

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜNÜN
GELİŞİMİNİN İZLENMESİ VE YÖNLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

Ahmet TEMİROĞLU

**Enstitü Anabilim Dalı :İşletme
Enstitü Bilim Dalı :Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

MAYIS-2007

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ahmet TEMİROĞLU

15 HAZİRAN 2007

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında baştan sona yardımlarını esirgemeyen başta danışmanım Prof. Dr. Gültekin Yıldız Bey olmak üzere ; Prof. Dr. Yılmaz Özkan, Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu, Prof. Dr. Ahmet İslamoğlu, Doç. Dr. Mehmet Barca ve Doç.Dr. Rana Özen Kutanis hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ahmet TEMİROĞLU

27.06.2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xvi
SUMMARY.....	xvii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
BÖLÜM 2: HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DEĞERLENDİRMELER.....	11
2.1. DPT 5 Yıllık Kalkınma Planı Çalışmaları	11
2.2. TÜBİTAK Vizyon 2023 Çalışması ve Tekstil Sektörü	12
BÖLÜM 3: HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜ DEĞERLENDİRME VE YÖNLENDİRME MODELİ	17
3.1. Stratejik Yaklaşım	17
3.2. Strateji	18
3.3. Stratejik Yaklaşımlar	21
3.4. Değerlendirme Modelleri Literatür Araştırması	28
3.5. Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü Değerlendirme ve Yönlendirme Modeli	58
3.5.1. Değerlendirme Unsurlarının Belirlenmesi	60
3.5.2. Değerlendirme Unsurları Çerçevesinde Durum Tespiti.....	61
3.5.3. Yönlendirici Unsurların Belirlenmesi	61
3.5.4. Yönlendirici Unsurlar Çerçevesinde Sektörün Analizi.....	61
3.5.5. Stratejilerin Belirlenmesi	62
3.5.6. Harekât Planlarının Oluşturulması	64

3.5.7. Periyodik Değerlendirme ve Performans İzleme	65
3.6. Önerilen Modelden Beklenen Faydalar	69
3.7. Önerilen Modelin Dezavantajları	70

BÖLÜM 4: TÜRKİYE HAZIR GIYIM VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜNÜN

ÖNERİLEN MODEL İLE DEĞERLENDİRİLMESİ.....71

4.1. Değerlendirme Unsurlarının Belirlenmesi	71
4.2. Değerlendirme Unsurları Çerçevesinde Durum Tespiti.....	74
4.2.1. Sektörün Genel Değerlendirmesi	75
4.2.1.1. Sektörel Misyon ve Vizyon.....	75
4.2.1.2. Kurum Sayısı.....	75
4.2.1.3. İhracat Bilgileri ve Gelir Durumu	76
4.2.1.4. İthalat Bilgileri	84
4.2.1.5. Sektörün Tedarikçileri.....	87
4.2.1.6. Maliyetler	87
4.2.1.7. Rekabet Gücü	94
4.2.1.8. Makine Parkuru.....	102
4.2.1.9. Moda ve Markalaşma.....	103
4.2.2. Tekstil Hammadde ve Malzemelerindeki Gelişmeler.....	103
4.2.2.1. Yerli ve Yabancı Kaynaklardan Hammadde Temini	106
4.2.2.2. Hammadde Temininde Yaşanılan Sorunlar	106
4.2.2.3. Yeni Teknolojiler İle Birlikte Hammadde Gereksinimlerindeki Değişiklik	107
4.2.3. Sektörel Trend.....	108
4.2.3.1. Rekabet Bölgeleri ve Ülkenin Konumu	109
4.2.3.2. Üretim Trendi.....	115
4.2.3.3. Tüketim Trendi.....	117
4.2.3.4. Pazarlama Trendi	119
4.2.3.5. İhracat Trendi	120
4.2.3.6. İthalat Trendi.....	121

4.2.3.7. Yasal Uygulamalarının Trend Üzerindeki Etkileri	121
4.2.4. Teknolojik Gelişmeler.....	125
4.2.4.1. Otomasyon ve Zeki Makineler.....	127
4.2.4.2. AR-GE Çalışmaları	128
4.2.4.3. Teknik Tekstiller	129
4.2.4.4. Akıllı Tekstiller	139
4.2.5. Dağıtım Kanalları.....	142
4.2.5.1. Pazarlama Olanakları	142
4.2.5.2. Dağıtım Kanalları Tercihleri	143
4.2.5.3. E-pazarlama.....	144
4.2.6. Ekonomik Gelişmeler.....	144
4.2.6.1. Dünya Ekonomisindeki Gelişmeler	144
4.2.6.2. Türkiye Ekonomisindeki Gelişmeler	149
4.2.6.3. Teşvikler.....	150
4.2.7. Sektörün Finansal Analizi	151
4.2.7.1. Sektörün Likidite Yapısı	151
4.2.7.2. Sektörün Sermaye Yapısı.....	152
4.2.7.3. Sektörün Karlılığı.....	155
4.2.7.4. Borsadaki Şirketlerin Durumu	157
4.2.7.5. Vergiler ve Şirketler Üzerindeki Etkileri	157
4.2.8. İnsan Kaynakları Nitelik ve Gereksinimleri	159
4.2.8.1. İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı.....	160
4.2.8.2. İşgücü Eğitim Düzeyi.....	161
4.2.8.3. İşgücü Maliyetleri	162
4.2.8.4. İşveren - İşgören İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti.....	163
4.2.8.5. Sendikalar ve Etkileri.....	164
4.2.9. Sektör Aktörlerinin Beklentileri.....	164
4.2.9.1. Hükümet Uygulamaları.....	164
4.2.9.2. Tekstil Sektörünün Aktörleri ve İşbirlikleri.....	166
4.2.9.3. Ulusal ya da Uluslar arası Standart Kuruluşları.....	167

4.2.10. Sektördeki İşbirlikleri ve Şirketler Evlilikleri.....	170
4.2.11. Coğrafi ve Bölgesel Değerlendirmeler.....	170
4.2.11.1. Coğrafi Değerlendirme.....	170
4.2.11.2. Bölgesel Değerlendirme.....	171
4.2.11.3. Ticaret Senaryoları.....	188
BÖLÜM 5: YÖNLENDİRİCİ UNSURLARIN BELİRLENMESİ	201
5.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri, Sınırları Ve Kapsamı.....	201
5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	201
5.1.2. Araştırmanın Temel Soruları.....	
5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	203
5.1.4. Araştırmanın Sınırları ve Kapsamı	
5.2. Araştırmanın Tasarımı: Araştırma Evreni ve Veri Kaynakları.....	205
5.2.1. Araştırmanın Evreni.....	205
5.2.2. Veri Kaynakları.....	206
5.2.2.1. Birincil Veri Kaynakları.....	206
5.2.2.2. İkincil Veri Kaynakları	206
5.3. Anketin Hazırlanması, Dizaynı ve Uygulanması.....	207
5.3.1. Soruların Hazırlanması.....	207
5.3.1.1. Pilot İnceleme.....	209
5.3.1.2. Soru Kağıdı	209
5.3.1.3. Ön Deneme (Pilot Anket Uygulaması)	209
5.3.2. Anket İçin Yöneticilerle İlişkinin Kurulması.....	210
5.3.3. Anketin Uygulanması ve Cevaplama Oranı.....	210
5.4. Veri Analizi Teknikleri	211
5.4.1. Verilerin Düzenlenmesi	211
5.4.1.1. Eksik ve Hatalı Veriler.....	211
5.4.1.2. Geçerlilik ve Güvenirlik.....	211
5.4.2. Veri Analizi.....	212

BÖLÜM 6: YÖNLENDİRİCİ UNSURLAR ÇERÇEVESİNDE SEKTÖRÜN	
ANALİZİ.....	223
6.1. Analiz Tekniği.....	223
6.2. Analiz Grubu.....	223
6.3. SWOT Analizi İçin Kullanılan Yöntemler	223
6.4. SWOT Analizinin Uygulanması	224
6.5. SWOT Analizi Sonuçları	225
BÖLÜM 7: STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	244
BÖLÜM 8: HAREKÂT PLANLARININ OLUŞTURULMASI	290
8.1. Örnek Harekât Planları.....	290
8.2. Periyodik Değerlendirme ve Performans İzleme	319
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	320
KAYNAKLAR.....	326
EKLER.....	334
ÖZGEÇMİŞ.....	389

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ASEAN	: GÜneydoğu Asya Ülkeleri Birliği
ATC	: Dünya Ticaret Örgütü Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması
Bkz.	: Bakınız
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü (WTO)
GSP	: Generalized Preferential System
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
G.T.İ.P.	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
KDV	: Katma Değer Vergisi
KKDF	: Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli San.Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başk.
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (1994)
İTKİB	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SWOT	: Strength- Weakness- Opportunity- Threat
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu

TAD	: Tekstil Araştırma Derneği
TGSD	: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TOBB	: Türkiye Odalar Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu (DİE)
TTTSD	: Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneği
TTV	: Türk Tekstil Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜFE	: Tüketici Fiyatları Endeksi
TÜTSİS	: Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası
URAK	: Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği
ÜFE	: Üretici Fiyatları Endeksi
ÜR-GE	: Üretim Geliştirme
KFY	: Kalite Fonksiyon Yayılımı

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Ansoff'un Büyüme Matrisi.....	26
Tablo 2 : Porter'in Kapsamlı Rekabet Stratejileri.....	27
Tablo 3 : Strateji / Eylem Planı Etkinliğini Değerlendirme ve Güncelleme Formu ..	66
Tablo 4 : Yönlendirici Unsurların Etkinliğini Değerlendirme ve Güncelleme Formu	67
Tablo 5 : Performans Değerlendirme Formu	67
Tablo 6 : Sektörel Değerlendirme Formu	68
Tablo 7 : Yıllar İtibariyle Türkiye'nin Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatı	76
Tablo 8 : Türkiye'nin Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatında Başlıca Pazarlar	77
Tablo 9 : Belli Başlı Rakip Ülkelerin İhracatı (milyon \$).....	78
Tablo 10 : Avrupa Birliği Tekstil Sektörünün İlk 10 Tedarikçisi	81
Tablo 11 : Avrupa Birliği Konfeksiyon Sektörünün İlk 10 Tedarikçisi	82
Tablo 12 : Sanayi Ürünleri ile Tekstil ve Hazır Giyim Ürünlerinin Sağladığı Net Döviz Girdisi (Milyon \$)	82
Tablo 13 : Hazır Giyim ve Konfeksiyonun Belli Başlı İthalatçı Pazarları (Milyar \$)..	85
Tablo 14 : Türkiye'nin Tekstil ve Hazır Giyim İthalatının Genel İthalat İçindeki Yeri	86
Tablo 15 : Hazır Giyim ve Konfeksiyon Maliyet Bileşenleri Türkiye Ortalaması.....	88
Tablo 16 : Tekstil Sektöründe İşgücü Maliyetleri (2004 yılı)	92
Tablo 17 : Ülkelerin İşçilik Açısından Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi	95
Tablo 18 : Hammadde ve Makine Açısından Rekabet Gücü	96
Tablo 19 : Pazarlama Açısından Rekabet Gücü	98

Tablo 20: Genel Faktörler Açısından Rekabet Gücü	100
Tablo 21: Dünya Pamuk ve Polyester Üretimi (milyon ton)	104
Tablo 22: Türkiye’de Hammadde Üretimi.....	106
Tablo 23: Türkiye’nin Yeni Konumlanmasında Tekstil İşletmelerinin Durumu.....	112
Tablo 24: Akıllı İşletmelerin Özellikleri.....	115
Tablo 25: Global Üretim Trendini Yönlendiren Ürünler	116
Tablo 26: TOBB Tekstil Sektörü İstihdam Bilgileri.....	159
Tablo 27: Başlıca Asya Ülkelerinin Tekstil ve Konfeksiyon İhracatında DTÖ Sonrasında Meydana Gelen Gelişmeler (Milyon USD)	176
Tablo 28: Çin’in Başlıca Dört Büyük Pazarına Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı (Milyar \$)	180
Tablo 29: Çin’in Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı (Milyar USD).....	180
Tablo 30: Çin’in Kotaya Tabi Madde Sayısı	181
Tablo 31: Çin’in Tekstil ve Konfeksiyon Ürünlerinden Kota Dışına Çıkarılanların İhracatının Ülkelere Dağılımı (Milyar USD)	181
Tablo 32: Çin’in Kotalı Ürünler İhracatının Ülkelere Dağılımı (Milyar USD)].....	182
Tablo 33: AB Tekstil ve Konfeksiyon Pazarına İlişkin Bazı Temel Göstergeler	183
Tablo 34: AB –15 Satış Hacmi	186
Tablo 35: Global Hazır Giyim Tüketiminde Değişim	189
Tablo 36: Global Hazır Giyim Tüketimi (milyar dolar)	189
Tablo 37: Global Hazır Giyim Üretimi Değişimi	190
Tablo 38: Global Hazır Giyim Üretimi (milyar dolar).....	192

Tablo 39: Global Hazır Giyim Ticareti -İthalat (milyar dolar)	192
Tablo 40: Global Hazır Giyim Ticareti -İhracat (milyar dolar)	192
Tablo 41: Türkiye'nin Rakipleri ve İhracat Pazarlarındaki Payları (milyon dolar ve %)	193
Tablo 42: İhracatçı Ülkelerin Pazar Konumları	195
Tablo 43: Ana Rakip Ülkeler İle Kıyaslama Analizi	198
Tablo 44: Tüm Pazarlarda Gelişim	199
Tablo 45: Tüm Pazarlarda Gelişim	200
Tablo 46: Başarı Faktörlerinin Ortalama Değerleri	
Tablo 47: Yönlendirici Unsurlara Soru Bazında Verilen Cevap Sayısı.....	
Tablo 48: Cumhuriyet Döneminde Devralınan Fabrikalar ve Kapasiteleri	334
Tablo 49: Tekstil Konfeksiyon Dış Ticaretinin Tarihsel Gelişimi (1925-2004) (1000 ABD Doları).....	335
Tablo 50: Asgari Ücretli Çalışanın İşverene Maliyeti (2004 yılı)	336
Tablo 51: Ülkelere Göre Çalışanın İşverene Maliyeti İçerisinde İstihdam Vergilerinin Oranı (%).....	337
Tablo 52: Tekstil ve Konfeksiyon Makineleri İthalatı	338
Tablo 53: Hammadde Niteliği İtibariyle Tekstil İthalatı.....	342
Tablo 54: Tekstil ve Konfeksiyon Sektörüne Tahsis Edilen Yatırım Teşvikleri	344
Tablo 55: Döviz Kurundaki Yıllık Değişimler ve Tekstil İhracatına Etkisi (1990 –2004).....	344
Tablo 56: Uygulama Alanlarına Göre Teknik Tekstiller Tüketim Tahminleri	

(1000 ton).....	346
Tablo 57: Bölgelere Göre Teknik Tekstiller Tüketim Tahminleri (1000 ton)	347
Tablo 58: Dünya Teknik Tekstiller İhracatı 2002-2003 (\$ 1000).....	347
Tablo 59: Dünya Teknik Tekstiller İthalatı 2002-2003 (\$ 1000).....	351
Tablo 60: Türkiye Teknik Tekstiller İhracatı 2000-2004 (\$ 1000).....	357
Tablo 61: Türkiye Teknik Tekstiller İthalatı 2000-2003 (\$ 1000).....	369
Tablo 62: İMKB’de İşlem Gören Tekstil Firmalarının Finansal Oranları	3
Tablo 63: Dünya Tekstil ve Konfeksiyon Ticaretinde DTÖ Sonrasında Meydana Gelen Gelişmeler (Milyar USD)	372
Tablo 64: DTÖ Sonrasında Belli Başlı Asya Ülkelerinin Tekstil ve Konfeksiyon İhracatında Meydana Gelen Gelişmeler (Milyon USD).....	373
Tablo 65: Anket Formu	374

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : İç Çevre ve Dış Çevre Analizlerinin İlişkisi	19
Şekil 2 : SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar	22
Şekil 3 : Tasarım Okulunun Strateji Geliştirme Modeli	25
Şekil 4 : Porter'in Elmas Modeli	30
Şekil 5 : Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler	33
Şekil 6 : Toplam Performans İyileştirme Modeli	34
Şekil 7 : Balanced Scorecard Bileşenleri.....	35
Şekil 8 : EvEr Bilgi Yönetimi Modeli	38
Şekil 9 : Kalite Fonksiyon Yayılımı Şablonu	39
Şekil 10: Stratejik Planlama Yaklaşımı	41
Şekil 11: Headman ve Kallin İş Modeli	43
Şekil 12: Lahti Strateji Performans Modeli	45
Şekil 13: Hodge and Cagle E-İş Modelleri Gruplandırması.....	46
Şekil 14: Süreç Değerlendirme Modeli	47
Şekil 15: Kaynak Tabanlı Strateji Geliştirme Yaklaşımı	49
Şekil 16: Güney Afrika İleri İmalat Teknolojileri Stratejisi Belirleme Süreci.....	50
Şekil 17: ECOGEM-CHILE Analizleri	52
Şekil 18: Bütünleşik Değerlendirme Modeli	53
Şekil 19: SCENE Sürdürülebilir Gelişim Modeli Elemanları	54
Şekil 20: EFQM Mükemmellik Modeli.....	57
Şekil 21: Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü Değerlendirme ve Yönlendirme	

Modeli	60
Şekil 22: Türkiye'nin Tekstil Sektöründeki İhracat Payı	80
Şekil 23: Bazı Seçilmiş Ülkeler İçin "Saat Başına Ücret Maliyetine Göre Sağlanan Katma Değer"	94
Şekil 24: İşçilik Açısından Ülkelerin Rekabet Gücü	96
Şekil 25: Hammadde ve Makine Açısından Rekabet Gücü.....	97
Şekil 26: Pazarlama Açısından Rekabet Gücü	96
Şekil 27: Genel Faktörler Açısından Değerlendirme.....	101
Şekil 28: Hazır Giyim Sektöründe Ülkelerin Avantaj Durumları	102
Şekil 29: Hazır Giyim Sektöründe Küresel Konumlandırma	109
Şekil 30: Ülkelerin Global Konumlamadaki Yeri	109
Şekil 31: Türkiye'nin S Yolu Üzerindeki Gelişimindeki Alternatifler	110
Şekil 32: Türkiye'nin Hazır Giyim Sektöründe Yeniden Yapılanması.....	111
Şekil 33: AB Ülkelerine Göre İmalat Sanayi ve Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Firma Sayısı.....	185
Şekil 34: İmalat Sanayii ve Tekstil Konfeksiyon Sektöründe Çalışanlar	185
Şekil 35: İmalat Sanayii Satışları İçerisinde Tekstil ve Konfeksiyon Sanayiinin Payı	187
Şekil 36: Ankete katılanların Görev Dağılımları.....	210
Şekil 37: Etki Derecesi Ortalamaları.....	215
Şekil 38: Dünya İplik İhracatı (1000 \$).....	377
Şekil 39: Dünya İplik İthalatı (1000 \$).....	377

Şekil 40: Bölgeler İtibariyle Dünya Teknik Tekstil Tüketim Tahminleri (Milyon Ton).....	378
Şekil 41: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Cari Oran- Likidite Oranları	378
Şekil 42: İMKB’de İşlem Gören Firmalar Dönen Varlıklar – Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklı Eğilimi	379
Şekil 43: Sektör Geneli Dönen Varlıklar – Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklı Eğilimi..	379
Şekil 44: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Toplam Borç / Aktifler...	380
Şekil 45: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Kısa Vadeli Borçlar / Aktifler.....	380
Şekil 46: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Toplam Borç / Özkaynaklar	381
Şekil 47: İMKB’de İşlem Gören Firmalar Yabancı Kaynaklar – Özkaynaklar Eğilimi.....	381
Şekil 48: Sektör Geneli : Yabancı Kaynaklar – Özkaynaklar Eğilimi	382
Şekil 49: Maddi Duran Varlıklar / Özkaynaklar Oranı	382
Şekil 50: İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Maddi Duran Varlıklar - Özkaynaklar Eğilimi.....	383
Şekil 51: Sektör Geneli: Maddi Duran Varlıklar - Özkaynaklar Eğilimi	383
Şekil 52: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firm.: Faiz Karşılama Gücü.....	384
Şekil 53: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Brüt Kar Marjı.....	384
Şekil 54: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Net Kar Marjı	385

Şekil 55: Brüt Satış Karı Eğilimi	385
Şekil 56: Net Satışlar Eğilimi –İMKB Sektör Geneli.....	386
Şekil 57: Faiz Giderleri / Net Satışlar.....	386
Şekil 58: Finansman Giderleri Eğilimi	387
Şekil 59: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Öz sermaye Karlılığı ..	387
Şekil 60: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Aktif Karlılık Oranı.....	388

Tezin Başlığı: Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi

Tezin Yazarı: Ahmet Temiroğlu

Danışman: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Kabul Tarihi: 23.05.2007

Sayfa Sayısı: XIV (ön kısım) + 317 (tez) + 50 (ekler)

Ana Bilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim Organizasyon

Türkiye tekstil endüstrisinde dünyanın önde gelen ülkelerinden biridir. Özellikle hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe dünya pazarında önemli bir yer tutmaktadır. Sektörün pazardaki rekabet avantajını sürdürebilmesi için dünyadaki gelişmelerin ve değişimin belli bir metot çerçevesinde izlenmesi, sektörün sorunlarının sistematik olarak ortaya konulması ve etkin çözümler üretilmesi gerekmektedir. Bunun nedenle sektörün kuvvetli ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerin ortaya konulması kaçınılmazdır. Ancak yapılan literatür taramasında hazır giyim ve konfeksiyon sektörünü bir model çerçevesinde değerlendiren ve yönlendiren bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada hazır giyim ve konfeksiyon sektörünü yönlendiren unsurların belirlenmesi ve bu unsurlar ışığında sektörel değerlendirmeyi mümkün kılacak sistematik bir değerlendirme modelinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Böylece hazır giyim sektörünü değerlendirmeyi, geleceğe yönelik politika ve stratejiler oluşturmayı kolaylaştıracak bir yaklaşım ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda öncelikle tekstil sektörünün tarihsel gelişimi irdelenmiştir. Daha sonra hazır giyim sektörünün değerlendirilmesine yönelik diğer çalışmalar gözden geçirilmiştir. Bu kapsamda özellikle DPT ve TÜBİTAK Vizyon 2023 çalışmaları kapsamında yapılan çalışmalar açıklanmıştır.

Daha sonra bu tez kapsamında geliştirilen modelin yapısı tanımlanmış ve modelin her elemanının detaylı bir açıklaması yapılmıştır. Sonraki bölümde model hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Bunun için önce modelde önerildiği gibi yapılacak olan değerlendirmelerde dikkate alınması gereken değerlendirme unsurları belirlenmiş ve bu unsurlar ışığında sektörün mevcut durumunun tespiti yapılmıştır. Mevcut durum detaylı bir şekilde ortaya koyulduktan sonra sektörün kritik başarı faktörleri de diyebileceğimiz “Yönlendirici Unsurlar” belirlenmiş ve her biri tek tek açıklanmıştır. Daha sonra her yönlendirici unsur başlığı altında sektörün kuvvetli ve zayıf yönleri ile önündeki fırsat ve tehditler ortaya konulmuştur (SWOT Analizi). Yapılan SWOT analizlerinin sonuçlarından strateji önerileri belirlenmiştir. Belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için eylem planları hazırlanmıştır. Her eylem planı, yapılacak olan eylemleri, eylemlerin sorumlularını, ölçülebilir nitelikteki hedeflerini ve bu hedeflerin ölçüm yöntemlerini ile ölçüm periyotlarını belirten formlara kaydedilmiştir. Önerilen model harekât planlarının izlenmesini ve performans değerlendirmesini mümkün kılacak bir yaklaşım önermektedir. Bu yolla belirlenen stratejilerin etkinlikleri gözden geçirilebileceği gibi bu stratejilerin yönlendirici unsurlar üzerindeki etkileri gözden geçirilerek sektörün geleceğe sağlıklı bir şekilde yönlendirilmesi mümkün olabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Tekstil Sektörü, Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü, Değerlendirme Modeli, Yönlendirici Unsurlar, Strateji Belirleme

Title of the Thesis: Observing And Guiding Of Ready-Made Clothing Sector	
Author: Ahmet Temiroğlu	Supervisor: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Date: 23.05.2007	Nu. of pages: XIV(pre text) + 317 (main body) + 50 (appendices)
Department: Business Administration	Subfield: Management And Organisation
<p>Türkiye is one of the leading countries of textile industry. It has a great deal of market share of world ready-made clothing sector. In order to sustain its competitive advantage and follow the change and worldwide sectorial developments, there is a need for systematic assessment of the sector and find out the related problems and produce effective solutions. This assessment should inevitably produce strengths and weaknesses of the sector as well as opportunities and threats. This can only be achieved through a systematic and scientifically approved assessment and evaluation procedures. However, an extensive literature survey carried out in this study indicates no well known systematic assessment model.</p> <p>An assessment model which can identify driving forces of the confection sector and allow the proper assessment in the light of them was developed. By this mean, a strategic approach which can make it easy to perform situational analysis and help develop strategies and policies for driving the sector toward the future</p> <p>The thesis includes first a brief description of historical developments of textile sector in Turkey. Following this, a survey on the assessment of particularly confection sector including State Planning Organization (DPT) and Turkish Science and Technology Board (TUBİTAK) vision 2023 study is reviewed. After that, description of the proposed model and its components is provided. The model basically includes driving forces of the sector and seeks situational assessment.</p> <p>The proposed model is implemented in order to perform an assessment of Turkish ready-made clothing sector. In accordance with the directions of the model, sectorial situational analysis is performed. Then the list of sectorial driving forces is produced from the results of these analysis and are explained one by one. And the strengths, weakness, opportunities and threats of sector are produced for each driving forces. (SWOT analysis). Following this analysis, A set of strategies that can trigger the driving forces is created. For each strategy an action plan is generated. An action plan consists of possible actions, responsables who should carry out the those as well as measurable targets that has to be achieved through implementing the actions. The plans also includes methods and periods of target measurements. All these details of plans are placed the tables which described in the model.</p> <p>The proposed model also provides some highlights and provisions for performance monitoring and improvements. This is intended to review the effectiveness of the proposed strategies and their affects on driving forces identified. The study is concluded by providing a general overview of the proposed model and the assessment carried out using the model as well as possible research directions.</p>	
Keywords: Textile Sector, Readymade Garments, Assessment Model, Drawing Forces, Strategic Planning	

GİRİŞ

Tekstil ve tekstil sektörü insanoğlunun varolduğu sürece devam edecek olan en önemli sektörlerden birisidir. Dünyada bu sektörde bazı ülkeler diğerlerine göre daha önde ve sektörü yönlendirici konumdadırlar. Türkiye de bu kapsamda dünyada söz sahibi ve önde gelen ülkelerden birisidir. Ancak Türkiye tekstil sektöründe dünyanın öncülerinden olmasına rağmen, stratejik öneme sahip bu alanda yapılan inceleme ve değerlendirmelerin genel olarak meslek grupları ile sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda akademik bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu açık olarak ortadadır. Yapılan incelemeler bu açıdan değerlendirildiğinde çok sınırlı olmakla birlikte en kapsamlı akademik değerlendirmenin TÜBİTAK tarafından yapılan Vizyon 2023 çalışması olduğunu söylemek mümkündür (TÜBİTAK, 2003). TÜBİTAK devletin bilim ve teknoloji politikasını oluşturmak için yaptığı bu çalışmasında tekstil sektörünü de önemli faktörler arasında saymıştır.

Burada bir noktaya da dikkatleri çekmekte fayda vardır. Tekstil sektöründe yapılacak olan değerlendirmeleri hem ülke hem de kurumsal bazda gerçekleştirmek sektörün gelişmelere ayak uydurması bakımından önemlidir. Ülke bazındaki değerlendirmeler kurumsal bazda özümsemez ise veya kurumsal bazdaki değerlendirmeler ülke bazında yapılan değerlendirmelerde göz ardı edilir ise hem ülke bazında hem de kurumsal bazda sağlıklı bir yönlendirme yapılması mümkün olamaz. O nedenle değerlendirmede kullanılacak olan yöntemlerin ve yaklaşımların esnek olması hem ülke bazındaki değerlendirmeleri hem de kurumsal bazda değerlendirmeleri mümkün kılacak nitelikte olmaları gerekmektedir. Böylece etkin bir değerlendirme yapılmış ve faydalı sonuçlar elde edilmiş olur.

Tekstil sektöründe etkin ve esnek bir değerlendirme sistemine değişik nedenlerden dolayı ihtiyaç vardır. Bunların arasında şunları saymak mümkündür.

- Sektörde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluşması ve KOBİ'lerin genellikle sermayenin ve öz kaynakların yetersizliği ile global kriz ve uzak doğu rekabeti gibi unsurlar karşısında dayanamaması sonucu tekstil sektörü olumsuz etkilenmektedir. Sistemli ve esnek bir değerlendirme sistemi ile sektör içindeki aktörler kendilerini günün koşullarına uygulayacak stratejileri daha rahat

belirleyebilirler.

- Yeterli yerli üretim ve hatta aşırı kapasite fazlalığına rağmen, dahilde işleme rejimi (ithal edilen bir ürünün yurt içinde işlenip tekrar yurt dışında satılmasını teşvik eden mevzuat) kapsamında yapılan tekstil ürünleri ithalatının büyük boyutlarda hala yapılıyor (devam ediyor) olması ciddi olumsuzluklar yaratmaktadır. Bu tür ithalatın hazır giyim sektörünün ihracat şansını azalttığı da bilinmektedir. Yapılan önerilerin hükümet bazında değerlendirilmesi için gerekli girişimlerde bulunmak kolay olmamaktadır. O nedenle önerilerin daha çok kurumsal bazda yapılarak hükümetin bu önerilere dikkatinin çekilmesi gerekmektedir. Kurumsal düzeyde değerlendirme, Devlet düzeyinde değerlendirmelerin de sağlıklı olmasını sağlayacaktır.
- Tekstil mamullerinin maliyetlerinde doğrudan etkili olan hammadde, enerji ve işçilik fiyatlarının yüksek seyretmesi, dış ticaret için önemli sorun olmaktadır. Üretim teknolojileri ve otomasyon çalışmalarına kurumların kısa dönemde geçmesi zor olduğundan bu kapsamdaki teknolojik değişimler ve gelişmelerin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler ışığında önerilerin geliştirilmesi sektördeki aktörlere önemli faydalar sağlayacaktır.
- Sektörde ciddi bir pazar problemi yaşanmaktadır. Dünyada tekstil ve konfeksiyon arzının talepten fazla olduğu dikkate alınarak mal satabilmenin daha da zorlaşacağı, pazarlamanın öneminin daha da artacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle pazarlama zorluğu önemli bir sorun olarak değerlendirilmelidir. Uluslar arası pazarlama ve dağıtım stratejilerinin yerel uygulamalarını iyi belirlemek gerekmektedir.
- Uluslar arası ticarete, ithaline izin verilecek mal miktarının hükümet tarafından miktar veya değer olarak sınırlandırılması olarak tanımlanan kotaların 2005 yılından itibaren kaldırılmış olması ile rekabet daha da artmış durumdadır. Ülkenin buna hazır olması gerekmektedir. Önerilerin bu konuda etkin olması beklenmektedir.
- Mevcut ve /veya potansiyel uluslar arası bölgesel entegrasyonlar ve ikili antlaşmalar tekstil sektörü için tehdit oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türk tekstil sektörü de gerekli girişimlerde bulunmalıdır. Belirlenecek olan politika ve stratejiler ile uluslar arası işbirliği alanları başta olmak üzere kurumsal destek üretilmelidir.

Tezin Gerekçesi

Yukarıda önemi açıklandığı üzere tekstil sektörünün gelişiminin izlenmesine yönelik yapılan araştırma ve incelemeler Türkiye’de böyle sistematik bir değerlendirme yaklaşımının olmadığını ve herkesin kendi penceresinden olaylara baktığını göstermektedir. Kimi kuruluşlar hammadde ve tedarik zincirleri ağırlıklı bir değerlendirme yaparken kimileri satış ve talep analizleri (pazar payları) ağırlıklı değerlendirmeler yapmıştır. Kimisi teknolojik gelişmeleri temel alırken kimileri ise tekstil ürünlerinin çeşitliliğini esas almıştır.

Bu tezde sektörün bir bütün olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi için bir “Değerlendirme Modeli” oluşturulmuştur. Bu “Değerlendirme Modeli” sektör için ileriye yönelik sağlıklı stratejiler belirlenmesi bakımından önemlidir.

Türkiye’deki;

- İmalat sanayi üretiminin %18’ini üreten,
- Türkiye’nin toplam ihracatının yaklaşık % 40’ını gerçekleştiren,
- İmalat sanayi istihdamının %40’ını sağlayan,
- Sanayi işgücünün %20’sini ve toplam işgücünün %10’dan fazlasını istihdam eden,

tekstil ve hazır giyim sektörünün geleceğine yönelik olarak yapılacak böyle bir çalışmanın hem Türkiye’ye hem de ilgili kurumlara çok faydası olacağı açıktır.

Değerlendirme modelinde sonuçlarının oluşturulması yeterli görülmemiştir. Önerilen model üst düzey bir yaklaşımdan, daha detaylı uygulanabilir somut kriterlere dönüştürülerek eylem planları oluşturulmasını desteklemekte ve uygulanan stratejilerin etkinliklerinin değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Burada göz ardı edilmemesi gereken diğer bir konu da önerilen modelin basitliğidir. Sektörün çok kapsamlı bir alanı içermesi ve diğer sektörler ile iç içe bulunmasından dolayı ön görülen karmaşıklığın modele de yansıtılmaması gerekir. Önemli olan modelin etkin bir değerlendirmeyi mümkün kılması ve geleceğe yönelik sektörü en

doğru Şekilde y6nlendirebilecek unsurları 6ne 6ıkartabilmesidir.

Yukarıda belirtildiği gibi 6nerilen modelin hem 6lke bazında hem de kurumsal bazda uygulanabilir nitelikte olması kurumsal değerlendirmelerin de daha sağlıklı yapılabilmesini m6mk6n kılacaktır.

Tezin Amacı

Bu tezde, hazır giyim ve konfeksiyon sekt6r6n6 y6nlendiren unsurların belirlenmesi ve bu unsurlar ışığında sekt6rel değerlendirmeyi m6mk6n kılacak sistematik bir değerlendirme modelinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu yolla hazır giyim sekt6r6n6 bu modeli kullanarak değerlendirip geleceğe y6nelik politika ve stratejilerini oluŐturmasını kolaylaştıracak bir yaklaşım ortaya koymak hedeflenmektedir.

Tezin Problemi

Hazır giyim ve konfeksiyon sekt6r6n6n gelişiminin izlenmesi ve y6nlendirilmesine y6nelik model 6nerilmektedir.

Tezin Kapsamı

Tekstil sekt6r6n6n 6ok geniş bir yelpazesi olmasından dolayı geliştirilen modelin etkinliğini g6rebilmek amacı ile 6alıŐma hazır giyim ve konfeksiyon sekt6r6 ile sınırlı tutulmuştur.

Tezin Kısıtları

- Hazır giyim ve konfeksiyon sekt6r6ne ilişkin veri ve bilgiler yeterince fazla değerdir. Var olan bilgiler ise sekt6re ait alt sekt6rlerin sivil toplum 6rg6tleri tarafından kendi bakış a6ıları ve g6r6Őleri paralelinde sadece o alt sekt6r6 ilgilendiren bilgiler kapsamındadır. Bu konuda yabancı kaynaklarda da yeterli veri ve bilgi bulunmamıŐtır. Bu a6ıdan genel olarak tekstil sekt6r6ne ait bilgi ve verilerden yararlanma yoluna gidilmiŐtir.
- Tekstil sekt6r6ne, hazır giyim ve konfeksiyon sekt6r6ne ait verilerin 6oğunluğu i6 i6e girmiş olan her iki sekt6re ait ortak veriler ve bilgiler Őeklinindedir. Bundan dolayı yapılan değerlendirmeler ve analizlerde bir 6ok kez bu ortak veriler ve bilgiler kullanılmıştır. Hazır giyim ve konfeksiyon tek başına ilgilendiren veri ve bilgilerin

sayısı azdır. Ancak önerilen model daha sağlıklı ve daha bağımsız bilgiler kullanıldığında da aynı şekilde çalışabilmektedir. Bu açıdan birbirleriyle çok ilişkili olan bu iki sektörün zaman zaman birlikte değerlendirilmesi tezin amacına herhangi bir zarar vermemiştir.

- Tezde önerilen model hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün değerlendirilmesinde kullanılmış ancak, modelin son adımı olan “periyodik değerlendirme ve performans izleme süreci” gerçekleştirilememiştir. Çünkü, periyodik değerlendirme ve performans izleme yapılabilmesi için belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. Modele göre “periyodik değerlendirme ve performans izleme” bir başka akademik çalışmanın konusu olabilecektir.

BÖLÜM 1: TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tekstil ve hazır giyim sanayii insanoğlunun başlangıcından itibaren var olan en eski ekonomik faaliyetlerden biridir. Çünkü yaratıldığı andan itibaren insanoğlu barınma ve giyinme ihtiyacı göstermiş ve bunun için mücadele vermeye başlamıştır. Başlangıçta çok basit ürünleri kullanmakla beraber farklı şekillerde olsa bile tekstil ihtiyacını gizlememiştir. Yapılan incelemeler sonucu tekstil tarihinin başlangıcının taş devrine dayandığı söylenebilir. Özellikle önceleri hayvan postu kullanılır iken daha sonraları kumaşın icat edilmesi ile giyinme ihtiyacı ayrıca ekonomik getirisi olan bir unsur haline de gelmiştir. İnsanoğlunun bu ihtiyacı ve ekonomik olarak giyinmeden fayda elde etmeye başlaması, konuya olan ilgisini artırmış ve hem kumaş hem de kumaşın işlenmesi için makine sanayisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dokumacılıkta elle üretimin yerini makinenin alması ilk defa İngiltere’de sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi, daha sonra Amerika’ya sıçramış, pamuklu çırçırılama makinesinin icadı ile pamuk üretiminin ve pamuklu dokuma sanayinin gelişmesi sağlanmıştır (Karaer, 2002: 55).

Jacquard tarafından icat edilen, kendi adını taşıyan ve karmaşık desenlerin dokunmasını sağlayan mekanik sistem ve 1828 yılında Thorp tarafından icat edilen bilezikli eğirme makinesi ile makineleşmenin ana adımları atılmıştır.

18. yüzyılın ortalarında başlayan ve 19. yüzyılda giderek artan makineleşme uygulamaları ile hızla gelişen tekstil sanayii, 20.yüzyılda, bütünüyle, makine ile üretim yapan bir sanayi dalı niteliğini kazanmıştır. Son dönemlerde, temel bilimlerle elektronik ve bilgisayar mühendislikleri başta olmak üzere çeşitli mühendislik dallarındaki gelişmelerin, tekstil sanayiine uygulaması sonucunda, gelişmiş ülkelerde tekstil sanayiinin yapısı, emek-yoğun sanayi durumundan, tamamen sermaye ve makine-yoğun sanayi durumuna dönüşmüştür. Söz konusu dönüşümde, makineleşme yolundaki gelişmelerin yanı sıra insan yapısı (yapay ve sentetik) liflerin icadının etkisi büyük olmuştur. Doğal lifler yerine kullanılabilen insan yapısı lifler makinelerin ve yöntemlerin kullanımına olanak tanıdıklarından, teknolojinin gelişmesini zorlamışlardır. Sonuç olarak, ücret düzeyi düşük ülkelerin sanayileşmiş ülkelerin tekstil (dokuma) sanayi üzerindeki baskısı, teknolojik düzeyde sağlanan gelişmeler (otomatik iplik üretimi, mekiksiz dokuma tezgahları, bilgisayarla desteklenen tasarım vb.) karşısında

artık azalmıştır. Tamamen otomatik teknoloji ile üretim, makine ve işgücü verimliliklerinin çok yükseltilmesini sağlamıştır. Otomasyon ve çok hızlı makinelerin sayesinde işçiliğin ürün maliyeti içindeki payı azalmıştır.

Öte yandan, tasarım, üretim ve dağıtım arasındaki ilişkilerin mükemmelleştirilmesini sağlayan ve bilgisayar ile desteklenen üretim ve yönetim sistemlerinin uygulamaya konulmasıyla dönüşüm tamamlanarak, tekstil ve hatta giyim sanayii, aynı zamanda beyin gücü yoğun sanayi durumuna gelmiştir.

Günümüzde pazarın ihtiyaçları ve talepleri artmakta olup, özürsüz ürün, kısa sürede teslim ve hizmet niteliği önem kazanmaktadır. Yoğun rekabet, şirketleri, sistemlerini gözden geçirmeye ve üretim maliyetlerini sistemli olarak düşürmeye zorlamaktadır.

Tekstil ve hazır giyim sanayii ürünlerinin kolayca taşınabilir olması, söz konusu sanayii dallarının dünyada hızla yayılmalarına olanak tanımıştır. Bu yayılma, gelişmiş ülkelerin üretim etkinliklerinin bir bölümünü geliştirmekte olan ülkelere aktarmalarıyla gerçekleşmiştir. Bu aktarmalar, daha çok sanayileşmiş ülkelerin, geliştirmekte olan ülkelere fason olarak hazır giysi yaptırılmaları şeklinde olmuştur. Üretimin bu şekilde yaygınlaştırılmasının temelinde, doğrudan doğruya iş gücü maliyetinin uluslar arası ölçekteki farklılığı ve üretici ülkelerde sendikal geleneğin olmaması veya güçsüzlüğü yatmaktadır. Ancak, üretim artık yaygınlık sınırlarına dayanmıştır. Bugün dünyada, tekstil ve hazır giyim sanayii hiç olmayan bir ülke bulunmadığı gibi, bir çok geliştirmekte olan ülkede, tekstil sanayii hala istihdam ve hatta önemli bir vergi kaynağı olarak kabul edilmektedir (TBMM, 2006; 67).

Bundan sonra tekstil dünyasında önemli gelişmeler görülmüş ve pamuk üretimini gerçekleştiren ülkeler sektörün öncüleri haline gelmiştir. Bu ülkelerden birisi de Türkiye'dir. Bu bölümde Türkiye'de tekstil sektörünün gelişimine genel olarak bir göz atılacaktır.

Aras, 2006'da yaptığı kapsamlı bir analiz ile Türk tekstil sektörünün tarihi gelişimini ortaya koymuştur. Yapılan bu incelemede ortaya çıkan önemli konuları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Tekstil üretimi Anadolu'da ilk defa 1071'de Türkler tarafından başlatılmıştır. Zamanla önemli gelişmeler gösteren üretim geleneksel bir sanayi dalı haline

gelmiştir. Tarihsel gelişime bakıldığında, ev ekonomisi şeklinde oluşan küçük üretim birimlerinin zamanla büyük ölçekli birimler haline dönüştüğü görülmektedir. Dış ticarete açık olarak gelişen sektör 18.yy'da siyasi bunalımların ve kapitülasyonların etkisi ile gerilemiştir. Bu sırada Avrupa'da makine ile üretim gerçekleştirilmesi el dokumasına dayanan sektörü daha da geriletmiş bu dönemde dokuma ürünlerin ithalatı başlamıştır.

- İlk tekstil fabrikası ordunun ihtiyacını karşılamak üzere 1835'de İstanbul'da kurulan Feshane fabrikasıdır. Özel sektör tarafından ilk kurulan fabrika ise 1950'de o zamanki adıyla Basmane, Sümerbank Bakırköy fabrikasının çekirdeğini oluşturmuştur. Kurulan yeni tesislere ve Sanayi Islah Komisyonlarınca (1861, 1864, 1866 yıllarında) alınan koruma tedbirlerine rağmen 1908 yılına kadar tekstil sanayiinde çöküntü devam etmiştir. Devlet eliyle kurulanlar dışında bir kısım tesisler kapatılmak zorunda kalmıştır. Bu gelişmeler sonucunda sanayi; Cumhuriyet dönemine, beş tanesi yabancılar ve azınlıkların elinde olan sekiz pamuk ipliği fabrikası ile girebilmiştir. Bu dönemde tekstil sanayinin (Bkz. Talo 10-1) 68.484 iş ve 412 tezgahтан ibarettir. Devralınan iş kapasitesinin o zaman sadece % 83'ü kullanılabilir.
- Cumhuriyet döneminde Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile (1931-1934) Türk tekstil sanayinin geliştirilmesine ilişkin çabaların yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu dönemde, Sümerbank'ın kurulması (1933 yılında) ile teknolojik bilginin yayılma süreci hızlandırılmıştır. İzleyen dönemde, devletin ekonomideki öncülüğünün artması ile birlikte tekstil sektörüne önemli yatırımlar yapılmış, yasal düzenlemelere gidilmiş ve 1946 Kalkınma Planı ile mevcut fabrikaların genişletilmesi ve modernizasyonu sonucu sektörün kapasitesinde ciddi bir artış gözlenmiştir. Özellikle 1950'li yıllarda verilen teşviklerle özel sektörlerin üretimi Sümerbank üretimini aşmıştır.
- 1960 sonrasında tekstilin Avrupa Topluluğu ile bütünleşmede çok önemli olduğu inancı yerleşmeye başlamış, 1963 –1972 döneminde tekstil sektörüne yapılan yatırımlar artış göstererek, sektör istikrarlı bir şekilde büyümüştür. Bu dönemde sektör, ekonominin çekici gücü haline gelmiş ve ilk defa tekstil ihracatı başlamıştır. Planlı dönemde yapılan yatırımlar sektörün gelişmesine yardımcı olmakla birlikte,

Türk tekstil sektörü yatırım patlamasını 1970 ve 1980'li yıllarda gerçekleştirmiştir. Türkiye 1980'li yılların başında daha çok iplik, elyaf, kumaş vb. tekstil mamulleri ihraç ederken, 90'lı yıllarda ihracatta konfeksiyon ağırlığı artmıştır. Sektör, 1980-84 döneminde tekstil ve konfeksiyon ihracatına yönelik, 1985-99 döneminde ise konfeksiyon ihracatına yönelik büyümüştür.

- 80'li yıllarda, Türk ekonomisinde gözlenen yeniden yapılanma ve dışa açılma çabaları tekstil sektörüne de yansımış ve bu dönemde alınan mesafe, 90'lı yıllarda tekstilin, Türkiye'nin en büyük sektörü olmasını sağlamıştır. Bu yıllarda ihracat gelirlerinde en büyük pay sektöre aittir. Özellikle konfeksiyon sektörünün Türk dış ticaretinde yarattığı ivme ve ekonomiye katkısı sektörü, Türkiye'nin "Lokomotif Sektörü" durumuna getirmiştir. Tablo 49'da bu durum daha açık ve net görülebilmektedir.
- 1990'lı yılların başlarında Türkiye'de yaşanan yüksek enflasyon karşısında TL'nin aşırı değer kaybı ve üretim girdilerinin maliyetlerindeki artış sonucu; 1993 yılından itibaren ithalatın ağırlığı artmış, Türkiye net ithalatçı durumuna gelmiştir. Zira aynı dönemde dünyada sektörün durumuna bakıldığında, teknolojik gelişmelerden yararlanan sektörde üretim kapasitesinin önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Bu durumda yetersiz kalan talep nedeniyle sektördeki rekabet körüklenmiştir.

Tekstilin en önemli hammaddesi olan pamuğun üretiminde, Türkiye'nin dünyada 6. büyük üretici durumunda olması sektörün en önemli avantajlarından olmuştur. Türkiye, dünya pamuk üretiminin yaklaşık %4,3'ünü gerçekleştirmektedir. Sektörün gelişiminde, hammaddeyi üreten ülke olmanın önemi açıktır. Bunun yanı sıra; işgücü maliyetinin düşük olması, emek-yoğun olarak tanımlanan sektörün gelişimini desteklemiş, 90'lı yıllarda sektör önemli bir ivme kaydetmiştir.

Türkiye'de, tekstil sektörü içerisinde hazır giyim ve konfeksiyon diğer dallara göre daha fazla öne çıkmış ve Türkiye özellikle bu dallarda dünyada söz sahibi olan bir konuma gelmiştir. Ancak hazır giyim başta olmak üzere Türkiye'de markalaşmak yerine dünya pazarında söz sahibi markalara fason çalışmak yaygın hale gelmiştir. Türkiye'nin sahip olduğu bu sektörel avantajı daha etkin kullanması ve ekonomik faydaya dönüştürmesi açısından hazır giyim ve konfeksiyon sektörlerinde yapılacak değerlendirmeler yenilik

ve değişimi destekleyici ve kolaylaştırıcı olmalıdır. Bu desteği üretmek amacıyla bu tezde önerilen değerlendirme modeli özellikle hazır giyim ve konfeksiyon sektörlerini içerecek şekilde tasarlanmıştır. Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü ile ilgili gelişmeler ikinci bölümde tartışılmıştır.

BÖLÜM 2: HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DEĞERLENDİRMELER

Genel olarak Türkiye’de yapılan değerlendirmeler meslek gruplarının yaptıkları değerlendirmelerle sınırlı kalmaktadır. Tekstil sektörünün aktörlerinden olan Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneği (TTTSD), Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD), Türk Tekstil Vakfı (TTV), Tekstil Araştırma Derneği (TAD), İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB), Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) veya tekstil ve konfeksiyon dalındaki diğer mesleki sivil toplum örgütleri tarafından yapılan bu değerlendirmeler yukarıda adı geçen kurumların kendi süreçleriyle ilgili olan boyutlarında daha çok yoğunlaşmaktadır. Bir başka deyişle yapılan değerlendirmeler, genellikle değerlendirmeyi yapan kuruluşun kendi ilgi alanı ile sınırlı olabilmektedir. Bu nedenle sektörün tamamını değişik açılardan ele alarak yapılan topluca değerlendirmeler yeterli miktarda değildir. Ancak ülkede özellikle DPT tarafından yapılan değerlendirme çalışmaları ile TÜBİTAK tarafından yapılan Vizyon 2023 çalışmaları geniş kapsamda yapılan çalışmalara örnek olarak gösterilebilirler. Bu çalışmalar genel olarak aşağıda özetlenmiştir.

2.1. DPT 5 Yıllık Kalkınma Planı Çalışmaları

DPT tarafından 2008-2013 yılları arasını kapsayacak olan “Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı” kapsamında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörüne yönelik olarak bir çalışma yapılmıştır. Tekstil sektörünün önde gelen özel ve tüzel kişileri bu çalışmada görev almıştır. Bu tezin yazarı da bu değerlendirmelerde aktif olarak görev almıştır. Yapılan bu çalışmada genel olarak en önemli sorunun veri ve envanter yetersizliği olduğu görülmüştür. Bu da bu tezde önerilen modelin önemini bir kat daha artırmaktadır. Yapılan değerlendirmeler bir model çerçevesinde yapılabilirse gerekli olan veriler sistematik olarak toplanıp ileride yapılacak değerlendirmelerde de kullanılmak üzere saklanabilir. DPT çalışmasında şu yöntem kullanılmıştır:

- Katılımcılar kendi ilgi alanlarına yönelik verileri toplamışlardır.
- Veriler ile ilgili değerlendirmeler yapılmak üzere komisyonlar oluşturulmuştur.
- Komisyon raporları DPT teşkilatına öneri olarak gönderilmiştir.

Bu tezde DPT tarafından yürütülen bu değerlendirme çalışmalarının sonuçlarından yararlanılmış ve ilgili yerlerde sonuçlar sunulmuştur (DPT, 2006:13).

2.2. TÜBİTAK Vizyon 2023 Çalışması ve Tekstil Sektörü

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, ülkelerin uygulayacakları bilim ve teknoloji politikaları her türlü sektörü ilgilendirdiği gibi tekstil sektörünü de yakından ilgilendirmektedir. Ülkeler kendi ekonomik ve siyasi hedefleri ile uyumlu teknolojik politikalar uygulamaktadırlar. Bu nedenle tekstil sektörü gibi teknolojinin gelişiminden çok fazla etkilenen sektörlerin gelişimi bu politikalarla yakından ilgilidir. Dolayısıyla tekstil sektöründe yer alan sanayicilerin ve tüzel kişiliklerin kendi yatırımlarını ve Araştırma Geliştirme faaliyetlerini bu politikalar ışığında düzenlemeleri gerekmektedir. Belirlenen politikalar sürekli değişen global ve yerel koşullara göre, tekstil sektöründeki özel gelişmelere göre sürekli güncellenmelidir. Bunun için de öncelikle sektörün bir vizyonu olmalıdır. Çünkü oluşturulacak bütün politika ve stratejiler o vizyona ulaşmak amacıyla yönelik olduğunda, daha sistematik bir gelişme elde edilebilir. Bu nedenle ülkede Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu 13 Aralık 2000 tarihinde 2003-2023 yılları için Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejileri Belgesi'nin hazırlanması kararını almıştır. (2000/1 no'lu karar) Çalışmalara, tüm bilim camiasından, sanayicilerden, teknoloji üreten ARGE kurum ve kuruluşlarından, diğer bir deyişle bilim ve teknolojide söz sahibi olabilecek olan bütün kurumlardan uzmanlar katılmıştır. Vizyon 2023 projesi 4 alt projeden oluşmaktadır. Bunlar;

- Teknolojik öngörüm
- Ulusal teknoloji envanteri
- Türk araştırmacıları envanteri
- Ulusal ARGE altyapısı (TÜBİTAK, 2003).

Bu projelerde yapılan çalışmalar genel olarak şunları kapsamaktadır.

- Türkiye'nin bilim ve teknoloji alanında mevcut konumunun saptanması
- Dünyada bilim ve teknoloji alanındaki uzun dönemli gelişmelerin saptanması
- Türkiye'nin 2023 hedefleri bağlamında, bilim ve teknoloji taleplerinin belirlenmesi

- Bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli stratejik teknolojilerinin saptanması
- Bu teknolojilerin geliştirilmesi ve/veya edinilmesine yönelik politikaların önerilmesi

Yapılan çalışma ile 2023 yılında Türkiye'nin bilim ve teknolojiye yönelik vizyonu şu şekilde belirlenmiştir.

- Bölgesinde ve dünyada adil ve kalıcı bir barışın tesisi için çaba gösteren;
- Demokratik ve adil bir hukuk sistemine sahip; Yurttaşları ülkelerinin geleceğinde söz ve karar sahibi;
- Sağlık, eğitim ve kültür gereksinimlerinin karşılanması devlet tarafından güvence altına alınmış;
- Sürdürülebilir gelişmeyi gözetten; gelir dağılımı dengeli;
- Bilim, teknoloji ve yenilikte yetkinleşmiş; üreten; net katma değerini kendi beyin gücüne dayanarak artırabilen bir TÜRKİYE'NİN oluşturulması

Bu vizyonun gerçekleştirilmesi için temel öğeler ise şu şekilde sıralanmıştır.

- Eğitim alanında yapılacak olan çalışmalar
- Sağlık alanında yapılacak olan çalışmalar
- Tarım ve gıda alanında yapılacak olan çalışmalar
- İnşaat ve altyapı alanında yapılacak olan çalışmalar
- Ulaştırma alanında yapılacak olan çalışmalar
- Enerji alanında yapılacak olan çalışmalar
- Bilgi ve iletişim alanında yapılacak olan çalışmalar
- Makine imalatı ve malzeme alanında yapılacak olan çalışmalar
- Kimya alanında yapılacak olan çalışmalar
- Savunma, havacılık ve uzay sanayii alanlarında, yapılacak olan çalışmalar

- Tekstil alanında yapılacak olan çalışmalar
- Turizm alanında yapılacak olan çalışmalar
- Doğal kaynaklar alanında yapılacak olan çalışmalar
- Çevre alanında yapılacak olan çalışmalar

Burada dikkatleri çeken önemli bir nokta Tekstil sektörünün gelecekteki 20 yıl içerisinde ülkenin teknoloji politikasının yönlendirilmesinde önemli unsurlardan birisi olarak görülmesidir.

Vizyon 2023 çalışması yöntem olarak ulusal bazda bir Delphi anketi yapılması sureti ile tüm ilgili paydaşların görüşlerinin toplanıp bir komisyon tarafından değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Değerlendirme sonuçları çeşitli paneller tarafından derlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu panellerden bir tanesi de tekstil panelidir (TÜBİTAK, 2003:2).

Vizyon 2023 çalışması kapsamında yapılan tekstil paneline 23 kişi katılmıştır. Panel üyelerinin yaklaşık % 60'ı özel sektör üst düzey yöneticilerinden, yüzde 40'ı ise TÜBİTAK ve DPT gibi kamu kuruluşlarından uzmanlar ve üniversite öğretim üyelerinden oluşmuştur. Farklı disiplinlerden oluşan üyelerin deneyim ve önerileri, ulaşılmak istenen hedef için yararlı ve gerekli olmuştur.

Panel özellikle makine-kimya-tarım-eğitim panelleri ile iletişim içerisinde olmuş; Makine ve Malzeme Paneli ile birlikte toplumun tüm kesimlerinin ileriye dönük görüşlerinin alınabilmesi amacıyla bir çalıştay düzenlemiştir. Panele birçok defa belirli fikirler için konuyla ilgili kişilerin katılımları sağlanmıştır. Özellikle, makine-kimya-tarım-eğitim panellerine yazılı başvurular ile ulaşılan ileri görüşlerde ilgili panellerin yorumları istenmiştir.

Son aşamada Delphi sorgulamaları sonuçları dikkate alınarak teknoloji faaliyet konuları ve teknoloji alanları yeniden değerlendirilmiş ve önceliklendirilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler neticesinde tekstil alanında yapılacak olan çalışmalar ile ilgili ise şu öneriye yer verilmiştir;

“katma değeri yüksek, yenilikçi, rekabetçi ve ileri teknolojiler içeren ürün ve hizmet sunumları ile Türkiye toplumsal refahını ve dünya ticaretindeki payını artırmak”.

Bu aslında çok önemli bir tespittir. Ancak bunun olabilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda araştırma yapılmasına ve sektörün bu stratejik hedefi yakalayabilmesi için yönlendirilmesine ihtiyaç vardır.

Vizyon 2023 projesi kapsamında yayınlanan strateji dokümanında da;

- Tekstil dünyasında tüm veri ve bilgi akışlarının elektronik ortamda sağlanması
- Tekstil üretiminde makine ayarlarını insan müdahalesi olmadan yapabilmek, tekstilde bilgisayar destekli örme tasarım ve üretim teknikleri geliştirebilmek ve konfeksiyonda tekno-terzilik ve kişiye özel üretim yapabilmek.
- Çok boyutlu / çok işlevli akıllı tekstiller geliştirebilmek.
- Tekstil terbiyesinde enerji tasarrufu sağlayan / çevre-dostu teknolojiler geliştirip kullanabilmek.

gibi bazı öneriler olmakla beraber bu konularda detaylı çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü bu çalışma, tekstil makineleri ve teknolojileri, ürün çeşitliliği ve günün koşullarına göre değişen üretim teknolojileri ve süreçleri ile ilgili detaylı analizlerin yapılmasının önemini ortaya koymaktadır. Burada teknolojik gelişmelerin önemine özellikle dikkatler çekilmektedir.

İstisnai şekilde küçük (10^{-9} metre çapında) yapıların ticari bir amaca hizmet edebilecek şekilde düzenlenmesi ve maddeler üzerinde nanometre ölçeğinde gerçekleştirilen işlem, ölçüm, modelleme ve düzenleme gibi çalışmalar olarak nitelendirilen Nanoteknolojilerdeki gelişmeler her alanda olduğu gibi tekstil sektöründe de önemli gelişmelere neden olacaktır.

Açık olarak görülmektedir ki, önümüzdeki yıllarda nanoteknoloji sayesinde;

- süper bilgisayarlara mikroskop altında bakılabilecek,
- insan vücudunda hastalıklı dokuyu bulup iyileştiren, ameliyat yapan nano-robotların yapılabilir,
- insan beyninin kapasitesinin ek nano-hafızalarla güçlendirilebilecek,
- kirliliği önleyen nano-parçacıklar sayesinde fabrikaların çevreyi çok daha az

kirletecek,

- ulusal güvenliği ilgilendiren yeni savunma sistemlerinin geliştirilebilecek
- haber alma / gizlilik konularına yönelik çok küçük boyutlarda aygıtların yapılabilecektir.

Bu konularda yapılan ön görümleri küçümsemek gerekmektedir. Bu öngörüler ışığında tekstil sektöründe de farklı bir teknolojik yapılanmanın devreye gireceğini öngörmek yanlış olmaz. Teknolojik gelişmeler bu tahminleri doğrularken tekstil sektöründe bu gelişmeler ışığında önemli gelişmelerin olabileceğini beklemek yanlış olmaz. Sektörün bu gelişmelerden payını nasıl alacağı dünyadaki gelişmelere Türkiye’de nasıl ayak uydurulması gerektiğinin ortaya konulması hem tekstil sektörü hem de ülkenin ekonomik gelişmesi için önemli olacaktır. Mesela nano-malzeme biliminin gelişmesi sayesinde birim ağırlık başına şu andakinden 50 kat daha hafif ve çok daha dayanıklı malzemeler üretilebilecek ve bunların sonucu olarak insanın günlük yaşamında kullandığı tekstil ürünlerinde de değişiklikler olacaktır. Bu gelişmelere ayak uyduran uluslar piyasalarda rekabet avantajını koruyacaklardır.

Bu nedenle Türkiye’de tekstil sektörünü sistematik olarak değerlendirecek ve gelişmelere göre yönlendirecek çalışmalar önem arz etmektedir. Bu gerçekten hareket ile bu tezde bir değerlendirme modeli geliştirilmiş ve bir sonraki bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

BÖLÜM 3: HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜ DEĞERLENDİRME VE YÖNLENDİRME MODELİ

3.1. Stratejik Yaklaşım

Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektöründe son 20 yıldaki gelişmelere bakıldığında devletin ilgili kurumlarının, sektördeki kuruluşların sektörle ilgili uygulama ve kararlarında stratejik yaklaşımın eksik olduğu kolaylıkla görülebilmektedir.

1980’li yılların başlarından itibaren Avrupa ülkelerinde hazır giyim ve konfeksiyon imalatı rekabet avantajlarını kaybetmeye başlamıştır. O tarihten itibaren Türk Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektöründe önemli bir talep artışı gerçekleşmiştir. “Laleli Piyasası”nda ortaya çıkan, en çok Sovyetler Birliğine yönelik “bavul turizmi” şeklinde gerçekleşen bu talep hazır giyim sektöründeki yatırımların artmasına neden olmuştur.

1990’lı yıllara gelindiğinde “bavul turizmi” azalmış, bunun yanında Avrupa Birliği ülkelerinden “fason hazır giyim” üretim talepleri gelmeye başlamıştır. 2000’li yıllara kadar giderek artan bu üretim talebi hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe olduğu gibi tekstilin diğer ilgili sektörlerinde de (terbiye, örme, nakış, baskı vb.) plansız, bilinçsiz ve ileriye yönelik stratejik yaklaşımlardan uzak bir büyüme trendinin yaşanmasına neden olmuştur. Çünkü bu dönemde iç piyasada ve dünya genelinde yaşanan gelişmeler ve değişimlere göre stratejiler geliştirilmemiştir. Özellikle Dünya ekonomisini globalleştirmek amacıyla 1947 yılından itibaren yapılmakta olan seri toplantılardan en önemlisi olan ve 1994 yılında Uruguay’da yapılan “Uruguay Round” çok taraflı ticaret müzakerelerinden sonra dünya ticaretinde çok önemli gelişmelerin temeli atılmıştır. Bu müzakerelerde aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 128 ülke 10 yıl içinde, gümrük vergi ve tariflerinde %33 oranında indirim gitmeyi ve tarife dışı bir çok engellerin kaldırılmasını kabul etmişlerdir.

15 Nisan 1994 tarihinde imzalanan URUGUAY SONUÇ BELGESİ ile tamamlanan URUGUAY TURU, küreselleşme sürecinde dünya ticaretinin çok taraflı ve çok yönlü olarak serbestleşmesi konusunda önemli bir aşama olmuştur. Uruguay turunda varılan anlaşma ile Dünya Ticaret Örgütü (WTO) kurulmuş ve mevcut imalat sanayi ürünlerine ek olarak tarım, hizmetler ve fikri mülkiyet hakları da liberalleşme kapsamına

alınmıştır. Uruguay anlaşması ile dünya ticaret hacminin, liberalleşmenin ve şeffaflaşmanın artacağı kabul edilmektedir (Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu, 2006:90).

Dünya Ticaret Örgütü kurulduğu tarihte 128 üyesi varken şuanda 132 üyesi bulunmaktadır.

Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü bugün, 1994 yılında Uruguay’da alınan kararların uygulanmasıyla özellikle 2005 yılından itibaren önemli bir talep daralması tehdidiyle karşılaşmış durumdadır. Dünya ekonomisinin tam olarak globalleşmesiyle ve Uzakdoğu’daki ucuz işsizlik nedeniyle, hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki talep uzak doğu ülkelerine kaymaktadır. Bu talep kaymasının temel sebebi, 1995 yılında alınan kararların 2005 yılında uygulamaya konulmasıdır.

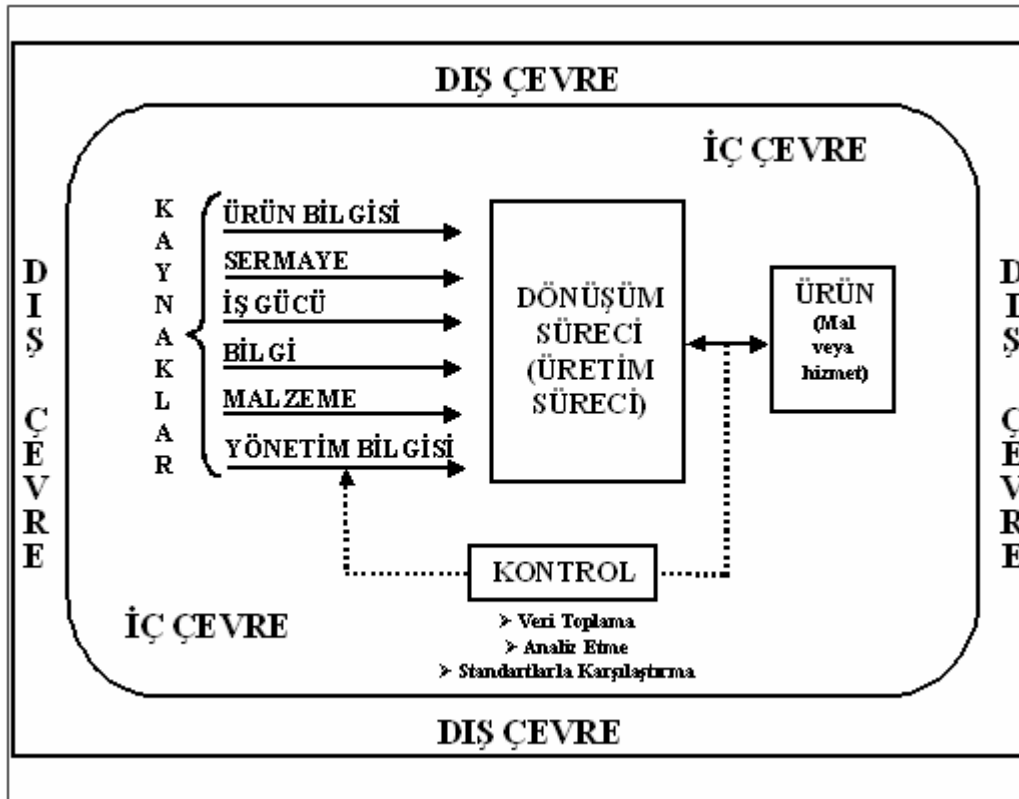
Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki gelişmelere baktığımızda 1995 – 2005 yılları arasında üretim kapasitelerinin artırılması yönünde yatırımlara devam edilmiştir. Bu süreç sonunda gelinen noktada, talepten fazla üretim kapasitesi gerçekleşmiş ve kar edemeyen, rekabet edemeyen ve düşük kapasiteyle çalışan verimsiz işletmelerin sayısı artmıştır. Hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün bugünkü zor durumu, sektör yöneticilerinin, devletin ilgili kurumlarının ve tek tek işletme yöneticilerin, 1995 yılından itibaren dünyadaki bu gelişmeleri dikkate almayarak sürekli üretim kapasitelerinin artması yönünde çalışmalar yapmaları stratejik yaklaşımdan uzak uygulamalardır. Oysa günümüzde stratejik yaklaşım ve stratejik planlama gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle bu tezde hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün stratejik bir yaklaşımla sürekli olarak değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Bu nedenle bir sonraki bölümde stratejik yaklaşımla ilgili bazı konuların açıklanması gerekli görülmüştür.

3.2. Strateji

Strateji, latinedeki “stratum”, yol kelimesinden türemiş olup yol gösterme, yönlendirme anlamına gelmektedir. Strateji kavramı uzun yıllar askeri bir terim olarak kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde ilk kez 1944 yılında V. Neuman ve O. Morgenstern tarafından kişisel düzeyde rakiplere karşı üstünlük sağlamanın sistematik düşünce şekli olarak tanımlanmıştır. Yönetim bilimlerinde kullanılması ise yakın zamanlarda olmuştur.

Strateji, yönetim bilimlerinde, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimleri inceleyerek kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit etmesi ve bu tespitlerden hareketle rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla planlar geliştirmesi demektir. Şekil’de görüldüğü gibi sektör olsun işletme olsun bütün kurumlar bir sistem olarak ele alındığında bir iç çevre bir de dış çevreleri vardır. Açık sistemler bu iç çevre ve dış çevredeki değişimlerden sürekli şekilde etkilenirler. Örneğin Hazır Giyim Ve Konfeksiyon sektörüne baktığımızda iç çevre olarak ürün bilgisi, sermaye yapısı, iş gücü teminindeki gelişmeler, sektöre ait bilgi birikimi,vb,dış çevre olarak WTÖ ve diğer global gelişmeler,hükümet politikaları,müşteri istekleri,moda ve diğer ekonomik trendler söylenebilir. Yönetim biliminde strateji bütün bu iç ve dış çevre şartlarını doğru belirleyerek kurumun rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı önlemleri almaktır.

Şekil 1: İç Çevre ve Dış Çevre Analizlerinin İlişkisi



Kaynak: Dinçer, (1998:88)

Aslında strateji de bir plan şeklidir. Bu bakımdan strateji çoğu zaman uzun vadeli planlarla karıştırılmaktadır. Strateji kavramının uzun vadeli planla en önemli farkı rakiplerin davranışlarına odaklanmasıdır.

Stratejiler aynen planda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecedeki belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamikdir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınması gerekir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile bu rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetleri dahil etmiştir. Kısaca, strateji, *rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu* olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2003:44).

“Stratejik Yönetim” kavramı kuruluşlarda geleceğin yönetilmesi ile ilgili bir kavramdır. Birçok kuruluşlarda yönetim kadroları, içinde bulunulan zamanı yönetmeye odaklanmaktadır. Bu durumda, kuruluşların gelecek yıllarda karşı karşıya kalacağı tehditler ya da elde edebilecekleri fırsatlar göz ardı edilebilmektedir. Dış ve iç çevre şartlarında meydana gelen değişiklikler böyle kuruluşlarda çeşitli krizlere neden olabilmektedir. Stratejik yönetim uygulanan kuruluşlar kriz ortamlarında bile birçok fırsatlar elde edebilmektedir. Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998:65). Görüldüğü gibi stratejik yönetimde öne çıkan kavramlar; kuruluşların amaçları, rakipleri, iç ve dış çevre şartlarıdır. Fakat en önemlisi bu kavramların kullanılmasıyla oluşturulan stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının izlenmesidir. Bu nedenle stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Dinçer bu faaliyetleri şu şekilde listelemektedir;

- I. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- II. Çeşitli mamul/Pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik

analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması

- III. Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- IV. Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine (SİB) dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
- V. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

3.3. Stratejik Yaklaşımlar

Stratejik yönetim konusunda farklı yaklaşım ve düşünce okulları bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan her biri stratejik yönetimin bir başka yönüne odaklanmıştır. “Stratejik düşünce okulları” denilen bu yaklaşımların aynı zamanda birbirlerine benzer ve ortak yanları da vardır. Bu stratejik düşünce okulları üç ana başlık altında incelenmektedir.

- Tasarım Okulu
- Planlama Okulu
- Konumlandırma Okulu

Tasarım Okulu: Tasarım Okulu, stratejik yönetim düşüncesinin en eski okulu sayılır. Tasarım Okulu, C.R. Christensen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Dinçer, 1998:77). Tasarım okulunun en belirgin özelliği SWOT analizi ile kuruluşların iç ve dış çevre şartlarının analiz edilmesidir. SWOT analiziyle elde edilen kurumun kuvvetli ve zayıf yönleri, geleceğe ilişkin fırsat ve tehditler değerlendirilerek rakiplere karşı üstünlük sağlayacak planların yapılması esastır.

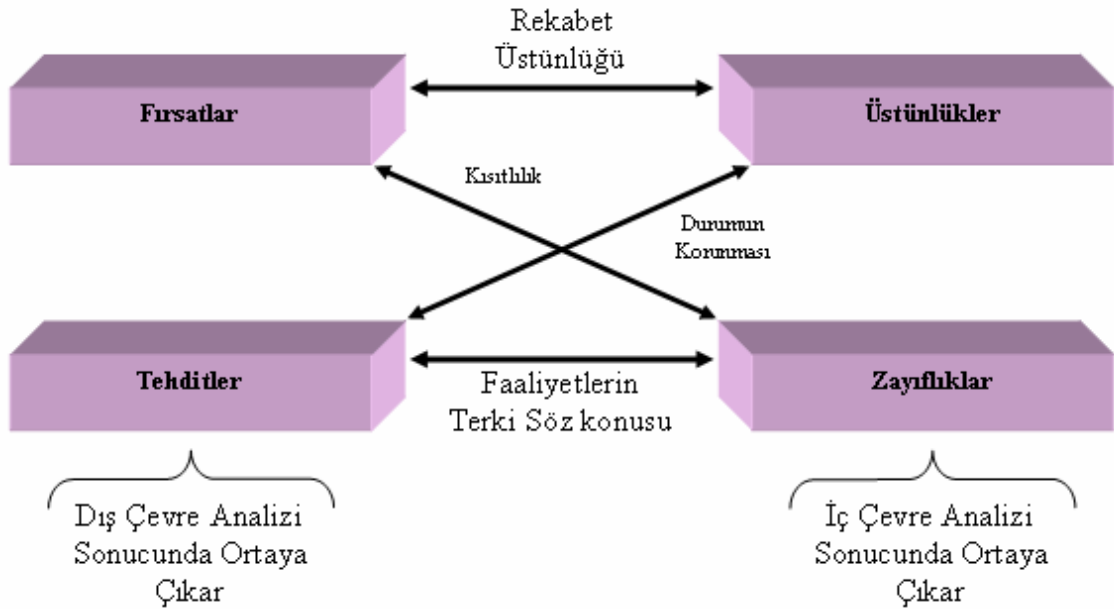
Be tezde de tasarım okulunun yaklaşımıyla Türkiye Hazır Giyim Ve Konfeksiyon sektörü için “Nominal Grup Tekniği” uygulanarak SWOT analizi yapılmış sektörün kuvvetli-zayıf yönleri ve önündeki fırsat ve tehditler tespit edilmiştir.

SWOT (FÜTZ) Analizi

SWOT terimi İngilizce Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler), kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Uygulanması kolay olan bu metot genelde “Brain Storming” de denilen “Beyin Fırtınası” yapılarak uygulanır.

SWOT Analizi’nde, işletmenin dış çevresindeki unsurlarının incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir. Şekil 2 SWOT Analizi bileşenlerini göstermektedir.

Şekil : 2 Swot Analizinde Olası Kombinasyonlar



Kaynak: Dinçer, (1998:88)

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Politik yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslar arası çevre unsurları sürekli bir değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresinde de (faaliyette bulunduğu sektörde) müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame mallar arasındaki karşılıklı ilişkiler sürekli değişmektedir. Bazı değişimler işletme için olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha da rahat olarak sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak, bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerde

rakiplerine üstünlük sağlaması gereklidir. Aksi takdirde fırsatlar kullanılmadan kaybedilir ve başkaları o fırsatları kullanır.

Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürebilmesine engel olabilecek ya da rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak ya da yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme içi arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklere cevap verebilecek ve mevcut durumunun sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede bu unsurları izlemek, onlara karşı önlemler almak yaşamsal öneme sahip konulardır.

Üstünlükler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak işletme için son derece önemlidir. Aksi takdirde dış çevrenin yarattığı fırsatlardan yararlanılamaz. Bunun da ötesinde, işletme varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına üstünlüklerini kullanarak cevap vermek zorundadır. Tüm bu konular işletmenin üstünlüklerinin önemini göstermektedir.

Zayıflıklar, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. Kabul edileceği üzere, işletmelerde stratejiler zayıflıklar üzerine kurulamaz. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olamaz. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır. Maddi varlıklarda yatırım olanaklarının yatırılması ile yeteneklerde ise eğitimlerle, zayıflıkların üstesinden gelinmeye çalışılır.

SWOT Matrisinin Hazırlanması

SWOT Analizi sonucunda işletmenin stratejik kararları için gerekli olan Durum Belirleme Matrisi hazırlanır. İşletmelerde uygulanan SWOT analizlerinde genellikle

Nominal Grup Tekniği'nden yararlanılmaktadır.

Nominal Grup Tekniği'nde işletmede konunun uzmanı olan kişiler bir araya getirilir. Bu kişiler, pozisyonları ve uzmanlıkları gereği olarak işletme ve içinde buldukları çevre ile ilgili bilgilere sahip olan kişilerdir. Toplantı öncesinde bu kişilerden bilgilerini

güncellemeleri istenir. Genellikle astlarından ve faaliyette buldukları alanlardan elde ettikleri güncel bilgilerle donanmış bu kişiler, belirli bir zaman aralığında bir araya gelirler. Çalışma grupları en çok 7-10 kişiden oluşur. Sayının bu rakamdan fazla olması halinde ikinci, üçüncü veya daha fazla sayıda gruplar oluşturulur. Nominal Grup Tekniğinin en önemli özelliği, katılanlar arasında tartışmalara ve gereksiz etkileyici iletişime izin verilmemesi hususudur. Grubu oluşturan kişiler, kişisel görüş ve fikirlerini ortaya koymakla sorumlu olup, grup halinde bir karara varmak ve bir fikir birliği oluşturmak zorunda değildirler. Katılımcılar bağımsız olarak düşüncelerini ortaya atarlar grupta kendilerini doğrudan etkileyecek, kararlarını yönlendirecek üstlerinin bulunmamasına gayret edilir. Bu nedenle Nominal Grup Tekniği adı verilen grup terimi sadece bağımsız karar verebilen ve hareket edebilen katılımcılardan oluşmuş bir topluluğu ifade etmektedir

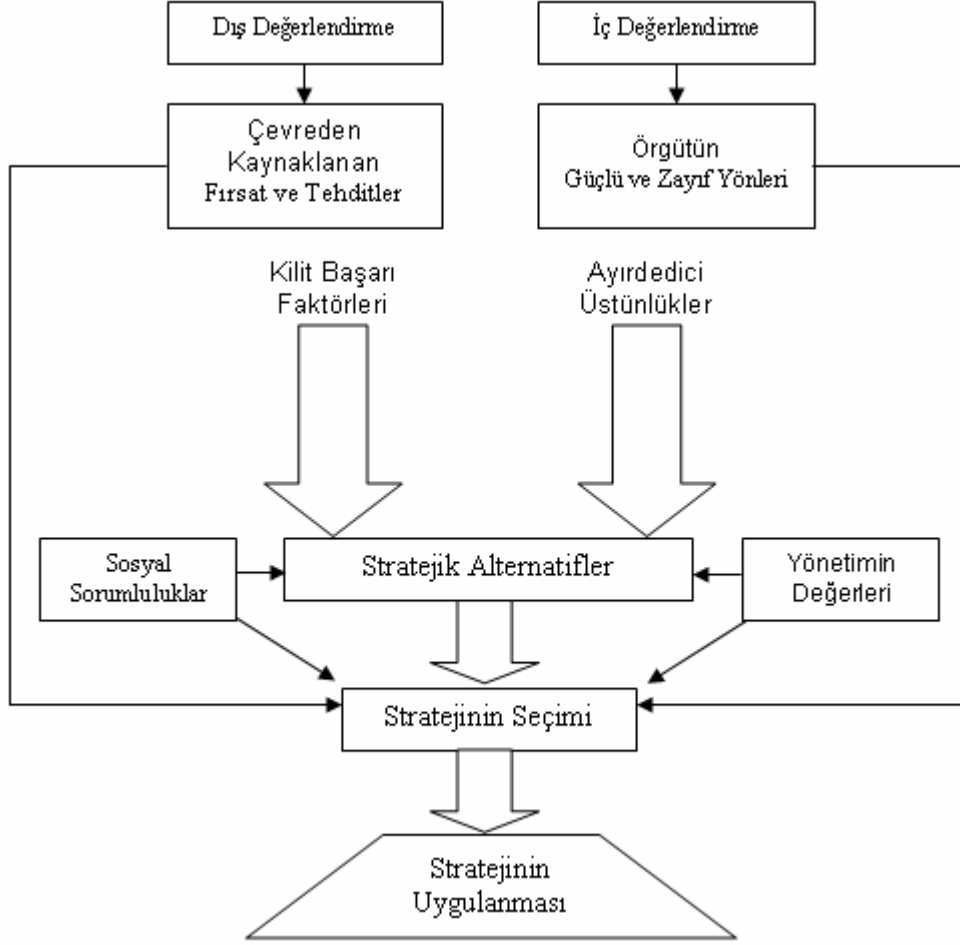
Gruplar toplandıktan sonra, her katılımcıya işletmenin fırsat ve tehditleri ile üstünlük ve zayıflıklarını kendi görüşlerine göre yazmaları istenir. Her katılımcı tartışma yapmadan, başkası ile görüş alışverişinde bulunmadan bağımsız olarak fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları not eder. Bundan sonra her katılımcının görüşleri tahta veya kâğıt posterlere yazılır. Bu aşamada da katılımcılar arasında tartışmalar ve fikir alış verışı önlenir. Her görüş yazılana kadar bu böyle devam eder. İzleyen evrede, katılımcılar tahta veya kâğıt posterde yazılı görüşleri tartışmaya başlarlar; görüşler katılımcılarca açık bir şekilde ifade edilir.

Son olarak katılımcılar not edilenlerin ve tartışılanların ışığı altında bağımsız olarak kendi tercihlerine göre fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık arasında bir sıralama yaparlar ve not verirler. Burada önemli olan bu sıralama ve notlamanın yine bağımsız olarak yapılmasıdır. En yüksek notu taşıyan fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklar SWOT Matrisi oluşturulur.

Bu tezde de 6.Bölümde açıklandığı gibi Hazır Giyim Ve Konfeksiyon Sektörü için SWOT ANALİZİ yapılırken nominal grup tekniğinden yararlanılmıştır.

Bu iki temel çalışmadan sonra stratejinin seçilmesi için, firmanın dış çevresine karşı sosyal sorumluluk ile yöneticilerin değerleri de göz önüne alınmalıdır. Buraya kadar yapılan çalışmalar, strateji geliştirme olarak adlandırılır. Daha sonra, stratejinin uygulanmasına geçilir. Tasarım okulunun strateji geliştirme süreci, şekil 3'dedir.

Şekil 3 : Tasarım Okulunun Strateji Geliştirme Modeli



Kaynak: Dinçer, (1998:67)

Planlama Okulu: Bu stratejik düşünce okulu H. Igor Ansoff tarafından geliştirilmiştir (Dinçer:1998:68).

Bu okulun uyguladığı yaklaşıma göre, strateji geliştirme modeli, amaçların şekillendirilmesiyle başlar. Analizler bu amaçlar doğrultusunda iç ve dış değerlendirmeler ile devam eder. Bu değerlendirmeler sonucunda alternatif stratejiler belirlenir. Büyüme stratejileri veya çeşitlendirme stratejilerine dair kararlar verildikten sonra, stratejinin öğeleri belirlenir, analiz ve değerlendirme için karar kuralları tespit edilerek uygulanması beklenir.

Tablo 1’de verilen matriste işletmenin ürettiği mamullerle içinde bulunduğu pazarlar değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirmeler kurumun temel pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde de etkin olmaktadır.

Tablo 1: Ansoff'un Büyüme Matrisi

		Mamul	
		Mevcut	Yeni
Misyon	Mevcut	1. Pazara Nüfuz Etme	2. Mamul Geliştirme
	Yeni	3. Pazar Geliştirme	4. Güçlendirme

Kaynak: Dinçer (1998:65)

Büyüme matrisindeki birinci bileşke mevcut mamullerle mevcut pazarlarda faaliyete devam etmektir. Bu alanda işletme, pazarın derinliğine nüfus etmeye ve daha etkili hale gelmeye çalışır. Bu açıdan işletmenin stratejisi, etkililiği artırmaya yönelik olarak seçilmelidir. Eğer işletme mevcut bir pazarda yeni bir mamulle faaliyete geçmek istiyorsa, bunun için mamul geliştirme stratejileri; mevcut bir mamulle yeni bir pazara girmek istiyorsa, Pazar geliştirme stratejileri izleyecek demektir. Ve nihayet tamamen yeni bir mamulle yeni bir pazarda faaliyete geçerse, farklı ve yepyeni bir alana giriyor demektir. Dolayısıyla çeşitlendirme stratejilerini takip edecektir.

Konumlandırma Okulu: Konumlandırma Okulu, gerçekte önceki iki okulun temel varsayımları ve modelini benimsemekle birlikte, stratejinin ne olduğu konusu üzerinde de durarak, stratejik yönetim düşüncesine yeni bir içerik katmıştır. Ayrıca, kendisinden sonra gelen birçok okul için, yeni araştırma alanlarının kapısını açmıştır. Konumlandırma, teknik anlamı itibariyle, bir mamul veya firma için, onu rakiplerinden farklılaştıracak ve akılda kalacak bir imaj belirleme demektir (Dinçer, 1998:68).

Pozisyon okulunun en önemli temsilcisi M.E. Porter'dır. Porter en fazla rekabet stratejileri üzerine yoğunlaşmıştır. Porter'a göre rekabet stratejileri ele alındığında rakiplerin durumu ve pazarın yapısı öne çıkmaktadır. Bu nedenle Porter, rekabeti belirleyen beş faktörden söz etmektedir. Beş güç denilen bu faktörler aşağıdaki gibidir.

- Rakiplerin gücü ve rekabet seviyesi,

- Alıcıların pazarlık gücü,
- Satıcılar ve satıcıların pazarlık gücü,
- Muhtemel rakiplerin piyasaya giriş engelleri,
- İkame malların özellikleri

Porter'a göre; eğer alıcılar güçlüyse, pazarda fiyatların düşmesini zorlayabilirler. Mamul ikamesi varsa veya piyasaya giriş engelleri yoksa, pazarda rekabet yoğunluğu sebebiyle fiyatların düşeceği ve karlılığın azalacağı konusunda tehditler var demektir. Buna benzer tehditler veya fırsatların belirlenmesi, işletmenin Pazar içindeki yönelimini etkileyecektir. Porter analizinde rekabetin seviyesi ve geleceği tanımlandıktan sonra, yöneticiler önceden tespit ettikleri fırsatlar arasından izleyecekleri özel stratejilerini seçebilirler. Porter, kurumların faaliyette buldukları alanda başarılı olabilmeleri için üç temel rekabet stratejisi belirlemiştir (Tablo 2'ye bakınız.)

Tablo 2: Porter'in Kapsamlı Rekabet Stratejileri

		<i>Düşük Maliyet</i>	<i>Farklılaştırma</i>
Rekabet Alanı	<i>Tüm Sanayi</i>	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	<i>Pazar Bölümü</i>	Odaklaşma	

Kaynak: Dinçer, (1998:64)

- ***Maliyet Liderliği stratejisi:*** Bu grupta bir işletmenin maliyetlerini, rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirerek, mal veya hizmetlerini üretmesine ve dağıtmasına yönelik stratejiler yer almaktadır. Bu stratejilerin uygulanabilmesi; a) mamullerin standart olmasına, b) işletmenin ekonomiklik ölçeğine ve öğrenme eğrisinin düşmesine ve c) pazarın yüksek elastikiyetine bağlıdır. Ancak kar, maliyet kadar satışlara da bağlı olduğu için liderlik stratejileri, işletmenin dikkatini satışlara da yöneltmesini gerektirir.

- **Farklılaşma stratejisi:** Bu grupta işletmenin mamulün, eşsiz veya ayrıcalıklı kılacak stratejiler yer alır. Böylece işletme hizmet, kalite, tasarım ve diğer özelliklerden herhangi birinde mamulünü, rakiplerinininkinden daha farklı hale getirmeye çalışır. Farklılaştırma stratejileri de gerçekte, işletmenin maliyetlerini ihmal etmesini gerektirmez. Fakat bu stratejilerin temel eğilimi, mamulün pazarda belirli bir özelliğiyle tek olmasını sağlamaktır. Dolayısıyla tüketicilerde marka bağımlılığı sağlanmış olacaktır.
- **Odaklaşma stratejisi:** Bu stratejiler, özel piyasaya sahip mamullere yönelik olarak kullanılır. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, pazarın belirli bir bölümünü seçer ve diğerlerini devre dışı bırakır. Pazar bölümü; bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi hedef alabilir. Böylece işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre hedef aldığı Pazar bölümüne nüfus etmeye ve daha iyi hizmet götürmeye çalışır. Farklılaştırma odaklaşmasında işletme seçtiği alanda farklılaştırmaya giderken; maliyet odaklaşmasında maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler. İşletme bu stratejilerle seçtiği bölümün veya alıcıların ya nadir ihtiyaçlarını karşılayarak ya üretim ve dağıtım sistemi içinde en iyi hizmeti vererek ya da farklı fiyat uygulayarak rakiplerinden farklılaşmalıdır.

Bu tezde yapılan çalışmalarda da Porter'ın temel rekabet stratejileri yaklaşımından yararlanılmış, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet stratejileri belirlenirken bu yaklaşımlar temel alınarak stratejiler bu anlayışa göre sınıflandırılmıştır.

Yukarıda bahsedilmekte olan stratejik yaklaşımlardan yola çıkılarak, bu tezde; Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün periyodik olarak değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi amacıyla bir model geliştirmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, literatür taraması yapılarak benzer modellerin varlıkları araştırılmıştır.

3.4. Değerlendirme Modelleri Literatür Araştırması

Bu bölümde öncelikle Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü'nün analizini ve yönlendirilmesini sağlayacak bir model araştırması yapılmıştır.

Yönetim ve strateji konusunda yoğunlaşan akademisyenlerin geliştirdiği çeşitli modeller incelenmiş ve bu çalışmada kullanılabilirliği araştırılmıştır. Öncelikle çeşitli kaynaklar taranarak uygun olabilecek modeller belirlenmiş, örnek uygulamalar analiz edilmiş ve

farklı uzmanlar tarafından oluşturulmuş bu modellerin tezin amacına uygunluğu değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin sonuçları aşağıda verilen bölümlerde ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Yapılan incelemelerde tekstil ve hazır giyim sektöründe kullanılan sistematik bir değerlendirme modeline rastlanmamıştır. Genel olarak belirli konularda uzmanlar tarafından gerçekleştirilen değerlendirme çalışmaları bulunmakla beraber, sektöre bir bütün halinde bakan bütünlük bir değerlendirme modeli bulunmamaktadır. Türkiye Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü sahip olduğu rekabet avantajını koruyabilmesi ve geliştirebilmesi için doğru stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması gerektiğinden, sektör için böyle bir değerlendirme modeline acil olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir model sayesinde dünyadaki gelişmeler ve Türk Hazır Giyim Sektörünün durumu daha sistematik bir şekilde değerlendirilebilecektir. Bu değerlendirmede özellikle sektörü yönlendiren unsurların belirlenerek, bu unsurlar üzerine odaklanılmasını sağlayan yöntemlere ihtiyaç vardır.

Tekstil sektöründe bir değerlendirme ve yönlendirme modeli olmamakla birlikte başka alanlarda geliştirilmiş ve tekstil sektöründe de uygulanabilecek yönetim ve değerlendirme modelleri bulunmaktadır.

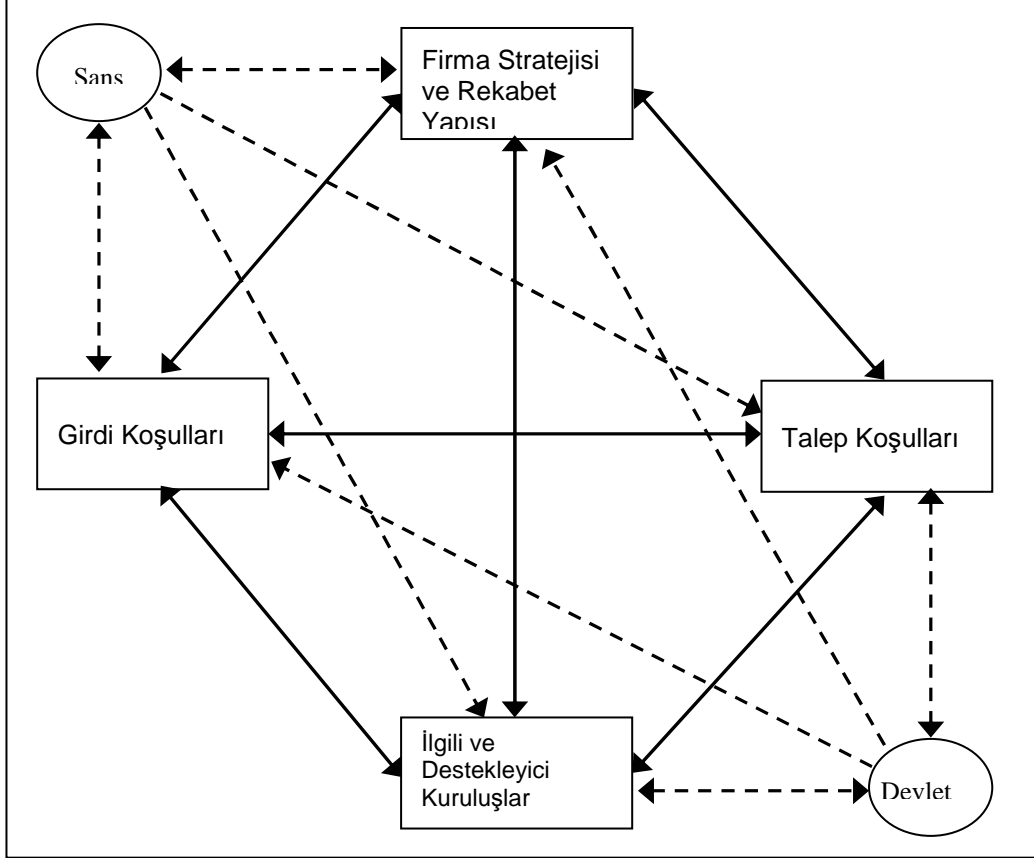
Sektör analizlerinde en çok kullanılan ve çoğu araştırmacı tarafından kabul gören yaklaşımlardan bir tanesi “Elmas Modeli Yaklaşımı”dır. Michael E. Porter’in 1990 yılında yayınladığı “*Ulusların Rekabet Avantajı*” adlı kitabında “neden bazı ülkeler diğer ülkelere göre daha rekabetçidir” sorusuna cevap ararken, bir ülkenin bir sektörünün rekabet gücünü analiz etmek için *elmas modeli* olarak adlandırdığı kendi geliştirdiği modeli kullanmıştır.

4. şekilde görülen model, ulusal rekabet avantajlarının belirleyicilerini sistematik olarak ortaya koymak için küresel rekabetin unsurlarını bir sistem yaklaşımı içinde analiz etmektedir.

Elmas şeklinde tasarılan modelde bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Devlet ise bu dört faktörü dışardan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer

almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle, modelin dört köşesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır.

Şekil 4 : Porter'in Elmas Modeli



Kaynak: Porter, (1985: 112).

Türkiye’de de Porter’in Elmas Modeli kullanılarak yapılmış pek çok sektör analizi bulunmaktadır. Örneğin Türk Elektronik Sektörünün ve Bilişim Sektörünün Elmas Modeli ile değerlendirildiği bu çalışmalar Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumunun (URAK) da desteği ile yapılmıştır (Eraslan ve diğ., 2006:42).

Elmas Modeli sektörün mevcut durumunun belirlenmesinde kullanılacak ana faktörleri vermektedir. Genel anlamda sektörün kuvvetli yönleri ve zayıf alanları, bu faktörler altında alt başlıklar belirlenerek bulunabilir. Tabi ki mevcut durum analizi için bu alt başlıklar ile ilgili birincil ve ikincil verilere ulaşmak gerekmektedir.

Özet olarak Elmas Modeli bir faktörün diğer üç faktör tarafından nasıl etkilendiğini açıklayarak, sektörlerin rekabetçilik pozisyonlarını belirlemede kullanılmaktadır.

Rekabet analizi konusunda geliştirilen yaklaşımlar “Elmas Modeli”nin bazı eksik yönleri olduğunu vurgulamaktadır. En çok tartışılan konular; modelin her sektörde uygulanabilirliği, mevcut durum değerlendirmelerini dört başlık ile sınırlaması, detaylarda analizcinin bilgi ve tecrübesinin çok önem kazanması vb.dir.

Model sektörün durumunu ortaya koymakta ancak bu mevcut durumun rekabet avantajını artırmak için neler yapılabileceği konusunda sektörü yönlendirmemektedir. Bu nedenle model, sektör analizi yapılırken mevcut durumun analizinde kolaylıklar sağlarken stratejik planlama yaklaşımıyla sektörü yönlendirici uygulamaların belirlenmesinde bu tezde amaçlanan sonuçları vermeyebileceği düşünülebilir. Bu tezde Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü için düşünülen model stratejik planlama yaklaşımını da içerecek şekilde tasarlanacaktır (Eraslan ve diğ., 2006:42).

Geliştirilmiş olan değerlendirme modellerinin genel özellikleri kurumsal değerlendirmeler yapmak amacı ile geliştirilmiş olmalarıdır. Yine Porter tarafından 1985’te ortaya atılan “Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler Modeli” buna örnek olarak gösterilebilir. 5. Şekil’den de görüldüğü gibi bu model, rekabet avantajına 5 farklı gücü kullanarak ulaşılabilceğini göstermektedir. Bunlar;

1. Tedarikçilerin pazarlama gücü: Eğer tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse (altın veya elmas gibi) ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan şirketlerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır.
2. Müşterilerin pazarlama gücü: Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman firmanın karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin perakende sektöründe bu durum günümüzde artan bir oranda yaşanmaktadır. Büyük mağazalar (gross marketler) pek çok tüketim ürününü üreten firmanın karlılığı üzerinde ciddi baskı oluşturabilmektedir.
3. Pazara yeni girenlerin oluşturduğu tehditler: İş yapılan sektörde karlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun, bunu ilelebet sürdürmek mümkün olamaz. Zira yüksek karları gören diğeri firmalar, bu sektöre yatırım yapmaya başlarlar. Bu da

rakip sayısını arttırır ve karlılığı düşürür. Firmalar bu olasılığı düşünerek işin “giriş engelleri”ni yükseltme yoluna giderler. İlk yatırım maliyetinin yüksek olması da çok ciddi bir giriş engelidir Örneğin, her isteyen bir araba fabrikası açamaz. Yaygın servis ağı zorunluluğu da bazı sektörler için önemli bir giriş engeli sayılabilir. Beyaz eşya sektöründe örneğin Arçelik gibi bir bayi ve servis ağına sahip olmadan Arçelik’le rekabet edebilmek oldukça güç olacaktır.

4. İkame ürünler ve servislerin oluşturduğu tehditler: Şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazla ise şirketin karlılığı o denli düşük olacaktır Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde şirketin ürününün, rakiplerin sunduğu alternatiflere göre taşıdığı farklılıklardır.
5. Firmalar arası rekabetin yoğunluğu: Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne kadar az olursa, karlılıkta o denli fazla olacaktır (www.danismend.com , 2007).

Daha önce belirtildiği gibi, Porter bu 5 adet kuvvetin iyi değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna dayanarak farklılık oluşturacak şekilde;

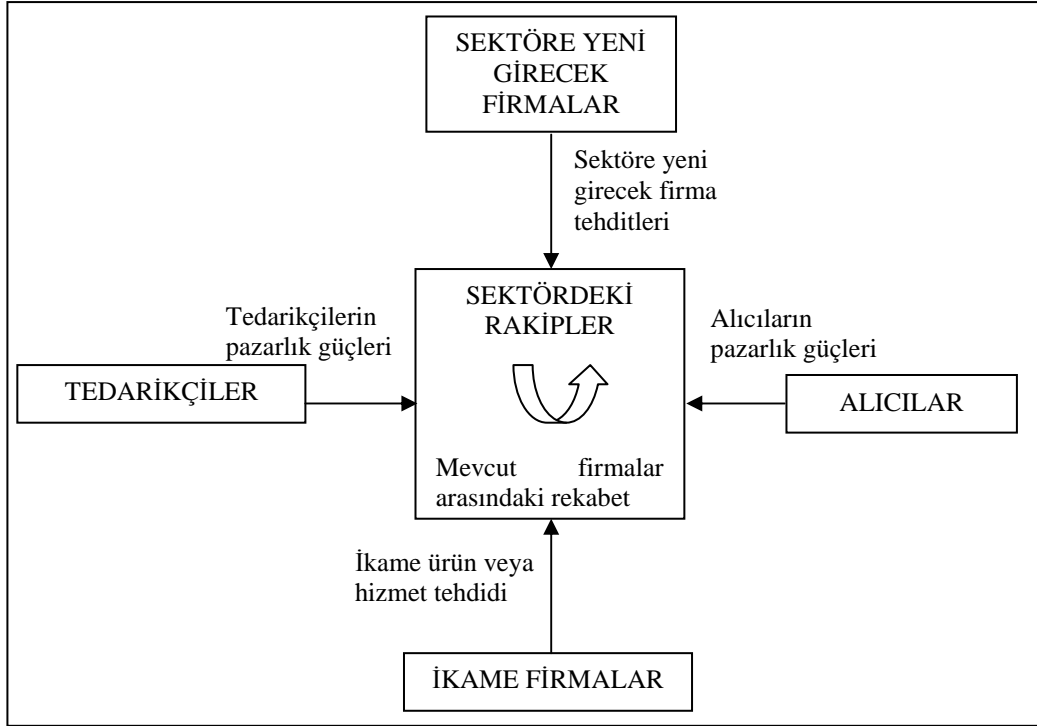
- a) Maliyetlerin düşürülmesi
- b) Farklılıkların oluşturulması
- c) Belirli ürünlere odaklanmayı

önermektedir. Bu değerlendirmeler hazır giyim sektörü için de düşünülebilir. Ancak burada uygulanacak olan stratejiler ile ilgili bilgiler vermek yerine uygulanacak olan stratejilerin temel özelliklerine (mesela farklılık getiren stratejiler vb. gibi) dikkatler çekilmektedir. Sektörün zayıf ve kuvvetli yönlerinin, önündeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunların belirlenmesinde sektörü yönlendirecek nitelikte unsurlar üzerine odaklanması sonucu, stratejilerin formülize edilmesi sağlanabilir. Porter yaklaşımının kurumsal bazda göstereceği başarıyı, sektör bazında da gösterebileceği konusunda yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Tekstil sektörü çok boyutludur. Kurumsal analizden daha kapsamlı analizleri gerekli kılmaktadır. Ayrıca Porter, oluşturduğu modelde önerdiği stratejilerin uygulanması ve performanslarının izlenmesi

konusunda açık bilgi sunmamaktadır. Bu özellikleri de içerecek şekilde bir model bu tezde geliştirilecektir.

Ayrıca bu tezin stratejilerin belirlenmesi bölümünde, Porter'ın yukarıda verilen üç temel stratejisinden de yararlanılacaktır.

Şekil 5: Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler



Kaynak: Porter, (1985:67)

Slocum (2004) tarafından önerilen Toplam Performans İyileştirme Modeli (TPIM) de kurumsal değerlendirme yöntemlerinden birisidir.

