

TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNİN ULUSLARARASI PAZARLARDA ÜSTÜNLÜK SAĞLAMASI İÇİN REKABET STRATEJİSİ ÖNERİLERİ



İstanbul Sanayi Odası - Marmara Üniversitesi
Doktora / Yüksek Lisans
Tezlerine Sanayi Desteği Projesi



"15. Grup Dış Giyim Sanayii"
adına desteklenmiştir



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

İstanbul Sanayi Odası - Marmara Üniversitesi
Doktora / Yüksek Lisans
Tezlerine Sanayi Desteği Projesi

Türk Hazır Giyim Sanayinin Uluslararası Pazarlarda Üstünlük Sağlaması İçin Rekabet Stratejisi Önerileri



Doç. Dr. Vedat DAL
Dr. Engin AKÇAGÜN

İSO Yayın No: 2012/9

ISBN: 978-605-137-095-8 (BASILI)

ISBN: 978-605-137-096-5 (ELEKTRONİK)

Sertifika No: 19176

**Türk Hazır Giyim Sanayinin Uluslararası Pazarlarda
Üstünlük Sağlaması İçin Rekabet Stratejisi Önerileri
İstanbul Sanayi Odası, İstanbul**

Tasarım ve Uygulama:

Mürettebat Reklamcılık
Badem11 Villa16 Bahçeşehir
34538, İstanbul
Tel: (212) 608 06 08
www.murettebat.com.tr

Basım Yeri:

Tor Ofset San. ve Tic. Ltd. Şti.
Hadımköy Yolu, Akçaburgaz Mahallesi,
4.Bölge, 9. Cadde 116. Sokak No:2
Esenyurt / İstanbul
Tel: (212) 886 34 74

Tüm Hakları Saklıdır. Bu yayındaki bilgiler ancak kaynak gösterilmek suretiyle kullanılabilir.

SUNUŞ

Bu çalışma; İstanbul Sanayi Odası ile Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Tekstil Eğitim Bölümü arasında, sanayi-üniversite işbirliğinin geliştirilmesi ve akademik çalışmaların ekonomik kalkınmaya katkısının artırılması amacıyla başlatılan "İSO-Marmara Üniversitesi Doktora / Yüksek Lisans Tezlerine Sanayi Desteği" projesi kapsamında yayınlanmıştır.

Üniversitede doktora ve yüksek lisans tezlerini yürüten araştırmacıların desteklediği proje ile üniversite ve sanayinin gündemini buluşturarak, ticari ürüne dönüştürülen bilimsel araştırma ve patent sayısının artmasına, küresel rekabet gücümüzün gelişmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Proje kapsamında, üniversitede hali hazırda yürütülen doktora/yüksek lisans tez/tezleri arasından uygun bulunanlar ile ilgili Meslek Komitemizin sektörel ihtiyaçları doğrultusunda belirlediği konulardaki akademik çalışmalara destek verilmektedir.

İstanbul Sanayi Odası 15. Grup Dış Giyim Sanayii Meslek Komitesi adına desteklenen bu çalışmanın sanayinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde hayata geçirilmesine yönelik katkılarından dolayı aynı zamanda Tez Değerlendirme Komitesi üyelerimiz olan;

Ali Ulvi Orhan (Meslek Komitesi Başkanı),
Ömer Faruk Kavurmacı (Meslek Komitesi Başkan Yardımcısı),
Süleyman Nazif Orakçioğlu (Meslek Komitesi Üyesi),
Efsane Turan (Meslek Komitesi Üyesi),
Ramazan Şerif Fırat (Meslek Komitesi Üyesi),
Mustafa Yörük (Meslek Komitesi Üyesi),
Vehbi Canpolat (Meslek Komitesi Üyesi),
Lider Polat (Meslek Komitesi Üyesi),
Mehmet Kesim'e (Meslek Komitesi Üyesi) teşekkür ediyoruz.

Başta araştırmacı olmak üzere, araştırmacıya danışmanlık yapan öğretim üyesi ve Değerlendirme Komitesi'nin katkılarıyla oluşturulan ve sanayi-üniversite işbirliğinin işlevsel ve somut bir çıktısı olan bu çalışmanın sektöre fayda sağlamasını ümit ediyoruz.

Saygılarımızla,
İstanbul Sanayi Odası

ÖNSÖZ

Küreselleşme sonucunda ulusal ve uluslararası pazarlar arasındaki sınırlar kalkmış ve bunun etkisiyle rakiplerin sayısı gün geçtikçe artmıştır. Rakiplerin hızla arttığı hazır giyim sanayide rekabetin yoğun olduğu sanayi kollarından birisidir.

Türk hazır giyim sanayinin uluslararası pazarlarda üstünlük sağlaması için rekabet stratejisi model önerileri geliştirmeyi amaçlayan bu doktora çalışmasının getirdiği yenilik, hazır giyim firmalarının pazardaki yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmelerini sağlayacak iki farklı rekabet stratejisi önerisi geliştirmiş olmasıdır.

Bu çalışma hazırlanmış doktora tezimin kısaltılmış halidir. Bu çalışma süresince gerekli olan verilerin toplanması ve uygulama çalışmalarının yapılması sırasında bana yardımcı olan Sayın Doç. Dr. Vedat Dal'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayda Uzunçarşılı Soydaş'a ve Sayın Doç. Dr. Gözde Yılmaz'a teşekkür ederim.

Bu çalışmamızı maddi ve manevi olarak destekleyen İstanbul Sanayi Odası 15. Grup Dış Giyim Sanayi Meslek Komitesi'ne, tezime ait anketin işletmeler tarafından doldurulmasında destek olan Türkiye Giyim Sanayicileri Derneğine, ankete katılan bütün firmalara ve yöneticilerine, tez süresince bana destek olan Sayın Arş. Gör. Abdurrahim Yılmaz'a ve arkadaşlarım Serdar Yıldırım, Nuray Öz, Reyhan Gözütok ve Gülay Karataş'a teşekkür ederim.

Son olarak bugünlere gelmemde en büyük emeğe sahip olan anneme, rahmetli babama ve sevgili kardeşlerime teşekkür ederim.

Doç. Dr. Vedat DAL
Dr. Engin AKÇAGÜN

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	III
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VII
ÖZET	IX
ABSTRACT	XI
SEMBOLLER	XIII
KISALTMALAR	XIII
ŞEKİLLER	XIV
TABLolar	XV
I. GİRİŞ VE AMAÇ	1
I.1. GİRİŞ	1
I.2. AMAÇ	1
II. GENEL BİLGİLER	3
II.1. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA HAZIR GİYİM SANAYİ	3
II.1.1. Hazır Giyim Sanayinin Tanımı	3
II.1.2. Türk Hazır Giyim Sanayi ve Tarihsel Gelişimi	3
II.1.3. Dünya Hazır Giyim Sanayi	8
II.2. STRATEJİK YÖNETİM VE TEMEL KAVRAMLAR	16
II.2.1. Strateji Kavramı	16
II.2.2. Misyon	18
II.2.3. Vizyon	18
II.2.4. Stratejik Yönetim Süreci	19
II.3. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	21
II.3.1. Genel Çevre	22
II.3.1.1. Ekonomik Çevre Faktörleri	22
II.3.1.2. Yasal ve Politik Çevre Faktörleri	22
II.3.1.3. Teknolojik Çevre Faktörleri	22
II.3.1.4. Sosyokültürel Faktörler	23
II.3.2. Michael Porter'a Göre Sektörün Yapısal Analizi	23
II.3.2.1. Pazara Yeni Girenlerin Yarattığı Tehdit	25
II.3.2.2. Alıcıların Pazarlık Gücü	26
II.3.2.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	27
II.3.2.4. İkame Ürün Tehditi	28
II.3.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet	29

II.4. REKABET, REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ TEORİLERİ	30
II.4.1. Rekabet ve Rekabet Gücü	30
II.4.2. Rekabet Gücünün Açıklanmasında Elmas Modeli	33
II.4.2.1. Elmas Modeli	33
II.4.3. Rekabet Üstünlüğü Teorileri	35
II.4.3.1. Endüstriyel Organizasyon Modeli	35
II.4.3.2. Kaynak Temelli Yatlaşım	36
II.5. GENEL REKABET STRATEJİLERİ	37
II.5.1. Toplam Maliyet Liderliği	39
II.5.2. Farklılaştırma	41
II.5.3. Odaklanma	42
II.5.4. İki Stratejiyi Aynı Anda Uygulamanın Yaratabileceği Sorunlar ve Karşıt Görüşler	45
II.5.5. Rekabet Stratejisi Ölçümü İçin Geliştirilen Ölçütler	46
II.6. TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNİN GENEL ÇEVRE ANALİZİ	52
II.6.1. Ekonomik Çevre Faktörleri	52
II.6.2. Teknolojik Çevre Faktörleri	65
II.6.3. Sosyokültürel Çevre Faktörleri	69
II.6.4. Yasal ve Politik Çevre Faktörleri	73
II.6.5. Türk Hazır Giyim Sanayinin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi	78
III. UYGULAMA ÇALIŞMALARI	85
III.1. ARAŞTIRMA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI	85
III.2. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	85
III.3. KULLANILAN İSTATİSTİK ANALİZLER	86
IV. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ	87
IV.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	87
IV.2. YORUMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	90
IV.2.1. Ortalama Sonuçlarının Değerlendirilmesi	90
IV.2.2. t-Testi Analizi Sonuçları	93
IV.3. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	95
V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	97
V.1. TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİ İÇİN MODEL ÖNERİSİ	97
V.1.1. Pazarlama Alanında Farklılaştırma Stratejisi	97
V.1.2. Üretim Alanında Maliyet Liderliği Stratejisi	100
V.2. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	103
KAYNAKLAR	107

ÖZET

Türk hazır giyim sanayi ülkemiz ekonomisinde istihdam ve ihracata katkı sağlayan önemli endüstri dallarından birisidir. Sektör 1980'li yıllardan itibaren dışa açık ekonomik büyüme modeli içinde ihracat odaklı olarak gelişmeye başlamış ve dünya hazır giyim sanayinde önemli bir tedarikçi konumuna gelmiştir.

Küreselleşme sürecinin de etkisiyle son yıllarda önemli değişimlerin yaşandığı dünya hazır giyim sektöründe, temel girdilere sahip olan ülkelerin maliyet avantajı daha çok basit ürünlere kaymıştır. Sektördeki rekabet alanlarında değişimler yaşanmış ve farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Bu doktora çalışmasında ülke ekonomisi içerisinde büyük önem taşıyan hazır giyim sanayi için rekabet stratejisi önerileri geliştirilmesi amaçlanmıştır. Literatürde en yaygın olarak kullanılan rekabet stratejileri M. Porter tarafından geliştirilen jenerik (genel kapsamlı) stratejilerdir. Porter'ın geliştirdiği bu model; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini kapsamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde konuya giriş yapılmış ve çalışma amacı belirtilmiştir. İkinci bölümde stratejik yönetim, rekabet, rekabet gücü, rekabet üstünlüğü teorileri ve rekabet stratejileri hakkında teorik bilgiler aktarılmıştır. Bu bölümde ayrıca Türk hazır giyim sanayinin genel çevre analizi hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümde çalışmanın araştırma yöntemi ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Başarılı hazır giyim firmalarının uygulamış oldukları stratejiler hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odası'nın 2009 yılında yapmış olduğu Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamalarında yer almış olan hazır giyim firmalarına yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular SPSS 18.0 programı ile analiz edilmiştir. Anket analizi sonucunda, firmaların izledikleri rekabet stratejileri arasında farklılık bulunup bulunmadığı belirlenmiştir. Buna göre, Türkiye'deki firmaların yaygın olarak maliyet liderliği stratejisini izledikleri görülmüştür. Bununla birlikte İlk 500 ve İkinci 500 Sanayi Kuruluşu sıralamasında bulunan firmaların izledikleri rekabet stratejileri arasında da farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç bölümünde elde edilen bulgular ve literatür araştırması doğrultusunda Türk hazır giyim sanayi için bir model önerisi geliştirilmiştir. Buna göre firmalara pazarlama alanında farklılaştırma, üretim alanında maliyet liderliği stratejisi önerisi sunulmuştur. Son olarak, araştırma hakkında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Bu doktora tezi kapsamında üretilen uluslararası dergi ve konferans yayınları aşağıdaki gibidir:

- Akçagün, E., Dal, V.: "Differentiation Strategy Proposal In Marketing For Turkish Apparel Companies", International Journal of Clothing Science and Technology dergisine gönderildi. Ocak 2012
- Dal, V., Akçagün E.: "Türk Hazır Giyim Sanayinin Beş Güç Modeli ile Yapısal Analizi" , isimli dergi makalesi hazırlanıyor.
- Dal, V., Akçagün E.: "Türk Hazır Giyim Sanayinde Alternatif Bir Strateji: Üretimde Markalaşmak" isimli dergi makalesi hazırlanıyor.

ABSTRACT

Turkish clothing industry is an important industry branch which contributes to our countries economy through creating jobs and exportation of the products. The sector started its development from 1980's within the outward oriented economical growth model by focusing on exports and become an important supplier in the worlds clothing industry.

In the recent years the world clothing sector has been experiencing important changes with the effects of the globalization phase, the cost advantage of the countries which has the main inputs has shifted to a lot simpler products. The sector experienced changes in the competition area and differences emerged.

The purpose of this doctorate study is to develop suggestions for competition strategy for the clothing industry which bears a great importance within the economy of the country. The competition strategies commonly used in the literature are the generic strategies developed by M. Porter. The model which has been developed by Porter covers; cost leadership, differentiation and focusing strategies.

In the first part of the study an introduction to the subject has been done and the purpose of the study has been indicated. In the second part, the theoretic information about competition, strategic management, competitive advantage theory, competition power, and competition strategies has been given. The information about research methods of the study and the results have been presented in the third and fourth part of the study.

This study has been aiming to get information about strategies applied by the successful clothing companies; a survey has been done aiming the clothing companies taking place at the First 500 Largest Industrial Establishments and Second 500 Largest Industrial Establishment Lists prepared by the Istanbul Chamber of Commerce in the year 2009. The findings of the survey have been analyzed by SPSS 18.0 program. The differences and similarities between the strategies followed by these companies have been determined as a result of the survey. According to this, it has been determined that most companies in Turkey have been following the cost leadership strategy. Also, it has been determined that the differences exist in the competition strategies of the companies in the first 500 and second 500 Industrial establishment list.

At the final part of the study a suggestion model for the Turkish clothing industry has been developed according to the findings and literature research. According to this, differentiation in the marketing areas and cost leadership strategy in the production area has been suggested to the companies. Finally, a general assessment about the study has been done.

SEMBOLLER

α	:	Alfa katsayısı
r	:	Korelasyon katsayısı
N	:	Gözlem Sayısı

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	:	Araştırma ve Geliştirme
ATC	:	Tekstil ve Giyim Anlaşması
CAD	:	Bilgisayar Destekli Tasarım
CRM	:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
DTÖ	:	Dünya Ticaret Örgütü
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
ERP	:	Kurumsal Kaynak Planlaması
GATT	:	Ticaret ve Tarifeler Genel Anlaşması
GSYİH	:	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
IEA	:	Uluslararası Enerji Ajansı
İSO	:	İstanbul Sanayi Odası
İTKİB	:	İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
İTHİB	:	İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği
İTA	:	İstanbul Tekstil Araştırma ve Geliştirme Merkezi
JIT	:	Tam Zamanlı Üretim
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin testi
KOBİ	:	Küçük Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MFA	:	Çok Elyaflılar Anlaşması
MRP	:	Malzeme İhtiyaç Planlaması
MRPII	:	Üretim Kaynakları Planlama
EDI	:	Elektronik Veri Değişimi
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OPEC	:	Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
SCP	:	Yapı-Davranış-Performans
SSK	:	Sosyal Sigortalar Kurumu
SCM	:	Tedarik Zinciri Yönetimi
TGSD	:	Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
TL	:	Türk Lirası
TÜBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
WMS	:	Depo Yönetim Sistemleri
3D	:	Üç Boyutlu Tasarım

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil II.1.	Hazır Giyim İhracatındaki Değişim	4
Şekil II.2.	Stratejik Yönetim Süreci	20
Şekil II.3.	Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli	24
Şekil II.4.	Porter'ın Elmas Modeli	34
Şekil II.5.	Yapı-Davranış-Performans Modeli	36
Şekil II.6.	Yapı-Davranış-Performans Modelinin Geliştirilmiş Hali	36
Şekil II.7.	Rekabet Çarkı	38
Şekil II.8.	Üç Genel Strateji	39
Şekil II.9.	Hazır Giyim Sektörü Maliyet Bileşenleri	56
Şekil II.10.	İşçi Sayısına Göre Bilgisayar Takip Programı Kullanım Oranı	66
Şekil II.11.	Üç Boyutlu Giysi Kalıplarının Oluşturulması- Tek Parça Panel Ekranı	68
Şekil II.12	Temel Bedene Göre Tek Parça Panel Ekranı	68
Şekil II.13.	İlk 2D Kalıp Üçgenleme	68
Şekil II.14.	Browzwear sanal parametrik giysi	69
Şekil II.15.	Browzwear sanal aksiyon pozu	69
Şekil II.16.	İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması - Düzey 2 Bazında Bölgeler	78
Şekil II.17.	Türk Hazır Giyim Sanayinin Rekabet Gücü	80
Şekil V.1.	Hazır Giyim Sanayinde Ürün Süreci	97
Şekil V.2.	Pazarlama Yönetimi Örnek Organizasyon Şeması	98
Şekil V.3.	Pazarlama Alanında Farklılaştırma Stratejisi	100
Şekil V.4.	İşletmelerde Değer Zinciri	101
Şekil V.5.	Yüksek Performanslı İş Ortamı	102
Şekil V.6.	Üretim Yönetimi Örnek Organizasyon Şeması	103

TABLO LİSTESİ

Tablo II.1.	Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü 2000 - 2008 Arası Genel Verileri	5
Tablo II.2.	Türkiye'den En Fazla Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatı Yapılan Ülkeler / \$ Sıralı İlk 10 Ülke	5
Tablo II.3.	Türkiye'nin 1980 - 2010 Yılları Arası Hazır Giyim İhracatı	6
Tablo II.4.	Türkiye'nin 1985 - 2010 Yılları Arası Hazır Giyim İthalatı	7
Tablo II.5.	Dünya Toplam Mal Ticareti İçinde Hazır Giyim Payı ve Bölgelerin Dağılımı	8
Tablo II.6.	Hazır Giyim Sanayinde Lider İhracatçılar	9
Tablo II.7.	Hazır Giyim Sanayinde Lider İthalatçılar	10
Tablo II.8.	Tekstil ve Hazır Giyim Ticaretinde AB (27) Ana Partnerleri	11
Tablo II.9.	AB Ülkeleri İçerisinde Büyük İthalatçı Ülkelerin Hazır Giyim İthalatlarındaki Değişim-2009	11
Tablo II.10.	ABD Toplam Hazır Giyim İhracatı	12
Tablo II.11.	ABD Toplam Hazır Giyim İthalatı	12
Tablo II.12.	Dünyada En çok Hazır Giyim ve Konfeksiyon İthalatı Yapan İlk 10 Ülke ve Dünya Toplamındaki Payları 2008	12
Tablo II.13.	TÜRKİYE-ABD Konfeksiyon Ticareti	13
Tablo II.14.	Rusya Hazır Giyim İhracatı ve İthalatı	14
Tablo II.15.	Türkiye-Rusya Federasyonu Hazır Giyim Ticareti	14
Tablo II.16.	Japonya Hazır Giyim İhracatı ve İthalatı	15
Tablo II.17.	Japonya'nın En Çok Hazır Giyim İthal Ettiği Ülkeler -2005	15
Tablo II.18.	Türkiye-Japonya Hazır Giyim Ticareti	16
Tablo II.19.	Teknolojik Değişim	23
Tablo II.20.	Rekabeti Şekillendiren Beş Güç	24
Tablo II.21.	Rekabet Gücü Tanımları	32
Tablo II.22.	Genel Rekabet Stratejilerinin Gereksinimleri	44
Tablo II.23.	Dünyadaki Hazır Giyim Ticaretinin Değişimi ve Dünya Mal Ticareti İçindeki Payı	52
Tablo II.24.	Kapasite Kullanımı	53
Tablo II.25.	Türkiye İşgücü Piyasasındaki Durum (1.000 kişi)	54
Tablo II.26.	Mevsim Etkilerinden Arındırılmış İşsizlik Oranı (%)	54
Tablo II.27.	Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üretim Maliyetlerinde Girdilerin Payları (%)	55
Tablo II.28.	Hazır Giyim Sektörü Maliyet Bileşenleri Türkiye Ortalaması	55
Tablo II.29.	Tekstil Sanayinde İşgücü Maliyeti Karşılaştırması (\$/Saat) (2007)	57
Tablo II.30.	İşgücü Maliyeti (\$/Saat)	58
Tablo II.31.	Asgari Ücretli Çalışanın Maliyeti	59
Tablo II.32.	OECD Ülkelerinde İşçilik Maliyetleri Üzerindeki Vergi Yükleri 2009 (%)	60

Tablo II.33. 1997-2005 Döneminde Üretimde Çalışan Kişi Başına Kısmi Verimlilik Endeksi (1997=100)	61
Tablo II.34. Elektrik Fiyatları (2009) - Sanayi	61
Tablo II.35. Bazı Ülkelerin Elektrik Fiyatları (Cent/kWh)	62
Tablo II.36. Dünya Pamuk Üretimi (Milyon Metrik Ton)	63
Tablo II.37. Dünya Pamuk Tüketimi (Milyon Metrik Ton)	63
Tablo II.38. Dünya Pamuk Fiyatları	64
Tablo II.39. En Çok Kullanılan Bilgisayar Takip Sistemleri	66
Tablo II.40. Tüketici Trendleri	70
Tablo II.41. Dünya Genelinde İnternet Üzerinden Alışveriş Yapma Oranı	71
Tablo II.42. İnternet Üzerinden Giyim/Aksesuar Satın Alma Oranı	71
Tablo II.43. Dünya Hazır Giyim Pazarlama Trendleri	72
Tablo II.44. 1990-2009 Yılları Arası Türkiye-Çin Tekstil Sektörü Dış Ticaret Hacmi (ISIC Revize 3 Sınıflamasına Göre- ABD Doları)	75
Tablo II.45. 1990-2009 Yılları Arası Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Dış Ticaret Hacmi (ISIC Revize 3 Sınıflamasına Göre- Milyon Dolar)	76
Tablo II.46. Yatırım Teşvikleri	77
Tablo II.47. Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü SWOT Analizi	79
Tablo IV.1. Ankete Katılan Firmaların Karakteristik Özellikleri	87
Tablo IV.2. Katılımcıların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi	88
Tablo IV.3. Katılımcıların Mevcut Şirketlerindeki Toplam Çalışma Süresi	88
Tablo IV.4. Katılımcıların Şirketteki Pozisyonu	88
Tablo IV.5. Katılımcıların Şirketteki Bölümleri	89
Tablo IV.6. Katılımcıların Eğitim Durumu	89
Tablo IV.7. Sektöre Yeni Giriş Tehdidi	90
Tablo IV.8. Alıcıların Pazarlık Gücü	91
Tablo IV.9. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	92
Tablo IV.10. İkame Ürün Tehdidi	92
Tablo IV.11. Mevcut Rakipler Arası Rekabet	93
Tablo IV.12. Türk Hazır Giyim Firmalarının İzlediği Rekabet Stratejileri	93
Tablo IV.13. İlk 500 ve İkinci 500'de Bulunan Firmalarının İzlediği Rekabet Stratejileri	94
Tablo IV.14. Rekabet Stratejileri ve Beş Rekabet Gücüne İlişkin Korelasyon Katsayıları	95

I. GİRİŞ VE AMAÇ

I. GİRİŞ VE AMAÇ

I.1. GİRİŞ

Küreselleşen bir dünyada firmalar açısından, hem ulusal hem de uluslararası firmalarla rekabet edebilmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Ekonomik, politik, teknolojik vb. çevre faktörlerindeki değişimler firmaları bu değişime ayak uydurmaları için yeni stratejiler geliştirmeye yöneltmektedir. Askerî dilde strateji; orduların girişebilecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olarak tanımlanır.

İşletmecilikte ise, stratejinin değişik tanımları yapılmaktadır. Bir tanıma göre strateji; işletmenin hangi işi yaptığını ya da yapmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu ya da olmak istediğini tanımlayan misyon, vizyon, hedef, amaç ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır. Stratejik yönetim ise; örgütün amaçlarını tanımladığı ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin planlanıp uygulandığı yönetim süreci olarak tanımlanabilir [1].

Hazır giyim sanayi, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmalarında önemli rol oynayan sanayi dallarından birisidir. Türk hazır giyim sanayi de Türkiye ekonomisinin gelişmesinde büyük rol oynamıştır ve sağladığı istihdam ve gerçekleştirdiği ihracat ile önemini korumaya devam etmektedir. Hazır giyim sanayinde özellikle kotaların kalkması sonrası rekabet daha da artmıştır. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde, sektörün değişen müşteri taleplerine cevap verebilmesi, uluslararası rakipleriyle rekabet edebilmesi için rekabet stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu çalışmada dünyada ve ülkemizde yaşanan değişimlere bakarak, ülkemiz ekonomisinde önemli bir yere sahip olan hazır giyim sanayi için rekabet stratejisi önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Rekabet, firmaların başarısının ya da başarısızlığının merkezinde yer almaktadır. Rekabet, firmanın aktivitelerinin firma performansını arttırmada uygun olup olmadığını belirler. Rekabet stratejisi ise bir sektörde avantajlı bir rekabet pozisyonu arayışıdır ve temelde bir sektördeki rekabeti belirleyen güçlere karşı kârlı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için bir pozisyon oluşturmayı amaçlar [2].

M.Porter tarafından geliştirilen genel kapsamlı (jenerik) rekabet stratejileri literatürde en yaygın olarak kullanılan stratejiler konumundadır. Porter'a göre en genel düzeyde, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için (tek tek veya kombinasyon halinde kullanılabilen) kendi içinde tutarlı üç genel strateji belirleyebiliriz. Bunlar maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olarak tanımlanabilmektedir [3].

Yukarıda genel özelliklerinden bahsedilen stratejik yönetim, rekabet, rekabet stratejileri ikinci bölümde detaylı olarak açıklanacaktır.

I.2. AMAÇ

Günümüz rekabet ortamında Türk hazır giyim sanayindeki firmaların uluslararası pazarlarda rekabet etmesine yönelik çalışmaları incelediğimizde, genel olarak uluslararası pazarlarda rekabet etmesi için firmalara markalaşma stratejisi önerilmektedir. Ancak yeterli altyapı ve sermayeye sahip olmayan firmaların nasıl rekabet edeceği ile ilgili strateji önerileri yeterli değildir. Bu nedenle Türk hazır giyim firmalarının ayakta kalabilmeleri için alternatif stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu doktora çalışmasının temel amacı; İstanbul Sanayi Odası'nın yapmış olduğu Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasına girmiş olan hazır giyim firmalarının başarılı olmalarında etkili olan rekabet stratejileri hakkında bilgi elde etmek ve bu bilgiler doğrultusunda tüm hazır giyim firmalarının kullanacağı rekabet stratejisi önerileri geliştirmektir. Bu doktora çalışmasının diğer alt amaçları ise şu şekilde sıralayabiliriz;

- Ankete katılan hazır giyim firmalarının; maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma stratejisinin veya iki stratejinin birlikte izlenmesi sırasında kullandıkları uygulamalar hakkında bilgi elde edilmesi,
- Türkiye'de İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında bulunan hazır giyim işletmelerinin izledikleri rekabet stratejileri arasında farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesi,
- İş çevresini oluşturan rekabet güçlerinin rekabet stratejilerinin izlenmesindeki etkileri hakkında bilgi elde edilmesidir.

II. GENEL BİLGİLER

II. GENEL BİLGİLER

II.1. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA HAZIR GİYİM SANAYİ

II.1.1. Hazır Giyim Sanayinin Tanımı

Giyim, soğuktan korunmak, giyene dekoratif bir özellik vermek ve onu belirli bir sosyal - ekonomik topluluğa bağlı olduğunu belirtmek için kumaş ve benzeri maddelerden yapılan, vücudun örtülmesi için kullanılan eşyalardır.

İlk zamanlar sadece örtünme amacıyla kullanılan giyim eşyaları daha sonraları kültürlerin kaynaşması, insanların alım güçlerinin artması ve moda gibi etkenler yüzünden çeşitlenmiş ve birçok sanayi kolunun gelişmesine ön ayak olmuştur.

19. yüzyıla kadar giysi üretimi işi aile de kadının, toplumda ise terzilerin görevi iken, endüstri devrimi ile giysi üretimi toplumun artan ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmiş ve bunun sonucunda da giysi üretimi bir sanayi dalı olmuştur. Makine ve elektronik sanayinde yaşanan gelişmelere paralel olarak hazır giyim sanayinde kullanılan makineler de büyük bir değişim yaşanmıştır [4].

Dünyadaki gelişme ve değişimlere paralel olarak insanların giyim anlayışı da değişmiştir. Sanayileşme ve hızla artan nüfusa paralel olarak değişen klasik giyim anlayışı 20. yüzyıldan itibaren hazır giyim olarak adlandırılan bir sanayiye dönüşmüştür. "Hazır giyim" olarak adlandırılan bu terimin anlamı şu şekilde ifade edilebilir: Standart ölçüler kullanılarak elde edilen kalıplar vasıtasıyla, seri halde üretimi yapılabilen her türlü giyim eşyası ürünüdür. Hazır giyim ürünleri üreten sanayi kolu da hazır giyim sanayi olarak adlandırılmaktadır.

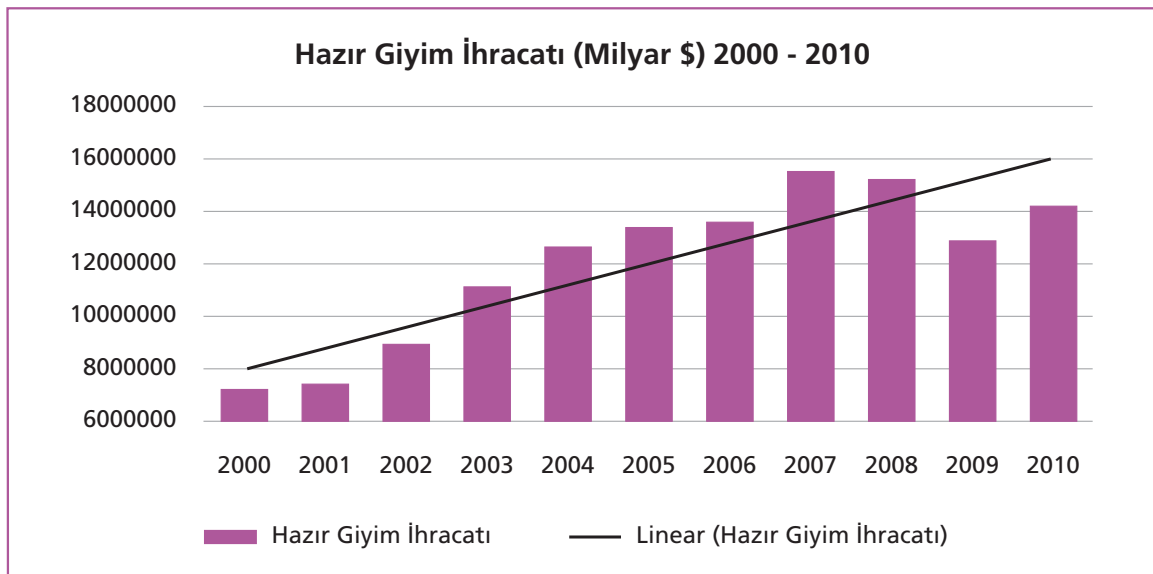
II.1.2. Türk Hazır Giyim Sanayi ve Tarihsel Gelişimi

Dünyanın en eski yerleşim alanlarından biri olan Anadolu'da tekstil ve hazır giyim üretimi yaklaşık 3000 yıllık bir tarihi geçmişe sahiptir. Sanayi devrimine kadar özellikle pamuklu ve ipekli sanayi ve ticaretinde Hindistan'dan sonra en önemli merkez durumunda olan Anadolu, sanayi devrimiyle birlikte yüksek kaliteli, düşük maliyetli ürünleri pazara sunan Avrupa ülkeleri karşısında rekabet gücünü kaybetmeye başlamıştır. Bu nedenle Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla birlikte ilk olarak tekstil sanayinde kalkınmaya önem verilmesi, Anadolu'nun dünya ticaretindeki eski yerine dönmeyi hedeflemesinden kaynaklanmaktadır [5].

Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin gelişimi Türkiye'nin geleneksel tekstil üretimi çerçevesinde gerçekleşmiştir. Sanayi yatırımlarında ve İlk Kalkınma Planı'nda tekstil sektörü öncelikli sanayi olarak konumlanmıştır. Kalkınma pamuk üretimine bağlı olarak gerçekleşmiş ve küçük atölyelerde üretim başlamıştır [6]. 1930'lardan itibaren planlı kalkınma çerçevesinde uygulanmak istenen sanayi yatırımlarında ise bu sektöre daha çok yer verilerek yatırım için ayrılan bütçenin yarısı bu sektörde kullanılmıştır. Çünkü Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren ülkenin ithalatı içinde % 40'a varan payı ile tekstil ve hazır giyim ürünleri en büyük oranı teşkil etmektedir. Bu dönemde yaşanan bir diğer önemli gelişme 1933 yılında Sümerbank'ın kurulmasıdır. Böylece sektör, devletçilik politikasının uygulandığı Cumhuriyet döneminde, Sümerbank'ın kurulmasıyla birlikte Türkiye'de kurulan en eski ve en büyük endüstrilerden biri olmuştur. Ancak 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran ve 1939'da başlayan II. Dünya Savaşı'nın olumsuz etkileri nedeniyle Türkiye'de özellikle pamuklu yatırımları büyük ölçüde durmuştur [7].

Türkiye'de 1950'lerin ortalarında özel sektör öncülüğünde yürütülen sanayileşme, 1963'ten itibaren uygulamaya konulan beşer yıllık planlı kalkınma çerçevesinde ithal ikamesi ve kamu kesimine ağırlık veren bir sanayileşme politikasıyla devam edilmiştir. Beşer yıllık planlı kalkınma modeline bağlı olarak sanayileşme 1970'lerden itibaren daha da kapsamlı hale getirilerek özellikle sanayileşme ve sanayi ürünlerinin ihracatına yönelik politikaları ön plana alınmıştır [8].

Türk tekstil ve hazır giyim sektörü gelişmeye ve dünya pazarında önemli bir pay almaya 1980 yılından sonra başlamıştır [9]. Sektör 1970 ve özellikle 1980'den sonra dışa açılma politikaları ve sağlanan teşviklerle ihracatımız içindeki en büyük oranı oluşturarak ödemeler dengesini finanse eden başlıca sektör olmuştur. 1980'lerde ekonominin serbestleşmesi ve hükümetin ihracat odaklı stratejileri ve teşvikler, tekstil ve hazır giyim sanayinin dünya pazarlarına olan ihracatını arttırmıştır [10]. 1980'lerde ihracattaki patlamanın asıl kaynağı tekstil ve hazır giyim sanayileri olmuştur. Ancak önemle belirtilmelidir ki, tekstil sektörünün 1980'lerdeki üretim artışının hemen hemen tek nedeni hazır giyim ihracatındaki artıştır. Türk hazır giyim sektörü, 1989 yılına gelindiğinde ülkenin toplam ihracatı içindeki % 37'lik payı ile Avrupa'nın en önemli hazır giyim tedarikçisi durumundayken, 1990'lara gelindiğinde yeniden yapılanma, genişleme ve dışa açılma sürecinin sonunda, ülkenin en büyük endüstrisi haline gelmiştir [11]. 1990 yılından sonra altıncı beş yıllık kalkınma planı çerçevesinde ekonomide dışa açılma ve ihracatı artırma sürecine devam edilmesi, eski Sovyetler Birliği gibi ülkelerle giderek artan bavul ticaretinin önemli bir bölümünü tekstil - giyim ürünlerini oluşturması, 1994 yılında ülkenin içine girdiği krize bağlı olarak yüksek oranda bir devalüasyonun meydana gelmesi, 1995 yılında DTÖ'ne ve bir yıl sonra Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği antlaşmasının yürürlüğe girmesi gibi etkilerle 1990'ların başındaki ihracat artışı devam etmiştir [8]. 1999 yılındaki Marmara depremi ve 2001 yılındaki ekonomik kriz döneminde hazır giyim ihracatı genel olarak aynı düzeyde seyretmiştir. 2002 yılından itibaren tekrar yükselişe geçen ihracat, 2008 yılına kadar sürekli artış göstermiştir. 2008 ve 2009 yılında tüm dünyada yaşanan ekonomik krizin etkisiyle düşüş yaşayan hazır giyim ihracatı, 2010 yılıyla beraber tekrar yükselişe geçmiştir. Bunun yanı sıra Türkiye'nin son 10 yıllık toplam ihracatının içerisinde hazır giyim ihracatının payı düşme eğilimindedir. 1999 yılında hazır giyim ihracatı toplam ihracatın %26,9'unu oluştururken, 2010 yılında bu rakam %12,5'lara gerilemiştir.



Şekil II.1. Hazır Giyim İhracatındaki Değişim

Türk hazır giyim sanayi, AB'nin ikinci, dünyanın dördüncü büyük hazır giyim tedarikçisi konumundadır. Tekstil ve hazır giyim sektörünü bir bütün olarak ele alırsak, bu sektörün Türkiye ekonomisindeki yeri çok büyüktür. Türk tekstil ve hazır giyim sektörü, 2008 yılı verilerine göre 24,1 milyar dolarlık üretim değeri ile GSMH'nin % 3,25'ini, sanayi üretiminin %16,6'sını, imalat sanayi üretiminin ise %20,7'sini gerçekleştirmektedir. İstihdam rakamları ele alındığında, sanayi istihdamının % 25,3'ü, imalat sanayi istihdamının % 27,4'ü ve toplam istihdamın % 6,6'sı tekstil ve hazır giyim sektörü tarafından sağlanmaktadır [7].

Tablo II.1. Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü 2000 - 2008 Arası Genel Verileri

Yıllar	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam Üretimdeki Pay	9,1	8,7	8,2	6,6	5,4	3,8	3,9	3,7	3,2
Sanayi Üretimindeki Payı	39,3	38,6	39	31,5	26,4	18,7	19,3	18,6	16,6
İmalat Üretimindeki Payı	45,4	45,9	46,6	37,3	31,2	22,4	22,8	22,1	20,7
İstihdamdaki Payı	8,6	8,1	9,1	9,2	8,1	7,6	6,9	7,3	6,6
Sanayideki İstihdam Payı	29,6	29,6	32,1	31,7	31,0	28,5	27,4	27,3	25,3
İmalattaki İstihdam Payı	31,7	32,2	34,9	34,2	33,3	30,5	29,4	29,3	27,4
Toplam İhracattaki Payı	36,1	33	33,6	31,7	27,4	25,4	22,7	21	17,2
Toplam İthalattaki Payı	3,8	4,7	5,5	5,1	4,4	3,9	3,7	3,9	3,5

Kaynak: Yücel, Y.: "Uluslararası Ticaretin Serbestleşmesi Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 29 Sayı 2, (2010) 227-250

Türkiye'nin hazır giyim sanayinde en fazla ihracat yaptığı ülke % 25'lik hazır giyim ihracatı payıyla Almanya'dır. İngiltere % 14,2'lik payla ikinci en büyük pazarı oluştururken, Fransa % 8,2 ve İspanya % 7,9 pay almaktadır. İlk 10 ülke arasında yer almasa da Rusya %1,8'lik ihracat payı ile önemli pazarlardan biridir. 1980-2010 arası ihracat rakamları Tablo 16 da görülmektedir.

Tablo II.2. Türkiye'den En Fazla Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatı Yapılan Ülkeler / \$ Sıralı İlk 10 Ülke

Ülkeler Birim: \$	2008 Yıllık	2009 Yıllık	2010 Yıllık	2009/10 Değişim %	Toplamda Pay %
Almanya	3.716.706.781	3.224.375.007	3.547.561.099	10	25,0
İngiltere	2.082.149.687	1.791.527.991	2.018.921.375	13	14,2
Fransa	1.120.028.204	1.021.637.106	1.158.469.586	13	8,2
İspanya	966.209.255	954.298.893	1.121.491.314	18	7,9
Hollanda	1.023.469.630	641.866.876	704.506.560	10	5,0
İtalya	829.466.007	675.481.786	701.608.636	4	4,9
Danimarka	477.426.646	401.050.366	432.437.499	8	3,0
ABD	548.044.638	351.244.166	413.563.406	18	2,9
Belçika	289.636.762	317.982.693	390.564.890	23	2,7
İsveç	297.853.517	263.764.021	275.963.823	5	1,9
İlk 10 Ülke Toplamı	11.350.991.127	9.643.228.905	10.765.088.188	12	75,7

Kaynak: İTKİB

Tablo II.3. Türkiye'nin 1980 - 2010 Yılları Arası Hazır Giyim İhracatı

Yıl	Toplam İhracat (1000\$)	Hazır Giyim İhracatı (1000\$)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Hazır Giyim İhracatında Yıllık Değişim (%)
1980	2.910.000	106.000	3,6	-
1981	4.703.000	302.000	6,4	184,9
1982	5.746.000	367.000	6,4	21,5
1983	5.728.000	544.000	9,5	48,2
1984	7.134.000	989.000	13,9	81,8
1985	7.958.000	936.000	11,8	-5,4
1986	7.457.000	1.069.000	14,3	14,2
1987	10.190.000	1.728.000	17,0	61,6
1988	11.662.000	2.127.000	18,2	23,1
1989	11.625.000	2.448.000	21,1	15,1
1990	12.959.289	2.898.349	22,4	18,4
1991	13.593.539	3.219.350	23,7	11,1
1992	14.365.414	4.009.615	27,9	24,5
1993	15.345.000	4.157.997	27,1	3,7
1994	18.107.000	4.490.043	24,8	8,0
1995	21.637.041	6.188.502	28,6	37,8
1996	23.224.465	6.344.252	27,3	2,5
1997	26.261.072	7.088.669	27,0	11,7
1998	26.973.952	7.644.051	28,3	7,8
1999	26.588.264	7.145.053	26,9	-6,5
2000	27.774.906	7.250.960	26,1	1,5
2001	31.334.216	7.332.107	23,4	1,1
2002	36.059.089	8.945.787	24,8	22,0
2003	47.252.836	11.171.096	23,6	24,9
2004	63.167.153	12.643.690	20,0	13,2
2005	73.476.408	13.411.464	18,3	6,1
2006	85.534.676	13.558.054	15,9	1,1
2007	107.153.918	15.560.170	14,5	14,8
2008	132.027.195	15.234.868	11,5	-2,1
2009	102.138.525	12.856.658	12,5	-15,6
2010	113.979.451	14.203.999	12,5	10,5

Kaynak: İTKİB İhracat İstatistiklerinden Oluşturulmuştur.

Tablo II.4. Türkiye'nin 1985 - 2010 Yılları Arası Hazır Giyim İthalatı

Yıl	Toplam İhracat (1000\$)	Hazır Giyim İhracatı (1000\$)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Hazır Giyim İhracatında Yıllık Değişim (%)
1985	11.343.000	1.467	0,01	-
1986	11.105.000	2.136	0,02	45,6
1987	14.158.000	2.309	0,02	8,1
1988	14.335.000	3.050	0,02	32,1
1989	15.762.573	6.617	0,04	117,0
1990	22.302.000	17.984	0,08	171,8
1991	21.047.000	26.516	0,13	47,4
1992	22.871.000	35.067	0,15	32,2
1993	29.429.000	47.473	0,16	35,4
1994	23.270.000	36.586	0,16	-22,9
1995	35.709.011	59.279	0,17	62,0
1996	43.626.642	169.658	0,39	186,2
1997	48.558.721	230.545	0,47	35,9
1998	45.921.392	230.893	0,50	0,2
1999	40.691.529	199.636	0,49	-13,5
2000	54.502.821	255.628	0,47	28,0
2001	41.399.083	222.347	0,54	-13,0
2002	51.553.797	261.838	0,51	17,8
2003	69.339.692	404.923	0,58	54,6
2004	97.539.766	619.906	0,64	53,1
2005	116.774.151	749.273	0,64	20,9
2006	139.576.174	1.036.826	0,74	38,4
2007	169.986.851	1.517.636	0,89	46,4
2008	170.062.714	2.117.836	1,25	39,5
2009	140.928.421	2.016.595	1,43	-4,8
2010	185.541.036	2.696.131	1,45	33,7

Kaynak: İTKİB İthalat İstatistiklerinden Oluşturulmuştur.

II.1.3. Dünya Hazır Giyim Sanayi

Tekstil ve hazır giyim sanayi, ürünlerinin temel bir tüketim malı olması, nispeten düşük sermaye ihtiyacı, sağladığı istihdam imkânı, üretim sürecinde yaratılan katma değer ve ihracat imkânları nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır.

Tekstil ve hazır giyim sanayi, sanayileşme sürecinin ilk başladığı sektörlerden birisidir. 19. yüzyılın ilk yarısında İngiltere, 20. yüzyılın başlarında Japonya, 1950'lerde Tayvan ve Güney Kore sanayileşme süreçlerinin başlarında bu sanayiye geliştirerek sermaye birikimi sağlamış, ihracat ve üretim tecrübesi edinmişlerdir. Bu yolla edinilen sermaye, bilgi birikimi ve tecrübe, sermaye ve bilgi yoğun sektörlerin gelişmesinde katkı sağlamıştır [12]. 1970'lerden bu yana tekstil ürünleri üretimi ve ihracatının gelişmiş ülkelere kaymakta olduğu görülmektedir. Örneğin üretim maliyetlerinin yükselmesi ve istihdamda görülen kısıtlar nedeniyle Japon tekstil ve hazır giyim firmalarının üretim yatırımlarını 1970'lerde Asya ülkelerine yönlendirdikleri bilinmektedir. Bu akımın etkisi ile Hong Kong, Güney Kore ve Tayvan Japonya'nın ardından, tekstil ve hazır giyim sanayinin ana ihracat kalemi haline gelmesi ile Asya'nın yeni sanayileşen ülkeleri konumuna yükselmiştir [13], [6]. 1980'lerden itibaren hız kazanan küreselleşme eğilimi tekstil ve hazır giyim sanayinde ticaret akışını hızlandırmış, son otuz yıl içerisinde yaklaşık olarak sektörün toplam kapasitesinin yarısı gelişmiş ülkelere kaymıştır. Doğal olarak sektör, günümüzde en fazla küreselleşmiş endüstrilerden biri olarak tanımlanmaktadır [6].

2009 yılı DTÖ istatistiklerine göre, dünya hazır giyim ticaretinin hacmi 316 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu ticaret hacmiyle toplam mal ticareti içerisinde hazır giyim sanayi % 2,6'lık bir pay almıştır. Tablo II.5'te de bölgeler bazında ihracat ve ithalat yapan ülkelerin dünya toplam mal ticareti içerisindeki dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre Asya bölgesi ihracat içerisindeki en büyük paya sahiptir.

