

HIZLI MODA MARKALARINDA ÇEVİK VE ESNEK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Aylin ÇALIŞKAN¹
Melis T. KARACASULU
Yücel ÖZTÜRKOĞLU²

ÖZ

Yoğun bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında firmalar sürekliliklerini sağlamak için tedarik zinciri yönetimi kavramına oldukça fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu süreçte, zincir üyelerinin tek bir işletme gibi hareket edebilmesi neticesinde maliyetler azalmakta, belirsizlikler ortadan kalkmakta ve işletmelerin rekabet güçleri artmaktadır. Son dönemlerde moda ve hazır giyim sanayinin yapısı, mevcut sezonlara ara sezonlar ekleyerek, müşteriye daha çeşitli seçenekler sunmayı hedefleyen hızlı moda kavramına doğru yönelmektedir. Bu yolla müşteriye daha düşük fiyatlar sunulmakta, satış miktarları, kar ve marka bilinirliği artmaktadır. Bu çalışmada, hızlı moda sektöründe uygulanmak üzere, tedarik zincirinin çeviklik ve esneklik boyutlarıyla firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model geliştirilmiş ve modelde yer alan hipotezler çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Tedarik zinciri yönetimi, hızlı moda markası, perakendecilik, çevik ve esnek*

AGILE AND FLEXIBLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN FAST FASHION BRANDS

ABSTRACT

In today's highly competitive business world, companies have started to pay particular attention to supply chain management for achieving sustainability. When individual businesses within a supply chain act like one unified company, costs decrease, uncertainties are removed and companies increase their competitive advantage. Recently, the fashion and ready to wear industry have moved towards a fast fashion structure by adding new collections in the middle of the season in order to offer more alternatives to the customers. As a consequence, customers are offered lower prices whereas quantity of sales, profits and brand awareness increase. This study offers a novel research model on the relationship between the agility and flexibility dimensions of supply chain management and fast fashion firm performance, and all the hypotheses are tested through multiple regression analysis.

¹ Araş.Gör., Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Lojistik Yönetimi, İzmir: aylin.caliskan@yasar.edu.tr

² Doç.Dr., Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Lojistik Yönetimi, İzmir: yucel.ozturkoglu@yasar.edu.tr

Keywords: *Supply chain management, fast fashion brand, retailing, agile and flexible*

1.Giriş

Günümüz de pek çok ürün ve hizmet arasından tercih yapması gereken tüketiciler için marka, bir ürünü tanımanın en kolay yoludur. Marka, ürün hakkında tüketiciyi bilgilendirmekte, ürünlere hızlı bir şekilde ulaşılabilirlik sağlamakta ve ürünlerin kalitesi konusunda bir güvence vermektedir.

Moda ve marka kavramları tüketicinin dikkatini çekmek açısından uyumlu bir birliktelik içerisinde olmalıdır. Moda, insanların değişiklikleri arama ve yeni bir biçimle ortaya koyma tutkusunu, toplum hayatına giren geçici bir yenilik, bir zaman diliminin ifadesidir (Çivitçi, 2004, s. 4). Moda ürünleri, yaşam eğrilerinin kısalığıyla bilinmektedir. Estetik özellikleri (renk ve tasarım gibi) işlevsellikten daha çok ön plandadır. Tüketiciler, her sezon moda olan ürünleri takip etmekte ve bu ürünleri en kısa zamanda tedarik etmek istemektedirler. Ürünün; renk, kalite, desen gibi özelliklerinin dışında o sezon moda olması bile tüketiciler tarafından o ürünün tercih edilmesine neden olabilmektedir. Bu noktada, modanın hızla tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan hızlı moda kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Hızlı moda, tedarikçilerin müşteri taleplerini daha etkili ve hızlı bir şekilde tatmin etmeyi istediği bir yapıyı tanımlamaktadır. Etkililik kavramı, moda ürünlerin talebi karşılamak için mağazalara ulaştırılması, hızlı kavramı ise zamanın mümkün olduğunca kısaltılması olarak ifade edilmektedir (Hines ve Bruce, 2007, s. 44). Hızlı moda; hızla tüketilen, kalite konusunda beklentilerin çok yüksek olmadığı, daha düşük fiyatlarla müşterinin moda ihtiyacını gideren bir akımdır. Tek bir parça özel tasarım kıyafete ödenen meblağ ile pek çok parçadan oluşan hızlı moda ürünü satın alınabilmektedir. Böylece modayı yakından takip etmek kolaylaşmaktadır.

Bu çalışmada, son zamanlarda ivme kazanarak yaygınlaşan hızlı moda kavramı ve tedarik zinciri yapısı detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmada geleneksel tedarik zinciri yerine esnek ve çevik tedarik zinciri öğelerinin firma performansına etkilerini

açıklayan bir araştırma modeli kurularak değişkenlerin performans üzerine etkileri ölçülmüştür.

2. Hızlı Moda ve Tedarik Zinciri Yönetimi

1980'lerde küreselleşme kavramının ticari hayattaki etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte, işletmelerin iş dünyasındaki devamlılıklarını sağlayabilmeleri için birlikte çalışmaları gerektiği anlaşılmıştır. Bu tarihten itibaren, stoklar azaltılmaya, işletme süreçleri birleştirilmeye ve süreçler arası bilgi akış sistemleri oluşturulmaya başlanmış ve tedarik zinciri yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinde yer alan işletmelerin stratejik pozisyonlarını arttırmak ve işletme etkinliklerini geliştirmek üzere işbirliği yapmaları (Bowersox vd., 2007, s. 4) ve müşteriye veya diğer paydaşlara değer katan ilk tedarikçiden nihai müşteriye kadar ürün, hizmet, bilgi sağlayan temel iş süreçlerinin bütünleştirilmesidir (Zutshi, vd., 2009, s.42). Tedarik zinciri yönetiminin en temel amacı, tedarik zinciri süreçlerinin tek bir süreç gibi işlemesi, işletmelerin kendilerini bu sürece ait hissetmeleri, kendilerini sadece çeşitli organizasyonların toplandığı bir organizasyon yapısı olarak değil bu sürecin temel bir üyesi olarak görmeleridir. Artık sadece bireysel başarılar yetmemekte, tedarik zincirindeki her üyenin başarılı olması gerekmektedir. Ancak bu yolla maliyetler düşürülmekte, kalite ise artmaktadır.