Şekil 6: Toplam Performans İyileştirme Modeli

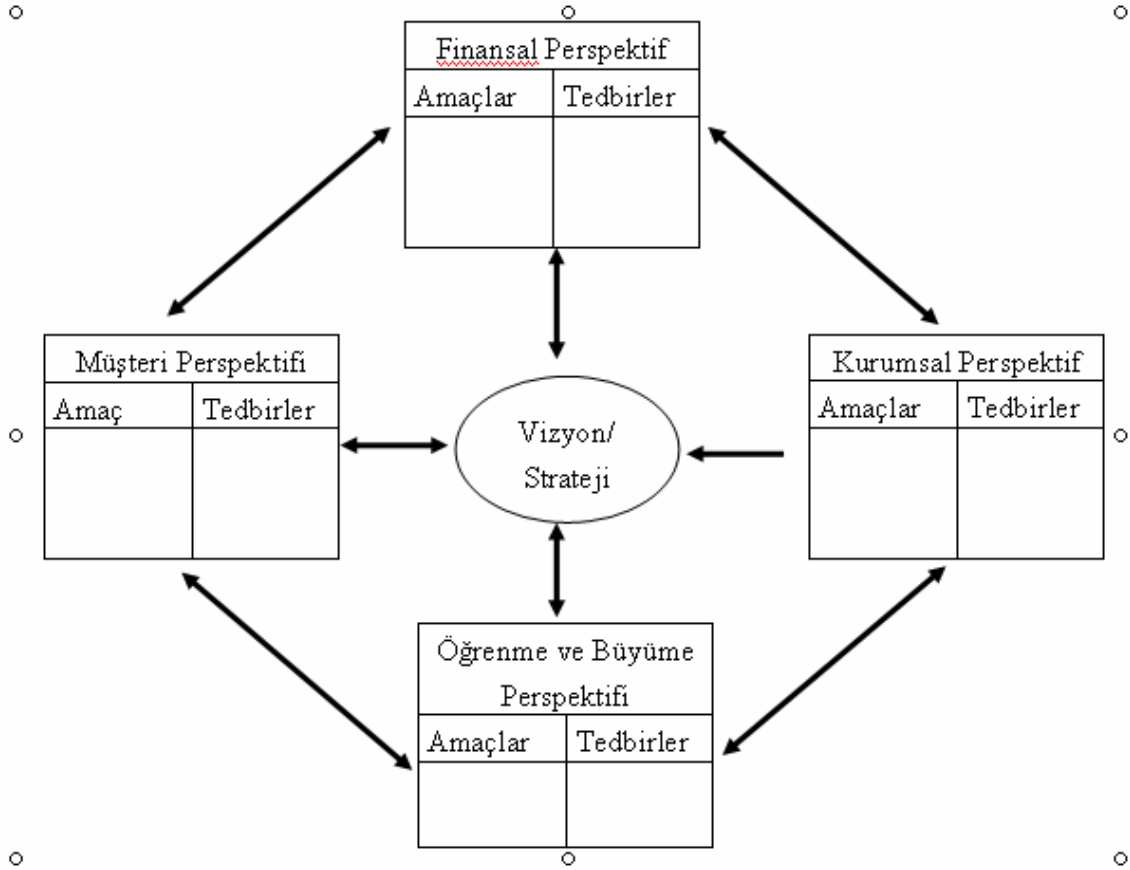
	Temel			Orta	İleri			
Arge	Deneme Yanılma	Türetilmiş Geliştirme	Kademeli Geliştirme	Kapalı Yenilik	Açık Yenilik	Yıkıcı Tekn.	Yapısal Yenilik	
Tasarım	Spesifikasyona Dayalı Tasarım	GD&T (Geometric Dimensioning & Tolerancing)	Tolerans Analizi	Deneysel Tasarım	DFSS (Design For Six Sigma/ 6 Sigma)			Kurumsal Gelişim
Süreç İyileştirme	Kalite Sistemi	SPC (Statistical Process Control)	TQM (Total Quality Management)	Yetkinlik	Gürbüz İmalat	6 Sigma		Six Sigmaya Gidiş
Yalın İlkeler	Görsel Fabrika Ve 5S	Mudanın Önlenmesi	DFX	Takt Zamanı	Düzyüklemeye	Talep Akış Teknolojisi		
Süreç Yönetimi	Süreçleri Oluşturma	Bağımsız Bölüm Modelleri		Model Bağımlılıkları	Kurumsal Süreç Yönetimi			Temel
Stratejik Planlama	Vizyon	Amaç Ve Hedefler	Hedefler İle Yönetim	Balanced Scorecard	Hoshin			

Kaynak: Slocum, (2004:154)

Bu model incelendiğinde, daha çok kurumlarda operasyonel yönetimin ve performansın değerlendirmesini amaçlayan bir yaklaşım ile geliştirildiği görülmektedir. Bu modeli kullanarak tekstil dünyasının sorunlarına ulaşmak zor görünmektedir. Ancak modelin içerisindeki “balanced scorecard”lar sektörel değerlendirmede bazı faydalar üretebilirler. “Balanced scorecard”ların bu amaçla kullanılmasına yönelik bir değerlendirme ileri ki bölümlerde verilmiştir. Bu modelin bir diğer özelliği ise kurumsal yönlendirmeden daha çok yenilik odaklı bir model olmasıdır. Her ne kadar yenilik çalışmaları da kurumun yönlendirilmesinde önemli bir unsur olsa da orada temel motivasyon yeni bir şeyler ortaya çıkartmaktır. Kurumun bu yeniliklere alışması ise kolay olmamaktadır. Modelin bu konuda da öneriler getirmesi beklenmektedir.

Değerlendirme yöntemleri arasında en çok kullanılan diğer bir model ise “Balanced Scorecard” yöntemidir (Kaplan ve Norton, 1996; Pinaar ve Penzhorn, 2000:202). Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi nicel (ölçülebilir) göstergeler kullanılmasıdır. Sektörel değerlendirmede ölçülebilir göstergeler bulunmakla birlikte bunlar hazır giyim sektöründeki gelişmeleri tam anlamıyla göstermek için yeterli olmamaktadır. Ayrıca ülkede istenilen her bilgiye ulaşmak da önemli bir sorundur. Onun için önerilecek olan değerlendirme yöntemleri hem nitel hem de nicel bilgileri içerecek şekilde tasarlanmalıdır. Şekil 6’da görüldüğü gibi Balanced Scorecard değerlendirmesi 4 ana başlık altında yapılmaktadır. Bunlar; finansal perspektif; kurumsal perspektif, müşteri perspektifi, öğrenme ve büyüme perspektifidir.

Şekil 7 : Balanced Scorecard Bileşenleri



Kaynak: Kaplan ve Norton, (1996:59)

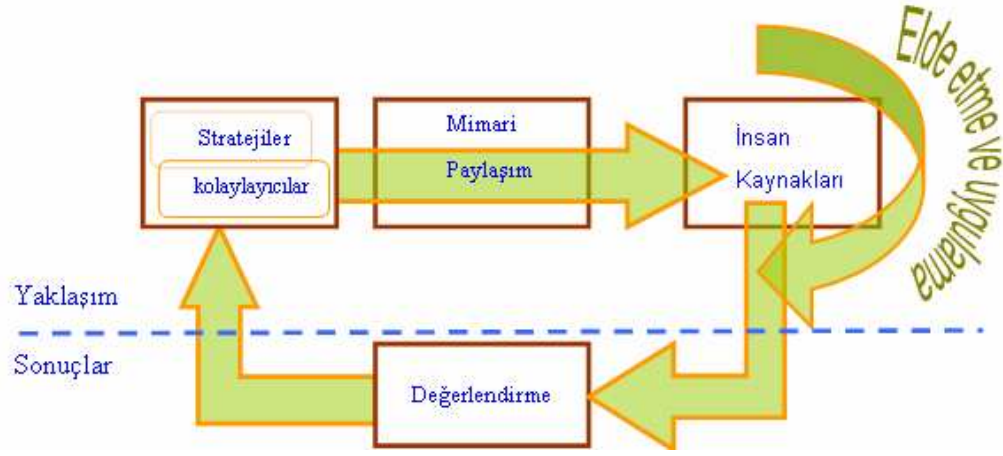
- Finansal Perspektif: Burada kurumun strateji, yönetim ve operasyonel aktivitelerinin kuruma kazandırdığı finansal getiriler değerlendirilmektedir. Finansal perspektif kurumun stratejisinin ve bu stratejiye yönelik faaliyetlerin kurumun gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını değerlendirmek için kullanılır. Yapılacak sektörel değerlendirmede ise mali konular bu kapsamda ele alınarak sektörün finansal yönden analizi yapılabilir.
- Müşteri Perspektifi: Bu kapsamda kurumun müşteriler ile olan ilişkileri değerlendirilmektedir. Müşteriler ile ilişkilerin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi müşteri memnuniyeti ölçümleridir. Bunun dışında müşterilerin muhafaza edilmesi, kazanılan yeni müşteriler, pazar payları, müşteri karlılığı vb. göstergeler de müşteri perspektifi açısından değerlendirme yapmak için kullanılacak göstergelerdir. Sektörel değerlendirmede ise ülkedeki hazır giyim sektöründe bulunan kurumlar müşteri olarak görülebilir ve onların memnuniyeti, pazarda bulunma süreleri, karlılıkları vb. bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Kurumsal perspektif: Bu kapsamda kurum içindeki çalışmalar ve bunların fayda üretebilir nitelikleri (katma değerleri) değerlendirilmektedir. Bu kapsamda devletin uyguladığı stratejiler ve çıkardığı yönetmeliklerin etkisi sorgulanabilir. İhracat ve ithalat süreçleri vb. gibi sektörü yakından ilgilendiren konularda değerlendirmeler yapılabilir.
- Öğrenme ve kurumsal büyüme perspektifi: Bu kapsamda ise kurumun çalışmaları neticesinde kendisini yenileme, teknolojiye yararlanma, bilgi sistemlerini geliştirme, personelin yeteneklerini geliştirme ve öğrenebilme yeteneği sorgulanmaktadır. Sektörel değerlendirmeye bu açıdan bakıldığında da yine sektörün gelişimi ve büyümesi, sektörde ortaya çıkan yeni ürünler vb. konulara bu kapsamda yer verilebilir.

Bu değerlendirmeler biraz daha detaylı incelendiğinde ise hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki gelişmelerin tamamını belirtilen dört başlık altında incelemek zor olacaktır. Ancak bazı kabuller yapılması gerekecektir. Her şeyi ölçülebilir nitelikte göstermek aynı zamanda değerlendirmeyi de sınırlayacaktır.

“Balanced scorecard” yönteminin önemli bir dezavantajı da önceden belirlenmiş göstergelerin olmaması nedeniyle, analizcinin kendi bilgi ve deneyimleri ile göstergeleri belirlemesini istemesidir. Bu göstergelerin belirlenebilmesi için sektörü yönlendiren unsurların çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Analizcinin bilgi ve deneyimi çalışmanın kapsamı açısından çok önemlidir. Eğer etkin göstergeler belirlenmez ise değerlendirme sonuçları istenen faydayı üretemeyecektir. Bu nedenle balanced scorecard yöntemi çoğu zaman başka değerlendirme modelleri ile birlikte kullanılmakta ve değerlendirmelere destek sağlamaktadır. Bu tezde geliştirilecek model kapsamında mevcut durum analizlerinin yapılmasında bu yöntemden faydalanmak mümkündür. Oluşturulacak model çok daha kapsamlı ve geniş bir açıdan sektörün değerlendirilmesini öngörmeli ve değerlendirme sırasında hangi konulara bakılması gerektiğini önermelidir. Böylece model sadece analizcinin deneyimleri ile sınırlı bir değerlendirmeyi önleyecektir. Ayrıca model, analiziye kendi deneyimleri ile modelin kapsamını genişletebilme imkanını da sağlamalıdır.

Değerlendirme çalışmalarında etkin kararlar verebilmek için sağlıklı bilgilerin elde edilmesi ve yorumlanması çok önemlidir. Kurumlarda ve organizasyonlarda etkin bilgi yönetimi sağlamak amacı ile bilgi yönetimi modelleri geliştirilmiştir. Bu bilgi yönetimi modellerini uygulamak yolu ile sektörde istenilen bilgilerin bir arada tutulması söz konusu olabilir. Bu bilgiler değerlendiriciler tarafından etkin stratejilere ve eylem planlarına dönüştürülebilir. Ancak teorik olarak geliştirilmiş olan bilgi yönetimi modellerinin etkin olarak uygulanması kolay olmamaktadır. Şekil 7’de görüldüğü gibi, bu kapsamda önerilmiş bilgi yönetimi modellerinden birisi de Aksoy tarafından geliştirilmiş EvEr adı verilen modeldir.

Şekil 8 : EvEr Bilgi Yönetimi Modeli



Kaynak: Aksoy, (2001:77)

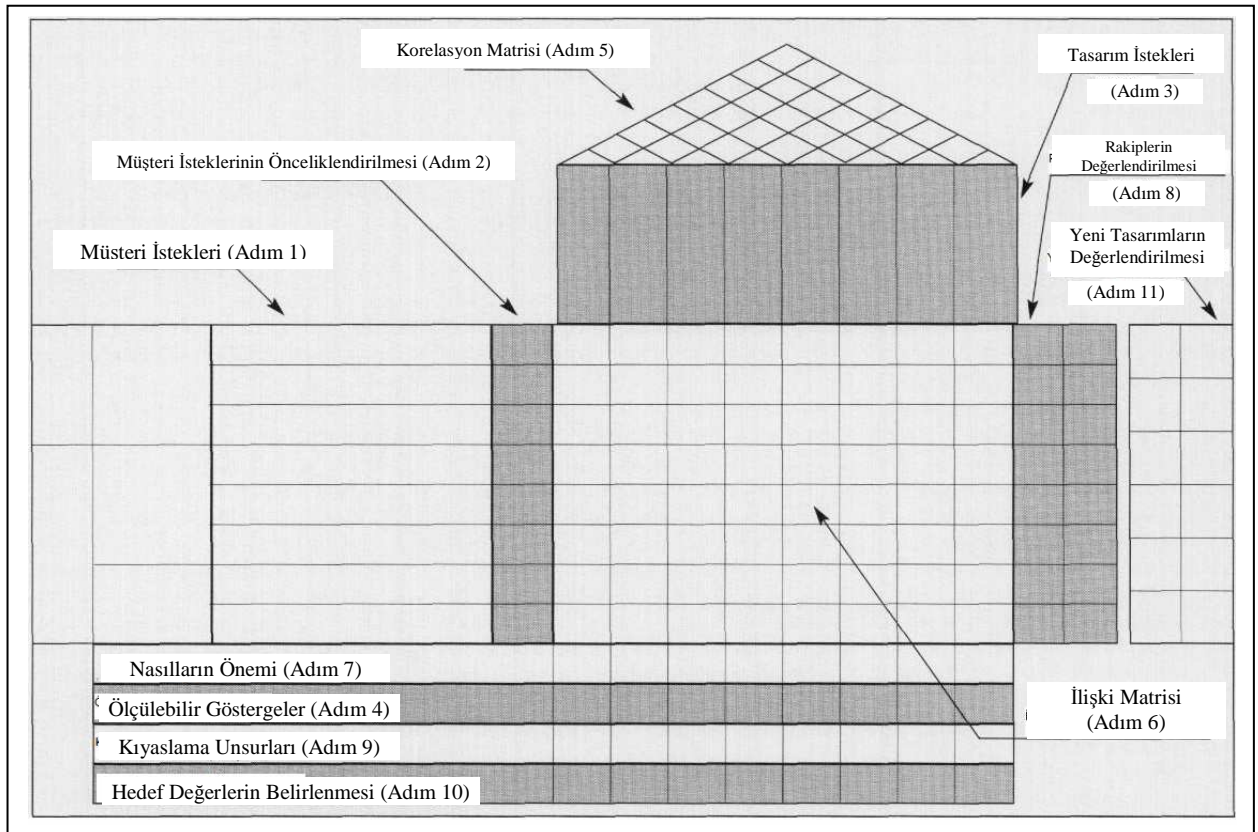
Bilgi yönetim modeli kurumların kendilerini sağlıklı bir şekilde geleceğe taşımalarını sağlamakla beraber literatürde sektörel bilgi yönetim modelleri ile ilgili bilgiler bulunmamaktadır. Kurumsal değerlendirmelerin sektörel değerlendirmeler için yeterli olmadığı açıktır. Burada dikkatleri çeken bir nokta da, bilgi yönetim modellerinin değerlendirme için gerekli olan bilgileri sunmakla beraber değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda bilgiler sunmamasıdır. Bu nedenle, sektörel gelişmeleri değerlendirme yöntemlerini de içerecek şekilde bir modele ihtiyaç vardır. Bu modelin parçalarından birisi gerekli bilgileri sağlayan alt yapının kurulması olacağından, bilgi yönetimi modelleri bu kapsamda ilgili modeli destekleyebilir. Özellikle mevcut durum analizinin yapılabilmesi ve geleceğe yönelik gidişatın izlenebilmesi için gerekli bilgiler bu yolla sağlanabilir. Ancak sektörel değerlendirmelerde bilgileri elde etmek kadar yönlendirici unsurların belirlenmesi ve mevcut bilgilerin bu unsurlar ışığında değerlendirilmesi, değerlendirme sırasında nelere bakılacağına bilinmesi ve belirlenen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için uygulama planlarının oluşturulması da önemlidir. Bu tez kapsamında bu özellikleri sağlayacak bir değerlendirme ve yönlendirme modeli geliştirilecektir.

Kurumlarda değerlendirme yapmak ve geleceğe yönelik yeni ürünler oluşturmak ve yeni stratejiler geliştirmek amacı ile geliştirilmiş diğer bir metodoloji ise Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY/Quality Function Deployment) yöntemidir (Lee ve Sai On Ko, 2000:68). Bu yaklaşımda temel amaç müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda

ürünler üretebilmektir. Yöntem, kuruluşun sahip olduğu kalite araçlarını, müşteriler üzerinde odaklanmak suretiyle etkin bir biçimde kullanılmasına yönelik plan yapmasında yardımcı olmaktadır (Day, 1998:90). KFY, kurumların dikkatlerini müşterilerin gereksinimleri üzerine yoğunlaştırmasına fırsat vermektedir. Guinta ve Praizler 1993'te KFY'ni "müşterileri dinleyip tam olarak ne istediklerini öğrendikten sonra, bu ihtiyaçların eldeki kaynaklarla en iyi şekilde nasıl karşılanacağını belirlemenin mantıksal bir yolu" olarak tanımlamaktadırlar.

Şekil 9'da Kalite Fonksiyon Yayılımı Şablonunu görülmektedir. Her ne kadar KFY imalat işletmeleri için geliştirilmiş olsa da sektör içerisinde de sektör aktörlerinin beklentilerini dikkate alarak ve önceliklendirerek, sektörün gelişimini sağlayabilecek stratejileri belirlemek için kullanılabilir. Bu yöntemde yapılacak olan çalışmalar aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır. Bu adımlar açıklanırken modelin sektörel değerlendirme amacıyla kullanılabilmesi için her adımda o adımla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Şekil 9: Kalite Fonksiyon Yayılımı Şablonu



Kaynak:Day, (1998:90)

- Adım 1: Müşteri isteklerinin listesini oluşturun: Bu kapsamda sektörün aktörlerinin beklentileri belirlenebilir. (Müşterilerin “Ne” istediğinin belirlenmesi)
- Adım 2: Müşteri isteklerini önceliklendirin: Sektör aktörlerinin beklentileri, çeşitli teknikler kullanılarak (kritik başarı faktörü vb.) önceliklendirilebilir.
- Adım 3: Müşteri isteklerini ölçülebilir göstergeler ile ifade edin: Beklentiler için ölçülebilir göstergeler belirlenebilir.
- Adım 4: Göstergeleri nasıl ölçeceğinizi belirleyin: Belirlenen göstergelerin ölçülebilmesi için yöntemler oluşturulur.
- Adım 5: Korelasyon matrisini oluşturun: Göstergelerin birbirleri ile ilişkilerini gösteren matris oluşturulur.
- Adım 6: Ne ve Nasıl ilişkilerini belirleyin: Bu ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerektiği kararlaştırılır. (Müşteri beklentilerine nasıl ulaşılacağı belirlenmesi)
- Adım 7: Tasarım karakteristiklerinin önemini belirleyin: Bu kapsamda uygulanacak ilkeler, stratejiler belirlenir.
- Adım 8: Şu andaki rakipleri değerlendirin: Sektörde, ülkenin rakipleri olan diğer ülkelerin durumu bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Adım 9: Kıyaslama kriterlerini belirleyin: Sektörde rakip ülkeler ile sektörün hangi alanlarında kıyaslama yapılması gerektiğine karar verilebilir.
- Adım 10: Hedefleri belirleyin: Belirlenen noktalarda sektörün ulaşması gereken hedef değerleri belirlenebilir.
- Adım 11: Yeni tasarımları değerlendirin: Yapılan değerlendirmeler neticesinde yeni uygulama, ilk evre stratejileri belirlenebilir.

Kalite Fonksiyon Yayılımı yaklaşımı yönteminin en temel özelliği müşteri istekleri ve beklentileri üzerine kurulmuş olmasıdır. Her ne kadar sektörel değerlendirme yapmak

mümkün olsa da sektörün geleceği ile ilgili kararları sadece kurumsal beklentiler ve rakiplerin durumuna göre belirlemek yeterli olmayabilir. Kurumsal beklentiler ve rakiplerin durumu önemli olmakla birlikte daha kapsamlı analizlere de ihtiyaç vardır. Diğer yöntemlerde olduğu gibi bu yöntemde de sektörün değerlendirilmesinde yönlendirici unsurlara odaklanmak yerine beklentiler üzerine yoğunlaşma söz konusudur. Bu nedenle bu tezde, daha kapsamlı değerlendirme yapılmasını sağlayacak, değerlendirme sonuçlarına göre strateji geliştirme, eylem planları oluşturma ve performans izlenmeye kadar devam edecek bir süreci içeren şekilde bir model geliştirilecektir.

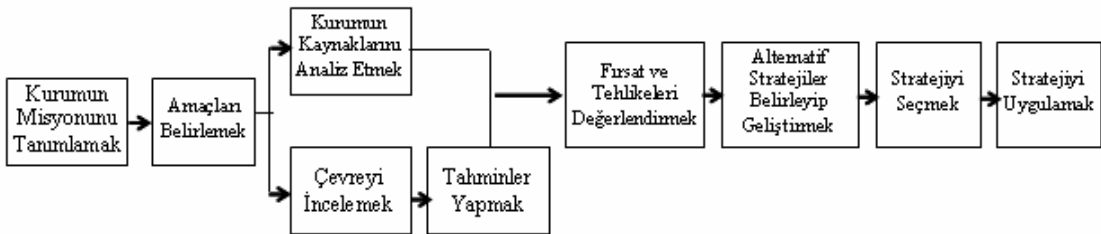
Bu tezde sektörel değerlendirme amacıyla kullanılacak modelde , KFY yönteminin ulaşacağı bu sonuçlara ulaşmanın yanında ekonomik istikrar, teknoloji ve otomasyon düzeyi, çok fonksiyonlu ürünler vb. gibi alanlara odaklanmak da hedeflenmiştir.

KFY, yeni bir ürün ya da mevcut ürünün geliştirilmesi, yatırım planlarının yapılması, proses geliştirme vb. konularda rahatlıkla kullanılabilir bir tekniktir. Ancak bir sektörün bütününe değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi için kullanılabilmesi güçtür. Bu teknik spesifik olarak sektörün belirli alanlarına odaklanmak gerektiğinde yararlanılabilecek bir araç olarak görülebilir.

Kurumlarda stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesinde de sistematik bir yaklaşım uygulanmaktadır.

Şekil 10, Robins tarafından önerilen ve bu konuda yaygın olarak kullanılan yaklaşımı göstermektedir.

Şekil 10 : Stratejik Planlama Yaklaşımı



Kaynak: Robbins, (1984:127)

Bu yaklaşımın temelinde kurumun misyon ve vizyonunun oluşturulması ve bu misyon çerçevesinde kurum için bazı hedeflerin belirlenmesi yatmaktadır. Daha sonra ise kurumun kendi kaynaklarının ve çevresindeki durumun değerlendirildiği mevcut durum analizinin yapılması önerilmektedir. Bu analizlere dayanarak fırsat ve tehditlerin, kurumun zayıf ve kuvvetli yönlerinin ortaya konulması, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ile stratejik planlama süreci tamamlanmaktadır. Kurumlara bu yaklaşımın her yıl tekrarlanması önerilmektedir. Burada ortaya konulan model oldukça jenerik bir model olup her kurumda hatta sektörel değerlendirmelerde de kullanılabilir. Ancak modelin en önemli dezavantajı diğer değerlendirmelerde olduğu gibi değerlendiricinin kendi bilgi ve deneyimlerinin esas alınmasıdır. Değerlendirmeyi yapan kişiler sektörü incelerken sektöre hangi yönden bakacaklarına kendileri karar vermek durumundadır. Ayrıca model stratejilerin uygulanması için sistematik bir yaklaşım önermediği gibi performans izlemeye yönelik bir tavsiyede de bulunmamaktadır. Bu tezde geliştirilecek olan model bu açıdan değerlendirildiğinde, burada sunulan yaklaşımın belirtilen noktalardaki yetersizliğini ortadan kaldırmalıdır. Özellikle yönlendirici unsurların öncelikle belirlenecek olması, değerlendirmenin ve strateji geliştirmenin bu unsurlar etrafında yapılması sektörün bir bütün halinde analiz edilmesini sağlar. Ayrıca geliştirilecek modelde yer alan eylem planları ve performans izleme adımları, stratejilerin etkinliklerinin değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin en kısa zamanda yapılmasına olanak vererek modelin etkinliğini artırır.

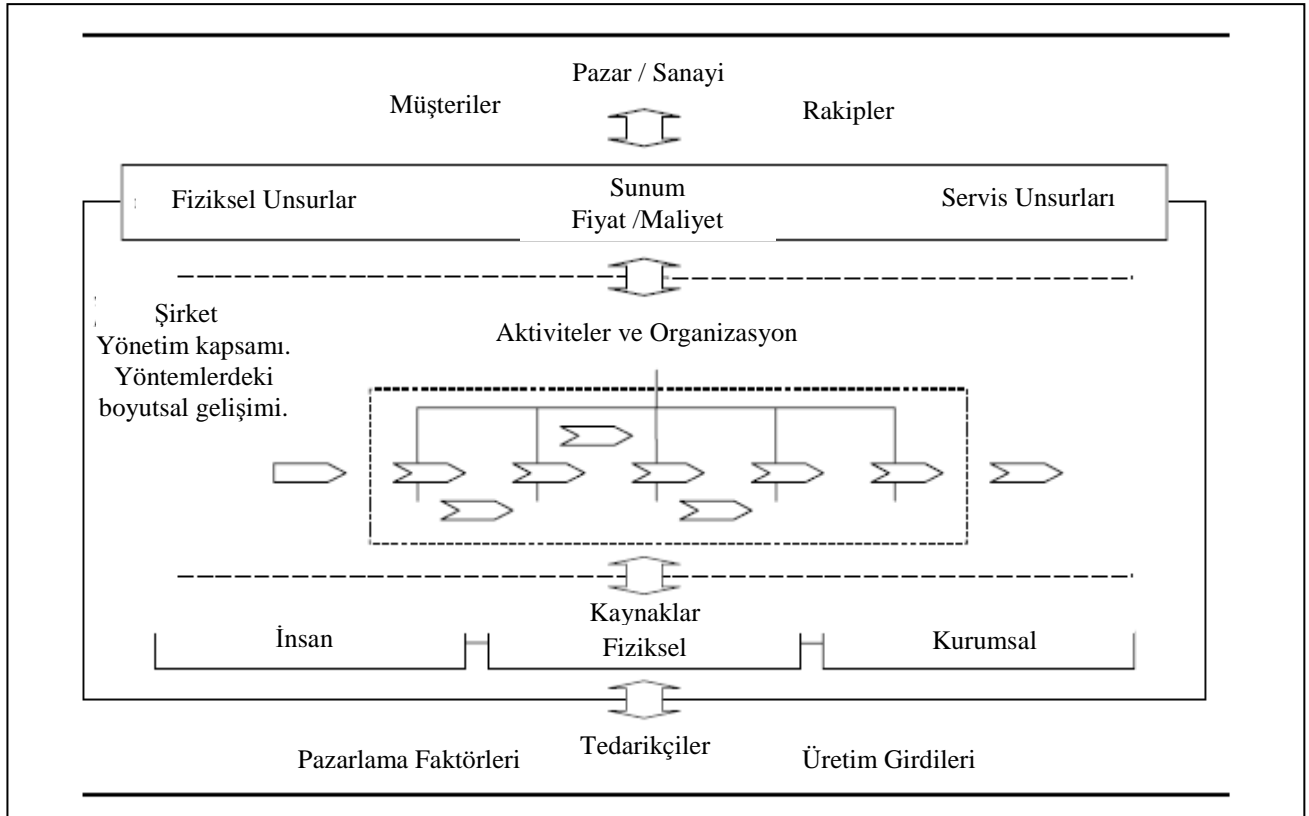
Benzeri şekilde, Headman and Kalling kurumu geleceğe taşıyacak olan stratejileri belirlemek amacı ile 2002'de bir iş modeli önermiştir. Bu model, şu elemanları içermektedir:

- Müşteriler,
- Rakipler,
- Sunum,
- Aktiviteler ve organizasyon,
- Kaynaklar,
- Tedarikçiler (Headman ve Kalling, 2002 :62).

Diğer modellerde olduğu gibi bu model de kurumsal pazarlama stratejilerini belirlemek için geliştirilmiştir.

Şekil 11 önerilen modelin elemanları ve ilişkilerini göstermektedir. Bu model detaylı bir şekilde incelendiğinde, modelin temel dayanağının “pazarlama ve müşteri memnuniyetini sağlamak için işletme süreçlerinin düzenlenmesi” yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu unsurların sektörel değerlendirmede kullanıldığı zaman sektörün kısıtlı olarak değerlendirilmesine neden olacağı açıktır. Mesela bu modelde insan kaynaklarının kurumsal başarı üzerindeki etkilerinin nasıl geliştirileceği açık değildir. Aynı şekilde ekonomik parametrelerin nasıl değerlendirileceği de verilmemiştir. Model, her ne kadar müşteri ve rakip analizleri ile ilgili bilgiler üretebilecek durumda olmasına rağmen pazarda markalaşma çalışmalarından, hükümetin üreteceği desteklere kadar bir çok alanda yapılması gereken çalışmalar ile ilgili olarak bu modelin öneriler üretmesi beklenemez. Zaten modelin geliştirilme amaçları arasında da bunlar yer almamaktadır. Bu tezde önerilecek model sonucunda yapılan değerlendirmeler ile kurumsal uygulamaları geliştirmek mümkün olabileceği gibi sektöre daha yukarıdan bakarak öneriler getirmek de mümkün olabilecektir.

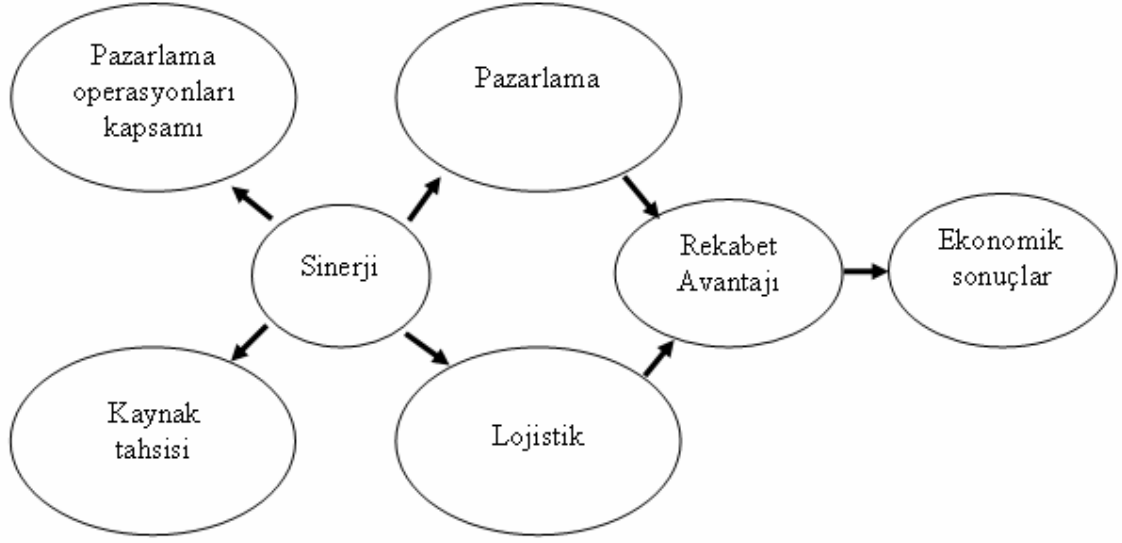
Şekil 11: Headman ve Kallin İş Modeli



Kaynak: Headman ve Kalling, (2002)

Sektörel analizler yaparak kurumların yönlendirilmesini sağlamak amacı ile geliştirilmiş diğer bir model ise Lahti tarafından 1987’de geliştirilen Strateji-Performans Modelidir. Şekil 12’de bu modelin elemanları gösterilmektedir. Bu modelde öncelikle şirketin pazarlama operasyonlarının kapsamı dikkate alınarak kaynakların tahsisinin yapılması önerilmektedir. Buna “performans potansiyeli” denilmektedir. Kaynakların potansiyel operasyonlar ile birleştirilmesi sinerji olarak değerlendirilmektedir. İkinci aşamada “performans gerçekleştirme” aşaması olarak değerlendirilmektedir. Bu aşamada, pazarlama ve lojistik faaliyetleri için tahsis ön görülmekte ve karşılığında rekabet avantajı kazanılması düşünülmektedir. Bu avantajın ise ekonomik sonuçlar doğuracağı ön görülmektedir. Diğer modellerde olduğu gibi bu modelde de temel yaklaşım kurumsal stratejilerin belirlenmesidir. Bu modelin de sektörel bazda uygulanmasına yönelik bir yaklaşım sunulmamaktadır. Ancak değerlendirmenin sadece pazarlama ve rekabet avantajı dikkate alınarak yapılması sektörün geneli düşünüldüğünde sınırlı bir analiz olacaktır. Sektörde sadece pazar analizi yapılması, yapılacak olan değerlendirmenin bir yönünü göstermektedir. Bu nedenle Strateji Performans Modeli incelendiğinde de sektörün daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak bir model ihtiyacının olduğu görülmektedir. Bu tezde önerilecek modelde de pazarda rekabet avantajını sağlayacak değerlendirmeler, yönlendirici unsurlardan birisi olarak ele alınmıştır.

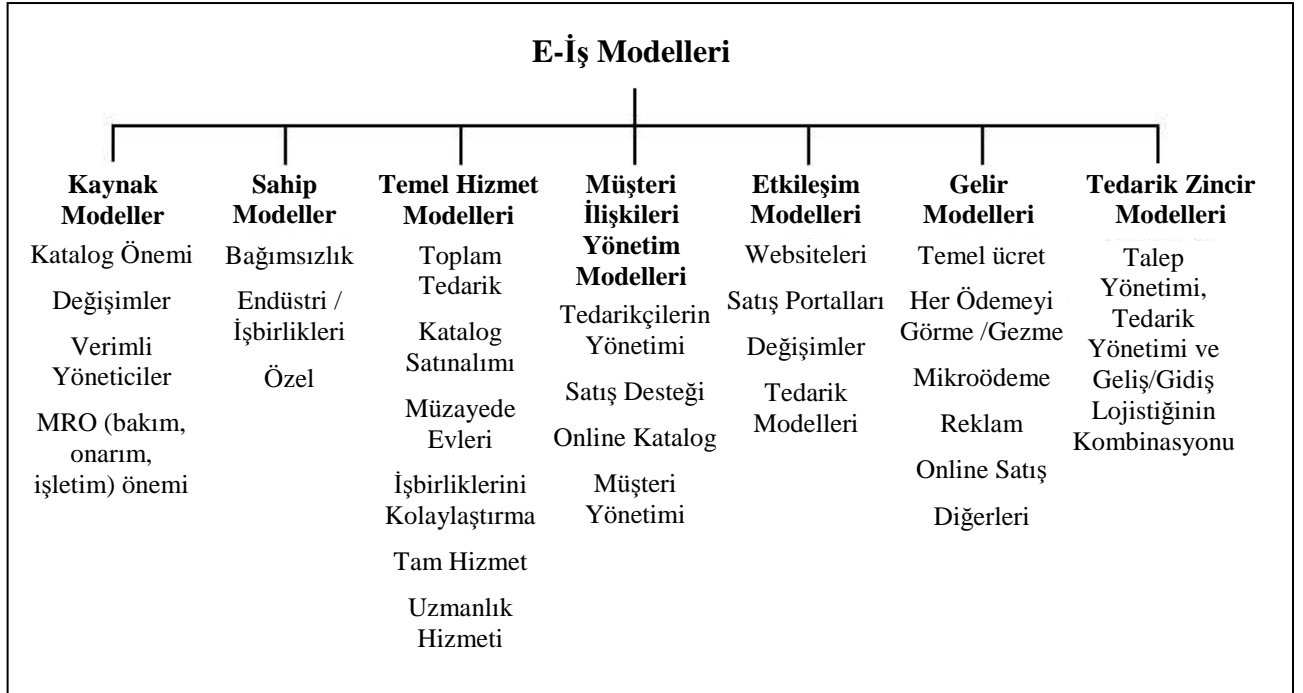
Şekil 12 : Lahti Strateji Modeli



Kaynak: Lahti, (1987:98)

Bu yaklaşımlardan farklı olarak değerlendirme çalışmalarına farklı bir açıdan bakarak bir kurumun özellikle e-iş kapsamında gelişmesini sağlamak amacı ile Hodge and Cagle tarafından 2004'te e-iş modeli önermiştir. Bu modelin temel amacı sektör içerisinde elektronik iş olanaklarını en iyi şekilde değerlendirecek bir yaklaşımı ortaya koymaktır. 79 tekstil şirketinin uygulamaları dikkate alınarak geliştirilen bu model sınırlı da olsa tekstil sektörünün gelişmesine katkı üretmektedir. Modelin temel amacı e-iş olduğundan yapılan değerlendirmeler e-iş ile sınırlı kalmıştır. Çalışmada e-iş yapan şirketlerdeki uygulamalar düşünülerek 7 farklı iş modelinin uygulandığı tespit edilmiştir. Şekil'te gösterildiği gibi bu modeller ve her model altında ilgili elemanlar listelenmiştir. Her ne kadar sadece e-iş modellerini geliştirmeye yönelik bir değerlendirme sistemi önerilse de bu modelde ortaya konulan yaklaşım ile sektörel değerlendirmeler de mümkün olabilir. Yani sektörün değerlendirilmesinde birden fazla model kullanılabilir. Ancak bu modeller de, sektörün değerlendirmesi için gerekli olan tüm dinamikleri incelemek ve değerlendirmek için modeller geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun başarılması ise daha etkin bir model uygulamaktan çok daha zordur. Bunun için bu tezde daha kapsamlı analizleri ortaya koyabilecek nitelikte bir model geliştirilecektir. Bunun ötesinde geliştirilmiş olan model istenildiği takdirde şekilde gösterilen modelleri de içine alacak esnekliğe sahiptir.

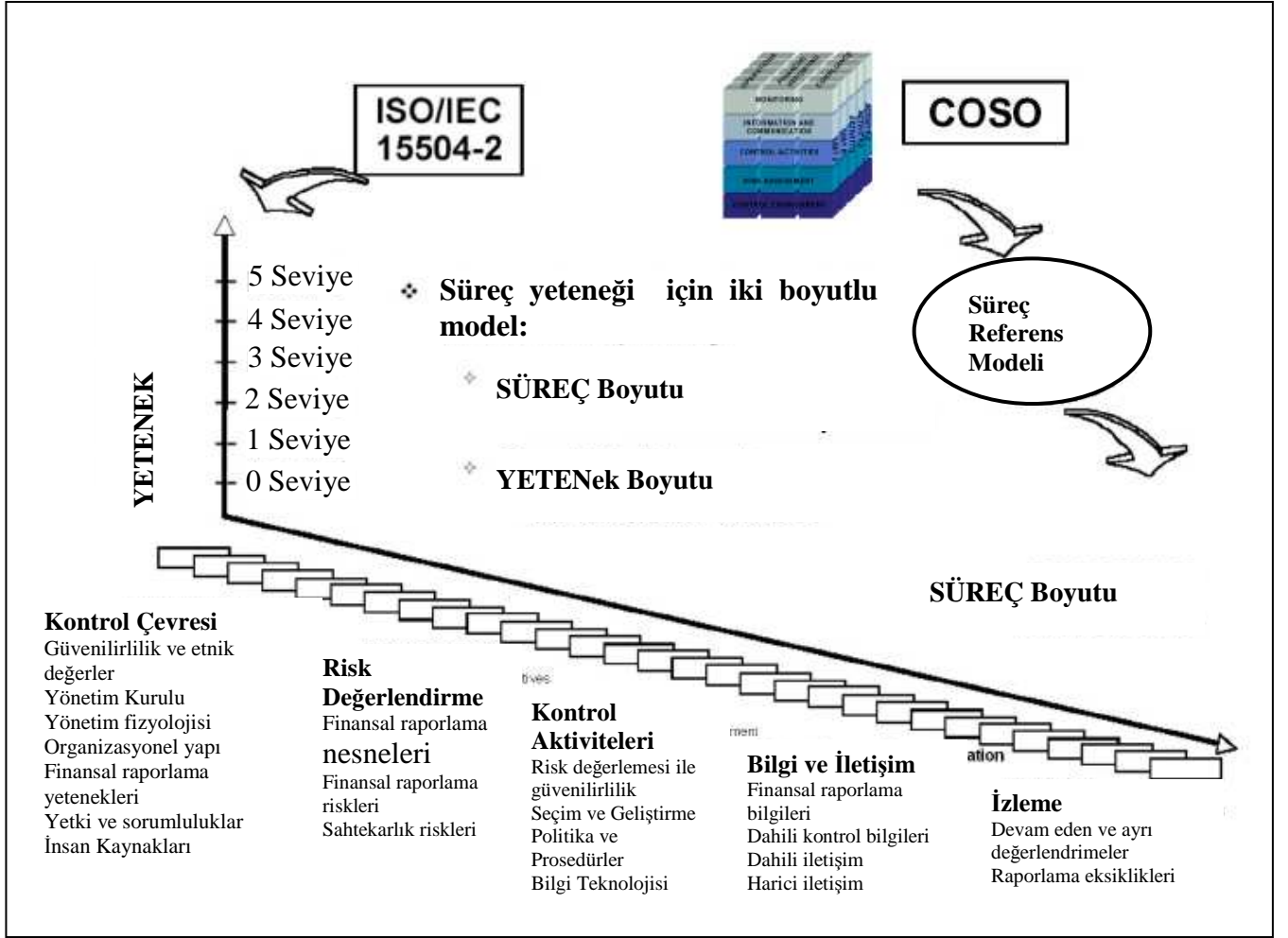
Şekil 13: Hodge and Cagle E-İş Modelleri Gruplandırması



Kaynak: Robbins, (1984:127)

Şirketlerde kullanılan değerlendirme modellerinden birisi de Süreç Değerlendirme Modelidir. Bu modelin sektörel analiz yapmak amacı ile kullanılması da mümkündür. Şekil 14 bu modelin süreçler açısından elemanlarını göstermektedir. Modelde sektörün; kontrol ortamları, risklerin değerlendirilmesi, kontrol aktiviteleri, iletişim ve bilişim sistemleri, sektörün izlenmesi vb. açılarından değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu konulardaki yetenekler 5 düzeyli bir değerlendirme sürecinden geçirilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kurumlar için ideal durumları gösteren referans modeli oluşturmanın çok güç olmayacağıdır (Ivanyos, 2006). Ancak sektör için böyle bir modeli geliştirmek çok zordur. Ayrıca sektörün geneline bakıldığından rekabet vb. gibi çok önemli unsurların direkt olarak ele alınmadığı modellerin başarılı bir sonuç üretmesi oldukça güçtür. Bu nedenle daha sade ve sektöre daha üst düzeyden bakacak modellere ihtiyaç vardır. Bu tezde geliştirilen model bu nitelikte bir model olacaktır.

Şekil 14: Süreç Değerlendirme Modeli



Kaynak: Ivanyos, (2006:221)

Sektörün analiz edilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili çalışmalarda stratejik yönetim modellerinin kullanılması da söz konusudur. Bu kapsamda, Courtney et al 4 aşamalı senaryo bazlı planlama önermiştir. Buna göre;

1. Aşama: Kurumu etkileyecek olan unsurların gelecekteki etkilerinin değerlendirilmesi ve bunun için gerekirse analitik yöntemlerin kullanılması.
2. Aşama: Kurumun yüz yüze kaldığı belirsizlikleri yönetecek stratejileri belirlemek için senaryoların formülize edilmesidir. Bu aşamada her senaryo ile ilgili risklerin de değerlendirilmesi gerekmektedir.
3. Aşama: Senaryoların değerlendirilmesi ve sonuçların ortaya konulması.

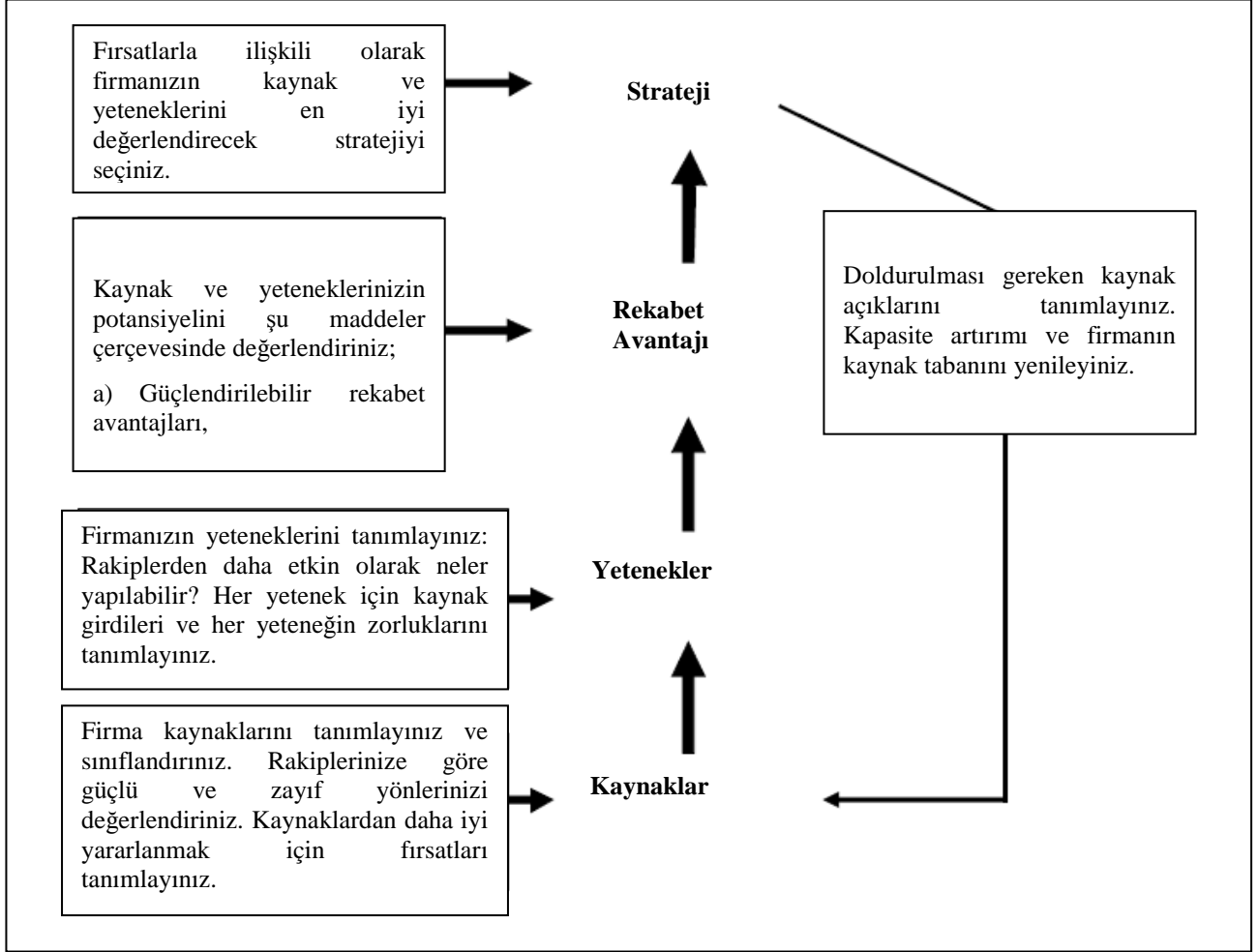
4. Aşama: Senaryo sonuçlarına dayanarak vizyon geliştirilmesi ve ona dayalı stratejiler oluşturulması.

Önerilen bu yaklaşım da sektörel analiz yapmak için kullanılabilir. Ancak burada strateji belirlemede belirsizlikler esas alınmakta ve belirsiz olaylara odaklanılmaktadır. Bu da yine strateji geliştirmede önemli bir adım olmakla birlikte, sektörün tamamı düşünüldüğünde her türlü dinamizmi senaryolar ile ifade etmek oldukça zordur. Ayrıca bu yaklaşımda senaryo oluşturmanın ve sonuçları önceden tahmin etmenin önemine işaret edilmekle birlikte, hangi konularda senaryoların hazırlanması gerektiği ve senaryoların hazırlanması süreci değerlendiriciye bırakılmaktadır. Yani değerlendirici kendisi yönlendirici unsurları dikkate almak durumundadır. Bu durumda değerlendiricinin sektördeki bilgi ve deneyimi ile stratejilerin başarısı doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Ancak değerlendiriciden bağımsız bir model bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Bu tezde böyle bir model önerilecektir. Yapılan analizler neticesinde yönlendirme unsurlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile stratejilere ulaşmak hedeflenecektir. Stratejilerin uygulanması ve performansının izlenmesi ile ilgili de önerilecek modelde çeşitli yaklaşımlar sunulacaktır.

Strateji geliştirme konusunda Grant tarafından 1991'de kaynak tabanlı bir yaklaşım sunulmuştur. Şekil 15 bu yaklaşımın elemanlarını göstermektedir. Bu yaklaşımda öncelikle kurumun kaynaklarını belirlemesi daha sonrada bu kaynakları değerlendirecek olan yeteneklerin belirlenmesi gerekir. Eldeki kaynaklar ile yetenekler rekabet avantajı üretecek şekilde yeniden düzenlenerek buradan fayda elde etmeyi sağlayacak stratejiler belirlenir. Bu sırada kaynak yetersizlikleri belirlenerek bu eksiklikleri giderecek yatırımlar planlanır. Her ne kadar bu yaklaşımda kurumsal stratejileri belirlemek için geliştirilmiş olsa da sektörel değerlendirme amacı ile de kullanılabilir. Bu yaklaşımın da temelinde yine sadece kaynaklara ve yeteneklere dayalı bir değerlendirme söz konusudur. Hazır giyim sektöründe değerlendirme yapabilmek için sadece kaynakları düşünmek yeterli değildir. Hükümet uygulamaları, markalaşma, belirli alanlarda ve coğrafi bölgelerde kümelenme vb. gibi birçok alanı içerecek şekilde değerlendirmeler yapmak gerekmektedir. Bu tezde önerilen model hem kaynakları hem de diğer unsurları ele alacak şekilde tasarlanacaktır. Ayrıca bu yaklaşımda da stratejiler belirlenmekle birlikte bunların uygulanması ve performanslarının izlenmesine yönelik bir analiz

sunulmamaktadır. Bu açıdan da bu tezde geliştirilecek model daha kapsamlı değerlendirme yapmayı mümkün kılmalıdır.

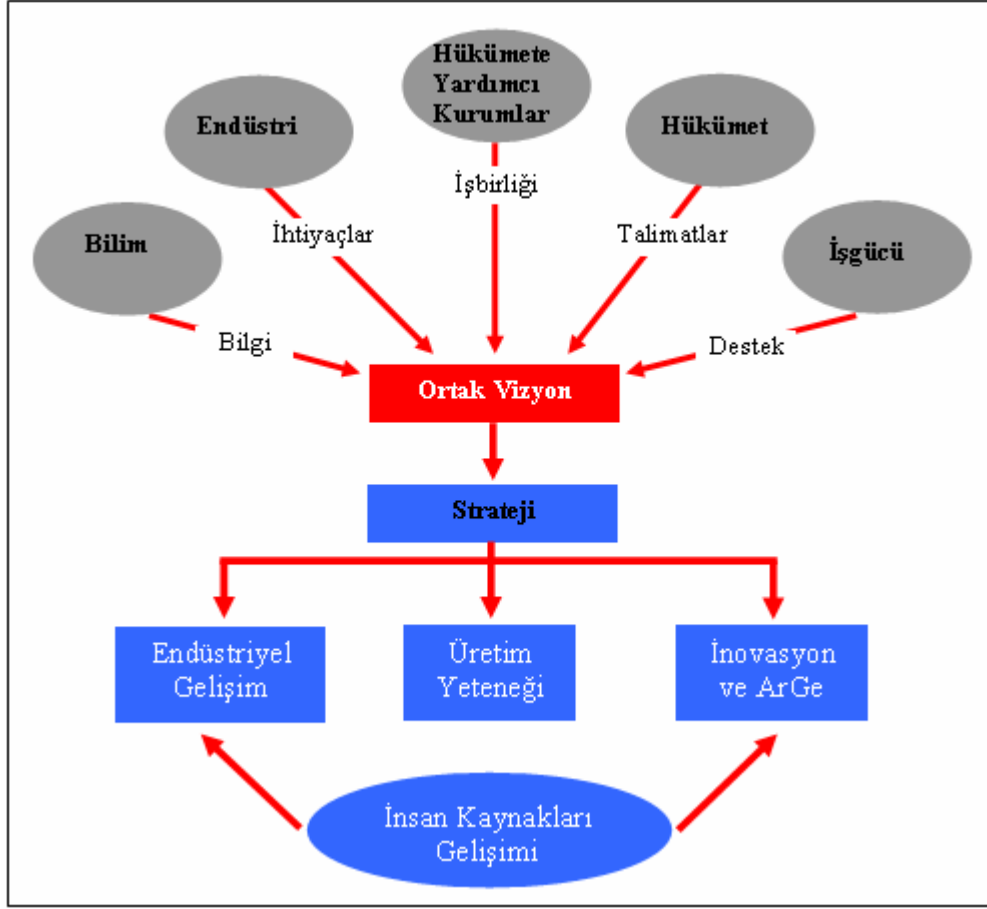
Şekil 15 : Kaynak Tabanlı Strateji Geliştirme Yaklaşımı



Literatürde tekstil sektöründe olmasa da sektörel bazda da analizler yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi de Güney Afrika Milli İleri İmalat Teknolojileri Stratejisinin geliştirilmesidir (AMT, 2002).

Bu çalışmada kullanılan süreç Şekil 16da gösterildiği gibidir.

Şekil 16 : Güney Afrika İleri İmalat Teknolojileri Stratejisi Belirleme Süreci



Kaynak: AMT, (2007:67)

Önerilen bu süreçte sektör ile ilgili temel bilgilerin ve stratejilerin oluşturulmasında, sektör aktörlerinin görüşlerine ağırlık verildiği görülmektedir. Öncelikle aktörler arasında ortak bir vizyon oluşturulmuş ve buna dayalı stratejiler geliştirilmiştir. Geliştirilen stratejilerin temel amacı endüstrinin gelişmesi, imalatta mükemmelliği yakalamak, yenilik ve ARGE çalışmalarına destek vermektir. Bunu gerçekleştirecek insan gücünün oluşturulması da yine önerilen sürecin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Diğerlerinin aksine bu model kurumsal gelişim yerine sektörel gelişimi esas almış ve buna dayalı bir kurumsal gelişimi ön görmüştür. Sürecin açıklandığı rapor incelendiğinde, rekabet avantajı gibi önemli bir unsurun direkt olarak dikkate alınmadığı, dünya pazarlarındaki gelişmelerden ülkenin imalatının nasıl etkileneceğinin direkt olarak sorgulanmadığı, pazardaki gelişmelerin ise sadece teknolojik gelişmeler ile sınırlı tutulduğu görülmektedir.

Yukarıda açıklanan yaklaşım, bu tezde geliştirilen modelin oluşturulmasına önemli katkılar sağlamakla birlikte tekstil sektörü gibi rekabetin çok fazla yaşandığı bir alanda bu tür bir yaklaşımın etkin stratejiler üretmesi beklenemez. Ayrıca ilgili modelde, önerilen stratejilerin hayata geçirilmesi ile ilgili olarak da sistematik yaklaşımlar ve öneriler sunulmamaktadır. Bu modelde performansın izlenmesi çalışmaları da ikinci planda kalmıştır. Bu eksiklikleri de içine alacak şekilde daha kapsamlı bir model bu tezde önerilecektir.

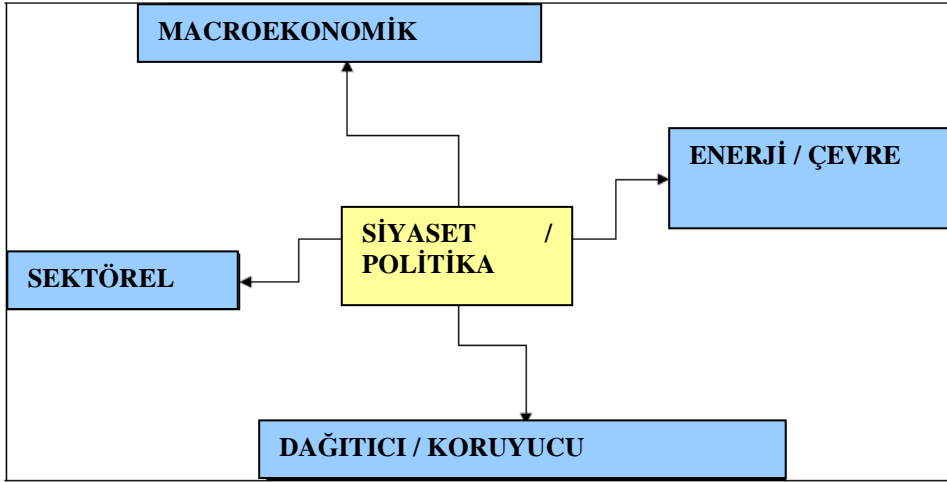
Sektörel analiz ile ilgili yapılan diğer bir çalışma ise ATHENA modelidir. Bu model 4 ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;

- **Ürün yapısı:** Burada ürünün üretilmesini sağlayan iş gücü, sermaye, malzeme vb. gibi girdilerin maliyetleri ile sabit maliyetleri dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır. Yapılan maliyet değerlendirmesinde ürüne olan talep ve sektörde bulunan işletme sayıları da dikkate alınmaktadır. Benzeri şekilde teknolojik gelişmelerde bu kapsamda hesaba katılmaktadır. Bu amaçla bir değerlendirme formülü de önerilmektedir.
- **İş gücü pazarı:** Bu kapsamda sendikalar ile işverenler arasındaki ücret belirleme çalışmaları, sektörde oluşan ortalama işgücü ücretleri, işsizlik oranı, iş gücünün bulunabilirliği vb. unsurlar değerlendirilerek sektörün iş gücü durumu ortaya konulmaktadır.
- **Ürün ve hizmetlere olan talep:** Bu kapsamda da ürünlerin kullanımı, talep edilme durumu, ithalat ihracat durumları vb. değerlendirilmektedir.
- **Kamu sektörü:** Hükümet uygulamaları, sosyal güvenlik, sigortalama, emeklilik uygulamaları, kamu teşvikleri vb. de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bu modelin en önemli özelliği sektörler arası mukayeseli bir değerlendirme yapmaya uygun olmasıdır. Model sektör değerlendirmeleri yaparak sektörleri puanlandırmakta ve birbirlerine göre mukayeseli olarak sunmaktadır. Ancak bir sektörün geliştirilmesi için özel stratejiler belirlenmesi, bu stratejilerin uygulanması için eylem planlarının hazırlanması ve performansın izlenmesi gibi sektörel değerlendirme ve yönlendirmenin önemli bileşenleri ile ilgili herhangi bir öngörüde ve öneride bulunmamaktadır (Vromans, 1998:9).

Sektörel analiz çalışmalarından bir tanesi de ECOGEM-CHILE modelidir. Bu model ekonomi üzerinde farklı strateji ve politikaların etkisini değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. Makro ekonomik, sektörel ve sosyal değişkenlerin analiz edilmesini sağlamaktadır. Temel amaç sektörü yönlendirmek olmamakla birlikte sektörün değerlendirilmesinde ve sektörün ekonomi üzerindeki etkisinin belirlenmesinde bu model kullanılabilir. Şekil17 bu modelin temel elemanlarını göstermektedir.

Şekil 17 : ECOGEM-CHILE Analizleri



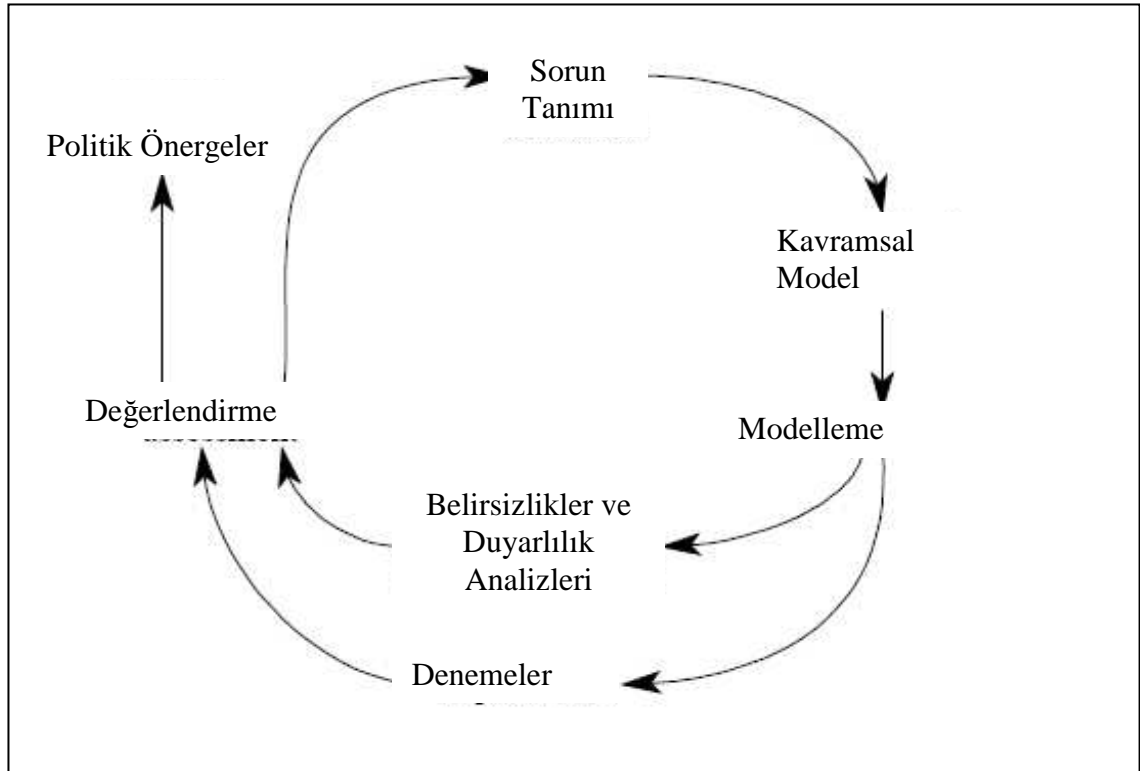
Kaynak: Robbins, (1984:17)

Bu model statik bir model olup birden fazla sektörü, iş gücü, gelir grupları, ticaret ortakları, verimlilik faktörleri gibi unsurları dikkate alarak geliştirilmiştir. Bu model neo klasik bir model olup tasarruf odaklıdır. Enerji girdisi ile emisyonların azaltılması, tüketimde tasarruflara gidilmesi, çevre unsurlarını da dikkate alınarak üretimin yapılması önerilmektedir. Bu amaçla geliştirilen formül, üretim sektörü aktiviteleri (iş türleri ve kategorileri), insanların evlerine giren gelirler, kamu harcamaları, talep harcamaları, ticari ortaklar, çevre kirletici unsurlar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bu formül kullanılarak farklı politikalar için simülasyon çalışmaları yapılmakta ve böylece farklı unsurların ekonomi üzerindeki etkileri bu formül üzerinden incelenebilmektedir. Sektörel analizleri matematik yöntemler ile gerçekleştirmek için ekonomik, sektörel ve kurumsal ifadelerin ölçülebilir niteliklerine bakmak gerekmektedir. Bu hem kolay olmamakta hem de “Çin ürünlerinin sektör üzerindeki etkisi” gibi bazı önemli parametrelerin değerlendirme dışında kalmasına neden olmaktadır. Bundan dolayıdır ki önerilen modelde rekabet avantajına yönelik bilgiler dikkate alınmamıştır. Aynı şekilde değerlendirme tamamen ülke içindeki unsurları dikkate almaktadır. İthalat ve ihracat

bilgileri de etkin bir değerlendirme unsuru olarak görülmemektedir. Burada dikkatleri çeken bir unsur da tasarruf ağırlıklı bir politikanın izlenmesinin önerilmesidir.

Sektörel değerlendirme çalışmalarını gerçekleştirmek amacı ile kullanılan bir diğer model ise Bütünleşik Değerlendirme Modelidir (Rotmans ve Van Asselt 1999:239). Bu modelin bileşenleri Şekil 18’de gösterildiği gibidir.

Şekil 18: Bütünleşik Değerlendirme Modeli



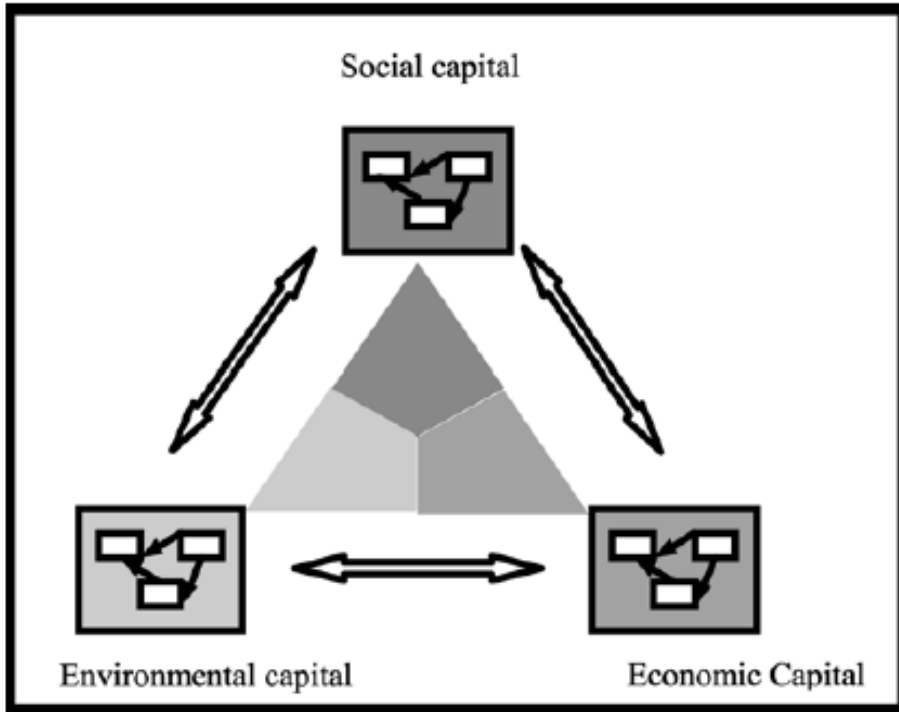
Kaynak: Rotmans ve Asselt, (1999:239)

Şekilden de görüldüğü gibi bu model oldukça jenerik bir model olup her sektöre uygulanabilecek niteliktedir. Ancak modelde belirtilen kavramsal modelleme çalışması oldukça kapsamlı bir analizi gerekli kılmaktadır. Bu analizler değerlendiricinin kendi becerisi ile sınırlı olacaktır. Kavramsal modellemenin en temel özelliği sektördeki tüm elemanları ve bunların birbirleri ile ilişkilerini tanımlamayı zorunlu kılmaktadır. Bu elemanların hazır giyim sektöründe neler oldukları ve bunların birbirleri ile ilişkilerinin ortaya konulması için bir değerlendirme modelinin çalıştırılmasına gerek vardır. Bunun ötesinde bu model stratejiler ve politikalar belirlendikten sonraki süreç ile ilgilenmemektedir. Stratejilerin uygulanması, sonuçlarının değerlendirilmesi ve

performansın izlenmesi oluşturulan stratejilerin etkinliğini değerlendirmeyi mümkün kılacağından çok önemlidir. Bu gerçekten hareket ile bu tezde önerilecek model mevcut durum analizlerinden strateji belirlemeye, stratejilerin uygulanmasından, performanslarının izlenmesine kadar tüm aşamaları kapsayacak şekilde tasarlanacaktır.

Rotmans sürdürülebilir bir ekonomi oluşturmak için SCENE adını verdiği sosyal ekonomik ve çevre faktörlerini değerlendirmeyi temel alan bir model önermiştir. Şekil 19 bu modelin elemanlarını ve ilişkilerini göstermektedir.

Şekil 19: SCENE Sürdürülebilir Gelişim Modeli Elemanları



Kaynak: Rotmans, (1998:155)

Bu modelde sosyokültürel, ekonomik ve çevre unsurlarının değerlendirilmesi ile sürdürülebilir bir ekonomi oluşturulabileceği belirtilmektedir. Bu model hazır giyim sektörünün değerlendirilmesinde ve sürdürülebilir gelişmesinin sağlanmasında da kullanılabilir. Ancak diğer modellerde olduğu gibi bu modelde çok soyut ve jenerik niteliktedir. Modelin temel amacı sektörel analiz yapmaktır. Analiz sırasında hangi faktörlerin değerlendirileceği de belirtilmektedir. Tekstil sektöründe de bu unsurların analiz edilmesi gereklidir ancak yapılan analizler sonucunda stratejilerin nasıl

oluşturulacağı ve uygulanacağı konusunda bilgiler verilmemektedir. Stratejilerin uygulanması sonucu geri dönüşlerin alınması ve periyodik olarak değerlendirmelerin yapılması konusunda da öneriler verilmemiştir. Eylem planlarının uygulanması ve stratejilerin etkinliklerinin değerlendirilmesi yönünde de bu modelin geliştirilmesi gerekmektedir.

Sektörel değerlendirme çalışmaları arasında kullanılan bir diğer model ise Avrupa Birliğine sunulan “sürdürülebilir etki değerlendirmesi” başlıklı raporda uygulanan SIA (Sustainable Impact Analysis) Modelidir (Kirkpatrick ve Lee, 2002: 84). Bu modelde değerlendirme 3 aşamalı gerçekleştirilmektedir.

1. **Aşama:** Tarama ve kapsamı belirleme: Bu aşama yapılacak olan değerlendirmenin ilgili alanda neleri kapsayacağını belirlediği ve ölçülebilir göstergelerin saptandığı aşamadır. Bu göstergeleri en iyi şekilde değerlendirecek senaryolar oluşturulur ve değerlendirmenin ne kadar bir zaman içerisinde gerçekleştirileceği kararlaştırılır. Ekonomik, sosyal ve çevre faktörleri dikkate alınarak bu göstergelerin, faktörler üzerindeki etkileri (çok etkin, etkin, az etkin, belli değil şeklinde) değerlendirilir.
2. **Aşama:** Önerilen ölçümlerin detaylı değerlendirilmesi: Belirlenmiş olan göstergeler ile ilgili yapılan ölçümler detaylı olarak incelenir. Zincirleme analizler ile göstergelerin alt göstergeleri oluşturulur ve değerlendirilir.
3. **Aşama:** Alternatif durumların analizi: Belirlenen göstergeler ile ilgili oluşturulan alternatif senaryolar, özellikle birbirleri üzerindeki etkileri ve değişimleri bu aşamada değerlendirilir.
4. **Aşama:** Değerlendirme sonrası izleme: Yapılan değerlendirmelerin doğruluğunun tespit edilebilmesi için izleme yaklaşımları gerçekleştirilir.

Bu modelin sektörel değerlendirme aracı olarak kullanılması da mümkündür. Ancak temel amaç sektörün gidişatından daha çok sektör üzerindeki yönlendirici unsurların etki analizlerini gerçekleştirmektir. O nedenle sektörel değerlendirmeden daha çok yönlendirici unsurların belirlenmesi amacı ile bu yöntem kullanılabilir. Yani bu analizler ile sektörel değerlendirmelerin geleceğe yönelik stratejileri belirleme ve performanslarını izleme çalışmalarını gerçekleştirmek değerlendiricinin becerisine

bırakılmıştır. Bu konuda da sistematik yaklaşımlar ile yöntemin geliştirilmesi, etkin bir değerlendirme için zorunlu görülmektedir.

Sektörel değerlendirme yapmak amacı ile geliştirilmiş diğer bir yöntem ise Kısmi Denge Analiz Yöntemidir (Karaer, 2002: 34). Bu yöntemde piyasa, sektörün mekanizmasının işleyişindeki aksaklıklar, mal ve hizmetlerin sosyal marjinal değere eşit olan denge fiyatlarının kurulup kurulamamasına göre değerlendirilir. Sosyal marjinal değer toplumun mübadele edilen mal ve hizmetlerin son birimine verdiği değerdir. Yani bu yöntemde eldeki kaynakların en uygun şekilde fiyatlandırılması beklenmektedir. Çevresel kaynaklar söz konusu olduğunda, piyasa sorunlarına ve başarısızlığına neden olan temel kaynaklar şu şekilde sıralanmaktadır.

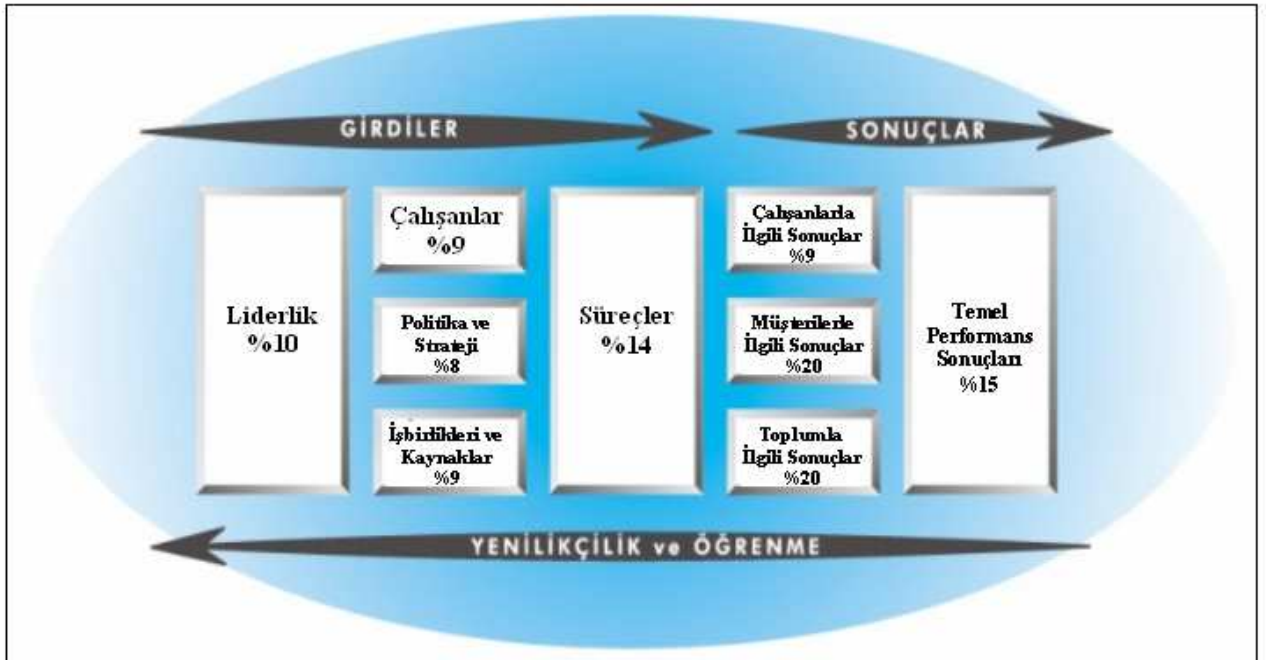
- a) Dışsallıklar (Dışsal ekonomiler gibi)
- b) Fiyatlandırılmayan mallar ve eksik piyasalar
- c) Kamusal mallar (kullanımında sınır olmayan mallar)
- d) Operasyonel maliyetler
- e) Belirlenemeyen mülkiyet hakları
- f) Bilgisizlik ve ihmâlkârlık
- g) Uzun vadeli etkilerin ortaya konamaması
- h) Belirsizlik

Bu model tekstil sektörünün de değerlendirilmesinde kullanılabilir. Ancak sektörün başarı ve başarısızlığına neden olan unsurların belirlenmesi ve bunların denge fiyatlarının oluşturulması gerekmektedir. Bunu özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründe başarmak ve sektörü her yönü ile değerlendirmek zordur. Onun için sadece belirli alanlarda değerlendirme yapmak mümkün olabilir.

Oldukça yaygın olarak kullanılan bir diğer değerlendirme modeli de EFQM Mükemmellik Modelidir. 9 ana kriterden oluşan model girdi ve sonuçlar olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen model, mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuştur (Kalder EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ, 2007 : 141).

Şekil 20’de görülen modelde girdi kriterleri kuruluşların gerçekleştirdiği faaliyetleri, sonuç kriterleri ise gerçekleştirdiği faaliyetler ile elde ettiklerini, kısaca kazanımlarını ifade etmektedir. Her türlü kuruluşa (kamu, özel, sivil toplum) rahatlıkla uygulanabilecek olan model genel olarak mükemmellik yolunda kuruluşların izleyecekleri adımları sıralamakta ancak bu adımların “nasıl” gerçekleştirileceği ile ilgili yöntemleri kuruluşa bırakmaktadır. Bu nedenle aynı adım için farklı kuruluşlarda farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir.

Şekil 20 : EFQM Mükemmellik Modeli



Modelin diğer bir avantajı ise kuruluşlara mevcut durumlarını ölçerek performanslarını sayısal olarak ifade edebilme imkanı vermesidir. Model, kuruluşların rekabet avantajlarını artırabilmeleri için iyi bir araçtır. Ancak sektör değerlendirmesinin modeldeki başlıklar dikkate alınarak yapılması çalışmanın kapsamını daraltacaktır. Bu tezde daha kapsamlı bir sektör araştırması düşünülmektedir. Ayrıca model sektörü yönlendirici stratejileri önerebilecek yapıda değildir. Geliştirilecek model stratejik planlama yaklaşımının tüm adımlarını içerecek şekilde tasarlanacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucu Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünü her açıdan ele

alabilecek, sektörün durumunu tüm yönleri ile ortaya koyabilecek, sektör dışında faaliyet gösteren, sektörü hiç bilmeyen ya da sektöre yeni girmeyi düşünen yatırımcılara ve sektörde faaliyet gösteren kuruluşlara, derneklere, üniversitelere yol gösterecek bir çalışmanın yapılabilmesi için kullanılacak hazır bir modelin olmadığı söylenebilir. Bu çalışmada amaç “Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi” olduğundan, geliştirilecek model hem mevcut durum analizini hem de geleceğe yönelik planları içermelidir. Model geliştirilirken yukarıda belirtilen yaklaşımların pozitif ve negatif yönleri dikkate alınmış, geliştirilecek olan modelin belirtilen zayıf noktaları içermemesine dikkat edilmiştir.

Sektörlerin rekabet güçleri o sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçleriyle yakından ilgilidir. Bu nedenle hem tek tek kuruluşlar bazında hem de sektörel bazda aynı sistematik yaklaşımla değerlendirme olanağı sağlayan bir model oldukça önemlidir. Porter’ın Elmas Modelinin akademisyenler tarafından en çok eleştiri aldığı konulardan bir tanesi de budur. Bu nedenle bu çalışmada oluşturulacak modelin hem sektör hem de işletmeler tarafından kullanılabilir bir model olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

3.5. Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü Değerlendirme ve Yönlendirme Modeli

Tekstil sektörüne yönelik geliştirilen bu değerlendirme modeli teknolojik, sosyal, kültürel, ekonomik ve politik açılardan sektörü çok yönlü değerlendirmeyi öngörmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için değişik açılardan ilişkileri dikkate alabilecek nitelikte esnek bir model önerilmiştir. Bu model stratejik bir yaklaşımla ülke gerçekleri ile uyumlu bir değerlendirmenin yapılmasını sağlamaktadır.

Geliştirilen modelin diğer bir özelliği de ülke bazında sektörel değerlendirmeleri mümkün kılması gibi kurumsal bazda da sektörün içinde bulunan firmaların kendilerini değerlendirmelerine imkân tanınmasıdır. Model sektörel bilgiler ile donatıldığında sektörel değerlendirme, kurumsal bilgiler ile donatıldığında kurumsal değerlendirme yapabilmektedir. Bu tezde sektörel bilgiler kullanılarak sektörün değerlendirilmesine ilişkin bir değerlendirme yapılacaktır.

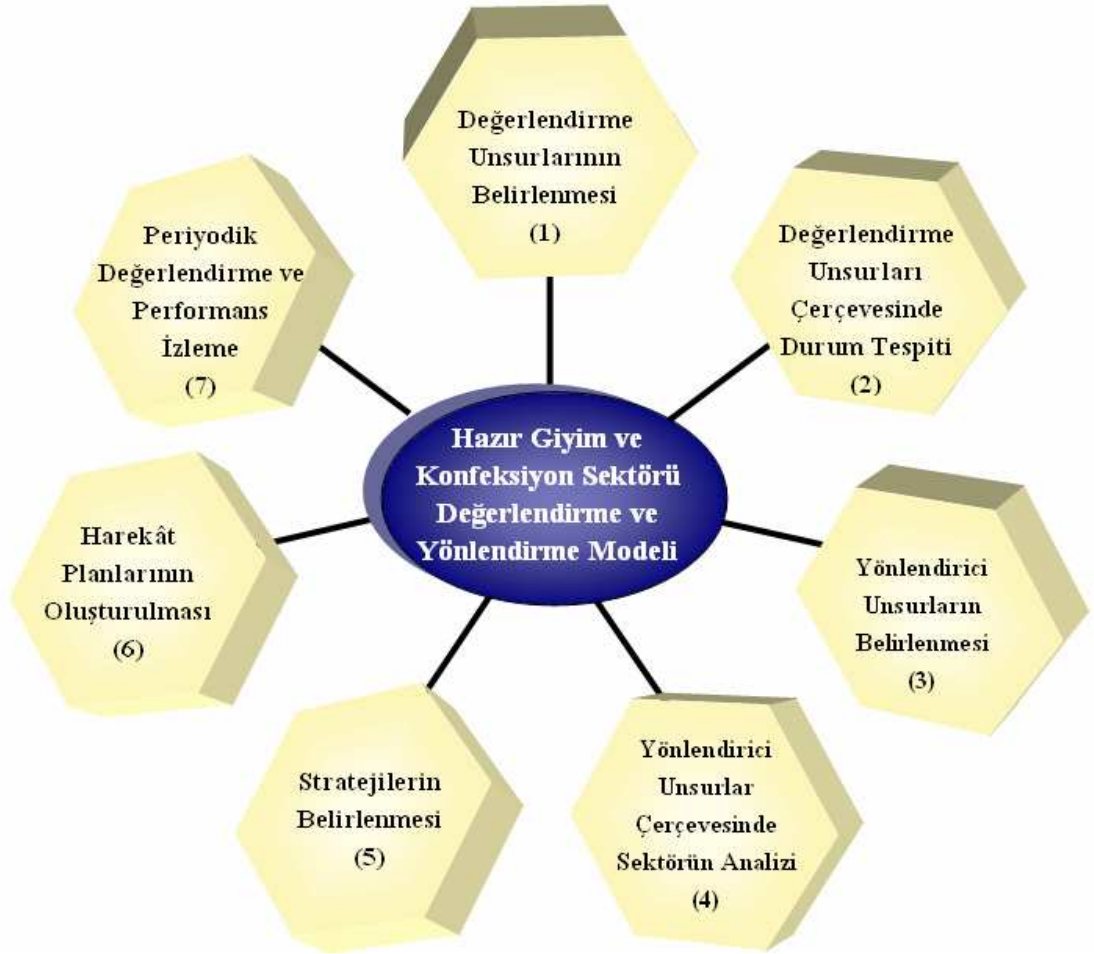
Önerilen modelin elemanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Değerlendirme Unsurlarının Belirlenmesi

- Değerlendirme Unsurları erevesinde Durum Tespiti
- Yönlendirici Unsurların Belirlenmesi
- Yönlendirici Unsurlar erevesinde Sektörün Analizi
- Stratejilerin Belirlenmesi
- Harekat Planlarının Oluşturulması
- Periyodik Değerlendirme ve Performans İzleme

Bu modelin elemanlarının birbirleri ile ilişkileri Şekil 21’de gösterildiği gibidir.

Şekil 21 : Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü Değerlendirme ve Yönlendirme Modeli



Önerilen bu modelin her elemanı aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1. Değerlendirme Unsurlarının Belirlenmesi

Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için sektörü tüm yönleri ile ele alabilecek değerlendirme unsurlarının belirlenmesi önemlidir. Değerlendirme unsurları sektöre ait akademik çevrelerce yayınlanmış eserlerden, sektörel kuruluşların yayın ve raporlarından, resmi ve yarı resmi sektör kuruluşlarından, Devlet Planlama Teşkilatının 5 yıllık kalkınma planları ve diğer değişik raporlarından ve internet ortamındaki bilgi kaynaklarından yararlanılarak belirlenir.

3.5.2. Değerlendirme Unsurları Çerçevesinde Durum Tespiti

Durum Tespiti yukarıda belirtilen değerlendirme unsurları ve alanlarının her birisi ile ilgili olarak şu andaki mevcut durumun ortaya konulması çalışmalarını kapsamaktadır.

Geliştirilen model yapılacak olan durum tespit çalışmalarının şu noktalara odaklanmasını önermektedir.

- İlgili konudaki temel veriler
- Mevcut uygulamalar ve temel yaklaşımlar
- Güçlü yönler ve fırsatlar
- Temel sorunlar ve önlemler
- Olası riskler ve çözüm önerileri
- Maliyetler
- Sunulan hizmetler
- İletişim

3.5.3. Yönlendirici Unsurların Belirlenmesi

Model, yapılan durum tespitinden sonra elde edilen veriler, değerlendirmeler ve öneriler çerçevesinde sektörün ya da kurumların iyileştirilmesi gereken zayıf yönlerini ve sahip olduğu kuvvetli yönlerini analiz etmek için kullanılacak etkin unsurları ortaya çıkarmayı öngörmektedir. Bu etkin unsurlara önerilen modelde yönlendirici unsurlar denilmektedir. Tekstil ve hazır giyim sektörünün önerilen modele göre değerlendirilmesi aşamasında, 5. Bölümde bu değerlendirme unsurları yapılmış olan durum tespiti sonucunda belirtilmiştir.

3.5.4. Yönlendirici Unsurlar Çerçevesinde Sektörün Analizi

Model, yönlendirici unsurlar belirlendikten sonra bu yönlendirici unsurlar çerçevesinde sektörün ya da kurumun analiz edilmesini önermektedir. Bu analiz, sektörün bu unsurlar çerçevesinde kuvvetli ve zayıf yönlerini ve yine bu unsurlar çerçevesinde sahip olabileceği fırsatları ve karşılaşılabileceği tehditleri belirleyen bir SWOT Analizidir.

Kurumların bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, gelecekteki fırsat ve tehditlerin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (SWOT Analizi) adı verilir. Bilimsel olarak geliştirilmiş olan SWOT analizlerinin bu aşamada önemli faydası olabilir (Öztemel, 2004: 88). Bu analize göre herhangi bir değerlendirmenin sonuçları 4 açıdan yapılmakta ve sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

- Zayıf yönler
- Kuvvetli yönler
- Fırsatlar
- Tehditler

Modelde, bu yöntem tekstil sektörünün yukarıda belirtilen konulardaki değerlendirmelerinin sonuçlarının bir araya getirilmesinde de kullanılmaktadır. Bu sayede tekstil sektörünün ülke/sektör/kurum açısından zayıf ve kuvvetli yönleri ile önündeki fırsat ve tehditler ortaya konulmuş olur. Bu yöntemin en güzel özelliği belirlenmiş olan kuvvetli yönleri kullanarak zayıf yönlerin iyileştirilmesi, fırsatları kullanarak tehditlerin bertaraf edilmesine kolaylık sağlamasıdır. Örneğin, kuvvetli yönler ve fırsatlar bilindiğinde bunları kullanabilecek yöntemlerin belirlenmesi ve etkin stratejilerin oluşturulması daha kolay olmaktadır.

3.5.5. Stratejilerin Belirlenmesi

Model, yapılan SWOT analizi ve yönlendirici unsur analizi sonuçlarına göre mevcut durum ile ilgili tüm detaylar ortaya konulduktan sonra, sektörün dünya pazarlarında yerini alabilmesi için yönlendirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesini önermektedir. Bu önerilerin stratejik olarak sektörü geleceğe taşıyacak nitelikte olması önemlidir. Burada dikkat edilecek olan en temel unsur belirsizliktir. Gelecekte ne olacağı belirsiz olduğundan bunu kestirecek verilere ulaşmak ve ilgili yaklaşımları belirlemek gerekecektir. O nedenle bu aşamada öncelikle stratejik bir yaklaşımın ve sektörel politikaların belirlenmesi için stratejik amaçlar oluşturulmalıdır. Bunun anlamı belirlenecek olan stratejilerin ülke ve sektör gerçekleri ile uyumlu bir şekilde sektörel öngörümüleri desteklemesi, ileriye yönelik bir vizyoner yaklaşım oluşturmasıdır.

Belirlenen stratejilerin genel olarak özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Ekonomik istikrarı desteklemeli
- Sektörel misyon ve vizyonu desteklemeli
- Sektör aktörleri tarafından kabul görür nitelikte olmalı
- Verimliliği artırmaya yönelik olmalı
- Yeni ürün, moda ve marka geliştirmeye yönelik olmalı
- Sektörün istihdama ve milli gelire katkısını artırmaya yönelik olmalı
- Etkin kaynak kullanımını sağlamaya yönelik olmalı
- Rekabet üstünlüğünü sağlamalı
- Yeni pazarlara girme olanaklarını artırmalı
- Teknoloji geliştirme ve Ar-Ge odaklı olmalı
- Bürokratik engellerden arındırılmış ve uygulanabilir olmalı
- Kayıt dışı ekonomiyi engellemeye yönelik olmalı
 - Sektörel büyümeyi desteklemeli
 - Tedarikçilerin gelişmesini desteklemeli
 - Kriz dönemlerinden en az zararla çıkabilmeyi desteklemeli
 - Yatırım teşviklerini değerlendirmeyi desteklemeli
 - Mali yetkinliği artırıcı nitelikte olmalı
 - İhracata pozitif etkisi olmalı
 - Müşteri segmentasyonunu desteklemeli
 - Ortak girişimciliği ve güç birliğini desteklemeli
 - Ürün çeşitlemesini desteklemeli

Model, stratejilerin numaralandırılmasını ve bu numaralar dikkate alınarak değerlendirmelerin yapılmasını önermektedir. Yukarıdaki açıklamaları dikkate alarak geliştirilmiş olan stratejik analizlerin sonuçları 5. bölümde verilmiştir.

3.5.6. Harekât Planlarının Oluşturulması

Sektörün geleceğe yönelik vizyonunu oluşturup gerekli stratejik amaçları belirledikten sonra, bu amaçların kurumsal/ sektörel/ ülke bazında gerçekleştirilebilmesi için harekât planlarının oluşturulması gerekecektir. Önerilen model harekât planlarının hazırlanması ile ilgili olarak aşağıdaki ilkelerin dikkate alınmasını önermektedir.

- Her strateji ile ilgili olarak en az bir eylem belirlenmelidir. Eylem sayısı ile ilgili başka bir sınırlama olmamalıdır.
- Belirlenen eylemler gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır. Ulaşılmaz veya gerçekleştirilmesi zaman, miktar, para, yasal uygulamalar vb. gibi nedenlerden dolayı mümkün olmayan eylemlerden mümkün olduğu kadar kaçınılmalıdır.
- Her eylemin mutlaka sorumlusu belirlenmiş olmalıdır. Yani her eylemin kim /kimler tarafından gerçekleştirileceği belirlenmeli ve sorumluluk tek merkezde toplanmalıdır. Ancak eylemleri gerçekleştirmek için her türlü işbirliği mümkün olabilmelidir.
- Eylemleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan altyapı, araç ve gereçler belirlenmeli ve sağlanmalıdır.
- Her eylemin zaman, miktar, para vb. gibi ölçülebilir göstergeleri belirlenmelidir. Bu göstergelerin ölçüm yöntemleri ve ölçüm periyotları belirlenmelidir. Bu, eylemlerin etkinliklerini izlemek bakımından çok önemlidir. Bu kapsamda özellikle hangi eylemlerin denetleneceğini göstermelidir.
- Strateji ile ilgili olarak gerekli görülen özel durumlar ve açıklamalar yapılmalıdır. Bu açıklamalar eylemleri periyodik olarak izlerken kullanılmalıdır.
- Harekât planlarının uygulanmasının izlenmesi için bir sistem oluşturulmalı ve sorumlular belirlenmelidir. Bu sorumlular ilgili planda açık olarak yazılmalıdır.

Model, hareket planlarında her strateji için belirlenmiş olan eylemler numaralandırılarak

onların değerlendirilmesi ve izlenmesini önermektedir. Her eylemin numarası ilgili olduğu stratejiyi de göstermelidir.

3.5.7. Periyodik Değerlendirme ve Performans İzleme

Yapılan değerlendirmeler sonucu oluşturulan uygulama planlarının etkinlikleri belirli periyotlar ile değerlendirilerek geri beslemeler alınmalıdır. Böylelikle elde edilen sonuçlar ışığında geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan stratejik yaklaşım ve davranışlarda günün koşulları ile uyum içinde gerekli güncellemeler yapılabilecektir. Yapılan değerlendirmelerde aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır.

- Harekât planlarındaki değerlendirme periyotlarında bilgiler toplanmalı ve değerlendirmeler aksatılmadan yapılmalıdır.
- Değerlendirme yaparken modelin önerdiği başlıklarda değerlendirmeler mutlaka yapılmalıdır. Bunlar;
 - İlgili stratejinin etkinliği değerlendirilmelidir. Bu kapsamda strateji değişiklikleri ve güncellemeleri önerilmelidir.
 - Yönlendirici unsurların sektör üzerindeki etkileri gözden geçirilmelidir. Etkisini yitiren unsurlar kaldırılmalı ve yeni unsurlar oluşuyor ise o zaman onları dikkate alacak şekilde stratejilerin ve eylem planlarının da güncellenmesi sağlanmalıdır.
 - Harekât (eylem) planlarının uygulanmasında karşılaşılan sorunlara dikkat çekilmeli bu sorunları önleyecek öneriler getirilmeli gerekir ise planlar revize edilmelidir.
 - SWOT sonuçlarındaki değişimler (zayıf yönlerin kuvvetli yönlere dönüşmesi gibi) değerlendirilmeli ve bu kapsamda gerekirse stratejiler ve eylem planları güncellenmelidir.
 - Değerlendirmelerde taraflar ve ilgili sorumlular mutlaka bulunmalı ve onlarında görüşleri dikkate alınmalıdır.
 - Eylem planlarının uygulamada performansları değerlendirilmeli ve belirlenen hedeflere ne oranda ulaşıldığı ortaya konulmalıdır. Aksaklıkların belirlenmesi ve giderilmesi, önleyici tedbirlerin oluşturulması ve uygulanması için ek eylem

planları oluşturulmalı veya eylem planları yeni eylemler eklenerek ya da mevcutlar değiştirilerek güncellenmelidir.

- Eylem planlarını değerlendirilmesinde mümkün olduğu yerlerde grafik gösterimler ile değerlendirme çalışması desteklenmelidir.

Tablo 3’de, değerlendirme kapsamında, stratejiler ile ilgili eylem planlarının değerlendirmesini yapmayı kolaylaştıracak form sunulmaktadır. Görüldüğü gibi model, her bir strateji ile ilgili eylemi, etkinlik, uygulanabilirlik, kaynak oluşturma, göstergelere uygunluk açılarından değerlendirmeyi, gerekli değişiklikleri yapabilmeyi sağlamaktadır.

Tablo 3: Strateji / Eylem Planı Etkinliğini Değerlendirme ve Güncelleme Formu

Strateji No	Strateji	İlgili Eylem Numaraları	Etkinliğinin Değerlendirilmesi				Değişiklik Önerileri
			Uygulanabilirlik	Etkinlik	Kaynak yeterliliği	Gösterge uygunluğu	Açıklama
S1	Strateji Metni	Eylem 1.1					
		Eylem 1.2					
		Eylem 1.3					
		Eylem 1.4					
		Eylem 1.5					
S2					
S3					

Model, stratejilerin etkinliği kadar yönlendirici unsurların da etkinliklerinin değerlendirilmesini önermektedir. Her yönlendirici unsurun değerlendirilmesinde Tablo 4’de gösterilen formun kullanılması önerilmektedir. Bu form ile, her yönlendirici unsur

ve ilgili stratejileri, bu stratejilerin etkilerinin olumlu olup olmadıkları, mevcut stratejiler ile ilgili değerlendirmeler ve değişiklik önerileri kayıt altına alınmış olmaktadır.

Tablo 4: Yönlendirici Unsurların Etkinliğini Değerlendirme ve Güncelleme Formu

Yönlendirici Unsur	İlgili Strateji	Etkisi			Değerlendirme
		Olumlu	Olumsuz	Etki Yok	
Unsur 1	S1				
	S2				
	S3				
Unsur 2	S4				
	S5				
	S5				
	S&				

Model, performans izleme faaliyetlerinin de değerlendirilmesini önermektedir. Bu kapsamda da Tablo 5’ de verilen form geliştirilmiştir. Bu form, eylemler ile ilgili belirlenmiş olan hedefler ile bu kapsamda gerçekleşen değerlerin bir karşılaştırmasının yapılması ve hedefleri gerçekleştirme yüzdelerinin hesaplanarak harekât planlarının uygulanmasının izlenmesini mümkün kılmaktadır. Gerekli olan yerlerde performans izleme çalışmaları aynı şekilde grafik olarak da gösterilebilir.

Tablo 5: Performans Değerlendirme Formu

Strateji No	Eylem No	Hedef Değer	Gerçekleşme	Performans Değerlendirme (Yeni göstergeler olması)

			Yüzdesi	durumunda ilgili eylem planı ve performans hedefleri konulmalıdır)
St 1	Ey. 1.1			
	Ey 1.2			
	Ey 1.3			
St 2	Ey 2.1			
	Ey 2.2			

Tablo 6’da ise yapılan değerlendirmelerin özetini gösteren sektörel değerlendirme formunu göstermektedir. Bu form ile değerlendirmeler neticesinde geliştirilmiş olan öneriler ve bu önerilerin sorumluları belirlenmiş olmaktadır.

Tablo 6: Sektörel Değerlendirme Formu

Değerlendirme Konusu	Mevcut Durum	Güncelleme Önerileri	Sorumlular
Yönlendirici Unsurlar			
Stratejiler			
Eylem Planları			
Performans Değerlendirme			

3.6. Önerilen Modelden Beklenen Faydalar

Önerilen bu model aslında yapılacak olan değerlendirmelerde hangi konulara bakılacağını bildirmekle beraber modelin uygulanmasına yönelik çalışmalara da yön vermektedir. Modelin etkin olarak çalıştırılması sonucu şu faydaların oluşması beklenebilir.

1. Değerlendirmelere belirli bir misyon ve vizyon çevresinde bakabilmek mümkün olabilecektir.
2. Sektörel olarak gerekli verilerin toplanmasını mümkün kılacaktır. Bu kapsamda tüm sektör temsilcileri için gerekli olan bir bilgi bankasının oluşması sağlanabilecektir. Böylece belirlenmiş olan veriler hem ülke bazında hem de kurumsal bazda yapılacak olan değerlendirmelere ışık tutacaktır.
3. Stratejik bir yaklaşım geliştirilecektir. Esnek bir değerlendirme yöntemi oluşturulacak ve bu model sayesinde sürekli güncellemeler yapılarak günün koşullarına göre stratejileri ve politikaları revize etmek mümkün olabilecektir. Karar vericilere etkin kararlar verebilmeleri için bir altyapı oluşturulmuş olacaktır.
4. Kısa, orta ve uzun dönemli stratejiler oluşturmak mümkün olabilecektir.
5. Sektörün performansını izlemek mümkün olabilecektir.
6. Devletin sektörel olarak kaynak kullanımı ve teşvik politikalarına esas teşkil edecek bulgulara ulaşılabilecektir.
7. Sektörde itici güç durumunda olan faktörleri yakından izlemek mümkün olabilecektir. Bunların durumlarına göre önceden yönlendirici aktiviteleri gerçekleştirmek mümkün olabilecektir.
8. Periyodik olarak yapılan değerlendirmeler ile periyodik strateji güncelleme çalışmaları yapmak mümkün olabilecektir. Günün koşullarına göre sektörel misyon ve vizyonun da güncellenmesi mümkün olabilecektir.
9. Hazırlanacak harekât planları ile sektörel canlılık sağlanacaktır.

3.7. Önerilen Modelin Dezavantajları

Modelde, Analiz ve Değerlendirme adımı çok önemlidir. Bu adım oldukça geniş kapsamlı düşünülmelidir. Çünkü burada gözden kaçabilecek bir unsur yanlış stratejiler belirlenmesine ve sektörün elindeki rekabet stratejilerini de kaybetmesine neden olabilir. Bunu önleyebilmek için çok etkin ve sürekli güncellenen bir veri toplama ve depolama mekanizmasına ihtiyaç vardır. Türkiye’de tekstil sektörünün çok yönlü gelişmiş ve dağınık bir yapıya sahip olmasından dolayı bu veri tabanını oluşturmak kolay olmayacaktır.

Hazır giyim ve hazır giyim sektörü aynı zamanda sosyal olaylar ve sosyolojik gelişmeler ile de yakından ilgilidir. Model bu aşamada bunları dikkate almamaktadır. Ancak modelin esnek yapısı bunları da içerecek şekilde genişletilmeye müsaittir.

BÖLÜM 4: TÜRKİYE HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON SEKTÖRÜNÜN ÖNERİLEN MODEL İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, Bölüm 3'te önerilen model, Türkiye'de hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün önerilen model kapsamında gerçekleştirilecek olan değerlendirmesinde modelin her elemanı açısından analizler yapılmış ve aşağıda verilmiştir. Ancak model yeni analiz elemanlarının eklenmesine veya mevcut elemanların bu kapsamda daraltılmasına olanak vermektedir. Bu modelin değerlendiriciye sağlayabileceği önemli bir esnekliktir. Modelin etkin olarak kullanılabilirliğini göstermek için bu çalışmada modelin elemanlarına sadık kalınarak değerlendirme yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.1. Değerlendirme Unsurlarının Belirlenmesi

Bölüm 3'te modelin önerdiği gibi sektöre ait akademik çevrelerce yayınlanmış eserler, sektörel kuruluşların yayın ve raporları, resmi ve yarı resmi sektör kuruluşlarının raporları, Devlet Planlama Teşkilatının 5 yıllık kalkınma planları ve diğer değişik raporlar ve internet ortamındaki bilgi kaynakları incelenmiştir.

Gelişmeleri en iyi şekilde değerlendirebilmek için yapılan incelemeler neticesinde aşağıdaki alanlarda değerlendirmeler yapılmasının önemli olduğu görülmüştür. Çünkü bu alanlardaki gelişmeler sektörü ve sektörde bulunan kurumları yakından ilgilendirmektedir. Sektör temsilcilerinin ve kurumların kendilerinin gelişmelerini bu alanlardaki gelişmeler ile paralel hale getirmeleri başarılı olmaları için kaçınılmazdır. Tespit edilmiş olan “değerlendirme unsurları” şunları içermektedir.

