her kıta içinde kültürel homojenleşmeye doğru gidildiği görülmektedir. Ekonomik açıdan bakıldığında ise dünyada 70'li yılların ortasında yaşanan ekonomik darboğazın ardından sermayenin serbest dolaşımının sağlanması, istenilen ülkede üretim ve pazarlama yapılabilmesi olanakları ile birlikte iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerin uluslararası doğrudan ve dolaylı yatırımların önünü açtığı ve global işletme, global marka ve global rekabet kavramlarının doğmasına neden olduğu görülmektedir. Globalleşme süreciyle birlikte başarılı olmak, gelecekte var olmak isteyen kuruluşların global düzene ayak uydurması zorunlu hale gelmiştir. Artık başarılı olmak ve ayakta kalmak için sadece kendi ulusal pazarında rekabet etmek yetmemektedir. Bu çalışmada, hazır giyim perakende sektöründeki global markaların rekabet avantajları analiz edilerek, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için hangi faktörlerde başarı kazanıp rekabet avantajı sağlamak gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Doç.Dr. Refika Bakoğlu Deliorman'a ve desteğini esirgemeyen eşim Görkem'e çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, 2010

Yılmaz KAVUŞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ	III
KISALTMALAR	IV
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMLAR	4
2.1 Global Markalar.....	4
2.1.1 Global Marka Kavramı.....	4
2.1.2 Global Markaların Gelişimi.....	4
2.2 Global Rekabet.....	10
2.2.1 Rekabet Kavramı.....	10
2.2.2 Rekabet Şartlarını Etkileyen Dinamikler.....	10
2.2.3 Hazır Giyim Sektöründe Global Rekabeti Etkileyen Anlaşmalar.....	12
3. HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ GLOBAL MARKALARIN REKABET AVANTAJLARI	16
3.1 Üretim Kalitesi.....	17
3.2 Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği.....	18
3.3 Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon.....	20
3.4 Hız.....	22
3.5 Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti.....	23
3.6 Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk.....	25
3.7 Marka Gücü.....	26
3.8 Sunum Kalitesi.....	28
3.9 Maliyet Avantajı.....	29
3.10 Uygun Fiyat.....	29
3.11 İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi.....	31
3.12 Pazarda Yer Edinme Politikası.....	32
3.13 Büyüklük ve Finansal Güç.....	33
3.14 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası.....	35
4. İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI	37
4.1 Çalışmanın Amacı.....	37
4.2 Çalışmanın Kapsamı ve Örnekleme.....	37
4.3 Çalışmanın Kısıtları.....	38
4.4 Çalışmanın Metodolojisi.....	39
4.5 İçerik Analizi Aşamaları.....	39

	Sayfa No.
4.6 Araştırmanın Bulguları.....	39
5. SONUÇ	44
EKLER	46
KAYNAKÇA	66

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Marka Mağaza Adedi.....	34
Tablo 2: Marka Değeri.....	38
Tablo 3: Web Sayfası İçerik Analizi Özet Bulguları.....	40

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Yıllara Göre Pazar ve Mağaza Sayıları.....	7

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
ATC	Agreement on Textiles and Clothing - Tekstil ve Giyim Anlaşması
çev.	Çeviren
ÇUŞ	Çok Uluslu Şirket
drl.	Derleyen
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade - Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması
GBA	Gümrük Birliği Anlaşması
H&M	Hennes & Mauritz
İ.İ.B.F.	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MFA	Multifibre Arrangement - Çok Elyaflılar Düzenlemesi
MÜ	Marmara Üniversitesi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
s.	Sayfa
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
UNDP	United Nations Development Programme - Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
yy.	Yüzyıl

1. GİRİŞ

Globalleşme süreci, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi, maliyetlerin azalması ve finans alanında meydana gelen gelişmelerle birlikte hızlanmıştır. Ulaşım ve iletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler maliyetleri düşürmüştür; hızlı ve güvenli ulaşım araçları uzağı yakın ederken, bilgisayar ve internet teknolojisi bilginin ve paranın dünyanın en uzak köşelerine anında ulaşabilmesine olanak sağlamıştır. Çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ) maliyet avantajından yararlanmak için üretim süreçlerini parçalara ayırarak her bir aşamayı koşulların en uygun olduğu ülkelere taşımaları da globalleşme sürecinin gelişmesini etkileyen bir diğer önemli faktördür. İnternet teknolojisinin sunduğu imkânlarla tasarruflarını dünyanın çeşitli ülkelerinin önerdiği alternatif yatırım araçlarında değerlendirmek isteyen, birbirlerinden habersiz binlerce tasarruf sahibinden oluşan elektronik sürüyle birlikte milyarlarca dolar adeta ışık hızıyla dünyanın bir köşesinden diğerine akmaktadır. Bu gelişmeler, dünyanın, sınırlardan arınmış küçük bir köye dönüştüğü bir sürece girdiğini göstermektedir¹.

Ülkeler arasındaki sınırların aşınması, duvarların yıkılması, akışkanlığın artması, karşılıklı etkileşimin çok boyutlu bir düzlemde ilerlemesi gibi özellikleriyle birlikte, globalleşmenin ekonomik, politik ve kültürel globalleşme olmak üzere üç önemli boyutu vardır. Ekonomik globalleşme dünyanın iktisadi yönden bütünleşmiş hale gelmesini, ülke ekonomilerini birbirinden ayıran gümrük duvarları, tarifeler, kotalar ve sermaye kısıtlamaları gibi engellerin aşınmasıyla malların, hizmetlerin, işgücünün ve sermayenin ülkeler arasında daha hızlı ve daha rahat dolaşabilir hale gelmesini, uluslararası direkt yatırımların yapılmasını ifade etmektedir. Globalleşmenin iktisadi düzeyde öne çıkardığı sistem, rekabet ve serbest mübadeleye dayalı piyasa ekonomisidir. Politik globalleşme uluslararası birlikteliklerin, örgütlenmelerin oluşumu, soğuk savaş sonrası dünyada ülkelerin çoğunluğunun çoğulcu demokrasi, siyasi özgürlükler ve insan haklarına dayalı siyasi rejimlere doğru yönelmeleri, bu sürece direnen ülkelerin uluslararası toplum gözünde itibar kaybetmesi ve yalnızlaşması sürecidir. Kültürel globalleşme, kültürel açıdan halkların kaynaşması, kültürlerin birbiri

¹ Mustafa Acar, "Küreselleşme mi, Küreselleştirme mi?", **Piyasa**, Cilt.3, Sayı.12 (Güz 2004), s.4.

içine girmesi, hem fiziksel, hem de enformatik ve sanal anlamda ülkeler arasındaki duvarlar yıkılırken birbiriyle teması hızlanan kültürler arasındaki etkileşim sürecidir. Bu süreç giyim kuşamdan yemek kültürüne, eğlence biçiminden sanatsal etkinliklere kadar birçok unsuru içine alır².

İşletmelerin ülke sınırları dışındaki faaliyetleri, uluslararası yatırımlar, uluslararası ticaret, sürekli yeni ürün geliştirme, yeni kaynak bulma ihtiyaçları, global pazarlama, örgüt yapılarında değişim, kapitalizmin fonksiyonlarında değişim, entegre olmuş uluslararası piyasalar, yeni gelişen ekonomik yapılanmalar, uluslararası işletmelerin belirleyiciliği, uyum sağlama kapasitesi, sert rekabet, esneklik, dünya çapında sosyal ilişkilerin güçlenmesi, birbirinden uzak yerel birimlerin birbirlerinden etkilenir hale gelmesi, yerel ve hatta kişisel sosyal tecrübelerin geçişkenliği, kültürlerin geçişkenliği, bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi globalleşme sürecinin ürünüdür³.

Globalleşme sürecinin etkisi ülkemizde de dünyadaki gelişmesine paralel olarak artmış olup 1996'da imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması (GBA) ile ivme kazanmıştır. GBA ile başlayan yeni dönemde birçok yabancı firma ülkemizde doğrudan yatırımlar yapmış; birçok global marka pazarımızda yer bulmuştur. Hazır giyim perakende sektöründe de global markaların 90'lı yıllardan itibaren distribütörlüklerle girdikleri Türkiye Pazarına, GBA'dan itibaren daha çok kendi marka mağazaları ile özellikle büyük şehirlerde girdikleri görülmektedir. Günümüzde, sektörde dünyadaki rekabet şartlarının Türkiye'de de, özellikle büyük şehirlerde, geçerli olduğu söylenebilir. Bu durum sektördeki Türk firmaları ürün, fiyat, insan kaynağı, müşteri hizmetleri, mağaza lokasyon seçimi, operasyonel uygulamalar, satınalma, lojistik ve pazarlama faaliyetleri gibi birçok açıdan etkilemektedir.

Günümüz iş dünyasını en çok etkileyen faktörlerden biri artan globalleşme ve rekabet ortamıdır. Globalleşme sürecinin, başarılı olmak, gelecekte var olmak isteyen kuruluşların global düzene ayak uydurmasını zorunlu hale getirdiği açıktır. Birçok firma başarılı olmak ve ayakta kalmak için sadece kendi ulusal pazarında rekabet etmenin

² Acar, s.2.

³ Peter Leisink, **Globalization and Labour Relations**, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 1999, s.2.

yetmediğini anlamıştır⁴. Türk hazır giyim perakende firmalarının mevcut şartlarda gelecekte var olabilmek için yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda global firmalarla rekabet edebilmeleri gerekmektedir. Global pazarlarda rekabet edebilmek için öncelikle sektördeki rekabet faktörlerini ve global rakiplerin rekabet avantajlarını bilmek; bu faktörlerde rekabet avantajı için başarı kazanmak gerekmektedir. Bu çalışmada, sektördeki global markaların rekabet avantajları analiz edilerek, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için hangi faktörlerde başarı kazanıp rekabet avantajı sağlamak gerektiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Türkiye Pazarı'ndaki mevcut global markaların konumunu güçlendirmeye çalıştığı, yeni global markaların gelmeye devam ettiği, buna karşın yerli markaların uluslararası pazarlarda girişimlerde bulunduğu bu dönem sektördeki ulusal markalar için çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde global marka ve global rekabet kavramları incelenerek markalar ve rekabetle ilgili yaşanan gelişmeler ortaya konulmuştur. İkinci bölümde sektördeki global markaların rekabet avantajları incelenerek tezin teorik altyapısı oluşturulmuştur. Son bölümde ise Brand Momentum Index 2009 verilerine göre, sektörde marka değeri yüksek global markaların web sayfaları içerik analizi yöntemi ile incelenmiş ve bu markaların rekabet avantajlarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılarak bu avantajların web sayfalarında nasıl ön plana çıkarıldığı araştırılmıştır.

⁴ İrem Eren Erdoğan, "Türk Markalarının Uluslararası Pazarlarda Yönetimi", [Elektronik Versiyon] *Leaders*, 2006, 6, (9 Aralık 2009), s.45.

2. KAVRAMLAR

Bu bölümde global marka kavramı, global markaların gelişimi, rekabet kavramı, rekabetin globalleşmesi, globalleşme süreciyle birlikte global rekabetin değişimi ve gelişimi aktarılacaktır. Bölümün amacı, tez konusu ile ilgili kavramlar ve yaşanan gelişmeler hakkında genel bilgiler verilerek tezin teorik altyapısına basamak oluşturmaktır.

2.1 GLOBAL MARKALAR

2.1.1 Global Marka Kavramı

1990'ların ortalarına kadar, bir ülke sınırlarını aşan operasyonlara veya firmalara, uluslararası veya çokuluslu denilmiştir. Ancak, gelişen iletişim ve ulaştırma imkânlarıyla birlikte dünya ticaretinin serbestleşmesine yönelik atılan adımlar bu operasyonları veya firmaları bir iki ülke arasında cereyan eden ilişkiler ağı olmaktan çıkarıp, gerçek anlamda sınırların anlamını yitirdiği, tüm dünya çapında gelişen olaylar zincirinin bir parçası haline getirmiştir. Artık iş süreçleri, ulus sınırlarından bağımsız tasarlanmakta ve global ölçekte icra edilmektedir⁵. Diğer yandan globalleşme sürecinin hızlanması dünya üzerindeki tercihlerin giderek daha çok birbirine benzer hale gelmesine sebep olmuştur. Bu durum da yerel talepleri etkilemiş ve ulusal farkların azaldığı bir global pazar yapısına gidişi hızlandırmıştır⁶. Pazarlama faaliyetlerini, ya da pazarlarda konumlanma stratejilerini bu global pazar yapısını hedef pazar olarak gözeterek şekillendiren markalar ise global marka kimliği kazanmıştır.

2.1.2 Global Markaların Gelişimi

1860'tan 1950'ye kadar olan dönem hazır giyim endüstrisinin ilk safhası olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde en öncelikli konu artan hazır giyim talebini karşılayabilmek için yüksek miktarlarda üretimi gerçekleştirebilmek olmuştur. Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ilk hazır giyim fabrikaları bu dönemde

⁵ Abdurrahman Baş, "Türk Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Analizi ve Global Pazarlama Stratejileri Önerisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2005), s.1.

⁶ Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", **Harvard Business Review**, Vol.61 (May-June 1983), s.92.

kurulmuştur. Dönemin sonlarında ulusal sınırların dışında edinilen pazarlarla birlikte firmaların hedef müşterilerine uzaklığı artmıştır. Bu nedenle moda ürünlerin markalaşması firmalar için hayati önem kazanmış ve çoğu firma ürünlerinin üzerinde logo ve bandroller uygulamaya başlamıştır. Henri Lacoste, 1933'te Lacoste Markası için bugün hala kullanılan timsah işlemlerini kullanarak, ürünler üzerinde markanın görselliğini sağlamak için sembol kullanan ilk modacı olmuştur⁷.

1950 ve 1975 yılları arası modayı getiren moda evlerinin gelişmesiyle birlikte markalar güç kazanmıştır. 21. yüzyıl (yy.) başlarında da öncü rol oynayan çoğu moda evi bu dönemde kurulmuştur. 1950 sonrası dönemde artan taleple birlikte üretim miktarları ve markaların satış noktalarının yoğunluğu da artmıştır. Bu dönemde hazır giyim üretim hatlarının etkili kullanımı sağlanmış ve üretim verimliliği arttırılmıştır⁸.

Hazır giyim endüstrisi globalleşmeyi ilk yaşayan endüstrilerden biridir. 1971-95 yıllarını kapsayan dönemde işçi maliyetleriyle birlikte ürün maliyetlerinin artması üzerine karlılığın korunması ve arttırılması beklentisi nedeniyle, hazır giyim endüstrisi, maliyetleri düşürmek için, kurulduğu batı ekonomilerinden Avrupa'nın güneydoğu ve doğusundaki ülkelere ve Asya'ya yönelmiştir. Bu dönemde globalleşme süreciyle birlikte sektörde perakende oluşumlarının da gelişmesi uygun maliyetli ürün ihtiyacını arttıran bir diğer neden olmuş ve üretimin işgücü maliyeti düşük olan ülkelere kaymasını hızlandırmıştır. Avrupalı moda şirketlerinin üretim birimlerini işgücü maliyetleri düşük olan ülkelere kaydırması sektörü global dağıtım ağına sahip olan ilk sektörlerden birisi yapmıştır⁹. Bu gelişmelerle birlikte üretim maliyetlerinin düşmesi sonucu perakende satış fiyatları düşse de markaların kar marjları artmıştır. Bu dönemde tüketim ve moda pazarı talebinin artması üzerine dünya hazır giyim üretimi ve ticareti artmıştır. Bu dönem, birleşmelerin gerçekleştiği bir dönem olarak da tanımlanabilir. Sektördeki çok sayıda küçük işletmenin birleşmesi sonucu daha az sayıda daha büyük işletmeler kurulmuş ve globalleşmenin hızlanmasıyla birlikte global marka kavramı ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler hazır giyim sektörü ile perakende yapılanmaları

⁷ Jan Hilger, "The Apparel Industry in West Europe", 2008, Copenhagen Business School, <http://www.cbs.dk/creativeencounters> (10 Aralık 2009).

⁸ Hilger, s.10.

⁹ Neşe Kanoğlu ve Ç. Emrah Öngüt, "Dünyada ve Türkiye'de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye'nin Rekabet Gücü", **Devlet Planlama Teşkilatı**, Ankara, 2003, s.24.

arasındaki değer zincirini etkilemiştir. 1970’li yıllardan sonraki dönemde üç ana trend görölmektedir. Birincisi, özel müşteri gruplarına yönelik uzmanlaşmış markaların uzun dönemli ilişki temelinde dayalı sadık müşteri portföyü oluşturmasıdır. İkincisi, moda markaları ve perakende kuruluşlarına tedarikçi olarak uzmanlaşan, kitle üretimi yapan kuruluşların oluşmasıdır. Üçüncüsü ise özel hedef gruplarına veya genel kitle pazarlarına hizmet verme ya da satış yapma konusunda başarısız olan şirketlerin ya daha büyük şirketlerle birleşmesi ya da kapanmasıdır¹⁰.

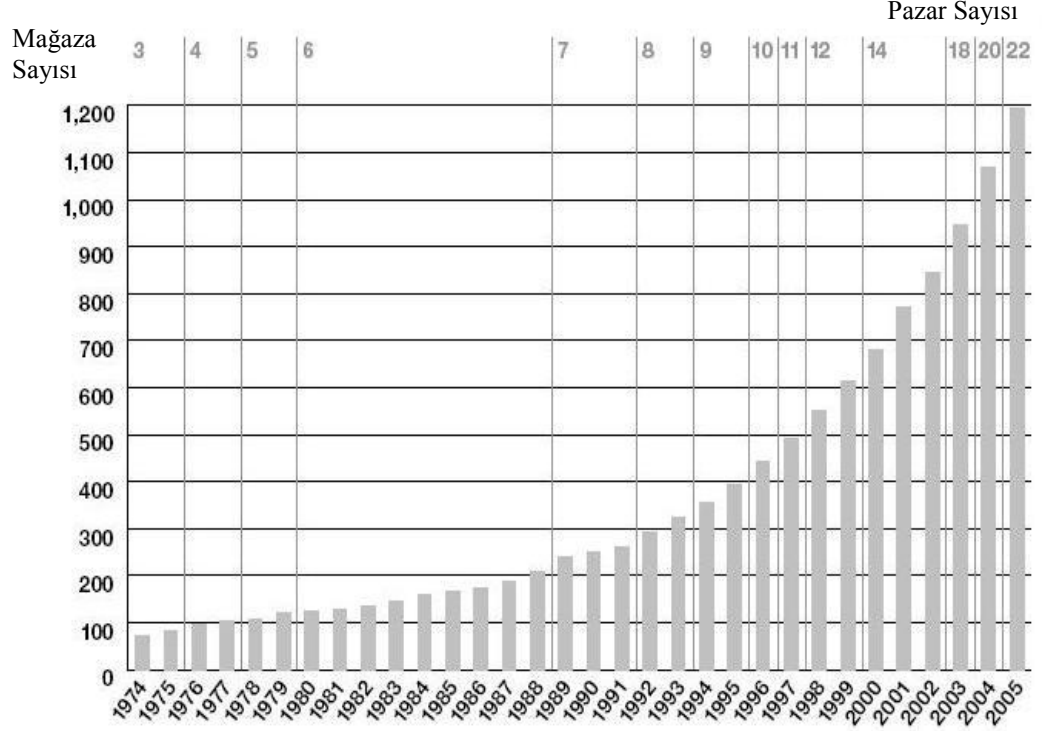
1990’lı yıllardan itibaren ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte globalleşmenin hız kazanması ve günümüzde 153 ülkenin üye olduğu Dünya Ticaret Örgütü’nün (DTÖ) 1995’te kurulması sonrası yapılan anlaşmalarla ülkeler arasındaki ticari kotaların 2005’e kadar aşama aşama kaldırılması son dönemde sektörde zincir marka mağazaların pazar payını arttırmasına olanak sağlamış; güçlü finansman desteği olan markalar hızla dünyaya yayılmıştır. Günümüzde, birçok Avrupa ülkesinde hazır giyim dağıtımının az sayıdaki perakendecinin kontrolünde olduğu görölmektedir. Sektördeki global markaların birçoğu, bir taraftan da kendi alım organizasyonlarını düşük işçilik maliyetli ülkelere kurmuş olup, kendileri ithalat sürecini gerçekleştirmektedir. Bu gelişme, perakendeci global markaların yerel toptancı veya üreticileri devre dışı bırakmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlamış, uluslar arası lojistik faaliyetlerinin önemini arttırmıřtır¹¹.