Tablo II.5. Dünya Toplam Mal Ticareti İçinde Hazır Giyim Payı ve Bölgelerin

Toplam Mal Ticaretindeki Pay	İhracat	İthalat
Dünya	2,6	2,6
Kuzey Amerika	0,6	3,6
Güney ve Orta Amerika	2,2	1,4
Avrupa	2,2	3,1
Bağımsız Devletler Topluluğu	0,3	4,7
Afrika	2,5	1,7
Orta Doğu	0,8	2,5
Asya	4,7	1,3
Avustralya, Japonya ve Yeni Zelanda	0,1	4,0
Asya Diğer	5,9	0,6

Kaynak: Dünya Ticaret Örgütü Uluslararası Ticaret İstatistikleri, 2010

Tekstil ve hazır giyim sektörü dünya ekonomisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sektörünün önemli bir bölümü Asya ülkelerinin, özellikle Çin'in tekeli altındadır. Çin'in etkisi gün geçtikçe artmaktadır. İtalya ve ABD gibi sanayileşmiş ülkeler tekstil ve hazır giyimde hala güçlü ihracatçı ülkelerdir. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerin dünya tekstil ihracatındaki payları % 75 oranındadır [14].

Çin DTÖ üyeliğinin ardından hazır giyim ihracatındaki payını giderek arttırmış ve 2009 yılı Dünya Ticaret Örgütü İstatistiklerine göre %34 ile en büyük ihracatçı konumuna gelmiştir. 2000 yılında en büyük ihracatçı olan AB ülkeleri bu konumunu kaybetmiş olmasına rağmen %30,6'lık pay ile ikinci sırada yer almaktadır. Hong Kong'un hazır giyim ihracatında büyük bir düşüş görülmektedir. Türkiye %3,8'lik pay ile 4.büyük ihracatçı konumundadır. Dünyada yaşanan ekonomik krizin etkisiyle son 2 yıl ihracatta düşüş yaşansa da son 10 yılda %7'lik bir artış görülmektedir. Son on yılda Çin'in yanı sıra ihracatta en büyük artış gösteren ülkeler ise Vietnam, Hindistan ve Bangladeş olmuşlardır.

ABD ve Batı Avrupa'daki perakendeci işletmeler yakınlık dinamiklikleri çerçevesinde dört haftada teslim edilebilecek, aynı moda eğilimlerini takip eden, kaliteli ancak daha düşük maliyetli tedarike yönelmektedirler. Bu eğilimin bir parçası olarak Kuzey Amerika'da Meksika güçlenirken, Kore ve Tayvan pazar paylarında gerileme yaşamaktadırlar. Aynı şekilde Avrupa Birliği de Türkiye, Orta ve Doğu Avrupa ile Kuzey Afrika ülkelerine yönelmektedirler [15].

Tablo II.6. Hazır Giyim Sanayinde Lider İhracatçılar

İhracatçılar	Miktar (2009) Milyar Dolar	Dünya İhracatındaki Payı (%)				Yıllık Yüzdesele Değişim			
		1980	1990	2000	2009	2000-09	2007	2008	2009
Çin (1)	107	4,0	8,9	18,3	34,0	13	21	4	-11
AB (27)	97	-	-	28,5	30,7	6	15	8	-15
Hong Kong, Çin	23	-	-	-	-	-1	1	-3	-18
Yerel İhracat	1	11,5	8,6	5,0	0,2	-27	-26	-42	-80
Tekrar ihracat	22	-	-	-	-	5	10	5	-11
Türkiye	12	0,3	3,1	3,3	3,7	7	15	-2	-15
Hindistan	11	1,7	2,3	3,0	3,6	8	5	16	0
Bangladeş (2)	11	0,0	0,6	2,6	3,4	9	6	23	-2
Vietnam (2)	9	-	-	0,9	2,7	19	33	18	-1
Endonezya	6	0,2	1,5	2,4	1,9	3	2	7	-6
ABD	4	3,1	2,4	4,4	1,3	-8	-11	3	-6
Meksika (1)	4	0,0	0,5	4,4	1,3	-8	-19	-4	-15
Tayland	4	0,7	2,6	1,9	1,2	0	-4	4	-12
Pakistan	3	0,3	0,9	1,1	1,1	5	-3	3	-14
Malezya (1)	3	0,4	1,2	1,1	1,0	4	11	15	-14
Tunus	3	0,8	1,0	1,1	1,0	4	18	5	-17
Fas (1)	3	0,3	0,7	1,2	1,0	3	9	-3	-10

Kaynak: Dünya Ticaret Örgütü Uluslararası Ticaret İstatistikleri, 2010

(1) Serbest bölgelerden yapılan sevkiyatlar dâhil

(2) DTÖ tahminlerini içerir.

2009 Dünya Ticaret Örgütü İstatistiklerine göre dünya hazır giyim sanayinde başlıca tedarikçiler sıralamasında AB (27), ABD, Japonya, Hong Kong, Kanada ve Rusya en büyük altı ithalatçıyı oluşturmaktadır. AB hem ithalattaki liderliği hem de büyük bir hazır giyim ihracatçısı olması itibarıyla hazır giyim sanayinde çok önemli bir konuma sahiptir. Genel olarak son iki yılda yaşanan ekonomik krizin etkisiyle hazır giyim ithalatında azalma olduğu görülmektedir. Özellikle ABD pazarında son on yılda sadece % 1'lik artış bu pazardaki daralmayı ve durgunluğu doğrudan ortaya koymaktadır.

Tablo II.7. Hazır Giyim Sanayinde Lider İthalatçılar

İhracatçılar	Miktar (2009) Milyar Dolar	Dünya İhracatındaki Payı (%)				Yıllık Yüzdesele Değişim			
		1980	1990	2000	2009	2000-09	2007	2008	2009
AB (27)	160	-	-	41,0	48,5	8	14	9	-11
ABD	72	16,4	24,0	33,1	21,8	1	2	-3	-13
Japonya	26	3,6	7,8	9,7	7,7	3	1	8	-1
Hong Kong, Çin	16	-	-	-	-	0	2	-3	-16
Kanada	8	1,7	2,1	1,8	2,3	8	12	8	-8
Rusya Fed. (2)(3)	7	-	-	1,3	2,2	12	79	-17	-40
İsviçre	5	3,4	3,1	1,6	1,6	6	11	12	-10
Avustralya (3)	4	0,8	0,6	0,9	1,2	9	13	16	-5
Güney Kore	3	0,0	0,1	0,6	1,0	11	15	-2	-20
Suudi Arabistan	3	1,6	0,7	0,4	0,9	16	18	4	50
BAE	3	0,6	0,5	0,4	0,8	13	26	21	-8
Norveç	2	1,7	1,1	0,6	0,7	6	16	12	-13
Türkiye	2	0,0	0,0	0,1	0,7	26	43	41	-3
Meksika (1)(3)	2	0,3	0,5	1,8	0,6	-6	-2	3	-17
Çin (1)	2	0,1	0,0	0,6	0,6	5	15	16	-19

Kaynak: Dünya Ticaret Örgütü Uluslararası Ticaret İstatistikleri, 2010

(1) Serbest bölgelerden yapılan sevkiyatlar dâhil

(2) DTÖ tahminlerini içerir.

(3) İthalatlar FOB değer üzerindedir

Tablo 7 incelendiğinde AB, ABD ve Kanada, Japonya ve Rusya pazarı en büyük pazarlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

AB Hazır Giyim Dış Ticareti

Avrupa Birliğinin 2010 yılı toplam ihracatı 33,8 Milyar Euro olarak gerçekleşirken ithalatı ise 83,7 Milyar Euro olarak gerçekleşmiştir. Çin'den sonra AB dünyanın 2. Büyük tekstil ve hazır giyim ihracatçısı konumundadır. AB için % 12,3 pazar payı ile İsviçre en büyük pazarı oluşturur. ABD % 10 ile AB'nin ikinci büyük tekstil ve hazır giyim pazarı iken, % 9,4 ile Rusya bu pazarları takip etmektedir. AB'nin ana tedarikçilerinde ise ilk sırayı 2010 yılında % 41 ile Çin almıştır. Türkiye % 13,3 ile ikinci en büyük tedarikçi konumundadır. Hindistan % 7,8, Bangladeş % 7,2 ve Tunus % 3,1 pay ile ana tedarikçi konumundadırlar.

Tekstil ve hazır giyim sektörü 2008 ve 2009 krizlerinden ciddi bir şekilde etkilenmiştir. Tüketimde hızında yaşanan düşüşe paralel üretimde de çok ciddi bir düşüş yaşanmıştır. Bu kriz döneminde AB tekstil ihracatı -%18, hazır giyim ihracatı -%16 düşüş yaşamıştır. 2010 yılında yaşanan iyileşme sonucunda tekstil ve hazır giyim ihracatında %8'lik bir artış gerçekleşmiştir. 2010 yılında Çin'den yapılan ithalat % 9 oranında artmıştır [16].

Tablo II.8. Tekstil ve Hazır Giyim Ticaretinde AB (27) Ana Partnerleri

Alan	Ülke	2009	2008
Tekstil Müşterileri	1.ABD	1.528	2.048
	2.Türkiye	1.376	1.546
	3.Tunus	1.257	1.447
	4.İsviçre	1.123	1.249
	5.Fas	1.044	1.277
Tekstil Tedarikçileri	1.Çin	5.152	5.848
	2.Türkiye	2.944	3.848
	3.Hindistan	1.876	2.247
	4.Pakistan	1.376	1.510
	5.ABD	796.7	965.8
Hazır Giyim Müşterileri	1. İsviçre	2.733	2.934
	2.Rusya	2.198	3.100
	3.ABD	1.312	1.790
	4.Japonya	936.7	1.050
	5.Norveç	646.8	787.3
Hazır Giyim Tedarikçileri	1.Çin	25.589	25.339
	2.Türkiye	6.990	7.877
	3.Bangladeş	5.117	4.741
	4.Hindistan	4.103	3.899
	5.Tunus	2.259	2.583

Kaynak: http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/economic-sectors/industrial-goods/textiles-and-footwear/#_statistics.
(15 Haziran 2011)

Avrupa Birliği içerisinde en büyük ithalatçıları Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya ve İspanya oluşturmaktadır. Kriz döneminde bu ülkelerden sadece Almanya ve İngiltere %2 büyümeye kaydederken diğer ülkelerde ciddi düşüşler yaşanmıştır.

Tablo II.9. AB Ülkeleri İçerisinde Büyük İthalatçı Ülkelerin Hazır Giyim İthalatlarındaki Değişim-2009

Ülkeler	2008	2009	2008/2009 Değişim %
Almanya	33.782.555	34.461.074	2
İngiltere	25.639.442	27.481.758	2
Fransa	24.381.520	21.959.627	-11
İtalya	17.743.732	15.804.832	-10
İspanya	16.013.216	13.633.155	-15
Belçika	10.843.029	9.364.212	-14
Hollanda	9.483.252	8.984.584	-5

Kaynak: İTKİB Ülke Raporları Almanya'dan uyarlanmıştır.

ABD Hazır Giyim Dış Ticareti

ABD'nin hazır giyim ithalatı 2007 yılına kadar artış göstermiştir. Tüm dünyada yaşanan krizin çıkış noktası olan Amerika da 2008 yılı ile birlikte ithalatta düşüş başlamış ve 2009 yılı itibariyle hazır giyim ithalatı 72 milyar dolar düzeyine gerilemiştir.

Tablo II.10. ABD Toplam Hazır Giyim İhracatı

Değer (Milyar Dolar)					Ekonominin Toplam Mal İthalatı İçindeki Payı (%)	
1990	2000	2007	2008	2009	2000	2009
2565	8629	4320	4449	4186	1,1	0,4

Kaynak: DTÖ Uluslararası Ticaret İstatistikleri, 2010

Tablo II.11. ABD Toplam Hazır Giyim İthalatı

Değer (Milyar Dolar)					Ekonominin Toplam Mal İthalatı İçindeki Payı (%)	
1990	2000	2007	2008	2009	2000	2009
2697767115	84851	82464	72059	5,3	3,8	

Kaynak: DTÖ Uluslararası Ticaret İstatistikleri, 2010

Dünyada en fazla hazır giyim ve konfeksiyon ithalatı gerçekleştiren ilk 10 ülke içinde ABD'nin yeri ve toplamda aldığı pay aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo II.12. Dünyada En çok Hazır Giyim ve Konfeksiyon İthalatı Yapan İlk 10 Ülke ve Dünya Toplamındaki Payları 2008

Ülke	İthalat	Pay (%)
ABD	87.373.865	22,4
ALMANYA	33.782.555	8,7
JAPONYA	26.967.682	6,9
İNGİLTERE	25.611.887	6,6
FRANSA	24.381.520	6,3
HONG KONG	17.946.291	4,6
İTALYA	17.576.403	4,5
İSPANYA	16.013.217	4,1
RUSYA FEDERASYONU	11.841.630	3,2
BELÇİKA	10.843.029	2,8
İlk 10 Ülke Toplamı	272.338.079	70
Dünya Toplamı	389.280.704	100,0

Kaynak: İTKİB Rusya Ülke Raporu

ABD'nin 2009 yılında yaptığı ithalatı tüm dünyaya paralel olarak düşmüş olsa da halen dünyadaki en büyük hazır giyim ithalatçısı durumundadır. ABD'nin en çok ithalat yaptığı ülke 30,7 milyar dolar ve % 35,1 payı ile Çin'dir. Bu ülkeyi 5,5 milyar dolar ve % 6,3 pay ile Vietnam, 4,8 milyar dolar ve % 5,5 pay ile Meksika, 4,7 milyar dolar ve % 5,3 pay ile Hindistan takip etmektedir. Türkiye ABD'nin konfeksiyon ithalatında 25. sıradadır. Türkiye'den yapılan konfeksiyon ithalatı 2008 yılında % 24,5 azalmıştır. 2008 yılı verilerine göre Türkiye, 70,6 milyar dolar ile ABD'nin konfeksiyon ithalatında sadece %0,8 paya sahiptir.

2000 yılından 2009 Eylül ayı sonuna kadar ele alınan dokuz yılı aşkın süreçte, Türkiye'den ABD'ye hazır giyim ve konfeksiyon ihracatında sadece 2002 ve 2003 yıllarında sırasıyla %21,4 ve % 4,9'luk artışlar kaydedilmiş, 2004 yılında kaydedilen %1,3'lük ihracat düşüşünü 2005 yılında % 16,7'lik, 2006 yılında %20,3'lük, 2007 yılında % 20,7'lik, 2008 yılında %31,5 ve 2009 yılı Ocak-Eylül döneminde %41'lik düşümler izlemiştir. Bu oranlar dikkate alınarak, Türkiye'den ABD'ye ihracatın düşme eğiliminin giderek arttığı ifade edilebilir. Ortalama düşüş % 8,3 düzeyindedir.

Tablo II.13. TÜRKİYE-ABD Konfeksiyon Ticareti

Yıllar	Konfeksiyon İhracatı	Yıllık Değişim (%)	Konfeksiyon İthalatı	Yıllık Değişim (%)
2000	1.238.717.394	-	2.906.605	-
2001	1.210.773.583	-2,3	4.268.419	46,9
2002	1.469.405.945	21,4	4.242.407	-0,6
2003	1.541.031.761	4,9	5.447.201	28,4
2004	1.521.189.185	-1,3	5.249.067	-3,6
2005	1.266.777.604	-16,7	8.585.293	63,6
2006	1.009.024.465	-20,3	20.275.173	18,5
2007	799.862.210	-20,7	15.864.141	55,9
2008	548.044.638	-31,5	20.447.894	28,9
2008 Ocak-Eylül	445.822.817		16.173.642	
2009 Ocak-Eylül	262.838.563	-41,0	8.440.850	-47,8

Kaynak: İTKİB ABD Ülke Raporu

Rusya Hazır Giyim Dış Ticareti

Rusya Tablo 10'da da görüldüğü gibi 2008 yılında dünyanın en büyük 10 hazır giyim ithalatçısı içerisinde 9. sıradadır.

Rusya'nın hazır giyim ihracatı 2004 yılından itibaren çeşitli oranlarda azalarak 2008 yılı sonunda 157,8 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Tablo II.14. Rusya Hazır Giyim İhracatı ve İthalatı

Yıllar	Hazır Giyim İhracatı (Milyon Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)	Hazır Giyim İthalatı (Milyar Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)
2004	581.788.184	-	4.469.866.773	-
2005	292.762.920	-49,7	5.937.063.162	32,8
2006	237.861.424	-18,8	7.328.507.590	23,4
2007	161.722.744	-32,0	13.995.817.001	91,0
2008	157.760.016	-2,5	11.841.629.957	-15,4

Kaynak: İTKİB Rusya Ülke Raporu

Rusya'nın hazır giyim ithalatı ise 2004 2007 yılları arasında sürekli olarak artmış ve 2007 yılında 14 milyar dolar ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. 2008 yılında ise Rusya'nın hazır giyim ithalatı 2007 yılına kıyasla %15,4 azalarak 11,8 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

2008 yılı rakamları itibariyle Rusya'nın en fazla hazır giyim ve konfeksiyon ithal ettiği ilk beş ülke Çin, İtalya, Almanya, Fransa ve Belarus olarak sıralanmaktadır. Türkiye 261 milyon dolar ihracatı ile Rusya'nın en büyük altıncı hazır giyim ve konfeksiyon tedarikçisi olarak sıralanmaktadır.

Rusya Federasyonu, Türkiye'nin en yoğun ticari ilişkilerde bulunduğu ülkelerden biridir. Türkiye'nin Rusya Federasyonu arasındaki ithalat ve ihracat rakamları aşağıdaki gibidir.

Tablo II.15. Türkiye-Rusya Federasyonu Hazır Giyim Ticareti

Yıllar	Hazır Giyim İhracatı (Milyon Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)	Hazır Giyim İthalatı (Milyar Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)
2000	103.376.853	-	378.706	-
2001	57.536.474	-44,3	320.434	-15,4
2002	68.942.448	19,8	11.196	-96,5
2003	111.113.832	61,2	518.279	4529,1
2004	145.328.691	30,8	541.481	4,5
2005	164.323.509	13,1	1.089.900	101,3
2006	202.549.775	23,3	828.273	-24
2007	239.444.594	18,2	392.183	-52,7
2008	260.774.419	8,9	383.261	-2,3
2009	146.488.113	-43,8	394.697	3
2009 Ocak-Mayıs	60.611.160		152.478	
2010 Ocak-Mayıs	97.165.487	60,3	29.143	-80,9

Kaynak: İTKİB Rusya Ülke Raporu

2000 yılından 2010 yılı Mayıs ayı sonuna kadar Türkiye'nin Rusya Federasyonu'na hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı incelendiğinde, 2001 yılında bir önceki yıla göre kaydedilen %44,3 oranında düşüşün ardından, 2008 yılına kadar izleyen yıllarda % 8,9 ile % 61,2 arasında değişen oranlarda artışlar olmuştur. Son on yılda Türkiye'den Rusya Federasyonu'na hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı yıllık ortalama % 9,7 oranında artmıştır.

Japonya Hazır Giyim Dış Ticareti

Japonya, ABD ve Almanya'nın ardından dünyanın üçüncü büyük hazır giyim pazarıdır. Ayrıca, gerek marka gerekse kalite ve moda konusundaki yüksek bilinç düzeyi nedeniyle, Japon hazır giyim pazarı dünyanın en sofistike pazarıdır. Japonya'nın hazır giyim dış ticaret rakamlarını gösteren tablo, Japonya'nın bu sektörde üretimden tamamen çekilme aşamasına geldiğini göstermektedir.

Tablo II.16. Japonya Hazır Giyim İhracatı ve İthalatı

Yıllar	Hazır Giyim İhracatı (Milyon Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)	Hazır Giyim İthalatı (Milyar Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)
2000	531.857.543	-	20.284.579.001	-
2001	480.329.880	-9,7	19.751.176.843	-2,6
2002	493.821.590	2,8	18.258.448.112	-7,6
2003	534.139.067	8,2	20.216.042.565	10,7
2004	645.016.477	20,8	22.479.085.452	11,2
2005	517.462.601	-19,8	23.399.652.873	4,1

Kaynak: İTKİB Japonya Ülke Raporu

Japonya pazarındaki ithalatın %82,2 ile büyük bir kısmı Çin tarafından Japonya'nın Çin'den ithalatının diğer bir önemli özelliği, bu ülkeden yapılan ithalatın %70'inden fazlasının Japonya'nın Çin'deki doğrudan yatırımlarından gelmesidir.

Tablo II.17. Japonya'nın En Çok Hazır Giyim İthal Ettiği Ülkeler -2005

Ülke	İthalat	Pay (%)
Çin	19.233.794.227	82,2
İtalya	971.338.658	4,2
Vietnam	659.961.897	2,8
Kore	403.811.936	1,7
ABD	350.091.963	1,5
Tayland	265.205.964	1,1
Fransa	203.322.080	0,9
Hindistan	166.857.265	0,7
Endonezya	164.108.858	0,7
Filipinler	100.057.307	0,4
İlk 10 Ülke Toplamı	22.518.850.155	96,2
Diğer Ülkeler	881.102.718	3,8
Toplam Hazır Giyim İthalatı	23.399.652.873	100

Kaynak: İTKİB Japonya Ülke Raporu

Japonya hazır giyim pazarı 2005 yılında yaklaşık olarak 24 milyar dolar düzeyindedir. 2006 yılında Japonya'dan Türkiye'ye yapılan konfeksiyon ihracatı 14,5 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır.

Tablo II.18. Türkiye-Japonya Hazır Giyim Ticareti

Yıllar	Hazır Giyim İhracatı (Milyon Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)	Hazır Giyim İthalatı (Milyar Dolar)	Yıllık Artış Oranı (%)
2000	4.994.224	-	617.516	-
2001	6.153.838	23,2	688.360	11,5
2002	10.166.059	65,2	2.831.694	311,4
2003	12.103.174	19,1	3.210.583	13,4
2004	13.036.954	7,7	1.216.455	-62,1
2005	13.301.169	2	361.935	-70,2
2006	14.541.917	9,3	726.362	100,7

Kaynak: İTKİB Japonya Ülke Raporu

II.2. STRATEJİK YÖNETİM VE TEMEL KAVRAMLAR

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, bilindiği gibi işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır [17].

II.2.1. Strateji Kavramı

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır.

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilebilir.

Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savuma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir.

Strateji kavramı, askeri alanda geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte, zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur [18].

İşletme yönetimi açısından ele alındığı zaman, strateji kavramına, doğuşundan günümüze kadar geçen süre içinde farklı anlamlar yüklenmiştir.

Strateji konusu üzerinde çalışmalardan birini gerçekleştiren J. Brian Quinn (1966), stratejiyi amaçlar ve politikalar bütünü olarak görür ve belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plan veya model olarak tanımlar [19].

Chandler ve Anthony, stratejiyi tanımlarken amaç belirlemeyi strateji ile birlikte ele almışlar ve uzun dönemli bir süreç olarak düşünmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre strateji: İşletmenin geçmişteki başarıları, içinde bulunduğu durum ve gelecekte yapmak istediklerini içeren uzun dönemli bir süreçtir. Quinn, Anthony ve Tilles ise aynı yaklaşımı benimsemekle birlikte, stratejiyi, amaçlar ve politikalar toplamı olarak düşünmektedirler.

Bu yazarların tanımlamalarının ortak noktası ise, hepsinin stratejiyi rasyonel bir planlama çabası sonucunda ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak ele almalarıdır. Bu benzerlikten hareketle yukarıdaki tanımlar, stratejide klasik yaklaşım olarak değerlendirilebilir [17].

Hofer ve Schendel (1979) ise stratejiyi, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak ele almaktadırlar.

Michael Porter, stratejiyi pazara göre açıklamaktadır. Strateji; pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar faaliyetleridir [3].

Daft'a (2001) göre bir strateji; organizasyonel hedeflere ulaşmak için rekabet çevresiyle etkileşim halinde olan bir plandır. Bazı yöneticiler amaçlar ve stratejilerin birbiri ile değiştirilebilir olduğunu düşünmektedir. Ancak gerçekte amaçlar firmanın gitmek istediği yeri tanımlarken, strateji bu yere nasıl gidileceğini tanımlar [20].

Strateji; çevreyle işbirliği içerisinde olmayı rekabet üstünlüğü sağlamayı ve organizasyon hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak kaynak kullanımı ve aktivitelerini tanımlayan bir aksiyon planıdır [21].

Dinçer (2007) stratejiyi, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz edilerek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenme süreci olarak tanımlamıştır.

Strateji kelimesi geleneksel olarak tek bir şekilde tanımlanmış olsa da dolaylı olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. Mintzberg stratejiyi beş temel özelliğe göre tanımlamıştır:

- Plan
- Taktik
- Model
- Konum
- Bakış açısı (perspektif)

Plan: Strateji bir plan -bir çeşit bilinçli faaliyetler dizisi, bir durumla başa çıkabilmek için bir rehberdir (ya da kurallar kümesi). Bu tanımla strateji iki temel karakteristik içerir: önceden uygulamak için geliştirilmiş olması ve bilinçli, amaçlı geliştirilmeleridir.

Taktik: Bir plan olarak stratejiler bir rakibi saf dışı bırakmak için niyet edilen spesifik bir manevra da olabilmektedir.

Model: Eğer bir strateji amaçlanabiliyorsa (genel planlar ya da spesifik taktikler) o zaman bu hedefler gerçekleştirilebilir demektir. Sadece bir planın tanımlanması kendi başına yeterli değildir. Bu nedenle strateji, sonuç alan bir davranış olarak tanımlanmalıdır.

Konum: Strateji bir konumdur- özellikle bir organizasyonun bir "çevre" içinde konumlandırılması. Bu tanımla strateji, organizasyonu iç ve dış çevresi arasındaki dengeleyici güç, ya da uyum sağlayan güç olmaktadır.

Bakış açısı: Strateji bir bakış açısıdır- içeriği sadece seçilmiş bir bakış değil aynı zamanda dünyanın genelinin algılanmasıdır. Stratejiyi kavram olarak görür ve zihni bir tasarım olarak ifade eder.

II.2.2. Misyon

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon, işletmelerin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini veya tüm bu hususların müştereken ifadesini içerir [22].

Stratejik yönetim süreci, bir firmanın kendi misyonunu açıkladığında başlamaktadır. Bir firmanın misyonu, onun uzun dönemli varoluş nedenini açıklar. Misyon uzun vadede bir firmanın neleri arzuladığını ve aynı zamanda nelerden korunmak istediğini tanımlayan ifadedir [23].

Misyon açıklamalarının nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir standart biçim olmamakla beraber, birçok örgütte aşağıdaki ifadesini bulan misyon tanımı ve açıklamalarını görebilmekteyiz [24].

- İşletmenin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef Pazar),
- İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu,
- İşletmenin genel iş yapma felsefesi,
- İşletmenin kendini nasıl gördüğü.

Görüldüğü üzere misyon, stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme, neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak toplum içerisinde nasıl yaşama ve gelişme imkânı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır [21].

Bir işletmenin misyonunun belirlenmesi, en azından şu yararları sağlar [1]:

1. İşletme yönetiminin dikkatlerini insan kaynağına çevirir.
2. İşletme bölümleri arasında hedef ve amaç çatışmalarına engel olur.
3. Örgüt yapısını ve yönetim stilini geliştirir.

Bir işletme değişik çıkar gruplarının bir koalisyonudur. Koalisyonun devam etmesi, bu grupların beklentilerinin gerçekleşmesine, yani değişik çıkarları olan grupların bir potada eritilmesine bağlıdır. Değişik çıkarları olan grupların işletme üzerindeki etkileri değişen durumlara ve zamana göre farklılık göstereceğinden, yönetim çıkar gruplarının gelecekteki beklentilerini de tahmin etmelidir.

II.2.3. Vizyon

Eren (2010), vizyonu, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarısız olmuş olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü, yapılması gerekenlerle ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleri şeklinde tanımlamaktadır. Vizyon, bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon, strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir.

Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir [25].

Erkut (2009)'a göre; vizyon her şeyden önce düşünülen geleceğin resmidir. Bu resim, bir kuruluşun, gelmemiş bir zaman dilimi ile ilgili düşüncelerini, umutlarını, düşlerini içerir. O geleceğin nasıl bir yer olduğunun ve kuruluşun o gelecekte ne olduğunun ve kuruluşun o gelecekte ne olduğunun bulanık ama ilham veren bir resmidir [26].

Bu resim vizyona ulaşıldığında, ne ile karşılaşacağını, ne olacağını somut bir tanımı ve tasviridir. Kuruluşun çalışanları, bu resmi akıllarında taşıyor ve canlandırırlar. Böylelikle, henüz gelmemiş olan gelecek, çalışanlar için ulaşılabilir ve dokunulabilir olur. Bu resim yalnızca kuru bir tablo değildir ve olmamalıdır. Heyecan, duygu, hırs, ihtiras, merak ve ikna unsurlarını taşımalıdır [26].

Vizyonun niteliklerini kısaca aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz [22]:

- Her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Her yöneticinin kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç, gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğini, bunların miktarını, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirmesini ve açıklamasını gerektirir.
- Vizyon yönetici tarafından açıklanıp örgütte çalışan diğer yöneticiler tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Vizyon açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşunun uzun vadeli geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
- Tepe yöneticisinin ve stratejistin vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçların gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunur.
- Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.

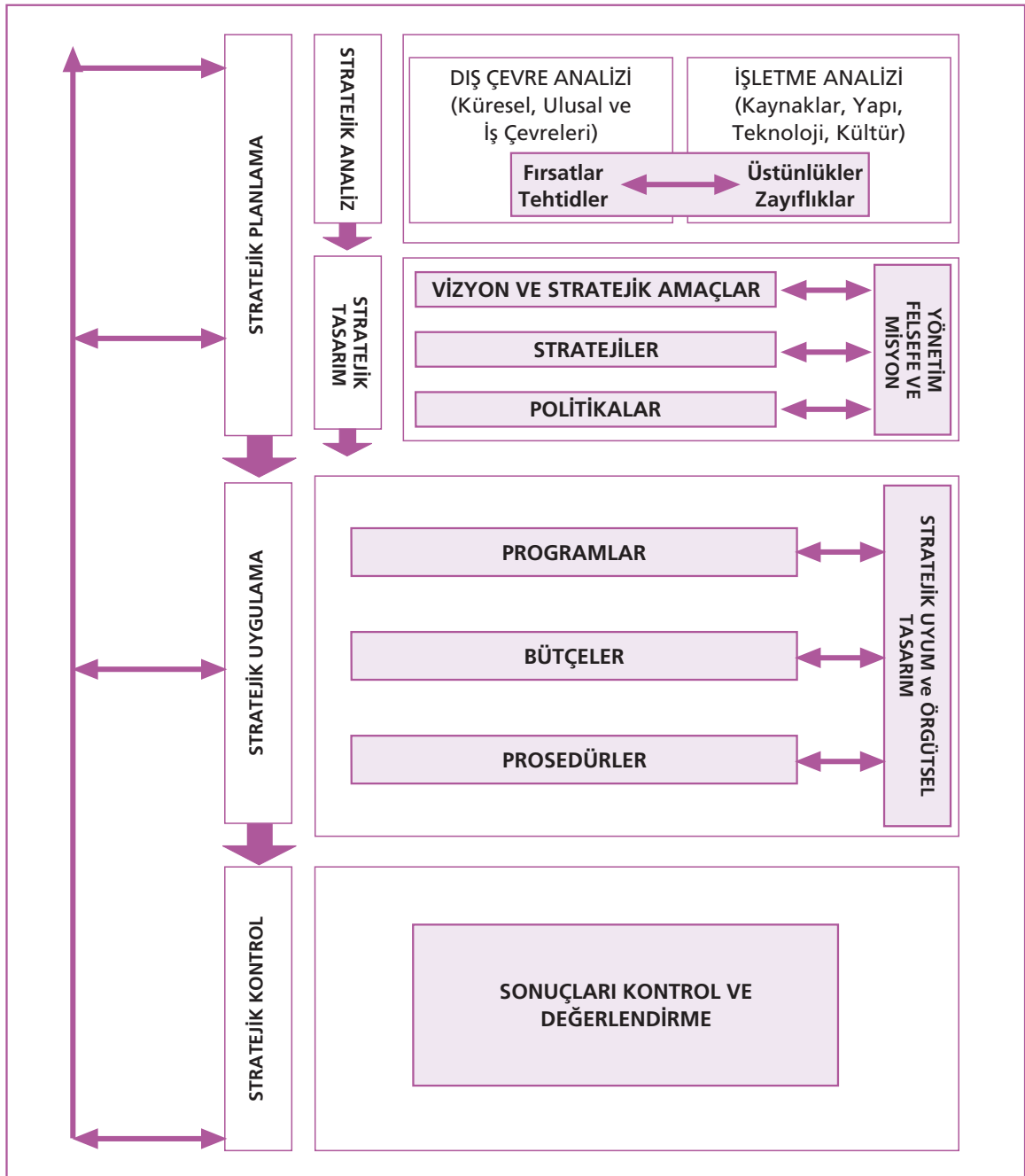
II.2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Günümüz yöneticileri, global pazarda oluşan her türlü zorluk ve fırsata karşı mevcut stratejilerin ötesine geçerek daha iyisini yapmak zorundadırlar. Eğer işletmeler gerçekten çok sabit, sade ve değişmeyen bir sektörde olsalar herhangi bir sorun oluşmayacaktır. Ancak günümüzde böyle bir çalışma ortamı olan bir sektör yoktur. Dolayısıyla yöneticilerin sadece mevcut durumu izleyen ve koruyan kişiler olmaktan daha çok proaktif, değişimleri yönetebilen ve gerekli durumlarda kendi stratejilerinde çok köklü değişiklikler yapabilen kişiler olmaları gerekmektedir.

Stratejik yönetim kavramı, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Stratejik yönetimle stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını hâlbuki stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme, uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır [22].

Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi için ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır [27].

Stratejik yönetim süreci ise, işletmenin uzun dönemde yaşamlarını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik, bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür [27].



Şekil II.2. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Dinçer, Ö.: "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Alfa Yayınları 8.Basım, İstanbul, (2007)

Görüldüğü gibi stratejik analiz, stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır. Stratejik analiz üç önemli ögeden meydana gelmektedir. Bu kapsamda, örgüte ilişkin misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci öge, dış çevrede bulunan tehdit ve fırsatların keşfedilmesidir. Üçüncü öge ise, içsel bakımdan güçlü ve zayıf yanların belirlenmesidir [28].

Stratejik tasarım, yönetimin değerlerini ve örgütsel önceliklerini göz önüne alarak, işletmenin geleceğinin tanımlanmasını ve stratejik amaçlarının belirlenmesi demektir [21].

Stratejik uygulama, bir firmanın organizasyon, politika ve prosedürlerini strateji ile uyumlu ve tutarlı hale getirdiklerinde gerçekleşir. Bir stratejini uygulanmasında üç spesifik organizasyonel politika ve uygulama önemlidir: bir organizasyonun resmi örgütsel yapısı, resmi-gayri resmi yönetim kontrol sistemleri ve çalışan politikaları.

Stratejik kontrol safhası yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Uygulanan stratejilerin kontrolü; stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu gösterecek ve örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır. Değerlendirme safhası, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu hem de başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır [21].

II.3. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Günümüz dünyasındaki çok büyük ve ulaşılmaları zor değişiklikler dış çevrenin bileşenlerinin sorgulanması ve tanımlanması ile anlaşılabilir [29]. Çevre, işletmeleri bireysel olarak etkilediği gibi tüm endüstrilerin kaderinin belirlenmesinde de kritik rol oynar. Muhtemelen, stratejik yönetimin en temel prensibi de yöneticilerin stratejilerini, işletmelerinin içinde çalıştıkları çevre koşullarını yansıtacak şekilde belirlemek zorunda olmalarıdır [28].

Geniş anlamda çevre, sınırsızdır ve organizasyon dışındaki her şeyi içerir. Dış organizasyonel çevre; organizasyon sınırları dışında var olan, organizasyonu etkilemek için potansiyele sahip olan tüm elementleri içerir. Dış çevre genellikle, hükümet, sosyokültürel, ekonomik, teknolojik ve finansal kaynakları çevrelerini içerir [20].

Çevre, bir kişi veya topluluğu etkileyen, fiziksel ve sosyal şartların toplamı olarak ifade edilmektedir. İşletme çevresi ise, işletmeleri ve onların faaliyetlerini etkileyen işletme dışı her türlü şartların toplamıdır [30].

Organizasyonun dış çevresi genel ve iş çevresi olarak iki katmandan oluşacak şekilde kavramsallaştırılabilir [31].

Genel çevre, organizasyonu dolaylı olarak etkileyen kısımdır. Tüm organizasyonları eşit olarak etkileyen sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik faktörleri içerir. Buradaki olaylar organizasyonu doğrudan etkilemezler ancak en sonunda tüm organizasyonları etkilerler.

İş çevresi ise organizasyona daha yakındır ve organizasyonlar günlük işlerin yapıldığı sektörleri içerir, temel operasyonları ve performansı etkiler. Genel olarak mevcut rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb. oluşur [29].

II.3.1. Genel Çevre

II.3.1.1. Ekonomik Çevre Faktörleri

Ekonomik faktörler kuruluşun içinde bulunduğu ülkenin ve bölgenin genel ekonomik durumunu yansıtır. Tüketici alım gücü, işsizlik oranı ve faiz oranı bir kuruluşun ekonomik çevresinin parçalarıdır. Organizasyonların global bir çevrede çalışmaları, ekonomik çevre boyutunu fazlasıyla karmaşık bir hale getirmiştir ve yöneticiler için çok büyük belirsizlikler oluşturmuştur. Günümüzde ülkelerin ekonomileri birbirlerine çok daha sıkı bir şekilde bağlanmıştır [28].

Ekonomik çevre faktörleri; istihdam düzeyi, üretim kapasitesi, enerji maliyetleri, kişi başına milli gelir, pazarı gelir dağılımı, enflasyon, teşvikler gibi birçok veriden oluşmaktadır [32].

II.3.1.2. Yasal ve Politik Çevre Faktörleri

Bir ülkenin politik yapısı ile o toplumda ki işletmelerin yönetimleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır [33].

Politik ve yasal düzenlemeler, sırasıyla tekelliliği önleme düzenlemeleri (antitröst kanunları çıkarma), çevre koruma yasaları, dış ticareti ve küreselleşmeyi teşvik eden yasalar, vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler, yabancı sermayeyi teşvik veya yasaklama girişimleri, belirli sektörler için sağlanan özel teşvik yasaları çalışanların hakları (işe alma, terfi, kariyer geliştirme vb.) konusunda yapılan yasal düzenlemeler şeklinde sıralanabilmektedir [22].

Girilecek ülkelerde yabancı yatırımları ve sermayeyi teşvik yasaları ile yabancı firmalar karşısında hükümetlerin tutumları önemlidir. Diğer taraftan devlet ve mahalli idareler, işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücret, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetlerin bu düzenlemeleri, işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde de etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır [17].

Hükümet, ulusal rekabet üstünlüğü oluşturmada negatif veya pozitif etki yapabilir. Burada esasen önemli olan hükümetin rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolünün kısmi olmasıdır. Hükümet daha çok işletmelerin oluşturduğu rekabet üstünlüğünü yaptığı düzenlemeler, uyguladığı politikalarla desteklemelidir. Aksi takdirde bu politikalar başarısızlıkla sonuçlanır [34].

II.3.1.3. Teknolojik Çevre Faktörleri

Teknoloji, çevre faktörleri arasında en hızlı değişim gösteren ögedir. Tüm önemine rağmen, teknolojik değişim ve rekabet arasındaki ilişki genellikle yanlış algılanmaktadır. Teknolojik değişim tek başına önemsenmemekte, ileri teknoloji sektöründe rekabet ciddiye alınırken, ileri teknoloji alanında faaliyet göstermeyen sanayilerdeki rekabet küçümsenmektedir. Teknolojik değişim kendi başına önemli değildir. Teknolojik değişim sanayi yapısını ve rekabet üstünlüğünü etkilemesi durumunda önemli hale gelmektedir. Tüm teknolojik değişimler stratejik olarak faydalı değildir. Teknolojik değişimlerin bazen işletmelerin rekabetçi konumu ve sanayi cazibesi üzerinde olumsuz etkileri de bulunabilir. İleri teknoloji, işletmeler için karlılığı her zaman garanti etmemektedir [34].

Teknoloji, üretim bilgisi olarak tanımlanabilir [35]. Sürekli buluş ve bulgular, elde edilen yeni bilgi ya da kuram hayata uygulanmaktadır. Artık bilinçli, amaca yönelik araştırmanın toplumsal sistemi yeniden üretip, geliştirmede en belirleyici ögesi haline geldiği görüşü genel bir kabul görmektedir [36].

Teknolojik değişimin sanayi üzerindeki etkisi Tablo II.19'da görülmektedir [37].

Tablo II.19. Teknolojik Değişim

Teknolojik Değişim	Sektörel Etki
Yeni Tedarikçi Teknolojisi	Gelişmiş tedarikçi farklılaşması veya maliyetlerde azalma, potansiyel olarak daha güçlü tedarikçiler, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet
Teknoloji; bina ve ekipman maliyetini düşürmektedir	Potansiyel rakipler için sektöre giriş kolaylaştırır, potansiyel olarak maliyete dayalı rekabet artar.
Teknoloji bina ve ekipmanları daha pahalı hale getirmektedir	Potansiyel rakipler için sektöre giriş zorlaştırır, ikame mal üretimi ihtimali yükselir, firmanın gücü artabilir.
Yeni teknolojiye bağlı ikameler oluşmaktadır	Firmanın gücü azalır, sektöre giriş kolaylaşabilir, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet çıkabilir

Kaynak: Kanz,J.; Lam D.: "Technology, Strategy and Competitiveness An Institutional Managerial Perspective", Ed. Gerard Gaynor, Handbook of Technology Management McGraw Hill, (1998) 69

II.3.1.4. Sosyokültürel Faktörler

Sosyokültürel faktörler normlar, gelenekler ve toplumun değerleri gibi demografik özellikleri yansıtır. Önemli sosyokültürel özellikler, coğrafi dağılım, nüfus yoğunluğu, yaş ve eğitim seviyesidir. Bugünün demografik yapısı yarının iş gücü ve müşterilerinin temellerini oluşturur [29].

Uluslararası pazarlara giren firmalar özellikle gireceği ülkelerin kültürel özellikleri, değerleri, örf ve adetleri, yaşam tarzları gibi durumlarla ilgilenirler ve kolayca adapte olabilecekleri ülkeleri seçerler [22].

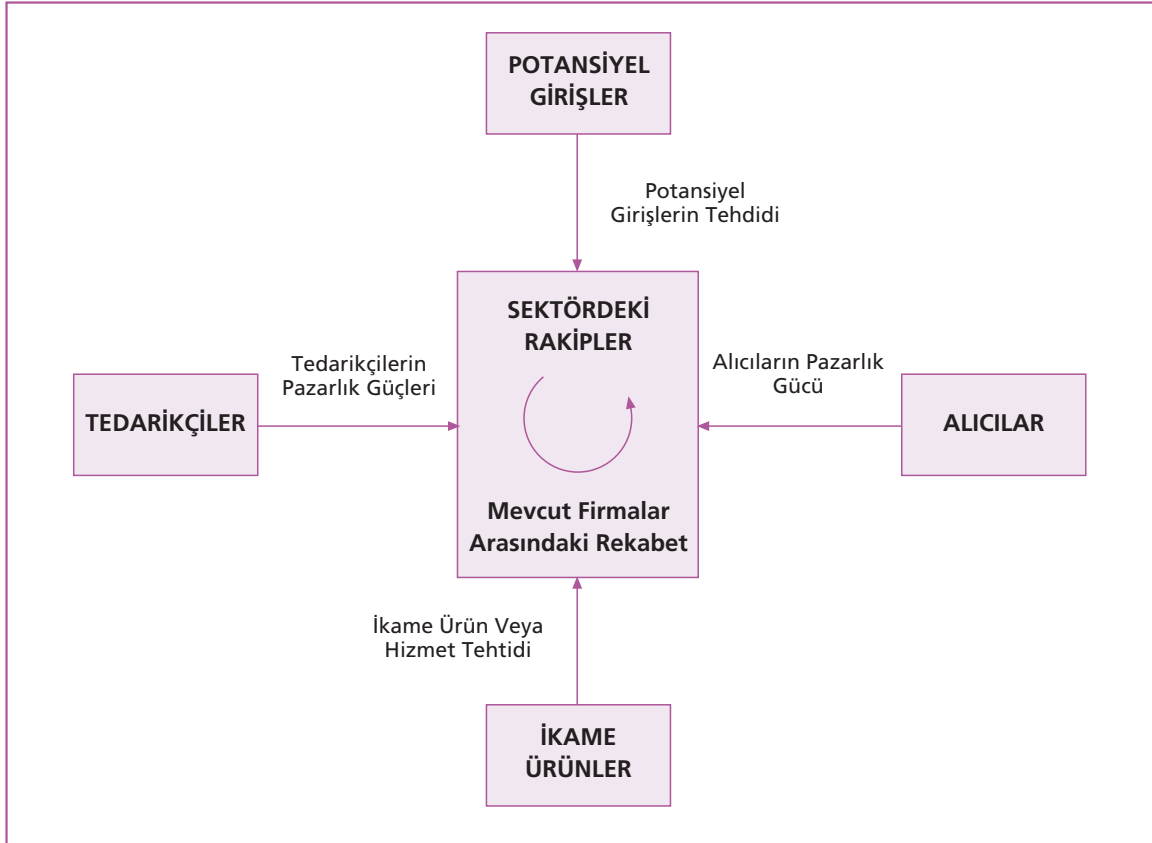
II.3.2. Michael Porter'a Göre Sektörün Yapısal Analizi

Yukarıdaki bölümde genel çevre faktörleri hakkında bilgi aktarılmıştır. Bu bölümde ise iş çevresini oluşturan faktörler hakkında bilgi aktarılacaktır. Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirmesi yatar. Sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde etkisi büyüktür [3].

Sektörler yüzeyden bakıldığında birbirinden farklı görünebilirler ancak temel kârlılık ve rekabet belirleyicileri aynıdır [38]. Porter'a (1980) göre, sektördeki rekabet durumunu belirleyen bu beş faktörün toplu gücü sektörün kârlılık potansiyelini belirler. Bu dağılım; lastik, metal kutular ve çelik gibi neredeyse hiçbir firmanın çarpıcı gelirler elde etmediği yoğun, petrol sahası hizmet ve ekipmanları gibi daha hafife kadar değişebilmektedir [39].Sektördeki rekabeti ve kârlılığı anlamak için beş güç modeli ile endüstrinin temel yapısı analiz edilmelidir [38].

Bu model sektördeki rekabet kurallarını tanımlayan bir çerçevedir ve uzun dönemli bir rekabet üstünlüğü elde etmek için nelerin önemli olduğunu vurgular [40]. Model rekabet çevresini analiz etmek için endüstriyel organizasyon teorisinden anlayışlar uygular [41].

Şekil II.3'te de görüleceği üzere sektörü analizinin beş temel değişkeni şunlardır [28]:



Şekil II.3. Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli

Kaynak: Porter, E.M.: "Rekabet Stratejisi", Sistem Yayıncılık ,[çev.] Gülen Ulubilgen. (2008) 4-75.

Tablo II.20. Rekabeti Şekillendiren Beş Güç

1. Pazara yeni girişlerin tehdidi
2. Tedarikçilerin pazarlık gücü
3. Alıcıların pazarlık gücü
4. İkame ürünlerin tehdidi
5. Mevcut firmalar arası rekabet

Bu güçler rekabetin doğasını ve alanını belirler ayrıca firmanın içinde bulunduğu rekabet ortamındaki stratejileri oluşmasını sağlar. Her bir gücün endüstri çevresini nasıl etkilediğinin anlaşılması gerekir. Böylece içinde bulunulan endüstriye en uygun ve korunaklı strateji belirlenebilir.

