



T.C.

İSTANBUL ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Bölümü

**BİR MARKANIN DIŞ TİCARET GELİŞİMİ**

**(Rekabet Gücü, Verimlilik ve Markanın Kârlılığının  
Artışındaki Rolü)**

**(LC WAIKIKI ÖRNEĞİ)**

Burak Ergen

Yüksek Lisans Tezi

Doç. Dr. Işın Çelebi

İstanbul, 2019

**BİR MARKANIN DIŞ TİCARET GELİŞİMİ**  
**(Rekabet Gücü, Verimlilik ve Markanın**  
**Kârlılığının Artışındaki Rolü)**  
**(LC WAIKIKI ÖRNEĞİ)**

**Burak Ergen**

İktisat, Trakya Üniversitesi, 2001

Yüksek Lisans, İstanbul Altınbaş Üniversitesi, 2019

İstanbul Altınbaş Üniversitesi

İşletme Anabilim dalına

sunulmuştur.

Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

Doç. Dr. Işın ÇELEBİ

Danışman

İnceleme Komitesi Üyeleri (İlk isim jüri başkanına, ikinci isim tez danışmanına aittir.)

Dr. Nevra BAKER (Jüri)

Doç. Dr. Işın ÇELEBİ (Jüri)

Dr. Beyhan İNCEKARA (Jüri)

Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

Doç. Dr. Nur Banu Kavaklı BİRDAL  
(Ünvan ve İsim)  
Bölüm Başkanı

Doç. Dr. Nur Banu KAVAKLI BİRDAL  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İstanbul Altınbaş Üniversitesi onayı

13 / 02 / 19

(Ünvan ve İsim)

Enstitü Müdürü

N. Kavaklı BİRDAL

Bu dökümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve orijinal olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Burak ERGEN



## İTHAF

Mevcut çalışma, birçok kişinin maddi ve manevi katkıları ile oluşturulmuştur. Hazırladığım bilimsel araştırma ve çalışmalarda değerli katkıları olan, akademisyen ve tez danışmanım Doç. Dr. Işın Çelebi'ye teşekkür ederim.

Yüksek Lisans dönemimde derslerime girerek akademik eğitimime ve tezimin hazırlanmasına faydası bulunan Prof. Dr. Müjdelen İpek Yener, Doç. Dr. Gökhan Akay ve Yrd. Doç. Dr. Ayla Esen hocalarıma içten teşekkür ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim.

Tez yazım aşamasında verdiği bilimsel, kaynakçal, moral desteğinin yanında ayrıca mentörlük ve dostluğundan dolayı Ünsped Gümrük Müşavirliği CEO'su Dr. Hakan Çınar'a ve gümrük müşaviri Yücel Bay'a, benimle benzer kaderi ve tezimin yazımı sırasında bilgi birikimini paylaşan, her zaman yanımda olan Yüksek Lisans arkadaşım Özge Kaya ve Hüsniye Karaman'a, hazırladığım çalışmada destek ve yardımlarını esirgemeyen LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Tic. A.Ş. tüm çalışanları ve LC Waikiki firmasından Uluslararası Lojistik Direktörü Sn.Serhat Akgül ve Operasyonel Mükemmellik Direktörü Sn.Ahmet Yağcı'ya, Dış Ticaret Direktörüm Sn. Levent Urş'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da ve en fazla minnet ve şükranı, genelde tüm eğitim hayatım özelde yüksek lisans tez çalışmalarım sırasında yardım, desteklerini hiç esirgemeyen babam Hasan Ergen, kardeşim Burçin Ergen ve biricik eşim Sinem Güneş Ergen hak etmektedir.

## ÖZET

### BİR MARKANIN DIŞ TİCARET GELİŞİMİ: LC WAIKIKI ÖRNEĞİ

(Rekabet Gücü, Verimlilik ve Markanın Kârlılığının Artışındaki Rolü)

Burak ERGEN

İşletme Yüksek Lisans Programı, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi,  
İstanbul Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Işın ÇELEBİ

Tekstil ve hazır giyim sektörümüz gerek dış ticaret fazlası veren ve istihdam sağlayıp, katma değer yaratan önemli lokomotif sektörlerimizdendir. Çalışmada, Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe lider ve piyasa yapıcısı LC Waikiki firmasının dış ticaret gelişimi ele alınmıştır.

Firmaların uluslararası ticarete dış ticaret stratejilerinde ülke seçimi, mağaza dağılımına, tedarikçi seçim yöntemi ihracat, verimlilik ve kârlılıkları açısından önem arz eder. Tedarik zincirlerini etkin yönetmeleri rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Türkiye’de hazır giyim sektöründe, 2008 yılından sonra, dış ticarete yaşanan gelişmeler önem arz etmektedir. Tezde, bu durumun örnek olarak ele alınan tekstil ve hazır giyim perakendecisi firmaya olan etkisi ele alınmıştır. Tekstil dış ticareti ile ilgili olarak mevzuatta yaşanan önemli değişiklikler sektördeki firmaları etkilemiştir. Çoklu taşıma şekilleri, firmanın yurt içi ve yurt dışı rakiplerinden söz edilmiştir. Dahilde İşleme Rejiminin katma değerinden ve firmada uygulamalarından, tedarik zincirinin öneminden bahsedilmiştir. Hazır giyim Türkiye’de genel durumu ve Porter’ın Beş Güç Analizi ile örnek olarak ele alınan firmanın görünümünden bahsedilmiştir. Dijitalleşme, e-ihracat ve dolayısıyla e-ticaretin önemi belirtilmiştir. Tüm firmaların anahtar performans göstergeleri onlara rehberlik etmektedir. Araştırma anketi ile firmanın dış ticarete sonuç olarak ne durumda olduğu ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın amacı Türkiye’de LC WAIKIKI işletmesinin mamul ürünlerinin ithalat yolu ile tedarikinde ve ihracatının rekabet kazanmasında lider konumda olması için çözüm önerileri ve stratejiler geliştirmektir. Böylece “Dünyada LC WAIKIKI’nin dış ticarete lider konumda olup rekabet kazanması açısından stratejiler ne olmalıdır?” sorusuna da cevap arayan model oluşturulacaktır. Sektöre de rehberlik etmesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:**Dış Ticaret, Tedarik Zinciri, İthalat, İhracat, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü, Porter Beş Güç Modeli, Dijitalleşme, Anahtar Performans Göstergeleri, Kalkınma.



## ABSTRACT

### **Foreign Trade Development of a Brand: LC Waikiki Case Study**

#### **(Competitiveness, Productivity and Brand Role of Profitability in Rise)**

Master's Degree, Business Administration, International Trade and Logistics  
Management, İstanbul Altınbaş University

Advisor: Associate Professor Işın ÇELEBİ

Our textile and ready-to-wear industry is one of the major locomotive sectors that provide foreign trade surplus and provide employment and create added value. In the study, the foreign trade development of LC Waikiki, the leader and market maker of Turkish textile and apparel sector has been discussed.

In the foreign trade strategies of the firms in international trade, country selection, store distribution, supplier selection method, export, productivity and profitability are important. Effective management of supply chains provides competitive advantage. After 2008, occurred developments in foreign trade, in garment industry in Turkey, are significantly important. In the study, the impact of this situation on the textile and apparel retailer company, which is considered as an example, is discussed. Important changes in the legislation regarding textile foreign trade have affected the firms in the sector. Multiple modes of transport, company's domestic and foreign competitors are mentioned. The added value of the Inward Processing Regime and its practices in the firm, the importance of the supply chain are mentioned. By the general condition of the apparel sector in Turkey and Porter's Five Forces Analysis, the appearance of the subject company has been examined. The importance of digitalization, e-export and e-commerce is well defined. Key performance indicators of all companies guide to their future provisions. By the research questionnaire, the situation of the company as a result of the foreign trade and the suggestions are given.

The purpose of the study is to develop solutions and strategies to gain competitive to be a leader in the procurement and export of finished products through importation of LC Waikiki company in Turkey. Thus, LC WAIKIKI's leading position in the world in terms of foreign trade and in terms of competition would have been created and the key model that will be the answer of the questions “what should be the strategies ?” will be generated. Additionally, it is aimed to guide the related industry.



**Keywords:** Foreign Trade, Supply Chain, Import, Export, Textile and Ready-Made Garment Industry, Porter's Five Powers Model, Digitalization, Key Performance Indicators, Development.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	X
TABLO LİSTESİ.....	XVI
ŞEKİL LİSTESİ.....	XX
RESİM LİSTESİ.....	XXI
GRAFİK LİSTESİ.....	XXII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XXIII
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: LC WAIKIKI FİRMASI HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	4
1.1. Kuruluşundan Günümüze LC Waikiki.....	4
1.2. LC Waikiki Firmasının Misyonu, Vizyonu, Değerleri.....	7
1.2.1. LC Waikiki'nin Misyonu.....	7
1.2.2. LC Waikiki'nin Vizyonu.....	7
1.2.3. LC Waikiki'nin Değerleri.....	7
1.3. Ortaklık Yapısı.....	8
1.4. LC Waikiki'nin Kalite Politikası.....	9
1.5. LC Waikiki'nin Ekoloji Politikası.....	9
1.6. Firmanın Sosyal Yardımlar Politikası.....	10
1.7. Firmanın Bilgi Güvenliği Politikası.....	11
1.8. LC Waikiki'nin Tedarik Zinciri Yönetim Etiği.....	11
1.9. LC Waikiki Firmasının Gelişim Aşamaları.....	12
1.10. LC Waikiki'nin İthalat ve İhracat Rakamları.....	13
1.10.1. Firmanın İhracatı.....	14
1.10.2. Firmanın İthalatı.....	14
1.11. Firmanın En Büyük Tedarik Grup Şirketi Taha Giyim.....	20
1.11.1. Taha Giyim Firmasının Hedefleri.....	20
1.11.2. Taha Giyim Firmasının Dış Ticaret Rakamları.....	21
1.11.2.1. İhracat.....	21
1.11.2.2. İthalat.....	22
1.12. LC Waikiki'nin Dış Ticaret Stratejileri.....	24
1.13. LC Waikiki Açısından Dış Ticarete Ülke Seçimi.....	28
1.13.1. Rusya Kafkas Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı.....	30

1.13.2. Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı.....	31
1.13.3. Afrika Saharan Çölü'nün Güney Kısmı ve Asya Bölgesi Mağaza Dağılımı.....	32
1.13.4. Orta Doğu, Kuzey Afrika Bölgesi Mağaza Dağılımı.....	33
1.13.5. Franchise Sistemi Olan Ülkelerde Mağaza Ülke Dağılımı.....	34
1.14. İşletmede Tedarik Seçimi Kriteri.....	36
1.15. Yurtdışı Alımda Ön Maliyet Hesaplaması.....	37
1.16. İthalatta Gerçekleşen Maliyet.....	38
<b>2.BÖLÜM: İŞLETMEDE DIŞ TİCARETTE KULLANILAN TESLİM VE ÖDEME ŞEKİLLERİ.....</b>	<b>40</b>
2.1. Teslim Şekilleri.....	40
2.1.1. İşyerinde Teslim/Ex Works (EXW).....	42
2.1.2. Taşıyıcıya Masrafsız/Free Carrier (FCA).....	43
2.1.3. Taşıma Ücreti Ödenmiş Olarak/Carriage Paid To (CPT).....	44
2.1.4. Taşıma ve Sigorta Ödenmiş Olarak/Carriage and Insurance Paid To (CIP).....	45
2.1.5. Terminalde Teslim/Delivered at Terminal (DAT).....	46
2.1.6. Belirlenen Yerde Teslim/Delivered at Place (DAP).....	48
2.1.7. Gümrük Vergileri Ödenmiş Olarak Teslim/Delivered Duty Paid (DDP).....	49
2.1.8. Gemi Doğrultusunda Masrafsız/Free Alongside Ship (FAS).....	50
2.1.9. Gemide Masrafsız/Free On Board (FOB).....	51
2.1.10. Mal Bedeli ve Navlun/Coast and Freight (CFR).....	52
2.1.11. Masraflar, Sigorta ve Navlun/Cost, Insurance and Freight (CIF).....	53
2.1.12. Sınırdaki Teslim/Delivered At Frontier (DAF).....	55
2.1.13. Gemide Teslim/Delivered Ex Ship (DES).....	55
2.1.14. Rıhtımda Teslim/Delivered Ex Quay(Duty Paid)(DEQ).....	55
2.1.15. Gümrük Resmi Ödenmemiş Olarak Teslim/Delivered Duty Unpaid (DDU)....	56
2.1.16. FOB ve CIF Teslim Şekillerinin Avantajları, Dezavantajları ve Farkları.....	56
2.2. İşletmede Kullanılan Ödeme Şekilleri.....	57
2.2.1. Peşin Ödeme.....	58
2.2.2. Akreditifli Ödeme.....	58
2.2.3. Akreditifli Ödeme Türleri.....	60
2.2.3.1. Dönülebilir (Kabilirücu) Akreditif (Revocable Credit).....	60
2.2.3.2. Dönülemez (Gayrikabilirücu) Akreditif (Irrevocable Credit).....	60
2.2.3.3. Teyitsiz Akreditif (Unconfirmed Credit).....	61
2.2.3.4. Teyitli (İhbarlı) Akreditif (Confirmed Credit).....	61
2.2.3.5. Devredilebilir Akreditif (Transferable Credit).....	61

2.2.3.6. Kırmızı Şartlı Akreditif (Red Clause Credit).....	62
2.2.3.7. Rotatif Devreden Akreditif (Revolving Credit).....	62
2.2.3.8. Karşılıklı Akreditif (Back to Back Credit).....	62
2.2.3.9. Adi Akreditif (Fixed Credit).....	63
2.2.3.10. İhtiyat (Teminat) Akreditifi (Standby Letter of Credit).....	63
2.2.3.11. Yeşil Şartlı (Green Clause) Akreditif.....	63
2.2.3.12. Görüldüğünde Ödemeli Akreditif (Sight Payment Credit).....	63
2.2.4. Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Documents).....	63
2.2.5. Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods).....	64
2.2.6. Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit).....	65
2.2.6.1. Kabul Kredili Akreditif.....	66
2.2.6.2. Kabul Kredili Vesaik Mukabili Ödeme .....	66
2.2.6.3. Kabul Kredili Mal Mukabili Ödeme.....	66
3.BÖLÜM: 2008 YILI SONRASI LC WAIKIKI'DE DIŞ TİCARETTE GELİŞMELER.....	67
3.1. Türkiye'de Hazır Giyim Üretimi ve Uluslararası Ticarete Etkisi.....	67
3.2. 2008 Yılından Günümüze LC Waikiki Firmasının İhracat Başarısı.....	68
3.3. 2008 Yılından Günümüze Firmanın Dış Ticaretini Etkileyen Mevzuatsal Değişiklikler.....	69
3.3.1. İlave Gümrük Vergileri.....	69
3.3.2. Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi (GTS) Çerçevesinde “Hariç Sektör” Uygulaması İle Tercihli Tarife Uygulaması Dışında Bırakılan Ülkeler.....	74
3.4. Firmanın Dış Ticaret Organizasyon Yapısı.....	80
3.5. Firmada Dış Ticaret Departmanında Uygulanan Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	81
3.6. Çoklu Taşıma Şekillerinin Türkiye'de ve LC Waikiki'de Kullanımı.....	82
3.7. Firmanın Yurt İçi ve Yurt Dışı Piyasa Rakipleri.....	84
3.7.1. İç Piyasa Yapıcısı Rakipler.....	84
3.7.2. Dış Piyasa Yapıcısı Rakipler.....	89
3.8. Dahilde İşleme Rejiminin Önemi.....	93
3.9. Dahilde İşleme İzin Sahibinin Sorumluluğu.....	96
3.10. Dahilde İşleme Rejiminin LC Waikiki Firmasına Avantajları.....	96
3.11. Tedarik Zincirinin Önemi.....	97
3.12. Kamçı Etkisi.....	99
3.13. Tekstil ve Hazır Giyimde LC Waikiki Firmasının Uluslararası Rekabet Gücü...100	
3.13.1. Olası Rakiplerin Tehdidi.....	101

3.13.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	102
3.13.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	102
3.13.4. İkame Malların Tehdidi.....	102
3.13.5. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti.....	103
3.13.6. Beş Güç Analizine Göre Hazır Giyimde ve LC Waikiki’de Genel Durum.....	103
3.13.6.1. Üretim.....	103
3.13.6.2. Kapasite Kullanımı.....	104
3.13.6.3. Maliyet.....	104
3.13.6.4. Hazır Giyimde Türkiye’de Dış Ticaret.....	106
3.13.6.5. LC Waikiki Firmasının Dış Ticaretinde Porter’ın Beş Güç Analizi.....	108
3.14. Dijitalleşmenin LC Waikiki’nin Dış Ticaretine Katkısı.....	113
3.15. E-İhracat.....	115
3.15.1. Firmanın Dış Ticaretinde E-Ticaret İle Kolaylaşan Lojistik Süreçler.....	116
3.15.2. Radyo Frekanslı Tanıma(Radio Frequency Identification-RFID) Sistemi.....	116
3.16. Kuşak Yol Projesi.....	117
3.17. Kuşak Yol Projesinde Türkiye’nin Çekingeleri.....	120
3.18. Kuşak Yol Projesinin LC Waikiki’nin Dış Ticaretine Etkisi.....	121
3.19. Firmanın Gelecek Beş Yıllık Dış Ticaret Projeksiyonu.....	121
3.20. İhracata Yönelik Devlet Yardımları.....	123
<b>4.BÖLÜM: BİR FİRMANIN DIŞ TİCARET GELİŞİMİ:LC WAIKIKI ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>125</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	125
4.2. Araştırmanın Önemi.....	126
4.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	126
4.3.1. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri.....	126
4.3.2. Yöntemin Seçilme Gerekçesi, Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	134
4.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	135
4.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	135
4.3.4.1. Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği Ölçeği.....	139
4.3.4.2. Yeni Pazarlara Giriş Ölçeği.....	139
4.3.4.3. Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği Ölçeği.....	140
4.3.4.4. Lojistik Ölçeği.....	141
4.3.4.5. İç Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği.....	141
4.3.4.6. Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği.....	142
4.3.4.7. Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi Ölçeği.....	142

4.3.4.8. Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti Ölçeği.....	143
4.3.4.9. Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger Ölçeği.....	143
4.3.4.10. Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergeleri Ölçeği.....	143
4.4. Verilerin Analizi.....	144
4.4.1. Ankete Genel Katılım.....	144
4.4.2. Cinsiyete Göre Ankete Genel Katılım.....	145
4.4.3. Meslek Gruplarına Göre Ankete Genel Katılım.....	146
4.4.4. Mesleki Tecrübe Süresine Göre Ankete Genel Katılım.....	146
4.4.4.1. Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi On Yıldan Az Olana Göre Genel Katılım.....	146
4.4.4.2. Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi On Yıldan Fazla Olana Göre Genel Katılım.....	147
4.4.5. Firma Çalışan Sayısına Göre Genel Katılım.....	148
4.4.6. Çalışan Sayısına ve Mesleki Tecrübe Süresine Göre Cinsiyet Dağılımı.....	149
4.5. Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği.....	149
4.6. Yeni Pazara Giriş Kriterleri.....	150
4.7. Firmanın Dışarıdan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği.....	151
4.8. Lojistik.....	152
4.9. İthalat İşlemlerinde En Çok Kullanılan Ödeme Şekilleri.....	153
4.10. İhracat İşlemlerinde En Çok Kullanılan Ödeme Şekilleri.....	154
4.11. İç Piyasa Yapıcısı Firmalar.....	154
4.12. Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar.....	155
4.13. Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi.....	156
4.14. Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti.....	156
4.15. Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger.....	157
4.16. Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergeleri.....	157
4.17. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	158
4.17.1. Dış Ticaret Etkenlerine İlişkin Faktör Analizleri.....	158
4.17.2. Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergelerine İlişkin Faktör Analizi.....	167
4.17.3. Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine İlişkin Faktör Analizi.....	167
4.17.4. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	168
4.17.5. Hipotez Testleri.....	169