Bugün dünyadaki öncü ve yüksek performanslı giyim perakendecilerinden birisi olan Hennes & Mauritz’in (H&M) 1947 yılında İsveç’te Hennes adında bir kadın mağazası olarak kurulmuştur. Hennes 1968’de av ürünleri ve erkek kıyafetleri satan Mauritz adlı mağazayı satın alınca hem şirketin adı, hem de ürün yelpazesi değişmiştir. H&M’in büyüme trendi Şekil 1’de gösterilmekte olup 1990’lı yıllardan itibaren ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak büyüme ivme kazanmıştır.

¹⁰ Hilger, s.3.

¹¹ Neslihan Adanalı, “Avrupa Birliği Hazırgiyim Sektörü ve Türkiye İçin İhracat İmkânları”, İzmir: İzmir Ticaret Odası, 2006, s.6.

Şekil 1
Yıllara Göre Pazar ve Mağaza Sayıları



Dünyadaki öncü giyim perakendecilerinden bir diğeri olan Zara'nın içinde bulunduğu Inditex grubunun en büyük rakibi olan H&M'le Zara arasında birçok kilit farklılık vardır. H&M, standartlardan daha iyi satış süresi elde edebilmek için üretiminin hepsini taşeronla vermiştir. H&M olabildiğince hızlı uluslararasılaştırılmış olup 1990'lara kadar, Inditex'ten 10 yıl daha erken, satışların yarısını kendi ülkesi dışındaki yerlerden elde etmiştir. Öncelikle Kuzey Avrupa'ya ağırlık vermiş, birer birer ülkelerde girişimlerde bulunmuş ve her birinde dağıtım merkezi kurmuştur. Ana vatani İsveç'te açık ara pazar lideri olan H&M'in en büyük pazarı ise Almanya'dır. H&M satışlarının yaklaşık %25'ini Almanya'da gerçekleştirmektedir. Avrupa, markanın en güçlü olduğu kıta olma özelliğini korumaktadır. H&M, İngiltere, Hollanda gibi kuzey ülkelerinde ve İspanya gibi güney ülkelerinde de oldukça güçlüdür. Avrupa'da Zara ve

Mango ile rekabet eden H&M'in Kuzey Amerika'daki güçlü rakiplerinin başında ise Gap gelmektedir¹².

Bugün H&M dünyada 35 ülkede 74000 çalışanı ile moda ve kaliteyi en iyi fiyata sunma felsefesiyle çalışmaktadır. H&M'in dünya genelinde bulunduğu 35 pazarda yaklaşık 2000 mağazası bulunmaktadır¹³.

Dünyanın önde gelen hazır giyim markalarından biri olan Nike 1950'li yıllarda faaliyetlerine başlamıştır. Bugün, dünya genelinde 160 ülkede faaliyet gösterdiği, 6 kıtadaki toplam çalışan sayısının 33.000'in üzerinde olduğu ve tedarikçiler, dağıtım kanalları, perakendeciler ve diğer servis sağlayıcılarla birlikte direkt ve indirekt olarak yaklaşık 1 milyon kişiye istihdam sağladığı belirtilmektedir¹⁴.

Dünyadaki öncü giyim perakendecilerinden bir diğeri olan Zara'nın, 1963'te Gaona La Coruna'da Confecciones Goa adlı küçük atölyenin kurulmasıyla, temelleri atılmıştır. 1975'te Zara isimli ilk mağaza La Coruna'da açılmış olup 1979'da Inditex Grup kurulmuştur. 1985 yılında İspanya'nın başkenti Madrid'e ulaşmış ve on yıl sonunda İspanya'nın 100.000'den fazla sakini olan tüm şehirlerinde mağazalar kurulmuştur. 1988'de Zara'nın ilk yurtdışı mağazası Portekiz'de açılmıştır. Zara 1990'lı yıllarda ürünlerin pazara girişini İspanya'da tamamlamış ve bu tarihten sonra yönünü dışarıya çevirmiştir. Bu tarihlerde imalat lojistiği, bilgi teknolojileri, tam zamanlı üretim sistemleri, merkez ve tedarikçiler arasındaki iletişimi sağlayan telekomünikasyon sistemi, üretim ve satış departmanları, Artexio'da bulunan merkez yakınındaki 130.000 metrekaarelik deponun kurulumu konularında büyük yatırımlarda bulunulmuştur. 1990'ların başında özellikle iç gelişimlerdeki artılar doğrultusunda gruba yeni perakende zincirleri de eklenmiştir¹⁵.

Markanın 1989'da New York'ta, 1990'da Paris'te ilk mağazaları açılmıştır. 1992 ve 1997 yılları arasında neredeyse her yıl bir ülkeye girilmiştir. Böylece bu dönemin sonunda 7 Avrupa ülkesinde, ABD'de ve İsrail'de Zara mağazaları olmuştur.

¹² Pankaj Ghemawat and Jose Luis Nueno, "Zara: Fast Fashion", Harvard Business School, April 2003, s.5.

¹³ http://www.hm.com/us/abouthm/factsabouthm/organization_organisation.nhtml (30 Ocak 2010)

¹⁴ <http://www.nike.com> (5 Şubat 2010)

¹⁵ Ghemawat and Nueno, s.7.

Bundan sonra Zara mağazalarının olduğu ülkeler daha hızlı bir şekilde artmış; 1998-1999 yıllarında 16 ülke, 2000-2001 yıllarında 8 ülke eklenmiştir. Bugün gelinen noktada grubun 9 marka mağaza zinciri ve 90.000'in üzerinde çalışanı vardır. Bu zincirlerden en büyüğü Zara olup 73 ülkede 1372 mağazaya ulaşmış, dünyanın önde gelen global hazır giyim perakende devlerinden birisi olmuştur¹⁶. Grup bugün tasarım, üretim ve dağıtım alanlarında 100'ün üzerinde şirketle çalışmaktadır¹⁷.

Sektörün öncü markalarından Esprit'in dünyada 804 perakende mağazayı yönettiği ve ürünlerini 11450'den fazla satış noktasına dağıttığı belirtilmektedir. Markanın 40'dan fazla ülkede 1,1 milyon metrekare satış alanına sahip olduğu vurgulanmıştır¹⁸.

Sektörde spor giyimin öncü markalarından olan adidas 1920'li yıllardan itibaren faaliyet göstermektedir. Günümüzde Adidas Grubu'nun 55'den fazla ülkede ofisi olduğu, 150'den fazla bağlı kuruluşu olduğu ve 66 ülkede tedarik zinciri olduğu, 1050 bağımsız fabrika ile çalıştığı vurgulanarak büyüklüğü ortaya konulmuştur¹⁹.

Sektördeki global markalardan Gap, 1969 yılında San Francisco'da kurulmuştur. 1980'lerde, özellikle 1990'larda "iddiasız kıyafet tutumu" diye nitelendirilen, günlük kıyafet ve iş kıyafetleri gibi t-shirt ve kottan oluşan kapsamlı bir koleksiyonu içeren Gap bu dönemde büyük bir büyüme ve kazanç elde etmiştir. Gap'in üretiminin %90'ından fazlası Amerika dışındaki taşeronlara verilmiştir. Mağazacılık işleri ise Amerika merkezlidir. Uluslar arası mağazacılık ağının büyümesi 1987'lerde başlamış olup İngiltere, Almanya ve Japonya'daki mağazalar Kuzey Amerika dışındaki mağazaların ağırlıklı bir bölümünü oluşturmaktadır²⁰. Gap, günümüzde dünyadaki en büyük hazır giyim perakende firmalarından birisi olup 3100'den fazla mağazası, 134000'in üzerinde çalışanı ve 2008 verilerine göre 14,5 milyar dolar cirosu bulunmaktadır²¹.

¹⁶ http://www.inditex.com/en/who_we_are/stores (30 Ocak 2010)

¹⁷ http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group (30 Ocak 2010)

¹⁸ <http://www.esprit.com> (5 Şubat 2010)

¹⁹ <http://www.adidas-group.com> (17 Şubat 2010)

²⁰ Ghemawat and Nueno, s.5.

²¹ <http://www.gap.com> (19 Şubat 2010)

2.2 GLOBAL REKABET

2.2.1 Rekabet Kavramı

Rekabet, yaygın düşünceye göre bütün canlılarda var olan bir olgu olmakla birlikte, bu çalışmada ekonomik birimler arasındaki rekabet incelenecektir. Ekonomik anlamda rekabet, piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklindeki ilişki süreci olarak tanımlanmaktadır²². Rekabet avantajı ise bir firmanın ürün veya hizmetlerinin hedef pazar müşterileri tarafından rakiplerinkinden daha iyi fark edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Rekabet ile özgürlük arasında yakın bir ilişki olması nedeniyle rekabetin gelişmesi için öncelikle rekabet özgürlüğünün olması gerekmektedir. Bu nedenle, ekonomik anlamda rekabet piyasa ekonomisi koşullarıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Rekabetin ortaya çıkması ve rekabetin alanının belirlenmesi farklılıklar arz etmekle birlikte, temel amaç aynı olup, rekabete katılan ekonomik birimlerin çıkarlarını maksimize etmektir. Rekabete katılan ekonomik birim, firma ise üretimini maksimize ederek kar sağlamak, tüketici ise tüketimini maksimize ederek mümkün olabilen en yüksek faydayı sağlamak, ülke ise diğer ülkelerin sahip olduklarından daha fazlasına sahip olarak dünya çapında söz sahibi olmak için yarış içine girebilmektedir²³.

2.2.2 Rekabet Şartlarını Etkileyen Dinamikler

Globalleşme süreci ile birlikte global pazarlar, global tüketiciler, global endüstriler, global firmalar ve global markalar ortaya çıkmış ve buna bağlı olarak rekabet de globalleşmiştir. Bu süreçle birlikte her alanda yarış hız kazanmış ve rekabet şartlarında değişimler olmuştur. Bu değişimlerin markaların global başarılarını sağlayan rekabet avantajlarını etkilemesi konunun bu bölümde incelenmesine neden olmuştur.

Globalleşme süreci ile birlikte rekabetin alanı da genişleyerek global bir özellik kazanmıştır. Ülkelerin global rekabet sürecinde söz sahibi olabilmeleri artık sahip

²² Hüsnü Erkan, **Sosyal Piyasa Ekonomisi, Ekonomik Sistem ve Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırılması**, İzmir: Slim Ofset, 1987, s.121.

²³ Doğan Uysal, "Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi", Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi1-8/6/1.pdf> (23 Ocak 2010), s.5.

oldukları işgücü, doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerinin dışında sahip oldukları teknoloji, teknik bilgi ve bilgi toplumu olma yolunda atmış oldukları adımlarla mümkün olmaya başlamıştır. Çünkü tarihsel süreç içinde rekabetin boyutu değişme göstererek faktör güdümlü rekabetten bilgi ve teknoloji yoğun rekabete yönelmiştir. Teknolojik gelişmeler yalnızca dünya ekonomisinin itici gücü olmakla kalmayıp, global rekabete de hız kazandırmışlardır. Günümüzde dünya ekonomisinde söz sahibi olan ABD, Japonya, Almanya başta olmak üzere, gelişmiş ülkelerin en büyük avantajları kendileri için gerekli teknolojiyi oluşturmalarının mümkün olmasıdır²⁴.

Globalleşme süreci içinde oldukça büyük önem arz eden ÇUŞ'ler, 20. yy.ın ilk yarısında hızlı bir şekilde büyümüş ve yayılmışlardır. Bu şirketler 1980'li yıllarda ise global üretimin yaklaşık üçte birine sahip olmuşlardır. Bu dönemden sonra globalleşmenin hızlanmasıyla birlikte gelişmekte olan ülkelerde ya direkt olarak, ya da bu ülkelerdeki şirketlerle birleşerek veya lisans anlaşmaları yoluyla yatırım yapmışlardır. ÇUŞ'ler sahip oldukları sermaye ve teknoloji avantajı ile girdikleri yeni pazarlarda gerçekleştirdikleri uluslar arası faaliyetlerle global rekabetin oluşmasına hız kazandırmışlardır²⁵.

Rekabet faktörlerinin değişmesini etkileyen dinamiklerin başında hepsini etkileyen teknolojik gelişmeler gelmektedir. Özellikle bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi dünyada globalleşme sürecini hızlandırmış; buna paralel olarak global rekabet artarken bir taraftan da global rekabetin şartlarında değişimler olmuştur. Teknolojik gelişmelerin, 20.yy.da global anlamda rekabet şartlarında değişime ilk önemli etkisi taşımacılıkta kullanılmaya başlamasıyla olmuştur. Böylece kullanılan zaman ve taşıma maliyetleri azalmıştır. Ancak bu tür ilerlemeler iletişim teknolojisine paralel olarak gelişmiştir. İletişim teknolojisi global boyutta anahtar teknoloji gibi kabul edilmiştir. Bazı ekonomistlere göre iletişim teknolojisi bilgi çağının elektronik yolları olup, sanayileşme süreci içinde tren yollarının oynadığı role eşit bir öneme sahiptir. Bu bağlamda iletişim teknolojileri bilgi alışverişini kolaylaştırmaları

²⁴ Uysal, s.14.

²⁵ Charles Oman, "Globalisation and Regionalisation: The Challenge For Developing Countries", **Development Center Studies**, OECD, 1994, s.83.

nedeniyle bütün ekonomik faaliyetler için temel bir rol oynamaktadır²⁶. Bu alandaki gelişmeler 1980'lerde daha da hızlanmış, özel uydular, dijital iletişim, optik bilgi diskleri, ses tanıma cihazları, çip gibi iletişim ve bilgi teknolojileri ortaya konmuştur. Bu dönemde en önemli global teknolojik gelişme uydu teknolojisi olmuştur. Uzay iletişim teknolojisine daha sonra fiber optik teknolojisi meydan okumuştur. Bu teknoloji büyük bir taşıma kapasitesine sahiptir ve dünya genelinde kullanılmaktadır. Bilgisayarın her alanda kullanılmaya başlanması ve internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte günümüzde iş yapış şekillerinin değişmesi yanında birçok yeni iş alanları oluşmuştur. ÇUŞ'lerin belirtilen bu teknolojilerin ilk kullanıcıları arasında yer alması hem teknolojinin gelişmesini hem de global rekabet şartlarının değişimine etkisini hızlandırmıştır²⁷.

1995'te DTÖ'nün kurulması sonrasında uluslar arası ticari faaliyetlerde var olan kotaların 2005 yılına kadar aşamalı olarak kaldırılması dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmakla birlikte rekabetin her alanda artmasına ve globalleşmesine neden olmuştur. Diğer sektörlerde olduğu gibi hazır giyim sektöründe de daha çok sayıda ülke üretime girmiştir. Bu nedenle sektörde arz fazlası oluşmaktadır. Bunun yanında pazarlarda hazır giyim ürünü talebindeki artış yavaşlamaktadır. Bu durum fiyatlarda aşağı yönlü dalgalanmaya neden olmakta; ürünlerin yaklaşık yarısı indirimli fiyatlardan satılmaktadır. Tedarikçi ülkeler arasında fiyat ve pazar rekabeti artmaktadır. Pazar, müşteri, ürün garantisi azalmaktadır.

2.2.3 Hazır Giyim Sektöründe Global Rekabeti Etkileyen Anlaşmalar

Dünyada tekstil ve hazır giyim sektörleri rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerdir. Gelişmiş ülkeler geliştirmekte olan ülkelere karşı tekstil üretiminde rekabet güçlerini korurken, hazır giyim üretimi işgücü maliyetlerinin ucuz olduğu ülkelere, ağırlıklı olarak da büyük pazarlara yakın ülkelere kaymaktadır. Bölge içi ticaretin ağırlığı diğer sektörlerle paralel bir şekilde tekstil ve hazır giyim sektörlerinde de

²⁶ Uysal, s.12.

²⁷ Peter Dicken, **Global Shift: The Internationalization of Economic Activity**, Second Edition, New York: Gullford Press, 1992, s.103.

artmaktadır. Bu gelişmelerde bölgesel ekonomik entegrasyonların ve ikili ticaret anlaşmalarının önemli rolü bulunmaktadır²⁸.

1948’de yürürlüğe giren Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması (General Agreement on Tariffs and Trade - GATT) ile başlayan dönemde dış ticarete korunma araçlarından olan gümrük tarifelerinin düşürülmesi, kotaların kaldırılarak dünya ticaret hacminin artırılması ve ticarete daha liberal bir ortam oluşturulması amaçlanarak serbest ticaretin gelişmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Gelişmiş ülkeler, GATT kurallarını tekstil ve hazır giyim ticaretine uygulamaktan kaçınmışlar, kendi sanayilerini korumak için, bu sektörlerin farklı bir ticaret rejimi ile yönetilmesinin yollarını aramışlardır. 1960’lardan itibaren, düşük maliyetli üretici ülkelere yapılacak ithalatı engellemek üzere kısıtlayıcı tedbirler almaya başlamışlardır. Bu süreç başlangıçta tek taraflı kısıtlamalarla başlamış, daha sonra ise bu ülkelerle yapılan gönüllü ihracat kısıtlamaları ile devam etmiştir.

Tekstil ve hazır giyim ticareti 1960’lardan itibaren bazı özel anlaşmalarla düzenlenmiştir. 1961 yılında sadece pamuklu ürünleri kapsamak üzere uygulamaya konan Uluslararası Pamuklu Tekstil Ticaretine İlişkin Kısa Dönemli Düzenleme ve 1963–1973 dönemini kapsayan Uzun Dönemli Pamuklu Tekstil Düzenlemesi’nin ardından sentetik ve yün elyafların üretiminde ve ticaretinde gelişmekte olan ülkelerin payının artması, bu malların da gelişmiş ülkelere kısıtlama kapsamına alınmasına neden olmuş ve 1974 yılında Çok Elyafıllar Düzenlemesi (Multifibre Arrangement – MFA) yürürlüğe girmiştir. 1974 yılından DTÖ’nün kurulduğu 1995 yılına kadar MFA ülkelerin ikili anlaşmalarla tekstil ve hazır giyim ticaretini karşılıklı olarak kısıtlamalarına olanak sağlamıştır. 1986 yılında yapılan uzatmada ipek ve bitkisel elyafların da ilavesi ile düzenlemenin kapsamı daha da genişletilmiştir. İki taraflı kısıtlama uygulamalarını sağlayan MFA’dan önceki anlaşmaların MFA gibi çok taraflı ve etkili olmadığını belirtmek gerekmektedir. MFA uzun bir dönem için, gelişmekte olan ülkeler açısından, GATT prensiplerinden en sert ve maliyetli sapma olarak kalmıştır²⁹. Her ne kadar bu kısıtlamalar olsa bile 1980-98 yılları arasında hazır giyim

²⁸ Kanoğlu ve Öngüt, s.26.