- Sektörün genel değerlendirmesi: Bu kapsamda şu konular incelenir.
 - Sektörel misyon ve vizyon
 - Kurum sayısı
 - İhracat bilgileri ve gelir durumu
 - İthalat bilgileri
 - Sektörün tedarikçileri

- Maliyetler
- Rekabet gücü
- Makine parkuru
- Moda ve markalaşma
- Tekstil hammadde ve malzemelerindeki gelişmeler: Bu kapsamda şu konular değerlendirilir.
 - Yerli ve yabancı kaynaklardan hammadde temini
 - Hammadde temininde yaşanan sorunlar
 - Yeni teknolojilerle (nano-teknolojiler ve akıllı tekstil malzemeleri gibi) birlikte hammadde tedarikindeki değişiklikler
- Sektörel trend: Bu kapsamda en az beş yıllık bir zaman dilimi için şu konular değerlendirilir.
 - Rekabet bölgeleri ve ülkenin konumu
 - Üretim trendi
 - Tüketim trendi
 - Pazarlama trendi
 - İhracat trendi
 - İthalat trendi
 - Yasal uygulamaların trend üzerindeki etkileri
- Teknolojik gelişmeler: Bu kapsamda şu konular değerlendirilir.
 - Otomasyon ve zeki makineler (akıllı işletmeler)
 - Ar-Ge çalışmaları
 - Teknik tekstiller

- Akıllı Tekstiller
- Dağıtım kanalları: Bu kapsamda şu konular değerlendirilir.
 - Pazarlama olanakları
 - Dağıtım kanalları tercihleri
 - e-pazarlama
- Ekonomik gelişmeler: Bu kapsamda şu konular değerlendirilir.
 - Dünya ekonomisindeki gelişmeler
 - Türkiye ekonomisindeki gelişmeler
 - Teşvikler
- Sektörün finansal analizi
 - Sektörün Likidite Yapısı
 - Sektörün Sermaye Yapısı
 - Sektörün Karlılığı
 - Borsadaki şirketlerin durumu
 - Vergiler ve şirketler üzerindeki etkileri
- İnsan kaynakları nitelik ve gereksinimleri: Bu kapsamda şu konular değerlendirilir.
 - İnsan kaynakları yönetim anlayışı
 - İşgücü eğitim düzeyi
 - İşgücü maliyetleri
 - İşveren - işgören ilişkileri ve çalışan memnuniyeti
 - Sendikalar ve etkileri
- Sektör aktörlerinin beklentileri

- Hükümet uygulamaları
- Tekstil sektörünün aktörleri ve işbirlikleri
- Ulusal ya da uluslar arası standart kuruluşları
- Sektördeki işbirlikleri ve şirket evlilikleri: Bu kapsamda şirket evlilikleri ve şirketler arası işbirliği modelleri değerlendirilir.
- Coğrafi ve bölgesel değerlendirmeler: Bu kapsamda şu konular değerlendirilir.
 - Coğrafi değerlendirme
 - Bölgesel değerlendirme
 - ⇒ Asya bölgesi
 - ⇒ Çin Dışındaki Asya Ülkelerindeki Temel Eğilimler
 - ⇒ Çin
 - ⇒ Avrupa Birliği ülkeleri
 - ⇒ Amerika kıtasındaki ülkeler
 - Ticaret senaryoları

Geliştirilen model yukarıda belirtilen alanlarda kapsamlı bir incelemeyi sağlıklı bir değerlendirme için kaçınılmaz görmektedir.

4.2. Değerlendirme Unsurları Çerçevesinde Durum Tespiti

Durum tespiti, modelde önerilen ve Bölüm 4.1 de tekrar maddeler halinde belirtilmiş olan Değerlendirme Unsurları ve her değerlendirme unsurunun alt başlıkları çerçevesinde yapılmıştır. Durum tespiti yapılırken sektörle ilgili devlet kuruluşları, yarı resmi meslek kuruluşları, sektör sivil toplum örgütleri ve bu konudaki diğer çeşitli kaynaklara ait dokümanlar taranarak sektörün mevcut durumu tespit edilmeye çalışılmış ve aynı zamanda varsa bu kaynakların ileri sürdüğü önerilere de yer verilmiştir.

4.2.1. Sektörün Genel Değerlendirmesi

Hazır giyim ve konfeksiyon, dokuma ve örme kumaşlardan insanların gerek iş hayatında gerekse normal günlük hayatlarında giyinmek amacı ile kullandıkları dış ve iç giysilerin tamamı ile bunların ilgili aksesuarlarını üreten bir sektör olarak tanımlanabilir. Burada insanların her türlü iç giyim ve giysilerinin bu kapsamda değerlendirildiğine dikkatleri çekmekte fayda vardır. Bunlara ek olarak, yatak örtüsü, nevresim takımı, tuvalet ve mutfak bezleri gibi dikiş ile birleştirilerek veya kenarları dikilerek hazır eşya haline getirilmiş ev tekstili ürünleri ile kamp eşyası gibi hazır eşyalar da elyaf, iplik ve kumaşlar gibi tekstil makinelerinden imalattan çıktığı haliyle değil de dikiş ve benzeri işlemler sonrasında piyasaya sunulduklarından, hazır giyim ve konfeksiyon sektörü içerisinde değerlendirilmektedir (DPT, 2006:71).

4.2.1.1. Sektörel Misyon ve Vizyon

Yapılan inceleme ve araştırmalar neticesinde Türkiye’de sektörel olarak belirlenmiş, sektör aktörleri tarafından benimsenmiş ve herkesi aynı noktaya odaklayan, düzenli olarak değerlendirilen bir misyon ve vizyon bulunmadığı görülmektedir. Sektör aktörleri bazında, hazır giyim sektörünü dünyada belirli bir yere oturtmak için çeşitli kurumlarda misyon ve vizyonlar belirlemiş olmakla birlikte önerilen modelde kastedilen nitelikte yaygın, üzerinde sektörün her kesiminin uzlaştığı ve sektörün her kesimi tarafından bilinen, tanınan ve üzerinde çalışılan bir misyon ve vizyon belirlenmemiştir. Model, sektörün tamamını yönlendirecek nitelikte bir misyon ve vizyonun oluşturulmasını ve bunların kapsamında sektörde çalışmaların yapılmasını ve sektör aktörlerinin bunu desteklemelerini önermektedir. Geliştirilecek olan stratejilerde bunun dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca bu misyonu belirleyecek ve yönetecek bir idari yapılanmaya (bakanlık, DPT bünyesinde bir müdürlük vb. gibi) da ihtiyaç olduğu görülmektedir.

4.2.1.2. Kurum Sayısı

Yapılan değerlendirme sektörde hizmet veren kurumların sayılarını ve durumlarını incelemeyi gerekli kılmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatının Dokuzuncu beş yıllık kalınma planına göre;

Türkiye’de ihracata yönelik üretim yapan yaklaşık 18.500 firma bulunmaktadır.

Bunların 11.000', hazır giyim, 7.500'ü de tekstil alanında faaliyet göstermektedir. DİE'nin istatistiklerine göre, Türkiye genelinde 10'un üzerinde işçi çalıştıran hazır giyim, tekstil ve deri sektörü imalatında yaklaşık 45.000 firma faaliyet göstermektedir. Ülkenin ekonomisine bu oranda katkısı olan sektörde kapasite kullanım oranı tekstilde ortalama %80, giyim eşyasında ise ortalama %82 civarında olması da aslında Türkiye için tekstil sektörünün önemini göstermektedir (DPT, 2006:19).

4.2.1.3. İhracat Bilgileri ve Gelir Durumu

Sektörü sağlıklı şekilde analiz edebilmek için sektörün ihracat ve ithalat durumlarının açık olarak ortaya konulması ve değerlendirilmesi istenmektedir. Tablo 7'de bu kapsamda yapılan araştırmalar neticesinde yıllar itibariyle Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı verilmiştir.

Benzeri şekilde Yapılan ihracatın hangi pazarlarda gerçekleştiği ise Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablolardan da görüleceği gibi Türkiye ihracatının yaklaşık %20'sini hazır giyim ve konfeksiyon sektörü oluşturmaktadır. Toplam ihracat tutarında %6 civarında bir artış söz konusudur. Ancak 2005 yılında ABD ihracatı %16,8, Belçika ihracatı %12 oranında azalmıştır. İtalya ve İspanya'ya ihracat ise yaklaşık %27 oranında artmıştır. Tekstil sektöründe söz sahibi ülkelerin durumu ile Türkiye'nin durumu karşılaştırıldığında da Tablo 9'da verilen sonuçlar elde edilir. Görüldüğü gibi, Türkiye iyi performans gösteren ülkeler arasındadır.

Tablo 7: Yıllar İtibariyle Türkiye'nin Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatı

Yıl	Genel İhracat (1000 \$)	Hazır Giyim ve Konf. İhracatı (1000 \$)	Hazır Giyim ve Konf. İhracatının Payı (%)
1990	12.959.289	2.898.349	22,4
1991	13.593.539	3.219.350	23,7
1992	14.365.414	4.009.615	27,9

1993	15.345.000	4.157.997	27,1
1994	18.107.000	4.490.043	24,8
1995	21.637.041	6.188.502	28,6
1996	23.224.465	6.344.252	27,3
1997	26.261.072	7.088.669	27,0
1998	26.973.952	7.644.051	28,3
1999	26.588.264	7.145.053	26,9
2000	27.774.906	7.194.609	25,9
2001	31.339.991	7.335.856	23,4
2002	36.059.089	8.951.802	24,8
2003	47.252.836	11.178.370	23,7
2004	63.167.153	12.652.587	20,0
2005	73.122.150	13.414.946	18,3

Kaynak: Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, (2006) (Tablo 7'nin devamıdır)

Tablo 8: Türkiye'nin Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatında Başlıca Pazarlar

	2004 Yıllık 1000 \$	Top.Konf'da Pay %	2005 Yıllık 1000 \$	Top.Konf'da Pay %	04 -05 Yılları İhr. Değişim %
Almanya	3.569.491	28,2	3.571.306	26,6	0,1
İngiltere	1.972.202	15,6	2.203.300	16,4	11,7

ABD	1.523.186	12	1.267.903	9,5	-16,8
Fransa	931.179	7,4	995.421	7,4	6,9
Hollanda	758.966	6	884.205	6,6	16,5
İtalya	437.269	3,5	557.687	4,2	27,5
İspanya	429.656	3,4	542.189	4	26,2
Danimarka	340.781	2,7	371.132	2,8	8,9
İsveç	216.435	1,7	236.862	1,8	9,4
Belçika	265.999	2,1	234.115	1,7	-12
10 Ülke Toplamı	10.445.164	82,6	10.864.120	81	4
Toplam Hazır Giyim ve Konf. İhracatı	12.652.587		13.414.946		

Tablo 8'in devamıdır

Tablo 9: Belli Başlı Rakip Ülkelerin İhracatı (milyon \$)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	99 -04 Değişim	Ortalama Değişim
Çin	30.210	35.742	36.108	40.961	51.926	62.567	107,1	21,4
Hindistan	5.709	6.832	6.172	6.975	7.772	7.975	39,7	7,9
Pakistan					4.791	4.951	3,3	0,7
Bangladeş					4.712	4.560	-3,2	-0,6

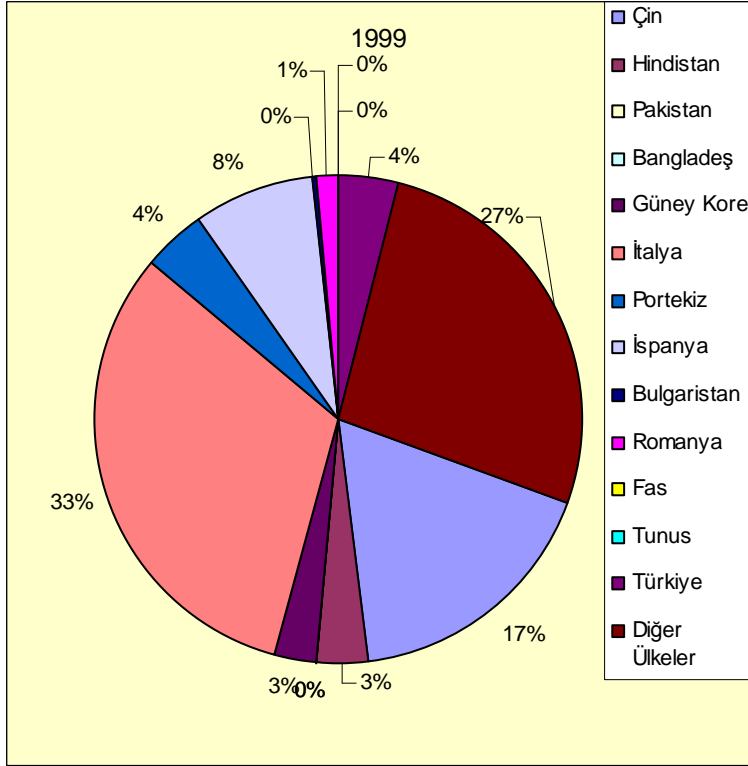
Güney Kore	4.933	5.037	4.367	4.157	3.875	3.619	-26,6	-5,3
İtalya	55.193	56.346	58.305	61.867	69.506	77.074	39,6	7,9
Portekiz	7.293	6.665	6.564	6.732	7.834	8.229	12,8	2,6
İspanya	14.107	14.122	15.379	18.238	21.753	23.668	67,8	13,6
Bulgaristan	597	735	945	1.122	1.536	1.800	201,5	40,3
Romanya	2.071	2.364	3.811	3.307	4.166	4.870	135,2	27,0
Fas				2.434	2.839	3.023	24,2	4,8
Tunus		2.260	2.656	2.785	2.842	3.427	51,6	10,3
Türkiye	7.139	7.194	7.336	8.909	11.178	12.653	77,2	15,4
Türkiye'nin Dünya İhr. payı(%)	4,1	3,8	3,9	4,5	4,7	5,0		
Diğer Ülkeler	46.037	51.471	46.895	39.072	41.609	37.096	-27,9	-5,6
Dünya Toplam İhracatı	173.289	188.768	188.538	196.559	236.339	255.512	35,4	7,1

Tablo 9'un devamıdır. **Kaynak:** DPT, (2006)

durumu Şekil 22'den de izlemek mümkündür. Şekil, 1999'dan 2004'e pazar kazananlar ve pazar kaybedenler söz konusudur. Pazar kazananların başında Çin Halk Cumhuriyeti, İspanya ve Türkiye gelmektedir. Ayrıca, Bulgaristan ve Romanya da pazar payını arttıran ülkeler arasındaki yerlerini almışlardır. Ele alınan dönemde Çin'in dünya pazarlarından aldığı pay %17'den %24'e İspanya'nın payı %8'den %9'a çıkmıştır.

Türkiye'nin payı ise %4'ten %5'e çıkmıştır. Pazar kaybı ile karşılaşan ülkeler ise İtalya ve Portekiz başta olmak üzere bu tabloda yer almayan çok sayıda ülke olmuştur.

Şekil 22: Türkiye'nin Tekstil Sektöründeki İhracat Payı



Kaynak: DPT, (2006:48)

Yapılan değerlendirme Avrupa Birliği ülkeleri içerisinde Tekstil Sektöründeki Pazar paylarını içerecek şekilde genişletilmiş ve sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir. Burada da Türkiye'nin Avrupa Birliği ülkelerinde pazar payının %10'un üzerinde bir miktarı elinde bulundurduğu görülmektedir. Bu analiz konfeksiyon sektörü için yapılırsa Şekil 22'de görüldüğü gibi Türkiye'nin payı %15'i aşmaktadır.

Tablo 10: Avrupa Birliği Tekstil Sektörünün İlk 10 Tedarikçisi

No		Milyon Euro					% Pay 2004
		2000	2001	2002	2003	2004	
	Dünya	19.538	19.821	18.914	14.988	13.769	100,00
1	Çin	2.031	2.088	2.275	1.663	1.892	13,74
2	Türkiye	2.088	2.285	2.179	1.394	1.560	11,33
3	Hindistan	1.964	1.992	1.736	1.141	1.225	8,90
4	Pakistan	1.057	1.115	1.184	573	634	4,60
5	Çek Cumh.	816	972	977	777	682	4,95
6	İsviçre	1.209	1.173	1.042	898	862	6,26
7	ABD	1.578	1.469	1.198	930	818	5,94
8	Güney Kore	1.042	988	928	762	709	5,15
9	Polonya	615	683	691	400	426	3,09
10	Japonya	818	719	629	512	501	3,64

Kaynak: Aras, (2006)

Tablo 11: Avrupa Birliği Konfeksiyon Sektörünün İlk 10 Tedarikçisi

No		Milyon Euro					% Pay 2004
		2000	2001	2002	2003	2004	
	Dünya	47.604	50.056	50.299	55.466	55.283	100,00
1	Çin	7.450	7.980	8.822	10.694	12.346	22,33
2	Türkiye	5.322	5.776	6.720	8.126	8.527	15,42
3	Romanya	2.558	3.258	3.597	3.764	3.812	6,90
4	Bangladeş	2.567	2.794	2.708	3.147	3.810	6,89
5	Tunus	2.567	2.868	2.879	2.803	2.684	4,86
6	Fas	2.356	2.624	2.586	2.488	2.431	4,40
7	Hindistan	2.005	2.162	2.265	2.861	3.067	5,55
8	HongKong	3.104	2.554	2.274	2.032	1.940	3,51
9	Polonya	1.826	1.922	1.700	1.749	1.422	2,57
10	Endonezya	1.800	1.760	1.438	1.358	1.353	2,45

Kaynak: Aras, (2006)

İhracat analizleri Türkiye'nin dünya piyasalarında tekstil ve özellikle de hazır giyim ve konfeksiyon sektörlerinde söz sahibi ülkelerden birisi olduğunu göstermektedir. Ülke olarak bu avantajın çok iyi değerlendirilmesi gerekir.

Türkiye içerisinde de sektörün payı ve etkinliği açık olarak görülmektedir. Bu kapsamda Türk ekonomisine net döviz girdisi en fazla olan sanayi sektörü **Tekstil ve Konfeksiyon Sektörüdür**. Diğer sanayi sektörlerinde ihracatın ithalatı karşılama oranı %79 iken, bu oran tekstil ve hazır giyim sektöründe %226'dır. Yani, sektörde ihracat

ithalatın yaklaşık 2,26 katıdır (DPT, 2006).

Tablo 12 tekstil sektörünün döviz girdilerini göstermektedir. Görüldüğü gibi 2004 yılında ihracat ile ithalat arasındaki fark 9.820 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. Tabloda dikkati çeken diğer bir konuda net döviz girdisinin yıllar itibariyle sürekli artmasıdır.

Tablo 12: Sanayi Ürünleri ile Tekstil ve Hazır Giyim Ürünlerinin Sağladığı Net Döviz Girdisi (Milyon \$)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Sanayi Ürünleri İhracatı	21.023	22.699	25.661	30.288	39.594	53.440
Sanayi Ürünleri İthalatı	29.917	38.482	27.153	34.023	45.831	67.417
İhracatın İthalatı Karşılama Oranı (İhr/İth) %	70	59	95	89	86	79
Net Döviz Girdisi	-8.894	-15.783	-1.492	-3.736	-6.237	-13.977
Tekstil ve Hazır Giyim İhracatı	9.879	10.013	10.397	12.155	15.122	17.600
Tekstil ve Hazır Giyim İthalatı	3.278	4.373	3.618	5.749	7.389	7.780
Net Döviz Girdisi	6.601	5.640	6.779	6.406	7.733	9.820
Tekstil ve Hazır Giyim İhracatının İthalatı Karşılama Oranı (İhr/İth) %	301	229	287	211	205	226

Kaynak: DPT, (2006)

Devlet Planlama Teşkilatı Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı verileri aynı zamanda dış ticaret yönüyle de Türkiye tekstil ve hazır giyim sektörünün dünya ve OECD ülkelerindeki durumu ile birlikte değerlendirilmesini içermektedir. Bu değerlendirme incelendiğinde 1980'li yıllarda ihracat atağına kalkan ve 1990 yılında 2,89 milyar dolar değerinde hazır giyim ve konfeksiyon mamulü ihraç edilen Türkiye'de, 2004 yıl sonu

itibariyle 12,64 milyar dolar değerinde ihracat yapıldığı görölmektedir. Yani son on beş yılda hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının sürekli geliştigi ve 4 misli büyüdüğü görölmektedir. Bu rakamlar sektörün Türkiye’de önemini açık olarak ortaya koymaktadır.

İlgili DPT raporunda Türkiye’nin hazır giyim ve konfeksiyonda pazarın önemli bir aktörü olduğunun WTO istatistiklerinde de kendisini gösterdiği rapor edilmektedir. Buna göre 2003 yılına ilişkin WTO istatistiklerinde Türkiye’nin %4,4 pay ile dünyanın dördüncü, %8,2 pay ile AB ülkelerinin ikinci büyük hazır giyim ve konfeksiyon tedarikçisi olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, Türkiye’nin hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının %75’den fazlasını AB ülkelere yaptığı rapor edilmektedir. Bunun en temel nedenleri arasında ise coğrafi yakınlık, kalifiye işgücü, kalite, ve AB ülkelerinin moda ve marka yaratmaya verdikleri önem sayılmaktadır. Bu açılardan da Türkiye’deki sektör incelendiğinde, Türkiye’nin pazar payının büyük bir kısmına sahip olması şaşırtıcı gelmeyecektir.

4.2.1.4. İthalat Bilgileri

Dünyanın başlıca hazır giyim ve konfeksiyon pazarları dikkate alındığında toplam ithalat miktarı 272 milyar \$’dır. Bunun %5,1’i Türkiye tarafından karşılanmaktadır. Türkiye ihracatının değişim oranı %7’lerden %13,9’lara çıkmış ve artarak devam etmektedir (DPT, 2006). Bu bilgilerden Türkiye’nin sektörü geliştirmesinin ve sorunlara yakın ilgi göstererek çözmesinin ülke ekonomisine katkısı da daha fazla olacaktır.

Dünyanın en büyük ithal pazarları arasında yer alan ülkelere biri olan Japonya, 2004 yılı itibariyle 22 milyar dolarlık bir ithalata sahip olup, bu ihtiyacını büyük oranda ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinin markalı ürünlerinin yanı sıra Çin, Vietnam ve G.Kore’den tedarik etmektedir (bkz. Tablo 13). Çin ile ilgili değerlendirme ileride ayrıca verilmiştir.

Tablo 13: Hazır Giyim ve Konfeksiyonun Belli Başlı İthalatçı Pazarları (Milyar \$)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Ortalama Değişim
ABD	58,8	66,6	66,1	67,4	72,8	78,4	
değişim %		13,3	-0,8	2,0	8,0	7,7	6,0
Almanya	19,2	19,8	19,8	19,4	23,1	23,2	
değişim %		3,1	0,0	-2,0	19,1	0,4	4,1
İngiltere	12,3	13,4	13,8	15,5	17	20,9	
değişim %		8,9	3,0	12,3	9,7	22,9	11,4
Fransa	11,8	11,6	12	12,8	15,4	17,4	
değişim %		-1,7	3,4	6,7	20,3	13,0	8,3
Hollanda	5,2	5,0	4,9	5,0	6,1	6,5	
değişim %		-3,8	-2,0	2,0	22,0	6,6	5,0
Japonya	17,9	20,3	19,7	18,2	20,2	22,5	
değişim %		13,4	-3,0	-7,6	11,0	11,4	5,0
Toplam Dünya Ticareti	198	211	213	218	247	272	
değişim %		6,6	0,9	2,3	13,3	10,1	6,7
Diğer ülkeler	73	74	77	80	92	103	
değişim %		2,1	3,2	3,9	15,9	11,6	7,3
Türkiye İhracatı	7,8	8,0	8,0	9,8	12,2	13,9	

değişim %		2,8	0,0	21,9	24,7	13,5	12,6
Dünya Ticaretindeki Payı	3,9	3,8	3,8	4,5	4,9	5,1	

Kaynak: DPT, (2006) Tablo 13'ün devamıdır

Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim İthalatının Genel İthalat İçindeki Payı tablo da verilmiştir. Görüldüğü gibi tekstil ve hazır giyim sektöründe net bir ihracat fazlalığının olduğunu söylemek mümkündür (Efe, 2005:86).

Tablo 14: Türkiye'nin Tekstil ve Hazır Giyim İthalatının Genel İthalat İçindeki Yeri

	Tekstil (1)	(1)/(4) % Pay	Hazır Giyim (2)	(2)/(4) % Pay	Tekstil +Hazır Giyim (3)	(3)/(4) % Pay	Genel İthalat (4)
1996	2.111	4,8	171	0,4	2.282	5,2	43.627
1997	2.324	4,8	233	0,5	2.557	5,3	48.559
1998	2.317	5,0	243	0,5	2.560	5,6	45.921
1999	1.907	4,7	208	0,5	2.115	5,2	40.671
2000	2.136	3,9	264	0,5	2.400	4,4	54.503
2001	1.921	4,6	239	0,6	2.160	5,2	41.399
2002	2.844	5,5	283	0,5	3.128	6,1	51.554
2003	3.441	5,0	422	0,6	3.863	5,6	69.340
2004	4.155	4,3	651	0,7	4.806	4,9	97.161

Kaynak: Efe, (2005:301)

4.2.1.5. Sektörün Tedarikçileri

Sektörün önde gelen tedarikçileri, tekstil makineleri üreticileri, pamuk, sentetik elyaf veya bunlardan üretilmiş iplik üreten tedarikçiler ve dolaylı olarak kimyasal madde ve boyar madde tedarikçileridir. Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü üretim açısından dünya piyasasında önemli bir yere sahiptir. Ancak hammadde/makine ve teknoloji açısından halen dışa bağımlılık söz konusudur. Yukarıda sözü edilen hammadde ve yarı mamul maddelerin büyük bölümü yurt dışından ithal edilmektedir. Bu nedenle sürekli artan maliyetler sektörün rekabet gücünü azaltmaktadır.

Sektörde teknoloji geliştirme ve Ar-Ge çalışmaları yetersiz olduğundan ancak teknolojinin takibi yapılmaktadır. Bu durum bir yandan teknolojiyi pahalıya mal etmek sonucunu doğururken diğer yandan da teknoloji açısından rakipleri geriden izlemek anlamına da gelmektedir.

Sektör tekstil makine ve kimyasal maddelerin ithalatının yaklaşık %50'den fazlasını AB ülkelerinden gerçekleştirmektedir. AB ülkeleri içerisinde ise en büyük ithalat payı Almanya'nındır. Hammadde ithalatında en büyük payı ise akrilik, polimerler ve poliamidler, reçineler vb. kimyasal teknik hammaddeler almaktadır.

Sektörde hammadde ve malzeme tedariki ile ilgili detaylı bilgi 4.2.2 Tekstil Hammadde ve Malzemelerindeki Gelişmeler bölümünde verilmiştir.

4.2.1.6. Maliyetler

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün hem ulusal piyasada hem de uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliği açısından maliyet analizleri önem taşımaktadır. Uzun dönemde maliyetlerin uluslararası ortalamalara veya hazır giyim pazarlarında Türkiye'nin rakibi olan ülkelerin ortalamasına yaklaşması ülkenin tekstil sektöründeki etkisini sürdürmesi için kaçınılmaz görünmektedir. Aksi takdirde sektör, rekabet gücünü sürdürülebilir bir şekilde koruyamaz.

Hazır giyim ve konfeksiyonda maliyet bileşenlerine bakıldığında; ana hammadde maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı %47'dir. Tablo 15'te görüldüğü gibi maliyetlerin içinde ikinci sırada %27'lik oranla işçilik giderleri gelmektedir. Tali hammadde ve aksesuar giderleri ise %10'luk pay ile maliyet sıralamasında üçüncü

sırada yer almaktadır. Finansman ve diğer maliyet kalemlerinin ise toplam maliyet içindeki payları sırasıyla %6 ve %10 olarak gerçekleşmektedir.

Mali analizler özellikle işçilik maliyetlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu da sektörde otomasyon çalışmalarının yeterli derecede olmadığı anlamına gelmektedir.

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü üretim maliyeti içinde önemli bir yer tutan hammadde fiyatları üzerinde devletin doğrudan bir kontrol gücü bulunmamaktadır. Ancak, hammadde maliyeti ile birlikte üstlenilen KDV maliyeti (KDV'nin vergisel ve finansman maliyeti) devletin müdahale edebileceği alanlar arasında bulunmaktadır. Ayrıca, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün geri bağımlılık ilişkisi içinde bulunduğu kumaş ve iplik sektörlerinde etkin maliyet oluşumunun sağlanması, ve hammadde temininin önündeki engellerin kaldırılması suretiyle, hükümetin maliyetleri aşağıya çekme konusunda bir fonksiyonu bulunabilir.

Tablo 15: Hazır Giyim ve Konfeksiyon Maliyet Bileşenleri Türkiye Ortalaması

MALİYET KALEMLERİ	Dokuma Hazır Giyim Türkiye Ort.	Örme Hazır Giyim Türkiye Ort.	Çorap Türkiye Ort.	Türkiye Ort.
Ana Hammadde (%)	43	44	55	47
Tali Hammadde ve Aksesuar (varsa ve dikkate değerse) (%)	12	11	5	10
Direkt İşçilik (Üretimle ilgili işçi ücretleri, SSK primleri v.s. toplamı) (%)	29	30	22	27
Finansman ve Amortisman Giderleri (makine ve bina amortismanı, kredi faizleri, vade farkları v.s. toplamı) (%)	3	6	8	6

Diğer Maliyet Unsurları (idari giderler, pazarlama giderleri, enerji, su, aydınlatma giderleri, v.b. toplamı) (%)	12	9	11	10
TOPLAM (%)	100	100	100	100

Tablo 15'in devamıdır.

İşgücü Maliyetleri Yönüyle Bir Değerlendirme

Tablo 15, aynı zamanda hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki maliyetler içerisinde hammadde maliyetlerinden sonra ikinci sırada işgücü maliyetlerinin geldiğini göstermektedir. DPT tarafından yapılan kapsamlı analizde işçilik maliyetlerinin ürüne göre %35'e kadar ulaşabildiği rapor edilmektedir (DPT, 2006:56). Buna göre, işgücünün işverene maliyeti iki bileşenden oluşmaktadır:

- 1 – Çalışana doğrudan doğruya ödenen net ücret,
- 2 – Sosyal güvenlik kesintileri ve vergi kesintileri olarak stopaj şeklinde tahsil edilen ve devlete ödenen kesintiler (istihdam vergileri).

Benzeri şekilde asgari ücret üzerinden yapılan değerlendirmelerde de, işgücünün işverene maliyeti içerisinde istihdam vergilerinin oranının 2003 yılında %45 iken bunun % 41'e düştüğü belirtilmektedir. Bunun temel nedeni olarak da 2004 yılı ikinci yarısından itibaren SSK primlerine esas olan matrahın, asgari ücret düzeyine düşürülmesi gösterilmektedir.

Tablo15'de görüldüğü gibi, bu oranlar ile Türk sanayicisi dünyanın en yüksek istihdam vergisi ödeyen ülkesi durumundadır. Sektörün değerlendirilmesinde ve yönlendirilmesinde bu durumun özellikle dikkate alınması önemli görülmektedir.

Türkiye'de tekstil sektörünü yakından ilgilendiren mali unsurlardan birisi de Katma Değer Vergisidir (KDV). KDV üretim ve ticaretin her aşamasında iki türlü maliyet oluşturmaktadır. Bunlar,

- Vergisel maliyet,

- Finansman maliyeti,

KDV'nin vergisel maliyeti üretim sonucu gerçekleşen maliyetlere ait ilgili fatura tutarının belirli bir oranı kadar KDV'nin, satış esnasında yine belirli oranlarda müşteriden tahsil edilen KDV'nden çıkartılması suretiyle bulunan miktar kadardır. Satıcı kuruluş her ay satışlarıyla ilgili bu KDV'yi devlete ödemek durumundadır. Bu da yukarıda söz edildiği gibi mali bir yük oluşturmaktadır.

Öte yandan bir diğer sorun ise KDV iadelerinin geç ödenmesidir. İhracat dolayısıyla hak edilen KDV iadesinin geç ödenmesi durumunda da bir finansman maliyeti ortaya çıkmaktadır. Bu maliyetinde sektör aktörleri için küçümsenemeyecek bir durumda olduğuna dikkatleri çekmekte fayda vardır. Sektörün mali yapısının oluşturulmasında bu konuya da özellikle dikkat etmek gerekmektedir. 59. hükümet hazır giyim ürünlerinde KDV'ni %18'den %8'e indirmiş olmakla beraber, bu uygulama hazır giyim sektörüne ürün ve hizmet satan diğer yan sektörlerde bir çok haksızlık ve yanlış uygulamalara yol açmıştır. Hükümet tarafından da tespit edilmiş olan bu mahsurların ortadan kaldırılması bu tezin hazırlanmakta olduğu zaman dilimi içinde gerçekleşmemiştir. Devletin ilgili kurumlarının tekstil ve hazır giyim sektöründeki bu KDV karmaşıklığına köklü bir çözüm getirmesi kaçınılmazdır.

İstihdam ve İşgücü Maliyetleri

İstihdam ve işgücü maliyetleri arasındaki denge incelendiğinde Türkiye'de bütün sektörler itibariyle, 22.566.000 kişi istihdam edilmektedir. Bunun %50,5'i kayıt dışı çalışmaktadır (Kaya, 2005:80). Tekstil ve hazır giyim sektöründe ise, iki milyon civarında fiili çalışana karşılık Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2003 yılı verilerine göre, 765 bin kayıtlı çalışan bulunmaktadır. Buna göre kayıtlı istihdam %38 dolaylarındadır (DPT, 2006:11). Kayıt dışı istihdamın yüksek olmasının nedenleri;

- SSK'ya ödenen işçi işveren primleri,
- vergiler ve işçilik sigortası oranlarının yüksek olması

olarak rapor edilmiştir. DPT tarafından rapor edildiğine göre Türkiye'de işçilik maliyetinin % 41'i istihdam vergilerine ayrılırken, bu oran OECD ülkelerinde %18.1, ABD'de %21.2, Almanya'da %23.7 ve İtalya'da %32.6'dır. Bu sektörün gelişimini

değerlendirmek için çok önemli bir bilgidir. Çünkü istihdam maliyetleri ve vergileri düşünülürse bu maliyetlerin kontrol altına alınması sektöre ve sektör aktörlerine önemli bir rahatlık sağlayacaktır. Çünkü maliyetlerin bu derece yüksek olması sektörde kayıtdışılığı özendirmekte ve hem sektörün maliyetleri açısından izlenmesini zorlaştırmakta hem de ekonomik dengeleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Burada unutulmaması gereken bir konu vardır. Uzakdoğu'da özellikle Çin'de ortaya çıkan düşük maliyetli üretim nedeniyle maliyet baskısı altında kalan tekstil sektörü, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de aşırı maliyetin bir kısmını üzerinden atmanın yollarını aramaktadır. Elektrik ve enerji türü maliyetlerden kaçmak kolay kolay mümkün değildir. Bu yüzden tekstil sektörünün aktörleri maliyetleri dengelemek ve rekabet şansını koruyabilmek için aşağıdaki yöntemlerden birisine başvurmaktadır.

- Kayıtdışı satış gerçekleştirmek
- KDV'de yanlış uygulamalar
- Kayıt dışı istihdama yönelmek
- Gelir vergisi stopajından kaçınmak
- İstihdam vergilerinden kaçınmak

İşgücü maliyetlerinde de Türkiye'nin durumu sektörün ileri gelen ülkeleri ile karşılaştırıldığında (Bkz.Tablo 16) Bangladeş 0,28 \$/saat ile en düşük işgücü maliyetine sahiptir (DPT, 2006:11.). Çin 0,48 \$/saat ile sıralamada 5. sırada yer almaktadır. Mısır'da işgücü maliyeti 0,88 \$, Türkiye 'de ise 2,88 \$'dır. ABD, İtalya, Fransa, İngiltere gibi ülkelerde ise ortalama 20 \$/saat 'dir. Türkiye işçilik maliyetleri açısından diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında ortalarda yer almaktadır. Ancak Bangladeş, Çin, Pakistan, Endonezya gibi pazarın büyük bir kısmını elinde bulunduran ülkelere geridedir. Buda sektörde uzun süreli kalıcı bir rekabet üstünlüğü kurabilmesinin önünde önemli bir etkidir. Daha önceki yıllarda elinde tuttuğu işçilik ücretleri konusundaki rekabet avantajını, yavaş yavaş uzak doğu ülkelere kaptırmaya başlamıştır.

Batı Avrupa ülkeleri ile işçilik maliyetleri (Belçika'da 30,42 USD/sa, Almanya'da 27,67 USD/sa, Portekiz'de 6,78 USD/sa) karşılaştırılınca, Türkiye'deki işçi ücretleri (2004 yılı için 2,88 USD/sa) nispeten düşüktür, fakat Çin ve Hindistan'a (Çin-Sahil 0,76

USD/sa, Çin-Anakara 0,48 USD/sa, Hindistan 0,68 USD/sa) nazaran da oldukça yüksektir. Ancak işçi kalitesi ve verimliliği de göz önüne alındığında bu dezavantaj avantaja dönüşmektedir. Şekil 23'te seçilmiş bazı ülkelere ait "saat başına ücret maliyetine göre sağlanan katma değer" büyüklükleri görülmektedir. Bu değerler, "İşçi başına bir saatte sağlanan katma değer" rakamlarını "İşçi saat ücreti" rakamlarına bölerek bulunmaktadır. Şekilden de görüldüğü gibi Türkiye'nin durumu bu açıdan oldukça iyidir. Yani Türkiye'de sektörün saat başına işçilik ücretinden elde edilen katma değer diğer ülkelere göre en yüksek olup Türkiye'nin performansı çok iyidir. Buradan su sonucu çıkartmak mümkündür.

Tablo 16: Tekstil Sektöründe İşgücü Maliyetleri (2004 yılı)

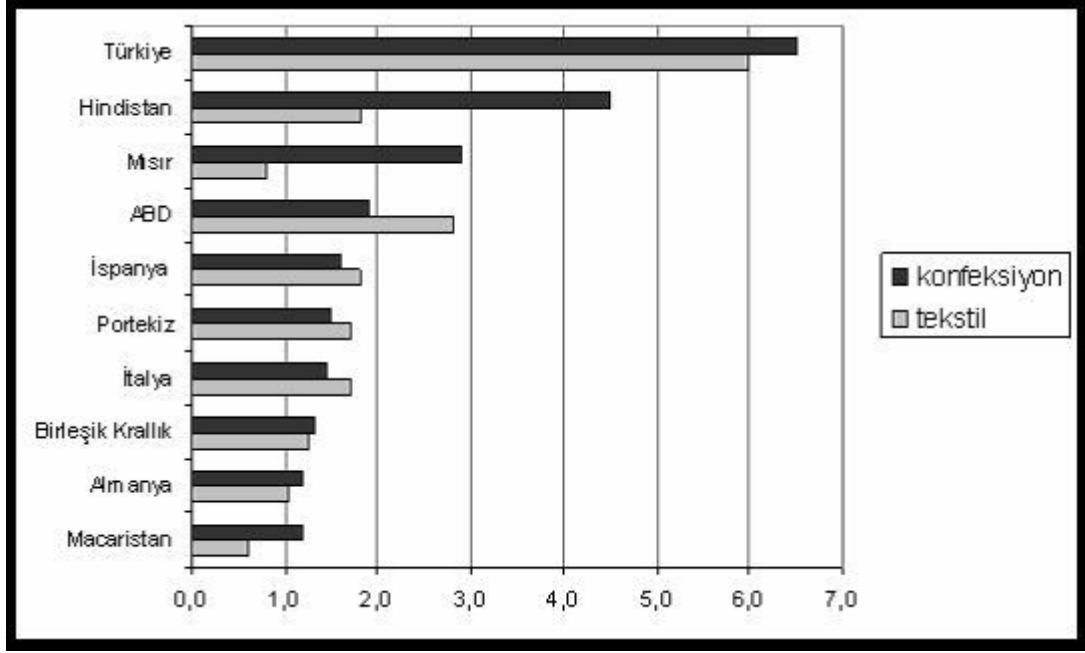
ÜLKELER	MALİYET (\$/Saat)
Bangladeş	0,28
Vietnam	0,28
Pakistan	0,37
Srilanka	0,46
Çin	0,48
Endonezya	0,55
Hindistan	0,67
Mısır	0,88
Malezya	1,18
Tayland	1,29
Bulgaristan	1,5
Tunus	2,05

Meksika	2,19
Fas	2,56
Türkiye	2,88
Estonya	3
Slovakya	3,43
Polonya	3,8
Çek Cum.	3,94
Tayvan	7,58
İsrail	9,35
Malta	9,53
ABD	15,78
İtalya	19,76
İngiltere	20,17
Fransa	21,03
İsviçre	35,33

Kaynak: DPT, (2006:78)

Türkiye oldukça yüksek bir işçi verimliliği (1996 yılı için: tekstilde Almanya'nın 43,81 USD/işçi olan değerine karşılık, 24,19 USD/işçi) ile nispeten düşük işçi ücretlerine (Almanya'daki 23,00 USD/işçi ücretine karşılık, 2,13 USD/işçi) sahiptir (Tarakçıoğlu, 2006:81). Ancak Uzak doğu ülkeleri dikkate alınca bu gerçeği uzun süre koruyabilmek kolay olmayacaktır.

Şekil 23: Bazı Seçilmiş Ülkeler İçin "Saat Başına Ücret Maliyetine Göre Sağlanan Katma Değer"



Kaynak: Tarakçioğlu, (2006)

4.2.1.7. Rekabet Gücü

Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim sektörü rekabet gücü açısından diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında dünyada Çin, Türkiye ve Güney Kore'nin en rekabetçi ülke konumunda olduğu söylenebilir (DPT, 2006). Tablo 17'den Tablo 20'ye kadar sektör, işçilik, hammadde ve makineler, pazarlama ve genel faktörler (finans sağlama, enerji, taşımacılık, alt yapı vb.) bakımından ülkelerin rekabet gücü değerlendirilmiştir. DPT tarafından yapılan bu değerlendirmede rekabet gücü değerlendirmesi 0-5 arasında değişen bir puanlama sistemi ile yapılmıştır. Bir rekabet gücü göstergesi açısından bir ülke zayıf ise, 0'a yakın bir puan verilirken, rekabet gücü yüksek olduğu alanlarda ise 5 ya da 5'e yakın bir değer verilmektedir.

Örneğin Tablo 17 gösterildiği gibi yapılan işçilik ile ilgili değerlendirmede Türkiye ve Hindistan incelenirse, işçi ücretinin Hindistan'da düşük olması Hindistan açısından bir avantaj sağlamaktadır ve Hindistan'ın bu faktör açısından rekabetçi olduğunu gösteren değer olarak 5 puan verilirken, Türkiye'de işçi ücretlerinin yüksek olması, Hindistan'a kıyasla Türkiye için bir dezavantaj olup Türkiye'nin rekabet gücünü olumsuz

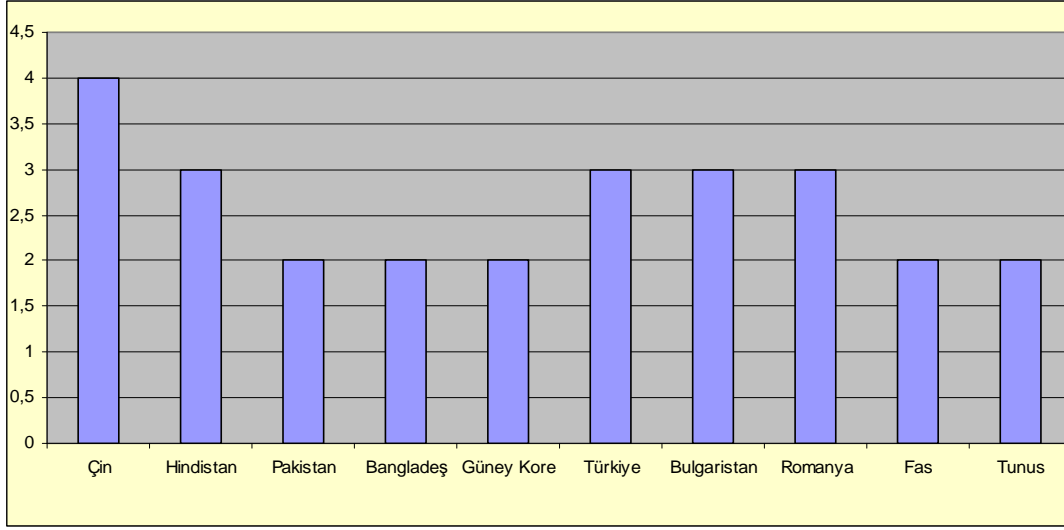
etkilemektedir. Bu alanda Türkiye'nin az rekabetçi olduğunu gösteren 2 puan verilmiştir.

Tablo 17: Ülkelerin İşçilik Açısından Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi

İşçilik ile ilgili faktörler:Ülkelerin Avantaj Durumları									
Avantajlar 0 (rekabet gücü zayıf), 5 (rekabetçi)									
İşçilik ve Know How	İşç. Ücret	Birim Maliyet	İşçi Sağlama	Operasyon Becerisi	Yönetim Becerisi	Örme/Dok. Bilgisi	Terb./Boya. Bilgisi	Konf./Örme Bilgisi	Genel Ort.
Çin	4	5	5	5	4	4	3	5	4
Hindistan	4	4	5	4	3	4	2	4	3
Pakistan	5	3	5	4	3	3	1	2	2
Bangladeş	5	3	5	4	3	2	1	4	2
Güney Kore	0	1	1	5	5	5	5	5	2
Türkiye	2	3	4	4	4	5	4	5	3
Bulgaristan	3	4	3	5	3	4	3	5	3
Romanya	3	4	4	5	3	3	3	5	3
Fas	2	3	4	4	3	2	2	4	2
Tunus	2	3	3	4	3	2	2	4	2

Kaynak: DPT, (18:2006)

Şekil 24: İşçilik Açısından Ülkelerin Rekabet Gücü



Tablo 17 ve Şekil 24’te görüldüğü gibi, bazı ülkeler işçilik alanında kesin bir üstünlüğe sahiptirler. Ancak işçilik bakımından üstünlüğü olmayan ülkelerin bazıları, aşağıda verilen kalite, verimlilik ve pazarlama gibi rekabet alanlarında daha başarılı bir grafik çizmektedir. Sadece işçiliğe dayalı rekabet dikkate alındığında Çin en rekabetçi ülke konumunda iken, onu Hindistan, Türkiye, Bulgaristan ve Romanya takip etmektedir.

Yapılan rekabet gücü değerlendirmesi Hammadde ve makineler açısından yapıldığında da benzeri bir durum söz konusudur (Bkz. Tablo 18, Şekil 25). Bu kapsamda rekabet gücü en fazla olan ülkeler arasında Türkiye’yi görmek mümkündür.

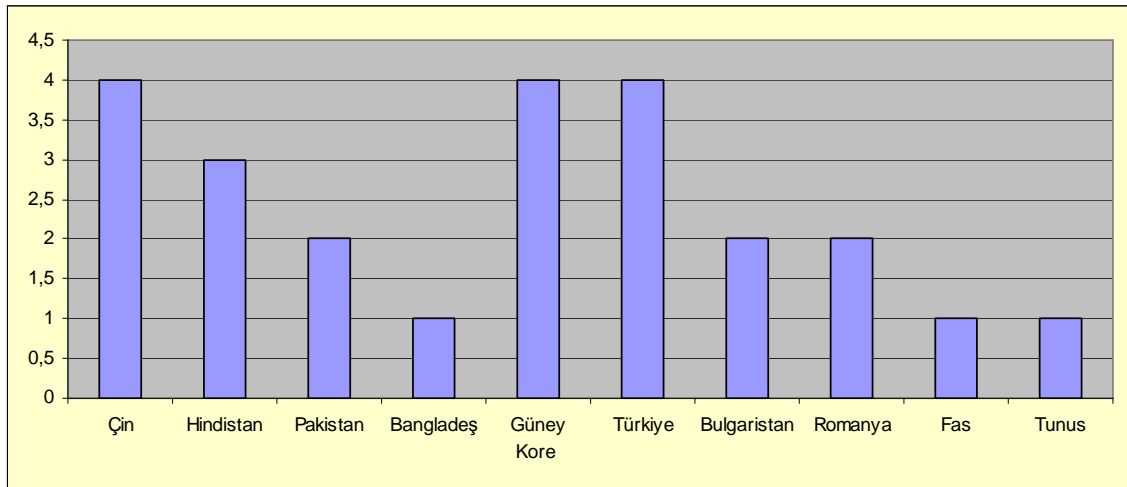
Tablo 18: Hammadde ve Makine Açısından Rekabet Gücü

Hammadde ve Makineler ile ilgili faktörler: Ülkelerin Avantaj Durumları									
Avantajlar 0 (rekabet gücü zayıf), 5 (rekabetçi)									
	Pamuk Ted.	Yün Ted.	Suni Sent. Lifler Ted.	Eğirme Mak.	Dokuma Mak.	Örme Mak.	Terb./Boya. Mak.	Konf. Mak.	Genel Ort.

Çin	5	2	4	5	5	5	3	3	4
Hindistan	5	1	3	4	3	2	2	3	3
Pakistan	4	1	3	3	3	2	1	2	2
Bangladeş	2	1	1	2	1		2	2	1
Güney Kore	1	1	4	4	5	4	5	5	4
Türkiye	5	1	3	4	5	5	4	4	4
Bulgaristan	3	1	2	1	2	2	3	3	2
Romanya	1	1	1	2	2	3	3	3	2
Fas	1	1	1	1	1	2	2	3	1
Tunus	2	1	1	1	1	2	1	3	1

Tablo 18'in devamıdır.

Şekil 25: Hammadde ve Makine Açısından Rekabet Gücü



Türkiye tekstil teknolojisinin geliştirilip üretilmesinde söz sahibi olamamaktadır çünkü

makine parkurunun büyük bir kısmını ithal etmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre toplam tekstil ürünleri ihracatının 2/3'ü tekstil makineleri ithalatı için döviz olarak yurt dışına geri ödenmektedir (Gürlesel, 2003:40). Sektördeki yatırımların tamamına yakınının-az miktardaki boya yatırımları dışında kalan kısmı hariç-ithal teknoloji ile gerçekleştirilmesi dikkat çekicidir.

Gümrük birliği sonrasındaki beklentiler sonucu sektöre yapılan önemli yatırımlar nedeniyle tekstil makineleri ithalatında önemli bir artış görülmüştür. Ancak bu dönemde, plansız ve aşırı yatırım politikası nedeniyle üretim kapasitesinin beklenene ulaşmaması ve dünyada yaşanan krizler dolayısıyla sektörün potansiyel pazarlardaki hacminin gerilemesi bu dönemde makine ve teknolojik aksam ithalatının azalmasına neden olmuştur.

Türkiye, tekstil makine ve kimyasal maddeleri ithalatının yaklaşık % 50'den fazlasını, bazı ürün gruplarında ise % 70-80'den fazlasını, AB ülkelerinden gerçekleştirmektedir. AB ülkeleri, makine ve kimyasal madde ithalatı açısından da en fazla ithalat yapılan ülkeleri oluşturmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinden yapılan tekstil makineleri ithalatı da toplam makine ithalatının yaklaşık % 50'sinin üzerindedir. AB ülkeleri içerisinde ise en büyük ithalat payı Almanya'nındır (Aras, 2006:21).

Pazarlama ile ilgili faktörleri dikkate alarak yapılan rekabet gücü değerlendirmesinin sonuçları Tablo 19 ve Şekil 26'da verilmiştir.

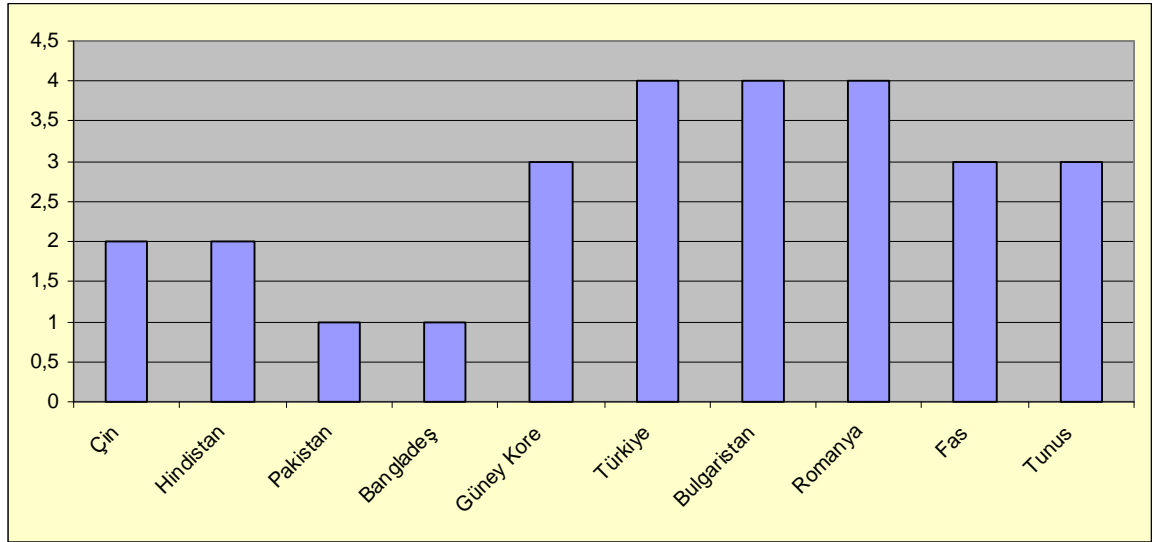
Tablo 19: Pazarlama Açısından Rekabet Gücü

Pazarlama ile ilgili faktörler: Ülkelerin Avantaj Durumları								
Avantajlar 0 (rekabet gücü zayıf), 5 (rekabetçi)								
Pazarlama	Güvenli Teslim	Kalite Düzeyi	Uygunluk	Esneklik	Tasarım ve Moda Kapasitesi	AB'ye Coğrafi Yakınlık	Dil ve Kült.	Genel Ort.
Çin	4	4	4	2	2	0	2	2
Hindistan	2	3	3	4	2	1	2	2

Pakistan	2	2	2	1	1	1	1	1
Bangladeş	2	3	3	1	1	1	1	1
Güney Kore	4	5	4	4	4	0	3	3
Türkiye	4	4	4	5	4	5	4	4
Bulgaristan	4	4	4	4	2	5	4	4
Romanya	4	4	4	3	2	5	4	4
Fas	3	4	3	4	2	5	4	3
Tunus	3	4	3	4	2	5	4	3

(Tablo 19 Devamıdır)

Şekil 26: Pazarlama Açısından Rekabet Gücü



Kaynak: DPT, (2006)

Bu analizlerde görüldüğü gibi Türkiye, pazarlama açısından hemen hemen bütün alanlarda üstün durumdadır. En önemlisi, AB ülkelerine en hızlı teslimatı yapabilen ve esneklik konusunda en başarılı olan ülke konumunda olmasıdır. Günümüz şartlarında rekabetin en önemli unsurlarını barındıran bu tablo incelendiğinde Türkiye, Bulgaristan

ve Romanya en avantajlı konumda bulunmaktadır. Pakistan ve Bangladeş en zayıf halkayı oluştururken, Asya ülkeleri arasında en avantajlı konumda bulunan ülke ise Güney Kore'dir.

Yapılan rekabet gücü analizi genel faktörleri içerecek şekilde genişletilmiştir. Tablo 20 ve Şekil 27 bu açıdan değerlendirmelerin sonuçlarını vermektedir.

Genel rekabet gücü değerlendirmeleri incelendiğinde, Hindistan, Pakistan, Bangladeş ve bir ölçüde Fas verimlilik konusunda başarısız olurken, Çin ve Türkiye oldukça başarılı bir görüntü sergilemektedir. Güney Kore bu anlamda gelişmiş bir ekonomi ve sağlam altyapısı nedeniyle iyi bir pozisyonda iken, gelişmişlikten de kaynaklanan nedenlerden ötürü fiyat rekabeti açısından negatif bir görüntü çizmektedir (DPT, 2006:62).

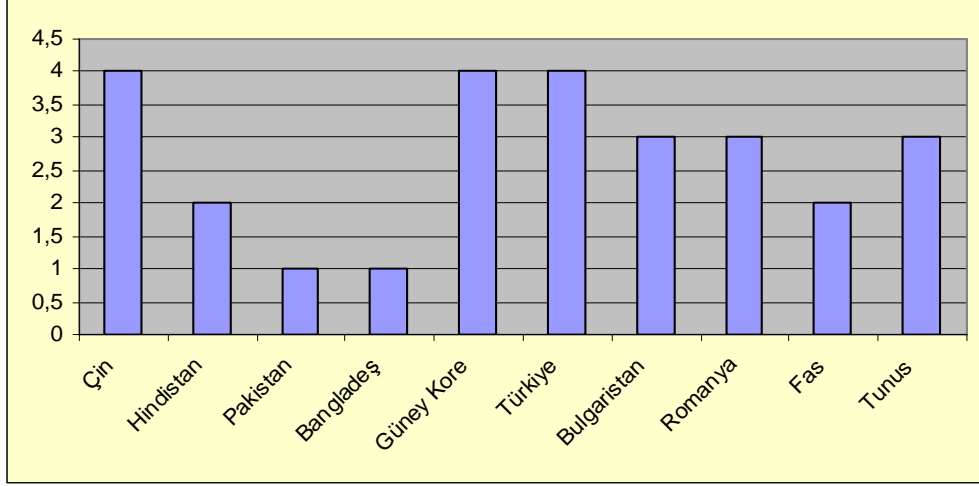
Tablo 20: Genel Faktörler Açısından Rekabet Gücü

Genel faktörler: Ülkelerin Avantaj Durumları						
Avantajlar 0 (rekabet gücü zayıf), 5 (rekabetçi)						
Genel Faktörler	Finansman Sağlama	Enerji Maliyeti	İşletme Maliyeti	Taşımacılık	Altyapı	Genel Ortalama
Çin	5	4	3	4	3	4
Hindistan	3	2	1	3	2	2
Pakistan	3	3	1	2	1	1
Bangladeş	2	2	1	2	1	1
Güney Kore	4	3	4	4	5	4
Türkiye	2	3	5	5	5	4
Bulgaristan	1	3	4	4	2	3
Romanya	2	3	4	4	3	3

Fas	2	2	2	4	2	2
Tunus	2	3	3	4	3	3

(Tablo 20 Devamıdır)

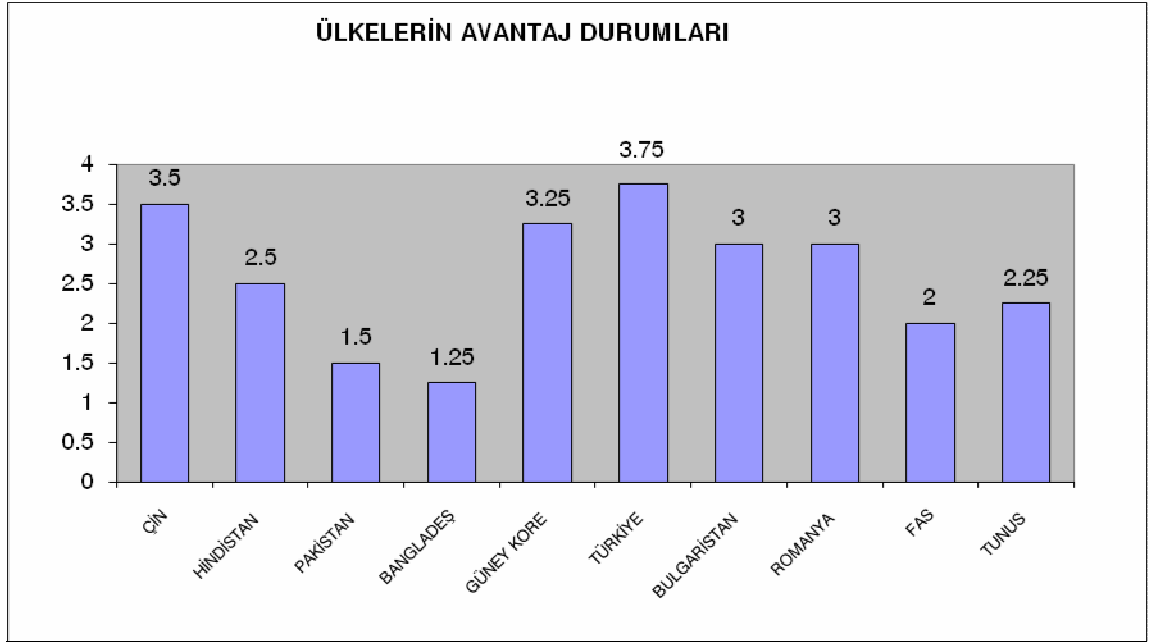
Şekil 27: Genel Faktörler Açısından Değerlendirme



Kaynak: DPT, (2006:82)

Yukarıdaki değerlendirmeler bir bütün halinde bir araya getirilirse Türkiye'nin rekabet gücünün oldukça iyi olduğu görülebilir. Şekil 28, konsolide rekabet gücü analizlerinin sonuçlarını göstermektedir. Şekilden de görüldüğü gibi tüm bu faktörler dikkate alındığında Türkiye'nin 3,75 puan ile (5 üzerinden) diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında daha avantajlı durumda olduğu söylenebilir. Türkiye'nin ardından 3,5 puan ile Çin, 3,25 puan ile Güney Kore gelmektedir.

Şekil 28: Hazır Giyim Sektöründe Ülkelerin Avantaj Durumları



Kaynak: DPT, (2006:30)

Yukarıdaki analizlere dayanarak Türkiye'nin alternatif senaryolar geliştirmesi ve rekabet gücünü değerlendirmesi gerekmektedir.

4.2.1.8. Makine Parkuru

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü emek yoğun bir sektör olmakla birlikte yine de makinelere bağlı bir sektördür. Makine teknolojisinde yapılan gelişmeler daha çok süreç hızını arttırmaya yöneliktir. Bu nedenle sektörde son yıllarda çok büyük teknolojik gelişmeler yapılmamış ancak makine hızlarını artırıcı, bazı işlerin otomasyon ile gerçekleştirilmesini sağlayıcı çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD/Computer Aided Design) sistemleri ile model ve kalıp çıkartma işleri daha kısa sürede yapılmakta, pastal fireleri minimum düzeye indirilmektedir.

Dikişsiz giyim üretimi son on yılın en önemli teknolojik gelişmelerinden biridir. Özellikle çorap ve örme iç çamaşırları dikişsiz üretim yöntemleri ile üretilebilmektedir ki, bu makinelere iplik beslenip; bitmiş ve dikişsiz ürünler imal edilebilmektedir. Türkiye'de bu tür üretim teknolojisini kullanan uluslararası tanınmış firmalar ve markalar mevcuttur.

Türk hazır giyim ve konfeksiyon sanayicileri yıllardır uluslararası fuarları takip ederek, isabetli yatırımlar yaparak en yüksek teknoloji ile üretim yapar duruma gelmişlerdir. Sektörde makine parkı gençtir. Konfeksiyon yan sanayii de bu yüksek teknoloji ile üretim yapmakta olan sektörü gerektiği gibi destekleyebilmektedir. Sektör, “fashion ” olarak tabir edilebilen değişim ve trendlere uyum sağlayabilecek, güncel ürünleri üretebilecek üretim teknolojilerine sahip bulunmaktadır. Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü bu genç ve modern makine parkı ile dünyanın önde gelen hazır giyim üreticisi sektörlerinden biridir (DPT, 2006:47).

4.2.1.9. Moda ve Markalaşma

Türkiye’de hazır giyim ve konfeksiyon sektörü modanın yaratıcısı, öncüsü konumunda olmayıp, moda marka ürünlerin üreticisi konumundadır. Ancak moda-marka ürünlerin pazar payı %5’i geçmese de, sağladıkları katma değer diğer ürünlere oldukça yüksektir. Ucuz, sıradan, seri olarak üretilen tekstil ürünleri (“basic”) halen hacim olarak pazarın yaklaşık %55-60 kadarını oluşturmaktadırlar (TÜBİTAK, 2003:13). Durum böyle olunca tekstil sektöründe yapılan yatırımların büyük kısmı pazarın bu bölümüne yönelik olmuştur. Bundan yaklaşık 10-15 yıl önce sektördeki karlılık bu grupta da oldukça yüksek olduğundan sektör daima yatırımcıların ilgisini bu yönde çekmiştir. Ancak bugün gelinen noktada, “basic” ürünlerde fiyatlar düşmüş, üretici artık istediği kazancı elde edemez hale gelmiştir. Kendi markasını yaratanlar ise bu süreçte kazançlı çıkmışlardır. Önümüzdeki yıllarda İstanbul gibi bir şehrin moda merkezi haline dönüştürülmesi, marka yaratma konusunda girişimcileri yüreklendirecektir.

4.2.1. Tekstil Hammaddesi ve Malzemelerindeki Gelişmeler

Tekstil sektörünün en önemli hammaddesi pamuktur. Dünyada en büyük pamuk üreticisi ülkesi Çin toplam dünya pamuk üretiminin %26’sını, ABD %19,7 ‘sini karşılarken Türkiye %4,8 ile altıncı sıradadır (Aras, 2006:19). Ancak dünyada yaklaşık 50 yıl önce polyester üretiminin batıda keşfedilmesiyle birlikte, tekstil ve konfeksiyon sektörünün ana hammaddeleri arasına pamuğun yanında önemli bir rakip olarak polyester kullanımı girmiştir. Polyester üretimi, özellikle Asya ülkelerinde hızlı bir artış kaydetmiştir. Halen dünya polyester üretiminin %75’ten fazlası Asya’da üretilmekte ve trendin, bu bölgede özellikle 2005 sonrası kotaların kalkmasıyla birlikte tekstil üretiminin artması ile, bu yönde süreceği tahminleri yapılmaktadır. Özellikle son 10 yılda polyester üretimi hızla

artarak pamuk üretimine yaklaşmıştır. Tablo 21’den de anlaşılacağı üzere, 1980 yılında dünya pamuk ve polyester üretimi toplamı 18 milyon ton iken pamuğun payı %72'nin üstündedir (DTM, 2002:99). 1990 yılında bu oran ancak %70'e düşerken, 1990 yıllarda polyester üretimindeki çok hızlı artış sonucu, 2000 yılında bu oran %50 olarak gerçekleşmiştir ve 2010 yılında pamuğun payının %38'lere düşeceği tahmin edilmektedir.

Tablo 21: Dünya Pamuk ve Polyester Üretimi (milyon ton)

	1980	1990	2000	2010
Pamuk	13,0 (%72)	19,0 (%70)	19,0 (%50)	21,0 (%38)
Polyester	5,0 (%28)	8,0 (%30)	19,0 (%50)	34,0 (%62)
Toplam	18,0	27,0	38,0	55,0

Kaynak: DTM, (2002:99)

Dünyadaki en büyük polyester üreticisi konumunda bulunan ve aynı zamanda dünyanın en büyük pamuk üreticisi olan ABD' de halen polyester-pamuk üretim dengesi %49 polyester-%51 pamuk şeklinde bulunmaktadır. Polyesterin payı, diğer önde gelen pamuk üreticileri olan Çin' de %54 ve Hindistan'da da %31 seviyesindedir (DTM, 2002:99.). Türkiye’de de polyester üretimi her geçen gün artmaktadır. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulunun 2002 yılında yayınladığı rapora göre Batı Avrupa Birliği polyester üretim kapasitesinin %15’i kadar bir üretim Türkiye’de gerçekleştirilmektedir (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu raporu, 2006).

Bugün Türkiye, Avrupa’nın en büyük poliester ve poliakrilnitril üreticileri listesinin başında yer almaktadır, ama Doğu, Güneydoğu ve Güney Asya ülkelerinde (başta Çin,

Güney Kore, Tayvan, Hindistan, Endonezya, Tayland) aşırı artan üretim kapasitesi ve bu ülkelerin haksız rekabet uygulamaları sonucu, Türk sentetik lif sanayiinde atıl kapasite dururken (kapasite kullanım oranları düşerken), Türkiye ihraç ettiğiinden daha fazla sentetik elyaf ve iplik ithal eden bir ülke haline gelmektedir. Bu çelişkinin giderileceği ve düşük kaliteli, genellikle dampingli Uzakdoğu menşeli sentetik elyaf ve iplik ithalatının kontrol altına alınacağı mekanizmalar geliştirilmelidir.

Hem tekstil hem de hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün ihracat performansını değerlendirirken, sektörün bir bütün olarak ithalat boyutunu da ele almak gerekir. Çünkü gösterilen ihracat performansı içinde yapılan ithalatın mutlaka bir payı ve etkisi bulunmaktadır. Yapılan ithalat ya tekstil sanayi ya da konfeksiyon sanayi için hammadde ve ara malı niteliğindedir. Sonuçta, yapılan bütün ithalat, ihracata yönelik hazır giyim ve konfeksiyon sanayi ile ihracata yönelik ev tekstili sektörüne yansımaktadır. Doğal olarak, ithalattan olumsuz etkilenen firmalar hatta alt sektörler de mevcuttur. Beşinci Tablo da 2005 yılı 10 aylık verileri dikkate alınarak hammadde ve ara malı niteliği ile yapılan ithalat; pamuklu, suni-sentetik filamentler, devamsız liflerden suni sentetikler ve yünlüleri ile ilgili bilgiler gösterilmiştir (İTKİB, 2006). Tablodan da görüldüğü gibi, hammadde ithalatı, elyaf, iplik ve dokuma kumaş olarak gruplandırılmış olup, toplamdaki oranları birbirine oldukça yakındır. İpliğin bir kısmı ve elyaf tekstil sektörü tarafından kullanılırken, ipliğin bir kısmı ise dokuma kumaş hazır giyim ve konfeksiyon sektörü tarafından kullanılmaktadır. Elyaftan en çok pamuk lifleri, ipliklerden sentetik-suni filament iplikler ve dokuma kumaştan ise en çok pamuklu dokuma kumaş ithalatı yapılmıştır. Aynı zamanda, söz konusu ürünlerin ithalat artışı diğer ürünlere göre değer bazında oldukça yüksektir. Miktar bazında bu artışlar daha da yüksektir. Yine tablodan görüldüğü gibi, hammadde niteliği itibariyle tekstil ithalat artışı (%5) hazır giyim sektörü ihracat artışına (%4.7) bir paralellik sergilemektedir.

Türkiye’de Üretim Miktarı

Hammadde üretimi konusunda Türkiye, özellikle iplik üretim konusunda her geçen yıl artan bir üretim gerçekleştirmektedir (bkz. Tablo 22).

Tablo 22: Türkiye’de Hammadde Üretimi

Sıra no	Ana Mallar	Üretim Miktarı(Ton)				YILLIK ARTIŞLAR(%)		
		1995	1996	1997	1998	1996	1997	1998
1	Akrilik Elyaf	180.000	189.298	205.475	202.936	5	9	-1
2	Poliester İplik	147.436	177.434	197.969	180.241	20	12	-9
3	Poliester Elyaf	69.757	74.363	85.038	83.263	7	14	-2
4	Poliamid İplik	52.322	58.819	57.656	61.289	12	-2	6

Kaynak: DPT, (2001:71)

4.2.2.1. Yerli ve Yabancı Kaynaklardan Hammadde Temini

Sektörün ihracata yönelik gelişimini sürdürmesi ile birlikte; bazı hammaddeler, tekstil makineleri ve kimyasal maddeler ithal edilmektedir. İthal girdilerin başında tekstil makineleri ve boyarmaddeler gelmektedir (Aras, 2006:54). Şekil 38 dünya iplik ihracatı bilgilerini göstermektedir. Türkiye iplik ihracatında Belçika’dan sonra 12. sırada yer almaktadır.

Şekil 39 iplik ithalatında dünya ülkelerinin konumunu göstermektedir. Bu açıdan da Türkiye 13. sırada yer almaktadır. Bu Türkiye’nin iplik üretiminde dışa bağımlılığının yüksek olmadığını göstermektedir.

4.2.2.2. Hammadde Temininde Yaşanılan Sorunlar

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Alt Komisyon Raporu’na göre;

- Sentetik elyaf ve iplik hammaddeleri yurtiçinde PETKİM tarafından üretilmesinin yanı sıra ithal de edilmektedir. Hammadde ithalatı dünya üzerindeki belli başlı tedarikçilerden yapılmaktadır. Bu tedarikçilerin bir kısmının bulunduğu ülkelere Türkiye tarafından GSP (Generalized Preferential System) ülke statüsü verilmediği için ithal edilen hammaddeler için ortak gümrük tarifesi üzerinden

gümrük vergisi uygulanmaktadır. Oysa AB ve diğer ülkelerce hammadde ithal edilen bu ülkelere GSP ülke statüsü verilmesi nedeniyle aynı hammaddeler AB ve diğer ülkelere ortak gümrük tarifesinin daha altında bir oranda gümrük vergisi ödenmek suretiyle daha ucuza ithal edilebilmektedir. Bu da Türk üreticiler için maliyet faktörüdür.

– Ayrıca son zamanlarda AB'nin hammadde ithalatına daha düşük gümrük vergisi uygulaması nedeniyle yerli üreticiler hammadde ithalatını önce AB ülkelerine yönlendirip, burada serbest dolaşıma soktukten sonra gümrük vergisiz olarak Türkiye'ye ithal etmeye başlamıştır. Bu yeni durum bir yandan gümrük vergilerinin AB ülkelerinde kalmasına, diğer yandan da Türkiye aleyhine tarife sapmasına neden olmaktadır (DPT, 2001:76).

Görüldüğü gibi ortak gümrük tarifesi Türkiye'de hammadde temininde temel sorunlardan birisidir. Türkiye'nin AB üyelik sürecinin tamamlanması ile bu konuda önemli bir avantaj sağlanacaktır. Benzeri avantaj gümrük vergilerinin uygulanmasında da görülecektir.

4.2.2.3. Yeni Teknolojiler İle Birlikte Hammadde Gereksinimlerindeki Değişiklik

Kaliforniya'daki Foresight Enstitüsü başkanı Dr. Eric Drexler, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ndeki eğitimi sırasında, biyolojik sistemlerden esinlenerek molekül makinelere yapılabileceğini önermiş ve nanoteknoloji kelimesini ilk kez ortaya çıkarmıştır (Mert, 2006:49).

Nano Teknolojisi aşırı küçük yapısal maddelerin üretimi, araştırılması ve bunlardan yararlanmanın teknikleri üzerinde çalışır. Bir Nanometre (nm = Metrenin Milyarda biri) bir milimetrenin milyonda biri kadar bir uzunluktur ve bir insan saçının on binde biri kadar bir kalınlığa tekabül eder. Bu uzunluk terimi atom ve moleküllerin içindeki en küçük mesafeleri tanımlamak için kullanılır. Dört ila altı atom yan yana sıraladığında bu uzunluğa eşit bir uzunluk meydana getirirler. Nano derecesindeki parçacıklar (Nano parçacıkları) veya Polimerler (100 nm 'den küçüktürler) bu teknolojinin yapı taşlarını teşkil ederler. Atomsal düzeydeki malzemelerin amaca yönelik yapılandırılmalarında ve bu kadar küçük boyuttaki özel fenomenlerden yararlanma bir çok alanda yeni imkanların doğmasına yol açmıştır. Bu alanlardan birisi de tekstil sektörüdür (Percente

Europe, 2006:13).

Mikro liflerin tekstil mühendisliğindeki başarısından sonra, nano liflere, nano tüplere ve diğer nano-partiküllere olan ilgi son birkaç yıl içinde artmıştır. Bu ilginin nedeni yüksek performans uygulamalarında avantajlı olabilen nano boyutlarındaki yapıların sıra dışı özellikleridir (Adanur ve Asçıoğlu, 2005:60).

Nano Teknolojisi önümüzdeki yıllar içinde geleceğe yönelik bir ilerleme gösterecek ve yeni piyasa potansiyelleri sağlayacaktır. Bu teknoloji uzman çevrelerinde ve medyada 21. Yüzyılın anahtar teknolojisi olarak kabul edilmektedir. Almanya'da ise bu alanda yapılan resmi araştırma projeleri ve konuyla ilgili faaliyet gösteren ekonomi şirketleri teşvik edilmektedirler. Bu ülkede konu üzerinde uzmanlaşmış özel yetki merkezleri bulunmaktadır. Bu yetki merkezleri, büyük işletmeler, yüksek okullar, üniversiteler, araştırma enstitüleri, ticaret odaları, rizikolu sermaye sağlayıcıları ile bağlantı halindedirler ve Almanya ile çeşitli ülkelerdeki projelerin finansmanına iştirak etmektedirler.

Nano teknoloji yardımıyla yeni fonksiyonlara ve özelliklere sahip ürünler ile lif üzerinde moleküler seviyede yeni yapılar oluşturabilen ürünler elde edilmektedir. Nano teknoloji, bilinen ürünler ve prosesler için teknik, ekonomik ve ekolojik parametrelerde bir performans artışı ifade ederken, diğer taraftan da mevcut teknolojilerin geliştirilmesiyle türetilen yeni ürünleri ve uygulama alanlarını ifade etmektedir (Rudolf-Duraner A.Ş, 2005:83).

Görüldüğü gibi tekstil sektöründeki teknolojik gelişmelere ayak uydurmak rekabet açısından çok önemlidir. Sektörün geleceği düşünüldüğünde Türkiye'nin söz sahibi olabilmesi ve bugünkü etkinliğini koruyabilmesi ve artırabilmesi için bu alanda yatırımları gerçekleştirmesi ve çalışmalara daha fazla kaynak ayırması gerekmektedir. Bu kapsamda devlet teşviklerinin de önemli olacağını belirtmekte fayda vardır.

4.2.3. Sektörel Trend

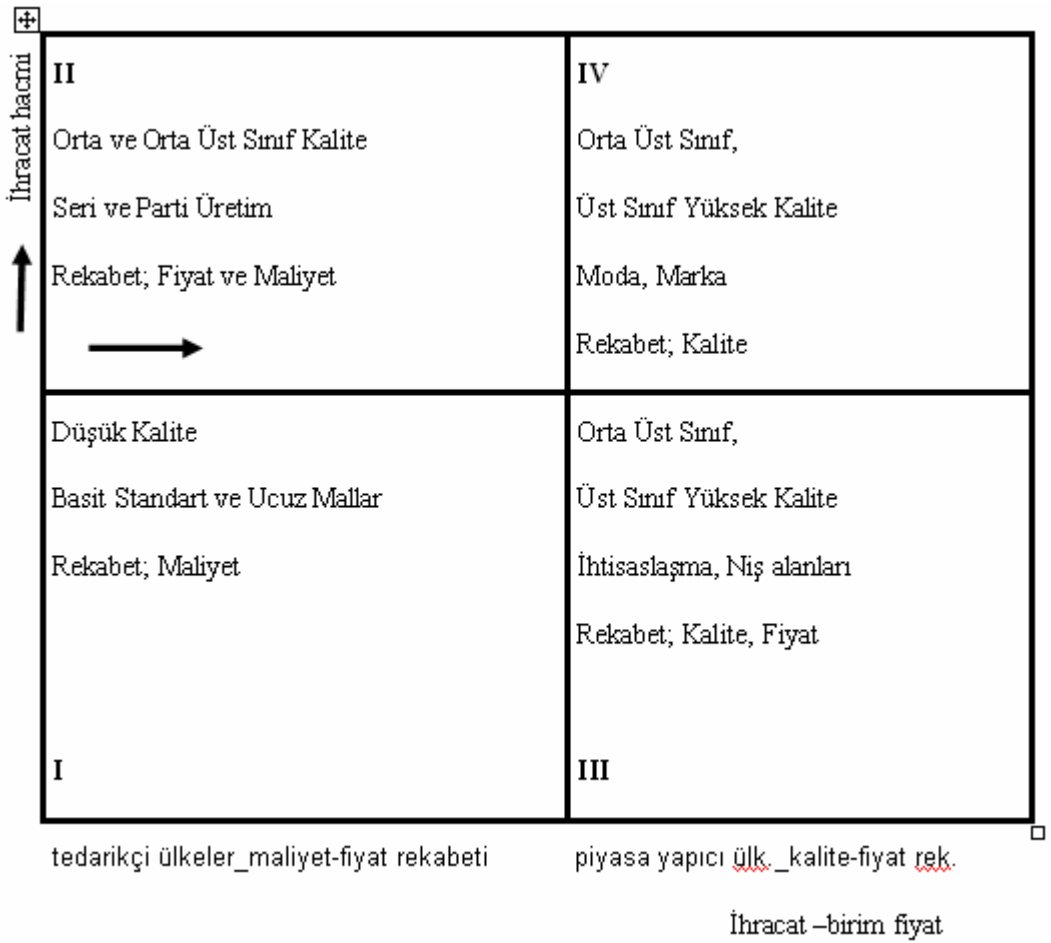
Önerilen model kapsamında durum değerlendirmesi eğilim analizlerini de kapsamaktadır. Yapılan değerlendirmelerde tekstil sektöründe küresel bir trendinin oluştuğu ve rekabet bölgelerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Değerlendirmeler rekabet bölgeleri, üretim ve pazarlama durumları, ihracat ve ithalat durumları dikkate alınarak

yapılmıştır. Detayları aşağıda sunulmaktadır.

4.2.3.1. Rekabet Bölgeleri ve Ülkenin Konumu

Hazır giyim sektörünün kendi doğası küresel alanda üretici / ihracatçı dört ülke grubunu (rekabet bölgesini) ortaya çıkarmaktadır (bkz. Şekil 29). Ülkeler bu gruplar içinde ve arasında sürekli yer değiştirmektedir. Tüm ülkeler bu sürece genellikle 1. Bölgeden başlamaktadır.

Şekil 29: Hazır Giyim Sektöründe Küresel Konumlandırma

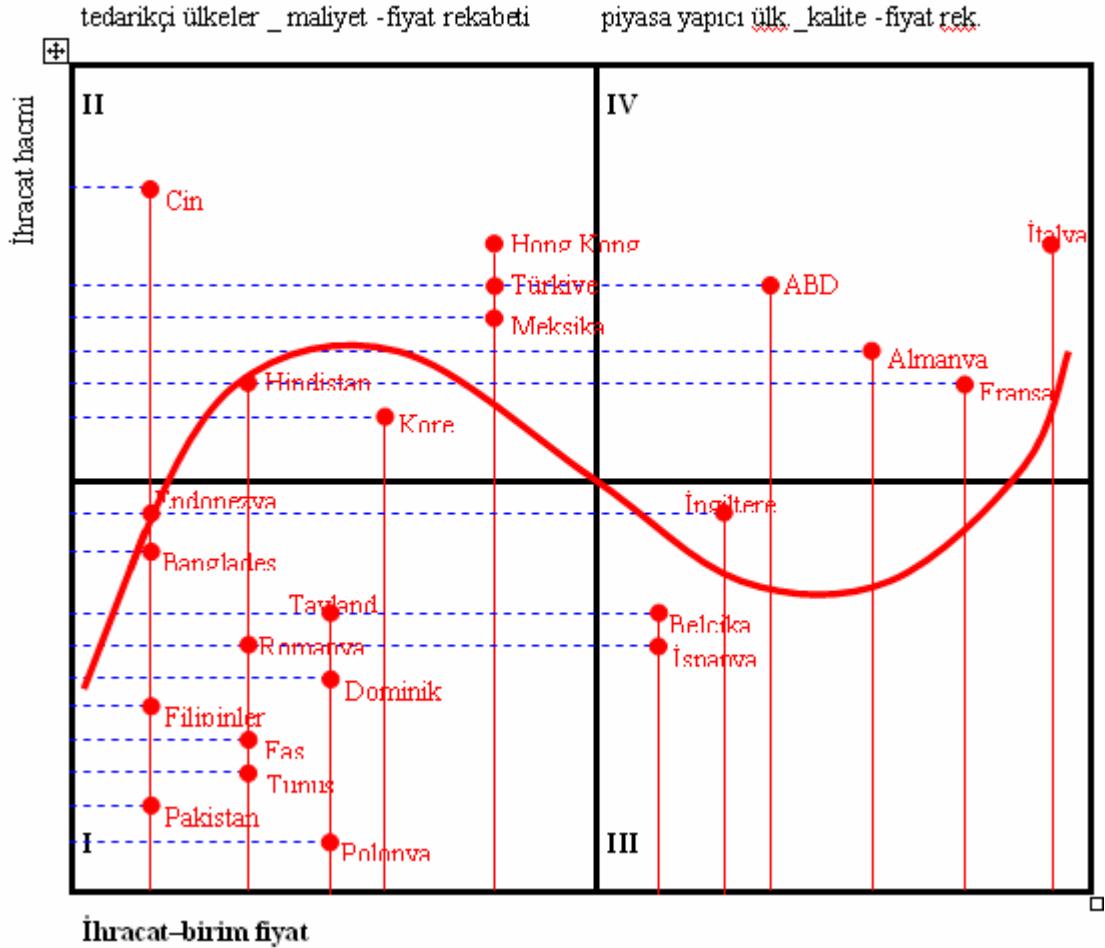


Kaynak: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, (2004:93)

Hazır giyim sektöründe yer alan üretici /ihracatçı ülkelerin tamamı aynı süreçleri yaşamış ya da yaşamaktadır. Bu süreç global hazır giyim tablosunda ülkeler için “S” şeklinde bir yol haritası oluşturmaktadır (Bkz. Şekil 30). Sanıldığı gibi gelişmiş ülkeler hazır giyim sektöründen çekilmemektedir. Aksine gelişmiş ülkeler “S” yolu üzerinde

global konumlarını en üst seviyeye taşımaktadır. Görüldüğü gibi Türkiye global konumlandırma da 2. sınıf içerisinde yer almaktadır. Türkiye'nin bu kapsamda değerlendirmesi aşağıda verilmiştir.

Şekil 30: Ülkelerin Global Konuclamadaki Yeri



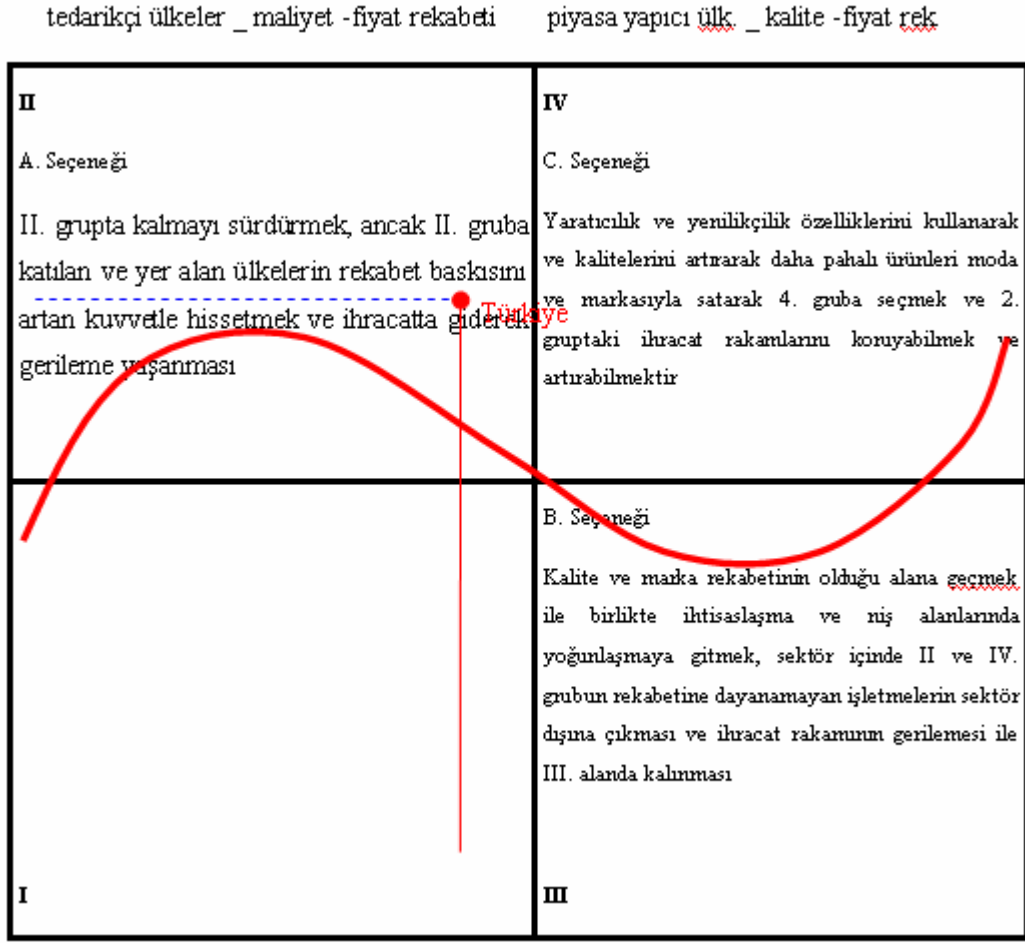
Kaynak: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, (2004:94)

Türkiye'nin Global Konumu ve S Yolu Üzerinde Seçenekler

Türkiye Hazır Giyim Sektörü, global konumlanma açısından en kritik noktaya gelmiştir. Diğer ülkeler gibi Türkiye'de bu kapsamda "S" yolu üzerinde üç seçenek ile karşılaşmaktadır. Bu seçenekler Şekil 31'de gösterilmiştir.

Bu 3 alternatiften Türkiye'nin öncelikle küresel konumunu kalite /fiyat rekabetinin yaşandığı alana taşımayı ve IV. bölge içinde tutunmayı hedeflemesi önemli görülmektedir.

Şekil 31: Türkiye'nin S Yolu Üzerindeki Gelişimindeki Alternatifler



Kaynak: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, (2004:95)

Yeni Küresel Konumlanma ve Türkiye'deki İşletme Tipleri

Türkiye yeni bir konuma geçerken, küresel konumlanmanın temel unsuru olan işletmeler de yeniden yapılanma içinde olacaktır. Her işletme akıllı şirket yaklaşımı ile kendine uygun yapılanmayı seçecektir.

Tablo 23'te gösterildiği gibi yeni rekabet çevresi ile uyumlu 4 tip işletme söz konusu olacaktır.

Tablo 23: Türkiye'nin Yeni Konumlanmasında Tekstil İşletmelerinin Durumu

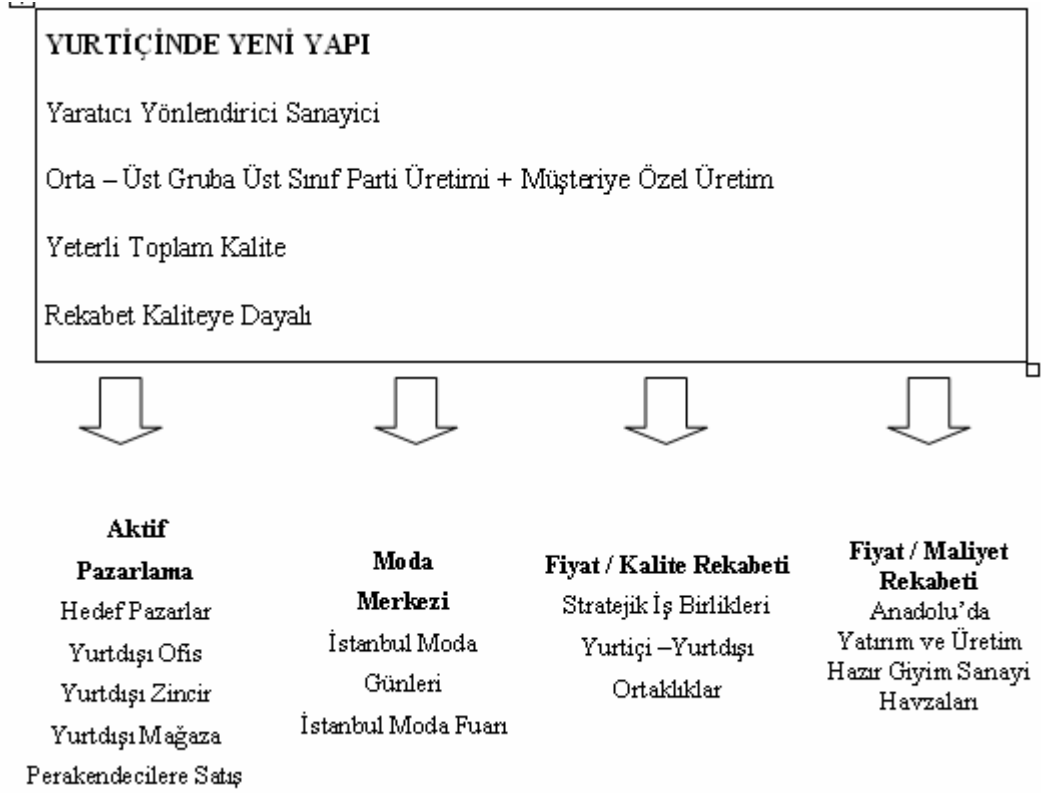
Bölgesel Marka / Markalar Üreticisi <ul style="list-style-type: none">• Yurt Dışı Pazarlama Bağlantıları ve/veya Organizasyonlarına Sahip• Organizatör / Üretici Firma• Yurt İçinde / Yurt Dışında Üretim Yapıyor / Yaptırıyor• Marka / Tasarım / Koleksiyon Yeteneği• Orta Büyük Ölçekli	Global Marka / Markalar Üreticisi <ul style="list-style-type: none">• Yurt Dışı Pazarlama Organizasyonuna Sahip• Kalite / Fiyat Rekabeti• Organizatör / Üretici Firma• Yurtiçinde / Yurtdışında Üretim Yapıyor / Yaptırıyor• Marka / Tasarım / ArGe Yeteneği• Yurtiçinde / Yurtdışında Stratejik İşbirlikleri Kurulu• Orta – Büyük Ölçekli
Global Markaların Tedarikçisi <ul style="list-style-type: none">• Üretici Organizatör• Yurtiçi ve Yurtdışında Üretim• Ölçek, Maliyet, Kalite Rekabeti• Koleksiyon Hazırlama Yeteneği ve Kapasitesi• Teslim Avantajı• Üretimde Esneklik: Parti ve Sezon Üretimi	Rekabetçi Fason Üretici <ul style="list-style-type: none">• Üretici: Yerli ve Yabancı Firmalara Üretim• Yurtiçinde Üretim• Üretimde Know- How Sahibi• Ölçek, Maliyet, Kalite Rekabeti• Esnek Üretim Yeteneği

Yeni Küresel Konumlanma İçin Yurtiçinde Yeniden Yapılanma

Hazır giyim sektöründe öngörülen yeni küresel konumlanma ile yurtiçinde yeniden yapılanma arasında yakın bir ilişki olduğu açıktır. Türkiye'nin küresel alanda gelebileceği yeni konuma geçebilmesi için sektörün ülke içinde de gerekli yapılanmayı göstermesi kaçınılmazdır. Çünkü Türkiye'nin "S" yolu üzerinde nerede olacağını bu yapılanma belirleyecektir. Hazır giyim sektörünü yeni küresel konumuna taşıyacak olan sektördeki işletmeler olacaktır. Şekil 32 bu konudaki yapılanmanın temel bileşenlerini göstermektedir.

Şekil 32: Türkiye'nin Hazır Giyim Sektöründe Yeniden Yapılanması

YURTIÇİNDE MEVCUT YAPI
<i>Merkez</i>
Pasif Pazarlama
Organizatör Sanayici
Sipariş Üretimi, Orta Sınıf Parti Üretim
Rekabet Fiyata Dayalı
Sınırlı Toplam Kalite
Merkezde Üretim



Kaynak: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, (2004:88)

Türkiye yeniden yapılanma sürecinde 4 ayrı alanda kendini yenilemelidir. Bunlardan bir tanesi şekilde görüldüğü gibi pazarlama faaliyetlerinin iyileştirilmesidir. Bunun için mevcut pazar ağını geliştirmeli, yurt dışı işbirliklerini artırmalıdır. Dünya genelinde tekstilin moda merkezi olabilecek atılımlar yapılmalıdır. Moda merkezi olabilmek için tabi ki dünyaca tanınmış markaların yaratıcısı olmak gerekmektedir. Ancak yaratılan markalar ile Türkiye moda merkezi haline getirilebilir ve dünyaca izlenen eğilimler oluşturulabilir. Fiyat/kalite ve fiyat/maliyet rekabeti de sektörün yeniden yapılanması için üzerinde çalışılması gereken diğer alanlardır. Fiyat /Kalite rekabeti için stratejik işbirlikleri yapılmalı yurt içi yurt dışı ortaklıklar düşünülmelidir. Fiyat/maliyet rekabeti için ise Anadolu'da tekstil yatırımlarına ağırlık verilmeli ve kümelenme modeli dikkate alınarak, tekstil kümelenme modeli oluşturulmalıdır.

Yeni Rekabet Çevresi ve Akıllı İşletmeler

Dünyadaki gelişmeler ile paralel olarak sektörde yeni rekabet çevresine uyum sağlayabilen akıllı işletmelere ihtiyaç olacaktır. Tablo 24, akıllı işletmelerin özelliklerini göstermektedir.

Tablo 24: Akıllı İşletmelerin Özellikleri

Bilgiye değer veren, bilgi paylaşımına açık ve bilgilerini kullandıran	Yenilikçilik, yaratıcılık, koleksiyon, marka, moda kapasitesi ve alt yapısına sahip
Yurtiçinde ve yurtdışında her türlü işbirliği, ortaklık, stratejik birliktelik yapmaya açık	Ürün, Pazar ve müşterisine bağlı olarak stratejik ölçek büyüklüğüne sahip
Rekabeti maliyet unsurlarına değil, kalite, verimlilik ve katma değer unsurlarına dayandıran	Global tedarik zincirleri içinde veya ilişki içinde olan ve aktif pazarlama araçlarını etkin şekilde kullanan

Kaynak: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, (2004:77)

Görüldüğü gibi bu işletmelerin en temel özellikleri sürekli yenilikler göstermesi ve bilgi yoğun üretim ve yönetim sergilemeleridir. Türkiye’de de benzeri şirketlerin kendini göstermesi sektörün geleceği açısından önemli görülmektedir.

4.2.3.2. Üretim Trendi

Önerilen değerlendirme modeli kapsamında sektörün geleceğe yönelik olarak gelişimi de incelenmiştir. Gürlesel, yaptığı kapsamlı bir değerlendirme sonucunda üretim trendlerinin aşağıda belirtildiği gibi olacağı ön görülmektedir.

- Gelişmiş ülkelerde üretim gerileyecektir. Üretimdeki gerileme 2005 yılından sonra hızlanacaktır.
- Gelişmiş ülkeler fiyat/maliyet rekabeti nedeni ile üretimlerini gelişen ülkelere kaydırmaya devam edecektir
- Gelişen ülkeler ise küresel tüketim artışına karşın gelişmiş ülkelerin üretimindeki gerileme ile oluşan açığı kapatmak için üretimlerini arttıracaktır. Ancak bazı ülkelerde rekabet nedeni ile üretim düşecektir.
- Gelişen ülkeler içinde; Çin havzası, Hindistan havzası, Latin ve Güney Amerika ile Pan Avrupa Akdeniz alanı olarak dört üretim bloğu oluşmaktadır.
- Gelişen ülkeler fason üretici olmanın dışında kendi üretimlerini de artan oranda pazarlayacaktır.

- Tekstil teknolojisindeki gelişim hazır giyim endüstrisinde değişimi yönlendirecektir.
- Hazır giyim üretim teknolojisi tasarım ve üretim alanlarında bütünleşmektedir.
- Moda ve tasarıma, insan yaratıcılığında çok teknolojik olanaklar yön verecektir.
- Geleneksel ve ileri teknoloji ürünlerin değeri içerdiği bilgi unsuru ile ölçülecektir.
- Esnek üretim sistemlerine geçiş hızı artacaktır.
- Endüstriyel tekstil (teknik tekstil) üretimi genişleyecektir.
- Hammadde kullanımında sentetik malzemelerin kullanımı doğal malzemelerin kullanımını aşacaktır.

Global gelişmeler üretilen ürünler açısından değerlendirildiğinde önümüzdeki yıllarda Tablo 25’da gösterilen ürünlerin tekstil sektörü üretimini yönlendirecek nitelikte olacakları görülmektedir.

Tablo 25: Global Üretim Trendini Yönlendiren Ürünler

ÜRÜNLER	ÜRETİM İÇİNDE PAYLARI		TRENDLER
	MİKTAR %	DEĞER %	
Ucuz, basit Seri üretim ürünleri	65	45	Fiyatlar düşüyor Rekabet artıyor Değer payı geriliyor Rekabette maliyetler belirleyici
Modaya yönelik Orta sınıf parti Üretim ürünleri	20	20	Fiyatlar sabit/artıyor Rekabet artıyor Miktar ve değer payı artıyor

			Rekabette maliyetler ve katma değer belirleyici
Müşteriye Özel Ürünler	3	7	Fiyatlar artıyor Değer payı artıyor Rekabette yaratıcılık ve katma değer belirleyici
Pahalı, lüks Moda-marka ürünler	2	8	Fiyatlar artıyor Rekabette katma değer ve teknoloji belirleyici
Kıymetli,interaktif Çok fonksiyonlu Ürünler	10	20	Fiyatlar hızlı artıyor Fiyatları teknoloji belirliyor Gelişmiş ülkeler know-how'a hakim Miktar ve değer payı artıyor Rekabette teknoloji ve know-how belirleyici

Kaynak: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, (2004:84)

4.2.3.3. Tüketim Trendi

Küresel eğilim incelemeleri tüketim ve tüketiciler açısından da değerlendirilmiştir. Üretim trendlerinde olduğu gibi tüketim ve tüketici trendleri de aşağıda belirtildiği gibi listelemektedir (Gürlelel, 2003:37).

- Hazır giyim harcamaları yavaşlamaktadır.
- Hazır giyim harcamalarının toplam harcamalar içindeki payı düşmektedir.
- Ailelerin kullanılabilir gelirleri içinde hazır giyim harcamalarının payı % 5 – 6 arasına gerilemiştir.

- Orta üst ve üst ürün kalite grubuna yönelik satın alma gücü yüksek alıcı miktarı 2005 yılında 900 milyona ve 2010 yılında 1.200 milyona çıkacaktır.
- Önemli ve büyük pazarlarda demografik değişim ve giderek yaşlanan nüfusun ihtiyaçları ve zevkleri farklılaşmaktadır. Bu kesimin satın alma gücü genç nüfusa göre daha yüksektir.
- Gelişmekte olan ülkelerde yaşam standartlarındaki kuvveti iyileşme genişleyen bir pazar olarak yeni bir orta sınıfı yaratmaktadır.
- Hızlı şehirleşme ve nüfusu 20 milyonu geçecek şehirlerin varlığı (20 şehir) pazar yapılarını değiştirmektedir.
- Medya ve iletişim olanakları küresel çapta alışveriş bilgisi sunmakta, isteği ve olanağını arttırmaktadır.
- Bununla birlikte kişisel eşya satın alma süresi giderek kısalmakta, alışverişe ayrılan zaman kısalmaktadır.
- İçlerinde çok çeşitli markaların olduğu mağazalar ve çok çeşitli mağazaların olduğu alışveriş merkezleri tercih edilmektedir.
- E- ticaret ile alışveriş genişlemektedir.
- Fiyatlar tüketiciler için gün geçtikçe önem kazanmakta ve fiyatlar gerilemektedir.
- Suni ve sentetik elyaflar teknik performansları, rahatlıkları, bakım kolaylıkları gibi özellikleri nedeniyle tüketiciler tarafından daha çok tercih edilmektedir.

Yukarıdaki analizlerin dikkatleri çektiği en önemli nokta hazır giyim harcamalarıdır. Tüketicilerin markalara yönelme ve daha kısa süreler içinde alışveriş yapabilme alışkanlığının gelişmeye başlaması da önemli bir gelişmedir. Bu kapsamda tekstil aktörleri tüketicilerin yeni davranışlarını esas alarak üretim hatlarını yeniden yapılandırmalı ve yeni alışkanlıklar doğrultusunda özel amaçlı ürünlere ve markalaşmaya gayret göstermeleri önemli görülmektedir.

4.2.3.4.Pazarlama Trendi

Yapılan ön değerlendirme çalışmaları sonucu belirlenen pazarlama eğilimleri de şu şekilde listelenebilir (Gürlesel, 2003:21).

- Katma değer yaratmada pazarlamanın işlevi artacaktır.
- Kotaların kalkması ile değişen gümrük vergisi oranları tedarik kanallarında değişiklikler yaratacaktır.
- Toptancı ve perakendeciler gümrük vergisi düşük veya olmayan ülkeleri tercihe edeceklerdir.
- Rekabet nedeni ile toptancı ve perakendeciler aynı ve daha yüksek kalitede ürünler için daha düşük fiyatlar talep edeceklerdir. Perakendecilerden üreticilere fiyat baskısı artacaktır.
- Üretimde kar marjları gerilerken perakendede kar marjları aynı kalacak veya artacaktır. Perakendecilik hızla gelişecek, perakendenin ve mağazaların toplam satışlar içindeki payı artacaktır.
- Perakendecilikte uluslararası işbirlikleri artmakta, dağıtım kanalları karşılıklı kullanılmaktadır.
- Perakendecilikte “global tedarik” zincirleri kurulmakta,tedarik kaynakları çeşitlenmektedir.
- Yıl içinde sezon sayısı 6-8’e yükselirken, sezon için koleksiyon sayısı artmaktadır. Ürünlerin vitrinde kalma süresi 4-6 haftaya gerilemektedir
- Pazarlar parçalanmaktadır. Farklı pazar parçaları farklı ve hızla değişen ürünler talep etmektedir.
- Siparişler de parçalanmaktadır. Tüm sezon siparişleri bir ülke/firma yerine çok ülke/firmaya dağıtılmaktadır.
- Tedarikte daha sık, daha küçük adetli siparişlere dönüşmektedir.
- Erken üretim-teslimat pazarlamada en önemli unsur olmaktadır. Yakın pazar önem

kazanmaktadır.

- Daha karmaşık ve güçlü lojistik ve dağıtım talepleri olacaktır.
- Toptancı ve perakendeciler bilişim teknolojileri kullanarak ile tedarik zincirleri kurmaktadır. Tedarikçilerden de aynı alta yapıyı talep edeceklerdir. Alt yapısı olmayan üretici zincir dışında kalacaktır.
- E-ticaret hızla genişleyecektir. Üreticiden alımlarda ve tüketiciye satışlarda e-ticaretin payı artmaktadır.