Hızlı modanın pazarlama ideolojisi, müşterileri düzenli olarak satın almaya ve satın alma kararlarını hızlı vermeye teşvik etme üzerine temellenmektedir. Bu ideoloji, sıradan kıyafet tedarikçilerine oranla daha geniş bir ürün yelpazesine sahip olarak, her modeli bir kere ve küçük miktarlarda üreterek, tükenen ürünleri tekrar üretmeyip fabrika siparişlerini önceden belirlenen miktarlarda vererek başarıya ulaşmaktadır (Hines ve Bruce, 2007, s.44). Hızlı moda sektöründe tedarik zinciri yönetiminde esas olan da zincir halkalarının birbiriyle olan ilişkilerinin yönetilmesidir. Bu zinciri en iyi şekilde yönetenler pazara yakın, müşterinin taleplerini bilen ve hızlı şekilde cevap veren esnek işletmelerdir. Müşteriye en yakın olan mağazalardan alınan geri bildirimler sayesinde gerçek talepler belirlenebilmekte, fırsatlar ortaya çıkarılmakta ve bu doğrultuda yeni ürünler hızlı bir şekilde pazara sunulabilmektedir.

Dünya çapındaki piyasaların tüm avantajları hızlı moda sektörü tarafından kaynak bulma, üretim ve satış gibi alanlarda kullanılmaktadır. Sektördeki firmalar durmaksızın yayılmakta ve yeni piyasalara adım atmaktadır. Aynı zamanda yeni alanlardaki operasyonlarını; dağıtım merkezleri, fabrikalar ve ofisler inşa ederek birleştirmekte, tedarik zincirlerini genişletmektedirler. Ayrıca, hızlı moda yerli ve küresel üretim arasında da denge kurmaktadır. Tüm yıl boyunca satışı yapılan, sezonluk değişimlerden çok fazla etkilenmeyen temel ürünler, düşük ücretle çalışan ülkelerdeki fabrikalarda; moda duyarlı, piyasa koşullarına hızlı cevap gerektiren ürünler ise firma merkezlerine yakın fabrikalarda üretilmektedir. Çünkü moda ürünlerinin kısa süreli ürün yaşam döngüleri göz önünde tutulduğunda, bu ürünlerin deniz yoluyla taşınması çok uzun sürmekte, hava yoluyla taşınması ise çok maliyetli olmaktadır. Fakat merkeze ve şubelere yakın lokasyonlarda konuşlanmış fabrikalar ve dağıtım merkezleri şehir içi dağıtım faaliyetlerinde titiz planlamayı beraberinde getirmektedir (Çalışkan, Kalkan ve Öztürkoglu, 2017).

Hızlı moda markalarının tedarik zincirlerini oluştururken maliyet ve hizmet dengesini iyi kurması gerekmekte, bu dengeyi tutturmak tamamen firmanın stratejisine bağlı olmaktadır. Zincir boyunca asıl amaçlanan, maliyetleri düşürürken doğru ürünlerin, doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlayarak, müşterilere ek bir değer yaratmaktır. Hızlı moda sektöründe tedarik zinciri yönetimini en iyi şekilde kullanarak aynı amaçları gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Moda perakendecileri, hızlı modayı endüstride başarı anahtarı olarak görmektedir. Zara, H&M, Mango, GAP gibi markalar piyasa fırsatlarını hızlıca saptayarak, ürünleri doğru zamanda, doğru yere, doğru fiyatla teslim etmekte ve sürekli ürün yenileme stratejisini medya çalışmaları ile destekleyerek bu akıma uyum sağlamışlardır (Barnes ve Lea-Greenwood, 2006, s. 261).

Hızlı moda taleplerinin karşılanmasında zamanla yarışılması sebebiyle tüm tedarik zincirindeki tedarik süreleri mümkün olduğunca kısalmaktadır. Toplam tedarik süresinin; piyasaya sürüm zamanı, hizmet süresi ve tepki süresi olmak üzere üç ölçütü bulunmaktadır. Piyasaya sürüm zamanı, tanımayı ve piyasa fırsatlarını açıklamayı gerektirmekte; hizmet süresinde, bir ürünün imal edilmesi ve teslim edilmesi sağlanmakta ve tepki süresinde ise

talepteki değişimlere göre düzenlemeler yapılmaktadır. Tüm bunların mümkün olduğunca hızlı şekilde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Bu süreler, sektörün temposunu hızlandırmakta ve bunun sonucunda uzun dönemli planlama yapılamamaktadır. Bu sebeple markaların, tahminlere bağlı olarak hareket etmekten vazgeçerek esnekliklerini artırmaları gerekmektedir (Fernie ve Sparks 2009, s. 104).

Tüketici taleplerindeki değişikliklere hızla uyum sağlayabilmek için hızlı moda markalarının; dergi, blog, film, televizyon şovu, moda dünyasının podyumları gibi tüketicilerin ulaşabileceği kaynakları takip etmesi ve buralarda karşılaşılan yenilikleri mümkün olan en kısa zamanda müşterilerin beğenisine sunulacak ürünler haline getirmesi hayati önem taşımaktadır. Bu çabaların kaynağında tekstil sektöründe kısalan ürün yaşam döngüleri yer almaktadır. Genel olarak, Sonbahar/Kış ve İlkbahar/Yaz olmak üzere iki temel sezon bulunmasına rağmen boşlukları doldurabilmek için bazı hazır giyim markaları ara sezon koleksiyonları oluşturmakta ve bu yolla karlarını artırmaktadır. Hızlı moda, çok kısa perakende dönemleri yaratarak, iki haftada bir ya da iki kere yeni ürünleri tanıtarak, ürün çeşitliliğini artırarak sezonsal değişim döngüsünü değiştirmektedir. Bu durum, bazı ürünlerin olgunluk seviyesine bile ulaşmadan ortadan kalkmasına neden olmakta, raf ömrünü ve yaşam döngüsünü kısaltmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin firma performansını artırdığı bilinen bir gerçektir. Bayraktar vd. (2009) yaptıkları araştırmada, tedarik zinciri uygulamalarının firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Lenny vd. (2007) TZY uygulamalarının firma performansına etkisini araştırmış, TZY uygulamalarının firma performansı üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisinin varlığını ifade etmişlerdir. Etkin ve verimli tedarik zinciri yönetimi bünyesinde çeviklik, yalınlık, esneklik, bilgi teknolojileri kullanımı, güven, bilgi paylaşımı gibi birçok faktör bulundurmaktadır. Hızlı moda sektörü mevcut sezonlara ara sezonlar ekleyerek müşterilere daha çeşitli seçenekler sunmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda piyasaya yeni ürün sürme sıklığını artırmak, müşteri hizmet seviyesini iyileştirmek ve değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verme hızını artırmak adına tedarik zinciri yönetiminde çeviklik kavramı kaçınılmazdır. Aynı zamanda hızlı

moda sektöründe çok kısa zamanda değişebilen müşteri istekleri, hızlı sezonsal değişimler sebebiyle uzun vadede tahmin edilemeyen müşteri talepleri ve piyasa koşulları sebebiyle sipariş miktarlarını, teslim sürelerini, teslim programlarını ve üretim hacimlerini değiştirebilme yeteneği olarak esnek bir tedarik zinciri yönetiminin önemi yadsınamaz. Bu yüzden bu çalışmada tedarik zincirinde hızlılığın ana unsurlarından olan *çeviklik* ve hızlılık esnasında çıkabilecek problemlere ve değişikliklere karşı rahat hareket edebilmeyi sağlayan *esneklik* faktörlerinin hızlı moda sektöründe faaliyet gösteren firmaların performansına etkilerinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