İşletmelerin takip edebilecekleri stratejiler, bu beş güç yapısını etkileyebilmektedir. Bir firmanın sektör yapısını etkilemeye yönelik çabaları sektörün çekiciliğini iyi veya kötü yönde değiştirebilir. Takip edilen pek çok strateji sayesinde rekabetin kurallarında da değişiklikler olabilmektedir [2].

Beş güç modeline genel olarak baktığımızda ikame ürünler ve yeni girişler tehdit ögesi olarak görülmektedir. Tedarikçiler ve alıcıların pazarlık gücü, mevcut durumda karşı karşıya olduğu ve rekabet stratejilerini etkileyen diğer etmenlerdir. Aynı şekilde mevcut rakipler arası rekabet ve bu ortamın işletme davranışlarına etkisi de ayrı bir etkidir.

Genel olarak belirtilen beş rekabet gücü modeli bileşenleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

II.3.2.1. Pazara Yeni Girenlerin Yarattığı Tehdit

Pazara yeni girenlerin tehdidi, bir sektöre yeni giren rakiplerin olasılığını ifade eder [42]. Porter'a (1980) göre bir sektöre yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kapma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları beraberinde getirirler. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiye ve mevcut giriş engellerine bağlıdır [43].

Giriş engeli olarak aşağıdaki faktörler sayılabilir.

- Ölçek Ekonomileri: Eğer bir sektöre yeni girecek ve faaliyete başlayacak bir firma ortalama birim maliyetleri minimum düzeye indirmek için çok büyük miktarlarda üretimde bulunmak zorunda ise bu miktarda üretime de hemen girer girmez erişmek mümkün değilse sektör çekici olmayacaktır. Ayrıca birkaç yıl bu durumda dayanmak gerekirse, pazar payını arttırmak için zararına çalışması gerekiyorsa, yeni giren bir firma için bu endüstri çekici olmayacaktır. Tersine, ortalama maliyetleri asgari düzeye indirmek için büyük miktarda üretim yapmak gerekmiyorsa yeni firmalar kolayca sektöre girecekler ve mevcut rakipleri için tehdit ve tehlike kaynağı oluşturacaklardır. Bu takdirde mevcut firmalar arası rekabetin şiddeti artacaktır [22].
- Sermaye Gereksinimi: Bir sektöre girmek için gerekli olan yatırım (fabrika ve ekipman maliyeti, işgücü maliyeti, vb.) yüksekse, bunu göze alıp para yatırarak sektöre girecek firma sayısını sınırlandırılabilir [44]. Bir sektöre yeni girenlerin bu sektöre yatırım yapabilmeleri için yüksek tutarlarda duran (sabit) sermaye ihtiyaçları varsa, ayrıca pazarlama ve dağıtım için de makine - teçhizat ve diğer araç gereçlere gereksinim duyuyorlarsa her firma kolayca bu parayı bulup da bu endüstriye girmeye cesaret edemez [22].
- Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre yeni girecek olan firmalar sektördeki dağıtım kanallarına kolayca erişebiliyorlarsa tehdit ve tehlikeleri daha fazla olacaktır. Ancak, endüstrideki mevcut firmalar dağıtım kanallarına hakimler ve yeni girenlere güçlü çıkartıyorlarsa bu konuda yeni girecekler için cephe oluşturuyorlarsa yeni girenlerin sayısı azalacak veya girme kararlarını olumsuz etkileyen ciddi bir etmen olacaktır [45]. Örneğin gazete ve mecmua dağıtımının sektöre yeni girenler için ciddi bir sorun oluşturması, hâlihazır firmaların birleşik dağıtım organizasyonuna yeni girecekleri dâhil etmemeleri ve caydırmalarıdır [22].
- Ürün Farklılaştırması veya Değişirme Maliyeti: Ürün farklılaştırması, sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları demektir. Farklılaştırma, sektöre yeni giren firmaları, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmeleri için çok fazla miktarda paralar harcamaya zorlayarak, giriş için bir engel yaratır. Bu çaba, genellikle başlangıç kayıplarını getirir ve çoğunlukla uzun bir süre devam ettirilmeyi gerektirir [3].

Bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyetlerle bir giriş engeli yaratılabilir. Eğer bu değiştirme maliyetleri yüksekse, alıcının bir tedarikçiden diğerine kaymasını özendirmek için, sektöre yeni girecek firmalar, maliyetlerde veya performansta önemli bir iyileştirme sunmalıdırlar [3]. Sektöre yeni girenler, alıcıları kolayca kendilerine çekebiliyorlarsa ve alıcılar da eski firmalarını ve ürünlerini rahatça değiştirip yeni firmaların ürünlerine geçebiliyorlarsa bu konuda katlanacakları hiçbir maliyet söz konusu değilse yeni girenlerin tehdit ve tehlikesi daha fazla olabilir. Özellikle tüketici ürünlerinde katlanılacak değiştirme maliyeti fazla olmayabilir [46], [22] .

- Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları: Sektörde yer edinmiş firmalar, büyüklükleri ve ulaştıkları ölçek ekonomileri ne olursa olsun, sektöre yeni girecek firmalar tarafından taklit edilemeyecek maliyet avantajlarına sahip olabilirler. En can alıcı avantajlar, aşağıdakiler olabilir:
- Öğrenme veya deneyim eğrisi: Bazı iş alanlarında, firmalar bir ürünü üretmekle ilgili daha fazla deneyim kazandıkça, buna bağlı olarak birim maliyetlerin düşmesi ile ilgili gözlemlenmiş bir eğilim söz konusudur. Maliyetler düşer, çünkü çalışanlar yöntemlerini geliştirirler ve daha verimli hale gelirler (klasik öğrenme eğrisi), düzen iyileşir, özel donatımlar ve süreçler geliştirilir, donatımlardan daha iyi verim alınmaya başlanır, ürün tasarımı değişiklikleri üretimi daha kolay hale getirir, operasyonla ilgili ölçüm ve denetim teknikleri iyileşir. Deneyim, üretimde ve üretimle ilgili operasyonlarda olduğu kadar, pazarlama, dağıtım ve diğer alanlarda da maliyetleri düşürebilir [3].
- Hammaddelere rahat erişim: Sektörde yer edinmiş firmalar en uygun kaynakları kendilerine bağlamış olabilir.
- Ürün teknolojisi

II.3.2.2. Alıcıların Pazarlık Gücü

Porter (1980)'a göre müşteriler, sektörün kârlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Ancak tedarikçilere benzer şekilde, sektörün önemli müşterilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır [47].

Bir alıcının pazarlık güçlerini etkileyen faktörler şunlardır:

- Alıcıların, Tedarikçilere Göre Büyüklük ve Yoğunlaşmaları: Az sayıda alıcı vardır [38]. Eğer ürünlerin büyük bir bölümü belirli alıcılar tarafından alınırsa, sonuç olarak bu, alıcının önemini artırır. Eğer sektörün özelliği - örneğin, mısır öğütme ve büyük kimyasallar sektöründe olduğu gibi - ağır sabit maliyetlerse, büyük hacimli alıcılar özellikle etkilidir ve kapasiteyi dolu tutmanın ödülünü artırır [3].
- Alıcıların Piyasa ve Diğer Firmalar Hakkında Bilgi Düzeyleri: Tedarikçiler ile onların fiyat ve maliyetleri hakkında daha iyi bilgilendirilen alıcılar, daha fazla pazarlık gücü elde edebilmektedirler [48]. Eksiksiz bilgi ile alıcı, rakiplerine sunulanlar arasında en cazip fiyatlarla satın alabilecek kadar iyi bir konumdadır ve tedarikçileri yerine getirilmesi zor taleplerine karşı koyabilmektedir [3].
- Alıcıların Firma Değiştirme Maliyetleri: Alıcılar tedarikçilerini değiştirdikleri takdirde kalite, teslim zamanı, taşıma ve teslim koşulları bakımından olumsuz etkilenebiliyorsa (bazı endüstrilerde bu durum çok önemlidir) alıcı firmayı değiştirme riskini göze alamaz ve pazarlık gücü azalmış olur [22].

- Geriye Entegrasyon Kabiliyeti: Alıcıların kolayca önemli bir engele rastlamadan endüstriye girerek ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri kendilerinin üretip gereksinmelerini giderme olanaklarının olması onların pazarlık güçlerini arttırıcı bir önemli bir etmen olmaktadır. Özellikle maliyet ve kalitenin çok önem taşıdığı ve zamanında istenen miktarda teslimin rekabet avantajı sağladığı durumlarda, faktör piyasasında faaliyette bulunan ve endüstriyel mallara ihtiyacı olan firmalar eğer yetenekleri varsa geriye entegrasyona gidebilirler [45].
- Alıcı Kar ve Çıkarları: Fiyat hassasiyeti olan alıcılar düşük maliyetler ve/veya daha iyi koşullar için mücadele ederler. Söz konusu malzemeler (tedarikçiden alınan malzemeler) alıcının toplam maliyetinin büyük bir kısmını oluşturuyorsa (1), tedarikçinin ürünü alıcının son mamulü için kalite ve maliyet açısından çok önemli değilse (2) ya da alıcının kârı düşükse bir alıcının fiyat odaklı olması muhtemeldir [44].

II.3.2.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Birçok alıcı tedarikçilerine karşı pazarlık avantajı elde etme yolları aramaktadır. Tedarikçilere pazarlık gücü oluşturan etmenler alıcılara pazarlık gücü sağlayan etmenlere benzetilmektedir [49].

Hemen hemen her sektörde satın alınan malzemelerin maliyeti toplam maliyetin % 60-80'nini oluşturmaktadır. Bu nedenle tedarikçiler sektörün kârlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir [44]. Tedarikçi firmalar, fiyatları yükselterek veya ürün kalitesini düşürerek sektör oyuncularına pazarlık gücü uygulayabilirler. Güçlü tedarikçiler, sektör maliyetlerdeki artışı fiyatlara yansıtmadığı için, sektörün kârını kısıtlamış olur. Örneğin alkolsüz içki sektöründe konsantre üreticileri, şişeleme firmalarından daha yüksek fiyat talep edince, şişeleme firmaları rekabet yüzünden bu maliyet artışını fiyatlara yansıtamayarak kârlarındaki erozyona razı olmuşlardır [50].

Özellikle hammadde, yarı mamul ve yedek parça üreten küçük işletmeler, büyük imalatçı işletmelerle ilişkilerinde onların birer yan sanayi şeklinde faaliyet gösterdiklerinden, ölçekleriyle de orantılı bir biçimde pazarlık gücü bakımından çoğunlukla yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle bu tür tedarikçiler OPEC ve Uluslararası Kahve Örgütü örneklerinde olduğu gibi kartelleşmeye ve bu yolla pazarlık güçlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. tedarikçiler, öteden beri hafif yoğunlaştırılmış (konsantre) içecekler, karmaşık silah sistemleri ve bilgisayar sistemleri gibi endüstrilerde güçlü olmuşlardır. Zira bu endüstrilerde birkaç tedarikçi bulunduğu ve ürettikleri ürünler alıcılar için yaşamsal öneme sahip olduğundan bir tedarikçiden başka birine geçiş oldukça problemlidir ve maliyetlidir. Tedarikçi olarak pazarlık gücünde başarıya ulaşmış işletmelere en iyi örnek, kişisel bilgisayar üreticisi işletmelerin tedarikçisi olan mikro işlemcilerde Intel, işletim sistemlerinde Microsoft, düz ekranlarda Sharp ve disk sürücülerde Seagate'dir. Söz konusu işletmelerin pazarlık gücü üstünlüğü, kişisel bilgisayar üreticisi işletmelerin kârlılığını azaltan önemli faktörlerden biridir [48].

Tedarikçileri güçlü kılan koşullar alıcıları güçlü kılan koşullara benzer. Aşağıdakiler geçerli olduğunda, bir tedarikçi güçlü olur:

- Birkaç firma piyasaya hâkimdir, tedarikçi firmalar mal sattıkları firmalardan daha toplu haldedir. Böyle bir durumda alternatif ürün zor olduğundan, tedarikçinin teklif edeceği fiyat ve kalite seviyesi kabul edilmek zorunda kalınacaktır [27]. Sektöre ürün sunan bir veya birkaç işletmenin baskın olduğu ve kendisinden daha az yoğunlaşmaya sahip alıcılar piyasasına satış yapan tedarikçiler, fiyat, kalite ve koşullar üzerinde kayda

değer etkilere sahiptirler. Örneğin mikro işlemcilerin; satış, üretim ve geliştirme kabiliyetinin sadece Intel firmasında olması kişisel bilgisayar piyasasında bir tedarikçi olarak bu işletmeye önemli derecede pazarlık gücü kazandırmaktadır [23].

- Tedarikçi grubunun ürünleri farklılaştırılmıştır veya değiştirme maliyeti vardır. Bir sektörde o sektöre satış yapan birden fazla firma vardır. Bir firma canı istediğinde kolayca tedarikçisini değiştirebiliyorsa, bu işlemin kendisine kalite, teslim zamanı ve üretim maliyetleri, tazminatlar vb. hiçbir maliyeti yoksa tedarikçilerin pazarlık gücü zayıflamış olacaktır. Aksine, değiştirme maliyetli ve çeşitli riskler içeriyorsa bu takdirde satıcının o endüstride pazarlık gücü yüksek olacaktır [22].
- Tedarikçilerin ürünü, alıcının işletmesi için önemli bir girdidir. Bu tip bir girdi, alıcının üretim sürecinin veya ürün kalitesinin başarısı açısından önemlidir. Bu da, tedarikçinin gücünü artırır. Özellikle girdinin depolanmadığı, dolayısıyla alıcının mal stokları oluşturmasına olanak tanıyan durumlarda geçerlidir [3].
- Tedarikçi grubu ciddi bir şekilde ileriye entegrasyona yönelmiştir. Tedarikçilerin ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığıdır. Güçlü bir tedarikçinin mal sattığı sektöre girebileceği düşüncesi, sektörde mal alan işletmeleri tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar ki bu durum tedarikçinin gücünün yüksek olduğunda işarettir.
- Satın alınacak girdinin hacmi, satın alınacak girdi hacmi arttıkça tedarikçinin pazarlık gücü azalır. Özellikle yüksek hacimlerdeki alışlarda tedarikçiler müşterilerini kaçırmamak için önemli ölçüde indirimlere giderler. Ancak tedarikçilerin kapasitelerinin söz konusu artan sipariş hacimlerini karşılayabilecek nitelikte olmalıdır. Aksi halde girdi piyasalarında yaşanacak arz kıtlığı satıcıların pazarlık gücünü yükseltecek bir etkide bulunabilir [22].

II.3.2.4. İkame Ürün Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünlerle üreten sektörlerle rekabet içindedir ikame ürünler, sektördeki firmaların kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör kârları üzerindeki kapak da o kadar sıkıdır [3].

İkame mal veya hizmet, bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler olarak tanımlanabilir. Mesela, kahve sanayiindeki işletmeler, çay ve alkolsüz içki sanayiindeki işletmelerle dolaylı olarak rekabet halindedirler. Kahve sanayiindeki işletmelerin fiyatlarını arttırma imkânları çay ve alkolsüz içki sanayilerinin mevcudiyetiyle sınırlıdır. Çay ve alkolsüz içki fiyatlarına nazaran kahve fiyatlarında önemli ölçüde bir fiyat artışının ortaya çıkması, kahve içenlerin çay veya alkolsüz içkilere yönelmesine sebep olabilecektir. Nitekim 1975-76 yıllarında olumsuz hava koşulları nedeniyle Brezilya'da kahve üretiminin düşük gerçekleşmesi, hem kahvenin miktar olarak azalmasına hem de fiyatının rekor düzeyde artmasına neden olmuş, tüketiciler büyük ölçüde çaya yönelmişlerdir. O halde, eğer bir sanayide ikame mal veya hizmet sayısı fazla ise bu rekabetçi bir tehdit, az sayıda ise bir fırsat olarak görülmelidir [51]. Aynı şekilde, geride kalan on yıl boyunca acil posta dağıtım işletmelerinden Federal Express, DHL ve UPS gibi işletmeler, faks, e-posta ve daha farklı iletişim araçları ile doküman evrak transferinin yaygınlaşması yüzünden çok ciddi bir ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum söz konusu işletmelerin kâr marjlarının daralmasına ve bunun sonucunda da on-line ürün dağıtım gibi farklı ürün arayışlarına yönelmelerine sebep olmuştur [48].

İkame ürünlerin fiyat üstünlükleri; ikame ürünler fiyat bakımından daha ucuz veya aynı ise diğer bakımlardan (estetik, kalite, sağlık vb.) daha iyi ise alıcılar ikame ürünlerini tercih edeceğinden sektör için önemli bir tehlike oluştururlar. Aynı şekilde müşterilerin ikame ürünlere geçişte herhangi bir maliyetle karşılaşmamaları da ikame ürünlerin gücünü arttırmaktadır [22].

II.3.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için şu bildik yöntemle - fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle- manevra yapma biçimin alır. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir [3]. Yüksek rekabet sektörün kârlılığını sınırlar [38]. Serbest piyasa şartlarının geçerli olduğu çoğu endüstride, mevcut işletmeler arasında yüksek düzeyde rekabet vardır. Bu rekabet genellikle; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma veya ürün geliştirme şeklinde gerçekleşmektedir [28].

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti, oldukça istikrarsızdır ve kârlılık açısından tüm sektörü daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma hamleleri, rakipler tarafından kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm firmaların gelirleri azalır. Diğer yandan reklam savaşları, tüm firmaların yararına olacak şekilde, talebi veya sektördeki ürün farklılaştırma düzeyini arttırabilir.

Sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirleyen hususları maddeler halinde ele alınabilmektedir.

- Sayıca Çok Fazla veya Birbirine Denk Rakipler: Sektördeki firma sayısı çok ve bunlar büyüklük bakımından aşağı yukarı aynı düzeyde bulunuyorlarsa bu firmalar şiddetli bir rekabet halinde olurlar [38]. Piyasa ne kadar fazla işletme varsa fiyat koordinasyonu o kadar zor olacaktır. Bir sektörde çok sayıda işletme olduğunda, bunların kabaca aynı büyüklüğe sahip olmaları ve toplam sektör arzı üzerinde aynı etkiye sahip olmaları durumunda aralarındaki rekabet düzeyi de yüksek olacaktır. Örneğin diz üstü kişisel bilgisayar sektöründe yaşanan durum. Tüm dünyada 120'nin üzerinde işletime diz üstü bilgisayar piyasasına girmiş ve bunun sonucunda tarihsel olarak söz konusu sektörde fiyatlar çoğunlukla üretim ve teknolojiye gelişmeler yüzünden yılda ortalama % 15-20 arasında düşmüştür. İlgili endüstrideki işletmelerin kâr marjları, % 10-13 değerlerinden % 3-4 gibi rakamlara gerilemiştir [23].
- Sektör Büyüme Hızı: Bir sektör hızla büyüyor ise o sektördeki firmaların birbirine düşecek bir durum henüz olmamıştır. Ancak hızlı büyüyen sektörler yeni giren firmaların sayısını arttırıcı bir etki yaparlar. Ancak büyüme yavaşlar veya durursa sektörde firmalar arası çatışmalar o derecede artacak ve büyümeyi öngören firmalar rakiplerinin Pazar paylarına göz koyacaklardır. Küçülen sektörlerde güçlü firmalar zayıf ve orta derecede kuvvetli olanların üzerine gideceğinden rekabet şiddetlenecektir. Ancak bu durumda sektörden ayrılan firmaların sayısı da artacaktır [46], [22].
- Farklılaştırmanın veya Değiştirme Maliyetinin Olmaması
- Büyük Miktarlarda Artan Kapasite: Ölçek ekonomilerinin büyük kapasite artırımlarını dayattığı durumlarda, kapasite eklemeleri, sektörün arz/talep dengesini bozabilmektedir. Örneğin klor, vinil klorit ve amonyak gübresi üretiminde bulunan firmalar arz-talep dengesini bozmuşlardır. Bunun sonucunda artana arz yüzünden fiyatları kırmak zorunda kalmışlardır [3].

- Yüksek Sabit Giderler ve Depolama Maliyetleri: Sabit giderlerin yüksek olması firmaları ortalama maliyet düzeylerini minimuma indirme gayretine sokup üretimi arttırmaya yöneltecektir. Eğer artan üretimi depolamanın maliyeti de yüksek ise firmalar bunları depoda tutmak yerine pazarlama yolunu tercih edeceklerdir. Bu takdirde sektörde rekabetin şiddeti artmış olacaktır.

Aksine, yüksek sabit giderlerin olmadığı ve ortalama maliyet eğrisini de minimuma indirme gayreti bulunmadığı takdirde firmalar em çok üretimde bulunma çabasına girmeyecekler ve hem de stok maliyetleri yüksek değilse bunu pazara sürüp rakipleri kızdıracak yerde depoda tutma yolunu tercih edeceklerdir. Bu gibi durumlarda rekabet şiddetli olmayacaktır [22].

- Farklılık Gösteren Rakipler: Stratejileri, kökenleri, kurumsal yapıları ve ana şirketleriyle ilişkileri açısından farklılık gösteren rakipler, nasıl rekabet edecekleriyle ilgili farklı hedeflere ve farklı stratejilere sahiptirler. Bu süreç içinde birbirleri ile sürekli birbirleriyle karşı karşıya gelirler. Birbirlerinin niyetlerini doğru olarak anlamakta ve sektördeki oyunun kurallarını belirleme konusunda fikir birliğine varmakta zorlanabilmektedirler. Bir rakip için doğru olan stratejik seçimler, diğerleri için yanlış olabilmektedir [3].
- Yüksek Çıkış Engelleri: Sektörde talep azalırken, çıkış engelleri işletmeler için bir tehdit oluşturacaktır. Eğer çıkış engelleri çok güçlü ise, bir işletmenin işletemediği halde avantajı olmayan bir sektöre mahkûm olması söz konusu olabilir. Bir sanayi kolunda çıkışı engelleyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir [51]:
- Alternatifi olmayan, satışı zor ya da imkansız bina ve ekipman yatırımı işletmelerin bir piyasayı terk etmesine engel olabilmektedir.
- Bir sanayi kolunu terk etme sonucu çalışanlara ödenmesi gereken büyük miktarlarda para çıkışı için bir engel olabilmektedir.
- Ekonomik anlamda sektöre mutlak bağımlılık da bir çıkış engeli olabilmektedir

II.4. REKABET, REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ TEORİLERİ

II.4.1. Rekabet ve Rekabet Gücü

Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmelerine bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, küreselleşen bir dünyada, işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir [52].

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmaktır [53]. Bu bağlamda rekabet, çok farklı amaçlara farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir [54].

İktisat teorisi, pazardaki dengeyi, kaynakların optimum dağılımını ve üretim faktörlerinin üretkenlikleri oranında pay alabilmelerini rekabet kavramıyla açıklar. Bu açıdan bakıldığında, rekabet bir yıkım değil; gelişmeyi, ilerlemeyi, büyümeyi ve ayakta kalmayı teşvik eden bir yaşam tarzı ve felsefesidir. J.J. Schumpeter bunu “yaratıcı yok etme” olarak adlandırmaktadır [1].

Rekabet, bir pazarda tüketicinin ilgisini kazanabilmek için satıcıların birbiri ile yarıştıkları bir mücadele biçimidir ve içinde birçok tarafın kıt kaynaklar, güç, bağımlılık ya da başka amaçlar için aktif olarak yarıştıkları durum olarak da tanımlanabilir [55].

Türk Dil Kurumu rekabet kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış [56].

Küreselleşen dünyada, rekabetin firmalar arasında nasıl geliştiğini incelediğimizde şunlar görülmektedir [57]:

- 1960'lı yıllara kadar en önemli olgu verimliliği arttırarak ve daha fazla üretebilir hale gelmekti. Çünkü bu dönemin en önemli özelliği, üretilen her malın satılabilir olması ve talebin arzın üzerinde seyretmesiydi. Rekabet üretim odaklıydı ve daha çok üretebilen kâr ediyordu.
- 1970'lerde, arzın giderek talebi aşması sonucunda uluslararası pazarlara açılma dönemi başladı. “Maliyet” ve “fiyat” faktörleri rekabette önem kazandı ve aynı malı daha ucuza üretebilen daha ucuza satabildiği için rakiplerine üstünlük sağlar hale geldi.
- 1980'lere gelindiğinde ise, “ürün kalitesi” belirleyici unsur haline geldi. Kalite ve fiyat üstünlük ölçütleri olarak kabul edilmeye başladı. Gerek müşteri beğenisine dönük kalite, yani tasarım kalitesi, gerekse hatasızlık anlamına gelen uygunluk kalitesi belirleyici oldu.
- 1990'larda rekabet ölçütü “sürat” ve “esneklik” olarak belirlendi. Arzın talebi aştığı bu dönemde ürün çeşitliliği arttı ve ürünlerin pazara girişi hız kazandı.
- 2000'lerde ise rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için “benzersiz” ve “müşteriye-göreleştirilmiş” ürünler üretmek ve bunun için de yaratıcılığı ön plana çıkarabilme özelliği aranır hale gelmiştir.

Rekabet kavramı bu şekilde tanımlanırken rekabet gücü kavramının; araştırmacı ve bilim adamlarının bu kavrama farklı yaklaşımları ve konuyu farklı bakış açılarından ele almaları, rekabet gücü kavramının literatürde tartışılır bir kavram olmasına ve konunun sürekli gündemde kalmasına neden olmaktadır.

Akademik araştırmalarda uluslararası rekabet gücü iki bakış açısından hareketle tanımlanmıştır. Mikro (işletme ve endüstri) ve Makro (ülke) bakış açısı. Mikro düzeyli yaklaşımda ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası pazardaki etkileri incelenirken, makro yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabetteki konumu üzerinde durulmuştur [58].

Aşağıdaki tabloda rekabet gücü kavramı ile ilgili literatürde yaygın kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Tablo II.21. Rekabet Gücü Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu	1985	Rekabet gücü ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini arttırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.
Scott ve Lodge	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirilebileceği ürün ve hizmetleri üretilip dağıtılmasıdır.
Hastasapoulo, Krugman ve Summers	1988	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
	1988	Ülkedeki işletmelerin dış pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesidir. Ayrıca diğer ülkelerdeki pazarlarda elde etmiş olduğu pazar payı da rekabet gücü için önemli bir göstergedir.
Fagergerg	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşamadan, gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır.
Velosso	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlamış olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır.
Haque	1991	Ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynakları ve doğal kaynakların etkin kullanılması ve ülkedeki yaşam standartlarının artırılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.
UNICE	1993	Dışta pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağlanması hatta artırılması rekabet gücünün yüksekliğini ifade etmektedir.
OECD	1992	Ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk ve beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliğidir.
Avrupa Birliği Komisyonu	1994	Ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamında, üretim faktörlerinin getirilerini arttırmaları, yüksek iş gücünü yaratabilmeleridir.

Kaynak: Çivi, E.: "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 8 Sayı 2, (2001) 22-38

Dünya Ekonomik Forumu, makroekonomik rekabetçiliği, bir ülkenin verimliliğini belirleyen kurumlar, politikalar ve faktörlerin bir bütünü olarak tanımlar [59]. Verimlilik düzeyi ise bir ekonominin kazanabileceği sürdürülebilir refah düzeyini etkiler. Verimlilik düzeyi aynı zamanda bir ekonomi içindeki yatırımların geri dönüş (rate of return) belirler. Geri dönüş oranlarının bir ekonominin büyüme oranının belirleyen ana unsurlardan olması nedeniyle, rekabetçi bir ekonomi orta uzun vadede daha yüksek hızda büyüme kaydedecektir.

Refah düzeyi ise bir ekonominin verimlilik düzeyi ile belirlenir. Verimlilik düzeyi ise bir ülkenin insan kaynağı, sermaye ve doğal kaynaklarıyla kişi başına ürün ve hizmetlerin değeri ile ölçülür. Verimlilik, bir ülkenin fiyat düzeyi ile ölçülen ürün ve hizmetlerinin değerine olduğu kadar, bu ürün ve hizmetlerin üretim sürecinin etkinliğine de bağlıdır. Tüm bunların sonucu ise daha yüksek düzeyde yaşam standardı anlamını taşır [60].

Yönetim ve işletme stratejileri alanına yoğunlaşan akademisyenler, rekabet gücü araştırmalarında mikro bakış açısıyla işletme üzerine yoğunlaşmışlar ve küresel dünya düzeyinde rekabet konusunda odaklanılması gereken birimin işletmeler olduğunu savunmuşlardır [58].

II.4.2. Rekabet Gücünün Açıklanmasında Elmas Modeli

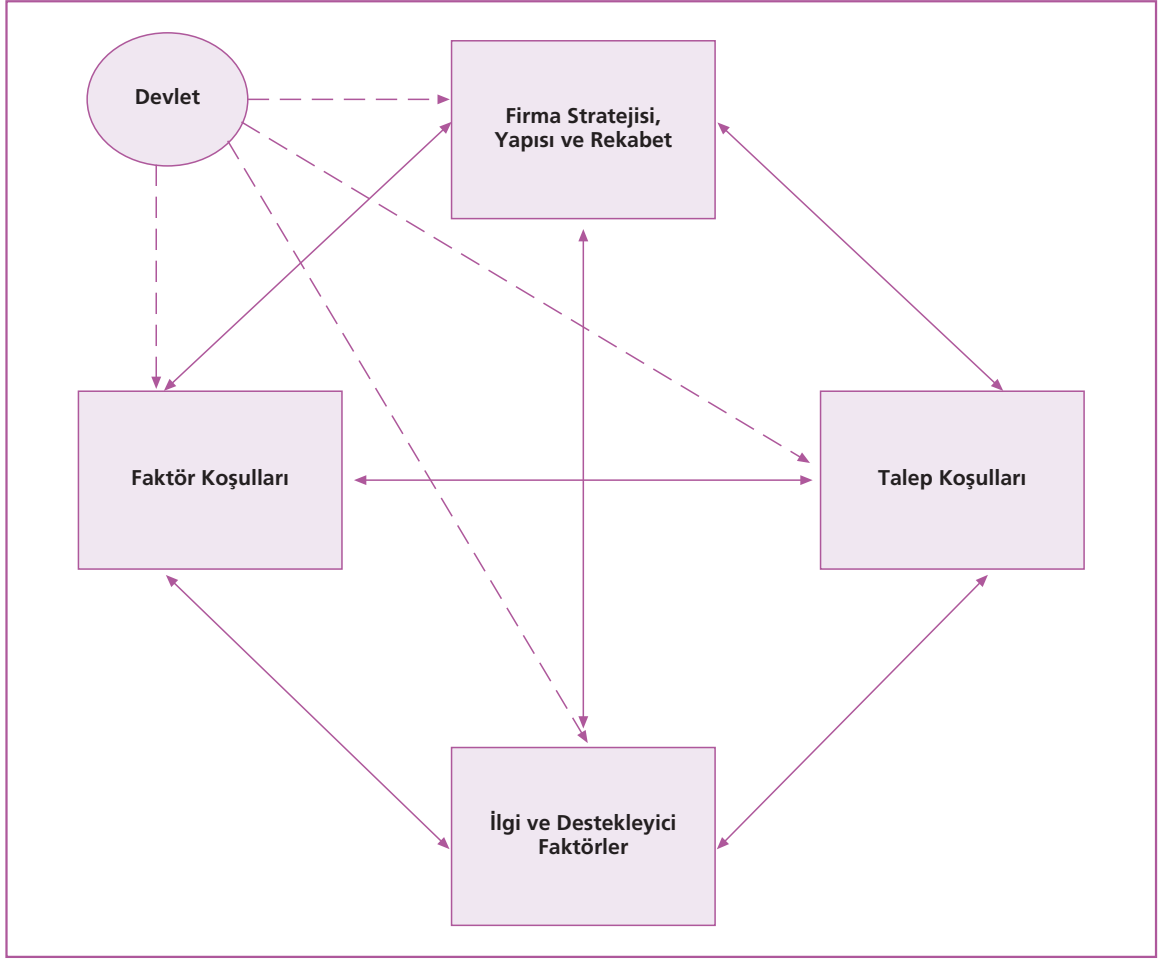
II.4.2.1. Elmas Modeli

Modern ulusal rekabet gücü teorileri arasındaki en kapsamlı ve en önemli çalışma, uzun yıllar süren deneysel ve kuramsal araştırmalarını aşama aşama geliştirmiş olan M. Porter'a aittir. Ulusal ve uluslararası rekabet konularında en önemli ismi olan Harvard Üniversitesi profesörü Porter, 1990 yılında yayınladığı "Ulusların Rekabet Gücü" (The Competitive Advantage of Nations) isimli kitabı ile ulusal rekabet gücünü bir teori içinde açıklamaya çalışmıştır [61].

Elmas modeli; Porter tarafından bir ülkenin rekabetçiliğini değerlendirmek amacıyla ortaya çıkarılan farklı bir paradımadır. Daha önceki teoriler, Mutlak Üstünlükler Teorisi (Smith, 1776) ve Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi (Ricardo, 1817) ülkenin üretim koşullarını (arazi, işgücü maliyeti, sermaye ve doğal kaynaklar) üzerine odaklanmışlardır.

Bu teorilerin daha çok rağbet gördüğü dönemler olan 18. ve 19. yüzyıllarda sadece düşük yetenek gerektiren bir rekabet ortamı vardı. O günlerde doğal kaynaklar ve üretim faktörleri rekabet gücünün temelini oluşturmaktaydı. Bununla birlikte, bu teoriler var olunan pazarlarda artan teknolojik yenilikler ve globalleşme karşısında sadece faktör koşullarına dayanarak bazı ülkelerin daha iyi, diğerlerinin daha kötü olmalarının nedenlerini açıklamak için yeterli olmamıştır [34].

Porter 1990 yılında yayınladığı Ulusların Rekabet Avantajı adlı kitabında "Neden bazı ülkeler diğer ülkelere göre daha rekabetçidir?" sorusuna cevap verebilmek için Elmas Modeli olarak adlandırdığı yeni bir model oluşturmuştur (Şekil II.4) [62]. Model, bir organizasyonun uluslararası rekabet gücü elde etmede önemli bir role sahip olduğu tezine dayanmaktadır. Porter, bu kavramsal yaklaşımda ulusların rekabet üstünlüğüne sahip oldukları sanayilerindeki belirleyici unsurları elmasın değerinden yola çıkarak, elmas terimi ile bağdaştırmıştır. Porter'ın modeli ulusal rekabet üstünlüğünü dört grup altında incelemektedir. (1) Girdi koşulları, (2) talep koşulları, (3) ilgili ve destekleyici sanayiler ve (4) firma stratejisi ve rekabet. Tüm bu faktörler işletmelerin kendilerini geliştirdikleri ve rekabet güçlerini yükselttikleri bir sistemi işaret etmektedirler. Porter, bu elmas çerçevesini belirleyici olarak görmekte ve belirleyici olan unsurlardan birinin diğeri üzerindeki olası etkilerini de göz önünde bulundurmaktadır [6]. Devlet ise bu dört faktörü dışarıdan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer almaktadır. Aşağıdaki Şekil II.4'te de elmas modelinin bileşenleri görülmektedir.



Şekil II.4. Porter'in Elmas Modeli

Kaynak: Porter, E. M.: "The Competitive Advantage of Nations", Palgrave Macmillan, (1998)

Bu unsurlar zaman içerisinde güçlenerek ve birbirlerini güçlendirerek bir sanayinin rekabet gücünün yükselmesinde etkili olmaktadır [63].

Faktör (Girdi) Koşulları:

Elmas modelinin ilk elementini, bir ülkenin üretimdeki faktörleri oluşturmaktadır [64]. İşgücü, sermaye, doğal kaynaklar ile altyapı girdileri, rekabet avantajı yaratmakta etkindirler. Uzak Doğu'daki ucuz iş gücü bir avantaj yaratmakla birlikte, etkin strateji ve yeniliklerle birlikte Japonya gibi faktör avantajsızlığını avantaja dönüştürmek de mümkündür [65].

Porter elmas modelinde, üretim faktörlerini temelde iki sınıfa ayırmaktadır. Birincisinde bu faktörler, temel ve ileri düzeyde faktörler olarak iki gruba ayrılmıştır [61]. Temel düzeydeki üretim faktörleri; doğal kaynaklar, iklim, ülkenin konumu, kalifiye ve kalifiye olmayan işgücü ve borç niteliğindeki sermaye olarak sıralanmaktadır. İleri düzeydeki faktörler ise, modern dijital bilgi iletişim altyapısı, yüksek eğitimli mühendisler gibi personeller ve üniversitelerdeki araştırma görevlileridir. Temel düzeydeki faktörler her endüstride bulunurken, ileri düzeydeki faktörler sadece bazı endüstrilerde bulunabilmektedir [34]. İkinci ayırım ise özgünlüğe dayanmaktadır. Porter, temel ve genelleştirilmiş faktörlerin miras olduğunu ya da oluşturulmasının çok kolay olduğunu ve bunlardan oluşan rekabet avantajının kopyalamanın çok zor ve sürdürülebilir olmadığını belirtmiştir. Bunun yanında ileri ve özelleştirilmiş faktörler rekabet avantajı oluşturmak için daha keskin ve sürdürülebilir olarak görülmektedir [61].

Talep Koşulları:

Talep koşulları, bir sanayideki pazar koşullarını belirlemektedir. (a) İç pazarda talebin durumu, (b) iç pazarın büyüklüğü ve büyüme eğilimi, (c) iç pazarın uluslararasılaşma mekanizmaları ve ulusal ürün ve hizmetlerin dış pazarlardaki durumu [66], [6]. İç pazardaki talebin doğası, gelecekteki alıcıların davranışları hakkında ipucu vermekte ve ulusal üreticilere yabancı rakipleri karşısında dünya pazarlarında görülebilecek eğilimlere karşı bir erken uyarı görevi üstlenmektedir [6]. İç pazardaki talebin varlığı, iç pazardaki tüketicilerin kaliteye verdikleri önem rekabet gücüne sahip olan endüstrileri yaratabilmektedir [67].

İlgili ve Destekleyici Endüstriler:

Porter'a göre bir ülkenin rekabet gücünü belirleyen üçüncü faktörde, uluslararası rekabet gücüne sahip üretici endüstrilerin, yan sanayinin veya destekleyici sanayilerin ülke içerisinde bulunmasıdır. İlgili ve destekleyici sanayilerin tümü bir sanayinin kümelenmesini oluşturmaktadır. Kümelenme, bir ülkenin rekabet gücüne sahip olduğu bir ürünün üretilmesinde sorumlu olan firmaların kurmuş oldukları organizasyonların tümüdür [34].

İlgili ve destekleyici kuruluşların yeterlilik ve rekabetçilik düzeyi, firmaların rekabetçilik avantajını etkilemektedir. Küresel anlamda başarılı bir sektör, ilgili bir başka sektörü de küresel başarıya taşıyabilmektedir. Örneğin; İtalya, sadece, iyi bir deri ve ayakkabı sektörüne değil, aynı zamanda iyi bir deri işleme makineleri sektörüne de sahiptir. Rekabetçi bir tedarikçi zinciri, sektöre ucuz ve yenilikçi girdi temini sağlayarak rekabet avantajı oluşturabilir. Yatay ve dikey ilişki içerisinde bulunan sektörlerle bilgi alışverişininin, beraberinde yenilikçilik ve fikir alışverişini de getireceği bilinmektedir [68].

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet:

Bir sektördeki ulusal rekabet gücünün dördüncü belirleyicisi firmaların strateji ve yapıları ile firmalar arası rekabetin varlığı ve yoğunluğudur [51]. Sektördeki firmaların ve işletmelerin hedefleri, stratejileri ve organizasyon şekilleri ülkeler arasında farklılıklar gösterir. Ulusal rekabet avantajı, bu seçenekler ile ilgili bir sektörün rekabet avantajı kaynaklarının uyumlu bir eşleşmesi sonucu ortaya çıkar [34].

Devlet:

Piyasa ekonomisinde firmaların davranışlarını belirleyen temel motif kârın azamileştirilmesi olduğu için rekabet sürekli olarak tehdit altında olan ve sürekli olarak devlet tarafından gözetilmesi gereken bir ideal durumu ifade eder. Ulusal firmaların dünya piyasalarındaki rekabet güçlerini arttırması ve sürdürmesi için yurtiçinde rekabet ortamının iyileştirilmesi ve yabancı firmaların ve devletlerin rekabeti bozucu uygulamalarına karşı gerekli tedbirlerin alınması gereklidir. Devletin temel görevi rekabetçi bir ortam oluşturmak ve bu ortamın sürekliliğini sağlamaktır [69]. Devlet; yasalar, düzenlemeler, korumacı önlemler gibi konularda önem kazanmaktadır [6].

II.4.3. Rekabet Üstünlüğü Teorileri**II.4.3.1. Endüstriyel Organizasyon Modeli**

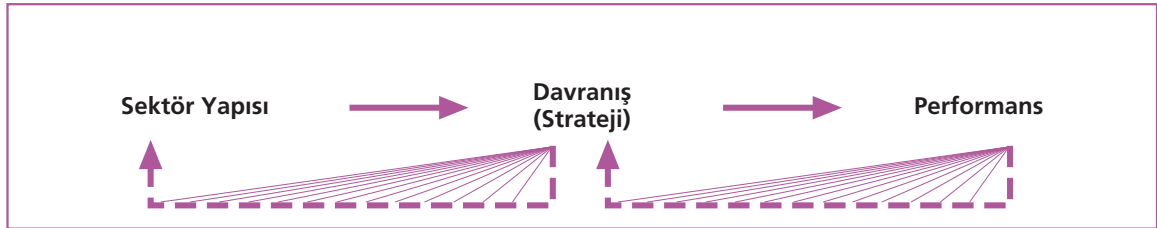
1930'larda bir grup ekonomist, bir firmanın çevresiyle, firmanın davranış ve performansı arasındaki ilişkiyi anlamak için bir yaklaşım geliştirmeye başladılar. Endüstriyel organizasyon modeli olarak ortaya çıkan bu model, ilk olarak Mason (1939) tarafından ortaya atılmış ve Bain (1944) tarafından geliştirilmiştir [70]. Model Yapı-Davranış-Performans (SCP) şeklinde ortaya konmuştur. Bu modele göre, bir firmanın elde edeceği kârlar içinde bulunduğu sektöre bağlıdır.

Bu modelde, bir firmanın pazar performansı içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine bağlıdır; yani sektör yapısı firmaların davranışlarını (stratejilerini) ve bu davranışlar da daha sonra firmaların genel pazar performanslarını belirler. Burada performans geniş olarak tanımlanır ve bu tanımda performans; kârlılık, teknik verimlilik ve yeniliği içine almaktadır. Davranış; fiyat, reklam, kapasite ve kalite gibi konularla ilgili firma stratejileridir. Son olarak yapı ise; içinde rekabetin olduğu, sektörün ekonomik ve teknik özellikleridir [71].



Şekil II.5. Yapı-Davranış-Performans Modeli

Yapı-Davranış-Performans modelinde, sektör yapısının değişmediği kabul edilmekte ve belirli bir sektör yapısının nasıl ve neden değiştiği açıklanamamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda firma yeniliklerinin sektöre giriş ve hareketlilik engellerini yükseltebileceği ya da alçaltabileceği ve geçmiş dönem performanslarının firmaların stratejik seçimlerini etkileyebileceği iddia edilmiştir. Bu sebeple modele geri beslemeler eklenerek model geliştirilmiştir [72].



Şekil II.6. Yapı-Davranış-Performans Modelinin Geliştirilmiş Hali

II.4.3.2. Kaynak Temelli Yaklaşım

Chakraborty (1997), Endüstriyel organizasyon modelinden, bazı firmaların diğerlerinden daha başarılı olmalarının nedenlerini tam olarak ortaya koymasının beklenemeyeceğini öne sürmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak üzere, yani firmalar arasındaki performans farklılıklarının daha iyi anlaşılabilmesi için Kaynak Temelli Yaklaşım geliştirilmiştir [72].

Rekabet üstünlüğünü açıklamak için geliştirilen Kaynak Temelli Yaklaşım, stratejik yönetim literatüründe ilk olarak Wernerfelt (1984) tarafından yazılan makalede ele alınmıştır. Wernerfelt'e (1984) göre kaynaklar; bir işletmenin güçlü veya zayıf olarak düşünülebilecek her şeyidir. Kaynakların durum engellerini; örneğin taklit engelleri kavramını ortaya çıkarmış ve bunların normalin üzerinde bir kâr sağlama imkânı olduğunu belirtmiştir.

Kaynak temelli yaklaşım, bir sektörde bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir. Bu model, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olarak dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafları, başka bir deyişle işletmenin kaynaklarını görür [73].

Kaynak temelli yaklaşımın temel kavramları aşağıda kısaca tanımlanacaktır.

Kaynaklar: İşletme kaynakları farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Kaynaklar, bir firmanın güçlü veya zayıf olarak düşünülebilecek her şeyidir [74]. Bir başka tanımda ise; bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejilerini planlanmasını ve uygulanmasını sağlayan, firma tarafından kontrol edilen varlık, beceri, organizasyonel süreç, firma davranışları, bilgi vb. olarak tanımlanır [75].

Kaynaklar; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç temel gruba ayrılabilir [76]. Somut varlıklar, varlıkları fiziksel olarak gözlemlenebilen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek kolay olduğu için, genellikle ticarete konu olan ve bilançoda görünen varlıklardır. Somut varlıklara örnek olarak; binalar, üretim tesisleri, nakit para gösterilebilir. Soyut varlıklar; varlıkları fiziksel olarak gözlemlenemeyen varlıklardır. Soyut varlıklara örnek olarak; marka adı, işletme ünü, patentler, lisanslar gösterilebilir. Örgütsel yetenekler; bir işletmenin belirli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir. Örgütsel yetenekleri belirlemek ve değerlemek oldukça zor olduğu için ticarete konu olmaları ve bilançoda görünmeleri oldukça zordur. Örgütsel yeteneklere örnek olarak, hızlı yeni ürün geliştirme, yönetim kapasitesi, örgüt kültürü gösterilebilir. Yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olduğu için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeli en yüksek kaynaklardır [73].

Kaynakların sınıflaması bu şekilde yapılabilirken, işletme elinde bulunan bütün kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için değerli, az bulunur (kıt), tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir [75].

Değerli olma: Kaynaklar bir firmanın verimlilik ve etkinliğini geliştirdiğinde değerlidir [75]. Değerlilik başka bir tanımla, müşterilerin çıktılarını maliyetlerinin çok üzerinde fiyatlarla satın almak istedikleri kaynaklardır [77].

Kıt olma (Az bulunurluk): Kıt olma, değerli firma kaynaklarının mevcut ya da muhtemelen rakiplerde bulunmaması olarak tanımlanabilir. Bir firma, değer oluşturan bir stratejiyle rekabet üstünlüğünü, ancak bu strateji diğer firmalar tarafından uygulanmadığında oluşturur. Bir kaynağın rekabet üstünlüğü oluşturabilmesi için hem değerli hem de kıt olması gerekir.

Taklit edilmeme: Değerli ve kıt organizasyonel kaynaklar, bu kaynaklara sahip olmayan firmalar tarafından elde edilmedikleri sürece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlarlar [75].

İkamesiz olma: Bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır.