Bu analizler yakından incelendiğinde, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün global rekabet şartlarına uyum sağlayabilmesi için çağdaş pazarlama metotlarına her zamankinden daha çok önem vermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yapılan pazarlama faaliyetleri yakından izlenmeli ve uygulanan yöntemlerin etkinlikleri sürekli değerlendirilerek katma değer üretecek şekilde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Yeni ürünler geliştirilmeli ve teknolojik pazarlama imkanları (e-ticaret gibi) etkin olarak kullanılmalıdır. Türkiye de bu yöndeki gelişmelerin etkin olarak uygulandığı söylenemez. Sürekli gelişen ve küçülen ancak sayıları çoğalan pazarlarda hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün pazar payını koruyabilmesi ve artırması için etkin stratejiler geliştirmek ve ülke olarak bu stratejilerin uygulanmasını sağlamak önemli görülmektedir. Bu kapsamda özellikle sektör aktörlerinin katılımı ve aktif rol almasını sağlamak ayrıca önemli görülmektedir. Pazar payının korunmasının bir maliyeti olduğu açıktır. Bu maliyetin tüm sektör aktörleri tarafından paylaşılması gerekir.

4.2.3.5. İhracat Trendi

2008 Yılında ithalatta kotaların tam olarak kalkması söz konusu olacağından tekstil ürünlerinin pazarda tutunabilmesi kalite ve fiyat üzerinden gerçekleşebilecektir. Gümrük vergileri de fiyatları yakından ilgilendiren bir unsurdur. Bu oranların düzenlenmesinin sektör üzerinde önemli bir etkisinin olacağı öngörülmektedir. Çin ve Pakistan gibi gelişen ülkeler özellikle fiyat avantajını kullanarak pazar paylarını artıracaklardır. . Bu durumda Türkiye gibi işçilik ücretlerinin uzak doğu ülkelerine göre daha yüksek olan ülkeler rekabet konusunda olumsuz etkileneceklerdir. Bir başka deyişle pazarda maliyet avantajı sağlayan ülkelerin pazara hâkim olması kaçınılmaz görülmektedir. Önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin Dünya hazır giyim pazarında

özellikle katma değeri düşük “basic” ürünlerde rekabet gücünün azalması beklenmektedir. Bu aslında önemli bir fırsat olarak da görülmektedir. Çünkü geleneksel tekstil ürünlerinde pazarı kaybeden ülkelerin özel amaçlı tekstil ürünlerinde kendilerini geliştirip Pazar paylarını korumak için önemli bir şans ortaya çıkacaktır. Türkiye'nin de bu gelişmeleri takip etmesi gelecekteki pazar payını koruması bakımından önemlidir.

4.2.3.6. İthalat Trendi

Sektördeki ihracat olanakları kadar ithalat olanakları da gelişmelerden etkilenecektir. Pazardaki hazır giyim fiyatlarındaki düşüş trendi gelişmekte olan ve işçilik maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerin ihracatlarını artıracığı gibi işçilik ücretlerinin daha yüksek olduğu gelişmiş ülkelerde ise ithalatın artmasına neden olacaktır. Türkiye de rakibi durumunda olan uzak doğu ülkeleri karşısında böyle bir tehdit altındadır. Türkiye'de de son yıllarda kapanan birçok işletmenin olması bunun en önemli göstergesinden birisidir. Düşük maliyetle üretim yapabilen ve yatırım gücünü geliştirebilen ülkelerin gelecekte sektörde söz sahibi olacağı artık açık olarak görülmektedir. Bu gelişmelere bir de uluslar arası ilişkiler eklenince yeni ticaret bloklarının oluşması ve serbest pazarların gelişmesi ülkelerin maliyet avantajlarını ve ithalatlarını önemli ölçüde etkileyecektir. Bu ülkelerin sahip oldukları güçleri birleştirerek yapılacak olan ülke düzeyindeki işbirlikleri ve ticari ortaklıklar vb. gibi düzenlemeler ile ithalatlarını dengelemeleri önemli görülmektedir. Bunu gerçekleştiremeyen ülkelerin gelecekte sektörde bugün sahip oldukları gücü korumaları mümkün olmayacağı gibi her geçen gün gerileyecekler ve gelişen ülkelerin büyümesine boyun eğeceklerdir. Türkiye'nin de bu kapsamda gelişmeleri yakından takip etmesi ve gelişmelere ayak uydurabilmesi için gerekli düzenlemeleri ve stratejileri uygulamaya koyması çok önemli görülmektedir. Bu analizler bu tezde önerilen modelin önemini bir kez daha artırmakta ve sistematik bir değerlendirme ve yönlendirmenin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

4.2.3.7. Yasal Uygulamalarının Trend Üzerindeki Etkileri

Türkiye'nin 1996 yılında Gümrük Birliği Anlaşması ile miktar kısıtlamalarının kalkmasının ticareti önemli ölçüde artıracığı beklentisi sektörün 1995 yılında ciddi boyutta yatırım yapmasına neden olmuştur. 1995 yılında tekstil ve konfeksiyon sektörü için tahsis edilen yatırım teşvik belgelerinin imalat sanayi içindeki payı %87,6, toplam

içindeki payı ise %71,7 olmuştur (Aras, 2006).

Aras, hükümetin tekstil sektörüne ayırdığı teşvikleri incelemiştir.'te görüldüğü gibi tekstil ve konfeksiyon sektörüne yapılan yatırımlar 1995 yılından sonra yıllar itibariyle azalış göstermektedir. Sektöre tahsis edilen Yatırım Teşvik Belgeleri'nin toplam içindeki payı, özellikle 1998 ve 2000 döneminde önemli ölçüde gerilemiştir. Gümrük birliği sonrası artan beklentiler nedeniyle, sektöre yapılan aşırı yatırımlar bu dönemde sektöre yönelik teşvikleri etkilemiştir. 2000'li yıllarda tekstil ve konfeksiyon sektörü teşvikleri artmaya başlamış, sektöre tahsis edilen belgelerin toplam içindeki payı 2002 yılında % 26'ya çıkmış, 2003 ve 2004 yıllarında ise düşüş yaşanmış olup, oranlar sırası ile; % 23, % 18 düzeylerinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, teşviklerin toplam imalat sanayi içindeki payına bakıldığında, 2004 yılında toplam imalat sanayi teşviklerinin % 61.2'sinin sadece tekstil ve konfeksiyon sektörüne kullandırıldığı görülmektedir.

Bu incelemede, yatırım teşviklerinin sektörün alt kollarındaki dağılımına bakıldığında, en yüksek payın konfeksiyon sektörüne ait olduğu görülmektedir. Ardından sırasıyla pamuklu, sentetik, örgü, terbiye, yünlü, halı ve keten sektörü yatırım teşviklerinden ağırlıklı pay almaktadır. Yatırım teşviklerinin bölgeler itibariyle yoğunlaşması tekstil üretimindeki yoğunlaşma ile tamamen paralel bir dağılım göstermektedir. Teşviklerin bölgelere göre dağılımına bakıldığında en büyük payın Marmara Bölgesine verildiği görülmektedir. Bunu sırasıyla İç Anadolu, Akdeniz, Ege, Güneydoğu Anadolu, Karadeniz, Doğu Anadolu izlemektedir.

Kur Politikaları

Türkiye'deki ekonomik dalgalanmalar ve döviz kurlarındaki sık değişimler sektörü yakından etkilemektedir. Özellikle ihracat yapan kurumlarda kur değişimlerinin etkisi oldukça önemlidir. Değişik hükümetlerin farklı döviz kuru yapılandırma modelleri izlemesi bu konudaki belirsizliği de artırmaktadır. Her 3-4 yıl içinde hükümetlerin değişmesi hem ekonomik politikaların ciddi oranda değişmesine hem de kur politikasının sürekli yeniden yapılandırılmasına neden olmaktadır. Türkiye 1970'li yıllarda dışa kapalı ithal ikamesi modelini benimsemiş ve bu dönemde Türk Lirası aşırı değerlenmiştir.1980'de dışa açık kalkınma modelini benimsemesi ile kur politikası değiştirilmiştir. Bu dönemde özellikle dış ödemeler dengesini sağlamak için hükümetler

devalüasyon yapmışlardır 1980'li yıllar sürekli devalüasyon ile geçmiştir. Bu sayede düşük kur ile ihracatta hareketlenme görülmüştür. Bu gelişmeler tekstil ve konfeksiyon sektörünü olumlu yönde etkilemiştir. Daha sonraki hükümetler Türk Lirasının değerini artırmak için yeni politikalar uygulamışlardır. Maliyetler enflasyon ile birlikte artmaya başlamıştır. Buda tekstil sektöründe döviz bazında fiyatların artmasına neden olmuştur. Bu gelişmeleri Çin'in sektörde yaptığı atak takip edince sektörün ihracatta oldukça zorlu günler geçirdiği görülmektedir.

1994 yılında yaşanan devalüasyon sonrasında uygulanan gerçekçi kur politikası ile ihracattaki gerileme azalmış, ancak 1995 yılında sıcak para politikasına geri dönülmesi Türk Lirası'nın aşırı değerlenmesine neden olmuştur. Bu durum sektörün dış rekabet gücünü zayıflatarak yeni endişelere neden olmuştur. 2000 yılında uygulanmaya başlanan yeni para programı ile birlikte sabit kur sistemine geçilmiş ve böylece sektörü ve bütün ekonomiyi krize sürükleyecek önemli bir uygulama süreci başlamıştır. Nitekim bu süreç ve sabit kur uygulaması 2001 yılında patlak veren ciddi bir krizle sona ermiş ve tekrar dalgalı kura geri dönmüştür. Tablo55'de döviz kurlarının yıllar itibariyle değişimi ve bunun tekstil ihracatına etkisi verilmiştir.

Türk tekstil sektörünün sağlıklı gelişimi ve dış pazarlardaki gücünü koruyabilmesi için gerçekçi kur politikası uygulanmalıdır. Yapılacak aşırı devalüasyonlar, sektörün dış pazarlardaki gücünü artırmayacaktır. Bu nedenle, gerçekçi kur politikası izlenerek, enflasyon ve devalüasyon oranlarının aynı düzeyde olmalarının sağlanması önem taşımaktadır (Aras, 2006:2).

Türkiye'deki bu gelişmelere paralel olarak sektörün dış pazarlardaki genel eğilimi de değişime uğramış ve Dolar üzerinden yapılan satışlar EURO üzerinden yapılmaya başlanmıştır. Her sektörde olduğu gibi tekstil sektöründe de döviz kurlarındaki değişim önemli dalgalanmalara neden olmuştur. Siparişleri verildiği gün kur değerleri gerçekleştiği günkü kur değerinden farklı olunca siparişleri istenilen oranda karşılamak zor olmaya başlamıştır. Sık sık kur değişimleri bu açıdan sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Sektörün yönlendirilmesinde kur farklılıklarının ve değişimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Son 2-3 yıl içerisinde kur değişimlerinde önemli oranda bir durağanlık görülmesi sektör tarafından olumlu karşılanmıştır. Ancak bunun kalıcı olması ve döviz kurlarının olması gereken reel değerlere çekilmesi gerekmektedir.

Finansman Politikaları

Tekstil sektörünün değerlendirilmesinde kur politikaları kadar ülkelerin uyguladıkları finansal politikalar da önemlidir. Sektördeki finansman maliyetleri hem üretim maliyetlerini etkilemekte hem de rekabeti etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Türkiye’de tekstil sektöründe yapılanma ve özellikle yatırımların gerçekleştirilmesi finansal kaynak arayışlarına ve bu kaynakların olabirliğine yakından bağlıdır. Uzun vadeli yatırım kredilerinin sektörü olumlu yönde etkilediği açıktır. Bununla birlikte 2000’li yıllarla sektörde global düzeyde görülen durağanlık , özellikle Çin’in rekabet tehdidinden de etkilenecek Türkiye’de de etkisini göstermiş ve yatırımlarda belirgin bir duraklamaya neden olmuştur. Bu yıllarda sektör aktörleri yeni yapılanmaları ve büyüme stratejilerini belirli bir süre beklemeye almışlardır. Bu aynı zamanda sektörün daha önceki yıllarda gerçekleştirilen fakat kullanılmayan atıl kapasitenin de kullanılabilmesi için bir fırsat olarak ortaya çıkmıştır. Sektörün öncüleri çoğunlukla mevcut teknolojik yapılarını modernleştirmeye öncelik vermeye başlamışlardır.

Yıllardır yüksek enflasyonist ortamda faaliyet göstermekte olan firmalar, ekonomik konjonktürdeki çok sık görülen değişimlere ayak uydurmak zorunda kaldıklarından uzun dönemli kararları almada tereddütler göstermişlerdir. Buda sektörü olumsuz yönde etkilemiştir.

Burada değerlendirilmesi gereken diğer bir konuda KOBİ’lerin durumudur. Büyük kuruluşların sahip oldukları finansman kredi olanaklarının KOBİ’lere sınırlı olarak sağlanması sektörün alt yapısının de güçlenmesini zorlaştırmıştır. Bu kurumların her türlü kredi temin etme zorlukları sektörün aşağıdan desteklenmesini güçleştirmektedir. Bu yüzden sektörü yönlendirebilmek için finansman politikalarının gözden geçirilmesi ve alternatif kaynak temini ve kullanımı yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu alternatif yollardan birisi de sermaye piyasası yolu ile fon teminidir. Tekstil sektörünün temel aktörlerinin halka açılarak belirli bir oranda kaynak temin etmeleri sektörel gelişimin desteklenmesi bakımından önemli bir adım olarak görülmektedir. Ancak sermaye piyasası aracılığı ile fon sağlayan halka açık firmaların, toplam sektör firmaları içerisindeki oranı %3’ler düzeyindedir. Bu oranın geliştirilmesi ve artırılması önemli görülmektedir. Buda KOBİ’lerin desteklenerek büyümeleri ve halka açılacak

niteliğe bürünmeleri ile mümkün olabilir. Bu gelişmeleri devletin etkin denetim politikası ile desteklemek sektörün olumlu yönde gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır.

Hükümetin Uluslararası İlişkileri

Gelişmiş ülkelerde sanayi kuruluşları hükümetler tarafından uluslar arası düzeyde desteklenmekte ve pazar paylarının oluşturulmasında kurumlara destek verecek ilişkiler geliştirilmektedir. Tekstil sektörü gibi çok önemli bir sektörde de Türkiye hükümetinin uluslararası ilişkileri ve lobi faaliyetlerinin yeterli olduğu söylenemez.

4.2.4. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler her sektörde olduğu gibi tekstil sektöründeki gelişmeleri de etkilemektedir. TÜBİTAK tarafından yapılan Vizyon 2023 çalışmasına göre;

- Tekstil sektörümüz ürün kalitesi ve üretim teknolojisi itibariyle çağdaş dünya standartlarındadır. Üretiminin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü on yaşından daha genç makine ve teçhizatla gerçekleştirilmektedir.
- Türkiye'nin, iplikten başlayarak tekstil üretim kapasitesinde dünya ölçeğinde önemli payı vardır. Türkiye, kurulu kapasite iş sayısı itibariyle dünyada altıncı; rotor sayısında ise dördüncü sıradadır. Türkiye iş sayısında dünya kapasitesinin %3,4'üne, rotor sayısında ise %5,5'ine sahiptir. Avrupa Birliği'nde Kurulu kapasitenin yaklaşık yarısı Türkiye'dedir. Karşılaştırma pamuk tipi kısa elyaf alt sektörüyle sınırlandırılırsa, Türkiye'de kurulu kapasite tek başına AB kurulu kapasitesine denk boyuttadır. Dokuma ve örgü kumaş üretiminde, yaşlı mekikli tezgahlar dikkate alınmasa dahi, kurulu dokuma kapasitesi AB toplamının $\frac{1}{4}$ 'üdür. Kumaş işleme (terbiye) kapasitesi kurulu ham bez üretim kapasitesini (dokuma + örgü) rahatlıkla işleyecek seviyededir. Terbiye (Boya, Baskı, Apre) sanayii gerek boyutu ve teknoloji düzeyi, gerekse ürün kalitesi açısından AB kurulu kapasitesine en azından denk düzeydedir.
- Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin yarıştığı bu zorlu pazarda Türkiye sağlam, kalıcı bir yer edinmiştir. Şimdiden teknoloji düzeyi, ürün kalitesi, yetkin yönetim ve yaratıcı pazarlama becerisi, eğitilebilir genç çalışanlar kaynağı ile dünya liginde

rekabet gücüne sahip olunan ender sektörlerden biri olan Tekstil sektörünün bu konumunu sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi için teknolojisini çağın önünde tutabilecek olgunlukta eğitim, araştırma, geliştirme desteğine gereksinim duyacaktır. Eğitim, Araştırma, Geliştirme, Makine, Malzeme kesimleriyle bu bağlamda bir etkileşim sağlandığında, bu etkileşimin yaratacağı sinerji sadece tekstil sektörünü değil destekçisi olan eğitim, araştırma, geliştirme, metal, malzeme, kimya kesimlerini de çağın önüne çıkaracak, Türkiye'yi marka yapabilecektir (TÜBİTAK, 2003: 38).

Ancak, Türkiye teknoloji açısından dışa bağımlı durumdadır. Bütün tekstil firmaları uzun yıllar boyunca çalışarak elde ettikleri karlarını, bir veya birkaç makine alımında yabancı makine üreticilerine verebilmektedirler. Örneğin bir tekstil firması, bir yıl boyunca tonlarca tekstil ürünü üreterek elde ettiği karını yılın sonunda alacağı bir makineye yatırabilmektedir. Aylar boyunca, elyaf, iplik, kumaş, boya, dikim, ütü, paket, sevkiyat vb. süreçleri izleyerek elde edilen karlar kolaylıkla yurt dışından temin edilen makinelere ödenebilmektedir. Başka bir deyişle makinelerin hammadde maliyetleri satış fiyatları karşısında ihmal edilebilecek kadar düşüktür. Bu durumda, işletmelerin, üretim yöntemleri ya da teknolojileri konusunda sahip olduğu bilgi, deneyim, ustalık, patent ve kendine ait geliştirmiş olduğu standartlar, bilgi ve yetkinlikler (Know-How) değeri ortaya çıkmaktadır. Yerli makine yapımcıları ne yazık ki know-how ve bilgi üretmekte yeterince başarılı olamadıklarından, yabancı makine satıcıları Türk Tekstil Sektöründen yıllardan beri bu yönde çok kar etmişlerdir.

Ar-Ge çalışmaları ile ürün kalitesi yönünden rakibinden bir adım önde olabilmek, yeni bir teknolojinin yaratıcısı ve ilk uygulayanı olabilmek günümüzde rekabetin en önemli unsurlarındandır. Günümüzde, rakip kuruluşlar tarafından taklit edildikçe yeni hamleler yaparak aradaki farkı korumak ve hep önde olmak gerekmektedir. Ancak, Türk Tekstil Makine Sanayi küçük çaplı firmalardan oluşmaktadır. Bu yapı esneklik, yönetim ve hızlılık bakımından avantaj olarak da değerlendirilebilir. Ancak günümüz global rekabet dünyasında özellikle Ar-Ge çalışmaları konusunda ve finansal bakımdan güçlü olmak gerekmektedir. Türk Tekstil Makine Sanayii bugünkü görüntüsü ile bu güce yeterince sahip değildir. Genelde birbirinden ayrılan ortakların ya da bir firmadan ayrılan çalışanların kurdukları küçük çaplı firmalar, bir yandan ayrıldıkları işletmenin

zayıflamasına neden olurken, diğere yandan da sektörün sağlıksız büyümesine neden olabilmektedirler.

Öte yandan günümüz teknolojik şartlarında iletişim olanaklarının da bu denli güçlü olduğu bir ortamda ürün kaliteleri arasındaki farklar çok azalmıştır. Artık bütün rakipler ürün özellikleri bakımından birbirlerini rahatlıkla taklit edebilmektedirler. Bu durum, rekabet üstünlüğü konusunda hizmet unsurunu öne çıkarmaktadır. Yani, ürün özellikleri bakımından birbirlerine yakın olan rakipler, hizmet konusundaki farklılıklarıyla rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

Türk Tekstil Makine Sanayiine bakıldığında, satış sonrası servis ve diğere hizmet faktörleri açısından yabancı rakiplerinden daha iyi olmadıklarını gözlemleyebiliyoruz. Oysa, yerli makine üreticileri, fiziki olarak müşterilerine daha yakın olduklarından daha iyi ve daha hızlı hizmet vermelidirler.

Bütün bunlar göz önüne alındığında, Türk Tekstil Makine Sanayicilerinin, son 20-25 yılda çok büyük bir pazar olan iç piyasadaki fırsatı kaçırmış oldukları söylenebilir. İç piyasadaki iş hacmini kaçıran makine sektörü, şimdi dış piyasaya bakmak ve özellikle Uzakdoğu'da pazardan pay almak zorundadır. Eğer bu başarılırsa, yıllardan bu yana Avrupalı makine üreticilerinin Türk Tekstil Sektöründen elde ettikleri gibi, Türk makine üreticileri de Uzakdoğu'dan büyük karlar elde edebilirler (Temiroğlu, 2005:12).

Tekstil sektörünü etkileyen teknolojik gelişmeleri farklı açılardan incelemek mümkündür. Bunlardan bir tanesi otomasyon ve makinelerin yapılarında ortaya çıkan gelişmeler diğere ise ARGE ve tekstil ürünlerinde ortaya çıkan teknolojik gelişmelerdir. Yani bir taraftan teknolojik alt yapı gelişirken diğere taraftan teknolojik ürünler ve kullanım alanları da gelişme göstermektedir.

4.2.4.1. Otomasyon ve Zeki Makineler

Her alanda olduğu gibi hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe de otomasyon ve otomatik olarak çalışan makineler görmek mümkündür. Özellikle parça kesme, dikiş, nakış, baskı makineleri vb. gibi sistemler geliştirilmekte ve tasarımdan barkod okumaya kadar her alanda otomasyon daha yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüzde özellikle zeki makinelerin geliştirilmesinde de önemli gelişmeler söz konusudur. Bu gelişmelerden tekstil makineleri de payını alacaktır.

4.2.4.2. AR-GE Çalışmaları

Ar-Ge, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak tanımlanabilir.

Türkiye’de Ar-Ge çalışmaları yoğun olarak üniversitelerde ve TÜBİTAK’a bağlı araştırma enstitülerinde gerçekleştirilmektedir. Tekstil sektöründe yapılan incelemelerde Türkiye’de Ar-Ge olanaklarının çok kısıtlı olduğu görülmüştür. TÜBİTAK bünyesinde çok sınırlı sayıda üniversitelerde eğitim ve araştırma yapılmaktadır. Tekstilde söz sahibi olmaya aday olan Türkiye’de bunların yeterli olmadığını ve bu kapsamda üniversiteler başta olmak üzere akademik ve teknik çalışmaların artırılması önem arz etmektedir. Sektörde yeni ürünler, yeni teknolojiler geliştirmeye olan ihtiyaç doğal olarak Ar-Ge’ye olan ihtiyacı da artırmaktadır. Bu çalışmaların milli bir konu olarak değerlendirilmesi ve gerekli çözüm önerilerinin acilen geliştirilmesi ülke için oldukça önemli görülmektedir.

Üniversitelerin Bu Trende Ayak Uydurmaları ve Trend Üzerindeki Etkileri

Türkiye’de 22 üniversitede Tekstil Mühendisliği ve Tekstil Öğretmenliği bölümü ve Meslek Yüksek Okullarında ise toplam 117 tekstil programı bulunmaktadır. Meslek liselerinin sayısı ise 181’dir. Bu öğretim kurumlarından mezun olanlar gelecek yıllarda sektördeki bilgili ve eğitilmiş işgücü ihtiyacının karşılanmasını kolaylaştıracaktır. Ancak üniversitelerin sektörle ilişkilerinin yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Yüksek öğretim kurumunun resmi web sitesinde 1980’den 2006 yılına kadar yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısı 576 olarak bildirilmektedir. Bu da yılda ortalama 23 adet tez yapıldığını göstermektedir. Yapılan tezlerin tamamının yüksek öğretim kurumunun web sayfasında listelenmediği dikkate alırsa bile bu rakam ortalama yılda 40-50 tezi geçmez. Tekstil sektöründe dünyanın önde gelen ülkelerinden birisi olduğu düşünülürse hem yükseköğretim kurumlarında tekstil fakülteleri, bölümleri, laboratuvarının hem de buralarda yapılan akademik çalışmaların çok daha fazla sayıda olması beklenir. Üniversitelerin tekstile yönelik laboratuvarlar sayılarının da çok düşük olduğu gözönüne alınırsa üniversitelerin tekstil sektöründeki gelişmeleri izleme ve yönlendirme konusunda etkin olmadıklarını söylemek yanlış olmaz.

4.2.4.3. Teknik Tekstiller

Günümüzde tekstil ve tekstil ürünleri sadece giyim ve örtünme amaçlı değil hayatın her aşamasında farklı alanlarda kullanılmaktadır. Emek, bu konuda kapsamlı bir araştırma yapmış ve teknik tekstil olarak adlandırılan ürünler ile ilgili detaylı analizler sunmuştur. Yapılan analizleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Tekstil, insanoğlunun kendini soğuktan, sıcaktan ve diğer doğa olaylarından koruma gereksinimi ile birlikte, var oluşunun ilk günlerinden başlayarak güncelliğini korumuştur. İnsanlar yüzyıllardır, günlük yaşamlarının hemen hemen her alanında tekstil ürünlerini kullanmaktadırlar. Önceleri salt korunma ve örtünme amacıyla kullanılan tekstil ürünleri, daha sonra moda gibi, insan ruhuna hitap eden güzellik amaçları için kullanılmıştır. Günümüzde tekstil ürünleri, bebek bezinden kefene, sabah kullanılan diş fırçasındaki naylon elyafından, hastanelerdeki ürünlere kadar, hemen hemen her yerde kullanılmaktadır. Teknik tekstil sözcüğü, günlük yaşamda pek bilinmemesine ve bir çağrışım yapmamasına rağmen, teknik tekstil ürünleri evden otomobile, giyimden tarıma, karayolundan hastanelere kadar günlük hayatın çeşitli alanlarda yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.
- Teknik ve tekstil sözcüklerinin bir arada kullanılması, çoğu insana şaşırtıcı gelmesine rağmen, sektör pazar değeri olarak önemli boyutlara ulaşmıştır. Sektörün geleneksel tekstil ve hazır giyim sektörleri içerisindeki payı da, % 25-30'lara ulaşmıştır. Teknik tekstiller, geleneksel tekstil ve hazır giyim sektörlerinin aksine sürekli olarak güçlü bir şekilde büyümekte ve gelecek vaat eden bir sektör olarak görülmektedir. Bu özellikleri nedeniyle, sektör hakkında, çoğu ülkede ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından yoğun çalışmalar yürütülmektedir. Günümüzde teknik tekstillerin tanımı konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır.
- Teknik tekstiller, endüstride, uzay sanayiinde, askeri alanda, denizcilikte, tıpta, inşaatta, jeotekstillerde, ulaşırmada ve yüksek teknoloji uygulamalarında kullanılan fonksiyonellik gerektiren tekstil ürünleridir. Özel olarak tasarlanan, herhangi bir üründe veya üretim yöntemi içinde veya yalnız başına belirli bir özelliği yerine getirmek amacıyla üretilen malzemelere "teknik tekstil" denilmektedir. Teknik tekstiller bu terimden başka; endüstriyel tekstiller, yüksek performanslı tekstiller,

yüksek teknik tekstiller, geleneksel olmayan tekstiller, mühendislik tekstilleri diye de isimlendirilebilmektedir. En az geleneksel tekstiller kadar eski olan bu ürünler, geleneksel tekstillerin aksine, tekstil dışındaki alanlarda da kullanılır. Bu ürünler; kimyasallara, hava şartlarına ve mikro organizmalara dayanımlı, yüksek mukavemet, yanmazlık, yüksek aşınma dayanımı gibi yüksek performans özellikleri gösteren ürünlerdir. Bunun yanı sıra bu ürünler geleneksel tekstillere göre, görünüş ve konforun belirleyici bir kriter olmadığı, pahalı, katma değeri yüksek, doğrudan tüketicinin kendisinin kullanmadığı, filtrelerde, oto lastiklerinde kullanılan tekstiller gibi her hangi bir malzemenin parçası olarak da kullanılan ürünlerdir. Teknik tekstiller yüksek teknik ve kalite gereksinimlerini (mekanik, termal, elektriksel, dayanırlık...) karşılayan ve bu teknik işlevleri sunabilme kabiliyetine sahip malzemelerdir. Teknik tekstiller denince, altında teknik işlevleri yerine getirebilecek özellikler katılarak üretilmiş ürünler anlaşılmalıdır.

- Teknik tekstiller konusunda 25 yıldan fazla bir süredir çalışmalar yapan İngiliz danışmanlık firması David Rigby Association'nın çalışmasında, teknik tekstiller estetik özelliklerinden ziyade performans veya fonksiyonel özellikleri için kullanılan veya tüketim amaçlı olmayan (non-consumer, endüstriyel v.b.) uygulamalar için kullanılan tüm tekstil temelli ürünler olarak tanımlanmaktadır. Tanım, halat veya katranlı muşamba gibi nihai ürünler, lastikler için kord bezi veya coverstock (sıvıyı orta tabakaya geçiren iç tabaka) gibi diğer ürünlerin parçalarını içermektedir. Bu tanımda, dokunmamış halı tabanı (fonksiyonel) teknik olarak değerlendirildiği için kapsam içine alınmaktadır. Büyük oranda estetik olan iğneleme halılar, yüksek teknik özelliklere sahip otomotiv uygulamalarında kullanılanlar dışında dahil edilmemektedir. Benzer bir şekilde, ayakkabı parçaları (fonksiyonel) teknik tekstil ürünü olarak değerlendirilmekte, ayakkabı yüzleri ise (görünür, büyük oranda estetik) teknik tekstil ürünü olarak değerlendirilmemektedir.

Görüldüğü gibi teknolojik gelişmeler tekstil ürünleri için yeni kullanım alanları doğurmakta ve ürünlerde bilinen klasik içerikleri değiştirmektedir. Akıllı tekstil uygulamaları uzay sanayinden tıp bilimine, askeri alandan özel amaçlı ev eşyalarına kadar değişik alanlarda yerini almaktadır. Ayrıca endüstriyel tekstil sektörünün doğması da oldukça önemli bir gelişmedir. Tekstil sektörünün öncüsü olan ülkelerin bu yeni

alanlara yatırım yapması geleneksel tekstil üzerindeki fiyat baskısından kurtulmaları için önemli bir adım olacaktır. Yeni iş alanlarının doğması, yeni ürünlerin pazara sunulması aynı zamanda sektörün rekabet şansını artıracak ve canlılığa neden olacaktır.

Teknik Tekstil Pazarı (ihracat ve ithalat)

Teknik tekstillerin dünya ve ulusal pazar değerleri ile ilgili sağlıklı ve yeterli istatistiki veri bulmak çok zordur. Bu konuda ilk kapsamlı çalışma 1997 yılında, İngiliz tekstil danışmanlık firması David Rigby Association tarafından yapılmıştır. Emek, bu çalışmanın sonuçlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir. Bu çalışmada teknik tekstil kapsamına girdiği düşünülen 150 ürün/ürün grubu tanımlanarak bu ürün/ürün gruplarının 210 ülkedeki tüketim değerleri tahmini bir model kullanılarak 75 milyar Dolar olarak hesaplanmıştır. Bu modelde, yüksek performanslı elyaflar, yüksek mukavemetli iplikler gibi ara ürünler dahil edilmemiş, sadece son kullanıma yönelik teknik tekstil ürünlerinin tüketim değerleri hesaplanmıştır. Bu çalışma dışında sektörle ilgili dünya basınında yer alan haberlerde sektörün toplam dünya tüketim değerinin 90-120 milyar Dolar arasında olduğu yönünde tahminler yer almasına rağmen bu değerlerin nasıl hesaplandığı belirtilmemektedir. Bu gerçekten hareketle, genel kabul görmüş çeşitli çalışmalarda/yayınlarında tanımlanan teknik tekstil ürünlerinin Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonları (G.T.İ.P) belirlenmeye çalışılarak dünya teknik tekstil ticareti belirlenmeye çalışılmıştır. Teknik tekstillerin tanımında ortak bir görüş birliği olmaması, sektörün daha yeni ve karmaşık olması nedeniyle birçok ürünün teknik tekstil olup olmadığı konusunda kesin tanımlama bulunmamaktadır. Teknik tekstil ürünlerinin yer aldığı gümrük tarife istatistik pozisyon numaraları belirlenirken bu alana girdiği düşünülen G.T.İ.P numaraları seçilmeye çalışılmıştır.

Burada teknik tekstil ürünleri ve bu ürünlerin kullanım alanlarının sürekli genişlediğini unutmamak gerekmektedir. Her geçen gün büyüyen bir pazar söz konudur. Ürünlerin çeşitleri ve dayanım sürelerinin artması ile yeni pazar olanakları da ortaya çıkacaktır. Performansı yüksek ürünlerin kurumların pazardaki etkinliklerini de yükselteceği açıktır. İnsanlar hem bildikleri alanlarda yeni tekstil ürünlerini kullanabilecekler hem de insanoğlu için daha önce bilinmeyen yeni tekstil kullanım alanları ortaya çıkacaktır. Buna çok fonksiyonlu tekstil ürünlerinin de eklenmesi ile büyüyen bir pazar ortaya çıkacak ve bu pazarda yer alan kurumların sektör içinde büyümesi söz konusu olacaktır.

Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen kurumların teknik tekstil konusuna yatırım yapmaları hem rekabet güçlerini artıracak hem de pazara hakim olabilme yeteneklerini artıracaktır. Bu gelişmeleri yakından görebilmek için tekstil piyasasındaki bazı rakamlara bakmak yerinde olacaktır. Dünya tekstil pazarında;

- hazır giyim ürünlerinin % 38,
- ev tekstillerinin %37
- ve teknik tekstillerin payı ise % 25

olarak rapor edilmiştir (Emek, 2005: 73).

Bu bilgilere bakarak katma değeri yüksek, teknoloji yoğun ve yeni tüketim alanlarına uygun teknik tekstillerin sektör aktörleri için gelecek sunabilen önemli bir gelişme olduğu söylenebilir. Pazar payının bu kapsamda daha da genişleyeceği görülmektedir.

Avustralya'daki Victoria Üniversitesi Stratejik Ekonomik Çalışmalar Merkezi tarafından yapılan bir çalışmada, tekstil, konfeksiyon, ayakkabı ve deri sektörlerinde çalışan bir işçinin sağladığı ortalama kişi başı ciro 127 000 \$, tekstil sektöründeki bir işçinin sağladığı ortalama kişi başı ciro 156 000 \$ ve teknik tekstillerde ise \$250 000-\$400 000 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sektördeki Pazar büyümesinin yanı sıra teknik tekstil ürünlerinin katma değerinin de oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Şu sıralarda teknik tekstil üretimi ve tüketiminin büyük çoğunluğu Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya'da gerçekleştirilmektedir. Bu ülkelerde teknik tekstillerin üretimi tekstil ve hazır giyim endüstrisinin içinde önemli bir paya sahiptir. Teknik tekstillerin bu ülkelerde geleneksel tekstil ve hazır giyim sanayindeki payı da sürekli artmaktadır. Bu gelişmeler ışığında aşağıdaki konulara dikkat çekmekte fayda vardır.

- Teknik tekstillerin üretimi makine yoğunludur.
- Teknik tekstil ürünlerinin üretilmesi büyük oranda ARGE çalışmaları gerektirmektedir.
- Sektörün gelişimi için önemli oranda yatırım gerekmektedir. Bu da sermayenin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olduğunu göstermektedir.
- Teknik tekstiller ile çeşitli alanlarda daha kullanışlı ürünler üretmek

mümkündür.

- Şu anda gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılan bu ürünler için gelişmekte olan ülkeler de önemli bir pazar olacaktır.
- Ürün hacimlerinden daha çok katma değeri yüksek ürünlere yönelme görülecektir.
- Teknik tekstil üretmeye yarayan elyaf ve lif sektöründe teknik ve ürün bazında önemli gelişmeler beklenmektedir.

A. Emek tarafından rapor edilen ve teknik tekstillerin tüketimlerine yönelik İngiliz pazar araştırma firması David Rigby Association tarafından yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan dünya teknik tekstiller tüketimi ile ilgili bulgular Tablo 56 ve Tablo 57’de verilmiştir. Bu tablolardan açık olarak görülmektedir ki; dünya teknik tekstiller tüketimi 2000 yılında 60 milyar dolar, 2005 yılında ise 75 milyar dolar olarak tahmin edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus söz konusu danışmanlık firmasının sadece son kullanıma yönelik ürünlerin değerine yönelik bir çalışma yapmasıdır. Teknik tekstil ürünleri sürekli gelişmekte, her gün yeni uygulama alanları ve yeni ihtiyaçları karşılayan ürünler ortaya çıkmaktadır.

O. Ercan, Dünyada ve Türkiye’de Teknik Tekstiller konulu araştırmasında bölgeler itibariyle dünya teknik tekstil tüketim tahminlerini Şekil 40’da grafiğe dökmüştür (Ercan, 2005).

Teknik tekstiller piyasasının gelişimi ve potansiyelinin değerlendirilmesi, endüstrinin faaliyet alanının ve buna ilişkin piyasaların tanımlanması ve gelişen terminolojinin daha net bir hale getirilmesi ile başlamaktadır. Teknik tekstil ile uğraşmak için birçok sebep vardır. Bunların bazıları şu şekilde sıralanmıştır.

- Dünya çapında yıllık cirosu % 4 oranında büyüyen bir pazar payına sahip olduğundan, ortalamanın üzerinde bir karlılık sağladığında, yaratıcılığa ve yeniliğe açık alanlar sağlamasından dolayı ufak çaplı işletmelerin dahi kendilerini ispatlayabilecekleri, açılıp büyüyecekleri ve pazar boşluklarını doldurabilecekleri bir sahadır.
- Teknik tekstillerin 2000 yılında dünya pazarındaki payı 16 milyon ton ve 90 milyar

ABD Doları olarak tahmin edilmiştir. En başta 6,5 milyon ton ile Asya, 4,8 milyon ton ile Kuzey Amerika ve 4 milyon ton ile Batı Avrupa sıralamada en üst sıraları kapmış durumdadır.

- 2010 senesi için yapılan tahminlere göre, dünya çapında 23,7 milyon ton tüketim hesaplanmıştır ki, bu da senelik yaklaşık % 4 oranında bir artışa tekabül etmektedir.
- Tekstil endüstrisinin en hızlı büyüyen sektörünün teknik tekstiller olduğu belirtilmektedir. 1997 yılı itibariyle tekstillerin tamamı için tüketilen 53 milyon tonluk toplam dünya lif tüketiminin yaklaşık, % 19'unu (10 milyon ton) bu sektör kullanmaktadır. Bu rakamın 2005 yılında 14 milyon tona çıkması beklenmektedir. Gelişmiş bir çok ülkede teknik tekstiller, toplam tekstil üretiminin % 40'nı aşmıştır ve 2000 yılında Çin'deki tüm tekstil üretiminin % 20'sine ulaşacaktır.
- Japonya teknik tekstillerin toplam teknik tekstil üretimi içindeki payı bakımından dünya lideri pozisyonunu korumaktadır. Ancak bu durum konfeksiyon ve döşemelik tekstil sektörleri (nispeten küçük olan boyutu özellikle yer döşemelikleri) ile teknik tekstiller bakımından anahtar kullanıcı olan otomobil imalat endüstrisinin öneminin geniş ölçüdeki bir yansımasıdır. ABD gözle görünür bir şekilde üç önemli endüstri bölgesi içinde en düşük teknik tekstil üretim oranını gerçekleştirmektedir, ama özellikle cam tekstiller ve teknik lif kullanımları dahil edildiğinde kişi başına en fazla miktarda üretmekte ve tüketmektedir. AB toplam tekstil ve hazır giyim üretiminin % 22'sini teknik tekstiller oluşturmaktadır. AB tekstil ve hazır giyim sektörleri içerisinde büyüyen tek alt sektör teknik tekstillerdir. Almanya'da geleneksel tekstil ve hazır giyim üretimi toplam tekstil ve hazır giyim üretimi içindeki payı %30'un altına, ev tekstili üretimi yaklaşık % 30'a düşerken teknik tekstillerin üretiminin toplam tekstil ve hazır giyim sektörü içindeki payı % 40'ı geçmiştir. Son yıllarda teknik tekstiller AB tekstil ve giyim sanayiinin çok önemli bir parçası olmuştur. 1998 yılında toplam tekstil sektörünün % 25,8'ini oluştururken, 1999 yılında bu oran % 27,6'ya ve 2002 yılında ise % 29'a çıkmıştır. Verilerden de görüleceği üzere AB'nın teknik tekstiller sektörü sürekli gelişim içerisinde. AB içerisinde en büyük üreticiler sırasıyla Almanya (toplam AB tekstil ve giyim sektörü içerisinde % 17 pay), Fransa ve İngiltere (% 16), Belçika (% 15) ve İtalya % (14)' dır (Emek, 2005).

Bu rakamlar incelendiğinde sektörün gelişimi ve bu sektöre yapılacak olan yatırımın gelecekte sağlayabileceği faydayı görmek mümkündür. Bu gelişmeler özellikle ihracat pazarındaki dağılım ile de kendisini daha açık olarak göstermektedir (bkz. Tablo 58). Bu tablodan açık olarak görülmektedir ki;

Ürün/ürün grubu açısından bakıldığında en büyük payı sırasıyla % 13 pay ile 5903 Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon (G.T.İ.P.) grubundaki “Plastik emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış mensucat”, % 11 ile 5603 grubundaki “Dokunmamış mensucat (emdirilmiş, sıvanmış olsun olmasın)”, % 11 ile 7019 grubundaki “Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri-iplik, dokuma vb”, ve % 6.9 ile 6210 grubundaki “Plastik, kauçuk sıvanmış, emdirilmiş elyaftan hazır giyim eşyası” oluşturmaktadır. Türkiye, dünya teknik tekstil ihracatında en önde geldiği ürün grubu % 33 pay ile 630532 grubundaki “Ambalaj için torba/çuval (sentetik suni) dökme maddeler için esnek mahfazalardır” (PP dokunmuş ambalaj malzemeleri). Teknik tekstil ürünlerinin 2002- 2003 yüzde değişimlerine bakıldığında 55 ürün/ ürün grubunun 51’ünde büyük oranda artış olurken sadece 4 ürün grubunda azalma olmuştur. Türkiye’de de teknik tekstil sektörüne yönelme görülmekte ancak bunun daha fazla hızlandırılması sektörün geleceği için önemli görülmektedir.

Benzeri gelişmeler teknik tekstil ithalatında da kendisini göstermektedir (bkz. Tablo 59). İthalat açısından da ürün grupları itibariyle en fazla ithalat % 11.6 ile 7019 grubundaki “Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri-iplik, dokuma vb”, % 11.2 ile 5603 “Dokunmamış mensucat (emdirilmiş, sıvanmış olsun olmasın)”, % 10.8 ile 5903 grubundaki “Plastik emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış mensucat” grubu oluşturmaktadır. Teknik tekstil üretim ve ihracatında olduğu gibi ithalatında da önde gelen ülkeler genellikle gelişmiş ülkelerdir. Türkiye’nin de bu alandaki girişimlerinin yeni başladığı ve geliştirilmesi gerektiği açık olarak görülmektedir.

Akıllı Tekstil (üretim-tüketim)

Eskiden insanların giysi satın alırken birinci derecede önem verdikleri hususlar, görünüm (model, desen) ve kalite iken, şimdi konfor ve sağlık ön plana çıkmaktadır. Hatta bundan da daha önemli bir gelişme söz konusudur. Tarih boyunca insanlar sadece örtünmek (doğal atmosfer şartlarından korunmak) ve süslenmek için giyinmişlerdir. Şimdi ise insanlar gittikçe belirginleşen, artan bir şekilde, giysilerinin kendilerine doğal atmosfer şartlarından korumanın ve süslemenin yanında, başta sağlık, güvenlik ve

bilişim alanlarında olmak üzere, fakat bugün hayal bile edilemeyen her türlü alanda ek hizmetler de vermesini, ek fonksiyonlar da sağlamasını istemektedirler. Geleceğin tekstil ürünlerini, bu beklentileri gerçekleştiren çok fonksiyonlu tekstiller oluşturacaktır.

Elektromanyetik dalgaları filtre eden kumaşlar, bacakları nemlendirici ve besleyici (E vitamini ile) bayan çorapları, selüliyi önleyici bayan çorapları veya pantolonları, şifalı aloe vera bitki özünü sağlayan yatak takımları vs. çok fonksiyonlu tekstil ürünlerinin bugün piyasada bulunan örneklerinden sadece bir kaçıdır.

Dolayısıyla giyenleri rahat ettiren (terletmeyen, üşütmeyen, sıkmayan, bunaltmayan) tekstil ürünleriyle çok fonksiyonlu tekstil ürünlerinin araştırılıp geliştirilmesi ve üretimi de yatırım yapılabilecek alanlar arasında sayılabilmektedir.

Daha az önemli olmakla beraber, hazır giyim ve ev tekstilleri konusunda geliştirilmesi gereken bir alan da, herkes tarafından kolaylıkla üretilmeyen, piyasanın ve endüstrinin ihtiyacı olan niş ürünleridir. Niş ürünleri arasında, el emeği ve beceri yoğun; işlemeli, pullu, özel parça baskılı, parça boyamalı, yıkamalı giysiler belirli bir pazara sahiptirler. Fakat bu pazarda rekabet gücünü sürdürebilmek için, üretim yöntemlerinde ve sağlanan efektlerde sürekli olarak yenilik yaratmak gerekmektedir.

Türkiye'nin rekabet avantajına sahip olduğu önemli ürün gruplarından biri de organik pamuktan üretilen sertifikalı organik tekstil ürünleridir. Şu anda çok küçük olan bu pazarın ciddi bir büyüme göstermesi beklenmektedir. 2004 yılında Dünyada üretilen 26.000 ton civarındaki organik pamuğun yarısı Türkiye'de üretilmektedir. Türkiye hazır giyim ve konfeksiyon sektörü bir taraftan bu büyüyen pazardaki payını, pozisyonunu korumaya çalışırken, diğer taraftan da bu pamuğun Türkiye'de işlenmesini gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Dolayısıyla organik pamuktan hareket ederek sertifikalı organik bitmiş ürün üretebilecek işletmelerin kurulması veya bundan daha önemlisi mevcut bazı işletmelerin böyle bir yapı ve beceri kazanması da muhtemel yatırım alanları arasında sayılabilir. Anavatanı Anadolu (Ankara) olan Angora (Ankara tavşanı) ve tiftik (moher, Ankara Keçisi) liflerinden mamul özel ürünlerin araştırılıp, geliştirilmesi ve üretilmesi de muhtemel yatırım alanları olarak cazip olabilecektir.

Şu anda Dünyada tüketilen liflerin % 26'sından fazlası, teknik tekstillerin üretiminde kullanılmaktadır. Türkiye için bu oran bilinmemekte olup, yurtdışı kaynaklardan temin

edilen bazı bilgilere göre Türkiye'de halen 250.000 ton civarında teknik tekstil üretilmektedir. Bu da toplam tekstil üretiminin yaklaşık % 10'unu oluşturmaktadır ki, bu da Dünya ve AB ortalamalarının çok altında kalan bir orandır. Dolayısıyla önümüzdeki dönem için önemli yatırım alanlarından birisi de teknik tekstillerin araştırılıp, geliştirilmesi ve üretimidir.

Türkiye'de yapılan önemli bir hata, teknik tekstiller ile nonwoven'ların birbirleriyle özdeşleştirilmesidir. Nonwoven'lar, dokusuz yüzeyler, dokunmayan ya da örülmeyen elyaf esaslı düz ağlardır. Pek çok farklı şekilde karşılaşılan bu ürünler, elektrik kablo yalıtımı ve çocuk bezleri gibi pek çok çeşitli uygulama alanına yönelik olarak sanayide kullanılır. Şu anda Dünya'da teknik tekstillerin % 35 kadarı nonwoven teknolojiyle elde edilmiş tekstil yüzeylerinden üretilmektedirler ve bu oran artış trendi göstermektedir (bu oranın 2010 yılında % 39'a çıkması beklenmektedir).

Dünyada tüketilen teknik tekstillerin miktar olarak % 10 kadarını (iki milyar tondan biraz azını) oluşturan tıbbi tekstillerin, miktar olarak % 90'ını bayan hijyen ürünleri ve özellikle çocuk bezleri gibi bir kere kullanılıp atılan ucuz ürünler oluşturmaktadır. Ancak gazlı bez, sargı bezi, yara bandı, ameliyathane giysi ve örtüleri vb. gibi ürünler daha kıymetli ürünlerdir. Fakat bu grupta, ameliyat ipliği, yapay damar, yapay diyafram, kalp çorabı... gibi 1 gramı 1 gram altından da daha kıymetli ürünler de bulunmaktadır. Ucuz teknik tekstil ürünlerinin büyük bir kısmı hacimli nonwoven ürünler olup, yüksek nakliye giderleri nedeniyle bunların yakın komşu ülkeler dışındaki ülkelere ihraç edilme şansı da fazla değildir. Türkiye'de nonwoven üretiminin ne kadar olduğu da tam olarak bilinmemektedir.

Yüksek performanslı teknik tekstiller Türkiye'de önümüzdeki dönemde tüm teknik tekstillerin değil, özellikle endüstri (indutech), koruma (pro-tech), taşıt araçları (mobiltech), spor (sportech), giysi-ayakkabı (clothtech), inşaat (buildtech) ve özel tıp tekstilleri (medtech)... gibi yüksek performanslı teknik tekstillerin araştırılıp geliştirilmesi ve üretilmesi konularında yatırım yapılmasında yarar görülmektedir (Tarakçıoğlu, 2005: 5).

Gerek teknik tekstil tanımlamasında bir görüş birliği olmaması gerekse Türkiye'de bu alanda kapsamlı bir çalışma olmaması nedeniyle sektörün üretim verileri konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır. Türkiye'de teknik tekstil ürünleri üretimi yapan sınırlı

sayıda firma bulunmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firma sayısının gün geçtikçe arttığı gözlenmektedir.

Dokunmamış tekstillerde önemli ilerlemeler kaydedilmiş bir çok firma bu alanda mevcut yatırımlarını artırırken bazı firmalarda bu alana girmeye başlamışlardır. Bu alanda bazı firmalar ABD ve AB ülkelerindeki firmalarla başlangıçta ortaklığa giderek bu ürünlerin üretimlerini yapmışlardır. Türk teknik tekstiller sektörünün henüz emekleme aşamasında olduğu söylenebilir.

Teknik tekstil üretiminde en güçlü olunan ürün grubu big bag olarak adlandırılan dayanıklı çuvallardır. Bu ürün grubunun üretiminde Dünya’da ve Avrupa’da birinci sırada yer almaktayız. Türkiye’deki otomotiv sektöründeki gelişmelere paralel olarak taşıt araçlarına yönelik tekstil ürünlerinin üretiminde önemli gelişmeler kaydedilmektedir. Türkiye’de yayınlanan tekstil dergilerinde teknik tekstiller ile ilgili haber ve yazılar daha önce “diğer tekstiller” başlığı altında gösterilirken 2000’li yıllardan itibaren bazı tekstil dergilerinde “teknik tekstiller” ile ilgili ayrı bölümler yer almaya başlamıştır. Ayrıca, 2003 yılının Ocak ayında sadece teknik tekstillere yönelik Türkçe ve İngilizce yayın yapan Uluslararası Nonwoven-Teknik Tekstil Teknoloji Dergisi isimli bir dergi yayınlanmaya başlaması sevindirici bir gelişmedir.

İhracat

Türkiye’nin teknik tekstillerin % 70’ni oluşturan ürünlerin toplam ihracatı 2000 yılında 472 milyon, 2001’de 538 milyon, 2002’de 602 milyon, 2003’te, 730 milyon ve 2004 yılında 928 milyon Dolar olarak gerçekleşmiştir. Tablo 10-13’te de görülebildiği gibi; ürün grupları itibariyle en fazla ihracat yapılan kalemler sırasıyla % 24.3 ile big bag olarak adlandırılan 630532 grubundaki “Ambalaj torba /çuval (sentetik) dökme maddeler için esnek muhafazalar” , %14.6 ile 5902 grubundaki kord bezi olarak adlandırılan “Naylon, poliamid, polyester vb. esaslı iç-dış lastiği mensucatu”, % 10.3 ile 5606 pozisyonundaki “Gipe iplikler, monofiller, şeritler, tırtıl iplikler vb”, % 8.6 ile 7019 grubundaki “Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri-iplik, dokuma vb” % 7.3 ile 540210 pozisyonundaki “Naylon/poliamidlerden elde edilen dayanıklı iplik”, ve % 6.3 ile 5903 pozisyonundaki “Plastik emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış mensucat” oluşturmaktadır (Emek, 2005:30).

İthalat

Teknik tekstillerin % 70'ni oluşturduğu düşünülen ürün grubunda Türkiye'nin toplam ithalatı 2000 yılında 426 milyon, 2001'de 390 milyon, 2002'de 492 milyon, 2003'te 600 milyon ve 2004 yılında ise 712 milyon Dolar olarak gerçekleşmiştir. Ürün grupları itibariyle (Bakınız tablo 61) en fazla ithalat yapılan kalemler sırasıyla % 20 ile 5603 grubundaki “Dokunmamış mensucat (emdirilmiş, sıvanmış olsun olmasın)”, % 15 ile 5903 “Plastik emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış mensucat”, ve % 7.6 ile 7019 “Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri-iplik, dokuma vb” % 4.8 ile 5806 pozisyonundaki “Dokunmuş kordelalar, böldükler” oluşturmaktadır (Emek, 2005:62).

4.2.4.4. Akıllı Tekstiller

Bilindiği gibi tekstil ürünleri genel olarak korunma ve örtünme amacı ile kullanılmaktadır. Akıllı tekstiller, normal tekstil ürünlerinin doğal atmosfer şartlarından koruma ve süsleme özelliklerine ilaveten, herhangi bir etkiyi (ışık, ısı, basınç, elektromanyetik dalgalar, ses ve ses ötesi dalgalar, hareket vs.) veya etki değişikliğini algılama ve buna bir tepki verme özelliğine sahip olan tekstil ürünleridir (Tarakçıoğlu, 2005:77).

Akıllı tekstiller teknik tekstiller içerisinde katma değeri en yüksek ve ileri teknoloji kullanılan alanlarından birisi olup genel olarak;

- tıbbi tekstiller,
- koruyucu ve askeri teknik tekstiller,
- taşımacılık teknik tekstilleri

gibi bir çok alanda uygulama imkanı bulunmaktadır. Her ne kadar akıllı tekstil sektöründen tekstil dünyasında çok söz edilmesine rağmen genel olarak çalışmalar çoğunlukla laboratuvar aşamasında olup prototip üretimleri gerçekleştirilmektedir. Her geçen gün yeni gelişmeler prototip uygulamalarının kısa sürede üretime dönüşeceğini ve tekstil dünyasında önemli bir azarın ortaya çıkacağını göstermektedir. Bu ürünler elyaf teknolojisi ile birlikte malzeme bilimi, elektronik ve bilişim teknolojilerinin de gelişimi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle bu ürünlerin geleneksel tekstil ürünlerine oranla daha çok katma değer üreteceğini öngörmek yanlış olmaz.

Türkiye'nin de tekstil sektörünün bu gelişmeleri izlemesi ve kendisini bu değişime uydurması sektörün bu alanda yönlendirilmesi sektörün geleceğe daha sağlıklı yürümesi bakımından önemli görülmektedir. O nedenle bu tezde önerilen model bu konuya özel ilgi gösterilmesini önermektedir. Bu nedenle akıllı tekstil ürünlerinin dünyada ve Türkiye'de gelişimi incelenmiştir.

Akıllı Tekstilde Dünya Pazarı

Günümüzde askeri ve sağlık sektöründeki ürünlere ek olarak iklim kontrolü, insanın kendini iyi hissetmesini ve koruma sağlayan giysiler ve sağlık bakımı ile ilgili selülit önleyen çoraplar, bakteri üretmeyen tişörtler, leke tutmayan elbiseler gibi akıllı tekstil ürünlerinin bazıları dünya pazarlarında satılmaktadır. Teknoloji ve sermaye yoğun olan akıllı tekstiller büyük oranda Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya gibi gelişmiş bölge ve ülkelerde üretilip tüketilmektedir. Venture Development Corporation (VDC) tarafından yayınlanan bir rapora göre akıllı tekstil sektörünün dünya pazarının 2003 yılında 300 milyon Dolar olduğu tahmin edilmektedir. Emek, ilgili Raporda, VDC'nin sektörde faaliyet gösteren firmalarla yaptıkları görüşmelere ve kendi tecrübelerine dayanılarak hazırlandığını ve sektörün 2010 yılına kadar % 11-28 arasında büyüyeceği tahmin edildiğini rapor etmektedir. Sektördeki gelişmeler dikkatlice incelenirse bu büyümenin daha büyük oranlarda gerçekleşeceğini söylemek de yanlış olmaz. Bu ürünlerin öncelikli olarak askeri ve sağlık alanında kendisini göstereceğini ve diğer alanlara da hızla yayılacağını söylemek mümkündür. Sektör aktörlerinin bu gelişmeleri göz ardı etmemeleri ve uluslar arası ve ulusal işbirlikleri ile sektörel gelişmeleri izlemeleri gerekmektedir. Bunun hem kendileri hem de ülke içindeki tekstil sektörünün rekabetçi avantajını koruması bakımından önemlidir. Burada iş birliklerine özellikle dikkat çekmekte fayda vardır. Çünkü bu alanda yeterli tecrübesi olmayan kurumlar gelişmeleri takip edemeyebilirler. Bu konudaki önu açık olan pazara girmek için sağlıksız yatırımlar yapmak yerine tecrübesi olan kurumların tecrübelerinden faydalanmak ve kalıcı yatırımları gerçekleştirmek önemlidir. Teknolojinin getirisi fazla olduğu gibi maliyetinin de çok yüksek olacağını unutmamak gerekir.

Akıllı Tekstilde Türkiye Pazarı

Türkiye'deki akıllı tekstil ürünlerinin pazar değeri hakkında veri bulmak çok zordur. Araştırmalar bu alanda yeterli veri ortaya koymamaktadır. Türkiye'de akıllı tekstil üretimi yapan az sayıda firma bulunmaktadır (Emek, 2005:61). Genel olarak, ayakta bakteri oluşumunu ve kokuyu önleyen anti-bakteriyel, selülit oluşumunu önleyen anti-selülit ve bacağa ekstra nem sağlayan nemlendirici çorapların, su ve leke tutmayan pantolonların, serin tutan ve kolay ütülen kumaşların üretiminin gerçekleştirildiğini bildirmektedir.

Bu ürünlerin pazarda sunulması ve yaygın kullanımının sağlanması ile çok sayıda ürüne ihtiyaç doğacak ve bu ürünleri üreten kurumların sayısı da artacaktır. Bu gelişmelerin sektörün yönlendirilmesinde göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Dokunmamış Tekstiller (Nonwoven)

American Standarts for Testing Materials'e göre nonwoven yüzeyler doğal veya sentetiflerin mekanik, kimyasal, ısı ve eritken yollarla veya bunların bir birleşik yoluyla birleştirilmesi sonucunda üretilen yapılar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, nonwoven ürünler, ipliğe dönüştürülmemiş ve yukarıda belirtilen çeşitli yöntemlerle birbirine tutturulmuş doğal veya sentetik elyafların ya da sonsuz elyafların (filament) özel bir dokusu, yaprağı veya yüzeyidir (Emek,2005:61). Bu tanımlamaya göre, iplikten imal edilen geleneksel tekstil malzemeleri nonwoven ürünler kapsamına girmez. Boyutsal değişmezlikleri, katlanmaya dayanırlıkları, yüksek kopma ve yırtılma mukavemetleri dikkate alındığında bu özelliklere tam uymayan kağıt ürünler de nonwoven tanımının dışındadır. Bununla birlikte nonwoven ürünler kağıda benzer ürünlerden çok tekstil yapılarına benzer bir ağ görünümündedir. Konvansiyonel olarak üretilen kumaşlara oranlara çok daha ekonomik olmaları önemli bir avantajdır. Çünkü üretim hatlarındaki safhalar çok azdır. Kumaş formasyonunun basitliği ve üretim verimliliğinin çok yüksek olması pek çok endüstriyel alanda nonwovenları avantajlı düzeye çıkarmaktadır. Fakat moda, dış giyim uygulamaları, güzel tuşe ve döküm, esneklik, mukavemet, v.s. özellikler istendiğinde dokusuz yüzeylerin dezavantajı ortaya çıkmaktadır. Bu özelliklerin geliştirilmesi yönünde pek çok araştırma yapılmaktadır. Lif ve hammadde seçimi maliyet, üretim kolaylıkları ve istenen son kullanım özelliklerine bağlıdır. Lifler dokusuz yüzeylerin ana bloklarıdır. Doğal ve yapay elyafların birçoğu

dokusuz yüzey üretiminde kullanılmaktadır. Dokunmamış tekstiller, örme ve dokumadan farklı olarak tek kullanımlık ve uzun kullanımlık olmak üzere iki farklı amaç için üretilmektedir. Tek kullanımlık alanlar hijyen, ıslak mendiller, tıbbi/cerrahi, hava filtrasyonunda, tek kullanımlık giysi alanlarında kullanılırken, uzun kullanım tela, döşeme ve yatak, ayakkabı ve deri, kaplama/lamine, yer kaplamaları/halı tabanı, bina inşaatında, jeotekstillerde/inşaat mühendisliğinde, otomotivde, elektronik bileşenlerde ve tarımda kullanılmaktadır.

Dokunmamış tekstiller, dokuma ve örme olmayan, özel kullanımlar için imal edilen ve kullanım süresine göre maliyeti çok düşük olan teknik tekstil ürünleridir. Sıvı çekici, sıvı itici, esnek, sağlam, yumuşak, gergin, yanmayı geciktirici, filtre edici, antibakteriyel özellikleri olabilir. Dokunmamış tekstillerde, ana hammadde elyafıdır. Elyaf doğal veya sentetik olarak ikiye ayrılır. Kullanımda ise devamsız elyaf veya devamlı elyaf (filament) olarak kullanılabilirler.

4.2.5. Dağıtım Kanalları

- Dağıtım kanalları ile ilgili yapılan değerlendirmeler neticesinde, genel olarak sektörün yapısı gereği, dağıtım kanallarının önümüzdeki yıllarda daha da ön plana çıkacağı görülmektedir. Gürlesel tarafından bu kapsamda yapılan analizlerden oldukça önemli sonuçlar çıkarılmıştır. Bu çalışmaya göre katma değer yaratmada pazarlamanın işlevi artacak, kotaların kalkması ile uygulanan gümrük vergisi oranları tedarik kanallarında değişiklikler yaratacak, toptancı ve perakendeciler gümrük vergisi düşük veya olmayan ülkeleri tercih edecekler, perakendecilerden üreticilere fiyat baskısı artacak, perakendecilik hızla gelişecek, perakendenin ve mağazaların toplam satışlar içindeki payı artacak, ürünlerin vitrinde kalma süresi 4-6 haftaya gerileyecektir. Aynı zamanda tedarikte daha sık, daha küçük adetli siparişlere dönülecek, erken üretim-teslimat pazarlamada en önemli talep olacak, daha karmaşık ve güçlü lojistik ve dağıtım talepleri artacak, e-ticaret hızla genişleyecektir (Gürlesel, 2003).

4.2.5.1. Pazarlama Olanakları

- Gürlesel, yukarıdaki analizlere ek olarak tekstil sektöründeki pazarlama etkinliğini artırabilmek içinde bir takım öneriler sunmuştur. Bu öneriler ile pazarlama

olanaklarının artırılması hedeflenmektedir. Tedarikçilerden, pazarlardan, müşterilerden e-ortam üzerinden satış için gerekli bilgiler alınmalı, pasif pazarlamadan aktif pazarlamaya geçilmeli, yetişmiş elemanlar istihdam edilmeli, her pazar için ayrı pazarlama birimleri oluşturulmalı, pazarlama satış bilgi sistemleri oluşturulmalıdır. Gürlesel'e göre müşteriye hizmet kalitesi, en az ürün kalitesi seviyesinde tutulmalı, toptancı zincirinden perakende zincirine geçilmeli, pazar ve müşteriler çeşitlendirilmeli; az sayıda alıcıya olan bağımlılıktan kurtulmalı, pazarlardaki yerel pazarlama ve dağıtım kanalları ile ortaklıklar kurulmalıdır.

Bu önerilerin sektör aktörlerinin pazarda tutunmalarını sağlamak açısından önemini göz ardı etmemek gerekmektedir.

4.2.5.2. Dağıtım Kanalları Tercihleri

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü yurt dışı pazarlama ağını geliştirici çalışmalarda bulunarak satışlarını artırma olanaklarına sahiptir. Sektör ürün gamındaki değişim hedefine bağlı olarak aktif pazarlamanın gerektirdiği pazarlama ve dağıtım kanallarını tercih etmelidir. Genel olarak farklı pazarlarda farklı uygulamalar söz konusu olmalıdır (Gürlesel, 2003:80). Avrupa Birliği pazarında toptancı bağımlılığının azaltılması yönünde çaba sarf edilmeli, perakendeci alıcıların Türkiye'de büro açmaları özendirilmeli, mağaza zincirleri oluşturulmalı, pahalı ve lüks mağazalar ile “stand” veya “köşe” anlaşmaları yapılmalıdır.

ABD Pazarında; Toptancı ilişkileri güçlendirilmeli, toptancı ve perakendecilerin Türkiye'de büro açmaları özendirilmeli, alışveriş merkezlerinde ve “department store”larda mağazalar açılmalı, pahalı ve lüks mağazalarda “stand” ve “köşe” anlaşmaları yapılmalıdır.

Japonya pazarında; büyük toptancılar ile ilişkiler kurulmalı, perakende zincirleri ile ilişkiler kurulmalıdır.

Gürlesel, diğer pazarlarda ise perakende zincirleri ile işbirliğinin geliştirilmesini, mağaza zincirleri kurulmasını, pahalı ve lüks mağazalar ile stand ve köşe anlaşmaları yapılmasını ve alışveriş merkezleri kurulmasını önermektedir.

4.2.5.3. E-pazarlama

Sektörde internet üzerinden ticaret yapabilme olanaklarının sınırlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan gelişmelerden sektörün de yeterince faydalanabilmesi için tanıtıma yönelik web sitesi kurulması, elektronik ortamda global tedarik zincirine katılmak, elektronik ortamda pazarlama yapacak sipariş işlemlerini alacak alt yapı kurulması, e-ticaret ile tedarik zincirlerinde hız kazanılarak, maliyet tasarrufu ve pazarlama avantajları elde edilmelidir (Gürlesel, 2003: 78).

Bilişim dünyasındaki gelişmeler ile sektörün e- ticaret uygulamaları incelendiğinde aslında sektörün bu alanda yeterli girişimlerde bulunduğunu söylemek doğru olmaz. Sektör aktörlerinin internet ve bilişim teknolojilerine dayalı ticaret olanaklarını incelemeleri ve gerekli yatırımları gerçekleştirmeleri ve her şehirde veya mahallede bir dükkan açmak yerine her evde bir mağaza açmak mantığı ile internet üzerinde ticaret yapabilecek yapılanmaları gerçekleştirmesi sektörün geleceği bakımından çok önemli değerlendirilmektedir.

4.2.6. Ekonomik Gelişmeler

Önerilen model sektörün değerlendirilmesinde ekonomik analizlerin yapılmasını da temel bileşenlerden birisi olarak görmektedir. Bu kapsamda yapılan değerlendirme aşağıda sunulmuştur.

4.2.6.1. Dünya Ekonomisindeki Gelişmeler

İTKİB tarafından yayınlanan hazır giyim ihracat performansı konulu raporda ekonomik gelişmeler kapsamlı bir şekilde analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar rapor edilmiştir (İTKİB, 2006:81).

- Dünya Bankası, IMF, Avrupa Merkez Bankası gibi uluslararası ekonomi ve finans kuruluşları ile Almanya, Rusya Federasyonu ve İngiltere gibi belli başlı ekonomilerin merkez bankaları ve özel finans kuruluşlarının yayınladıkları raporlar ve yaptıkları araştırmalar, son iki yıldır dünya ekonomisinin gösterdiği performansın, 2005 yılının ilk aylarında da devam ettiğini, ikinci çeyrekte itibaren artış hızının ivme kaybettiğini ve üçüncü çeyrekte ise bir toparlanmanın başladığını belirtmektedirler. Birleşmiş Milletler'in tahminine göre, dünya ekonomisi 2004

yılında %4.1 büyüme gösterirken, 2005 yılında sadece %3, IMF tahminine göre ise %3.5 oranında büyüme tahmin edilmiştir.

- Dünya ekonomisindeki büyümede ABD ve Çin ekonomilerinin baş rol oynadığını belirten IMF ve Avrupa Merkez Bankası, Japon ekonomisinin de büyümeye devam ettiğini ileri sürmektedir. 2005'in başlarında hız kesen dünya ticaretinin de ivme kazandığını ileri süren Avrupa Merkez Bankası, yüksek enerji fiyatlarından dolayı birçok ülkede enflasyon artarken, küresel çapta enflasyonist baskının hala kontrol altında tutulduğunu belirtmektedir. OECD ülkelerinde enflasyon Eylül 2005'te son dört yılın en yüksek artışını göstererek %3.3 olmuştur. Fakat gıda ve enerji hariç yıllık enflasyon, düşmeye devam etmektedir ki; yıl başında %2.1 iken Eylül'de %1.7 olarak gerçekleşmiştir.
- 2005 yılında dünya ekonomisindeki büyüme azalmıştır. IMF ve Dünya Bankasının bunu ham petrol fiyatlarının yüksek seyretmesine, diğer hammadde fiyatlarının artmasına, ABD'nin artarak devam eden astronomik dış ticaret açığına ve dünyanın değişik bölgelerinde meydana gelebilecek siyasi istikrarsızlıklara bağlamaktadır. Bütün bunlara rağmen dünya ekonomisinin büyümeye devam edeceği öngörülmektedir. IMF'ye göre, dünya ticaretindeki büyüme 2004 yılında %10 iken 2005 ve 2006 yılında %7.5 olması beklenmektedir. Benzeri şekilde yılın ilk iki çeyreğinde beklentilerin altında bir büyüme performansı gösteren (ilk çeyrekte %0.3 ve ikinci çeyrekte %0.4 büyüme) euro-bölgesi, yılın üçüncü çeyreğinde %0.6 ile güçlü bir artış kaydetmiştir. Bu büyümenin arkasındaki temel gücün iç talep ve ihracattaki net artışın, iç talebi tetikleyen faktörlerin ise özel tüketim ve yatırımlardaki büyük artışların olduğu belirtilmektedir.
- Euro bölgesinde reel GSYİH'nın bu yıl %1-1.6 arasında büyüyeceği tahmin edilmektedir. Bu büyümenin gelecekte de devam etmesi beklenmektedir. Ortak para birimi olarak Euro'yu benimseyen (Euro bölgesi) ülkelerin Ulusal Merkez Bankalarından oluşan federal bir sistem olarak tanımlanabilecek olan Eurosystem'in son makroekonomik projeksiyonlarına göre, euro-bölgesinin ekonomisi 2006 ve 2007 yılında %1.4 ile %2.4 arasında büyüme kaydedeceği öngörülmektedir.
- Eurostat tahminlerine göre, Euro bölgesinde enflasyon 2005 yılı Kasım ayında biraz

gerileyerek %2.4 olarak gerçekleşti. Oysa ki Ekim ayında enflasyon %2.5 idi. Yıl içinde zikzaklar çizen enflasyon, Ocak-Haziran arasında istikrarlı bir seyir izleyip %1.9 ile %2.1 arasında kaldı. Temmuz ve Ağustos aylarında yükselişe geçen enflasyon, Eylül'de tavan yaparak %2.6 oldu. Eylül'den sonra ise enflasyon bir düşme trendi içine girdi. Bu yüksek enflasyonun nedenleri yüksek enerji fiyatlarıdır. Ham petrol ve doğal gaz fiyatları Eylül'de çok yüksek oranlarda artışlar gösterdi. Tüketici düzeyinde petrol fiyatları yine Eylül'de keskin artışlar kaydetti. Sonuç olarak, enerji fiyatları yıllık olarak ortalama Ağustos ayında %11.6'dan Eylül'de %15.2'ye yükseldi. Ekim'de bu artış, %12.2'ye gerileyerek normalleşmeye doğru bir trend içine girmiş oldu.

Bu raporda ayrıca Euro bölgesi dışındaki AB ekonomisi de incelenmiş ve sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

- Mevcut verilere göre, euro-dışı diğer AB ülkelerinde büyüme oldukça yüksek düzeyde devam ederken (IMF tahminine göre %4.25), bu büyümenin gelecekte de devam etmesi beklenmektedir. Enflasyon ise, ülkeden ülkeye farklılık göstermiştir.
- Danimarka reel GSYİH'sı üçüncü çeyrekte de büyümesini (%1.4) sürdürürken, bu büyümeyi sağlayan faktörler özel tüketim, yatırım ve dış talepten kaynaklanan üretimdeki artıştır. İsveç de aynı zaman diliminde benzer bir gelişme gösterdi. Enflasyon ise Ekim ayında Danimarka'da yıllık bazda %1.9 ve İsveç'te %0.9 olarak gerçekleşti.
- Yeni AB üyesi olan en büyük üç ülkede (Macaristan, Çek Cumhuriyeti ve Polonya) ise üçüncü çeyrekte ekonomideki büyüme daha da güçlenerek devam etti. İkinci çeyrekte GSYİH'sı %5.1 oranında artış kaydeden Çek Cumhuriyeti'nde Eylül ayı itibarıyla sanayi üretim ve tüketimi artmaya devam etti. Buna ek olarak ihracat artışı da güvenli bir şekilde yoluna devam etmektedir. İkinci çeyrekte GSYİH'sı %4 büyüyen Macaristan'da ise sanayi ve imalat üretiminin artışını devam etmesi nedeniyle büyüme devam etmektedir. Polonya'da ise, imalat sanayi ve ihracattaki büyüme ülkenin ekonomik büyümesinin devamına katkıda bulunmaktadır.
- Diğer euro bölgesi dışında kalan AB ülkelerinin tümünde de, özellikle Baltık ülkeleri ve Slovakya'da, büyümenin oldukça sevindirici düzeyde seyrettiği Avrupa

Merkez Bankası raporunda belirtilmektedir. Örneğin ikinci çeyrekte yıllık bazda GSYİH büyümesi Slovakya'da %6.2 olarak gerçekleşirken, Baltık ülkelerinde yaklaşık %10 oldu. Bu ülkelerin çoğunda enflasyon düşerken, Letonya'da yüksek bir oranda kalmıştır (İTKİB, 2006:167).

- Birleşik Krallık ekonomisi bu yılın ilk çeyreğinde geçen yıla göre hız kaybetse de, euro bölgesine kıyasla daha yüksek bir büyüme kaydetmiştir. Birleşik Krallık'taki büyüme, bu yılın ilk çeyreğinde geçen yılın ortalaması olan %2.7'ye kıyasla %0.5 düşüş göstererek %2.2 olmuştur. Fakat ikinci çeyrekte ise zayıf ekonomik büyüme (çeyrek yıl bazında sadece %0.5) ve enflasyondaki artış devam etmiş üçüncü çeyrekte de bir düzelme göstermemiştir. (önceki iki çeyrekte %0.3 ve %0.5 olarak gerçekleşmişti).

İTKİB ilgili çalışmayı Rusya, ABD ve uzak doğu ülkelerini içine alacak şekilde genişletmiştir. İlgili sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Rusya'da, 2005 yılının başlarında ekonomik büyümenin bir miktar hız kestiği fakat, ikinci ve üçüncü çeyrekte bir toparlanmanın olduğunu görüyoruz. 2005'in ilk çeyreği itibariyle sanayi üretimi %3,6'ya gerilemişti. İkinci ve üçüncü çeyrekte bu oran %4.1'e yükseldi. Fakat yine de geçen yılın eş dönemi (%7.3 idi) ile karşılaştırıldığında düşük sayılır. Yıllık enflasyon Nisan-Mayıs'ta en yüksek seviyeye %13.8'e ulaşırken Ekim ayında %11.7'ye geriledi.
- ABD güçlü ekonomik büyümesini üçüncü çeyrekte de sürdürmeyi başardı. Yılın ikinci çeyreğinde GSYİH'sı, yıllık bazda %3.3 oranında büyürken, üçüncü çeyrekte yıllık bazda büyüme %4.3 oldu. Bu büyümeyi etkileyen faktörlerin başında özel tüketim, yatırımlar ve Federal Hükümet'in harcamalarındaki artışlar gelmektedir. Bunlara işçi verimliliğindeki artış ve istihdam piyasasındaki olumlu gelişmeler, iç talebin artması ve ithalatın düşüş göstermesi gibi olumlu gelişmeleri de eklemek gerek. Artan petrol fiyatları ve dış ticaret açığı büyümeye yönelik bir risk olarak varlığını korusa da şimdiki kadar etkisinin az olduğu görülmektedir. Kısa vadeli faiz oranları yüksek olmasına rağmen, uzun vadeli faiz oranları hala düşüktür. İstihdam piyasasındaki iyileşme sürerken Temmuz ayı itibariyle ABD'de işsizlik oranı %5'e düşmüştür. Maliyetlerdeki artış ve yüksek petrol fiyatları, tüketici

fiyatlarını çok etkilemese de, enerji ve gıda dışı tüketici enflasyonu %2.1'e yükseldi. İleriye dönük projeksiyonlara göre, ABD'de üretimdeki artışın devam etmesi beklenmektedir. İstihdam piyasasındaki olumlu gelişmelerin devam etmesinin, maaşları yukarı çekeceği ve bunun hane halkı gelirinde artışa neden olacağı tahminleri yapılmaktadır.

- Japonya ekonomisi ise, 2005 yılının ilk iki çeyreğinde bir toparlanma içine girip üçüncü çeyrekte 2004 yılında kaybettiği büyüme hızını yakalayarak, yıllık bazda %1.7 oranında bir artış kaydetti. Bu artışın temelinde başta özel tüketim ve emlak dışı yatırımlardaki artıştan kaynaklanan geçmiş yıllara kıyasla güçlü iç talep vardır. Tüketici harcamalarının bu kadar hareketli geçmesinin temel nedeni ise, istihdam piyasasında meydana gelen olumlu gelişmeler olarak gösterilmektedir. Gelecek dönemde ise bu artışın hız keserek devam etmesi beklenmektedir. Japonya'da enflasyon , eksilerde devam ederken, düşüşünü de sürdürmektedir. Tüketici endeksi Ekim ayında %-7 olarak gerçekleşirken, üretici fiyat endeksi yüksek petrol ve hammadde fiyatları nedeniyle yıllık bazda %1.9 olarak gerçekleşmiştir.
- Çin ekonomisi, her zaman olduğu gibi, bu yıla da güçlü bir büyüme ile başladı. Yılın ilk yarısında %9.5 büyüme gösteren Çin ekonomisi üçüncü çeyrekte %9.4 oranında büyüme gösterdi. IMF'nin bu yıl Çin için yaptığı %8.5'lik büyüme tahminini aşması beklenmektedir. İç talep ve (kotaların kaldırılmasıyla tekstil ve hazır giyim başta olmak üzere) Ekim ayı itibariyle ihracatta yaşanan yıllık %29.7'lik büyük artış bu büyümenin motoru olmuştur. Aynı dönemde Çin'in ithalatı da %23.4 oranında artış gösterdi. Yıllık enflasyon ise istikrarını koruyarak Ekim ayı itibariyle yıllık bazda %1.2 olarak gerçekleşti.
- Diğer Asya ülkelerinde iç talep, özellikle özel tüketim ve ihracatta meydana gelen artışlar, ekonomiyi olumlu yönde etkilemişken; bu gelişmenin devam etmesi beklenmektedir.
- Son olarak Latin Amerika'da dünyadaki genel trende paralel olarak ekonomideki büyüme devam ediyor. Büyümenin itici gücü olarak ihracat gösterilirken, iç talebin de bir ivme kazandığı iddia edilmektedir. Bölgenin iki büyük ülkesi olan Brezilya ve Meksika'da sanayi üretimi sırasıyla %0.2 ve %1 artış gösterirken, Arjantin'de daha

da başarılı bir tablo mevcuttur. İç talep, ihracat ve sanayi üretimi(%9.5) büyük artışlar kaydetmiştir. Gelecekte bölge ülkelerinde iç talep ve ihracatta artışlar beklenmektedir.

4.2.6.2. Türkiye Ekonomisindeki Gelişmeler

Türkiye ekonomisi son dört yılda küresel ekonominin olumlu performansının katkısı ile birlikte uzun yıllardan sonra yılda ortalama %7,3 oranında büyümüş bulunmaktadır (İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 2006: 170). Yukarıda da bahsedilen İTKİB raporunda Türk ekonomisinin gelişmesine yönelik değerlendirmeler de bulunmaktadır. Bu kapsamdaki analizlerin sonuçları da aşağıda verilmiştir.

- Merkez Bankası ve ticari bankalar tarafından yayımlanan raporlarda, Türkiye ekonomisinin büyüme, kamu maliyesi ve enflasyon alanlarında önemli iyileşmeler kaydettiği ileri sürülmüştür. Hazinesin piyasaya yaptığı ödemelerin yeni borçlanma ile çevrilme oranının azalması, borçlanmaların daha düşük faiz oranları ve daha uzun vadelerde gerçekleşiyor olması, kamu finansmanının yönetimi açısından rahatlık sağlamaktadır. Enflasyon hedeflemesi açısından mali disiplinin sürdürülmesi ve hedeflerin tutturulmasının önem taşıdığı belirtilmiştir.
- Sanayi üretimi, ihracat, enflasyonun düşmesi, IMF ile varılan mutabakat, AB Komisyonu tarafından açıklanan 2005 yılı ilerleme raporundaki olumlu tablo, Merkez Bankası'nın faiz indirimi ve petrol fiyatlarının düşüş trendine girmesi yılın son çeyreğinde Türkiye ekonomisi üzerinde olumlu katkılar yapmış ve piyasalara canlılık getirmiştir. AB Komisyonu tarafından yayımlanan ilerleme raporu da ekonomide yapılan köklü ve yapısal reformların Türkiye ekonomisine istikrar getirdiğini ve bu reformların devam etmesi ile ekonominin AB içinde rekabet edebilecek seviyeye geleceğini vurgulamıştır.
- 2002 yılından bu yana enflasyonla mücadelede alınan önemli mesafeler sonucunda, 2005 yılı sonu itibariyle son 37 yılın en düşük enflasyon rakamına ulaşılmış olup, yıllık ortalamalara göre Tüfe oranı %8,18 olarak gerçekleşmiştir. Üfe ise daha düşük bir oranda %5,89 olarak gerçekleşmiştir.
- İhracat ve ithalat rakamlarındaki artışa paralel olarak, 2004 yılında 160 milyar dolar olan dış ticaret hacminin 2005 yılı sonu itibariyle 175-180 milyar dolar olması

hedeflenmekteydi. Yıl sonu rakamlarına bakıldığında bu hedefin çok üstüne çıkılmış ve 188 milyar dolara ulaşılmıştır. İhracatta da hedef 72 milyar dolar iken, yıl sonu itibariyle 73.4 milyar dolar gibi bir rakama ulaşılmıştır. Dış ticaret hacminde görülen artışın ağırlıklı olarak ithalat artışından kaynaklandığı, buna bağlı olarak dış ticaret açığının arttığı görülmektedir.

4.2.6.3. Teşvikler

Devlet aşağıdaki konularda ticaret ve sanayi kuruluşlarına destek ve teşvik vermektedir

- Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Yardımı
- Çevre İle İlgili Maliyetlerinin Desteklenmesi
- Pazar Araştırması Desteği
- Eğitim Yardımları
- İstihdam Yardımları
- Yurtdışı Ofis-Mağaza Yardımı
- Patent, Faydalı Model Yardımı
- Uluslararası Nitelikteki Yurt İçi Fuarların Desteklenmesi
- Yurtdışında Düzenlenen Fuar ve Sergilere Milli Düzeyde veya Bireysel Katılımın Desteklenmesi
- Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması ve Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi (DPT, 2006:99).

Tekstil sektörünün aktörleri de bu destek ve teşviklerden faydalanması mümkündür. Önemli olan sektörün hangi yöne gittiğini iyi kestirerek bu destek ve teşviklerin katma değer üretecek şekilde değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu kapsamda özellikle sektörün analiz edilmesi ve incelenmesi çalışmalarının sürekli ve periyodik olarak gerçekleştirilmesi ve sektörel stratejileri belirleyerek teşvik ve destekleri ilgili değerlendirmeler sonucu yönlendirmek önemli görülmektedir. Bu çerçevede 2004 yılında gerçekleştirilen “Turkquality” projesinin bu amaca hizmet edecek önemli bir

proje olduğu söylenebilir. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından geliştirilen “Turkquality” projesi yurt dışında mağaza ve satış birimleri kuran Türk markalarına kuruluş giderleri kapsamında maddi destek veren bir proje olarak önemli bir teşvik uygulamasıdır.

4.2.7. Sektörün Finansal Analizi

Sektörün finansal analizi sektörel değerlendirmede model tarafından önerilen diğer bir bileşendir. Nedenle sektörün durumu bu açıdan da analiz edilmiş ve yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

4.2.7.1. Sektörün Likidite Yapısı

Sektörün likidite yapısı ile ilgili olarak G. Aras tarafından kapsamlı bir analiz sunulmuştur. Buna göre sektörün likidite yapısını gösteren oranlara bakıldığında zaman halka açık firmalarda, dönen varlıklar toplamı ile kısa vadeli yükümlülüklerini karşılama gücünü veren cari oranın inceleme döneminde her yıl 1’in üzerinde olduğu ve en yüksek değere ulaşılan 1994 yılında 1,86 ile, en düşük değer bulduğu 2001 yılında 1,09 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Şekil 41). Stoklar dikkate alınmadığında işletmenin likiditesinin gösteren likidite oranı, 1992- 1994 döneminde yaklaşık 1,20 civarında olup, 1995- 1999 döneminde 1’in altına düşmüş, 2001 yılında 0,71 ile en düşük değerine inmiş, 2003’de ise 0,94 düzeyine yükselmiştir. Sektör geneline bakıldığında ise, 2000 yılına kadar ki dönemde cari oranın en yüksek olduğu yıl 1,16 oranı ile 1997 iken, en düşük olduğu yıl ise 1,02 ile 1993’tür. 2000’den itibaren önemli bir gelişme gösteren likidite yapısı inceleme döneminin son yılları olan 2002 ve 2003 yıllarında 12 yıllık inceleme döneminin en yüksek değerlerine ulaşmış ve cari oran, sırasıyla 1,26 ve 1,28’e yükselmiştir. Likidite oranı ise, yaklaşık 0,56 –0,70 düzeylerinde değişmiş ve 1995 yılında 0,56 olarak gerçekleşirken, 2001 yılında likidite oranı 0,67, 2002’de 0,71 ve 2003’de ise 0,70’e yükselmiştir. Bu değerler sektörün son dönemlerde likidite açısından giderek güçlendiğini göstermektedir.

Benzeri şekilde “bu durum çalışma sermayesi düzeyindeki gelişmeden de görülebilmektedir. Dönen varlıklar- kısa vadeli yabancı kaynaklar eğiliminde, İMKB’de işlem gören firmalarda 1995 yılından itibaren 2000 yılına kadar dönen varlıkların eğiliminde önemli bir ivme görülmezken, kısa vadeli yabancı kaynaklarda daha hızlı bir artış söz konusudur (Bkz.Şekil 42). 2001 yılında ise her iki değerde de önemli bir düşüş

eğilimi görülmektedir (Aras, 2006:68).

Sektör genelinde ise dönen varlıklar ve kısa vadeli yabancı kaynaklar yaklaşık aynı düzeyde, fakat halka açık firmalara göre daha hızlı artış eğilimindedir (Bkz. Şekil 43). 2001 yılında 2000 ekonomik krizinin sonucu olarak her iki değer de önemli ölçüde azalış eğilimi vardır. 2001 yılından sonra ise, piyasadaki olumlu gelişmelerin bir yansıması olarak artış yönünde bir eğilim başladığı gözlemlenmektedir. 2001 yılı aynı zamanda yaşanmakta olan son döngünün de başlangıcı olarak görülebilir. zira genel olarak en kötü performansın görüldüğü bu yıldan sonra trendler tekrar artış yönündedir.” şeklinde sektördeki ekonomik gelişmeleri yorumlamaktadır.

Yukarıdaki analizler dikkate alınarak likidite yapısına ilişkin oranlar genel olarak değerlendirildiğinde sektör genelinde likidite yapısında önemli bir zayıflama olduğu söylenebilir. Sektörün genelinde, 1992- 1994 arasında dönen varlıklar ve kısa vadeli yabancı kaynaklar düzeyinde herhangi bir değişim görülmezken, 1995- 1999 arasında her iki değer de artış yönünde bir gelişim görülmekte, 2000 krizi ile birlikte, her ikisinde de önemli bir azalış trendi gözlenmektedir. Kısa vadeli yükümlülükleri karşılama yeteneğini gösteren oranlar açısından bakıldığında, 2001 yılı sektör genelinde ve halka açık firmalarda likidite oranlarının birbirine eşitlendiği tek yıl (cari oran %1,1), olmasının yanı sıra, 12 yıllık inceleme döneminde halka açık firmaların likiditesinin en zayıf olduğu yıldır. Bunun temel nedeni ekonomik krizlerden sektörün kötü yönde etkilenmiş olmasıdır. Ardı ardına yaşanan 1994, 1998 ve 2000 krizleri sektörün kendisini toparlamasına fırsat vermemiş ve bu durum en fazla likidite yapısını ve yönetimini etkilemiştir. Ancak cari oranın düşük olması ve likidite oranının 1’in altında olması sektörde işletmelerin yükümlülüklerini karşılayamadığı anlamına gelmemektedir. Kısa vadeli borçlanma firmaların kısa vadeli alacakları ile dengelenmektedir.

4.2.7.2. Sektörün Sermaye Yapısı

G. Aras, yaptığı mali analizlerde sektörün sermaye yapısını da dikkate almıştır. Bu kapsamda yaptığı analizlerin sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

İMKB’de işlem gören firmaların finansal kaldıraç derecesine bakıldığında, 1995’e kadar borçlanma düzeyi toplam kaynaklarının yaklaşık %50’si civarında iken, 1996’da %58’e

yükselmiş, yıllar itibariyle giderek artarak 2001’de %79 düzeyine kadar çıkmış, 2003’de %63’e inmiştir (bkz Şekil 44). Sektör genelinde ise borçların toplam kaynaklar içindeki payı 2000 yılına kadar daha yüksektir. Borçların düzeyi 1992’de %67, 1994’de %70, 1996’da %68, 2000’de %69 ve 2001’de %71 düzeyine kadar ulaşmış 2003 yılında %59’a gerilemiştir (bkz şekil 10-8). Borç düzeyinin yüksek olması ve artış trendi her iki kesimde de dikkati çekecek düzeydedir. Öte yandan borçların çok önemli bir kısmı kısa vadeli. Toplam borçların halka açık firmalarda yaklaşık %80’i, sektör genelinde ise yaklaşık %85’i kısa vadeli borçlardan oluşmaktadır.

1992 yılında borç öz kaynak oranı 0,94 iken, 2000 yılına kadar halka açık firmaların öz kaynaklarının 2,53 katı kadar, 2001’de ise 3,75’i kadar borçlandığı görülmektedir. Sektör genelinde ise, 1992- 2000 döneminde hiçbir zaman bu oran 2’nin altına düşmemiş, ancak 2,5’in üzerinde de olmamıştır. 2001 yılında en yüksek değeri olan 2,45 katına kadar çıkmıştır. Borçlar öz kaynak oranı 2003 yılında halka açık firmalarda 1,72, sektörün genelinde ise 1,46’ya düşmüştür (bkz. Şekil 46). Sektörün genelinde 2000 yılı sonrası öz kaynaklar lehine olumlu bir gelişme görülürken, halka açık firmalar 2000 sonrasında öz kaynak yaratmak konusunda çok daha fazla güçlük çekmişlerdir. Özellikle 2001’e kadar oranlar oldukça yüksektir. Genelde bu oranın %100’ü aşmaması beklenir. Bu durum sektörün öz kaynak açısından zayıfladığını göstermektedir. Son yıllarda azalmakla birlikte borçların içinde kısa vadeli borçların oranının yüksek olması da sektörde ayrıca bir risk unsuru oluşturmaktadır.

Borçlanma düzeyinde ve finansal yapıdaki gelişme aynı zamanda trendlerde de izlenebilmektedir. Yabancı Kaynaklar – Öz kaynaklar Eğilimindeki gelişmeye bakıldığında, 1994 yılından itibaren sektör genelinde kısa vadeli yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar aynı hızda artış eğiliminde iken (bkz. Şekil 47) uzun vadeli borçların artış hızının çok daha yüksek olduğu görülmektedir. 2001 yılında fon kaynakları düşüş eğilimi gösterirken, 2001 yılından sonra bütün finansman kaynaklarının artış eğilimi dikkati çekicidir.

Halka açık firmalarda ise, yabancı kaynak ve öz kaynak, 1995 yılına kadar yaklaşık aynı seyirdedir. Bu yıldan sonra öz kaynaklar giderek azalış eğiliminde iken, yabancı kaynaklardaki artış bunun çok üzerindedir (bkz. Şekil 48). 1999 yılında kısa vadeli yabancı kaynaklarda önemli bir düşüş eğilimi varken, 2000- 2001 yıllarında bütün

kaynaklarda azalış belirgin bir şekilde görülmekte, 2003'e kadar ise daha çok öz kaynaklarla fon sağlama ve ardından da uzun vadeli borçlanma eğiliminde artış gözlenmektedir.

Maddi duran varlıkların hangi kaynaklarla finanse edildiğine bakıldığında; Maddi Duran Varlıklar / Öz kaynaklar Oranının halka açık firmalarda 1995'den itibaren önemli ölçüde artış gösterdiği, 2000 ve 2001 yıllarında 1'in üzerine çıktığı görülmektedir (bkz. Şekil 49). Halka açık firmalar büyük ölçüde maddi duran varlıklarını öz kaynakları ile finanse etmişlerdir. Sektör genelinde 1996- 2002 döneminde, oranın 1'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Bilindiği gibi, özellikle öz kaynaklar ve ardından uzun vadeli borçlar (devamlı sermaye) firmaların duran varlıklarının finansmanı için gerekli olan fonlardır. Bu durum öz kaynakların maddi duran varlıkların finansmanında yeterli olmadığını göstermektedir. Şekil 50 ve Şekil 51'den de görüldüğü gibi, aynı sonuç, maddi duran varlıklar / uzun vadeli yabancı kaynaklar oranındaki gelişmeden ve bu değerlerin trendinden de açıkça görülmektedir. Sektör genelinde öz kaynaklar artış hızı ile maddi duran varlıkların artışının yaklaşık aynı düzeyde olduğu gözlenirken, halka açık firmalarda maddi duran varlıklar öz kaynaklardan daha hızlı artmakta, hatta 1995 sonrasında öz kaynaklarda önemli bir azalış gözlenmektedir. Bu durum, duran varlıkların finansmanı için yeterli öz kaynak bulunmadığına işaret etmektedir.

Sektör geneli ve halka açık firmalarda finansman yapısı değerlendirildiğinde, her ikisinin de borçlanma düzeyinde özellikle 2001 yılına kadar önemli bir artış eğilimi olduğu, borçların önemli bir bölümünün ise kısa vadeli yabancı kaynaklardan oluştuğu açık bir şekilde gözlenmektedir. Öte yandan, özellikle 1995 yılından sonra sektörde uzun vadeli yabancı kaynak kullanma eğiliminde önemli bir artış görülmektedir. Bu dönemde duran varlıklara yapılan önemli tutarlarda yatırımların finansmanında özellikle 1994 yılından itibaren sektör genelinde öz kaynakların yeterli olmadığını, önemli ölçüde borçla finansmanın zorunlu olduğu görülmektedir. Bu durum sektöre aşırı bir finansman maliyeti getirmektedir. Faiz karşılama gücüne bakıldığında, halka açık firmalarda 1996'ya kadar yaklaşık 2,5- 3 civarında olan bu oran giderek azalmış ve 1997 yılında 1,87, 1998'de 1,31 iken, 2000 yılında 0,96'ya gerilemiş, 2003 yılında 0,58'e kadar düşmüştür (bkz. Şekil 52). Sektör genelinde ise, 2000 yılına kadar halka açık firmalara

göre çok daha düşük olan faiz karşılama gücünün en düşük değerinin 1996 yılında 0,31 olduğu görülmektedir. Ancak bu oran, 2001 yılında 0,88, 2002’de 1,40 ve 2003’de 1,57’ye yükselmiştir. Bu oranın 1 civarında olması sektörün finansman giderlerinin sadece bir katı kadar kazanç sağladığını göstermektedir ki bu oldukça zayıf bir yapıya işaretler. Üstelik firmaların finansman giderlerini amaçlarına uygun olarak farklı hesaplarda göstermeleri de söz konusudur. Sektörün en önemli problemlerinden birisi olan 1995 yılından itibaren yapılan bilinçsiz ve aşırı yatırım eğilimi, aynı zamanda, firmaların finansman maliyetlerine de yansımış, finansman yapılarını olumsuz yönde etkilemiştir. Bunların yanı sıra, teşviklerden yararlanmak için öz kaynakların belli bir düzeyde olması gerekliliği, firmaları belirli bir öz kaynak seviyesine ulaşmaya motive etmektedir. Bununla birlikte, özellikle halka açık firmalar sermaye piyasası yoluyla fon sağlama olanaklarını kullandıkları halde, inceleme döneminde, öz kaynaklarını artırmak konusunda sektör geneli ile birlikte çok başarılı olamamıştır.

4.2.7.3. Sektörün Karlılığı

Sektörün mali analizlerini karlılık açısından da değerlendirmekte fayda vardır. Diğer analizlerde olduğu gibi G. Aras bu konuda da aşağıdaki değerlendirmeleri rapor etmektedir.

Brüt kar marjı, (brüt kar /net satışlar) faaliyet giderleri ve diğer giderler dışında, sadece satışlarla ilgili elde edilen karı gösterir. Halka açık firmalar 1992- 1994 döneminde brüt satışları üzerinden yaklaşık %27-30 oranında kar sağlamış, daha sonra ise karlılık düzeyi %20’lere düşmüş ve 1998 yılında %16 olarak gerçekleşmiştir. Şekil 53’ de belirtildiği gibi 2001 yılında brüt kar marjında bir artış yaşanmamıştır.

Net satışlar üzerinden elde edilen karı gösteren net kar marjı oranına bakıldığında, 1994 yılına kadar %10’lar seviyesinde iken, bu yıldan sonra giderek önemli şekilde azaldığı ve 1997, 1998 yıllarında sırasıyla %6 ve %1 olduğu, son yıllarda ise negatif bir sonuç elde edildiği gözlemlenmektedir. Şekil 54 ’te verildiği gibi, sektör genelinde daha düşük kar marjının olduğu görülmekte, 1998 yılından sonra her dönemin zararlı kapatıldığı dikkati çekmektedir. Bu durumda sektör ana faaliyet konusu üzerinden kar elde edebilirken (brüt kar), faaliyet giderleri ve diğer giderler karı önemli ölçüde azaltmaktadır.

Maliyetlerdeki gelişmeler de karlılık sonuçlarını destekler niteliktedir. İMKB’de işlem gören firmalarda satışların maliyeti net satışların 1994 yılında %65’i iken, 1998 yılında %84’e çıkmıştır. Sektör genelinde ise satışların maliyeti, net satışların sadece 1994 yılında %74’ü diğer inceleme yıllarında %80’i düzeyinin altına düşmemiştir. Dolayısıyla satışlardan elde edilen karın önemli bir kısmı maliyetleri karşılamaktadır. Şekil 55’te ilgili kalemlerin 1992 yılından itibaren genel trendine bakıldığında brüt satış karının sektör genelinde artış eğilimi ağırlıklı olmasına rağmen, halka açık firmalarda 1995 yılından itibaren dikkati çeken bir azalış izlenmektedir.

Sektör genelinde net satışlar 1999 yılı hariç istikrarlı bir artış gösterirken, halka açık firmalarda 1994- 96 döneminde artış, 1996- 2001 döneminde ise önemli bir azalış görülmektedir. Şekil 56’dan da izlenebildiği gibi halka açık firmaların satışlarındaki azalışa paralel olarak 1996 yılından itibaren maliyet rakamlarında yıllar itibariyle azalış söz konusudur. 1998 krizi sonrası düşüş dışında satışlar ve satış karlılığında daha istikrarlı bir gelişim gözlenmektedir.

Bu arada sektörde satışlarının yaklaşık %10’u kadar finansman maliyeti söz konusudur. Bu oranın yüksekliği özellikle kısa vadeli borçlar ağırlıkta olmak üzere borçlanma düzeyinin artmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum oranlar itibariyle Şekil 57’de ve finansman giderlerinin trendi ise Şekil 58’de görülmektedir (Aras, 2006:221).

Sektörün bütününe ve halka açık firmaların karlılıklarının değerlendirilebilmesi için satışların karlılığı ve maliyetlerdeki gelişimin yanında, aynı zamanda aktiflerinin ve öz kaynaklarının getirisine de bakmak gereklidir. Bu göstergelerden birisi olan öz kaynak getirisi diğer karlılık göstergeleri gibi 1998’den itibaren sektör genelinde, 1999 yılından itibaren ise halka açık firmalarda negatif olmuştur. Şekil 59, Halka açık firmalarda 2001 yılında çok önemli bir düşüş dikkati çekmektedir.

Aktifler üzerinden ne kadar getiri elde edildiğini ve aktiflerin ne kadar etkin kullanıldığını görmek için aktif karlılığına bakılması gereklidir. İMKB’de işlem gören firmalarda 1994 yılına kadar artış bu yıldan sonra ise düşüş görülmektedir. Aktif karlılık oranı %17’lerden 1998 yılında %0,02’ye düşmüş, 1999- 2000 ve 2001’de ise negatif olmuştur (Bkz. Şekil 10-23). Sektör genelinde ise bu oran yıllar itibariyle çok daha düşük seviyelerdedir. 1993- 1997 döneminde %0,03 düzeyinde seyreden bu oran, 1998- 2001 döneminde eksiye dönüşmüştür.

Karlılık analizleri neticesinde, sektörde kurumların halka açılmalarının daha karlı olduğu görülmekle beraber genel olarak karlılık düzeyinin yüksek olduğu söylenemez. Sektörde kayıt dışı uygulamaların önemli sebeplerinden biri de budur.

4.2.7.4. Borsadaki Şirketlerin Durumu

Türkiye’de tekstil şirketlerinden özellikle büyük ölçekli işletmeler halka açılmak durumundadırlar. Bu şirketlerde İMKB’nin denetlemesi gibi nedenlerden ötürü hem kurumsal yapılanma daha sağlıklı olabilmekte hem de yönetim fonksiyonları daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Buna vatandaşların güveni de eklendiğinde bu şirketler sektörde daha güçlü bir pozisyona sahip olabilmektedirler.

Tablo 62 incelendiğinde bu durum finansal parametreler açısından açık olarak görülmektedir.

4.2.7.5. Vergiler ve Şirketler Üzerindeki Etkileri

Mart 2006’da tekstil ve hazır giyim sektöründe KDV oranı %18’den yüzde 8’e düşürülmüştür. Ancak bu indirim hazır giyim ihracatçısının isteklerini karşılar nitelikte bulunmamaktadır. İhracatçıların beklentileri girdi maliyetleri (istihdam ve enerji maliyetlerindeki kamu yükünün azaltılması) üzerinde de düzenleme yapılmasıdır.

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) ise hükümetten istihdam yükünün de hafifletilmesini talep etmektedir (Dünya Gazetesi, 2006). Türk hazır giyim sektörü, girdi maliyetleri açısından rakip üreticilere göre 2 kat daha fazla yük altındadır.

Tekstil Sektöründe KDV İndirimine Gidilmesinin Nedenleri

Yeminli Mali Müşavirler Odası tarafından yayınlanan “Tekstilde KDV oranının % 8 olarak yeniden belirlenmesinin etkileri” başlıklı raporda KDV indirimi ile ilgili aşağıdaki analizler yapılmıştır (İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası, 2006).

Tekstil sektörü temsilcileri, sektörün iyi durumda olmadığı gerekçesi hükümetten acil olarak birtakım önlemler alınmasını talep etmişlerdir. Bu talepler çok çeşitli olmakla birlikte, sektörde şikayet konusu olan sorunları başlıklar halinde şöyle sıralanabilir.