2.1.Çevik Tedarik Zinciri Yönetimi

Sürekli değişen, dinamik bir yapıda olan tedarik zincirlerinde rekabet eden firmalar için motto artık “Büyük olan küçüğü değil, hızlı olan yavaşı yer” olarak değişmiştir (Jennings ve Haughton, 2002). Tedarik zincirinde çeviklik firmanın piyasaya yeni ürün sürme hızı, ürün geliştirme çevrim süresini düşürme yeteneği, üretim sürelerini düşürme, müşteri hizmet seviyesini iyileştirme hızı ve değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı gibi unsurlar içermektedir (Swafford vd., 2008). Tedarik zincirinde çevikliğin karşılığı olarak hızlıca yeniden düzenleme diyebiliriz. Literatürde çevikliğin ana unsurunun değişen pazar koşullarına ve müşteri isteklerine cevap verebilme yeteneği olduğu vurgulanmaktadır (Van Hoek, 2001; Holsapple ve Jones, 2005; Ismail ve Sharifi, 2006; Jain vd., 2008).

Daha önceki araştırmalarda çevikliğin firma performansına pozitif etkileri olduğu sonucu ortaya konmuştur (Tallon ve Pinsonneault, 2011). Yusuf vd. (2004) çevik bir tedarik zinciri performansının firmanın rekabetçi avantaj performansını artırdığını belirtmişlerdir. Swafford vd.. (2008) deneysel çalışmalarında bilgi teknolojileri uyumu, tedarik zinciri esnekliği, tedarik zinciri çevikliği ve rekabetçi iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Gligor ve Holcomb (2012) çeviklikle ilgili yaptıkları literatür araştırmasında çevikliğin en önemli çıktısının artan müşteri oranı dolayısıyla artan satış miktarı olduğu sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda çevikliğin müşterinin isteklerinin karşılanması ve tatmin edilmesiyle yakından ilişkili olduğu birkaç yazar tarafından vurgulanmıştır (Gligor vd., 2015; Goldsby vd., 2006; Christopher, 2000). Swafford vd. (2008) çevik tedarik zincirinin firma

performansına olan etkisini araştırdığı çalışmasında sadece finansal performans unsurlarını kullanmış ve aralarında pozitif ve direkt bir ilişki tespit etmiştir. Oysa Gligor vd. (2015) çevikliğin finansal performans üzerinde etkisi olduğunu ama bunun doğrudan olmadığı sonucuna varmışlardır.

Tüm bunların ışığında çeviklik ile ilgili sorular hızlı moda sektörüne adapte edilerek 3 maddede toparlanmış ve oluşturulan hipotezlerde literatüre bağlı kalınmıştır.

2.2 Esnek Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zincirinde esneklik, işletmeye çevresel değişikliklere, belirsizliklere anlamlı şekilde cevap verebilme yeteneği kazandırır ve yüksek kalitede ürün ve servis geliştirmesine katkıda bulunur (Allegre ve Sard, 2015; Shahrabi, 2012). Belirsizlikler, talep, arz veya maliyet gibi birçok unsurda oluşabilir ve tüm bu belirsizlik ve değişimlere verimli şekilde cevap verebilmek için tedarik zincirinde esneklik şarttır (Swafford, vd., 2006). Tedarik zincirinde esneklik firmanın sipariş miktarlarını, teslim sürelerini, üretim programını değiştirebilme yetenekleri gibi unsurları içermektedir (Sanchez ve Perez, 2005). Sanchez ve Perez (2005) esnek bir tedarik zinciri performansı ile firma performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Swafford vd. (2008) deneysel çalışmalarında bilgi teknolojileri uyumu, tedarik zinciri esnekliği, tedarik zinciri çevikliği ve rekabetçi iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Tedarik zinciri esnekliği kavramı üretimde esneklik literatüründen türemiştir, bu yüzden boyutları genelde üretim ile ilgilidir (Stevenson ve Spring, 2007). Bu çalışmada da üretim ile ilgili 'üretim miktarını değiştirebilme yeteneği' esnekliğin bir boyutu olarak ele alınmıştır. Bunun yanında tedarik zinciri esnekliği süreç bazlı bir bakış açısı taşımakta ve bu nedenle satın alma/sipariş verme ve dağıtım/lojistik gibi ana süreçleri içermektedir (Vickery vd., 1999; Merschmann ve Thonemann, 2011). Bu süreçlerle ilgili olarak da araştırmada esnekliğin diğer iki boyutu olarak 'teslim programını değiştirebilme yeteneği' ve 'sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği' ele alınmıştır.

2.3. Firma Performansı Unsurları

Literatürde firmaların performans ölçüm metrikleri hakkında bir görüş birliği olmadığı için (Tan vd. 2002) performans ölçütlerini belirlemede araştırmacıların özgür iradelerini kullanmaları bir sorun teşkil etmeyecektir. Örneğin Tan vd. (1998) tedarikçi performansı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçerken pazar payı, yatırım getirisi, satış miktarı, aktif karlılığı, üretim maliyeti, müşteri servisi, ürün kalitesi ve rekabetçi avantaj unsurlarını kullanmışlardır. Ahmed vd. (1996) operasyon stratejisi ve firma performansı üzerine yaptıkları çalışmada performans unsurlarını pazar, ürün, finansal ve çalışan performansı olarak dört grupta toplamıştır. Judge ve Douglas (1998), Quinn ve Rohrbaugh (1983) ve Cegarra-Navarro vd. (2015) performans unsurları olarak servis kalitesi, müşteri memnuniyeti, verimli iç süreçler, verimli kaynak kullanımı, hızlı hizmet, büyüme oranı, karlılık ve üretkenliği ele almışlardır. Walker vd. (2015) firma performansında karlılık, üretkenlik, büyüme, rekabetçi avantaj, müşteri memnuniyeti, işten ayrılma oranı, yatırımcı ilişkileri ve çevresel etki ölçütlerini kullanmışlardır.