4.17.5.1. Dış Ticaret Etkenlerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine ve Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergelerinin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri.....	169
4.17.5.2. Dış Ticaret Etkenlerinin Firma Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri.....	171
4.17.5.3. Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergelerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri.....	174
5.BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	176
5.1. Sonuç.....	176
5.2. Öneriler.....	187
KAYNAKÇA.....	190
EK A. ÖNERİLEN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ (SES KAYDI İLE YAPILAN RÖPORTAJLAR).....	196
EK B. ARAŞTIRMA YÜZYÜZE YAPILAN MÜLAKATLAR.....	217
EK C. ETİK KURUL ONAY FORMU.....	218
EK D. LC WAIKIKI FİRMASI DIŞ TİCARET ANKETİ	

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Firmanın Hissedarları ve Oranları.....	8
Tablo 2: Bangladeşten En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	16
Tablo 3: Çin'den En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	16
Tablo 4: Endonezya'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	17
Tablo 5: Hindistan'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	17
Tablo 6: İran'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	17
Tablo 7: Kamboçya'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	18
Tablo 8: Malezya'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	18
Tablo 9: Mısır'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	19
Tablo 10: Pakistan'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	19
Tablo 11: Vietnam'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler.....	20
Tablo 12: En Çok İthalatı Yapılan Kumaş Kaliteleri.....	24
Tablo 13: İşletmenin Genel SWOT Analizi.....	26
Tablo 14: İşletmenin Dış Ticaret SWOT Analizi.....	27
Tablo 15: Rusya Kafkas Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle).....	30
Tablo 16: Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle).....	31
Tablo 17: Afrika Saharan Çölü'nün Güney Kısmı ve Asya Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle).....	32
Tablo 18: Orta Doğu, Kuzey Afrika Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle).....	33
Tablo 19: Franchise Sistemi Olan Ülkelerde Mağaza Ülke Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle).....	35
Tablo 20: Tedarikçi Seçim Kriteri Tablosu.....	36
Tablo 21: Ön Maliyet Hesaplama Tablosu.....	38
Tablo 22: Akreditifte En Çok Görülen Rezerv Konuları.....	59
Tablo 23: İlave Gümrük Vergisi Uygulanan (II) Sayılı Listeye Yönelik Türk Gümrük Tarife Cetveli Ana Fasılları.....	69
Tablo 24: 2011/2203 Sayılı İthalat Rejim Kararına Ek Karara İstinaden Kumaşta Alınan İlave Gümrük Vergileri.....	70
Tablo 25: 2011/2203 Sayılı İthalat Rejim Kararına Ek Karara İstinaden Hazır Giyimde Alınan İlave Gümrük Vergileri.....	72



Tablo 26: Sektör Kodlamaları.....	75
Tablo 27: Karar Sonrası En Az Gelişmiş Ülkeler Listesi (2016/9611 Sayılı Karar Ekinin Son Hali).....	77
Tablo 28: Karar Sonrası En Az Gelişmiş Ülkeler Listesi (2016/9611 Sayılı Karar Ekinin Son Hali).....	78
Tablo 29: Mevcut Genelleştirilmiş Tercihler Sisteminden Yararlanacak Ülkeler Listesinin En Son Hali.....	79
Tablo 30: Taşıma Türleri Kıyaslaması.....	83
Tablo 31: Firmanın İç Piyasa Rakipleri İle Kıyaslaması (2016 Yılı Sonu).....	87
Tablo 32: Firmanın Dış Piyasa Rakipleri İle Kıyaslaması (2016 Yılı Sonu 2017 Başı Baz).....	91
Tablo 33: Türkiye Pamuk Dış Ticareti (2013-2017).....	106
Tablo 34: 2016-2017 Yılı Türkiye'nin Örne Giyim İhracatı (İlk 20 Ülke).....	107
Tablo 35: 2016-2017 Yılı Türkiye'nin Dokuma Giyim İhracatı (İlk 20 Ülke).....	108
Tablo 36: Barkod Sistemi ile RFID Sistemi Kıyaslaması.....	117
Tablo 37: Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	136
Tablo 38: Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Yeterliliği Ölçeği.....	139
Tablo 39: Yeni Pazarlara Giriş Ölçeği.....	140
Tablo 40: Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği Ölçeği.....	141
Tablo 41: Lojistik Ölçeği.....	141
Tablo 42: İç Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği.....	142
Tablo 43: Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği.....	142
Tablo 44: Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi Ölçeği.....	142
Tablo 45: Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti Ölçeği.....	143
Tablo 46: Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger Ölçeği.....	143
Tablo 47: Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergeleri Ölçeği.....	144
Tablo 48: Ankete Genel Katılım.....	144
Tablo 49: Cinsiyete Göre Ankete Katılanlar.....	145
Tablo 50: Meslek Gruplarına Göre Ankete Genel Katılım.....	146
Tablo 51: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Az Olana Göre Genel Katılım.....	147
Tablo 52: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Fazla Olana Göre Genel Katılım.....	148
Tablo 53: Firma Çalışan Sayısına Göre Genel Katılım.....	148

Tablo 54: Firma Çalışan Sayısı 3000 Kişi ve Altı Olanlar Grubunda Ankete Katılım.....	148
Tablo 55: Firma Çalışan Sayısı 3000 Kişiden Fazla Olanlar Grubunda Ankete Katılım.....	149
Tablo 56: Çalışan Sayısına ve Mesleki Tecrübe Süresine Göre Cinsiyet Dağılımı.....	149
Tablo 57: Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği.....	150
Tablo 58: Yeni Pazara Giriş Kriterleri.....	151
Tablo 59: Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği.....	152
Tablo 60: Lojistik.....	153
Tablo 61: İthalatta Ödeme Şekilleri.....	153
Tablo 62: İhracatta Ödeme Şekilleri.....	154
Tablo 63: İç Piyasa Yapıcısı Firmalar.....	155
Tablo 64: Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar.....	155
Tablo 65: Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi.....	156
Tablo 66: Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti.....	157
Tablo 67: Gümrük Vergileri ve Anti-Dampingleler.....	157
Tablo 68: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri.....	158
Tablo 69: Yeni Pazarlara Girişe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	160
Tablo 70: Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 71: Lojistiğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	162
Tablo 72: İç Piyasa Yapıcısı Firmalara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 73: Dış Piyasa Yapıcısı Firmalara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	164
Tablo 74: Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	165
Tablo 75: Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyetine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	166
Tablo 76: Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinglelere İlişkin Analiz Sonuçları.....	166
Tablo 77: Dijital Uygulamaların Anahtar Performans Göstergelerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	167
Tablo 78: Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 79: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	168
Tablo 80: Dış Ticaret Etkenlerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği ile İlgili Anlamlılığı.....	169

Tablo 81: Model 1'e G6re Regresyon Sonucu.....	171
Tablo 82: Model 1 6zeti.....	171
Tablo 83: Dış Ticaret Etkenlerinin Dijital Uygulamaların Anahtar Performans G6stergeleri ile İlgili Anlamlılığı.....	172
Tablo 84: Model 2'ye G6re Regresyon Sonucu.....	173
Tablo 85: Model 2 6zeti.....	173
Tablo 86: Dijital Uygulamaların Anahtar Performans G6stergelerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği İle İlgili Anlamlılığı.....	174
Tablo 87: Model 3'e G6re Regresyon Sonucu.....	175
Tablo 88: Model 3 6zeti.....	175



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Firmanın Gelişim Basamakları.....	13
Şekil 2: INCOTERMS 2010.....	41
Şekil 3: Akreditif İşleyişi.....	60
Şekil 4: Vesaik Mukabili Ödeme Şekli İşleyişi.....	64
Şekil 5: Firmanın Dış Ticaret Organizasyon Yapısı.....	81
Şekil 6 : P.Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Önderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	82
Şekil 7 : Multimodal Taşıma Sürecine Bir Örnek.....	83
Şekil 8: Şartlı Muafiyet Sistemi İşleyişi.....	94
Şekil 9: Geri Ödeme Sistemi İşleyişi.....	95
Şekil 10: Tedarik Zinciri Yapısı Üyeleri.....	97
Şekil 11: LC Waikiki'de Firmanın Genel Tedarik Zinciri Yapısı.....	99
Şekil 12: Porter'ın Beş Güç Analizi Örneği.....	101
Şekil 13: LC Waikiki Firmasının Porter'ın Beş Güç Analizi Örneği.....	113
Şekil 14: Türkiye'nin E-Ticaret Profili (2016 Yılı Sonu İtibariyle).....	114
Şekil 15: LC Waikiki'de E-İhracatın Önündeki Engeller.....	115
Şekil 16: LC Waikiki'de Gelecek Beş Yıllık Dış Ticaret Projeksiyonu.....	123
Şekil 17: İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı Kapsamı.....	124
Şekil 18: Araştırma Modeli.....	130
Şekil 19: Dış Ticaret Etkenlerinin, Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine Etkisine İlişkin Bulgular.....	180
Şekil 20: Dış Ticaret Etkenlerinin, Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Bulgular.....	181
Şekil 21: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine Etkisine İlişkin Bulgular.....	182

## RESİM LİSTESİ

Resim 1: Kuşak Yol Güzergahları.....119



## GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: LC Waikiki Firmasının Net Satışları.....	6
Grafik 2: LC Waikiki Firması Ortaklık Yapısı.....	8
Grafik 3: LC WAIKIKI Firması İhracat Rakamları (2000-2017 Yılları Arası).....	14
Grafik 4: LC WAIKIKI Firması İthalat Rakamları (2000-2017 Yılları Arası).....	15
Grafik 5: Taha Giyim Firmasının İhracat Rakamları (2000-2017 Yılları Arası).....	21
Grafik 6: Taha Giyim Firmasının İthalat Rakamları (2000-2017 Yılları Arası).....	23
Grafik 7: LC Waikiki Global Mağaza Sayısı (2017 Yıl Sonu İtibariyle).....	29
Grafik 8: RCR (Russia Caucasion Region) Bölgesi Ülkelere Göre Mağaza Dağılımı (2017 Yıl Sonu İtibariyle).....	31
Grafik 9: CEE (Orta ve Doğu Avrupa; Central Eastern Europe) Bölgesi Ülkelere Göre Mağaza Dağılımı (2017 Yıl Sonu İtibariyle).....	32
Grafik 10: S.S.A.A. (Afrika Saharan Çölünün Güney Kısmı ve Asya Bölgesi; Sub Saharan Africa Asia) Bölgesi Mağaza Dağılımı (2017 Yıl Sonu İtibariyle).....	33
Grafik 11: M.E.N.A (Ortadoğu Kuzey Afrika Bölgesi; Middle East North Africa) Bölgesi Mağaza Dağılımı (2017 Yıl Sonu İtibariyle).....	34
Grafik 12: Franchise Sistemi Olan Ülkelerde Mağaza Dağılımı(2017 Yıl Sonu İtibariyle).....	35
Grafik 13: Kamçı Etkisi.....	100
Grafik 14: Türkiye’de Hazır Giyim Üretim Durumu (Ocak 2016- Ekim 2017).....	103
Grafik 15: Türkiye Hazır Giyim Kapasite Kullanımı Oranı (Ocak 2015- Ekim 2017).....	104
Grafik 16: Dünya Hazır Giyim Sektörü Ülke Bazlı Minimum Aylık Ücretler (2014 Yılı).....	105
Grafik 17: Ankete Genel Katılım.....	145
Grafik 18: Cinsiyete Göre Ankete Katılanlar.....	145
Grafik 19: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yılden Az Olana Göre Genel Katılım.....	147
Grafik 20: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yılden Fazla Olana Göre Genel Katılım.....	148

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AR-GE</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>AVM</b>	: Alışveriş Merkezi
<b>BCG</b>	: Boston Consulting Group (Boston Danışma Grubu)
<b>BTK</b>	: Bakü – Tiflis – Kars demiryolu
<b>B2B</b>	: Business to Business (Firmadan firmaya)
<b>B2C</b>	: Business to Consumer (Firmadan tüketicie)
<b>C.E.E.</b>	: Central Eastern Europe (Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi)
<b>CFR</b>	: Cost and Freight (Mal Bedeli ve Navlun Ödenmiş Olarak Teslim)
<b>CIF</b>	: Cost, Insurance, Freight (Mal bedeli, sigorta, navlun)
<b>CIP</b>	: Carriage and Insurance Paid To (Taşıma ve Sigorta Ücreti Ödenmiş Olarak Teslim)
<b>CPT</b>	: Carriage Paid To (Taşıma Ücreti Ödenmiş Olarak Teslim)
<b>DAF</b>	: Delivered at Frontier (Sınırdaki Teslim)
<b>DAP</b>	: Delivered at Place (Belirlenen Yerde Teslim)
<b>DAT</b>	: Delivered at Terminal (Terminalde Teslim)
<b>DDU</b>	: Delivered Duty Unpaid (Gümrük Resmi Ödenmeksizin Teslim)
<b>DDP</b>	: Delivered Duty Paid (Gümrük Resmi Ödenmiş Olarak Teslim)
<b>DEQ</b>	: Delivered Ex Quay (Rıhtımda Teslim)
<b>DES</b>	: Delivered Ex Ship (Gemide Teslim)
<b>DTÖ</b>	: Dünya Ticaret Örgütü (WTO:World Trade Organization)
<b>E.A.G.Ü</b>	: En Az Gelişmiş Ülkeler
<b>EBITDA</b>	: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (FAVÖK:Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr)
<b>EFTA</b>	: European Free Trade Association (Avrupa Serbest Ticaret Birliği)
<b>ETGB</b>	: Elektronik Ticaret Gümrük Beyannamesi
<b>EXW</b>	: Ex Works (İşyerinde Teslim)
<b>FAS</b>	: Free Alongside Ship (Gemi Doğrultusunda Teslim)
<b>FCA</b>	: Free Carrier (Taşıyıcıya Masrafsız Telim)
<b>FOB</b>	: Free on board (Gemide Masrafsız Teslim/Gemi Bordasında Teslim)

<b>GATT</b>	: General Agreement on Tariffs and Trade (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması)
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>G.T.İ.P</b>	: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
<b>GTS</b>	: Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi
<b>G.Y.Ü</b>	: Gelişme Yolundaki Ülkeler
<b>İGV</b>	: İlave Gümrük Vergisi
<b>ICC</b>	: International Chamber of Commerce (Uluslararası Ticaret Odası)
<b>INCOTERMS</b>	: International Commercial Terms (Uluslararası Ticari Terimler)
<b>ITC</b>	: International Trade Center (Uluslararası Ticaret Merkezi)
<b>İHKİB</b>	: İstanbul Hazır Giyim ve Konfeskiyon İhracatçıları Birliği
<b>İTKİB</b>	: İstanbul Tekstil ve Konfeskiyon İhracatçı Birlikleri
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>KMO</b>	: Kaiser – Meyer – Olkin Test İstatistiği
<b>KOBİ</b>	: Küçük Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KPI</b>	: Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicators)
<b>OKSB</b>	: Onaylanmış Kişi Statü Belgesi
<b>LC</b>	: Letter of Credit (Akreditif)
<b>M.E.N.A.</b>	: Middle East North Africa (Ortadoğu, Kuzey Afrika Bölgesi)
<b>PEST</b>	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analiz
<b>R.C.R.</b>	: Russia Caucasion Region (Rusya Kafkas Bölgesi)
<b>R.F.I.D.</b>	: Radio Frequency Identification (RFS: Radyo Frekans Sistemi)
<b>S.S.A.A.</b>	: Sub Saharan Africa Asia (Afrika Saharan Çölünün Güney Kısmı ve Asya Bölgesi)
<b>STA</b>	: Serbest Ticaret Anlaşması
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (FÜTZ: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıf Yönler)
<b>TİM</b>	: Türkiye İhracatçıları Meclisi
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TÜSİAD</b>	: Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
<b>UCP600</b>	: Uniform Customs and Practice for Documentary Credits (Akreditiflere İlişkin Birörnek Usuller ve Uygulama Kuralları )



<b>WTO</b>	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)
<b>YYS</b>	: Yetkilendirilmiş Yükümlü Sertifikası



## GİRİŞ

Tüketici davranışı hazır giyim perakende sektöründe büyümeye ve firmaların pazar payının artmasına neden olmaktadır. Tekstil sektörümüz gayri safi yurt içi hasıla, imalat sanayideki payı, ülke ekonomisine kattığı net döviz girdisi gibi makro ekonomik göstergeler olarak, ihracat odaklı Türkiye'nin önemli sektörlerindedir.

Bu tez çalışması, Türkiye hazır giyim perakende pazarında faaliyet gösteren LC WAIKIKI firmasının ve markasının dış pazar uygulamalarını, dış ticaret stratejilerini tespit etmek, güçlü ve zayıf yönlerini, başarı ve başarısızlık sebeplerini belirlemek, uygulama ile teori arasında ilişki kurmayı amaçlamıştır.

Kurtuluş (2010) çalışmasında, örnek olay olarak isimlendirilen, işletmelerde yaşanmış ve yaşanması olası problemlerin, gelişimlerin ve farklılıkların senaryolaştırılarak irdelenmesi, olayı işletmeci ya da dış ticaret yöneticilerine farklı bilimsel yaklaşımlarla çözüm fırsatı vermekte ve yöneticilerin ufkunu geliştiren, kabiliyetlerini ilerleten etkiler meydana getirebileceğini ifade etmektedir.

Türkiye'de pamuk üretimine bağlı olarak gelişen tekstil sektörü, 1980'li yılların başında uygulanan liberal ekonomi politikalarının desteği ile hatırı sayılır derecede ihracat yapabilen bir endüstri haline dönmüştür. İnalçık (2008) eserinde, tekstil sektörünün yıllara ilişkin tecrübe ve bilgi kaynağı, son teknoloji ile donatılan modern tekstil makine ve araçları ile farklı tasarım kapasitesi, tekstil üretim ve ihracat performansını artıran faktörler olduğunu belirtir.. Enerji fiyatlarının, aşırı vergi yükünün, pahalı hammaddenin Türkiye kumaş üretiminde dış ticaret rekabetini azalttığı da aşikârdır.

Yıllar içerisinde yükselen üretim kapasitesi ve ihracat hedefi başarısı, Türkiye'yi dünyada önde gelen tekstil tedarikçilerinden biri durumuna getirmiştir. Gelişen tekstil sanayii, hammadde tedarikçisi olduğu hazır giyim ve konfeksiyonun da gelişmesini sağlamıştır.

1980'li yılların başında en çok elyaf, iplik ve kumaş gibi tekstil mamulleri ihracı yapan Türkiye, 1980'lerin sonuna doğru daha fazla hazır giyim ve konfeksiyon mamulü ihraç eder halde gelmiştir. Son yıllarda da dünyanın sayılı tekstil ve konfeksiyon ihracatçı ülkeleri arasında bulunmaktadır. Türkiye; ITC-Trademap verilerine göre (2015 yıllık) %3 pay ile dünyanın 6. büyük tekstil ve konfeksiyon tedarikçisi konumundadır (İTKİB, 2016). Bunun yanında, Çin Halk Cumhuriyeti, Bangladeş, Vietnam, Avrupa Birliği ülkeleri, Hindistan'ın ardından hazır giyimde ise %3,3 pay ile dünyada 6. sıradadır.