- Döviz Kurunun İhracat Üzerindeki Olumsuz Etkileri

- Uzak Doğu Mallarının ve Taklit Ürünlerin Kontrol Altına Alınması
- Kredili Hammadde Alımındaki KKDF Oranının Yüksekliği
- Nakliye-Navlun Konusundaki Sorunlar
- KDV İadelerinde Süre ve Bürokrasi Fazlalığı
 - Fuar Teşviklerinin Yetersizliği
 - İşletme Kredilerinin Alımındaki Zorluklar ve Faiz Oranları
 - Enerji Fiyatlarının Yüksek Olması
 - İstihdam Maliyetlerinin Yüksek Olması
 - Sektörde Orta ve Uzun Vadeli Stratejilerin Belirlenememesi
 - Kayıt Dışı Ekonominin ve Kayıt Dışı İstihdamın Kayıt Altına alınamaması nedeniyle oluşan haksız rekabet ortamı.

Sektör ihracatçıları bakımından KDV yükünün nasıl giderilebileceği, üzerinde düşünölen bir sorun olmaya başlamıştır. Boya, baskı, işleme, yardımcı malzeme, aksesuar ile fason tekstil ve konfeksiyon işlerindeki KDV'nin %18 olarak kalması nedeniyle, ihracatçının KDV yükü çok fazla değişmemiştir. Çünkü, özellikle konfeksiyon sektöründe, fason imalat çok yaygın bir uygulamadır.

2006/10138 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile birlikte konfeksiyon üreticisi ipliği aldığında % 8 KDV ödeyecek, fason olarak dokuttuğunda % 18 KDV ödeyecektir. Dokunmuş kumaş aldığında ise tamamı için % 8 KDV ödeyecektir. Bu kumaş boyahaneye gönderildiğinde % 18 KDV ödenecek ama boyalı kumaş alınırsa yine tamamına % 8 KDV ödenecektir. Bir üretici imal ettiği gömleğin üzerine hazır işleme alıp dikerse bu işleme için % 8 KDV ödeyecek, ancak işlemeyi doğrudan gömleğin üzerine yaptırırsa % 18 KDV ödeyecektir. Bu örnekleri daha da artırmak mümkündür.

Bu problemin ortadan kaldırılması ve faydasından çok zararı olan bu indirimin yararlı olabilmesi için, dışarıya yaptırılan kasar, boya, emprime ile fason örme, dokuma, dikiş, nakış, işleme, baskı, yıkama, taşlama, ağartma ütü-paket-ambalaj işlerindeki KDV oranı da % 8'e düşürölmesi önerilmektedir.

Benzeri şekilde, Dursun Ali Yaz (2006) Maliye Bakanlığının “bazı tekstil ürünlerinde KDV oranının düşürülmesinin, hayali ihracatın önünü keserek gerçek ihracat rakamlarına ulaşılmasını sağlayacağını ”dile getirdiğini rapor etmektedir. Bu uygulama ile naylon fatura kullanımının azalması ve hayali ihracatın önünün kesilmesi ile tekstil sektöründeki kayıt dışılığın ortadan kaldırılması hedeflenmektedir (Yaz, 2006).

4.2.8. İnsan Kaynakları Nitelik ve Gereksinimleri

Konfeksiyon yan sanayii ve nakış hariç, tekstil ve konfeksiyon sanayiinde, 450.000 kadarı tekstil sanayiinde, 1.500.000 kadarı da konfeksiyon sanayiinde olmak üzere, 2.000.000 civarında kişinin çalıştığı hesaplanmaktadır. TÜİK (DİE) tarafından bildirilen rakamlar, özellikle konfeksiyon sanayii için çok daha düşük rakamlardır. TOBB tarafından konfeksiyon sanayii için bildirilen rakamlar da (bkz Tablo 26), gerçek rakamların 1/3’ü seviyesindedir (DPT, 2006:88).

Bu da tekstil sektöründe sağlıklı bilgiye erişmenin zorluğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 26: TOBB Tekstil Sektörü İstihdam Bilgileri

İstihdam						
	Mühendis	Teknisyen	Usta	İşçi	İdari Kadro	Toplam
Tekstil	8.459	11.040	35.002	472.101	50.203	576.805
Örme Konfeksiyon	1.205	1.723	9.547	166.029	17.845	196.349
Dokuma Konfeksiyon	1.729	2.781	14.668	265.793	23.492	308.463
Toplam	11.393	15.544	59.217	903.923	91.540	1.081.617

Sektörde askı 10, düğme- toka- metal ve plastik aksesuar 200, dar dokuma ve örme 600, etiket 700(matbaalar dahil), fermuar 100, kapitone 200, tela-elyaf-vatka 20 olmak üzere tahminen 1830 küçük ve orta ölçekli yan sanayi işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin de en küçüğünde 15 ve büyüklerinde 250 olmak üzere tahminen toplam 200.000 kişi istihdam edilmekte olup, bu sayı; bayiler ve hammadde tedarikçileri dikkate alınırsa yaklaşık 250.000 olmaktadır. Ayrıca bu sayıya 3000 nakış firması ile bunların yaklaşık 50.000 çalışanını da ilave etmek doğru olacaktır. Bu rakamlar dikkate alındığında hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün ülke içindeki istihdama katkısı da açık olarak görülmektedir. Bu nedenle ileriye yönelik yapılacak değerlendirmelerde insan kaynakları üzerindeki çalışmaları da unutmamak gerekmektedir. Önerilen değerlendirme modeli bu nedenle insan kaynaklarının değerlendirilmesini de değerlendirmenin bir alt birimi olarak ön görmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları ile ilgili değerlendirmeler, işgücü eğitim düzeyi ve maliyetleri dikkate alınarak yapılmıştır.

4.2.8.1. İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışı

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü emek yoğun bir sektör olduğundan, insan kaynaklarının yönetimi, finansal kaynakların yönetimi, pazarlama işlevleri veya müşteri yönetimi kadar önemlidir. Çünkü insan kaynaklarının iyi yönetilmesi beraberinde kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve karlılığı da getirecektir. Collins,

“Mükemmel şirketleri yaratanlar, mükemmel bir şirketin önündeki engelin piyasalar, teknoloji, rekabet veya şirketin ürünleri olmadığını bilirler. Mükemmel şirket için bunların hepsinin ötesinde bir şey gerekir: yeterli sayıda doğru insanı işe alma ve onları bünyede tutma yetisi.” (Collins, 2002:33).

derken, insan kaynakları yönetiminin şirketler için nasıl bir önem arz ettiğini de açıkça vurgulamış olmaktadır. Ancak, hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe insan kaynakları yönetimi büyük çoğunlukla klasik “personel yönetimi” anlayışıyla yapılmaktadır. Sektördeki kuruluşlar genellikle yönetim anlayışı olarak da klasik yönetim yaklaşımlarını tercih etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında sektördeki iş gücü devinimi de çok yüksek olarak gerçekleşmektedir. 2006 verilerine göre tekstil sektöründeki işgücü devinimi % 9,1 olarak gerçekleşmiştir (İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 2006).

İş gücünün hızlı devinimi verimlilikte, kalitede, müşteri ilişkileri ve memnuniyeti süreçlerinde, organizasyonel ilişki ve yönetsel süreçlerde bir çok olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi başlı başına bir bilim dalı olmak durumundadır. İnsan kaynakları yönetiminde bir çok bilimsel teknik ve yaklaşımlar önerilmektedir. Bu teknik ve yaklaşımların kullanıldığı kuruluşlarda verimlilik, müşteri memnuniyeti, karlılık konularında çok önemli iyileştirmeler yapılabilmektedir. Genç iş gücü potansiyeline sahip olan Türkiye’de insan kaynaklarının doğru yönetilmesi ve eğitilmesi durumunda emek yoğun olan hazır giyim ve konfeksiyon sektörü rakiplerine göre çok üstün bir güce sahip olabilir.

Sektörde sayıları çok fazla olmasa da çağdaş yönetim model ve yaklaşımlarını kullanan kuruluşların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu kuruluşlar, insan kaynakları politika ve stratejilerini oluşturmuş, çalışanların bilgi ve becerilerini gelecekte duyulacak ihtiyaca göre sürekli geliştiren, yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanan, iş süreçlerini sürekli iyileştiren, çalışanların kararlara katılımını teşvik eden, iletişim gereksinimlerini belirleyen ve başarılı çalışmalarını nedeniyle çalışanlarını takdir eden kuruluşlardır.

4.2.8.2. İşgücü Eğitim Düzeyi

Türkiye’de 22 üniversitede Tekstil Mühendisliği ve Tekstil Öğretmenliği bölümü ve Meslek Yüksek Okullarında ise toplam 117 tekstil programı bulunmaktadır. Meslek liselerinin sayısı 181’dir. Bu öğretim kurumlarından mezun olanlar gelecek yıllarda sektördeki bilgili ve eğitilmiş işgücü ihtiyacının karşılanmasını kolaylaştıracaktır. KOSGEB’in ve sektördeki meslek kuruluşlarının, işbaşında eğitim, yaygın eğitim konusundaki çalışmaları da bu süreci hızlandıracaktır (KOSGEB, 2004:100).

Üniversiteler ile sektörün mutlaka işbirliği yapması sağlanmalıdır; üniversitelerin, eğitimde sektörün ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve sektörde konusunda uzman kişilerin üniversitelerde ders vermeleri eğitim kalitesini artıracaktır.

Tekstil Sektöründe çalışanların eğitim düzeyleri ile ilgili olarak TÜİK’de dahil olmak üzere sağlıklı bir bilgiye ulaşılamamıştır.

Kadın işgücü ucuz emek olarak emek-yoğun iş kolları olan tekstil, gıda, hazır giyim, tütün gibi sanayi dallarında yoğunlaşmıştır (Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, 2006:9).

4.2.8.3. İşgücü Maliyetleri

Tekstil sektöründe, maliyetler içinde işçiliğin payı yüzde 10-20 civarında iken bu oran hazır giyimde yüzde 30-35'e çıkmaktadır. Türkiye'de işgücü maliyetleri her ne kadar AB ülkelerine göre düşük olsa da Türkiye'nin en büyük rakibi olarak görülen Çin, Hindistan gibi ülkelere göre çok daha yüksektir. Örneğin, bu sektörde ILO 2004 yılı verilerine göre Türkiye'de saatlik işçilik maliyeti 2001 yılında 1,15 dolar iken, 2001 yılında Çin'de 0,36 dolar, 2001 yılında Hindistan'da 0,49 dolardır. Dolayısıyla, Çin'in özellikle, emek yoğun bir sanayi kolu olan hazır giyimde ciddi bir rekabet avantajına sahip olduğu görülmektedir (ILO, 2004:37).

Ayrıca 2001 yılında yapılan devalüasyon ve sonrasında Türk Lirasının reel olarak değer kazanması ve asgari ücrete yapılan zamlar neticesinde Türkiye'de birim işgücü maliyetleri 1,15 dolar/saatin çok daha üzerine çıkmıştır. 16 yaşını doldurmuş işçiler için 2005 yılı asgari ücretin işverene maliyeti 593,77 YTL'dir. Haftalık 45 saat ortalama çalışma süresi ve dolar kuru 1,35 YTL alındığında Türkiye'de en düşük saatlik işgücü maliyeti 2,44 dolara yükselmektedir. Tablo 16'da tekstil sektöründeki iş gücü maliyetleri ülkeler bazında verilmişti. Tablodan da görüldüğü gibi Türkiye'deki işçilik ücretleri diğer ülkeler ile mukayese edildiğinde ortalarda görülmektedir.

Türkiye'de karlılık oranlarının düşük olmasının nedenlerinden biri de bu sektörde kayıt dışılığın yüksek olmasıdır (Kaya, 2005; DPT, 2005). Hazır giyim sektörü özellikle KOBİ ölçeğindeki ve fason çalışan firmalardan oluşmaktadır. İstanbul ve Marmara bölgesindeki ana giyim firmaları bütün bölgelerdeki küçük firmalara fason imalat yaptırmaktadır. Bu yapının varlığı ve sosyal güvenlik primleri ve gelir vergisi oranlarının yüksekliği kayıt dışılığı beslemektedir.

Türkiye'de başta işgücü maliyetleri olmak üzere üretim girdilerinin maliyetlerinin diğer rakip Uzakdoğu ülkelerine göre yüksek olmasının rekabet gücünü olumsuz etkilemesi en büyük pazar olan AB'nin başta Çin ve Hindistan olmak üzere üçüncü ülkelere karşı kota uygulaması sebebiyle bu güne kadar belli ölçüde telafi edilebiliyordu. Ancak kotaların kalkması sonrası daha serbest dış ticaret şartları Türkiye'nin AB pazarındaki görece avantajlı konumunu azaltacaktır. Hazır giyim sektöründe katma değeri daha düşük malların ihracat içindeki oranının yüzde 80'e ulaştığı ifade edilmektedir. Özellikle bu tür mallar maliyetlere dayalı rekabetin daha yoğun yaşandığı ürünlerdir.

Dolayısıyla, özellikle hazır giyim ihracatında Çin ve diğer ucuz emek gücüne sahip ülkelerle rekabetin önümüzdeki dönemde artarak sürmesi beklenmektedir.

4.2.8.4. İşveren - İşgören İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti

Türkiye genelinde müşteri memnuniyeti bilinci son on yılda henüz yeni oluştuğundan çalışan memnuniyeti bilincinden söz etmek biraz güçtür. Bu değerlendirme sadece tekstil sektörü için geçerli değildir. Sanayi kuruluşlarının genelinde çalışan memnuniyeti kültürü henüz oluşmamıştır. Çalışan Memnuniyeti kavramını kullanan kuruluşlar ise Toplam Kalite Yönetim felsefesini benimsemiş müşterisini, çalışanı ve toplumu paydaş olarak gören kuruluşlardır. Ancak çalışan memnuniyeti bilimsel yöntemler kullanarak ölçen ve bu memnuniyeti sürekli artırmaya çalışan kuruluşlarda yok değildir. Bu kuruluşlar müşteriyi memnun etmek için mutlu çalışanların gerekli olduğunun bilincine varmış kuruluşlardır. Çünkü insan ne kadar mutlu ise o kadar güzel şeyler üretebilir. Çalışanları mutlu etmek için çeşitli yollar vardır. Bunlardan bazıları:

- Çalışanın işle ilgili düşüncelerini almak
- Çalışanı her türlü konuda eğitmek
- Çalışan için uygun çalışma ortamı sağlamak (ergonomi, iş güvenliği vb)
- Uygun çalışma saatleri ve dinlenme saatleri oluşturmak
- Çalışanlar için sosyal faaliyetler düzenlemek
- Çalışanları takdir etmek
- İyi bir liderlik vb.

Yöneticiler genellikle “çalışan memnuniyeti” kavramından uzak durmaya çalışırlar. Çünkü bu çalışmaların maliyetlerini artıracığını, çalışan üzerindeki hâkimiyetlerini kaybettireceğini düşünürler. Oysa yukarıda sadece birkaç tanesi verilen yöntemler maliyetleri artırıcı faaliyetler değildir. Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü işgücü yoğun sektörlerden bir tanesi olduğundan otomasyon sistemlerinin hakim olduğu sektörler göre çalışanların kalite üzerindeki etkisi daha fazladır. Bu nedenle çalışan memnuniyetini artırıcı tüm faaliyetler müşteri memnuniyetini artırıcı etki olarak geri dönecektir.

4.2.8.5. Sendikalar ve Etkileri

Türkiye’de tekstil işkolunda çalışanların sendikal mücadeleye başlamasıyla, genel sendikacılık hareketlerinin başlaması arasında çok yakın bir ilişki vardır. Ülkenin en köklü ve eski sanayi kolu olan tekstil dalında çalışanların mücadeleleri belki de Türkiye’de sendikacılık hareketinin başlangıcı olmuştur. 1940 yıllarından sonra başlayan sendikal mücadeleyi Türkiye’nin en büyük sanayi kolu olan tekstil çalışanları başlatmıştır (Teksif, 2006:58).

Türkiye genelinde çalışanların %58,20’si herhangi bir sendikaya üyedir. Tekstil sektöründe de bu oranın aynı olduğu düşünülürse yeterli oranda sendikalaşma olmadığı söylenebilir. Sektörün en büyük sendikalarından biri TEKSİF’dir. Öziplik-İş, Giyim-İş, TÖP-GİZ, BATİS ve TEKSTİL sendikaları da faal olarak çalışanlara hizmet vermektedir. TEKSİF’in Türkiye genelinde 327.094 üyesi bulunmaktadır (Forum Gazetesi, 2006:7).

Sektörde işverenler, 2 Ocak 1961 tarihinde “İstanbul Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası” adı altında ilk sendikal örgütlenmeyi gerçekleştirmişlerdir. Bu ilk sendikal örgütlenme, kuruluşundan 1 yıl sonra Türkiye çapında bir teşkilat haline dönüşerek 13 Şubat 1962 tarihinden itibaren TÜRKİYE TEKSTİL SANAYİİ İŞVERENLERİ SENDİKASI (TÜTSİS) unvanı ile faaliyetini sürdürmeye başlamıştır.

Sendikalar hem çalışanların hem de işverenlerin haklarını korumak ve çalışan işveren ilişkisini düzenlemek durumundadırlar. Bu nedenle sektörde sendikalaşma önemlidir.

4.2.9. Sektör Aktörlerinin Beklentileri

Sektörün iç içe bulunduğu ve hemen hemen bütün süreçlerinde ilişki içinde olduğu bir çok resmi, yarı resmi kurum ve kuruluşlar, sektörel sivil toplum örgütleri, ulusal ve uluslararası standardizasyon kuruluşları bulunmaktadır. Bunlarla ilgili değerlendirmeler aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

4.2.9.1. Hükümet Uygulamaları

Kotaların tamamen kalkmasıyla birlikte, Türkiye’nin en önemli pazarı olan AB ülkelerinde Çin ile daha yoğun bir rekabet içerisine girmesi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, AB pazarında Türkiye’nin karşılaşacağı yoğun rekabet ile baş edecek

önlemler geliştirmesi ve pazardaki mevcut durumunu koruması hatta geliştirmesi gerekmektedir. Hükümet uygulamalarına bakıldığında yukarıda sözü edilen ve aşağıda ayrıntılı olarak anlatılan “Turkquality” projesi ve sektör aktörlerinin tamamının desteklemediğı KDV indirimi dışında etkin bir uygulamadan söz etmek zordur. Halbuki yukarıda sözü edilen nedenlerden dolayı devletin ilgili birimlerinin sektörün ilgili kuruluşlarıyla beraber Türk tekstil ve hazır giyim sanayiinin rekabet gücünü artırıcı yönde somut projeler geliştirmesi beklenmektedir. Bu durum Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından da hükümetin dikkatine sunulmuştur (DTM, 2002:77).

“Turkquality” Projesi

Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ve İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri tarafından, “10 yılda 10 dünya markası yaratma” vizyonu ile oluşturulan ve bu kapsamda hazır giyimi pilot sektör olarak belirleyen dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programı “Turquality Destek Programı” 2004 yılında başlatılmıştır.

Bugüne kadar, Türkiye’nin rekabet avantajını elinde bulundurduğu tekstil ve hazır giyim sektörlerinde gelişmeyi tercih eden ve toplam 15 firma ile 3 tasarımcıya destek veren TURQUALITY®, 2006 yılından itibaren markalaşma potansiyeline sahip tüm sektörlerde yatırım yapmaya karar vererek, desteklediğı şirket sayısını 33’e çıkarmıştır. Buna göre, hazır giyim sektöründeki şirketlerin yanı sıra, beyaz eşya, mücevher, gıda, elektronik sektörlerinde faaliyet gösteren şirketler de TURQUALITY® kapsamında dünya markası olma yolunda gelişim süreçlerini başlatabilmektedirler.

Bu doğrultuda Türkiye’nin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip bu firmalara, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde, yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak amacıyla finansal destek sağlanmaktadır.

Firmaların yurtdışında markalaşmak için yaptıkları 1,000,000 \$’a kadar olan harcamaların yüzde 50’sini karşılayan TURQUALITY® , daha sonra üst limit olmaksızın firmanın yaptığı harcama tutarının yüzde 50’sini ödeme kararı almıştır. Firmalara sağlanan finansal desteğinin yanı sıra, eğitim ve stratejik danışmanlık

hizmetleri de verilmektedir. Firmaların destek programında kalma süresi 5 yıldır.

Dünya markası yaratmak için, desteklediği gelişim potansiyeli olan her firma için ayrı ayrı markalaşma yol haritaları çıkaran TURQUALITY®, en doğru stratejiyi belirledikten sonra birlikte çalıştığı firmalara, ihtiyaç paralelinde kurumsal kimliği geliştirici birçok fırsat da sunmaktadır. TURQUALITY®'nin firmalara sağladığı destekler arasında, patent, faydalı model, endüstriyel tasarım, marka tescil harcamaları, kalite belgeleri, moda-endüstriyel ürün tasarımcısı giderleri, tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri, yurtdışı birimlere (Mağaza, Showroom, Shop-in-shop, Franchising Mağazaları) ilişkin kira ve dekorasyon giderleri, her türlü danışmanlık (stratejik, operasyonel, organizasyonel, teknolojik) giderleri gibi birçok fırsat yer almaktadır (www.turk.internet.com, 2006).

4.2.9.2. Tekstil Sektörünün Aktörleri ve İşbirlikleri

Sektörün aktörleri ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede öncelikle sektörün aktörleri belirlenmiştir ve değerlendirme bunlar dikkate alarak yapılmıştır. Yapılan incelemede sektör aktörleri arasında şunları saymak mümkündür.

- Tekstil sanayicileri
- Sektör temsilcileri
 - Giyim sanayicileri derneği
 - Tekstil sanayicileri derneği
 - İTKİB (İstanbul Tekstil Konfeksiyon İhracatçıları Birliği)
- Hükümet kuruluşları
 - DPT (Devlet Planlama Teşkilatı)
 - TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)
 - KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayici Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)
- Vatandaşlar

- Uluslararası kuruluşların çalışmaları ve ilişkiler
- Ulusal ya da Uluslararası standart kuruluşları
 - TSE
 - ISO

4.2.9.3. Ulusal ya da Uluslar arası Standart Kuruluşları

Tekstil sektöründe Uluslararası ve ulusal planda uygulanan ve desteklenen değişik standartlar bulunmaktadır. Bunlar ile ilgili olan değerlendirme sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

ISO 9000 serisi kalite standartları, 1987 yılında yayınlanmış ve o tarihten günümüze en fazla ilgi gören, en çok uygulama alanı bulan standartlar olmuşlardır. Bu standartlar ürünlere değil yönetim sistemlerine verilirler, üretimin disipline edilmesi ise ürün kalitesine doğrudan yansır. Türkiye’de TSE başta olmak üzere çeşitli yerli ve yabancı gözetim şirketleri ISO 9000 serisi belgelendirme yapmaktadır. Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmeler ile entegre tesisler başta olmak üzere birçok işletmenin ISO 9000 serisi kalite belgesine sahip olduğu bilinmektedir (Baş, 2004:71).

ISO 14000 serisi çevre yönetim sistem standartları tüketicilerin kendi yaşadığı çevreye değer vererek piyasada bunu sorgulamasının bir sonucu olarak geliştirilmiş standartlardır. Böylece kuruluşların çevre ile etkileşimi kontrol altında tutulmakta ve çevre ile ilgili icraatların sürekli iyileştirilmesini temin edecek yönetim sistemleri benimsenmektedir. Hazır giyim ve konfeksiyon üretiminde esas itibarıyla çevreye kimyasal su ve benzeri atıklar verilmesi söz konusu olmadığından, bu seri standartlar daha çok tekstil terbiye ve deri işleme alanında çalışan firmalar tarafından alınmaktadır.(TSE ISO 14001, 2005: 229).

İşletmelerin faaliyetlerinde “iş gören” durumundaki çalışanlarına karşı olan davranışları ile uygun yönetim sisteminin yerleştirilebilmesinde kılavuzluk etmek üzere “Sosyal Sorumluluk SA 8000” standardı 1997 yılında yine AB ülkelerinde geliştirilmiştir. SA 8000 standardı tedarikçi seçiminde dünyanın ilk evrensel ahlak standardı olarak nitelenebilir. Uluslararası platformda böyle bir standarda ihtiyaç duyulması, gelişmekte

olan ülkelerdeki kötü çalışma koşullarının göz ardı edilemeyecek bir boyuta ulaşmasının ve sivil toplum örgütlerinin çalışma koşullarını iyileştirme yönündeki çabalarının bir sonucudur. Bilindiği gibi son yıllarda Avrupalı büyük hazır giyim ve konfeksiyon firmalarının, zincir mağazaların Doğu Avrupa ve Asya ülkelerindeki üretim tesislerindeki kötü çalışma koşulları tartışılmakta ve sık sık kamuoyu gündemine gelmektedir (SGS Supervise Gözetme Etüt Kontrol Servisleri A.Ş, 2001:78).

Türkiye’de SA 8000 belgesine sahip olan firmalar arasında bir kaç tekstil ve konfeksiyon firması da bulunmaktadır. Ancak, özellikle konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren uluslararası büyük alıcılar ve perakende grupları kendi bünyelerinde ayrı ayrı oluşturdukları sosyal sorumluluk ve çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu gibi gruplar Türkiye’deki hazır giyim ve konfeksiyon tedarikçilerinden ve de varsa onların fason atölyelerinden, hatta yan sanayicilerinden bu koşulların sıkı sıkıya yerine getirilmesini istemekte, bu doğrultuda sık sık denetimler yapmakta ve bu konu Türkiye’den tedarikçi seçiminde önemli bir kriter olarak kullanılmaktadır. Bu grupların geliştirdiği standartlar açısından doğrusu bir standart bulunmadığından bu standartları uygulamak Türk firmaları açısından bazen zor olmaktadır. Bu konuda, son yıllarda Türkiye’de çeşitli denetim firmaları da faaliyet göstermeye başlamıştır.

1970’li yıllarda çevre sorunlarının insan sağlığını ciddi boyutlarda rahatsız etmeye başlaması, doğanın korunmasına yönelik çevre hareketlerini yaygınlaştırırken, “tekstil ekolojisi” kavramını ortaya çıkartmış ve “eko tekstil”= “çevre dostu tekstiller” gündeme gelmiştir. Tekstil ekolojisi üretim, insan ve atık ekolojisini kapsamaktadır. Amaç, elyaf üretiminden başlayarak giysi elde edilinceye kadar tüm üretim aşamalarında çevreye ve insanlara zarar verilmemesidir. Bu olgu da diğer birçokları gibi önce Avrupa Birliği üyesi ülkelerde gelişmiş ve dolayısıyla Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörünü yakından ilgilendirmiştir. AB ülkelerinde Ekoteks 100 serisi standartlar geliştirilmiş (detaylı bilgi için bkz. ÖKO-TEX Standart 100 Sorular ve Cevaplar, 2005) ve üye tüm ülkelerde Ekoteks enstitüleri kurulmuştur. 10 yılı aşkın süredir Ekoteks sertifikası bir çok yabancı alıcı tarafından Türk hazır giyim ve konfeksiyon tedarikçilerinden talep edilmektedir. Türkiye henüz AB üyesi olmadığı için burada bir EKOTEX enstitüsü kurulması mümkün olmamıştır ve bu belgeleri müşteri talep ettiği takdirde yurtdışındaki EKOTEX enstitülerinden veya onların İstanbul’daki şubelerinden alınması gerekmektedir

ki döviz bazında bedeller ödenmesi söz konusu olduğundan Türk konfeksiyon firmaları açısından ekstra bir maliyet faktörü olmaktadır.

Almanya'nın başını çektiği Avrupa ülkelerinin, insan sağlığı konusunda duyarlılığı, tekstil ve konfeksiyon üretiminde kullanılan boya, kimyasal ve benzeri malzemelerin de yıllardır sorgulanmasına yol açmıştır. Bu çerçevede, kanserojen aril amin ihtiva eden ve "azo boyar madde" tabir edilen bazı boyar maddelerin tekstil ve konfeksiyon üretiminde kullanılması, ithalatı, ihracatı 1994 yılında önce Almanya'da yasaklanmıştır. Hemen ardından, Türkiye'de de 29.12.1994 tarihli Sağlık Bakanlığı genelgesi ile insan sağlığına temas yoluyla zarar verebilecek aynı kanserojen aril amin ihtiva eden azo boyarmaddelerin ithalatı, ihracatı, kullanımı yasaklanmıştır. Böylece Türk hazır giyim ve konfeksiyon ürünlerinin uluslararası pazarlarda bir tarife dışı engeli daha aşması ve böylece rekabet gücünün korunması sağlanmıştır.

Diğer yandan, ambalaj atıklarının çevreyi kirletmemesini teminen konfeksiyon ihracatında Türkiye'nin en büyük pazarı durumundaki Almanya'da 90'lı yılların başında uygulamaya konan "Yeşil Nokta" konusunda da Türk hazır giyim ve konfeksiyon ihracatçıları özellikle İhracatçı Birlikleri ve sektörel dernekler gibi sivil toplum kuruluşları tarafından ayrıntılı olarak bilgilendirilmiş ve ihracatın önündeki her türlü engel aşılmaya çalışılmıştır.

Rusya Federasyonu İthalat Kanunu gereği ithal edilen ürünlerin büyük bir çoğunluğu için Rusya Standartlarına Uygunluk Belgesinin – Gost-R Uygunluk Belgesi- ilgili gümrük mercilerine ibrazı ve satış noktalarına ulaştırılması gerekmektedir. Rusya Federasyonu sınırları dahilinde toptan ve perakende ticareti yapılan ürünlerin çoğunluğu için beyanı zorunlu Uygunluk Belgesi; standart normlarının tanımlayıcısı Rusya Federasyonu Standardizasyon, Metroloji ve Sertifikasyon Devlet Kuruluşu GOSSTANDART'ın R.F. kapsamında ana merkez olarak akredite edilen JSC ROSTEST-Rusya Test ve Sertifikasyon Merkezi'nin yetki verdiği firmalar aracılığı ile sağlanmaktadır. GOST-R Uygunluk Belgesinin yanında Rusya Sağlık Bakanlığı'nca zorunlu kılınan Hijyen Sertifikası da Rusya'ya yapılan ithalatta istenen zorunlu belgelerdendir. Bu iki belgeyi de genellikle yetkili kılınan firmalardan temin etmek mümkündür (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2006: 107).

Bu belgeler yasal olarak Tüketici Haklarını Koruma Kanunu, İş kanunu, Sertifika Kanunu, Sağlık ve çevre ile ilgili kanunlara dayanmaktadır. Bu belgelerin amacı, tüketicinin hayatı ve sağlığını güven altına almak ve çevreyi korumak olarak belirtilmektedir (DPT, 2006:10).

4.2.10. Sektördeki İşbirlikleri ve Şirketler Evlilikleri

Yeniden konumlanmanın en önemli özelliklerinden ve ihtiyaçlarından biri sektördeki işletmeler arası işbirliklerinin kurulmasıdır. Şirketler kendi güçleri ile tek başlarına yerel ve uluslar arası pazarlarda rekabet edemez duruma düştiklerinde diğerleri ile güçlerini birleştirerek rekabet üstünlüğü kazanma yolunu deneyebilmektedirler. Ancak hazır giyim ve konfeksiyon sektörüne bakıldığında sektördeki kuruluşların bu sürece yatkın olmadıklarını görebiliriz. Sektördeki işbirlikleri sektör sivil toplum örgütlerinin kendi aralarındaki ilişkilerden öteye gidememektedir. Oysa bir çoğu KOBİ kategorisinde olan bu işletmeler birleştirdiklerinde bir yandan pazarlama, ARGE yapma, ürün geliştirme bakımından ve finansal yönden daha güçlü hale gelirken diğer yandan “Ölçek Ekonomisi”nin getirdiği avantajlardan da yararlanabileceklerdir. Bu da maliyetlerin düşürülmesinde önemli bir faktördür. Maliyet faktörü ise Uzak Doğu ülkeleriyle rekabette en önemli unsurdur.

4.2.11. Coğrafi ve Bölgesel Değerlendirmeler

Türkiye'nin coğrafi konumunun tekstil sektörü üzerindeki etkisi ve dünya genelinde önemimizdeki yıllarda yaşanabilecek bölgesel gelişmeler aşağıda verilmiştir.

4.2.11.1. Coğrafi Değerlendirme

Yapılan bir incelemede, Türkiye'nin coğrafi konumu incelendiğinde görülmektedir ki, Türkiye büyük avantajlara sahiptir. Bu avantajlar sayesinde, dünya üzerinde sayılı ülkelerden birini teşkil eder. Türkiye, matematik konumu itibarıyla, orta enlemlerde yerini almakta ve ılıman bir iklim görülmektedir. Türkiye; insan yaşamı için en ideal kuşakta yer almaktadır. Bu özelliğinden dolayı, Türkiye toprakları, tarihin en eski dönemlerinden beri, hep büyük devletlere beşiklik yapmış ve çok sayıda medeniyetlerin kurulmasına zemin hazırlamıştır. Dünya üzerinde medeniyetler beşiği olarak da bilinen Türkiye, bu özelliğini matematik konumundan dolayı, gelecekte de koruyacaktır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2006:61).

Benzeri şekilde bu incelemede şu sonuca varılmıştır. Özel Konum itibariyle, Türkiye; eski kara kütlelerinin (Asya-Avrupa-Afrika) birbirlerine iyice yaklaştığı bir konumda yer almaktadır. Bu özel konumu sayesinde, üç kıtayı birbirine bağlayan bir köprü görevini üstlenir. Öte yandan Türkiye'nin büyük bir bölümünü oluşturan Anadolu yarımadasının üç tarafı denizlerle çevrilidir. Söz konusu bu denizler, Cebel-i Tarık Boğazı ile Atlas Okyanusu'na, Süveyş Kanalı ile Hint Okyanusu'na bağlantılıdır. Dolayısıyla deniz ulaşımında stratejik bir öneme sahip olduğu açık olarak görülmektedir.

Benzeri alanda yapılan diğer bir incelemede de benzeri sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre, Türkiye, coğrafi konum açısından rakip diğer Uzakdoğu ülkelerine göre de oldukça avantajlı durumdadır. Ancak bu avantajını koruyabilmek için bulunduğu bölgede rekabet gücünü artırması en azından muhafaza etmesi gerekmektedir. Mesela, Avrupa Birliği ithalatçılarının bir siparişinin karşılanması için gerekli süre Çin'de 30, Brezilya ve Hindistan'da, Tunus ve Fas'ta ise 22 gündür. Türkiye'deki ihracatçılar bu süreyi 15 günün altında tutabildikleri takdirde 2005 sonrasında da bu rekabet avantajını ellerinde tutabileceklerdir (KOSGEB, 2004:17).

Bu avantajın kullanılabilmesi için, süreçlerin gözden geçirilmesi, katma değeri olmayan faaliyetlerin ayıklanması ve üretim süresinin kısaltılması çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir. Kalite, maliyet unsurlarının yanı sıra "hız" da rekabet unsurları içinde önemli bir yere sahiptir.

4.2.11.2. Bölgesel Değerlendirme

Tekstil (ve hazır giyim /konfeksiyon) sanayi, sağladığı istihdam imkanı, üretim sürecinde yarattığı katma değer ve uluslararası ticaretteki ağırlığı nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayii dalı olagelmiştir. Gelişmiş ülkelerin 18.yüzyılda gerçekleştirdikleri sanayileşme sürecine damgasını vuran tekstil ve daha sonra hazır giyim ve konfeksiyon sanayi, günümüzde de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzer bir rol oynamaktadır. Tekstil, gelişmiş pazar ekonomilerinde de yaratılan katma değer sıralamalarında, yüksek teknoloji sektörlerinin ağırlığına rağmen, ilk sıralarda yer almaktadır.

Bu önemli sektöre dünya genelinde bakıldığında öne çıkan belli başlı eğilimler, özetle, dünya tekstil ticaretinin ve rekabetin artacağı, giyim sanayi üretiminin iş gücü

maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kayacağı yönündedir. Öncelikle, tekstil ve hazır giyim ticareti, uluslararası ticaretteki global kısıtlamalara rağmen, üretimin önünde gelişmektedir. Dünya tekstil üretimi 1980- 1999 döneminde %15 kadar artarken, ticareti %150'nin üzerinde artmıştır. Önümüzdeki yıllarda DTÖ (World Trade Organization) düzenlenmesinin hayata geçirilmesiyle dünya tekstil ticaretinin daha gelişeceği kesindir. Bloklar içi (AB, NAFTA, Uzakdoğu) tercihli ticaret giderek daha fazla ağırlık kazanmakta; bu da bloklar arası ticaret ve özellikle bloklar dışında kalan ekonomiler için yeni ve büyük boyutlu bir rekabet engeli yaratmaktadır.

Bir diğeri önemli husus, gelişmekte olan ülkeler tekstil ve hazır giyim üretim ve ticaretinde gelişmiş ülkelere kıyasla paylarını artırmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler tekstil üretiminde söz sahibi olmaya devam ederken, giyim sanayii üretimi iş gücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere geçmektedir.

Bu gözlemler ışığında tekstil (hazır giyim /konfeksiyon) sanayine dünya genelinde bakıldığında,1980'li yıllarda 450 milyar Dolar dolaylarında tahmin edilen dünya tekstil üretiminin günümüzde 530 milyar Dolar boyutuna ulaştığı; tüketimin bir yandan artan nüfus diğeri yanda gelişen öznel tüketim (kişi başına tüketim) ile artış eğilimini sürdürdüğü izlenmektedir.

1980-2000 yılları arasında Tekstil üretimi Asya kıtasında yaklaşık %100, Amerika kıtasında %75 kadar artmış ; Avrupa'da ise %33 kadar gerilemiştir. Çarpıcı sonuç: 1980'de tekstil üretiminin yaklaşık yarısını gerçekleştiren Avrupa'nın payı %30 dolaylarına düşmüş; aynı dönemde Asya ülkelerinin payı %25'den %35-40 dolaylarına yükselmiştir. Amerika kıtası da dünya tekstil üretimindeki payını son çeyrek yüzyılda %20'lerden %25 -30 dolaylarına yükseltmeyi başarmıştır. Önümüzdeki yıllarda Çin dahil Asya ülkelerinin paylarını, diğeri bölgeler aleyhine artırmaya devam ettirmeleri beklenmektedir. Çin'in yanı sıra Pakistan, Hindistan, Bangladeş gibi Asya ülkelerinin de gelecekteki tekstil ve hazır giyim ticareti açısından belirleyici ülkeler olarak hesaba katılması gerekmektedir (DTM, 2002:124).

Ülke gruplarına bakıldığında, 1990'lı yıllara kadar Batı Avrupa ülkeleri en büyük tekstil ihracatçısı konumundayken, 21.yüzyıla girerken Asya ülkelerinin dünya tekstil ticaretinin yaklaşık %45'ini gerçekleştirdiğini, Avrupa ülkeleri payının ise %33 dolaylarına gerilediği izlenmektedir.

Özetle, bugün 55 milyon ton dolaylarında olan yıllık global elyaf (ve filament iplik) tüketiminin 2023 yılında 100 milyon tona erişmesi, ilk madde (hammadde) üretiminin $\frac{3}{4}$ kadarının Asya'da gerçekleştirilmesi ve bu hammaddenin yaklaşık yarısının gene Asya ülkelerinde işlenmesi beklenmektedir (TÜBİTAK, 2003:90). Elyaf üretim ve tüketimindeki mevcut durum özeti ve meydana gelebilecek olan önemli değişiklikler:

1950'li yıllarda dünyada tüketilen elyafın %70'inden fazlasını tek başına pamuk oluştururken, II. Dünya Savaşı sonrası sentetik elyaf ve iplik üretiminin artmaya başlamasıyla bu oran 1970'li yıllarda %50'nin biraz altına düştükten ve 1980'li yılların ikinci yarısında hafif bir artış gösterdikten sonra, 1990'lı yıllarda %40'ın da çok altına inmiştir. 2010 yılında poliyesterin dünyada en fazla üretilen ve tüketilen lif olma pozisyonunu pamuktan devralması beklenmektedir. Başta poliyester olmak üzere sentetik elyaf ve iplik üretimindeki bu hızlı artış önümüzdeki yıllarda da devam ederek 2050 yılında 150 milyon tonu aşması beklenmektedir. Yüzyılın ortasında dünya elyaf üretiminin %80'nini sentetik elyaf oluşturacaktır. Buna ilaveten, önümüzdeki dönemde, son yıllarda olduğu gibi, filament iplik üretimi ve tüketimi, kesikli elyaf üretimine ve tüketimine göre daha fazla artacağından, 2023 yılında dünyada tüketilecek tüm ipliklerin yarıya yakını filament iplikler oluşturacaktır. Başlangıçta Batı Avrupa ülkeleri, ABD ve Japonya'nın tekelinde bulunan sentetik elyaf üretiminin şu anda %60'ına yakın bir kısmını başta Çin, Tayvan, G. Kore ve Hindistan olmak üzere Güney ve Güneydoğu Asya ülkeleri gerçekleştirmektedir. Bu eğilim önümüzdeki yıllarda da devam edecek ve 2023 yılında 100 milyon ton dolaylarına yaklaşması beklenen sentetik elyaf ve iplik üretiminin %80'nini Güney ve Güneydoğu Asya ülkeleri gerçekleştireceklerdir (TÜBİTAK, 2003:91).

Yukarıdaki analizlerini ve değerlendirmeleri dikkate alarak TÜBİTAK'ın Vizyon 2023 çalışmasının önemli bir sonucu şu şekilde özetlenebilir. 2023 ve sonrasında AB, ABD ve Japonya'nın dünya sentetik elyaf üretimindeki payı miktar olarak %10 civarına düşerken, değer olarak bununla kıyaslanamayacak kadar yüksek bir oranda olacaktır. Çünkü, bu ülkelerin ucuz standart polyester, polipropilen gibi elyaf ve ipliklerin üretimini büyük ölçüde terk ederek, tamamen yeni nesil yüksek performanslı, büyük olasılıkla selülozik bazlı, özel elyaf geliştirmeye yönelecekleri ve bunu başaracakları öngörülmektedir. Tekstil ürünleri üretiminde meydana gelen ve gelebilecek olan

önemli değişiklikler açısından, konfeksiyon dahil tekstil ürün yelpazesindeki mevcut konumlanma ve olası gelişmeler -ana hatları ile -aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Modaya yönelik, parti üretimi yapılan ve sağladığı katma değer daha yüksek olan ürünlerin pazar payı %20 dolaylarındadır.
2. Moda-marka ürünlerinin pazar payı %5'i geçmese de, sağladıkları katma değer yüksekliği nedeniyle şu anda bütün tekstilcilerin rüyası olmaya devam etmektedir.
3. Ucuz, sıradan, seri üretilen tekstil ürünleri (commodity textiles) halen hacim olarak pazarın yaklaşık %55-60 kadarını oluşturmaktadırlar. Tekstil sektöründe mevcut kapasite fazlasının hemen hemen tamamı bu gruba aittir. Bir diğer deyişle, bu türden ürünlerin üretimini arttırmaya her an imkan sağlayacak atıl kapasite, dünyanın bir (veya birkaç) köşesinde mevcuttur.
4. Tekstil pazarının geri kalan, yaklaşık %20'sini teknik tekstillerin oluşturduğu söylenebilir. Başlangıçta urgan, halat, çuval, yelken bezi, keçe gibi kısıtlı miktar ve kullanım yeri olan teknik tekstillerin kullanım alanları, ziraatten inşaata kadar her türlü taşıt ve taşıma aracından savunma sanayine, sağlık sektörüne kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Önümüzdeki 15- 20 yıl içinde teknik tekstillerin miktarının ve öneminin artması beklenmektedir. Buna ilaveten, tekstil elyaf ve malzemelerini diğer polimer ve/veya malzemelerle karıştırılarak oluşturulan kompozit malzemelerin önemi büyük ölçüde artacaktır.
5. Gelecekte, giyenlere, kullananlara örtme ve süslemenin ötesinde, başta sağlık, güvenlik ve enformasyon alanlarında olmak üzere, başka hizmetler de sunabilen çok işlevli akıllı tekstil ürünlerinin üretimi ve kullanımı sağlanacak ve gelişecektir.
6. Daha uzun vadede çok işlevli akıllı tekstil ürünlerinin ciddi boyutlu pazar payı alacağı beklenmelidir. Ciddi AR-GE çalışmaları sonucu geliştirilecek bu ürünlerin üretimi uzun yıllar güçlü AR-GE imkanlarına sahip bilgi toplumu ülkelerin tekelinde kalacak ve dolayısıyla sağladıkları katma değer de yüksek olacaktır.

Yukarıdaki genel değerlendirmeler ışığında bölgesel değerlendirmeler de yapılmıştır. Aşağıda bu değerlendirmelerin sonuçları verilmiştir.

ASYA Bölgesinin Değerlendirilmesi

Tekstil sektörü olarak bakıldığında, Asya ülkelerinin ihracat performansı dünya ortalamasıyla aynı seviyelerde olmuştur. Tablo 10-16'dan da izlenebileceği gibi 1994 - 2001 döneminde dünya ortalaması %12.9, Asya ortalaması da %13 artmıştır. Bu dönemde Asya'nın dünya tekstil ticaretindeki payı %44 seviyesinde kalmıştır (DTM, 2002).

Buna karşılık, hazır giyimde Asya'nın ihracat performansının, bu dönemde dünya ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Anılan dönemde, dünya hazır giyim ticareti %38.9 oranında bir artış kaydederken, Asya ülkelerinin ortalaması %33.6 olarak gerçekleşmiştir. Bunun sonucunda, Asya'nın dünya ticaretindeki payı %47.3'ten %45.5'e düşmüştür.

Bu uzun dönem trendinin yanında, kısa dönem olarak 2000-2001 dönemine bakıldığında, dünya ticaretinde, özellikle tekstil ürünleri ticaretindeki %5 'lik daralmanın da etkisiyle, Asya ülkelerinin ihracatında daha kayda değer bir düşüş yaşandığı saptanmaktadır. Asya ülkelerinin ihracatı 2001 yılında 2000 yılına oranla % 7 oranında daralmıştır.

Ülke bazında bakıldığında, 1994-2001 döneminde, özellikle gelişmekte olan bazı ihracatçı ülkelerde daha önemli gelişmeler yaşandığı tespit edilmektedir. Tablo 64'te bu yöndeki gelişmeler gösterilmiştir.

ATC'den (Dünya Ticaret Örgütü Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması) bu yana, yani 1994-2001 döneminde en çarpıcı gelişme Çin'de gözlenmektedir. Bu dönemde Çin'in tekstil ihracatı %42,4, hazır giyim ihracatı da %54,4 oranında artmış ve bugün dünyanın bir numaralı tekstil ihracatçısı durumuna gelmiştir. Çin'i İtalya, Güney Kore ve ABD izlemektedir. Hazır giyimde de açık ara farkla dünyanın en büyük ihracatçısı konumuna gelmiştir. Hazır giyimde Çin'in tek başına ihracatı, neredeyse, kendisini takip eden dört ülkenin toplamı kadardır. Çin'deki bu gelişmelere karşın, özellikle Güney Kore, Tayvan ve Hong Kong'un ihracatındaki azalma dikkat çekicidir. Güney Kore ve Tayvan'ın tekstil ihracatında 2000 yılına kadar olan güçlü büyüme trendi(sırasıyla %19.5 ve %13.9) , 2001 yılında keskin bir düşüşle tersine dönmeye başlamıştır. Hong Kong ise, uzun dönem trendi olarak tekstilde çok büyük bir düşüş yaşamıştır. Benzeri şekilde

Tablo 27’de görüldüğü gibi Güney Asya ülkelerindeki gelişmelere bakıldığında, bu bölgede ihracattaki artış trendinin dünya ortalaması etrafında yer aldığı, bazı yıllarda ortalamanın üstüne çıktığı görülmektedir (DTM, 2002:110).

Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığının değerlendirmelerine göre yukarıda belirtilen bağlamda, Hindistan'ın ihracatına bakıldığında, bu dönemde tekstil ihracatı %54, konfeksiyon ihracatı ise %63'lük bir artış kaydetmiştir. Hindistan'ın, Çin'in ardından önemli bir tehlike olarak algılanması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde kayda değer artış sağlayan ülkeler arasına Pakistan, Sri Lanka ve Bangladeş'i de eklemek gerekmektedir. Diğer taraftan, konuyla ilişkili olduğu ölçüde Amerika kıtasındaki gelişmeleri değerlendirirken, ATC'nin öngördüğü dönemin aynı zamanda NAFTA'nın uygulama dönemine rastladığını dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle, 1994-2000 döneminde Meksika'nın hazır giyim ihracatı %400 oranında artarak, bu ülkeyi ABD'nin bir numaralı tedarikçisi haline getirmiştir. Meksika'nın ihracatındaki bu trend, 2001 yılında tersine dönmüş ve bu ülkenin ABD pazarındaki payı düşmeye başlarken, Çin' in payı artmaya başlamış ve Çin, ABD pazarında birinci sıraya yerleşmiştir.

Tablo 27: Başlıca Asya Ülkelerinin Tekstil ve Konfeksiyon İhracatında DTÖ Sonrasında Meydana Gelen Gelişmeler (Milyon USD)

	1994	2001	Yüzde Değişme %
Tekstil			
Hindistan	3.829	5.899*	54,1
Pakistan	3.985	4.525*	13,6
Bangladeş	362	413*	14,1
Sri Lanka	133	206*	54,9

Endonezya	2.498	3.202	12,8
Tayland	1.647	1.888	14,6
Malezya	831	1.056	27,1
Filipinler	220	255	15,9
Singapur	248	251	1,2
Çin	11.818	16.826	42,4
Türkiye	2.327	4.116	76,9
Konfeksiyon			
Hindistan	3.701	6.030	62,9
Pakistan	1.578	2.136	35,4
Bangladeş	1.457	5.111	250,8
Sri Lanka	1.474	2.398	62,7
Endonezya	3.206	4.531	41,3
Tayland	4.508	3.575	-20,7
Malezya	2.071	2.071	0
Filipinler	2.185	2.384	9,1
Singapur	677	395	-41,7

Çin	23.731	36650	54,4
Türkiye	4.108	6.281	52,9

DTM (2002:77)Tablo 27'nin devamıdır.

Çin Dışındaki Asya Ülkelerindeki Temel Eğilimler

Çin dışındaki Asya ülkelerinde, tekstil ve konfeksiyon sektörü açısından meydana gelen gelişmeleri ve beklentileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1. Grup Japonya, Güney Kore ve Tayvan gibi Tekstilde Gelişmiş Asya Ülkeleri:

Bu ülkelerin geleceğe ilişkin yaklaşımlarını, iç piyasaya yönelik politikalar ve dış piyasaya yönelik politikalar olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. İç pazara yönelik politika unsurları şunlardır.

- Ürün farklılaştırmaya yönelmek,
- Yüksek kalitede ve farklılaştırılmış yeni ürün geliştirmek,
- Üretimi yeni üretim sistemine göre adapte etmek.

Diğer taraftan, denizaşırı pazarlara yönelik olarak da şu politika unsurları üzerinde durulmaktadır:

- İthalat tarifelerinde indirim,
- Çin pazarını açmak,
- Ulusal muamele (National Treatment),
- Kotaların kaldırılması.

2. Grup Endonezya, Tayland, Malezya, Hindistan, Pakistan vb. Tekstilde Orta

Gelişmişlikteki Ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerin temel politika unsurlarıyla ilgili olarak aşağıdaki hususlara yer verildiği gözlenmiştir.

- Ürün geliştirmede sahip oldukları avantajları iyi değerlendirmek,
- Hazır giyimde rekabetçi olma yeteneklerini geliştirerek pazarları zorlamak,

- Pazar güçlerini artırmak,
- ASEAN ülkelerine sağlanan avantajlardan yararlanarak bölgede ticareti canlandırmak.

3. Grup Bangladeş, Vietnam, Sri Lanka, vb. Sewing (Dikim) Ülkeleri: Bunlar, tekstil ve konfeksiyon sektörüne yeni girmekte olan, ancak gelecek açısından yabancı ortaklıkların ilgisini çeken ülkelerdir. Örneğin Kamboçya'daki toplam 217 dikim firmasının sadece 10 tanesi % 100 yerli sermayelidir. Bu ülkelerin temel politika hedefleriyle ilgili olarak da aşağıdaki saptamalarda bulunmak mümkündür.

- Dikim tekniklerini geliştirmek,
- Pazar gücünü artırmak,
- ASEAN bölgesinde ticareti artırmak.

Çin

Çin sahip olduğu insan gücü ve maliyet avantajlarını kullanarak tekstil ve hazır giyim dünyasında oldukça önemli bir rekabet avantajı yakalamış bir ülkedir. O nedenle mevcut durum değerlendirmesinde bu ülkenin durumu özel olarak ele alınmıştır. Avrupa ülkeleri Türkiye'de de Çin baskısına karşı bazı tedbirler geliştirilmektedir. Ancak bu ülke ile rekabet ederken bazı bilgilerin bilinmesinde fayda vardır. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerine göre (DTM, 2002:111).

Makro ekonomik göstergelere göre Çin ekonomisi son 20 yılın en dinamik ekonomilerinden birisidir. 1981 –1990 yılları arası Çin'in yurtiçi gayri safi milli hasılası yılda ortalama %10 oranında büyümüştür (Tokathoğlu, 2006). Çin'de tekstil sektörünün gayri safi üretimi ise 2001 yılı itibariyle toplam 889,4 milyar Yuan'a ulaşmıştır. Sektördeki, önceki yıla göre yıllık büyüme oranı %12,5, üçer aylık büyüme oranları ise, sırayla %15,3, %10,9, %7,5 ve %11,1 olmuştur.

Sektörün toplam ihracatı 2001 yılında %2,3'lük artışla 53,2 Milyar USD'a ulaşmış ve 39,6 Milyar USD ticaret fazlası olmuştur.

Çin'in ihracatına yönelik diğer ülkeler ile karşılaştırmalı bilgiler 2001 yılı için Tablo 28 verilmiştir.

Tablo 28: Çin'in Başlıca Dört Büyük Pazarına Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı (Milyar \$)

Pazar	Tekstil	Artış Oranı %	Konfeksiyon	Artış Oranı %	Toplam	Artış Oranı %
Japonya	1,887	+5,42	11,834	+3,01	13,721	+3,34
Hong Kong	4,858	+0,21	5,817	- 11,81	10,675	-6,72
ABD	1,210	-1,22	4,916	+2,52	6,126	+1,76
AB	1,488	+4,79	3,699	+3,58	5,187	+3,93

Kaynak: DTM, (2002:78)

Çin ihrac pazarlarını çeşitlendirmekte ve belirli pazarlara aşırı bağımlılıktan kurtulmaya çalışmaktadır. Nitekim 1992 yılında başlıca dört pazara olan ihracatı, toplam ihracatının %82'sini oluştururken, bu oran 2000 yılında %68 ve 2001 yılında da %67'ye düşmüştür.

Çin'in ihracatına kotaların etkisini değerlendirmede fikir edinmek amacıyla, ihracatının kotalı bölge ve kota dışı bölgeye göre dağılımına bakıldığında 2001 yılı için Tablo 29'daki bilgiler ortaya çıkmaktadır.

Tablo 29: Çin'in Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı (Milyar USD)

	Tekstil		Konfeksiyon		Toplam	
Kota Bölgesine	2.970	+0,64	9.225	+3,28	12.195	+2,63
Kotasız Bölgeye	13.775	+5,06	27.313	+0,83	41.088	+2,21

Kaynak: DTM, (2002:79)

Çin'in ihracat performansında görülen olumlu gelişmenin nedenlerinden bir tanesi de 11 Aralık 2001 tarihinde DTÖ'ye katılımı dolayısıyla kotalardaki kısmi iyileştirmelerdir. Bu bağlamda Çin'in 192 olan kotaya tabi ürünlerinin sayısı, 83 adet üründe kotanın kalkmasıyla 109'a inmiştir.

Tablo 30: Çin'in Kotaya Tabi Madde Sayısı

	ABD	AB	Kanada	Türkiye	Toplam
2002 Kotaya Tabi Ürün Sayısı	86	43	24	39	192
Kotası Kaldırılan	-18	-31	-3	-31	-83
Kalan	68	12	21	8	109

Kaynak: DTM, (2002:56)

Çin'in ihraç ürünlerinden kota dışına çıkarılanların ihracatının başlıca dört büyük pazara dağılımına ilişkin verilerden, en büyük payın ABD'i pazarına yönelik olduğu görülmektedir.

Tablo 31: Çin'in Tekstil ve Konfeksiyon Ürünlerinden Kota Dışına Çıkarılanların İhracatının Ünelere Dağılımı (Milyar USD)

Ülke	İhracat (Milyar \$)	Payı (%)
ABD	2.033	35
AB	2.071	31
Kanada	0.049	9
Toplam	4.153	32

Kaynak: DTM, (2002:58)

Dolayısıyla Çin'in DTÖ'ye tam katılımının, ihracat üzerindeki en güçlü etkisinin ABD pazarına yönelik ihracatta ortaya çıkması beklenmelidir. Çin' in kotaya tabi ürünlerde

yaptığı ihracatın, pazarlara dağılımına bakıldığında, en büyük payın Avrupa Birliği pazarına olduğu görülmektedir.

Tablo 32: Çin'in Kotalı Ürünler İhracatının Ükelere Dağılımı (Milyar USD)

Ülke	İhracat (Milyar \$)	Payı (%)
ABD	3.637	41,39
AB	4.634	52,73
Kanada	0.517	5,88
Toplam	8.788	100,00

Kaynak: DTM, (2002:60)

Bu durumda, kotaların tamamen kalkmasıyla birlikte, Türkiye'nin en önemli pazarı olan AB pazarında Çin ile daha yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye olarak, strateji çalışmalarında, AB pazarında karşılaşılabilecek olan bu yoğun rekabet durumuyla baş edecek önlemler üzerinde yoğunlaşılmalı ve pazardaki konumu kaybetmemeye, güçlendirmeye yoğunlaşılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Nitekim ABD pazarında, Meksika'nın NAFTA dolayısıyla elde ettiği kazanımları 2001 yılıyla birlikte Çin'e kaptırmaya başladığı, bu konuyla ilgili dikkate değer bir husustur.

Avrupa Birliği Ülkeleri

Son 30-35 yıl içerisinde AB Tekstil ve Konfeksiyon Sanayii'nde çalışanların sayısının büyük ölçüde azaldığı (örneğin, Almanya'da 600.000'lerden 100.000'lere) ve üretimin de özellikle son yıllarda önemli ölçüde (örneğin, çok kötü geçtiği bildirilen 2001 ve 2002 yıllarında % 8,7) düştüğü bir gerçektir. Ancak aynı dönemde teknolojiye sağlanan gelişmeler ve gerçekleştirilen yapısal değişiklikler sayesinde, üretim verimliliği 4-5 katına çıkarken, ürün paletindeki değişimin de etkisiyle "işçi başına sağlanan katma değer" bunun da üstünde bir artış göstermiştir.

Sonuç olarak, AB Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi bugün, 2 milyon çalışanı ile 200 milyar Euro'luk bir ciro sağlayan bir sanayi sektörü haline gelmiştir. Türk Tekstil ve

Konfeksiyon Sanayii'nde çalışan sayısının da 2 milyon civarında olduğu ve kesin olarak bilinmeyen cirosunun ise çeşitli tahminlere göre 20-30 milyar Euro arasında değiştiği hatırlanırsa, AB Tekstil ve Konfeksiyon Sanayii'nin gücü çok daha iyi anlaşılmaktadır.

El emeğinin, yüksek işçi verimliliği hesaba katılsa bile, pahalı olduğu (örneğin Türkiye'deki işçi verimliliğinin İtalya'dakinin kadar olmasına karşılık, işçi saat ücretleri 1/9'u kadardır) AB'de, emek-yoğun konfeksiyon sanayii ile sermaye yoğun tekstil sanayiinin durumları büyük farklılık göstermektedir. Konfeksiyon dış ticaretinin 2002 yılında 34,1 milyar Euro açık vermesine karşılık, tekstil dış ticareti 7,9 milyar Euro fazlalık sağlamıştır ve bu fazlalık her geçen yıl az da olsa artmaktadır.

AB Tekstil ve Konfeksiyon Sanayii'nin en önemli mukayeseli üstünlüklerinin: Kalite ve tasarım, araştırma ve geliştirme ile inovasyon ve yeni maharetler geliştirmektir.

Diğer önemli bir husus da, AB tekstil ve konfeksiyon işletmelerinin son 30-35 yıl içerisinde, ucuz sıradan malların ve basit moda ürünlerinin (yükte ağır, pahada hafif ürünlerin) üretimini bırakarak, katma değeri daha yüksek moda-marka (yükte hafif, pahada ağır) ürünlerin üretimine yöneldikleri ve teknik/endüstriyel tekstiller ile non-woven'lann üretiminde de lider durumda olduklarıdır. (Detaylı bilgi için Bölüm 4.2.4.3 Teknik Tekstiller bakınız).

AB Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi, kendileriyle benzer rekabet üstünlüklerine sahip olan A.B.D. ve Japonya Tekstil ve Konfeksiyon Sanayilerinden daha avantajlı durumdadır (Tekstil İşveren Dergisi, 2003).

Tablo 33'te AB Tekstil ve Konfeksiyon pazarına ilişkin bazı temel göstergeler verilmiştir.

Tablo 33: AB Tekstil ve Konfeksiyon Pazarına İlişkin Bazı Temel Göstergeler

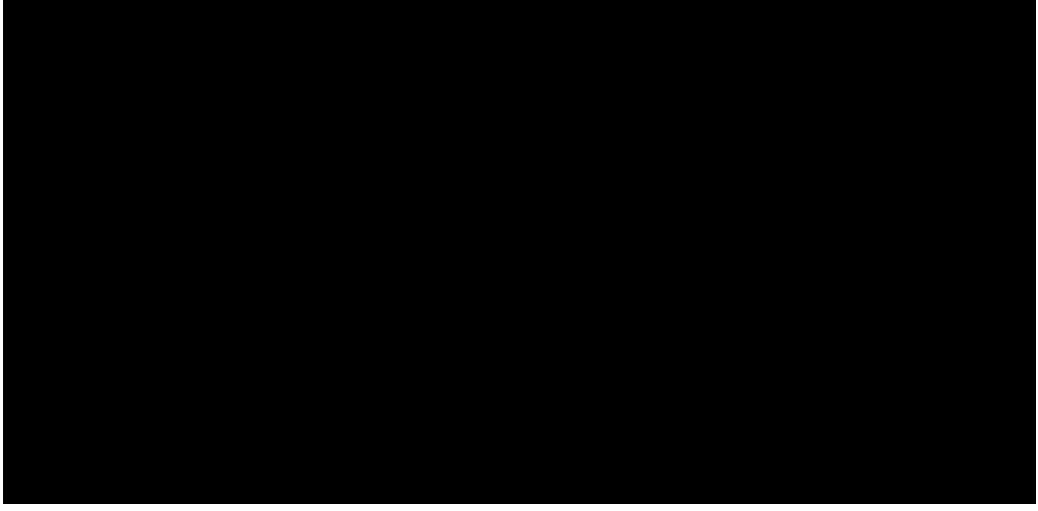
AB -15	Birim	1999	2000	2003	2000-2003 Değişim %
Satış Hacmi	Milyon Euro	188.307	197.952	175.900	0,11

Yatırımlar	Milyon Euro	6.5	6.8	5.1	0.004
Toplam İstihdam	1000 kişi	2.258,6	2.187,1	1.895,0	0,13
Firma Sayısı	Adet	117.019	113.848	98.266	0,14
Satışlar Ücretler	Kişi Başına Euro	164.931	177.739	-	-
Yatırımlar /Satışlar	%	3.4	3.4	2.9	0.15
Firma Başında Çalışan	Kişi	43	43	43	-

(Tablo 33'ün devamıdır)

AB (15)'de toplam imalat sanayinde faaliyet gösteren firma sayısı 1.835.000'dir. Bu firmalar içinde tekstil ve konfeksiyon firmalarının payı yaklaşık %9,6 oranındadır. AB ülkelerinin toplam imalat sanayii firmaları ve ile tekstil ve konfeksiyon firma sayılarının yer aldığı Şekil 33'e göre ülkelerin imalat sanayi firmaları içindeki tekstil ve konfeksiyon firmalarının payı İtalya %12, İspanya %10, Fransa %7, Portekiz %17,5, Yunanistan %12, Belçika %7,8, Hollanda %7, İngiltere %6, Almanya %4 'dür.

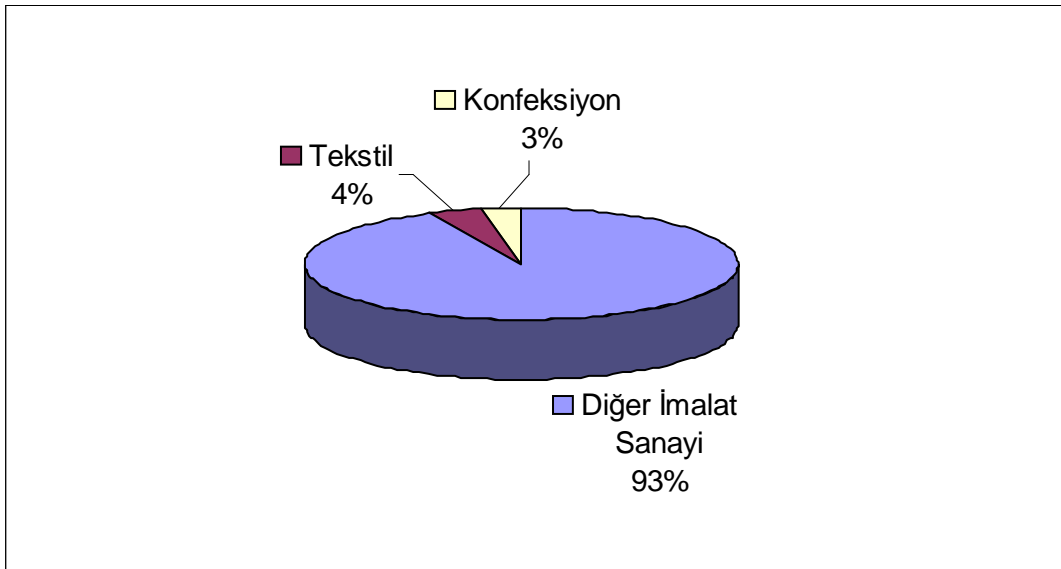
Şekil 33: AB Ülkelerine Göre İmalat Sanayi ve Tekstil ve Konfeksiyon Sanayi Firma Sayısı



Kaynak: Aras, (2006:41)

Ayrıca AB(15) toplam imalat sanayinde çalışan 28.660.000 kişinin %7,2'si tekstil ve konfeksiyon sektöründe çalışmaktadır. Ülkeler bazında bakıldığında ise, en yüksek istihdam firma sayılarına paralel bir şekilde, İtalya, İspanya, Portekiz, Fransa, Almanya, İngiltere'dir.

Şekil 34: İmalat Sanayii ve Tekstil Konfeksiyon Sektöründe Çalışanlar



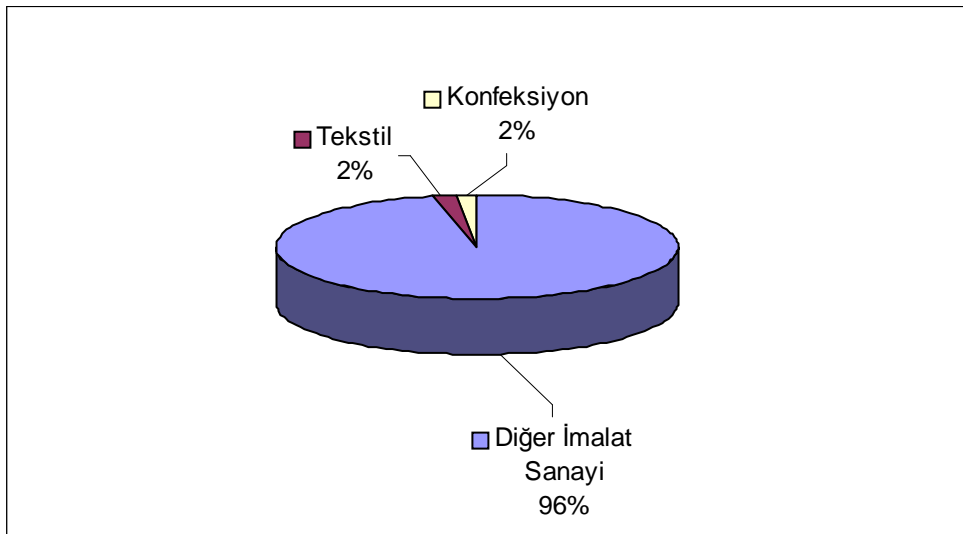
Kaynak: Aras, (2006:41)

AB (15) ülkelerinin toplam satış hacimleri Tablo 34, imalat sanayi satışları içerisinde tekstil ve konfeksiyon sanayinin payı ise Şekil 34’te verilmiştir.

Tablo 34: AB –15 Satış Hacmi

Yıllar	Tekstil	Konfeksiyon
1995	119,1	63,8
1996	121,6	65,0
1997	126,6	68,0
1998	127,0	68,8
1999	120,3	66,7
2000	127,2	67,7
2001	124,5	68,6
2002	119,1	66,9
2003	111,3	63,0

Şekil 35: İmalat Sanayii Satışları İçerisinde Tekstil ve Konfeksiyon Sanayiinin Payı



Amerika Kıtasındaki Ülkeler

ABD, Meksika ve Kanada arasında dört yılı aşkın müzakereler sonucunda Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) imzalanarak 1 Ocak 1994 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

NAFTA model olarak AB'ne benzememektedir. NAFTA, döviz kurları ve para politikalarını konu almamakta, üçüncü ülkelere karşı ortak gümrük tarifesi uygulanmasını içermemekte, üç ülke arasında bir Merkez Bankası kurulması amacını gütmemektedir. Öte yandan, serbest ticaret anlaşmaları, daha ziyade ticaretin mümkün olduğu ölçüde serbestleştirilmesini hedeflemekte, ancak ticaretin önündeki, tarife dışı engeller gibi, bazı olumsuz unsurları da tam olarak ortadan kaldıramamaktadır. Bu nedenle serbest ticaret anlaşmaları belirli aralıklarla üye ülkelerin temsilcilerinden oluşan ortak komisyon tarafından gözden geçirilmektedir.

NAFTA, iki gelişmiş ülke (ABD ve Kanada) ile bir gelişmekte olan (Meksika) ülkenin serbest ticaret bölgesi kurma modelidir.

NAFTA dünyanın en büyük ticaret blokunu temsil etmektedir. Yeni 10 üyenin ekonomisiyle birlikte AB'nin toplam ekonomik büyüklüğü 7.9 trilyondan 8.3 trilyona ulaşacak olup, bu, 11.4 trilyon Dolarlık NAFTA'nın hayli gerisindedir. ABD ekonomik büyüklük bakımından Kanada ve Meksika'ya göre NAFTA'da hakim güç olmuştur. Meksika'nın nüfusu yaklaşık 105 milyon (2004 tahmini), Kanada'nın 33 milyon iken, ABD'nin nüfusu 289 milyon (2002 rakamı) civarındadır. NAFTA'da milli gelir ve kişi başına düşen gelir bakımından da ABD en güçlü konumdadır. 2002 verilerine göre ABD'de kişi başına düşen gelir 36.2 bin Dolar, Kanada'da 23.4 bin Dolar ve Meksika'da 6.3 bin Dolardır (Arı, 2007:148).

Sektörde ABD işçilik maliyetleri diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında 15,78 \$/saat (bkz tablo 16) ile diğer ülkelere oldukça fazladır. Çin'de işgücü maliyeti 0,48 \$/saat iken Türkiye'de 2,88 \$/saat 'tir. Bu açıdan bakıldığında ABD'nin Çin ile rekabeti oldukça zordur.

Tekstil ABD içinde en büyük üretim sektörlerinden biridir ve yaklaşık 1 milyon tekstil /konfeksiyon sektörü çalışanı bulunmaktadır. Ülkede tekstil birlikleri "ÇİN" i büyük bir tehdit olarak görmekte ve sektördeki milyar dolarlık ticaretlerin önümüzdeki

dönemlerde ciddi zararlar göreceğini belirtmektedir (Tekstil İşveren Dergisi, 2003:8).

Örneğin 1994-2000 döneminde Meksika'nın hazır giyim ihracatı %400 oranında artarak, bu ülkeyi ABD'nin bir numaralı tedarikçisi haline getirmiştir. Ancak Meksika'nın ihracatındaki bu trend, 2001 yılında tersine dönmüş ve bu ülkenin ABD pazarındaki payı düşmeye başlarken, Çin'in payı artmaya başlamış ve Çin, ABD pazarında birinci sıraya yerleşmiştir (DTM, 2002:82).

4.2.11.3. Ticaret Senaryoları

Yapılan değerlendirmelerin ardından hazır giyim sektörü için geliştirilmiş olan ticaret senaryoları incelenmiştir.

Global hazır giyim sektöründe 2005 ve 2010 yıllarına ilişkin olarak ticaret senaryoları hazırlanmıştır. Global ticaret senaryoları hazırlanırken ABD, Japonya ve diğer ülkelerden oluşan dört büyük pazarın tüketim, üretim, ihracat ve ithalat trendleri hesaplanmaktadır. Hesaplamalarda global hazır giyim sektöründeki trendler ile her pazarın kendine ait trendleri dikkate alınmaktadır (Gürlelel, 2003:76).

Buna göre 1990-2000 yılları arasında yıllık ortalama yüzde 6 büyüyen ve 2000 yılında 199 milyar dolar olan hazır giyim ticaretinin 2000-2005 yılları arasında yıllık ortalama yüzde 8.1 artarak 2005 yılında 293 milyar dolara, izleyen beş yıl ise yıllık ortalama yüzde 9.1 artarak 2010 yılında 455 milyar dolara ulaşacağı hesaplanmıştır.

Türk hazır giyim sektörü için ise iki ayrı senaryo tasarlanmıştır. Senaryolar hazırlanırken Türk hazır giyim sektörü ile Türkiye'nin rakip ülkelerinin sektörleri arasında ayrıntılı karşılaştırmalar yapılmıştır. Global ticaret senaryosu ve karşılaştırmalar sonrasında Türk hazır giyim sektörü için iki senaryo hazırlanmıştır. Bunlar;

Rekabetçi senaryo; sektörün mevcut rekabet gücünün yapısal iyileştirmeler ile artırılmasını öngörmektedir. Rekabetçi senaryo ile 2005 yılında 15.0 milyar dolar, 2010 yılında ise 22.7 milyar dolar ihracat öngörülmektedir. Bu ihracat verileri ile 2000 yılında yüzde 3.3 olarak gerçekleşen global ticaret içindeki payın 2005 ve 2010 yılları için yüzde 5'e çıkarılması hedeflenmektedir.

Mücadeleci senaryo; sektöre dönük yapısal iyileştirme çalışmaları yanı sıra sektöre dönük kamu politikalarında öncelik verilmesini öngörmektedir. Mücadeleci senaryo ile 2005 yılında 18.0 milyar dolar, 2010 yılında ise 34.8 milyar dolar ihracat öngörülmektedir. Bu ihracat verileri ile 2000 yılında yüzde 3.3 olarak gerçekleşen global ticaret içindeki payın 2005 yılında yüzde 6.1'e, 2010 yılında ise yüzde 7.6'ya çıkarılması hedeflenmektedir (Gürlesel, 2003:98).

Global Hazır Giyim Ticareti Senaryoları ve Türkiye İçin Hedefler (tüketim)

Global hazır giyim tüketiminin 2001-2005 yılları arasında yıllık ortalama yüzde 1.2, 2006-2010 yılları arasında ise yıllık ortalama yüzde 2.4 artması öngörülmektedir (bkz. Tablo 35).

Tablo 35: Global Hazır Giyim Tüketiminde Değişim

HAZIRGIYIM TÜKETİMİ	2001 – 2005 (Yıllık ort. artış %)	2006- 2010 (Yıllık ort. Artış %)
DÜNYA	1.2	2.4
AB	1.0	1.5
ABD	1.0	2.0
JAPONYA	0.5	2.5
DİĞER	3.0	5.0
GELİŞMİŞ	2.0	3.0
GELİŞEN	4.0	7.0

Kaynak: Gürlesel, (2003:98)

2000 yılında 785 milyar dolar olan global hazır giyim tüketimi 2005 yılında 832 milyar dolar, 2010 yılında ise 938 milyar dolar olacaktır.

Tablo 36: Global Hazır Giyim Tüketimi (milyar dolar)

	2000	2005	2010
DÜNYA	785	832	938
AB	262	275	296
ABD	251	263	290
JAPONYA	161	165	187
DİĞER	111	129	165
GELİŞMİŞ	61	68	79
GELİŞEN	50	61	86

Kaynak: Gürlesel, (2003:99)

Global Hazır Giyim Ticareti Senaryoları ve Türkiye İçin Hedefler (üretim)

Global üretim, yukarıdaki tüketimi karşılayacak kadar olması gerektiği düşünülürse 2001-2005 yılları arasında yıllık ortalama yüzde 1.2, 2006 – 2010 yılları arasında ise yüzde 2.4 oranında artacaktır (Gürlesel, 2003:90).

Tablo 37: Global Hazır Giyim Üretimi Değişimi

	2001- 2005	2006-2010
	(Yıllık ort. artış %)	(Yıllık ort. artış %)
DÜNYA	1.2	2.4
AB	- 1.5	- 3.0
ABD	- 2.0	- 3.0
JAPONYA	- 1.0	- 1.0
DİĞER	8.7	9.3

--	--	--

Kaynak: Gürlelel, (2003:99) (Tablo 37'nin devamıdır.)

Tablo 38: Global Hazır Giyim Üretimi (milyar dolar)

	2000	2005	2010
DÜNYA	785	832	938
AB	227	211	180
ABD	194	175	151
JAPONYA	141	134	127
DİĞER	223	312	480

Kaynak: Gürlelel, (2003:100)

Global Hazır Giyim Ticareti Senaryoları ve Türkiye İçin Hedefler (ithalat)

Global hazır giyim ithalatı 2005 yılında 293 milyar dolar, 2010 yılında ise 455 milyar dolar olacaktır. Global ithalat 2001-2005 yılları arasında yıllık ortalama yüzde 8.1, 2006-2010 yılları arasında ise yıllık ortalama yüzde 9.1 oranında artacaktır (Gürlelel, 2003). Tablo 39-40'a bakınız.

Tablo 39: Global Hazır Giyim Ticareti -İthalat (milyar dolar)

	2000	2005	2010
DÜNYA	199	293	455
AB	86	122	181
ABD	66	100	154
JAPONYA	20	31	60
DİĞER	27	40	60

Kaynak: Gürlehel, (2003:96)

Global Hazır Giyim Ticareti Senaryoları ve Türkiye İçin Hedefler (ihracat)

Tablo 40: Global Hazır Giyim Ticareti -İhracat (milyar dolar)

	2000	2005	2010
DÜNYA	199	293	455
AB	51	58	65
ABD	9	12	15
DİĞER	139	223	375

Kaynak: Gürlehel, (2003:91)

Çin pazardaki %18.1 'lik payı ile birinci sırada yer almakta ve Japonya ihracat pazarının %74.7'sini elinde tutmaktadır. 24.215 milyon dolar ile ikinci sırada Hong Kong gelmektedir. Hong Kong , ABD pazarının %7.1'ini, AB pazarının ise %5,5'una sahiptir. Türkiye ise 6.533 milyon dolar ihracatı ile Meksika'dan sonra dördüncü sırada gelmektedir (Bkz tablo 41)

Tablo 42'de ise ihracatçı ülkelerin pazardaki durumları verilmiştir. Çin tüm pazarlarda gücünü artırmaya devam etmektedir. Hong Kong Japonya pazarında zayıflamakta ve bu pazarda 14.173 milyon dolar ihracat ile Çin hakim durumdadır. Türkiye ise büyük bir pazar olan ABD'de gelişme göstermektedir.

Tablo 41: Türkiye'nin Rakipleri ve İhracat Pazarlarındaki Payları (milyon dolar ve %)

ÜLKELER	İHRACAT	PAY	AB	PAY	ABD	PAY	JAPONYA	PAY
ÇİN	36.071	18.1	8.096	9.4	8.758	13.2	14.173	74.7
HONG KONG	24.215	12.2	4.745	5.5	4.736	7.1	105	0.5
MEKSİKA	8.696	4.4			9.021	13.6	27	0.1
TÜRKİYE	6.533	3.3	5.500	6.4	1.114	1.7	13	0.1
HİNDİSTAN	5.150	2.6	2.479	2.9	2.067	3.1	140	0.7
G.KORE	5.030	2.5	928	1.1	2.542	3.8	951	4.8
ENDONEZYA	4.730	2.4	1.851	2.2	2.263	3.4	222	1.1

TAYLAND	3.950	2.0	1.117	1.3	2.206	3.3	293	1.5
BANGLADEŞ	3.786	1.9	2.426	2.8	2.186	3.4	18	0.1
TAYVAN	2.970	1.5	572	0.7	2.234	3.4	112	0.6
TUNUS	2.675	1.4	2.641	3.1			7	
DOMİNİK	2.535	1.3			2.531	3.8		
ROMANYA	2.528	1.3	2.516	2.9			8	
HONDURAS	2.507	1.3			2.496	3.8		
FİLİPİNLER	2.385	1.2	332	0.4	1.990	3.0	114	0.6
FAS	2.385	1.2	2.371	2.8	1.557	2.3	3	0.1
SRİ LANKA	2.287	1.2	864	1.0	1.343	2.0	17	0.8
MALEZYA	2.253	1.2	723	0.8	1.049	1.6	150	0.1
PAKİSTAN	2.144	1.1	867	1.0	1.189	1.8	15	0.1

POLONYA	1.884	0.9	1.869	2.2			14	
MAKAO	1.715	0.8	512	0.6				

Kaynak: Gürlelel, (2003:96) Tablo 41' in devamıdır.

Tablo 42: İhracatçı Ülkelerin Pazar Konumları

ÜLKELER	AB	ABD	JAPONYA	DİĞER
ÇİN	+	+	+	+
HONG KONG	+	+	zayıflıyor	+
MEKSİKA		+		
TÜRKİYE	+	+ geliyor		+ geliyor
HİNDİSTAN	+	+		+ geliyor
G.KORE	zayıflıyor	+	geliyor	+
ENDONEZYA	+	+	geliyor	+ geliyor
TAYLAND	+	+	geliyor	+ geliyor

BANGLADEŞ	+	+		
TAYVAN	zayıflıyor	+	gelişiyor	
TUNUS	+			
DOMİNİK		+		
ROMANYA	+			
HONDURAS		+		
FİLİPİNLER	+ güçleniyor	+		
FAS	+			
SRİ LANKA	+ güçleniyor	+		
MALEZYA	+ güçleniyor	+		
PAKİSTAN	+	+		+ gelişiyor

POLONYA	+	+		
MAKAO	+ güçleniyor			

Kaynak: Gürlelel, (2003:96) (Tablo 42'nin devamıdır)

Global Hazır Giyim Ticareti Senaryoları ve Türkiye İçin Hedefler (rakipler ile kıyaslama) Tablo 43'te Türkiye, yedi rakip ülke ile çeşitli açılardan karşılaştırılmıştır. İtalya hemen hemen tüm kriterlerde rakiplerine göre oldukça iyi durumdadır. Çin'in teknoloji ve kalite açısından bakıldığında Türkiye'nin biraz daha gerisinde olduğu söylenebilir. Değerlendirmede fiyat kriteri ele alınmamıştır. Ancak çok fazla özelliği olmayan, 'basic' olarak nitelendirilen ürün grubu dikkate alındığında Çin'in 'fiyat' ile rekabet açısından önemli bir kriteri elinde tuttuğu söylenebilir.

Tablo 43: Ana Rakip Ülkeler İle Kıyaslama Analizi

	TÜRKİYE	ÇİN	HİNDİSTAN	İTALYA	POLONYA	FAS	TUNUS	MEXİKA
Tekstil sektörü ile işbirliği ve alt yapı	çok kuvvetli	kuvvetli	kuvvetli	mükemmel	gelişiyor	zayıf	zayıf	gelişiyor
İplik Kalitesi	iyi	orta/iyi	iyi	mükemmel	orta/iyi	orta/iyi	orta/iyi	iyi
Dokuma Kalitesi	70-80	70-80	60-70	95	70-80	60-80	70-80	70-80
Teknoloji Seviyesi	80-90	60-70	55-65	100	100	70-80	60-70	80-90
Bilgisayar destekli üretim	15	10	3	80	20	2	5	30
Kalite	80	65-70	60-65	100	75	75	75-80	80
Koleksiyon Hazırlama	30	25	20	80-90	30-35	25	25	30-35
Esnek üretim küçük parti çalışabilme	orta / iyi	zayıf	zayıf	Çok iyi	orta	iyi	iyi	iyi
Verimlilik %	55-65	40-50	40-50	70-75	50-60	50-60	50-60	65-70
Pazarlama	güçlü	güçlü	orta/güçlü	Çok güçlü	zayıf	zayıf	çok zayıf	güçlü
Teslim Zamanı	3-4 hafta	3-5 hafta	3-5 hafta	2-4 hafta	3-4 hafta	4-5 hafta	3-5 hafta	3-4 hafta
Teslimat Başarısı	90	70	60-70	90	85-90	80	90	90
Koleksiyon başarısı	güçlü trendi içinde	güçlü trendi içinde	çok zayıf	Çok kuvvetli	güçlü trendi içinde	zayıf	zayıf	güçlü trendi içinde
Peraendeceye Doğrudan satış	artıyor	çok yeni	çok yeni	Var	az sıklıkta	yok	artıyor	çok yeni

(Tablodaki puanlar 100 üzerinden verilmiş olup, 0 kötü, 100 çok iyi anlamındadır.) (tablo 43'ün devamıdır)

Tabloya göre Türkiye'nin iplik kalitesi iyi olarak değerlendirilirken, İtalya'nın mükemmel olarak değerlendirilmiştir. Türkiye Dokuma ve teknoloji seviyesi, kalite ve teslimat başarısında "iyi" olarak değerlendirilmiştir. Bilgisayar destekli üretim, koleksiyon hazırlama, verimlilik konularında ise daha gelişmesi gerekmektedir. Çin ise dokuma kalitesi, teknolojik gelişme açısından "iyi" olarak değerlendirilmiştir. Esnek üretim, koleksiyon hazırlama, verimlilik, kalite vb. konularda ise gelişme göstermesi beklenmektedir.

Değerlendirme yapılan ülkeler arasında özellikle İtalya tüm alanlarda başarılı görülmüştür.

Hazır Giyimde Türkiye İçin Senaryolar

Türkiye için geliştirilen senaryolar ile ilgili değerlendirme aşağıda sunulmuştur.

1. Rekabetçi Senaryo

Tablo 44 rekabetçi senaryo ile ilgili bilgiler vermektedir. Türkiye AB ithalatının %8'ini, ABD'nin ise %2,5'ünü karşılamaktadır. 2010 yılında AB ithalatının artacağı ancak Türkiye'nin ithalatı karşılama oranının değişmeyeceği ABD için ise %3'e çıkacağı öngörülmektedir.

Tablo 44: Tüm Pazarlarda Gelişim

PAZARLAR	2005			2010		
	ITHALAT milyar dolar	PAY %	TURKIYE IHRACAT milyar dolar	ITHALAT milyar dolar	PAY %	TURKIYE IHRACAT milyar dolar
AB	122	8.0 (9,8/122)	9.8	181	8.0	14.5
ABD	100	2.5	2.5	154	3.0	4.6
JAP.	31	0.5	0.2	60	1.0	0.6
Diğ.	40	6.5	2.6	60	5.0	3.0
TOP.	293	5.0	15.1	455	5.0	22.7

Kaynak: Gürlesel, (2003:77) (tablo 44'ün devamıdır)

2. Mücadeleci Senaryo

Türkiye'nin mücadeleci senaryo ile 2005 yılında %10 olan AB ithalatındaki payı, 2010 yılında %12'ye çıkacağı öngörülmektedir. ABD ithalatındaki payının ise %4'e, diğer ülkelerin ithalat paylarının ise %10'una sahip olacağı öngörülmektedir. (Bkz Tablo 45)

Tablo 45: Tüm Pazarlarda Gelişim

PAZARLAR	2005			2010		
	İTHALAT	PAY	TÜRKİYE İHR.	İTHALAT	PAY	TÜRKİYE İHR.
	milyar dolar	%	milyar dolar	milyar dolar	%	milyar dolar
AB	122	10.0	12.2	181	12.0	21.7
ABD	100	3.0	3.0	154	4.0	6.2
JAP.	31	0.5	0.2	60	1.5	0.9
DİĞ.	40	6.5	2.6	60	10.0	6.0
TOP.	293	6.1	18.0	455	7.6	34.8

BÖLÜM 5: YÖNLENDİRİCİ UNSURLARIN BELİRLENMESİ

4. bölümde yapılan durum tespiti çalışmalarının ardından, modelde de belirtildiği gibi sektör analizi adımına geçmeden önce sektörün değerlendirilebilmesini sağlayacak “başarı faktörlerinin” neler olacağını belirlemek gerekmektedir. Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe başarı faktörleri belirlenirken daha doğru bir değerlendirme yapılabilmesi için sektör aktörlerinin de görüşlerinin alınmasına karar verilerek bir araştırma yapılmıştır. Bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırma aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri, Sınırları Ve Kapsamı

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için SWOT Analizi yapılırken kullanılacak yönlendirici unsurların sektör aktörleri tarafından belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Türkiye’deki sektör aktörlerinin, sektörün rekabet gücünün artmasında etkili olabilecek kritik başarı faktörleri hakkındaki görüşlerini almak amacıyla yapılan bu araştırma tezin ilerleyen bölümlerinde SWOT Analizi aşamasında girdi olarak kullanılacaktır. Hazırlanan ölçek hazır giyim ve konfeksiyon dışında diğer sektörler için yönlendirici unsurların belirlenmesinde, üzerinde küçük değişiklikler yapılarak kullanılabilir. Aynı zamanda bu çalışma Türkiye’de sektörlerin yönlendirici unsurlarının belirlenmesi konusunda var olan açığı kapatabilecek niteliktedir.

5.1.2. Araştırmanın Temel Soruları

Bu araştırma sektörün içinde bulunan ve hatta sektöre yön veren sektör aktörlerinin, sektörün rekabet gücünü etkileyen faktörleri nasıl değerlendirdiklerini belirlemek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap bulmak için yapılmıştır. Bu araştırma soruları şunlardır:

- Arz ve talep miktarları, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Avrupa Birliği’ne girme süreci, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?

- Ar-Ge çalışmaları, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Ulusal ve uluslar arası fuar organizasyon gücü , hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Rusya ve Avrupa Birliği pazarına yakınlık, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Kaynak teminindeki olanaklar, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Uzakdoğu'da meydana gelebilecek ekonomik, siyasi ve sosyal karışıklıklar, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Teknoloji ve otomasyon düzeyi, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Makine parkuru yapısı, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Doğal kaynaklar, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Yönetimde yetkinlik düzeyi, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Yetişmiş işgücü, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Lojistik yeteneği, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Hızlı üretim yeteneği, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- İhracat gücü, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?

- Moda ve marka, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Müşteri yönetimi, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Çok fonksiyonlu ürünler , hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- İşbirlikleri, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Maliyetler, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Ekonomik istikrar, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Tekstil ile ilgili eğitim yapısı, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Sivil toplum kuruluşlarının gücü, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Pazarlama gücü, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Yatırım teşvik olanakları, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?
- Ortadoğu'da çıkabilecek savaşlar, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücünde ne derece etkilidir?

5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

- Arz ve talep miktarları ,
- Avrupa Birliği'ne girme süreci,

- Ar-Ge çalışmaları,
- Ulusal ve uluslar arası fuar organizasyon gücü ,
- Rusya ve Avrupa Birliği pazarına yakınlığı,
- Kaynak teminindeki olanakları,
- Uzakdoğu'da meydana gelebilecek ekonomik, siyasi ve sosyal karışıklıklar,
- Teknoloji ve otomasyon düzeyi,
- Makine parkuru yapısı,
- Doğal kaynaklar,
- Yönetimde yetkinlik düzeyi,
- Yetişmiş işgücü,
- Lojistik yeteneği,
- Hızlı üretim yeteneği,
- İhracat gücü,
- Moda ve marka,
- Müşteri yönetimi,
- Çok fonksiyonlu ürünler,
- İşbirlikleri,
- Ekonomik istikrar,
- Tekstil ile ilgili eğitim yapısı,
- Sivil toplum kuruluşlarının gücü,
- Pazarlama gücü,
- Yatırım teşvik olanakları,

- Ortadoğu’da çıkabilecek savaşlar

olarak yukarıda sıralanmış olan faktörlerin her biri değişik oranlarda Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün rekabet gücünü etkilemektedir.

5.1.4. Araştırmanın Sınırları ve Kapsamı

Araştırma grubunun belirlenmesi için Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneği, Türkiye Tekstil İşverenler Sendikası ve Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği ile işbirliği yapılmış, anket gönderilecek kişiler için bir veri tabanı oluşturulmuştur. Anket sonuçlarının daha sağlıklı olması ve farklı fikirlerin de alınabilmesi amacı ile sektörde farklı pozisyonlarda görev alan kişiler tercih edilmiştir. Araştırma grubu olarak firma sahibi, üst düzey yöneticiler, orta kademe yöneticiler, uzmanlar/ mühendisler, genel sekreter ve asistanlar uygun görülmüştür. Daha alt kademelerde çalışanlara, sektör geneli ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayacaklarından anket uygulanmamıştır.

5.2. Araştırmanın Tasarımı: Araştırma Evreni ve Veri Kaynakları

Sosyal bilimlerde bir araştırmayı yaparken metodoloji seçimi, araştırmada en çok tartışılan kısımdır. Metodoloji seçiminde en önemli nokta spesifik araştırmaya hangi metodoloji uyuyorsa onu tespit edip seçmektir. Metodoloji seçiminde araştırma ile araştırma evreninin niteliği önemlidir. Metodolojinin doğruluğu ya da yanlışlığı ancak araştırma yapıldıktan sonra ortaya çıkar (Sencer, 1989:133).

Bu araştırmadan optimal verimi alabilmek için araştırma metodolojisinin seçiminde gerekli titizlik gösterilmiştir. Özellikle birincil kaynaklara dayanılarak yapılan araştırmalarda, elde edilen bulguların geçerliliği ve güvenilirliği toplanan verilerin kalitesi ile yakından ilgilidir.

5.2.1. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni, Türkiye’de hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren ya da bu sektörde faaliyet gösteren çeşitli derneklerin yönetim kadrosunda bulunan 80 yöneticidir. Araştırma grubunun belirlenmesinde Türkiye Tekstil Terbiye Sektörü veri tabanından yararlanılmıştır.

5.2.2. Veri Kaynakları

Bilimsel çalışmalarda kullanılan iki tür veri kaynağı vardır. Bunlar birincil ve ikincil veri kaynaklarıdır.

5.2.2.1. Birincil Veri Kaynakları

Sağlıklı bir araştırma yapılabilmesi için gerekli verilerin çoğu birincil veri kaynaklarından elde edilmelidir. Birincil veri kaynaklarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Mevcut durumun gözlemlenmesi,
- Anketler,
- Mülakatlar.

Bu çalışmada birincil kaynaktan veri toplama tekniği olarak “anket” yöntemi seçilmiştir. Anket yöntemi, hızlı ve güvenilir veri elde etmenin en iyi araçlarından biri olması nedeniyle tercih edilmiştir.

5.2.2.2. İkincil Veri Kaynakları

İkincil veri kaynakları ise önceden mevcut olan ve başka bir amaçla toplanmış verilerdir. Bu verilere masa başı araştırma verileri de denilir. Birincil veri toplamaya göre daha az maliyetli ve daha az zaman gerektirmektedir. Hangi veri kaynağının kullanılacağına, araştırmanın amacı ve araştırma yapılacak alanın durumuna göre avantaj ve dezavantajlar değerlendirilerek karar verilebilir. Çalışmada kullandığımız ikincil veri kaynakları:

- TÜBİTAK, TÜİK, DPT, DTM, KOSGEB tarafından hazırlanan raporlar,
- Üniversiteler tarafından yapılan araştırmalar,
- Sektör dernekleri tarafından periyodik olarak çıkarılan dergiler,
- İTKİB ve İstanbul Sanayi Odası tarafından periyodik olarak hazırlanan istatistikî raporlar
- Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği UFUK 2010 yayınları

- Dünya gazetesi vb. gazetelerin sektör araştırma dosyalarıdır.

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün yönlendirici unsurlarını belirlemek için yapılan araştırmada yukarıda belirtilen ikincil verilerden yararlanarak 5.1.3’de verilen hipotezler geliştirilmiştir. Ardından geliştirilen bu hipotezler birincil veri kaynakları ile doğrulanmıştır.

5.3. Anketin Hazırlanması, Dizaynı ve Uygulanması

Bu araştırmada ana veri toplama yöntemi olarak “anket” yöntemi seçilmiştir. Ankette örnek kütle ile iletişim yöntemi olarak da “elektronik posta” yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. İletişim amacıyla elektronik postanın kullanılmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Uygulama maliyetinin diğer yöntemlere göre düşük olması,
- Anketör kullanılmadığından katılımcıların tarafsız değerlendirme yapmasına fırsat vermesi,
- Zaman baskısı olmadığından katılımcılardan daha doğru cevaplar alınabilmesi
- Soru sayısı yönünden diğer yöntemlere göre daha esnek olması nedeniyle konunun daha ayrıntılı olarak araştırılmasına fırsat vermesi sayılabilir.

5.3.1. Soruların Hazırlanması

Yöntemin belirlenmesinin ardından anket formunun tasarımına geçilmiştir. İkincil veri kaynağı olarak hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe resmi ve yarı resmi kuruluşlara, sivil toplum örgütlerine ait kaynaklar ve yine sektöre ilişkin yayınlanmış akademik çalışmalar incelenmiş , hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün değerlendirilmesinde aşağıdaki unsurlar “başarı faktörleri” olarak öngörülmüştür.

- Arz ve talep miktarları
- Avrupa Birliği’ne girme süreci
- Ar-Ge çalışmaları
- Ulusal ve uluslar arası fuar organizasyon gücü

- Rusya ve Avrupa Birliği pazarına yakınlık
- Kaynak teminindeki olanaklar
- Uzakdoğu'da meydana gelebilecek ekonomik, siyasi ve sosyal karışıklıklar
- Teknoloji ve otomasyon düzeyi
- Makine parkuru yapısı
- Doğal kaynaklar
- Yönetimde yetkinlik düzeyi
- Yetişmiş işgücü
- Lojistik yeteneği
- Hızlı üretim yeteneği
- İhracat gücü
- Moda ve marka
- Müşteri yönetimi
- Çok fonksiyonlu ürünler
- İşbirlikleri
- Maliyetler
- Ekonomik istikrar
- Tekstil ile ilgili eğitim yapısı
- Sivil toplum kuruluşlarının gücü
- Pazarlama gücü
- Yatırım teşvik olanakları
- Ortadoğu'da çıkabilecek savaşlar

Toplam 26 adet faktör anket formuna rastlantısal (random) olarak yerleştirilmiştir. Bu faktörlerin sektörün rekabet gücü üzerindeki etkisi beşli Likert ölçekler kullanılarak ölçülmüştür.

5.3.1.1. Pilot İnceleme

Anket hazırlarken ön bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda başvuru alan uygulamalı işleme pilot inceleme denir. Oluşturulan taslak anket formu, öncelikle yakın çevre içinden seçilen birkaç yöneticiye uygulanmış ve soruların anlaşılabilirliği, araştırma için yeterliliği vb. açılardan test edilerek doğrulanmıştır.

5.3.1.2. Soru Kağıdı

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bir kapak mektubu (sayfası) yer almaktadır. Bu kapak mektubunda araştırmayı yapan araştırmacının adı/soyadı, adresi, telefonu, faksı ve elektronik posta adresi ile çalıştığı kurum yer almıştır. Kapak sayfasında araştırmanın üniversitede yapılan bir doktora çalışması olduğu özellikle belirtilmiştir ki bu ankete olan güveni artırıcı bir rol oynamıştır.

Kapak sayfasına anketinin tahmini cevaplama süresi ve anketin geri gönderilebileceği en son tarih de yazılarak cevaplayıcının kendisini ona göre ayarlaması sağlanmıştır. Anketlerde soru kağıdı için önerilen zaman dilimi 30 dakikadır (Sencer, 1989). Bu araştırmada da soru kağıdının pilot incelemesi ve ön denemesinden sonra tespit edilen cevaplama süresi ise 3 dakikadır ve uygulamada da bu süre aşılmamıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde, cevaplayıcıların adı/soyadı, görev yaptıkları firma ve görevlerini yazabilecekleri bölüm bulunmaktadır. Anketin içerik açısından herhangi bir gizlilik içermemesi ve demografik değerlendirmeye imkan tanıyabilmesi için bu bilgilerin alınmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise 26 adet faktör sıralanmış ve cevaplayıcılardan likert ölçeğine bu faktörleri değerlendirmeleri istenmiştir.

5.3.1.3. Ön Deneme (Pilot Anket Uygulaması)

Anket formuna son biçimini vermek üzere yapılan deneme işlemine ön deneme adı verilir. Sektörde görev yapan yakın çevreden 9 yöneticiye anket formu son şekli ile

gönderilmiş, anketi cevaplandırmaları ve formu eleştirmeleri istenmiştir. Yapılan ön denemede açık olmayan herhangi bir nokta görülmemiştir. Aynı zamanda tahmini doldurma süresinin de doğruluğu kanıtlanmıştır.

Ön deneme yapılan yönetici sayısı toplanan anketin %11,25'ine (9/80: %11,25) tekabül etmektedir. Bu oran ön deneme için yeterli bir orandır.

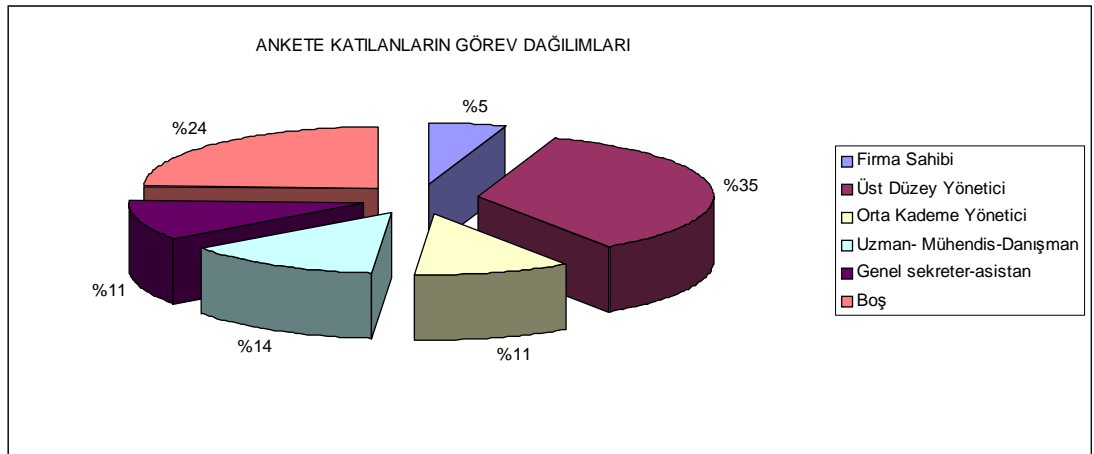
5.3.2. Anket İçin Yöneticilerle İlişkinin Kurulması

Anket tamamlandıktan sonra öncelikle veri tabanında bulunan kişilerin e-mail adresleri Türkiye Tekstil ve Terbiye Sanayicileri Derneğinden temin edilmiştir. Daha sonra anket formu elektronik posta olarak belirlenen yöneticilere gönderilmiştir.

5.3.3. Anketin Uygulanması ve Cevaplama Oranı

Anket, 80 yöneticiye uygulanmış, 68'ine yanıt alınmıştır. Ankete yanıt verenlerin %5'i firma sahibi, %35'i üst düzey yönetici, %11'i orta kademe yönetici, %14'ü uzman/mühendis, %11'i genel sekreter /asistandır. Geriye kalan %24'lük kısım ise çalıştığı işyerindeki görevi konusunda bilgi vermemiştir. Şekilde veriler net olarak görülebilmektedir.

Şekil 36 Ankete katılanların Görev Dağılımları



5.4. Veri Analizi Teknikleri

5.4.1. Verilerin Düzenlenmesi

Bu araştırmada, verilerdeki hata oranlarını düşürmek ve geçerli sonuçlar elde edebilmek için her aşama dikkatle gözden geçirilmiştir. Aşağıda bu işlemlerden ikisi tartışılacaktır.

5.4.1.1. Eksik ve Hatalı Veriler

Anket uygulamalarında cevaplayıcının eksik cevapladığı veya cevaplamak istemediği sorular olabilir. Ancak bu araştırmada yalnızca bir anket dışında bu sorunla karşılaşılmanıştır. Söz edilen ankette bazı soruların cevaplanmamasının nedeni ikinci sayfanın unutulmasıdır. Bu anket değerlendirme dışı bırakılarak eksik ve hatalı verilerin sonuçları etkilemesi önlenmiştir.