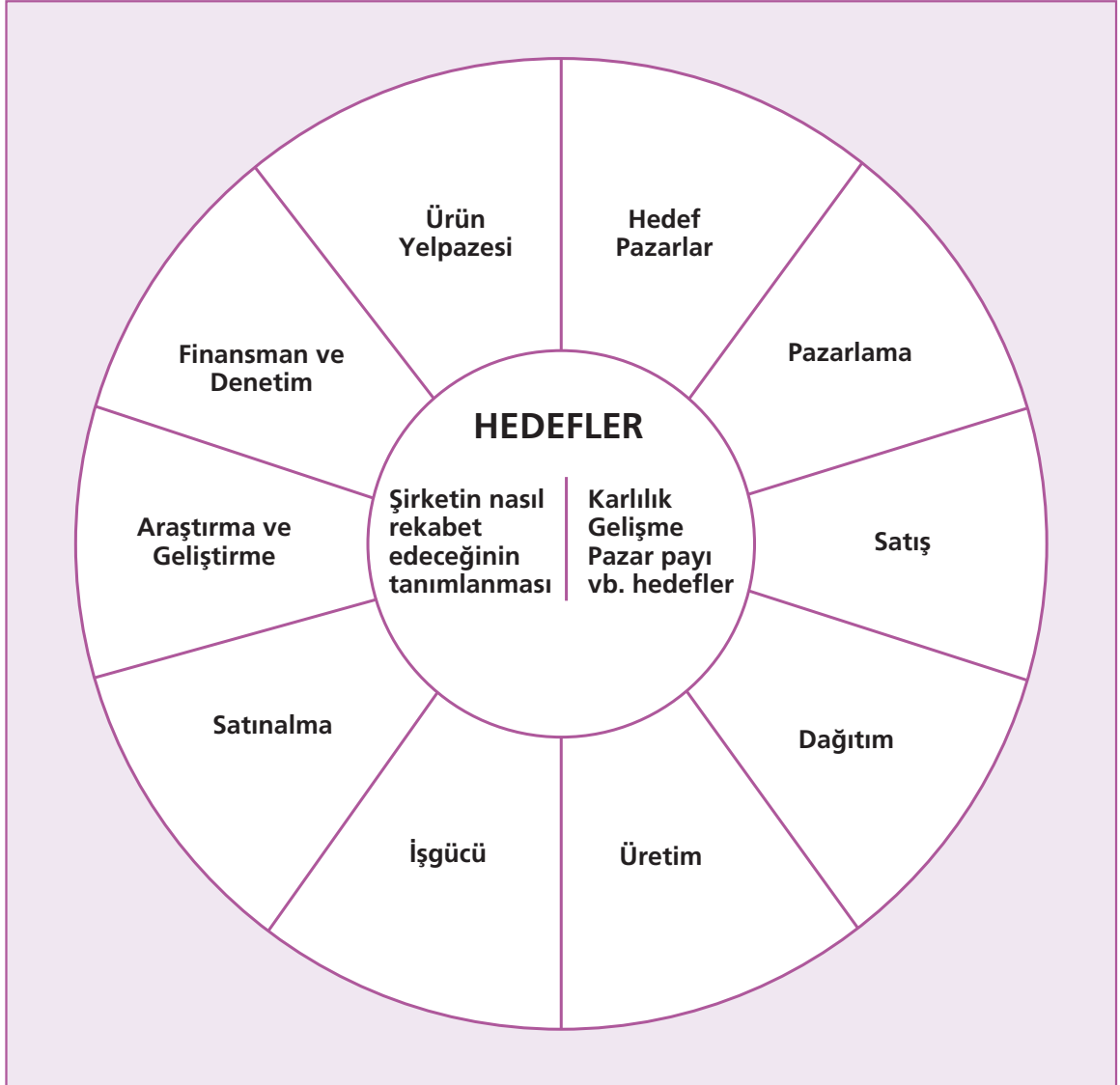
Yukarıda da kısaca tanımlanan teorilerle ilgili olarak, literatürde rekabet üstünlüğünün sadece çevreden mi yoksa firma kaynaklarından mı kaynaklandığı ile ilgili tartışmalar halen devam etmektedir. Ancak günümüzde daha çok firma kaynaklarının rekabet üstünlüğünü sağladığı yönünde görüşler hâkimdir.

II.5. GENEL REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet yöntemleri tüm strateji geliştirme sürecinde alınan pozisyonlar ya da kullanılan kaynaklar olarak tanımlanabilir. Firmalarının performanslarını arttırma yolları arayan yöneticiler için önemi giderek artan yöntemlerdir [39], [47], [78], [79], [80], [81].

Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş veya açıkça geliştirilmeksizin, firmanın çeşitli işlevsel bölümlerinin etkinlikleri ile evrilmiş olabilir.

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir [3].

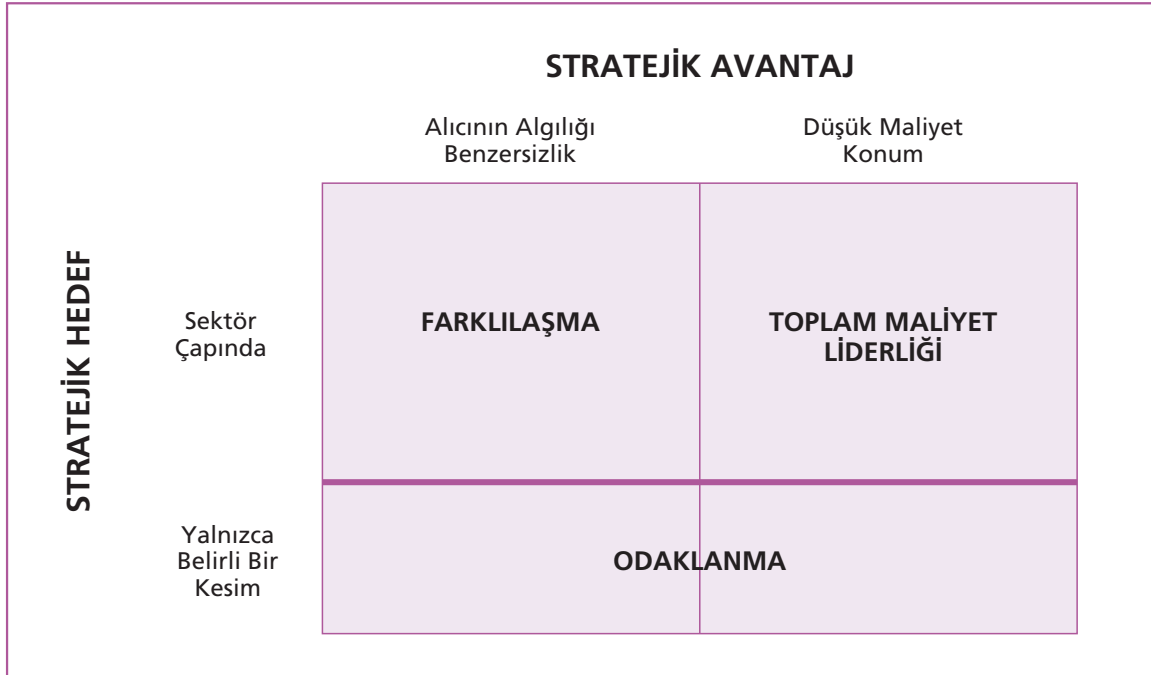


Şekil II.7. Rekabet Çarkı

Şekil II.7 rekabet stratejisinin, firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla (hedefler), bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçların (politikalar) bir kombinasyonu olduğunu göstermektedir. Rekabet stratejisi çarkı olarak adlandırılabilir şekil bir firmanın rekabet stratejisinin kilit yönlerini tek bir sayfada göstermenin yoludur.

Bugüne kadar birçok organizasyonel strateji geliştirilmiş olsa da, M. Porter tarafından geliştirilen jenerik (genel-kapsamlı) rekabet stratejileri stratejik yönetim literatüründe çok büyük dikkat çekmiştir [82], [83].

Gerçekte bir firma daha yüksek kârlılık için iki ana yöneme sahiptir. Ya bilinen bir mal/hizmeti en düşük fiyattan satmak ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmak. Bunlara maliyet üstünlüğü ve farklılaşma üstünlüğü adı verilir. Diğer taraftan bir işletme maliyet veya farklılaştırma üstünlüğünü ya genel pazarda ya da pazarın özel bir bölümüne odaklanarak izleyebilir. Odaklanma stratejisi kendi içinde daha özel stratejilere ayrılabilir [17].



Şekil II.8. Üç Genel Strateji

Kaynak: Porter, E.M.: "Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors", The Free Press, New York, (1998) 39

II.5.1. Toplam Maliyet Liderliği

Toplam maliyet liderliği stratejisi kavramı bir firmanın rakiplerine göre daha düşük maliyetli pozisyonuna bağlı olarak pazar payını arttırmasıyla ilgilidir [84], [82]. Bu nedenle, bir firmanın rekabet üstünlüğü rakiplerine kıyasla mal ve hizmetleri birim başına daha düşük fiyatla üretmesinin sonucudur [85]. Maliyet üstünlüğü bir firmanın sistematik bir şekilde operasyonlardaki verimliliğini arttırma çabalarını ve birim başına üretim maliyeti, satılan ürünün düşük maliyeti ve ihracat pazarlarında nihai müşteriye satış maliyeti sonuçlarını ifade eder [86], [87]. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Maliyet liderliği stratejisinde genel kârlılığını arttırmak için pazar payını genişlemesine ihtiyaç vardır [88].

Maliyet liderliği konumu müşterilerin fiyat hassasiyetinin olduğu yerlerde rekabet üstünlüğü sağlar [89]. Rakiplerinden daha düşük maliyet yapısıyla maliyet liderleri üstün finansal performans sağlarlar. Ancak maliyet liderliği temelde bütçe ile sıkı genel gider, finansal kontrolünü ve nicel hedeflerin belirlenmesini gerektirir [90]. Bunun yanı sıra firmanın ürün ve hizmetlerin, oluşturulması, üretim, satış ve teslimat gibi aktiviteleri rakiplerinden daha hızlı, ucuz ve daha az girdiyle yapması gerekir [91].

Düşük maliyetli üreticiler, genellikle pazarlarında bu durumu korumaya çalışırlar. Verimlilik ve etkinliğin arttırılması, yeni üretim süreçlerinin geliştirilmesi, mevcut üretim süreçlerinin geliştirilmesi, firma süreçlerindeki maliyetlerin düşürülmesi, imalat maliyetlerinin düşürülmesi ile bu konunun devamlılığı sağlanabilir [92]. Özetlemek gerekirse maliyet liderliği stratejisi tüm değer zincirindeki aktivitelerde maliyetlerin minimize edilmesini gerektirmektedir [89].

Maliyet liderliği konumuna sahip olmak, işletmeye sektör ortalamasının üzerinde kazanç sağlar ve firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur, çünkü pazarlık, kârları ancak sonraki en verimli rakibin kârları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce, daha az verimli rakipler zarar görür [17] [3].

- Düşük maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile firmanın getiriler elde edebileceği anlamına gelir.
- Düşük maliyet konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için kullanabilirler.
- Düşük maliyet firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar.
- Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar.

Rekabetin tarihsel temellerinin farklı olduğu ve rakiplerin, maliyetlerin en aza indirilmesine yönelik gerekli adımları atmadaki yanlış bakış açılarından veya ekonomik olarak yetersiz hazırlık yapmalarından yararlanılarak, bir sektörde bir maliyet stratejisi bazen devrim yaratabilir. 1979 yılında Harnischfeger, engebeli arazilerde kullanılan vinçler sektörünü kökünden değiştirme yolunda cesur bir girişim başlamıştır. Yüzde 15'lik Pazar payından başlayarak Harnischfeger, modüler hale getirilmiş parçalar, konfigürasyon değişiklikleri ve azaltılmış malzeme içeriği kullanarak, vinçlerini kolay üretim ve hizmet içi yeniden tasarlamıştır. Daha sonra, sektör normlarından önemli oranda saparak, alt montaj alanları ve taşıyıcı bir montaj hattı kurmuştur. Maliyetlerden tasarruf etmek için, parçaları büyük miktarlarda sipariş etmiştir. Tüm bunlar şirketin kabul edilebilir kalitede ürün sunmasına ve fiyatları yüzde 15 düşürmesine olanak vermiştir. Sonuç olarak Harnischfeger'in pazar payı hızla yüzde 25'e yükselmiştir [3].

Maliyet liderliği stratejisinin karşılaştığı riskler bulunmaktadır. Bunlar:

- Düşük maliyet liderinin üretim ekipmanları rakiplerin teknolojik yenilikleri sayesinde eski hale gelebilir. Bu yenilikler rakiplere maliyet liderlerinden daha düşük maliyetlerde üretim yapma imkânı sağlayabilir [93].
- Maliyet liderliği stratejisi izleyen firmalar sadece maliyet düşürmeye odaklandıkları için bazen müşteri isteklerindeki belirgin değişimleri algılamakta başarısız olmaktadır. Dünya ve çevresel koşullarda meydana gelen hızlı gelişmeler nedeniyle değişen müşteri istekleri, maliyet lideri işletmenin karşısına sorun olarak çıkar. Maliyet lideri işletme, devamlı olarak maliyetleri düşürmenin yollarını ararken, sürekli değişen müşteri isteklerini kolaylıkla göz ardı edebilecektir. Bu takdirde, rekabet, müşteri isteklerine uygun farklılaştırma gerektireceğinden maliyet liderliği önemini yitirecektir [22].
- Sektöre yeni girenlerin veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetlerle yapmaya başlamaları.
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

Maliyet liderliği risklerinin klasik örneği, 1920'lerdeki Ford şirketidir. Ford modellerini ve çeşitlerini sınırlayarak, yoğun bir geriye entegrasyonla, yüksek düzeyde otomatize edilmiş tesislerle ve öğrenme yoluyla düşük maliyetlerini ciddi bir şekilde koruyarak, tartışmasız bir maliyet liderliği elde etmiştir. Burada öğrenme, model değişikliklerinin olmaması nedeniyle kolaylaşmıştır. Bununla birlikte gelirler arttıkça ve birçok alıcı hâlihazırda bir araba satın almış duruma gelip, ikincisini almayı düşünmeye başladıklarında, Pazar stile, model değişikliklerine, konfora ve üstü açık arabadan çok, kapalı arabalara prim vermeye başlamıştır. Müşteriler bu tip bir araba alabilmek için fiyat farkı ödemeye hazırdılar. General Motor, eksiksiz bir ürün yelpazesıyla bu gelişmeden yararlanmıştır ve Ford'un elinde bulunan Pazar payını ele geçirmeye başlamıştır [3].

II.5.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde eşsiz veya ayrıcalıklı kılmasıdır [17]. Böylece işletme mal veya hizmetini; tasarım veya marka ismi, teknoloji, mal veya hizmetin özellikleri, müşteri hizmetleri, dağıtım, satıcı ağı veya diğer boyutlarda, rakiplerinkinden daha farklı hale getirmeye çalışır. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır.

Akademisyenler maliyet liderliğinin daha statik, farklılaştırma stratejisinin ise dinamik ve belirsiz bir çevre için uygun olduğunu belirtmişlerdir [47], [94], [95], [96], [97], [98]. Organizasyonların bu çevrelerde yüksek seviyede yenilik ve ürün geliştirme yapması gerekmektedir. Çünkü müşterilerin talepleri çok sık değişmektedir.

Farklılaştırma stratejisi bir şekilde benzersiz bir ürün ya da hizmet oluşturmayı amaçlar. Bu tasarım yoluyla ya da marka imajı (Rolls Royce automobiles), teknoloji (Polaroid kameraları), müşteri hizmetleri, kalite ya da çekici özellikler yoluyla yapılabilir. Birçok firma kendini birçok boyutla kendini farklılaştırabilir. Örneğin; yüksek kaliteli ve yenilikçi ürünler sunarak. Bir firma müşteride yaptığı ürünlerin kalitesi ile ürünlerini farklılaştırarak bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bunu sağlayabilmek için şirketin üretim süreçlerinde sıkı kalite kontrol prosedürlerinin uygulanması, müşteriye hizmet standartlarında vb. birçok süreçte kalite bilincinin oluşturulması gereklidir.

Farklılaştırmanın bir diğer yolu marka sadakati oluşturmaktır ve böylece fiyat konusunda daha kârlı olabilmektir. Bu giriş engeli oluşturabilir, yüksek kâr marjı sağlar ve alıcıların gücünü azaltır [83]. Farklılaştırma stratejisinde ideal olan firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Örneğin; Caterpillar traktörleri, yalnızca satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleriyle değil, arıza süresi çok pahalı olan ağır ekipmanlar için hayati önem taşıyan, son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle tanınır. Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez [3].

Farklılaştırma stratejisinde amaç ürünü rakip ürünlerinden yüksek düzeyde farklı kılmaya gayret etmektir. Örneğin; ABD'de Procter&Gamble ile Türkiye'de de Komili firmaları, sabunlarının %99 saf olduğunu vurgulamaktadır. Japonya'da Sony firması televizyonlarının kalitesini ön plana çıkarmakta, Volvo firması arabalarının güvenli oluşunu öne sürmektedir. Teknolojik olarak daha karmaşık ürünler üreten işletmeler, üstün teknik özellikleri nedeniyle stratejiyi daha fazla kullanmakta ve bu nedenle satın alıcılar da bu farklı nitelikler için oluşan ekstra fiyatı ödemeye razı olmaktadır [22]. Farklılaştırma stratejisi izleyenlerin fiyatları doğal olarak maliyet liderlerinden daha yüksek olmaktadır. Yüksek derecede farklılaşmış ürünler üretmek eşsiz konumun imajını oluşturur [46].

Porter farklılaştırma stratejisinde aşağıdaki adımların izlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

1. Gerçek alıcınızı belirleyin. Farklılaştırma analizinde gerçek alıcının belirlenmesi gereklidir.
2. Alıcının değer zincirini ve firmanın ona etkisini belirleyin.
3. Alıcının satın alma kriterlerini belirleyin.
4. Firmanın değer zincirindeki mevcut ve potansiyel eşsizlik kaynaklarını belirleyin.
5. Mevcut ve potansiyel farklılaştırma stratejisinin kaynaklarının maliyetlerini tanımlayın.
6. Göreceli olarak farklılaştırma maliyetlerinize göre alıcılarınız için en değerli farklılaştırma stratejisini oluşturacak değer aktivitelerinin konfigürasyonunu seçin.
7. Seçilen farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilirliğini test edin
8. Seçilen farklılaştırma şeklini etkilemeyen aktivitelerin maliyetlerini azaltın [2].

Sonuç olarak; farklılaştırma stratejisi gerçekleştirilmesi halinde bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde edilmesini sağlayacaktır. Bu strateji beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için- her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklıysa da- savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar [3].

Farklılaştırma stratejisinin bazı riskleri vardır. Bunlar:

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler [3].
- Bir firmanın farklılaştırma aracı müşteri için bir anlam veya değer ifade etmeyebilir. Farklılaştırılmış özelliklere ihtiyaç alıcılar daha karmaşık hale geldikçe azalır [46]. Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır.
- Taklit malların çıkması ve bunların gerçeğinden de ayırt edilememesi müşterilerin göz önünde farklı olmanın yarattığı rantları azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bu nedenle prestijli marka sahibi firmalar, son yıllarda sıkıntılı durumlarla karşılaşmaktadırlar. Örneğin; Cartier ve Rolex saatleri, IBM ve ev elektroniği hatta otomotiv endüstrisinde üstün ayrıcalığı sağlayan hususlar önemli ölçüde taklit edilmektedir [22].

II.5.3. Odaklanma

En son genel strateji, özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır; farklılaştırmada olduğu gibi, odaklanma da birçok biçim alabilir [3]. 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. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmasına karşın, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce etrafında geliştirilir. Böylece işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre, hedef aldığı pazara nüfuz etmeye ve daha iyi hizmet götürmeye çalışır [17].

Odaklanma stratejisi ya farklılaştırma stratejisi ya maliyet liderliği ya da her ikisinde birden gerçekleştirilebilir [99], [100]. Maliyet odaklanmasında bir firma seçtiği alanda (segmentte) maliyet üstünlüğü oluşturmaya çalışırken, farklılaştırma odaklanmasında firma seçtiği alanda farklılaştırmaya çalışır [84]. Odaklanma stratejisinin her iki çeşidi de firmanın geniş tabanlı rakiplerine karşı seçtiği bu alanda (segmente) daha iyi hizmet vermesine, ya da farklı fiyat uygulamasına dayanır [21].

Odaklanma stratejisinin ayrıca üstün performans ile ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Woo ve Cooper (1982) düşük pazar payı ile aynı çevrede çalışan başarılı ve başarısız firmalar tarafından izlenen stratejiler arasındaki farkları özetlemiş ve başarısız firmaların ana sorunlarından birisinin net bir odaklarının olmadığını belirtmiştir. Odaklanma, spesifik müşteri gruplarının hedeflenmesini ve spesifik müşterilerin ihtiyaçlarının tatminini gerektirir. Böylece, müşteri odaklı pazar araştırması ve segmentasyon stratejileri önem arz eder [101], [102].

Odaklanma stratejisi, firmanın, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır.

Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakta farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirmemesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisini birden ulaşmayı başarır [3].

Liuski Int. bireysel bilgisayar alanında toptan satıcısı olarak düşük maliyet odaklanmasını kullanmaktadır. Liuski pazardaki en küçük alıcıları hedeflemektedir. Genellikle bu müşteriler ortalama sipariş başına 700\$ harcamaktadır. Firma Samsung, Seagate ve Toshiba gibi birçok markanın ürünlerini satmaktadır. Liuski'nin maliyet odaklı stratejisini başarılı bir şekilde uygulamasının anahtarı firmanın dağıtım depolarını müşterilerine yakın yerlerde konumlandırma kararıdır. Firma iyi konumlandırılmış bu depolarla müşterilerine bir gün içinde ürünlerini ulaştırabilmektedir [46].

Bessemer Trust özel bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Farklılaştırma odaklanma stratejisi izlemektedir. Firma en düşük 5 milyon dolar varlığa sahip olup, sermayesinin korunmasını ve servetinin birikmesini arzulayan aileleri hedeflemektedir. Bessemer faaliyetlerini, her ailenin hesaplarıyla özel olarak ilgilenecek şekilde yapılandırmıştır. Müşterileri için çok geniş hizmetler sunmaktadır. Yatırım danışmanlığı, petrol ve gaz yatırımları, hava yolu yatırımları gibi pek çok alanda müşterilerinin hesaplarını yönlendirmeleri için destek olmaktadır [21].

Odaklanmayı başaran bir işletme potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üzerinde bir kazanç sağlar. Bir işletme, maliyet liderliği veya farklılaştırma yoluyla beş rekabet gücü karşısında sağladığı korunmaları, odaklanma yoluyla da elde edebilir. Ayrıca, odaklanma ikame ürünlere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir [17].

Odaklanma stratejisini izleyen şirketlerin karşılaşılabileceği riskler [3]:

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletebilir.
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralabilir.
- Rakipler, stratejik hedef dâhilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Genel rekabet stratejisi için yukarıda sözü edilen fonksiyonel farklılıkların dışında, boyutları açısından da farklılık gösterir. Bunların başarılı bir biçimde uygulanabilmesi, farklı kaynakları ve becerileri gerektirir. Genel stratejiler, bundan başka farklı organizasyonel ayarlamaları, kontrol prosedürlerini ve yenilikçi sistemleri de gerektirir.

Rekabet üstünlüğünü maliyet lideri olarak sağlayan firma, sektörde en düşük maliyetlere ulaşmak için çalışır ve aynı zamanda ürün farklılaştırma açısından da rakipleri ile belli bir dereceye kadar denklik sağlamalıdır. Aksi durumda üstünlüğü azalabilir. Buna karşılık üstünlüğü farklılaştırma ile sağlayan bir firma ise, müşteriler tarafından değer verilen benzersiz ürü/hizmet sunmalı ve aynı zamanda maliyet açısından da rakipleriyle bir denklik sağlamalıdır [103].

Tablo II.22. Genel Rekabet Stratejilerinin Gereksinimleri

GENEL STRATEJİ	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler Ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli Sermaye yatırımı ve sermayeye erişim	Sıkı maliyet kontrolü
	İşlem mühendisliği becerileri	Sıkı, ayrıntılı kontrol raporları
	İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi	Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar
	Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler	Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	Düşük maliyetli dağıtım sistemi	
	Güçlü pazarlama becerileri	ARGE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon
	Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek	
	Güçlü temel araştırma yetenekleri ve teşvikler	Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler
	Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün	Üstün nitelikli işçileri bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
	Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu	
Odaklanma	Kanallarla güçlü işbirliği	
	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: Porter, E.M.: "Rekabet Stratejisi", Sistem Yayıncılık, [çev.] Gülen Ulubilgen. (2008) 51

II.5.4. İki Stratejiyi Aynı Anda Uygulamanın Yaratabileceği Sorunlar ve Karşıt Görüşler

Porter'ın belirlediği rekabet stratejilerinin uygulanması ile temelde iki yaklaşım oluşmuştur. Bunlar;

- Porter'ın (1985) rekabet stratejisi olarak üstünlük sağlayabilmek için bu stratejilerden yalnızca biri seçilmeli ve bütün hedef bu yönde olmalı diyenler [104].
- Diğer görüş ise bu stratejilerin birlikte uygulanabileceği üzerine olan görüşlerdir [105].

Bu üç genel strateji, rekabet güçleriyle başa çıkmak için kullanılacak alternatif ve uygulanabilir yaklaşımlardır. Bir önceki irdelemenin tersi, yani firmanın bu üç yönden en azından birinde kendi stratejisini geliştirememesi -arada sıkışıp kalan- son derece zayıf bir stratejik durumdur. Bu firmanın pazar payı, sermaye yatırımı ve düşük maliyet oyununu oynamak için azmi, düşük maliyetli bir konum elde etme ihtiyacını çözecek sektör çapında farklılaştırma yapma isteği veya daha dar bir alanda farklılaştırma yapma isteği veya daha dar bir alanda farklılaştırma ya da düşük maliyetli bir pozisyon yaratacak odaklanması yoktur [3].

Hem maliyet liderliği hem de farklılaştırmayı aynı anda uygulayan firmalar düşük performans sergilerler [3], [104]. Arada sıkışıp kalan firma, düşük karlılığı hemen hemen garantilemiştir. Ya düşük fiyatlar talep eden yüksek hacimli müşterileri kaybeder, ya da işi düşük maliyetli firmaların elinden kapmak için kârlarından vazgeçmek zorunda kalır.

Birinci görüşü savunanlar; düşük maliyet liderliği için gerekli olan değer zinciri aktiviteleri niteliksel olarak farklılaştırma stratejisini izlemek için gerekli değer zinciri aktivitelerinden farklı olduğunu belirtmektedirler. Farklılaştırma stratejisine vurgu değer zincirindeki üstün kalite ve imaj ile başarılabilirken (hatırı sayılır bir maliyete rağmen), düşük maliyet liderliği mümkün olan her yerde maliyetlerin düşürülmesiyle elde edilebilir. Zıt stratejilerin bağdaştırılmasındaki zorluklar dolayısıyla başarılı şirketler sadece bir strateji izlemek eğilimindedirler [106].

Örneğin; forklift sektöründe ABD ve dünya çapında pazar payı lideri olan Clark Equipment, sektöründe arada sıkışıp kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır. İki Japon üretici, yani Toyota ve Komatsu, yüksek hacimli pazar kesimlerine hizmet vermek, üretim maliyetlerini en aza indirmek ve fiyatların en düşük düzeye çekmek için stratejiler uygulamaya koymalarının yanı sıra taşıma maliyetlerini fazlasıyla karşılayan, düşük Japon çelik fiyatlarının avantajlarından da yararlanmışlardır. Çok geniş ürün yelpazesi ile düşük maliyet yöneliminin bulunmayışı göz önüne alındığında Clark'ın dünya çapındaki payı ona açık bir maliyet liderliği vermemektedir. Ayrıca geniş ürün yelpazesi ve teknolojiye tam bir önem vermemesi ile Clark daha büyük forkliftlere odaklanmış olan ve ARGE için büyük harcamalarda bulunan Hyster'in teknolojik ününe ve ürün farklılaştırma düzeyine ulaşmada da başarısız olmuştur. Sonuç olarak Clark'ın getirileri Hyster'inkinden çok daha az olmuş ve Clark gerilemeye başlamıştır.

Miller (1992) müşterilerin maliyet odaklı oldukları ve maliyetleri üstünlüğünü korumak için ölçek ekonomisi, uygun teknoloji veya eşsiz dağıtım kanallarıyla savaşıma şansının olduğu yerlerde en etkili yolun saf maliyet liderliği olduğunu belirtmiştir [107], [108]. Arada sıkışıp kalan firma yüksek marjlı işleri de, yani işin kaymağını, bu alana odaklanmış veya farklılaştırmış firmalara kaptırır. Arada sıkışıp kalan firma, bütün bunlara ek olarak bulanık bir şirket kültüründen, birbiriyle çatışan örgütsel düzenlemelerden ve yetersiz güdüleme sistemlerinden dolayı zorluklar yaşayabilir [17].

Arada sıkışıp kalan firma, temel bir stratejik karar vermelidir. Ya maliyet liderliğini veya en azından maliyet paritesini kazandıracak, genellikle yoğun modernleştirme yatırımlarını ve belki de pazar payı satın alma gerekliliğini içeren adımlar atmalıdır. Diğer seçenekler de kendisini belirli bir hedefe yönlendirmesi (odaklanma) veya bir ölçüde benzersizlik kazanmasıdır (farklılaştırma) [3].

Birinci görüşe karşıt görüştekiler ise bir kuruluş tarafından aynı anda kârlı bir şekilde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin uygulanabileceği yönündedir. Bu görüşe göre, farklılaştırma stratejisinin benimsenmesi yüksek ürün kalitesinin teşvik edilmesini gerektirecektir ve farklılaştırma stratejisini desteklemek için bir dizi fonksiyonel alan boyunca yüksek maliyetler içerecektir. Bununla birlikte, yüksek kalite ürünler muhtemelen daha yüksek piyasa talebine yol açacak ve firmanın yüksek pazar payı, toplam üretim hacmiyle düşük maliyet stratejisini benimsemesine izin verecektir [106].

Yamin ve diğer.(1997) hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisini birlikte kullananların tek bir strateji kullanan şirketlere göre finansal performanslarını artırma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir [102]. Pazar etkinliği durumunda, genel stratejileri birlikte izleyen şirketlerin diğer şirketlerden daha yüksek performans gösterdiğini belirtmişlerdir [102].

Murray(1988) yaptığı araştırmasında bir tek stratejiyi izleyenlere göre genel stratejileri aynı anda izleyen şirketlerin daha başarılı olduğunu savunmaktadır [102].

Genel stratejilerin karışık, birleşik ya da kombinasyonu (aynı anda iki ya da üç stratejinin birden uygulanması) konusundaki uygulama delilleri rekabet güçleriyle baş edebilmede çekici bir yol oluşturabilir [109], [83], [100].

II.5.5. Rekabet Stratejisi Ölçümü İçin Geliştirilen Ölçütler

Bu bölümde literatürde rekabet stratejileri konusunda araştırma yapan kişilerin bu stratejileri çalışmalarında incelerken kullandıkları ölçekler aktarılmaktadır.

Beal (2000) küçük üretim firmalarının çevrelerinin analizi, rekabet stratejileri ve organizasyonel performansları ile ilgili yaptıkları çalışmasında rekabet stratejisini aşağıdaki şekilde ölçmüştür [110].

1. Yenilikçi Farklılaştırma

- Yeni ürünlerin araştırılması geliştirilmesi
- Yeni ürünlerin pazarlanması
- Yüksek fiyatlı ürünlerin satılması
- Patent ve lisans elde edilmesi
- Yenilikçi pazarlama teknikleri

2. Pazarlama Farklılaştırması

- Marka/firma kimliğinin oluşturulması
- Reklam/promosyon programları
- Güvenilir dağıtım kanallarının bulunması
- Var olan ürünlerin iyileştirilmesi
- Geniş bir ürün yelpazesi üretimi

3. Düşük Maliyet Liderliği

- Etkinlik ve verimliliğin arttırılması
- Yeni imalat süreçlerinin geliştirilmesi
- Mevcut imalat süreçlerinin geliştirilmesi
- Toplam maliyetlerin düşürülmesi
- İmalat maliyetlerinin düşürülmesi

4. Kalite Farklılaşması

- Sıkı üretim kalite kontrolü
- Sektörle en iyi imalat süreçlerinin kıyaslanması
- Müşteri problemlerinin çabuk çözümü
- Müşteri beklentilerinin karşılanmasındaki boşluklara göre ürün iyileştirilmesi

5. Hizmet Farklılaşması

- Yeni müşteri hizmetleri
- Mevcut müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
- Satış güçlerinin performansının iyileştirilmesi

Miller ve Friesen (1986) Porter'ın rekabet stratejileri için stratejik değişkenler olarak aşağıdakileri kullanmışlardır [83].

Farklılaştırma değişkenleri:

1. Ürün/Hizmet Farklılaştırma

(Bu nitelikler ürünün eşsiz olmasına katkıda bulunur- müşteri için kabul edilebilir bir değer oluşturur.)

- Görece ürün farklılaştırması
- Görece ürün kalitesi
- Görece yeni ürün oranı
- Görece hizmetlerin kalitesi
- Görece ürün imajı

2. Pazarlama yoluyla farklılaşma

(Bu kaynaklar müşterinin aklında ürünü farklılaştırmak için kullanılır.)

- Rakiplere göre göreceli olarak satış gücü harcamaları
- Rakiplere göre göreceli olarak reklam harcamaları
- Rakiplere göre göreceli olarak satış promosyon harcamaları

3. Odaklanma değişkenleri

(Belli bir sürece, Pazara ve müşteri çeşidine odaklanma)

- Rakiplere göre göreceli olarak ürün yelpazesi genişliği
- Rakiplere göre göreceli olarak hizmet edilen müşteri kitlesi (dar- geniş)
- Rakiplere göre göreceli olarak müşteri sayısı
- Dikey entegrasyon

4. Maliyet liderliği değişkenleri

- Fiyat farklılığı
 - Maliyet liderleri rakiplerine göre düşük fiyatlar talep ederler.
- Dikey entegrasyon
- Maliyet liderleri distribütörleri kullanarak dağıtımda çalışan kişi sayısını azaltır.
- Yeni fabrika ve ekipmanları
 - Etkin ve verimli fabrikalar imalat maliyetlerini azaltır.
- Kapasite kullanımı
 - Yüksek kapasite kullanımı verimliliği artırır.
- Görece direkt maliyetler
 - Rakiplere göre düşük maliyetler rekabet üstünlüğü sağlar.
- Süreç AR-GE/Katma değer
 - Fabrika verimliliği için yatırım miktarı

Spanos ve Lioukas (2001) rekabet stratejisi için aşağıdaki ölçütlerle ölçüm yapmıştır [111].

1. Yenilikçi Farklılaştırma

- Ürün geliştirme için ARGE harcamaları
- Süreç yenileme için ARGE harcamaları
- Rakiplerin ötesinde olmaya vurgu
- Ürün yeniliklerinin oranı

2. Pazarlama Farklılaştırması

- Pazarlama tekniklerinde yenilikler
- Pazarlama departmanı organizasyonuna vurgu
- Reklam harcamaları
- Güçlü satış gücü vurgusu

3. Düşük Maliyet

- Üretim süreçlerinin modernizasyonu ve otomasyonu
- Ölçek ekonomisi elde etme çabaları
- Kapasite kullanımı

Panayides (2003) gemi yönetimi sektörü (ship management) üzerine yaptığı çalışmada izlenen rekabet stratejilerinin tespitinde aşağıdaki ölçütü kullanmışlardır [102].

1. Toplam Maliyet Liderliği

- Biz maliyetlerimizi düşürmeyi amaçlarız.
- Biz operasyon verimliliği arttırmaya çalışıyoruz.
- Ölçek ekonomisi elde etmeye çalışıyoruz.
- Biz rekabetçi fiyatlara ulaşmaya çalışıyoruz.

2. Farklılaşma

- Şirketimiz rakiplerine nazaran güçlü farklılaştırma üstünlüğüne sahiptir
- Farklılaşma üstünlüğümüz firmamızın hizmetlerine dayanmaktadır.
- Farklılaşma üstünlüğümüz firmamızı ününe dayanır.
- Farklılaşma üstünlüğümüz geniş servis yelpazesine dayanır.

3. Odaklanma

- Pazar segmentasyonunu kullanıyoruz.
- Açık segmentasyon ve konumlandırma stratejilerimiz vardır.

Powers ve Hahn (2004) rekabet stratejilerinin ölçümünde aşağıdaki başlıkları kullanmışlardır [108].

1. Genel Farklılaşma Stratejisi

- Ölçek ekonomileri birleşme ve konsolidasyon yoluyla elde edilmektedir.
- Güçlü şube ağı
- Sektör ortalamasının üzerinde promosyon/reklam harcamaları
- Hizmetleri/ürünleri farklılaştırmak için büyük harcama
- Geniş hizmet/ürün yelpazesi
- Yeni ürün/hizmet geliştirme

2. Odaklanma Stratejisi

- Dar, sınırlı hizmet/ürün yelpazesi
- Özel hizmet/ürünlerin pazarlamasına vurgu
- Sadece spesifik coğrafik pazarlara servis

3. Maliyet Liderliği

- Mevcut hizmetlerin/ürünlerin geliştirilmesi ve refining
- Maliyetleri düşürmek için teknoloji tabanlı teslimat sistemlerine büyük harcama
- Yüksek eğitimli/deneyimli personel havuzu oluşturmak için özel çabalar
- Yeterli mevduat kullanımı için büyük çaba
- Eğitim ve örgütsel öğrenmeye vurgu
- Birim başına düşen maliyeti sürekli düşürmeye çalışma

4. Müşteri Hizmetleri Farklılaştırma Stratejisi

- Son derece sıkı hizmet/ürün kalite kontrol prosedürleri
- Geniş müşteri hizmetleri yetenekleri
- Pazarlama teknik ve metotlarında yenilik

Yamin ve diğ.(1999) yaptıkları araştırmada Porter'ın rekabet stratejileri aşağıdaki ölçütleri kullanmışlardır [106].

Maliyet Liderliği

1. Tedarikçi lojistiği

- Maliyet konusunda tedarikçi-satıcı performansı
- Kalitede tedarikçi-satıcı performansı
- Dağıtımda tedarikçi-satıcı performansı
- Katma değerli ürünlerin etkinliği

2. Envanter yönetimi

- Nihai ürünlerin envanter devir oranı
- Hammaddelerin envanter devir oranı
- Ara ürünlerin envanter devir oranı

3. İnsan gücü gelişimi

- Danışman becerilerinde sürekli iyileşme
- Mavi yakalı (çalışan) becerilerinde sürekli iyileşme
- Beyaz yakalı (çalışan) becerilerinde sürekli iyileşme

4. Verimlilik iyileşme

- Yazılım teknolojilerinin kullanımı
- Yazılım teknolojilerinin iyileştirilmesi

5. Değer zinciri

- Donanım teknolojilerinin iyileştirilmesi
- Değer zincirindeki birincil faaliyetlerin iyileştirilmesi
- Donanım teknolojilerinin kullanımı
- Değer zincirindeki ikincil faaliyetlerin etkinliği

Farklılaştırma**1. Müşteri hizmetleri**

- Karar alma sistemlerinin hızı ve etkinliği
- Müşteri hizmetleri
- Ürün ve hizmet kalitesi
- İnsan kaynakları yönetimi
- Dağıtım güvenilirliği
- Fiyat farkı

2. Teknoloji liderliği

- Eşsiz teknoloji
- Eşsiz varlıklar
- Eşsiz ürün
- Eşsiz beceriler

3. Ürün farklılaştırma

- Ürün imajı
- Pazarlama tekniklerinde yenilik

4. Lojistik farklılaştırma

- Hacim karması esnekliği
- Ürün karması esnekliği

Odaklanma ölçütleri**1. Ürün niş pazarları**

- Pazar segmentasyonu
- Özel ürün
- Kaynak uyumu

2. Müşteri niş pazarları

- Müşteri grubu büyüklüğü
- Müşteri tipleri
- Ürün hattı genişliği

Salavou (2010) Yunanistan'daki servis firmalarının izlediği rekabet stratejilerini tespit etmek için üç genel stratejiyi aşağıdaki değişkenlerle incelemiştir [100].

1. Maliyet Liderliği

- Operasyon verimliliği
- Rekabetçi fiyatlama
- Hizmet sağlayan partnerlerin kontrolü
- Dış kaynaklı finans kullanımının minimize edilmesi

2. Farklılaştırma

- Marka bilinirliği
- Pazarlama tekniklerinde ve metotlarında yenilik
- Reklam

3. Farklılaşma odaklanması

- Özel ürünler ve hizmetler sunabilme kabiliyeti
- Yeni ürün geliştirme
- Hizmetlerin sağlanmasında yenilikçi süreçler

Nandakumar ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada rekabet stratejileri ile organizasyonel performans üzerinde organizasyon yapısının etkisini incelemiştir. Bu çalışmada rekabet stratejileri için aşağıdaki ölçütü kullanmışlardır [98].

1. Maliyet Liderliği

- Hammadde veya bileşenlerinin güvenliğine önem verme
- Maliyetleri düşürecek yolların bulunmasına önem verme
- Operasyon verimliliğine önem verme
- Üretim kapasite kullanımına önem verme
- Fiyat rekabetine önem verme
- Sıkı kontrole (satış/genel/yönetim harcamaları) önem verme

2. Farklılaştırma

- Yeni ürün geliştirmeye veya daha iyi servis için mevcut ürün uyumuna önem verme
- Pazara yeni ürün geliştirme oranı
- Pazara yeni sunulan yeni ürün sayısına önem verme
- Reklam ve pazarlama yoğunluğunuz
- Satış gücünün geliştirilmesine ve kullanılmasına önem verme
- Güçlü marka imajının oluşturulmasına vurgu

II.6. TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİNİN GENEL ÇEVRE ANALİZİ

Bu bölümde Türk hazır giyim sanayinin genel çevre analizi bileşenlerini oluşturan ekonomik, teknolojik, sosyokültürel ve yasal çevre faktörleri açısından bir değerlendirme yapılacaktır.

II.6.1. Ekonomik Çevre Faktörleri

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) tarafından 24 Şubat 2010 tarihinde, dünya ticaretinin 2009 yılında % 12 oranında azaldığı, bu oranın İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana görülen en büyük düşüş olduğu belirtilmiştir.

2009 yılı DTÖ istatistiklerine göre, dünya hazır giyim ticaretinin hacmi 316 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu ticaret hacmiyle toplam ticaret içerisinde % 2,6'lık bir pay almıştır. Hazır giyim ticaretinde tüm dünyada yaşanan 2008 krizi dolayısıyla diğer bütün sektörlerde olduğu gibi çok ciddi bir gerileme yaşanmıştır. Hazır giyim sektöründe yaşanan değişim ve dünyadaki toplam mal ticareti arasındaki payı aşağıdaki tabloda görülmektedir [112].

Tablo II.23. Dünyadaki Hazır Giyim Ticaretinin Değişimi ve Dünya Mal Ticareti İçindeki Payı

Hazır Giyim	
Toplam Değer (2009) Milyar Dolar	316
Dünya Mal Ticaretindeki Payı (2009) Yıllık Yüzdesele Değişim	% 2,6
1980-85	%4
1985-90	%18
1990-95	%8
1995-00	%5
2000-09	%5
2007	%12
2008	%5
2009	-%14

Kaynak: DTÖ Uluslararası Ticaret İstatistikleri, 2010

Tabloyu incelediğimizde dünya hazır giyim ticaretinde genel olarak dalgalanmaların yaşandığı tespit edilebilir. Bu dalgalanmalarda dünya ekonomisinde yaşanan gelişmelerin çok etkili olduğu söylenebilir.

Türkiye'nin genel ihracatını incelediğimizde kotaların kalkmasının ardından 2005 yılında 11,5 milyar dolar, 2006 yılında ise % 1,7'lik bir düşüş gerçekleşmiştir.

Hazır giyim sektöründe 2007 yılında 15,5 milyar dolar, 2008 yılında % 2,8'lik bir düşüşle 15,234 milyar dolarlık bir ihracat gerçekleşmiştir. 2008 yılında yaşanan kriz sonrasında ise % 15,6 gibi büyük bir düşüş yaşanmış ve 12,8 milyar dolarlık bir ihracat gerçekleştirmiştir. 2010 yılında ise ihracat tekrar yükselişe geçmiş ve 14,2 milyar dolarlık bir seviyeye ulaşılmıştır [113].

Kapasite Kullanımı

Tekstil ve hazır giyim sektörü birlikte değerlendirildiğinde, gayri safi yurt içi hâsıla, imalat sanayi ve toplam sanayi üretimindeki pay, ihracat, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, istihdam, yatırımlar, dışa açıklık ve makroekonomik büyüklükler açısından Türkiye'nin birinci sektörü konumundadır. Tekstil ve hazır giyim sanayi ülkemiz GSYH'nin yaklaşık % 10'unu sağlamaktadır [114]. Kapasite kullanımı 2008 yılındaki krize paralel olarak düşmesine karşılık tekrar yükselişe geçmiş durumdadır.

Tablo II.24. Kapasite Kullanımı

Yıllar	İmalat Sanayinde Kapasite Kullanım Oranı %	Yıllık Değişim %	Tekstil Ürünleri İmalatında Kapasite Kullanım Oranı %	Yıllık Değişim %	Giyim Eşyası İmalatında Kapasite Kullanım Oranı %	Yıllık Değişim %
2000	75,9		79,4		82,7	
2001	70,9	-6,6	76,2	-4,0	79,0	-4,5
2002	75,4	6,3	82,5	8,3	84,1	6,5
2003	78,3	3,8	81,0	-1,8	84,7	0,7
2004	81,2	3,7	80,4	-0,7	83,5	-1,4
2005	80,3	-1,1	80,8	0,5	81,7	-2,2
2006	81,0	0,9	80,6	-0,2	82,5	1,0
2007	81,8	1,0	81,5	1,1	83,6	1,3
2008	78,1	-4,5	75,7	-7,1	80,2	-4,1
2009	65,0	-16,8	67,5	-10,8	67,3	-16,1
2010	75,6	16,3	80,1	18,7	78	15,9
2010 Mart	67,3		75,9		72,6	
2011 Mart	73,2	8,8	78,7	3,7	78,1	7,6

Kaynak: İTKİB 2011

İşgücü Durumu

Türkiye'de sivil nüfusun 70 milyon üzerinde olduğu, bu nüfusun yaklaşık yüzde 30'unu okul çağındaki 15 yaş altındaki çocukların oluşturduğu görülmektedir. Bu oranın AB-15 ülkelerinde ortalama yüzde 16 civarında olduğu düşünüldüğünde, Türkiye'nin oldukça genç bir nüfusa sahip olduğu daha iyi anlaşılabilir. Buna karşılık, Türkiye çalışma çağındaki 15-64 yaş, nüfus grubunda AB-15 ortalamaları civarında bir nüfus yapısına sahiptir. 65 ve üzerindeki yaş grubunda ise, Türkiye'deki nüfus AB-15 ortalamasının oldukça altında bulunmaktadır [115].