İlk bölümde firmanın kuruluşundan günümüze kadar olan gelişimi, politikaları, ithalat ve ihracat rakamları, dış ticarete önemli grup firması olan Taha Giyim'in ithalat ve ihracat rakamlarına, LC Waikiki firmasının dış ticaret stratejileri olarak genel ve dış ticaret SWOT analizine, dış ticarete ülke seçimi, mağaza dağılımına, tedarikçi seçim yöntemi ile maliyet konularına yer verilmiştir. İthal edilen ham ve işlenmiş kumaşlarda, hazır giyimde ödenen gümrük vergisi, ek gümrük vergisi, anti-damping ve navlun maliyetleri mamul mensucatin elde etme ve ürün haline dönüşme maliyetleri açısından birim fiyat ve perakende satış fiyatını oluşturmada etkili maliyet kalemleridir. Yine ihracatın hızlı döngüsü ve termin tarihlerinin tutturulması satış kaybı olmaması açısından önemlidir. Buna bağlı olarak, firmanın 2000-2017 yılına kadar olan dönemi incelenip araştırılarak "LC WAIKIKI'nin dış ticaretinde rekabet gücünü artırıp dünyada tekstil ve hazır giyim sektöründe lider firma olması için stratejileri neler olmalıdır?" sorusuna da cevap arayan bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

İkinci bölümde teslim koşulları ve ödeme koşulları belirtilmiştir. Şirket tarafından bu koşulların hangilerinin uygulandığından bahsedilmiştir.

Türkiye'de hazır giyim sektöründe, 2008 yılından sonra, dış ticarete yaşanan gelişmeler önem arz etmektedir. Üçüncü bölümde, bu durumun firmaya olan etkisi ele alınmıştır. Tekstil dış ticareti ile ilgili olarak mevzuatta yaşanan önemli değişikliklerden bahsedilmiştir. Firmanın dış ticaret organizasyon yapısı ele alınmıştır. Çoklu taşıma şekilleri, firmanın yurt içi ve yurt dışı rakiplerinden söz edilmiştir. Dahilde İşleme Rejiminin katma değerinden ve firmada uygulamalarından, tedarik zincirinin öneminden, kamçı etkisinden belirtilmiştir. Hazır giyimin Türkiye'de genel durumu ve Porter'in Beş Güç Analizi ile firmanın görünümü ele alınmıştır. Dolayısıyla, LC WAIKIKI firmasının tekstil sektöründe rekabet gücünün, Porter'in 5 güç analizi ile ele alınarak belirlenmesini de amaçlamıştır. Dijitalleşme, hazır giyim perakende sektöründe de rekabet yaratmaktadır. Dijitalleşme, e-ihracat ve dolayısıyla e-ticaretin firmadaki önemi belirtilmiştir. Bölümün sonunda firmanın beş yıllık dış ticaret projeksiyonu çizilmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın kapsamı, önemi, metodolojisi belirtilmiş ve verilerin analizi yapılmıştır. Çalışmada ayrıca LC Waikiki markasının dış ticaret uygulamalarını, inovatif yurt dışı pazarlama stratejilerini saptamak, dış ticaret fonksiyonu içerisinde analiz etmek, başarı ve başarısızlık sebeplerini ortaya koymak, fırsat ve tehditleri araştırmak, tartışmak ve uygulamayla teori arasında ilişki kurmak hedeflenmiştir. Bu amaçla firmanın dış ticarete rekabetini ele alıp ölçmek açısından yapılan ankette Likert ölçeği kullanılmıştır.

Son bölüm olan beşinci bölümde, LC WAIKIKI'nin başlangıcından beri bünyesinde dış ticarete çalışan personel ile yöneticilerinin, hizmet veren tedarikçilerinin gözlemlerinden ve yapılan anketlerden ortaya çıkan verilerin analizinde SPSS 24 programı kullanılarak veriler analiz edilmiş, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuç olarak, Türk Tekstil ve Hazır giyim endüstrisinin ve LC WAIKIKI dış ticaretinde dünyada sürdürülebilir olan rekabet üstünlüğüne sahip olması için maliyet, kalite ve ürün gamını en etkin biçimde birleştirmesi ve AB pazarında sahip olduğu payı sürdürebilirken, yeni pazarlarda da farklı ve trend ürünler ile sürekli rekabet eden ve ilerleyen bir büyüme eğilimi elde etmesi hedeflenmesi doğru olacaktır.

LC WAIKIKI'nin bir üst lige çıkması, tasarımda farklılık yaratıcı olması ve bunun için gerekli girişimi sürekli göstermesi, AR-GE'ye önem vermesi gerektiği belirtilmiştir. Hedef pazar portföyündeki riskleri yayabilecek her türlü pazarlarda boy göstermek önem arz etmektedir. Öngörülen gelişmiş ülke pazarlarının aşırı korumacı politikaları, iyi kaliteli kumaş talebi ve yüksek ürün niteliği beklentisi durumunda bulduklarıdır.

Marka adının, LC WAIKIKI markası yerine, mesela LC MAIKIKI olarak telaffuz edildiğinde, bu kadar anlamlı olup olmayacağına bakıldığında ise gerek görsel, gerek işitsel ve akılda kalıcılık anlamında da LC WAIKIKI başarılı bir marka adıdır.

Türkiye'nin, Çin ve diğer ülkeler karşısında rekabetçi gücünü artırmak için, mukayeseli üstünlük olan mallarda markalaşmaya, tanıtıma ve en önemlisi, AR-GE'ye yatırım yapılması gerektiği tavsiye edilmiştir. Bazı, Uzakdoğu ülkelerinin hızlı kalkınma ve teknolojiyi kendi içinde içselleştirerek bu dönüşümü gerçekleştirdiklerini de görülmektedir (Das, 1998). Türkiye ve Çin arasında, sektörel iş birliği zeminleri geliştirilerek, özellikle tekstil ve hazır giyimde Türkiye'nin ihracatı artırılabilir (Şimşek, 2006). Buradan yola çıkarak Türkiye'nin Tekstil ve Hazır giyim ihracatının artırılacağı de amaçlanmıştır.

Bu tezin amacı LC WAIKIKI'nin global dünyada liderliğini koruyup rekabet üstünlüğü sağlayacak dış ticaret stratejileri kazanması ve bu sayede kârlılığını, verimliliğini ve ihracatını artırması için yapılması gereken çözüm önerileri geliştirmektir.

Mevcut çalışma ile, sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar için de yol gösterici tavsiyelerin oluşturulması da sağlanacaktır. Bu nedenle ilgili çalışmada LC WAIKIKI'nin Türkiye'de olduğu gibi, dünyada lider firma olması açısından yapması gereken stratejilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## 1. BÖLÜM: LC WAIKIKI FİRMASI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

### 1.1. Kuruluşundan Günümüze LC Waikiki

LC Waikiki markası kadın, erkek, genç, çocuk, ayakkabı, aksesuar ve ev tekstilinde faaliyet göstermektedir. Firma, 38 ülkede 244 şehirde bulunmaktadır (LC Waikiki Kurumsal Akademi, 2018). Günümüzde artık Türk markası olan LC Waikiki ilk olarak 1985 senesinde Fransa’da doğmuştur. 1997 yılında Tema Grup tarafından satın alınmıştır. Gerek ürün gamı çeşitliliği, gerekse perakende mağazacılık anlayışını geliştirip Türkiye’de pazar payında lider haline gelmiştir. Taha Grup, markanın 1985 senesinde başlayan hikayesini, Türkiye’de ve global anlamda tüm dünyada genel olarak taşımaya devam etmektedir (İnal & İri, 2011).

LC Waikiki ismi, 1985’te bir Fransız markası şeklinde, Fransız tasarımcı George Amoual ile ortağı tarafından, Fransız tekstil pazarına farklı bir marka şeklinde girmek için karar verdiklerinde bulunmuştur. Bir uçak seyahatinde okudukları dergideki, Hawaii Adaları’nda bulunan ünlü Waikiki Plajı’nın tanıtımından etkilenerek marka için bu ismin uygun olacağını düşünmüşlerdir.. Fransızca’da “arkadaşlar” anlamındaki “les copains” sözcüklerinin baş harflerinden oluşan “LC” kısaltmasını da ekleyip, oluşturacakları işletmenin adını “LC Waikiki” olarak koymuşlardır.

Kısa zamanda Fransa’da başarılı olan marka, 1988 senesinde hızla yükselen üretim gereksinimini karşılayacak tedarikçi arayışında iken, Türk şirketi Taha Tekstil ile yolları buluşmuştur. Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe gelişme yaşandığı bu yıllarda Taha Tekstil, LC Waikiki’nin ihtiyaçlarını fazlası ile karşılamayı başarmıştır. Taha Tekstil, fason üretim ile başladığı bu yolda, yatırımlarını artırıp büyüyerek, sonraki senelerde kurulan yeni üretim şirketleri ile dünyadaki sayılı markalara fason üretim olarak imalat yapan Taha Grup ortaya çıkmıştır. 1990 yılında, LC Waikiki markasının kalite, termin ve fiyat beklentisinin tamamen dışarıdan fason üretime dayalı bir şekilde karşılanamayacağı anlaşılmıştır. Baskı, nakış, etiket, kumaş, boya, triko, örme, dokuma ve denim konfeksiyonu alanlarında şirketler kurulmaya başlanmıştır.

1991 yılında toptan satış ve marka yaratma stratejisi doğrultusunda Taha Grup, Tema Tekstil’i kurmuştur. Tema Tekstil, ilk olarak Taha Grup’un önemli ihracatçı müşterisi olan LC Waikiki markasının Türkiye lisansını alarak, toptan satış yöntemine göre bayiler aracılığı ile Türkiye’deki satışını başlatmıştır. İlk olarak, markanın bütün

tasarımları yurt dışından gelirken, Tema Tekstil yapısında grubun ilk tasarım birimi 1993 yılında yapılanmıştır. Amacı toptan satış olmasına rağmen Tema Tekstil, genç ve çocuk giyim pazarı için hazırladığı koleksiyon ve etkin pazarlama yöntemleri ile çok kısa sürede hem tüketicilerin hem de girişimcilerin beğenisini kazanmaya başlamıştır. 1994 yılında Taha Holding kurulmuştur. Tema Tekstil, 1995 yılında yetişkinlere ilişkin hazır giyim pazarı için de hazırladığı tasarım departmanını oluşturmuştur. 2000 yılı ve sonrasında perakendecilik atılımına kadar, LC Waikiki 700'e yakın bayi sayısına ulaşmıştır.

Perakende sektörüne girmek amacı ile 1996 yılında, mağazalar açmak için Tema Mağazacılık A.Ş. firması Taha Grup bünyesinde kurulmuştur. Böylelikle perakende alanında ilk yatırımlara başlanmıştır. Bir yıl sonra Taha Grup kendi stratejik planları içinde bulunan kendi markasını oluşturmakla ilgili araştırmaya gittiği dönemde, Fransız LC Waikiki marka ortakları markalarını satma kararına gitmiştir. Bu dönemde LC Waikiki satışlarının Türkiye'de hızla artmaya devam ediyor olması, Taha Grup'un yeni bir marka yaratmak yerine LC Waikiki markasının dünyadaki isim hakkını satın almasına sebep yaratmıştır. İlgili marka, 1997 senesinde itibaren tamamen Türk markası olmuştur.

Taha Grup, markayı perakende mağazacılık ve koleksiyon anlamında yeniden yapılandırmak için Fransa pazarından bir süre LC Waikiki markasını çekmiştir. Aynı dönemde Türkiye'de bayi sayısında yapılan azaltmalar sonucunda, mağazacılık alanında yatırımlara yön verilmiştir. İlgili dönemde 20 civarında olan mağaza sayısı hızla arttırılmıştır. 2000 yılından başlayarak perakendeci kimliği ile Tema Mağazacılık hızla kendi şubelerini açarak, LC Waikiki koleksiyon çeşitliliğini müşterileri ile buluşturan modern mağazalar açma projesine hız vermiştir. Taha Grup iki farklı grupta faaliyet göstermesi kararını vermiştir. Üretim firmaları Taha Grup bünyesine, hazır giyim perakende sektöründe etkinlik gösteren şirketler ise Tema Grup bünyesi altına alınmıştır. Büyümede Taha Grup üretime, Tema Grup ise perakendeye yönelmiştir.

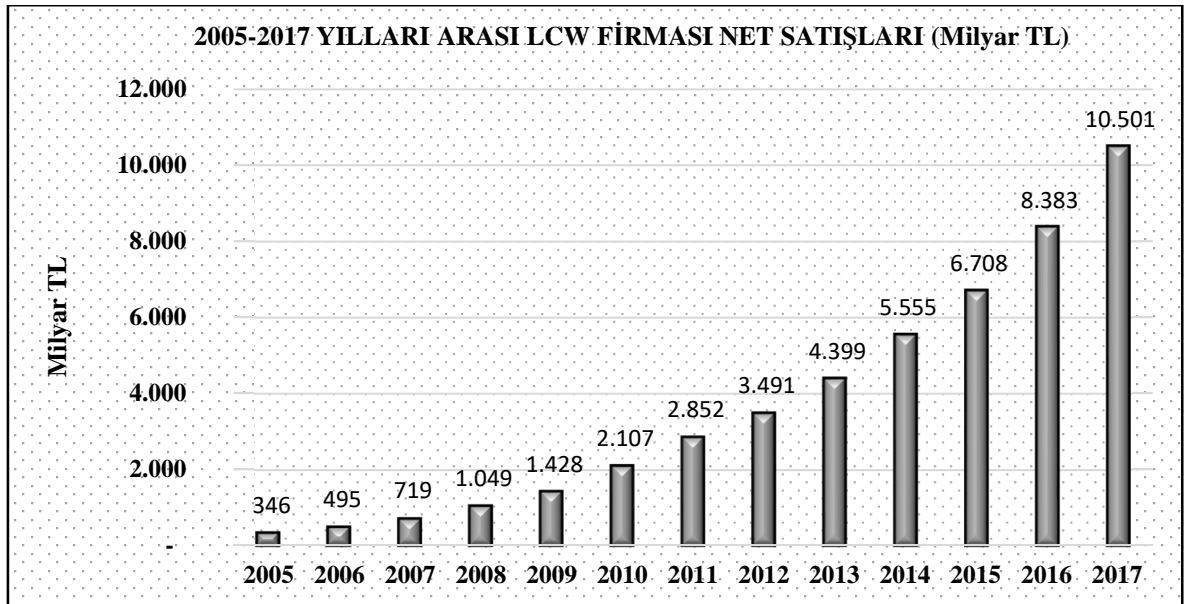
2000 yılında Tema Grup çatısı bünyesinde mağaza görünümlerinin geliştirilmesi amacıyla Zirve Mimarlık ve markalarının yurt içindeki tedarik sorumluluğunu yürütecek olan Taha Giyim işletmesi kurulmuştur. Ayrıca, dışardan alım için Çin ve Bangladeş'te ofisler açılmıştır. Aynı dönemde, LC Waikiki markasına ek olarak Xside ve Southblue markaları tüketicinin beğenisine sunulmuştur. Yetişkin kadın ve erkeklerde Southblue, trendi takip eden gençlerde ise Xside markası kullanılmıştır. Bu sayede, LC Waikiki markası, çocuk ve bebek grubu yanında yetişkin ve genç pazarına da hitap eden bir marka olarak pazara giriş yapmıştır.

Sonraki zamanlarda, LC Waikiki mağazalarında satışa koyduğu ürünlerinin imalatını global tedarik zinciri ile geliştirmeye başlamıştır. 2000 yılı başında, hazır giyim perakendeciliğinde faaliyet göstermek amacı ile, işletmenin toptan satış yerine, perakende satışa yönlendirilmesi konusunda stratejik karar alınmıştır. Bayiler kapatılarak, mağazalar ile büyüme kararı alınmıştır. Aynı sene Taha Giyim firması kurularak yurt içi tedarik faaliyetlerini üstlenmiştir. Taha Grup ise, 2000 yılından sonra dünyanın tanınmış markalarına imalat faaliyeti yaparak, LC Waikiki'ye bağımlılıktan kurtulmuştur. Marks & Spencer, Top Shop, Decathlon ve Tommy Hilfiger gibi markalara üretim yapmıştır. Taha Holding'in üretim ve perakende olmak üzere iki gruba bölünmesine karar verilmiştir. Üretim şirketleri "Taha Holding", perakende şirketleri "Tema Holding" çatısı altında toplanmıştır. Dünyada tekstil ve hazır giyim rekabet gücünü artırmak hedefi ile, 2006 yılında yurt dışında da yatırım kararı verip, Bangladeş'te ve Mısır'da ilk imalat tesislerini işletme faaliyetine başlamıştır.

Tema Grup, incelendiğinde ciro bakımından, 2004 ile 2009 yılları arasında her yıl ortalama yaklaşık %39 büyüdüğünü göstermektedir.

Grafik 1'de firmanın 2005 yılından 2017 yılına kadar olan net satışları verilmiştir. Firmanın net satışlarının her yıl arttığı görülmektedir. Yıllar bazında satış artışlarının ortalama %20-%25 arasında olduğu görülmektedir.

**Grafik 1:LC Waikiki Firmasının Net Satışları  
(2005-2017)**



Kaynak:LC Waikiki Holding Mali İşler Departmanı

2009 yılında ilk mağazasını Romanya’da açarak yurt dışı mağazalaşma ve ihracat sürecine başlamıştır. 2012 yılında firmanın ünvanı, “Tema Mağazacılık Hizmetleri Tic.A.Ş.” yerine “LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Tic. A.Ş.” olarak değişmiştir. LC Waikiki, günümüzde 77 ilde 470 mağazası yurt içinde ve 38 ülkede 380 mağazası yurt dışında olmak üzere toplamda 850 mağaza ile milyonlarca kişiye hizmet veren hazır giyim sektöründe lider bir tedarik ve mağaza zincirini yönetmektedir. LC Waikiki, Ipsos KMG kuruluşu tarafından hazırlanan Hazır Giyim Tüketim Endeksi raporlarına göre, 2004 yılı ikinci yarısından beri pazar liderliğini muhafaza etmektedir. Toplamda 42.500 çalışanı olup 2018 yılı sonunda 38 ülkede faaliyet göstermeyi hedeflemektedir.

## **1.2. LC Waikiki Firmasının Misyonu, Vizyonu, Değerleri**

### **1.2.1. LC Waikiki’nin Misyonu:**

“İyi giyinmek herkesin hakkı” inancından hareketle "insanları, tarzları ve bütçelerine uygun giydirerek iyi hissettirmek" tir (www.lcwaikiki.com, 2018).

### **1.2.2. LC Waikiki’nin Vizyonu:**

“2023 yılına kadar Avrupa’nın en başarılı üç giyim perakendecisinden biri olmak” tır.

Bu başarı EBITDA kârlılık oranı; çalışan, müşteri, tedarikçi memnuniyeti, sosyal sorumluluk, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik ilkelerini temel almaktadır (www.lcwaikiki.com, 2018).