5.4.1.2 Geçerlilik ve Güvenirlik

Geçerlilik ve güvenirlilik bir araştırmada en önemli iki temel unsurdur. Bir kavramı ölçmek istediğimizde ölçüm aracının hem geçerli hem de güvenilir olması gerekmektedir.

Geçerlilik

Yaptığımız araştırmanın geçerliliği yani bu araştırmanın ölçmek istediği şeyi ne düzeyde ölçtüğü, anket sorularının içerik geçerliliğinin (content validity) ölçülmesi ile belirlenmiştir. Her ne kadar belirlenmesi subjektif olsa da bir araştırmanın içerik geçerliliği araştırmacının anket soruları ile ölçmeyi amaçladığı şeyi ne ölçüde ölçebildiğini gösterir (Bryman ve Cramer, 1997:187).

Anketin içerik geçerliliği literatüre uygun olarak üç aşamada ortaya konulmuştur. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle anket sorularını geliştirmek için kapsamlı bir literatür araştırması yapılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği daha önce kanıtlanmış araştırmalara itibar edilerek hazırlanan bir soru seti oluşturulmuştur.
- Oluşturulan bu soru seti sektörde görev yapan yakın çevredeki yöneticiler ile tartışılarak bir kalıba sokulmuştur.

- Öncelikle pilot inceleme yapılmış, daha sonra da, oluşturulan anket için 9 kişiyi kapsayan ön deneme yapılarak son şekli verilmiştir (Sencer, 1989:91).

Güvenirlilik

Güvenirlilik; ölçümün kesinlik, tekrar edilebilirlik ve tutarlılık düzeyinin ne olduğu ile ilgilidir. Anketin güvenirliliğini ölçmek için çeşitli yollar kullanılmaktadır. Bu araştırmada ölçek güvenirliliği, en çok kullanılan metotlardan birisi olan Cronbach alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach alpha değeri bir soru kâğıdında iç tutarlılığa dayalıdır ve araştırmada yer alan sorular arasındaki ortalama korelasyona bağlıdır. Buna göre, bu değer 0 ile 1 arasında değişir ve değer 1'e yakın olması ölçeğin daha güvenilir olduğu anlamına gelir (Nunnaly, 1978:169).

SPSS Programında anket verileri değerlendirilmiş ve Cronbach alpha değeri 0,89 olarak bulunmuştur. Bu değer 1'e yakın olduğundan anketin güvenirliliği açısından oldukça iyi bir değerdir.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)			
Reliability Coefficients			
N of Cases =	68,0	N of Items =	26
Alpha =	,8913		

5.4.2. Veri Analizi

Likert ölçeğine göre, 'çok yüksek', 'yüksek', 'orta', 'düşük', 'etkisi yok' derecelerinden oluşan 5 basamaklı bir ölçeğe göre cevaplandırılmış olan anketler değerlendirilerek faktör bazında ortalama değerler alınmıştır. Buna göre “etkisi az” olan 2 ve “etkisi olmayan” olarak değerlendirilen 1 puanlarına karşılık gelen başarı faktörleri hariç, etkisi 'çok yüksek', 'yüksek' ve 'orta' olarak belirlenen faktörler (13 tane) “hazır giyim ve konfeksiyon sektörünü yönlendirici unsurlar” olarak belirlenmiştir. Kısaca yapılan değerlendirme sonucunda ortalaması 3'ün üzerinde olan faktörler “Yönlendirici Unsur” olarak tanımlanmıştır.

Sektörde söz sahibi olan kişilerin katılımıyla yapılan çalışma sonucunda belirlenen bu

yönlendirici unsurlar, daha sonraki bölümlerde verilen SWOT Analizi ve stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.

Anket sonuçları değerlendirilerek her bir başarı faktörü için ortalama değerler bulunmuş ve aşağıda verilmiştir.

Tablo 46: Başarı Faktörlerinin Ortalama Değerleri

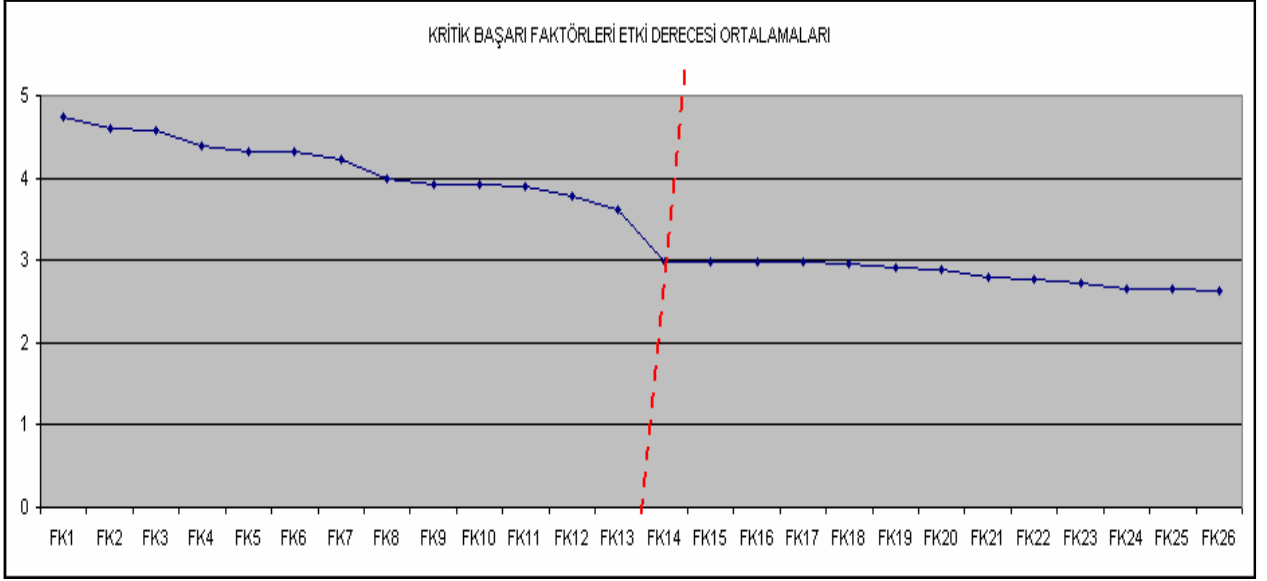
Faktör	Faktör Kodu	ORTALAMA
Hızlı üretim yeteneği	FK1	4,75
Moda ve marka	FK2	4,59
Teknoloji ve otomasyon düzeyi	FK3	4,57
Yetişmiş işgücü	FK4	4,39
İhracat gücü	FK5	4,32
Ekonomik istikrar	FK6	4,31
Yönetimde yetkinlik düzeyi	FK7	4,22
Kaynak teminindeki olanaklar	FK8	3,99
İşbirlikleri	FK9	3,93
Müşteri yönetimi	FK10	3,91
Yatırım teşvik olanakları	FK11	3,9
Çok fonksiyonlu ürünler	FK12	3,78
Lojistik yeteneği	FK13	3,62

Pazarlama gücü	FK14	2,99
Rusya ve Avrupa Birliği pazarına yakınlık	FK15	2,98
Ulusal ve uluslar arası fuar organizasyon gücü	FK16	2,97
Ar-Ge çalışmaları	FK17	2,97
Tekstil ile ilgili eğitim yapısı	FK18	2,96
Maliyetler	FK19	2,91
Avrupa Birliği'ne girme süreci	FK20	2,88
Makine parkuru yapısı	FK21	2,79
Ortadoğu'da çıkabilecek savaşlar	FK22	2,78
Arz ve talep miktarları	FK23	2,73
Uzakdoğu'da meydana gelebilecek ekonomik, siyasi ve sosyal karışıklıklar	FK24	2,66
Doğal kaynaklar	FK25	2,65
Sivil toplum kuruluşlarının gücü	FK26	2,62

(Tablo 46'nın devamıdır.)

Tablo da verilen sonuçlar grafiğe yerleştirildiğinde bazı faktörlerin rekabet gücüne etkisinin düşük olarak değerlendirildiği görülmektedir. Şekil 37'de görüldüğü gibi Faktör 14 ve sonrasında rekabet gücüne etki puanı 3 değerinin altında kalmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında adı sık sık geçecek olan ve yönlendirici unsur olarak atanan faktörler şekilde kırmızı hat ile ayrılmıştır. İşaretlenen hattın solunda kalan bölgede bulunan faktörler yönlendirici unsurlardır.

Şekil 37: Etki Derecesi Ortalamaları



Tablo 47: Yönlendirici Unsurlara Soru Bazında Verilen Cevap Sayısı

	5	4	3	2	1	Boş
Hızlı üretim yeteneği	51	15	1			1
Moda ve marka	46	16	6			
Teknoloji ve otomasyon düzeyi	43	21	4			
Yetişmiş işgücü	29	36	1	1		1
İhracat gücü	35	20	13			
Ekonomik istikrar	27	35	6			
Yönetimde yetkinlik düzeyi	30	24	13	1		
Kaynak teminindeki olanaklar	19	29	20			
İşbirlikleri	18	27	23			
Müşteri yönetimi	23	20	21	4		

Yatırım teşvik olanakları	20	22	25	1		
Çok fonksiyonlu ürünler	16	24	25	3		
Lojistik yeteneği	15	19	24	8		2

Tablo 47'nin devamıdır.

Tablo 'de yönlendirici unsurlara verilen cevap sayısı görülmektedir. Unsurlara ilişkin açıklamalar aşağıda ilgili başlıklar altında belirtilmiştir;

- ***Ekonomik İstikrar***

Ekonomik politikalar ve istikrar tekstil sektörünü çok yakından ilgilendirmektedir. Bölüm 4 ve Bölüm 5'teki analiz ve değerlendirmeler incelendiğinde Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Türkiye ihracatının 1/3'ünü, iş gücü istihdamının %20'sini sağlayan bir sektör olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de ekonomik ya da siyasi anlamda meydana gelebilecek istikrarsızlık ve belirsizlik süreçleri,ekonomik ve siyasi dalgalanmalar sektörü yakından etkileyebileceği gibi sektörde meydana gelebilecek istikrarsızlık ve başka olumsuzluklar da ülke genelinde farklı sosyal,siyasal ve ekonomik istikrarsızlığa neden olabilir. Tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon sektörleri Türkiye için ekonomik yönden olduğu kadar sosyal ve siyasi yönden de çok büyük önem taşımaktadır.

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü ağırlıklı olarak ihracata yönelik bir sektör olduğundan özellikle döviz politikaları ve ihracat politikalarından çok etkilenmektedir. Döviz kurlarındaki istikrarsızlık sektörde çok kısa sürede olumsuz etkilerini göstermektedir. Döviz dışında diğer ekonomik parametrelerdeki olumsuzluklar da sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Burada şu konuya dikkat çekilmek gerekir ki yukarıda söz edilen etkenlerde ortaya çıkan olumsuzluklar kısa süre sonra normale dönse bile hazır giyim sektörünün “sezon siparişleri”, RPT (çok acil istenen ilave sipariş) gibi zamana ve mevsime çok bağlı olan pazarlama yapısı nedeniyle onarılması çok güç olan zararlar oluşabilmektedir. Bu nedenle ekonomik istikrar ve politikalar sektörü iyi ve kötü yönde yönlendirmede önemli bir unsurdur.

Öte yandan Türkiye, hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe dünyanın önde gelen

ülkelerinden biridir. Bu nedenle global anlamda ekonomik ve sektörel gelişmeler, sosyal ve siyasal gelişmeler, global veya bölgesel ekonomik yapılanmalar hazır giyim sektörünü çok yakından ilgilendirmektedir.

- *Yatırım Teşvik Olanakları*

Dünya Ticaret Örgütü sektörler devletler tarafından özel teşvik ve koruma uygulamaları yapmayı kısıtlamaktadır. Bununla birlikte devlet, Dünya Ticaret Örgütünün var olan kurallarına bağlı kalarak sektörü çeşitli yönlerden destekleyebilir. Kalkınmada öncelikli yörelere sadece tekstil sektörü için değil genel olarak uygulanan teşvik ve destekler bunlara örnek olarak verilebilir. Bunun yanında 59. hükümetin yurt dışında mağaza açmak isteyen Türk markalarını desteklemek amacıyla başlatmış olduğu “Turquality” projesi de buna güzel bir örnek olarak verilebilir. Ayrıca devletin teşvik ve desteği mali konuların dışında da gerçekleşebilir. Örneğin, özel organize sanayi bölgelerinin kurulmasında, yerli doğal kaynakların kullanımının teşvik edilmesinde, sektör için gerekli olan, yurtdışından temin edilecek hammadde ve yardımcı malzemelerin tedarik edilmesinde, mali mevzuatların ve vergi mevzuatlarının düzenlenmesinde devletin önemli katkıları sağlanabilir. Bütün bu süreçler sektörün rekabet gücünü artırması açısından önemli süreçlerdir. Bu nedenle devletin teşvikleri hazır giyim sektörü için önemli bir yönlendirici unsurdur.

Öte yandan günümüz ekonomik koşulları ve rekabet edebilirlik şirketlerin ekonomik gücü ile yakından ilgilidir. Ancak, Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar genelde KOBİ ölçeğinde olup mali yetkinlikleri çok kısıtlıdır. Özellikle 7. bölümde bahsedilecek olan temel rekabet stratejilerinden, maliyet liderliği stratejisi açısından ele alındığında “ölçek ekonomisi” önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin maliyetlerini ve fiyatlarını düşürmede üretim kapasitelerinin büyük olması, mali olanaklarının yüksek olması, üretim hatlarının zengin olması önemli bir faktördür. Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe bu güçten yoksun olan KOBİ kategorisindeki şirketlerin, gerek yurt içi ve gerekse yurtdışı kuruluşlarla şirket evlilikleri veya daha farklı boyutlarda işbirliği veya güç birliği yapmalarında büyük yarar vardır. Özellikle yurt içinde farklı “temel yetkinliklere” sahip şirketlerin hem maddi hem de bu temel yetkinlikleri çerçevesinde işbirliği yapmaları çok önemlidir. Şirket evliliklerinin her zaman mümkün olmadığı düşünülürse bu kapsamda devletin sunacağı yatırım teşvikleri

sektörü yönlendiren önemli bir unsur olarak görülmektedir. Sektörde likidite risklerinin önlenmesi, öz karlılık oranının artırılması, vergilerin düşürülmesi, ARGE çalışmalarının desteklenmesi, sektörün karlılığının artırılmasının sektör üzerindeki etkisi tartışılmazdır. Ekonomik olarak güçlü kurumlar hem ulusal hem de uluslar arası işbirliklerini de geliştirebilirler. Böylece yabancı sermayenin de değerlendirilmesi mümkün olabilecektir.

Diğer yandan, ülkenin olanaklarından yararlanmak ve geleceğe yönelik olarak sağlıklı bir şekilde yürüyebilmek için tek tek kurumların da kendi ekonomik ve mali güçlerinin çok iyi gözden geçirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Şirket evliliklerine ve diğer işbirliklerine yönelik verilecek olan kararlar da bu süreç sonunda verilebilir. Bütün bu söylenenlerin ışığında devlet teşvikleri ve mali yetkinlikler hem tekstil ve hazır giyim sektörünün hem de tek tek kuruluşların rekabet stratejilerini belirlerken önemli bir yönlendirici unsur olarak ele alınabilir.

- ***Kaynak Teminindeki Olanaklar***

Tekstil ve hazır giyim sektörü doğal hammaddelere, sentetik olarak elde edilmiş mamul hammaddelere ve doğal kaynaklara önemli ölçüde bağlı bir sektördür. Tekstil ve hazır giyim sektörünün en önemli hammaddesi pamuktur. Pamuk özel şartlarda yetişebilen doğal bir elyaf türüdür. Pamuk üretiminde dünyada 6. sırada yer alan Türkiye'nin bir pamuk ülkesi olduğu çok açıktır (Aras, 2006). Öte yandan Türkiye sentetik elyaf üretiminde, pamuk üretimindeki kadar güçlü değildir. Kullanılmakta olan sentetik elyaflarının bir çoğunu dışarıdan ithal etmek durumundadır. Dolayısıyla tekstil ve hazır giyim sektöründe ana hammadde olan elyafın yerli ve yabancı kaynaklarda elde edilmesi süreci sektörün rekabet gücüne etki eden en önemli faktörlerden biridir. Öte yandan tekstil ve hazır giyim ürünlerinin özellikle terbiyesinde kullanılan su, doğal gaz, kömür gibi doğal kaynaklar da sektör için çok önemli unsurlardır. Özellikle global anlamda var olan enerji sıkıntıları göz önüne alındığında bu durum çok daha büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında kaynak temini etkileyen önemli bir unsurdur.

- ***Lojistik Yeteneği***

Gerek kaynak temininde, gerekse ürün tesliminde “lojistik” de çok önem taşımakta olup özellikle günümüzde ulaşım araçlarının çok gelişmesi sonucunda her ülkeyi değişik yönde etkilemektedir. Örneğin, bir ülke sahip olduğu pazara coğrafi yakınlık avantajını rakip bir ülkenin lojistik konusunda sahip olduğu üstünlükler sonucunda kaybedebilir. Çünkü günümüzde hazır giyim sektöründe hız çok önemli bir faktördür. Bu faktörde başarılı olabilmek lojistik alanda da rakiplerinden daha başarılı olmayı gerektirir. Türk Hazır giyim sektörü hızlı sevkiyat bakımından en önemli rakipleri olan Uzak Doğu ülkelerine göre coğrafi yakınlıktan kaynaklanan çok büyük bir rekabet avantajına sahiptir. Bu avantajına güçlü lojistik desteğini de kattığında rakiplerine karşın belirgin bir üstünlüğe ulaşabilir. Bu nedenle lojistik de sektörün rekabet gücünü incelerken ele alınması gereken önemli bir unsurdur.

- ***Teknoloji ve Otomasyon Düzeyi***

Teknolojik gelişmeler sadece tekstil sektöründe değil her sektörde yönlendirici bir unsurdur. Tekstil sektöründe makine parkurunun en son teknolojik gelişmelere göre yenilenmesi ve üretim hatlarında günümüzde var olan bütün otomasyon olanaklarının kullanılması bir yandan maliyetlerin düşmesi açısından diğer yandan hız bakımından çok önemlidir. Bu nedenle sektör veya kuruluşun sahip olduğu teknoloji ve otomasyon düzeyi rekabet açısından önemli bir yönlendirici unsurdur.

- ***Hızlı Üretim Yeteneği***

Hazır giyim sektöründe günümüzde sezon sayısı artmıştır. Mağazalarda modeller çok sık olarak değişmektedir. Bu bakımdan hazır giyim üretiminde hızlı ürün üretmek, bireye yönelik ürünler geliştirmek, ürünleri çok kısa sürede pazara sunmak günümüzde rekabette çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Türkiye’nin Avrupa Birliği ülkelerinde pazar payının %10’un üzerinde bir miktarı elinde bulundurduğu Tablo 10’da açıkça görölmektedir. Bu nedenle hızlı sevkiyat bakımından en önemli rakipleri olan Uzakdoğu ülkelerine göre coğrafi yakınlıktan kaynaklanan çok büyük bir rekabet avantajına sahiptir. Sektör bu avantajına aynı zamanda hızlı üretim yapma becerisini de eklerse rakiplerine karşı çok büyük üstünlüklere sahip olabilir. Bu nedenle hızlı üretim yeteneği sektör için bir yönlendirici unsurdur.

- ***Yönetimde Yetkinlik Düzeyi***

Günümüzde kuruluşların başarıları teknolojik yenilikler,iletişim araçlarının etkin olarak kullanılması ,mali yetkinlikler gibi unsurların yanında yönetim becerileri ile de yakından ilgilidir. Globalleşen dünyada yönetim biliminde de çok hızlı gelişmeler meydana gelmektedir. Günümüz rekabet koşullarında kuruluşların,bilimsel dayanaklardan yoksun, klasik yöntemlere dayanan hatta bir çok kuruluşta hiçbir yöneme dayanmayan kişilere göre değişen keyfi yönetim uygulamaları ile yönetilmesi çok büyük bir eksiklik olarak belirlenebilir. Kuruluşların yönetiminde çağdaş yönetim yaklaşımları uygulanmalıdır. Bu nedenle uygulanan yönetim yaklaşımları hazır giyim sektöründe stratejik olarak yönlendirici bir unsur olarak belirlenebilir.

- ***Yetiştirilmiş İşgücü***

Çalışma hayatında esnekliğin geliştirilmesi, işletmelerin ve çalışanların değişime uyum yeteneklerinin artırılması, AB'nin istihdam stratejisinin temel taşlarından biridir (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2006). Tekstil sektörü, Türkiye istihdamının %20'sini karşılamakta olan emek yoğun bir sektör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, istihdama yönelik yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekliliğinin tekstil sektörü için kaçınılmaz olduğu açıktır. Doğru stratejiler uygulandığında sektör içinde meydana gelebilecek gelişmeler yeni istihdam alanlarının oluşmasına da neden olabilecektir. Bu açıdan bakıldığında hazır giyim sektörü ülke için ekonomik yönden olduğu kadar sosyal yönden de önemli bir sektördür. Çünkü Türkiye nüfusu genç olan bir ülke olup işsizlik oranı %9,3'tür (Türkiye İstatistik Kurumu, 2006) .Bu genç ve işsiz olan insanların işe kavuşturulması ve ekonomiye kazandırılması Türkiye için hem ekonomik hem de sosyal yönden önemlidir.

Diğer yandan Türk hazır giyim sektörü özellikle son 25 yılda tekstil ve hazır giyim üretiminde önemli bir deneyim kazanmıştır. Bu deneyim hem teknik bilgi ve know-how ile hem üretimde verimlilik ve etkinlik ile hem de müşteri memnuniyeti ve müşteriye hizmet kültürü ile donatıldığında önemli bir güce sahip olunabilir. Diğer yandan bakıldığında sektörde insan gücünün etkin olarak kullanılması da önemlidir .O nedenle istihdam olanakları,yetiştirilmiş insan gücü ve know-how düzeyi sektörün yönlendirilmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir.

- ***İhracat Gücü***

Yapılan analizler hazır giyim ve tekstil sektörünün ülkenin ihracatında ve ithalatında önemli sektörlerden birisi olduğunu göstermektedir. Sektörün mevcut pazarlardaki rekabet gücünü koruması ve yeni pazarlara girmesi ülkeye döviz girdisinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu açıdan sektörün ihracattaki payının artması önemli görülmekte ve sektörü yönlendirici bir unsur olarak görülmektedir.

- ***Moda ve Marka***

Marka yönetiminin iki temel faaliyet alanını içerdiği söylenebilir. Bunlardan ilki, marka farkındalığını gerçekleştirerek; marka imajının yaratılması ve markayı zamana ve diğer etkilere karşı etkili kılmaktır. İkincisi ise markanın güçlendirilmesidir (Uztuğ, 2002:96). Günümüzde dünya genelinde tüm sektörlerde olduğu gibi, tekstil sektöründe de moda ve markalaşmanın önemi çok yüksektir. Ancak, Türkiye’de marka imajı yaratılması ve güçlendirilmesi kapsamında yapılan çalışmaların yeterli olduğu söylenemez. Gelecekte de dünya pazarlarında ülkenin sahip olduğu rekabet gücünü koruyabilmesi için markalaşma ve moda çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir. Türkiye’nin sahip olduğu zengin Anadolu kültürünün tekstil dünyasında moda ve marka şeklinde katma değere dönüştürülmesi gibi aktiviteler ile sektöre daha fazla pozitif bir ivme kazandırılabilir. Dünya geneline bakıldığında; en güçlü ekonomileri, en zengin milletleri en çok markaya sahip olanlar oluşturuyor (2. Ankara Marka Konferansı, 2003:56). Bu nedenle sektörü yönlendiren unsurlar arasında moda ve markalaşma çalışmaları da önemli bir yer tutmaktadır.

- ***Müşteri Yönetimi***

Genel olarak dünyada hazır giyim harcamaları azalmaktadır. Talepteki bu azalmaya karşın arzdaki fazlalık ve çok sert rekabet koşulları modern ve çağdaş müşteri yönetim yaklaşımlarının uygulanmasını gerektirmektedir. “CRM” (Customer Relationship Management), “Just In Time” üretim, butik üretim gibi çağdaş yaklaşımlar günümüzde gittikçe daha çok önem kazanmaktadır.

CRM, müşterilerin nasıl segmentlere ve alt segmentlere ayrılabilceği, müşteriye nasıl ulaşılabilceği, onlarla nasıl kalıcı ilişkiler kurulabileceğini içerir (Kırım, 2001:6). Hazır giyim sektörünün bu açılardan bakıldığında doğru müşteri segmentlerine

yönelmesi gerekmektedir. Özellikle ekonomik gücü yüksek müşteri segmentlerine yönelmek ve onlara yönelik ürünler üretmek, sektörün gücünü artıracaktır. Bunun başarılması sektörün yönlendirilmesinde önemli bir girişim olacaktır.

- ***Çok Fonksiyonlu Ürünler***

İnsanlar eskiden yalnızca örtünme amaçlı giyinirlerken günümüzde sağlık, güvenlik ve bilişim vb. alanlarda da giysilerinin faydalar üretmesini beklemektedirler. Bu nedenle çok fonksiyonlu hazır giyim ürünlerinin önümüzdeki yıllarda daha fazla talep bulacağı görülmektedir. Bu alanda inovatif yaklaşımla yapılacak olan AR_GE çalışmaları ile elde edilecek farklı ve katma değeri yüksek ürünler rekabet avantajlarının en önemli unsurları olacaktır. Bu gerçekten hareket ile çok yönlü tekstillerin üretiminin desteklenmesi sektörü yönlendiren bir unsur olarak görülmektedir.

- ***İşbirlikleri***

Günümüzün ünlü strateji uzmanlarından Porter, sektörlerin rekabet gücünün o sektöre ait alt ve üst sektörlerin güçlerine ve aralarındaki iletişimlerin güçlerine bağlı olduğunu söylemektedir. Bu açıdan bakıldığında hazır giyim sektörünün rekabet gücü sektörün yakından ilişki içerisinde olduğu bankacılık, lojistik, kimyasal malzeme ve boyarmadde sektörleri gibi diğer alt sektörlerin gücüne ve hazır giyim sektörünün bu sektörler ile olan ilişkilerinin de gücüne bağlıdır. Örneğin, hazır giyim sektörü ne kadar güçlü olursa olsun lojistik sektöründeki zayıflıklar bu gücünü olumsuz yönde etkileyecektir.

Öte yandan sektörde kurumların tek tek rekabet etmek yerine güçlerini birleştirmek yolu ile rekabet etmelerinin kendilerine önemli avantajlar sağlayacağı görülmektedir. Şirket evlilikleri, ulusal ve uluslar arası işbirlikleri, sektörün gelişiminde ve güç kazanmasında önemli uygulamalardır. Bunların dışında örgütlenme bakımından da ulusal düzeyde yapılanmalar oluşturmak ve uluslar arası yapılanmalara (EURATEX, EUROCOTON, CIRFS, CRIET, AUTEK, TEXTRANET gibi) üye olmak sektörün güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle ortak girişimcilik ve işbirlikleri önemli bir yönlendirici unsur olarak değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 6: YÖNLENDİRİCİ UNSURLAR ÇERÇEVESİNDE SEKTÖRÜN ANALİZİ

Bu bölümde, hazır giyim ve konfeksiyon sektörü, dördüncü bölümde detaylı olarak yapılan durum tespitinden yararlanılarak 5. bölümde belirlenen yönlendirici unsurlar çerçevesinde analiz edilmektedir.

Bu bölümde hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün, beşinci bölümde belirlenen yönlendirici unsurlar çerçevesinde analizi yapılmıştır. Analiz tekniği aşağıda ayrıntılı olarak sunulmuştur.

6.1. Analiz Tekniği

Sektörün belirlenen yönlendirici unsurlar dikkate alınarak analiz edilebilmesi amacıyla , bir başka ifade ile sektöre yönelik stratejiler belirlenmeden önce “Durum Belirleme Matrisi” oluşturulabilmesi için SWOT Analizi tekniği kullanılmıştır. SWOT Analizi iç ve dış çevrenin kapsamlı olarak değerlendirilmesini sağlayan bir analiz metodu olması nedeniyle tercih edilmiştir.

6.2. Analiz Grubu

SWOT Analizi için Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektörünün içinde bulunan işletme sahibi, üst düzey yöneticiler ve sektörle ilgili faaliyet gösteren dernek yöneticilerinden oluşan 65 kişilik bir grup oluşturulmuştur.

6.3. SWOT Analizi İçin Kullanılan Yöntemler

SWOT Analizlerinde genellikle kullanılan yöntem “Nominal Grup Tekniği”dir. Nominal grup tekniği; herhangi bir konu ile ilgili mevcut durumun belirlenmesi amacıyla konunun uzmanı olan kişilerin bir araya gelmesi ile uygulanan bir tekniktir. Bu teknikle ilgili detaylı bilgi 3. Bölümde verilmiştir.

Analize katılan sektör aktörleri yönlendirici unsurlar dikkate alınarak 5'er kişilik gruplara ayrılmış böylece 13 grup oluşturulmuştur. Nominal Grup tekniğinde grupların max. 7-10 kişi kabul edildiği düşünüldüğünde bu çalışma için oluşturulan 5 kişilik gruplar oldukça ideal görülebilir.

Hızlı üretim yeteneği	1. Grup
Moda ve marka	2. Grup
Teknoloji ve otomasyon düzeyi	3. Grup
Yetişmiş işgücü	4. Grup
İhracat gücü	5. Grup
Ekonomik istikrar	6. Grup
Yönetimde yetkinlik düzeyi	7. Grup
Kaynak teminindeki olanaklar	8. Grup
İşbirlikleri	9. Grup
Müşteri yönetimi	10. Grup
Yatırım teşvik olanakları	11. Grup
Çok fonksiyonlu ürünler	12. Grup
Lojistik yeteneği	13. Grup

Yukarıda verilen her bir grup için grubu yönlendirecek bir lider atanmış ve tezin 4. bölümünde sunulan ikincil veri kaynaklarından elde edilen veriler kendilerine özet halinde raporlanmıştır. SWOT Analizi öncesinde yapılan bu bilgilendirme ile katılımcıların sektörle ilgili bilgilerini tazelemelerine imkan tanınmıştır.

6.4. SWOT Analizinin Uygulanması

Her bir grup kendisine verilen yönlendirici unsur doğrultusunda SWOT Analizini gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiştir. Öncelikle her katılımcı sektörün yönlendirici unsur açısından üstünlük ve zayıflıkları ile fırsat ve tehditlerini elindeki bilgiler ışığında kendi görüşleri ile bir kağıda yazmıştır. Ardından tüm görüşler hiç tartışmasız “flipchart”lara yazılmıştır. Tüm görüşler herkesin görebileceği şekilde yazıldıktan sonra tek tek tartışılmış açık olmayan noktalar var ise açıklığa kavuşturulmuştur. Son olarak katılımcılar not edilenlerin ve tartışılan konuların ışığında bağımsız olarak, kendi tercihlerine göre fırsat, tehdit ve zayıflık ve üstünlükleri sıralamış ve puanlandırmıştır.

Bireysel sıralamalar tamamlandıktan sonra katılımcıların puanları ilgili maddeye yazılarak toplam puanlar alınmıştır. Böylece en yüksek puanı alan fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklar sıralanarak SWOT Analizi tamamlanmıştır. 1 puan ve üzerinde puan alan bütün maddeler SWOT Analizinde sıralanmıştır.

Tüm grupların yönlendirici unsur başlığında gerçekleştirdiği SWOT Analizi tamamlandığında sonuçlar bir matrise dönüştürülmüş ve katılımcı grup ile paylaşılmıştır.

6.5. SWOT Analizi Sonuçları

Geniş bir katılımcı kitlesi ile yapılan SWOT Analizi neticesinde hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün mevcut durumu değerlendirilmiş ve başlıklar halinde aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

- **Ekonomik İstikrar**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Türk Hazır Giyim Sektörü dünyanın önde gelen sektörlerindedir • Türkiye’de tekstil ve hazır giyim sektörü toplam ihracatın 1/3’ünden fazlasını gerçekleştirmektedir • Türkiye pamuk üretiminde dünyanın lider ülkelerinden birisidir • Tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye’deki toplam istihdamının %20’sinden fazlasını sağlamaktadır • Türkiye’nin Avrupa Birliğine girme sürecinde olması ve AB ülkeleri ile gümrük birliği anlaşmasına sahip olması AB pazarlarına girme açısından 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye’de dönem dönem siyasi ve ekonomik istikrarsızlık yaşanması • AB uyumlu bürokrasi eksikliği • Belirgin bir pamuk politikasının olmayışı • Bürokratik mevzuatın ağırlığı, hukuki altyapı eksikliği, fikri mülkiyet haklarının korunmasındaki hukuki boşluk • Sektörel bilgilendirici ve yönlendirici strateji ve politika eksikliği • Gümrük vergilerinin yüksek olması • İhracata yönelik kullanılan

<p>önemli bir fırsattır</p>	<p>kredilerden küçük ve orta ölçekli firmaların yararlanamaması</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası lobi faaliyetlerinin yetersiz olması • Türkiye tarafından tedarikçilere GSP (Generalized Preferential System) ülke statüsü verilmediği için ithal edilen hammaddeler için ortak gümrük tarifesi üzerinden gümrük vergisi uygulaması • Sektörde orta ve uzun vadeli stratejilerin kolay belirlenememesi • Tekstil standartların yetersizliği • Hükümet ile sektör kurumlarının ilişkilerinin zayıf olması • Hazır giyim sektörü döviz politikalarına ve dövizdeki dalgalanmalara çok duyarlıdır • Genel ekonomik parametrelerdeki olumsuzluklar çok hızlı bir şekilde etkilemekte ve telafisi zor olan sonuçlar üretmektedir
<p>Fırsat</p>	<p>Tehdit</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 2005 yılında kotaların kaldırılması • “AB” Gümrük Birliği ve “AB” ne “Adaylık Statüsü” 	<ul style="list-style-type: none"> • AB'nin hammadde ithalatına daha düşük gümrük vergisi uygulaması • 2005 yılında kotaların kaldırılması

<ul style="list-style-type: none"> • Serbest Ticaret Anlaşmaları • Avrupa Birliği ülkelerine coğrafi yakınlık • Devletin ilgili kurumları ihracatı artırmak amacıyla tekstil ve hazır giyim sektörüne özel bir önem göstermektedir 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'nin siyasal yapısındaki dalgalanmalar Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektörünü olumsuz etkileyecektir (seçimler vb.)
---	--

• Yatırım Teşvik Olanakları

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Bankacılık sisteminin gelişmiş olması • Hazır giyim sektörünün kullanabileceği gerekli altyapılara sahip olan organize sanayi bölgeleri ve siteleri vardır ve yenilerinin yapılması olanağı açıktır 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekstil sektörünün, öz kaynak kârlılığı en düşük, finansman giderlerinin net satışlara oranı en yüksek sektör olması • Faizleri karşılama oranının diğer alt sektörlerle karşılaştırıldığında, en düşük orana sahip olması • Özelleştirmenin yavaş gitmesi, yetersiz yabancı sermaye akışı • Hammadde ve makine gibi kaynaklarda dışa bağımlılığın karlılık oranlarını düşürmesi, ekonomik kriz vb. durumlarda sektörün darboğaza girmesi • KDV oranlarının yüksek olması

	<ul style="list-style-type: none"> • Diğer ülkeler ile mukayese edildiğinde tekstil sektörü sanayicilerine yeterli finansmanın sağlanamaması • Sektörde kısa vadeli borç oranının yüksek olması • Sektördeki bilinçsiz yatırım eğilimi • Ar-Ge desteklerinin yetersiz olması • Sektördeki kar marjının sürekli olarak azalması • Ekonomik rantabilite (yabancı kaynak kullanımı) oranının tekstil sektöründe düşük olması • İşletme kredilerinin alımında zorluklar vardır ve faiz oranları yüksektir • Sektördeki hazır giyim kuruluşları genelde KOBİ kategorisinde olan ve mali yetkinlikleri düşük firmalardır • Sektörde faaliyet gösteren KOBİ kategorisindeki kuruluşlar, daha güçlü olabilmek için yurt içi ve yurt dışı şirket evliliklerine yatkın değildirler
Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none"> • Yurt dışına yatırım yapan girişimcilerin olması • Sermaye piyasası yolu ile fon sağlanması (şirketlerin borsaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Global finansman krizlerinin yaşanabilmesi • Dünya Ticaret Örgütü'nün (DTO) getirdiği kısıtlamalara rağmen, uzak

<p>açılması)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Şirketlerin halka açılabilme olanaklarının olması • AB Altıncı ve Yedinci Çerçeve Araştırma Fonları • “Turkquality” projesi kapsamında yapılmakta olan devlet teşviki • Kalkınmada öncelikli yörelerde yapılan teşvik ve devlet desteği 	<p>doğu ülkelerine özellikle Çin’de devletler hazır giyim sektörünü kurallara aykırı şekilde desteklemekte ve teşvik etmektedirler</p>
---	--

• **Kaynak Teminindeki Olanaklar**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Hammadde temini ve üretiminde sürekli bir sıkıntı yoktur • Sektörde makine parkuru yeterlidir. • Türkiye dünyada pamuk üretiminde altıncı sırada olan bir pamuk ülkesidir • İplik üretiminde dışa bağımlılığın düşüktür • Dünyada üretilen organik pamukların yarısının Türkiye’de üretiliyor olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Girdi maliyetlerinin (pamuk, enerji, işçilik vb.) yüksek olması • Tekstil mamullerinin maliyetlerinde doğrudan etkili olan hammadde, enerji ve işçiliğin yüksek olması, dış ticaret için önemli sorun olmaktadır • Türk tekstil sektörü sentetik elyaf üretiminde dışa bağımlıdır • Hazır giyim sektörü dolaylı olarak (kumaş terbiyesinde) gittikçe azalmakta olan doğal kaynaklara bağımlıdır (su, doğal gaz, kömür vb.)

Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none"> • Sentetik malzemelerin doğal malzemelerin yerini alması (hammadde temin kolaylığı) • Şirketlerin halka açılabilme olanaklarının olması • Türki Cumhuriyetlerin hammadde konusundaki yetkinlikleri • AB Altıncı ve Yedinci Çerçeve Araştırma Fonları • GAP'ın yarattığı potansiyel 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye enerji konusunda büyük oranda dışa bağımlıdır

- **Lojistik Yeteneği**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • İletişim, bankacılık, uluslararası nakliye / lojistik alt yapısı güçlüdür • Türkiye coğrafi olarak en büyük pazarına yakın durumdadır • Türkiye'nin karayolu ve denizyolu taşımacılığı altyapısı güçlüdür 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'nin demiryolu taşımacılığı altyapısı zayıftır
Fırsat	Tehdit

<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'nin en önemli pazarları olan AB ülkelerine düzgün karayolu ve demiryolu altyapısına sahiptir • Türkiye'nin Avrupa Birliğine girme sürecinde olması ve AB ülkeleri ile gümrük birliği anlaşmasına sahip olması AB pazarlarına girme açısından önemli bir fırsattır • Türkiye'de güçlü lojistik firmaları faaliyet göstermektedir 	<ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektörünün uzak doğudaki rakipleri havayolu taşımacılığında özel yapılanmalara girmektedirler • Dünya genelinde taşıma ve ulaşım maliyetlerindeki düşüşler, pazara yakınlık avantajını azaltmaktadır
---	---

• Teknoloji ve Otomasyon Düzeyi

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'deki konfeksiyon tesislerinin yarısı 5 yıl ve daha genç, diğer yarısı da 10-12 yıllıktır • Sektör elyaftan, son ürüne “ülke içinde” bütün katma değer zincirine sahiptir (full – package – service) • Çok sayıda entegre tesisler vardır • Bilişim sistemleri etkin olarak kullanılmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik standartların uygulanmasında yetersizlikler vardır • Sektör teknoloji üretiminde yetersizdir • AR-GE' ye ayrılan pay yetersizdir • Otomasyon kullanımı yetersizdir • Temiz üretim, çevre yönetimi konularında duyarlılık yeterli değildir. • Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü teknoloji üretememektedir • Türkiye'de üniversiteler ile sektör arasında işbirliği zayıftır

	<ul style="list-style-type: none"> • Ar-Ge politikası ve altyapısı eksiktir • E-ticaret bilinci yeterince gelişmemiştir
Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none"> • Bilinçli girişimciler hazır giyim üretim teknolojisi tasarım ve üretim alanlarında bütünleşmektedir • Esnek üretim sistemlerinin kullanımı yaygındır • Medya ve iletişim olanakları global çapta alışveriş bilgisi sunmakta, talebi arttırmaktadır • e-ticaret olanakları gelişmektedir • Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler yeterli düzeydedir • Sektörde Nano teknolojik ürünler üretilmeye başlanmıştır 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakip ülkelerden özellikle Hindistan'da Ar-Ge çalışmaları ve teknoloji üretimi Türkiye'den daha fazla gelişmiştir • Bilgi ve teknoloji üretmede, Ar-Ge çalışmalarında sektörde işbirliği ve paylaşım yeterli değildir

- **Hızlı Üretim Yeteneği**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'de hızlı sevkiyat için gerekli olan lojistik altyapı güçlüdür, bu açıdan üretimdeki gecikmeleri dengelemek açısından önemli bir 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektör hızlı üretim konusunda yeterince iyi değildir • Hazır giyim sektörü, hızlı üretim için otomasyon olanaklarından yeterince

<p>güçtür</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektöründe otomasyon olanakları yeterli düzeyde olmasa bile işçilerin deneyimleri ve hız performansları uzak doğudaki rakiplerden daha iyidir • Türk hazır giyim sektöründe hızı etkileyen önemli bir faktör olan laboratuvar ve test olanakları rakiplere göre daha çok gelişmiştir 	<p> faydalanmamaktadır</p>
<p>Fırsat</p>	<p>Tehdit</p>
<ul style="list-style-type: none"> • AB pazarına yakın olunması hız konusunda önemli bir fırsattır • Türkiye coğrafi konum itibarıyla hammadde ve yarı mamul madde temininde elverişli bir konumda bulunmaktadır • Türkiye gerek pamuk gerekse pamuk dışındaki elyaflardan elde edilen diğer iplik üretimlerinde, örme ve dokuma sektörlerinde ve boya- terbiye sektörlerinde gelişmiş bir ülkedir. Bu nedenle lokal hammadde teminlerinde zaman kazanmak açısından önemli olanaklar mevcuttur 	<ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektöründe sezon sayısı artmış, ürünlerin vitrinde kalma süresi azalmıştır, bu hıza ayak uydurmak kurumları zorlamaktadır • Mağazalarda modeller çok sık değişmektedir

- **Yönetimde Yetkinlik Düzeyi**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektöründe genç, eğitilmiş, modern yönetim yaklaşımlarını uygulayabilecek yönetici adayları konusunda büyük bir potansiyel vardır • Hazır giyim sektöründe kuruluşlar Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Yönetimi, 6 Sigma Yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımları konusunda eğitimler almaya başlamışlardır. Çağdaş yönetim uygulama çabaları yavaş yavaş da olsa başlamıştır 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektöre ait kuruluşlarda çağdaş yönetim yaklaşımları yaygın olarak uygulanmamaktadır • Hazır giyim sektöründeki kuruluşlar genelde KOBİ kategorisinde olan ve kurumsallaşmamış kuruluşlardır • Sektöre ait kuruluşlarda genelde profesyonel yöneticiler yerine eğitim düzeyi ve yönetim becerisi yeterli olmasa da kuruluşun sahipleri yönetici olarak çalışmaktadırlar • Sektörde genel olarak, yönetimde bilimsellikten uzak uygulamalar yapılmaktadır
Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none"> • “Yeni Teknoloji”ye ve “İnsan Kaynakları”na yatırım yapan bilinçli yönetici ve işadamları gittikçe çoğalmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde yoğun olarak esnek üretime uymayan katı, klasik, yönetim yaklaşımları uygulanmaktadır • Hazır giyim sektöründe KOBİ dalında genelde şirket kurucuları olan, yönetim becerileri açısından büyük eksiklikleri bulunan ve genelde yaşlı olan “birinci nesil ve ikinci nesil” işyeri sahipleri halen yönetimde etkin olarak bulunmaktadır

Yetişmiş İşgücü

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none">• Türkiye’de iş gücüne kazandırılacak eğitilebilir yoğun bir genç nüfus bulunmaktadır• Türk tekstil hazır giyim sektörü, hızlı karar veren, esnek düşünebilen genç ve dinamik girişimci potansiyeline sahiptir• Sektörde uzman personel temininde zorluk çekilmemektedir• İşçilik kalitesinin yüksektir• Hazır giyim sektörü klasik giyim ürünlerinde yeterince know-how’a sahiptir• Hazır giyim sektöründe çalışanlarda müşteri memnuniyeti ve müşteriye hizmet kültürü, uzak doğudaki rakip ülkelerden daha fazla gelişmiştir• Türk hazır giyim sektöründe çalışanlar, teknik yöneticiler, ustalar son 25 yılda önemli bir deneyim kazanmışlardır	<ul style="list-style-type: none">• Türkiye’de tekstil ve hazır giyim sektörüne yönelik eğitim alt yapısı yetersizdir• Kaliteli ve ucuz üretim için kaliteli ve ucuz hammaddenin yanında işgücünün de ucuz ve verimli olması zorunludur. Türkiye’de işgücü uzak doğu’daki rakip ülkelere göre daha pahalıdır. İşgücü verimliliği bu farkı kapatacak düzeyde yüksek değildir• Türkiye’de kayıt dışı istihdam ve kayıt dışı ticari uygulamalar önemli bir olumsuzluktur• İşçilik maliyetleri hazır giyim üreten uzak doğulu rakip ülkelerden daha yüksektir• Hazır giyim sektörü “teknik tekstil” ve “akıllı tekstil” konularında yeterli know-how’a sahip değildir• Hazır giyim sektöründe genel olarak işgücü yeterince etkin ve verimli kullanılmamaktadır
Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none">• Sektörde teknolojiye, insan	<ul style="list-style-type: none">• Sektörde genç stilist / tasarımcılara

<p>kaynaklarına ve eğitime önem veren çağdaş girişimciler model olarak ortaya çıkmış durumdadır</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektörüne, Türkiye'nin toplam istihdam kapasitesinin %20'sini karşıladığı için devletin ilgili birimleri tarafından gereken önem verilmektedir • Türkiye nüfusu genç olan bir ülke olup işsizlik oranı %9,3'tür, bu bakımdan hazır giyim sektörü işçi bulmakta zorlanmamaktadır 	<p>gereken fırsatlar verilmemektedir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'de yetişen genç nüfus tekstil ve hazır giyim sektörünün geleceğine güvenmediklerinden, tekstil ve hazır giyim konusunda eğitim almaya fazla yönelmemektedirler • Türkiye'de inşaat sektörünün canlanması ile tekstil ve hazır giyim sektöründe çalıştırılacak vasıfsız işçiler bulmakta zorluklar yaşanabilir • Üniversiteler ve tekstil ve hazır giyim sektörüne ait kuruluşlar, know-how'lar elde etmek için Ar-Ge altyapısı, Ar-Ge kültürü ve Ar-Ge yeteneği konularında yetersizdir
--	--

• İhracat Gücü

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Türk hazır giyim ve tekstil sektörü Avrupa Birliği ülkelerindeki Pazar payını artırma olanaklarına uzak doğudaki rakiplerine nazaran daha fazla sahiptir • Hazır giyim sektörü Türkiye ihracatının yaklaşık %40'ını gerçekleştirmektedir. Bu nedenle Türkiye ekonomisi için önemli bir 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzak doğu ülkelerinden düşük kaliteli ve ucuz tekstil ürünlerinin ithal edilmesi hazır giyim sektörünü olumsuz etkilemektedir • Hazır giyim sektörü global perakende pazarlarına ve dağıtım kanallarına yeterince girememiştir

<p>sektördür</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektörü önemli ölçüde ihracata yönelmiş durumdadır 	
<p>Fırsat</p>	<p>Tehdit</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gittikçe gelişecek olan teknik tekstil pazarı hazır giyim sektörü için önemli bir fırsattır • Euro bölgesinde iç talep gittikçe artmaktadır • Euro-dışı diğer AB ülkelerinde ekonomik büyüme türkiye için pazarın büyümesine neden olabilecektir • Türk hazır giyim ve tekstil sektörü komşu ülkeler, Türki Cumhuriyetler ve Kuzey Afrika ülkeleri ile hammadde ve doğal kaynaklar temininde, üretim ve pazarlama alanında güç birliği yapma olanaklarına sahiptir • Türk hazır giyim ve tekstil sektörü Türki Cumhuriyetler ve Kuzey Afrika ülkelerinde rekabet avantajı elde etmek amacıyla ortak yatırım veya doğrudan yatırım yapma olanaklarına sahiptir 	<ul style="list-style-type: none"> • Konfeksiyon ihracatı döviz kurlarındaki değişimlere karşı oldukça duyarlıdır • Dünya ekonomisinin büyüme hızı azalmaktadır • Satış fiyatlarının sürekli düşmesi • Dünya genelinde hazır giyim sektöründe ürün arzı artmakla birlikte talep sürekli azalmaktadır • Dünya genelinde hazır giyim sektöründe sezon sayısı arttığı için siparişlerin gittikçe küçülmesi • Dünya genelinde hazır giyim sektöründe, sezon sayısı 6-7-8'lere yükselirken ürünlerin vitrinde kalma süresi ise 4-5-6 haftaya düşmektedir

- **Moda ve Marka**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Dünya çapında marka olmaya aday olan çok sayıda Türk hazır giyim markası bulunmaktadır • Moda ve marka yaratmaya yönelik coğrafi, kültürel ve sektörel alt yapı yeterince vardır 	<ul style="list-style-type: none"> • Ülke, sektör, firma, ürün bazında yeterli reklam ve diğer tanıtım ve pazarlama işlevleri yeterince yapılmamaktadır. “Türk Malı” imajı yaratılamamaktadır • Yeterli sayıda marka yaratılamamaktadır • Hazır giyim sektörü moda oluşturmakta yetersizdir • Türkiye hazır giyim sektörü moda ve marka üretmek yerine yurt dışındaki moda ve marka ürünlere fason üretim yapmaya odaklanmıştır
Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none"> • Genç stilist / designerlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır • Türkiye'nin sahip olduğu zengin Anadolu kültürü, tekstil ve hazır giyim sektöründe moda ve marka şeklinde katma değere dönüştürülebilir • Tarihi, kültürel, doğal güzellikler yönünden zengin bir şehir olan İstanbul coğrafi konumu da dikkate alındığında bir moda şehri olma özelliklerine 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'nin ülke olarak imajı yeterli değildir • Yetişmiş modacılar kendileri için uygun ortam bulamadıklarından dış ülkelere yönelmektedirler

<p>fazlasıyla sahiptir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dünya genelinde, hazır giyim sektöründe moda ve marka tüketimine yönelik bir artış bulunmaktadır 	
---	--

- **Müşteri Yönetimi**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektörü, giyim dalında her türlü müşteri segmentasyonuna üretim yapacak alt yapı ve know-how'a sahiptir • Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe, müşteri memnuniyeti ve müşteriye hizmet kültürü uzak doğudaki rakip ülkelerden daha fazla gelişmiştir • Türk tekstil ve hazır giyim sektörü Avrupa ülkeleri ve Amerika gibi gelişmiş pazarlarda pazarlama ve dizayn ofisleri, temsilcilikler ve diğer amaçlara hizmet edecek ofisler açmaktadırlar. Bu süreç sektörde gittikçe yaygınlaşmaktadır • Türkiye’de, Avrupa Birliği ve Amerika pazarlarındaki büyük moda ve marka üreticilerinin temsilcilikleri ve ofisleri bulunmaktadır • Türk tekstil ve hazır giyim sektörü şu 	<ul style="list-style-type: none"> • Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün “klasik ve basic” ürünlerde, uzak doğudaki rakip firmalar ile maliyet konusunda rekabet etme olanağı çok zayıftır • “Teknik tekstil ve akıllı giyim” müşteri segmentine hitab edecek üretim alt yapısı ve know-how yeterli düzeyde değildir • Türk hazır giyim sektöründe, CRM, JIT üretim gibi çağdaş müşteri yönetimi yaklaşımları etkin olarak kullanılmamaktadır • Bilimsel yöntemler ile müşteri segmentasyonu yapılmamaktadır • Hazır giyim sektörü, alım gücü yüksek, ekonomik gücü yüksek müşteri segmentlerine yönelik tasarım ve pazarlama faaliyetlerinde yeterli

<p>an bir çok dünya markasına fason üretim yapmaktadırlar ve bu markaların en başarılı tedarikçileri durumundadırlar</p>	<p>değildir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe, halkla ilişkiler, kamu oyu yoklamaları, trend analizleri ve anketleri yeterince uygulanmamaktadır. Bu uygulamaya yönelik alt yapı olanakları yetersizdir
Fırsat	Tehdit
<ul style="list-style-type: none"> • Orta üst ve üst ürün kalite grubuna yönelik satın alma gücü artmaktadır • Gelişmekte olan ülkelerde yaşam standartlarındaki iyileşmenin, genişleyen bir pazar olarak yeni bir orta sınıf yaratmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim harcamaları yavaşlamaktadır • Genel olarak dünyada hazır giyim harcamaları azalmaktadır • Genel olarak dünya hazır giyim sektöründe arz fazlası bulunmaktadır • Dünya genelinde tekstil ve hazır giyim maliyetleri yükselme trendindedir • Dünya genelinde sadece hazır giyim ve tekstilde değil bütün sektörlerde kârlılıkta azalma trendi yaşanmaktadır

- **Çok Fonksiyonlu Ürünler**

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye’de giyinmenin ötesinde özelliklere sahip bazı özel “apre” işlemleri uygulanmış hazır giyimler üretilmektedir(antibakteriyel, 	<ul style="list-style-type: none"> • Türk tekstil ve hazır giyim sektörü teknik tekstil ve akıllı tekstil konusunda yeterli know-how’a sahip değildir

<p>buruşmazlık, sugeçirmezmlik vb.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çok fonksiyonlu hazır giyim apreleri uygulanmış hazır giyim üretiminde, Türkiye uzak doğu rakiplerine göre daha güçlüdür 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörün bu know-how eksikliğini gidermek için gerekli Ar-Ge altyapısı da yeterince gelişmemiştir • Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe “innovasyon” altyapı ve becerisi gelişmemiştir • Dünya genelinde moda pamuklu ürünlerden, sentetik ürünlere doğru yönelmektedir • Türkiye daha çok katma değeri düşük ürünlerin fason üretimine odaklanmış durumdadır • Yeni ürünlere yeni pazarlar geliştirmede sektör yetersizdir
<p>Fırsat</p>	<p>Tehdit</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye’de ileri teknoloji ile üretilen ürünler her geçen gün artmaktadır • İnsanlar eskiden yalnızca örtünme amaçlı giyinirken günümüzde sağlık, güvenlik ve bilişim vb. alanlarda da giysilerinin faydalar üretmesini istemektedirler • Yıl içinde sezon sayısı arttığından yeni taleplerin oluşması • Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe Ar-Ge çalışmaları, innovasyon ve know-how elde etme süreçlerinde 	<ul style="list-style-type: none"> • Sektör “teknik tekstil ve akıllı giyim” üretimi konusunda yeterli alt yapı ve “know-how”a sahip değildir • Dünya genelinde çok fonksiyonlu ürünler klasik giysilerin yerini almaktadır. Çoğunlukla klasik ürünler konusunda üretim yapan Türk tekstil ve hazır giyim sektörü için önemli bir tehdittir

<p>başarılı olabilecek genç ve eğitimli insan altyapısı bulunmaktadır</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türk tekstil ve hazır giyim sektörü özellikle teknik tekstil ve akıllı tekstil konularında Avrupa Birliğindeki müşterileri ile işbirliği yapma potansiyeline sahiptir 	
---	--

• İşbirlikleri

Kuvvetli Yön	Zayıf Yön
<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliği anlaşmasının olması hazır giyim sektörü için önemli bir avantajdır • Türk hazır giyim sektöründeki sektörel kuruluşlar, tekstil ve konfeksiyon ile ilgili EURATEX, EUROCOTON, CIRFS, CRIET, AUTEK, TEXTANET gibi Avrupa Birliği kurumlarına üye durumundadır • Türk hazır giyim sektörü, tekstil sektörü, boya terbiye sektörü, örme – dokuma sektörleri, baskı – nakış sektörleri ve diğer tekstil aksesuar ve yardımcı maddeleri sektörleri ile çok yakın iç içe, kuvvetli ilişki ve güç birliği içindedir • Türkiye’de yukarıda sözü edilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yabancı yatırımcılarla ortak yatırım, üretim ve pazarlama yönünde işbirliği yapma konusunda yeterli uygulamalar bulunmamaktadır • Türk tekstil ve hazır giyim sektöründeki kuruluşlar ortak girişimcilik ve işbirlikleri konusunda isteksiz ve yetersizdirler • Ortak Ar-Ge faaliyetleri yapmada sektör yetersizdir • Türk tekstil ve hazır giyim sektörüne ait sivil toplum örgütleri yeteri kadar etkin değildir • Türk hazır giyim sektöründeki kuruluşlar, Avrupa ülkelerindeki gelişmiş sektör kuruluşları ile ortak girişim ve güç birliği konusunda

<p>sektörler İTKİB, İTHİB, TİM gibi yarı resmi kuruluşların oluşturduğu zeminlerde o sektörlere ait sivil toplum örgütleri aracılığı ile çok yakın ve etkin iletişim ve ilişki içerisinde dirler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türk tekstil ve hazır giyim sektörü aynı zamanda tekstil dışındaki lojistik sektörü, kimyasal malzeme ve boyarmadde sektörü, bankacılık sektörü gibi tekstil dışındaki sektörler ile de güçlü ilişkiler içerisinde dir 	<p>yetersizdirler</p>
<p>Fırsat</p>	<p>Tehdit</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hazır giyim sektöründe Türk girişimciler üçüncü dünya ülkelerinin hammadde ve işçilik altyapılarından yararlanılarak pazar şansı ve katma değeri daha yüksek ürünler üretebilirler.(Çin kumaşı- Türk konfeksiyonu, . Türk kumaşı-Cezayir konfeksiyonu vb) • Perakendeciğin hızla gelişmesi, perakendenin ve mağazaların toplam satışlar içindeki payının artması ve perakendecilikte uluslararası işbirliklerinin ortaya çıkması • Türkiye, gelişmiş ülkelerle yeni ticaret bloklarına dahil olabilir 	<ul style="list-style-type: none"> • Bölgesel Entegrasyonlar / Uluslararası Ticari Bloklar (NAFTA, ASEAN, APEC, vb.) (Mevcut ve /veya potansiyel bölgesel entegrasyonlar ve ikili anlaşmalar) Türk hazır giyim sektörünün pazarlama alanını daraltmaktadır • 2005 yılından itibaren Çin “WTO” üye olmuş tekstil ihracatında kota engelinden önemli ölçüde kurtulmuştur • Meksika, “AB” ilişkilerinin gelişmesi Türkiye için yeni bir rakip oluşması açısından önemlidir

BÖLÜM 7: STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde, SWOT Analizi sonuçlarından yararlanılarak hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için stratejiler belirlenmiştir. SWOT Analizi 5. bölümde belirlenmiş olan yönlendirici unsurlar çerçevesinde yapıldığından bu bölümde belirlenmiş olan stratejiler de yönlendirici unsurlara dayanmaktadır. Stratejiler belirlenirken özellikle hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücüne odaklanılmış olup geliştirilen stratejilerin çoğunluğu da sektöre ait rekabet stratejileri özelliğindedir.

Günümüzün önemli strateji uzmanlarından Porter'a göre bir sektör ya da kuruluşun uzun vadede başarılı olması ve rekabet avantajlarını yükseltebilmesi için tek tek veya kombinasyon halinde kullanılabilen üç temel rekabet stratejisi söz konusudur. Bu üç genel strateji;

- Toplam maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma'dır.

Toplam Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği, kuruluşların kaliteyi olumsuz yönde etkilemeden üretim maliyetlerini sürekli azaltmalarını, verimliliklerini artırmalarını, üretim dışı servis, pazarlama, reklam vb. genel giderlerini minimum düzeyde tutmalarını gerektirir. Maliyet liderliğinin sağlanabilmesi için mali performans göstergeleri çok iyi izlenmeli ve sürekli kontrol altında tutulmalıdır. Ölçek ekonomisi de maliyet liderliği için önemli bir fırsattır. Bu nedenle kuruluşlar arasında işbirlikleri ve şirket evlilikleri de yapılabilmektedir. Maliyet liderliği;

- Rakiplerin rekabet sonucu karlarını kaybettiği durumlarda bile, firmanın hala kazanç sağlayabileceği anlamına gelir,
- Firmayı sürekli fiyat baskısı uygulayan güçlü alıcılara karşı korur,
- Firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar,

- Firmayı ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı duruma getirir.
- Hammaddeye daha kolay erişim avantajı sağlar.
- Pazar payının artmasını sağlayarak satınalma maliyetleri düşürür (Porter, 2003).

Toplam maliyet liderliğinin bazı riskleri de bulunmaktadır. Firma maliyete odaklandığından yeni teknolojiyi takip etmeyerek rakiplerinden geri kalabilir. Maliyet stratejisi nedeniyle markasının değerini kaybeden firmalar da mevcuttur. Bu nedenle bu stratejinin ne kadar süre benimseneceği de önem kazanmaktadır. Başlangıçta kazanç sağlayan bu strateji zaman içinde müşteri kaybına da neden olabilir. Böyle bir durumla karşılaşmadan önce yeni bir stratejiye geçmek uygun olacaktır.

Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün/hizmet yaratmaktır (Porter, 2003).

Farklılaştırma stratejisi sektörde iyi bir kazanç elde etmek için uygun bir yaklaşımdır. Bu strateji ile elde edilecek yüksek kar marjları, tedarikçiler ile pazarlık yapabilme avantajını sağlar. Müşterilerin referans alabilecekleri ürün olmadığı için farklı ürün/hizmet sunan firma, fiyatın da belirleyicisi konumundadır.

Farklılaştırma stratejisi bazı durumlarda maliyetlerin de artmasına neden olabilir. Yapılacak Ar-Ge çalışmaları, hammadde de yapılacak yenilikler, süreçlerde yapılacak değişimler maliyet artışına neden olabilir. Bunun sonucunda,

- Fiyat artışı olacağından müşteri kaybı yaşanabilir ve gelirler azalabilir,
- Fiyat artışı olacağından müşteri kaybı yaşanabilir ancak gelirler artabilir,
- Müşteri segmentasyonu değişerek fiyat artsa bile gelirlerde artış görülebilir.
- Maliyet artışı fiyatlara yansıtılmayarak müşteri sayısı artırılabilir ve gelirler artabilir.

Sektörlerin ya da kuruluşların farklılaştırma stratejisini benimsemesi durumunda yukarıda belirtilen durumları önceden öngörerek, gerekli çalışmayı başlatması gerekir.

Toplam maliyet liderliğinde olduğu gibi farklılaştırma stratejisinde de bazı riskler bulunmaktadır. Yaratılan farklılık, ürünün standart bir özelliği haline gelebilir ya da yaşanan sektörel gelişmeler ile müşterinin farklılığa ihtiyacı azalabilir. Sektördeki rakipler de farklılığın getirdiği niteliği gerçekleştirerek farklılığının ortadan kalmasına neden olabilir.

Odaklanma

Odaklanma stratejisi; özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin belli bir kesiti veya belirli bir coğrafi pazarın üzerine odaklanmaktır. Odaklanma kaçınılmaz olarak ya karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir (Porter, 2003:49).

Odaklanma stratejisi, firmanın belirli bir ürüne/hizmete/müşteriye yönelmesini, tüm hedef ve politikalarını yöneldiği bu alanı dikkate alarak belirlemesini sağlar. Odaklanma stratejisinin, maliyetlerin düşürülmesine ya da ürün/hizmet farklılaştırılmasına da etkisi olacaktır.

Tüm stratejilerde olduğu gibi odaklanma stratejisinde de bazı riskler bulunmaktadır. Rakip firmalarda ürün/hizmet çeşitliliği artarken, maliyetler düşebilir ve odaklanma stratejisi nedeniyle elde edilen avantaj kaybedilebilir. Odaklanılan ürün/hizmet müşteri gözünde değerini kaybedebilir.

Genel rekabet stratejileri belirlenirken firmanın ya da sektörün vizyonuna göre hareket edilmesi gerekir. Vizyon maliyet liderliği, farklılaştırma ya da odaklanma stratejilerinden hangisinin ya da hangilerinin seçileceği konusunda belirleyici olacaktır.

Kuruluşlar ya da sektörler bu üç genel stratejiden birini seçebileceği gibi, birden fazla stratejiyi de benimseyebilirler. Ancak genellikle kuruluşlar bu stratejilerden bir tanesine odaklanmaktadırlar.

Bu açıdan bakıldığında bu modelde hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için geliştirilmiş olan stratejiler de üç temel rekabet stratejilerinden birine, ikisine veya üçüne de dayanabilmektedir.

- Bu bölümde geliştirilmiş olan stratejiler dayandığı yönlendirici unsurların başlıkları altındaki tablolarda belirtilmiştir. Bu tablolarda, her stratejinin hizmet ettiği temel rekabet stratejileri (X) işareti ile belirtilmiştir. Kabul etmek gerekir ki önerilen

stratejilerin hepsi, geniş anlamda düşünüldüğünde temel rekabet stratejilerinin her üçüne de hizmet edebilir. Ancak burada en çok ilgili olan ve direkt etkilenen temel strateji işaretlenmiş olacaktır. Böylelikle geliştirilmiş olan stratejinin hangi yönlendirici unsurdan yola çıkılarak geliştirildiği ve hangi temel rekabet stratejisine hizmet ettiği belirtilmiş olmaktadır. Daha sonra geliştirilmiş olunan bu stratejiler dayandıkları ve hizmet ettikleri temel rekabet stratejilerinin başlıkları altında sınıflandırılmışlardır. Bu gruplandırma sonucunda üç temel rekabet stratejilerinden her birine dayanan stratejiler ayrı ayrı gruplandırılmış olmaktadır. Örneğin, sektör veya sektördeki bir kuruluş, maliyet liderliği temel stratejisini amaçlıyorsa o kuruluş için maliyet liderliği başlığı altında verilen stratejiler önerilmiş olmaktadır.

Ekonomik İstikrar				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
1	Türkiye’de tekstil sektörünün tüm banyoları ile birebir ilgilenebilecek bir Tekstil Bakanlığı kurulması.	X	X	X
2	Tekstil Düzenleme Yüksek Kurulunun oluşturulması (Sektörel kuruluş liderleri, devletin ilgili birimleri temsilcileri ve diğerleri)		X	X

Strateji 1- Tekstil Bakanlığının Kurulması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Global gelişmeler ne olursa olsun, Türkiye bir tekstil ülkesidir. Önümüzdeki yıllarda Türk Tekstil ve Hazır giyim Sektöründe yapılan işler ya da işlerin yapılış şekilleri

değişebilir ancak, tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye için her zaman önemini koruyacaktır.

Ekonomik yönden ele alındığında 2005 yılı verilerine göre Türkiye toplam ihracatının yaklaşık % 20'sini karşılayan tekstil ve hazır giyim sektörünün Türkiye için önemi ekonomik olduğu kadar sosyal alanı da kapsamaktadır. Özellikle hazır giyim sektörü emek yoğun bir sektör olup, tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye'de toplam istihdamın %20'sini karşılamaktadır.

Ekonomik ve sosyal yönden bu kadar önemli olan bir sektörün kendine ait bir bakanlığının olmasında bir çok yararlar vardır.

Kapsadığı Alan:

Tekstil ve hazır giyim sektörü çok geniş bir sektördür. Sektörün alt ve üst sektörleri çok büyük ekonomik hacme sahiptir. Bankacılık, taşımacılık, tekstil aksesuarları ve yardımcı maddeleri, tekstil kimyasalları gibi sektörler tekstil ve hazır giyim sektörü ile büyük çaplı ve çok yönlü ilişkiler içerisinde. Dolayısıyla kurulacak bir bakanlık tekstil ve hazır giyim sektöründeki bütün alt sektörleri de kapsayacak ve bu sektörlerin ülke ekonomisi için daha sağlıklı olarak yollarına devam etmelerine katkı sağlayacaktır.

Bu Strateji ile Ulaşılacak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Türkiye'de bir "Tekstil ve Hazır Giyim Bakanlığı"nın var olması öncelikle sektörün devlet tarafından bir "sahibinin" olmasını sağlar. Şu an Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığında bir bölüm olarak devlet tarafından "sahiplenilmiş" olan sektör, bir bakanlık tarafından sahiplenildiğinde daha güçlü olacaktır.

Sektörün Türkiye için stratejik önemi dikkate alındığında, değişen iç ve dış çevre şartlarına göre çok hızlı hareket etmek kaçınılmazdır. Alt sektörlerin güçlü olması ve tekstil ve hazır giyim sektörünün bu sektörlerle daha sağlıklı ilişkiler kurması gerekmektedir. Sektör aktörleri arasında koordinasyon ve dayanışmanın olması, hatta yeri geldiğinde stratejik işbirliklerinin kurulması artık kaçınılmaz olmuştur.

Sektörün vizyonunun ortaya net bir şekilde konulması ve bu vizyona ulaşmak için en az yılda bir kez stratejiler geliştirilmesi ve bu stratejilerin sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Sektörde haksız rekabet ve kayıtdışılığın ortadan kaldırılması, çevre koruma ve sosyal güvenlik konularında uluslar arası standartların izlenmesi artık kaçınılmazdır.

Bütün bu yukarıda belirtilen işlerin sektöre özel, sadece tekstil ve hazır giyim sektörüne odaklanmış bir bakanlık tarafından yürütülmesi beklenen yararların yeterli düzeyde olmasını sağlayacaktır.

Kurulacak bir “Tekstil ve Hazır Giyim Bakanlığı” Milli Eğitim Bakanlığı, Üniversiteler ve TÜBİTAK ile de koordinasyon içinde çalışarak, sektör için çok önem arz eden Ar-Ge, tasarım, moda vb. konularında önemli adımların atılmasını sağlayabilir.

Bu tezde önerilen stratejilerin ana konuları olan “Organik Pamuk Üretimi”, “İstanbul’un Bir Moda Merkezi Haline Gelmesi”, “Akıllı ve Teknik Tekstillere Yönelme”, “ Tekstil Kentlerinin Kurulması”, “Tekstil Denetleme Yüksek Kurulu Oluşturulması” gibi işlevlerin ekonomik olduğu kadar siyasi yönleri de vardır. Bütün bu işlevlerin bir bakanlık tarafından yönlendirilmesi hem sektör hem de ülke için daha yararlı olacaktır.

Strateji 2- Tekstil Denetleme Yüksek Kurulunun Oluşturulması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Çok geniş bir ekonomik alan içerisinde yer alan tekstil ve hazır giyim sektöründe, gerek alt sektörleri arasında gerekse bir sektöre ait kuruluşlar arasında çeşitli iç problemler yaşanmaktadır. Haksız rekabete yol açabilecek çeşitli manipulasyonlar, kayıtdışı işlemler, çevre koruma önlemlerindeki eksiklikler, sosyal güvenlik konularındaki standart dışı uygulamalar sektörün gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bütün bu yanlış uygulamalar yasal yollar ve basın – yayın olanakları kullanılarak, “disiplin ve haysiyet divanları” oluşturularak önlenabilir. Bu uygulamaları sürekli olarak izlemek için sürekli olarak çalışacak bir “Tekstil Denetleme Yüksek Kurulu”nun oluşturulmasında yarar vardır.

Kapsadığı Alan:

Tekstil Denetleme Yüksek Kurulu oluşturulurken ilgili bakanlık (Tekstil Bakanlığı), meslek kuruluşları, sivil toplum örgütleri, üniversiteler, TÜBİTAK gibi kuruluşlardan yararlanılabilir.

Tekstil Denetleme Yüksek Kurulunun görev alanı, tekstil ve hazır giyim sektöründeki bütün kurum ve kuruluşları kapsar.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Bu strateji kapsamında düşünülen tekstil denetleme yüksek kurulunun belirtilen görevleri yerine getirmesi işe şu faydaları elde etmek mümkündür.

- Türk tekstil sektörüne ait standartların belirlenmesine öncülük ederek, kuruluşları standartlar konusunda bilgilendirebilir. Böylece ürün kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunur.
- Kayıt dışı çalışan sayısını azaltıcı çalışmaları başlatabilir.
- Kayıt dışı ekonomiyi kontrol altına alacak çalışmalar başlatır.
- Devletin böyle bir denetleme kurulu ile denetleme etkinliği artırılabilir.
- Sektör aktörleri ile ortak strateji ve politikalar çerçevesinde sektörü yönlendirebilir ve değişime daha etkin bir şekilde ayak uydurmayı sağlayabilir.

Yatırım Teşvik Olanakları				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
3	Tekstil kentlerinin oluşturulması	X		
4	“Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumu” nun kurulması		X	X
5	Tekstil kentlerine özel olarak teşvik ve vergi programlarının uygulanması	X		

Strateji 3- Tekstil Kentlerinin Oluşturulması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Günümüzün önemli strateji uzmanlarından Porter, sektörlerin rekabet avantajlarını geliştirmek amacıyla “Cluster” modelini önermektedir. Türkçe olarak “kümelenme” anlamına gelen “cluster” modelinde, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan, belirli bir endüstriye mamul ya da hizmet sunan kuruluşlar ile bunların müşterilerinden oluşan kuruluşların belirli bir bölgede toplanmasını önermektedir.

Bu topluluk içerisine; yedek parça, makine, hammadde üreticileri, bankalar, eğitim hizmetleri veren üniversiteler, meslek liseleri, danışmanlık hizmetleri, yazılım hizmetleri, standartları oluşturan devlet kurumları, standartları denetleyen özel ya da resmi kurumlar, sektörel dernekler, nihai ürün ya da hizmet sunan kuruluşlar, lojistik hizmetleri vb. girmektedir.

Porter, kümelenme kavramını 1998 yılında Harvard Business Review’de (HBR) yayınlanan “Kümelenmeler ve Rekabetin Yeni Ekonomileri” (Clusters and The New Economics of Competition) isimli makalesinde yeniden gözden geçirecek, geliştirmiştir (Adıyaman Tekstil Sektörü Kümelenme Raporu, 2004:51). Porter, 1998'deki bu makalesinde kümelenme yaklaşımı ile rekabete yeni bir pencere açmıştır. Porter makalesinde “Kümelenmeler ulusal sınırları aşacak şekilde ülke içindeki rekabeti etkiler. Bu yüzden, sadece global anlamda rekabet edenler değil, tüm girişimciler için yeni bir gündem oluşturulur” demektedir.

Kümelenme yaklaşımı içerisindeki kurumlar, bilgiye ve teknolojik gelişmelere kolaylıkla ulaşabilirler, tedarikle ilgili problemlerini daha hızlı çözebilirler, tedarik maliyetleri düşer, verimlilikleri artar, nitelikli personel bulmada yaşanan güçlükler azalır, üretici-tedarikçi işbirliği artacağından araştırma geliştirme faaliyetleri hızlanır ve lojistik problemleri azalır.

Kümelenme bölgesinde oluşacak rekabet, kuruluşların gelişimine de büyük katkılar sağlar. Benzer alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlar, yaşadıkları rekabet baskısı nedeniyle birbirlerini daha yakından izleme olanağına sahip olduklarından, kendilerini sürekli yenilemek, süreçlerini iyileştirmek ve performanslarını artırmak zorunda kalmaktadırlar. Faaliyetlerinin devamlılığı açısından bu yaklaşımı uygulamak zorunda

olduklarının bilincindedirler.

Türkiye’de kümelenme yaklaşımının uygulamaları 1999 yılından beri devam etmektedir. Kümelenme yaklaşımını geliştiren Harvard Üniversitesi’nden Prof. Porter’ın ekibi liderliğinde ve Türk Özel Sektörünün desteği ile başlatılan bu proje, zaman içerisinde çeşitli devlet kuruluşlarının , üniversitelerin ve Sivil Toplum Kuruluşlarının da işbirliğine dahil olmasıyla oldukça geniş bir platform haline gelmiştir.

Oluşturulan bu platforma Türkiye’nin Rekabet Avantajı anlamına gelen “Competitive Advantage of Turkey – CAT” adı verilmiştir. CAT projesi Türkiye’nin dünya genelinde rekabet yeteneğini artırmak ve toplumun yaşam standardını yükseltmek için oluşturulmuş bir projedir. 2004 yılında bu kapsamda yapılan çalışmaların daha sistematik hale getirilmesi için “Ulusal Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği” (URAK) kurulmuştur.

Tekstil sektöründe 2005 yılında kotaların kalkması ile birlikte, ucuz işçilik avantajını kullanan Çin’in pazardaki payı da sürekli artmaktadır. Bu nedenle Türkiye içinde lokomotif sektör durumunda olan tekstil sektörünün, elindeki “düşük işgücü maliyeti” avantajını kaybetmemek için, ucuz işgücü imkanı olan bölgelere doğru kayması gerekmektedir. Bugüne kadar Marmara Bölgesi ve özellikle konfeksiyon olarak İstanbul’da konumlanan sektörün başka bölgeleri tekstil kentleri haline getirebilmek için girişimlerde bulunması gerekmektedir. Bu amaçla, Güneydoğu Anadolu bölgesi tekstil sektörünün yeniden konumlanması için tercih edilebilecek bölgelerden bir tanesidir.

Son yıllarda tekstil ve konfeksiyon alanında bölgenin en hızlı büyüyen illerinden biri olan Adıyaman’da URAK projeleri kapsamında “Kümelenme Yöntemi ile Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü Analiz” çalışması yapılmıştır. GAP Girişimci Destekleme Merkezleri tarafından yapılan bu çalışma ile bölgenin kümelenme haritası çıkarılmış, yapılan analiz kapsamında tekstil ve konfeksiyon sektöründe küresel rekabet konusunda bir adım öne geçmeyi sağlayacak öneriler sunulmuştur. Bu kapsamda bölgede tedarik zincirinin bütün halkalarını içeren bir yapının kurulması ve bu yapının yenilik yapabilir bir hale gelerek rekabet avantajı kazanması, bölge ve ülke insanının refah seviyesinin artırılmasına katkıda bulunması sağlanacaktır. Ayrıca bu projenin

hayata geçirilmesi Türkiye'nin değişen rekabet şartlarında tekstil ve konfeksiyon sanayinde küresel bir oyuncu olmaya devam etmesini sağlayacaktır (Adıyaman Tekstil Sektörü Kümelenme Raporu, 2004:93).

Adıyaman Projesinde olduğu gibi, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünü geliştirecek yönde kalkınmaya ihtiyaç duyulan değişik bölgelerde de kümelenme projeleri oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde nüfus oldukça genç bir yapıya sahiptir. Bu genç nüfus için eğitim olanakları da çok kısıtlıdır. Bu nedenle gençler geçim kaynağı olarak başka yöntemler bulmaya çalışmaktadır. Bu bölgelerde kurulacak tekstil kentleri gençlerin eğitilerek meslek sahibi olmalarını ve kazanç elde etmelerini sağlayacaktır. Ayrıca bu kentler sayesinde ülkenin batısına doğru yaşanan göçlerde büyük ölçüde azalacaktır.

Günümüz rekabet şartlarında, Tekstil ve Hazır giyim Sektörünün, özellikle de hazır giyim sektörünün Uzakdoğu'daki rakiplerine göre en zayıf yönü işçilik ücretlerinin onlarınkinden yüksek olmasıdır. Emek yoğun bir sektör olan hazır giyim sektöründe işçilik maliyetleri toplam maliyetlerin % 30-35'ini oluşturmaktadır.

Tablo 16 tekstil sektöründe işgücü maliyetleri tablosunda da görüldüğü gibi türk tekstil ve hazır giyim sektörünün işçilik ücretleri uzak doğudaki rakiplerinkinden yüksektir. Dolayısıyla sektörün "maliyet liderliği" stratejisini uygulaması çok zordur. Bu nedenle yukarıda Porter, tarafından önerilen ve Türkiye'de model olarak ele alınabilecek bir uygulaması da bulunan bu uygulama genişletilmeli,yaygınlaştırılmalı ve en önemlisi bir strateji olarak ele alınmalıdır. Böylelikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da birbirlerine katma değer sağlayan, karşılıklı üretici/tedarikçi ilişkisi içinde bulunan firmaların, bilgi üreten kurumların (üniversiteler, araştırma kurumları, mühendislik şirketleri), destekleyici kurumların (acenteler, danışmanlık şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri) ve müşterilerin bir arada bulunduğu tekstil kentleri oluşturabilir.

Batıdaki kentlerinde asgari ücretle veya asgari ücretin üstünde bazı ücretlerle çalışan birçok işçi haklı olarak elde ettikleri gelirlerden memnun değillerdir. Oysa Doğu ve Güneydoğu bölgelerinde kurulacak "Tekstil Kentleri"ndeki fabrikalarda çalışacak işçiler Batı bölgelerindeki asgari ücretin altında gelire daha memnun olabilirler. Bu ücret kendi köyünde, kendi toprağında çalışan insan için batıdaki insanın aldığı ücretin sağladığı yarardan daha fazla yarar sağlayabilir.

Oluşturulacak tekstil kentlerinde Tekstil ve Hazır giyimle ilgili bütün iş kollarının yer alması amaca daha uygun olacaktır.

Bu iş kolları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Nihai ürün ve hizmet şirketleri (Konfeksiyon fabrikaları ve bunlara hizmet veren fason atölyeler, boyahaneler, örme ve dokuma fabrikaları, tekstil aksesuar fabrika ve atölyeleri gibi)
- Girdi, parça, makina ve hizmet sağlayıcılar
- Finansal Kuruluşlar ve Aracılar
- İlgili endüstrilerdeki firmalar (örnek: dağıtım kanalları, müşteriler)
- Tamamlayıcı ürün üreticileri
- Uzmanlaşmış altyapı sağlayıcıları
- Endüstri ile ilgili eğitim ve bilgi veren, araştırma yapan, teknik hizmet sağlayan kuruluşlar (örnek: üniversiteler, think-tank, meslek eğitimi verenler)
- Standartları düzenleyen ve denetleyen devlet kurumları
- Ticaret ve sanayi odaları, diğer sektörel birlik ve dernekler (Adıyaman Tekstil Sektörü Kümelenme Raporu, 2004:64).

Kapsadığı Alan:

Tekstil kentleri projesi Türk Tekstil ve Hazır giyim Sektöründeki bütün iş kollarını kapsar. Bu orje ile kurulabilecek bir Tekstil Bakanlığı başta olmak üzere resmi ve yarı resmi tekstil kurumları, mesleki sivil toplum örgütleri, sanayi ve ticaret odaları, doğu ve güneydoğu Anadolu'daki sanayi bölgeleri ve valilikler doğrudan ilgilidirler.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Günümüzün önemli strateji uzmanlarından Porter, “bir sektörün rekabet avantajı, o sektörün alt ve üst sektörlerinin gücüyle ve bu sektörlerin arasındaki ilişkilerin gücüyle doğru orantılı olarak artar” demektedir.

Gerçekten de aynı bölgeye toplanmış Tekstil ve Hazır giyime ait iş kolları arasında oluşacak güçlü ve hızlı iletişim ve sinerji onların rekabet avantajını artıracaktır. Özellikle günümüzde hız faktörünün önemli bir rekabet unsuru olduğu açıktır. Avrupa ülkelerine yapılan ihracatlarda, coğrafi yakınlıktan kaynaklanan rekabet avantajına Türk Tekstil ve Hazır giyim Sektörü “tekstil kentleri”ndeki bu sinerjiyi de katabilirse Pazar avantajları daha da yükselecektir.

Tekstil kentlerinin diğer getirileri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yeni ve tamamlayıcı teknolojiye erişim,
- Sinerji ekonomisini ya da karşılıklı bağımlı faaliyetler ekonomisini elde etmek; riskleri yaymak,
- Tedarikçiler ve kullanıcılar ile ortak Ar-Ge çalışmaları yapmak; rekabeti düşürebilmek için savunmacı bir yaklaşım,
- Tamamlayıcı varlık ve bilginin birleştirilmiş kullanımından sağlanacak karşılıklı faydaları elde etmek,
- Öğrenme sürecini hızlandırmak,
- İşlem maliyetlerini düşürmek,
- Pazar içinde giriş bariyeri oluşturmak ya da bariyerlerin üstesinden gelebilmek olarak açıklanabilir.

Strateji 4- “Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumu” nun Kurulması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Türkiye, AB'nin tekstilde birinci, konfeksiyonda ikinci; dünyanın ise yedinci büyük hazır giyim tedarikçisidir. Türkiye, hammadde açısından dünyanın altıncı büyük pamuk ve Avrupa'nın ikinci büyük kimyasal elyaf üreticisi olmasına karşın, tekstil makineleri ve teknolojileri üretimin de, ve dünya rekabeti için şart olan Ar-Ge çalışmalarında yetersiz kalmıştır (TÜBİTAK, 2003:40). Bu eksiliği giderebilmek için, 1 numaralı stratejide önerilmiş olan Tekstil Bakanlığı bünyesinde bir “Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumu” yapılandırılabilir. Böylelikle bakanlık bünyesinde sektörün diğer kurum ve

örgütlerinin de katılımıyla geliştirilecek olan Ar-Ge politikalarının uygulanmasında bu kurum çok önemli bir lokomotif görevini yerine getirmiş olacaktır.

Türk tekstil sanayii, hazır giyim ve konfeksiyon sanayinin rekabet gücünü sürdürebilmeleri için, otomasyon sistemleri, teknolojik yenilikler, özellikle akıllı ve teknik tekstil ürünlerinin araştırılmasına yönelik çalışmalar başlatılmalıdır. Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe kumaş tasarımı, CAD, CAM ve dikiş makineleri, Ar-Ge çalışmaları yetersiz olduğundan ithal edilmektedir. Bu nedenle daha fazla gecikmeden Ar-Ge uzmanlarının yetiştirilmesine çalışılmalı , Ar-Ge fonları artırılmalı, toplumda Ar-Ge kültürü oluşturulmalıdır. Türk tekstil sektörü genellikle Avrupa'da geliştirilen teknolojiyi kullanma alışkanlığından vazgeçerek, teknoloji üretir konuma geçmenin yollarını araştırmalıdır.

Bu tezde bahsedilen odaklanma ve farklılaşma temel stratejileri için de Ar-Ge çalışmaları en önemli şartlarından biridir. Türk tekstil ve hazır giyim sektöründeki kuruluşlar müşterilerine Uzakdoğu'daki rakiplerinden farklı ve katma değeri daha yüksek ürünler vermek zorundadır.

Ürünler aynı da olsa daha hızlı ve daha farklı hizmetler sunarak satmanın yolları araştırılıp bulunmalıdır. Bunun için müşteri ihtiyaçları, istekleri, beklentileri çok iyi araştırılmalı, bu çalışmalar temel alınarak Ar-Ge faaliyetleri planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Öte yandan Ar-Ge çalışmaları, bu tezde söz edilen “Teknik ve akıllı tekstil ürünlerinin üretimini yaygınlaştırmak” stratejisi için de gerekli bir faaliyettir. Bütün bu faaliyetlerin belirli bir düzen içerisinde, daha önce belirlenmiş hedefler çerçevesinde koordine etmek üniversiteler ve sektörel kuruluşlar ile ilişkiler kurarak Ar-Ge uzmanlarının yetişmesini sağlamak, sektördeki bütün kurum ve kuruluşlara Ar-Ge konusunda destek sağlamak amacıyla “Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumu”nun kurulmasında yarar vardır.

Kapsadığı Alan:

Tüm tekstil sektörünü, hazır giyim ve konfeksiyon üreticilerini ve tedarikçilerini, üniversiteler, kurulması önerilen tekstil bakanlığını, sektörel sivil toplum örgütlerini vb. bilimsel kuruluşları kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Hammadde ve makine konularında yapılacak ARGE çalışmaları ile dışa bağımlılık azaltılmış olur.
- AB 6. ve 7. Çerçeve programlarından faydalanarak ARGE programlarının gerçekleştirilmesi sağlanabilir.
- Özellikle teknik tekstiller konusunda üniversiteler, TÜBİTAK ve sektördeki kuruluşlar bir araya getirilerek, ARGE çalışmaları yürütülebilir.
- Ulusal ve uluslararası Ar-Ge fonlarının etkin kullanımı sağlanabilir.

Akıllı tekstil ürünlerine talebin önümüzdeki dönemlerdeki artacağı beklenmektedir. Ar-Ge çalışmaları sonucu geliştirilecek bu ürünlerin üretimi, makine/hammadde üretimi vb. olduğu gibi batılı ülkelerin elinde kalacak gibi gözükmektedir. Bu tezi çürütebilecek en önemli yaklaşım gerek özel sektörün gerek devletin işbirliği ile Ar-Ge faaliyetlerine yönelmesi ile mümkündür.

Strateji 5- Tekstil Kentlerine Özel Teşvik ve Vergilerin Uygulanması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Strateji 3’de tekstil kentlerinin önemi ayrıntılı olarak verilmiştir. Tekstil kentleri oluşturulduğu takdirde burada faaliyet gösteren kuruluşlara bir takım teşvikler uygulamak bu bölgeleri hareketlendirecek ve talebi artıracaktır. Çünkü firmaların mevcut yerlerini, düzenlerini bırakarak yeni bir bölgede faaliyete başlamaları bir çok sorunu da beraberinde getirecek ve firmalara başlangıçta büyük maliyetler yükleyecektir.

Kapsadığı Alan:

Tekstil ve hazır giyim sektöründeki tüm kuruluşlar, Tekstil Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, D.P.T gibi resmi kuruluşlar bu süreç ile doğrudan ilgilidirler.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Yapılacak düzenlemeler ile kredi alma ve verme konusundaki bürokratik engeller kolaylıkla aşılabilir.

- Sektörel öz kaynak karlılığı artırılmış olur.
- Yapılacak özel uygulamalar ile likidite riskleri azaltılmış olur. Özellikle KDV gibi sektörü yakından ilgilendiren vergi düzenlemelerinde sektör aktörleri ile birlikte karar verilerek sorunsuz bir çözüm üretilebilir.
- Sektörde borçlanma orta ve uzun vadeye yayılabilir.
- Şirketlerin devlet desteği ile halka açılması kolaylaştırılabilir.
- Ülke içindeki ekonomik krizlerden en az zarar ile çıkılması için düzenlemeler daha kolay yapılabilir.
- Uzakdoğu'daki devalüasyon gibi ekonomik kriz ve sorunlar karşısında sektörün desteklenmesi sağlanabilir.
- İstihdam üzerindeki vergi yükü azaltılabilir.

Kaynak Teminindeki Olanaklar				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
6	Türki cumhuriyetler başta olmak üzere pazarı olmayan ve hammadde kaynakları zengin olan ülkeler ile stratejik pazarlama iş birliklerinin kurulması	X		
7	Sentetik elyaf üretilmesinin teşvik edilmesi		X	
8	Organik tekstil üretiminin geliştirilmesi		X	X

Strateji 6- Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Kurulması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Global olarak iplik, kumaş, makine, teçhizat, otomasyon vb. konularda uluslararası alanlarda işbirlikleri kurulmalıdır. Böylece hazır giyim ve konfeksiyon sektörüne dönük girdilerde dışarıya bağımlılık azalacak, üretim hızı ve ürün kalitesi artacak, yapılan işbirlikleri ile maliyetler düşecektir.

Burada kastedilen işbirliği, ilgili ülkelerde doğrudan yatırım yapmak, oradaki kuruluşlar ile ortak yatırımlar yapmak, ortak pazarlama faaliyetleri yürütmek ve diğer alanlarda karşılıklı güçleri birleştirmektir. Türkiye'ye coğrafi ve demografik konum olarak bakıldığında, doğusundaki ülkeler ile çok kolay ekonomik ilişkiler kurabilme potansiyeline sahiptir. Rusya, Ukrayna, Gürcistan gibi ülkeler yanında Özbekistan, Türkmenistan, Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Azerbaycan gibi Türkçe konuşan ve ortak kültürel değerlere sahip olunan ülkelerle bölgesel ekonomik işbirlikleri kurulabilir.

Öte yandan özellikle teknik tekstil ve akıllı tekstil, katma değeri yüksek, özellikli ürünler konusunda uzmanlaşmış olan Avrupa ülkelerindeki kuruluşlarla yapılacak stratejik işbirlikleri yeni know-how'lara sahip olmak açısından da önemlidir.

Bu ekonomik işbirlikleri içinde tekstil ve hazır giyim en önemli payı alabilecektir. Çünkü bu ülkelerin çoğundan özellikle pamuk üretimi yapılmaktadır. Aynı zamanda ucuz işgücü, ucuz enerji ve diğer doğal kaynaklar konularında da birçok avantajlar bulunmaktadır. Türkiye'deki kuruluşların know-how ve pazarlama avantajları bu ülkelerdeki, yukarıda söz edilen avantajlar ile birleştirildiğinde bütün taraflar için rekabet gücünde olumlu sonuçlar elde edilebilir.

Kapsadığı Alan:

Bu strateji Tekstil Bakanlığı, Dış Ticaretten Sorumlu Devlet Bakanlığını, Başbakanlığı, DPT'yi söz edilen ülkelerdeki ticaret müsteşar ve ataşelerini, tekstil ve hazır giyim ile ilgili tüm resmi, yarı resmi ve mesleki özel sektör kuruluşlarını doğrudan ilgilendirmektedir.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- İyi bir pamuk üreticisi olarak Türkiye, Uzak Doğu ülkeleri ile stratejik işbirlikleri kurabilir.
- Avrupa'nın tanınmış markalarına fason hazır giyim tedariki sağlamak yerine işbirlikleri yapılabilir.
- Teknik tekstil ve akıllı tekstiller konularında stratejik işbirlikleri için uygun ortam yaratılabilir.
- Farklı bir bakış açısı ile Çin rakip olarak değil pazar olarak değerlendirilerek işbirlikleri kurulabilir.
- Rusya ve Türk Cumhuriyetleri ile üretim ve pazarlama konularında sinerji oluşturarak rekabet avantajları elde edilebilir.
- Kuzey Afrika ülkelerindeki ucuz enerji ve işgücü kaynaklarından yararlanılmak üzere o ülkelerde doğrudan yatırım ve ortak yatırımlar yapılabilir.

Strateji 7- Sentetik Elyaf Üretimini Desteklenmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

1950'li yıllarda dünyada tüketilen elyafın %70'inden fazlasını tek başına pamuk oluştururken, II. Dünya Savaşı sonrası sentetik elyaf ve iplik üretiminin artmaya başlamasıyla bu oran 1970'li yıllarda %50'nin biraz altına düştükten ve 1980'li yılların ikinci yarısında hafif bir artış gösterdikten sonra, 1990'lı yıllarda %40'ın da çok altına inmiştir. 2003 yılında poliyesterin dünyada en fazla üretilen ve tüketilen lif olma pozisyonunu pamuktan devralması beklenmektedir.

Önümüzdeki yirmi yılda hammadde üretiminin %75'inin Asya'da gerçekleşeceği, elyaf üretiminin %80'inin sentetik elyaftan oluşacağı, filament ipliğe talebin artacağı; gelişmiş ülkelerin yeni nesil yüksek performanslı (büyük olasılıkla selülozik bazlı) özel kimyasal elyaf geliştirmeye yönelecekleri öngörülmektedir.

Önümüzdeki yirmi yıl içerisinde yeni komposit malzemeler ve çok fonksiyonlu akıllı (intelligent) tekstil ürünleri ile, pazar payı halen %15 olan teknik tekstillerin kullanım

ve pazar payının artması beklenmektedir (TÜBİTAK, 2003:40).

Başta poliyester olmak üzere sentetik elyaf ve iplik üretimindeki bu hızlı artış önümüzdeki yıllarda da devam ederek 2050 yılında 150 milyon tonu aşması beklenmektedir. Yüzyılın ortasında dünya elyaf üretiminin %80'nini sentetik elyaf oluşturacaktır. Buna ilaveten, önümüzdeki dönemde, son yıllarda olduğu gibi, filament iplik üretimi ve tüketimi, kesikli elyaf üretimine ve tüketimine göre daha fazla artacağından, 2023 yılında dünyada tüketilecek tüm ipliklerin yarıya yakınını filament iplikler oluşturacaktır.

Başlangıçta Batı Avrupa ülkeleri, ABD ve Japonya'nın tekelinde bulunan sentetik elyaf üretiminin şu anda %60'ına yakın bir kısmını başta Çin, Tayvan, G.Kore ve Hindistan olmak üzere Güney ve Güneydoğu Asya ülkeleri gerçekleştirmektedir. Bu eğilim gelecek yıllarda da devam edecek ve 2023 yılında 100 milyon ton dolaylarına yaklaşması beklenen sentetik elyaf ve iplik üretiminin %80'nini Güney ve Güneydoğu Asya ülkeleri gerçekleştireceklerdir.

2023 ve sonrasında AB, ABD ve Japonya'nın dünya sentetik elyaf üretimindeki payı miktar olarak %10 civarına düşerken, değer olarak bununla kıyaslanamayacak kadar yüksek bir oranda olacaktır. Çünkü, bu ülkelerin ucuz standart poliyester, polipropilen gibi elyaf ve ipliklerin üretimini büyük ölçüde terk ederek, tamamen yeni nesil yüksek performanslı, büyük olasılıkla selülozik bazlı, özel elyaf geliştirmeye yönelecekleri ve bunu başaracakları öngörülmektedir (TÜBİTAK, 2003:42).

Türkiye'de suni-sentetik liflerin üretimi, rejenere selülozun üretildiği 1938 yılına dayanmaktadır. Günümüze kadar geçen sürede, Türkiye'nin suni sentetik elyaf teknolojisi, dünya teknolojisini yakalamış ve özellikle 1984-1987 yıllarında büyük bir kapasite artışı yaratılmıştır. Buna rağmen sektörde genellikle talep üretim seviyesinin üzerindedir (Aras, 2006:21).

Türkiye Avrupa'nın en büyük poliester ve poliakrilnitril üreticileri listesinin başında yer almaktadır, ama Doğu, Güneydoğu ve Güney Asya ülkelerinde (başta Çin, G.Kore, Tayvan, Hindistan, Endonezya, Tayland) aşırı artan üretim kapasitesi ve bu ülkelerin haksız rekabet uygulamaları sonucu, Türk sentetik lif sanayiinde atıl kapasite dururken (K.K.O.'ları düşerken), Türkiye ihraç ettiği için daha fazla sentetik elyaf ve iplik ithal

eden bir ülke haline gelmektedir. Bu çelişkinin giderileceği ve düşük kaliteli, genellikle dampingli Uzakdoğu menşeli sentetik elyaf ve iplik ithalatının kontrol altına alınacağı mekanizmalar geliştirilmelidir (DPT, 2006:45).

Kapsadığı Alan:

Sentetik elyaf üreticileri, sentetik iplik üreticileri, sentetikten yapılmış kumaşlarla üretim yapan hazır giyim ve konfeksiyon üreticilerini kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Kimya sanayi Ar-Ge yolu ile desteklenebilir
- AB fonları, sentetik elyaf üretimi için Ar-Ge amaçlı kullanılabilir.
- Tekstil fakülteleri, sentetik elyaf üretimi konusunda bilgi sahibi, dünyada yaşanan gelişmelerden haberdar teknik kadroyu yetiştirebilir.
- Boyarmadde ve kimyasal malzeme tedarikçileri ile işbirliği yapılabilir.

Bu strateji aynı zamanda yukarıda belirtilen 4 numaralı Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumu'nun Kurulması stratejisinin de etkinliğini artıracaktır.

Strateji 8- Organik Tekstil Ürünlerinin Desteklenmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

2004 yılı verilerine göre dünya'da üretilen 26.000 ton civarındaki organik pamuğun yarısı Türkiye'de üretilmektedir (DPT, 2006:45). Dolayısıyla sertifikalı organik pamuktan üretilmiş ürünlerle üretim yapan hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin kurulması veya mevcut bazı işletmelerin böyle bir temel yetkinlik kazanması türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için önemli bir stratejidir. Bu strateji aynı zamanda farklılaşma temel rekabet stratejisi için de gereklidir. Türkiye tekstil ürünlerinde farklılaşmayı organik tekstilin dünyadaki öncülüğünü yaparak gerçekleştirebilme potansiyeline sahiptir.

En büyük organik pamuk pazarı, İsviçre, İngiltere, Fransa, İtalya, Almanya gibi Avrupa ülkeleridir. Tüketimin yüzde 76'sı Avrupa, yüzde 21'i ABD, yüzde 2'si Japonya'da yapılmaktadır. Dünyanın en büyük 200 perakendecisinden 20'si değişik miktar ve

oranlarda organik pamuk kullanmaktadırlar. Bu alanda 800 küresel marka vardır ve organik pamukta en büyük üretici Türkiye'dir. (www.NTV-MSNBC.com.01.022007).

Dünyada yetiştirilen pamuğun yaklaşık yüzde 1'i organik pamuktan oluşmaktadır. Marks&Spencer, Ikea, Wal-Mart gibi büyük pamuk alım grupları bu oranı 2013'e kadar yüzde 10'a çıkarmayı hedeflemektedirler. Önümüzdeki 10 yılda 10 kat artacak olan bu pazarda Türkiye en büyük payı alma potansiyeline sahiptir. Türkiye bunu tekstil ve konfeksiyon altyapısı ile birleştirerek pazara hızlı ürün servisi sunabilir. Bu sayede, tekstil ve konfeksiyonda kaybedilen pazar payı organik tekstil ve konfeksiyon ürünleri ile geri kazanılabilir (Dünya Gazetesi, 2005:5).

Organik pamuk konusunda Türkiye'nin bazı avantajları da vardır. Organik tarım üretimi konusunda, iklimi ve toprak yapısı itibarı ile GAP Bölgesi oldukça ciddi bir potansiyel taşımaktadır. Henüz çok az sayıda üretici organik tarım üretimine başlamış olsa da bu alanda bölgede hızlı bir yatırım ve üretim artışı mümkün görünmektedir. GAP Bölgesinde her geçen gün sulamaya açılan tarım alanları artmaktadır.

Öte yandan, yüzlerce yıldır işlenmeyen kayalık araziler ve mayınlı sahalar gibi binlerce hektar bakir topraklara sahip bölge, organik tarım açısından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle de, GAP bölgesinde sağlıklı, katma değeri yüksek tarımsal ürünler üretilmesi ve sürdürülebilir tarımı desteklemek amacıyla organik tarım çalışmalarına destek verilmesi gerekmektedir.

Bölgede, sulamaya açılan alanlarda endüstri bitkileri, özellikle pamuk ekimi yaygınlaşmıştır. Bu alanların yüzde 85'inde pamuk üretimi yapılmaktadır.

Tarıma kazandırılabilir taşlı arazi miktarı 266 bin hektardır. Bunun yüzde 60'ı Şanlıurfa ili sınırları içerisindedir. Ayrıca bölgede bulunan ve yarım yüzyıldır ziraat yapılmayan yaklaşık 30.600 hektarlık mayınlı saha organik tarım teknikleri ile üretim için büyük potansiyel arz etmektedir. Hatay'ın Samandağı ilçesinden başlayıp Şırnak'a kadar uzanan 877 kilometrelik Suriye sınırında toplam 3.5 milyon dekar (30 bin 600 hektar) verimli alan mayın tarlası olarak ayrılmış durumdadır. Bu arazilerin çoğunluğu GAP Bölgesi illerinin sınırları içerisindedir.

31.01.2005 tarih ve 2005/8450 sayılı Bakanlar Kurulu kararı gereği; mayınlı alanların temizlenmesi ile ilgili ihale işlerinin yapılması işi Maliye Bakanlığı'na, mayın

temizleme faaliyeti koordinatörlüğü ise Gap İdaresi'ne verilmiştir.

Gerekli güvenlik kuşağı oluşturulduktan sonra, Suriye sınırı boyunca mayınlı alanların temizlenmesi ile oluşturulacak bu bakir kuşak bile tek başına, organik tarım için uygun alandır. Bu kuşağın mayınlardan temizlenip tarımsal üretime katılması çok büyük önem arz etmektedir. Bu havzalar şu şekilde sıralanabilir:

- Diyarbakır ili Kuzey kuşağı olan dağlık bölge,
- Siirt ili Doğu ve Kuzey Doğu kuşağı, Batısı ile Güneyi,
- Şırnak ili Doğu, Kuzeydoğu kuşağı, güney kuşağı (sınır bölgesi – mayınlı saha)
- Mardin ili Kuzey kuşağı Savur, Midyat, Kızıltepe kuzey kuşağı, Suriye sınır kuşağı (mayınlı saha),
- Şanlıurfa Karacadağ doğu kuşağı, Suriye sınırı güney kuşağı (mayınlı saha), Halfeti ve Birecik dağlık kesimleri ve su boyları,
- Adıyaman ili Nemrut Dağı çevresi, Baraj gölü çevresi,
- Gaziantep Suriye sınırı güney kuşağı (mayınlı saha),
- Nizip ili kuzey doğu kesimi,
- Kilis ili Suriye sınırı güney kuşağı (mayınlı saha)

Diyarbakır ve Şanlıurfa illeri içinde olan Karacadağ'da dünya kurulduğundan beri işlenmemiş topraklar bulunmaktadır. 7.525.600 hektar alan olan arazi parçasının, I., II., III. sınıf olarak bilinen arazilerin yaklaşık 2.476.533 hektarı tarıma elverişli alandır ve GAP'ın % 33.2 olarak bilinmektedir. IV. Sınıf tarım arazisi olarak kabul edilen 694.263 hektar araziyle birlikte GAP'ın % 42.3'ü tarıma elverişli olarak görülmektedir.