Bir firmanın performansının ölçülebilmesi için mutlaka müşteri tatminine odaklanılması gerekmektedir aksi takdirde tüm tedarik zinciri çabaları boşa gidecek ve çok maliyetli olacaktır (Lee ve Billington, 1992; Gunasekaran vd. 2001). Bu nedenle bu çalışmada hızlı moda tedarik zincirinin son tüketicileri olan müşterilerin memnuniyeti performans unsuru olarak ele alınmıştır. Bunun yanında yukarıda bahsedilen araştırmalardan yararlanılarak finansal performans göstergesi olarak karlılık ve satış miktarı unsurları, kalite performansı olarak ise ürün ve servis kalitesi performansı kullanılmıştır.

3. Metodoloji

Hızlı moda, talepteki hızlı değişime ve yüksek ürün çeşitliliğine sunduğu çözümlerle mevcut geleneksel tedarik zinciri yönetimi tekniklerine de meydan okumaktadır. Bu çalışmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren markaların geleneksel yerine daha esnek ve çevik tedarik zinciri öğeleri ile firma performansları arasındaki ilişki incelenmektedir.

Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri

Yapılan teorik literatür analizi sonrasında oluşturulan hipotezler Tablo 1’de gösterilmiştir.

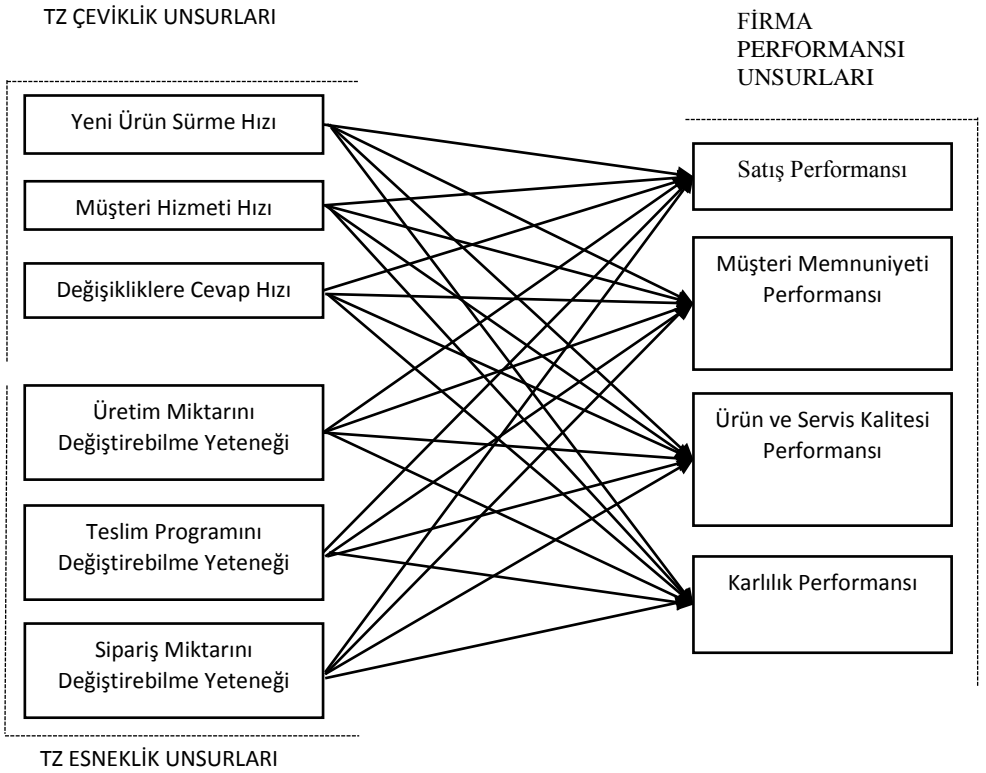
Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri

<p>H1: Hızlı moda sektöründe firmanın çevik tedarik zinciri yönetimi satış performansını pozitif etkiler.</p> <p>H1a: Hızlı moda sektöründe firmanın yeni ürün sürme hızı satış performansını pozitif etkiler.</p> <p>H1b: Hızlı moda sektöründe firmanın müşteri hizmeti hızı satış performansını pozitif etkiler.</p> <p>H1c: Hızlı moda sektöründe firmanın değişikliklere cevap verebilme hızı satış performansını pozitif etkiler.</p>
<p>H2: Hızlı moda sektöründe firmanın esnek tedarik zinciri yönetimi satış performansını pozitif etkiler.</p> <p>H2a: Hızlı moda sektöründe firmanın üretim miktarını değiştirebilme yeteneği satış performansını pozitif etkiler.</p> <p>H2b: Hızlı moda sektöründe firmanın teslim programını değiştirebilme yeteneği satış performansını pozitif etkiler.</p> <p>H2c: Hızlı moda sektöründe firmanın sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği satış performansını pozitif etkiler.</p>
<p>H3: Hızlı moda sektöründe firmanın çevik tedarik zinciri yönetimi müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.</p> <p>H3a: Hızlı moda sektöründe firmanın yeni ürün sürme hızı müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.</p> <p>H3b: Hızlı moda sektöründe firmanın müşteri hizmeti hızı müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.</p> <p>H3c: Hızlı moda sektöründe firmanın değişikliklere cevap verebilme hızı müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.</p>
<p>H4: Hızlı moda sektöründe firmanın esnek tedarik zinciri yönetimi müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.</p> <p>H4a: Hızlı moda sektöründe firmanın üretim miktarını değiştirebilme yeteneği müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.</p> <p>H4b: Hızlı moda sektöründe firmanın teslim programını değiştirebilme yeteneği müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.</p> <p>H4c: Hızlı moda sektöründe firmanın sipariş miktarını değiştirebilme</p>