### **1.2.3. LC Waikiki’nin Değerleri:**

- Müşteri hedefli olmak,
- Alçak gönüllü olmak,
- Farklılıklara her zaman saygı duymak,
- Her zaman yasal mevzuatlara uygun biçimde davranmak,
- Adil ve dürüst bir biçimde davranmak,
- Sürdürülebilir öğrenme ve gelişmeyi sağlamak ve desteklemek,
- Hiçbir şeyin imkânsız olmadığına inanmak,
- Hizmet eden yöneticiler olmak,
- İşe, tecrübesi, yetkinliği ve eğilimi uygun olan personeli yerleştirmek,
- Veriye ve analize dayalı biçimde niceliksel kararlar vermek,



### 1.3. Ortaklık Yapısı

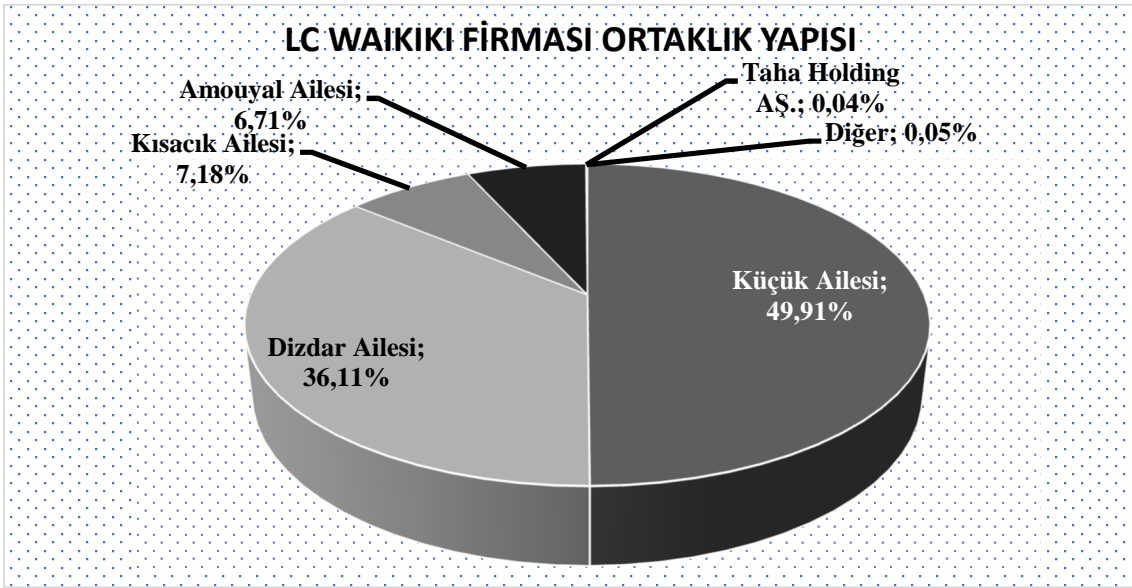
Tablo 1’de belirtildiği üzere, LC Waikiki firmasının ortaklık payında Küçük ailesi en büyük paya sahip bağımsız ortak iştirakidir. İkinci sırada %36,11 ile Dizdar ailesi ve %7,18 ile Kısacık ailesi gelmektedir. Firmanın marka hakkının satın alındığı Amouyal ailesinin de %6,71 payı bulunmaktadır. Geriye kalan payın % 0,04’ü Taha Holding ve %0,05’i şirketin üst yöneticilerinin sembolik paylarıdır (www.lcwaikiki.com, 2018).

Tablo 1:Firmanın Hissedarları ve Oranları

Küçük Ailesi payı	49,91%
Dizdar Ailesi payı	36,11%
Kısacık Ailesi payı	7,18%
Amouyal Ailesi payı	6,71%
Taha Holding A.Ş. payı	0,04%
Diğer paylar	0,05%

Kaynak:www.lcwaikiki.com

Grafik 2:LC Waikiki Firması Ortaklık Yapısı



Kaynak: 26 Mayıs, 2018 tarihinde <http://corporate.lcwaikiki.com/hakimizda> adresinden alındı.

#### **1.4. LC Waikiki'nin Kalite Politikası**

LC Waikiki, müşteri gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda, tüketicinin zevkine ve bütçesine uygun, beklenen kalitede ve zamanda, insan sağlığına ve çevreye zararlı olmayan ürün üretirmeyi ve piyasaya sunmayı amaçlamaktadır. Kalite yaklaşımı, tüm süreçlerin amacına ve gelişen beklentilere yakışır olarak iyileştirilmesini, ihtiyaç halinde yeniden tasarlanmasını, sistemli bir biçimde belgelendirilmesini öngörmektedir (www.lcwaikiki.com, 2018).

#### **1.5. LC Waikiki'nin Ekoloji Politikası**

LC Waikiki, dünya kaynaklarının, sonraki nesillere doğal şekilde aktarımını gerçekleştirecek biçimde üretim yapıp, ürünlerin sağlıklı şartlarda ve nihai tüketicilerin insan sağlığına uyan biçimde üretilmesi için bilgiye dayanan, bilgi iletimini esas alan, seviyeli şeffaflığı temin etmeyi teyit etmektedir (www.lcwaikiki.com, 2018).

Bu kapsamda işletmenin taahhütleri aşağıdadır;

- LC Waikiki, çevresel ve ekolojik ürün politikasını tüm tedarikçileri, alt tedarikçileri, çalışanları ve müşteriler ile paylaşmak, yaptığı çalışma ve bilgilendirmeler ile toplumdaki farkındalığına katkı sağlamak,
- 2023 yılına kadar LC Waikiki değerlerini benimsemiş, sosyal uyumluluk çerçevesinde şeffaf, ekolojik, LC Waikiki'nin çevre ve insan sağlığı kriterlerine uyan tedarikçi ve üreticileri ile yeni değer zinciri oluşturmak,
- Yasalara uyarken aynı zamanda kendi çalışmaları ve standartlarınca da ekolojiyi ve ürünlerini olumsuz etkileyeceğini belirlediği konularda tedarikçilerinin geliştirilebilir alanlarını belirleyip sürekli iyileştirmenin sağlanmasına teşvik etmek,
- Kullandığı kaynakların tasarrufu ilkesinde iyileştirmeler yapmak, kullanılan kaynakların yerine yenisini katmak üzere tasarlanmış yeni iş modelleri yapmak,
- Tüketicilerine sunduğu ürünlerin insan sağlığına uygunluğu için gerekli testleri bilimsel risk analizleri sınırlarında belirlenmiş örnekleme test sıklıkları ile yapmak ve uygunsuz (insan sağlığı için risk içeren) ürünleri tüketicilere tedarik etmemek.

### **Aksiyonları;**

- Kapsayıcı ve sistematik bir test modellemesiyle ürünlerin güvenliğinin sürekliliğini temin etmek,
- Ekolojik ürün ve çevre politikasının anlaşılır olmasını sağlamak amacı ile benimsediği ilkeleri tüm imalatçı ve tedarikçilerine açık bir nokta kalmayacak şekilde belirtmek, bununla alakalı ihtiyaç olan eğitimlerin verilmesini yerine getirip farkındalığı arttırmak,
- Denetim ve risk yönetimi birimleri ile riskli tüm üretici ve tedarikçilerinin yerinde denetimlerini yapmak ve değer zinciri risk haritasını belirlemek,
- Sürecin başında hammaddelerin kontrollü kullanılmasını sağlayarak daha az atık oluşmasını, açığa çıkan atıklardan mümkün olabilecek geri kazanımlarını sağlamak, geri dönüşümüne imkan bulunmayan atıkların ise uygun bir şekilde imhasının yapılarak temelde kirliliği azaltmak,
- Karbon ve su ayak izini hesaplarken, ilk olarak kimyasal ayak izini tespit etmek ve iyileştirmek,
- Firma bünyesinden başlayarak karbon ve su ayak izini hesaplamak, mevcut durumu iyileştirmek ve faaliyetleri düzenlemek,
- Çevre ve insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek hammaddelerin, risk analizleri çerçevesinde kaynağında azaltılmasını ve kullanılmamasını sağlamak,
- Prosesler bazında su gibi doğal kaynakların ve enerji kaynaklarının (elektrik, doğalgaz) kullanımının kontrol altına alınarak izlenebilir sistemler oluşturmasını ve daha verimli, tasarruflu harcanmasını sağlamak.

### **1.6. Firmanın Sosyal Yardımlar Politikası**

LC Waikiki sosyal sorumluluk politikası nedeniyle başta yetimler olmak üzere ihtiyaç sahiplerini giydirmeyi ve onların eğitim hayatlarına katkı sağlamayı ana prensiplerinden bir olarak belirlemiştir. Bu hedef doğrultusunda her yıl net kârının %10'unu sosyal yardımlara vermeyi ve bu yardımları da başta Valilik ve Kaymakamlıklara bağlı Sosyal Yardımlaşma Vakıfları ve Kızılay olmak üzere resmi ve bakanlıkça onaylı vakıflar yolu ile gerçekleştirmeye karar vermiştir (Kümbül Güler, 2011).

Şirket aldığı karara istinaden son 10 yıl içinde sosyal yardım rakamını her sene artırarak en son eğitim yılında 11.253 genç vatandaşına, Valilik ve kaymakamlıklara bağlı

vakıflar ve Kızılay aracılığı ile eğitim desteği yapılmış olup, mevcut 81 ilin hepsine giyim yardımı yukarıda belirtilen vakıflar ve Kızılay aracılığı ile ulaştırılmış, 2016 yılında toplam 5.882.431 adet giyim ürünü karşılıksız bir şekilde ihtiyaç sahiplerine verilmiştir (www.lcwaikiki.com, 2018).

### **1.7.Firmanın Bilgi Güvenliği Politikası**

Çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve kamuoyu bünyesindeki itibar ve marka değerinin korunarak; kanunlara ve üçüncü kişiler (iş ortakları, müşteriler, tedarikçiler) ile yapılan anlaşmalara uyulması amaçları doğrultusunda bilgi varlıklarının “gizlilik”, “bütünlük” ve “kullanılabilirliğine” ilişkin bilgi güvenliği risklerinin etkin bir şekilde yönetilerek, bilgi güvenliği yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini hedefler (www.lcwaikiki.com, 2018).

Bu politika iş güvenliği sağlamak, güvenlik ihlal olaylarını önlemek, bunun yanında bilginin bütünlüğünü, gizliliğini, güvenilirliğini ve sağlamlılığını amaçlamaktadır. Bu sayede bilgi varlıklarının farkına varılır, iş güvenliğinin sürekliliği sağlanarak, tedarikçilerin ve müşterinin güveni de sağlanır (Kalenderoğlu, 2017).

### **1.8. LC Waikiki'nin Tedarik Zinciri Yönetim Etiği**

Firmaların, üzerinde durduğu önemli konulardan biri de yerel ve uluslararası hizmet veren tedarikçilerle çalışma, ekonomik katkılar, ortak faydada buluşma, etik ve çevresel etkilerin dikkate alınması, çalışma şartları, çevresel bilincin artırılması gibi hususları da içermektedir. Bu noktada firmalar tedarikçilerini değerlendirme, uyumlaştırma, teşvik etme, denetleme ve geri bildirim faaliyetleri içersinde olurlar (Altuntaş & Türker, 2012).

Bu kavramlar uluslararasılaşma ile daha da önem kazanmıştır. LC Waikiki için de üç yönden ele almak mümkündür.

Kişisel etik, tedarik zincirindeki etik ve çevreye özgü etik.

Kişisel Etik:Müşterilerle ahablık kurmak ve onlar için inisiyatif kullanmak, hediye yollamak ve benzeri yaklaşımlar göstermek olarak ele alınabilir. Bu durumlarda rüşvet ile iş dostluğu sınırını birbirinden ayırmak çok kolay olmayabilmektedir. Bu durumlar için LC Waikiki'nin de çoğu şirketin olduğu gibi kuralları, talimat ve prosedürleri ile belirlenmiş sınırları bulunmaktadır.

Tedarik Zincirindeki Etik:Firmaların tedarikçileri için de belirli kurallar oluşturmalarında fayda bulunmaktadır. Çünkü sektörde giderek uzmanlaşmaları, kaynaklarının büyük kısmını satın alma yoluyla temin etmelerine neden olmakta bu da tedarik zinciri etiğinin önemini vurgulamaktadır. LC Waikiki firması da örnek o vermek gerekirse aldığı atölyelerde çocuk işçi çalıştırılmaması, kaçak işçi çalıştırılmaması, hizmet aldığı firmanın güvenlik politikası, iş sağlığı ve güvenliği, işçi sağlığı gibi konulara dikkat etmektedir. Şirketin tedarikçi kurallarında, vizyonu ve misyonu çerçevesinde çevre ve insan kaynağının sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemektedir. Şeffaflık, zorla çalıştırmama, ayrımcılık yapmama, insanlık dışı muamele, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı, ödemeler ve çalışma saatleri, periyodik bakım ve kontroller gibi konulara önem vermektedir.

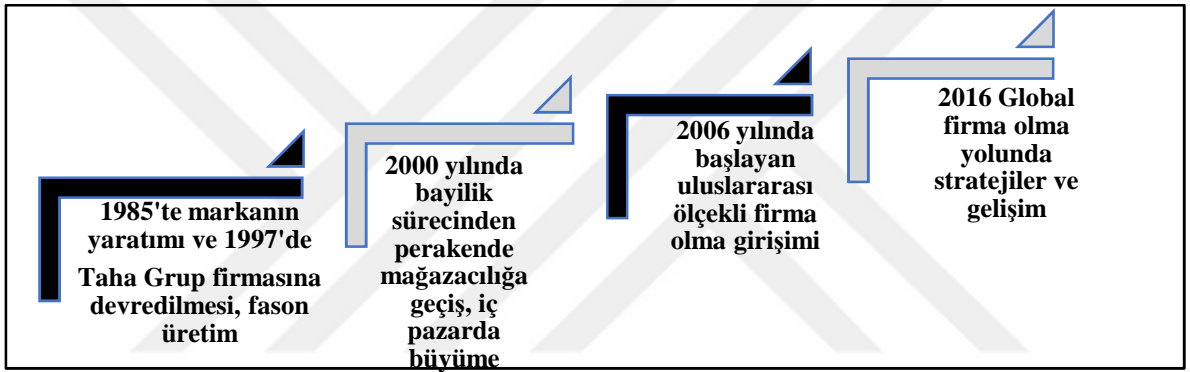
Çevreye Özgü Etik:Kaynakların tasarrufu ve yeniden kullanılması açısından önemlidir. Hammaddeden üretime, kullanımdan elden çıkarılmasına kadar çevreye verilen fayda ve zararın ölçülmesini gerektirir. LC Waikiki firması da bu bağlamda kırtasiye, kağıt, plastik, karton, pil, cam geri dönüşümüne önem vermesinin yanında, azo insan sağlığı ekoloji politikası sebebiyle sürekli çalışılan üreticilerin fabrikaları ve kullanmakta oldukları kimyasallar ve boyar maddeler, düzenli bir şekilde denetlenmektedir. Tespit edilen uygunsuzluklar ile ilgili düzeltici ve önleyici faaliyetler talebinde bulunmaktadır. Bu karar doğrultusunda, LC Waikiki firmasında, üreticilerden çevreye zarar verme olasılığı olan yasaksız kimyasalların da ürünlerinde kullanılmayacağını garanti eden taahhütnameler istenmeye başlanmıştır. Alınan ilgili taahhütnamelere ek olarak, çevreye zarar verme ihtimali yüksek olan kimyasalların da giysilerde ve aksesuarlarda (ayakkabı, çanta vb.) mevcut olup olmadığı, üretim öncesi ve üretim sonrası yapılan örnekleme yöntemleri ile seçilen numuneler üzerinden test edilerek, tespit edilmektedir.

### **1.9. LC Waikiki Firmasının Gelişim Aşamaları**

İşletmenin gelişimi üç süreçte ele alınabilir. Birinci süreç, markanın iki Fransız'ın bir araya gelmesi ile oluşturulduğu 1985 senesinden başlayıp Taha Grup'a devredilmesine kadar olan süreci kapsamaktadır. İkinci süreç, bayilik sisteminden vazgeçip kendi mağazalarını açtığı dönem olup bu dönemde çocuk ve bebek grubu dışında genç ve yetişkin kadın/erkek pazarına da giriş yaptığı pazarda genişlediği dönemdir. İlgili dönemde XSide ve Southblue markasını taşıyan kendi üretimi olan ürünler de mağazalarında sergilenmiştir. 2006 yılına kadar süregelen bu süreçte firma ulusal pazarda hazır giyim sektöründe lider konuma yükselmiştir. İşletme bu dönemde iç pazardaki kazandığı deneyim ve kârını, uluslararası pazarlarda kullanmanın alternatifini

aramaya başlamıştır. Türkiye’de tasarımın gücü yeni konuşulurken, 2000’li yılların başında Londralı moda tasarımcılarını istihdam etmiştir. Son aşama olan üçüncü süreçte, firmanın Türk markası olarak 2006 senesinde başlayan, uluslararası ölçekli firma olması sürecidir. LC Waikiki, bu aşamada komşu ülkelerden ve yakın coğrafisinde bulunan ülkelere yayılma stratejisine girmiştir. Firmanın 2023 hedefi, Avrupa pazarının en başarılı üç hazır giyim perakendecisinden biri olmaktır. Ülkemizde 2001 krizi sonrası, tüketicilerin satın alma güçlerinin azalmasına paralel olarak hazır giyim sektöründe olduğu gibi , LC Waikiki markasının iç pazardaki satışları da düşmüştür. 2002 yılında Türkiye genel seçimleri sonrası kriz ortamının ve ekonominin yavaş yavaş düzelmesiyle paralel olarak firmanın satışları da eski seviyesine ulaşmaya başlamıştır.

**Şekil 1: Firmanın Gelişim Basamakları**



Kaynak: İnal, M. E., & İri, R. (2011). Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi:LC Waikiki Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 445-469.

2023 yılına kadar Avrupanın en başarılı üç moda perakendecisinden biri olmayı hedefleyen Lc Waikiki için tasarım, müşteri memnuniyeti, ciro artışı konuları ticaret hacmini artırmada en önemli faktörlerden biridir. 2023 yılı için 10 milyar \$'ı aşan bir ciroyu hedefleyen firma bunun için 2,5 günde bir dünyanın herhangi bir yerinde mağaza açmayı hedeflemektedir.

#### **1.10. LC Waikiki'nin İthalat ve İhracat Rakamları**

LC Waikiki firması gerek yurt içi ve gerekse yurt dışı mağazalarının artmasına paralel olarak ithalat ve ihracat hacmini yıldan yıla artırmıştır. 2000-2002 yılları arasında Tema Tekstil olarak ihracat ve ithalatına devam eden firma, bu faaliyetini 2003-2011 yılları arasında Tema Mağazacılık Hizmetleri Tic. A.Ş. olarak devam ettirmiştir. 2012 yılı başından günümüze kadar da ithalat ve ihracat faaliyetlerini LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Tic. A.Ş. olarak devam ettirmiştir.