²⁹ Dani Rodrik, “Developing Countries After The Uruguay Round”, **International Monetary and Financial Issues for the 1990’s**, Vol. VI, (1995), s.46.

ticareti yıllık ortalama %17,2 oranında artmış; 1980 yılında 40,4 milyar dolar olan ticaret hacmi 1998 yılına gelindiğinde 186 milyar dolara ulaşmıştır³⁰.

MFA, her ne kadar tekstil ve hazır giyim sektöründe gümrük vergilerinin azalmasına, miktar kısıtlamalarının göreceli olarak kaldırılmasına, uluslararası ticarete hâkim durumda olan ülkelere getirilen miktar kısıtlamaları ile pazara yeni girecek ülkelerin işlerinin kolaylaşmasına imkân sağlayarak dünya tekstil ve hazır giyim ticaretinin liberalleşmesine katkı sağlamışsa da, genel olarak bakıldığında üretimlerini son yirmi yılda önemli oranda arttırmayı başarmış gelişmekte olan ülkelerin dünya tekstil ve hazır giyim ticaretinden aldıkları payı sınırlayan bir düzenleme olmuştur. Başlangıçta beş yıllık bir dönem için uygulamaya konulan söz konusu düzenlemeler, gelişmekte olan ülkelerin itirazlarına rağmen uygulanmaya devam edilmiş ve tekstil ve hazır giyim ticaretinin GATT kurallarına uyumlaştırılması sürekli olarak ertelenmiştir³¹.

Uruguay görüşmeleri sonrası alınan kararların Nisan 1994'te imzalanması sonrasında 1 Ocak 1995'te DTÖ 128 üye ile kurulmuştur. DTÖ'nün kurulması sonrasında tüm dünyaya yayılması süreci, öncelikle dünya hazır giyim devlerinin daha da büyümelerinin önünü açmıştır. DTÖ'nün 2003 istatistiklerine göre global hazır giyim sektörünün toplam ticaret hacmi 226 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır³².

DTÖ çerçevesinde MFA yerine yürürlüğe giren Tekstil ve Giyim Anlaşması (Agreement on Textiles and Clothing - ATC) tekstil ve hazır giyim ürünlerine uygulanan kısıtlamaların 1 Ocak 2005 yılına kadar tedricen kaldırılmasını öngören bir anlaşma olarak, dünya tekstil ve hazır giyim ticaretinin liberalleşmesini şekillendiren hükümleri içermiştir³³. ATC, 10 yıllık geçiş sürecinde, kota uygulayan ülkelerin kotalarını 4 kademede ve her kademede artan oranlarda kaldırmasını öngörmüştür. Teknik olarak bakıldığında, DTÖ'ye ekli ATC kademeli geçiş takvimi 1990 yılı ithalatının 1 Ocak 1995'te %16'sına, 1 Ocak 1998'de %17'sine, 1 Ocak 2002'de

³⁰ Mehmet Akalın, "Insight into The Turkish Textile and Apparel Industry", [Electronic Version] Electronic Journal of Textiles, 2001, 1, 1, (10 Aralık 2009), s.2.

³¹ Kanoğlu ve Öngüt, s.28.

³² Baş, s.10.

³³ Özge Aynagöz Çakmak, "Açıklanmış Karşılıklı Üstünlükler ve Rekabet Gücü: Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi Üzerine Bir Uygulama", (Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, 2005), s.66.

%18'ine, 1 Ocak 2005'te geri kalan %49'una karşılık gelen ürünlerin serbestleştirilmesini ve bunun sonucunda büyüme oranlarının 1995-1998 arasında %16, 1998-2002 arasında %25, 2002-2005 arasında %27 artmasını öngörmüştür³⁴. 2005'ten itibaren global rekabete açılan dünya tekstil ve hazır giyim piyasasında yaşanan gelişmelerin tüm ülkelerin ilgili sektörlerinde önemli etkileri olmuş ve dünya ticaretinin artışı hızlanmıştır. Yeni süreçte bazı ülkeler belirli gruplarda rekabet avantajına sahip ülkelerin tekel olmaması için alım kotası uygulamaya başlamışlar ve böylece tedarik kanallarını arttırmışlardır.

³⁴ Kanoğlu ve Öngüt, s.28.

3. HAZIR GİYİM PERAKENDE SEKTÖRÜNDEKİ GLOBAL MARKALARIN REKABET AVANTAJLARI

Hazır giyim perakende sektöründe rekabetin globalleşmesi ile birlikte global liderliğin elde edilmesi ve sürdürülmesi sektördeki rekabet faktörleri üzerine global anlamda rekabet avantajı kazanılması, bu avantajın korunması ve geliştirilmesi ile mümkündür. Global anlamda rekabet avantajı kazanmak rakiplerin kolaylıkla sunamayacağı bir müşteri değeri sunarak ve bir firmanın kurumsal yapısını, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha üstün hale getirmesiyle mümkündür. Bölümün amacı, sektördeki global markaların temel rekabet avantajlarının incelenerek tezin araştırma çalışmasına teorik altyapı oluşturmaktır.

Literatür araştırmasından elde edilen bulgulara göre sektörde global markalara rekabet avantajı sağlayan temel faktörler şu başlıklar altında değerlendirilebilir;

1. Üretim Kalitesi
2. Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği
3. Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon
4. Hız
5. Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti
6. Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk
7. Marka Gücü
8. Sunum Kalitesi
9. Maliyet Avantajı
10. Uygun Fiyat
11. İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi
12. Pazarda Yer Edinme Politikası
13. Büyüklük ve Finansal Güç
14. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası

3.1 ÜRETİM KALİTESİ

Bir ürünün kalitesi, ondan beklenen faydalarla ölçümlendirilmektedir. Hazır giyimde giysinin kullanım amacına uygun olması, güvenli ve dayanıklı olması, estetik olarak güzel olması, isteklere uygunluk ve beklenen işlevlere sahip olması onun kalitesini belirlemektedir. Ürünlerin kalitesi üretim sürecinde kullanılan malzemelere yapılan imalat işlevlerine ve bunların sonunda oluşan dayanıklılık özelliklerine de bağlıdır. Malzeme kalitesi ve üretim kalitesi ürün kalitesini getirmektedir³⁵.

1980’li yıllarda yeni teknolojik gelişmelerin, yeni uygulama ve kontrol yöntemlerinin üretim sistemlerine uygulanması ile birlikte üretim kalitesi artmış ve rekabette en önemli faktör haline gelmiştir. Sonraki yıllarda yeni teknolojik gelişmelerle birlikte başka faktörler de rekabet açısından ön plana çıkmıştır. Ancak, müşteriye sunulanın ürün olması ve müşteri beklentisini karşılamanın ürün kalitesiyle doğrudan ilgili olması nedeniyle bu faktör hiçbir zaman önemini kaybetmeyecektir. Günümüzde ürün kalitesi dolayısıyla üretim kalitesi rekabet avantajı sağlamak açısından mutlaka gerekli, ancak yeterli değildir.

Sektördeki öncü global markalardan H&M’in kendi fabrikası yoktur. Ürünlerini, Avrupa ve Asya’daki yaklaşık 800 bağımsız tedarikçiden karşılamaktadır. Bu tedarikçilerle ilgili süreçlerin yürütülmesi için 9’u Avrupa’da, 11’i Asya’da olmak üzere 20 üretim ofisi bulunmaktadır³⁶.

Zara’nın grup içindeki üretim tesislerine 90’lı yılların başında tam zamanlı üretim sistemleri kurulmuştur. Bu yatırımlar sektörde Avrupa’da ilk olmuştur. Bu yatırımlar sonrasında çalışanlara yeni makineleri kullanma ve çok fonksiyonlu takımlar olarak çalışma kabiliyeti kazandırılmıştır. Bu yatırımlarla grup içi üretimin güçlendirilmesi, esnek üretim kabiliyeti ve Zara’nın hızlı moda yaklaşımıyla grup içi üretimin moda ve tedarik süreleriyle ilgili sağladığı hızı katmadeğere dönüştürmesi büyük bir rekabet avantajı sağlamıştır. Zara’nın ürün dağılımının yaklaşık yarısı temel ürün, yarısı ise yüksek moda ürünlerden oluşmaktadır. Modaya uygun olan ürünlerin

³⁵ Tema Mağazacılık, **Tema Mağazacılık Kılavuzu**, İstanbul: Senkron Matbaacılık, 2006, s.94.

³⁶ http://www.hm.com/us/abouthm/factsabouthm_facts.nhtml, (30 Ocak 2010)

üretimi ve zamanında mağazalara ulaştırılması daha riskli olduğu için grup içi üretim tesisleri veya yakın sözleşmeli atölyeler tarafından üretilmesi sağlanmaktadır. Atölyelere kumaşlar verilmekte, dikilmiş giysiler atölyeler tarafından Zara'nın üretim kompleksine geri gönderilmektedir. Burada, dağıtım merkezine gönderilmeden önce ilgili ürünlerin denetimi, ütüsü, katlanması, paketlenmesi ve etiketleme işlemleri yapılmakta, yani dikim dışında üretimin kontrolü Zara'dadır. Diğer ürünlerin büyük çoğunluğu ise maliyet avantajı nedeniyle Asya ülkelerindeki tedarikçilerden sağlanmaktadır. Sonuç olarak üretimin %57'si Avrupa'da gerçekleştirilmektedir³⁷.

3.2 YENİ ÜRÜN VE ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ

Globalleşmenin etkisiyle 1990'lı yıllardan itibaren pazardaki değişimler sonucu yeni ürün ve ürün çeşitliliği rekabette önemli bir faktör haline gelmiştir. Günümüzde çok sayıda sektörde, rekabetin en önemli faktörlerinden birini yeni ürün ve çok seçenek, yani ürün çeşitliliği oluşturmaktadır. Araştırmalar şirketlerin rekabet avantajlarını korumanın en iyi yolunun yenilikler yapmak olduğunu göstermektedir. Bu, genelde ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ile sağlanmaktadır. İspanyol Zara'nın başarısının arkasında da benzer bir strateji bulunmaktadır. Çok sayıda şirket yeni ürün stratejisini kullanmaktadır. Bu nedenle 1995'ten 2008'e yeni ürün sunma süresi yarıya inmiştir³⁸.

Yenilik ve yeni ürün geliştirme, günümüzde başarılı firmalar sırasında yer alabilmek için en önemli stratejik anahtar konumuna gelmiştir. Yenilik yapmak, karlılık ve büyümenin düşmemesi için en önemli destekleyici güç olarak görülmektedir. Firmalar, devamlı ürün yenileyerek, ürün yelpazesine yeni bir ürün ekleyerek ve ürün çeşitlendirmesi yaparak karlılıklarını sürdürebilmekte ve pazarda öncü konumlarını koruyabilmektedirler. Bu yüzden, hayatta kalmak için yeniliğe gitmek, içinde

³⁷ Alper Şen, "Küresel Rekabet İçin Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Lojistik", **Tekstil ve Hazır Giyim Lojistiği İş Konferansı**, Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 11 Eylül 2007, s.8.

³⁸ M. Rauf Ateş, "Geleceğin Şirketlerinin Ortak Özellikleri", **Capital**, Yıl.17, Sayı.2009/12, (Aralık 2009), s.75.

yaşadığımız dünyanın parolasıdır. Ancak, bu hızlı yeniliğe ayak uydurmak hiç de kolay değildir³⁹.

Özellikle gençlere hitap eden zincir mağazalar aynı sezon içinde birçok defa koleksiyon değiştirmektedirler. Hızla değişen bu koleksiyonlara “fast fashion”, hızlı moda adı verilmektedir⁴⁰. Zara bu formatın öncülüğünü yapmaktadır. Hong Kong merkezli perakende zinciri TAL Apparel’in danışmanlığını yapan ve şirketlere hızlı olmaları için yön veren Robert McKee’ye göre hızlı moda konseptinde ciddi bir tasarruf sağlanmaktadır. En önemli tasarruf kalemi günümüzde para anlamına da gelen zamandır. Müşterilere her 6 haftada bir yeni ürünler sunmak, maliyetlerde büyük tasarruf sağlamaktadır. Bu şekilde müşterilere alışveriş için neden sunulmakta ve yeni talepler oluşturulmaktadır. Günümüzde, ortalama 24 günde bir ürünlerini yenileyen İspanyol Zara ve İsveçli H&M’in öncülük ettiği bu trend sektör içi ve sektör dışında global anlamda etkilerini gösteren bir trend olmaktadır⁴¹. Zara’nın mağazalarında sunduğu ürünler sürekli yenilenmekte, insanlara her bir üründen az sayıda olduğu hissettirilmekte ve bu şekilde müşteriler için çekici bir atmosfer yaratılmaktadır. Sunulan ürünlerin yaklaşık dörtte üçü her üç ya da dört haftada bir değişmektedir. Bu nedenle rakiplerin yılda 3-4 ziyaret gerçekleştiren müşterilerinin aksine Zara müşterisi yılda ortalama 17 defa zinciri ziyaret etmektedir⁴². Mağazalarda ürün sirkülasyonunun hızlı olmasıyla birlikte rakiplerin 2000-4000 ürün çeşitliliğiyle karşılaştırıldığında yaklaşık 12000 farklı ürünü yıl içinde müşterilerine sunması Zara’ya önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır⁴³.

Son dönemde hazır giyim pazarında yüksek performanslı ürünlere olan talep hızla artmaktadır. Teknik tekstiller genel adı altında tanımlanan kumaşlardan üretilen bu ürünlerde özellikle kullanım kolaylığı sağlayan leke tutmama, su geçirmeme, buruşmama/kolay ütülenme gibi özellikler talepte belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Yüksek performanslı ürünlere olan talep özellikle spor giyimde hızlı bir

³⁹ Kahraman Arslan, “Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon”, *Çerçeve*, 2009, Sayı.9, http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_19.pdf (26 Ocak 2010), s.132.

⁴⁰ Londra Ticaret Müşavirliği, **İngiltere Hazır Giyim Sektör Raporu**, Londra, 2007, s.4.

⁴¹ Elçin Cirik, “Şirketler Her Cephede Hızlanıyor”, **Capital**, Yıl.17, Sayı.2009/12, (Aralık 2009), s.166.

⁴² Latchezar Hristov and Jonathan Reynolds, “Innovation In The UK Retail Sector”, Oxford Business School Retailing Management Institute, December 2007, s.31.

⁴³ Şen, s.8.

şekilde artmaktadır⁴⁴. Bu nedenle hedef müşteri gruplarının bu ürünleri tercih etmesi halinde ilgili firmaların rekabet avantajlarını koruyabilmek için müşterilerine bu ürünleri sunmaları gerekecektir.

Rekabetin yoğunlaştığı, kar marjlarının düştüğü günümüzde rekabette farklılığı sağlayacak olan en önemli faktör müşterinin ihtiyacını müşteriden önce fark edip, bunu zamanında müşteriye sunmaktır. Bu nedenle müşteri tepkilerini iyi takip ederek kendini sürekli güncellemek, yenilikçi ve yaratıcı olmak rekabet avantajı sağlayabilmek için çok önemlidir.

3.3 TEKNOLOJİ KULLANIMI, BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON

Tarihsel süreç içinde gelişerek ortaya çıkan teknolojiler global rekabete hız kazandırmaktadır⁴⁵. 1980'lerde elektronik ve telekomünikasyon önem kazanarak rekabetin yönünü değiştirirken, 1990'lı yıllardan itibaren bilgi ön plana geçmiştir. Bu nedenle günümüzde global firmaların uluslar arası rekabet süreci içinde yer alabilmeleri teknoloji kullanımı ve sahip oldukları bilgi yönetimi kabiliyeti ile yakından ilişkilidir. Günümüzde yenilik ve bilgi yönetimi konusunda rekabet avantajına sahip olamayan firmalar giderek globalleşen dünyada güçlerini kaybederek ya silinip gidecek ya da rekabet avantajına sahip işletmelerle birleşmek zorunda kalacaklardır⁴⁶.

Bilginin sahipliğindeki ve kullanılmasındaki gelişmeler ülkelerin ve işletmelerin kendi aralarındaki rekabeti, üretim faktörlerinin ucuzluğundan ziyade teknolojiye kaydırmıştır. 1990'lı yılların ortasından itibaren internet ve web temelli uygulamaların yardımıyla bilişim teknolojileri yaygın olarak işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Böylece geleneksel iş yapma biçimlerinde, örgütler arası ve örgüt içi ilişkilerde ve süreçlerde köklü değişiklikler meydana gelmiş, işletmeler değişen koşullara adapte olmaya zorlanmıştır⁴⁷.

Yeni teknoloji kullanımı, iş süreçlerinde otomasyon uygulamalarının geliştirilmesi bir firmanın yönetim kabiliyetini arttırmakla birlikte süreçlerin

⁴⁴ Londra Ticaret Müşavirliği, s.2.

⁴⁵ Oman, s.85.

⁴⁶ Uysal, s.9.

⁴⁷ H.Bahadır Akın, **Yeni Ekonomi**, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2001, s.9.

verimliliğini, hızını da arttırmış ve piyasaya sunduğu ürün ve hizmetlerinde kalitenin artmasını sağlamıştır. Hedef müşteri gruplarının tepki ve beklentilerine göre bir firmanın kendini güncellemesi rekabetçi bir yaklaşım olacaktır. Bunun için firmanın hedef müşteri grubunu iyi tanınması, müşterilerinin tepki ve beklentilerini doğru analiz etmesi gereklidir. Bu noktada müşterilerle ilgili bilgilerin doğru takibi ve analizi açısından otomasyon sistemlerinin kurulması, yazılım programları kullanımı önemlidir. Bilişim teknolojilerinin kullanılması ve otomasyon sistemlerinin geliştirilmesiyle birlikte global firmaların birçok ülkede yürüyen faaliyetlerini tam zamanlı takip edip yönlendirmesi, müşterilerden gelen tepkileri hemen değerlendirerek zamanında, doğru yönetsel kararlar alabilmesi mümkün olmaktadır.

Global pazarda artan rekabetle mücadele etmek ve sürekli var olabilmek için uluslar arası firmalar araştırma geliştirme (Ar-Ge) ve inovasyon çalışmalarına ciddi yatırımlar yapmaktadırlar. Araştırmacılar inovasyonu, yeni bir fikir, metot veya araç veya yeni bir şeyi sunma süreci olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar ise inovasyonu hızla değişen piyasa koşullarına adapte olmanın tek yolu olarak görmektedirler. Çünkü inovasyon, değişim, gelişme ve yenilenme demektir. Değişimin önünde olmak ve geleceği yönetmek inovasyonla mümkündür. Dolayısıyla günümüzün aşırı rekabetçi iş ortamında kalıcı olmak ve sürdürülebilir karlı büyümeyi sağlayabilmek inovasyondan geçmektedir. Eskiden rekabet avantajı sağlamak için yeterli olan kalite/maliyet avantajları bugün sadece geçici rahatlamalar sağlayabilmektedir. Ancak hiçbir ürün veya hizmet kalıcı değildir. Bu nedenle daha da önemli olan, sürekli inovasyon yapabilme ve farklılığı her seferinde kendini aşarak yaratabilme, yani inovasyon yeteneğine kavuşabilmektir⁴⁸.