yeteneği müşteri memnuniyeti performansını pozitif etkiler.
H5: Hızlı moda sektöründe firmanın çevik tedarik zinciri yönetimi ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler. H5a: Hızlı moda sektöründe firmanın yeni ürün sürme hızı ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler. H5b: Hızlı moda sektöründe firmanın müşteri hizmeti hızı ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler. H5c: Hızlı moda sektöründe firmanın değişikliklere cevap verebilme hızı ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler.
H6: Hızlı moda sektöründe firmanın esnek tedarik zinciri yönetimi ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler. H6a: Hızlı moda sektöründe firmanın üretim miktarını değiştirebilme yeteneği ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler. H6b: Hızlı moda sektöründe firmanın teslim programını değiştirebilme yeteneği ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler. H6c: Hızlı moda sektöründe firmanın sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği ürün ve servis kalitesi performansını pozitif etkiler.
H7: Hızlı moda sektöründe firmanın çevik tedarik zinciri yönetimi karlılık performansını pozitif etkiler. H7a: Hızlı moda sektöründe firmanın yeni ürün sürme hızı karlılık performansını pozitif etkiler. H7b: Hızlı moda sektöründe firmanın müşteri hizmeti hızı karlılık performansını pozitif etkiler. H7c: Hızlı moda sektöründe firmanın değişikliklere cevap verebilme hızı karlılık performansını pozitif etkiler.
H8: Hızlı moda sektöründe firmanın esnek tedarik zinciri yönetimi karlılık performansını pozitif etkiler. H8a: Hızlı moda sektöründe firmanın üretim miktarını değiştirebilme yeteneği karlılık performansını pozitif etkiler. H8b: Hızlı moda sektöründe firmanın teslim programını değiştirebilme yeteneği karlılık performansını pozitif etkiler. H8c: Hızlı moda sektöründe firmanın sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği karlılık performansını pozitif etkiler.

Oluşturan hipotezlere göre oluşturulan araştırma modeli Şekil 1' de gösterilmiştir.

Hızlı Moda Markalarında Çevik ve Esnek Tedarik Zinciri Yönetimi



Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın Örnekleme, Veri Toplama ve Araştırma Yöntemi

Araştırmaya dâhil edilmek üzere 17. Meslek Grubu (Giyim Eşyalar Perakende Ticaret Grubu)'na ait olan İzmir Ticaret Odası'na kayıtlı toplam 894 firma bulunmaktadır. Bu firmalar; tek şubeli butikler, özel moda evleri, bebek ve çocuk giyim eşyası perakendecileri, sportif mağazalar, iç çamaşır hazır giyim ve gelinlik mağazaları gibi ticari işletmelerden oluşmaktadır. Resmi olarak kayıtlı 894 firma arasından araştırmaya uygun, hızlı moda sektöründe faaliyet gösteren, birçok şubesi olan ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının olduğu tahmin edilen firmalar seçilmiştir. Toplam 46 hızlı moda markası belirlenmiş ve popülasyonun erişime uygunluğundan dolayı bir örnekleme gidilmemiş, tüm popülasyon

araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan bazı firmalar, firma prensibi olarak isimlerinin açıklanmasını istememektedir. Örneklem de yer alan firmaların bazıları; Zara, Bershka, Mango, Pull and Bear, Loft, Mavi, Koton, Benetton, Stradivarius ve LC Waikiki'dir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Likert 5'li hipotez ölçeği kullanılmıştır. Firmaların rakamsal veri temin etmelerindeki zorluk sebebiyle performans sorularında subjektif ölçülerden faydalanılmıştır. Performans sorularında firmaların kendilerini rakipleriyle karşılaştırabilecekleri "1=çok düşük", "5=çok yüksek" ifadeleri kullanılmıştır. Tedarik zincirinin esnekliği ve çevikliği sorularında ise cevap seçenekleri "1=kesinlikle katılmıyorum", "5=kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden oluşmaktadır.

Bu araştırmada anketin hızlı moda markalarının İzmir'de bulunan orta ve üst düzey yetkililerine yaptırılacağı dikkate alınarak firma performansı ile ilgili iç süreçler, üretim maliyeti, tedarikçi performansı, yatırım getirisi, aktif karlılığı gibi unsurlar hakkındaki sorulara etkili cevap veremeyecekleri düşünülmüş performans unsurları literatürden de yararlanılarak satış miktarı, müşteri memnuniyeti, ürün ve servis kalitesi ve karlılık olarak ele alınmıştır.

Oluşturulan anketler Ekim 2015 - Ocak 2016 döneminde belirlenen tüm hızlı moda markalarının İzmir'de bulunan orta ve üst düzey yöneticilerine yaptırılmıştır. Anketlerin 35'i yüz yüze görüşülerek, 11'i ise elektronik posta yoluyla doldurtulmuştur.

Tablo 2. Araştırma Sorularının Güvenilirliği

Soru Grubu	Değişken Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Çevik TZ	3	0,749
Esnek TZ	3	0,887
Performans	4	0,954

Oluşturulan anket sorularının iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması gerekir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık, vd., 2010: 122-124). Araştırmada Cronbach's Alpha

değerlerinin (Tablo 2) 0,749, 0,887 ve 0,954 olarak bulunması, araştırma sorularının yüksek bir iç tutarlılığı sahip olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada, esnek ve çevik tedarik zinciri ögeleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Çoklu regresyon analizi bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklanabildiğini göstermektedir. Her bağımlı değişken için bağımsız değişkenler kullanılmış ve farklı regresyon analizleri yapılmıştır.

3.1. Hızlı Moda Sektöründe Çevik Tedarik Zinciri ve Firma Performansı İlişkisi

Araştırmanın bu kısmında çevik tedarik zinciri unsurlarından oluşan (firmanın piyasaya yeni ürün sürme hızı, müşteri hizmet hızı, değişikliklere cevap verebilme hızı) bağımsız değişkenlerin her birinin, firmanın performans unsurlarına (satış performansı, müşteri memnuniyeti performansı, ürün ve servis kalitesi performansı, karlılık performansı) diğer bir ifadeyle bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Satış Performansı:

Regresyon modeli $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerine (25,336) göre anlamlı çıkmıştır. Tedarik zincirinin çevikliği bağımsız değişkenleriyle satış performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 3'te belirlilik katsayısına göre (R^2) (0,644) çevik TZ boyutları firmanın satış performansı değişiminin %64,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3. Satış performansına çevik tedarik zinciri boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
Yeni ürün sürme hızı	0,192	1,53	0,134
Müşteri hizmet hızı	0,594	4,423	0,000
Değişikliklere cevap hızı	0,119	1,131	0,265
$R^2=0,644$	$F=25,336$	$p=0,000$	

Analiz sonucunda müşteri hizmet hızı ile satış performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Müşteri hizmet hızı değişkenindeki 1 birimlik artış satış performansı üzerinde 0,594 birim artışa sebep olmaktadır. Ancak 0,05 anlamlılık düzeyini karşılayamayan yeni ürün sürme hızıyla değişikliğe cevap hızı değişkenlerinin hızlı moda sektöründeki bir firmanın satış performansında etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Müşteri memnuniyeti performansı:

Regresyon modeli $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerine (25,336) göre anlamlı çıkmıştır. Analiz sonucunda R^2 değeri 0,652 bulunmuştur. Bu değere göre araştırmamızda bağımlı değişken olan müşteri memnuniyet performansının %65,2'lik kısmının modele dâhil edilen 3 adet çevik TZ unsurları tarafından açıklanabildiğini göstermektedir.