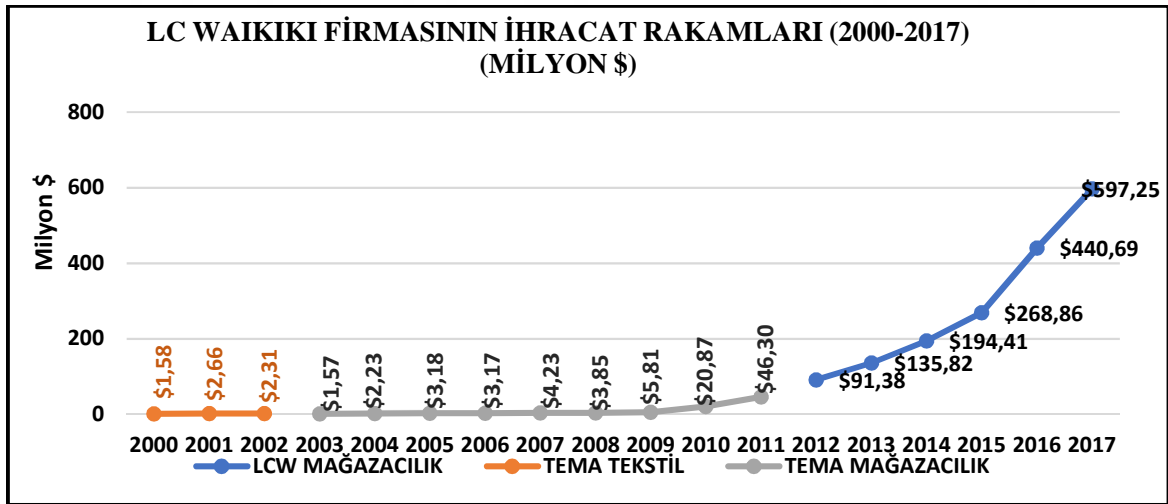
### 1.10.1. Firmanın İhracatı

LC Waikiki firmasının ihracatı 2006 yılından sonra uluslararasılaşma süreci ile beraber artışa geçmiş olup 2009 yılında 5,81 milyon dolardan, 2017 yılında yaklaşık 102 kat artarak 597,25 milyon dolara ulaşmıştır. Bunun en önemli sebebi uluslararasılaşma stratejisi ile beraber 38 ülkede açtığı yurt dışı mağazalarına tüketici davranışlarına göre belirlenen ihtiyaca yönelik yaptığı ihracattan kaynaklanmaktadır. Hızlı tedarik zinciri operasyonlarıyla bu başarı desteklenmiştir. Özellikle son yıllarda Türkiye’de, Amerikan dolarının aşırı değer kazanmasından ötürü artan alım, hizmet ve üretim maliyetleri sebebi ile firma ihracat hedefli operasyonlarına hız verme kararı almıştır.

2020 yılı sonunda firmanın ihracatının 2,5 milyar doları aşacağını öngörmekteyim. Çünkü, yurt dışı mağazalaşma sayısı haftalık olarak üç mağazadır. 2023 sonunda ise firmanın %60’ı yurt dışından ve %40’ı yurt içinden olmak üzere 10 milyar dolar ciro sınırını aşmayı hedeflemektedir.

Firmanın 2000-2017 yılları arasında gerçekleştirdiği ihracat rakamları aşağıda Grafik 3’de belirtilmiştir.

Grafik 3: LC WAIKIKI Firması İhracat Rakamları (2000-2017 Yılları Arası)



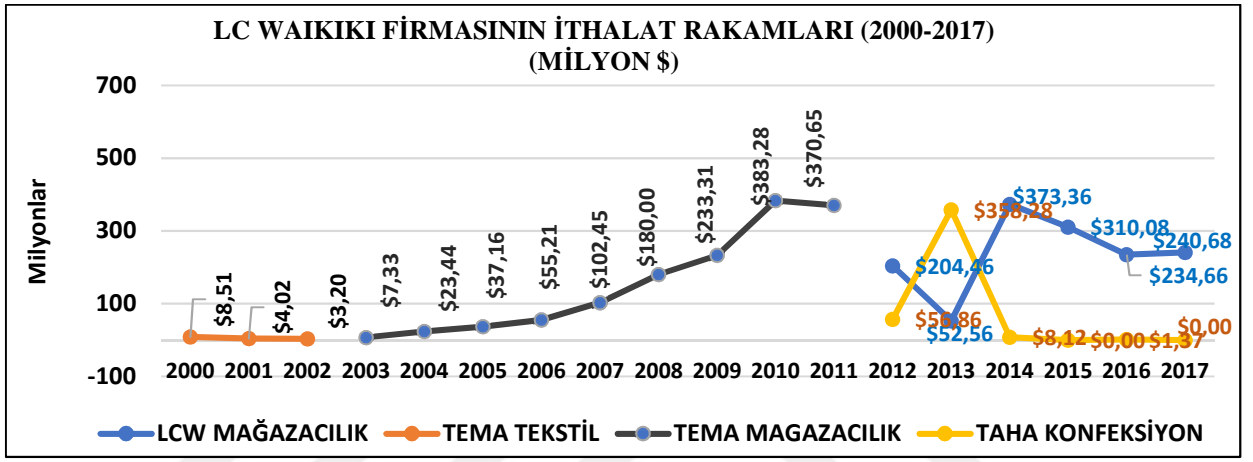
Kaynak: LC Waikiki, mali işler departmanı

### 1.10.2. Firmanın İthalatı

LC Waikiki firmasının ithalatı 2000 yılındaki perakende mağazacılığa geçiş süreci ile beraber her yıl yurt içi kapasitenin yeterli olmamasına ve mağaza sayısının artmasına paralel olarak artmıştır. Ancak 2011 yılındaki korumacılık politikaları nedeniyle tekstil

ve hazır giyimde arttırılan ilave gümrük vergileri nedeni ile 2013 yılına kadar keskin bir düşüşe geçmiş, firma ise üretim kapasitesini yurt içine kaydırmak zorunda kalmıştır. 2013 yılından sonra alternatif serbest ticaret anlaşması yapılan ülkelerin artması, ihtiyaç planı analizlerinin oturtulması, yurt dışı mağazaların artmasına paralel olarak yeniden artış trendine girmiştir. Ülke içindeki kapasitelerin firma için tam anlamıyla yeterli olamaması ve kalite ihtiyacı şirketin ithalat olan bağımlılığını 2014 yılı ortalarına kadar zorunlu kılmıştır. Ülkemizde 15 Temmuz 2016 yılında yaşanan darbe girişiminden sonra ithalatı az artan bir oranda ilerlemeye devam etmiştir. Grafik 4’de durum belirtilmiştir.

**Grafik 4: LC WAIKIKI Firması İthalat Rakamları (2000-2017)**


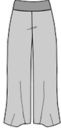


Kaynak: LC Waikiki mali işler departmanı

Firma en çok gereksinim duyduğu bazı kalitedeki ürünlerini hızlı tedarik etmek ve maliyet avantajı olduğu için yurt dışından ithalat yolu ile temin edebilmektedir. Firmanın en çok ithalatını yaptığı ülkeler ve en çok yurt dışı alımı yapılan ürünlerin listesi aşağıda Tablo 2’den Tablo 11’in sonuna kadar belirtilmiştir.






**Tablo 2:Banglades’ten En Çok İthalatı Yapılan Ürünler**

BANGLADEŞ'TEN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER			
Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
T-shirt	6109.10.00.00.00		Tişörtler, fanilalar, atletler, kaşkorseler ve diğer iç giyim eşyası (örme veya kroşe) : Pamuktan (Erkekler için)
Bayan pantolon	6204.62.31.00.00		Kadınlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, elbiseler, etekler, pantolon etekler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafetleri hariç): - Pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar: -- Pamuktan: --- Pantolonlar ve kısa pantolonlar: ---- Diğerleri: ----- Denimden olanlar

Kaynak:Global Lojistik


**Tablo 3: Çin'den En Çok İthalatı Yapılan Ürünler**

ÇİN'DEN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER			
Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Kadın Çorabı	6115.96.91.00.00		Külötlü çoraplar,taytlar, kısa ve uzun konçlu çoraplar, soketler, dereceli olarak baskı yapan çoraplar (örneğin varis çorapları) ve patik şeklinde çoraplar dahil (örme veya kroşe): -Diğerleri: -- Sentetik liflerden: --- Diğerleri: ---- Kadın çorapları
Bere	6505.00.90.20.00		Dantel, keçe veya diğer dokumaya elverişli maddelerden yapılmış veya örülmüş veya kroşe şapkalar ve diğer başlıklar, parça halinde (fakat şerit halinde olanlar hariç) (astarlanmış veya donatılmış olsun olmasın); her türlü maddeden saç fileleri (astarlanmış veya donatılmış olsun olmasın): ---- Diğerleri - Diğerleri: -- Diğerleri: --- Bereler, boneler, takkeler, fesler ve benzerleri:
Şapka	6505.00.30.00.00		Dantel, keçe veya diğer dokumaya elverişli maddelerden yapılmış veya örülmüş veya kroşe şapkalar ve diğer başlıklar, parça halinde (fakat şerit halinde olanlar hariç) (astarlanmış veya donatılmış olsun olmasın); her türlü maddeden saç fileleri (astarlanmış veya donatılmış olsun olmasın): - Diğerleri: -- Siperlikli kasket, kep ve benzerleri

Kaynak:Global Lojistik

Tablo 4: Endonezya'den En Çok İthalatı Yapılan Ürünler



ENDONEZYA'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER

Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Gömlek	6105.10.00.00.00		Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler (örme veya kroşe) : -Pamuktan

Kaynak:Global Lojistik




Tablo 5: Hindistan'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler

HİNDİSTAN'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER

Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Bayan Gömlek	6206.30.00.00.28		Kadınlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler ve gömlek-bluzlar: -Pamuktan: - - Gömlekler: - - - Diğerleri
Elbise	6104.42.00.00.00		Kadınlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, elbiseler, etekler, pantolon etekler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçası olan tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (örme veya kroşe) (yüzme kıyafeti hariç) : - Elbiseler: - - Pamuktan




Kaynak:Global Lojistik

Tablo 6: İran'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler

İRAN'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER			
Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Bayan Pantolon	6204.69.18.00.00		Kadınlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, elbiseler, etekler, pantolon etekler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafetleri hariç): - Pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar:
Bebek eşyası	6111.20.90.00.00		Bebekler için giyim eşyası ve aksesuarı (örme veya kroşe) : - Pamuktan: - - Diğerleri:
Ceket	6203.33.90.00.00		Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafeti hariç) : - Ceketler ve blazerler: - - Sentetik liflerden: - - - Diğerleri


Kaynak:Global Lojistik

**Tablo 7: Kamboçya'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler**

KAMBOÇYA'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER			
Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Erkek Kazak	6110.30.99.00.00		Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafeti hariç) : - Ceketler ve blazerler: -- Sentetik liflerden: --- Diğerleri
Bayan Mont	6202.93.00.00.19		Kadın ve kız çocuklar için mantolar, kabanlar, kolsuz ceketler, pelerinler, anoraklar (kayak ceketleri dahil), rüzgarlıklar ve benzeri eşya (62.04 pozisyonundakiler hariç) : - Diğerleri: -- Sentetik veya suni liflerden : --- Diğerleri
Bayan Parka	6202.12.90.00.16		Kadın ve kız çocuklar için mantolar, kabanlar, kolsuz ceketler, pelerinler, anoraklar (kayak ceketleri dahil), rüzgarlıklar ve benzeri eşya (62.04 pozisyonundakiler hariç) : - Mantolar, yağmurluklar, kabanlar, kolsuz ceketler, pelerinler ve benzeri eşya: -- Pamuktan: --- Herbirinin ağırlığı 1 kg. ı geçen giyim eşyası: ---- Parkalar




Kaynak:Global Lojistik

**Tablo 8: Malezya'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler**

MALEZYA'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER			
Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
T-shirt	6109.90.20.00.12		Tişörtler, fanilalar, atletler, kaşkorseler ve diğer iç giyim eşyası (örme veya kroşe) : - Dokumaya elverişli diğer maddelerden: -- Yünden, ince hayvan kıllarından, sentetik veya suni liflerden : --- Sentetik veya suni liflerden


Kaynak:Global Lojistik

**Tablo 9: Mısır'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler**

MISIR'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER			
Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Bayan Pantolon	6204.62.31.00.00		Kadımlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, elbiseler, etekler, pantolon etekler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafetleri hariç): - Pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar: -- Pamuktan: --- Pantolonlar ve kısa pantolonlar: ---- Diğerleri: ----- Denimden olanlar
Erkek Pantolon	6203.42.35.00.00		Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafeti hariç) : - Pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar : -- Pamuktan: --- Pantolonlar ve kısa pantolonlar: ---- Diğerleri: ----- Diğerleri
Bayan Gömlek	6206.40.00.00.12		Kadımlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler ve gömlek-bluzlar: -Sentetik veya suni liflerden: -- Gömlekler

Kaynak:Global Lojistik


**Tablo 10: Pakistan'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler**

PAKİSTAN'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER			
Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Erkek Denim Pantolon	6203.42.31.00.00		Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafeti hariç) : - Pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar : -- Pamuktan: --- Pantolonlar ve kısa pantolonlar: ---- Diğerleri: ----- Denimden olanlar

Kaynak:Global Lojistik

**Tablo 11: Vietnam'dan En Çok İthalatı Yapılan Ürünler**

**VİETNAM'DAN EN ÇOK İTHALATI YAPILAN ÜRÜNLER**

Mal tanımı	G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Poziyonu)	Görsel	Tarife açıklaması:
Erkek Mont	6201.93.00.00.19		Erkekler veya erkek çocuklar için paltolar, kabanlar, kolsuz ceketler, pelerinler, anoraklar (kayak ceketleri dahil), rüzgarlıklar ve benzeri eşya (62.03 pozisyonundakiler hariç): - Diğerleri: -- Sentetik veya suni liflerden: --- Diğerleri

Kaynak:Global Lojistik

### 1.11. Firmanın En Büyük Tedarik Grup Şirketi Taha Giyim

Taha Giyim firması 2000 yılında kurulmuştur. LC Waikiki Mağazacılık için yurt içi tedarikçilerden istenen süre, kalite ve fiyatta ürün tedarik eden birimdir. Türkiye'nin önde gelen konfeksiyon üretim şirketleri içinde bulunmakta ve sektöründe lider olma hedefiyle yol izlemektedir. 2023 yılında Avrupa'nın en büyük üç tekstil perakendecisinden biri olmayı hedefleyen LC Waikiki grubunun tedarik şirketi olan Taha Giyim, uluslararası standartlara uyan, esnekliğe sahip ve verimli üretim kapasitesi ile Türkiye'nin en gelişmiş kumaş tedarik üreticilerinden birisi konumundadır.

2002 yılına kadar sadece örme mamul imalatı yaparken bu tarihten sonra dokuma mamul üretimini de bünyesine katmıştır. Tekstil laboratuvar ile test işlemlerini de bünyesine 2003 yılında bu yana yapmaya başlamıştır. Tekstil Laboratuvarı, Türkiye'nin en büyük akredite laboratuvarıdır. Taha Giyim firması, örme ve dokuma işletme müdürlükleri olmak üzere iki ayrı şubesi ile hizmet vermeye devam etmektedir. Türkiye genelinde yaklaşık 600 atölyeden fason hizmet sağlamaktadır.

2013 yılı itibariyle Taha Giyim, pek çok kişiye istihdam sağlamaktadır. Üretimi fasondur ve kendi bünyesinde sadece kesim yaptırmaktadır. Yılda ortalama 23.000.000 metre dokuma kumaş ve 16.000 ton örme kumaş sevkiyatı yapmaktadır

#### 1.11.1. Taha Giyim Firmasının Hedefleri

Taha Giyim firmasının hedefleri şu şekilde ele alınabilir;

- Türkiye'nin en iyi tekstil ve hazır giyim üreticilerinden biri olmak.

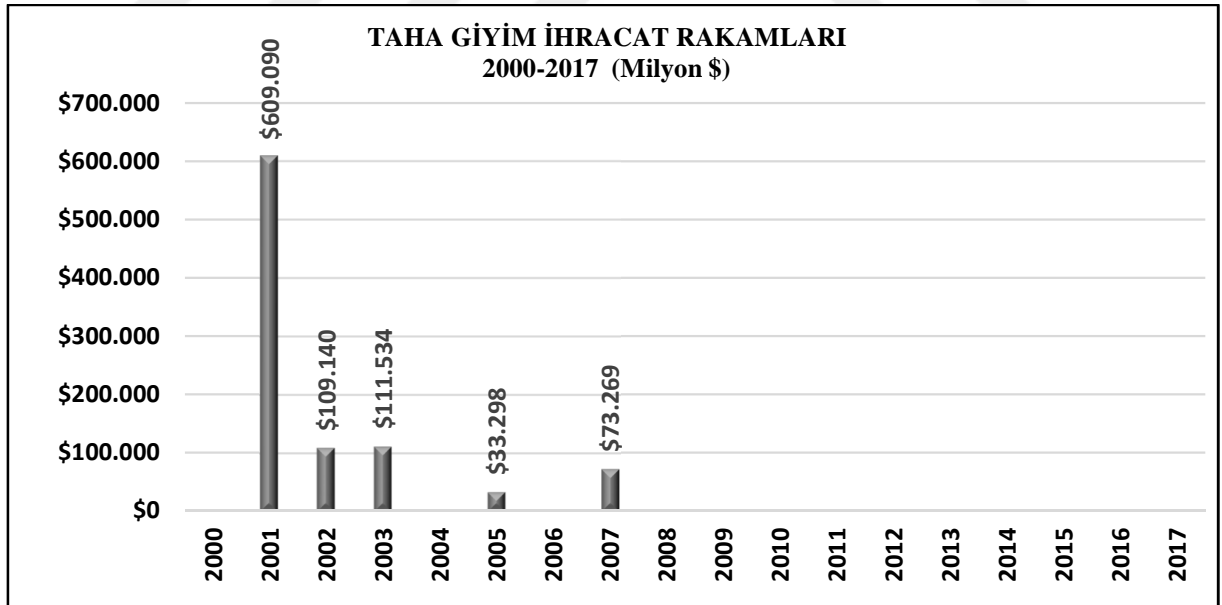
- Doğaya ve insana saygılı üretim yapmak için süreçlerini sürekli iyileştirmek.
- LC Waikiki'nin 2023 yılı Avrupa vizyonuna destek olacak şekilde üretim yapmak.
- Üretim kapasitesini sürekli olarak geliştirmek ve artırmak (tahagiyim.com, 2013).

## 1.11.2.Taha Giyim Firmasının Dış Ticaret Rakamları

### 1.11.2.1. İhracat

Grafik 5’de Taha Giyim firmasının ilk yılları olan 2001 ile 2007 yıllarında İhracatın var olduğu ancak 2008 yılından sonra hiç ihracatın yapılmadığı görülmektedir. Bunun üç sebebi vardır. Birincisi, firmanın yurt içi üretimle ürün tedarikine ağırlık vermesidir. İkincisi ise mağaza ihtiyacı ürünleri LC Waikiki üzerinden yurt dışı konfeksiyonculardan ürün ithalatı ve kendi üzerinden kumaş ithalatı yaparak, yurt dışı kumaş üreticilerinden kumaş temin edip, yurt içinde diktirterek ürün tedarik etme yoluna gitmesidir. Üçüncü sebebi, Taha Giyim firmasının, Lc Waikiki grubuna geçtiğinden beri yurt içine çalışan bir firma olmasındandır. Olan ihracatlar ise iade veya tamir için gelen malların gönderilmesiyle oluşan rakamlardır.