Anlaşılacağı üzere rekabetin son dönemdeki en önemli faktörlerinden birisi de bilginin etkin kullanımı ve inovasyondur. Hizmete ya da ürüne dönüşmeyen bilginin fazla bir değeri yoktur. Ama yararlı bir ürüne dönüşen bilgi, işletmeye çok yüksek gelir getirebilmekte, yenilikçi ürünlerin global talebi canlı tutulabilmektedir. Yenilik peşinde

⁴⁸ Arslan, s.131.

koşmayan, Ar-Ge ve tasarıma önem vermeyen işletmelerin ise ekonomik krizlere kurban olacakları söylenebilir⁴⁹.

Sektörün öncü firmalarından Zara, kurucusunun çabalarıyla 1980’li yıllardan itibaren teknolojiyi gündemine almıştır. 90’lı yılların başında ise imalat lojistiği, bilgi teknolojileri, tam zamanlı üretim sistemleri, merkez ve tedarikçiler arasındaki iletişimi sağlayan telekomünikasyon sistemi gibi birçok alanda yatırımlar yapmıştır. Bu yatırımlar Zara’ya büyük bir rekabet avantajı sağlamış ve uluslar arası yatırımları hız kazanmıştır. H&M ise global faaliyetlerini yürütebilmek için teknolojiyi, bilgi iletişim sistemlerini çok etkin kullanmakta olup operasyonlarının sağlıklı yürümesi ve bilgi sistemlerinin sorunsuz işlemesi için yaklaşık 800 bilgi işlem teknolojileri uzmanı istihdam etmektedir⁵⁰.

3.4 HIZ

Değişen rekabet ortamı hızı tetiklemektedir. 1960’lı, 70’li yıllarda fiyat, dolayısıyla kar marjlarının korunabilmesi için maliyetlerin düşürülebilmesi rekabette en önemli öncelikken, 80’li yıllarda kalite ve 90’lı yılların ortasında ürün çeşitliliği ve bilgi yönetimi önem kazanmıştır. 2000’lerde ise tüm bu faktörlerin üzerine iş süreçlerinde hız eklenmiştir. Özellikle son yıllarda gelişen internet ağı sayesinde, önceleri günlerle ifade edilen iletişim ve bilgi ulaştırma sürelerinin saniyelerle ifade edilebilecek düzeye gerilediği görülmektedir. Hız, maliyetlerin düşmesini ve iş süreçlerinde verimliliğin artmasını da sağlamaktadır.

Kullanılan yeni teknolojiler ve yetkin insan kaynakları istihdamı ile üretim hızı sürekli artmaktadır. Müşteriye ulaşmada üretim kadar lojistik hızı da önem taşımaktadır. Prof. Dr. Ramazan Aktaş, *“Lojistiğin hızlanması için ciddi bir teknoloji ve altyapı yatırımı gerekiyor. Hıza, sadece üretim olarak bakılmamalı, müşterinin istediğini istediği anda sunabilmek asıl avantaj”* demektedir⁵¹. Prof. Dr. Meltem Denizel’e göre

⁴⁹ Arslan, s.133.

⁵⁰ http://www.hm.com/us/workingathm_career.nhtml?jobroleid=22&jobareaid=3 (30 Ocak 2010)

⁵¹ Cirik, s.170.

ise iş süreçlerinde hızlı olmak öncelikle değişen müşteri isteklerine ve pazar koşullarına hızlı cevap verebilme yeteneği oluşturması açısından önemlidir⁵².

Günümüzde müşterinin istediği ürünü, istediği zamanda sunabilmek çok önemli hale gelmiştir. Aksi halde müşteri istediği ürünü başka markadan alacağı için müşteri kaybıyla birlikte satış kaybı yaşanacaktır. Bu nedenle bir markanın hız konusunda rekabet avantajına sahip olması için rakiplerinin önünde kalmayı başarması gereklidir. Özellikle kriz dönemlerinde stok seviyesinin azaltılması önemli olduğu için, bunu yaparken satış kaybı yaşamamak adına üretim, lojistik ve iletişim hızını arttırmak global rekabet avantajı sağlayacaktır.

Zara, gelişen trendleri çabuk fark edip, onları en iyi biçimde kullanmaktadır. Jennifer Lopez bir modacının elbisesi ile görülmekte; Zara elbiseyi hemen kopya edip iki haftadan az bir sürede mağazalarına koyabilmektedir⁵³. Hızlı moda uygulamalarında da firmanın hız konusundaki başarısı önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

3.5 TEDARİK SÜRESİ VE LOJİSTİK KABİLİYETİ

Günümüz şartlarında müşteri taleplerindeki değişim çok daha hızlı yaşanmaktadır. Bu durum belirsizlik getirmekte ve sektördeki hazır giyim firmalarının pazarın talebini doğru öngörerek üretim yapmasını zorlaştırmakta ve verimsiz iş sonuçlarına neden olmaktadır. Bu nedenle tedarik süresinin kısalması pazardaki belirsizlikle baş edebilmenin en önemli yöntemidir. Tedarik süresini mümkün olduğu kadar aşağıya çekerek sezona en yakın zamanda üretimi gerçekleştirebilmek ve sezon içindeki perakende satışlarına göre revize tahminleri kullanarak model, renk ve beden üretimini ayarlayabilmek pazarın tepkisine isabetli karşılık verebilmek açısından çok önemlidir⁵⁴.

Tedarik sürelerini düşürebilmek ve sezon içinde yeni gelen talepleri karşılayabilmek için üretici ve perakendeci arasındaki işbirliği, üretimde esneklik sağlanması çok önemlidir. Kapasite kararları verilirken talep tahmini yapmak çok uzun

⁵² Çirik, s.168.

⁵³ Paco Underhill, **Alışveriş Merkezleri**, Bahadır Argönül (çev), İstanbul: Sosyal Yayınları, 2005, s.157.

⁵⁴ Şen, s.5.

bir zaman sonrası söz konusu olduğundan oldukça zordur. Bu problemi çözebilmenin bir yolu, her üretim tesisine her çeşit ürünü üretebilecek esnekliğin kazandırılmasıdır⁵⁵. N tane üretim tesisi ve n tane ürün olan bir vaka ele alınırsa; eğer üretim tesisleri hiç esnek değilse her tesis tek bir ürün üretir, eğer bütün tesisler tam esnekse her tesis her ürünü üretebilir. Dolayısıyla bu yaklaşımla mevcut talep, zamanın yeterli olması halinde daha az kapasite kullanılarak karşılanabileceği gibi, zamanın yetersiz olması halinde de daha fazla kapasite kullanılarak karşılanabilecektir. Bu nedenle üretimde esneklik hem kapasitenin etkin kullanımını açısından, hem de zaman kısıdı olması halinde hızlı üretim yapılarak talebin karşılanabilmesi açısından çok önemli, ancak pahalıdır. Bu nedenle maliyetleri de dikkate alarak optimum esneklik sağlanmalıdır.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin başarısında, ürünlerin müşteriye zamanında ulaşımını etkin biçimde sağlayan uluslar arası dağıtım kanalları çok büyük bir öneme sahiptir⁵⁶. Tedarik sürelerinin kısaltılması söz konusu olduğunda uluslar arası dağıtım kanallarının rolü çok daha önemli hale gelmektedir. Pek çok pazarda, başarılı bir pazarlama faaliyeti sürdürmenin en büyük kısıdı dağıtımdır. Ürünü hedef pazara zamanında ulaştırmak, dağıtım kanalındaki eksikliklerin ve genel aksaklıkların üstesinden gelinmediği sürece, çok maliyetli bir sürece dönüşebilmektedir. Bu nedenle, iyi işleyen, dinamik, güvenilir bir dağıtım kanalıyla işbirliği yapmak, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için son derece önemlidir.

Sonuç olarak tedarik sürelerinin kısaltılabilmesi üretimde esneklik sağlanarak, iyi işleyen bir dağıtım kanalıyla işbirliği yaparak ve etkin bir tedarik zinciri yönetimi sistemi kurularak başarılabilecektir. Bu şekilde üreticiler, dağıtım kanalları ve perakendeciler arasında madde, bilgi ve para akışının etkin yönetimi sağlanarak zaman kayıpları önlenecek, ilgili süreçlerin verimli işleyişi sağlanacak ve sistemin bütününün maliyetleri azalacaktır. Doğru ürünleri, doğru miktarlarla, doğru zamanda, doğru yerlere ulaştırabilmek de ilgili firmalara rekabet avantajı sağlayacaktır.

⁵⁵ Şen, s.6.

⁵⁶ Janset Özen İşbaşı, “Uluslar arası Dağıtım Kanallarında İlişkiler: Bir Yazın Taraması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.2, (2001), s.63.

Zara kumaş stoklamakta, kapasite rezerve etmekte; kesim ve boyamayı mağaza talebine göre son anda yapmaktadır⁵⁷. Sektörde tedarik süreleri özellikle yurtdışından tedariklerde uzun olup tasarımdan satışa kadar geçen süre 6-19 ay arasında değişebilmektedir. Bu nedenle siparişler sezon başlamadan çok önce açılmak durumunda, sezon içinde yeniden sipariş imkânları ise sınırlı gerçekleşmektedir. Zara'da ise firmanın tasarım, üretim ve lojistik süreçlerindeki başarısı sonucu yeni bir tasarımın mağazaya ürün olarak ulaşma süresi ortalama 4-6 hafta olarak gerçekleşmekte; bu süre ihtiyaç halinde 2 haftaya kadar inebilmektedir. Bu başarı sonucu sezona daha yakın satın alma yapılmaktadır⁵⁸. Hazır giyim perakendecilerinde ortalama 10-12 haftalık stok varken, Zara ortalama 4,5 hafta stok taşımaktadır.

Inditex Grubu'nun tüm zincirleri gibi Zara'nın da kendi merkezi dağıtım sistemi vardır. Gerek iç üreticiden olsun, gerek dış üreticiden olsun, Zara'nın tüm malları Arteixo'daki dağıtım merkezinden geçmektedir. Bu merkezin iş süreçleri teknolojik sistem altyapısı ile çok hızlıdır. Zara'da lojistik merkezi malları saklayan bir depo yerine malların taşınması için kullanılan bir yer olarak kabul edilmektedir. Ürünlerin büyük çoğunluğu sadece birkaç saatliğine bu merkezde durmaktadır. Dağıtım merkezinde üç günden daha uzun kalan ürün olmadığı belirtilmektedir. Ürünler Avrupa'daki mağazalara genelde 24-36 saat içinde, Avrupa dışındakilere ise 24-48 saat içinde ulaştırılmaktadır.

3.6 TASARIM KALİTESİ VE MODAYA UYGUNLUK

Tasarım, literatürde tasarımlama işi, tasarımlanan biçim, tasavvur, zihinde canlandırma, ürünün çizimini, kalıbını ve planını yaparak geliştirme şeklinde geçmektedir. Bir ürünü katma değerli hale getiren en önemli unsurlardan biri tasarımdır. Tasarım, ürün kalitesinin aynası olmasıyla birlikte düşüncenin ya da fikirlerin elle tutulabilir, gözle görülebilir hale getirilmesi yoluyla hafızaya giden bir araçtır ve aklın gözüdür⁵⁹.

⁵⁷ Şen, s.8.

⁵⁸ Latchezar Hristov and Jonathan Reynolds, s.31.

⁵⁹ Arslan, s.129.

Günümüz pazar koşullarında sektörün önemli rekabet faktörlerinden birisi tasarım kalitesidir. Tasarım gücü iyi bir marka oluşturmak için de önemlidir. Bu nedenle eskiden üretim ve teknolojinin içinde yer alan tasarım günümüzde pazarlama uygulamaları için de çok önemli hale gelmiştir. Günümüzde başarılı olmak için işin içine estetik bir boyut katmak, tasarımın sihrini ve cazibesini eklemek, yeni ürünler, yeni hizmetler üretirken moda uygunluğu da gözetmek gerekmektedir. Bu nedenle pazara sunulan ürün ve hizmetlerin tasarım kalitesinde ve moda uygunluğunda rakiplerden önde olmak uluslar arası pazarda rekabet avantajı sağlayacaktır.

H&M'de koleksiyonlar merkezi olarak, kurum içinde çalışan yaklaşık 100 tasarımcı tarafından satın almacı ve model yapımcıları ile birlikte tasarlanmaktadır⁶⁰. Bu tasarım sürecinde öncelikle gelecek sezonun modasına ilham verecek trendler belirlenmektedir. Koleksiyonlar hazırlanırken temel ürünler, güncel moda ve yüksek moda dengesi sağlanmaya çalışılmaktadır⁶¹.

Inditex'de moda ürünlerinin tasarlanması, üretilmesi ve dağıtımı her bir markanın merkezinde yürütülmektedir⁶². Zara'nın moda felsefesi yaratıcılık ve tasarım kalitesi ile birlikte pazar taleplerine hızlı cevap verilmesidir. Bu nedenle Zara'nın tasarımcıları sürekli olarak müşteri isteklerini takip etmektedirler. Tasarımlar müşteri beklentilerinin yanında eldeki kumaş stoğu da dikkate alınarak yapılmaktadır. İçteki ve dıştaki tedarikçilere bu doğrultuda üretim siparişi verilmektedir.

3.7 MARKA GÜCÜ

Marka, bir işletmenin mal veya hizmetlerinin diğerlerinden ayırt edilebilmesini sağlayan ve baskı yoluyla yayınlanabilen her türlü işarettir. Kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, renk kombinasyonları veya bütün bu işaretlerin kombinasyonları marka olabilecek işaretlerdir⁶³. Marka gücü ise bir markanın kendini pozisyonlamasına göre elde ettiği itibarla birlikte faaliyet gösterdiği alanda sağladığı pazar payı, büyüklük, finansal güçle değerlendirilebilir.

⁶⁰ http://www.hm.com/us/abouthm/factsabouthm_facts.nhtml (30 Ocak 2010)

⁶¹ http://www.hm.com/us/abouthm/factsabouthm/fromideastore__fromideastore.nhtml (30 Ocak 2010)

⁶² <https://www.inditexjobs.com/tr/design> (30 Ocak 2010)

⁶³ Vikipedi Özgür Ansiklopedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Marka>, (27 Ocak 2010).

Markalaşma önemlidir, çünkü marka iş teşebbüsünün çevresiyle iletişimini kurar ve bir müşterinin markanın ürününü niçin alması gerektiğinin nedenidir⁶⁴. Marka pozisyonu, tüketici zihninde markanın işgal ettiği yerdir. Markalaşmanın rekabet avantajı sağlaması için öncelikle hedef pazara göre doğru konumlanması gereklidir. Marka pozisyonlama başarısı, markanın nasıl algılanması istendiği ile tüketicilerin markayı nasıl algıladığı arasındaki farkın küçüklüğü ile ölçülmektedir.

Marka, müşteriler için ürünleri tanıtmakla ve diğer rakip ürünlerle arasındaki farkı ortaya koymakla kalmamakta, müşterilerin kendilerini ifade etmelerinin bir aracı haline gelmektedir. Marka, müşteriler nezdinde ürüne yönelik belirli bir talep ve bağlılık yaratarak satışları düzenli kılmaktadır. Bir başka ifadeyle, işletmeler markalarıyla müşterilerine güven vermekte ve pazardaki konumlarını güçlendirmektedirler⁶⁵. “*Marka bağlılığı, işletmeler için entelektüel sermaye gibi önemli rekabet gücü, üstünlük ya da oluşturulmak istenen farklılıktır*”⁶⁶.

Uluslararası pazarlarda markalaşmak ve marka gücüne sahip olmak, yüksek fiyatlandırma imkânı, yüksek satış geliri, pazarlara girişte kolaylık, talepte devamlılık, dağıtım kanallarında söz hakkı sağlama gibi avantajları beraberinde getirmektedir. Global marka yöneticilerinin dikkat etmesi gereken hususlar marka ve pazarlama karması standardizasyon kararı ve oranı, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin dünyada nasıl yapılandırılacağı, ülkeler arası koordinasyon derecesi ve rekabetin global olarak nasıl yönetileceğidir. Bu stratejiler markanın gücü ve uluslararası başarısıyla doğrudan ilgilidir. Çeşitli faktörler bu stratejileri etkileyebilmektedir. Bu faktörleri, faaliyette bulunan tüm pazarlar arasında makro ve mikro çevre benzerliği, ürün özellikleri ve firmanın sahip olduğu stratejik kaynaklar başlıklarında toplamak mümkündür⁶⁷.

Günümüzde hazır giyim sektöründe gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde işgücü maliyetlerinin yükselmesi ve marka olmayan ürünlerde rekabetin fiyat odaklı olması nedeniyle kar marjlarının korunabilmesi için markalaşma ve marka gücü çok

⁶⁴ Larry Roelling, “Designing Global Brands”, **Design Management Journal**, (Fall 2001), s.40.

⁶⁵ K. K. Desai, K. L. Keller, “The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility”, **Journal of Marketing**, Vol.66, Issue.1, (January 2002), s.46.

⁶⁶ Sabri Erdil, Mehmet Tıǧlı ve Hakan Kitapçı, “Tüketicilerin Satın Alma Davranışında Marka Bağlılığının Etkisi”, **Öneri**, Cilt.6, Sayı.22, (Haziran 2004), s.119.

⁶⁷ Eren Erdoğan, s.45.

önem kazanmıştır. Nitekim gelişmiş ülkelerin, sektörün güç kaybetmesi sonucunda markalaşmaya yöneldikleri görülmüştür⁶⁸.

Sektör, 2009 yılında çoğu markanın marka değerinde düşüş yaşamasıyla sarsılmıştır. Bu durumda çoğu üst kesim markalarının müşterilerini daha fazla alışverişe yönlendirmek için yaptıkları fiyat düşürme politikasının etkisi olmuştur. Modayı ve kaliteyi uygun fiyatla sunma sloganıyla hareket eden global zincir H&M, Brand Momentum Index 2009 verilerine göre bu süreçte en iyi sonuç alan marka olmuş ve marka değerinin %8 artması sonucu Nike'ı geçerek, marka değeri açısından dünyanın bir numaralı hazır giyim markası olmuştur. 2009 yılında marka değeri artış gösteren bir diğer marka %2 ile Adidas olmuştur. Marka değeri yüksek ilk 10 markanın diğer 8'inin marka değerlerinde düşüşler olmuştur. Zara %-1 ile düşüşü en az yaşayan marka olmuştur. Nike ise %-4 ile ikinci en az düşüş yaşayan marka olarak marka değeri açısından dünyanın iki numaralı hazır giyim markası olmuştur⁶⁹. Bu gelişmeler, doğru zamanda hızlı moda sağlamak için geliştirilen tam zamanında üretim ve dağıtım modelinin, satışların düştüğü, stokların daha yakından takibinin öneminin arttığı günümüz piyasa şartlarında çok faydalı olduğunu göstermektedir.