Seçilebilecek havzaların toprak nitelikleri dağılımlarına bakacak olursak, bölge Karacadağ volkan kütlesi ile ayrılan, doğuda kalan kesimi, kuzeyden ve doğudan Toros yayı, batıdan Karacadağ ve güneyden Mardin eşiği adı verilen bir sırtla çevrilidir. İpek yolunun içinden geçtiği alan Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır ve Mardin çevresi kuzeyde kalan arazilere göre daha yumuşak bir topografya ya sahiptir. Bölgede iklim, topografya ve ana madde farklılıkları nedeniyle çeşitli büyüklükte toprak guruplarından

oluşmuştur.

Bölge topraklarının %37'si kırmızımsı kahverengi, %28'i kahverengi orman, %12'si bazaltik, ve %11'i kahverengi toprak guruplarından oluşmaktadır.

Türkiye'de organik tarım çalışmalarının çoğunluğu Batı Anadolu'da da başlamıştır. 2004 yılı itibari ile Türkiye'de 267 adet kayıtlı organik tarım ile uğraşan firma bulunmakta olup, GAP Bölgesi'nde bu sayı 11 adettir. Böylece Türkiye'de organik tarım faaliyetlerinde bulunan işletmeler içerisinde GAP Bölgesi'nin payı % 4.1' e tekabül etmektedir.

Gap Bölgesi illeri içerisinde sadece Gaziantep (8 adet) ve Şanlıurfa'da (3 adet) organik tarım ile uğraşan işletme bulunmaktadır. Görüleceği gibi organik ürünlerin işlenmesine yönelik olarak Gaziantep öne çıkmaktadır. Bu durum ilin tarımsal sanayide mevcut olan yüksek kapasitesinin bir yansımasıdır.

Önümüzdeki süreçte organik tarımsal üretimin artması için diğer illerde de işletme sayısının artması gerekmektedir.

Organik tarım konusunda bilgilendirme çalışmalarına çok fazla ihtiyaç vardır. GAP Bölgesi'ndeki organik tarım yapılan toplam alanların ve üretim miktarlarının yarıya yakını, buğday ve pamuk ürünleri almaktadır. Bu konuda ürün çeşitliliğini teşvik edici politikalar ve eğitici çalışmalara öncelik verilmelidir.

Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde, sulamaya açılacak alanların artacak olması, uluslararası kargo havalimanının ve otoyolların devreye girmesi ile GAP Bölgesi büyük bir potansiyel taşımaktadır. Bunun için bu günden organik tarım çalışmaları için plan ve programlar yapılmalıdır. Özellikle ürün çeşitliliği ve bu ürünlerin işlenerek yüksek katma değerli ürünler olarak satışının gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.

Türkiye'de organik tarımın gelişmesi için aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır.

- Organik tarım ürünlerinin üretim ve pazarlama faaliyetlerini birbirinden ayrı ve bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir. Fakat üretim faaliyetlerini pazarlama yönlendirmelidir. Yani pazardan elde edilen bilgiler doğrultusunda üretim yapılmalıdır.

- Gereken eğitimin verilmesi ve yeterli tanıtımın yapılması ile birlikte organik ürün üretiminin ve tüketiminin artması beklenmektedir. Yukarıda da açıklandığı gibi Türkiye’de organik ürün/ürünler hakkında bilgi sahibi olan kesim nüfusun çok az bir yüzdesini oluşturmaktadır. Bu durum diğer dünya devletleri içinde aynıdır. Organik ürünlerin güvenilirliğinin ortaya konması ve bunun tüketiciye en etkin şekilde duyurulması tüketimi de arttıracaktır. Bu konuda medya kuruluşları başta olmak üzere, tüketici koruma dernekleri, çevre gönüllü kuruluşlar gibi bütün özel ve kamu kurum ve kuruluşlarına büyük görev düşmektedir.
- Türkiye açısından üretim potansiyeli zengin ve öncelikli ürünler (zeytin, fındık, antep fıstığı, pamuk gibi) belirlenerek organik olarak üretilmeleri sağlanmalıdır. Bunların başında da pamuk gelmektedir. Sağlıklı bir veri tabanı oluşturulmalıdır. Üreticilerin ve tüketicilerin daha iyi bilgilendirilmeleri ve bu alanda çalışma yapan akademisyenlere sağlıklı ve güvenilir veriler sağlamak için güncel, ayrıntılı ve güvenilir veri tabanı oluşturulmalı ve bu veri tabanına geniş kitlelerin kolay ulaşımı sağlanmalıdır.
- Türkiye genelinde ve bölgesel planlar yapılmalı, hatta organik ürün haritası çıkarılmalıdır. Bu açıdan baktığımızda GAP bölgesi bir bütün olarak havzalar şeklinde değerlendirilebilir. GAP bölgesinin organik tarım alanlarına baktığımızda, bir çok havza yüz yıldır zirai olarak işlememiş ve yine bu havzalarda hiçbir kimyasal gübre, zirai ilaç, hormon gibi maddeler kullanılmamış alanlar bulunmaktadır. Organik tarıma uygun olarak belirlenen bu havzalar yasal düzenlemeler ile koruma altına alınmalı ve kirletilmemelidir.
- Dağıtım kanalında çeşitlilik sağlanmalıdır. Organik tarım işletmelerinin çoğunlukla küçük ölçekli işletmeler olduğu dikkate alınır, ulusal ve uluslararası pazarlarda büyük şirketlerle rekabet edebilmeleri için interneti ve dolayısıyla e-ticareti etkin olarak kullanmalıdırlar.
- Bölgeye organik tarım yatırımları için finans imkanları cazip kılınmalıdır. GAP organik tarım yatırımları taşıdıkları potansiyel itibarı ile karlı yatırımlar olacaklardır. Bu durum bankalara gerektiği gibi anlatılabilirse girişimcilerin kredi almalarında kolaylıklar oluşacaktır.

- Organik tarım konusunda bölgeye danışmanlık desteği sağlanmalıdır. Bu konuda özellikle konuyu bilen üniversite hocalarının kuracağı danışmanlık şirketlerine ihtiyaç vardır. Ayrıca başta Harran ve Dicle Üniversiteleri olmak üzere değişik eğitim kurumlarından da bölgedeki yatırımcılara organik tarım konusunda danışmanlık hizmeti verilebilir.
- Sertifikasyon sıkıntısı giderilmelidir. Sertifikasyon kuruluşlarının bölgede olmayışı GAP organik tarım çalışmalarını olumsuz etkilemektedir. Girişimciler bu konuda özendirilmeli ve sertifikasyon kuruluşlarının GAP bölgesine çekilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- Pazarlama şirketlerinin sektöre yatırım yapması sağlanmalıdır. Organik ürünlerin bölgeden dış pazarlara satılması konusunda eksiklik vardır. Girişimciler için GAP organik tarım ürünleri pazarlaması cazip bir yatırım alanı olarak görülmektedir. Şu anda daha çok aracılara satılan ürünlerin ortak pazarlama firmalarının kurulması sayesinde direk dış pazarlara satılması mümkün olabilecektir. Bu sayede bölgeye kalan kar marjı artacaktır.
- Mayınlı bölgeler organik tarım alanı olarak değerlendirilmelidir. Son dönemlerde Şanlıurfa'daki mayınlı alanların temizlenmesi ile elde edilecek topraklarda da organik tarım yapılması uygun olarak görülmektedir. Bu alanlar için bir *master plan* yapılarak organik tarıma geçilmelidir. Yaklaşık yarım asır işlenmemiş olarak bekleyen bu topraklar organik tarım için ideal bir zemindir (Candemir, 2006:71).

Kapsadığı Alan:

Bu strateji tekstil sektöründeki tüm iş kolları ile, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, kurulacak bir Tekstil Bakanlığı veya ilgili müsteşarlıkla, Maliye Bakanlığı ile doğrudan ilintili bir stratejidir.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- GAP'ın potansiyel gelişimine katkı sağlayabilir. O bölgede organik pamuk üretimi sağlanabilir ise dünya pazarında önemli bir yer almış olur.
- Günümüzde tanınmış markaların, organik pamuk üretimini teşvik amaçlı başlattıkları “ %5- %10 gibi oranlarda organik pamuk kullanılmış kumaşlardan

üretmiş ürünleri tercih” politikaları zaman içinde bu oranın artmasıyla devam edecektir. Artan bu talebi karşılayabilecek alt yapı oluşturulduğu takdirde geleceğe dönük önemli bir fırsat değerlendirilmiş olacaktır. Bu durumda Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü farklı bir ürüne odaklanmış olacak ve Uzak doğu ülkelerinde üretilen basit ürünlerdeki rekabet ortamından kurtulmuş olacaktır. Bu strateji farklılaşma ve odaklanma temel stratejilerinin çok iyi örnekleridir.

- Organik kumaşlardan üretilmiş tekstil ürününün göreceği terbiye işlemlerinde kullanılan boyarmaddeler ve kimyasal malzeme maliyetleri, Uzak Doğu ülkelerinin rekabette zorlanacağı boyutlardadır. Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü, fiyat dışında diğer rekabet unsurlarını iyi değerlendirdiği takdirde gerek organik pamuk üretiminde gerek bunların terbiyesinde gerekse konfeksiyon üretiminde artan talebi karşılayacak durumdadır.

Yukarıda belirtilen Strateji 7 ile bu stratejinin çeliştiği düşünülebilir. Ancak dünyada sentetik ürünlere yönelik olduğu gibi organik tekstil ürünlerine de yönelme söz konusudur. Üstelik bu iki yönelmenin temel nedeni de çevresel duyarlılık ve çevre bilincinin gelişmesidir.

Lojistik Yeteneği				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
9	Lojistik sektörünün güçlendirilmesi			X

Strateji 9- Lojistik Sektörünün Güçlendirilmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Günümüzde hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe ürün kalitesi, ürün farklılığı, ürünün fiyatı kadar ürünün en hızlı şekilde müşteriye ve müşterilerin satış noktalarına ulaşması da önemlidir. Bütün dünyada bir yıl içerisindeki sezon sayıları artmış, modellerin mağazalarda kalma süresi artık haftalara inmiş durumdadır. Böyle bir

durumda hızın önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Ürünün mağazalarda hızlı bir şekilde yer alması hem hızlı üretim ile hem de üretilmiş malın hızlı bir şekilde pazarlara sevk edilmesi ile mümkün olabilir. Bu modelde “hızlı üretim” ayrı bir strateji olarak ele alınmaktadır. Bu stratejide de hızlı sevkiyatın önemine değinilmektedir. Sevkiyatın hızlı bir şekilde yapılabilmesi lojistik konusundaki bazı altyapıların yapılandırılması ile başarılabilir. Bunları başlıcalarını aşağıda maddeler halinde sıralayabiliriz;

- Güçlü bir karayolu taşımacılık araç filosuna sahip olunmalıdır.
- Güçlü lojistik firmalarının kurulması, devletin ilgili birimleri tarafından desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.
- DTO kuralları çerçevesinde, ihracat amaçlı karayolu taşımacılığına, vergi, akaryakıt vergisi ve taşıt kredisi konularında destek ve muafiyetler getirilmesi sağlanmalıdır.
- Denizyolu taşımacılığı güçlendirilmeli, yaygınlaştırılmalı ve karayolu taşımacılığında olduğu gibi teşvik edilmelidir.
- Bu tezde önerildiği gibi, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün Anadolu’ya yaygınlaştırılması durumunda, Anadolu’da kurulacak “tekstil şehirleri” ile ihracat pazarlarının bulunduğu veya hammadde tedariklerinin yapıldığı ülkeler arasında özellikle demiryolu taşımacılığı konusunda altyapı çalışmalarına önem verilmelidir.

Kapsadığı Alan:

Ulaştırma Bakanlığı, tekstil hazır-giyim aktörlerini ve lojistik firmalarını kapsamaktadır

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Bu tezde önerildiği gibi, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün Anadolu’ya yaygınlaştırılması durumunda, Anadolu’da kurulacak “tekstil şehirleri” ile ihracat pazarlarının bulunduğu veya hammadde tedariklerinin yapıldığı ülkeler arasında güçlü bir karayolu ve demiryolu ağı kurulabilir
- Güçlü bir karayolu, demiryolu ve denizyolu taşımacılığı ile özellikle Avrupa Birliği pazarına coğrafi konum olarak yakınlıktan kaynaklanan zaman konusundaki rekabet avantajlarımız, hız konusunda elde edeceğimiz avantajlar ile daha güçlü hale getirilmiş olabilecektir.

Teknoloji ve Otomasyon Düzeyi				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
10	Bilişim sistemleri ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaştırılması	X		X
11	Otomasyonun yaygınlaştırılması (makine ve enerji)	X		

Strateji 10- Bilişim Sistemleri ve E-Ticaretin Desteklenmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Global tekstil ve konfeksiyon ticaretindeki en önemli gelişmelerden biri, pazar ve ürün farklılığı gözetmeksizin ticaretin global genişlikte e-ortama taşınmasıdır. Örneğin, 2010 yılına kadar hazır giyim ticaretinin yüzde 25'i e-ortamda yapılır hale gelecektir. Bu nedenle Türkiye, başta hazır tekstil ve konfeksiyon ihracatındaki mevcut konumunu korumak üzere, global hedeflerine bağlı olarak e-ticaret altyapısını oluşturmalıdır. Alt yapının oluşturulması üç tarafı ilgilendirmektedir. Kamu'nun alt yapı hizmetleri, sektörel işbirliği ile oluşturulacak ortaklıklar ve sektör politikaları ile işletmelerin e-ortam uygulamalarıdır (DPT, 2006:45).

Kapsadığı Alan:

Hazır giyim ve konfeksiyon üreticileri, tedarikçileri ve müşterilerini kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Daha geniş kitlelere ulaşma olanağı sağlanabilir.
- Maliyetler de düşüş sağlanabilir.
- Direkt olarak nihai kullanıcının ürünleri kısa zamanda görmesi ve değerlendirmesi sağlanabilir.

- Yönetim bilişim sistemleri ile verimlilik artar.
- Sektörel bilgilerin toplanması sağlanabilir. Bu konuda önemli bir sorun yaşanmaktadır. Veri eksikliği doğru politika ve stratejileri belirlemeyi engellemektedir.
- Pazarlamanın etkinliğini artıracaktır.
- Sipariş alma vb. süreçlerde hatalar minimuma inecek, on-line siparişler artacaktır.
- Hazır giyim ve konfeksiyona yönelik internet üzerinde bir çok “tekstil portalları” kurularak pazarlama ağı genişletilebilecektir.

Strateji 11- Otomasyonun Yaygınlaştırılması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

1990’lı yıllardan itibaren tekstil teknolojisindeki gelişmeler yavaşlamıştır. Önümüzdeki dönemde de büyük, çığır açıcı yeni teknolojilerin icadı ve geliştirilmesi beklenmemekte olup, daha ziyade bilinen mevcut teknolojilerin iyileştirilmesi ve bazı bilinen yeni teknolojilerin kullanımının yaygınlaşması beklenmektedir (DPT, 2006). Türk tekstil ve hazır giyim sektörü var olan otomasyon sistemlerine sahip olmakla, işçilikten kazanacağı verimlilik ile maliyetlerinde düşme sağlayabilir. Öte yandan otomasyon sistemleri çoğu zaman işin daha kısa zamanda yapılmasını da sağlamaktadır. Bu, hızlı üretim stratejisini de destekleyen bir faaliyet olacaktır.

Kapsadığı Alan:

Hazır giyim ve konfeksiyon üreticileri ve tedarikçileri kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Enerji maliyetlerini düşürücü ve verimliliği artırıcı teknolojik düzenlemeler yapılabilir.
- Otomasyon çalışmalarına ağırlık verilerek, işgücü yoğunluğu azaltılabilir.
- Üretim süreleri kısaltılabilir.
- Otomasyon sistemleri ile insan hataları azaltılabilir.

Hızlı Üretim				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
12	Hızlı üretim (fast fashion) teknolojilerini yaygınlaştırılması			X

Strateji 12- Hızlı Üretim (fast fashion) Teknolojilerinin Desteklenmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Günümüzde “hız ” faktörü çok önem kazanmıştır. Sezon sayısı artık 4 ile sınırlı değildir. Konfeksiyon üreticileri için ürünlerin vitrinde kalma süresi 4-6 haftaya kadar düşmektedir. Bu koşullarda hızlı üretim en büyük rekabet avantajlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Termin sürelerine bakıldığında Türkiye'nin hızlı üretim konusunda yeterli gelişmeyi gösteremediği söylenebilir. Ancak laboratuvar, insan gücü ve makine, teçhizat bakımından ülkenin alt yapısı buna müsait görünmektedir. Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü bu konuda özellikle Avrupa pazarına olan coğrafi yakınlıktan gelen rekabet avantajına üretim ve sevkıyatta daha hızlı olma özelliğini de katarsa rakiplerinin ulaşamayacağı bir rekabet avantajı yakalayabilir.

Günümüzde bilgisayar destekli teknolojiler sayesinde tasarım, model hazırlama, kalıp değiştirme, baskı vb. işlemler daha hızlı ve daha az hata ve fire ile yapılabilmekte böylece üretim süreçleri kısalmaktadır.

Türk hazır giyim ve konfeksiyon sanayicileri yıllardır uluslararası fuarları takip ederek, isabetli yatırımlar yaparak en yüksek teknoloji ile üretim yapar duruma gelmişlerdir. Sektörde makine parkı gençtir. Konfeksiyon yan sanayii de bu yüksek teknoloji ile üretim yapmakta olan sektörü gerektiği gibi destekleyebilmektedir (DPT, 2006).

Kapsadığı Alan:

Bu strateji için Tübitak, üniversiteler, mesleki kuruluşlar, Tekstil Bakanlığı

koordinasyonunda ortak çalışmalar yapabilirler.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Farklı pazarlara girilebilir.
- Üretim miktarı ve çeşidi artabilir.
- Sezon değişikliklerine kısa sürede uyum sağlanabilir.
- Sektörde firmaların büyük bir kısmı siparişe göre üretim yapmakta ve firmaların yaklaşık % 40'ı kapasitesini tam olarak kullanamamaktadır (Aras, 2006). Kapasite fazlalığı üretim hatlarının yeni modellere adaptasyonu, kuyrukta bekleme sürelerinin minimize edilmesi açısından avantaj olarak görülebilir.
- Hızlı üretim teknolojileri, Türkiye'nin pazarda tercih edilen bir ülke konumuna gelmesini sağlayabilir.
- Teknolojik gelişmeler neticesinde sektörde otomasyon artacak işgücüne bağımlılık bir ölçüde olsa azalacaktır.
- Talep, kitle üretimlerinden ürün çeşidinin fazla olduğu ancak miktar olarak az üretilen hatta bireysel taleplere hizmet verilen bir yapıya dönüşeceğinden bu talebi karşılayacak hıza erişmek çok önemli olacaktır.

Yukarıda belirtilen Strateji 4 ve Strateji 7 bu stratejiyi desteklemektedir.

Yönetimde Yetkinlik Düzeyi				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
13	Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe çağdaş yönetim anlayışlarının yaygınlaştırılması	X	X	X

Strateji 13- Çağdaş Yönetim Anlayışlarının Yaygınlaştırılması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Türkiye’de hazır giyim ve konfeksiyon sektörü 1970’li yılların sonlarından itibaren çok hızlı bir gelişme süreci yaşamıştır. Sektör 10-15 yıl içerisinde hızlı bir şekilde büyümüştür. Ancak şirketlerin ve kuruluşların büyüme ve gelişme evresinde, yönetim anlayışı konusunda çağdaş yaklaşımlara yeterince ayak uydurulamamıştır. 1980 yılına kadar ki geçen süreç içerisinde Türkiye ekonomisi dünyaya nispeten kapalı bir ekonomiye sahip olduğundan, bu eksikliğin sakıncaları görülememiştir. Ancak 1980 yıllarından sonraki süreç içerisinde globalleşen dünyanın rekabet şartları ile karşı karşıya gelen Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün kurumların yönetilmesi konusunda da büyük eksikliklerin olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüzün rekabet koşullarında, hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki kuruluşların yöneticileri çağdaş yönetim yaklaşımlarını bilmeli ve uygulamalıdır. Bu konuda, bu tezde önerilen Tekstil Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, sektörel sivil toplum örgütleri gerekli altyapı ve imkanları hazırlamak durumundadırlar. Bu konuda yapılabilecek en önemli çalışmalardan biri Toplam Kalite Yönetimi anlayışını sektörde yaygınlaştırmak olacaktır. Bu amaçla, kongreler, konferanslar, kalite ödülü organizasyonları yapılabilir. Ayrıca, teknolojik cihazların ve internetin kullanımı yöneticiler arasında yaygınlaştırılarak yöneticilerin etkinliği artırılabilir.

Kapsadığı Alan:

Milli Eğitim Bakanlığı, Çalışma Bakanlığı, Tekstil Bakanlığı, devletin resmi ve yarı resmi kurumları, sivil toplum örgütleri ve sektördeki tüm diğer kuruluşlar.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- 21. yüzyılda dünyaya açılmış olan hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün yöneticileri, Toplam Kalite Yönetimi, 6 Sigma, Balanced Scorecard, MRP, Değişim Mühendisliği gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarını, modern insan kaynakları yönetimini, modern müşteri yönetimini (CRM) yaygın bir şekilde bilen ve uygulayan yöneticiler olabilecektir.

- Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki yöneticiler, uluslar arası ilişkileri ve uluslar arası ilişkilerin gerektirdiği yabancı lisan bilgisi, modern teknoloji kullanımı konularında yetkin olabileceklerdir.

Yetişmiş işgücü				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
14	Kayıt dışılığa neden olan unsurların ortadan kaldırılması	X		

Strateji 14- Kayıtdışılığın Önlenmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe yaşanan en büyük sorun kayıt dışı ekonominin bu sektörde % 75'lere ulaşmış olmasıdır. Bu sektörde hızla artan kayıt dışılık,

- Kayıt dışı istihdam,
- Kaçak enerji kullanımı,
- Kaçak/Yanlışı beyanlı ithalat,
- Faturasız ve/veya düşük faturalı ticaret,
- Naylon fatura ticareti,
- Hayali ihracat,
- Kayıt dışı üretim,
- Büyük vergi kayıpları,

Konularında çok büyük boyutlara çıkmıştır. Bu durum sektörün kendi içinde de dürüst olarak çalışan kuruluşlar aleyhinde haksız rekabet ortamı meydana çıkarmaktadır.

Kapsadığı Alan:

Hazır giyim ve konfeksiyon üreticileri - tedarikçilerini Maliye Bakanlığı, Çevre Bakanlığı, mesleki sivil toplum örgütlerini kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstlenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Sektör için vergiler yeniden düzenlenebilir.
- Sendikaları teşvik edilerek işçi örgütleri güçlendirilebilir.
- Sektörel sivil toplum örgütleri yetkilendirilerek aktif rol almaları sağlanabilir.
- Tekstil denetleme yüksek kurulu tarafından küçük denetleme kurulları oluşturulabilir.
- Fahri denetleyiciler atanabilir.
- İlköğretim ve liselerde kayıt dışılık ile ilgili eğitimler verilerek çalışanların bu konuda erken yaşta bilinçlendirilmesi sağlanabilir.
- Tekstil kentlerinde özel uygulamalar yapılabilir (Strateji 5).
- Sektörel sivil toplum kuruluşlarına denetleme yapma imkanı tanıyacak kanuni düzenlemeler yapılarak oto-kontrol sistemleri kurulabilir.

İhracat Gücü				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
15	İhracatın desteklenmesi ve ithalatın sınırlandırılması	X		

Strateji 15- İhracatın Desteklenmesi ve İthalatın Sınırlandırılması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Tekstil ve hazır giyim/ konfeksiyon, Türkiye ekonomisinin temel taşlarından biridir. Toplam istihdamın yaklaşık %20'si tekstil ve hazır giyim sanayi tarafından sağlanmaktadır. Yine bu sanayi yıllık 10 milyar doları aşan dış satımı ile ülke ihracatının üçte birini tek başına gerçekleştirmektedir (TÜBİTAK, 2003:101). Tekstil ve hazır giyim sektörü bu yüksek ihracat performans ve potansiyeli ile ülkenin dışa açılan penceresidir .

Tekstil ve konfeksiyon sanayi üretiminin değer olarak yarısından fazlasını ihraç eden ve ihracatının da % 60'ından fazlasını AB ülkelerine yapan sektördür. Türk Tekstil Sanayii, Çin'in pazarlama atağından önce uzun yıllar AB'nin birinci büyük tedarikçisi olmuştur. Halen de Çin'in arkasından ikinci büyük tedarikçidir. Türk Tekstil Sanayii'nin en iyi tanıdığı, en başarılı olduğu pazar AB pazarıdır (DPT, 2006).

Türkiye ekonomisinin içerisinde de sektörün payı ve etkinliği açık olarak görülmektedir. Bu kapsamda Türk ekonomisine net döviz girdisi en fazla olan sanayi sektörü **Tekstil ve Konfeksiyon Sektörüdür**. Diğer sanayi sektörlerinde ihracatın ithalatı karşılama oranı %79 iken, bu oran tekstil ve hazır giyim sektöründe %226'dır. Yani sektörde ihracat, ithalatın yaklaşık 2,26 katıdır.

Kapsadığı Alan:

Hazır giyim ve konfeksiyon üreticileri, tedarikçilerini ve kurulması planlanan Tekstil Bakanlığını kapsar.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- İhracat yapanlar için özel vergi ve diğer (enerji gibi) indirimler yapılabilir. Bu strateji 5'i de destekler.
- Devletin ilgili kurumlarının, uluslararası pazarlara girmede öncülük etmesi ve hükümetler arası iş birliği ve ilişkiler kapsamında tekstil hazır giyim sektörünün de desteklenmesi
- Özellikle Türki Cumhuriyetler ve eski SSCB ülkelerinin eksikliklerini

değerlendirecek şekilde bölgesel işbirliği imkanlarının geliştirilmesi (Bu strateji 6'yı da desteklemektedir.)

- Dövizin ani hareketlerini önleyici tedbirler alınabilir. Serbest döviz uygulamasının devam etmesi durumunda hükümet uygulamalarının döviz kuru üzerindeki etkilerini düşünerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Yabancı yatırımların teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda 3 nolu stratejinin de desteklenmesini sağlar.
- Uzak Doğu ülkeleri başta olmak üzere kalitesi düşük ürünlerin ülkeye girmesini önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bunu Tekstil Denetleme Yüksek Kurulu denetleyebilir.

Moda ve Marka				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
16	Moda ve markalaşma çalışmalarının desteklenmesi ve büyük bir moda tasarım merkezinin kurulması		X	X
17	İstanbul'u Moda kenti haline getirmek		X	X
18	Anadolu Kültürünün gizliliklerini ortaya çıkartmak		X	X

Strateji 16- Moda ve Markalaşmanın Desteklenmesi ve Büyük Bir Moda Tasarım Merkezini Kurulması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Moda-marka ürünlerinin pazar payı %5'i geçmese de, bu ürünler sağladıkları katma değer nedeniyle Dünya'daki büyük hazır giyim ve konfeksiyon kuruluşlarının en çok odaklandıkları ürünlerdir. Ucuz, sıradan, seri üretilen tekstil ürünleri (commodity textiles) halen hacim olarak pazarın yaklaşık %55-60 kadarını oluşturmaktadırlar. Ancak tekstil sektöründe mevcut kapasite fazlasının hemen hemen tamamı da bu ürün grubunu üreten kuruluşlara aittir. Bir diğer deyişle, bu türden ürünlerin üretimini arttırmaya her an imkan sağlayacak atıl kapasite, dünyanın bir (veya birkaç) köşesinde mevcuttur (TÜBİTAK, 2003:21).

Türk tekstil ve hazır giyim sektörü genel olarak fason üretim konusunda yapılmış durumdadır. Oysa özellikle basit ürünlerde fason üretim yaparak Uzakdoğu ile rekabet etmek çok zordur. Türk tekstil ve hazır giyim sektörü artık kendi markalarını oluşturmak, mağazalar zinciri kurularak üretimin yanında tasarım yapmak, moda üretmek ve bunların pazarlamasında da yapılmak zorundadır. Bu strateji farklılaşma stratejisine de uygun bir strateji olacaktır.

Diğer yandan markalaşma konusunda da iki ayrı noktadan bakılabilir;

1. Marka ürünler üretmek
2. Ülke olarak Türkiye'nin bir marka şeklinde dünyaya tanıtılması

Bu bağlamda başlatılmış olan "Turquality" hareketi çok iyi bir örnektir.

Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe dünyaca tanınmış markalar çok az sayıdadır. Sektör genellikle dünyaca tanınmış markalara fason hizmet vermektedir. Bu nedenle marka sahibinin sağladığı kazanç ile asıl üretimi yapan kuruluşun kazancı kıyaslanmayacak boyuttadır. Moda ve markalaşma çalışmaları desteklendiği takdirde patentli, dünyaca tanınmış marka sayısı artacaktır.

Kapsadığı Alan:

Hazır giyim ve konfeksiyon üreticileri, tedarikçilerini, İTKİB ve "Turquality" projesi

yöneticilerini kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Makine, insan, yan sanayi ve diğer alt yapı konularında güçlü bir yapılanması olan Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü moda ve marka oluşturmak için uygun bir zemine sahiptir. Moda ve marka konularında güçlü olan birçok Avrupa ülkesinde, bu konumu destekleyecek güçlü bir üretim altyapısı bulunmamaktadır. Bu nedenle moda ve marka üretmeyi başarabilmiş bir Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü bu konuda Avrupa'daki rakiplerinden çok daha güçlü olacaktır.

Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için, güçlü üretim altyapısı dışında, moda ve tasarım konusunda yetişmiş dünyanın en ünlü Türk modacıları da bir rekabet avantajıdır. Gerçekten bu konuda çok başarılı olan Cemil İpekçi, Hüseyin Çağlayan, Rıfat Özbek gibi modacılar yararlanmak için özel yapılanma ve düzenlemeler yapılabilir. Bu durumda yeni yeni modacılar ve moda merkezleri oluşacaktır.

Strateji 17- İstanbul'un Moda Şehri Olması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Pazarlama faaliyetlerinin rahatlıkla yürütülebileceği, Avrupa ülkelerine yakın, dünyanın her yerine nakliye imkanı olan bir şehrin moda şehri olması sektöre bir çok katkı sağlayacaktır. Hatta moda üssü olarak Avrupa'ya da hizmet verebilecektir. Üretimin Anadolu'ya kaydırılacağı ve tasarım/pazarlama/dağıtım faaliyetlerinin İstanbul'dan yürütüleceği, modanın yönlendirileceği bir merkez yaratılması hedeflenmelidir.

Kapsadığı Alan:

Hazır giyim ve konfeksiyon üreticileri, tedarikçilerini, İTKİB, Kültür Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, İstanbul Valiliği, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'ni kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

İstanbul, tarihsel açıdan bakıldığında da her zaman dünyanın önemli kentlerinden biri olmuştur. Doğal güzelliklerinin yanı sıra doğu ve batı coğrafyası ve kültürünün de

birbirine açılan kapısı konumundadır. İstanbul'da tarihsel bir çok medeniyetlere ait kültürel izler bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında İstanbul için bir "Dünya Kenti" denilebilir.

İstanbul'un zaten var olan bu özellikleri iyi kullanılarak moda ve marka konusunda çeşitli tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yapılabilir. Böyle bir strateji uygulandığında, İstanbul için gerekli alt yapı çalışmalarına da daha ağırlık verilecek ve İstanbul aynı zamanda uluslar arası standartlarda gelişmiş bir şehir haline gelecektir. Bu strateji ile moda ve marka sektörü İstanbul'un zenginliklerinden yararlanırken, İstanbul da moda şehri haline gelirken gelişecek ve daha da güzel bir şehir haline gelecektir.

Yapılacak olan spor, sergi, defile salonları, moda ve kültür sarayları, üniversiteler, ödül törenleri ve diğer aktivitelerle İstanbul aynı zamanda bir kültür merkezi de olacaktır.

Strateji 18- Anadolu'nun Kültürünün Gizliliklerini Ortaya Çıkartılması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Anadolu, yüzyıllardan bu yana değişik bir çok uygarlığa ev sahipliği yapmıştır. Tarih boyunca Anadolu'da yaşamış uygarlıklar bir çok tarihi eserler ya da bunların kalıntılarını bırakırken aynı zamanda kültürel izlerini de bırakmışlardır. Anadolu'nun her bir tarafında Türk kültürünün yanında bir başka kültürün izlerini ve zenginliklerini bulmak mümkündür. Bu zenginlik, çeşitlilik ve özelliklerin moda ve markalar halinde tekstil sektörüne yansıtılması hem Türkiye'nin tanıtımı hem de tekstil ve hazır giyim sektörünün yararına olacaktır.

Kapsadığı Alan:

Tüm tekstil ve hazır giyim sektörü, sivil toplum, resmi ve yarı resmi kuruluşları, Kültür Bakanlığı, valilikler, üniversiteler bu süreçle doğrudan ilgilidirler.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Bu strateji uygulandığında hem yerli, hem yabancı modacılar Anadolu'nun kültürel zenginliklerine odaklanmış olacaklardır. Yöresel zenginliklerin daha belirgin olarak ortaya çıkartılması o yörelerin kalkınmasına da yardımcı olacaktır. Yöresel bazı tekstil ürünleri (halı, kilim, yazma, dantel vb.) daha da bilimsel ve sistematik bir şekilde ortaya

çıkacak ve daha geniş pazar imkanları bulacaktır. Anadolu'nun kültürel zenginliklerinin modaya yansıtılması turizmi de olumlu yönde etkileyecektir.

Müşteri Yönetimi				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
19	Kütle üretimini bırakıp butik üretime doğru yönelmek		X	X

Strateji 19- Butik Üretime Doğru Yönelmek

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Tüketicilerden gelen çeşit talepler doğrultusunda sınırlı sayıda da olsa kişiye özel üretimler yapılmaktadır. Ancak gelecekte bu talebin artacağı öngörüldüğünden, şirketlerin buna hazırlıklı olması gerekmektedir. Daha önceleri her biri milyonlarca adet üretim yapan şirketler, kişiye özel pantolon, kişiye özel gözlük, kişiye özel CD, hatta kişiye özel ilaç üretimine geçtiler. Fortune Dergisi'nde yer alan araştırmaya göre, teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, şirketlerin satış stratejilerini de değiştirdi. Geçmişte tek bir modelden milyonlarca üreten dev firmalar, şimdi müşteri odaklı üretim modeline geçtiler. Müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda pazarlama departmanlarını geliştiren firmalar, artık her bir müşterinin özelliklerini ve ihtiyacını kayıt edip tam anlamıyla müşterilerinin istediği ölçülerde üretim yapıyorlar. Üretim birimlerine dijital teknolojinin olanaklarının dahil edilmesiyle üretimde bant sisteminden, talebe göre üretim modeline geçildi. Artık bilgisayarların kontrol ettiği kesim makinelerinde, müşterinin ihtiyacına göre kot kesimi yapmak, ya da müşterinin ihtiyacına göre gözlük üretmek mümkün oluyor. Müşterinin ihtiyacına uygun üretilen mallar yine bilgisayarların yardımıyla paketlenip müşterilerin adreslerine gönderilebiliyor (Hürriyet Gazetesi, 1998:7).

Özellikle hazır giyim alanında artacak bu talebin karşılanabileceği alt yapının

oluşturulması Türk şirketlerinin de bu alanda rekabet etmesini sağlayacaktır.

Günümüz dünyasında son 10 yıl içerisinde herkese her şeyi üretmeye çalışan üretici firmalar genellikle çok kar edememişlerdir. Çünkü pazarı ve müşteri kitlesi geniş olmakla birlikte bu ürünlerin pazarında büyük bir arz fazlası ve dolayısıyla rekabet de bulunmaktadır. Oysa az miktarda da olsa katma değeri yüksek, özellikleri kolayca rakipler tarafından kopyalanmayacak ürünler üreticilere daha fazla kar getirmektedir. Butik üretim artık bilgisayar teknolojileri yardımıyla kişiye yönelik özel üretim şekillerine ve “just in time” üretime yönelmiş durumdadır. Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü bu gelişmelerden uzak kalmamalıdır.

Kapsadığı Alan:

Tüm tekstil ve hazır giyim sektörünü, Bilişim Sektörünü, üniversiteleri ilgilendiren bir stratejidir.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Bu strateji ile Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki bazı kuruluşlar, katma değeri yüksek kar oranları daha fazla, rekabet şartları daha uygun olan ürünler üreterek daha fazla kar elde edebilirler. Bu strateji moda ve marka yaratma stratejisine de katkıda bulunabilir.

Çok Fonksiyonlu Ürünler				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
20	Teknik ve akıllı tekstil ürünlerinin üretimini yaygınlaştırmak			X

Strateji 20- Teknik ve Akıllı Tekstil Ürünlerinin Üretimini Yaygınlaştırmak

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Daha önce belirtildiği gibi teknik tekstil ürünleri; endüstride, uzay sanayiinde, askeri

alanda, denizcilikte, tıpta, inşaatda, jeotekstillerde, ulaşırmada ve ileri teknoloji uygulamalarında kullanılmaktadır. Son kullanım alanlarına göre teknik tekstillere örneklerle bakacak olursak; otomobillerde emniyet kemerleri, hava yastıkları, koltuk kılıfları, kord bezleri, filtreler, kompozit takviyeler; tıp alanında ameliyat iplikleri, cerrahi elbiseler, idrar tutucu bezler, bandajlar; itfaiyeciler için koruyucu giysiler, yelken bezleri, barajlarda ve yollarda kullanılan stabilize bezler, filtre bezleri, uçaklarda kullanılan kompozitler son dönemde işlevselliği ön planda tutan akıllı tekstiller, teknik tekstil örneklerinden bazılarıdır.

Dünyada, teknik tekstil pazarı, diğer tekstil pazarlarının tersine sürekli büyüme ve büyük bir gelişme göstermektedir. Teknik tekstilde klasik tekstilin tersine iki önemli özellik ortaya çıkmaktadır;

1. Teknik tekstilde talep sürekli büyüme eğilimindedir,
2. Teknik tekstilin katma değeri daha yüksektir.

İşte bu iki özellik Türk tekstil sektörü için yeni bir hayat eğrisi yaratmada en itici faktörlerdir. Türk Tekstil sektörü gerek insan alt yapısı, gerek teknolojik alt yapı ve gerekse ekonomik alt yapısı itibariyle Teknik Tekstil konusunda başarılı olmaya müsait bir sektördür. Şu anda bile Türkiye’de teknik tekstil kapsamında bir çok uygulama yapılmaktadır. Türkiye’de su geçirmezlik amacıyla kaplanmış kumaşlar, yanmaz kumaşlar, anti bakteriyel kumaşlar üretilmekte, özellikle son yıllarda nano teknolojisinin ve mikrokapsül teknolojisinin gelişmesi ile kozmetik, sağlık vb. ürünlerinin birçoğunun kumaşa aplikasyonu mümkün olmaktadır. Hali hazırda vücudu nemlendiren çoraplar, lavanta kokulu iç çamaşırları, antidepresan özelliğe sahip tişörtler, uv ışınlarını geçirmeyen kumaşlar, pamuk gibi hidrofil özelliklere sahip daha hızlı kuruyabilen kumaşlar Türkiye’de de üretilmektedir.

Ancak bunlar da yeterli değildir. Teknik özellikleri daha yüksek teknolojilere dayanan, mikro ve nano düzeyinde yapılanmaların ve teknolojilerin kullanıldığı katma değeri çok yüksek ürünlerin de yapılıyor olması hedeflenmelidir. Bunun için gerekli know-how ve yatırımların kazanılması gerekmektedir.

Kapsadığı Alan:

Bu strateji ile oluşturulacak bir Tekstil Bakanlığı, Tübitak, üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlıkları, sektörel kuruluşların tamamı doğrudan ilgilidirler.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Türkiye, Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe böyle bir strateji uygulandığı takdirde daha spesifik pazarlarda, daha az rekabetle, daha karlı işler yapabilecektir. İstihdam konusunda teknik ve akıllı tekstil üretimi, hazır giyim ve klasik tekstildeki kadar etkili değildir. Ancak ülkeye kazandırdığı katma değer ve ihracat bedeli bakımından konvansiyonel tekstilden çok daha fazla getirisi olacaktır. Bu strateji uygulandığında türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü farklı ürünlere odaklanmış olacak ve Uzak doğu ülkelerinde üretilen basit ürünlerdeki rekabet ortamından kurtulmuş olacaktır. Bu strateji, farklılaşma stratejisi ile uygunluk göstermektedir.

İşbirlikleri				
No	Strateji	İlgili Olduğu Temel Strateji		
		Maliyet Liderliği	Odaklanma	Farklılaştırma
21	Uluslararası bölgesel ortak girişimciliğin desteklenmesi	X		X
22	Ulusal ortak girişimciliğin desteklenmesi	X	X	
23	Tekstil sektöründe sivil toplum örgütlerinin etkinliğinin artırılması	X	X	X
24	Sektör aktörleri arasındaki ilişki yönetiminin güçlendirilmesi	X	X	X

Strateji 21- Uluslar Arası Ortak Girişimciliğin Desteklenmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Özellikle teknoloji, moda, marka, akıllı ve teknik tekstil konularında Türkiye’den çok daha ileri durumda olan ülkelerdeki kuruluşlarla ortak yatırım imkanlarının araştırılması Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörüne know-how kazandırırken, aynı zamanda yeni pazar imkanlarını da ortaya çıkarabilir. Günümüzde birçok gelişmiş ülke know-how ve pazar konusunda çok iyi durumda olmakla beraber çalışan insan, çevre, sanayi, altyapı ve işçilik maliyetlerinden dolayı rekabet etmekte zorluk çekebilmektedir. Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü bu konudaki altyapı ve insan potansiyelini kullanarak, özellikle Avrupa ülkelerindeki kuruluşlarla ortak yatırımlar yapabilir.

Öte yandan işgücü maliyetlerinin ,enerji ve diğer girdi maliyetlerinin daha az olduğu veya bazı pazarların bulunduğu ülkelerle karşılıklı özel ticaret anlaşmalarına sahip olan bazı yakın ülkelerde ortak yatırımların , doğrudan yatırımların yapılması bir çok rekabet avantajları sağlayacaktır. Pamuk ve enerji maliyetlerinden dolayı “Türki Cumhuriyetleri”, ucuz işgücü ve enerji maliyetleri yanında Kuzey Amerika Ülkeleri ile özel ticaret anlaşmaları yapmış olan Mısır,Tunus gibi Kuzey Afrika Ülkeleri bu konuda verilebilecek iyi örneklerdir.

Kapsadığı Alan:

Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki kuruluşlar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Dış ticaretten Sorumlu Devlet Bakanlığı bu strateji ile doğrudan ilgilidirler.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Böyle bir strateji başarılı olduğunda Türk hazır giyim ve konfeksiyon sanayii yukarıda söz edildiği gibi yeni bir hayat eğrisine doğru yol almaya başlar. Yurt dışında sözü edilen ülkelerde yapılan üretimlerde maliyetler düşürülmüş olur. Yeni pazarlar ve yan sanayiler oluşur. Yurt dışından gelen yatırımlarla Türkiye’ye yabancı sermaye girişinde artış olduğu gibi yeni know-how’lara ve yeni pazarlara da sahip olunabilir.

Strateji 22- Ulusal Ortak Girişimciliğin Desteklenmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Günümüzde varolan rekabet şartları maliyeti önemli bir unsur haline getirmiştir. Dolayısıyla üretimde ölçek ekonomisi de önemli bir faktör durumundadır. Küçük işletmelerin birim maliyetleri doğal olarak artmaktadır. Diğer yandan küçük işletmeler Ar-Ge, eğitim, teknoloji, otomasyon konularında gerekli yatırımları gerektiği zaman yapamaya bilmektedirler.

Bu durum günümüzde artık şirketlerin birleşmelerini, olanaklarını ve güçlerini birleştirmeyi gerektirmektedir. Günümüzde artık birçok sektörde sektörün en üstünde olan (1., 2., 3.) şirketler arasında bile şirket evlilikleri gerçekleştirilmektedir. Çünkü artık rekabet “yok edici” bir şekil almıştır. Yok olmaksızın rakipleriyle birleşen firmalar pazarın tamamına hükmedebilen çok güçlü kuruluşlar haline gelmektedirler. Bu nedenle genelde KOBİ büyüklüğünde olan kuruluşlar böyle bir strateji uygulayarak güçlerini birleştirip dünya pazarlarında söz sahibi firmalar haline gelebilirler.

Kapsadığı Alan:

Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiindeki bütün sektör, sivil toplum örgütleri, kuruluşlar ve firmalar bu strateji ile doğrudan ilgilidirler.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Böyle bir stratejinin uygulanmasıyla, Türkiye’de, dünya çapında güçlü, pazarı yöneten, standartlar belirleyen, talep yaratan büyük tekstil firmaları oluşacaktır. (M&S, Adidas, Next gibi)

Türk firmalarının rekabet gücü artacak, Ar-Ge ve know-how konusunda sinerji yaratılmış olacaktır.

Strateji 23- Sivil Toplum Örgütlerinin Etkinliğinin Artırılması

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Sivil toplum kuruluşu, resmi kurumlar dışında ve bunlardan bağımsız olarak çalışan, politik, sosyal, kültürel, hukuki ve çevresel amaçları doğrultusunda lobi çalışmaları, ikna ve eylemlerle çalışan, üyelerini ve çalışanlarını gönüllülük usulüyle alan, kar amacı gütmeyen ve gelirlerini bağışlar ve/veya üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır.

Sanayileşmiş toplumların ve "Avrupa Kimliği"nin yansıması ve ayrılmaz bir parçası

haline gelen sivil toplum, Sosyal Avrupa'nın inşasında ve Avrupa bütünleşmesinde de önemli bir yere sahiptir.

AB'nin tarihsel gelişimi izlenirse, topluluk politikalarında ve etkinliklerinde sivil toplumun, insan haklarının ve demokratik değerlerin giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir.

Artık her şeyi devletten beklemeyen Avrupa toplumları, temsil ettikleri farklı çıkarlar, ilgi alanları ve hedefler için yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde örgütlenmekte, Avrupa çapında hızla yayılmaktadır. Böylelikle, kitlelerin taleplerini daha güçlü bir şekilde dile getirmektedirler. Avrupa toplumları, devletin sorumluluklarını paylaşp, bilinçli ve çağdaş insanı temsil etmektedir (Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu, 2006). Türkiye'de ise Sivil Toplum Örgütleri (STK) ile 1980'li yıllarda kurulmaya başlamıştır. Ancak Türkiye'deki sivil toplum örgütlerinin Avrupa'da olduğu kadar etkili olduğu söylenemez. Sivil Toplum örgütlerinin etki olamamasının nedenleri olarak katılımın az olması , toplumdan yeterli desteği görmemeleri ve kaynak yetersizliği sayılabilir.

Sivil Toplum Örgütlerinin daha aktif olarak çalışabileceği platformlar oluşturulduğu takdirde, hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe kayıt dışı ekonomi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çocuk çalıştırma vb. konuların üzerine gidilerek bazı çalışmalara yapmak mümkündür.

Tabipler Birliği, Türkiye Berberler Federasyonu gibi meslek üyeleri üzerinde belirli konularda kontrol, izleme, izin yetkilerine sahip olacak kuruluşlar, Tekstil ve Hazır giyim Sektöründe çevre koruma, kaynak kullanımındaki verimlilik (enerji, su vb.) sosyal sorumluluk gibi konularda çok daha etkin denetim ve oto kontrol uygulayabilirler.

Kapsadığı Alan:

Tekstil ve Hazır giyim Sektöründeki bütün iş kolları, ilgili bakanlıklar, TBMM (Sivil toplum örgütlerinin etkinliğini artıracak kanunlar çıkartılmalıdır) bu strateji ile ilgilidir.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

Sivil toplum kuruluşlarının gelişmiş ülkelerde topluma katkısı bilinmektedir. Türkiye'de yetersiz olan ve çoğu zaman istismar edilen sivil örgütlenme spesifik iş kollarında ve

tekstil ve hazır giyim sanayiinde daha spesifik misyonlar başarıldığı takdirde toplumsal yapıda standartlar da yükselmiş olur. Her şeyi devletten bekleyen zihniyet yerini meslektaşlarından, arkadaşlarından etkilenen ve doğruyu yapmaya gayret eden zihniyetlere bırakabilir. Örneğin çevreyi kirleten bir kuruluşun devletin ilgili memurlarından fazla meslektaşlarının eleştirilerine muhatap olur. Sektörde bu sayede oto kontrol gerçekleştirilmiş olur.

Strateji 24- Sektör Aktörleri Arasındaki İlişki Yönetiminin Güçlendirilmesi

Konunun Önemi ve Gerekçesi:

Tekstil sektörü, tekstil konusunda bir çok sektörü içine alan geniş bir sektördür. Hazır giyim, tekstil terbiye, örme, dokuma, tekstil aksesuarları, iplik üretimi gibi birbirleriyle çok yakın ilişki içerisinde olan ve birbirlerinin performanslarına oldukça fazla etkisi olan bu sektörlerin, gerek sektör yöneticileri gerekse tek tek kuruluşların yöneticileri sağlıklı bir iletişim içerisinde olmalıdırlar. Bu sağlıklı iletişim, sektörün bütün alt sektörleri açısından her türlü değerlendirme, strateji ve politikalar geliştirme, devlet ile resmi ilişkilerin yönetilmesi ve her sektörün tek tek çıkarlarının korunması aşamasında aynı bakış açısı ile bakmaya ve ortak çıkarların elde edilmesine çok büyük katkı sağlayacaktır. Günümüzün ünlü strateji uzmanlarından Porter, sektörlerin rekabet gücünün o sektöre ait alt ve üst sektörlerin güçlerine ve aralarındaki iletişimlerin güçlerine bağlı olduğunu söylemektedir.

Kapsadığı Alan:

Tüm sivil toplum örgütleri, sektörün alt ve üst sektörleri ve yöneticileri, devletin resmi ve yarı resmi kuruluşlarını kapsamaktadır.

Bu Strateji ile Ulaşılmak İstenen Durum ve Beklenen Fayda:

- Bu stratejini uygulanması ile hazır giyim ve konfeksiyon sektörü performansını etkileye alt ve üst sektörleri ile etkin, doğru ve yararlı bir iletişim içerisine girmiş olabilecektir.
- Bu sektörler arasında gerçekleştirilebilecek güçlü işbirliği, sektörde sinerji yaratacak ve sektörün rekabet avantajı güçlenecektir.

BÖLÜM 8: HAREKÂT PLANLARININ OLUŞTURULMASI

Önerilen model, belirlenmiş olan stratejileri hayata geçirmek ve etkisini izleyebilmek için hareket (eylem) planlarının hazırlanmasını ve izlenmesini önermektedir. Bu bölümde 7. bölümde geliştirilmiş olan her bir strateji için eylem planları yapılmalı ve bu eylem planları örnek olarak hazırlandığı gibi (bkz. Bölüm 8.1) tablolara yerleştirilmelidir. 3. bölümde de belirtilmiş olduğu gibi, her eylemin mutlaka kişi, kurum veya sektör bazında sorumlusu ve eylemle ilgili hedef ve ölçüm kriterleri belirlenmelidir. Günün şartları ve değişen durumlara göre belirlenebilecek çok sayıda eylem planı olabilir. Planlar çoğu zaman, kısa zaman dilimleri için de yapılabilmektedir. Yapılan her planın mutlaka bir hedefi, bu hedefe varmak için belirlenmiş termini, yine bu hedefe ulaşmak için atanmış sorumluları bulunmalıdır. Bu tezde önerilmiş olan 24 adet strateji için yapılabilecek bütün eylem planları yerine her strateji için örnek olarak birkaç eylem planı hazırlanmış ve ilgili tablolara yerleştirilmiştir. Şüphesiz her strateji için, bu tezde belirtilmiş olan eylem planlarının dışında daha birçok eylem planları geliştirilebilir. Ancak bu eylem planlarının başarıya ulaşabilmesi için, yapılan bu planların yetkili ve sorumlu kişiler tarafından hazırlanması ve yine onlar tarafından gerekli kişi / kurumların görevlendirilmesi ve yine bu planların başarıya ulaşması için gerekli olan maddi ve diğer olanakların sağlanması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu tezde her strateji için bütün eylem planlarının yapılması yerine yukarıda da belirtildiği gibi örnek olarak birkaç eylem planı hazırlanmıştır. Bu modelin kullanılması durumunda, modeli kullananlar ilgili ve sorumlu kişi/ kurumların bulunduğu ortamlarda bir dizi toplantılar, konferanslar veya çalıştaylar sonucunda bu eylem planlarını hazırlayacaklardır. Örnek olarak hazırlanan hareket planları bölüm 8.1’de verilmiştir.

8.1 Örnek Harekât Planları

Gerçekleştirilecek olan eylem planlarının temel özellikleri Bölüm 3’te belirtildiği şekilde olacaktır. Her strateji için belirlenen eylem planları aşağıda verilmiştir.

Strateji 1: Tekstil Bakanlığının Oluşturulması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
1.1	Sektör aktörleri bünyesinde kamu oyunun yaratılması	Dış Ticaret Müsteşarlığı 1	Minimum 8 çalıştay	Sayılacak	Her 3 ayda en az 2 çalıştay	Çalıştaylar yapılacak. Çalıştay üyeleri sektör aktörleri ve ilgili üniversite ve ARGE kurumları ve temsilcileri ile Hükümet temsilcilerinden oluşmalıdır.
1.2	Çalıştay sonuçlarının derlenmesi	Dış Ticaret Müsteşarlığı 1	Her çalıştaydan sonra 1 hafta	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Çalıştay sonuç raporlarına dayalı eylem planları oluşturularak hükümete sunulması
1.3	İlgili komisyonun oluşturulması	Dış Ticaret Müsteşarlığı 1	Çalıştaylar tamamlandıktan sonra 1 ay içinde	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
1.4	Komisyonun öneri paketi oluşturması ve ilgili makamlara sunulması	Komisyon	Komisyonu n çalışmaları 6 ayda bitirmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Hükümetin ve diğer ilgili makamların konuyu gündeme alarak karar vermeleri bu harekât planı dışında tutulmuştur.

Strateji 2: Tekstil Denetleme Yüksek Kurulunun Oluşturulması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
2.1	Tekstil ve Konfeksiyoncular Meclisinin oluşturulması	Türkiye ihracatçılar meclisi	4 ay	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Bu meclis sektörün resmi ve özel tüm aktörlerinin temsil edilebileceği nitelikte seçilecektir.
2.2	Denetleme yüksek kurulunun üyelerinin belirlenmesi	Tekstil ve Konfeksiyoncular meclisi	2 ay	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Denetleme kurulu üyeleri meclis üyeleri arasından seçilir. En az bir devlet temsilcisi ve bir adet üniversite temsilcisi olması gerekir. Üyelerin seçilmesi şekli ve süreleri ilgili yönetmelik ile belirlenir.
2.3	Denetleme kurulu seçilme ve çalışma yönetmeliğinin hazırlanması	Tekstil ve Konfeksiyoncular meclisi	2 ay	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	
2.4	Denetleme kurulunun görev ve yetkilerinin yasal zemine oturtulması	Türkiye ihracatçılar meclisi	1 Yıl	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Hükümet ve Ticaret odaları gibi kurumlar ile ilişkilerin geliştirilmesi ve yasal düzenlemelerin yapılmasının sağlanması

Strateji 3: Tekstil Kentlerinin Oluşturulması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
3.1	Doğu ve Güney Doğu illerinde tekstil kentleri olabilecek yerlerin tespit edilmesi	DPT Tekstil ve Konf. Meclisi	6 ay	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Eğer kurulabilirse tekstil bakanlığı ve denetleme kurulda tekstil kentlerinin oluşumunda etkin rol almalıdır.
3.2	Gerekli yasal düzenlemelerin yapılması için girişimlerin yapılması	DPT	4 ay	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Yerel ve özel asgari ücret uygulamaları, teşvik ve ayrıcalıkların kanuni düzenlemelerde dikkate alınması
3.3	Tekstil şehirlerinde branşlaşma alt yapısının oluşturulması	DPT	1 yıl	Değerlendirme Toplantıları	Her 3 ayda bir	Her tekstil kent bir branşta uzmanlaşacak ve devlet desteği ve yasal uygulamalar bu branşı kapsayacak ve o branş ile ilgili her türlü ürün ve süreci içerecek şekilde geliştirilmelidir.
3.4	Belirlenen yerlerde tekstil kentlerinin oluşturulabilmesi için alt yapının hazırlanması	İlgili yerel yönetimler	3 yıl	Değerlendirme Toplantıları	Her yılda bir	
3.5	Tekstil kentlerine ulaşımı	TCDD	3 Yıl	Değerlendirme	Her yılda	TCDD yatırım

	kolaylaştıracak demir yolu ağlarının genişletilmesi			me Toplantuları	bir	programının düzenlenmesinde bu durumun dikkate alınması
3.6	Pilot tekstil kentin açılması ve uygulamanın izlenmesi	DPT Yerel yönetimler	2 yıl	Değerlendirme Toplantuları	Açıldıktan sonra her 6 ayda bir	Bu kentin izlenmesi ve sorunların çözülmesi için 3 yıllık bir izleme süreci uygulanacak
3.7	Pilot kent izleme sürecinin belirlenmesi	DPT			6 ay	
.....

Strateji 4: Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumunun Kurulması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
4.1	Müşteri Odaklı Tekstil ARGE çalışmalarının desteklenmesi için program oluşturulması ve müracaat koşullarının belirlenmesi	TÜBİTAK	1 yıl	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Tekstil sektöründe müşterisi belli ve sektörün içinde çok kullanıcısı olan ürünler, süreçler, tekstil makineleri vb. gibi konularda ARGE çalışmalarının desteklenmesidir.
4.2	İlk ARGE müracaatlarının alınması ve müracaatların en kısa zamanda	TÜBİTAK	Müracaatların 3 ay içinde	Tamamlanma zamanı	3 ay	Müracaatların kabul edilebilmesi için müşterisinin

	değerlendirilmesi		değerlendirilmesi			belirlenmiş ve talebin müşteri tarafından onaylanmış olması ön koşul olmalıdır.
4.3	Yıllık fonların ayrılması (Bütçenin oluşturulması)	Maliyet Bakanlığı	Her yıl içinde yıl sonuna kadar bütçeleme yapılması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
4.4	ARGE sonuçlarının pilot uygulamaları	Araştırmacı kuruluşlar	Her yıl en az 3 pilot projenin sunulması	Proje sayısı	Eylem sonu	Bu çalışmaların 3 yıl içinde sonuçlandırılması gerekiyor.
4.5	Sonuçların tekstil aktörleri ile paylaşılması için çalıştayların yapılması	TÜBİTAK	Her yıl bir çalıştayın düzenlenmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
4.6	Çalıştay sonucunda elde edilen yeni konuların ve ürünlerin üretime geçmesinin desteklenmesi	TÜBİTAK	Çalışma sonuçlarının izleyen bir yıl içinde desteklenmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
.....

Strateji 5: Tekstil Kentlerine Özel Teşvik ve Vergilerin Uygulanması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
5.1	İstihdam üzerindeki vergi yüklerinin tekstil kent içinde kaldırılması	Maliye Bakanlığı	Kentler kurulduktan sonra 1 yıl içinde gerekli düzenlenmenin yapılması	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Kurulması durumunda tekstil bakanlığı bu konuyu sorumluluk alanına alır.
5.2	Tekstil kentlerine özel asgari ücret uygulamasının sağlanması	Maliye Bakanlığı	Kentler kurulduktan sonra 1 yıl içinde gerekli düzenlenmenin yapılması	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Kurulması durumunda tekstil bakanlığı bu konuyu sorumluluk alanına alır.
5.3	Tekstil kentlerine yönelik olarak özel vergi uygulamalarının geliştirilmesi	Maliye Bakanlığı	Kentler kurulduktan sonra 1 yıl içinde gerekli düzenlenmenin yapılması	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	
5.4	Tekstil kentlerine yatırım yapacaklara arazi tahsislerinin yapılması	Milli Emlak Müdürlüğü	Kentler kurulduktan sonra 1 yıl içinde gerekli	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	

			düzenlenmenin yapılması			
5.4	Tekstil kentleri içinde gerekli olan organize sanayi bölgeleri oluşturulması	İlgili yerel yönetimler	Kentler kurulduktan sonra 2 yıl içinde gerekli düzenlenmenin yapılması	Tamamlama zamanı	Eylem sonu	Bu durum ilgili tekstil kent ve branşına göre değişir.
.....

Strateji 6: Uluslar arası Stratejik İşbirliklerinin Kurulması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
6.1	İlgili ülkeler ile tekstil konferansının toplanması	Türkiye İhracatçılar Meclisi	Her yıl 1 adet konferans yapılması	Konferans sayısı	Yılda 1 adet	Bu kapsamda öncelikli olarak Rusya, Özbekistan, Türkmenistan, Kazakistan Azerbeycan, İran, Gürcistan gibi ülkeler düşünülmelidir.
6.2	Konferans sonuçlarının derlenmesi ve teknik altyapının oluşturulması	Türkiye İhracatçılar Meclisi	Konferans tamamlandıktan sonra 1 ay içinde	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	

6.3	Siyasi ve yasal alt yapının oluşturulması	Dış ticaret Müsteşarlığı ve diğer ilgili birimler	Çalışmaların başladıktan sonra 1 yıl içerisinde sonlandırılması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Tekstil konusunda bölgesel ekonomik işbirliğinin oluşturulması yönünde her türlü siyasi ve yasal durum ülkeler arası görüşmeler ile çözülecek.
6.4	Ülkeler arası bölgesel stratejik işbirliği kılavuzunun yayınlanması ve sektör aktörleri ile paylaşılması	Dış Ticaret Müsteşarlığı	6.3 nolu eylem tamamlandıktan sonra 3 ay içerisinde	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
.....

Strateji 7: Sentetik Elyaf Üretimini Teşvik Edilmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
7.1	Sentetik Elyaf üretimi ile ilgili ARGE çalışmalarının yapılması	Sektör aktörleri, Üniversiteler	Yılda en az 15 ARGE çalışması	Yapılan ARGE sayılacak	Yıl sonu	
7.2	Know how ve patent alma çalışmalarının yapılması	Sektör aktörleri	Yılda en az 5 adet	Alınan know-how ve patent sayılacak	Yıl sonu	

7.3	Tekstil enstitülerinin kurulması ve sentetik elyaf üretimi konusunda lisansüstü çalışmaların yapılması	Üniversitel er	3 yıl içinde en az 5 adet enstitüsünün açılması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Özellikle tekstil kentlerinin olduğu bölgelerdeki üniversitelerde bu enstitüler yaygın olarak açılmalı
7.4	Patent ve know-how çalışmalarının devlet tarafından desteklenmesi için düzenlemelerin yapılması	TÜBİTAK	Çalışmaların başladıktan sonra 1 yıl içinde bitirilmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	İlgili desteklerin verilebilmesi için fonların ayrılması ve gerekli yönetmelikler oluşturulmalıdır.
7.5	Elyaf üretim miktarının artırılması	İlgili sektör aktörleri	Her yıl bir önceki yıla göre %10 artırılması	Üretimin izlenmesi	Yıl sonu	Üretim artışlarının Tekstil denetleme kurulu tarafından denetlenmesi bu konudaki çalışmaların gelişimini izlemeyi sağlar.
.....

Strateji 8: Organik Tekstil Üretimini Geliştirilmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
8.1	Organik pamuk üretilebilecek sahaların belirlenmesi	Üniversiteler, TÜBİTAK	Üniversitelerin 1 yıl içinde ilgili raporu üretmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Üniversitelerdeki Tekstil Enstitüleri bu konu ile ilgili çalışmalarını koordine etmelidirler.
8.2	Üretim kapasitesinin belirlenmesi	Üniversiteler, TÜBİTAK	9.1 nolu eylem içinde bu konuda değerlendirilir.	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
8.3	Bu bölgelerde üretimi teşvik edici alt yapı ve yasal düzenlemelerin yapılması, teşviklerin oluşturulması	DPT, Maliye Bakanlığı	9.1 nolu eylem tamamlandıktan sonra 1 yıl	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Bu çalışma tekstil kentlerinin açılması ve özel teşvik çalışmaları ile birlikte gerçekleştirilmelidir.
8.4	Üreticinin organik pamuk konusunda bilgilendirilmesi	Üniversiteler, TÜBİTAK	2 yıl boyunca Yılda 5 adet çalıştay yapılması	Çalıştaylar sayılacak	Her yıl sonu	Üniversitelerde açılacak olan Tekstil Enstitüleri bu çalışmayı koordine

						etmelidir.
8.5	Organik pamuk pazarlamasında Türkiye'nin aktif rol oynaması için hareket planının oluşturulması	Dış ticaret Müsteşarlığı, Sektör aktörleri	Organik pamuk üretiminin istenilen düzeye ulaşmasını n ardından 6 ay içinde	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
8.6	Pazarlama hareket planının uygulanması ve üretim imkanları ile desteklenmesi	Sektör aktörleri ve ilgili kurumlar	Sektörün 2 yıl boyunca izlenmesi ve her yıl değerlendirme yapılması	Değerlendirme raporları	Her yıl	

Strateji 9: Lojistik Sektörünün Güçlendirilmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm yöntemi	Ölçüm periyodu	
9.1	Karayolu taşımacılığını destekleyici ve teşvik edici kanunların çıkartılması	Maliye Bakanlığı	1 yıl içerisinde çıkartılmış olması	İlgili kanunların yürürlüğe girmiş olması	1 yıldan sonra her altı ayda bir	Lojistik sektörünü desteklenmesi ile ilgili vergi kanunlarında, akaryakıt vergi destkelerinde bazı düzenlemelerin yapılması

						önerilmektedir.
9.2 Beş Yıllık Kalkınma Planında, demiryolu taşımacılık ağının geliştirilmesine yer verilmesi	Devlet Planlama Teşkilatı Beş Yıllık Kalkınma Planında eylemin kabul edilmiş olması	Planın istenilen doğrultuda onaylanmış olması	Eylem sonu	Eylem kalkınma planında yer aldığı takdirde, bunun uygulanması çok daha kolay olacaktır.
9.3	Demiryolu taşımacılığının daha etkin hale getirilmesi	Ulaştırma Bakanlığı	Özellikle tekstil kentlerine ulaşan etkin bir demiryolu ağının kurulmuş olması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Ulaştırma Bakanlığı kurulu bu kapsamda bazı zorunluluklar getirebilir.
.....

Strateji 10: Bilişim Sistemleri ve E-Ticaretin Desteklenmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm yöntemi	Ölçüm periyodu	
10.1	Bilişim sistemleri ve e-ticaret konusunda sektör aktörlerinin bilgilendirilmesi ve eğitilmesi	Sektör aktörleri	5 adet toplantı ve eğitim çalışmasının yapılması	Sayılacak	1 yıl	Sektör eğitim kurumlarının bu kapsamda çalışmalar yapması

						istenebilir.
10.2	Tekstil sektörüne yönelik Entegre bilişim sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılmasının yaygınlaştırılması	Sektör aktörleri	Her yıl sektörün 5 alt sektöründe entegre sistemin geliştirilmesi	Tamamlanma zamanı	Her yıl	Denetleme kurulu bu kapsamda bazı zorunluluklar getirebilir.
10.3	Tekstil konfeksiyon ve hazır giyim sektöründe çalışan firmalar için e-ticaret sistemlerinin geliştirilmesi	Bilişim Firmaları	Her yıl en az 5 kurumun bu sistemleri kullanması	Tamamlanma zamanı	Her yıl	Hammadde temininden siparişin müşteriye teslim edilmesine kadar her alanı kapsayacak şekilde bilişim sistemlerinin (MRP ve ERP uygulamaları dahil) geliştirilmesi
10.4	Sanal pazarlama şirketlerinin oluşturulması	Sektör aktörleri	1 yıl içerisinde ilk sanal şirketin oluşturulması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
10.5	İnternet üzerinde JIT sistemlerinin geliştirilmesine yönelik prototip uygulamasının yapılması	Bilişim şirketleri	2 yıl içerisinde ilk uygulamanın	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	

			ın gerçekleştirilmesi				
10.6	Tekstil kentlerde bilişim ağlarının yaygın olarak kullanılması	İlgili Tekstil kent yönetimi	Kentlerin oluşturulması sırasında	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Tekstil kentleri açıldığında bu yetenekler ile geliştirilmelidir.	
10.7	İnternet ortamında sipariş verme ve üretimi izleme olanaklarının geliştirilmesi	Sektör aktörleri	8.5 nolu eylem ile birlikte düşünülecek	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu		

Strateji 11: Otomasyonun Yaygınlaştırılması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm yöntemi	Ölçüm periyodu	
11.1	Yeni teknolojileri geliştirecek ARGE çalışmalarının desteklenmesi	TÜBİTAK	Yılda en az 5 ARGE çalışması	ARGE sayılacak	Yıl sonu	TÜBİTAK'ın destek programı kapsamında değerlendirilebilir.
11.2	Sektörde otomasyon düzeyini ölçecek bir sistemin geliştirilmesi	Üniversiteler	1 yıl içinde çalışmanın tamamlanması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	İş gücü yükünün otomasyon ölçümünde dikkate alınması
11.3	Mevcut tesislerin otomasyonunun sağlanması	Sektör aktörleri	Mevcut ölçülen otomasyon düzeyinin	Değerlendirme zamanı	Her yıl sonu	

			Her yıl %10 artırılması			
11.4	Entegre bilişim sistemlerinin üretim otomasyonu ile ilişkilendirilmesi	Sektör aktörleri				
.....

Strateji 12: Hızlı Üretim (fast fashion) Teknolojilerinin Desteklenmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
12.1	Konuya ilgili duyacak olan sektör aktörlerinin belirlenmesi ve çalışma planlarının hazırlanması	Sektör sivil toplum kuruluşları	Çalışmaların 1 yıl içinde tamamlanması	Tamamlanma Zamanı	Eylem sonu	Oluşturulacak olan çalışma planlarında ilgili uzmanlıklar net olarak açıklanmalıdır.
12.2	Hızlı üretim konusunda gerekli olan uzmanlıkların oluşturulması	Sektör aktörleri	3 yıl süre ile 6 (yılda 2 konu) konuda uzmanlık geliştirilmesi	Sektörün izlenmesi	Her yıl sonu	
12.3	Pilot uygulama örneklerinin geliştirilmesi	Sektör aktörleri	3 yıl içinde 6 adet (yılda 2 adet) uygulama	Sektörün izlenmesi	Her yıl sonu	
12.4	Hızlı üretim teknolojilerine	Sektör	3 yıl içinde	Sektörün	Yıl sonu	TÜBİTAK'ın

	yönelik ARGE çalışması	Aktörleri, TÜBİTAK	15 adet (yılda 5 tane)	izlenmesi		sektörü desteklemek için oluşturacağı müşterisi belli ARGE çalışmaları arasında bunlarda değerlendirilebilir.
12.5	Deneme üretimlerinin yapılması	Sektör aktörleri	1 yıl içinde 5 kurumda	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Denetleme Yüksek Kurulu gerekli izlemeyi sürdürmelidir.
.....

Strateji 13: Çağdaş Yönetim Anlayışlarının Yaygınlaştırılması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm yöntemi	Ölçüm periyodu	
13.1	Çağdaş yönetimin yaygınlaştırılması amacıyla eğitim, seminer ve konferansların düzenlenmesi	Sektörel sivil toplum örgütleri	Her yıl bu amaçla en az 15 eğitim verilmesi	Hedeflenen organizasyonların gerçekleşmesi	Her 3 ayda bir	Sektör eğitim kurumlarının bu kapsamda çalışmalar yapması istenebilir.
13.2	Kalite ödüllü organizasyonlar düzenlenmesi	Sektörel sivil toplum örgütleri	Her yıl bu amaçla en az 10 adet kalite konferansı	Tamamlanma zamanı	Her ay	Denetleme kurulu bu kapsamda bazı zorunluluklar getirebilir

			düzenlenmesi ve 1 kalite ödülünün verilmesi			
.....

Strateji 14: Kayıt dışılığın Önlenmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			AÇIKLAMA
			Ölçülebilir hedefler	Ölçüm yöntemi	Ölçüm periyodu	
14.1	İstihdam üzerindeki vergi yükünün azaltılması	Hükümet	1 yıl içinde gerekli düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma yüzdesi	Eylem sonu	Tekstil Bakanlığı kurulması durumunda bu konu onun sorumluluğuna verilebilir.
14.2	Enerji üzerindeki vergi yükünün azaltılması	Hükümet	1 yıl içinde gerekli düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma yüzdesi	Eylem sonu	Tekstil Bakanlığı kurulması durumunda bu konu onun sorumluluğuna verilebilir.
14.3	Gelir vergisinde vergi oranlarının düşürülmesi	Hükümet	1 yıl içinde gerekli düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma yüzdesi	Eylem sonu	Tekstil Bakanlığı kurulması durumunda bu konu onun sorumluluğuna

						verilebilir.
14.4	KDV indirimlerinin gerçekleştirilmesi	Hükümet	1 yıl içinde gerekli düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma yüzdesi	Eylem sonu	Tekstil Bakanlığı kurulması durumunda bu konu onun sorumluluğuna verilebilir.
14.5	İş yeri kurma konusundaki mevzuatın rahatlatılması ve kolaylaştırılması	Yerel yönetimler	1 yıl içinde gerekli düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma yüzdesi	Eylem sonu	Tekstil denetlemek kurulu nu konuda gerekli düzenlemeleri yapabilir.
14.6	Sektör aktörleri arasında oto kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi	Sektör aktörleri	1 yıl içinde gerekli düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma yüzdesi	Eylem sonu	Tekstil denetlemek kurulu nu konuda gerekli düzenlemeleri yapabilir.
14.7	Sektörde çalışan firmaların arıtma tesisi gibi yüksek maliyet unsurları açısından denetlenerek kayıt dışılığı önleyici tedbirler geliştirilmesi	Denetleme Kurulu, Sektör aktörleri,	Her yıl denetlemelerin düzenli yapılması	Denetlemeler sayılacak	Yıl sonu	Hükümet denetleme kurulu olmasa da sektör aktörlerini bu yönde cesaretlendirebilir.
.....

Strateji 15: İhracatın Desteklenmesi ve İthalatın Sınırlandırılması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			AÇIKLAMA
			Ölçülebilir hedefler	Ölçüm yöntemi	Ölçüm periyodu	
15.1	İthalatın sınırlandırılmasına yönelik hareket planının hazırlanması	Dış Ticaret Müsteşarlığı 1	İlgili yıl sonuna kadar	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Dünya ticaret örgütünün kurallarına sadık kalmak koşulu ile çalışmaların yürütülmesi
15.2	İhracatı desteklenmesine yönelik olarak hareket planının hazırlanması	Dış Ticaret Müsteşarlığı 1	İlgili yıl sonuna kadar	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Dünya ticaret örgütünün kurallarına sadık kalmak koşulu ile çalışmaların yürütülmesi
.....

Strateji 16: Moda ve Markalaşma Çalışmalarının Desteklenmesi ve Büyük Bir Moda Tasarım Merkezinin Kurulması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
16.1	Türkquality hareketinin verdiği destekleri yaygınlaştırmak	Dış Ticaret Müsteşarlığı 1	1 yıl içinde destek programının açıklanması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	

16.2	Moda ve markalaşma üzerine sektörde eğitimlerin gerçekleştirilmesi	Sektör aktörleri	Her yıl en az 5 adet eğitim planlanması	Eğitimler sayılacak	Eylem sonu	Sektörel eğitim kurumlarının programları hazırlaması
16.3	Dünya çapında moda ve marka oluşturucular ile sektörün aktörlerinin bir araya getirilmesi	Türkiye İhracatçılar Meclisi	Her yıl moda konferansının düzenlenmesi	Tamamlanma zamanı	Her yıl sonu	Tekstil meclisi kurulması durumunda bunun sorumluluğuna verilebilir.
16.4	Moda ve markalaşma destek merkezinin kurulması	Türkiye İhracatçılar Meclisi	2 yıl içerisinde kurulması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Tekstil bakanlığının kurulması durumunda bu kapsamda bir moda ve markalaşma genel müdürlüğü kurulabilir.
16.5	Moda ve markalaşma sürecini tanımlayıp uygulamaya konulması	Sektör aktörleri	2 yıllık uygulamanın izlenmesi	Değerlendirmeler	Her yılsonu	Tekstil Bakanlığı ve Denetleme yüksek kurulu bu konuda gerekli düzenlemeleri yapabilir.
16.6	Bir moda ve tasarım merkezlerinin kurulması	Türkiye ihracatçılar meclisi, Sektör aktörleri, Üniversiteler	2 yıl içinde en az 2 adet	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	

16.7	Moda okullarını oluşturmak	Türkiye ihracatçılar meclisi, Sektör aktörleri, Üniv.	1 yıl içerisinde ilk moda okulunun açılması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
.....

Strateji 17: İstanbul'un Moda Şehri Olması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
17.1	Büyük markalar ile ortaklıkların kurulması	Sektör aktörleri	2 yıl içerisinde En az 6 (Yılda 3 adet)	İşbirlikleri sayılacak	Her yıl sonu	
17.2	Büyük moda şirketleri ile defileler hazırlamak	Sektör aktörleri	Yılda en az 12 adet Defile	Defile sayılacak	Yıl sonu	
17.3	Tanınmış tasarımcı ve modacıları İstanbul'a getirmek ve onlara İstanbul'u tanıtmak	Sektör aktörleri	Yılda 5 adet program gerçekleştirilmesi	Program sayılacak	Yıl sonu	
17.4	Moda ve markalaşma panelleri oluşturmak	Sektör aktörleri	Yılda en az 3 adet panel	Panel sayılacak	Yıl sonu	
17.5	İstanbul ve moda CD'leri ve	Sektör	En az 5	CD sayılacak	Yıl sonu	

	tanıtım filmleri hazırlamak	aktörleri	adet CD hazırlanması			
17.6	Moda ve defile yapabilecek sergi ve kültür merkezleri oluşturmak	Yerel yönetimler	3 yıl içerisinde en az 6 adet	Sayılacak	Her yıl sonu	Tekstil kentlerinin oluşturulmasında bu merkezler ilgili kentlerde yapılmalıdır.
17.6	Moda okullarını yaygınlaştırma	Sektör aktörleri, üniversiteler	Her yıl 2 okulun açılması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
.....

Strateji 18: Anadolu Kültürünün Gizliliklerinin Ortaya Çıkartılması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
18.1	Anadolu kültürel zenginliklerinin moda ve marka ile ilişkilerinin kurulmasını sağlayacak bir raporu oluşturulması	Kültür Bakanlığı	6 aylık bir çalışma	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Tekstil Bakanlığı olması durumunda bu onun sorumluluğuna verilebilir. Kültür Bakanlığı ile ortak çalışma yapılabilir.
18.2	Anadolu kültürüne dayalı moda oluşturma yönünde hareket planının oluşturulması	Türk İhracatçılar Meclisi	4 aylık bir çalışma	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	

18.3	Prototip üretimlerin gerçekleştirilmesi	Sektör aktörleri	1 yıl içerisinde ilk prototipin oluşturulması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
18.4	Defile ve kültür programları ile ürünlerin sergilenmesi	Sektör aktörleri	Yılda en az 4 defilen yapılması	Sayılacak	Yıl sonu	18.2 nolu eylem ile birlikte gerçekleştirilebilir.
18.5	Pazarlama harekât planının oluşturulması	Türk ihracatçılar meclisi	6 aylık bir çalışma	Tamamlanma zamanı	Yıl sonu	
.....

Strateji 19: Butik Üretime Doğru Yönelmek

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
19.1	Katma değeri yüksek ürünlerin belirlenmesi	Sektör aktörleri	3 aylık bir çalışma	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	Uzak doğuda üretilmeyen miktarı az fakat değeri yüksek ürünlerin belirlenmesini kapsar
19.2	Müşteri segmentlerinin oluşturulması	Sektör aktörleri	3 aylık bir çalışma	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	

19.3	Üst segmentlere hitap edecek ürünlerin üretimin artırılması	Sektör aktörleri	Üretim miktarlarının da her yıl %20 artışın sağlanması	Artış oranı hesaplanacak	Her yıl sonu	
19.4	Bireye yönelik ürünlerin üretilmesi için ortamların geliştirilmesi	Sektör aktörleri	1 yıllık bir çalışma	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
19.5	Bireye yönelik ürünlerin prototip üretimlerinin yapılması	Sektör aktörleri	1 yıl içinde ilk prototip üretiminin geliştirilmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
.....

Strateji 20: Teknik ve Akıllı Tekstil Ürünlerinin Üretimini Yaygınlaştırmak

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
20.1	Akıllı tekstil enstitülerinin kurulması ve lisans üstü çalışmaların yaygınlaştırılması	Üniversiteler	2 yıl içinde En az 2 enstitünün kurulması	Enstitü sayılacak	Eylem sonu	
20.2	Yabancı Bilim adamlarının Türkiye'ye getirilmesi	Sektör aktörleri	Her yıl bu kapsamda 2 programın yapılması	Program sayılacak	Her yıl sonu	

20.3	Patent ve know how çalışmalarının koordinasyonu	Sektör aktörleri	1 yıl içinde ilgili düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma zaman	Eylem sonu	
20.4	Yeni teknoloji üretmeye yönelik ARGE çalışmalarını desteklemek	TÜBİTAK	Her yıl 3 adet ARGE çalışmasının desteklenmesi	ARGE sayılacak	Her yıl sonu	TÜBİTAK destek programı kapsamında bu konuda değerlendirilebilir.
20.5	Akıllı tekstil prototip üretimleri gerçekleştirmek	Sektör aktörleri	21.4 nolu eylem tamamlanmış ve 1 yıl içerisinde ilk prototip üretimi	Tamamlanma zaman	Eylem sonu	
20.5	Akıllı tekstil ürünlerini tanıtarak pazar oluşturmak	Sektör aktörleri	Her yıl 5 adet tanıtım programı	Tanıtlar sayılacak	Her yıl sonu	
.....

Strateji 21: Uluslararası Ortak Girişimciliğin Desteklenmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	

21.1	Yüksek teknolojiye sahip dış kuruluşlar ile ortak girişimleri sağlayacak çalıştayların belirlenmesi	Dış Ticaret Müsteşarlığı	Her yıl 1 çalıştayın yapılması	Çalıştay sayılacak	Her yıl sonu	
21.2	Uluslar arası markalaşmış kurumlar ile işbirliği ortaklıklarının kurulması	Sektör aktörleri	2 yıl içerisinde en az 2 işbirliğinin geliştirilmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
.....

Strateji 22: Ulusal Ortak Girişimciliğin Desteklenmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
22.1	Yüksek teknolojiye sahip ulusal kuruluşlar ile ortak girişimleri sağlayacak çalıştayların belirlenmesi	Sektör aktörleri	Her yıl 1 çalıştayın yapılması	Çalıştay sayılacak	Her yıl sonu	
22.2	Ulusal markalaşmış kurumlar ile işbirliği ortaklıklarının kurulması	Sektör aktörleri	2 yıl içerisinde en az 2 işbirliğinin geliştirilmesi	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
.....

Strateji 23: Sivil Toplum Örgütlerinin Etkinliğinin Artırılması

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
23.1	Sivil toplum örgütlerinin hükümet kurumları ile ortak çalıştaylar yapması	Sektör aktörleri	Yılda en az 2 adet çalıştay yapılması	Çalıştay sayılacak	Her yıl sonu	
23.2	Denetleme kurulu tarafından sivil toplum örgütlerine görevler yüklenmesi	Denetleme kurulu	Yılda en az 2 kere görevlendirme yapılması	Toplantılar sayılacak	Her yıl sonu	
23.3	Sivil toplum örgütlerinin piyasadaki iyi uygulamaları ödüllendirmesi	Denetleme kurulu	Her yıl sonuna kadar ödüllendirme yapılması	Tamamlanma zamanı	Her yıl sonu	
23.4	Sektörde hizmet veren kurumların ilgili sivil toplum örgütlerine üyeliklerini zorunlu kılmak	Denetleme kurulu	1 yıl içerisinde ilgili düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	
23.5	Sivil toplum örgütlerinin çalışmasını kolaylaştırıcı ve etkilerini artırıcı diğer uygulama ve düzenlemelerin yapılması	Denetleme kurulu	1 yıl içerisinde ilgili düzenlemelerin yapılması	Tamamlanma zamanı	Eylem sonu	

23.6	Sektördeki düzenlemeler ve uygulamalar için (kalkınma planlarının hazırlanması gibi) ilgili sivil toplum örgütlerinin ön çalışmalar yapmasının sağlanması	Denetleme kurulu	Her yıl en az 3 ön çalışma	Çalışma sayılacak	Her yıl sonu	
.....

Strateji 24: Sektör Aktörleri Arasındaki İlişki Yönetiminin Güçlendirilmesi

Eylem No	Eylemler	Sorumlu	Eylem İzleme			Açıklama
			Ölçülebilir Hedefler	Ölçüm Yöntemi	Ölçüm Periyodu	
24.1	Sektör liderleri arasında sosyal faaliyetler düzenlenmesi	Sivil toplum örgüt liderleri	Yılda en az 5 adet sosyal etkinlik düzenlenmesi	Belirlenen tarihlerde etkinliklerin yapılmasının izlenmesi	Tamamlanma zamanı	İş ortamı dışında liderlerin bir araya gelmesi ve kişisel yaklaşımların sağlanması
24.2	Sektör aktörleri arasında online iletişim ağlarının oluşturulması	Sivil toplum örgüt liderleri	Direkt telefon hatları, internet ortamında iletişim ağlarının kurulmuş olması	Kurulu sistemlerin etkinliğinin incelenmesi	Her yıl sonu	Sektör liderlerinin hiçbir aracı olmaksızın ve zaman kaybetmeksizin birbirleriyle daha sık ve daha kolay görüşmeleri sağlanmış olacaktır.

8.2. Periyodik Değerlendirme ve Performans İzleme

Modelin önerdiği şekilde tasarlanmış olan eylem planı örneklerinden de görülebileceği gibi, ölçülebilir hedef değerlerinin oluşturulması, eylemlerin uygulanmasını izlemeyi mümkün kılmaktadır. Yapılacak olan periyodik değerlendirmeler ile Bölüm 3'te önerilen formların kullanılması sonucu sistematik olarak sektörün gelişimi izlenebilecektir.

Bu kapsamda özellikle belirlenen stratejilerin temel gerekçelerinin devam edip etmediği izlenmelidir. Belirlenen stratejilerin kısa orta ve uzun dönemli olarak uygulanması için gerekli alt yapının kurulu olup olmadığının değerlendirilmesi ve eksik olan yerlerde iyileştirmelerin planlanması yapılmalıdır.

Her stratejinin beklenen faydayı üretip üretmediği değerlendirilmeli ve bu kapsamda gerekli olan yerlerde stratejiler güncellenmeli, değişiklik yapılması veya stratejilerin hepten ortadan kaldırılması veya yeni stratejilerin oluşturulması sağlanmalıdır.

Eylem planlarının uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ortaya konulmalı ve kolaylaştırıcı eylemler planlanmalıdır. (Tablo 5)

Yönlendirici unsurların sektör üzerindeki etkileri izlenmeli (Tablo 4) ve bu etkinin derecesi izlenerek ona göre strateji ve eylem planları değerlendirilmelidir.

Eylemlerin performansları periyodik olarak izlenerek performans açığı olan alanlarda iyileştirmeler yapılmalıdır.

Sektör aktörlerinin ve hükümetin kaynaklarını en etkin şekilde değerlendirdiği açık olarak ortaya konulmalıdır.

Önerilen model periyodik olarak en erken 1 yıl olmak üzere belirli periyotlarda tekrar uygulanarak sektörü yönlendirmenin sürekliliği sağlanmalıdır.

Değerlendirmenin sektör bazında değil de kurumsal bazda yapılması değerlendirme ve periyodik olarak izlemeyi değiştirmez sadece yapılacak olan değerlendirme ve izleme çalışmalarının içeriği değiştircektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Tekstil sektörünün gelişiminin izlenmesi ve yönlendirilmesi amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada bir değerlendirme ve yönlendirme modeli önerilmiştir.

Tezin problemi hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün sistematik olarak değerlendirilmesini mümkün kılacak bir model oluşturulabileceğidir. Bu model oluşturulmuş ve 3. bölümde açıklanmıştır.

Bu modelin temel felsefesi öncelikle değerlendirme unsurlarının belirlenmesine ve bu unsurlar dikkatlice incelenerek sektörü yönlendiren unsurların oluşturulmasına dayanmaktadır. Bu unsurlar sektörü yönlendireceğine göre önerilen model, sektörel zayıflıkları iyileştirecek ve sektörü iyi yönde yönlendirecek stratejilerin belirlenmesi ile eylem planlarının oluşturulması ve bu eylem planlarının uygulanmasını sağlayacak performans izleme ve periyodik değerlendirme çalışmalarının yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Önerilen model esnek bir modeldir, zaman içerisinde değişen şartlar göz önüne alındığında değerlendirme unsurları, yönlendirici unsurlar değiştirilebilir. Bu model hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için kullanılabileceği gibi değerlendirme unsurları ve yönlendirme unsurları tek bir kurum için seçildiğinde, model bir kurum için de kullanılabilirliğini koruyacaktır. Bu tezin 1., 2. ve 3. bölümlerinde model tanıtılmıştır. 4., 5., 6., 7. ve 8. bölümlerde ise model Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için kullanılmıştır. Model kullanıldıktan sonra, bu modelin başarılı olduğu ve tezin amacına hizmet edebildiği görülmüştür.

Bu tezin hazırlanmasında, en çok veri ve bilgilere ulaşımında zorluk çekilmiştir. Ancak, bu tezi hazırlayan kişi Türk tekstil sektöründe önemli bir alt sektör olan Türkiye Tekstil Terbiye Sanayicileri Derneği, Yönetim Kurulu Başkanı olduğundan sektörün resmi ve yarı resmi kuruluşlarının yöneticileri ile ve sektörde bulunan diğer sivil toplum kuruluşlarının liderleri ve hazır giyim ve konfeksiyon sektöründeki birçok firmaların yöneticileri ile sürekli ve yoğun ilişki içerisindeydi. Bu ilişki imkanlarından özellikle, bölüm 4.1’de belirtilmiş olan “değerlendirme unsurlarının” tespit edilmesinde ve yine 5. bölümde verilmiş olan “yönlendirici unsurların” önceliklendirilmesinde önemli ölçüde

yararlanılmıştır. Yönlendirici unsurların belirlenmesinden sonra yapılan, SWOT analizinde belirtilmiş olan kuvvetli ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler belirlenirken bizzat bu tezin sahibinin moderatörlüğünde, sektörün önde gelen kuruluşlarının yöneticileri ile yapılan beyin fırtınası ve arama konferansı sonuçlarından yararlanılmıştır.

SWOT analizi sonuçlarından elde edilen stratejiler aynı zamanda ilgili oldukları temel rekabet stratejileri ile de ilişkilendirilmiştir. Bu konuya ilişkin sonuç tabloları aşağıdaki gibidir.

Maliyet Liderliği Stratejisine Etki Eden Stratejiler

1	Türkiye’de tekstil sektörünün tüm barnşları ile birebir ilgilenebilecek bir Tekstil Bakanlığı kurulması.
3	Tekstil kentlerinin oluşturulması
5	Tekstil kentlerine özel olarak teşvik ve vergi programlarının uygulanması
6	Türki cumhuriyetler başta olmak üzere pazarı olmayan ve hammadde kaynakları zengin olan ülkeler ile stratejik pazarlama iş birliklerinin kurulması
10	Bilişim sistemleri ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaştırılması
11	Otomasyonun yaygınlaştırılması (makine ve enerji)
13	Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe çağdaş yönetim anlayışlarının yaygınlaştırılması
14	Kayıt dışılığa neden olan unsurların ortadan kaldırılması
15	İhracatın desteklenmesi ve ithalatın sınırlandırılması
21	Uluslararası bölgesel ortak girişimciliğin desteklenmesi

22	Ulusal ortak girişimciliğin desteklenmesi
23	Tekstil sektöründe sivil toplum örgütlerinin etkinliğinin artırılması
24	Sektör aktörleri arasındaki ilişki yönetiminin güçlendirilmesi

Odaklanma Stratejisine Etki Eden Stratejiler

1	Türkiye’de tekstil sektörünün tüm banyoları ile birebir ilgilenebilecek bir Tekstil Bakanlığı kurulması.
2	Tekstil Düzenleme Yüksek Kurulunun oluşturulması (Sektörel kuruluş liderleri, devletin ilgili birimleri temsilcileri ve diğerleri)
4	“Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumu” nun kurulması
7	Sentetik elyaf üretilmesinin teşvik edilmesi
8	Organik tekstil üretiminin geliştirilmesi
13	Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe çağdaş yönetim anlayışlarının yaygınlaştırılması
16	Moda ve markalaşma çalışmalarının desteklenmesi ve büyük bir moda tasarım merkezinin kurulması
17	İstanbul’u Moda kenti haline getirmek
18	Anadolu Kültürünün gizliliklerini ortaya çıkartmak
19	Kütle üretimini bırakıp butik üretime doğru yönelmek
22	Ulusal ortak girişimciliğin desteklenmesi

23	Tekstil sektöründe sivil toplum örgütlerinin etkinliğinin artırılması
24	Sektör aktörleri arasındaki ilişki yönetiminin güçlendirilmesi

Farklılaştırma Stratejisine Etki Eden Stratejiler

1	Türkiye’de tekstil sektörünün tüm barınları ile birebir ilgilenebilecek bir Tekstil Bakanlığı kurulması.
2	Tekstil Düzenleme Yüksek Kurulunun oluşturulması (Sektörel kuruluş liderleri, devletin ilgili birimleri temsilcileri ve diğerleri)
4	“Ulusal Tekstil Ar-Ge Kurumu” nun kurulması
8	Organik tekstil üretiminin geliştirilmesi
9	Lojistik sektörünün güçlendirilmesi
10	Bilişim sistemleri ve e-ticaret uygulamalarının yaygınlaştırılması
12	Hızlı üretim (fast fashion) teknolojilerini yaygınlaştırılması
13	Hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe çağdaş yönetim anlayışlarının yaygınlaştırılması
16	Moda ve markalaşma çalışmalarının desteklenmesi ve büyük bir moda tasarım merkezinin kurulması
17	İstanbul’u Moda kenti haline getirmek
18	Anadolu Kültürünün gizliliklerini ortaya çıkartmak
19	Kütle üretimini bırakıp butik üretime doğru yönelmek

20	Teknik ve akıllı tekstil ürünlerinin üretimini yaygınlaştırmak
21	Uluslararası bölgesel ortak girişimciliğin desteklenmesi
23	Tekstil sektöründe sivil toplum örgütlerinin etkinliğinin artırılması
24	Sektör aktörleri arasındaki ilişki yönetiminin güçlendirilmesi

Hazır giyim ve konfeksiyon sektörü için bu tezde belirlenmiş olan stratejilerin dışında başka stratejilerin belirlenmesi de mümkündür. Özellikle günümüzde globalleşmenin etkisiyle, iç ve dış çevre şartlarının çok hızlı değişiyor olması bu stratejilerin de kısa zamanlarda geçersiz olması veya değişmesi gerektiği sonucunu doğurabilir. Önerilen model, modeli kullanana bu esnekliği vermektedir. Modeldeki değerlendirme ve yönlendirme unsurlarının değişen şartlara göre yeniden belirlenmesi ile model sözü edilen bu esneklik işlevini yerine getirmiş olacaktır. Ancak normal şartlarda bile, stratejilerin belirli periyotlarla gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi kaçınılmazdır.

Stratejilerin belirlenmesinden sonra eylem planlarının yapılması ve hepsinden önemlisi ilgili strateji gereği yapılacak olan eylemlerin sorumluluk, zaman ve hedeflere ulaşma düzeyi bakımından izlenmesi çok önemlidir. Modelde bu konuda da formlar önerilmiştir. Özellikle periyodik değerlendirme süreçlerinde bu formlardan önemli ölçüde yararlanılacaktır.

Bu modelin kullanılmasında periyodik değerlendirme için belirli bir zamanın geçmesi gerektiğinden, modele göre periyodik değerlendirme işlemi başka bir akademik çalışmaya konu olabilir.

ÖNERİLER

Bu çalışmada önerilen modelin geliştirilmesi ve sektörün yönlendirilmesi bakımından bu çalışmanın devam olarak yapılacak olan çalışmalar aşağıda listelenmiştir.

- Çalışma sırasında karşılaşılan en önemli sorun değerlendirmeye konu olan verilerin bulunmasındaki zorluklar olmuştur. Sağlıklı değerlendirme için aktif ve sürekli güncellenen bir veri tabanına ihtiyaç vardır. Bu veri tabanının oluşturulması, veri tabanının yapısı ve içeriğini belirlenmesi ve gerekli veri toplama standartlarının

oluşturulması önerilen modelin uygulanmasına katkı üretecek ve benzeri şekilde yapılacak olan çalışmalara destek verecek önemli bir uygulama olacaktır.

- Önerilen model sektörü olumlu yönden yönlendirmek bakımından önemli öneriler ve faydalar sunmakla beraber bu modelin uygulanması ve etkinliğini analitik olarak ölçecek çalışmaya ihtiyaç vardır.
- Model ülkenin değişik seviyelerinde uygulanması gereken stratejiler önermektedir. Hükümet ve özellikle sektör aktörleri düzeyinde yapılması gereken çalışmalara ve stratejilere dikkatleri çekmektedir. Bu farklı düzeydeki kurum ve kuruluşların koordinasyonunu sağlayacak bir yapılanmaya ihtiyaç vardır. Bunun için etkin ve aktif çalışabilir bir organizasyonun yapısının oluşturulması önemlidir.
- Model sektörün tamamını kapsadığı için sektörün her düzeyinde modelin anlaşılması başarılı bir yönlendirme için kaçınılmazdır. Bu nedenle, modelin tanıtılması, bilinmesi ve benimsenmesi için bir dizi eğitim ve tanıtım faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve bu çalışmaların belirli bir disiplin içinde yürütülmesi için bilimsel yaklaşımların geliştirilmesine ihtiyaç vardır.
- Modelin en önemli özelliklerinden birisi esnekliği olup sektörel bazda uygulandığı gibi firma bazında da uygulanabilir. Model şu hali ile herhangi bir değişiklik olmadan firma bazında da uygulanacak şekilde geliştirilmiştir. Bu kapsamda modelin firma bazında uygulanması sırasında oluşabilecek değişikliklerin belirlenmesi ve bilimsel yaklaşımlar ile değişikliklerin uyarlanması gerekmektedir.
- Modelin performans değerlendirme modülünde bütün eylemlerin eşit ağırlıkta oldukları varsayılmıştır. Eylemler detaylı olarak incelendiklerinde her eylemin sektörü yönlendirme ve stratejileri hayata geçirmede etkinliklerinin farklı oldukları görülür. Aynı şekilde belirlenmiş olan stratejiler ile ilgili yönlendirici unsurların da sektörü yönlendirmede etkileri farklıdır. Bu model onları da eşit ağırlıkta kabul etmektedir. Gerek yönlendirici unsurların gerek belirlenmiş olan stratejilerin gerek ise belirlenmiş olan eylemlerin sektörü yönlendirmedeki etkileri farklı olacağından bunların etkilerinin bilimsel yöntemler ile analitik olarak ölçülmesi ve performans değerlendirme çalışmalarının bu etkiler üzerine gerçekleştirilmesi modelin başarılı uygulanması için önemli bir katkı olacaktır.

KAYNAKLAR

- ADANUR, S. ve B.Asçıoğlu (2005), “Nano Lif Üretimi ve Uygulamalarında Rekabet ve Fırsatlar”, Auburn Üniversitesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü, ADB, II. Uluslararası Teknik Tekstiller Kongresi, İstanbul.
- AKSOY, E. (2001), “Knowledge Management and Implementation Stages”, Marmara University, Institute for Graduate Studies in Pure and Applied Sciences, İstanbul.
- AMT, (2007), “Güney Afrika, ileri imalat teknolojileri stratejisi, Bilim ve Teknoloji Teşkilatı”, www.amts.co.za (enquiries@amts.co.za). 20.04.2007.
- ANKARA MARKA KONFERANSI, (2003), “Markada Neler Oluyor?”, 2. ATO Meclis Salonu, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ARAS, G. (2006), “Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği”, İstanbul.
- ARI, M. T. (2004), Onuncu Yılında Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA),
<http://www.mfa.gov.tr/NR/rdonlyres/03691660-B948-434E-958D-C69C309CCE44/0/7OnuncuYilindaKuzeyAmerikaSTANAFTAMT%FCrkerAri.pdf>, 25.01.2007.
- AVRUPA BİRLİĞİ VE DÜNYA TİCARETİ (1997),
<http://www.deltur.cec.eu.int/kitap/kticaret.rtf> , 23.01.2007.
- AVRUPA KOMİSYONU TÜRKİYE DELEGASYONU, (2006), “Sivil Toplum İş Başında”, <http://www.deltur.cec.eu.int/sivil.rtf> , 14.11.2006..
- BAŞ, T. (2004), “ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BATI KOLEJİ, (2006), “Türkiye'nin Coğrafi Konumu ve Jeopolitik Önemi”
<http://www.batikoleji.com/Ogrenciler/atakan/index.html>, 07.08.2006.

- BRYMAN A., and D. Cramer (1997), “Quantitative data analysis with SPSS for Windows” London and New York, Routledge.
- CANDEMİR, M. M. (2006), “GAP Bölgesinde Organik Tarım”, GAP Gidem Ofisi, Şanlıurfa.
- COLLINS, J. (2002), “ ‘İyi’den ‘Mükemmel’ Şirkete, Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları”, Boyner Yayınları, İstanbul.
- Courtney et al. (1997), <http://www.psy.jhu.edu/~courtneylab/projects.html>, 20.04.2007.
- DAY, R. G. (1998), “ Kalite Fonksiyon Yayılımı”ı, Cem Ofset.
- DIŞ EKONOMİK İLİŞKİLER KURULU, (2002), Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Raporu,
<http://www.deik.org.tr/bultenler/200391595820sectors-textiles-june02.pdf>,
23.07.2006.
- DİLBER, İ. (2004), “Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Rekabet Gücü”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 11, Sayı 2, Manisa..
- DİNÇER, Ö. (1998), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı), (2006), “Dokuzuncu 5 Yıllık Kalkınma Planı -Tekstil ve Hazır Giyim Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2007-2013)”, Ankara.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı) , (2005), Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü İle İlgili Değerlendirme, Ankara.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı), (2001), “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı - Petrokimya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu - Sentetik Elyaf ve İplik Sanayii Alt Komisyonu Raporu”.
- DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı), (2002), “2005 Sonrası Dünya Tekstil Sektörü”, Ankara.
- Dünya Gazetesi (2006), <http://www.dunyagazetesi.com.tr/>, 27.07.2006 .

- Dünya Gazetesi (2005), “Tekstil ve Konfeksiyonda Sıkıntılar ‘Organik’le Aşılacak”,
http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=229910,
30.01.2007.
- EFE, B. (2005), “2005 Sonrasında Türk Tekstil & Hazır Giyim Sektörü Rekabet Gücünü Nasıl Koruyacak?”, Ar&Ge Bülten.
- EMEK, A. (2005), “Teknik Tekstiller Pazarı”, İGEME Yayınları, İstanbul.
- ERASLAN, İ.H., M. BULU ve H. KAYA (2006), “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 5 Sayı: 9.
- ERCAN, O. (2005), “Dünyada ve Türkiye’de Teknik Tekstiller”, Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Dairesi Başkanlığı.
- FORSCHUNGSINSTITUT HOHENSTEIN İRTİBAT BÜROSU, (2005),“ÖKO-TEX Standart 100 Sorular ve Cevaplar”, Türkiye, İstanbul, www.hohenstein.com.tr .
- Forum Gazetesi (2006), “Sendikalı İşçi Sayısı Arttı, Sendikalaşma Oranı Düştü”.
http://www.forumgazetesi.com/haber_detay.asp?haber_id=6181, 28.07.2006.
- GAP-Girişimci Destekleme Merkezleri, (2004), Adıyaman Tekstil Sektörü Kümelenme Raporu, Eylül 2004.
- GRANT, R.M. (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, California Management Review 33 (3).
- GÜRLESEL, C. F. (2003), Türk Hazır Giyim Sektörü, Ufuk 2010 Yol Haritası Global Hedefler ve Politikalar, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, İstanbul.
- HEDMAN, J., T. Kalling (2002), “The business model: a means to comprehend the management and business context of information and communication technology”, ECIS, June 6–8, Gdańsk, Poland.
- HODGE, G. and C. Cagle (2004), “Business-to-business e-business models:

classification and textile industry implications”, AUTEX Research Journal, Vol. 4, No4, December 2004.