Tablo 4. Müşteri memnuniyeti performansına çevik tedarik zinciri boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	t	p
Yeni ürün sürme hızı	0,622	22,890	0,000
Müşteri hizmet hızı	0,908	8,699	0,000
Değişikliklere cevap hızı	-0,225	-1,693	0,098
$R^2=0,652$		$F=26,173$	$p=0,000$

Analiz sonucunda müşteri memnuniyeti performansına en çok etki eden değişkenin müşteri hizmet hızı (0,908) olduğu görülmüştür. Müşteri memnuniyet performansı ile firmanın piyasaya yeni ürün sürme hızı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişikliklere cevap verme hızı değişkeninin 0,05 anlamlılık düzeyini karşılamadığı ve firmanın müşteri memnuniyeti performansına etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ürün ve servis kalitesi performansı:

Regresyon modeli $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerine (14,868) göre anlamlı çıkmıştır. Tedarik zincirinin çevikliği bağımsız değişkenleriyle ürün ve servis kalitesi performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 5 de belirlilik katsayısına göre (R^2) (0,515) çevik TZ boyutları firmanın ürün ve servis kalitesi performansı değişiminin %51,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 5. Ürün ve servis kalitesi performansına çevik tedarik zinciri çevikliği boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
Yeni ürün sürme hızı	0,347	4,423	0,023
Müşteri hizmet hızı	0,727	5,903	0,000
Değişikliklere cevap hızı	-0,123	0,786	0,437
$R^2=0,515$		$F=14,868$	$p=0,000$

Analiz sonucunda ürün ve servis kalitesi performansına müşteri hizmet hızı (%72,7) ve yeni ürün sürme hızı (%34,7) etki etmektedir. Firmanın değişikliklere cevap verebilme hızı ile ürün ve servis kalitesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,437$).

Karlılık performansı:

Regresyon modeli $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerine (8,667) göre anlamlı çıkmıştır. Çevik tedarik zincirinin bağımsız değişkenleriyle karlılık performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 6'da belirlilik katsayısına göre (R^2) (0,382) çevik TZ boyutları firmanın ürün ve servis kalitesi performansı değişiminin %38,2'sini açıklamaktadır.

Tablo 6. Karlılık performansına çevik tedarik zinciri boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	t	p
Yeni ürün sürme hızı	0,557	4,006	0,000
Müşteri hizmet hızı	0,224	1,356	0,182
Değişikliklere cevap hızı	-0,086	-0,486	0,629
R ² =0,382	F=8,667	p=0,000	

Analiz sonucunda firmanın piyasaya yeni ürün sürme hızıyla karlılık performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Yeni ürün sürme hızı değişkenindeki 1 birimlik artış karlılık performansı üzerinde 0,557 birim artışa sebep olmaktadır. Ancak 0,05 anlamlılık düzeyini karşılayamayan müşteri hizmet hızı ile değişikliğe cevap hızı değişkenlerinin hızlı moda sektöründeki bir firmanın karlılık performansında etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.2 Hızlı Moda Sektöründe Esnek Tedarik Zinciri ve Firma Performansı İlişkisi

Regresyon analizinin bu kısmında esnek tedarik zinciri unsurlarından oluşan (firmanın üretim miktarını değiştirebilme yeteneği, teslim programını değiştirebilme yeteneği, sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği) bağımsız değişkenlerin tek tek performans unsurları (satış performansı, müşteri memnuniyeti performansı, ürün ve servis kalitesi performansı, karlılık performansı) bağımlı değişkenleri üzerindeki etkileri ölçülmüştür.

Satış performansı:

Regresyon modeli $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerine (11,534) göre anlamlı çıkmıştır. Esnek tedarik zinciri bağımsız değişkenleriyle satış performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 7' de belirlilik katsayısına göre (R^2) (0,452) esnek TZ boyutları firmanın satış performansı değişiminin %45,2'sini açıklamaktadır.

Tablo 7. Satış performansına esnek tedarik zinciri boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	t	p
Üretim miktarını değiştirebilme	0,601	4,315	0,000
Teslim programını değiştirebilme	0,363	3,019	0,004
Sipariş miktarını değiştirebilme	0,142	1,049	0,300
R ² =0,452		F=11,534	p=0,000

Analiz sonucunda firmanın üretim miktarını ve teslim programını değiştirebilme yetenekleri ile satış performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Üretim miktarını değiştirebilme yeteneği değişkenindeki 1 birimlik artış satış performansı üzerinde 0,601 birim, teslim programını değiştirebilme yeteneğindeki 1 birimlik artış satış performansı üzerinde 0,363 birim artışa sebep olmaktadır. Ancak 0,05 anlamlılık düzeyini karşılayamayan sipariş miktarını değiştirebilme yeteneğinin hızlı moda sektöründeki bir firmanın satış performansında etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Müşteri memnuniyeti performansı:

Regresyon modeli p=0,000 anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı F değerine (15,292) göre anlamlı çıkmıştır. Esnek tedarik zinciri bağımsız değişkenleriyle müşteri memnuniyeti performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 8’de belirlilik katsayısına göre (R²) (0,522) esnek TZ boyutları firmanın müşteri memnuniyeti performansı değişiminin %52,2’sini açıklamaktadır.

Tablo 8. Müşteri memnuniyeti performansına esnek tedarik zinciri boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	t	p
Üretim miktarını değiştirebilme	0,170	1,512	0,138
Teslim programını değiştirebilme	0,625	4,809	0,000
Sipariş miktarını değiştirebilme	0,807	6,344	0,000
R ² =0,522		F=15,292	p=0,000

Analiz sonucunda firmanın teslim programını ve sipariş miktarını değiştirebilme yetenekleri ile müşteri memnuniyeti performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği değişkenindeki 1 birimlik artış müşteri memnuniyeti performansı üzerinde 0,807 birim, teslim programını değiştirebilme yeteneğindeki 1 birimlik artış satış performansı üzerinde 0,625 birim artışa sebep olmaktadır. Ancak 0,05 anlamlılık düzeyini karşılayamayan üretim miktarını değiştirebilme yeteneğinin hızlı moda sektöründeki bir firmanın müşteri memnuniyeti performansında etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ürün ve servis kalitesi performansı:

Regresyon modeli $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerine (15,739) göre anlamlı çıkmıştır. Esnek tedarik zinciri bağımsız değişkenleriyle ürün ve servis kalitesi performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 9' da belirlilik katsayısına göre (R^2) (0,262), esnek tedarik zinciri boyutları firmanın ürün ve servis kalitesi performansı değişiminin %26,2'sini açıklamaktadır.