3.8 SUNUM KALİTESİ

Görsel merchandising mağazanın ve içindeki malların potansiyel müşterilerin ilgisini çekecek ve onları alışverişe motive edecek şekilde sunulması çalışmalarıdır. Ürünün sunum kalitesi doğru ürünü satıştan düşürebileceği gibi, yanlış ürünü de satışa yönlendirebilmektedir. Araştırmalara göre müşteri memnuniyetinde müşterinin istediği ürünü kolay bulabilmesi çok önemlidir⁷⁰. Bu nedenle mağazalarda sergileme yapılırken, ürünlerin tasarımlarının müşterilerin dikkatini çekecek şekilde ve kolay erişilebilir birimlerde sunulması başarısı rekabet avantajı sağlayacaktır.

⁶⁸ Bilge Afşar, "Tekstil Sektör Raporu", **Sektör Raporu**, Konya: Konya Ticaret Odası, 2007, s.2.

⁶⁹ Millward Brown Optimor, **Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands**, 2009, s.33.

⁷⁰ Humanitas Eğitim Merkezi, **Merchandising**, İstanbul, 2000, s.12.

3.9 MALİYET AVANTAJI

Global rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerden birisi de maliyet avantajı kazanılmasıdır. Üretimden müşteriye ulaşana kadar olan süreçte yürütülen faaliyetlerde elde edilen ürün ve hizmetlerin uygun maliyetlerde gerçekleştirilmesi bir firmaya rekabet avantajı sağlayacaktır.

Hazır giyim sektöründe en önemli maliyet kalemi işçilik maliyetidir. Bu nedenle 1970’li yıllardan itibaren gelişmiş batı ülkelerinde işçilik ücretlerinin artması sonucu ürün maliyetleri artmış ve kar marjlarının düşmesini istemeyen uluslararası firmalar maliyet avantajı kazanmak için üretimlerinin çeşitli aşamalarını maliyet avantajı olan Avrupa’nın güneydoğu ve doğusundaki ülkelerle, Asya’ya taşımışlardır. Sektördeki önemli maliyet kalemlerinden bir diğeri de lojistik maliyetidir. Bu nedenle firmalar başlangıçta işçilik maliyetleri düşük olan bölgelere üretimlerini kaydırırken bu bölgelerin pazarlara yakın olmasını gözetmek durumunda kalmışlardır. Ancak özellikle 1990’lı yıllardan itibaren iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte taşımacılık maliyetleri düşmeye başlamıştır. Bununla birlikte, 1995’te DTÖ’nün kuruluşu sonrası ülkeler arasındaki kotaların giderek azalması ve 2005’te tamamen kaldırılması süreci, hem hazır giyim perakende markalarının global markalar haline gelmelerine olanak sağlamış, hem de bu süreçte üretim ve lojistik maliyetlerini düşürmeyi başarmış olan bu markalara önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır.

3.10 UYGUN FİYAT

1960’lı, 70’li yıllarda fiyat rekabette en önemli öncelikken, 1980’lerden itibaren bu önceliğini kaybetmiştir. Günümüzde rekabetin yoğunluğu ve işgücü maliyetlerinin yükselmesi kar marjlarını olumsuz etkilemektedir.

Daha çok aksak rekabet ortamında, fiyatlandırmada hedef pazarlar yanında, rakiplerin de dikkate alınması politikası rekabetçi fiyat politikası olarak adlandırılmaktadır. Rakiplerin benzer mallar sattıkları ve müşterilerin de fiyatlar hakkında ortalama fikirlerinin olduğu durumlarda rakiplerin düzeyinde veya onların fiyatlarına yakın düzeylerde fiyat saptaması piyasa fiyatları düzeyinde fiyatlandırma olarak adlandırılmaktadır. Ürün maliyetleri ve işletme giderleri çok fazla ve piyasa

fiyatlarından hesaplanan marjlar yetersizse, işletmeler piyasa fiyatları üstünde fiyatlandırma yapma ihtiyacı hissedeabilmektedirler. Pazarda rekabet çoksa bu uygulama tehlikelidir. Kitlesel satış yapan büyük perakendeci mağazalarda ise piyasa fiyatları altında fiyatlandırma politikası uygulanmaktadır⁷¹.

Sektörde fiyat rekabeti, dünyada en çok Çin, Hindistan, Pakistan, Bangladeş gibi ülkelerde veya buldukları pazarlarda alt segmentlere hitap eden markalarda vardır. Bu nedenle belirtilen ülkelerde veya alt segmentlere hitap eden markalarda uygun fiyat önemli bir rekabet avantajıdır. Bu ülkelerde markalaşma oranı çok az, üretimde işgücü maliyetleri ise düşüktür. Bu nedenle markalaşmamış ürünlerin düşük fiyatla satışı kar marjı açısından problem olmamaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde markalaşma oranının yüksek olması ve diğer rekabet faktörleri açısından da ürünlerin ve verilen hizmetlerin daha özellikli olması nedeniyle ilave yaratılan katma değer ürün fiyatına yansıtılabilmektedir. Aynı fiyat artışına karşılık ürün veya hizmete eklenen katma değer hangi markada daha fazla ise bu marka rekabet avantajına sahip olabilmektedir.

Pazarda son dönemde şartların getirdiği yeni bir mağaza konsepti oluşmuştur. Seçkin markaların geçmiş sezon ürünlerini büyük indirimlerle sattıkları “outlet center”lar ABD’de perakende satışların %30’unu oluşturmaktadır. İngiltere pazarında ilk 1995 yılında başlayan bu uygulama sınırlı olmasına karşın halen devam etmektedir. Uygun fiyatlı bu ürünlere talebin giderek artması beklenmektedir⁷². Bu gelişmeler rekabette fiyat faktörünün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de önemini koruyacağını göstermektedir.

Az sayıda aracı ile çalışmak, yüksek adetlerde satın almalar gerçekleştirmek, tekstil, tasarım ve moda hakkında deneyimli kadrolarla çalışmak, globalleşme ile birlikte üretimde alan ekonomisi stratejisini başarılı yürütmek, her aşamada maliyet bilincinde olmak ve etkin bir dağıtım ağına sahip olmak ana felsefesi moda ve kaliteyi

⁷¹ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Geliştirilmiş 7.Baskı, İzmir: Cem Ofset Matbaacılık, 1997, s.466.

⁷² Londra Ticaret Müşavirliği, s.3.

en uygun fiyatta sunmak olan H&M'in fiyat konusunda rekabet avantajına sahip olmasında temel faktörler olmuştur.

Zara'nın başarısı ise müşterinin ürünü indirimsiz fiyatla satın almasını sağlayabilmesinde yatmaktadır. Günümüzde, indirimde satış oranı endüstride ortalama %49 iken, ürünlerinin sadece %18'ini indirim döneminde satan Zara'ya bu başarısı büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Zara, son moda uygun giysileri ve makul fiyatlarıyla müşterilerini ürünü bulduklarında satın almaya zorlamaktadır. Çünkü, müşteriler bilmektedir ki, ürün indirim dönemini görmeyecektir⁷³.

3.11 İNSAN KAYNAĞI VE HİZMET KALİTESİ

21.yy.da iş dünyasında her yönüyle müşterilerin hâkimiyetinin kabul edildiği düşünüldüğünde, pazarlama bilimi açısından tüketicilere yönelik yürütülecek çalışmaların hizmet kalitesi, güvenilirlik, marka, ürün çeşitliliği gibi müşteri memnuniyeti odaklı çalışmalar olması gerektiği söylenebilir. Yeni ekonomik düzende ürün kalitesi kadar, hizmet kalitesi ve müşteri ile ilişki kalitesi de ön planda olacaktır⁷⁴. Bu nedenle rekabet avantajı sağlayabilmek için en önemli unsur yetkinliği artmış personelle çalışmak olacaktır. Bu şekilde, verimlilikle birlikte tasarım kalitesi, ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve iş süreçlerinde hızın artması sağlanmış olacaktır.

Bir firmanın hizmet kalitesi açısından rekabet avantajı kazanması, doğru personelle çalışması, personelinin gelişimine hizmet içi eğitimlerle destek vermesi ve doğru insanı doğru yerde çalıştırarak, motivasyonunu sağlayarak ondan maksimum verimi alması ile mümkündür. Hazır giyim perakende sektöründe bunu sağlamak için başarı ölçme faktörleri doğru belirlenmiş ve iyi işletilen performans değerlendirme sistemi ve adil prim sistemlerinin uygulanıyor olması önemlidir.

Müşteri tatmini, müşteri ilişkilerinin profesyonelce yönetilip, firmaya, ürüne güvenin ve bağımlılığın oluşturulmasıdır⁷⁵. Müşteri tatminine önem vermeyen ve satış

⁷³ Underhill, s.157.

⁷⁴ Çağatay Ünüsan, Serdar Pirtini ve Osman Faik Bilge, "Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Açısından Marka, Mağaza ve Franchising Sistemi İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Öneri**, Cilt.6, Sayı.22, (Haziran 2004), s.46.

⁷⁵ Masters Training International, **Müşteri Hizmetleri ve Tüketici Hakları**, İstanbul, 2000, s.2.

sonrası hizmet için gerekli önlemleri almayan kuruluşların pazar payları süratle düşerken, müşterilerini odak noktası olarak kabul eden kuruluşlar hızla büyümüşür. Yapılan bir araştırmaya göre müşteriler bir markadan en çok ilgi ve çözüm beklemekte; ilgisiz tutum ve davranışlar bir markanın müşterileri tarafından terk edilme nedenlerinin başında gelmektedir⁷⁶. Rekabetin getirdiği artı değerler sonucu müşteri beklentileri artmıştır. Bu nedenle müşteri iletişimi çok önemli hale gelmiştir. Müşterilerle etkin iletişim sağlanması yoluyla müşteri beklentilerindeki değişimleri tespit ederek buna uygun hizmetlerin geliştirilmesi rekabet avantajı sağlayacaktır.

Ettlinger'in rekabet aşamalarından son dönemle ilgili bilgi yoğun aşamasında insan sermayesi önem kazanmıştır. Ettlinger'e göre bu dönemde yüksek düzeyde kalifiye işgücü, etkili bir şekilde organize edilirse, ekonomik başarıların anahtarı haline gelmekte ve bağlı buldukları kurumların rekabet avantajı artmaktadır⁷⁷.

3.12 PAZARDA YER EDİNME POLİTİKASI

Perakende sektöründe rekabet avantajına sahip olabilmek için pazarda konumlanılan noktalar, hedef müşteri grubu için ulaşılabilir olmak çok önemlidir. Bu nedenle firmaların kendini pazarda doğru konumlandırması; belirlediği hedef müşteri segmentlerine göre pazara sunacağı ürün ve hizmetleri doğru belirlemesi ve pazarlama stratejilerini buna göre oluşturması gerekmektedir. Yeni bir pazara girilmesi kararı verilirken ise ilgili pazarın müşteri segmentlerinin, demografik yapılarının, alışveriş alışkanlıklarının analizlerinin yapılması, rakiplerin faaliyetlerinin, yasal prosedürlerin ve diğer pazar şartlarının incelenmesi gerekmektedir. Yeni bir ülkede öncelikle hangi şehirlerden başlanarak yatırım yapılması, bu şehirlerde hangi caddelerde veya alışveriş merkezlerinde hangi noktalarda, hangi büyüklükte mağazalar açılması konusu pazarda rekabet avantajı kazanmak açısından çok önemlidir.

H&M, dünya genelinde 35 pazarda yaklaşık 2000 mağazası ile hizmet vermektedir. 2009'da Rusya ve Lübnan pazarlarına giriş yapılmış, Çin pazarında büyüme sürdürülmüştür. 2010'da ise İsrail pazarına girmek için hazırlık çalışmaları

⁷⁶ Masters Training International, s.6.

⁷⁷ Robert Gwynne, "Trade and Developing Countries", **The Global Economy in Transition**, P. W Daniells and W. E. Lever (drl.), İngiltere, 1996, s.257.

yürütülmektedir⁷⁸. Marka, İsveç, Norveç, Hollanda, Almanya, Finlandiya, Danimarka ve Avusturya'da müşterilerine internet üzerinden alışveriş imkânı sunmaktadır⁷⁹. Bu ülkelere yönelik tasarladığı web sitelerinde online alışveriş menüsü bulunmaktadır.

Zara, bir ülkeye girerken başta önemli bir şehirde öncü bir mağaza açmakta, oraya yerleştikten ve deneyim kazandıktan sonra bitişik alanlara mağazalar eklemektedir. Zara, dünyadaki Amerikan olmayan üst düzey alışveriş merkezlerinin önemli mağaza zincirleri arasındadır. Birinci derece mekânlara yatırım yapmakta, vitrinlerinde sunuma önem vermekte, imajını bu şekilde oluşturmaktadır. Mağazalar genelde insanların kolay görebileceği alanlarda, yerel pazardaki birinci derece alışveriş sokaklarında veya büyük ölçekli alışveriş merkezlerinde yer almaktadır. Firma, başlangıçta özellikle İspanya'da, bütün mağaza alanlarını satın almış, ancak 1990'ların ortalarından sonra uzun dönem, 10-20 yıllık kira kontratları yapmayı tercih etmiştir. Alışveriş bölgelerindeki ve trafik akışındaki değişikliklere göre fırsat buldukça mağazaların yeri değiştirilmektedir.

3.13 BÜYÜKLÜK VE FİNANSAL GÜÇ

Bir sektörde rekabetin seviyesini belirleyen faktörler şunlardır; tedarikçilerin pazarlık gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabet, yeni rakiplerin tehdidi, ürün ve teknoloji gelişimi ve müşterilerin pazarlık gücü⁸⁰. Bu faktörler büyük veya küçük bir firmanın başarılı olmasında etkili olan faktörlerdir. Globalleşmenin yaşandığı ve her alanda global güçlerin olduğu günümüzde bu güçlerle rekabet edebilmek güçlü olmayı gerektirmektedir. Burada güçlü olmakla ifade edilmek istenen pazarlık gücü, rekabet gücüdür. Günümüzde hazır giyim perakende sektöründe bu güce sahip olmak için en önemli faktörlerden birisi firmanın büyüklüğü ve finansal gücüdür. Bu şekilde tedarikçilere karşı güç kazanılıp daha uygun maliyetlerde üretimler yaptırılabilir, rakiplerin pazarlama stratejilerine karşı daha kolay rekabet edilebilecek, yeni rakipler için kolay hedef olunmayacak, yeni teknolojik gelişmeler daha uygun maliyetlerde

⁷⁸ Rolf Eriksen and Nils Vinge, **H&M Hennes & Mauritz AB**, (29 January 2009), s.15.

⁷⁹ http://www.hm.com/us/abouthm/shopathm_shoppage_noshop.nhtml (30 Ocak 2010)

⁸⁰ Micheal E.Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: Free Press, 1985, s.3.

kullanılabilecek ve bu şekilde müşterilerin talepleri daha uygun şartlarda karşılanabilecek ve rekabet avantajı elde edilebilecektir⁸¹.

Sektörde bir firmanın büyüklüğü en başta satış noktası sayısı, satış alanı büyüklüğü, adet ve tutar bazında cirosu ile doğrudan ilgili olduğu gibi finanssal gücü, kaç ülkede faaliyet gösterdiği, tesis sayısı, ne kadar tedarikçisinin olduğu, ne kadar çalışanı olduğu ve ne kadar müşterisi olduğu ile de ilgilidir.

H&M'in dünya genelinde ulaştığı büyüklük ana menülerdeki H&M hakkında menüsünde gösterilmiştir. H&M, bugün 35 ülkede yaklaşık 2000 mağaza ve 74000 çalışanı ile faaliyetlerini yürütmektedir⁸². Üretim süreçlerinde ise dünya genelinde yaklaşık 800 bağımsız tedarikçi ile çalışmakta, ilgili faaliyetleri etkin yürütebilmek için ise 20 üretim ofisi bulunmaktadır.

Tablo 1'de gösterildiği gibi Zara, bugün 73 ülkede 1372 mağazaya sahiptir. Bağlı bulunduğu Inditex Grubu'nun ise toplam mağaza sayısı 4530'a ulaşmıştır. Zara global faaliyetlerini yürütürken bu güçle hareket etmektedir. Sahip olduğu büyüklük önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Tablo 1	
Marka	Mağaza Adedi
Zara	1.372
Zara Kids	217
Pull and Bear	614
Massimo Dutti	494
Bershka	638
Stradivarius	499
Oysho	387
Zara Home	259
Uterqüe	50
TOPLAM	4.530

Kaynak: http://www.inditex.com/en/who_we_are/stores (30 Ocak 2010)

⁸¹ Refika Bakoğlu ve Engin Sedat Kaya, "Changing Strategic Architecture of Transnationals: The Case of Textile and Apparel Industries", **International Strategic Management Conference**, Ankara, 2005, s.594.

⁸² http://www.hm.com/gb/abouthm_aboutm.nhtml (30 Ocak 2010)

Web sayfaları incelendiğinde diğerk global markaların da genelde büyüklükleri ve finansal güçlerini ön plana çıkardıkları görülmektedir.

3.14 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK POLİTİKASI

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) şirketlerin gönüllü olarak, toplumsal ve çevresel konuları operasyonlarına ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine bütünleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır. KSS ifadesi, kurumsal kelimesiyle birlikte hem sosyal, hem de çevresel konuları ele almaktadır. Bu nedenle iş stratejileri ya da faaliyetlerinden ayrı düşünülmemelidir. KSS, iş stratejisi ve faaliyetleri içine çevresel ve sosyal konuları dâhil etmektir. Bu politika ve uygulamalar gönüllülük esasına dayanır. KSS'nin bir başka önemli açılımı da şirketlerin çalışanlar, müşteriler, komşular, kamu aktörleri gibi kendi iç ve dış paydaşlarıyla paylaşımlarda bulunmaları ile ilgilidir. İnsan kaynakları uygulamalarının, tedarik firmaları uygulamalarının ve diğerk paydaşlarla ilgili uygulamaların yasal mevzuatlara ve etik kurallara uygun yürütülmesi de KSS kapsamında değerlendirilmektedir⁸³.

Son yıllarda iş dünyası ve akademik çevrelerde kurumsal sosyal sorumluluk konusu yeniden önem kazanmıştır. KSS uzun dönemli kalıcı başarı kazanılması ve kurumsal süreklilik için önemlidir. Bu nedenle birçok firma KSS politikalarını deklare etmişlerdir. H&M gibi bazı firmaların deklare ettikleri KSS politikalarını uygulamaya geçtikleri görülürken, Nike, Adidas, Reebok, Marks & Spencer, Levis, Mothercare, Next ve Polo Ralph Lauren gibi firmalar paydaşlarına yönelik bazı girişimler başlatmışlardır. Bu nedenle KSS uygulamalarının bazı global firmalar için halkla ilişkiler aktivitelerinin önüne geçtiği tartışılmaktadır⁸⁴.

Çok uluslu şirketlerin temel KSS aktiviteleri arasında çocuk sağlığı ve eğitimi, gönüllülük, sivil toplum kuruluşlarının desteklenmesi, doğal afetlere maruz kalan toplumların desteklenmesi ve devlet kurumlarıyla ortaklaşa çalışmalar sayılabilir. Bu çalışmalar toplumun gelişmesine katkıda bulunmanın yanında marka ismi ve şirketin itibarını arttırmak amacını da gütmektedir. Bununla beraber çalışmalardan bazıları

⁸³ Ceyhan Göcenoğlu ve Işıl Onan, "Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu", Ankara: UNDP, 2008, s.4.