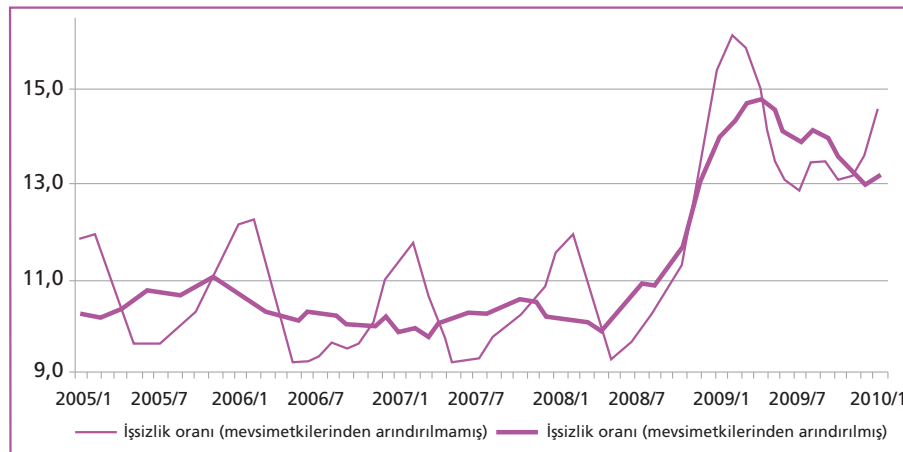
Tekstil ve hazır giyim sanayinde kayıt dışılık dikkate alındığında, 450.000 kadarı tekstil sanayinde, 1.500.000 kadarı da hazır giyim sanayinde olmak üzere, 2.000.000 civarında kişinin çalıştığı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Ekim-2009 Çalışma İstatistiklerine göre, sektörde faaliyet gösteren 40.806 adet işyerinde kayıtlı 674.832 işçi çalışmaktadır [116].

Tablo II.25. Türkiye İşgücü Piyasasındaki Durum (1.000 kişi)

Temel Göstergeler	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kurumsal Olmayan Nüfus	66.379	67.227	68.066	68.901	69.721	70.542
Çalışma Çağındaki Nüfus	47.544	48.359	49.174	49.994	50.772	51.686
İşgücü	22.017	22.455	22.751	23.114	23.805	24.748
İstihdam	19.632	20.067	20.423	20.738	21.194	21.277
İşsiz	2.385	2.388	2.328	2.376	2.611	3.471
Kayıt dışı İstihdam	9.843	9.666	9.593	9.423	9.220	9.328
Ücretli veya Yevmiyeli	3.433	3.658	3.786	3.681	3.414	3.349
Tarım Dışı	4.707	5.519	5.285	5.132	4.814	4.818
İşgücüne Katılma Oranı (%)	46,3	46,4	46,3	46,2	46,9	47,9
Erkek (%)	70,3	70,6	69,9	69,8	70,1	70,5
Kadın (%)	23,3	23,3	23,6	23,6	24,5	26,0
İstihdam Oranı (%)	41,3	41,5	41,5	41,5	41,7	41,2
İşsizlik Oranı (%)	10,8	10,6	10,2	10,3	11,0	14,0
Tarım Dışı İşsizlik Oranı (%)	14,2	13,	12,7	12,6	13,6	17,4
Genç Nüfusta İşsizlik Oranı (%)	20,6	19,9	19,1	20,0	20,5	25,3
Kayıtdışı İstihdam Oranı (%)	50,1	48,2	47,0	45,4	43,5	43,8
Toplam Ücretliler İçinde Kayıtdışı Çalışan Ücretli veya Yevmiyeliler (%)	32,1	32,0	31,5	29,4	26,4	26,2
Tarım Dışı (%)	33,8	34,3	34,1	32,3	29,8	30,1

Kaynak: T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı: "Çalışma Hayatı İstatistikleri", Yayın No:162, (2009) 9

Tablo II.25'te işgücü piyasasına yönelik veriler bulunmaktadır [117]. TÜİK'in yayınladığı 2005 Ocak-2010 dönemlerini inceleyen raporda mevsimsel etkilerden arındırılmış işsiz oranları aşağıdaki tabloda görülmektedir. Bu dönem aralığında işsiz sayısı 1 milyon 58 bin kişi artışla 3 milyon 347 bin kişi olmuştur [118].

Tablo II.26. Mevsim Etkilerinden Arındırılmış İşsizlik Oranı (%)

Kaynak: TÜİK

Tekstil ve hazır giyim sanayi için üretim maliyetleri içinde hammadde ve yardımcı malzemeler en büyük payı oluşturmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda bu maliyetlerin genel dağılımı görülmektedir [11].

Tablo II.27. Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üretim Maliyetlerinde Girdilerin Payları (%)

Üretim Girdileri	İplik (%)	Dokuma (Kumaş) (%)	Hazır Giyim (%)
Hammadde ve Yardımcı Malzeme	43-58	36-43	55-65
İşçilik	2-9	3-8	20
Enerji	6-10	8-14	5-8
Amortisman-Faiz	27-38	39-41	20-27

Kaynak: Aras, G.: "Arupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği (Finansal Yaklaşım)", İTHİB, İstanbul, (2006)138

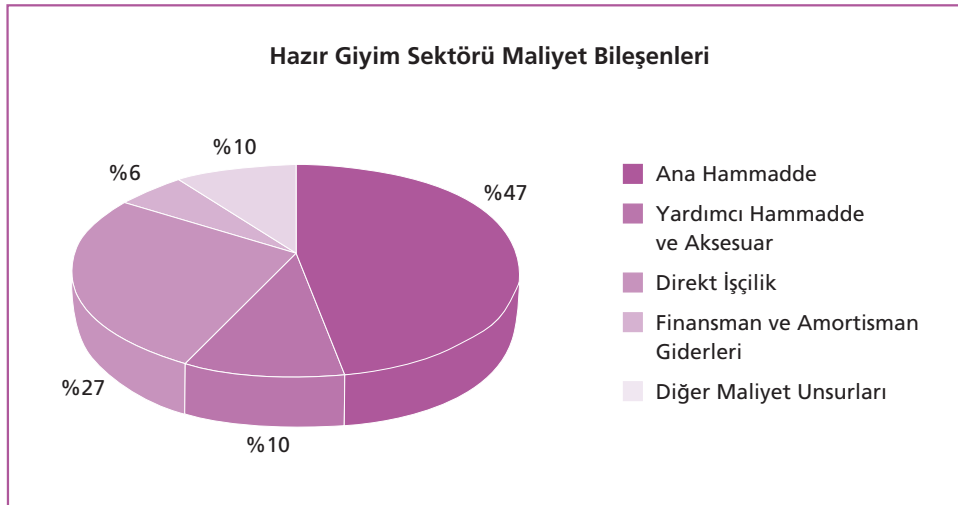
Hazır giyim sektörünün hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliği açısından maliyet yapısı çok önemlidir. Sektörün maliyet yapısını tespit amacıyla 2001 yılında İTKİB tarafından örnekleme dayalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları 2001 yılından 2005'e kadar faiz oranlarında görülen düşüş (yaklaşık % 60) ve ücretlerdeki artış (yaklaşık % 280) dikkate alınarak revize edilmiştir. Bu şekilde oluşturulan maliyet bileşenleri, hem toplam hazır giyim sektörü hem de sektörün alt sektörleri olan dokuma ve örme hazır giyim sektörü ile çorap ve ev tekstilleri için aşağıda verilmiştir [119].

Tablo II.28. Hazır Giyim Sektörü Maliyet Bileşenleri Türkiye Ortalaması

Maliyet Kalemleri	Dokuma Hazır Giyim	Örme Hazır Giyim	Çorap	Türkiye Ortalaması
Ana Hammadde (%)	43	44	55	47
Tali Hammadde ve Aksesuar (%)	12	11	5	10
Direkt İşçilik (%)	29	30	22	27
Finansman ve Amortisman Giderleri (%)	3	6	8	6
Diğer Maliyet Unsurları (İdari giderler, pazarlama, enerji, su, aydınlatma, vb. toplamı) (%)	12	9	11	10
TOPLAM	100	100	100	100

Kaynak: DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), "Tekstil, Deri, ve Giyim Sanayii Özel İhtisas Komisyon Raporu", DPT, Ankara, (2007) 55-58

Hazır giyim sektöründe hem toplam hem de alt sektörleri açısından en önemli noktalardan biri hammadde maliyetinin toplam maliyet içinde en yüksek payı almasıdır. Hazır giyim sektöründe kullanılan hammaddeleri sadece ana hammadde olarak düşünmek hatalı olur. Özellikle dokuma hazır giyim sektöründe ana hammaddelerin dışında astar, tela, vatka gibi yardımcı hammaddelerle aksesuar gibi malzemelerde maliyetler içinde önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla hazır giyimle ilgili maliyetler bileşeni tablosundan hareketle, dokuma hazır giyim sektörünün maliyetleri içinde toplam hammadde maliyeti (%43 + %12) % 55, örme hazır giyimde (%44 + % 11) % 55 olmaktadır [119].



Şekil II.9. Hazır Giyim Sektörü Maliyet Bileşenleri

Kaynak: DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), "Tekstil, Deri, ve Giyim Sanayii Özel İhtisas Komisyon Raporu", DPT, Ankara, (2007) 55-58

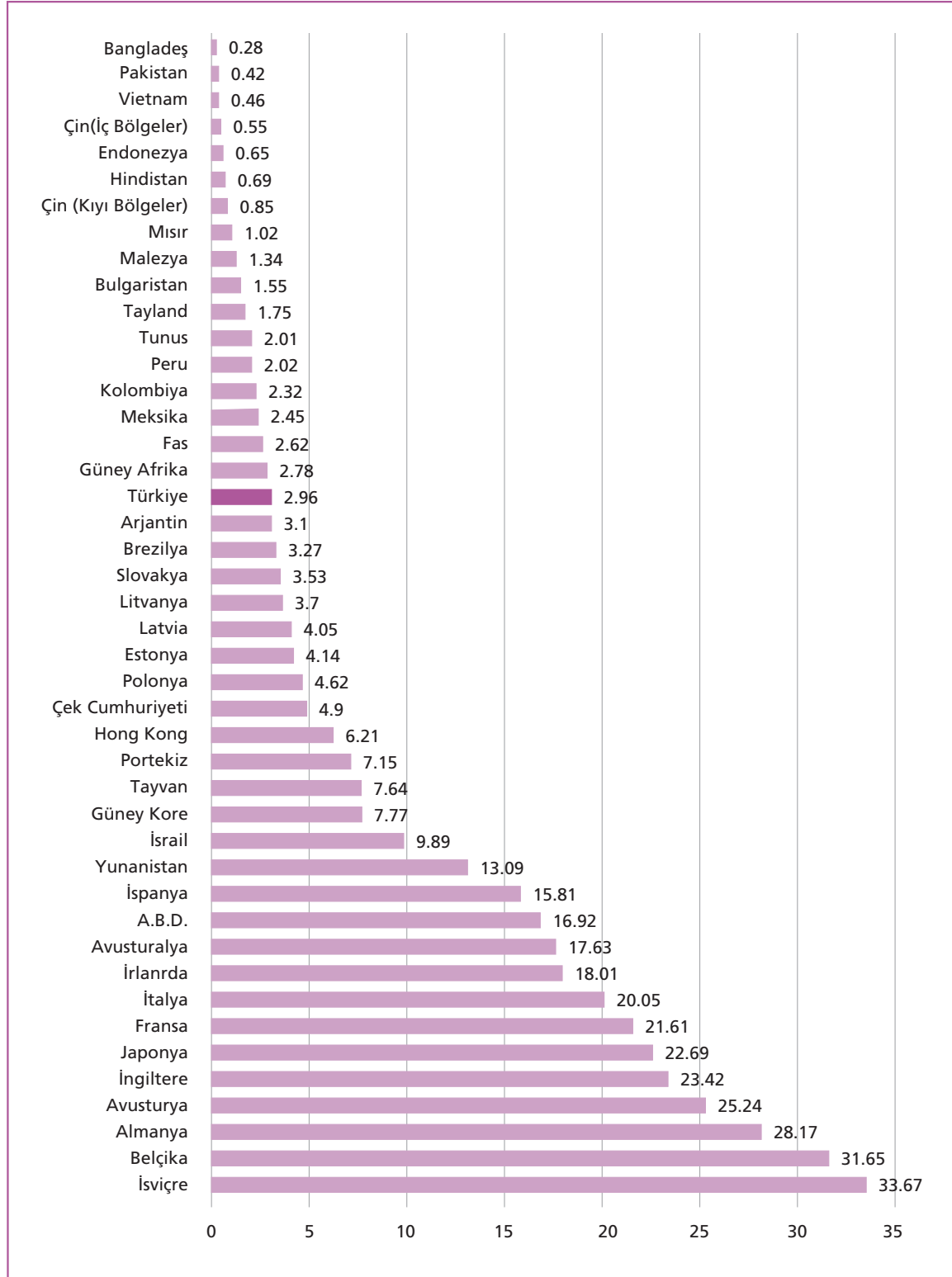
İşgücü Maliyetleri

Sektörün maliyet bileşenlerini gösteren şekilde de görüldüğü gibi maliyet bileşenleri içerisinde ikinci en büyük dilimi işgücü maliyetleri oluşturmaktadır. Direkt işçilik giderleri ve idari giderler ile işgücü maliyetleri toplamda % 35'lere kadar çıkmaktadır.

İşgücü maliyetleri, Türk tekstil sektörünün dünya pazarları ve AB ülkeleri ile rekabetinde uzun yıllar önemli bir avantaj oluşturmuştur. Türk tekstil sektöründe kalifiye, eğitilmiş işgücü son yıllarda artmıştır. Ancak işgücü maliyetlerinde dünya ülkeleri içerisinde rekabet üstünlüğü sağlama avantajı giderek azalmaktadır. 1998 yılı itibarıyla saat başı işçilik ücreti açısından Türkiye, AB ülkeleri ve dünya sıralamasında 10.sırada yer almaktayken, işgücü maliyetlerinin artması ve diğer ülkelerde maliyetlerin azalması sebebiyle bu avantajı giderek yitirmiştir. Düşük işçilik ücreti uygulayan ülkelerin dünya pazarlarında maliyet avantajı yaratmaları olanağı son derece yükselmiştir. Türkiye'nin hala AB ülkeleri karşısında işgücü maliyeti açısından maliyet avantajı yaratma şansı bulunurken; Çin, Hindistan, Pakistan, Endonezya, Mısır gibi ülkelerle rekabet şansı çok düşüktür [11].

Aşağıdaki tabloda 2007 yılında seçilmiş ülkelerin tekstil sektöründeki iş gücü maliyetleri verilmiştir. Buradaki veriler göre Türkiye 2,96 \$ ile rakiplerine göre daha yüksek işçilik ücretine sahiptir [114].

Tablo II.29. Tekstil Sanayinde İşgücü Maliyeti Karşılaştırması (\$/Saat) (2007)



Kaynak: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: "Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu", (2010)

Hazır giyim sektöründe Asya ülkelerinin diğer bölgelerin ülkelere göre önemli maliyet avantajlarına sahiptir. Çin iç bölgesinde 0.55 \$/saat, kıyı bölgelerinde ise 0.86- 1.08 \$/saat arasında işçilik maliyetlerine sahiptir. Türkiye ise 2.44 \$/saat gibi rakip ülkelere göre yüksek bir işçilik maliyetine sahiptir.

Tablo II.30. İşgücü Maliyeti (\$/Saat)

Ülkeler	İşgücü Maliyeti	Bangladeş=100	Vietnam=100	Hindistan=100
Bangladeş	0.22	100	58	43
Kamboçya	0.33	150	87	65
Pakistan	0.37	168	97	73
Vietnam	0.38	173	100	75
Sri Lanka	0.43	195	113	84
Endonezya	0.44	200	116	86
Hindistan	0.51	232	134	100
Haiti	0.49-0.55	236	137	102
ÇinIII(İç Bölge)	0.55-0.8	305	176	131
Mısır	0.83	377	218	163
Çin II (Kıyı2)	0.86-0.94	409	237	176
Ürdün	1.01	459	266	198
Rusya	1.01	459	266	198
Filipinler	1.07	486	282	210
Çin I(Kıyı 1)	1.08	491	284	212
Malezya	1.18	536	311	231
Tayland	1.29-1.36	600	347	259
Kolombiya	1.42	645	374	278
Bulgaristan	1.53	695	403	300
Tunus	1.68	764	442	329
Dom. Cum.	1.55-1.65	795	461	343
G.Afrika	1.75	795	461	343
Peru	1.78	809	468	349
Litvanya	1.97	895	518	386
Fas	1.97	895	518	386
Türkiye	2.44	1,109	642	478
Meksika	2.54	1,155	668	498
Polonya	2.55	1,159	671	500
Brezilya	2.57	1,168	676	504
Slovakya	3.44	1,564	905	675
Slovenya	3.55	1,614	934	696
Romanya	4.03	1,614	934	696

Kaynak: Textile and Clothing Trade Information, Apparel Manufacturing Costs in 2008, <http://www.emergingtextiles.com/?q=art&s=080523-apparel-labor-cost&r=free>. (19 Temmuz 2011)

Günümüzde dünya ekonomisinde, ülkelerin sürdürülebilir bir ekonomik gelişme performansı yakalayabilmeleri, kendi sınırları içinde faaliyet gösteren şirketlerin rekabetçi yapıları ile kârlılıklarını koruyabilmeleri, gelişmekte olan ülkelerin finansman ihtiyacını karşılayan ve üretim, teknoloji ile istihdam yapısına olumlu katkıda bulunan doğrudan yabancı sermayeyi çekebilmeleri önemli ölçüde o ülkede izlenen vergi politikalarına bağlıdır denebilir [120].

İşçilik maliyetindeki istihdam vergileri de maliyet oluşumunda çok büyük bir etkiye sahiptir. Bu oran 2003 yılında % 45 idi. 2004 yılı ikinci yarısından itibaren SSK primlere esas olan matrahın, asgari ücret düzeyine düşürülmesi ile % 41'e düşürülmüştür. Şu anda bu oran % 35 olarak gerçekleşmektedir. Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi, bu oranla Türk sanayisi dünyada çok yüksek istihdam vergisi ödeyen bir ülkedir [119].2011 yılında net asgari ücret 629,96 TL, işverene maliyeti ise 967,75 TL'dir.

Tablo II.31. Asgari Ücretli Çalışanın Maliyeti

ASGARI ÜCRETİ ÇALIŞANIN MALİYETİ (TL/AY)	
Asgari Ücret	796,5
SSK Primi (%14 Çalışan Payı)	111,51
İşsizlik Sig. Fonu %1	7,96
Gelir Vergisi %15	41,81
Asgari Geçim İndirimi	59,74
Damga Vergisi % 06	5,26
Kesintiler Toplamı	166,54
Net Asgari Ücret	629,96
İşveren Maliyeti (TL/AY)	
Asgari Ücreti	796,5
SSK Primi (%19,5 İşveren Payı)	155,32
İşveren Sigortasızlık Fonu %2	15,93
İşverene Toplam Maliyet	967,75

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı; 2011

Türkiye'nin OECD ülkeleri içindeki istihdam vergisi oranını ve bu ülkelere karşı konumu Tablo 12 de görülmektedir.

Tablo II.32. OECD Ülkelerinde İşçilik Maliyetleri Üzerindeki Vergi Yükleri 2009

Ülkeler	İşçilik Maliyeti*	Toplam Vergi Yüğü %	Gelir Vergisi %	Sosyal Güvenlik Primi	
				İşçi Katkısı %	İşveren Katkısı %
Norveç	59.439	37,4	19,1	6,9	11,3
Almanya	57.207	50,9	17,3	17,3	16,3
Belçika	56.816	55,2	21,1	10,7	25,3
Hollanda	56.487	38,0	15,1	13,8	9,1
İngiltere	56.442	32,5	14,6	8,3	9,6
Avusturya	54.588	44,7	12,1	14,8	17,8
İsviçre	51.437	29,3	9,4	10,0	10,0
Fransa	51.325	49,2	9,9	9,6	29,7
İsveç	50.151	43,2	13,9	5,3	23,9
Kore	49.262	19,7	3,8	6,9	8,9
Finlandiya	48.696	42,4	18,6	5,1	18,7
Japonya	47.789	29,2	7,0	10,8	11,4
İrlanda	47.026	28,6	12,9	6,0	9,7
Danimarka	44.439	39,4	29,1	10,3	0,0
ABD	43.852	29,4	13,4	7,0	9,0
Yunanistan	43.533	41,5	7,1	12,5	21,9
İspanya	41.381	38,2	10,3	4,9	23,0
Kanada	40.772	30,8	13,9	6,5	10,3
İtalya	40.691	46,5	15,0	7,2	24,3
İzlanda	33.368	28,3	22,3	0,2	5,8
Portekiz	30.840	37,2	9,1	8,9	19,2
Yeni Zelanda	30.125	18,4	18,4	0,0	0,0
Çek Cumhuriyeti	25.542	41,9	8,3	8,2	25,4
Türkiye	22.220	37,5	10,5	12,9	14,2
Polonya	20.641	34,0	5,6	15,5	12,9
Slovakya	20.480	37,6	6,3	10,6	20,8
Meksika	11.359	15,3	3,5	1,2	10,5
OECD Ort.	42,153	36,3	13,2	8,5	14,6

Eşit alım gücüne göre Dolar bazında ücret - OECD, Centre for Tax Policy and Administration, <http://www.oecd.org>

Kaynak: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: "Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu", (2010)

İşgücü maliyetlerinde en önemli faktörlerden birisi de çalışan verimliliğidir. 1997-2005 arası dönemi verimlilik endekslerini gösteren tabloya baktığımızda hazır giyim sektöründe çalışan kişi başına verimlilik endeksi 1997'de 100 baz alındığında 2005 yılında 129'a ulaşmıştır.

Tablo II.33. 1997-2005 Döneminde Üretimde Çalışan Kişi Başına Kısmi Verimlilik Endeksi (1997=100)

Yıllar	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tekstil	100	96.5	104.9	116.4	120.1	127.9	131.6	134.8	129.5
Hazır Giyim	100	108.4	116.3	127.8	129.7	120.5	123.4	141.1	129.4

Kaynak: Öngüt, E.: "Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu".
DPT Uzmanlık Tezi, (2007) 146.

Enerji Maliyetleri

Hazır giyim sektöründe en çok kullanılan enerji olması sebebiyle, elektrik enerjisinin maliyetlerdeki etkisi büyüktür.

Türkiye'de enerji tarifelerinin oluşumunda rekabetçi bir ortamın yaratılamamış olması ve enerji üzerinde, fiyat dışında çeşitli ek vergilerin bulunması, Türk hazır giyim sektörünün rekabetçi yapısını ve bu sektörün gerçekleştirdiği ihracatı olumsuz yönde etkilemektedir [120].

Tablo II.34. Elektrik Fiyatları (2009) - Sanayi

Ülke	2008 Fiyatı (cent/kWh)
Finlandiya	6,7
Fransa	9,0
Norveç	3,8
Meksika	18,7
İsviçre	6,2
Polonya	14,3
Türkiye	18,1
ABD	7,0
İngiltere	11,9
Yeni Zelanda	6,5
G.Kore	8,9

Kaynak: Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi, "Enerji Raporu 2010" Ankara, Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi, 2010. s. 130.

Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Uluslararası Enerji Ajansı-IEA 2009 yılı 4.çeyrek verilerine göre yayınladığı rapora göre Türkiye'deki kuruluşlar sanayi elektriğindeki 18,1 centlik fiyatla dünyada rekabet ettiği ülkelerdeki enerji fiyatlarının çok üzerinde bir fiyatla elektrik kullanmaktadır. Aşağıdaki tabloda 1990-2004 yılları arasında bazı ülkelerin sanayi elektrik fiyatlarını bulmaktadır [121].

Tablo II.35. Bazı Ülkelerin Elektrik Fiyatları (Cent/kWh)

Ülkeler	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Avusturya	6,5	8,1	3,8				9,6
Çek Cumhuriyeti	0,8	6,1	4,3	4,3	4,9	5,6	6,6
Danimarka	6,2	6,9	5,8	6,0	7,0	9,2	9,6
Finlandiya	6,3	6,0	3,9	3,8	4,3	6,5	7,2
Fransa	5,6	6,0	3,6	3,5	3,7	4,5	5
Almanya	9,1	10,0	4,1	4,4	4,9	5,6	6,3
Yunanistan	6,5	6,2	4,2	4,3	4,6	5,6	6,3
Macaristan	7,4	4,5	4,9	5,1	6,0	7,8	8,9
İrlanda	6,8	6,5	4,9	6,0	7,5	9,4	9,6
İtalya	9,8	9,3	4,9	6,0	7,5	9,4	9,6
Japonya	12,2	18,5	12,7	11,5	12,2	12,7	
Kore	7,0	7,4	5,2	4,8	5,1	5,3	
Meksika	4,6	2,7	5,1	5,3	5,6	6,2	
Hollanda	5,2	7,5	5,7	5,9			
Yeni Zelanda	3,4	3,8	2,8	2,7	3,3	4,6	5,4
Polonya	2,5	4,0	3,7	4,5	4,9	5,6	6
Portekiz	11,6	11,8	6,7	6,6	6,8		
İspanya	9,7	7,6	4,3	4,1	4,8	5,4	
İsviçre	8,9	12,5	6,9	6,9	7,3	8,1	8,5
Türkiye	8,3	7,6	8,0	7,9	9,4	9,9	10
İngiltere	7,1	6,8	5,5	5,1	5,2	5,5	4,7
ABD	4,8	4,7	4,6	5,0	4,9	5,1	5,1
OECD AVRUPA	7,2	7,6	5,0	5,4	5,9		
OECD	6,7	7,9	5,9	6,0			

Kaynak: <http://www.dektmk.org.tr/incele.php?id=MTQ3>. (28 Mayıs 2011)

Çeşitli ülkelerin enerji maliyetleri incelendiğinde Türkiye'nin, OECD ülkeleri arasında sanayiye en pahalı enerji kullandıran ülke durumunda olduğu görülmektedir. Türkiye bu karşılaştırmaya göre elektrik enerjisine dünya fiyatlarının üzerinde bir bedel ödemekte bu durum da rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir [11].

Ülkemizde enerji fiyatlarını bu kadar yüksek oluşunun başlıca nedenleri arasında elektrik üretimindeki ithal doğal gazın payının yüksekliği ile elektrik üretimindeki verimsizlik ve tasarruf önlemlerinin yetersiz oluşudur.

Hammadde Maliyetleri

Hazır giyim sanayinde hammaddeler toplam maliyetin içerisinde en önemli kalemi oluşturmaktadır(%50-60). Hazır giyim sektöründe en çok kullanılan hammaddeler ise, başta pamuk olmak üzere, sentetik ve suni liflerdir.

Dünyada en büyük pamuk üreticileri Çin Halk Cumhuriyeti, ABD ve Hindistan'dır. Türkiye, dünyanın en büyük 7. Pamuk üreticisi konumundadır. Çin Halk Cumhuriyeti'nin özellikle DTÖ'ye katılımından sonra dünya pamuk tüketimi artmıştır.

Türkiye'de Ege pamuğunun fiyatları genelde dünya fiyatlarının yaklaşık %15 üzerinde seyretmektedir. Bazı dönemlerde Türkiye'de pamuk fiyatları dünya fiyatlarının %20-30 üzerine çıkmakla beraber genelde biraz üzerinde bir seyir izlemekte, özellikle de fiyatların hızlı gerilemekte olduğu dönemlerde biraz altına inebilmektedir.

Diğer taraftan sentetik ve suni liflerin, gerek tekstil gerekse hazır giyim sektöründe kullanımı son birkaç yılda büyük gelişme gösterdiyse de, pamuk halen tekstil sanayinin en temel ve stratejik hammadde olma özelliğini korumaktadır. Bu nedenle pamuk, üretim maliyetleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır [119].

Tablo II.36. Dünya Pamuk Üretimi (Milyon Metrik Ton)

Ülke	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12 Mayıs	2011/12 Haziran
Çin	8,1	8,0	7,0	6,6	7,2	7,2
Hindistan	5,2	4,9	5,0	5,2	5,9	5,9
ABD	4,2	2,8	2,7	3,9	3,9	3,7
Pakistan	1,9	1,9	2,1	1,9	2,2	2,2
Brezilya	1,6	1,2	1,2	2,0	2,0	2,0
Özbekistan	1,2	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0
Avustralya	0,1	0,3	0,4	1,0	0,9	0,9
Türkiye	0,7	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6
Diğer	3,1	2,8	2,5	2,8	3,4	3,4
Toplam	26,1	23,3	22,1	24,9	27,2	26,9

Kaynak: [122] ABD Tarım Bakanlığı

Tablo II.37. Dünya Pamuk Tüketimi (Milyon Metrik Ton)

Ülke	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12 Mayıs	2011/12 Haziran
Çin	11,1	9,6	10,9	10,1	10,5	10,3
Hindistan	4,0	3,9	4,2	4,5	4,7	4,7
Pakistan	2,6	2,4	2,4	2,2	2,3	2,3
Türkiye	1,3	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3
Brezilya	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
Bangladeş	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Birleşmiş Devletler	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Diğer	5,0	4,4	4,5	4,4	4,5	4,5
Toplam						

Kaynak: [122] ABD Tarım Bakanlığı

Yukarıdaki tablolardan da görüldüğü gibi Türkiye pamuk üretimi tüketiminin altında kalması dolayısıyla ve uluslararası pazarlarda rekabetçi kalabilmek amacıyla elyaf, iplik ve kumaş gibi tekstil hammaddelerini ithal yoluyla da tedarik etmektedir.

Tablo II.38. Dünya Pamuk Fiyatları

Yıl	Ay	COTLOOK A Endeks (TL/Kg)	ABD Memphis (TL/Kg)	İTB STD. Garanti (TL/Kg)
2010	1	2,52	2,64	2,61
2010	2	2,68	2,74	2,71
2010	3	2,91	3,01	3,13
2010	4	2,91	2,96	3,32
2010	5	3,07	3,07	3,42
2010	6	3,23	3,18	3,61
2010	7	2,91	2,92	3,64
2010	8	2,58	2,64	3,54
2010	9	3,43	3,50	3,81
2010	10	3,94	3,98	4,33
2010	11	4,86	4,83	5,33
2010	12	5,63	5,61	5,68
2011	1	6,13	6,01	6,15
2011	2	7,46	7,38	7,04
2011	3	7,99	7,92	7,37
2011	4	7,15	7,19	6,73
2011	5	5,73	6,15	5,70

Kaynak: İzmir Ticaret Borsası

Pamuk fiyatları da 2010 Ocak ayında 2,5 TL iken 2011 yılında fiyatı 7 TL' yi geçmiştir. Fiyatlardaki bu değişim Hindistan da devletin çiftçiyi desteklemek için pamuğu yüksek fiyattan alması ve iklim olaylarında yaşanan kuraklık ve sel gibi olaylardan kaynaklanmıştır. Tüm bu olayların sonucu pamuk fiyatları rekor seviyelere ulaşmıştır. Hammadde fiyatlarındaki bu artışlar tüm hazır giyim piyasasındaki üreticilerde fiyatların yükselmesine sebep olmuştur.

Kur Politikaları

Türkiye'de 1970'li yıllarda dışa kapalı ithal ikameci dönemde Türk Lirası aşırı değerlenmiştir. 1980'de dışa açık kalkınma modelinin benimsenmesi ile gerçekçi kur politikası izlenmeye başlanmıştır. İlgili dönemde, dış ödemeler dengesinin sağlanması amacıyla ihracat gelirlerini artırmak için, TL'nin değeri önemli ölçüde düşürülmüştür. 1980'li yıllarda Türk ekonomisinin itici gücü olan tekstil ve hazır giyim sektörü bu durumdan olumlu etkilenmiştir. Ancak 1980'li yılların yarısından sonra gerçek anlamda değeri düşük olan TL politikasından vazgeçilmiş ve TL hızla değer kazanmaya başlamıştır. TL 1980-1987 döneminde hızla devalüe olmuş, 1989-1993 yılına kadar devalüasyon oranı enflasyon oranının altında kalmıştır. Bu gelişme, maliyetleri enflasyonla birlikte artan tekstil sektörünün satış fiyatlarının döviz bazında artmasını gerektirmiştir. Fiyat rekabetinde mevcut avantajını özellikle, Uzakdoğu ülkeleri karşısında kaybeden sektör ihracatı sürdürmekte zorlanmaya başlamıştır. Daha sonra 1994'de yaşanan ekonomik kriz ile TL'nin hızla değer kaybetmesi Dolar'a karşı %170, Mark'a karşı %210 devalüe edilmesi ile sonuçlanmıştır. Yaşanan bu kriz sonrasında gerçekçi kur politikası ile ihracattaki gerileme azalmış, ancak 1995 yılında sıcak para politikasına geri dönülmesi TL'nin yeniden aşırı değerlenmesine neden olmuştur 2000 yılında uygulanmaya başlanan yeni para programı ile birlikte sabit kur sistemine geçilmiş ve böylece sektörü ve bütün ekonomiyi krize sürükleyecek süreç başlamıştır. 2001 yılında patlak vere bir krizle tekrar dalgalı kura geri dönülmüştür [11].

Tekstil ve hazır giyim sanayi önemli oranda yerli girdi kullanmakta, üretiminin yarısından fazlasını ihraç etmektedir. İhracatın yüzde 65'i AB ülkelerine yapıldığından sektörün gelirlerinin büyük kısmı özellikle Euro olmak üzere yabancı para cinsinden elde edilmekte, giderlerin ise büyük kısmı Türk Lirası cinsinden ödenmektedir. Dolayısıyla son dönemde Türk Lirasının aşırı değerli olması da sektörün ihracatını olumsuz etkilemektedir. Diğer taraftan Çin para birimini dolara sabitleyerek, bu sektörde rakip olan diğer ülkeler ise para birimlerini daha düşük değerli tutarak göreceli olarak rekabet güçlerini artırmaktadır [12].

II.6.2. Teknolojik Çevre Faktörleri

Teknoloji günümüzde üretim ve iletişim dâhil birçok sürecin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Teknolojinin her iki yüzü de hazır giyim üretimi ile ilgilidir. Hazır giyim sanayi yeni ekipman ve malzemelerle ileri teknoloji seviyesine ulaşmıştır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler hazır giyim sanayindeki tüm organizasyonlar için olmazsa olmaz kilit bir rol halini almaya başlamış durumdadır [123].

Hazır giyim sanayindeki teknolojik gelişmelere bakıldığı zaman daha çok bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak tasarım, kalıp oluşturma, kurumsal kaynak planlama programlarında gelişmeler olmuştur. Dikim, ütüleme gibi üretim alanlarında da gelişmeler olsa da buradaki gelişmeler diğer alanlardaki gelişmelere göre daha küçük çapta kalmıştır.

Bilişim Teknolojileri

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletme yapısında köklü değişikliklere neden olmakta ve işletmelere, yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanmada ve müşteri sadakatini sağlanmasında yeni yollar sunmaktadır [124]. İnternet teknolojilerindeki gelişmeler de tedarik zincirindeki üretici ve tüketiciler arasındaki temel iletişim yapısını tamamıyla değiştirmiştir [125].

Genel olarak bilişim teknolojileri, "bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler" olarak tanımlanabilir [126].

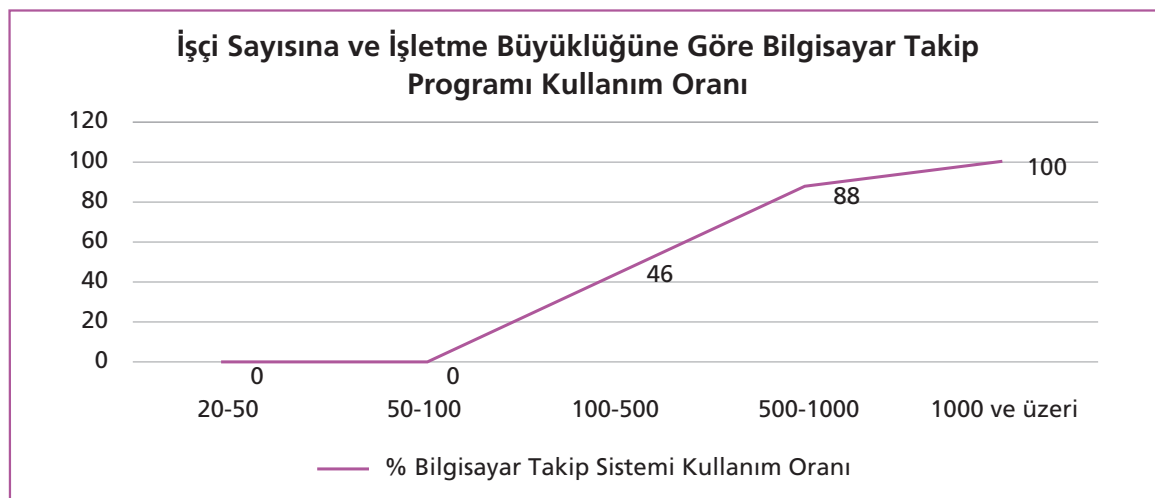
Hazır giyim sektöründe tüm diğer sektörlerde olduğu gibi kurumsal kaynak planlama sistemlerinin kullanımı önemini giderek arttırmaktadır. Kurumsal kaynak planlama sistemi, bir kurumda süregelen tüm bilgi akışının bütünleşmesini sağlayan ticari yazılım paketleridir. Bu sayede işletmeler bir iş süreci ile diğer iş süreci, bir iş birimi ile diğer iş birimi, bir işletme ile diğer işletme arasında gerçek zamanlı bağlantı kurabilirler. Hızlı ve daha kaliteli bilgi elde ederler. Yöneticilere, aylık raporları beklemeden ve diğer aylık raporlarla çapraz kontrole gerek kalmadan kendi bilgisayarlarından görme olanağı verir. Ayrıca iş birimleri arasında, iş fonksiyonları içinde ve bölgesel olarak bilgi akışını da görebilirler [127].

Sürekli değişen moda, farklı alışveriş sezonları, değişik malzemeler, farklılaştırıcı süslemeler, renkler, bedenler vb. alt birimin her biri tekstil ve hazır giyim sektöründe sürekli değişiklik ve yenilik gerektiren dış faktörlerdir. Tekstil ve hazır giyim sektörü gibi dinamik bir sektörde ayakta kalmanın en önemli kriterlerinden birisi de operasyonların nasıl ilerlediğinden haberdar olmak ve işi sürekli kontrol altında tutabilmektir. Müşterilerin beklentilerinin bu kadar hızlı değiştiği, moda v trendlerin çok fazla tesirinde kalan bu sektörde süreçlerin herhangi bir döneminde hangi noktada olduğunu bilmek kadar pazarın nasıl bir değişim gösterdiğini, yeniliklerin neler olduğunu ve rakiplerin nasıl ilerlediğini öngörmek büyük önem taşımaktadır [128].

Türk hazır giyim sanayinde en yaygın olarak kullanılan kurumsal kaynak planlama programları Nebim, Sentez, Gerber PLM, Lectra PLM'dir. Bunun yanı sıra az sayıda firma da firma içerisindeki bilgi işlem bölümüyle yazılım geliştirerek, bu geliştirdiği yazılımı kullanmaktadır.

2008 yılında Denizli bölgesindeki 40 tekstil ve hazır giyim firmasında gerçekleştirilen bir çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır [128].

- Firmaların %52'si bir ERP programı kullanırken, %21'i yakın bir gelecekte böyle bir program almayı ve uygulamayı planlamakta, % 27'si ise yakın bir gelecekte böyle bir program almayı düşünmemektedir. Bu %27'lik kısmın % 15'ini daha önce ERP ya da benzeri bir sistem hakkında hiçbir bilgisi olmayan işletmeler oluşturmaktadır.
- Şekil II.10'da görüldüğü gibi ERP ve benzeri sistemlerin kullanıcıları olan işletmeler incelendiğinde, bu oranı tam ve yarı entegre tesislerin ya da işçi sayısı 500-1000 arası ve 1000'den yüksek olan işletmelerin oluşturduğu gözlenmektedir. İşçi sayısı 100'ün altındaki işletmelerde herhangi bir sistem kullanılmamaktadır.



Şekil II.10. İşçi Sayısına Göre Bilgisayar Takip Programı Kullanım Oranı

Kaynak: Akaydın , D.; Okşan, M.: "Denizli'de Kurulu Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", Tekstil ve Konfeksiyon, Sayı 3, (2008) 229-235

Tablo II.39. En Çok Kullanılan Bilgisayar Takip Sistemleri

Bilgisayar Takip Sistemi İşletmeler (%)	Kullanılan İşletmeler (%)	Mevcut Olup Kullanmayan (%)
Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP)	%72	%10
Üretim Kaynakları Planlama (MRPII)	%66	%5
Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)	%50	%5
Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD)	%78	%5
Depo Yönetim Sistemleri (WMS)	%56	%0
Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM)	%33	%5
Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)	%22	%17
Tam Zamanlı Üretim (JIT)	%17	%28
Elektronik Ticaret	%11	%11
Karar Destek Sistemi	%28	%5
Elektronik Veri Değişimi (EDI)	%39	%5
Barkod Teknolojileri	%67	%5

Kurumsal kaynak planlama sistemlerinde artan önem bu programlardaki özelliklerin giderek artmasına çok detaylı raporların anlık olarak bu sistemler tarafından elde edilmesine de imkân tanımıştır. İşletme yöneticileri ürünün sipariş aşamasından nihai müşteriye ulaşmasına kadar olan tüm evrelerle ilgili anlık maliyet, stok, teslim adetleri, satış rakamları, müşteri iadeleri gibi birçok hayati önem taşıyan konuya ait rapor elde edebilmektedir.

Kurumsal kaynak planlama sistemleri yukarıdaki çalışmada da görüldüğü gibi çalışan sayısının yüksek olduğu işletmelerde daha çok tercih edilmektedir. Bu da o işletmeleri daha rekabetçi yaparken küçük işletmelerin artan rekabet koşulları altında daha da zor durumlarda kalmalarına sebep olmaktadır. Türk Hazır giyim sanayinin genel olarak daha çok küçük işletmelerden oluşması burada sektörümüz için zayıf bir alanı oluşturmaktadır.

Üretim Teknolojisindeki Gelişmeler

Giysi ürünlerinin üretilmesindeki ilk ve en önemli adım tüketicilerin vücut ölçülerinin doğru elde edilmesi ve bu ölçülerin her üründe aynı şekilde uygulanmasıdır. Terziler ve moda tasarımcıları giysileri ortaya çıkarırken mezuralar vasıtasıyla ölçü alırlar. Bu metod sıkıcı, zaman kaybettirici ve genelde ölçüyü alan kişiye göre değişiklik gösterebildiği için geçersizdir. Her ne kadar terziler günümüzde de bu yöntemi kullansa da kitlesel üretim yapan firmalar made-to-fit giysileri made-to-size olarak değiştirdiler. Yıllar içinde bu beden sistemleri gelişse de hala standardize edilememiştir [129].

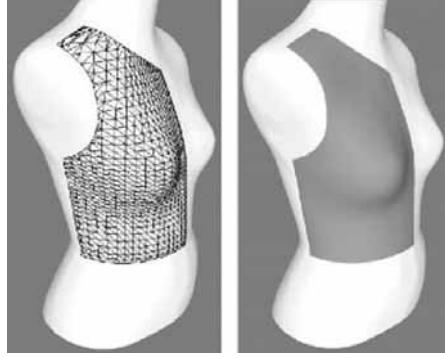
3D vücut tarama teknolojileri tüketicilerin fit sorunlarını çözmek ve en doğru ölçülerin oluşturulması için geliştirilmeye başlanmıştır. Bu teknolojiler birçok açıdan sektörün gelişimini sağlayacaktır [130]. Bunlar;

- Vücut tarayıcıları birkaç saniye içerisinde doğrusal ve doğrusal olmayan sınırsız sayıda ölçü alabilmektedir.
- Tarayıcı ile elde edilen vücuda özgü üç boyutlu kıyafet oluşturabilme.
- Tasarlanan giysinin fit çalışmaları burada yapılabilir.
- Dijital ortamda elde edilen ölçülerin bilgisayar destekli tasarım sistemlerine otomatik olarak anında aktarılabilmesi.

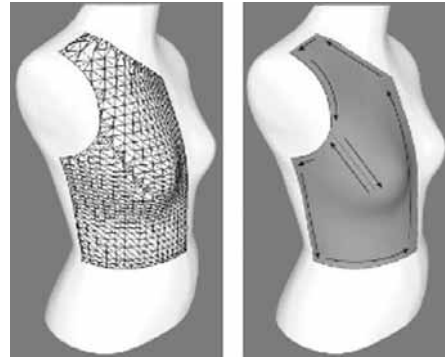
Üç boyutlu tarayıcı; ışığa duyarlı bir optik tekniği ya da düşük güçteki radyo sinyalleri (milimetre dalga veya mikrodalga) kullanarak insan vücudunun dış yüzeyini yakalar. Genellikle, tarama vücutla fiziksel bir kontakta bulunmadan yapılır. Vücut tarama sistemleri; bir ya da birden fazla ışık kaynağı, görüntüleme cihazı, yazılım, bilgisayar sistemleri ve bir monitörden oluşan bir sistemdir. Ana vücut tarama sistemleri lazer, ışık ve mikrodalga sistemlerdir [130].

Dünya genelinde SizeUK, SizeUSA ve SizeKorea ile ilgili ülkeler kendi ülkelerindeki kişilerin vücut ölçüleriyle ilgili standartları belirlemede üç boyutlu tarayıcılar vasıtasıyla çalışmalar yapmışlardır. Ülkemizde ise İTA ARGE merkezi bünyesinde üç boyutlu tarayıcı vasıtasıyla ülkemizin vücut ölçüleri ile ilgili bir standardizasyon çalışması devam etmektedir.

Üç boyutlu tarayıcılara ek olarak üç boyutlu tasarım alanında gelişmeler olmaktadır. Mevcut tasarım prosesi temelde 3D vücut taramaya dayanmaktadır. Vücudun matematiksel özellikleri iki parametrik form olmalıdır. Bu tür bir yüzey başka bir CAD sisteminden ya da 3D dijital makinesinden elde edilebilir. Özetle üç boyutlu tasarım için kullanılacak mankeninde bilgisayar ekranında üç boyutlu olması gereklidir [131]. Vücut üzerinde kalıp oluşturulabilir ve bu kalıp üzerinde istenilen detayda gerekli işlemler yapılabilir.



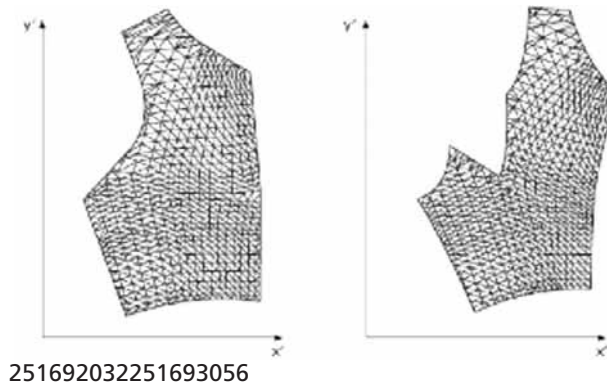
Şekil II.11. Üç Boyutlu Giysi Kalıplarının Oluşturulması- Tek Parça Panel Ekranı



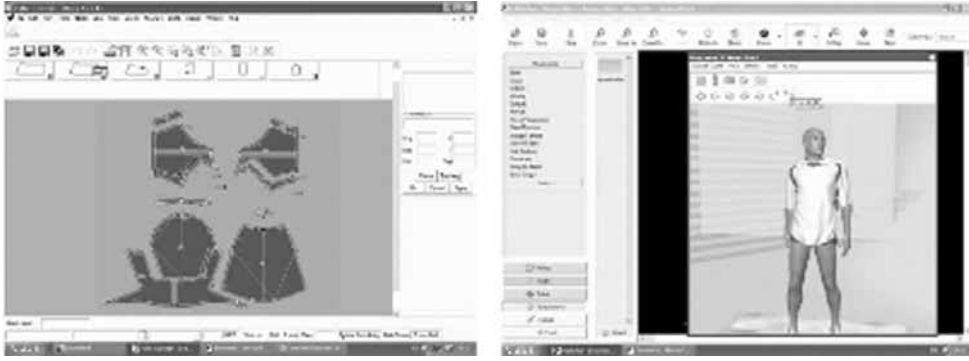
Şekil II.12. Temel Bedene Göre Tek Parça Panel Ekranı

Hazır giyim sanayinde globalleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle etkisiyle rekabet giderek artmaktadır. Üreticiler sınırsız sayıda tasarımlar sunarken sorun bunların en hızlı şekilde pazara nasıl sunulabileceği konusunda yaşanmaktadır. CAD sistemleri burada tedarikçiler ve üreticiler arasındaki iletişimi kurmada önemli bir role sahiptir. 3D yazılımlardaki gelişmelerle CAD sistemlerinde de gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler yoluyla 3 boyutlu resimler daha net bir görüntüye sahip hale gelmiş böylece giyimler müşterilere üretilmeden önce bilgisayar ortamında sunulabilir hale gelmiştir. Böylece numune üretim sürecinde kaybedilen zamandan büyük kazanç sağlanabilecektir.