Tablo 9. Ürün ve servis kalitesi performansına esnek tedarik zinciri boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
Üretim miktarını değiştirebilme	-0,133	-1,648	0,102
Teslim programını değiştirebilme	0,264	2,846	0,005
Sipariş miktarını değiştirebilme	0,247	2,806	0,006
$R^2=0,262$		$F=15,739$	$p=0,000$

Analiz sonucunda ürün ve servis kalitesi performansına teslim programını değiştirebilme yeteneği %26,4 ve sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği %24,7 etki etmektedir. Firmanın üretim miktarını değiştirebilme yeteneği ile ürün ve servis kalitesi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,102$).

Karlılık performansı:

Regresyon modeli $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde ve regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı F değerine (13,662) göre anlamlı çıkmıştır. Esnek tedarik zinciri bağımsız değişkenleriyle karlılık performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin gösterildiği Tablo 10 'da belirlilik katsayısına göre (R^2) (0,494), esnek tedarik zinciri boyutları firmanın karlılık performansı değişiminin %49,4'ünü açıklamaktadır.

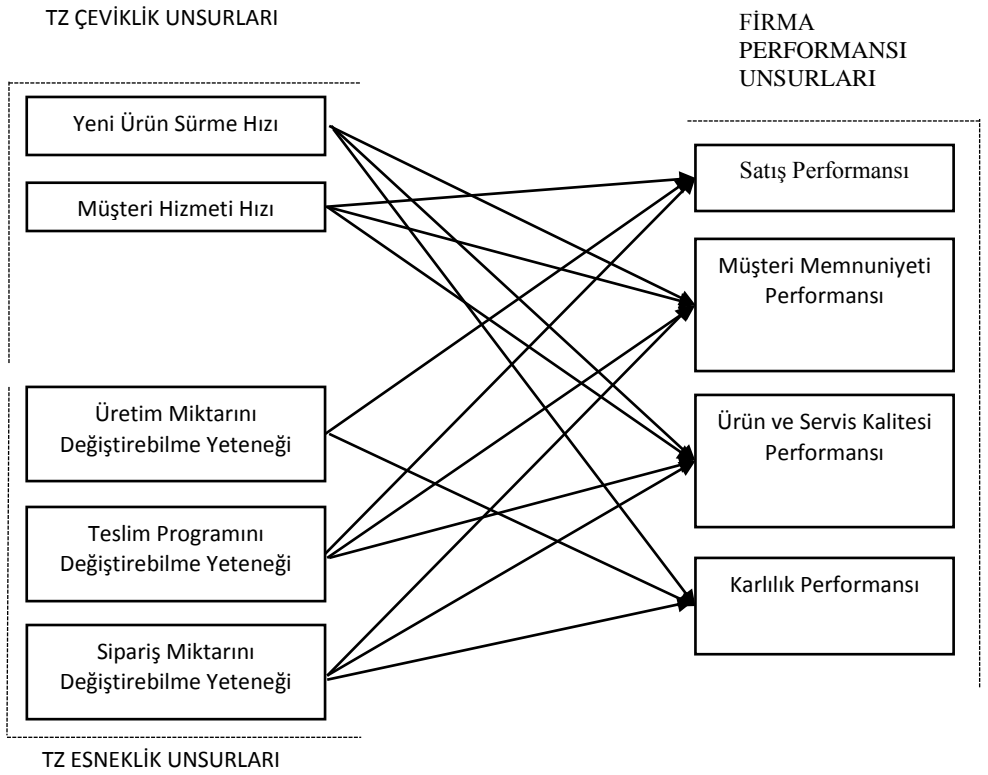
Tablo 10. Karlılık performansına esnek tedarik zinciri boyutlarının etkisi

Bağımsız değişkenler	Standart Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
Üretim miktarını değiştirebilme	0,564	4,887	0,000
Teslim programını değiştirebilme	0,058	0,431	0,668
Sipariş miktarını değiştirebilme	0,542	4,143	0,000
$R^2=0,494$		$F=13,662$	$p=0,000$

Analiz sonucunda karlılık performansına üretim miktarını değiştirebilme yeteneği %56,4 ve sipariş miktarını değiştirebilme yeteneği %54,2 etki etmektedir. Firmanın teslim programını değiştirebilme yeteneği ile karlılık performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,668$).

3.3 Bulgulara Göre Revize Edilmiş Araştırma Modeli

Kabul edilen hipotezlere göre çevik ve esnek tedarik zincirinin hızlı moda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın performansına etkilerinin gösterildiği model aşağıdaki gibi revize edilmiştir.



Şekil 2. Araştırma bulgularına göre revize edilmiş model
Araştırmanın sonucunda kabul ve reddedilen hipotezler aşağıda Tablo gösterilmiştir.

Tablo 11. Regresyon Analizi Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumu

1	Kabul	3	Kabul	5	Kabul	7	Kabul
1a	Ret	3a	Kabul	5a	Kabul	7a	Kabul
1b	Kabul	3b	Kabul	5b	Ret	7b	Ret
1c	Ret	3c	Ret	5c	Ret	7c	Ret
2	Kabul	4	Kabul	6	Kabul	8	Kabul
2a	Kabul	4a	Ret	6a	Ret	8a	Kabul
2b	Kabul	4b	Kabul	6b	Kabul	8b	Ret
2c	Ret	4c	Kabul	6c	Kabul	8c	Kabul

4. SONUÇ

Firmaların artan rekabet ve tüketim hızına yetişme çabaları, işletmelerin stratejilerinde değişim rüzgârları esmesine neden olmaktadır. Müşterilerin, isteklerine göre özelleştirilmiş ürünleri uygun miktarda ve hızda teslim alma arzusu, firmaların iş yapma biçimlerini sorgulamalarını gerekli kılmıştır. Özellikle tekstil endüstrisinin de son zamanlar da yaygınlaşan hızlı moda akımı ile işletmeler, başta müşteriler ve bağlı oldukları tedarikçilerine daha hızlı, kaliteli ve uygun maliyetlerde hizmet sunmak amacı ile tedarik zincirlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Tedarik zincirleri arası rekabetin boy göstermeye başladığı bir pazar da zincir içerisindeki üyelerin entegrasyonunun sağlanması, pazar başarısında önemli bir avantaj sağladığı net olarak görülmektedir.