⁸⁴ Bakoğlu ve Kaya, s.588.

direkt olarak sponsorluk seviyesinde kalmakta veya paydaşlar yerine halkla ilişkiler ve danışmanlık şirketleri tarafından desteklenmektedir⁸⁵.

Günümüzde, KSS uygulamalarının daha çok pazarlama ve kurumsal itibar kazanmak için bir araç olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Sponsorluk projeleriyle pek çok şirket ve sosyal paydaş grupları bu sürece dâhil olmaya ve süreci şekillendirmeye çalışmaktadır. KSS politikaları ve bu politikalar doğrultusunda yapılan sosyal ve çevresel çalışmalar, özellikle de pazardaki hedef müşteri gruplarına yönelik gerçekleştirilen faaliyetler global markalara rekabet avantajı kazandırmaktadır.

⁸⁵ Göcenoğlu ve Onan, s.11.

4. İÇERİK ANALİZİ ÇALIŞMASI

4.1 ÇALIŞMANIN AMACI

Günümüzde, iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve dünyada internet kullanımının giderek artmasıyla birlikte web sayfaları, global firmalar için hedef kitlelerine erişim açısından satış noktalarının yanında önemli bir araç olarak gösterilebilir. Global markaların birçok pazarda faaliyet göstermeleri ve başarılarının açık olması nedeniyle sektördeki rekabet faktörlerinin birçoğunda rekabet avantajına sahip oldukları söylenebilir. Bu nedenle, araştırmamızda sektörde marka değeri yüksek global markaların web sayfaları incelenmiş; bu markaların rekabet avantajlarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılarak bu avantajların web sayfalarında nasıl ön plana çıkarıldığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

4.2 ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma çalışmasında kapsama alınacak hazır giyim perakende sektöründeki global markalar belirlenirken Millward Brown Optimum'un 1998'den itibaren sektörler bazında her yıl hazırladığı Brand Momentum Index verileri kullanılmıştır. Bu index dünyadaki binlerce marka hakkında 1 milyonun üzerinde bireysel ve kurumsal müşterilerle görüşmeler yapılarak hazırlanmaktadır⁸⁶. Ayrıca, bu indexte birçok sektör için olduğu gibi hazır giyim perakende sektörü için de ayrı bir marka değeri sıralaması yapılmış ve raporlanmıştır.

Araştırmada, Tablo 2'de görüldüğü gibi, index'in 2009 verilerine göre yayınlanan raporlarda gösterilmiş olan, sektördeki marka değeri en yüksek 10 firma kapsama alınmıştır.

⁸⁶ Millward Brown Optimor, **Brandz Top 100 Most Powerful Brands**, 2007, s.3.

Tablo 2: Marka Değeri

Marka	Marka Değeri	Marka	Marka	Marka Değeri
	Milyon \$	Katkı	Hız	Değişim
H&M	12,061	2	8	8%
Nike	11,999	4	7	-4%
Zara	8,609	2	8	-1%
Esprit	6,571	3	6	-17%
Adidas	4,949	3	5	2%
Ralph Lauren	3,031	3	5	-20%
Puma	1,892	3	3	-19%
Next	1,670	2	9	-39%
Gap	1,298	2	3	-9%
Old Navy	986	2	5	-7%

Kaynak: Millward Brown Optimor, 2009, s.33.

4.3 ÇALIŞMANIN KISITLARI

Araştırma çalıŐmasının bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmada Brand Momentum Index 2009'a göre hazır giyim perakende sektöründe marka değeri yüksek olan sadece 10 global markanın incelenmiş olması kısıtlardan biridir. İkinci ve daha önemli bir kısıt ise markaların rekabet faktörleri ile ilgili pozisyonlarını web sayfalarına yansıtmamıŐ olmaları ihtimalidir. Web sayfalarında belirtilen uygulamaların gerçek hayatta web sayfasında belirtildiği Şekilde uygulandığının garanti edilememesi ise

çalışmanın diğerk bir kısıtıdır. Bu nedenle çalışma sonucunda tespit edilen avantajların gerçek rekabet avantajları olduğu garanti edilemez.

4.4 ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmamızda Brand Momentum Index 2009 verilerine göre hazır giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren global markalardan marka değeri açısından sıralamada ilk 10'da yer alan markaların web sayfaları Ocak-Şubat 2010 döneminde içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Zara'nın web sayfasına ulaşılabilmesi nedeniyle eski tarihli erişimlerden ve markanın bağlı bulunduğu Inditex Grubu'nun web sayfası üzerinden incelemeler yapılmıştır. Bu çalışma ile global boyutta faaliyet gösteren bu markaların kendilerine global rekabet avantajı sağlayan faktörlerle ilgili bilgileri web sayfalarında nasıl ön plana çıkarttıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

4.5 İÇERİK ANALİZİ AŞAMALARI

İçerik analizi çalışmasında ilk aşama olarak global markaların ana sayfalarının tasarımı, kullanılan menü ve linkler, kullanıcılar için öne çıkarılan mesajlar incelenmiştir. Analizin ikinci aşamasında kurumsal bilgilerle ilgili sayfalar incelenmiştir. Üçüncü aşamada yatırımcı ilişkileriyle ilgili hazırlanan sayfalar, yayınlanan finansal raporlar incelenmiştir. Dördüncü aşamada online satış mağazası uygulamaları, sunulan ürün ve hizmetler ve markaların koleksiyon yapıları incelenmiştir. Beşinci ve son aşamada ise Kariyer Linkleri ve KSS politikası ile ilgili hazırlanan sayfalar incelenmiştir.

Bir markanın web sayfası üzerine içerik analizi çalışması yapılırken her bir aşamada global rekabet avantajları ile ilgili bulgular tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.6 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

İçerik analizi araştırma çalışmasına göre Tablo 3'te görüldüğü gibi tezin üçüncü bölümünde literatür araştırması yapılarak tespit edilen global rekabet avantajlarının bazılarını bütün markalar rekabet avantajları olarak ön plana çıkarırlarken, bazılarını ise hiçbir markanın ön plana çıkarmadığı görülmüştür.

Tablo 3: Web Sayfası İçerik Analizi Özet Bulguları

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Bu faktörün bazı markalarda hem ifadeler, hem de görsellerle desteklenerek ön plana çıkarıldığı görülürken, bazı markalarda sadece görsellerde kalite algılaması oluşturulmaya çalışıldığı görülmekte, bazı markalarda ise hiç ön plana çıkarılmadığı görülmektedir.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Bu faktörün hemen hemen tüm markalarda hem mesajlarla, hem de koleksiyon ve online satış mağazalarında sunulan görsellerle ön plana çıkarıldığı görülmektedir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili hemen hemen tüm markalarda ya hiç bilgi verilmediği, ya da rekabet avantajı algılaması sağlayacak açıklıkta olmadığı görülmektedir. Sadece H&M bu faktörün kendisi için rekabet avantajı olduğunu açık olarak ortaya koymuştur.
4	Hız	Bu faktörle ilgili hiçbir markada bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Bu faktörle ilgili hemen hemen tüm markalarda ya hiç bilgi verilmediği, ya da verilen bilgilerin rekabet avantajı algılaması sağlayacak açıklıkta olmadığı görülmektedir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Pazarda üst segmentlere hitap eden markaların tasarıma ve moda daha çok önem verdikleri ve bunu web sayfalarında daha çok ön plana çıkardıkları görülmektedir.
7	Marka Gücü	Pazarda üst segmentlere hitap eden markaların marka gücünü rekabet avantajı olarak daha çok önemsedikleri ve marka güçlerini web sayfalarında daha çok ön plana çıkardıkları görülmektedir.
8	Sunum Kalitesi	Pazarda üst segmentlere hitap eden markaların sunum kalitesine daha çok önem verdikleri görülmektedir. Polo Ralph Lauren'de sunum kalitesinin üst düzeyde olduğu görülmektedir.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili hiçbir markada bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Bu faktörle ilgili markaların hedef müşteri gruplarına göre kendileri için rekabet avantajı olarak görülmesi halinde mesajlar verilmiştir. Örneğin H&M'in felsefesi modayı ve kaliteyi uygun fiyata sunmaktır; H&M için fiyat rekabet avantajıdır.

11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Hemen hemen tüm markaların web sayfalarında sağladıkları istihdam sayıları paylaşılmıştır. Bazı markalarda sağlanan global başarıda yetenekli çalışanlarının önemi açık şekilde vurgulanmıştır. Bunun yanında yine hemen hemen tüm markalarda müşteri hizmetlerine verilen önem gösterilmeye çalışılmıştır.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Bazı markalar bu konudaki başarılarını ve sahip oldukları rekabet avantajını açık olarak vurgulamışlar, bazıları sadece politika olarak yaklaşımlarını ortaya koymuş, bazıları da hiç bilgi vermemiştir.
13	Büyüklik ve Finansal Güç	Bazı markalar faaliyet gösterdikleri ülke sayısı, toplam mağaza sayısı, istihdam sağladıkları kişi sayısı gibi verilerle; bazı markalar finansal verilerle; bazıları da her iki çeşit veri ile ama bütün markalar büyüklik ve finansal güçlerini ortaya koymuşlardır.
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Hemen hemen tüm markalar KSS konusunda duyarlılığını ortaya koymuştur. Yalnız bazı markalar bu konudaki pozisyonlarını somut bilgilerle desteklemişler, bazıları ise sadece soyut ifadeleri paylaşmakla kalmışlardır.

Üretim kalitesi faktörünün pazarlarda daha üst segmentlere hitap eden markalarda daha çok görsel algıya hitap edilerek ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Yeni ürün ve ürün çeşitliliğinin hemen hemen tüm markalarda hem mesajlarla, hem de koleksiyon ve online satış mağazalarında sunulan görsellerle ön plana çıkarıldığı ve rekabet avantajı olarak algılama oluşturulduğu görülmektedir.

Teknoloji kullanımı, bilgi yönetimi, inovasyon, hız, tedarik süresi ve lojistik kabiliyeti faktörleriyle ilgili işletme süreçlerinin işleyiş şekli ile ilgili olmaları nedeniyle web sayfalarında açık bilgi verilmediği anlaşılmaktadır.

Tasarım kalitesi, moda uygunluk, marka gücü ve sunum kalitesi faktörlerinde pazarda üst segmentlere hitap eden markaların rekabet avantajı açısından daha güçlü oldukları ve bunu da web sayfalarına yansıttıkları görülmektedir. Ancak, marka gücü faktöründe pazarda üst segmentlere hitap etmenin yanında markanın eriştiği büyüklik ve finansal gücünün de çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Web sayfalarında markaların sahip olduğu maliyet avantajlarının ortaya konulmadığı görölmektedir. Bunun nedeni markalar için bu bilginin paylaşılmasının rekabet avantajının kaybedilmesine neden olabileceği riski taşıması olabilir.

Uygun fiyat faktörü ile ilgili markaların hedef müşteri gruplarına göre kendileri için rekabet avantajı olarak görülmesi halinde mesajlar verilmiştir. Örneğin H&M'in felsefesi modayı ve kaliteyi uygun fiyata sunmaktır; H&M için fiyat rekabet avantajı olduğu için H&M bu avantajını web sayfasında vurgulamıştır. Genel olarak bakıldığında ise pazarda üst segmentlere hitap eden markalar için uygun fiyatın rekabet avantajı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Pazarda orta ve alt segmentlere hitap eden markalarda bu konuda sahip olunan avantaj varsa, ya da indirim uygulamaları yapılıyorsa, bu avantajların web sayfalarına yansıtıldığı görölmektedir.

İnsan kaynağı ve hizmet kalitesi konusunda hemen hemen tüm markalar duyarlılıklarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Markaların genel itibariyle rekabet avantajlarında yetenekli çalışanlara sahip olmalarının başarılarında anahtar rolü olduğunu vurguladıkları görölmektedir. Bu noktada doğru kişilerin işe alım kabiliyeti ve işgücünün gelişimlerinin desteklenmesinin bu konuda kazanılmış olan rekabet avantajının sürekliliğini sağlayacağı görölmektedir.

Pazarda yer edinme konusunda ise H&M, Zara gibi daha organize perakende markalarının daha başarılı oldukları ve başarılarını ve sahip oldukları rekabet avantajını açık olarak vurguladıkları görölmektedir. Pazarda üst segmentlere hitap eden markaların ise gösterişli mağazalarını girdikleri pazarlarda elit semtlerde açtıkları ve bunu web sayfalarına yansıttıkları görölmektedir.

Bazı markalar faaliyet gösterdikleri ülke sayısı, toplam mağaza sayısı, istihdam sağladıkları kişi sayısı gibi verilerle; bazı markalar finansal verilerle; bazıları da her iki çeşit veri ile ama bütün markalar büyüklük ve finansal güçlerini ortaya koymuşlardır.

Hemen hemen tüm markalar KSS konusunda duyarlılığını ortaya koymuştur. Yalnız bazı markalar bu konudaki pozisyonlarını somut bilgilerle desteklemişler, bazıları ise sadece soyut ifadeleri paylaşmakla kalmışlardır. Bazı markaların kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının misyon cümlelerinde yer bulduğu görölmektedir. Bu

konudaki eylemlerinin ise genel itibariyle hedef müşteri gruplarına yönelik global organizasyonlara ya da global başarı kazanmış isimlere sponsorluk yapmak şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Global markaların bu şekilde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarını rekabet avantajına dönüştürme stratejileri olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma çalışmasında incelenen global markalardan Nike, Adidas ve Puma'nın pazarların spor yaşam tarzına sahip üst segmentlerine hitap ettikleri, Polo Ralph Lauren'in pazarların modaaya uygun giyinmeyi tercih eden üst segmentlerine hitap ettiği görülmektedir. H&M, Zara, Esprit, Next, Gap, Old Navy markalarının ise girdikleri pazarlarda daha geniş müşteri kitlelerine hitap ettikleri anlaşılmaktadır.

Markalarda birleşmelerin yaşandığı görülmektedir. Globalleşme sürecinde global markaların bazı markaları bünyelerine dahil ettikleri anlaşılmaktadır. Örneğin Gap Şirketi'nin markaları arasında Gap'in yanında Old Navy, Banana Republic, Piperlime ve Athleta bulunmaktadır. Adidas Grubu'nun markaları arasında adidas, Reebok ve TaylorMade bulunmaktadır. Adidas Grubu'nun Reebok'ı 2006'nın başında aldığı ifade edilmiştir.

Sonuç olarak, rekabet faktörlerinin, markaların pazarlarda kendilerini konumlandırmalarına, hedef müşteri segmentlerine göre rekabet avantajı olmaları açısından değişim gösterdiği görülmektedir. Üst segmentlere hitap eden markalarda ürün kalitesi, ürün çeşitliliği, marka gücü, tasarım ve moda kalitesi, sunum kalitesi, hizmet kalitesi rekabet avantajı olarak ön plana çıkmaktadır. Alt segmentlere hitap eden markalarda ise fiyat, rekabet avantajı olarak çok daha fazla ön plana çıkmaktadır.

5. SONUÇ

Hazır giyim perakende sektöründe son 50 yıllık dönemde globalleşme sürecine paralel gelişmeler yaşanmıştır. 1960'lı yıllarda sektörde arzın talepten fazla artması sonucu piyasada rekabet artmış ve bu durum fiyatlar üzerinde baskı oluşturmuştur. Bu dönemde en önemli rekabet faktörü fiyat olmuştur. Bu gelişmeler batılı firmaları üretim süreçlerinde maliyetleri düşürme arayışına itmiştir. Bu arayışın sonucunda üretim süreçleri işgücü maliyeti düşük olan gelişmekte ya da az gelişmiş ülkelere kaydırılmaya başlamıştır. 1980'li yıllarda teknolojik gelişmelerin üretim süreçlerinde uygulanması rekabette kalitenin önemini arttırmıştır. Globalleşme sürecinin 1990'lı yıllarda teknolojik gelişmelerle birlikte hızlanmasına paralel olarak sektörde de, özellikle perakende uygulamalarında, önemli gelişmeler olmuştur. Bugünün dünya devi olan hazır giyim perakendecileri bu dönemde kendi ulusal yatırımlarını tamamlayarak uluslararası yatırımlara başlamışlardır. Bu süreç, başarılı markaların birbirlerinin hâkim oldukları pazarlara girmeleriyle rekabetin artmasına neden olmuştur.

1990'lı yılların ortalarından itibaren gelişmiş ülke pazarlarında artan rekabet, 2000 sonrasında global markaların mağazalarını açmaya başlamaları ile birlikte Türkiye'de de etkilerini göstermeye başlamıştır. Ülkemizde her geçen yıl yeni global markalar faaliyet göstermeye başlamakta, mevcut markalar Anadolu'daki diğer büyük illerde yayılım göstermekte ve rekabet artmaktadır. Türk hazır giyim perakende firmalarının mevcut şartlarda gelecekte var olabilmek için yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda global firmalarla rekabet edebilmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada sektördeki global rekabet faktörleri ve global markaların rekabet avantajları analiz edilerek sektördeki yerli markaların ulusal ve uluslararası pazarlarda daha etkili rekabet edebilmelerine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünde Millward Brown Optimor'un hazırladığı Brand Momentum Index 2009 verilerine göre hazır giyim perakende sektöründe marka değeri yüksek ilk 10 global markanın web sayfaları içerik analizi yöntemi ile incelenmiş; bu markaların rekabet avantajlarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılarak bu avantajları web sayfalarında nasıl ön plana çıkardıkları ortaya konulmuştur.

Günümüzde sektördeki rekabet faktörleri incelendiğinde üretim kalitesi, maliyet avantajı, yeni ürün, ürün çeşitliliği, teknoloji kullanımı, bilgi yönetimi, inovasyon, hız, lojistik kabiliyeti ve tedarik süresi başarısı, tasarım kalitesi ve moda uygunluk, marka gücü, sunum kalitesi, uygun fiyat, insan kaynağı yetkinliği, hizmet kalitesi, pazarda yer edinme politikası, büyüklük, finansal güç ve kurumsal sosyal sorumluluk politikası gibi global markaların başarısını etkileyen çok sayıda rekabet faktörü olduğu görülmektedir. Araştırmamıza göre bu faktörlerin, markaların pazarlarda kendilerini konumlandırmalarına, hedef müşteri segmentlerine göre rekabet avantajı olmaları açısından değişim gösterdiği görülmektedir. Üst segmentlere hitap eden markalarda ürün kalitesi, tasarım ve moda kalitesi, ürün çeşitliliği, sunum kalitesi, hizmet kalitesi rekabet avantajı olarak daha çok ön plana çıkarken alt segmentlere hitap eden markalarda ise fiyat, rekabet avantajı olarak çok daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Sektörde dünyada birçok ülkede faaliyet gösteren global markaların faaliyet gösterdikleri pazarlarda konumlanmalarına göre bu faktörlerin çoğunda başarı sağladıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle gelecekte var olmaya devam etmek ve hatta uluslar arası girişimlerde bulunmak isteyen ulusal markalarımızın global markalarla rekabet edebilmek için belirtilen faktörlerde kendi pazar konumlandırmalarına göre başarılı olmaları gerekmektedir. Bu faktörlerle ilgili çalışmalar yapılırken global markaların daha önce geçirdikleri süreçler iyi incelenmeli, bir taraftan da global rekabetin şartlarında oluşabilecek değişimler takip edilmelidir.

Hazır giyim perakende sektöründe bundan sonraki dönemde Türk firmalarının global firmalarla karşılaştırıldığında rekabet avantaj ve dezavantajları, belirtilen faktörlerle ilgili mevcut durumlarının analizi ve bu alanlarda iyileştirme çalışmalarının nasıl yapılabileceği üzerine araştırmalar yapılabilir.