Gerber teknoloji firması geliştirdiği V-Stitcher program vasıtasıyla 2 boyutlu olarak hazırlanan kalıplar 3 boyutlu modeller üzerinde giydirilip istenilen şekillerde sunular yapılabilmektedir [132].



Şekil II.13. İlk 2D Kalıp Üçgenleme



Şekil II.14. Browzwear sanal parametrik giysi



Şekil II.15. Browzwear sanal aksiyon pozunu

II.6.3. Sosyokültürel Çevre Faktörleri

Sosyokültürel çevre, toplumun sosyal ve kültürel değerleri, yaşam biçimi, gelenekleri, inanç sistemleri gibi etkenleri içerir ve makro pazarlarda iş yapmada etkilidir. Globalleşen dünyada artan iletişim imkânları dolayısıyla ülkeler artık birbirine daha çok benzemeye başlamıştır. Bu etkilerin altında ülkeler artık birer tüketim toplumuna dönüşmüştür. Hazır giyim sektörü de bu tüketim toplumlarının ana malzemelerinde birini üretmektedir.

Hazır giyim sektöründe tüketici eğilimlerindeki değişimler sektörün değişimine büyük etki eden etmenlerden birini oluşturmaktadır.

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği tarafından hazırlanan raporda dünya hazır giyim sektörü tüketim trendleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir [133].

Tablo II.40. Tüketici Trendleri

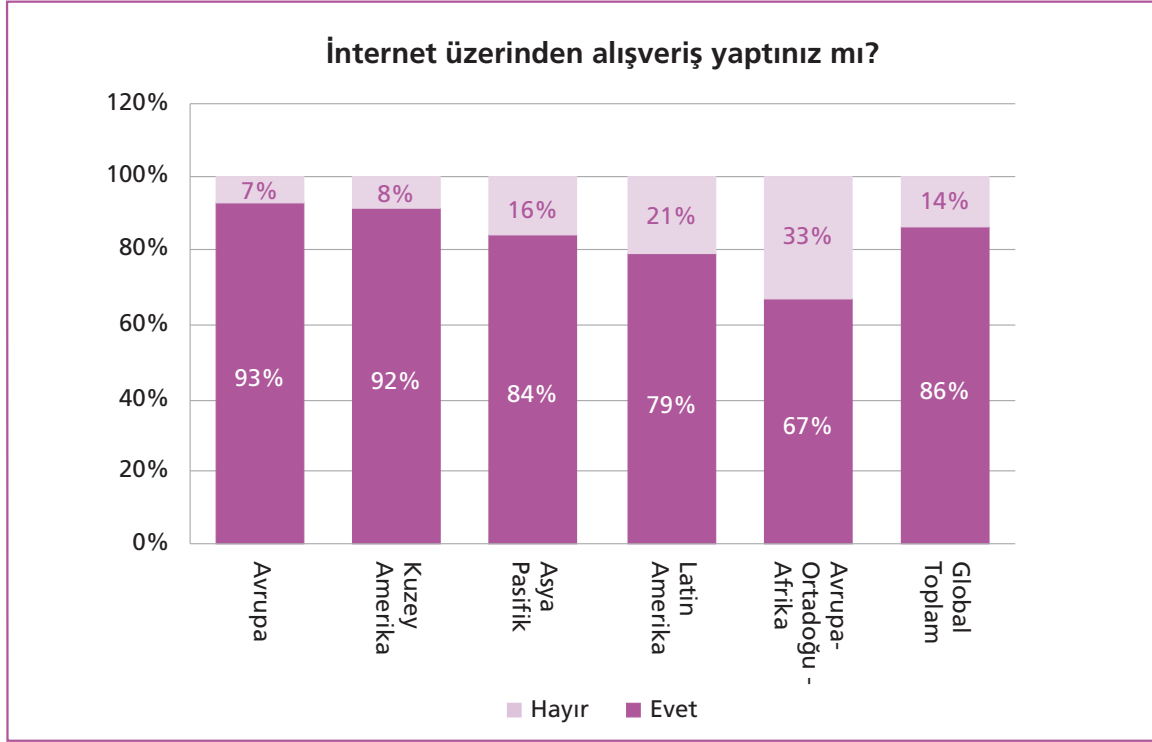
1. Hazır giyim harcamaları yavaşlamaktadır.
2. Hazır giyim harcamalarının toplam harcamalar içindeki payı düşmektedir.
3. Ailelerin kullanılabilir gelirleri içinde hazır giyim harcamalarının payı % 5-6 arasına gerilemiştir.
4. Önemli ve büyük pazarlarda demografik değişim ve giderek yaşlanan nüfusun ihtiyaçları ve zevkleri farklılaşmaktadır. Bu kesimin satın alma gücü genç nüfusa göre daha yüksektir.
5. Gelişmekte olan ülkelerde yaşam standartlarındaki kuvvetli iyileşme genişleyen bir Pazar olarak yeni bir orta sınıfı yaratmaktadır.
5. Hızlı şehirleşme ve nüfusu 20 milyonu geçecek şehirlerin varlığı Pazar yapılarını değiştirmektedir.
6. Medya ve iletişim olanakları global çapta alışveriş bilgisi sunmakta, isteği ve olanağı attırmaktadır.
7. Kişisel eşya satın alma süresi giderek kısalmakta, alışverişe ayrılan zaman kısalmaktadır.
8. İçlerinde çok çeşitli markaların olduğu mağazalar ve çok çeşitli mağazaların olduğu alışveriş merkezleri tercih edilmektedir.
9. E-ticaret ile alışveriş genişlemektedir.
10. Fiyatlar tüketiciler için gün geçtikçe önem kazanmakta ve fiyatlar gerilemektedir.

Kaynak: TGSD, "Ufuk 2010", 2003

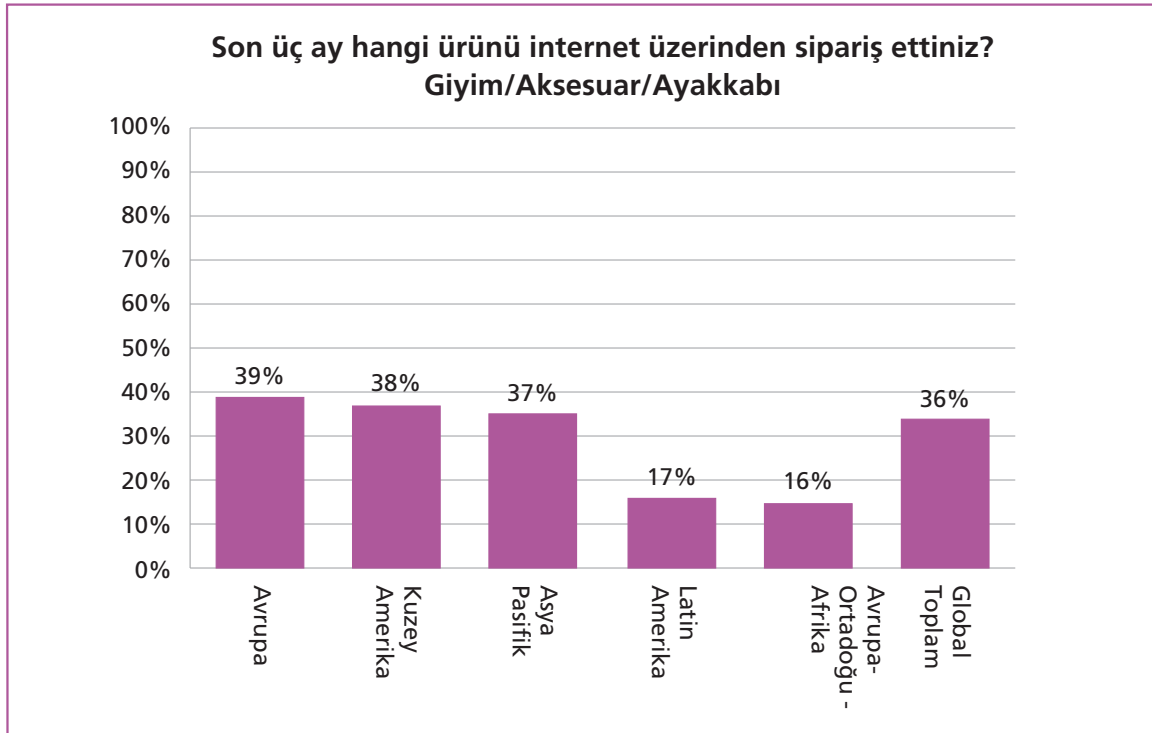
Bu tabloda da görüldüğü gibi en rahatsız edici değişim tüketici harcamalarında hazır giyim harcamaları için ayrılan payın azalmış olmasıdır. Bu pay şu anda %5-6 dolaylarında doluşmaktadır.

Son on yılda internet bilgiye ulaşma, iletişim ve perakende/satış için yeni bir teknolojiden rutin kullanılan bir teknoloji haline gelmiştir. İnternet üzerinden yapılan alışveriş oranında son yıllarda çok ciddi artış yaşanmaktadır. Online alışverişin büyümesi ve perakendecilerin çok kanallı formatı internet kullanımının öneminin artacağını da göstermektedir. Örneğin, Avrupalı ve Asyalı online alışveriş yapanlar Kuzey Amerikalı online alışveriş yapanlara göre internet üzerinden neredeyse iki kat daha fazla alışveriş yapmaktalar ve gelişmekte olan ülkelere göre online alışveriş çok daha hızlı büyümektedir. Toplam e-ticaret satışları Japonya, Güney Kore, Çin ve Hindistan da 2006 yılında 51 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir [134]. Nielsen araştırma şirketinin yaptığı araştırma sonuçlarına göre 2008 yılında dünya da online olarak interneti kullanan kişilerin % 85'i interneti online alışveriş yapmak için kullanmıştır. İnternet kullanıcılarının online alışveriş yapma oranı son 2 yılda % 40 artmıştır [135].

Tablo II.41. Dünya Genelinde İnternet Üzerinden Alışveriş Yapma Oranı



Tablo II.42. İnternet Üzerinden Giyim/Aksesuar Satın Alma Oranı



Kaynak: Nielsen Araştırma Şirketi 2008

İnternet üzerinden alışverişin yanı sıra alışveriş merkezlerinden alışveriş yapma kültüründe büyük değişim olmuştur.

Ekonomik gelişme ve kalkınma düzeylerindeki yükseliş ve globalleşmenin etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişimler hayatın her alanını olduğu gibi tüketicileri ve tüketici satın alma alışkanlıklarını da etkilemiştir. Ekonomik üretim merkezlerinin şehirlerde toplanması, işgücünün şehirlere doğru hareketlenmesi ve şehirli nüfusun gün geçtikçe artması sonucunu doğurmuştur. Belirli merkezlerde yoğunlaşan bu insanların tüketim alışkanlıkları şehirleşme süreci ile değişmiş, pek çok unsur yerini yenilerine bırakmıştır. Bu çerçevede büyük alışveriş merkezlerinin ortaya çıktığı ve bu tüketici grubuna hizmet vermeye başladığı görülmüştür. Pek çok mağazayı bünyesinde bulundurması, alışveriş yaparken aynı zamanda yiyecek, dinlenme, eğlence, kişisel bakım, spor yapma gibi imkânlar sunması alışveriş merkezlerini bir cazibe merkezine dönüştürmüştür. Bu değişim ve gelişim sonucunda bu merkezler yeni tüketim merkezleri haline gelmiştir [136].

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği tarafından hazırlanan raporda dünya hazır giyim tüketim trendlerinin yanı sıra pazarlama trendleri de aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Tablo II.43. Dünya Hazır Giyim Pazarlama Trendleri

1. Katma değer yaratmada pazarlamanın işlevi artacaktır
2. Kotaların kalkması ile uygulanan gümrük vergisi oranları tedarik kanallarında değişiklik yaratacaktır.
3. Toptancı ve perakendeciler gümrük vergisi düşük veya olmayan ülkeleri tercihe edeceklerdir
4. Rekabet nedeni ile toptancı ve perakendeciler aynı ve daha yüksek kalitede ürünler için daha düşük fiyatlar talep edeceklerdir. Perakendecilerden üreticilere fiyat baskısı artacaktır.
5. Üretim marjları gerilerken perakende marjları aynı kalmakta veya artmaktadır. Perakendecilik hızla gelişmektedir, perakendenin ve mağazaların toplam satışlar içindeki payı artacaktır.
6. Perakendecilikte uluslararası işbirlikleri artmakta, dağıtım kanallarının karşılıklı kullanılmaktadır.
7. Perakendecilik "global tedarik" zincirleri kurmaktadır; tedarik kaynakları çeşitlenmektedir.
8. Yıl içinde sezon sayısı 6-8'e yükselirken, sezon için koleksiyon sayısı artmaktadır. Ürünlerin vitrinde kalma süresi 4-6 haftaya gerilemektedir
9. Pazarlar parçalanmaktadır. Farklı pazar parçaları farklı ve hızla değişen ürünler talep etmektedir.
10. Siparişler de parçalanmakta, tüm sezon siparişleri bir ülke/firma yerine çok ülke/firmaya dağıtılacaktır.
11. Tedarikte daha sık, daha küçük adetli siparişlere dönülmektedir.
12. Erken üretim-teslimat pazarlamada en önemli talep olmaktadır. Yakın pazar önem kazanmaktadır.
13. Daha karmaşık ve güçlü lojistik ve dağıtım talepleri artacaktır
14. Toptancı ve perakendeciler bilişim teknolojileri kullanımı ile tedarik zincirleri kurmaktadır. Tedarikçilerden de aynı alta yapıyı talep edeceklerdir. Alt yapısı olmayan üretici zincir dışında kalacaktır.
15. E-ticaret hızla genişleyecektir. Üreticiden alımlarda ve tüketiciye satışlarda e-ticaretin payı artmaktadır.

Kaynak: TGSD, "Ufuk 2010", 2003

Son yıllarda tüketici ve pazarlama trendlerindeki değişim hızlı moda kavramıyla kendisini ortaya koymuştur. Hızlı moda, perakendecilerin kendi iş stratejilerini, ürünlerin mağazalara varış süresini azaltmaya, sezon içerisinde sunulan koleksiyonları sürekli yenilemeye yöneltten bir kavramdır. Hızlı moda ayrıca üretici/tasarımcı tarafından yönlendirilen "itme" sistemindeki tedarik zinciri yapısını müşteri tarafından yönetilen "çekme" sistemine çevirmektedir [137], [138]. Hızlı moda kavramının ortaya çıkmasıyla ürün yaşam döngüsünde (tasarım -mağazaya ulaşma süresi) geçen sürelerde çok büyük düşüşler oluşmuştur. Burada daha önceleri aylar süren sipariş teslim süreleri artık günlerle ifade edilir duruma gelmiştir [139].

II.6.4. Yasal ve Politik Çevre Faktörleri

Dünya Hazır giyim sektöründe üretim ve ticaretin şekillenmesinde en önemli unsurlardan birisi yasal ve politik etmenlerdir. Bunların başında hiç kuşkusuz Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) GATT anlaşması gelmektedir.

Uluslararası Ticaretin Serbestleşmesi

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomik bir bunalımın yaşanmaması için 30 Ekim 1947 tarihinde ABD başkanlığında ve diğer önde gelen 22 ülkenin katıldığı bir anlaşma imzalanmıştır. 10 Ocak 1948 tarihinde yürürlüğe giren ve günümüzde kısacası GATT (General Agreement on Trade and Tariffs- Ticaret ve Tarifeler Genel Anlaşması) olarak da bilinen bu anlaşmayla dış ticaret üzerindeki engelleri kaldırarak serbest uluslararası ticarete dayalı bir dünya ekonomik sisteminin oluşturulması kararlaştırılmıştır [8].

Her ne kadar GATT, içerdiği kurallar itibariyle ticaretin serbestleşmesini öngörmüş olsa da, bu anlaşmayı imzalayan bir ülke dış ticaretini düzenleme hakkından büyük ölçüde feragat ederek uluslararası kurallara uymayı kabul etmektedir. Bu anlaşmaya göre ülkeler gümrük tarifelerini yerli üretim dallarını korumanın tek aracı olarak kabul etmekte ve korumacı uygulamalara açıkça sınır koymaktadırlar. Ancak 1960'lardan itibaren uzun yıllar boyunca, GATT'in en önemli ilkelerinden -üye ülkelerin ticari parametreleri arasında ayırım yapılmasını zorunlu kılan- "En Çok Kayrılan Ülke" ilkesinin tekstil sektörü için geçerli olmadığı ve miktar kısıtlamalarının uygulandığı görülmektedir. 1961 yılından beri tekstil ve hazır giyim ticareti GATT temel ilkelerinin dışında tutulmakta ve ayırımıcı sınırlamalara tabi tutulmaktadır [140]. Bununla birlikte dış ticaret üzerindeki engellerin kaldırılarak uluslararası ticaretin serbestleştirilmesinin Türkiye'nin lehine olmadığı açıktır. Türkiye, AB pazarına kotasız ticaret yaparak ayrıcalıklı konumunu kaybederken, ABD pazarında da coğrafi uzaklık ve düşük maliyetli Uzakdoğu ülkelerine nispeten yüksek fiyatlarıyla rekabette zor günler geçirmiştir [7].

Sanayileşmiş Avrupa Ekonomik Topluluğuna üye ülkelerin, gelişmekte olan ülkeler kaynaklı ithalattan iç pazarlarını koruma girişimleri sonucunda, dokuz gelişmiş ülke ile birlikte aralarında Türkiye'nin de yer aldığı gelişmekte olan ülkeler arasında 1974 yılında Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA) imzalanmıştır. MFA, GATT içinde yapılmış tekstil sektörüne özgü bir anlaşmadır ve sistem esas itibariyle bir gönüllü ihracat kısıtlamasıdır. Söz konusu malları ihraç eden önemli ülkeler ile önemli alıcılar arasında kotalar belirlenmekte ve malları ihraç eden ülkeler kendi arzuları ile bu kotalara uymak zorunda kalmaktadırlar [7].

Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA), her ne kadar tekstil ve hazır giyim sektöründe gümrük vergilerinin azalmasına, miktar kısıtlamalarının göreceli olarak kaldırılmasına, uluslararası ticarete hâkim durumda olan ülkelere getirilen kısıtlamaları ile pazara yeni girecek ülkelerin işlerinin kolaylaştırılmasına imkân sağlayarak dünya tekstil ve hazır giyim ticaretinin liberalleşmesine katkı sağlamışsa da, genel olarak bakıldığında üretimlerini son yirmi yılda önemli oranda

arttırmayı başarmış ülkelerin dünya tekstil ve hazır giyim ticaretinden aldıkları payı sınırlayan bir düzenleme olmuştur. Beş yıllık bir dönem için uygulamaya konulan söz konusu düzenlemeler, gelişmekte olan ülkelerin itirazlarına rağmen uygulanmaya devam edilmiş ve tekstil ve hazır giyim ticaretinin GATT kurallarına uyumlaştırılması sürekli olarak ertelenmiştir [141].

Uruguay Round Ticaret Müzakereleri sonucunda imzalanan ve 1 Ocak 1995'de yürürlüğe giren Dünya Ticaret Örgütü Anlaşması kapsamında bulunan Tekstil ve Giyim Anlaşması (Agreement on Textiles and Clothing - ATC) ile tekstil ve hazır giyim ticareti, GATT kapsamına alınmıştır. ATC, gönüllü ihracat kısıtlamaları anlaşmaları ile kotalar dâhilinde yürütülen uluslararası ticaretin, kademeli olarak serbestleştirilmesini ve miktar kısıtlamalarının 1 Ocak 2005 tarihine kadar kaldırılmasını öngörmekteydi [142].

2005 yılında kotaların kalkmasıyla pazara girişin serbestleştirilmesinin esas alındığı ticaret koşulları, sektördeki yoğun rekabetin korumacılık eğilimlerini de beraberinde getirmesiyle birlikte pek çok sorunu ortaya çıkarmıştır. En fazla kayırlan ülke statüsüne sahip az gelişmiş ülkelerin bazılarında geçmişte verilmiş olan gümrüksüz ihracat yapma ayrıcalığı da tarifeler aşağı çekilirken etkisini kaybetmiştir. Suni olarak coğrafi sınırlardan arındırılmış bir dünyada rekabet, ticaret arenasına adım atan yeni üyelerle birlikte yoğunlaşmış, bu da üretim yerlerinin yer değiştirmesine ve dolayısıyla da daha karmaşık pazar yapılarına yol açmıştır [143], [7].

Kotaların kaldırılmasının ardından en büyük etkinin ucuz işgücüne sahip Asya ülkelerinden geleceği düşünülmekteydi. Çin, 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütüne üye olana kadar, tekstil ve hazır giyim alanında yapılan kota indirimlerinden, bu alanda yapılan anlaşmalardan yarar sağlayamamıştır. Üyeliğiyle birlikte 2005'te tekstil ve hazır giyim alanında kotaların kalkması da dâhil olmak üzere birçok avantaj sağlamıştır. Dünya Bankası'nın Çin'in DTÖ'ye girmesi ile ilgili araştırmalarına göre, Çin'in dünya tekstil ve hazır giyim pazarının %45'ine sahip olması beklenmektedir. DTÖ'ye üyeliğin Çin'e olumlu etkileri olmuş ve dünya pazarlarındaki payı tahmin edilen kadar artmış olmasa da önemli hacimlere ulaşmıştır. Bunun yanında üyeliğin, gelişmiş ülkelerdeki iş gücü piyasasına uzun vadede olumsuz etkilerinin olacağı da beklenmektedir [144].

Çin'in Türk tekstil ve hazır giyim sanayine etkileri için bu ülke ile yapılan ticaretteki değişim incelendiğinde, bu sektörde Çin'e karşı giderek artan dış ticaret açığı verdiğimiz anlaşılmaktadır. Öyle ki ihracat değerlerinin çok düşük olması nedeniyle, ithalat ile ihracat büyüklükleri neredeyse eşdeğer çıkmaktadır [7].

Çin, Türkiye'nin Tekstil ve Hazır Giyim sektörü ithalatının önemli bir kısmını karşılamaktadır. Bu durum Çin'e karşı dış ticaret açığı vermekten daha önemlidir. Ayrıca Çin'den ithal edilen ürünlerin çoğunluğunun ara mal niteliğinde olması da ihracatı, bağımlı değişken konumuna getirmektedir. Miktar kısıtlamalarının kaldırılması ile birlikte Çin'in, Türkiye'nin diğer ülkelerle olan dış ticaretini değil direkt ülkenin kendisini etkilediği görülmektedir [7].

Tablo II.44. 1990-2009 Yılları Arası Türkiye-Çin Tekstil Sektörü Dış Ticaret Hacmi
(ISIC Revize 3 Sınıflamasına Göre- ABD Doları)

Yıllar	İhracat	İthalat	Net İhracat
1990	2.081.384	25.309.640	-23.228.256
1991	977.979	28.406.620	-27.428.641
1992	270.840	35.640.965	-35.370.125
1993	108.398	74.258.986	-74.150.588
1994	3.373.081	109.550.833	-106.177.752
1995	966.456	254.673.544	-253.707.088
1996	1.518.843	153.096.401	-151.577.558
1997	1.368.919	168.448.096	-167.079.177
1998	976.858	168.340.640	-167.363.782
1999	3.002.000	165.480.075	-162.478.075
2000	5.203.648	224.020.333	-218.816.685
2001	5.791.421	170.483.818	-164.692.392
2002	8.541.846	227.607.137	-219.065.291
2003	11.020.099	391.698.116	-380.678.017
2004	15.838.391	596.288.485	-580.450.094
2005	19.108.276	756.838.394	-737.730.118
2006	31.558.481	929.306.964	-897.749.483
2007	45.868.742	1.234.812.778	-1.188.944.036
2008	57.141.796	1.319.641.814	-1.262.500.018
2009	68.371.753	1.327.635.676	-1.259.263.923

Kaynak: Yücel, Y.: "Uluslararası Ticaretin Serbestleşmesi Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 29 Sayı 2, (2010) 238

Uruguay Round sonrası, MFA ile getirilen kısıtlamaların kaldırılmasının Türk Tekstil ve Hazır Giyim sektöründe çok büyük yıkıcı etkileri olmamıştır. Bunu 1990 ve 2009 mali kriz sonrasında elde edilen verilere göre hazırlanan aşağıdaki tablo sonuçlarına göre rahatlıkla söyleyebilmekteyiz.

Tablo II.45. 1990-2009 Yılları Arası Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Dış Ticaret Hacmi
(ISIC Revize 3 Sınıflamasına Göre- Milyon Dolar)

Yıllar	İhracat	İthalat	Net İhracat
1990	4.659	457	4.202
1991	4.759	448	4.311
1992	5.645	594	5.051
1993	5.808	903	4.905
1994	6.619	1.024	5.595
1995	8.476	1.664	6.813
1996	8.648	2.074	6.574
1997	9.892	2.313	7.579
1998	10.510	2.253	8.257
1999	9.828	1.831	7.996
2000	10.031	2.119	7.912
2001	10.341	1.960	8.381
2002	12.148	2.846	9.302
2003	14.995	3.544	11.451
2004	17.338	4.388	12.950
2005	18.677	4.668	13.999
2006	19.441	5.189	14.252
2007	22.599	6.664	15.925
2008	22.827	6.996	15.831
2009	19.162	6.110	13.052

Kaynak: Yücel, Y.: "Uluslararası Ticaretin Serbestleşmesi Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 29 Sayı 2, (2010) 236

Kotaların kalkması sonrası ülkelerin dış ticaretlerinde en önemli koruma aracı gümrük vergileri olacaktır. Tekstil ve hazır giyim ürünlerinde gümrük vergisi oranları diğer imalat sanayi sektörlerine göre daha yüksektir. Gümrük vergileri nihai ürün olan hazır giyimde tekstil ürünlerine göre, gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere göre daha yüksektir. Ayrıca, ürün bazında tarife farklılıkları da sık görülmektedir. Bu bağlamda Türkiye de Bakanlar Kurulu'nun 011/1476 sayılı "İthalat Rejimi Kararına Ek Karar'ı", 24 Mart 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yerli tekstil ve hazır giyim üreticilerinin ithal ürünlere karşı uğradığı haksız rekabetin önüne geçmek için getirilen vergi, dokuma kumaşta yüzde 11-20, örme-dokuma hazır giyim ürünlerinde ise yüzde 17-30 aralığına çekilmiştir. Bu kararlar AB ve serbest ticaret anlaşması yapılan ülkeler hariç belirtilen kategorilerdeki ürünlerin ithalatına getirilen ek vergilerle kotaların kaldırılması sonrası olumsuz yönde etkilenen yerli üreticilerin korunması amaçlanmaktadır [145].

Hazır Giyim Sanayinde Yatırım Teşvikleri

Ülkemizde teşvikler ekonomi politikasının önemli bir aracı olarak kullanılmakta ve birçok teşvik programı uygulanmaktadır. Ancak gemi inşa dışında herhangi bir sektöre özgü olarak uygulanan teşvik tedbiri bulunmamaktadır. Dolayısıyla ülkemizde sanayinin teşviki için sektörel alanlar yerine, yatırımlar, AR-GE, ihracat, KOBİ, bölgesel gelişme gibi yatay alanlarda çeşitli teşvik programları uygulanmaktadır.

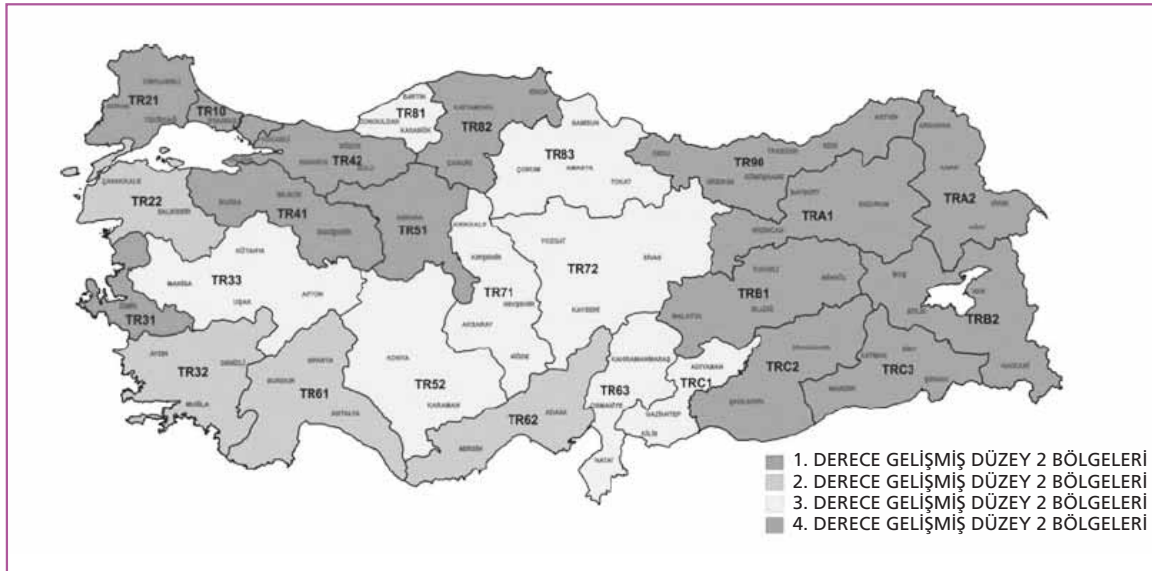
- **Yatırım teşvikleri kapsamında;** Hazine Müsteşarlığı tarafından yatırım teşvik belgesi verilme suretiyle uygulanan programdaki teşvik unsurlarıdır. Gümrük vergisi ve toplu konut fonu istisnası, katma değer vergisi istisnası, faiz desteği vb. tekstil ve hazır giyim sektörüne verilen teşvik belgeleri yıllar içinde dalgalı bir seyir izlemiştir [114]. Tablo II.46'da yatırım teşvik belgelerinin yıllar bazındaki değişimi görülmektedir.
- **İhracatta devlet yardımları;** Dış Ticaret Eximbank tarafından uygulanmaktadır.
- **Kobi teşvikleri;** ülkemizde KOBİ'ler çeşitli kurumlarca uygulanmakta olan genel amaçlı devlet yardımlarından faydalanabilmektedir. Ayrıca sadece KOBİ'lere yönelik olmak üzere KOSGEB, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı ve Halk Bankası'nca farklı mevzuatlar kapsamında değişik yatırım ve işletme dönemi devlet yardımları sunulmaktadır.
- **Ar-Ge teşvikleri;** yukarıda sayılan Dış Ticaret Müsteşarlığı (TÜBİTAK ve TTGV aracılığı ile) ve KOSGEB tarafından kullanılan Ar-Ge teşvikleri bulunmaktadır [114].

Tablo II.46. Yatırım Teşvikleri

Yılı	Sektör Belge Adedi	Toplam Belge Adedi	Sektör için Tahsis Edilen Belgelerin	Sabit Yatırım (Milyon TL)	İthal Makine ve Teçhizat (1000\$)	İstihdam
2000	117	3.769	3,10	77	65.038	12.664
2001	80	2.360	3,39	120	56.891	8.165
2002	160	3.229	4,96	213	99.037	16.472
2003	188	4.107	4,58	337	182.111	20.165
2004	141	4.323	3,26	203	102.412	14.010
2005	86	4.508	1,91	120	58.131	10.361
2006	43	3.255	1,32	53	25.974	5.569
2007	68	3.517	1,93	117	50.584	6.938
2008	51	4.043	1,26	81	29.486	4.444
2009	40	2.723	1,47	95	31.127	5.769
2010	69	4.505	1,53	144	41.045	7.833
2011	40	3.524	1,14	104	33.866	4.723

Kaynak: T. C. Hazine Bakanlığı 2011

- **Bölgesel teşvikler;** 5084 ve 5350 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunlar ile kişi başı GSYİH 1500 ABD doları veya daha az olan 49 ildeki yatırımlara çalışanlar için gelir vergisi, stopaj teşviki, sigorta primi, işveren paylarında teşvik ve enerji desteği sağlanmaktadır. Bölgesel-Sektörel Teşvik Sisteminde bölgeler, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılması-Düzy 2 esas alınarak sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyesine göre 26 il grubundan oluşan dört bölgeye ayrılmıştır.



Şekil II.16. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması - Düzy 2 Bazında Bölgeler

Kaynak: http://www.ekonomi.gov.tr/upload/F02C8DF0-D8D3-8566-4520B8CDEE898449/birinci_yil_uygulama_sonucdari.pdf
(22 Haziran 2011)

II.6.5. Türk Hazır Giyim Sanayinin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi

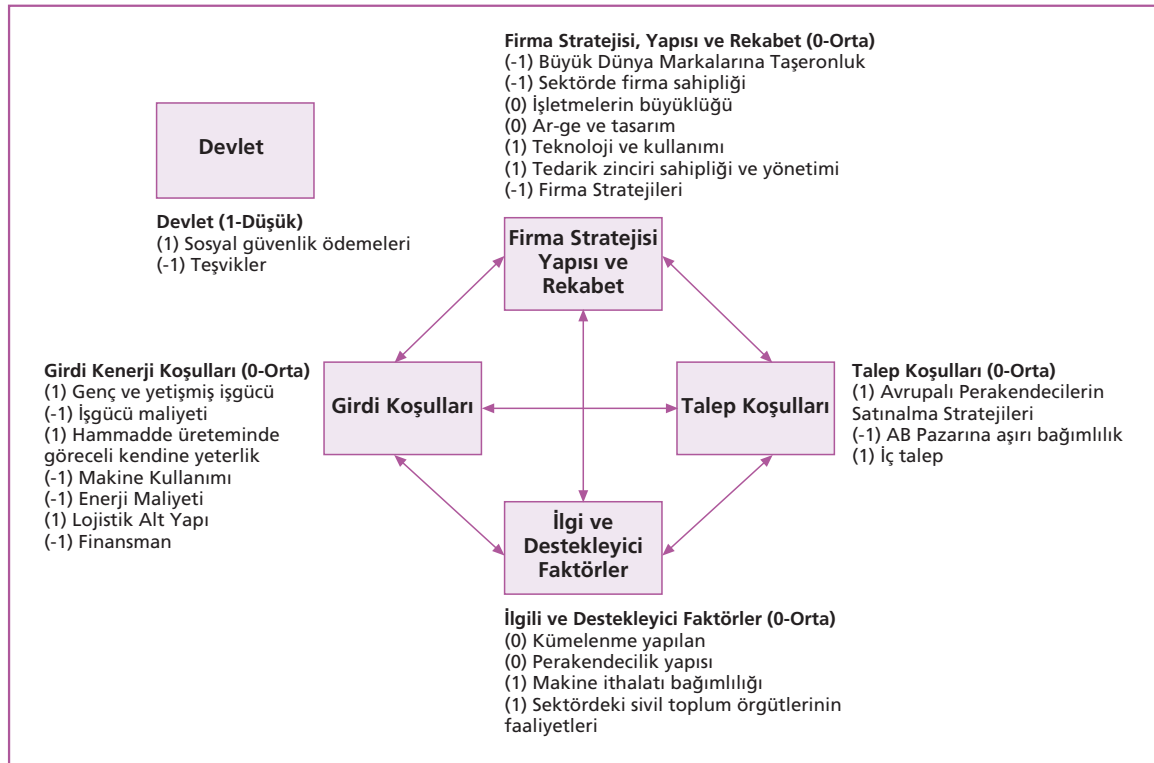
Bir önceki bölümde Türk hazır giyim sanayinin çevre analizini yaparak sektörün içinde bulunduğu ortam incelenmiştir. Bu bilgilere ek olarak bu bölümde öncelikle sektörün SWOT analizi yapılacak daha sonra da Elmas modeli ile rekabet gücü değerlendirmesi sunulacaktır.

Tablo II.47. Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü SWOT Analizi

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
<ul style="list-style-type: none"> • Coğrafi Konum • Teknik, sosyal, iktisadi know-how • Örgütlü ve etkin yapı • Tam entegrasyon, üretim zinciri/paket servisi • Genç nüfus/nitelikli iş gücü • İnsan ve çevre sağlığına uygun üretim ve standardizasyon (hazır giyim) • AB Gümrük Birliği, • STA tercihli ticaret anlaşmaları pazara giriş • Hızlı teslimat • Esnek üretim • Lojistik • Gelişmiş bir tekstil terbiye sektörünün olması • Makine parkının yeni olması • Organize perakendeciliğin gelişiyor olması • Organik pamukta dünya liderliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürokrasi, özel sektör arasındaki işbirliğinin, koordinasyonun kurumsallaştırılmaması • Tekstil sektörünün envanterinin ve yol haritasının çıkartılmamış olması • Sektör içerisinde alt sektörler arasında koordinasyonun ve işbirliğinin yeterli şekilde sağlanamaması • Üretim sürecinin maliyetlerinin yüksekliği, rekabetsizliği, (enerji, SSK primleri, finansman maliyetleri, istihdam vergileri, KDV) • Teknoloji+AR-GE+ eğitim politikasının eksikliği ve kalitesinin yetersizliği • Tekstil makinelerinde ve kimyasallarında dışa bağımlılık • AB pazarına bağımlılık • Markalaşma faaliyetlerinin yetersizliği • Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği • Pamuk üretiminin desteklenmemesi
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Sektörel konsolidasyon, stratejik işbirlikleri, birlikte hareket etme ve kümeleşmelerin arttırılması • Moda, marka ve perakendeyi içerecek şekilde ürün ve hizmetlerde farklılaşan yüksek rekabet avantajı sağlayacak tedarik zinciri yönetimi modellerinin geliştirilmesi • Coğrafi ve lojistik avantaj, tecrübe ve know-how kullanarak Pan-Avrupa, Akdeniz ülkeleri ve Türk Cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkelerinin bölgesel organizatör liderliğine soyunmak • Farklılaşma bilincinin gelişmesi • Tedarik zinciri yönetim etkinliği (sektörel konsolidasyon, hızlı teslimat, kargo ticareti) global perakende sektörü değişim ve trendlerine uyum kabiliyeti • Kısa vadede oluşacak ekonomik/siyasi istikrarın avantajı ile, komşu ve çevre ülkelerle (komşu ülkeler, İslam ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri...) ticaretin arttırılma potansiyeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Ticaretin serbestleşmesine karşı tarife dışı engellerin artarak pazara girişin engellenmesi • Çin ve Uzakdoğu • Gümrük Birliği Anlaşmasının neden olduğu AB kaynaklı tehditler ve AB komisyonlarındaki karar mekanizmalarında yer alamamaktan kaynaklanan sorunlar • İthal ara malı (iplik, kumaş) kullanılarak yapılan üretimin artması sonucunda ülke içerisinde yaratılan katma değer düşmesi • İç pazarda ithal ürünlerin artması • Bölgesel ekonomik entegrasyonlar sonucunda pazara giriş imkânlarının daralması • Basel II kriterlerinin 2009 yılında uygulanmaya girecek olması sonucunda tekstil sektörünün ulusal ve uluslararası kredi kullanabilme imkanının zorlaşacak olması • Dünya tekstil hazır giyim ticaretinde kotaların kalkması • AB mevzuatından kaynaklanan çevre ile ilgili yaptırımlar

Kaynak: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: "Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu", (2010) 16

Aşağıdaki bölümde M. Porter'ın Elmas Modeline göre Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin rekabet gücünün incelemesine yer verilmiştir. Elmas modelinin temel bileşenleri girdi koşulları, talep koşulları, firma stratejisi, yapısı ve rekabet, ilgili ve destekleyici sanayiler ve devlet'ten oluşmaktadır. Bu çalışmada elmas modeliyle yapılarına analize göre Türk hazır giyim sanayinin rekabet gücü orta düzeyde bulunmuştur [6].



Şekil II.17. Türk Hazır Giyim Sanayinin Rekabet Gücü

Kaynak: Eraslan, İ.H.; Bakan İ.; Kuyucu A.D.: "Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 7 Sayı13, (2008) 265-300

Girdi Koşulları: Girdi koşulları 7 alt değişkene bağlıdır ve rekabet gücü orta seviyededir.

- Genç ve yetişmiş işgücü: Genç ve artan nüfusu ile Türkiye'de iç pazar gittikçe daha sofistike bir yapıya kavuşmaktadır. Ürün farklılığı artmakta, mavi yaka işgücü sayısı yükselmekte ve iyi eğitilmiş, beyaz yaka insan kaynakları gelişmektedir.
- İşgücü maliyetleri: Türkiye'deki işgücü maliyeti Almanya, İtalya, ABD, Tayvan ve Hong Kong'dan düşüktür. Ancak Çin ve Hindistan ile karşılaştırıldığında işgücü maliyeti onlardan dört kat daha fazladır. Türkiye'nin işgücü maliyeti AB'ye benzer yakınlık dinamiklerine sahip olan Tunus ve Fas'tan daha yüksektir.
- Hammadde: Pamuk, ipek, yün tekstil sanayinin temel hammaddeleridir. Pamuk hammaddeler arasında en önemlisidir. Tekstil ve hazır giyim sanayinde hammadde fiyatları rekabet üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Hammadde maliyetleri üretim maliyetlerinin yarısına tekabül etmektedir. Bu nedenle pazarlarda rekabet hammadde fiyatları ile doğrudan ilişkilidir. Türkiye çok önemli bir pamuk üreticisidir. Hazır giyim sanayinde bu hammadde avantajı açıkça görülmektedir. Ancak Türkiye iç talep üretim miktarını aştığından bu yana Türkiye pamukta net ithalatçı konumuna dönüşmüştür. Pamuk üretimine ek olarak Türkiye'nin sentetik iplik, yün ve tiftik üretiminde de önemli yeri vardır.

- Makine kullanımı: Tekstil ve hazır giyim sanayi yoğun olarak makine kullanımına dayanmaktadır. Türkiye'nin net ithalatçı olması nedeniyle bu noktada Türkiye'nin yabancı üreticilere bağımlılığı söz konusudur. 1980'lerin başındaki sanayileşme atağından bu yana Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sanayi makine parkı değerinin yaklaşık 80 milyar dolar seviyesine ulaştığı tahmin edilmektedir.
- Enerji maliyeti: Tekstil ve hazır giyim sanayi, uzun yıllardır diğer sektörlerde de olduğu gibi yüksek enerji fiyatları ile karşı karşıyadır. Enerji maliyetleri OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında üç kat daha fazladır ve Meksika ve Doğu Avrupa ülkelerine göre Türkiye'de enerji oldukça pahalıdır.
- Lojistik altyapısı: Türkiye ve Avrupa arasındaki ticarete kamyon taşımacılığı etkindir. Demiryollarının yeterince iyi gelişmiş olmaması ve havayollarının yüksek maliyetleri nedeniyle karayolu taşımacılığı tercih edilmektedir. taşımacılık firmaları oldukça gelişmiştir ve tatmin edici lojistik hizmetleri sunmaktadırlar. Bir kamyonun İstanbul'dan Almanya'ya gitmesi 4 gün almaktadır. Bazı yetkili ve gelişmiş limanlara denizyolu ile taşımacılık da mümkündür. Ancak etkinliği, esnekliği, kolay ayarlanabilir olması ve düşük maliyeti nedeniyle Avrupa'ya yapılan teslimatlarda karayolu tercih edilmektedir. ABD'de ise deniz taşımacılığı en fazla tercih edilen teslimat yöntemidir.
- Firmaların finansman altyapısı: Tekstil sektörü son yıllarda yaşamış olduğu yoğun rekabet karşısında büyük oranda kar kayıplarına uğramış, hatta uzun zamandır zarar eden firmalar kapanmış bir kısmı ise kapanmaya yüz tutmuştur. Bu durum firmaların öz sermayelerinin azalmasına yol açmış, faizlerin yüksek oluşu ise kredi kullanım imkânlarını ve maliyetlerini arttırmıştır.

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet: Firma yapısı ve rekabet 7 alt değişkene sahiptir. Rekabet gücü bu başlıkta orta düzeydedir.

- Büyük dünya markalarına taşeronluk: Türkiye dünya tekstil ve hazır giyim sanayinde büyük marka ve firmaların taşeronu konumundadır. Tekstil ve hazır giyim sanayinde ihracatın % 90'ı bu yolla dünyanın büyük alıcıları için gerçekleşmektedir. Perakendecilere yönelik tedarikte rekabet çok fazladır. Rekabetin sektöre yenilikçilik getirmesi beklense de genel olarak rekabet fiyatlar üzerinde şekillenmekte ve bu Türk tüketicilerine zarar vermektedir.
- Sektörde firma sahipliği: Türkiye'deki firmaların çoğu aile şirkettir ve aile üyeleri tarafından yönetilmektedirler. Yetişmiş yönetici ve profesyonel yönetim eksikliği yaşanmaktadır. Bu firmalarda yetki devri çok zor olmaktadır. Makine alımı, yatırımlar, müşterilere verilecek fiyatlar gibi kararlar firma sahipleri tarafından verilmektedir. Kısa vade kazanımları uzun dönemli planlamanın önündedir ve bu nedenle firmalar Ar-Ge yatırımı gibi uzun soluklu stratejiler geliştirememektedirler.
- Markalaşma: Marka ile ihracat daha zor olmaktadır. Bu noktada Colins ve Mavi Jeans örnek teşkil etmektedir. Bu firmalar Rusya ve ABD'de de kendi mağazalarını açmışlardır. Türkiye'nin Türk markalarını geliştirme, destekleme ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü yükseltmeye yönelik ilk ve tek projesi olan Turquality programı kapsamında firmalar uluslararası marka geliştirmeleri amacıyla farklı destekler verilmektedir.

- İşletmelerin büyüklüğü: Sektör, küçük ve orta ölçekli firmaların hâkimiyeti altındadır. Sanayide yaklaşık 50.000 orta ölçekli işletme faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin arasında küçük ölçekli pamuk, bez ve havlu üretim atölyeleri de bulunmaktadır.
- Ar-Ge kullanımı ve tasarım yeteneği: Türkiye'de imalatçıların değişen moda eğilimlerine uyum sağlama esneklikleri ve yetenekleri Türkiye'nin rekabet gücü üzerinde önemli bir etkidir. Çin'in aksine, Türkiye güçlü bir kumaş pazarına sahiptir ve zaman içerisinde AB firmalarının kısa süreli ürün taleplerine karşılayacak kapasite ve yeteneğe erişmiştir. Tekstilde görülen rekabet gücü hazır giyime aynı ölçüde yansımamaktadır. Hazır giyimde tasarım ve marka rekabeti çok yüksektir. Sanayideki son eğilim İstanbul'u bir tasarım ve moda merkezi haline getirmektir. Buna yönelik tanıtım ve promosyon çalışmaları sürmektedir.
- Teknoloji kullanımı: tekstil sektöründe teknoloji kullanımı etkinlik ve etkililik açısından büyük önem taşımaktadır. Teknoloji kullanımı işlem maliyetlerini düşürmektedir.
- Tedarik zinciri sahipliği ve yönetimi: Türkiye, tekstil ve hazır giyim sanayinde farklı ürünlerde tedarik zincirinde güçlü bir ülke olarak kabul edilmektedir. Türk firmaları tüm tedarik zincirinde çevrim sürelerini kısaltmak durumundadır. Mevut durumda tüm üretim süreçlerindeki çevrim süreleri oldukça yüksektir.
- Firma stratejileri: Tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren birçoğunun (özellikle KOBİ) hiçbir stratejik planlamasının olmadığı görülmektedir.