HÜRRİYET GAZETESİ, (1998), “Şimdi Moda Kişiyeye Özel Üretim”,

<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/98/09/24/ekonomi/02eko.htm>,

24.11.2006.

<HTTP://danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm>,

23.01.2007, “Stratejik Yaklaşım”.

İYMMO (İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası), (2006), “Tekstilde KDV Oranının

% 8 Olarak Yeniden Belirlenmesinin Etkileri”,

<http://www.istanbulymmo.org.tr/iymmo/DOSYALAR/MaliPlatform/19.%20tekstilde%20kdv%20oraninin%20yeniden%20belirlenmesinin%20etkileri.pdf>,

f, 12.08.2006.

ILO (International Labour Organization), (2004), İşgücü İstatistikleri Yıllığı, İsviçre.

İSTANBUL SANAYİ ODASI YAYINLARI, “Türkiye Ekonomisi” , (2006a), İstanbul.

İSTANBUL SANAYİ ODASI YAYINLARI, “Ekonomik Durum Tespiti Anket Çalışması Sonuçları 2006-I”, (2006b), İstanbul.

İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri), (2006), “Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörünün 2005 Yılı İhracat Performans Değerlendirmesi”, İTKİB Genel Sekreterliği Ar-Ge ve Mevzuat Şubesi.

IVANYOS, J. (2006),

http://www.ia-manager.org/files/ECIIA_Newsletter_Article.pdf, 24.04.2007.

KALDER, (2003), EFQM Mükemmellik Modeli

<http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696#EFQM%20MÜKEMMELLİK%20MODELİ>, 20.04.2007.

KAPLAN, R.S. and D.P. Norton, “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1996.

- KARAER, F. (2002), “Sektörel Politikalar ve Çevre”, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.
- KAYA, M. (2005), “Türkiye Ekonomisine Bakış ve 2006 Ekonomisinden Beklentiler”, Üniversite ve Toplum Dergisi, Cilt –6 , Sayı-2 , 2006 Yılı www.universite-toplum.org , 28.07.2006.
- KIRIM, A. (2001), “Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KIRKPATRICK, C. and Lee N. Further (2002), “Development of the Methodology for a Sustainability Impact Assessment of Proposed WTO Negotiations”, Institute for Development Policy and Management University of Manchester.
- KOBİ FİNANS, (2006), “Tekstil Sektörünün Yapısı”,
<http://www.kobifinans.com.tr/sector/011502/1119> , 28.08.2006.
- KOSGEB, (Küçük ve Orta Ölçekli San.Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), (2004), “KOBİ Ekonomisi – Tekstilde 2005 Stratejisi ve Kobi’ler İçin Öneriler”,
<http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/110%5CTEKSTIL.pdf>,
27.07.2006.
- KSGM (Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü), (2006), “Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamına Katılımı ve Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Gerçekleştirilen Çalışmalar”, <http://www.kssgm.gov.tr/istihdam.html> , 13.07.2006.
- LAHTI, A. (1987), “Strategic analysis of the firm”, (Danimarka dilinde).
- LEE, S.F. and Andrew Sai On Ko (2000), “The Art of Business Management Strategies.” Managerial Auditing Journal 15, 68-76.
- MERT, F. (2006), “Nanoteknoloji ve Endüstriyel Uygulamaları”,
<http://www.ctf.edu.tr/ctftbiyo/yenikongre/kongre2006>, 22.06.2006.
- NTV-MSNBC, (2005) “Türkiye Organik Pamukta Lider”,
<http://www.ntvmsnbc.com/news/342893.asp>, 29.01.2007.
- NUNNALLY, J. (1978), “Psychometric theory”, New York, McGraw-Hill

- ÖZTEMEL, E. (2004), “İşletmelerde Stratejik Planlama”, Boğaziçi Yöneticiler Vakfı Yayınları, İstanbul.
- PERCENTE EUROPE, (2006), “Nanoteknoloji”,
<http://percenta.com.tr/nanoteknoloji.php>, 17.05.2006.
- PIENAAR, H. And C. Penzhorn (2000), “Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Management at an Academic Information Service”, Libri, Vol 50, pp. 202-209.
- PORTER, M. E. (2003), “Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri”.
- PORTER, Michael E. (1985), “Competitive Advantage”, New York: Free Press.
- ROBBİNS, S.P. (1984), “Management: Concepts and Practices”, New Jersey, Prentice-Hall.
- ROTMANS, J. and M. B. A. van Asselt (1999), Integrated Assessment Modelling, Climate Change: an Integrated Perspective, P. Martens and J. Rotmans. Dordrecht, the Netherlands, Kluwer Publishers: 239-275.
- ROTMANS, J. (1998), “Methods for IA: The Challenges and Opportunities Ahead”, Environmental Modeling and Assessment 3: 155-179.
- RUDOLF-DURANER A.Ş, (2004), “Nano Teknoloji Nedir?”, Ağustos 2004.
- SGS (Supervise Gözetme Etüt Kontrol Servisleri) A.Ş, (2001), “Sosyal Sorumluluk SA8000”, İstanbul.
- SENCER, M. (1989), “Toplumbilimlerinde Yöntem”, (3. baskı), İstanbul, Beta.
- SERCONS SERTİFİKA MERKEZİ, (2006), “GOST-R uygunluk belgesi”, www.gost-r.com, 12.06.2006.
- SLOCUM, M. S. (2004), “Innovation in Performance Excellence: Eight Paradigms to Performance Excellence (8PPE)”, 4th TRIZ Future Conference, ETRIA, Florence, Italy, November 3-5, 2004.
- STANDART EKONOMİK VE TEKNİK DERGİ, (2006), Türk Standartları Enstitüsü.

- TARAKÇIOĞLU, I. (2006a), “Sektörü Terketmeyi Düşünmeyen Tekstil Sanayicilerinin Yönelebilecekleri Alanlar” ve Ürünler, Tekstil İşveren Dergisi.
- TARAKÇIOĞLU, I. (2006b), “Bizler Birbirlerini Tamamlayıcı Ortaklarız”, Tübitak Tekstil Araştırma Merkezi.
- TARAKÇIOĞLU, I. (2005), “Türk Tekstilcisi Teknik Tekstilleri Keşfediyor”, Hightex.
- TBMM (Türkiye Büyük Millet Meclisi), (2006),
www.tbmm.gov.tr/komisyon/tekstil/sonuc3_1.html , 28.12.2006.
- TEKSİF, (2006), <http://www.teksif.org.tr/> , 28.07.2006.
- TEKSTİL İŞVEREN DERGİSİ, (2003a), “Amerikalı Tekstildilerden Bush'a Yakarış Mektubu”,
<http://www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2003/temmuz/40.html>, 25.01.2007.
- TEKSTİL İŞVEREN DERGİSİ, (2003b), “Avrupa Birliği Türk Tekstil Ve Konfeksiyon Sanayii'ni Harcıyor Mu?”
<http://www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2003/kasim/yorum.html>, 24.01.2007.
- TEMİROĞLU, Ahmet (2005), “Tekstil Sektöründe Teknoloji”, Dünya Gazetesi, İstanbul.
- TOKATLIOĞLU, İ. (2006), “Bir Kalkınma Stratejisi Olarak Çin Halk Cumhuriyeti Ekonomik Reformları: 1978 –1990 Dönemi”, TİSK Akademi, Cilt 1, Sayı 1, Ankara..
- TS E (Türk Standartları Enstitüsü), (2005), “ISO 14001”, Ankara.
- TGSD (Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği), (2004), “Türk Hazır Giyim Sektöründe Global Yeniden Konumlanma”, UFUK 2010, İstanbul.
- Turk.internet.com (2006), Turqulity
<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=17034...>, 25.01.2007.
- TÜBİTAK (2003), “Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi”, Tekstil Paneli.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), (2006), “Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2006 Ekim Dönemi Sonuçları”,

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=425>, 30.01.2006.

TÜRKİYE İŞVEREN SENDİKALARI KONFEDERASYONU, (2006), “İşsizliğin Çözümü: Girişimci Odaklı Yaklaşım”.

UZTUĞ, F. (2002), “Markan Kadar Konuş”, Marka İletişimi Stratejileri, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.

ÜLGEN, H. ve K. Mirze (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul.

VROMANS, M. (1998), “Athena: The multi-sector model”, CPB Report, vol. 98, no. 3, pp. 32–36.

YAZ, D. A. (2006), “Tekstilci % 8 indirimli satışlarından KDV iadelerini aylık alabilirler mi?”

[http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/22-06-2006\(2\).htm](http://www.turmob.org.tr/turmob/basin/22-06-2006(2).htm), 12.08.2006.

EKLER

TABLolar

Tablo 48: Cumhuriyet Döneminde Devralınan Fabrikalar ve Kapasiteleri

Fabrikalar	Kuruluş Yeri ve Tarihi	Çalışan Sayısı	İğ Dokuma Tezgahı
Mavromati Fabrikası	Tarsus 1887	5.000	-
Tirpani Fabrikası	Adana 1904	3.220	80
Milli Mensucat Fabrikası	Adana	3.000	51
Rasim Bey Fabrikası	Tarsus 1911	7.000	131
Şark Sanayi Kumpanyası	İzmir 1885	16.000	-
İzmir Pamuk İmalatı	İzmir 1885	14.000	50
Bakırköy Bez Fabrikası	İstanbul 1850	6.400	100
Yedikule İplik Fabrikası	İstanbul 1850	13.864	-
TOPLAM		68.484	412

Kaynak: Aras, (2006:88)

Tablo 49: Tekstil Konfeksiyon Dış Ticaretinin Tarihsel Gelişimi (1925-2004) (1000 ABD Doları)

Yıllar	Tekstil			Konfeksiyon		
	İhracat	İthalat	Fark	İhracat	İthalat	Fark
1925	12.750	48.768	-36.018	64	2.984	-2.920
1930	10.460	21.008	-10.548	41	673	-632
1935	9.076	17.257	-8.181	2	106	-104
1940	15.714	6.805	8.909	9	110	-101
1945	2.499	15.485	-12.986	-	450	-450
1950	82.665	35.667	46.998	-	269	-269
1955	57.238	34.900	22.338	-	547	-547
1960	64.045	18.807	45.238	-	23	-23
1965	115.875	24.277	91.598	81	2	79
1970	198.755	34.776	163.979	457	66	391
1975	327.771	98.411	229.360	17.951	116	17.835
1980	602.321	197.366	494.955	81.815	10	81.805
1985	1.228.221	287.839	940.382	744.849	1.467	743.382

1990	1.424.249	1.049.012	375.237	2.898.349	17.984	2.880.365
1995	2.130.665	2.621.797	-491.132	6.188.502	59.279	6.129.223
1996	2.352.153	2.812.672	-460.519	6.344.252	169.658	6.174.594
1997	2.730.714	3.380.520	-649.806	7.089.043	230.597	6.858.446
1998	2.811.763	3.305.229	-493.466	7.644.051	230.892	7.413.159
1999	2.733.641	2.573.359	160.282	7.145.053	199.635	6.945.418
2000	2.818.768	3.197.751	-378.983	7.194.609	256.327	6.938.282
2001	3.060.947	2.745.768	315.179	7.335.856	222.996	7.112.860
2002	3.204.383	3.830.920	626.537	8.951.802	263.340	8.688.462
2003	3.926.468	4.638.333	711.865	11.150.155	405.218	10.744.937
2004	4.950.081	5.657.467	707.386	12.649.981	622.562	12.027.419

Kaynak: Aras, (2006:89) (Tablo 49 devamıdır)

Tablo 50: Asgari Ücretli Çalışanın İşverene Maliyeti (2004 yılı)

Maliyet Kalemi	YTL
Asgari ücret	488,7
SSK primi % 14 (işçi payı)	68,42

İşsizlik sigorta fonu % 1	4,89
Gelir vergisi % 15	62,31
Damga vergisi % 06	2,93
SSK primi % 19.5 (işveren payı)	95,3
İşveren işsizlik sigorta fonu % 2	9,77
İşverene toplam maliyet	593,77
Toplam devlet payı	-293,62
Net asgari ücret	350,15
Devletin payı % (293/543)	41%

Kaynak: DPT, (2006:25) (Tablo 50 devamıdır)

Tablo 51: Ülkelere Göre Çalışanın İşverene Maliyeti İçerisinde İstihdam Vergilerinin Oranı (%)

Ülke	Ortalama
Türkiye	41,0*
Brezilya	33,1
İtalya	32,6
Fransa	30,6
Belçika	29,9

İsveç	28,1
Avusturya	27,6
Güney Kore	25,2
ABD	21,2
OECD	18,1
İsviçre	17,2
İngiltere	16,4
Japonya	16,2
Meksika	11,1

Kaynak: DPT, (2006:29) (Tablo 51 devamıdır)

Tablo 52: Tekstil ve Konfeksiyon Makineleri İthalatı

Tarife	Kapsam	1999	2000	2001	2002	2003	2004
84 44	Dokumaya Elverişli Sent. Ve Suni Maddelerin Ekstrüzyonu (Lif Malı), Çekilmesi Tekstüre Edilmesi Veya Kesilmesine Mahsus Makinalar	29.691.026	24.081.230	13.527.367	80.842.944	76.095.944	39.114.169
	Yıllık Değişim (%)		-18,9	-43,8	497,6	-5,9	-48,6

84 45	Dokumaya Elverişli Elyafın Hazırlanmasına Mahsus Makinalar, Eğirme, Katlama veya Bükme Makinaları, İplik Üretimine Mahsus Diğer Cihazlar Bobinleme ve Çilelemeye Mahsus Makinalar	120.425.251	250.220.157	195.293.974	430.997.484	555.042.425	484.805.334
	Yıllık Değişim (%)		107,8	-22	120,7	28,8	-12,7
84 46	Dokuma Makinaları (Tezgahlar)	46.971.342	127.657.758	80.523.756	212.318.939	378.428.462	305.769.984
	Yıllık Değişim (%)		171,8	-36,9	163,7	78,2	-19,2
84 47	Örgü Makinaları, Dikiş-Trikotaj Makinaları; Gipe İplik, Tül, Dantela, İşleme, File İmaline Mahsus ve Cihazlar ile Püskül, Ponpon Makinaları	61.778.974	167.342.284	112.310.617	374.236.552	549.211.938	390.945.092
	Yıllık Değişim (%)		170,9	-32,9	233,2	46,8	-28,8

84 48	84 44,84 45,84 46,84 47 Pozisyonlarındaki Makinalar için Yardımcı Makine ve Cihaz (Atkı ve Çözümlü İpliği Kesiciler, Mekik Değiştirme Mekanizmaları); Bu Makinalarda Kullanılmaya Uygun Aksam, Parça ve Akseuar (İğ, Tarak, Mekik Gücü Teli ve Çerçevesel, Platin ve Tığlar	83.426.490	108.036.374	91.189.559	155.997.625	220.955.109	225.965.405
	Yıllık Değişim (%)		29,5	-15,6	71,1	41,6	2,3
84 49	Keçe, Dokusuz Mensucat İmaline Finisajına Mahsus Makinalar	5.465.544	2.088.142	5.178.294	1.311.462	33.673.818	21.481.151
	Yıllık Değişim (%)		-61,8	148	-74,7	2.467,70	-36,2

84 51	Dokumaya Elverişli İpliklerin, Mensucatın Yıkanması, Temizlenmesi, Sıkılması, Kurutulması, Ütülenmesi, Ağartılması, Boyanması, Aprelenmesi, Finisajına Mahsus ve Cihazlar; Mensucatı Sarma, Açma, Katlama, Kesmeye Mahsus Makinalar; Preslenmesi, Kurutma, Ütüleme Makina ve Cihazları	97.395.487	157.492.332	97.160.903	255.202.664	302.324.793	271.766.514
	Yıllık Değişim (%)		61,7	-38,3	162,7	18,5	-10,1
84 52	Dikiş Makinaları, Mobilyaları, İğneleri, Aksam ve Parçaları	59.729.546	82.319.827	53.903.571	139.509.330	201.254.784	140.073.334
	Yıllık Değişim (%)		37,8	-34,5	158,8	44,3	-30,4
	TOPLAM	504.883.660	919.238.104	649.088.041	1.650.417.000	2.316.987.273	1.879.920.983
	Yıllık Değişim(&)		82,1	-29,4	154,3	40,4	-18,9

Kaynak: DPT, (2006:32) (Tablo 52 devamıdır)

Tablo 53: Hammadde Niteliği İtibariyle Tekstil İthalatı

Hammadde Niteliği İtibariyle Tekstil İthalatı							
	2003-2004-2005						
	2003 Ocak- Ekim	Top. Pay%	2004 Ocak- Ekim	Top. Pay %	2005 Ocak-Ekim	Top. Pay %	04 / 05 Değişim
Pamuk Lifleri	600.117.234	19	711.445.464	19	769.640.300	20	8
Sentetik-Suni Devamsız Lifler	377.017.553	12	448.934.256	12	460.549.658	12	3
Yün ve İnce-Kaba Hayvan Kılları	125.490.546	4	131.014.228	3	129.388.131	3	-1
Elyaf İthalatı	1.102.625.333	35	1.291.393.948	34	1.359.578.089	35	5
Pamuk İpliği	192.481.597	6	210.367.125	6	218.821.755	6	4
Sentetik-Suni Filament İplikleri	464.556.096	15	516.715.061	14	617.587.426	16	20
Sentetik-Suni Devamsız Liflerden İplikler	243.882.854	8	307.847.028	8	273.035.732	7	-11
Yün ve İnce-Kba Hayvan Kıllarından İplikler	48.879.734	2	47.001.087	1	48.648.340	1	4

İplik İthalatı	949.800.281	30	1.081.930.301	29	1.158.093.253	29	7
Pamuklu Dokuma Kumaş	591.784.407	19	714.559.198	19	756.174.901	19	6
Sentetik-Suni Filament İpliklerinden Dokuma Kumaş	242.138.369	8	299.801.940	8	299.211.552	8	0
Sentetik-Suni Devamsız Liflerden İpliklerinden Dokuma Kumaş	164.541.683	5	201.541.717	5	192.525.506	5	-4
Yün ve İnce- Kaba Hayvan Kıllarından Dokuma Kumaş	111.938.449	4	174.690.223	5	174.085.957	4	0
Dokuma Kumaş İthalatı	1.110.402.908	35	1.390.593.078	37	1.421.997.916	36	2
Toplam	3.162.828.522	100	3.763.917.327	100	3.939.669.258	100	5

Kaynak: İTKİB, (2006:231) (Tablo 53 devamıdır)

Tablo 54: Tekstil ve Konfeksiyon Sektörüne Tahsis Edilen Yatırım Teşvikleri

Yıllar	Tekstil ve Konfeksiyon Sektörüne Tahsis Edilen Belgelerin Toplam İçindeki Payı (%)	İmalat Sanayi İçin Tahsis Edilen Belgelerin Toplam İçindeki Payı (%)
1995	71,7	87,6
1996	30,6	73,7
1997	22,8	63,0
1998	14,4	48,7
1999	4,5	43,5
2000	7,2	39,7
2001	10,3	53,4
2002	26,1	58,6
2003	22,7	50,4
2004	17,7	61,2

Kaynak: Aras, (2006:47)

Tablo 55: Döviz Kurundaki Yıllık Değişimler ve Tekstil İhracatına Etkisi (1990 –2004)

Yıllar	ABD Doları Yıllık Değişim (%)	Hazır Giyim İhracatındaki Değişim (%)	Euro Yıllık Değişim (%)	Tekstil İhracatındaki Değişim (%)
--------	-------------------------------	---------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------

1990	0,23	0,18	-	0,06
1991	0,60	0,11	-	-0,04
1992	0,65	0,25	-	-0,004
1993	0,60	0,04	-	0,06
1994	1,70	0,08	-	0,33
1995	0,54	0,38	-	0,10
1996	0,78	0,02	-	0,10
1997	0,87	0,12	-	0,16
1998	0,72	0,08	-	0,03
1999	0,61	-0,07	-	-0,03
2000	0,49	0,01	0,29	0,03
2001	0,96	0,01	0,90	0,09
2002	0,23	0,22	0,31	0,05
2003	-0,14	0,25	0,022	0,23
2004	-0,047	0,13	0,037	0,25

Kaynak: Aras, (2006:56)

Tablo 56: Uygulama Alanlarına Göre Teknik Tekstiller Tüketim Tahminleri (1000 ton)

Uygulama alanı	Yıllar				5 yıllık dönemlerde % artış		
	1995	2000	2005	2010	95-00	00-05	05-10
Tarım	1,173	1,381	1,615	1,958	%3,30	%3,20	%3,90
İnşaat	1,261	1,648	2,033	2,591	%5,50	%4,30	%5,00
Giyim	1,072	1,238	1,413	1,556	%2,90	%2,70	%3,20
Jeotekstil	0,196	0,255	0,319	0,413	%5,40	%4,60	%5,30
Ev Tekstili	1,864	2,186	2,499	2,853	%3,20	%2,70	%2,70
Endüstriyel	1,864	2,205	2,624	3,257	%3,60	%3,50	%4,40
Tıbbı	1,228	1,543	1,928	2,380	%4,70	%4,60	%4,30
Araç	2,117	2,479	2,828	3,338	%3,20	%2,70	%3,40
Ambalaj	2,189	2,552	2,990	3,606	%3,10	%3,20	%3,80
Korunma	0,184	0,238	0,279	3,405	%3,00	%3,30	%4,00
Spor	0,841	0,989	1,153	1,382	%3,30	%3,10	%3,70
Toplam	13,971	16,714	19,683	23,774	%3,70	%3,30	%3,80

Kaynak: Emek, (2005:76)

Tablo 57: Bölgelere Göre Teknik Tekstiller Tüketim Tahminleri (1000 ton)

Bölge	Yıllar				5 yıllık dönemlerde % artış		
	1995	2000	2005	2010	95-00	00-05	05-10
Amerika	4.288	5.031	5,777	6,821	%3,20	%2,80	%3,40
Avrupa	3.949	4.162	4,773	5,577	%3,60	%2,80	%3,20
Asya	5.716	6.963	8,504	10,645	%4,00	%4,10	%4,60
Diğer	473	558	628	730	%3,30	%2,40	%3,10
Toplam	13,971	16,714	19,683	23,774	%3,70	%3,30	%3,80

Kaynak: Emek, (2005:79)

Tablo 58: Dünya Teknik Tekstiller İhracatı 2002-2003 (\$ 1000)

G.T.İ.P	Ürün Grubu	2002	2003	03/02 değişim %	Ülkeler % Pay
0502	Domuz kılları; porsuk kılları/fırça imali için diğer kıllar	108,755	108,471	-0.3	Çin 61.6, Hollanda 17.3, İngiltere 9.1, Almanya 4.4
300590	Tıpta, cerrahide, dişçilikte/veterinerlikte kullanılan diğer pamuk, sargılar vs.	1,347,298	1,591,658	18.1	Çin 21, İngiltere 11, Almanya 9, ABD 8.6, Türkiye 0.3
300610	Steril katgütler, benzeri	1,063,891	1,205,387	13.3	İngiltere 19.5, ABD

	steril dikiş malzemesi, hemostatlar				17.4, Almanya 14.6, Fransa 10.2
5204	Pamuktan dikiş ipliği	136,712	170,285	24.6	Endonezya 15.7, Hindistan 14.5, ABD 9.9, İtalya 9.2, Türkiye 1.3
5401	Dokumaya elverişli suni ve sentetik liften dikiş ipliği	691,430	831,700	20.3	Almanya 19.7, ABD 11.9, Güney Kore 8.1, Çin 7.2, Türkiye 1.3
540210	Naylon /poliamidlerden elde edilen dayanıklı iplik	967,505	1,191,193	23.1	Hollanda 18.2, Kanada 11.8, ABD 11.2, Çin 6.1, Türkiye 5.5
540220	Polyesterden iplik (dikiş hariç) (dtex>660, yük. Mukavemetli perakende olmayan)	484,418	663,162	36.9	Güney Kore 16.1, Hollanda 15.8, Fransa 12.6, ABD 7, Türkiye 0.8
540310	Viskoz ipeği ipliği (dikiş hariç) –mukavemetli, perakende olmayan	53,523	121,166	126.4	Avusturya 40.5, Çek Cumh. 28.3, Hindistan 17.7, ABD 5, Türkiye 0.2
5404	Sentetik monofiller, şerit vb.	719,341	784,082	9.0	Almanya 23.2, ABD 19.2, Hollanda 8, Japonya 7.3
5405	Suni monofilamentler (67 desiteks /daha fazla olup, enine kesitli	18,580	27,314	47.0	Japonya 27.4, Beyaz Rusya 22.2, Çek Cumh. 18.5, İsviçre 8.5
540710	Naylon, poliamid, polyester, dayanıklı ipliklerden	1,810,936	1,390,625	17.8	Hindistan 22, Endonezya 18.2,

	dokumalar				Almanya 12.5, ABD 11.3, Türkiye 0.4
540720	Sentetik şerit – benzerlerinden dokumalar	434,670	488,973	12.5	Belçika 16, Almanya 13, ABD 9, İngiltere 7, Türkiye 2
540730	Sentetik iplikleri yapıştırıcı ile birleştirilmiş dokumalar	46,273	41,824	-9.6	ABD 47, Almanya 11, Tayvan 9, Fransa 5
540810	Viskoz ipeği mukavemetli ipliğinden dokunmuş mensucat	80,346	110,796	37.9	Endonezya 48, İtalya 14, Beyaz Rusya 7, Belçika 7, Türkiye 0.3
5508	Suni-sentetik devamsız liflerden dikiş ipliği	678,588	700,403	3.2	Çin 40, Hong Kong (re-exports) 10, G. Kore 8, ABD 6, Türkiye 0.8
5601	Vatkalar, votka mamulleri, kırpıntı, toz, tanazlar	1,121,374	1,426,487	27.2	Almanya 12, İngiltere 9, Hollanda 8, İtalya 7, Türkiye 0.4
5602	Keçe (emdirilmiş, sıvanmış kaplanmış olsun olmasın)	594,951	671,075	12.8	Almanya 16, İtalya 11, ABD 10, Japonya 8, Türkiye 1
5603	Dokunmamış mensucat (emdirilmiş, sıvanmış olsun olmasın)	5,118,330	6,395,807	25.0	Almanya 16.5, ABD 14.3, İtalya 10.6, Japonya 6.4, Fransa 5.8, Türkiye 0.4
5604	Dokunmaya elverişli maddelerle kaplanmış kauçuk ip ve halatlar	707,555	824,959	16.6	Almanya 75, ABD 3, Çin 3.4, İtalya 3, Türkiye 0.3
5605	Dokunabilir ipliklerden	11,032	116,742	5.1	Japonya 23, Almanya

	metalize iplikler				14, Fransa 14, Belçika 7, Türkiye 2
5606	Gipe iplikler, monofiller, şeritler, tırtıl iplikler vb.	493,115	554,435	12.4	İtalya 22, Fransa 10, Türkiye 9 , Almanya 7
5607	Sicim, kordon, ip, halat	853,214	1,059,858	24.2	Güney Kore 9, Portekiz 8, Çin 6, ABD 5, Türkiye 0.2
5608	Sicim, kordon, ipten düğümlü ağ, balık ağları, diğer hazır ağlar	532,730	644,796	21.0	Çin 18, Tayland 8, Güney Kore 6, İtalya 5, Japonya 4
5609	Tarifenin başka yerinde yer almayan/ belirtilmeyen sicim, iplik, halatlar	149,111	171,723	15.2	Tayvan 13, Almanya 13, ABD 11, Çin 9, Türkiye 0.4
630710	Yer, bulaşık, toz bezleri vb. temizlik bezleri	660,339	809,993	22.7	Pakistan 24, Almanya 11, Çin 11, Hollanda 7, Güney Kore 6, Türkiye 1
630720	Cankurtaran yelekleri ve kemerleri	150,181	154,309	2.7	Meksika 14, Çin 12, Fransa 9, ABD 7, İngiltere 6
680510	Tabii /suni aşındırıcı toz /küçük taneler (mesnedi sadece dokunmuş mensucat olan)	641,554	768,629	19.8	Almanya 31, Güney Kore 8, ABD 7, İsviçre 6, İtalya 6
681510	Grafit /diğer karbondan elektrikli olmayan eşya	965,930	1,146,715	18.7	Japonya 25, ABD 19, Almanya 15, Fransa 13, İngiltere 10

7019	Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri- iplik, dokuma vb.	5,481,298	6,378,962	16.4	ABD 9, Almanya 8, Belçika 8, Fransa 6, Çin 6, Türkiye 0.9
880400	Paraşütler (sevk edilebilir paraşütler ve paragliderler dahil) ve roto	110,200	145,860	32.4	ABD 21, İngiltere 10, Fransa 9, Almanya 7, Hong Kong 7
Toplam		49,223,160	57,654,082	17.1	

Kaynak: Emek, (2005:83) (Tablo 58 devamıdır)

Tablo 59: Dünya Teknik Tekstiller İthalatı 2002-2003 (\$ 1000)

G.T.İ.P.	Ürün Grubu	2002	2003	03/02 değişim %	Ülkeler % Pay
0502	Domuz kılları; porsuk kılları/fırça imali için diğer kıllar	107,960	100,744	-6.7	Hollanda 14, İngiltere 12, İtalya 9, ABD 8, Türkiye 2
300590	Tıpta, cerrahide, dişçilikte/veterinerlikte kullanılan diğer pamuk, sargılar vs.	1,291,109	1,562,627	21.0	Almanya 15, ABD 9, İngiltere 9, Fransa 7, Türkiye 0.2
300610	Steril katgütler, benzeri steril dikiş malzemesi, hemostatlar	1,036,613	1,247,000	20.3	Fransa 11, İtalya 8, İngiltere 8, Almanya 7, Türkiye 1
5204	Pamuktan dikiş ipliği	143,342	161,883	12.9	Meksika 7, İtalya 5, B.A.E. 5, ABD 4
5401	Dokumaya elverişli suni ve sentetik liften dikiş ipliği	813,555	931,539	14.5	Meksika 12, Çin 8, Romanya 5, Almanya 4,

					Türkiye 1
540210	Naylon /poliamidlerden elde edilen dayanıklı iplik	1,406,315	1,523,046	8.3	ABD 14, Almanya 12, İtalya 6, Meksika 6, Türkiye 1
540220	Polyesterden iplik (dikiş hariç) (dtex>660, yük. Mukavemetli perakende olmayan)	790,604	880,230	11.3	ABD 14, Almanya 8, Fransa 8, İtalya 6, Türkiye 2
540310	Viskoz ipeği ipliği (dikiş hariç) –mukavemetli, perakende olmayan	197,722	242,891	22.8	Lüksembourg 39, İtalya 12, Fransa 11, Almanya 5, Türkiye 5
5404	Sentetik monofiller, şerit vb.	1,058,596	1,058,596	0.0	Almanya 7, ABD 7, İtalya 6, Fransa 5, Türkiye 1
5405	Suni monofilamentler (67 desiteks /daha fazla olup, enine kesitli	16,820	28,257	68.0	Almanya 25, Avusturya 17, Çek Cumh. 17, Çin 10
540710	Naylon, poliamid, polyester, dayanıklı ipliklerden dokumalar	946,675	1,191,683	25.9	BAE 16, Meksika 13, Almanya 6, İsviçre 5, Türkiye 0,2
540720	Sentetik şerit – benzerlerinden dokumalar	426,745	509,081	19.3	Belçika 10, Almanya 8, Hollanda 7, İngiltere 6, Türkiye 1
540730	Sentetik iplikleri yapıştırıcı ile birleştirilmiş dokumalar	32,788	45,442	38.6	Çin 10, Fransa 10, Pakistan 6, Portekiz 5, Türkiye 3
540810	Viskoz ipeği mukavemetli	91,407	108,381	18.6	Romanya 12, BAE 12,

	ipliğinden dokunmuş mensucat				Belçika 9, Suudi Arabistan 7, Türkiye 0,4
5508	Suni-sentetik devamsız liflerden dikiş ipliği	547,898	593,475	8.3	Hong kong 11, Çin 9, Meksika 5, Honduras 5, Türkiye 1
5601	Vatkalar, vatka mamulleri, kırpıntı, toz, tanazlar	1,246,784	1,463,381	17.4	Almanya 9, İngiltere 6, Fransa 6, ABD 6, Türkiye 1
5602	Keçe (emdirilmiş, sıvanmış kaplanmış olsun olmasın)	558,137	625	-99.9	Fransa 8, Almanya 7, İngiltere 7, ABD 6, Türkiye 1
5603	Dokunmamış mensucat (emdirilmiş, sıvanmış olsun olmasın)	5,112,980	6,140,417	20.1	ABD 9, Almanya 8, İngiltere 5, Çin 5, Türkiye 1
5604	Dokunmaya elverişli maddelerle kaplanmış kauçuk ip ve halatlar	205,306	240,564	17.2	Portekiz 11, Çin 10, ABD 6, İngiltere 4, Türkiye 1
5605	Dokunabilir ipliklerden metalize iplikler	86,879	94,813	9.1	Fransa 10, Hong Kong 7, Almanya 7, İtalya 6, Türkiye 2
5606	Gipe iplikler, monofiller, şeritler, tırtıl iplikler vb.	458,034	491,613	7.3	ABD 17, İtalya 11, Belçika 8, Almanya 6, Türkiye 1
5607	Sicim, kordon, ip, halat	831,343	999,383	20.2	ABD 16, Almanya 5, Fransa 4, Meksika 4, Türkiye 0.7
5608	Sicim, kordon, ipten	513,760	622,091	21.1	Japonya 10, ABD 4,

	düğümlü ağ, balık ağları, diğer hazır ağlar				Fransa 4, G. Kore 3, Türkiye 0.7
5609	Tarifenin başka yerinde yer almayan/ belirtilmeyen sicim, iplik, halatlar	246,650	271,615	10.1	ABD 43, Japonya 5, Almanya 3, Fransa 2
570390	Halı, yer kaplaması (dokunabilir diğer maddeden)	145,783	185,971	27.6	ABD 34, Almanya 10, İngiltere 6, Fransa 6, Türkiye 0.4
570490	Keçeden halı, diğer yer kaplamaları (tuftesiz /flokesez)	413,582	459,473	11.1	Almanya 19, İngiltere 9, Kanada 8, Çek Cumh. 8
5806	Dokunmuş kordelalar, böldükler	2,028,853	2,284,245	12.6	Meksika 11, ABD 9, Çin 7, Hong Kong 5, Türkiye 1
5807	Etiketler, markalar vb. eşya-parça, şerit, şekilli kesilmiş	799,825	936,639	17.1	Hong Kong 9, Çin 8, Vietnam 5, Bangladeş 5, Türkiye 1
5809	Metal /metalize ipliklerden mensucat; giyim ve döşemecilikte kullanılan	25,697	25,016	-2.7	ABD 14, Slovakya 9, Hollanda 7, İngiltere 5
5810	İşlemeler (parça, şerit, motif halinde)	1,064,917	1,276,565	19.9	Nijerya 19, ABD 8, BAE 7, Fransa 6, Türkiye 0.4
5811	Kapitoneli mensucat (parçalı)	297,346	316,833	6.6	Meksika 37, Türkiye 24, Çin 3, Romanya 3
5901	Cilt kapağı için sıvanmış mensucat, mühendis muşambası vb.	125,967	146,370	16.2	ABD 9, Çin 8, Almanya 7, İsviçre 6, Türkiye 0.8

5902	Naylon, poliamid, polyester vb. esaslı iç-dış lastiği mensucatu	1,348,670	1,650,096	22.3	Almanya 15, Fransa 8, ABD 7, Hindistan 5, Türkiye 0.8
5903	Plastik emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış mensucat	5,476,520	5,928,761	8.3	Çin 15, Hong Kong 8, Meksika 8, ABD 6, Türkiye 1
5904	Linoleum (sıvanmış, kaplanmış mensucattan yer kaplamaları)	243,344	280,174	15.1	Danimarka 7, İsveç 7, ABD 6, Almanya 6
611220	Kayak kıyafetleri; dokumaya elverişli maddelerden (örme)	12,886	15,020	16.6	Almanya 21, Avusturya 16, ABD 8, Norveç 6
611300	Emdirilmiş, sıvanmış mensucattan örülmüş giyim eşyası (örme)	379,947	385,136	1.4	ABD 48, Japonya 6, Fransa 6, Hong Kong 6, Türkiye 0.1
611610	Eldivenler; kauçuk ve plastik emdirilmiş, sıvanmış /kaplanmış (örme)	464,835	576,011	23.9	ABD 25, Japonya 14, Fransa 11, İngiltere 7, Türkiye 1
6210	Plastik, kauçuk sıvanmış, emdirilmiş elyaftan hazır giyim eşyası	3,218,780	3,584,713	11.4	ABD 23, Almanya 9, Fransa 8, İngiltere 7
621120	Kayak kıyafetleri	168,846	194,613	15.3	Almanya 17, Japonya 11, İtalya 7, İsviçre 7, Türkiye 0.3
630532	Ambalaj için torba /çuval (sentetik suni) dökme maddeler için esnek	575,660	654,328	13.7	Japonya 15, ABD 15, Almanya 13, Fransa 9, Türkiye 0.4

	muhafaza				
6306	Vagon ve mavna örtüleri, yelkenler, dış storlar, tente, çadır vb.	1,146,401	1,470,661	28.3	ABD 23, Almanya 9, İngiltere 8, Fransa 6, Türkiye 0.2
630710	Yer, bulaşık, toz bezleri vb. temizlik bezleri	668,795	819,294	22.5	ABD 31, Almanya 9, İngiltere 6, Fransa 6, Türkiye 0.2
630720	Cankurtaran yelekleri ve kemerleri	121,848	163,653	34.3	ABD 22, Fransa 7, Hong Kong 5, İspanya 5
680510	Tabii/ suni aşındırıcı toz /küçük taneler (mesnedi sadece dokunmuş mensucat olan)	601,936	715,093	18.8	Almanya 15, ABD 13, İtalya 5, Çin 5, Türkiye 1
681510	Grafit /diğer karbondan elektrikli olmayan eşya	983,818	1,124,613	14.3	ABD 21, Almanya 12, Fransa 8, İngiltere 8, Türkiye 0.2
7019	Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri-iplik, dokuma vb.	5,476,313	6,347,274	15.9	Almanya 10, ABD 10, Fransa 7, Çin 6, Türkiye 0.7
880400	Paraşütler (sevk edilebilir paraşütler ve paragliderler dahil) ve roto	109,761	127,914	16.5	Fransa 11, Almanya 10, ABD 9, Japonya 7, Türkiye 0.2
Toplam		48,023,576	54,691,301	13.9	

.Kaynak: Emek, (2005:92) (Tablo 59'un devamıdır)

Tablo 60: Türkiye Teknik Tekstiller İhracatı 2000-2004 (\$ 1000)

G.T.İ.P.	Ürün Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	03/04 değişim %
0502	Domuz kılları; porsuk kılları/fırça imali için diğer kıllar	4	5	6	6	8	27.0
300590	Tıpta, cerrahide, dişçilikte/veterinerlikte kullanılan diğer pamuk, sargılar vs.	6,078	4,843	3,056	4,260	4,573	7.3
300610	Steril katgütler, benzeri steril dikiş malzemesi, hemostatlar	293	1,055	1,081	438	358	-18.1
5204	Pamuktan dikiş ipliği	2,626	2,198	1,796	2,165	1,943	-10.3
5401	Dokumaya elverişli suni ve sentetik liften dikiş ipliği	9,573	8,819	8,797	11,042	15,080	36.6
540210	Naylon /poliamidlerden elde edilen dayanıklı iplik	33,926	49,730	58,458	66,098	68,135	3.1
540220	Polyesterden iplik (dikiş hariç) (dtex>660, yük. Mukavemetli perakende olmayan)	9,317	6,111	6,132	5,053	3,843	-23.9
540310	Viskoz ipeği ipliği (dikiş hariç) –mukavemetli, perakende olmayan	56	36	20	278	98	-64.9

5404	Sentetik monofiller, şerit vb.	137	161	545	334	807	141.6
5405	Suni monofilamentler (67 desiteks /daha fazla olup, enine kesitli	0	0	0	3	2	-29.4
540710	Naylon, poliamid, polyester, dayanıklı ipliklerden dokumalar	3,051	4,777	3,394	4,882	10,034	105.5
540720	Sentetik şerit – benzerlerinden dokumalar	10,081	8,354	9,386	10,438	8,875	-15.0
540730	Sentetik iplikleri yapıştırıcı ile birleştirilmiş dokumalar	32	0	5	6	4	-28.8
540810	Viskoz ipeği mukavemetli ipliğinden dokunmuş mensucat	522	192	309	421	390	-7.4
5508	Suni-sentetik devamsız liflerden dikiş ipliği	2,418	4,246	6,015	6,043	8,645	43.1
5601	Vatkalar, vatka mamulleri, kırpıntı, toz, tanazlar	1,733	2,107	2,777	2,988	6,052	102.5
5602	Keçe (emdirilmiş, sıvanmış kaplanmış olsun olmasın)	2,925	3,604	5,506	6,587	9,609	45.9
5603	Dokunmamış mensucat (emdirilmiş, sıvanmış olsun olmasın)	9,434	13,845	20,478	28,290	45,869	62.1

5604	Dokunmaya elverişli maddelerle kaplanmış kauçuk ip ve halatlar	788	1,144	1,769	2,321	2,659	14.6
5605	Dokunabilir ipliklerden metalize iplikler	4,979	7,054	2,876	2,641	2,637	-0.1
5606	Gipe iplikler, monofiller, şeritler, tırtıl iplikler vb.	12,543	26,817	31,942	52,436	96,058	83.2
5607	Sicim, kordon, ip, halat	1,030	1,468	1,472	1,976	1,968	-0.4
5608	Sicim, kordon, ipten düğümlü ağ, balık ağları, diğer hazır ağlar	47	114	173	312	926	196.4
5609	Tarifenin başka yerinde yer almayan/ belirtilmeyen sicim, iplik, halatlar	326	220	354	687	860	25.2
570390	Halı, yer kaplaması (dokunabilir diğer maddeden)	3,148	3,259	4,043	6,441	7,545	17.1
570490	Keçeden halı, diğer yer kaplamaları (tuftesiz /flokesez)	272	258	190	203	214	5.3
5806	Dokunmuş kordelalar, böldükler	10,817	12,825	11,164	7,059	8,830	25.1
5807	Etiketler, markalar vb. eşya-parça, şerit, şekilli kesilmiş	5,536	7,004	7,514	10,134	13,840	36.6

5809	Metal /metalize ipliklerden mensucat; giyim ve döşemecilikte kullanılan	64	74	371	149	83	-44.2
5810	İşlemeler (parça, şerit, motif halinde)	16,399	19,976	23,221	26,675	32,883	23.3
5811	Kapitoneli mensucat (parçalı)	3,257	4,167	3,056	4,292	6,658	55.1
5901	Cilt kapağı için sıvanmış mensucat, mühendis muşambası vb.	11	45	18	20	60	197.9
5902	Naylon, poliamid, polyester vb. esaslı iç-dış lastiği mensucatu	74,355	91,065	102,833	115,240	135,629	17.7
5903	Plastik emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış mensucat	53,131	40,506	43,842	55,841	61,888	10.8
5904	Linoleum (sıvanmış, kaplanmış mensucattan yer kaplamaları)	27	27	58	70	198	183.2
5905	Duvar kaplamaları; dokumaya elverişli maddeden	148	117	99	6	91	1376
5906	Kauçuklu mensucat	4,849	8,281	9,646	10,008	11,791	17.8
5907	Emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış diğer mensucat; dekorlar, fonlar	3,239	4,135	8,339	14,196	20,722	46.0

5908	Dokunmuş, örülmüş fitiller, lamba gömlekleri	20	29	41	33	114	247.8
5909	Dokumaya elverişli maddeden hortumlar	71	29	28	115	462	301.4
5910	Dokumaya elverişli maddelerden taşıyıcı /transmisyon kolonları	1,569	1,183	1,120	1,796	2,087	16.2
5911	Teknik işler için dokumaya elverişli maddeden diğer eşya	696	835	3,475	5,309	6,019	13.4
611220	Kayak kıyafetleri; dokumaya elverişli maddelerden (örme)	261	11	130	459	5,164	1025
611300	Emdirilmiş, sıvanmış mensucattan örülmüş giyim eşyası (örme)	330	830	414	125	95	-24.4
611610	Eldivenler; kauçuk ve plastik emdirilmiş, sıvanmış /kaplanmış (örme)	11	14	7	39	61	55.5
6210	Plastik, kauçuk sıvanmış, emdirilmiş elyaftan hazır giyim eşyası	8,609	4,281	2,693	1,551	1,383	-10.8
621120	Kayak kıyafetleri	144	128	401	830	573	-31.0
630532	Ambalaj için torba /çuval (sentetik suni) dökme maddeler için esnek	128,997	138,359	154,244	188,486	225,965	19.9

	muhafaza						
6306	Vagon ve mavna örtüleri, yelkenler, dış storlar, tente, çadır vb.	1,572	6,011	5,958	6,676	7,669	14.9
630710	Yer, bulaşık, toz bezleri vb. temizlik bezleri	4,717	3,937	4,957	5,660	6,221	9.9
630720	Cankurtaran yelekleri ve kemerleri	174	79	68	169	400	137.1
680510	Tabii/ suni aşındırıcı toz /küçük taneler (mesnedi sadece dokunmuş mensucat olan)	368	221	278	468	830	77.5
681510	Grafit /diğer karbondan elektrikli olmayan eşya	74	160	296	746	1,213	62.7
7019	Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri-iplik, dokuma vb.	37,161	43,771	47,703	57,253	80,290	40.2
880400	Paraşütler (sevk edilebilir paraşütler ve paragliderler dahil) ve roto	3	1	0	5	55	1091
Toplam		471,947	538,518	602,551	729,757	928,465	27.2

Tablo 60' indevamıdır. Kaynak: Emek, (2005:34)

Tablo 61: Türkiye Teknik Tekstiller İthalatı 2000-2003 (\$ 1000)

G.T.İ.P.	Ürün Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	03/04 değişim %
0502	Domuz kılları; porsuk kılları/fırça imali için diğer kıllar	3,373	2,674	2,320	2,961	3,238	9.4
300590	Tıpta, cerrahide, dişçilikte/veterinerlikte kullanılan diğer pamuk, sargılar vs.	2,201	2,304	1,272	2,757	5,341	93.7
300610	Steril katgütler, benzeri steril dikiş malzemesi, hemostatlar	13,433	11,189	11,669	14,628	18,358	25.5
5204	Pamuktan dikiş ipliği	2,141	680	723	606	482	-20.6
5401	Dokumaya elverişli suni ve sentetik liften dikiş ipliği	6,562	5,796	8,601	10,677	9,192	-13.9
540210	Naylon /poliamidlerden elde edilen dayanıklı iplik	12,405	17,837	12,422	13,377	18,870	41.1
540220	Polyesterden iplik (dikiş hariç) (dtex>660, yük. Mukavemetli perakende olmayan)	25,271	17,615	16,140	18,392	23,251	26.4
540310	Viskoz ipeği ipliği (dikiş hariç) –mukavemetli,	9,255	9,262	11,419	11,939	13,251	11.0

	perakende olmayan						
5404	Sentetik monofiller, şerit vb.	13,074	12,945	17,552	19,238	24,868	29.3
5405	Suni monofilamentler (67 desiteks /daha fazla olup, enine kesitli	10	8	12	30	35	18.0
540710	Naylon, poliamid, polyester, dayanıklı ipliklerden dokumalar	3,531	1,892	2,282	2,168	3,105	43.2
540720	Sentetik şerit – benzerlerinden dokumalar	3,392	3,074	3,732	4,476	4,523	1.1
540730	Sentetik iplikleri yapıştırıcı ile birleştirilmiş dokumalar	1,090	855	540	1,326	2,390	80.2
540810	Viskoz ipeği mukavemetli ipliğinden dokunmuş mensucat	514	222	282	417	421	0.9
5508	Suni-sentetik devamsız liflerden dikiş ipliği	9,937	9,016	12,022	11,585	12,506	7.9
5601	Vatkalar, vatka mamulleri, kırpıntı, toz, tanazlar	15,510	17,157	15,620	23,655	31,499	33.2
5602	Keçe (emdirilmiş, sıvanmış kaplanmış olsun olmasın)	4,583	3,974	6,085	8,277	12,117	46.4
5603	Dokunmamış mensucat (emdirilmiş, sıvanmış	55,405	52,322	76,943	107,263	143,133	33.4

	olsun olmasın)						
5604	Dokunmaya elverişli maddelerle kaplanmış kauçuk ip ve halatlar	1,070	1,842	1,709	2,556	2,369	-7.3
5605	Dokunabilir ipliklerden metalize iplikler	2,174	3,581	2,672	2,758	3,420	24.0
5606	Gipe iplikler, monofiller, şeritler, tırtıl iplikler vb.	9,927	5,861	5,944	7,576	7,159	-5.5
5607	Sicim, kordon,ip, halat	2,397	2,072	3,858	7,284	9,678	32.9
5608	Sicim, kordon, ipten düğümlü ağ, balık ağları, diğer hazır ağlar	1,082	1,498	2,525	4,737	4,855	2.5
5609	Tarifenin başka yerinde yer almayan/belirtilmeyen sicim, iplik, halatlar	419	372	394	506	701	38.5
570390	Halı, yer kaplaması (dokunabilir diğer maddeden)	1,011	390	822	871	519	-40.4
570490	Keçeden halı, diğer yer kaplamaları (tuftesiz /flokesez)	1,244	916	964	1,577	3,238	105.4
5806	Dokunmuş kordelalar, böldükler	16,791	14,685	23,524	28,294	34,529	22.0
5807	Etiketler, markalar vb. eşya-parça, şerit, şekilli	8,904	9,638	13,596	15,108	17,735	17.4

	kesilmiş						
5809	Metal /metalize İpliklerden mensucat; giyim ve döşemecilikte kullanılan	70	12	29	17	84	390.1
5810	İşlemeler (parça, şerit, motif halinde)	2,022	2,305	3,356	5,400	6,984	29.3
5811	Kapitoneli mensucat (parçalı)	48,799	51,051	77,819	76,637	31,816	-58.5
5901	Cilt kapağı için sıvanmış mensucat, mühendis muşambası vb.	687	691	1,077	1,280	1,224	-4.4
5902	Naylon, poliamid, polyester vb. esaslı iç-dış lastiği mensucatu	11,473	17,539	14,695	14,449	11,909	-17.6
5903	Plastik emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış mensucat	58,882	35,475	49,910	61,984	106,842	72.4
5904	Linoleum (sıvanmış, kaplanmış mensucattan yer kaplamaları)	425	182	431	241	359	48.7
5905	Duvar kaplamaları; dokumaya elverişli maddeden	234	61	157	188	201	7.2
5906	Kauçuklu mensucat	6,474	7,237	8,393	7,840	7,910	0.9
5907	Emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış diğer	7,515	4,621	4,791	4,833	4,210	-12.9

	mensucat; dekorlar, fonlar						
5908	Dokunmuş, örülmüş fitiller, lamba gömlekleri	394	109	230	275	232	-15.6
5909	Dokumaya elverişli maddeden hortumlar	920	447	566	671	776	15.6
5910	Dokumaya elverişli maddelerden taşıyıcı /transmisyon kolonları	835	1,165	2,265	2,612	2,372	-9.2
5911	Teknik işler için dokumaya elverişli maddeden diğer eşya	15,166	13,782	18,817	24,277	30,579	26.0
611220	Kayak kıyafetleri; dokumaya elverişli maddelerden (örme)	424	33	18	15	158	972.2
611300	Emdirilmiş, sıvanmış mensucattan örülmüş giyim eşyası (örme)	759	183	160	427	642	50.3
611610	Eldivenler; kauçuk ve plastik emdirilmiş, sıvanmış /kaplanmış (örme)	559	417	1,182	3,296	8,440	156.1
6210	Plastik, kauçuk sıvanmış, emdirilmiş elyaftan hazır giyim eşyası	2,572	3,156	1,622	2,528	4,117	62.8
621120	Kayak kıyafetleri	418	162	686	714	740	3.6
630532	Ambalaj için torba /çuval (sentetik suni) dökme	248	663	727	3,042	3,607	18.6

	maddeler için esnek muhafaza						
6306	Vagon ve mavna örtüleri, yelkenler, dış storlar, tente, çadır vb.	2,100	7,805	4,052	4,040	3,184	-21.2
630710	Yer, bulaşık, toz bezleri vb. temizlik bezleri	3,488	2,056	2,035	2,188	3,813	74.3
630720	Cankurtaran yelekleri ve kemerleri	254	320	260	375	467	24.5
680510	Tabii/ suni aşındırıcı toz /küçük taneler (mesnedi sadece dokunmuş mensucat olan)	5,001	4,474	6,675	9,305	11,766	26.4
681510	Grafit /diğer karbondan elektrikli olmayan eşya	3,093	2,599	3,078	2,294	5,116	123.0
7019	Cam lifleri, cam yünü ve mamulleri-iplik, dokuma vb.	25,469	23,575	32,746	44,906	53,905	20.0
880400	Paraşütler (sevk edilebilir paraşütler ve paragliderler dahil) ve roto	1,422	190	337	266	369	38.6
Toplam		426,412	389,988	491,756	599,140	712,606	18.9

Kaynak: Emek, (2005:111) (Tablo 61 devamıdır)

Tablo 62: İMKB’de İşlem Gören Tekstil Firmalarının Finansal Oranları

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
LİKİDİTE ORANLARI												
Cari Oran	1,79	1,78	1,86	1,63	1,48	1,41	1,39	1,22	1,18	1,09	1,86	1,63
Likidite Oranı	1,23	1,22	1,2	0,94	0,95	0,92	0,91	0,87	0,79	0,71	1,2	0,94
Nakit Oran	0,35	0,24	0,38	0,16	0,16	0,18	0,17	0,17	0,09	0,07	0,38	0,16
Stoklar /Dönen Varlıklar	0,28	0,27	0,3	0,36	0,3	0,29	0,29	0,25	0,29	0,31	0,3	0,36
Kısa Vadeli Alacaklar /Dönen Varlıklar	0,49	0,55	0,44	0,48	0,53	0,53	0,53	0,58	0,46	0,43	0,43	0,41
FAALİYET ORANLARI												
Alacak Devir Hızı	3,6	3,47	4,15	4,73	4,07	4,08	3,69	3,04	3,68	3,57	3,09	3,55
Stok Devir Hızı	4,24	4,41	3,97	5,29	5,25	5,4	5,28	4	5,24	2,78	-3,97	-4,88
Borç Devir Hızı	7,24	7,12	7,44	7,32	6,67	5,94	6,9	4,94	5,36	4,87	4,53	5,82
Dönen Varlık Devir Hızı	1,72	1,83	1,77	1,96	2,06	2,02	1,82	1,42	1,68	1,57	1,36	1,68
Maddi Duran Varlık Devir Hızı	5,21	3,75	4,68	6,06	7,25	5,49	4,75	3,74	3,8	2,84	2,72	3,25
Duran Varlıklar Devir Hızı	4,11	3,2	4,07	5	5,87	4,41	3,94	3,11	3,02	2,46	2,24	2,51

Özkaynak Devir Hızı	2,37	2,14	2,27	2,93	3,64	3,67	3,36	3,13	3,82	4,53	2,5	2,74
Aktif Devir Hızı	1,21	1,16	1,23	1,41	1,53	1,39	1,24	0,97	1,08	0,96	0,85	1,01
Stok Devir Süresi	86	83	92	69	70	68	69	91	70	131	104	76
Alacakların Devir Süresi	101	105	88	77	90	89	99	120	99	102	118	103
Borç Devir Süresi	52	53	50	51	56	63	54	76	70	77	83	65
Nakit Döngüsü	187	188	180	146	159	157	168	211	169	234	222	179
Faaliyet Çemberi	136	127	132	114	100	92	114	122	103	132	140	115
MİLLİ YAPI ORANLARI												
Toplam Borç /Toplam Aktif	0,49	0,46	0,46	0,52	0,58	0,62	0,63	0,69	0,72	0,79	0,66	0,63
Kısa Vadeli Borç /Toplam Borç	0,81	0,78	0,82	0,85	0,86	0,78	0,78	0,82	0,76	0,71	0,66	0,68
Faiz Karşılama Gücü	3,63	3,77	2,93	3,46	2,55	1,87	1,31	0,94	0,96	1,32	0,72	0,58
Faiz Karşılama Gücü (Net Dönem Karına Göre)	2,66	3,09	2,3	2,65	2,1	1,61	1,13	0,84	0,88	1,36	0,87	0,7
Toplam Borçlar /Özkaynaklar	0,95	0,84	0,84	1,09	1,38	1,65	1,7	2,21	2,53	3,73	1,95	1,72
Maddi Duran Varlıklar	0,45	0,57	0,49	0,48	0,5	0,67	0,71	0,84	1	1,6	0,92	0,84

/Özkaynaklar													
Maddi Duran Varlıklar /Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	2,51	3,15	3,23	2,93	2,58	1,87	1,92	2,11	1,65	1,48	1,39	1,53	
Maddi Duran Varlıklar /Devamlı Sermaye	0,38	0,48	0,42	0,42	0,42	0,49	0,52	0,6	0,62	0,77	0,55	0,54	
Maddi Duran Varlıklar /Aktif Toplamı	0,23	0,31	0,26	0,23	0,21	0,25	0,26	0,26	0,28	0,34	0,31	0,31	
Dönen Varlıklar /Aktif Toplamı	0,71	0,64	0,7	0,72	0,74	0,69	0,68	0,69	0,64	0,61	0,62	0,6	
KARLILIK ORANLARI													
Brüt Kar Marjı	0,32	0,27	0,35	0,24	0,2	0,19	0,16	0,2	0,15	0,32	0,23	0,15	
Net Kar Marjı	0,12	0,13	0,14	0,1	0,08	0,06	0,01	-0,03	-0,01	-0,13	0,02	0,02	
Aktif Karlılık Oranı	0,14	0,15	0,17	0,13	0,12	0,08	0,02	-0,03	-0,01	-0,12	0,02	0,02	
Özkaynak Karlılık Oranı	0,28	0,27	0,31	0,28	0,29	0,22	0,05	-0,1	-0,05	-0,58	0,05	0,05	
Faaliyet Kar Marjı	0,22	0,19	0,28	0,17	0,14	0,13	0,08	0,09	0,04	0,19	0,12	0,03	
Satılan Malın Maliyeti /Net Satışlar	0,68	0,73	0,65	0,76	0,8	0,81	0,84	0,8	0,85	0,68	-0,77	-0,85	

Faiz Gid. /Net Sat.	0,07	0,06	0,11	0,06	0,07	0,1	0,11	0,2	0,11	0,36	0,14	0,06
---------------------	------	------	------	------	------	-----	------	-----	------	------	------	------

Kaynak: Aras, (2006:123)

Tablo 63: Dünya Tekstil ve Konfeksiyon Ticaretinde DTÖ Sonrasında Meydana Gelen Gelişmeler (Milyar USD)

	1994	2001	Değişim %
Tekstil			
- Dünya	130,23	146,98	+12,9
- Asya	57,24	64,70	+13,0
Asya'nın Payı (%)	44,0	44,0	
Giyim			
- Dünya	140,41	195,03	+38,9
- Asya	66,42	88,73	33,6
Asya'nın Payı (%)	47,3	45,5	

Kaynak: DTM, (2002:56)

Tablo 64: DTÖ Sonrasında Belli Başlı Asya Ülkelerinin Tekstil ve Konfeksiyon İhracatında Meydana Gelen Gelişmeler (Milyon USD)

	1994	2001	Değişim %
ÇİN			
Tekstil	11.818	16.826	+42,4
Giyim	23.731	36.650	+54,4
G.KORE			
Tekstil	10.693	10.941	+2,3
Giyim	5.653	4.306	-23,8
ÇİN Taipei			
Tekstil	10.260	9.917	-3,3
Giyim	3.445	2.477	-28,1
Hong Kong			
Tekstil	1.946	1.051	-46,0
Giyim	9.457	9.263	-2,1
Dünya			
Tekstil	130.240	146.986	+12,9
Giyim	140.410	195.030	+38,9

Kaynak: DTM, (2002:58)

Tablo 65: Anket Formu

YÖNLENDİRİCİ UNSURLARIN BELİRLENMESİ ANKETİ					
<i>Tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücünün artmasında etkili olabilecek “kritik başarı faktörleri” aşağıda sıralanmıştır. Bu faktörleri etki derecesine göre puanlandırmanızı rica ederiz.</i>					
Ankete Katılanın;					
Adı Soyadı				
Firma				
Görevi				
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜ	Etki Derecesi				
	5	4	3	2	1
	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Etkisi Yok
Arz ve talep miktarları					
Avrupa Birliği’ne girme süreci					
Ar-Ge çalışmaları					
Ulusal ve uluslar arası fuar organizasyon gücü					

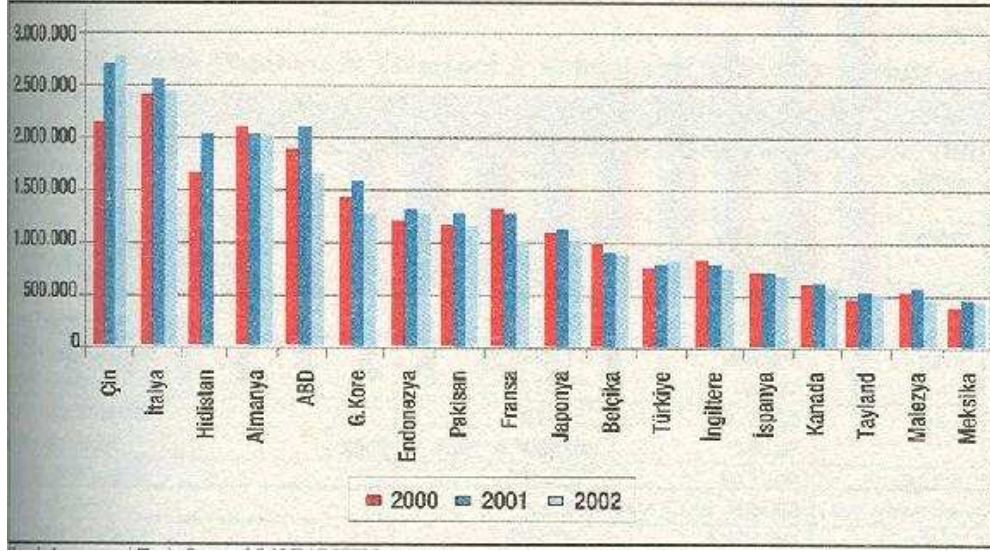
Rusya ve Avrupa Birliği pazarına yakınlık					
Kaynak teminindeki olanaklar					
Uzakdoğu'da meydana gelebilecek ekonomik, siyasi ve sosyal karışıklıklar					
Teknoloji ve otomasyon düzeyi					
Makine parkuru yapısı					
Doğal kaynaklar					
Yönetimde yetkinlik düzeyi					
Yetişmiş işgücü					
Lojistik yeteneği					
Hızlı üretim yeteneği					
İhracat gücü					
Moda ve marka					
Müşteri yönetimi					
Çok fonksiyonlu ürünler					
İşbirlikleri					
Maliyetler					

Ekonomik istikrar					
Tekstil ile ilgili eğitim yapısı					
Sivil toplum kuruluşlarının gücü					
Pazarlama gücü					
Yatırım teşvik olanakları					
Ortadoğu'da çıkabilecek savaşlar					

(Tablo 65 devamıdır)

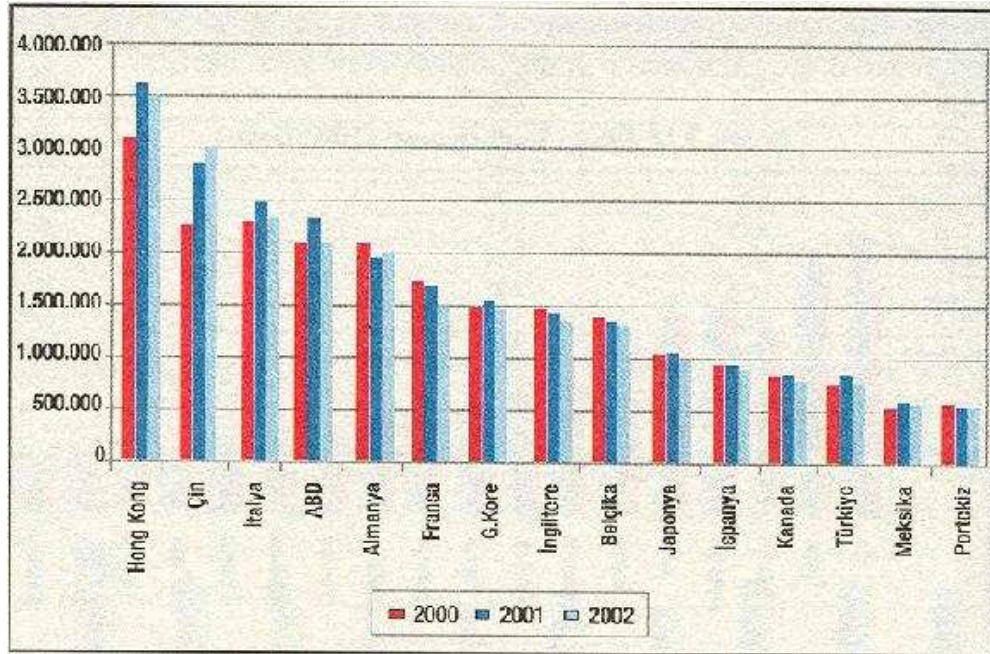
ŞEKİLLER

Şekil 38: Dünya İplik İhracatı (1000 \$)



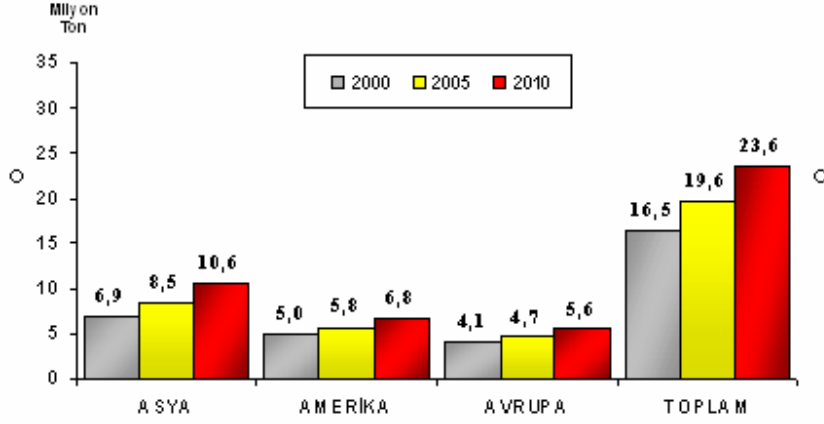
Kaynak: Aras, (2006:134)

Şekil 39: Dünya İplik İthalatı (1000 \$)



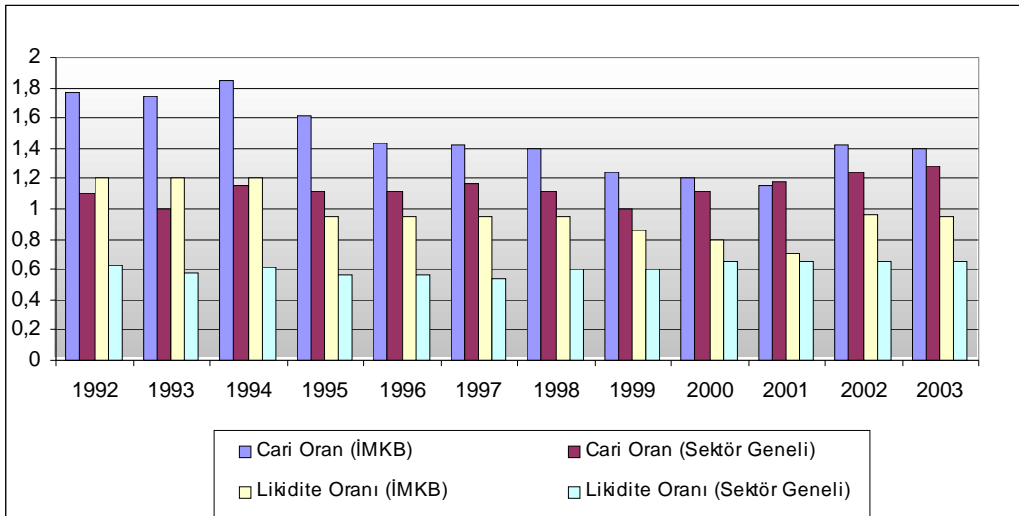
Kaynak: Aras, (2006:137)

Şekil 40: Bölgeler İtibariyle Dünya Teknik Tekstil Tüketim Tahminleri (Milyon Ton)



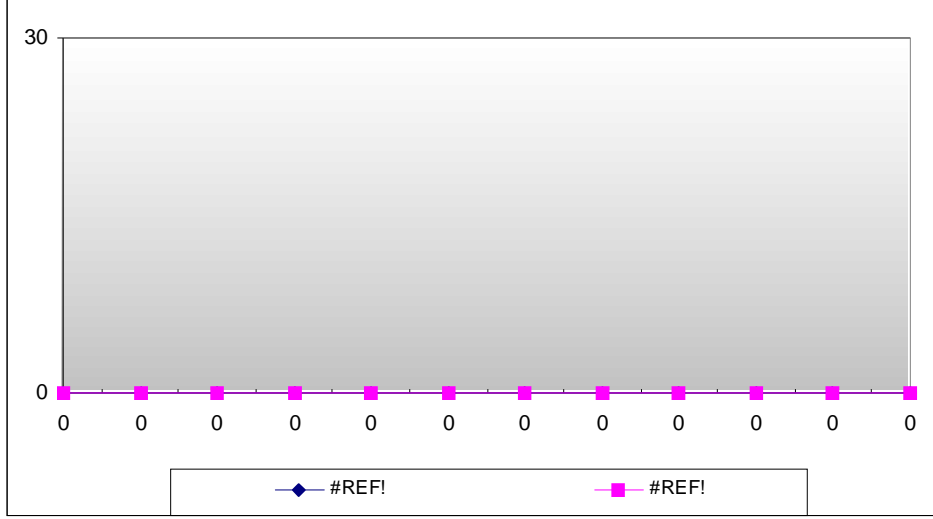
Kaynak: Ercan, (2005:59)

Şekil 41: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Cari Oran- Likidite Oranları



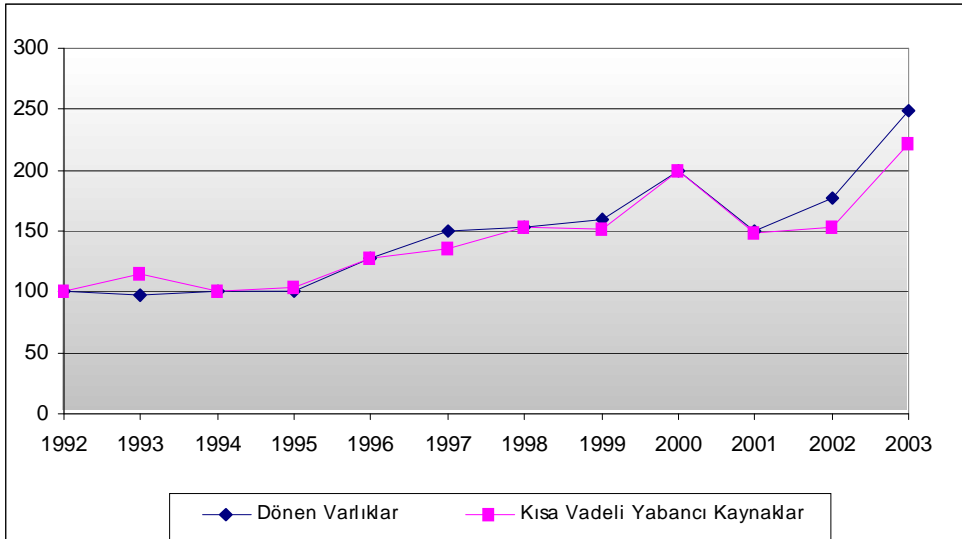
Kaynak: Aras, (2006:142)

Şekil 42: İMKB’de İşlem Gören Firmalar Dönen Varlıklar – Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklı Eğilimi



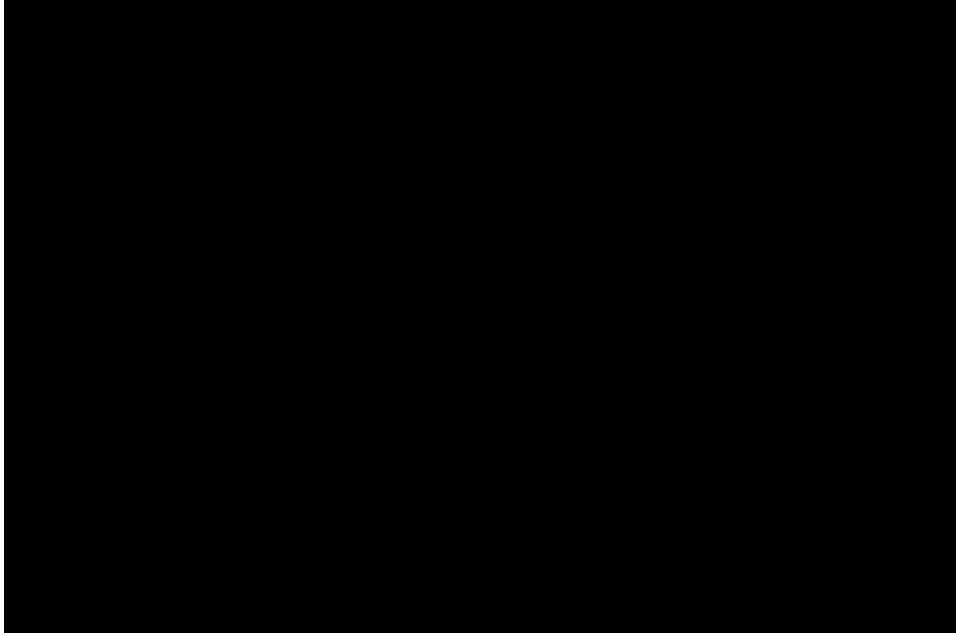
Kaynak: Aras, (2006:144)

Şekil 43: Sektör Geneli Dönen Varlıklar – Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklı Eğilimi



Kaynak: Aras, (2006:147)

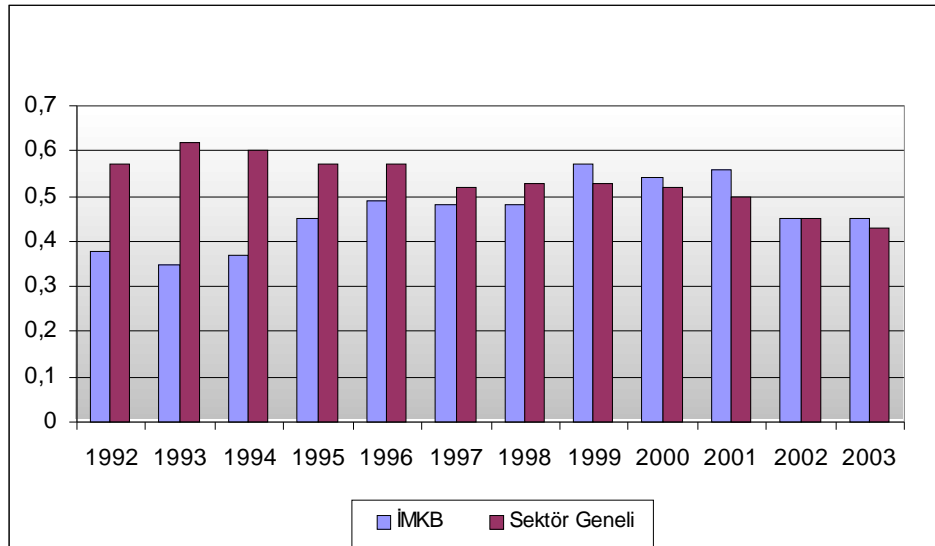
Şekil 44: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Toplam Borç / Aktifler



Kaynak: Aras, (2006:149)

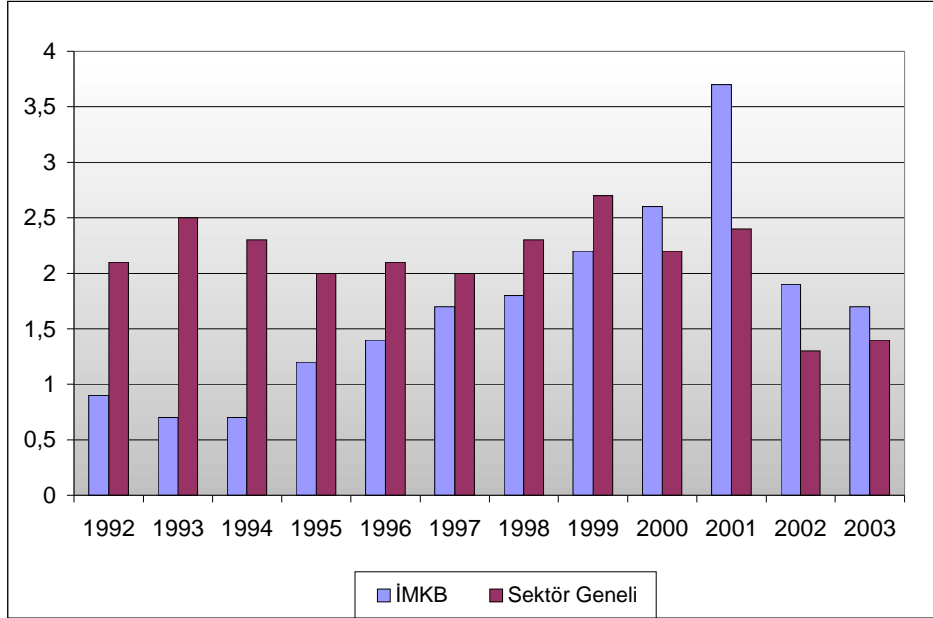
Şekil 45: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Kısa Vadeli Borçlar /

Aktifler



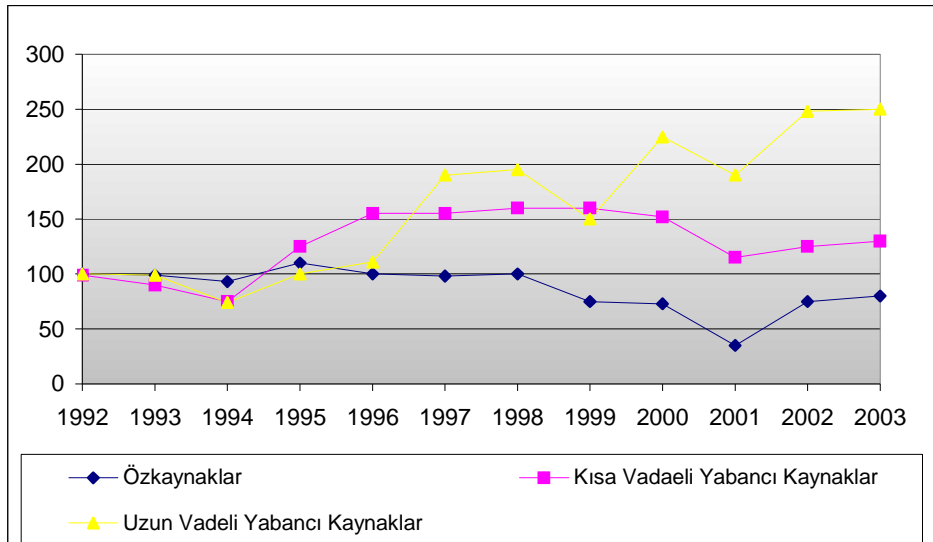
Kaynak: Aras, (2006:156)

Şekil 46: Sektör Geneli –İMKB’de İşlem Gören Firmalar Toplam Borç / Özkaynaklar



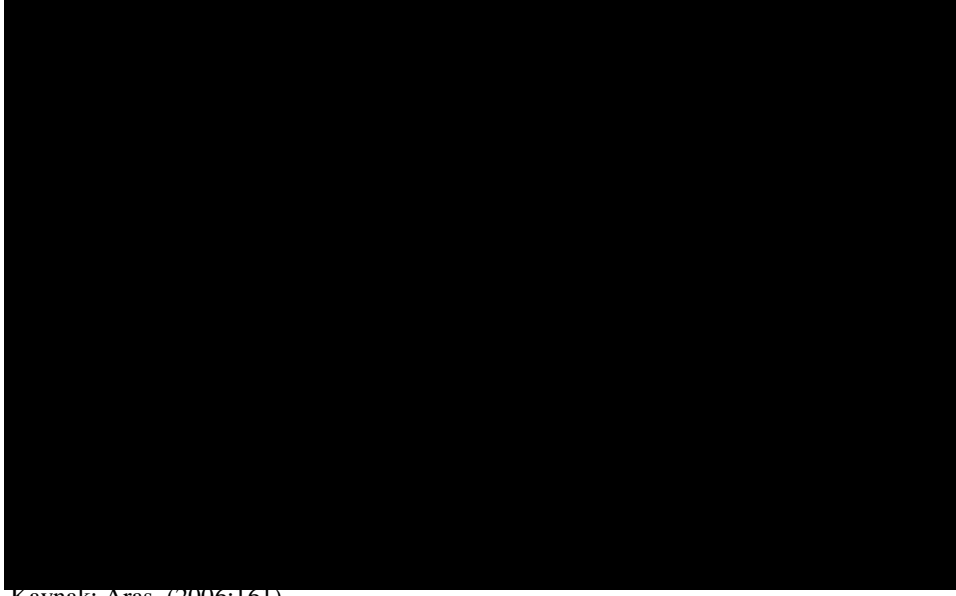
Kaynak: Aras, (2006)

Şekil 47: İMKB’de İşlem Gören Firmalar Yabancı Kaynaklar – Özkaynaklar Eğilimi



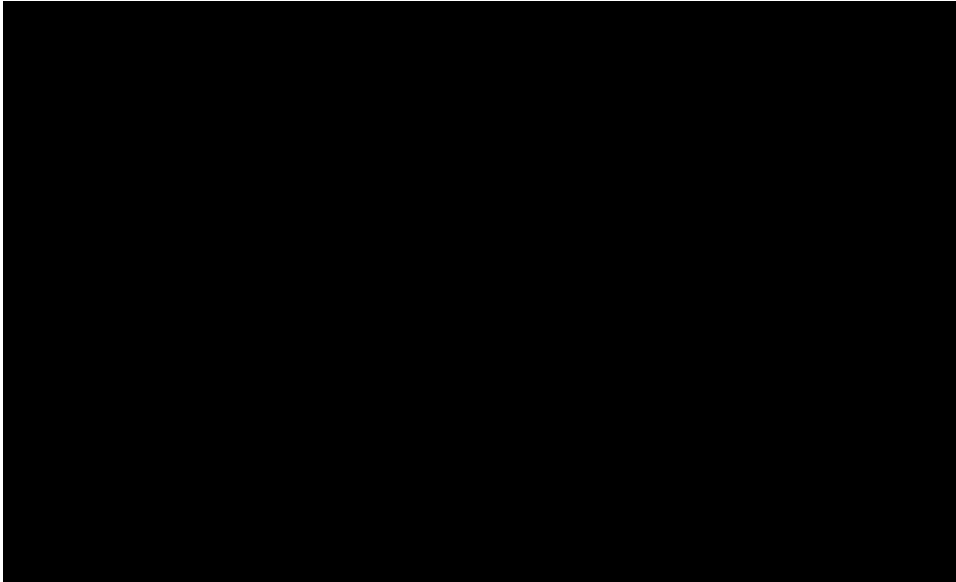
Kaynak: Aras, (2006:160)

Şekil 48: Sektör Geneli : Yabancı Kaynaklar – Özkaynaklar Eğilimi



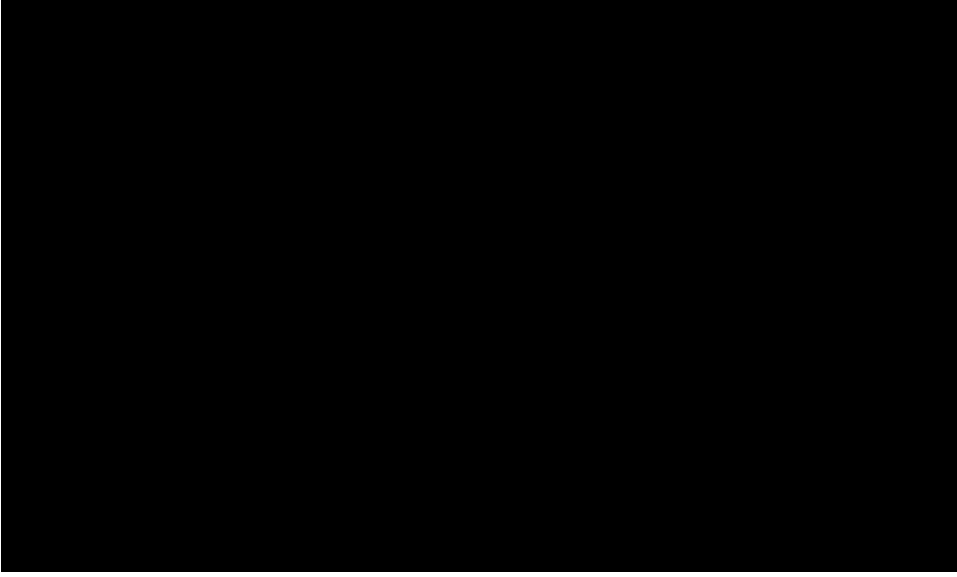
Kaynak: Aras, (2006:161)

Şekil 49: Maddi Duran Varlıklar / Özkaynaklar Oranı



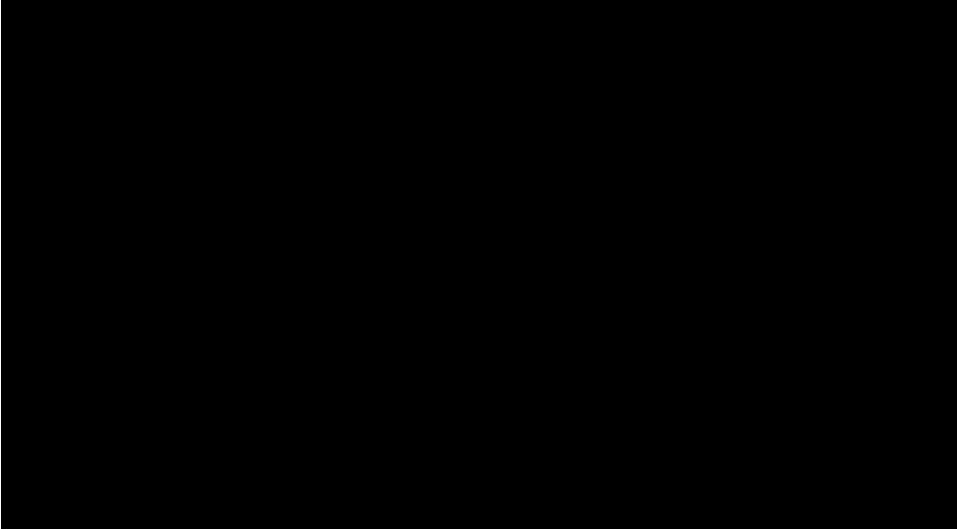
Kaynak: Aras, (2006:161)

Şekil 50: İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Maddi Duran Varlıklar - Özkaynaklar Eğilimi



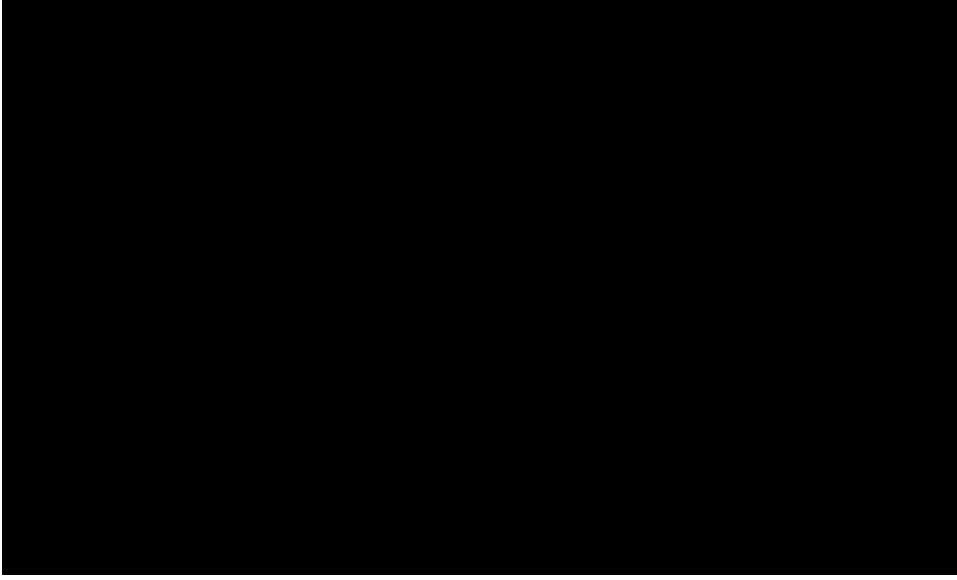
Kaynak: Aras, (2006:162)

Şekil 51: Sektör Geneli: Maddi Duran Varlıklar - Özkaynaklar Eğilimi



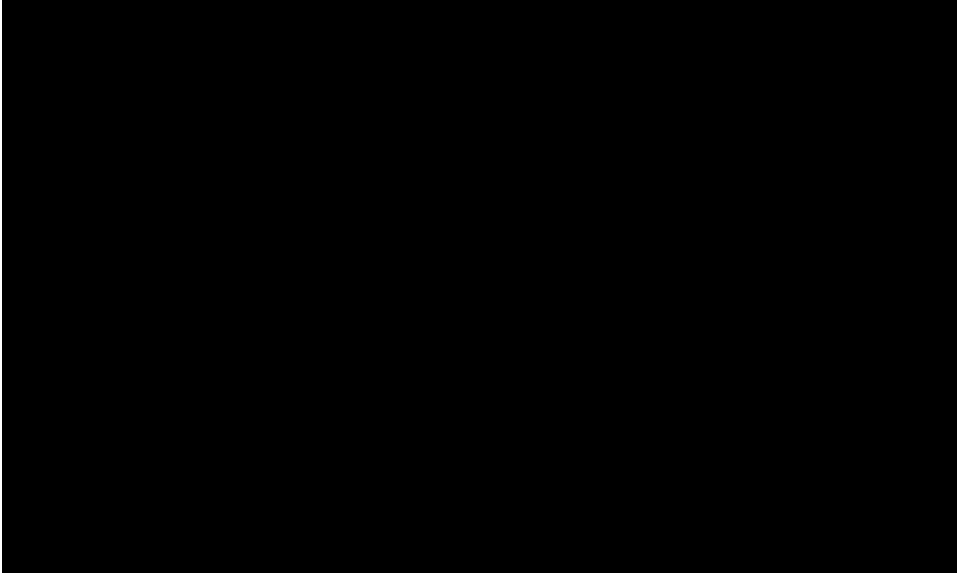
Kaynak: Aras, (2006:162)

Şekil 52: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firm.: Faiz Karşılama Gücü



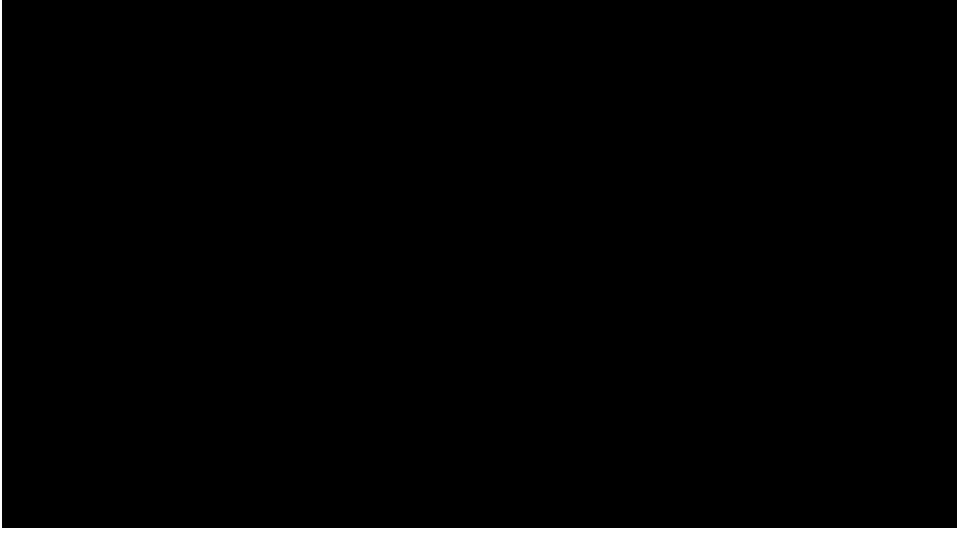
Kaynak: Aras, (2006)

Şekil 53: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Brüt Kar Marjı



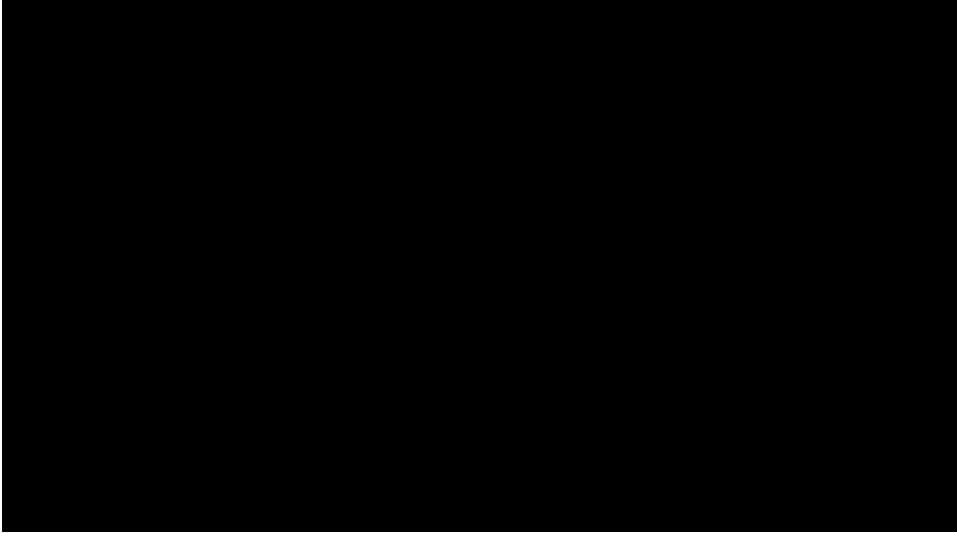
Kaynak: Aras, (2006:165)

Şekil 54: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Net Kar Marjı



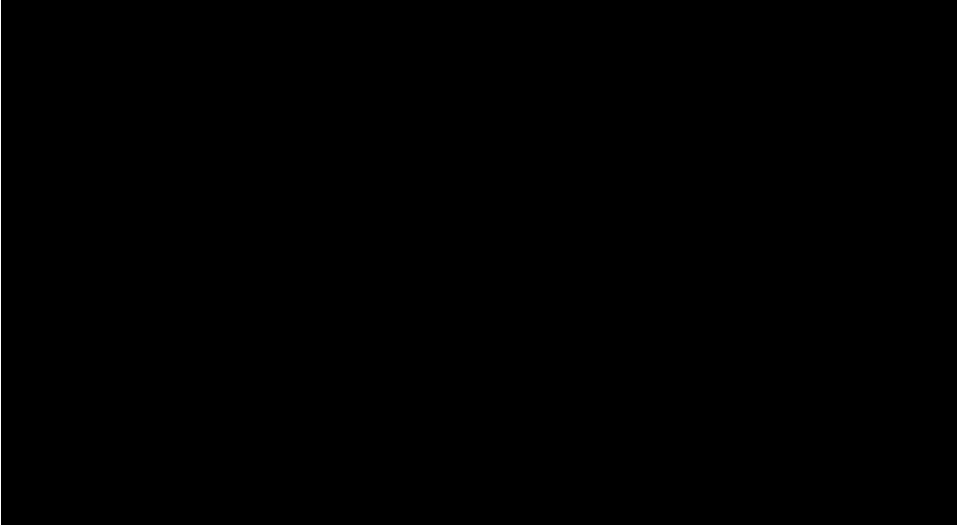
Kaynak: Aras, (2006:166)

Şekil 55: Brüt Satış Karı Eğilimi



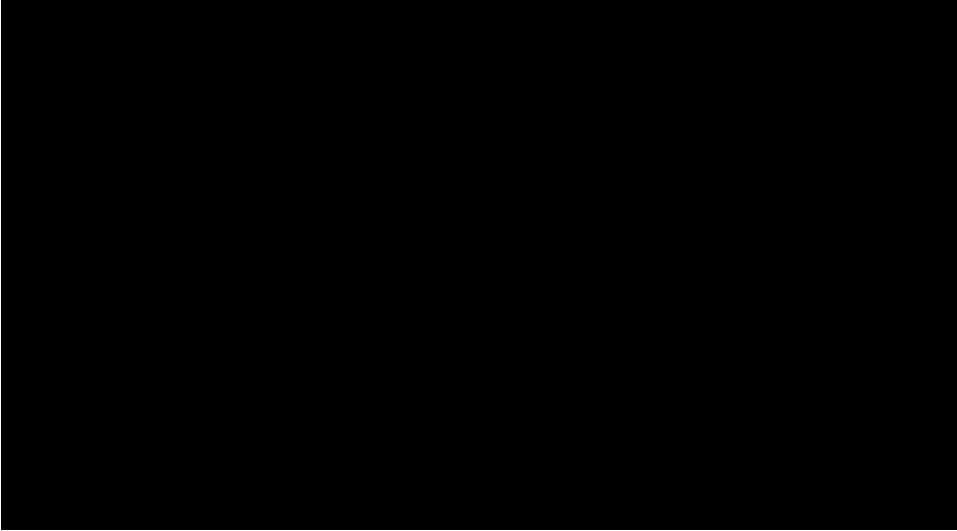
Kaynak: Aras, (2006:170)

Şekil 56: Net Satışlar Eğilimi –İMKB Sektör Geneli



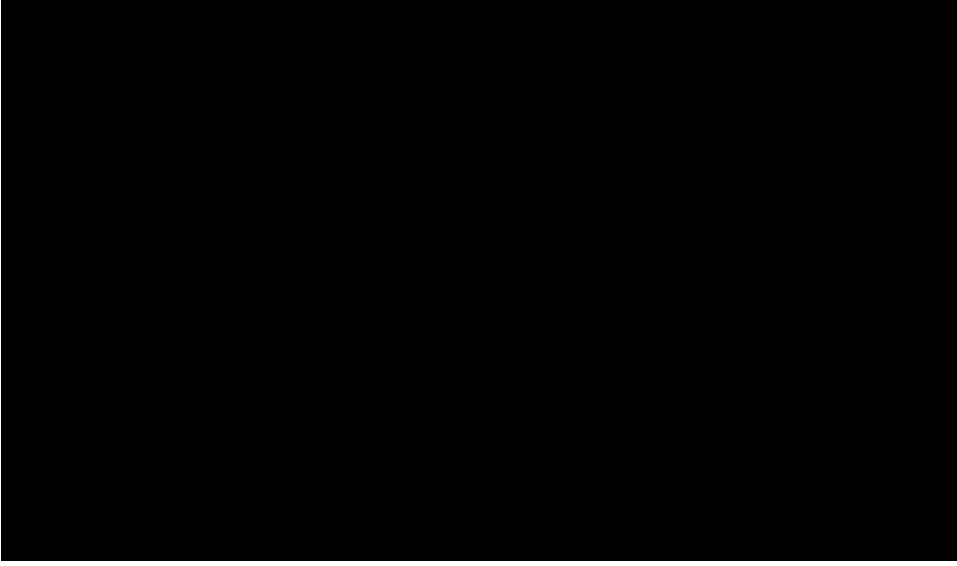
Kaynak: Aras, (2006)

Şekil 57: Faiz Giderleri / Net Satışlar



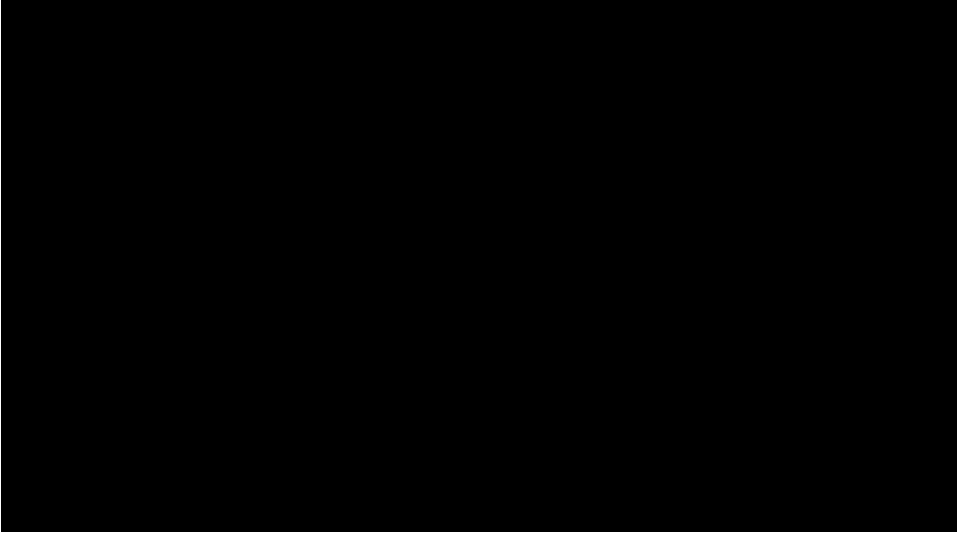
Kaynak: Aras, (2006:179)

Şekil 58: Finansman Giderleri Eğilimi



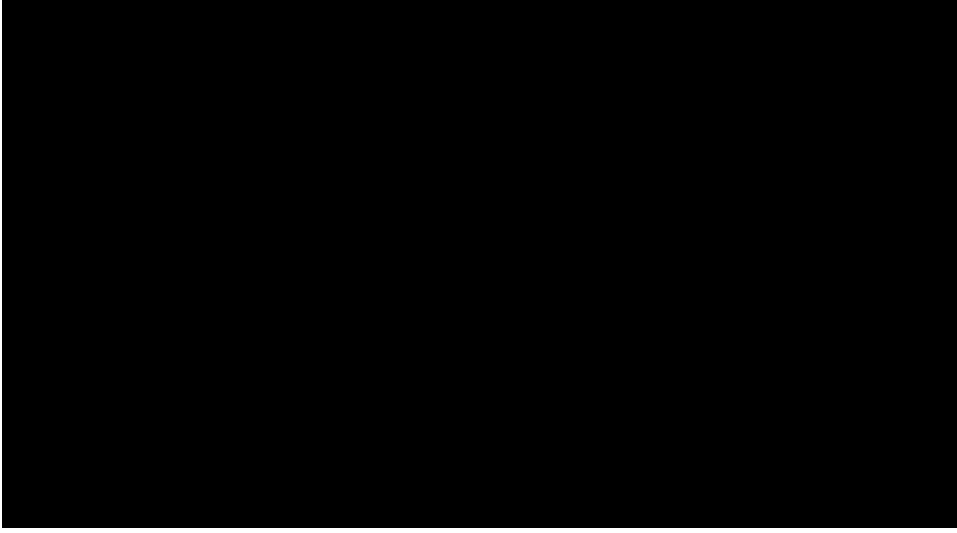
Kaynak: Aras, (2006:175)

Şekil 59: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Öz sermaye Karlılığı



Kaynak: Aras, (2006:1180)

Şekil 60: Sektör Geneli ve İMKB’de İşlem Gören Firmalar: Aktif Karlılık Oranı



Kaynak: Aras, (2006:182)

ÖZGEÇMİŞ

1957 yılında Şanlıurfa il merkezinde doğdu. İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği bölümü mezunu olan Ahmet Temiroğlu İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesinden pedagoji sertifikasına da sahiptir. Tekstil kimyasalları üretimi sektöründe ve endüstriyel temizlik ürünleri sektöründe 17 yıl çalışan Temiroğlu, 1996 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsünde İşletmecilik İhtisas Eğitimi de aldı. Ahmet Temiroğlu aynı yıl L.C. Waikiki grubuna ait Özen Mensucat'ın Genel Müdürlüğe getirildi. Özen Mensucat, 2002 yılında TÜSİAD-KALDER'in verdiği ULUSAL KALİTE BAŞARI ÖDÜLÜ'nü kazandı. Toplam Kalite Yönetimi konusunda uzman olan Ahmet Temiroğlu, 2002 yılında, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Dünya Gazetesi tarafından "YILIN İŞLETMECİLERİ" ödülüne layık görüldü. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesinde, "Yönetim Organizasyon" konusunda yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Temiroğlu, evli ve 3 çocuk babası olup, İngilizce bilmektedir.