Regresyon analizi neticesinde çevik tedarik zinciri yönetiminin en çok müşteri memnuniyeti performansına etki ettiği (%65,2), en az ise karlılık performansına etki ettiği (%38,2) görülmüştür. Esnek tedarik zinciri yönetiminin ise yine en çok müşteri memnuniyeti performansına (%52,2), en az ise ürün ve servis kalitesi performansına (%26,2) etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Çevik ve esnek tedarik zinciri yönetimlerinin her ikisinin de alt boyutlarının performans unsurları üzerinde farklı etkilerinin olduğu görülmüştür. Şöyle ki, çeviklik unsurlarından değişime cevap verebilme hızı değişkeninin hiçbir performans boyutuna etki etmediği anlaşılmış, araştırma modelinden bu unsur kaldırılmıştır. Müşteri hizmet hızı alt unsurunun en çok müşteri memnuniyeti performansına (%90,8), en az ise satış performansına (%59,4) etki ettiği görülmüştür. Karlılık performansının %55'inin sadece piyasaya yeni ürün sürme hızı değişkeniyle açıklanabildiği belirlenmiştir. Yeni ürün sürme hızının en çok müşteri memnuniyeti performansına (%62,2), en az ise ürün ve servis kalitesi performansına (%34,7) etki ettiği anlaşılmıştır.

Esneklik unsurlarından üretim miktarını değiştirebilme yeteneği sadece satış performansının %60,1'ini ve karlılık performansının %56,4'ünü açıklarken, teslim programını değiştirebilme yeteneği en çok müşteri memnuniyeti performansına (%62,2), en az ise ürün ve servis kalitesi performansına (%26,4) etki

etmektedir. Sipariş miktarını değiştirebilme yeteneğinin satış performansına hiçbir etkisinin olmadığı, en çok müşteri memnuniyeti performansına (%80,7), en az ise ürün ve servis kalitesi performansına (%24,7) etkisi olduğu görülmüştür.

Kaynakça

- AHMED, N.U., Montagno, R.J. ve Firenze, R.J. (1996). Operations strategy and organizational performance: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(5), ss. 41-53.
- ALLEGRE, J., ve Sard, M. (2015). When demand drops and prices rise. tourist packages in the Balearic Islands during the economic crisis. *Tourism Management*, 46, ss.375-385.
- ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- BARNES, L., ve Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), ss.259-271.
- BAYRAKTAR, E., Demirbag, M., Koh, S. L., Tatoglu, E., ve Zaim, H. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 122(1), ss.133-149.
- BOWERSOX, D. J., Closs, D.J. ve Cooper, M.B. (2007). *Supply Chain Logistics Management*. (2th ed.). NewYork: McGraw-Hill.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*. 69(5), ss. 1544-1549.
- CHRISTOPHER, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), ss.37-44.
- CALISKAN, A., Kalkan, M., ve Ozturkoglu, Y. (2017). City Logistics: Problems and Recovery Proposals, *International Journal of Logistics Systems and Management*, 26(2), ss.145-162.
- ÇİVİTCİ, Ş. (2004). *Moda Pazarlama*, Ankara: Asil Dağıtım.

FERNİE, J. ve Sparks, L. (2009). *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*. (3th. ed.). London: Kogan Page.

GLIGOR, D. M., ve Holcomb, M. C. (2012). Antecedents and consequences of supply chain agility: establishing the link to firm performance. *Journal of Business Logistics*, 33(4), ss.295-308.

GLIGOR, D.M., Esmark, C.L. ve Helcomb, M.C. (2015). Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile?, *Journal of Operations Management*, 33(34), ss.71-82.

GOLDSBY, T. J., Griffis, S. E., ve Roath, A. S. (2006). Modeling lean, agile, and leagile supply chain strategies. *Journal of Business Logistics*, 27(1), ss.57-80.

GUNASEKARAN, A., Patel, C. ve Tirtiroglu, E. (2001), Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), ss.71 – 87.

HİNES, T. ve Bruce. M. (2007). *Fashion Marketing: Contemporary Issues*. (2th. ed.). London: Butterworth-Heinemann.

HOLSAPPLE, C. ve Jones, K. (2005). Exploring secondary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management*, 12(1), s.3.

ISMAIL, H. S., ve Sharifi, H. (2006). A balanced approach to building agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), ss.431-444.

JAIN, V., Benyoucef, L., ve Deshmukh, S. G. (2008). What's the buzz about moving from 'lean'to 'agile'integrated supply chains? A fuzzy intelligent agent-based approach. *International Journal of Production Research*, 46(23), ss.6649-6677.

JENNINGS, J., ve Haughton, L. (2002). *It's not the BIG that eat the SMALL... it's the FAST that eat the SLOW: How to Use Speed as a Competitive Tool in Business*. Harper Collins.

JUDGE, W. Q., ve Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), ss.241-262.

LEE, H.L. ve Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities. *Sloan Management Review*, Spring, ss.65-73.

LENNY KOH, S. C., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., ve Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), ss.103-124.

MERSCHMANN, U., ve Thonemann, U. W. (2011). Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 130(1), ss.43-53.

QUINN, R. E., ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), ss.363-377.

SÁNCHEZ, M.A., ve Pérez Pérez, M. (2005). Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), ss.681-700.

SHAHRABI, B. (2012). The Role of Organizational Learning and Agility in Change Management in State Enterprises: A Customer-Oriented Approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12), ss.2540-2547.

STEVENSON, M., ve Spring, M. (2007). Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), ss.685-713.

SWAFFORD, P.M., Ghosh, S. ve Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24, ss.170-188.

SWAFFORD P.M., Ghosh S., ve Murthy N. (2008) Achieving supply chain,agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116, ss.288-297.

TALLON, P. P., ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), ss.463-486.

TAN, K.C., Lyman, S.B. ve Wisner, J.D. (2002), Supply chain management: a strategic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (6), ss.614 - 631.

TAN, K.C., Kannan, V.R.ve Handfield, R.B. (1998). Supply chain management: Supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 2-9.

VAN HOEK, R. I. (2001). Epilogue-moving forward with agility. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), ss.290-301.

VICKERY, S.K., Calantone, R. ve Dröge, C. (1999). Supply chain flexibility: an empirical study. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 35 (3), ss.16-24.

WALKER, R.M., Chen, J. ve Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33, ss.407-422.

YUSUF Y.Y., Gunesekaran A., Adeleye E.O., Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159, ss.379-392.

ZUTSHI, A., Creed, A. ve Sohal, A. (2009). Child labour and supply chain: profitability or (mis)management. *European Business Review*, 21(1), ss.42-63.