Grafik 5:Taha Giyim Firmasının İhracat Rakamları (2000-2017) (Milyon \$)



Kaynak: LC Waikiki, Dış Ticaret Müdürlüğü, İthalat, Planlama

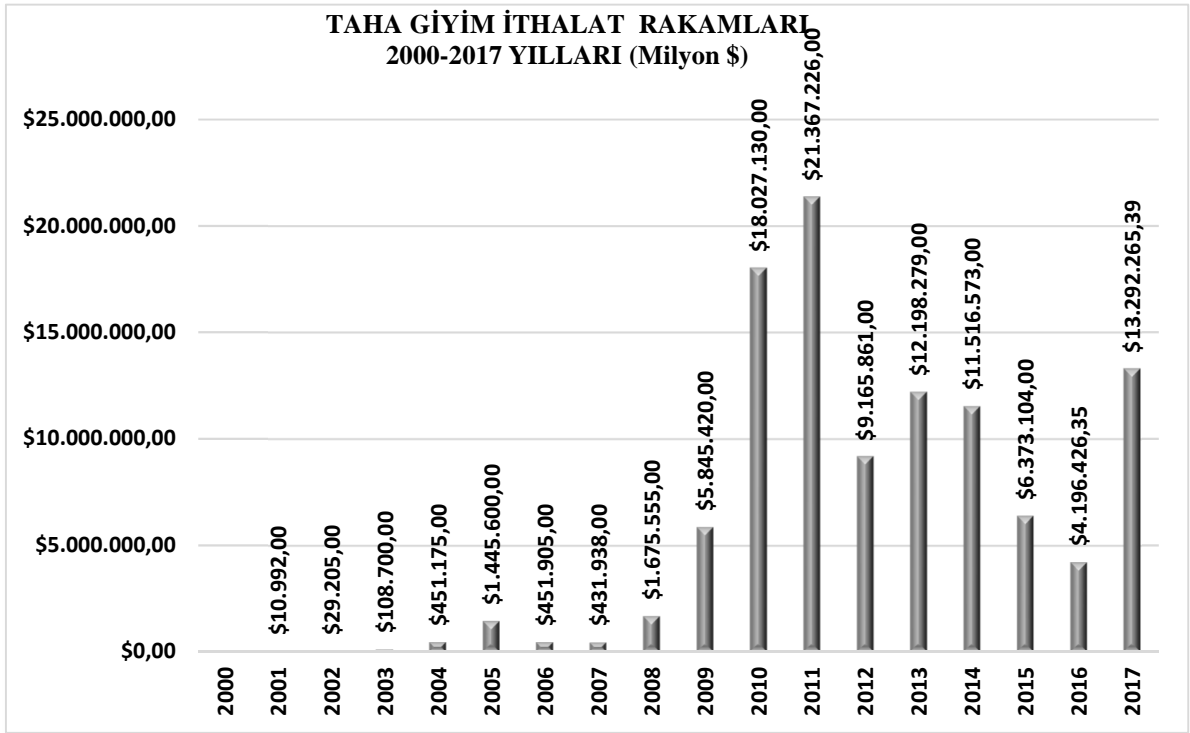
### 1.11.2.2. İthalat

Firmanın büyüme stratejisine paralel olarak Grafik 6'da her yıl ithalatının artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Gerek yurt içi ve gerekse yurt dışında artan mağaza sayısına paralel olarak ürün ithalatında da 2011 yılına kadar istikrarlı bir ithalat hacmi artışı görülmektedir.

Bakanlar Kurulu kararı ile 2011/1476 sayılı İthalat Rejimi Kararına ek kararda bazı tekstil ve konfeksiyon ürünlerinin ithalatında ilave gümrük vergisi uygulanacak Türk Gümrük Tarife Cetveli'nin 51, 52, 54, 55, 61 ve 62 fasıllarına değinilerek, 24 Mart 2011 tarihli Resmi Gazete'de yürürlüğe girmiştir. 22 Temmuz 2011 tarihinden bu yana da ilave gümrük vergisi uygulanmaya devam etmektedir. Dış ticaret açığını azaltmak ve yerli üreticiyi korumak amacı ile alınan bu önlem ile Türkiye'nin taraf olduğu anlaşmalar dışında kalan ülkelerden bu gümrük tarifelerinde yapılan ithalat maliyetlerinde ciddi artışlar olmuştur (Zaferi, 2011). Ayrıca 2011 yılında Bangladeş, Pakistan gibi ülkelerden alınan kumaşlarda, bu ülkelerin Genelleştirilmiş Tercihler sistemi kapsamı dışında kalmasının ve gümrük vergilerinin etkisi olmuştur. Mamul mensucatta, Bangladeş için %0 olan gümrük vergisi %8'e, Pakistan için %6,4 olan gümrük vergisi % 8'e çıkarılmıştır. Bangladeş için %11 olan ilave gümrük vergisi %20'ye, Pakistan için %18 olan ilave gümrük vergisi ise %20'ye çıkarılmıştır. Maliyet artışına paralel olarak 2011 yılından hemen sonra ithalatta ciddi hacimsel azalışlarla karşılaşmıştır.

Bunun yanında dünyada da özellikle Uzakdoğu'da ciddi üretim değişim çizgileri yaşandığı görülmektedir. 2010 yılından bu yana, Adidas, Çin'de yaptığı ayakkabıların payını yarıya indirmiştir. Bu işin çoğunu verdiği egemen ülke, şu an için Vietnam'dır. Benzer bir durum Nike markasında da görülmektedir. On yıl önce, Çin firmaları Nike markası için ana ayakkabı üreticisi idi. Gümümüzde bu unvanın sahibi Vietnam'dır. Spor ayakkabı devleri, Çin'den sürekli olarak üretim yapan büyük ayakkabı ve giyim şirketleri arasındadır. Ülke, daha yüksek vasıflı işçiler için, artan ücretlere yol açan elektronik sektörü ve yatırımları gibi daha değerli ögelere odaklandı ve büyük markalar, ayakkabılar ve tekstil endüstrisindeki şirketler için daha az iş yapmışlardır. Çünkü Güneydoğu Asya'da uluslararası markalar düşük ücretli ülkelere yönelmişlerdir. Üretim, diğer ülkelerin yanı sıra, Endonezya'nın diğer bölgelerine de yayılmaktadır (Bain, 2018).

Grafik 6: Taha Giyim Firmasının İthalat Rakamları (2000-2017) (Milyon \$)



Kaynak: Taha Giyim, Mali İşler Müdürlüğü

Tablo 12’de, firmanın son üç yılındaki en çok ithalatı yapılan ilk yedi kumaş kalitesinin cinsi, gümrük tarife istatistik pozisyonu (G.T.İ.P), oranları ve menşei belirtilmektedir.

2016 yılı sonunda, Bangladeş ülkesinin Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi kapsamından, hariç sektör konumuna diğer ülkeler kapsamına alınması sonucu kumaşta gümrük vergisi oranının %0 ‘dan %8’e ve ilave gümrük vergisi oranının %11 ‘den %20’e çıkarılması sonucu 2017 yılında firmanın Türkiye’ye olan ithalatı oldukça düşmüştür. Benzer durum Türkiye’deki diğer tekstil ve hazır giyim üreticilerinde de yaşanmıştır. Örme kumaş ithalatının da, firmanın Mısır ülkesine yaptığı yatırım ve satınalma sonucu 2016 yılından sonra önemli bir biçimde arttığı görülmüştür.



**Tablo 12:En Çok İthalatı Yapılan Kumaş Kaliteleri**

Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu	Eşyanın Tanımı	Toplam İthalat İçindeki Oranı (2015)	Toplam İthalat İçindeki Oranı (2016)	Toplam İthalat İçindeki Oranı (2017)	Menşei
5801.22.00.00.00	Dokunmuş kadife, pelüş ve tırtıl mensucat (58.02 veya 58.06 pozisyonlarındaki mensucat hariç): Pamuktan:Kesilmiş atkı iplikli ((fitilli) kadife ve pelüş	17%	19%	22%	Çin Halk Cumhuriyeti
5208.32.96.92.00	Pamuktan dokunmuş mensucat (ağırlık itibariyle % 85 veya daha fazla pamuk içerenler)(m2. ağırlığı 200 gr. 1 geçmeyenler): Boyanmış: Bez ayağı (m2. ağırlığı 100 gr. 1 geçmeyenler): Bez ayağı (m2. ağırlığı 130 gr.1 geçmeyenler): Genişliği 165 cm. yi geçmeyenler: Diğerleri:	22%	14%	16%	Çin Halk Cumhuriyeti
5208.42.00.92.00	Pamuktan dokunmuş mensucat (ağırlık itibariyle % 85 veya daha fazla pamuk içerenler)(m2. ağırlığı 200 gr. 1 geçmeyenler): Farklı renkteki ipliklerden: Bezayağı:Diğerleri:Fasonesiz	10%	26%	2%	Bangladeş
6005.22.00.00.00	Çözgü tipi örgülü olan diğer mensucat (galloon örgü makinaları ile yapılanlar dahil) (60.01 ila 60.04 Pozisyonundakiler hariç): Pamuktan:Boyanmış	0%	0%	21%	Mısır
5210.41.00.92.00	Pamuktan dokunmuş mensucat (ağırlık itibariyle % 85'den az pamuk içeren sentetik veya suni liflerle karıştırılmış olup m2. ağırlığı 200 gr. 1 geçmeyenler): Farklı renkteki ipliklerden: Bezayağı: Diğerleri:Fasonesiz	16%	13%	10%	Çin Halk Cumhuriyeti
5407.61.30.90.19	Sentetik filament ipliklerinden dokunmuş mensucat (54. 04 pozisyonundaki maddelerden elde edilen dokunmuş mensucat dahil): Diğer dokunmuş mensucat (ağırlık itibariyle % 85 veya daha fazla poliestere filamentleri içerenler): Ağırlık itibariyle % 85 veya daha fazla tekstüre edilmemiş poliestere filamentleri içerenler: Boyanmış:Diğerleri	12%	18%	22%	Güney Kore
5208.33.00.92.00	Pamuktan dokunmuş mensucat (ağırlık itibariyle % 85 veya daha fazla pamuk içerenler)(m2. ağırlığı 200 gr. 1 geçmeyenler):Boyanmış; 3'li veya 4'li dimi (kırk dimi dahil):Diğerleri; Fasonesiz	33%	36%	9%	Pakistan

Kaynak: Taha Giyim, Dış Ticaret

### 1.12. LC Waikiki'nin Dış Ticaret Stratejileri

İşletmenin dış ticaret stratejileri için SWOT Analizi ele alınacaktır. SWOT analizi 1960'lı yıllarda Albert Humphrey tarafından önemi artan ve sorasında pek çok uygulama ve varyasyonu ortaya çıkan bir analizdir. Michael Porter'ın rekabetçi strateji ile elde ettiği beş kuvvetler, fırsatlar ve tehditler oluşturabilecek çevresel faktörlerin geliştirilmesine yardımcı olabilecektir.

LC Waikiki'nin dış ticaret stratejisi maliyet ve zaman odaklıdır. İnceleyen, hedef odaklı, planlayan ve yol gösteren bir süreç ve stratejik yönetim süreci bulunmaktadır.

Rakip üreticilerinin dış ticaret stratejilerini takip etmekte, üye olduğu kuruluşlar ile yakın ilişki çerçevesinde bulunmaktadır. Kurum içinde dış ticaret yapılanması aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Organizasyon Şeması belli bir ilişkiye göre kurulmuştur.
- ✓ Dış Ticarete görev, yetki ve sorumluluklar oldukça net ifade edilmiştir.
- ✓ İş tanımları ve yetki sınırları nettir, rutin toplantılar yapıyı sağlamlaştırır.
- ✓ Acil durum iletişimi vardır. E-Arşiv ve fiziki arşiv sistemi bulunmaktadır.
- ✓ İhracat odaklı bir stratejiye sahiptir.

Aşağıda iki tür SWOT Analizine yer verilmiştir. İlk analizde işletmenin genel anlamdaki SWOT analizi, ikinci analizde ise işletmenin dış ticaret SWOT analizi yapılmıştır.

Genel analizde rekabet, marka, müşteri, pazar hakimiyeti, pazarlama, perakendecilik, güvenlik, fiyatlama, ülke nüfusu, tüketici alışkanlıkları, moda ve trend, rakipler ekonomik kriz konuları ön plandadır.

Dış ticarete dayalı SWOT analizinde ise mali güçlülük, dış kaynak tedarikçi hizmeti, vasıflı personel, Dahilde işleme rejimi, tedarik zinciri yönetimi, serbest ticaret anlaşması ülkeleri, gümrük vergileri, savaş, terör, grev, doğal afet konuları ön plana çıkmaktadır.

Ekonomi Bakanlığı bünyesinde yürütülen ihracata ilişkin devlet yardımları, yurt dışına açılma sürecinde işletmelere ciddi destekler sağlamaktadır. Bütünsel bir çerçeveden ihracata hazırlık, pazarlama ve markalaşma olmak üzere üç olgunluk seviyesine ayrılan bu programlardan fuar katılım destekleri ile eğitim ve danışmanlık yardımlarından LC Waikiki de marka olma yolculuğunda yoğun olarak stratejilerinde faydalanmaktadır. Bugün de özellikle Tasarım Desteği ile Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Desteklerinden faydalanmaktadır.

Lc Waikiki'de yurt dışı mağazalaşma süreci bile TİM'in (Türkiye İhracatçılar Meclisi) hedef ve öncelikli ülkeleri arasından seçilerek ilerlenmiş gözükmetedir. Tablo 13'te firmanın genel SWOT analizi ele alınmışken, Tablo 13'de ise bu analiz firmanın dış ticareti açısından ele alınmıştır.

**Tablo 13: İşletmenin Genel Swot Analizi**

LC Waikiki'nin Güçlü Yönleri	LC Waikiki'nin Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>·Mağazalarının merkez ve merkeze yakın yerlerde kurulup faaliyete geçmesi,</li> <li>·Görsel tasarıma ve müşteri odaklı olmaya önem vermesi,</li> <li>·Kendi mağazalarının olması nedeni ile tüm süreçlerin şirketin elinde toplanarak hakimiyetin sağlanması,</li> <li>·Toplumun tüm kesimlerine hitap eden çeşitlilikte ürün gamına sahip olması,</li> <li>·Tedarik ve perakende grubunun ayrı olması nedeni ile meydana gelebilecek bir global veya yerel krizde daha az etkilenecek olması,</li> <li>·Mali ve ekonomik açıdan yeterli finansal güce sahip olması,</li> <li>·Marka bilinirliğinde ilk sıralarda yer alması,</li> <li>·Markaya müşteri sadakatinin yüksek olması,</li> <li>·Tedarik ağının güçlü olması.</li> <li>·Çok uluslu rakiplerin girmekte zorlandığı pazarlarda risk analizi yaparak pazara girebilmesi,</li> <li>·Mağaza açma hızının yüksek olması. İki günde bir mağaza açabilmesi.</li> <li>·Hız ve esneklik.</li> <li>- Sosyal uyumluluk prensiplerine göre hareket etmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Hazır giyimde kâr marjlarının, yoğun fiyat savaşları nedeni ile düşüş eğiliminde olması,</li> <li>·Mağazaların çoğunun kira olması,</li> <li>·Ürünlere ayrılan alanın yeterince geniş olmamasının açtığı raf sıkışıklığı,</li> <li>·Mağaza içi güvenlik personelinin bulunmaması,</li> <li>·Firmanın global büyüme trendine girmesi nedeniyle kalifiye eleman temininde yaşanan sıkıntılar.</li> <li>·Risk iştahının yüksek olması,</li> <li>·Yurt içi ana merkez deponun tek bir yerde olması ve bölgenin deprem riski altında olması,</li> <li>·Hızlı büyürken süreçlerin mükemmelleşmesi konusunda yaşanan zorluklar.</li> <li>- Dünyadaki büyük rakipleri olan H&amp;M ve Inditex Grup kadar geniş bir tedarik ağına sahip olmaması.</li> <li>-H&amp; M ve Inditex Grup kadar mağazalarına hızlı mal tedarik edemeyişi.</li> </ul>
LC Waikiki'nin Fırsatları	LC Waikiki'nin Tehditleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>·Genç, çocuk ve bebek nüfusunun Türkiye pazarında önemli bir potansiyel hacmi bulunması,</li> <li>·Mağazaların ve büyük alışveriş merkezlerinin tüketicilere alışverişlerinde zaman ve enerji tasarrufu sağlaması,</li> <li>·Mağazalara ulaşımın kolay olması,</li> <li>·Tüketicilerin büyük çoğunluğunun kentlerde olması,</li> <li>·Özel gün ve gecelerde tüketicilerin hediyeleşmesinde hazır giyim sektöründeki tercihlerde artan trend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Büyük ölçekli firmalarla yaşanan rekabet zorlukları,</li> <li>·Üniversite ve okul tatil dönemlerinde talepte yaşanan düşme,</li> <li>·Mağazaların kiralık olması sebebiyle kiracı konumunda olan işletmenin müşterinin alıştığı mağaza mekanını istediği an değiştirme riskinin olması,</li> <li>·Ulusal ve uluslararası tanıtım eksikliği,</li> <li>·Ülkemizde belirli dönemlerde yaşanan ekonomik krizin, hazır giyim sektörünü de etkilemesi riski olması.</li> </ul>

**Tablo 14:İşletmenin Dış Ticaret Swot Analizi**

LC Waikiki'nin Dış Ticarete Güçlü Yönleri	LC Waikiki'nin Dış Ticarete Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>·Mali ve ekonomik gücünün olması, nedeniyle finansal güce sahip olması,</li> <li>·Yerel veya global bir krizde firmanın perakende ve tedarik ana kollarının birbirinden ayrı olması nedeni ile krizden minimum seviyede etkilenmesi,</li> <li>·Dünyada ticaretini etkileyen belli kilit noktalarda ofislerinin olması, akredite bir tekstil laboratuvarının olması,</li> <li>·Antrepo, iç nakliye ve uluslararası nakliye konularında outsource hizmet olarak riskini yayması,</li> <li>·Eğitimli, dil bilen, konusunda uzman kişilerden oluşan dış ticaret kadrosu olması,</li> <li>·İç nakliye ve uluslararası nakliye konusunda tek bir hizmet veren tedarikçiye bağlı olmaması, operasyonel hız ve esneklik, değişimlere hızlı entegre olması,</li> <li>·Zaman ve maliyet odaklı dış ticaret süreçlerinin olması,</li> <li>·İhracat yaptığı ülkelerde de kendi firmasını açması.</li> <li>·Tedarik zinciri etiğine uygun çalışması</li> <li>·Hizmet veren tedarikçileri ile kazan-kazan taktiği uygulaması ve onları da koruması,</li> <li>·Ülke içi ve ülke dışı mevzuatı yakından takip edip aksiyon alması,</li> <li>·Dış ticaret süreçlerinde ara kontrol süreçlerinin olması,</li> <li>·Onaylanmış Kişi Statü Belgesinin olması,</li> <li>·Yetkilendirilmiş yükümlü statüsüne sahip olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Firmanın hızlı büyümesi neticesinde artan dış ticaret kalifiye personel temininde yaşanan sıkıntılar,</li> <li>·Dahilde İşleme Rejimi uygulamasına geç başlamış olması,</li> <li>·Operasyon körlüğünü azaltmak için farklı süreçlerde görev alınması gerekliliği,</li> <li>·Katma değer sayılan ihracat yönelik Dahilde İşleme Rejimi faaliyetlerini yürürlüğe geçirmemiş olması.</li> </ul>
LC Waikiki'nin Dış Ticarete Fırsatları	LC Waikiki'nin Dış Ticarete Tehditleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>·İçinde bulunduğu sektörün Türkiye ve dünyada en hızlı büyüyen sektörlerden biri olması nedeni ile dış ticaretin artacak olan hacmi,</li> <li>·Türkiye ile Serbest Ticaret anlaşması yapan ülke sayısının yıldan yıla artması,</li> <li>·Firmanın 38 ülkeye yayılmış olması,</li> <li>·Tedarik zincirini iyi yönetmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Türkiye ve dünyada yaşanabilecek ekonomik krizlerin oluşturduğu tehdit,</li> <li>·Artan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri, konulan anti-dampinger, tarife kota ve miktar kısıtlamaları nedeni ile ithalatın zorlaşması ve maliyetlerin artması,</li> <li>·Mağazalarının olduğu ülkelerde yaşanabilecek olası savaş, terör, grev, doğal afet halleri nedeni ile ihracat engelleri.</li> </ul>