EKLER

Ek 1: H&M Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	H&M'in ürünlerinin kalitesi ve sağlamlığı konusunda yüksek bir tutkuya sahip olduğu ve bunun markanın iş konseptinin bir parçası olduğu web sitesinde vurgulanmaktadır. Ürünlerle ilgili yılda yaklaşık yarım milyon kalite ve güvenlik testi yapıldığı ve bu testlerin neler olduğu açıklanmaktadır.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Dünyadaki yaklaşık 2000 mağazanın modasının her gün yeni ürünlerle güncellendiği belirtilmekte olup bu şekilde müşterilere ürünlerin sürekli yenilediği mesajı verilerek alışverişe yönlendirme yapılmaktadır. H&M bugün kadın, erkek, genç, çocuk, spor, iç giyim, aksesuar ve kozmetik ana gruplarında geniş ürün yelpazesıyla müşterilerin beğenilerine hitap edebilmektedir. Toplamda yaklaşık 4000 çeşit ürün tasarlanıp müşterilerin beğenimine sunulmaktadır. Web sitesinde moda ve online satış menülerinde ürün yelpazesindeki çeşitliliğin ön plana çıkarıldığı görülmektedir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	H&M, global faaliyetlerini yürütebilmek için teknolojiyi, bilgi iletişim sistemlerini çok etkin kullanmakta olup operasyonlarının sağlıklı yürütülmesinde bilgi sistemlerinin sorunsuz işlemesinin önemi web sitesinde açıkça ifade edilmiştir. Bu nedenle yaklaşık 800 bilgi işlem teknolojileri uzmanı istihdam etmekte olduğu çalışma koşullarının açıklandığı bölümde belirtilmiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Doğru ürünün, doğru mağazaya, doğru zamanda ulaştırılmasının H&M için, müşterilerinin mağazaya geldiklerinde yeni ve ilginç bir şeyler bulmaları açısından anahtar rolü olduğu belirtilmektedir. Şirketin güçlü bir dağıtım ağına sahip olduğu belirtilmiş, ancak tedarik süreleriyle ilgili bilgi verilmemiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Ana sayfa moda bölümü ile açılmakta ve marka için modanın önemi hakkında mesaj verilmektedir. Sade tasarlanmış ana sayfada tasarım, ürün çeşitliliği, renklerin kullanımı ve fiyat öne çıkarılmıştır. Bu şekilde "en uygun fiyata moda ve kaliteyi sunmak" temel konseptine uygun görsel tasarımla mesaj verilmektedir. Moda bölümünde ise markanın modaya verdiği önem ve çalışmaları ortaya konmaktadır.

7	Marka Gücü	H&M markasının “moda ve kaliteyi en uygun fiyata sunma” temel felsefesinin web sitesinde etkin bir şekilde ön plana çıkarıldığı görülmekte; ürün ve hizmetlerle ilgili içerik sayfalarında bu temel felsefe desteklenmekte ve müşteri ikna edilmektedir. Markanın gücü daha çok kurumsal yapısı, büyüklüğü ve faaliyetleriyle ortaya konulmuştur.
8	Sunum Kalitesi	Web sitesinde hemen hemen tüm ürünler manken üzerinde, kombinli ve görsellikleri ön plana çıkarılarak fiyatlarıyla birlikte sunulmaktadır. Bu şekilde ürünlerin moda ve fiyat konusunda güçlü yönleri gösterilerek cazibeleri arttırılmakta ve müşteriler alışverişe yönlendirilmektedir.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	H&M’in ana felsefesi moda ve kaliteyi en uygun fiyatta sunmaktır. Web sayfasında bu felsefeyi birçok yerde kullanıcıya mesaj olarak iletmekte ve fiyatın H&M için bir global rekabet avantajı olduğunu hissettirmektedir. Bu felsefeye paralel olarak, web sayfasında ürün sunumlarında fiyatın ön plana çıkarıldığı görülmektedir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	H&M’in uzun zaman periyodunda iyi bir karlılıkla sürekli büyümesinde vasıflı ve kuruma bağlılığı yüksek çalışanlarının en önemli faktörlerden birisi olduğu web sitesinde vurgulanmaktadır. H&M’in sürekli büyümesi nedeniyle mesleğinde yetkin, kabiliyetli, kendisini sürekli geliştiren ve pozitif enerjiye sahip personellerin istihdam edilmesinin önemi ifade edilmektedir. İstihdam bilgileri özet olarak web sitesinde paylaşılmıştır; firma, bu şekilde kendisini tanıtmakla birlikte ihtiyaçlarının neler olduğunu aktarmakta ve daha nitelikli başvurular alarak istihdam kalitesini arttırmaya çalışmaktadır. Mağazalarda yöneticiden satış danışmanına tüm pozisyonların görevleri arasında, en başta, reyonlarda, deneme odalarında ve kasalarda kusursuz müşteri hizmeti verilmesi gösterilmiştir. Müşteri hizmetleri linkinde müşteri hizmetleri servisine ve mağazalara ulaşım bilgileri verilmekte ve müşterilerle yakın iletişim kurulmak istendiği hissettirilmektedir.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Müşteriye, mağazalarını her zaman en iyi alışveriş bölgelerinde bulacağı mesajı verilmekte ve bu faktörün marka için rekabet avantajı olduğu gösterilmektedir . Mağaza konumları ülke ve kent bazında arama yapılarak bulunabilmekte; adres bilgisinin yanında Google destekli olarak mağazaların konumları harita üzerinde net bir şekilde gösterilmektedir.

13	Büüklük ve Finansal Güç	<p>H&M'in dünya genelinde ulaştığı büyüklük ana menülerdeki H&M hakkında menüsünde gösterilmiştir. H&M, bugün 35 ülkede yaklaşık 2000 mağaza ve 74000 çalışanı ile faaliyetlerini yürütmektedir.</p> <p>Üretim süreçlerinde ise dünya genelinde yaklaşık 800 bağımsız tedarikçi ile çalışmakta, ilgili faaliyetleri etkin yürütebilmek için ise 20 üretim ofisi bulunmaktadır.</p> <p>3 aylık dönemlerde yayınlanan finanssal raporlarla firmanın satış ve vergi sonrası kar verileri belirtilmekte ve bu şekilde finansal güç ortaya konulmaktadır.</p>
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	<p>Markanın kurumsal sorumluluk anlayışı açıklanmakta; yapılan sosyal çalışmalara verilen destekler açıklanmakta ve Haiti depremine sağlanan yardım belirtilmektedir.</p> <p>Sağlanan sponsorluklarla ilgili ayrı bir menü oluşturulmuştur.</p>

Kaynak: <http://www.hm.com> 30 Ocak 2010.

Ek 2: NIKE Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Görüntülerle birlikte verilen mesajlarla ürünlerinin farkı ve kullanıcılarına sağladığı avantajlar vurgulanmaktadır.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Yeni ürünler ve ürün çeşitleri hareketli mankenler üzerinde kombinli bir şekilde gösterilmekte; ürünlerin özellikleri ve avantajları belirtilmektedir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili ortaya konan açık bir ifade olmasa da inovasyonun markanın misyon cümlesinde bulunduğu görülmektedir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Ürünlerin tasarım kalitesi ve moda uygunluğu, özellikleri açıklanırken kuvvetli bir şekilde vurgulanmaktadır. Tasarımla ilgili markanın aldığı ödül ve tasdiklerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir.
7	Marka Gücü	Markanın gücü, hem ürünlerin avantajları sloganlarla desteklenerek ortaya konulurken, hem görsellerle yaşam tarzı sunulurken hedef müşterilere hissettirilmektedir. Fortune Magazine'ın markayı çalışmak için en iyi 100 firmadan biri olarak seçtiği belirtilerek markanın konumu gösterilmiştir.
8	Sunum Kalitesi	Ürünler canlı ve hareketli mankenler üzerinde kombinli bir şekilde gösterilerek markanın sunum kalitesine verdiği önem gösterilmektedir.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Nike'da çalışacak kişilerin rekabetçi ve yenilikçi bir ruha sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. 14 dilde web sitesi yayını yapılmaktadır. Tüketici hizmetleri telefon numarası anasayfada verilerek müşteri iletişimine markanın verdiği önem gösterilmiştir. Sektörde en iyi hizmet standartlarının sunulması ve tüm dünyada sadık müşteri ilişkilerinin kurulması markanın müşteri hizmetleri misyon cümlesidir.

12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Markanın dünya genelinde 6 kıtada ve 160 ülkede faaliyet gösterdiği belirtilerek pazarda yer edinme konusunda gücü ortaya konmuştur. Bunun dışında bu konuda markanın local bazda stratejileri üzerine bulgu elde edilememiştir.
13	Büyüklik ve Finansal Güç	Firmanın dünya genelinde 160 ülkede faaliyet gösterdiği, 6 kıtadaki toplam çalışan sayısının 33.000'in üzerinde olduğu ve tedarikçiler, dağıtım kanalları, perakendeciler ve diğer servis sağlayıcılarla birlikte direkt ve indirekt olarak yaklaşık 1 milyon kişiye istihdam sağladıkları vurgulanarak büyüklüğü ve gücü ortaya konulmuştur. Markanın finansal gücü bilanço verileri ve ciro bilgileri paylaşılarak ortaya konmaktadır.
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Nike Antrenman Kulübü ile üyelerine spor yapma ve sosyal bir ortam kazanma fırsatı sunulduğu belirtilmektedir. Help for Haiti linki var, ancak link çalışmamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine alınan ödül ve tasdiklerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Markanın Dünya Kupası'na sponsor olduğu vurgulanmıştır.

Kaynak: <http://www.nike.com> (5 Şubat 2010)

<http://invest.nike.com/phoenix.zhtml?c=100529&p=irol-finReporting> (5 Şubat 2010)

<http://www.nikebiz.com> (19 Şubat 2010)

http://inside.nike.com/blogs/nikerunning_news-en_GB/2010/02/01/help-for-haiti-join-the-challenge (19 Şubat 2010)

http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/100529/AnnualReport/nike-sh09-rev2/index.html#select_financials (19 Şubat 2010)

Ek 3: ZARA Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Zara'nın web sitesinde son dönemde problem olması nedeniyle erişim sağlanamamaktadır.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Zara mağazalarında odak noktasının yeni ürünler olduğu belirtilmektedir. Mağaza alanının, yeni gelen ürünleri ön plana çıkaracak şekilde tasarlandığı ifade edilmiştir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Grubun başarısında inovasyon ve esneklik üzerine kurulan iş modelinin önemi vurgulanmaktadır.
4	Hız	Uluslar arası çevredeki en son moda trendlerini müşterilerine sunduğu belirtilerek hızı vurgulanmaktadır. Pazardaki değişen taleplere karşı moda ve kaliteli tasarımla hızlı cevap üretildiği ifade edilmektedir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Zara'nın web sitesinde son dönemde problem olması nedeniyle erişim sağlanamamaktadır.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Zara'nın içinde bulunduğu Inditex Grubu'nda moda ürünlerinin tasarlanmasının, üretilmesinin ve dağıtımının her bir markanın merkezinde yürütüldüğü ve uluslar arası moda çevresinde son trendlerin sunulduğu belirtilmektedir.
7	Marka Gücü	Ana sayfada koleksiyon gösterilerek markanın moda ve ürün çeşidi ile ilgili gücü yansıtılmıştır. Zara'nın moda felsefesi, her sezon müşterilerine kaliteli ve en yeni uluslararası trendleri makul fiyatlarla sunma olmuştur.
8	Sunum Kalitesi	Mağaza alanının, yeni gelen ürünlerin ön plana çıkarılarak koleksiyonların gösterilmesini ve modayı müşterilere yakından sunmayı sağlayacak şekilde tasarlandığı belirtilerek sunum kalitesi ön plana çıkarılmıştır. Zara, sunum kalitesine önem vermektedir. Bu nedenle mağazalarda olduğu gibi web sitesinde de ürün sunumlarının başarılı olmasına özen gösterilmektedir.
9	Maliyet Avantajı	Zara'nın web sitesinde son dönemde problem olması nedeniyle erişim sağlanamamaktadır.
10	Uygun Fiyat	Zara'nın web sitesinde son dönemde problem olması nedeniyle erişim sağlanamamaktadır.

11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Zara'nın web sitesinde son dönemde problem olması nedeniyle erişim sağlanamamaktadır.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Avrupa, Amerika, Asya ve Afrika'da 400'den fazla şehirde birinci sınıf lokasyonlarda mağazalar açıldığı belirtilerek markanın bu konudaki stratejisi ortaya konulmuştur.
13	Büyüklik ve Finansal Güç	Ana sayfa sade bir tasarıma sahip olup grubun büyük yönetim binası ortada gösterilerek markanın gücüyle ilgili mesaj verilmiştir. Web sitesinde gösterilen tablo ile Zara,'nın 73 ülkede 1372 mağazaya sahip olduğu, bağlı bulunduğu Inditex Grubu'nun ise toplam mağaza sayısının 4530'a ulaştığı belirtilmiştir.
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Grubun anasayfasında Haiti'ye 2 milyon euro bağışta bulunulduğu belirtilerek markanın bağlı bulunduğu grubun sosyal sorumluluk bilinci yansıtılmıştır. Grubun kurumsal sorumluluk politikası olduğu görülmektedir.

Kaynak: <http://www.zara.com> (16 Şubat 2007)
<http://www.inditex.com> (30 Ocak 2010)
<https://www.inditexjobs.com> (30 Ocak 2010)

Ek 4: ESPRIT Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Kadın, erkek ve çocuk giyimi için yılda 20.000'den fazla ürün tasarlandığı ve 12 koleksiyon hazırlandığı belirtilerek markanın ürün çeşitliliği ön plana çıkarılmıştır.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Markanın 2009 Kasım'ında tasarım övgüsü ödülü aldığı belirtilerek bu konuda gücü ortaya konmuştur.
7	Marka Gücü	Markanın şıklığı, gösterişi ve genç yaşam tarzını sunan bir marka olduğu ve hayata yenilik ve tarz getirdiği vurgulanmaktadır. Bunun yanında markanın büyüklüğü hakkında bilgiler verilerek gücü ortaya konulmuştur. Markanın 2009 Nisan ayında, Brand Momentum Index'e göre, hazır giyim sektöründe 4. en değerli global marka seçildiği vurgulanmıştır.
8	Sunum Kalitesi	Ürünlerin canlı mankenler üzerinde kombinli ve tasarımları ön plana çıkarılarak sergilendiği görülmektedir.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Markanın 10.000'in üzerinde çalışana sahip olmasının dışında bu faktörle ilgili yeterli bulgu elde edilememiştir.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.

13	Büyükük ve Finansal Güç	<p>Markanın dünyada 804 perakende mağazayı yönettiği ve ürünlerini 11450'den fazla satış noktasına dağıttığı belirtilmektedir. Markanın 40'dan fazla ülkede 1,1 milyon metre² satış alanına sahip olduğu belirtilmektedir.</p> <p>Firmanın 7.309 milyon dolar işleyen sermayesi, 4.840 milyon dolar nakit pozisyonu olduğu gösterilerek finanssal gücü ortaya konulmuştur.</p>
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	<p>Anasayfada HELPHAITI linki var. Esprit'in Haiti'ye 115.000 euro bağışladığı belirtilmektedir.</p> <p>Markanın 2007'de MTV Avrupa Müzik Ödülleri'ne sponsor olduğu vurgulanmaktadır.</p> <p>Markanın tüm paydaşlarla kalıcı ilişkiler kurma ve geliştirmenin gerekli olduğu anlayışına sahip olduğu belirtilmekte ve bu anlayışın gereği olarak çalışanların, iş ortaklarının çalışıp yaşadıkları topluma karşı duyarlılık gösterildiği vurgulanmaktadır.</p> <p>Sosyal amaçlı Esprit Klüp kurulduğu gösterilmektedir.</p>

Kaynak: <http://www.esprit.com> (5 Şubat 2010)

<https://www.esprit-club.com/> (19 Şubat 2010)

<http://www.esprit.co.uk/?LKZ=TR&mc=promotion.comefrom.esprit.com> (19 Şubat 2010)

Ek 5: ADIDAS Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Markanın rekabetçi pozisyonunu geliştirmek için ürünlerini sürekli güçlendirdiği vurgulanmıştır.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Ürünlerin sürekli geliştirildiğinin belirtilmesi dışında açık bir bulgu elde edilememiştir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Markanın 66 ülkede tedarik zincirinin olduğu ve bağımsız 1050 fabrika ile çalışıldığı bilgisi verilmiştir. Global operasyonlarının bu şekilde başarıyla yürütülmesi global lojistik kabiliyetini, açık olmasa da ortaya koymaktadır.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Markanın inovasyon ve tasarım lideri olduğu belirtilmektedir.
7	Marka Gücü	Markanın sportif ürünler endüstrisinde global lider olduğu belirtilmekte olup stratejisinin finansal performansını ve rekabetçi pozisyonunu geliştirmek için markalarını ve ürünlerini sürekli güçlendirmek olduğu vurgulanmıştır. Markanın kazandığı ödül ve tasdikler ortaya konularak gücü vurgulanmıştır.
8	Sunum Kalitesi	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Adidas Grubu'nun 2009 başı itibariyle 38.982 kişi istihdam ettiği belirtilmiştir. Çalışanların sahip olduğu yetenek, heyecan ve firmaya bağlılıklarının markanın başarısında çok önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir. Markanın müşteri odaklı çalıştığı için ürünlerini ve organizasyon yapısını sürekli geliştirerek müşterilerinin beklentilerini aşmaya ve onlara en yüksek değeri sağlamaya çalıştığı vurgulanmaktadır.

12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
13	Büyüklik ve Finansal Güç	Grubun 55'den fazla ülkede ofisi olduğu, 150'den fazla bağlı kuruluşu olduğu ve 66 ülkede tedarik zinciri olduğu, 1050 bağımsız fabrika ile çalıştığı vurgulanarak büyüklüğü ortaya konulmuştur.
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Markanın sosyal ve çevresel sorumluluklar taşıyan global bir organizasyon olduğu belirtilmektedir. Markanın olimpik oyunlar gibi global spor aktivitelerine sponsor olduğu belirtilmektedir.

Kaynak: <http://www.adidas-group.com> (17 Şubat 2010)

Ek 6: POLO RALPH LAUREN Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Ürünlerin kalitesi görsel sunumlarıyla ortaya konulmuştur. Markanın her zaman kaliteli ürünler sunduğu ifade edilmektedir.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Kadın, erkek, çocuk, bebek, ayakkabı, aksesuar gibi kategorilerde müşterilere sunulan zengin ürün çeşidi online satış mağazasında gösterilmiştir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kapiliyeti	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Anasayfada koleksiyondan bir bölüm gösterilerek markanın tasarım kalitesi ve modaya uygunluğunun gösterilmek istendiği anlaşılmaktadır. Polo Ralph Lauren'in birinci kalite yaşam tarzı sunan ürünleriyle tasarımda, pazarlama ve dağıtımda lider olduğu vurgulanmıştır.
7	Marka Gücü	Markanın uluslar arası pazarlarda 40 yıllık süreçte saygınlığını koruduğu, tasarımda lider olduğu belirtilerek gücü ortaya konulmuştur.
8	Sunum Kalitesi	Online satış mağazasında ürünlerin mankenler üzerinde kombinlenerek ve aksesuar ürünleriyle desteklenerek yüksek sunum kalitesiyle müşterilerin beğenimine sunulduğu görülmektedir. Markanın bu yaklaşımı sunum kalitesine verdiği önemi ortaya koymaktadır.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Markanın 17000 çalışanı olduğu belirtilmektedir. Müşterilerine üst düzey mekanlarda hizmetler sunulduğu gösterilmektedir. Online mağazanın 7 gün, 24 saat hizmet verdiği belirtilmektedir.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Markanın mağazalarını girdiği yeni pazarlarda üst gelir gruplarına hitap edebileceği noktalarda ve gösterişli mekanlarda açtığı gösterilmektedir.