Talep Koşulları: Talep koşulları 3 alt değişkeni bulunmaktadır. Toplam rekabet gücü orta seviyededir.

- Avrupalı perakendecilerin satın alma stratejileri: AB pazarı Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün önemli bir ihracat kalemini oluşturmaktadır. AB pazarında yakınlık önemli bir kavramdır ve Türkiye'nin AB pazarına olan yakınlığı Uzakdoğu'daki rakipleri karşısında önemli bir avantaj sağlamaktadır. AB'de yakınlık kavramı farklı boyutlarda değerlendirilmektedir. En önemli yakınlık etkenleri vasıflı işgücü, ortak ürün üretim kabiliyeti ve pazara malı sürme süresidir. Bu yakınlık faktörlerinin ışığında Türkiye AB tarafından orta maliyetli tedarikçi olarak tanımlanmakta ve Türkiye'nin temin edilen tekstil ve hazır giyim üretiminin % 90'ı hızlı geri dönüşlü ürün olarak sınıflandırılmaktadır. Sonuç olarak Türkiye tekstil ve hazır giyim sanayi AB'deki Pazar payını yükseltmekte ve yakınlık faktörünü rekabet gücü üzerinde olumlu bir etken olarak görmektedir.
- AB pazarına aşırı bağımlılık: AB üye ülkeleri ve ABD hazır giyim tüketicileri olarak anlaşılmaktadır ve toplam hazır giyim tüketiminin % 55'i bu bölgelerde gerçekleştirilmektedir. Diğer bir deyişle AB hazır giyim pazarındaki en önemli müşteri konumundadır.
- İç talep: Türkiye % 23'ü 23-40 yaşları arasında bulunan genç nüfusu ile dünyanın en cazip pazarlarından biridir. Artan kişi başına gelir pazarın harcama gücünü yükseltmektedir. Ülkenin en büyük 6 şehrinde yaşayanlar ülke nüfusunun 1/3'ünü oluşturmaktadırlar.

Destekleyici ve İlgili Sanayiler: Destekleyici ve ilgili sanayiler olarak tanımlanabilen kümelenme 4 alt başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıktaki koşullar orta seviyede rekabet gücüne işaret etmektedir.

- Kümelenme yapısı: Coğrafi yoğunlaşma mutlaka olması gereken bir koşul olmamakla birlikte kümelenmeyi kolaylaştıran bir etkidir. İtalya coğrafi kümelenme açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir. İtalya'daki farklı bir ürün üretimi konusunda uzmanlaşmış şehirler bulunmaktadır. Türkiye'deki coğrafi kümelenmeler henüz tam olarak gelişmiş değillerdir ancak Marmara, Ege ve Güneydoğu bölgelerinde tekstil ve hazır giyim sanayinde bazı kümelenme örnekleri bulunmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sanayinde uzmanlaşmış şehirler; Bursa, Adana ve Denizli'dir. Güneydoğu'da ise Gaziantep ve Kahramanmaraş özellikle teşvik ve desteklerin de etkisiyle tekstil ve hazır giyim sanayinde gelişme göstermektedirler.
- Perakendecilik yapısı: Perakendecilik büyük şehirlerde ilerleme kaydetmiştir ve bazı Türk firmaların uluslararası başarıları bulunmaktadır. LCW, Mavi, Colins gibi markalar uluslararası platformlarda tanınırlıkları artmaktadır.
- Makine ithalatı: Türkiye tekstil ve hazır giyim sanayinde makine ekipman ithalatına bağımlı durumdadır. Bununla birlikte Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim sanayine yönelik makine ekipman üretimi artmaktadır. Türkiye'de üretilen makine ve ekipmanlarda müşterilerin güvenilirlik sorunu yaşadıkları ve satış sonrası hizmetleri yetersiz buldukları bilinmektedir.
- STK yapılanması: Türk tekstil ve hazır giyim sanayinde bulunan üretici birlikleri ve sivil toplum örgütleri başta İTKİB ve TGSD olmak üzere etkin ve güçlüdürler.

Devlet: Devlet boyutu iki alt başlık altında incelenmektedir; vergiler ve teşvikler. Bu noktada hükümetin sanayiye yönelik olarak sunduğu şartların ve iş ortamının düşük bir rekabet gücü sağladığı görülmektedir.

- Sağladığı güvenlik ödemeleri: Sosyal güvenlik vergi ödemeleri Türkiye'nin rakip ülkeleri ile karşılaştırıldığında oldukça yüksektir. Kayıt dışı istihdam hazır giyim sektöründe özellikle yüksektir.
- Teşvik sistemi: Türkiye'de 49 şehri kapsayan bir teşvik Bu sistem kalkınmada öncelikli bölgelerin ekonomik gelişmelerinin sağlanmasına hizmet etmektedir ve seçilen şehirler en düşük GSYİH'ya sahip olanlardır. Adıyaman ve Düzce gibi şehirler bu fonlardan yararlanmışlardır. Özellikle hazır giyim alanındaki girişimciler İstanbul, Gaziantep gibi teşvik imkânı olmayan şehirlerden Düzce ve Adıyaman'a taşınmışlardır. Teşviklerin yeni yatırımları motive ettiği görülmektedir.

III. UYGULAMA ÇALIŞMALARI

III. UYGULAMA ÇALIŞMALARI

III.1. ARAŞTIRMA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Hazır giyim sanayinin uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik rekabet stratejisi önerisi geliştirmeyi amaçlayan bu doktora çalışmasında İstanbul Sanayi Odasının her yıl yapmış olduğu "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" 2009 yılı sıralamasında bulunan hazır giyim firmaları tespit edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, 5'li Likert Ölçeği esas alınarak firmaların izledikleri rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik ifadeler katılımcıların ne derecede katılıp katılmadıkları (1 Kesinlikle Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum) saptanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde toplam 26 ifade bulunmaktadır. Araştırmada rekabet stratejilerini ölçmek için kullanılan ifadeler, Yamin ve diğ. (1999), Beal (2000), Spanos ve Lioukas (2001), Panayides (2003), Powers ve Hahn (2004) ve M.Porter(2008) isimli yazarların araştırmalarından yararlanılarak ve hazır giyim sanayinin dinamikleri de göz önüne alınarak geliştirilmiştir.

İkinci bölümde, 5'li Likert Ölçeği esas alınarak sektörün yapısal analizini (iş çevresi) yapmaya yönelik ifadeler katılımcıların ne derecede katılıp katılmadıkları (1 Kesinlikle Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum) saptanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde 26 ifade bulunmaktadır. Ankette sektörün yapısını analiz etmek için kullanılan beş güç modeli analizine yönelik sorular Eren (2010), M. Porter (2008), Dinçer (2007), Dess ve Miller (1996), Grant (2002) isimli yazarların kitaplarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Anketteki 27 ve 33. ifadeler arası yeni giriş tehdidiyle, 34-38. sorular alıcılarla, 39-44 sorular arası tedarikçilerle, 45-46. Sorular arası ikame tehdidiyle, 47-52.sorular arası mevcut rakipler arası rekabet ile ilgilidir.

Üçüncü bölüm ise, araştırmaya katılan firma ve yönetici karakteristikleri hakkındaki ifadeleri içermektedir.

III.2. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Hazır giyim sanayi için rekabet stratejisi geliştirmeyi amaçlayan bu doktora çalışmasında Türkiye de bulunan hazır giyim firmaları ana kütleli oluşturmaktadır. Bunun içerisinde araştırmacının amacına uygun olarak İstanbul Sanayi Odasının (İSO) her yıl yapmış olduğu "Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" ve "Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" 2009 yılı sıralaması baz alınarak araştırmaya katılacak hazır giyim firmaları tespit edilmiştir. Hazırlanan anket İSO ilk 500'de bulunan 13, ikinci 500'de bulunan 48 hazır giyim firmasına gönderilmiştir. Anketler hem kâğıda basılı hem de elektronik ortamda cevaplanacak şekilde hazırlanmıştır. Anketlerin firmalara ulaştırılmasında yüz yüze görüşmelerin yanında internet üzerinden elektronik posta yolu da kullanılmıştır.

İlk 500'de bulunan 13 hazır giyim firmasının 11'inden cevap alınabilmektedir. İkinci 500'deki 48 hazır giyim firmasının 24'ünden cevap alınabilmektedir. Böylece ilk 500'deki firmaların % 84,6'sından cevap alınırken, ikinci 500'deki firmaların % 50'sinden cevap alınabilmektedir. İlk 500'de 59, ikinci 500'de 113 geçerli anket elde edilmiştir. Toplamda 172 anket elde edilmiştir. Anket 61 hazır giyim firmasına gönderilmiş olup 35 firmadan cevap alınabilmektedir. Sonuç olarak firmaların % 57,4'ü anketi cevaplamıştır.

III.3. KULLANILAN İSTATİSTİK ANALİZLER

Geliştirilen anket formu ile toplanan verilerin düzenlenmesi, bazı tanımlayıcı ve yorumlayıcı analizlerin yapılmasında SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada katılımcı firma ve çalışan özelliklerini belirlemek ve beş rekabet gücüne ilişkin ifadelerin yorumlanmasında frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Rekabet stratejilerine ait ifadelerin yorumlanmasında öncelikle ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. İlk 500 ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Sıralamasındaki firmalar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve araştırmadaki bağımlı değişkenleri, bağımsız değişkenlerin ne düzeyde açıkladığını saptamak amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır.

IV. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

IV. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

IV.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Tablo IV.1. Ankete Katılan Firmaların Karakteristik Özellikleri

	Firma Sayısı	Yüzde
Firma Sıralama (İSO)		
İlk beş yüz	59	34,3
İkinci beş yüz	113	65,7
Çalışan Sayısı		
1-599	43	25,1
600-1199	41	23,8
1200-1799	37	21,5
1800-2399	24	13,9
2400-2999	5	2,9
3000-3599	8	4,7
3600 +	10	5,8
Sektörde Bulunduğu Toplam Süre		
5-14	28	16,4
15-24	48	28
25-34	46	26,8
35-44	16	9,2
45-54	9	5,2
55-64	17	9,8
65+	4	2,3
Yabancı Ortaklık Durumu		
Var	13	7,6
Yok	156	90,7
İhracat Yapılan Bölge		
Amerika	78	45
Avrupa	172	100
Asya	56	33
Diğer(Ortadoğu,Afrika)	50	29

Araştırmaya katılan kişilerin iş hayatındaki toplam çalışma süreleri incelendiğinde (Tablo IV.5) ortalama 15,08 yıldır çalışma hayatında buldukları görülmüştür. Bu incelemeye ek olarak aynı katılımcıların şu an çalıştıkları şirketlerinde kaç yıldır çalıştıkları incelendiğinde (Tablo IV.6) ortalama 7,67 yıldır şu anda buldukları şirkette çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo IV.2. Katılımcıların İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi

İş Hayatında Çalışma Süresi	
Geçerli	165
Geçersiz	7
Ortalama	15,08
Standart Sapma	7,365
Minimum	2
Maksimum	35

Tablo IV.3. Katılımcıların Mevcut Şirketlerindeki Toplam Çalışma Süresi

İş Hayatında Çalışma Süresi	
Geçerli	165
Geçersiz	7
Ortalama	7,67
Standart Sapma	5,466
Minimum	1
Maksimum	30

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları şirketteki pozisyonları incelendiğinde (Tablo IV.7) katılımcıların % 84,3'ünün yönetici pozisyonunda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo IV.4. Katılımcıların Şirketteki Pozisyonu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Yönetici	145	84,3	84,3	84,3
	Yönetici Olmayan	27	15,7	15,7	100,0
		172	100	100	

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları şirketteki bölümleri incelendiğinde (Tablo IV.8) katılımcıların % 17,4'ünün üretim, %21,5'unun pazarlama, % 11,6'sının insan kaynakları, % 9,3'ünün finans ve % 23'ünün kalite güvence bölümlerinde çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların % 4,1'i Genel Müdür olarak çalışmaktadır.

Tablo IV.5. Katılımcıların Şirketteki Bölümleri

	Bölüm	Frekans	Yüzde
	Üretim Yönetimi	30	17,4
	Pazarlama	37	21,5
	İnsan kaynakları	20	11,6
Geçerli	Finans	16	9,3
	Kalite Güvence	23	13,4
	Genel Müdür	7	4,1
	Ar-Ge	11	6,4
	Diğer	27	15,7
Eksik		1	,6
Toplam		172	100

Araştırmaya katılanların eğitim durumu incelendiğinde (Tablo IV.9) % 73,8'inin üniversite mezunu olduğu görülmüştür. % 11'inin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan başarılı hazır giyim firmalarındaki yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olması bu firmaların eğitime verdikleri önemi açıkça göstermektedir. Ayrıca işletme başarısı ile üniversite mezunu yönetici arasında doğrudan bir ilişki olduğu da söylenebilir.

Tablo IV.6. Katılımcıların Eğitim Durumu

	Bölüm	Frekans	Yüzde
	Ortaokul	1	0,6
	Lise	19	11,0
	Üniversite	127	73,8
Geçerli	Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)	19	11,0
Eksik		6	3,5
Toplam		172	100

IV.2. YORUMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Yorumlayıcı istatistiksel analizlerde ilk olarak beş rekabet gücü ile ilgili soruların değerlendirilmesinde ortalamalar üzerinden bir değerlendirme yapılmıştır.

IV.2.1. Ortalama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Tablo IV.7. Sektöre Yeni Giriş Tehdidi

İfade	N	Ortalama	Standart Sapma
Sektörümüze yeni girecek firmanın büyük miktarda üretim yaparak işe başlaması gerekmektedir.	172	2,51	1,057
Türk Hazır Giyim Sanayinde yeni bir firma kurmak için yüksek sermaye gerekmektedir.	172	3,40	0,977
Sektörümüzde dağıtım kanallarının kurulması (mağaza, lojistik, perakende, vs.) kolay değildir.	172	3,97	0,875
Müşterilerimizin markamıza bağlılığı çok kuvvetlidir.	172	3,66	0,880
Sektörümüze yeni girecek bir firmanın önemli ölçüde teknik bilgiye ihtiyacı vardır.	172	4,28	0,703
Sektörümüze yeni girecek bir firmanın başarılı olabilmesi alanında deneyimli olmasına bağlıdır.	172	4,15	0,773
Sektörümüze yeni girecek bir firma hammaddelere rahatlıkla erişebilmektedir.	172	3,80	0,799
Toplam Ortalama	172	3,68	0,458

Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiye ve mevcut giriş engellerine bağlıdır. Giriş engellerini, ölçek ekonomisi, sermaye gereksinimi, dağıtım kanallarına erişim, öğrenme ve deneyim eğrisi, hammaddelere erişim gibi faktörler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların sektöre yeni giriş tehdidiyle ilgili sorulara verdiği yanıtlara bakıldığında, hazır giyim sektörüne yeni girecek bir firmanın büyük miktarda üretim yaparak işe başlaması gerekmediği ve hammaddelere kolaylıkla erişebildiği görülmektedir. Yeni bir firma kurmak için çok yüksek sermaye gereksiniminin olmadığı görülmektedir. Buna karşılık sektöre yeni girecek bir firmanın dağıtım kanallarına erişiminin kolay olmadığı, önemli ölçüde teknik bilgiye sahip olması ve alanında deneyimli olması gerektiği görülmektedir.

Tablo IV.8. Alıcıların Pazarlık Gücü

İfade	N	Ortalama	Standart Sapma
Alıcılarımız ürettiğimiz ürünlerin alternatiflerini ek bir maliyete katlanmadan başka firmalardan alabilirler.	172	2,99	1,032
Alıcılarımız piyasadaki ürün fiyatları hakkında detaylı bilgiye sahiptir.	172	4,12	0,811
Firmamızın ürünlerinin büyük bir bölümü belli başlı birkaç müşteri tarafından alınmaktadır.	172	3,45	1,156
Büyük müşterilerimizin firmamızdan aldığı ürünleri üretebilme kabiliyeti vardır.	172	2,56	1,166
Müşterilerimiz ürün fiyatlarını düşürmek için sipariş adetlerinin azaltılmasını pazarlık unsuru olarak kullanmaktadır.	172	2,78	1,167
Toplam ortalama	172	3,18	0,610

Porter (1980)'a göre müşteriler, sektörün kârlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Ancak tedarikçilere benzer şekilde, sektörün önemli müşterilerinin her birinin gücü, sektörün belirli özelliklerine ve toplam iş hacmi ile karşılaştırıldığında, sektörden yaptıkları alışverişlerin görece önemine bağlıdır. Alıcıların pazarlık gücünü etkileyen faktörler, alıcıların büyüklükleri, piyasadaki ürün fiyatları hakkındaki bilgileri, firma değiştirme maliyetleri, geriye entegrasyon kabiliyetleri, kar ve çıkarları gibi faktörler söylenebilir. Araştırmaya katılanların alıcıların pazarlık gücüne yönelik sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde alıcıların firmadan aldığı ürünleri üretebilme kabiliyetinin düşük olduğu (ort=2,56) ve üretim sipariş adetlerini pazarlık unsuru olarak kullanmadığı (ort=2,78), buna karşılık alıcı sayılarının düşük olduğu (ort=3,45) ve alıcıların piyasadaki fiyatlar hakkında detaylı bilgiye sahip olduğu (ort=4,12) görülmektedir. Alıcıların pazarlık gücüne ölçen ifadelerle verilen cevaplar incelendiğinde (ort=3,18) Türk hazır giyim sanayi için alıcıların pazarlık gücünün yüksek olmadığı söylenebilir.

Tablo IV.9. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

İfade	N	Ortalama	Standart Sapma
İşletmemizde kullanacağımız hammaddeleri tedarik edebileceğimiz belli başlı birkaç firma bulunmaktadır.	172	2,84	1,084
Tedarik ettiğimiz ürünlerin kalitesi firmamız ürünlerinin kalitesini direkt olarak etkilemektedir.	172	4,38	0,695
Tedarikçilerin termin süreleri firmamız termin sürelerinde doğrudan etkiye sahiptir.	172	4,41	0,708
Hammaddelerimizi aldığımız tedarikçilerimizi işletmemize ek bir maliyeti olmadan kolaylıkla değiştirebiliriz.	172	3,52	0,868
Tedarikçilerimiz firmamızın faaliyet gösterdiği alana girmeye çalışmaktadırlar. (ileriye entegrasyon)	172	2,34	0,867
İşletmemiz tedarikçilerimizden yüksek miktarlarda hammadde almaktadır.	172	4,12	0,740
Toplam ortalama	172	3,60	0,346

Birçok alıcı tedarikçilerine karşı pazarlık avantajı elde etme yolları aramaktadır. Tedarikçilere pazarlık gücü oluşturan etmenler alıcılara pazarlık gücü sağlayan etmenlere benzemektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen etmenler, pazardaki tedarikçi sayısı, tedarikçi ürünün işletme açısından önemi, entegrasyon yeteneği, tedarikçiden alınan ürünün hacmi. Araştırmaya katılanların tedarikçilerin pazarlık gücüne yönelik sorulara verdiği yanıtlar incelendiğinde, işletmelerin ürün tedariki yapabileceği firma sayısının az sayıda olmadığı (ort=2,84), tedarikçilerini ek bir maliyete katlanmadan değiştirebildikleri (ort=3,52), tedarikçilerinden yüksek miktarda hammadde aldıkları (ort=4,12) görülmektedir. Buna karşılık tedarikçilerin ürünlerini işletme açısından hem termin (ort=4,41) hem de kalite açısından (ort=4,38) önem derecesinin yüksek olduğu görülmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücünü ölçen ifadeler verilen yanıtlar incelendiğinde (ort=3,60) Türk hazır giyim sanayi için tedarikçilerin pazarlık gücünün olduğu söylenebilir.

Tablo IV.10. İkame Ürün Tehdidi

İfade	N	Ortalama	Standart Sapma
Sektörümüzde firmamızın ürünlerinin yerine geçebilecek (ikame) ürünler vardır.	172	3,52	0,834
Teknolojideki gelişmeler (nano teknoloji, teknik tekstiller) sektörümüz için ikame ürün tehdidini oluşturmaktadır.	172	2,62	0,854
Toplam Ortalama	172	3,06	0,633

Araştırmaya katılanların ikame ürün tehdidine ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde Türk hazır giyim sanayi için ikame ürün tehdidinin (ort=3,06) olmadığı söylenebilir.

Tablo IV.11. Mevcut Rakipler Arası Rekabet

İfade	N	Ortalama	Standart Sapma
Sektörümüzde irili ufaklı çok sayıda işletme bulunmaktadır.	172	4,37	0,659
Sektörümüzün büyüme hızı düşüktür.	172	3,30	1,048
Faaliyet gösterdiğimiz sektörde arz fazlası bulunmaktadır.	172	3,20	1,012
Firmamızın ürettiği ürünlerin depoda bekletmesinin firmamıza herhangi bir maliyeti yoktur. (T)	172	4,35	0,747
Rakiplerimizle rekabet etmek için farklı stratejiler izlemekteyiz.	172	3,77	0,819
Sektörümüzde bulunan bir firmanın sektörümüzden çıkışı çok maliyetlidir.	172	3,33	0,884
Toplam Ortalama	172	3,71	0,392

Mevcut rakipler arası rekabeti belirleyen unsurlar, sayıca birbirine denk çok sayıda firma bulunması, artan kapasite, yüksek depolama maliyeti, yüksek çıkış engeli gibi sıralanabilmektedir. Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin mevcut rakipler arası rekabet ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar dikkate alındığında hazır giyim sektörü için mevcut rakipler arası rekabetin yoğun olduğu söylenebilmektedir. Sektörde çok sayıda irili ufaklı işletmenin bulunması (ort=4,37) bu rekabeti en çok arttıran etmenlerden biri olarak söylenebilir. Sektörün büyüme hızının düşük olması (ort=3,30) ve arz fazlası rekabeti arttıran diğer etmenlerdir. Mevcut rakipler arası rekabeti ölçen ifadelerle verilen yanıtlar incelendiğinde (ort=3,71) Türk hazır giyim sanayi için firmalar arası rekabetin yüksek olduğu söylenebilir.

IV.2.2. t-Testi Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan firmaları bir bütün olarak ele aldığımızda Türkiye'deki hazır giyim firmalarının izlediği rekabet stratejilerinde ilk sırada maliyet liderliği stratejisinin (ort= 4,02 3,50) yer aldığı görülmektedir. Bu stratejinin sonrasında firmaların farklılaştırma stratejisini izlemeye çalıştıkları (ort= 3,67) görülmektedir. Buna karşılık Türkiye'deki hazır giyim firmalarının odaklanma stratejisini ise kullanmadıkları (ort= 2,25) görülmektedir.

Tablo IV.12. Türk Hazır Giyim Firmalarının İzlediği Rekabet Stratejileri

	Rekabet Stratejileri	Ortalama	Standart Sapma
Farklılaştırma	Farklılaştırma	3.67	0.66
Maliyet Liderliği	Genel Maliyet Liderliği	4.02	0.59
	Üretim Maliyet Liderliği	3.50	0.64
Odaklanma	Odaklanma	2.25	0.81

İSO tarafından yapılan sıralamaya göre, İlk 500 ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında bulunan firmaların izledikleri stratejiler arasında farklılığın olup olmadığı bağımsız örneklem t testi yoluyla incelenmiştir

Tablo IV.13. İlk 500 ve İkinci 500'de Bulunan Firmalarının İzlediği Rekabet Stratejileri

	Firma Sıralama	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Sapma
FARKLILAŞTIRMA	İlk Beşyüz	59	3,9322	0,58053	0,07558
	İkinci Beşyüz	113	3,5251	0,66633	0,06442
GENEL MALİYET LİDERLİĞİ	İlk Beşyüz	59	4,0508	0,47806	0,06224
	İkinci Beşyüz	113	4,0174	0,64598	0,06245
ÜRETİM MALİYET LİDERLİĞİ	İlk Beşyüz	59	3,4407	0,65873	0,08576
	İkinci Beşyüz	113	3,5514	0,62640	0,06056
ODAKLANMA	İlk Beşyüz	59	2,09034	0,75514	0,09831
	İkinci Beşyüz	113	2,2866	0,77763	0,07518

Yapılan analizin sonucuna göre Tablo IV.43'te görüldüğü gibi farklılaştırma stratejisi açısından ilk 500 ve ikinci 500'deki firmalar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(164)=0,394$, $p<.001$). Buna göre bu ifadeye ilk 500'deki firmaların katıldıkları ($ort=3,93$) ikinci 500'deki firmaların kararsız oldukları ($ort=3,52$) görülmüştür. Maliyet liderliği stratejisi açısından ilk 500 ve ikinci 500'deki firmalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(164)=0,349$, $p>0.05$), ($t(164)=1,070$, $p>0.05$). İlk 500'deki firmalar maliyet liderliği stratejisi ifadelerine (genel maliyet liderliği $ort=4,05$, üretim maliyet liderliği $ort=3,44$) ve ikinci 500'deki firmaların (genel maliyet liderliği $ort=4,02$, üretim maliyet liderliği $ort=3,55$) ile katıldıkları görülmüştür. Bununla birlikte ilk 500 ve ikinci 500'deki firmaların odaklanma stratejisi açısından aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(164)=1,572$, $p>0.05$)

Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. İki değişken arasındaki ilişkiyi açıklar. Korelasyon neden sonuç ilişkisi açıklamaz. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken y değeri bir birim artmaktadır.) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişki olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir değişken olmadığı anlamına gelmektedir [146].

Değişik istatistikçiler örneklem korelasyon katsayısının değerlerini daha ayrıntılı olarak açıklamaktadırlar. Aşağıda çok sayıda gözleme dayalı değerlendirmelerde korelasyon katsayılarının yorumları bulunmaktadır.

Korelasyon	Negatif	Pozitif
Düşük	-0,29 ile -0,10	0,10 ile 0,29
Orta	-0,49 ile -0,30	0,30 ile 0,49
Yüksek	-0,50 ile -1,00	0,50 ile 1,00

Tablo IV.14. Rekabet Stratejileri ve Beş Rekabet Gücüne İlişkin Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Farklılaştırma	1	0,553**	-,277**	-,159*	,056	,233**	-,255**	,048	-,037
2. Genel Maliyet Liderliği		1	-,043	-,139	,157*	,248**	-,116	,132	-,053
3. Üretim Maliyet Liderliği			1	,154*	,138	,143	,206**	,136	,056
4. Odaklanma				1	,000	,073	,321**	,057	,056
5. Mevcut Firmalar Arası Rekabet					1	,191*	,100	,066	,107
6. Yeni Giriş Tehdidi						1	-,007	,156*	,094
7. Alıcıların Pazarlık Gücü							1	,254**	,257**
8. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü								1	,114
9. İkame Ürün Tehdidi									1

* p<0,05

** p<0,01

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında farklılaştırma ile genel maliyet liderliği arasında orta düzeyli pozitif ilişki saptanırken ($r=0,553, p<0,001$), farklılaştırma ile üretim maliyet liderliği arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır ($r= -0,277, p<0,001$). Farklılaştırma ile odaklanma arasında zayıf düzeyli negatif bir ilişki saptanmıştır ($r= -0,159, p<0,05$). Farklılaştırma stratejisi ile yeni giriş tehdidi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki saptanırken ($r=0,233, p<0,001$), farklılaştırma ile alıcıların pazarlık gücü arasında zayıf düzeyli negatif bir ilişki saptanmıştır ($r= -0,255, p<0,05$). Genel maliyet liderliği stratejisi ile mevcut firmalar arası rekabet ($r=0,157, p<0,05$) ile yeni giriş tehdidi arasında ($r=0,206, p<0,001$) zayıf düzeyli pozitif bir ilişki saptanmıştır. Buna karşılık üretim maliyet liderliği ile odaklanma ($r=0,154, p<0,05$) ve alıcıların pazarlık gücü ($r=0,206, p<0,001$) arasında zayıf düzeyli pozitif bir ilişki saptanmıştır. Mevcut firmalar arası rekabet ile yeni giriş tehdidi arasında zayıf düzeyli pozitif yönlü ilişki saptanmıştır ($r=0,191, p<0,05$). Yeni giriş tehdidi ile tedarikçilerin pazarlık gücü arasında zayıf düzeyli pozitif yönlü ilişki saptanmıştır ($r=0,254, p<0,001$). Alıcıların pazarlık gücü ile tedarikçilerin pazarlık gücü ($r=0,254, p<0,001$) ve ikame ürün tehdidi ($r=0,257, p<0,001$) arasında zayıf düzeyli pozitif bir ilişki saptanmıştır.

IV.3. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Belirlenen kritere uyan hazır giyim firmalarındaki orta ve üst kademe yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen bilgilerin istatistiksel analizinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Araştırmaya katılan firmaların % 48,9'unun 1200'den az çalışana sahip olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan firmaların % 24,2 si 35 yıl ve üzeri yıldan beri hazır giyim sektöründe faaliyet göstermektedir.
- Araştırmaya katılan firmaların %90,7'sinin yabancı ortağı olmadığı görülmüştür.
- Araştırmaya katılan firmaların % 100'ü Avrupa'ya ihracat yaparken % 45'i Amerika'ya ihracat yapmaktadır.

- Araştırmaya katılan kişilerin ortalama 7,6 yıldır aynı şirkette çalıştıkları görülmüştür.
- Ankete katılan firmalardaki yöneticilerin çoğunluğu (%73,8) üniversite mezunudur.
- Araştırmaya katılanların yeni giriş tehdidine ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlara göre Türk hazır giyim sanayinde yeni giriş tehdidi bulunduğu söylenebilmektedir. (ort=3,68)
- Araştırmaya katılanların alıcıların pazarlık gücüne ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlara göre Türk hazır giyim sanayinde alıcıların pazarlık gücünün yüksek olmadığı söylenebilmektedir. (ort=3,18)
- Araştırmaya katılanların tedarikçilerin pazarlık gücüne ilişkin ifadelerine verdiği yanıtlara göre Türk hazır giyim sanayinde tedarikçilerin pazarlık gücünün ortalamanın üstünde olduğu söylenebilmektedir. (ort=3,60)
- Araştırmaya katılanların ikame ürün tehdidine ilişkin ifadelerine verdiği yanıtlara göre Türk hazır giyim sanayinde ikame ürün tehdidinin bulunmadığı söylenebilir. (ort=3,06)
- Araştırmaya katılanların mevcut rakipler arası rekabete ilişkin ifadelerine verdiği yanıtlar incelendiğinde Türk hazır giyim sanayinde mevcut rakipler arası rekabetin yüksek olduğu söylenebilmektedir.
- Türk hazır giyim sanayindeki firmaların en yaygın olarak izledikleri rekabet stratejisi genel maliyet liderliği stratejisidir.
- İSO İlk 500 ve İkinci 500 sıralamasına girmiş firmaların izledikleri rekabet stratejisi açısından farklılıklar görülmüştür ve en büyük farklılığın farklılaştırma stratejisinin izlenmesinde olduğu söylenebilmektedir.
- İSO İlk 500'deki firmaların genel maliyet liderliği stratejisinden sonra en yaygın olarak izledikleri rekabet stratejisi farklılaştırma stratejisidir.
- İSO İlk 500 ve İkinci 500'deki firmalar odaklanma stratejisini izlememektedirler.
- İSO İlk 500'de bulunan ve bir ürün markası olan firmaların en çok izledikleri rekabet stratejisi farklılaştırma stratejisidir.

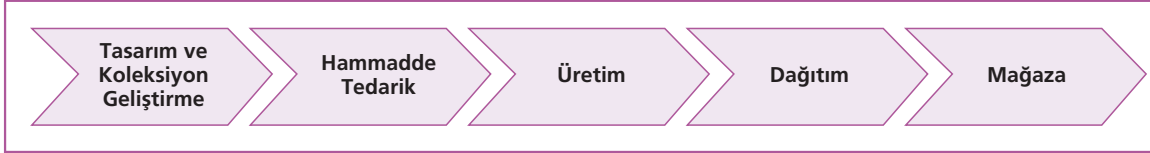
V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

V.1. TÜRK HAZIR GİYİM SANAYİ İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Strateji geliştirmek her firma için günümüz rekabet şartlarında üstünlük sağlamada anahtar role sahiptir. Ekonomik, teknolojik, politik ve tüketim çevrelerindeki değişimler sanayi sektörlerinde yapısal değişimlere sebep olabilmektedir. Bu gelişmelere göre her firma kendi yapısını gözetererek ve uygun bir strateji belirleyerek rekabet etmelidir.

Günümüzde Türk hazır giyim sanayindeki firmaların rekabetçi yapılarını devam ettirebilmeleri için genel olarak ortaya sadece markalaşma çözümü konmaktadır. Ancak sektörde bulunan firma sayısı (yaklaşık 40,000) ve bu firmaların çoğunlukla KOBİ'lerden oluştuğu düşünüldüğünde, sektörde bulunan firmaların tamamı için marka oluşturma çözümünü sunmak çok doğru olmamaktadır. Bu nedenle firmaların temelde izleyecekleri stratejiyi, hazır giyim temeli süreçleri genel olarak düşünüldüğünde ağırlıklı olarak çalıştıkları/çalışmayı hedefledikleri alanda odaklanarak belirlemeleri gerektiği söylenebilir.



Şekil V.1. Hazır Giyim Sanayinde Ürün Süreci

Yapılan anket araştırması sonucunda elde edilen bulgular ve literatür araştırmaları doğrultusunda Türk Hazır Giyim Sanayinin uluslararası alanda rekabet edebilmesi için iki farklı rekabet stratejisi önerilebilir.

1. Pazarlama Alanında Farklılaştırma Stratejisi
2. Üretim Alanında Maliyet Liderliği Stratejisi

V.1.1. Pazarlama Alanında Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi genel anlamıyla, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde eşsiz veya ayrıcalıklı kılmaktır. Böylece işletme mal veya hizmetini; tasarım veya marka ismi, teknoloji, mal veya hizmetin özellikleri, müşteri hizmetleri, dağıtım, satıcı ağı veya diğer boyutlarda, rakiplerinkinden daha farklı hale getirmeye çalışır.

Farklılaştırma stratejisi dinamik ve belirsiz çevreler için daha uygundur. Organizasyonların bu çevrelerde yüksek seviyede yenilik ve ürün geliştirme yapması gerekmektedir.

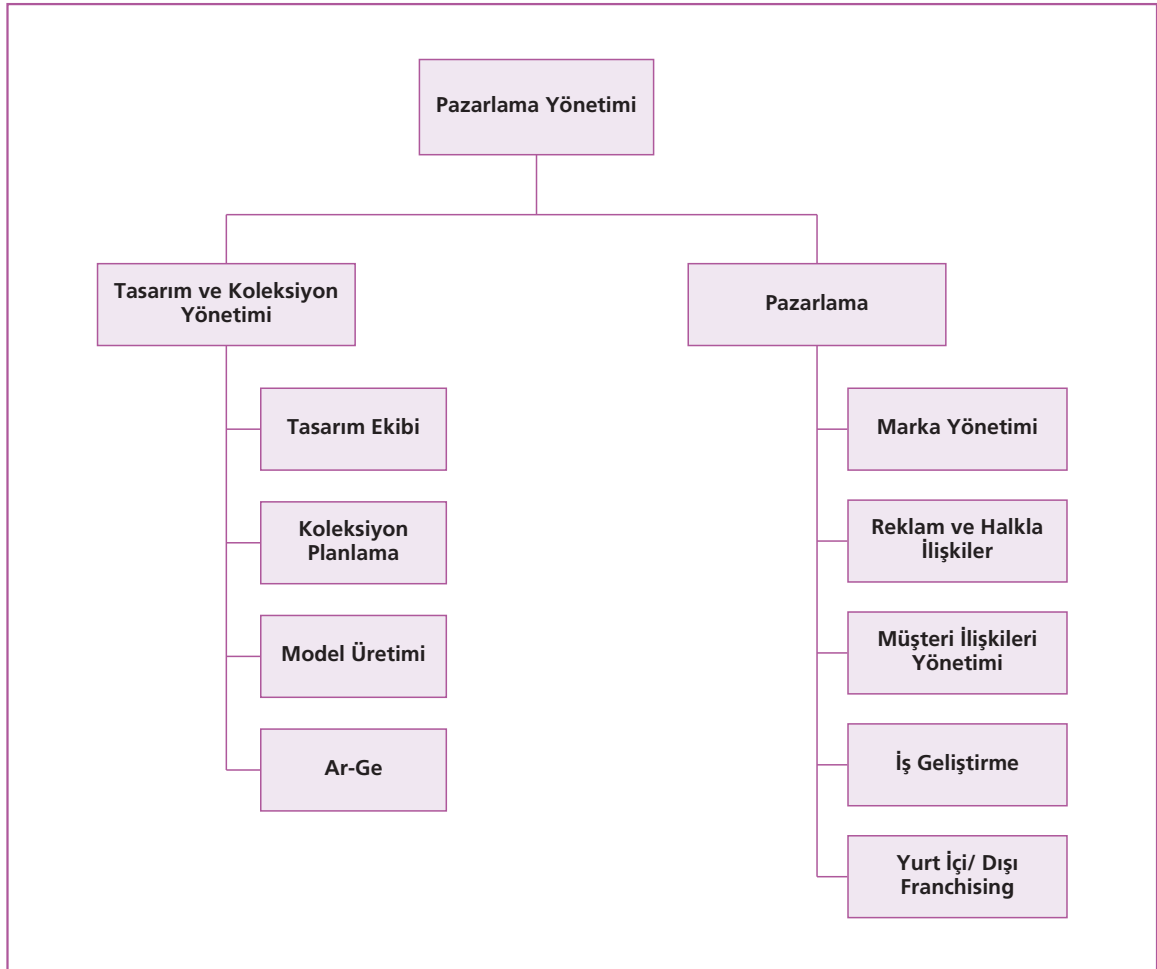
Türk hazır giyim sanayi için önerdiğimiz pazarlamada farklılaştırma stratejisi için aşağıdaki alanlarda farklılaştırma stratejisi uygulanmalıdır.

Tasarım ve Koleksiyon Geliştirme Yoluyla Farklılaştırma (Yeni Ürün Geliştirme)

Hazır giyim sanayinde sürecin başlangıcını tasarım süreci oluşturmaktadır. Tasarım ile başlanan sürecin sonunda yeni bir ürün ortaya çıkmakta ve bu ürün/ürünler firmanın o sezondaki başarısında çok önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla tasarım ve koleksiyon geliştirme süreci (yeni ürün geliştirme) pazarlama alanında farklılaşma sağlayacak firmalar için en önemli bölümlerden birini oluşturmaktadır. Yapılan anket çalışmasında da firmaların tasarım ve koleksiyon geliştirme süreçlerinde çalışmalar yaparak farklılaşmaya çalıştıkları görülmüştür (Tablo IV.44). Burada elde edilen uygulamalar yoluyla tasarım ve koleksiyon geliştirmede farklılaştırma, hızlı ürün geliştirme, geliştirilen ürünlerin nitelikli olması, ürün sayısı ve sıklığı ile sağlanabilir.

Hızlı moda kavramı son yıllarda ulusal ve uluslararası pazarlarda öne çıkan en önemli rekabet unsurlarından birisi haline gelmiştir. Hızlı ürün geliştiren ve bunu müşteriye sunabilen firmalar rekabette bir adım öne çıkmaktadırlar. Hızlı modanın temelini ürünün tasarımı müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen süresinin (lead time) kısaltılması oluşturmaktadır. Hızlı moda, perakendecilerin iş stratejilerini mağazaya ürün ulaştırma süresinin kısaltılması esasına göre belirledikleri bir kavramdır. Sezon boyunca ürün yelpazesi sıklıkla değiştirilerek müşterilere sürekli yeni ürünler sunulabilmektedir. Ayrıca hızlı moda yaklaşımı üretimden başlayan itme sistemini müşteriden başlayan çekme sistemine dönüştürmektedir. Bu nedenle hızlı moda kavramının temelini hız (lead time) ve müşteri talebi oluşturmaktadır [147].

Hızlı yeni ürün geliştirme, hızlı moda uygulamasının ilk ve en önemli adımını oluşturmaktadır. Çünkü pazara hızlı ürün sunmak firmalar için avantaj sağlamaktadır. Bunu şöyle açıklamak mümkündür: Yeni bir ürün/koleksiyon belirlenirken olması gereken özellikler belirlenir ve ürün/koleksiyon buna göre geliştirilir. Ancak pazardaki değişim sonucunda belirlenen özellikler önemini yitirebilir. Bu nedenle daha kısa ürün geliştirme süreleri ile pazara ürün/koleksiyon sunularak pazardaki değişim hızına cevap verilebilir. Bu bölümdeki geliştirme; buradaki verimlilik artışı, ürün geliştirme kayıplarının azaltılması ve kısa döngü zamanları ile sağlanabilir. Şekil V.2 de işletmelerin pazarlama bölümlerine yönelik örnek bir organizasyon şeması gösterilmektedir.



Şekil V.2. Pazarlama Yönetimi Örnek Organizasyon Şeması

Bunlara ek olarak tasarım ve koleksiyon geliştirmede geliştirilen ürün sayısı ve sıklığı çok önemlidir. Yaklaşık on yıl öncesine kadar firmalar yılda sadece 4 sezon ürün geliştirirken günümüzde bu 6-8 sezona çıkmıştır. Pazarlama ve mağazacılık alanında farklılaştırma geliştirilen yeni ürün sayısı artırılarak sağlanabilir. Hızlı moda öncüsü olan Zara firması mağazalarındaki ürünlerini sürekli yenileyerek mağazalarını sıklıkla ziyaret eden müşterilerine sürekli yeni ürünler sunarak müşteri sayısını arttırmaktadır.

Tasarım ve koleksiyon geliştirmede diğer bir önemli farklılaştırma kriteri de ürünlerin nitelikli olmasıdır. Hazır giyim sanayinde moda kavramıyla açıklanabilecek trend olabilmek yeni ürün geliştirmede en önemli faktörlerden biridir. Nitelikli olan ürünler firmaya en yüksek kazancı sağlayan ürünler olabilir ve oluşturacağı etki ile firmaların ününü arttıracaktır.

Hizmet Farklılaştırması

Farklılaştırma kaynaklarından biri de ürüne ait hizmetlerde farklılık yaratmaktır. Bu farklılaştırma hizmet ürünlerini artırma ve sunulan hizmetlerin düzeylerinin yükseltme biçiminde uygulanır. Hizmet türlerini artırma ve düzeylerini yükseltme, ürüne göre değişik biçimlerde gerçekleştirilir [1].

Yapılan anket çalışmasında da başarılı firmaların güçlü müşteri hizmetleri kurarak müşterilerini kendilerine bağlamaya çalıştıkları görülmüştür (Tablo IV. 44). Ana hedefi pazarlama ve mağazacılık alanında farklılaşmak olan firmaların odaklanacağı bir diğer nokta da müşterinin sesi olmalıdır. Bu aşamada farklılaştırma, ürünlerin hem satışı sırasında hem de satış sonrası müşterilere sunulan hizmetin farklılaştırılması ile sağlanabilir. Hizmet yoluyla farklılaştırma soyut bir özelliktir ve firmaya kopyalanması zor bir üstünlük yolu sağlamaktadır. Kopyalanması zor bir kaynak sürdürülebilir bir üstünlük için imkan sağlar. Hazır giyim sanayinde hizmet yoluyla farklılaştırma; temelde firma içerisinde kurulacak müşteri ilişkileri yönetimi ile başlatılabilir. Bu bölümün firma içerisinde kurulmasıyla firmanın müşterilerin hem satış öncesi hem de satış sonrası beklentilerini sürekli araştırması gerekir.

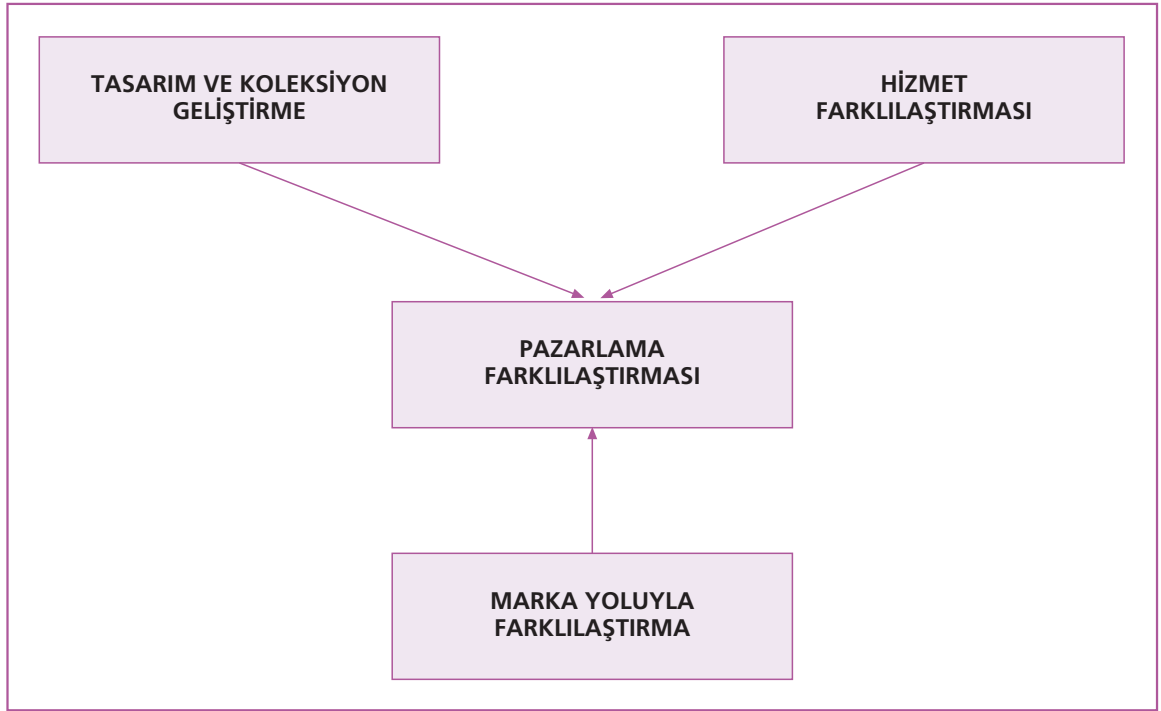
Marka Oluşturma Yoluyla Farklılaştırma

Günümüz koşullarında rekabet markalar arasında sürdüğünden, markalaşma bir işletmenin en stratejik yatırımlarından biri konumundadır. Markalaşma bir işletme için kısa vadeli taktik bir girişim olmaktan çok, stratejik bir konu niteliğinde ele alınmak durumundadır. Ürünler arasındaki açık ve somut farklar azalmaya başlamıştır. İşletmeler büyük farklar yaratabilen küçük ayrıntılar sayesinde farklı bir imaja sahip olmaktadır. Bu farkları yaratan unsurlardan biri olan marka, ürünün işlevsel amacının ötesinde o ürünün değerini arttıran bir isim, sembol ya da işaret olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine ürün özelliklerinden dolayı kolayca ayırt edilemeyen ürünler için marka ayırt edici bir özellik olarak bulunmakta ve ürün hakkında müşteriye bilgi vermektedir. Bundan dolayı günümüzde de bütün mal ve hizmetler markalaşmaktadır. Bu sayede de müşteriler farklı üreticilerin ürünlerini marka sayesinde ayırt edebilmektedir [148].