13	Büüklük ve Finansal Güç	Markanın yayınladığı 2009 ilk çeyreği sonundaki bilançosunda 2.735 milyon dolar sermayesi, 2.056 milyon dolar dönen varlıkları, 481 milyon dolar nakit pozisyonu olduğu gösterilerek finanssal gücü ortaya konulmuştur.
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Bu faktörle ilgili açık ifade edilmiş bulgu elde edilememiştir.

Kaynak: <http://www.ralphlauren.com> (17 Şubat 2010)

http://about.ralphlauren.com/careers/default.asp?ab=footer_careers (17 Şubat 2010)

<http://investor.ralphlauren.com/> (17 Şubat 2010)

http://stores.ralphlauren.com/default.aspx?&ab=footerbanner_stores (17 Şubat 2010)

Ek 7: PUMA Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Markanın üretim kalitesinin açık şekilde ön plana çıkarılmadığı görülmektedir.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Markanın kadın, erkek, çocuk, spor gruplarında müşterilerine sunduğu koleksiyonları bulunmaktadır.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Markanın tasarım kalitesinin açık şekilde ön plana çıkarılmadığı görülmektedir.
7	Marka Gücü	Puma'nın tasarımlar yapan, spor ayakkabısı, hazır giyim ürünleri ve aksesuar ürünleri geliştiren dünyanın lider sportif yaşam tarzı şirketlerinden biri olduğu vurgulanmıştır.
8	Sunum Kalitesi	Markanın online satış mağazasında müşterilerine sunduğu ürünleri canlı manken üzerinde kombinli sergilediği, buradan hareketle sunum kalitesine önem verdiği anlaşılmaktadır.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Bazı ürünlerde %50'ye varan indirimler yapıldığı görülmektedir, ancak yüksek moda ve performans ürünlerinde bu indirimlerin uygulanmadığı görülmektedir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Puma'nın 9000'den fazla çalışanı vardır. Markanın günümüzdeki ve uzun dönemli başarısının anahtar faktörlerinden birinin en iyi ve en yetenekli çalışanları istihdam etme kabiliyeti olduğu vurgulanmaktadır. Markanın çalışanların gelişimini desteklediği ifade edilmektedir.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.

13	Büyükük ve Finansal Güç	<p>Puma'nın, dünyada 120'den fazla ülkeye ürünlerini ulaştıran ve 9000'den fazla çalışmanı olan bir marka olduğu vurgulanmaktadır.</p> <p>Markanın 2009'da gerçekleştirdiği ciro 2.460,7 milyon euro, net kazancı ise 128,2 milyon euro olarak gerçekleştirmiştir. Web sayfasında yayınlanan finansal rapor verilerine göre 2.108 milyon euro olan aktiflerin %56,6'sı işletme sermayesidir. Markanın 596,9 milyon euro işleyen sermayesi ve 267,6 milyon nakit pozisyonu olduğu belirtilerek finansal gücü ortaya konmuştur.</p>
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	<p>Markanın misyon cümlesine de yansımış olan kurumsal sosyal sorumluluk politikası açıklanmıştır. Bu politika gereği tarihi süreçte birçok sportif aktiviteye veya dünya çapında büyük başarılar kazanmış sporculara sponsor olduğu gösterilmektedir.</p>

Kaynak: <http://about.puma.com> (18 Şubat 2010)
<http://www.shop.puma.co.uk> (18 Şubat 2010)

Ek 8: NEXT Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Markanın kaliteli ürünler sunduğu vurgulanmıştır.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Markanın kadın, erkek, kız çocuk, erkek çocuk, ayakkabı, moda, spor gruplarında birçok kategoride sunduğu ürünlerle zengin ürün çeşitliliği olduğu görülmektedir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Markanın ürünlerini hazırlarken moda ve tasarıma verdiği önem ürün görselleriyle gösterilmektedir.
7	Marka Gücü	Marka, modaya uygun kaliteli ürünleri ve pazarda eriştiği büyüklükle belirli bir güce erişmiştir.
8	Sunum Kalitesi	Marka ürünlerini canlı mankenler üzerinde kombinli sergilemiş olup sunum kalitesine önem verdiği anlaşılmaktadır.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Markanın fiyatlarının hedef müşteri grubuna göre makul seviyelerde oldu görülmektedir. Öneri, teklif bölümünde %50'den fazla indirimler uygulanarak müşteriye sunulan ürünler sergilenmektedir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Markanın 7000'in üzerinde çalışanı istihdam ettiği belirtilmektedir. Markanın müşteri hizmetleri yönetimi Ventura isimli outsource alınan bir firmaya verilmiştir.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
13	Büyüklük ve Finansal Güç	Next, İngiltere kökenli bir marka olup İngiltere'de 500 mağazası, diğer 26 ülkede ise 170'in üzerinde mağazası bulunmaktadır. Firmanın cirosunun artarak 1.512 milyon paunda, karının ise 199 milyon paunda ulaştığı belirtilerek finansal güç ortaya konulmuştur.

14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Kurumsal sorumluluk politikasının tedarikçi, müşteri, çalışan, toplum ve çevre yönleri olduğu belirtilmiştir. Çevre açısından çevreyi olumsuz etkileyen nedenlerin indirgeneceği belirtilmektedir.
----	--	--

Kaynak: <http://www.next.co.uk/> (18 Şubat 2010)

<http://www.nextplc.co.uk> (18 Şubat 2010)

<http://search.next.co.uk> (18 Şubat 2010)

<http://eoss.next.co.uk> (18 Şubat 2010)

http://ir3.quartalflife.com/data/next/igb_html/index.php?bericht_id=1000002&lang=ENG (18 Şubat 2010)

Ek 9: GAP Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Üretim öncesinde yapılan testler ve üretim sürecindeki kalite güvence uygulamaları ile üretim kalitesinin kontrol altında olduğu gösterilmektedir.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Yeni ürünler ve yenilikler hakkında anasayfada mesajlar ve görseller bulunmaktadır. Kadın, erkek, çocuk ve bebek gruplarına yönelik ürünler sunulmaktadır. Markanın ürün çeşitliliği açısından zengin bir koleksiyona sahip olduğu görülmektedir.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Firmanın tasarımcılarının dünyadaki moda başkentlerine ziyaretler yaparak sürekli takip ettikleri ve elde ettikleri birikimleri tasarımlarına yansıttıkları belirtilmiştir.
7	Marka Gücü	Grubun Gap'le birlikte Old Navy, Banana Republic, Piperlime ve Athleta gibi dünyada marka değeri bilinen 5 markayı bünyesinde bulundurduğu belirtilerek marka gücü vurgulanmıştır. Grubun bu markalarla müşterilerine giyim ve aksesuar ürünleri sunan uluslararası lider perakende firmalarından birisi olduğu vurgulanmaktadır. Firmanın aldığı ödül ve tasdiklerle de marka gücünü ortaya koyduğu görülmektedir.
8	Sunum Kalitesi	Sunum kalitesi açısından markanın çok başarılı olduğu görülmektedir.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Markanın hedef müşteri grubuna göre makul fiyat düzeyine sahip olduğu görülmektedir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Grubun 134.000'den fazla çalışanı olduğu belirtilmekte ve yetenekli çalışanların önemi vurgulanmaktadır. Markanın müşterileriyle iletişime açık olduğu verilen mesajlarla hissettirilmekte ve gelen sorulara verilen cevaplar yayınlanarak markanın yaklaşımı gösterilmektedir.

12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
13	Büyükük ve Finansal Güç	Gap'in dünyadaki en büyük perakende firmalarından birisi olduğu; 3100'den fazla mağazasının olduğu, 2008 cirosunun 14,5 milyar dolar olduğu belirtilmektedir.
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Grubun sosyal sorumluluk politikasının topluma istihdam sağlamak ve iş şartlarını iyileştirmek üzerine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında dünyadaki bulaşıcı sağlık problemlerine karşı çalışmalar yapan kuruluşlara destek verildiği anlaşılmaktadır.

Kaynak: <http://www.gap.com/> (19 Şubat 2010)

<http://www.gapinc.com> (19 Şubat 2010)

Ek 10: OLD NAVY Web Sayfası İçerik Analizi

	Rekabet Avantajı	Web Sayfası İçerik Analizi Bulgusu
1	Üretim Kalitesi	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
2	Yeni Ürün ve Ürün Çeşitliliği	Markanın kadın, erkek, hamile, çocuk ve bebek gruplarında hizmet verdiği ve koleksiyonlarının çeşit açısından zengin olduğu anlaşılmaktadır.
3	Teknoloji Kullanımı, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
4	Hız	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
5	Tedarik Süresi ve Lojistik Kabiliyeti	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
6	Tasarım Kalitesi ve Modaya Uygunluk	Markanın modayı ciddi bir şekilde takip etmediği belirtilmektedir.
7	Marka Gücü	Markanın pazardaki hedef müşteri grubunun alt gelir segmenti olduğu anlaşılmaktadır. Markanın gücünü Gap Grubu'nun bir markası olmasından aldığı anlaşılmaktadır.
8	Sunum Kalitesi	Markanın sunum kalitesine özen göstermediği anlaşılmaktadır.
9	Maliyet Avantajı	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
10	Uygun Fiyat	Anasayfada indirim ilanları yayınlanmakta ve uygun fiyatlar gösterilmektedir.
11	İnsan Kaynağı ve Hizmet Kalitesi	Bu faktörle ilgili yeterli bulgu elde edilememiştir.
12	Pazarda Yer Edinme Politikası	Bu faktörle ilgili bulgu elde edilememiştir.
13	Büyüklik ve Finansal Güç	Markanın Gap Grubu'na bağlı olması nedeniyle grubun büyüklüğü ön plana çıkarılmaktadır.
14	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası	Markanın sosyal sorumluluk anlayışında modanın sadece zengin ve ünlü insanların değil herkesin hakkı olduğu vurgulanmaktadır.

Kaynak: <http://oldnavy.com> (19 Şubat 2010)

<http://oldnavy.gap.com/> (19 Şubat 2010)

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akın, H.Bahadır. **Yeni Ekonomi**. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, 2001.
- Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002.
- Dicken, Peter. **Global Shift: The Internationalization of Economic Activity**. Second Edition. New York: Gullford Press, 1992.
- Erkan, Hüsnü. **Sosyal Piyasa Ekonomisi, Ekonomik Sistem ve Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırılması**. İzmir: Slim Ofset, 1987.
- Gwynne, Robert. "Trade and Developing Countries", **The Global Economy in Transition**. P. W Daniells and W. E. Lever (drl.), İngiltere, 1996.
- Humanitas Eğitim Merkezi. **Merchandising**. İstanbul, 2000.
- Leisink, Peter. **Globalization and Labour Relations**. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 1999.
- Masters Training International. **Müşteri Hizmetleri ve Tüketici Hakları**. İstanbul, 2000.
- Porter, Micheal E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.
- Rugman, Alan M. Ve Richard M. Hodgetts. **Stratejik Yönetim Yaklaşımıyla Uluslar arası İşletmecilik ve Örnek Olaylar**. Refika Bakoğlu Deliorman (çev.). İstanbul: MÜ SBE, 2004.
- Tema Mağazacılık. **Tema Mağazacılık Kılavuzu**. İstanbul: Senkron Matbaacılık, 2006.
- Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri**. Geliştirilmiş 7.Baskı. İzmir: Cem Ofset Matbaacılık, 1997.
- TÜSİAD. **Dış Ticarete Çevre Koruma Kaynaklı Tarife Dışı Teknik Engeller ve Türk Sanayii İçin Eylem Planı**. Yayın No. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri, 1998.
- Underhill, Paco. **Alışveriş Merkezleri**. Bahadır Argönül (çev.). İstanbul: Soysal Yayınları. 2005.

Sürelî Yayınlar

- Acar, Mustafa. “Küreselleşme mi, Küreselleştirme mi?”, **Piyasa**. Cilt.3, Sayı.12, Güz 2004, ss.1-14.
- Ateş, M. Rauf. “Geleceğin Şirketlerinin Ortak Özellikleri”, **Capital**. Yıl.17, Sayı.2009/12, Aralık 2009, ss.74-75.
- Cirik, Elçin. “Şirketler Her Cephede Hızlanıyor”, **Capital**. Yıl.17, Sayı.2009/12, Aralık 2009, ss.166-172.
- Desai, K.K. and K. L. Keller. “The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility”, **Journal of Marketing**. Vol.66, Issue.1, January 2002, ss.73-93.
- Erdil, Sabri, Mehmet Tıgılı ve Hakan Kitapçı. “Tüketicilerin Satın Alma Davranışında Marka Bağlılığının Etkisi”, **Öneri**, Cilt.6, Sayı.22, Haziran 2004, ss.117-127.
- Levitt, Theodore. “The Globalization of Markets”, **Harvard Business Review**. Vol.61 May-June 1983, ss.92-102.
- Mercan Birol. “Küreselleşme ve Ulusların Rekabet Gücünün Yeni Anahtar Faktörleri”, **Piyasa**. Cilt.3, Sayı.12, Güz 2004, ss.29-38.
- Özen İşbaşı, Janset. “Uluslar arası Dağıtım Kanallarında İlişkiler: Bir Yazın Taraması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı.2, 2001, ss.62-80.
- Rodrik, Dani. “Developing Countries After The Uruguay Round”. **International Monetary and Financial Issues for the 1990’s**. Vol.VI, United Nations Publication, New York, 1995.
- Roelling, Larry. “Designing Global Brands”, **Design Management Journal**, Fall 2001, ss.40-41.
- Uzunoglu, Hande ve İlknur Ünal. “Türk Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün 2008 Yılı Rekabet Durumu”, **AR&GE Bülten**. Kasım 2008, ss.29-32.
- Ünusan, Çağatay, Serdar Pirtini ve Osman Faik Bilge. “Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Açısından Marka, Mağaza ve Franchising Sistemi İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri**. Cilt.6, Sayı.22, Haziran 2004, ss.45-57.
- Zengingönül, Oğuz. “Küreselleşme Kavramı Üzerine Bir Deneme”, **Piyasa**. Cilt.3, Sayı.12, Güz 2004, ss.15-28.

Diğer Yayınlar

- Adanalı, Neslihan. “Avrupa Birliği Hazır Giyim Sektörü ve Türkiye İçin İhracat İmkânları”. İzmir: İzmir Ticaret Odası, 2006.
- Afşar, Bilge. “Tekstil Sektör Raporu”, **Sektör Raporu**. Konya: Konya Ticaret Odası, 2007.
- Akalın, Mehmet. “Insight into The Turkish Textile and Apparel Industry”, [Electronic Version] *Electronic Journal of Textiles*. 2001, 1, 1, ss.1-6 (10 Aralık 2009).
- Arslan, Kahraman. “Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon”, *Çerçeve*. 2009, Sayı.9, ss.128-133. http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_19.pdf (26 Ocak 2010).
- Aynagöz Çakmak, Özge. “Açıklanmış Karşılıklı Üstünlükler ve Rekabet Gücü: Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi Üzerine Bir Uygulama”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, 2005.
- Bakoğlu, Refika ve Engin Sedat Kaya. “Changing Strategic Architecture of Transnationals: The Case of Textile and Apparel Industries”, **International Strategic Management Conference**. Ankara, 2005, ss.587-594.
- Baş, Abdurrahman. “Türk Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Analizi ve Global Pazarlama Stratejileri Önerisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2005.
- Demir, Gülten. “Küresel Ekonomi ve Krizler”, **Ders Notları**. Marmara Üniversitesi SBE, 2006.
- Eren Erdoğan, İrem. “Türk Markalarının Uluslararası Pazarlarda Yönetimi”, [Elektronik Versiyon] *Leaders*. 2006, 6, ss.44-47 (9 Aralık 2009).
- Eriksen, Rolf and Nils Vinge. **H&M Hennes & Mauritz AB**. (29 January 2009).
- Ghemawat, Pankaj and Jose Luis Nueno. “Zara: Fast Fashion”. Harvard Business School. 2003.
- Göçenoğlu, Ceyhan ve Işıl Onan. “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”. Ankara: UNDP, 2008.
- Hilger, Jan. “The Apparel Industry in West Europe”, 2008. Copenhagen Business School. <http://www.cbs.dk/creativeencounters> (10 Aralık 2009).

Hristov, Latchezar and Jonathan Reynolds. "Innovation In The UK Retail Sector".
Oxford Business School Retailing Management Institute. 2007.

<http://about.puma.com>

http://about.ralphlauren.com/careers/default.asp?ab=footer_careers

<http://www.adidas-group.com>

<http://eoss.next.co.uk>

<http://www.esprit.com>

<https://www.esprit-club.com/>

<http://www.esprit.co.uk/?LKZ=TR&mc=promotion.comefrom.esprit.com>

<http://www.gap.com/>

<http://www.gapinc.com>

<http://www.hm.com>

<http://www.inditex.com>

<https://www.inditexjobs.com>

http://ir3.quartallife.com/data/next/igb_html/index.php?bericht_id=1000002&lang=EN
G

http://inside.nike.com/blogs/nikerunning_news-en_GB/2010/02/01/help-for-haiti-join-the-challenge

<http://invest.nike.com/phoenix.zhtml?c=100529&p=irol-finReporting>

<http://investor.ralphlauren.com/>

http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/100529/AnnualReport/nike-sh09-rev2/index.html#select_financials

<http://www.next.co.uk/>

<http://www.nextplc.co.uk>

<http://www.nike.com>

<http://www.nikebiz.com>

<http://oldnavy.gap.com/?>

<http://www.ralphlauren.com>

<http://search.next.co.uk>

<http://www.shop.puma.co.uk>

http://stores.ralphlauren.com/default.aspx?&ab=footerbanner_stores

<http://www.zara.com>

Kanoğlu, Neşe ve Ç. Emrah Öngüt. “Dünyada ve Türkiye’de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye’nin Rekabet Gücü”, **Devlet Pılanlama Teşkilatı**. Ankara, 2003.

Londra Ticaret Müşavirliği. **İngiltere Hazır Giyim Sektör Raporu**. Londra, 2007.

Millward Brown Optimor. **Brandz Top 100 Most Powerful Brands**. 2007.

Millward Brown Optimor. **Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands**. 2009.

Oman, Charles. “Globalisation and Regionalisation: The Challenge For Developing Countries”, **Development Center Studies**. OECD, 1994.

Şen, Alper. “Küresel Rekabet İçin Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Lojistik”, **Tekstil ve Hazır Giyim Lojistiği İş Konferansı**. Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 11 Eylül 2007, ss.1-9.

Uysal, Doğan. “Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi. ss.5-15.
<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi1-8/6/1.pdf> (23 Ocak 2010).

Vikipedi Özgür Ansiklopedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Marka>, (27 Ocak 2010).