Marka, ürünün benzer ürünlerden daha rahat tanınmasına ve ayırt edilmesine, ürün veya hizmetin tanıtılmasına, farklılık yaratılmasına, beğendirilmesine, piyasada firma ve ürün imajının yerleştirilip tutundurulmasına son noktada ise ürüne bağımlılık yaratılmasına yardımcı olur. Bir markanın gücü satın alma kararlarını etkilemesine bağlıdır. Marka en genel olarak tüketici için bir imaj ve garanti sağlayarak satın alma kararlarında belirleyici olabilirken, üretici için hem bir maliyet ve sorumluluk, hem de uzun dönemde sürdürülebilir bir satış garantisi ve bir varlıktır [12].

Yapılan anket çalışmasında da bir markası olan işletmelerin farklılaştırma stratejisini daha fazla kullandıkları görülmektedir (Tablo 48). Markanın tüm bu özellikleri göz önüne alındığında firmalar açısından hiç kuşkusuz en kazançlı farklılaştırma marka oluşturma yoluyla elde edilen olacaktır. Hazır giyim sanayinde şu anda markalaşma sürecinde hem ulusal hem de uluslararası alanda kendini ispatlamış firmalar bulunmaktadır. Mavi Jeans, Colins, Sarar, Damat Tween, LcWaikiki bunların başında gelen markalardır.

Şekil V.3'te pazarlama alanında farklılaştırma unsurları birlikte görülmektedir.



Şekil V.3. Pazarlama Alanında Farklılaştırma Stratejisi

V.1.2. Üretim Alanında Maliyet Liderliği Stratejisi

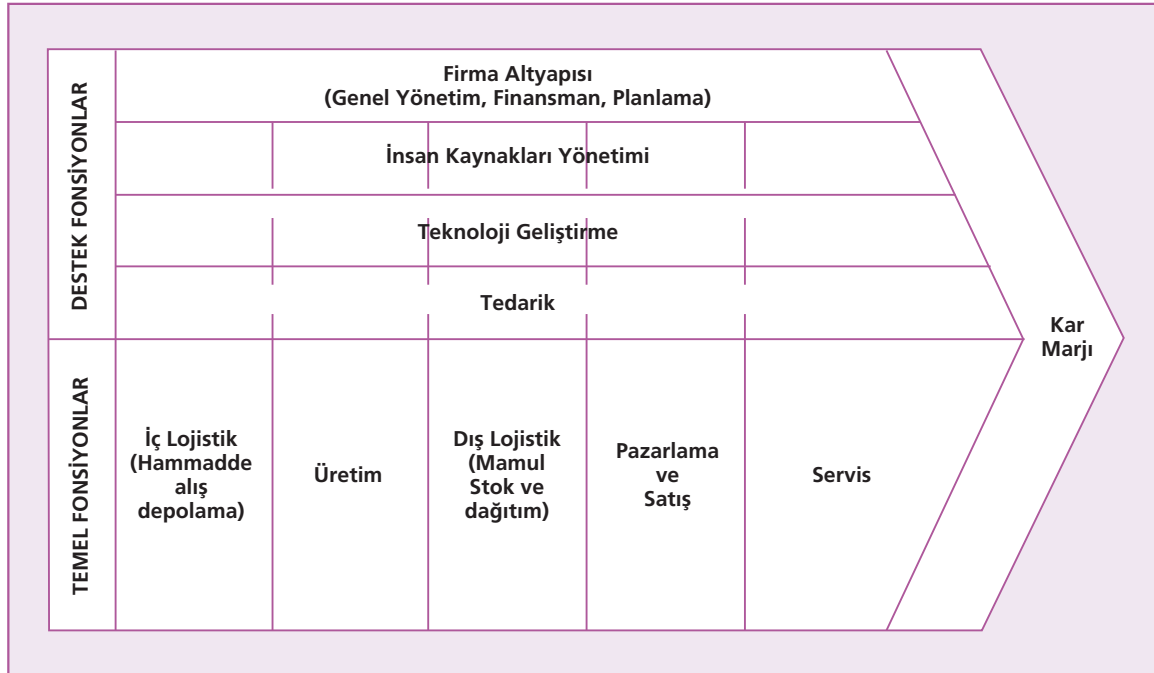
Hazır giyim sanayinde uluslararası pazarlar incelendiğinde rekabeti etkileyen faktörler olarak karşımıza kalite, zamanında teslimat ve maliyet faktörleri çıkmaktadır. Hazır giyim sanayindeki bu rekabet alanları açısından Türk hazır giyim sanayi; kalite-maliyet rekabet alanına bakıldığında kalite alanında rekabet üstünlüğüne sahip iken, maliyet alanında ise daha düşük rekabet gücüne sahiptir. Maliyet-teslimat alanına bakıldığında ise teslimat alanında daha yüksek rekabet gücüne sahipken maliyet alanında daha düşük rekabet gücüne sahiptir.

Bugün Türkiye'nin üretim yaparak hitap ettiği pazarlarda (AB Pazarı) basit ürünlere olan talep azalmakta, moda özelliği taşıyan ürünlere olan talep artmaktadır. Buna ek olarak sipariş adetleri düşmekte, çalışılan model sayısı artmaktadır. Türkiye'nin bu pazardaki en büyük rekabet gücünü, yetişmiş iş gücü, sahip olduğu altyapı, hammadde ve malzemeye çabuk ulaşabilme ve pazara yakınlık oluşturmaktadır. Bu faktörler Türk hazır giyim firmalarının müşterilerinin beklentileri doğrultusunda rakiplerine göre daha kaliteli ürün üretmesini ve zamanında teslimat yapmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla Türk hazır giyim firmaları basit ürünleri üretmede rekabet etmemeli, moda-marka özelliği taşıyan ürünleri üretmede rekabet stratejileri geliştirmelidir. Türk hazır giyim sanayindeki firmaların moda-marka özelliği yüksek ürünleri daha uygun maliyete üretme konusunda rekabet stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir.

Toplam maliyet liderliği stratejisi kavramı bir firmanın rakiplerine göre daha düşük maliyetli pozisyonuna bağlı olarak pazar payını arttırmasıyla ilgilidir [85], [83]. Bu nedenle, bir firmanın rekabet üstünlüğü rakiplerine kıyasla mal ve hizmetleri birim başına daha düşük fiyatla üretmesinin sonucudur [86]. Maliyet üstünlüğü bir firmanın sistematik bir şekilde operasyonlardaki verimliliğini arttırma çabalarını ve birim başına üretim maliyeti, satılan ürünün düşük maliyeti ve ihracat pazarlarında nihai müşteriye satış maliyeti sonuçlarını ifade eder [87], [88].

Maliyet liderliği konumu müşterinin fiyat hassasiyetinin olduğu yerlerde rekabet üstünlüğü sağlar. Türk hazır giyim sanayindeki firmaların alıcıları da fiyat hassasiyeti olan müşteri konumundadırlar. Yapılan anket çalışmasında da başarılı şirketlerin maliyet liderliği stratejisini izlemeye çalıştıkları görülmüştür. Bu stratejiyi izlerken firmaların verimlilik, teknoloji kullanımı, süreçlerdeki maliyetlerin azaltılması için sıkı maliyet ve genel gider kontrolü vb. uygulamaları kullandıkları tespit edilmiştir (Tablo IV. 46-47).

Maliyet liderliğinin stratejisinin uygulanması için temelde işletmenin değer zincirindeki alanlarda maliyetlerinin en aza indirilmesi gerekmektedir.



Şekil V.4. İşletmelerde Değer Zinciri

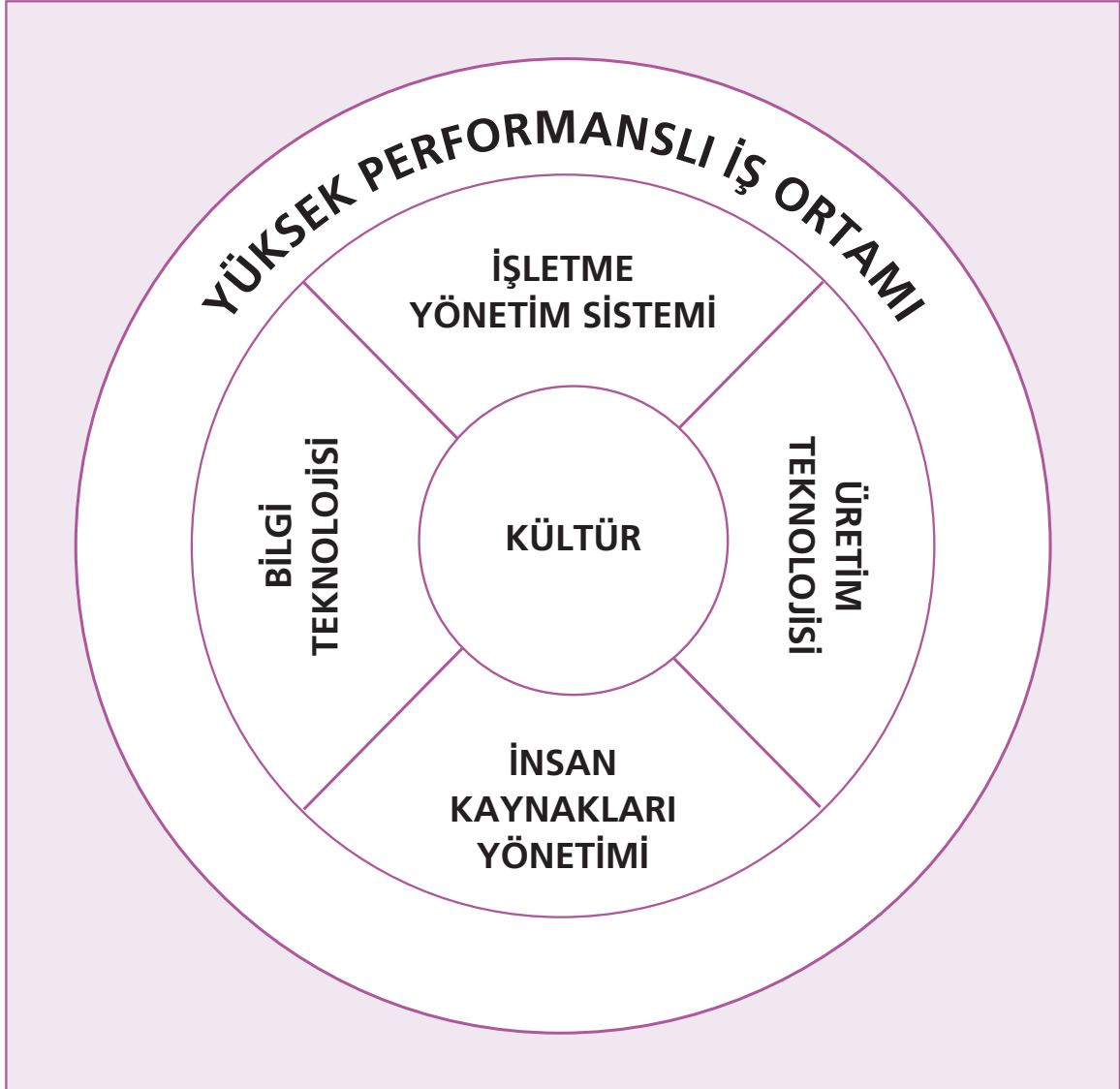
Kaynak: Micheal E. Porter, Competitive Advantage, New York, The Free Press, 1985, s:37

Hazır giyim sanayi emek yoğun bir sanayi dalı olması dolayısıyla üretim maliyetleri içerisindeki en büyük maliyeti hammadde maliyetlerinden sonra iş gücü maliyeti oluşturmaktadır. İşgücü maliyetleri açısından Türkiye diğer ülkelerle karşılaştırıldığında yüksek maliyetlere sahiptir. İşgücü maliyetlerini düşürmek için işletmelerin verimli bir yapıya kavuşmaları gerekmektedir. Verimlilik yolu ile birim çalışan başına çıktı arttırılarak işgücü maliyeti düşürülebilir. Verimlilik artırma teknikleri çoğunlukla bilgi toplama ve iş etkinliğini artırma amacına yöneliktir. Kullanılan teknikler ikiye ayrılır [149]:

- Teknik yaklaşım: Mühendislik ve ekonomik analizler (iş etüdü, metot etüdü, iş ölçümü, iş basitleştirme, pareto analizi, tam zamanında üretim yöntemi, değer analizi yöntemi, fayda-maliyet analizi yöntemi, maliyet-verimlilik tahsisi)

- İnsan açısından yaklaşım: Davranışsal yöntemler (örgüt geliştirme, beyin fırtınası, güç kaynağı analizi, nominal gruplama tekniği).

Verimliliğin sağlanabilmesi için yukarıdaki verimlilik artırma tekniklerinin kullanılmasına ek olarak verimli bir iş ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bunun için kurum kültürü temelinde, işletme yönetim sistemi, üretim ve bilgi teknolojileri sistemleri ve insan kaynakları sistemlerinin önemi büyüktür. Şekil V.5'te yüksek performanslı iş ortamı bileşenleri görülmektedir.

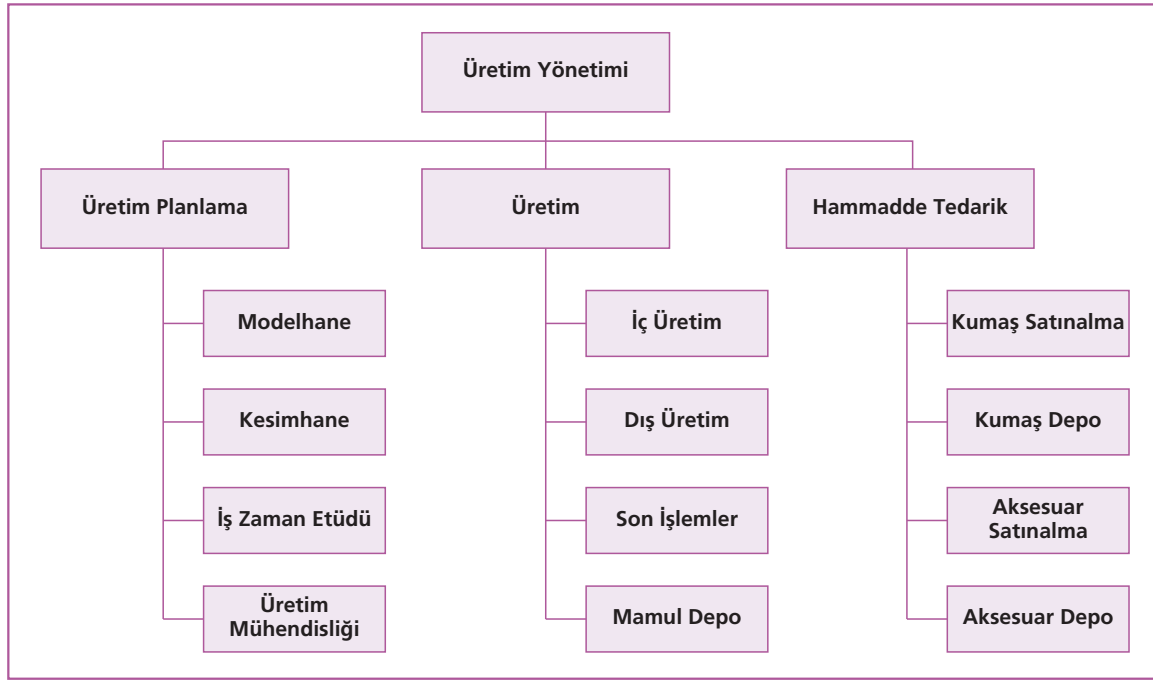


Şekil V.5. Yüksek Performanslı İş Ortamı

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması için teknolojiye yatırım yapılması gerekir. Teknoloji; bir endüstri dalıyla ilgili yapım yöntemlerinin, yollarının ve araçlarının incelenmesinden oluşan bilgi dalı olarak tanımlanabilir [56]. Teknoloji günümüzde üretim ve iletişim dâhil birçok sürecin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Hazır giyim sanayi açısından özellikle bilişim teknolojilerinin kullanımı büyük önem kazanmaktadır. Firmaların hem üretim teknolojisi hem de organizasyonlarını yönetmesi için bilişim teknolojilerini kullanmaları gerekmektedir. Bilişim teknolojisindeki araçlar (Kurumsal Kaynak Planlama programları) ile hem süreç verimliliklerini

arttırma hem de sürekli iyileştirme imkânları olmaktadır. Teknoloji kullanımına ek olarak, teknoloji üreten bir sanayi dalına dönüşmesi de önemlidir. Hazır giyim sanayi üretim alanında kullanılan makinelerin çoğunluğu ithal yoluyla temin edilmektedir. Kullanılan makinelerin yurtiçinde üretilmesi ve geliştirilmesi hazır giyim sanayinin rekabet gücünü arttıracaktır. Buna ek olarak hazır giyim sanayindeki teknolojik gelişmeleri diğer sanayi dallarıyla karşılaştırdığımızda henüz hazır giyim üretiminde çok büyük değişimler yaşanmamıştır.

Aşağıdaki Şekil V. 6'da üretim alanında maliyet liderliği stratejisi uygulanması için firmalara örnek bir organizasyon şeması sunulmaktadır.



Şekil V.6. Üretim Yönetimi Örnek Organizasyon Şeması

V.2. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hızla artan küresel rekabet işletmeleri stratejik yönetim alanında çalışmalar yapmaya yönelmektedir. Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi, artan rekabet şartları altında, çevresel değişimlerin hızlı bir şekilde algılanmasına ve bu değişimlere uygun çözümler oluşturan stratejiler geliştirmelerine bağlıdır. Müşterilerin değişen talepleri, değişen ekonomik ve politik yapı işletmeleri yapılarını yenilemeye zorlamaktadır.

Türk hazır giyim sanayi 1980'lerden itibaren ülkemiz ekonomisi içerisinde önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Temel olarak sektörün büyümesindeki sebepleri, Avrupa Birliği gibi büyük bir pazara yakınlık, ucuz işgücü ve sektörün girdilerini oluşturan hammaddelerin kolaylıkla yurtiçinden temin edilebilmesi oluşturmaktadır. Türk hazır giyim sanayi 1990'lı ve 2000'li yıllarda da ekonomi içerisindeki önemini korumaya devam etmiştir. 2005 yılı bu sektör için bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. Kotaların kalkması ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olması ile birlikte az gelişmiş ülkelerde en fazla istihdam sağlayan sektör olan hazır giyim sektöründeki rekabet artmıştır. Dünyadaki küreselleşme ve ticaret sınırlarının kalkması, yoğun rekabeti beraberinde getirirken işletmeleri, dolayısıyla da sektörleri bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde hazır giyim sanayinin rekabet gücünü arttıracak rekabet stratejilerini geliştirmesi gerekmektedir.

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

Porter (1980, 1985) rekabetin yoğun olduğu bir endüstride üstün performansın genel rekabet stratejilerinin izlenmesi ile başarılabilceğini savunur. Porter (1980,1985) bu stratejileri maliyet liderliği, farklılaştırma ya da odaklama yaklaşımı olarak tanımlamaktadır [3].

Bu doktora çalışmasında hazır giyim sanayinin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetim, rekabet konularında teorik bilgilerin aktarılmasından sonra hazır giyim sanayinin ekonomik, teknolojik, yasal-politik ve sosyokültürel çevre faktörleri incelenmiştir.

Ekonomik çevre faktörleri açısından hazır giyim sanayi değerlendirildiğinde çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Hazır giyim sanayi 2008 yılında dünya genelinde ortaya çıkan ekonomik kriz sonrası büyük bir daralma yaşamasına karşılık dünya mal ticareti içerisinde hâlâ önemli bir paya sahiptir. 2009 yılı DTÖ verilerine göre dünya hazır giyim ticaret hacmi yaklaşık 316 milyar dolar civarındadır. Tekstil ve hazır giyim sektörü birlikte değerlendirildiğinde, gayri safi yurt içi hâsıla, imalat sanayi ve toplam sanayi üretimindeki pay, ihracat, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, istihdam, yatırımlar, dışa açıklık ve makroekonomik büyüklükler açısından Türkiye'nin birinci sektörü konumundadır. Tekstil ve hazır giyim sanayi ülkemiz GSYH'nin yaklaşık % 10'unu sağlamaktadır. Hazır giyim sanayinin ülkemizin en önemli sanayi kollarından birisi olmasına karşılık sektör için yüksek enerji ve işgücü maliyetleri rakipleriyle rekabet etmede en önemli sorunları oluşturmaktadır.

Yasal ve politik çevre faktörleri açısından en önemli faktörü kuşkusuz kotaların kalkması oluşturmaktadır. Çin Halk Cumhuriyeti'nin 2005 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesiyle dünya hazır giyim sektöründe rekabetin giderek arttığı görülmektedir. Kotaların kalkması sonrasında ülkemiz hazır giyim sektörünün çok büyük küçülme yaşayacağı düşünülse de ülkemiz hazır giyim sektörü ihracatını arttırmaya devam ettirmektedir. Devlet çeşitli teşvik programları ile yeni düzenlemeler ortaya koymakta, özellikle bölgesel teşvik programıyla firmalar için önemli avantajlar sağlayacak düzenlemeler yapmaktadır. Ancak mevcut firmaların buldukları yerden taşınma maliyetlerinin yüksek olması ve yeniden çalışan yetiştirme problemleri firmaların bu teşvik programından yararlanmasına engel oluşturmaktadır.

Sosyokültürel çevre faktörleri incelendiğinde, tüketici talep ve ihtiyaçlarındaki değişim firmaları en çok etkileyen çevresel faktörlerden birisidir. Özellikle elektronik ticaretin gelişmesi sonrasında firmaların satış kanallarında da değişim oluşmaya başlamıştır. Giyim eşyası satışlarının internet üzerinden yapılma oranı gün geçtikçe artmaktadır.

Bu çevresel faktörlerin yanı sıra hazır giyim sektöründeki firmaların strateji seçiminde, mevcut rakipler, pazara yeni girebilecek rakipler, tedarikçiler, alıcılar (müşteriler) ve ikame ürünlerin oluşturduğu sektör çevresi (iş çevresi) de etkilemektedir. Hazır giyim sanayinde bulunan firmalar için sektör içerisindeki güçlerin de seçilecek rekabet stratejisindeki önemi büyüktür. Yapılan araştırma sonuçlarına göre Türk hazır giyim sanayindeki firmalar en yaygın olarak maliyet liderliği stratejisini izlemektedirler. İSO ilk 500'de bulunan firmalar maliyet liderliği stratejisinden sonra en yaygın olarak farklılaştırma stratejisini izlemektedirler. Bu yönüyle ilk 500'de bulunan firmalar ile ikinci 500'de bulunan firmalar birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Buna ek olarak İSO ilk 500'de bulunan ve bir ürün markası olan firmaların en fazla izledikleri rekabet stratejisinin farklılaştırma stratejisi olduğu görülmüştür. Bulgularda da görüldüğü gibi Türk hazır giyim sanayindeki firmalar izledikleri stratejilerle birbirinden ayrılmaktadırlar. Marka bilinirliği olan

ve başarılı firmalar izledikleri stratejiler ile yoğun rekabet ortamında rakiplerinden önde olmayı başarmaktadırlar.

Tüm bu çevresel faktörler, yapılan analizler ve başarılı hazır giyim firmalarının da izlemeye çalıştıkları rekabet stratejilerinden yola çıkılarak Türk hazır giyim sanayinin geneli için rekabet stratejisi önerisi geliştirilmiştir. Model önerisi pazarlama alanında farklılaştırma ve üretim alanında maliyet liderliği stratejisi olarak sunulmuştur. Pazarlama alanında farklılaştırma, tasarım ve koleksiyon yoluyla farklılaştırma, hizmet farklılaştırması ve marka yoluyla farklılaştırma olarak önerilmiştir. Üretim alanında maliyet liderliği stratejisinin temelini ise, moda özelliği taşıyan ürünlerin, rakiplere göre daha uygun maliyetlerle üretilmesi oluşturmaktadır. Bunun sağlanması için temelde tüm süreçlerde maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. Maliyet azaltılabilmesi için verimlilik artışı sağlanması ve teknolojiye yatırım yapılması gerekmektedir. Teknolojik değişim hem üretim teknolojisinde hem de bilgi teknolojilerinin kullanımında olmalıdır. Böylece moda özelliği taşıyan ürünler alanında kalite, zamanında teslimat faktörlerinde sağlanan rekabet avantajı maliyet alanında da sağlanarak rakiplerle rekabet etme imkânı artacaktır.

İşletmelerin, verimlilik odaklı çalışmalarının yanı sıra teşvik programlarından yararlanarak işgücü maliyetlerini düşürmeleri gerekmektedir. 06.02.2004 tarihli ve 25365 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan 5084 sayılı Teşvik Kanunu (Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun) kapsamında Türkiye dört bölgeye ayrılmıştır. Hazır giyim sektöründe işgücü maliyetleri açısından en avantajlı bölgeyi dördüncü bölge oluşturmaktadır. Bu bölgelerde uygulanan SGK primi desteği ile firmalara avantajlar sağlanmaktadır. Ancak mevcut firmaların buldukları yerler incelendiğinde firmaların büyük bir çoğunluğunun işgücü maliyetleri açısından hiçbir desteğin olmadığı birinci bölgede olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında yapılan çalışmalar önerilen modellerin Türk hazır giyim sanayine uygulanmasıyla, firmaların ulusal ve uluslararası pazarlarda daha rekabetçi olacağı düşünülmektedir.

Bu alanda gelecekte yapılacak çalışmalarda; hazır giyim sanayindeki firmaların rekabet üstünlüğü elde etmesinde firma kaynaklarının firma performansına etkisi ve buna ek olarak hangi firma kaynaklarının rekabet üstünlüğü elde etmede etkili olduğu araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- [1] İslamoğlu, A.H.: "Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)", Beta Basım 2.Bası, İstanbul, (2000) 33-230.
- [2] Porter, E.M.: "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance ", The Free Press, New York, (1998) 1-165.
- [3] Porter, E.M.: "Rekabet Stratejisi", Sistem Yayıncılık ,[çev.] Gülen Ulubilgen. (2008) 4-75.
- [4] Sezer, H.; Bilgin, F.; Kayaoğlu, A.: "Hazır Giyim Üretimi", : Gazi Yayınevi, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, (2006) 5.
- [5] İnalçık, H.: "Türkiye Tekstil Tarihi", Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, (2008) 32.
- [6] Eraslan, İ.H.; Bakan İ.; Kuyucu A.D.: "Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 7 Sayı13, (2008) 265-300.
- [7] Yücel, Y.: "Uluslararası Ticaretin Serbestleşmesi Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 29 Sayı 2, (2010) 227-250.
- [8] Uğur, A.: "Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi", Ankara Üniversitesi Coğrafi Bilimler Dergisi Cilt 2 Sayı 2, (2004) 35.
- [9] Akalın, M.: "Insight into the Turkish Textile and Apparel Industry", Electronic Journal of Textile, Cilt 1 Sayı 1, (2001) 3.
- [10] <http://www.hctar.org/pdfs/GS06.pdf> (04.03.2011)
- [11] Aras, G.: "Arupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği (Finansal Yaklaşım)", İTHİB, İstanbul, (2006)138.
- [12] Öngüt, E.: "Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu". DPT Uzmanlık Tezi, (2007) 94.
- [13] Au K.F.; Chan N.Y.: "The World Textile and Apparel Trade: Globalization Versus Regionalization", Proceeding of the Seventh International Conference on Global Business and Economic Development, (2003) 1063-1070.
- [14] Alwood J.M., Laursen S.E., Rodriguez C.M., Pocken N.M..
http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/sustainability/projects/mass/UK_textiles.pdf. (20 Temmuz 2011).
- [15] Owen, R. Globalization in Textiles: Corporate Strategy and Competitive Advantage.
<http://www.lse.ac.uk/collections/MES/pdf/pasold.pdf> (12 Ağustos 2011)
- [16] http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/economic-sectors/industrial-goods/textiles-and-footwear/#_statistics. (15 Haziran 2011)
- [17] Dinçer, Ö.: "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Alfa Yayınları 8.Basım, İstanbul, (2007) 5-198.
- [18] <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf> (08 Aralık 2011).
- [19] Quinn, J.B.: "Strategies for Change: Logical Incrementalism", Homewood:Richard D.Irwin Incorporation, (1980) 27.

- [20] Daft, R.L.: "Organization Theory and Design", South Western Publishing, (2001) 58.
- [21] Dess, G.G.; Lumpkin G.T.; Esiner A.B.: "Strategic Management Creating Competitive Advanatage", McGraw-Hill, (2010)
- [22] Eren, E.: "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" Beta Basım, İstanbul, (2010) 153.
- [23] Barney, J.: "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Prentice Hall, New Jersey, (2001) 6.
- [24] Certo, J.P.; Peter S.C.: "Strategic Management Concepts and Applications", McGrew-Hill, Second Edition, (1993),77-79.
- [25] Senge, P. M.: "Beşinci Disiplin", Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, (1997) 227.
- [26] Erkut, H.: "Yönetim'in Kanatları Stratejik Yönetimin Temelleri", Yalın Yayıncılık, İstanbul, (2009) 64.
- [27] Ülgen,S.K.; Mirze, H.: "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları 1.Baskı, İstanbul, (2004) 26-31.
- [28] Dess, Gregory G.; Miller A.: "Strategic Management", McGraw Hill, (1993) 55.
- [29] Daft, R.L.; Marcic D.: "Management The New Workplace", Thomson South Western, (2007) 48.
- [30] Mucuk, İ.: "Modern İşletmecilik", Türkmen Kitabevi, İstanbul, (1998).
- [31] Borugeois L.J.; Eisenhardt K.M.: "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in The Microcomputer Industry", Management Science, Cilt 34, Sayı 7, (1988) 816-835.
- [32] Kotler, P.: "Marketing Management", The Milenium Edition New Jersey, (2000) 140-145.
- [33] Ofloğlu, G.; Arslan G. Aydemir.: "Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevrenin Analizi", Kamu-İş, Cilt 8, Sayı 4, (2006).
- [34] Porter, E. M.: "The Competitive Advantage of Nations", Palgrave Macmillan, (1998).
- [35] Yücel, İ.H.: "Türkiye'de Bilim Teknoloji Politikaları Ve İktisadi Gelişmenin Yönü", DPT, Ankara, (2006) 8.
- [36] Şaylan, G.: "Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi", İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, (1995) 98-99.
- [37] Kanz,J.; Lam D.: "Technology, Strategy and Competitiveness An Instutional Managerial Perspective", Ed. Gerard Gaynor, Handbook of Technology Management McGraw Hill, (1998) 69.
- [38] Porter, E M.: "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, (2008) (January), s. 78-93.
- [39] Porter, E M.: "How Competitive Forces Shape Strategy", The McKinsey Quarterly, (1980) 34-50.

- [40] Oral, E.L.; Mistikoğlu G.: "Competitive Analysis of the Turkish Brick Industry - A Case Study for Developing Countries", *Building and Environment*, 2007, Cilt 42 Sayı 1, (2007) 416-423.
- [41] Breedveld E. J., Meijboom B.R., Roo A.A.: "Labour supply in the ome care industry: A case study in a Dutch region", *Health Policy*, Cilt 76 Sayı 2, (2006) 144-155.
- [42] Tavitiyaman P.; Qu H. Zhang H.Q.: "The Impact Of Industry Force Factors On Resource Competitive Strategies and Hotel Performance", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 30, (2011) 648-657.
- [43] Pearce A.J.; Robinson R.B.: "Strategy Formulation and Implementation", Richard D. Irwin Inc., (1985) 134.
- [44] Miller A.; Dess G.: "Strategic Management", McGraw-Hill, (1996) 65.
- [45] Wheelen, T.L.; Hunger J.D.: "Strategic Management and Business Policy", Addison Wesley, (1992) 103.
- [46] Hitt A.M.; Ireland R.E.; Hoskisson R.E.: "Strategic Management", South Western College Publishing, (1999) 60-71.
- [47] Porter, E M.: "Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors", The Free Press, New York, (1998) 25-50.
- [48] Grant, R.M.: "Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications", Blackwell Publishing Fourth Edition, (2002) 81.
- [49] Slater S.F.; Olson E.M.: "A Fresh Look At Industry and Market Analysis", *Business Horizons*, January-Februray, (2002) 15-22.
- [50] Carroll, C.; Lewis P.M.; Howard T.: "Developing Competitive Strategies in Retailing", *Long Range Planning*, Cilt 25 Sayı 2, (1992) 437-450.
- [51] Aktan C.C.; Vural İ.Y.: "Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri", TİSK Yayınları, Rekabet Dizisi:3, Yayın No:255 Ankara, (2004).
- [52] Tekin M.; Çiçek E.: "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", *İstanbul Ticaret Üniversitesi V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, (2005) 63-68.
- [53] Zerenler M., Türker N., Şahin E.: "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, (2007) 654-667.
- [54] <http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm> (06.01.2011)
- [55] Kotler , P.: "Marketing Management", Prentice Hall, 2.Ed., London, (1972) 250-251.
- [56] <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (06 01 2011)
- [57] Kavrakoğlu İ.; Gedik S.; Bakır M.: "Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi", TÜSİAD, İstanbul, (2002) 73-74.
- [58] Çivi, E.: "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 8 Sayı 2, (2001) 22-38.

- [59] Commission, Eurpean.: "Benchmarking The Competitiveness of European Industry", Commission of The European Communities, Brussels, (1996) 3-4.
- [60] Ulengin F.; Önsel Ş.; Karaata S.: "Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabet Raporuna Göre Bir Değerlendirme", TÜSİAD-REF-SEDEFED, İstanbul (2009) 1-3.
- [61] Öz, Ö.: "Assessing Porter's Framework for National Advantage: The Case of Turkey", Journal of Business Research, Cilt 55 , (2002). 509-515.
- [62] Bulu M.; Eraslan İ.H.; Kaya H.: "Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5 Sayı 9, (2006) 49-66.
- [63] Liu X.; Song H.: "China and the Multinationals- A Winning Combination", Long Range Planning, Cilt 30 Sayı 1, (1997) 74-83.
- [64] D., Morschett.: "Competitive Advantage of Nations and Regional Clusters", Schramm-Klein H.,Zentes Morschett D. "Strategic International Management Text and Cases", Weisbaden : Gabler/GWV Fachverlage GmbH, (2007) 115.
- [65] Erkan H.; Erkan C.: "Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politikalar", III.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi , Eskişehir, (2007) 351-364.
- [66] Hodgetts, R.M.: "Porter's Diamond Framework in a Mexican Context", Management International Review, Second Quarter, Cilt 33 Sayı 2, (1993) 41.
- [67] Uysal , D.: "Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 6, Konya, (2000) 6-15.
- [68] Eraslan İ.H., Karataş A., Kaya H.: "Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , Yıl 6 Sayı 11, İstanbul, (2007) 203-219.
- [69] Aktan C.; Y.İ.; Vural.: "Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet", TİSK Yayınları, Rekabet Dizisi 1, Yayın No: 253, Ankara, (2004).
- [70] Barney, J.: "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", Academy of Management Review, Cilt 11 Sayı 4, (1986) 791-800.
- [71] Porter, M.E.: "The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management", Academy of Management Review, Cilt.6 Sayı 4, (1981) 609-620.
- [72] Soyer A.; Erkut H.: "Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması", İTÜ Mühendislik Dergisi , , Cilt 7 Sayı 4, İstanbul, (2008) 36-47.
- [73] Seviçin , A.: "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 15, (2006) 109-124.
- [74] Wernerfelt, B.: "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, Cilt 5 Sayı 2, (1984) 171-180.
- [75] Barney, J.: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, (1991) 99-120.
- [76] Collis D.J., Montgomery C.A.: "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review, Cilt 73 Sayı 4, (1995) 118-128.

- [77] Combs J., Ketchen D.J.: "Explaining Interfirm Cooperation And Performance: Toward A Reconciliation of Predictions From The Resource-Based View and Organizational Economics", *Strategic Management Journal*, Cilt.20, (1999) 867-888.
- [78] Day G.S.; Wensley R.: "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Cilt.52, (1988) 1-20.
- [79] Bharadwaj, S.G.; Varadarajan,P.R,; Fahy,J.: "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, Cilt 57, (1993) 83-99.
- [80] Campbell, C. Hunt.: "What we have learned about generic competitive strategy?A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Cilt 21, (2000) 127-154.
- [81] Powers T.L.; Hahn W.: "Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance", *The International Journal of Bank Marketing*, Cilt 22 Sayı 1, (2004) 43-64.
- [82] Miller, A.; Dess G.G.: "Assesing Porter's (1980) Model in terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Journal of Management Studies*, Cilt 30 Sayı 4, (1993) 553-585.
- [83] Miller D.; Friesen; P.M.: "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American Data", *Organization Studies*, Cilt 7, (1986) 37-55.
- [84] Wright, P.: "A refinement of Porter's Strategies", *Strategic Management Journal*, Cilt 8, (1987) 93-101.
- [85] Chathoth, P.K.; Olsen,M.D.: "Lodging Industry Competitive Strategies: Developing a Multidimensional Causal Empirical Model tı Test the Relationship between Strategy and Performance", *Tourism and Hospitality Plannig and Development*, Cilt 2 Sayı 2, (2005) 67-86.
- [86] Morgan, N.A.; Kaleka A. Katsikeas.: "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", *Journal of Marketing*, Cilt 68, (2004) 90-108.
- [87] Köksal M.H.; Özgül, E.: "The Export Competitive Advantages Of Turkish Manufacturing Companies", *Marketing Intelligence and Planning*, Cilt 28 Sayı 2, (2010) 206-222.
- [88] Yamin, S.; Mavindo F.; Gunasekaran A.; Sarros J.C.: "A Study Of Competitive Strategy, Organisational İnnovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies.", *International Journal of Production Economics*, , Cilt 52, (1997) 161-172.
- [89] Thompson, J.L.; Strickland A.J.: "Strategic Management:Concepts and Cases", John Wiley, New York, (1996).
- [90] Grant, R.M.: "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Publsihing, (1991).
- [91] Banker, R.D.; Mashruwala R.; Tripathy R.: "Generic Strategies and Sustainability of Financial Performance."<http://aaahq.org/mas/MASPAPERS2007/strategy/Banker,%20Mashruwala%20and%20Tripathy.pdf>. (08 Nisan 2011).
- [92] Beal, R. M.; Yasai-Ardekani R.: "Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences wth Competitive Strategies" *Journal of Management*, Cilt 26, (2000) 733-762.

- [93] Hitt M.A.; Ireland R.D.; Hoskisson R.E.: "Strategic Management Competitiveness and Globalization", West Publishing Company, New York , (1995).
- [94] Hambrick, D.C.: "High Profit Strategies In Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", Academy of Management Journal, Cilt 26 Sayı 4, (1983) 687-707.
- [95] Kim, L.; Lim,Y.: "Environment generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach", Academy of Management Journal, Cilt 31 Sayı 4, (1988) 802-827.
- [96] Miller, D.: "Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure: Analysis And Performance İmplications", Academy of Management, Cilt.31, (1988) 280-308.
- [97] Marlin, D.; Hoffman,J.J.; Lamon, B.T.: "Porter's Generic Strategies, Dynamic Anvironments and Performance: Aprofile Deviation Fit Perspective", International Journal of Analysis, Cilt 2 Sayı 2, (1994) 155-175.
- [98] Nandakumar, M.K.; Ghobadian A.; O'Regan N.: "Business-Level Strategy and Performance The Moderating Effects Of Environment and Structure", Management Decision, Cilt 48 Sayı 6, (2010) 907-939.
- [99] Karnani, A.: "Generic Competitive Strategies: An Analytical Approach", Strategic Management Journal, Cilt 5, (1984) 367-380.
- [100] Salavou, H.: "Strategy Types Of Service Firms: Evidence From Greece", Management Decision, Cilt 48 Sayı 7, (2010) 1033-1047.
- [101] Woo, C.Y.; Cooper,A.C.: "The Surprising Case For Low Market Share", Harvard Business Review, Cilt 60 Sayı 6, (1982) 106-113.
- [102] Panayides, P. M.: "Competitive Strategies and Organizastional Performance İn Ship Management", Maritime Policy and Management, Cilt 30 Sayı 2, (2003) 123-140.
- [103] Walley K.; Thwaites D.: "A Review, Synthesis And Interpretation Of The Literature On Competitive Advantage", Journal of Strategic Management, Cilt 4, (1996) 163-179.
- [104] Dess G.G.; Davis P.S.: "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", Academy of Management Journal, Cilt 27 Sayı 3, (1984) 467-488.
- [105] Wright, P.; Knoll, M.; Caddie,B.; Pryingel,C.: "Strategic Profiles, Market Share and Business Performance", Industrial Management ,111:Des plaines, May/June, (1990) 23-28.
- [106] Yamin S.; Gunasekaran A.; Mavondo F.T.: "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", Technovation, Cilt 19, (1999) 507-518.
- [107] Miller, D.: "The Generic Strategy Trap", Journal of Management Studies, Cilt 30 Sayı 4, (1992) 554-585.
- [108] Powers T.L.; Hahn W.: "Critical Competitive Methods, Generic Strategies And Firm Performance", The International Journal of Bank, Cilt 22 Sayı 1, (2004) 43-64.
- [109] Hill, C.: "Differetiation Versus Low Cost Or Differentiation And Low Cost? A Contingency Framework", Academy of Management Journal, Cilt 25, (1988) 265-298.

- [110] Beal, R.M.: "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, Cilt 38 Sayı 1, (2000) 27-47.
- [111] Spanos Y.E.; Lioukas S.: "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, Cilt 22, (2001) 907-934.
- [112] www.wto.org (05.07.2011).
- [113] www.itkib.org.tr (03.01.2011)
- [114] T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: "Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu", (2010).
- [115] Türkan, Ercan.: "Türkiye'de İşgücünün Yapı ve Nitelikleri: Gelişme ve Değerlendirmeleri", *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası*, (2005) 6.
- [116] www.sanayi.gov.tr (31.05.2010)
- [117] T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı: "Çalışma Hayatı İstatistikleri", Yayın No:162, (2009) 9
- [118] www.tuik.gov.tr (26.06.2011)
- [119] DPT, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), "Tekstil, Deri, ve Giyim Sanayii Özel İhtisas Komisyon Raporu", DPT, Ankara, (2007) 55-58.
- [120] Arı S.; Bilgin M.H.; Karabulut G.; Danış H.: "Türk Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Gücü Analizi ve Rekabet Gücünü Artırıcı Politika Önerileri", İTKİB, İstanbul, (2004) 218.
- [121] <http://www.dektmk.org.tr/incele.php?id=MTQ3> (28.05.2011)
- [122] <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdreport.aspx?hidReportRetrievalName=BVS&hidReportRetrievalID=849&hidReportRetrievalTemplateID=8> (09.06.2011)
- [123] Culpan R.; Ekin C. : "A Strategic Analysis Of The Turkish Firms In The Apparel Industry", *International Journal of Globalisation and Small Business*, Cilt 3 Sayı 2, (2009) 160-181.
- [124] Papazoglou M.P.; Tsalgatidou A.: "Business To Business Electronic Commerce Issues And Solutions", *Decision Support Systems*, Cilt 29, (2000) 301-304.
- [125] Dewett T.; Jones G.R.: "The role of information technology in the organization: a review, model and assessment", *Journal of Management*, Cilt 27, (2001) 313-346.
- [126] Tekin M.; Zerenler M.; Bilge A.; Yıldız M.; Özilhan D.: "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama", *V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi*, (2005) 385-391.
- [127] Bayraktar E., Efe M.: "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, (2006) 690-709.
- [128] Akaydın, D.; Okşan, M.: "Denizli'de Kurulu Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", *Tekstil ve Konfeksiyon*, Sayı 3, (2008) 229-235.

- [129] Istook, C.; Hwnag S.J.: "3D Body Scanning Systems With Application In The Apparel Industry", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Cilt 16 Sayı 2, (2001) 120-132.
- [130] Istook, C.L.: "Three-Dimensional Body Scanning To Improve Fit". [yazan] Fairhurst C. *Advances in apparel production*, Woodhead Publishing, (2008) 94-95.
- [131] Hinds B.K.;McCartney J.: "Computer-Aided Garment Design Using Three-Dimensional Body Models", Fairhurst C. *Advances in apparel production*, Woodhead Publishing, (2008) 119.
- [132] Bond, T.: "Copmuterised pattern making in garmnet production", Fairhurst C. *Advances in apparel production*, Woodhead Publishing, (2008).
- [133] TGSD, "Türk Hazır Giyim Sektörü Ufuk 2010 Yol Haritası Global Hedefler ve Politikalar" TGSD, (2003).
- [134] Brashear T.G.; Kashyap V.; Musante M.D.; Donthou N.: "A Six Country Comparison Of The İnternet Shopper Profile", *Revista de Ciências da Administraçãõ*, Cilt 10 Sayı 21, (2008) 54-75.
- [135] <http://th.nielsen.com/site/documents/GlobalOnlineShoppingReportFeb08.pdf>
The Nielsen Company, (07.08.2011)
- [136] Cengiz E.; Özden B.: "Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 1, (2002).
- [137] Doyle, S.A.; Moore C.; Morgan L.: "Supplier Management in Fast Moving Fashion Retailing", *Journal of Fashion Management*, Cilt 10 Sayı 3, (2006) 272-81.
- [138] Barnes, G.; Greenwood, L.: "Fast Fashion In The Retail Store Enviroment", *International Journal of Retail&Distribution Management*, Cilt.38, (2009) 760-772.
- [139] Sull D., Turconi, S .: "Fast Fashion Lessons", *Business Strategy Review*, Cilt 19 Sayı 2, (2008) 4-11.
- [140] Oğuz , B.: "Uluslararası Ticarete Korumacılığın Kaldırılmasının İç ve Dış Piyasalarda Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri", *İstanbul Ticaret Odası Yayını*, Yayın no:2004-46, İstanbul, (2004) 146.
- [141] Kanoğlu, N.; Öngüt, E.: "Dünyada ve Türkiye'de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye'nin Rekabet Gücü", *DPT*, Yayın No:2668, (2003) 28.
- [142] Çakmak, Ö.: "Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlüker ve Rekabet Gücü: Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi Üzerine Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5 Sayı 1-2, (2005) 65-76.
- [143] Strolz Herwig M.: "Kota Sonrası Dönemde Tekstilde Rekabet Gücü, Yeni Durum Değerlendirmesi", *Tekstil İşveren Dergisi*, (2005) 2.
- [144] Arslan, K.: "Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yeni Yol Haritası", *MÜSİAD Araştırma Raporları*:57, (2008) 33.

- [145] http://www.tekstilisveren.org/ttsis//index.php?option=com_content&task=view&id=1063&Itemid=1 (16.07.2011)
- [146] Altunışık, R.; Coşkun R.; Bayraktaroğlu S.; Yıldırım E.: "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi", Sakarya Üniversitesi İİBF, Sakarya, (2007) 199.
- [147] Barnes, L.; Greenwood, G. L.: "Fast Fashion in The Retail Store Environment", International Journal of Retail and Environment, Cilt 38 Sayı 10, (2010) 760-772.
- [148] Gemci R.; Güleşn G.; Kabasakal M.: "Markalar ve Markalaşma Şartları", Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 14 Sayı 1, (2009).
- [149] Dal V.; Ceviz Öz N.: "Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, (1994) 94.



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No:62 Tepebaşı 34430 - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: kobi@iso.org.tr

İSO Yayın No: 2012/9 (Elektronik) ISBN: 978-605-137-096-5 ISBN: 978-605-137-095-8