### 1.13. LC Waikiki Açısından Dış Ticarete Ülke Seçimi

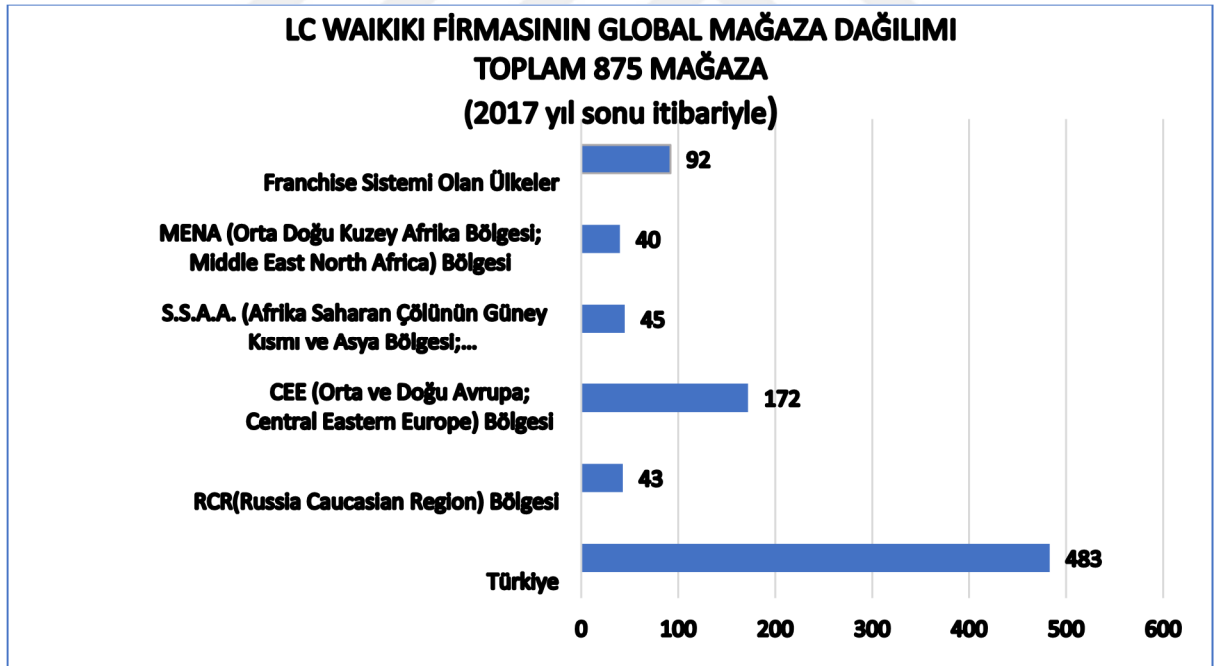
LC Waikiki firması marka bilinirliğinin gücü ile hedef pazarlara girmek için önemli kriterler belirlemiştir. 2023 Vizyonu ile paralel olarak firmanın bu başarısı EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, And Amortization) ;Türkçesi FAVÖK(Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr) kârlılık oranı, çalışan, müşteri, tedarikçi memnuniyeti, sosyal sorumluluk, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik ilkelerini de temel almaktadır. Farklılaştırılmış pazarlama (çok pazar) stratejisi uygulamaktadır. Özellikle Ortadoğu ülkelerinde ağırlığı fazladır. Potansiyeli en fazla olan ülkeler için aşağıdaki kriterleri incelemekte ve pazara girişten önce bu kriterleri analiz etmektedir.

- Her ülkenin toplam nüfusu büyüme ve yoğunluğa paralel olarak belirlenmektedir.
- Hedef yeni pazarın GSMH (Gayri Safi Milli Hasıla) ve ödemeler dengesi öğrenilmektedir.
- Ülkenin insani gelişme endeksi incelenmektedir.
- Hedef kitlenin nüfus içinde yeterli paya sahip olup olmadığı saptanmaktadır.
- Nüfusun kent ve kırsal kesim dağılımı belirlenmektedir.
- İklim ve hava değişiklikleri göz önüne alınmalıdır.
- İhracat ülkesinden hedef ülkelere lojistik mesafesi öğrenilmektedir.
- Hedef ülkede ulaşım ve haberleşme altyapılarının yeterliliği araştırılmaktadır.
- Özel sektöre devlet desteği olup olmadığı araştırılmaktadır.
- Hedef pazarda yeterli nakliye, boşaltma, dağıtım ağının olup olmadığı araştırılmaktadır.
- Devletin ithal ürünlere karşı tutumu öğrenilmektedir.
- Politik sistemin istikrarlılığı araştırılmaktadır.
- Devletin kotaları, miktar kısıtlamaları, gümrük vergilerini ve diğer ticaret bariyerlerini kaldırmaya çalışıp çalışmadığı araştırılmaktadır.
- Fikri mülkiyet koruma yasaları araştırılmaktadır.
- Hedef ülkenin Dünya Ticaret Örgütü (WTO) isimli kuruluşa üye olup olmadığı araştırılmaktadır.
- Hukuki sistem ve vergi yasalarının adil olmadığı incelenmektedir.
- Pazarda bulunan yabancı rakipler ve pazar payları araştırılmaktadır.

Firmanın Türkiye'deki mağaza durumu ve dünyada bölgelere göre mağaza dağılımlarını gösteren grafikler aşağıda belirtilmiştir. Bazı durumlarda firmanın perakende mağazaları aşağıdaki nedenlerle kapatılabilir (Dural, 2018).

- 1 Kârlı değilse kapanabilir.
- 2 Kârlı olabilir ancak kirası yüksektir. Kira gideri hakedilmişin üzerinde ise kapanır.
- 3 Yeni bir AVM (Alışveriş Merkezi) açılınca bir ürünün, aynı işletme tarafından daha önceden pazara sunulmuş diğer bir ürünün satışlarının düşmesi pahasına, satış kazanması (yamyamlık etkisi) nedeni ile kapanabilir.
- 4 Mağaza fiziki olarak yeterli olmayabilir. Mesela, tavan yüksekliği yeterli değildir veya metrekaresi yetmemekte olabilir.
- 5 Tadilat nedeni ile kapatılabilir.
- 6 Bir lokasyondaki mağazayı kapatıp diğerine satış kayması olup olmadığı deneme amaçlı uygulanabilir.
- 7 Zemin etüdü nedeni ile kısa bir süre kapatılabilmektedir.

**Grafik 7:LC WAIKIKI Firması Global Mağaza Sayısı**  
(2017 yıl sonu itibariyle)



Kaynak: LC Waikiki, Yurt içi Mağazacılık.

Mağaza lokasyon seçimlerinde üç kriter önem arz etmektedir. Bunlar yaya yoğunluğu, binanın fiziki yapısı (cephe, metrekare v.b.) ve ticari koşullarıdır. Ürünlerin gerek yurt içi ve gerekse yurt dışındaki mağazalara tederikinde müşteri profili, ilgili bölge veya ülkenin beden ölçüleri ve mevsimsel etkiler önem arz etmektedir. Merkez depodan

direkt mağazalara sevk dışında satışa kanalize olmak cirolarını arttırmaya yönelik faaliyetler için dağıtımda üçüncü parti lojistik (3PL) de kullanılmaktadır. Örnek olarak, TALHA, MNG ve UPS kargo firmaları verilebilir. Mağazaların lojistik dağıtımında kolili sevkiyatın dönüşümü, jelatinlerin sevkiyat dönüşümü ve koli içi doluluk oranlarına dikkat edilerek maliyet liderliği stratejisi izlenmeye çalışılmaktadır. Yurt içi mağazaları şu an tek bir merkezden beslenmektedir. Radyo Frekanslı Tanımlama (RFID:Radio Frequency Identification) sistemlerinin, şirketin üçüncü bölge Operasyon Direktörü olan Serkan DURAL'a göre, bilginin tedarikçiler ve müşteriler arasında elektronik olarak hareketini sağlayan süreçleri otomatik hale getirebilme yeteneğinde önemli olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında, tedarik zincirinde ürünlerin ve hizmetlerin etkin akışını sağlayan etkinleştirici teknolojiler olarak, depolarda daha fazla otomasyonun olması gerektiğini ve bilgi teknolojileri sistemlerinin kuvvetli hale dönüştürülmesinin ihtiyaç olduğu da belirtilmiştir.

### 1.13.1. Rusya Kafkas Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı

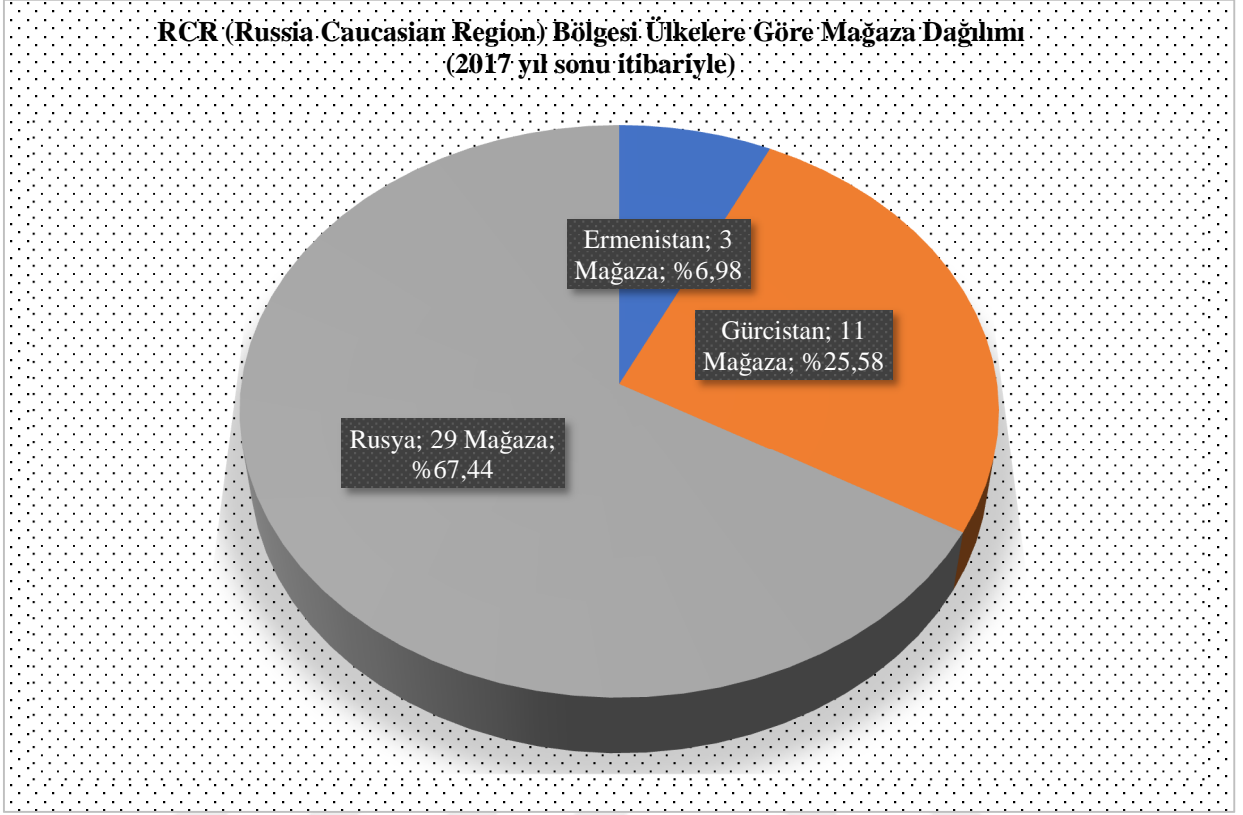
**Tablo 15: Rusya Kafkas Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı  
(2017 yıl sonu itibariyle)**

Ülke	Mağaza
Ermenistan	3
Gürcistan	11
Rusya	29

Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

Firma, Rusya'da 2015 yılı sonunda başlayan ekonomik krizi fırsat bilerek mağaza sayısını artırma hamlesine girişmiştir. Petrolde, İran'a yapılan uluslararası ambargoların kaldırılıp İran petrolünün dünya petrol pazarına yeniden girmesi ile birlikte, arzı fazla olan petrol daha da artmıştır. Çin Halk Cumhuriyeti ekonomisindeki eskisi kadar hızlı büyümemesi ve dolayısıyla beklentinin talepte düşmesi, Suudi Arabistan ile birlikte özellikle Arap ülkelerinin mevcut üretimini kısımaya yanaşmayıp, pazar payını yitirmemek için fiyat indirmeleri, ABD'nin 40 yıllık petrol ihrac yasağını kaldırıp arzı kamçılması, Rusya için krizi daha da derinleştirmiştir (Taşpınar, 2016). Bu dönemde LC Waikiki, Rusya'da pazar payını ve ihracatını artırmayı başarmıştır.

**Grafik 8: RCR(Russia Caucasian Region) Bölgesi Ükelere Göre Mağaza Dağılımı**  
(2017 yıl sonu itibariyle)



Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

### 1.13.2.Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı

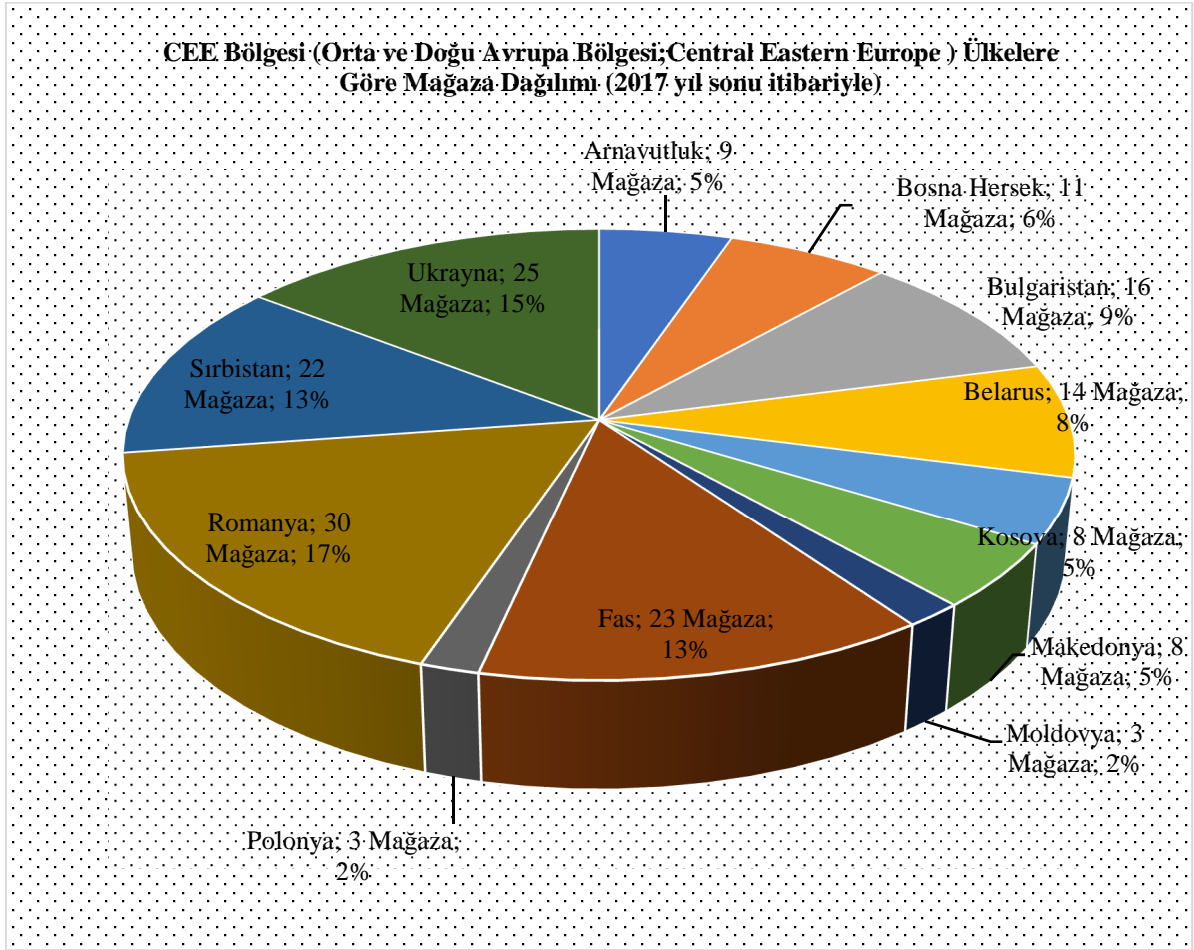
**Tablo 16: Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı**  
(2017 yıl sonu itibariyle)

Ülke	Mağaza
Arnavutluk	9
Bosna Hersek	11
Bulgaristan	16
Belarus	14
Kosova	8
Makedonya	8
Moldovya	3
Fas	23
Polonya	3
Romanya	30
Sırbistan	22
Ukrayna	25

Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim



**Grafik 9: CEE (Orta ve Doğu Avrupa; Central Eastern Europe) Bölgesi Ülkelere Göre Mağaza Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle)**



Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

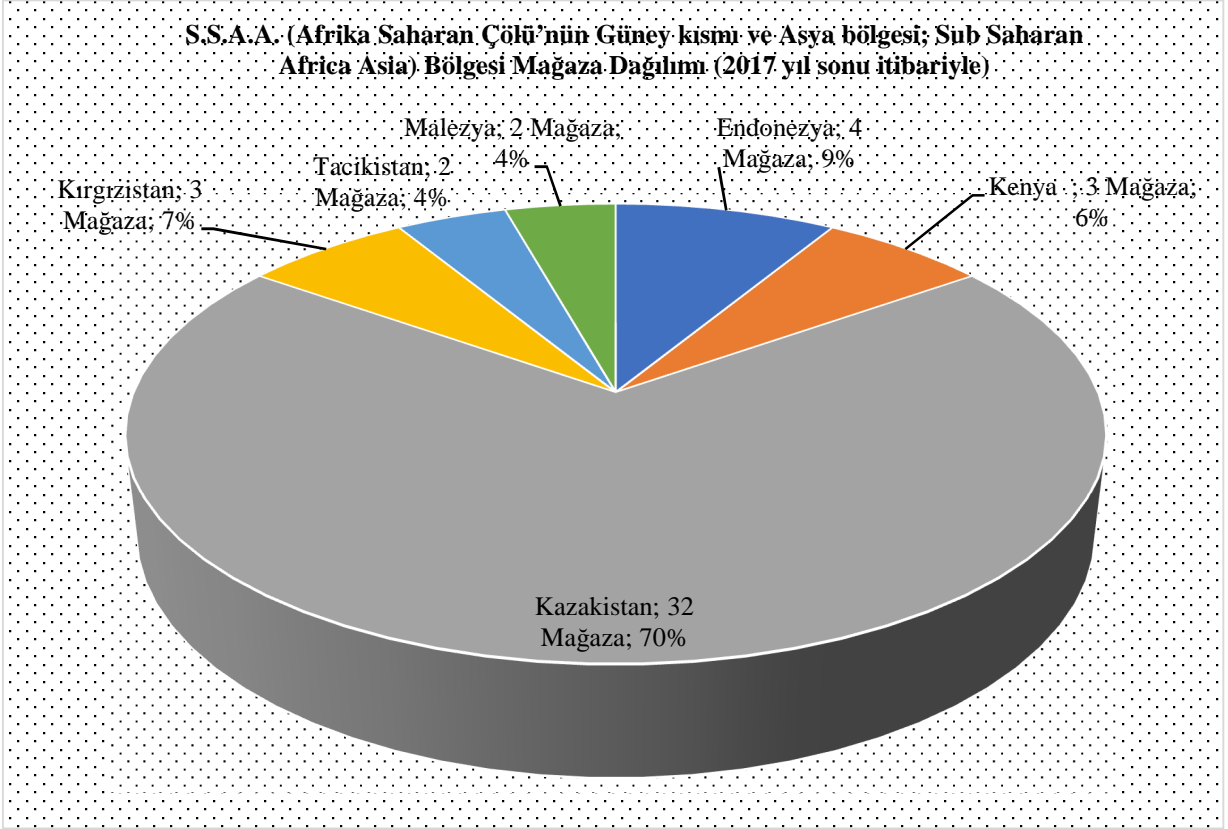
### 1.13.3. Afrika Saharan Çölü'nün Güney Kısmı ve Asya Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı

**Tablo 17: Afrika Saharan Çölü'nün Güney Kısmı ve Asya Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle)**

Ülke	Mağaza
Endonezya	2
Kenya	2
Kazakistan	32
Kırgızistan	3
Tacikistan	2
Çin	2
Malezya	2

Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

**Grafik 10: S.S.A.A. (Afrika Saharan Çölünün Güney Kısmı ve Asya Bölgesi; Sub Saharan Africa Asia) Bölgesi Mağaza Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle)**



Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

#### 1.13.4. Orta Doğu, Kuzey Afrika Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı

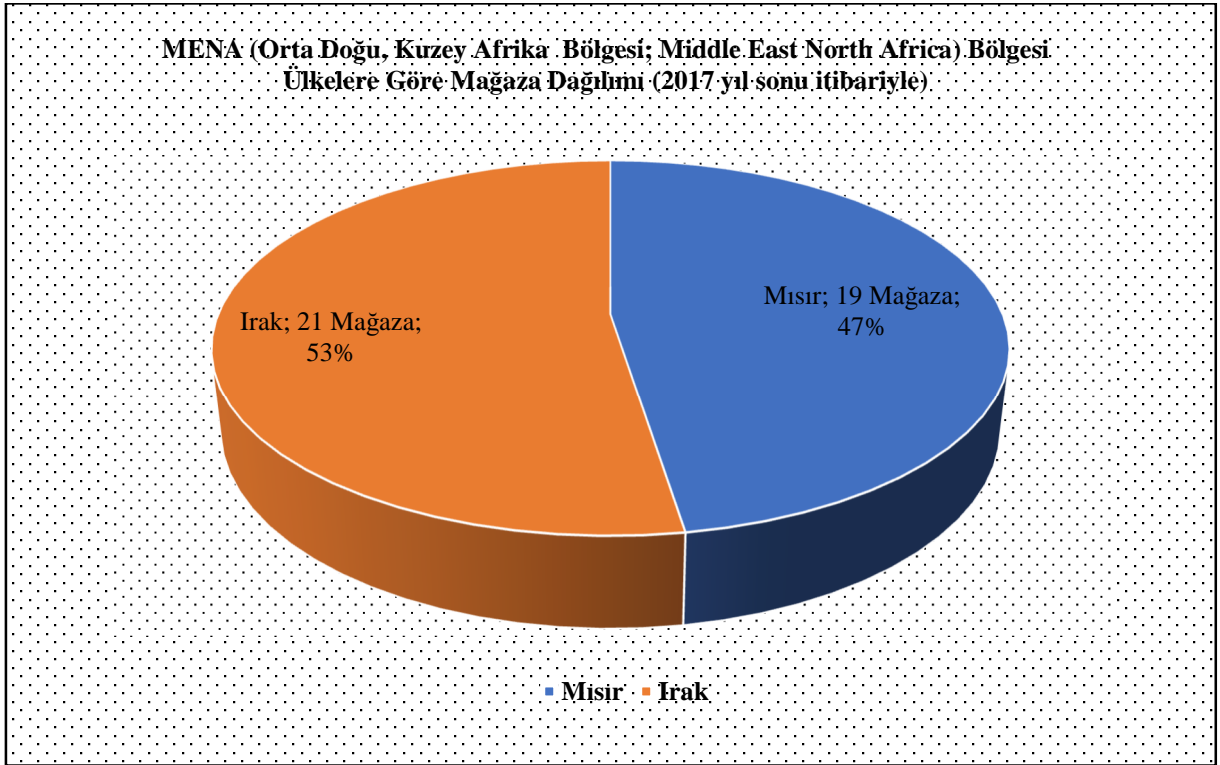
**Tablo 18: Orta Doğu, Kuzey Afrika Bölgesi Mağaza Ülke Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle)**

Ülke	Mağaza
Mısır	19
Irak	21

Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

Mısır ve Irak pazarları en kârlı mağazalar arasındadır.

**Grafik 11: MENA (Orta Doğu Kuzey Afrika Bölgesi; Middle East North Africa) Bölgesi Mağaza Dağılımı (2017 yıl sonu itibariyle)**



Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

### 1.13.5. Franchise Sistemi Olan Ülkelerde Mağaza Ülke Dağılımı

Franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan anlaşmaya dayalı bir ilişkiyi tanımlayan, hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları, ticari faaliyette kullanma izni olarak tanımlanmaktadır. Bu sözleşmeler, bir ürün, bir marka ya da bir hizmeti kapsayabilmektedir. İmtiyaz sahibi tarafından, belirli bir süre şartı ve bazı sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere bu hakkı ikinci bir tarafa devretmesi söz konusu olabilmektedir. En önemli kısmı, imtiyaz hakkını veren tarafın işin yönetim ve organizasyonu konusunda know-how yani bilgi ve destek veriyor olmasıdır.

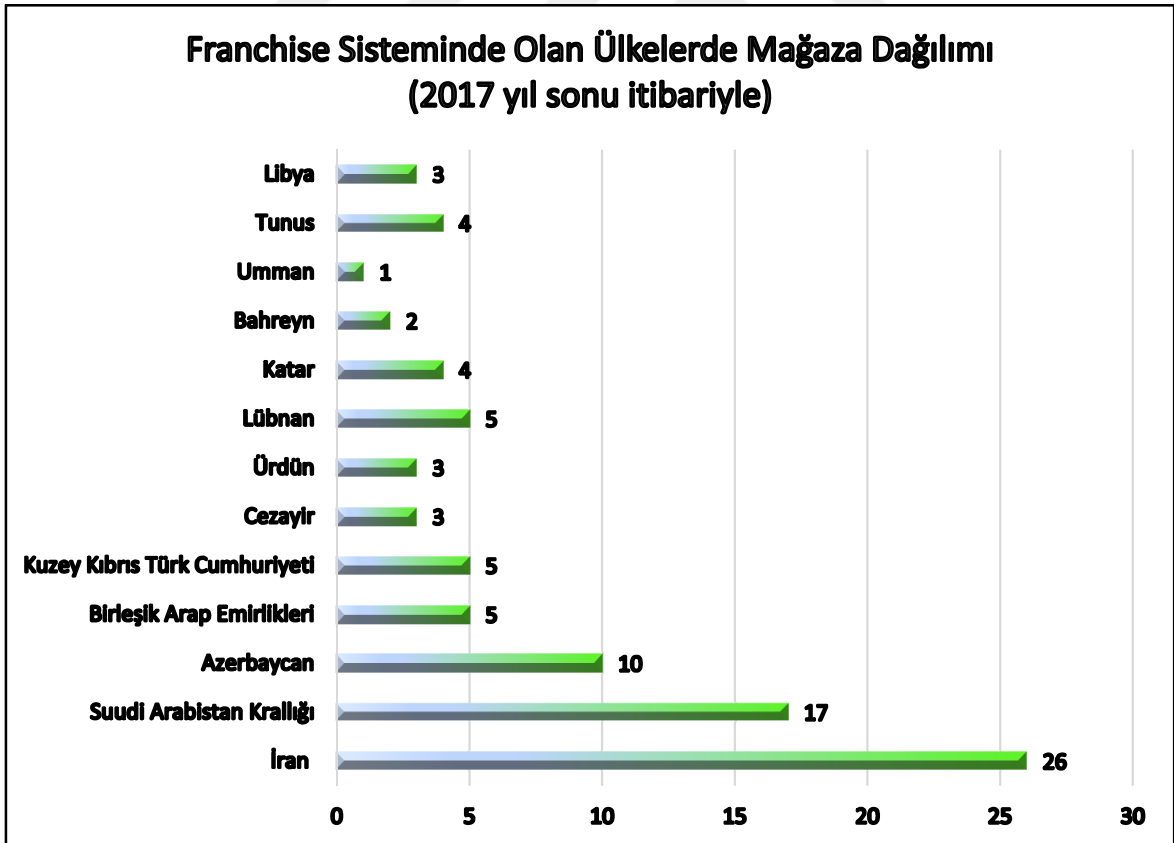
Aşağıdaki Tablo 19’da belirtilen ülkelerde Franchising sistemi ile çalışılmasının sebebi, ilgili ülkelerde ticari faaliyetlerin ilgili ülke kanunlarına göre yerel firmalar tarafından yapılması zorunluluğundan ileri gelmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde böyle bir zorunluluk bulunmadığı için LC Waikiki Avrupa’da faaliyet gösterdiği ülkelerde kendi kurduğu şirketleri ile ticaret yapmaktadır. Franchise sistemi, LC Waikiki için tercih edilen bir ticaret şekli olmamakla birlikte yasal düzenlemeler sebebi ile yalnızca zorunluluk olan ülkelerde bu strateji izlenmektedir.

**Tablo 19:Franchise Sistemi Olan Ülkelerde Mağaza Ülke Dağılımı**  
(2017 yıl sonu itibariyle)

Ülke	Mağaza
İran	26
Suudi Arabistan Krallığı	17
Azerbaycan	10
Birleşik Arap Emirlikleri	6
Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti	5
Cezayir	3
Ürdün	3
Lübnan	5
Katar	5
Bahreyn	2
Umman	1
Tunus	5
Libya	4

Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

**Grafik 12: Franchise Sistemi Olan Ülkelerde Mağaza Dağılımı**  
(2017 yıl sonu itibariyle)



Kaynak:LC Waikiki, Kurumsal İletişim

### 1.14. İşletmede Tedarikçi Seçim Kriteri

Dış ticarete gerek satınalma fiyatlandırmasında ve gerekse yurt dışında ürün alım fiyatlandırmasında önemli bazı kriterler mevcuttur. Bunlardan biri etken puanlama yöntemlerine göre ağırlıklı performans değerlerini hesaplamaktır.

**ÖRNEK;** Bir dış ticaret firması, uluslararası lojistik hizmeti için, üç aday tedarikçiyi değerlendirmeye alıp aralarından birini seçecektir. Firma, üç seçim kriteri belirlemiş, her tedarikçiyi her bir kriter altında 10 puan üzerinden tamsayı bir puanla değerlendirmiştir. Bu kriter ve puanlamayı göstermek için aşağıda Tablo 20 kullanılmıştır.

Tablo 20:Tedarikçi Seçim Kriteri Tablosu

Kriter	1.Uluslararası Lojistik firması Tedarikçisi	2.Uluslararası Lojistik firması Tedarikçisi	3.Uluslararası Lojistik firması Tedarikçisi	4.Uluslararası Lojistik firması Tedarikçisi
Lojistik becerisi	9	6	5	8
Tedarik ağı entegrasyonu	7	10	9	4
Süreç becerisi	3	4	3	4

Kaynak:Mevcut süreçten yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Firma tedarik ağı entegrasyonu kriterine diğer iki kriterden daha fazla önem vermektedir. Etken puanlama yöntemine göre tedarikçilerden hangisinin seçileceği aşağıda belirtilmiştir.

İkinci kriter eşit ağırlıklandırılmış diğer iki kriterden iki kat daha önemli olduğu için  $W_1 = W_3$  ve  $W_2=2W_1$  olmalıdır. Çözüm; $W_1 + W_2 + W_3 = 4W_1 = 1$

Buradan  $W_1 = W_3 = 0,25$  ve  $W_2 = 0,50$  bulunur. Ağırlıklı performans değerleri aşağıdaki gibi olacaktır.

$W_1 =$  Lojistik becerisi kriteri

$W_2 =$  Tedarik ağı entegrasyonu kriteri

$W_3 =$  Süreç becerisi kriteri

$S_1 =$  Birinci Uluslararası Lojistik Firması Tedarikçisi

$S_2 =$  İkinci Uluslararası Lojistik Firması Tedarikçisi

$S_3 =$  Üçüncü Uluslararası Lojistik Firması Tedarikçisi

$S_4 =$  Dördüncü Uluslararası Lojistik Firması Tedarikçisi

$$S_1 = 0,25 \times 9 + 0,50 \times 7 + 0,25 \times 3 = 6,5.$$

$$S_2 = 0,25 \times 6 + 0,50 \times 10 + 0,25 \times 4 = 7,5$$

$$S_3 = 0,25 \times 5 + 0,50 \times 9 + 0,25 \times 3 = 6,5$$

$$S_4 = 0,25 \times 8 + 0,50 \times 4 + 0,25 \times 4 = 5$$

Bu duruma göre ikinci tedarikçi seçilmelidir.

### 1.15. Yurtdışı Alımda Ön Maliyet Hesaplaması

Bir kumaş ya da ürünü yurt dışından satın alma kararı verirken hesaplamada dikkat edilen pek çok maliyet kalemi bulunmaktadır. Bu maliyet kalemlerinin hepsi kumaş ya da ürünün yurt dışından tedarikinde tahmini olarak oluşabilecek fiyatını vermektedir. Her ne kadar tamamıyla tahmin etmek mümkün olmasa da çok yakın sonuçlarla alınacak kumaş ya da ürünün fiyatı belirlenebilmektedir. Buna istinaden birim fiyat netleştirilerek proforma faturalarda anlaşma fiyatları oluşturulmaktadır. Devamında ise, ödeme şekline uygun olarak şartlarda belirtilmektedir.

**ÖRNEK;** Bir dış ticaret firması, yurt dışından ithal kumaş alımı için, ön maliyet çalışması yapmaktadır. Bunun için aşağıdaki kalitedeki kumaşa ait ön maliyet çalışması öncesi veriler aşağıdadır.

- Alınacak kumaş kalitesi: %100 Penye Pamuk 21 fitil, fitilli kadife kumaş
- İplik numarası: 40 (atkı için) x 40 (çözüğü için), Kumaş Eni(cm):142 cm,
- Kumaşın gr/mt ağırlığı:198 gr, Kumaşın gr/m2 ağırlığı:140 gr/m2
- Çözüğü İplik Kompozisyonu: %100 Pamuk, Atkı İplik Kompozisyonu:%100 Pamuk
- Cm' deki Çözüğü İplik Sıklığı:30, Cm' deki Atkı İplik Sıklığı:70
- Sipariş verilecek kumaşın toplam yard miktarı:65460 yds, Birim fiyatı \$/yds: 1,95 \$/yds
- Yükleme Limanı:Şangay limanı, Çin Yükleme şekli:Gemi
- Teslim Şekli:FOB (Free On Board;Gemi Bordasında teslim)
- Toplam metreküp: 49,6 m<sup>3</sup> 1 x 40 dc tip konteynıra sığacaktır.
- Toplam kumaş brüt ağırlığı:12.914,10 kg
- Shanghai'dan İstanbul Ambarlı limanına konteynır navlun fiyatı: 1.850 \$
- Shanghai'dan İstanbul Ambarlı limanına liman masrafı: 395 \$
- Müşavirlik fiyatı: 465 TL (40.000 USD FOB bele yukarisında %3 ek fiyat)
- Antrepo ardiye fiyatı:1500 TL
- Liman ardiye masrafı: 1650 TL
- Finansman Gideri: malın fob değeri üzerinden % 1,5
- İç nakliye fiyatı: Limandan gümrüklü antrepoya 450 TL,  
Gümrüklü antrepodan ithalatçı firmanın deposuna:350 TL

- Gümrük vergisi oranı:malın CIF değeri üzerinden %8
- İlave gümrük vergisi:malın CIF değeri üzerinden %20
- USD/TL kuru=4 TL
- Sigorta ;mal bedelinin onbinde 4,5’u olarak hesaplanacaktır.
- Finansman Gideri : Mal bedelinin % 1,5 udur.

Ön maliyet hesaplaması aşağıdaki gibi olacaktır.

**Tablo 21:Ön Maliyet Hesaplama Tablosu**

<b>FOB TUTAR :65460 YDS X 1,95 \$/YDS</b>	<b>\$127.647,00</b>
<b>CIF KIYMET ( GÜMRÜK BEYANNAMESİNDE OLUŞAN)</b>	<b>\$239.426,50</b>
<b>KONSOLIDASYON:</b>	<b>1 X 40 DC Konteynır</b>
navlun:	\$1.850,00
liman masrafı	\$395,00
iç nakliye (450 TL+350 TL=800 TL/4=200 \$)	\$200,00
gümrük komisyonu	
(127.647 \$>40.000 \$ ise 465 TL X 1,03 = 478,95 TL/4 TL=119,73 TL)	\$119,73
ardiye (1500 TL + 1650 TL = 3150 TL / 4TL)	\$787,50
sigorta.(127467 \$ x0,00045=54,45 \$)	\$54,45
anti damping (yok)	\$0,00
gümrük vergi oranı( CIF kıymetin %8'i)	\$19.154,20
ilave gümrük vergisi oranı( CIF kıymetin %20)	\$47.885,30
finansman Gideri(Mal bedelinin %1,5 u)	\$1.914,70
<b>TOPLAM İTHALAT MALİYETİ</b>	<b>\$72.360,88</b>
<b>Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu</b>	<b>5801.22.00.00.00</b>
<b>Yaklaşık ithalat, nakliye, masraf % si</b>	
<b>(Toplam İthalat Maliyetinin Toplam Fob tutara oranı)</b>	<b>56,69%</b>
<b>Ek Birim Masraf usd / yds</b>	
<b>(Toplam ithalat maliyeti/Toplam yds)</b>	<b>\$1,11</b>

Bu durumda Çin’den İstanbul’a ithal edilen %100 Penye Pamuk 21 fitil, fitilli kadife kumaş kumaş kalitesinin 1 yarda için oluşacak birim maliyeti aşağıdaki gibi olacaktır. Anlaşma fiyatı olan 1,95 \$’ın üzerine tüm ithalat masrafları dahil 1,11\$ eklenerek 3,06\$’a bir yardinin mal edildiği anlaşılmaktadır.

$$1,95 \$ + 1,11 \$ = 3,06 \$$$

### 1.16. İthalatta Gerçekleşen Maliyet

Kumaş ya da ürünü yurt dışından fiili olarak satın alırken dikkat edilen pek çok maliyet kalemine rağmen, gerçekleşen maliyetlerde gümrük süresinin uzaması, yükleme ve boşaltmaların uzun olması, anlaşma dışı tedarikçi kullanma zorunluluğu gibi nedenlerle gerçekleşen maliyetlerde, ön maliyete göre farklılıklar oluşabilir. İthal edilen bir kumaş ya da ürünün gerçekleşen maliyetini tutturabilmek, firmalar için hem

perakende satış fiyatını oluşturmada, hem de ürünün pazarda nasıl konumlandırılacağına yön vermede önemli bir rehberdir. Ön maliyete göre daha yüksek çıkan bir gerçekleşen maliyet, pazarda kumaş ya da ürününüzün tamamen yanlış konumlandırılmasını neden olarak rekabet üstünlüğünü zayıflatacaktır.

Gerçekleşen maliyet firmanın perakende satış fiyatını ve dolayısıyla satış gelirlerini etkileyen önemli kavramlardan biridir. Tedarik zinciri performansında gerçekleşen maliyet bir ölçüt olarak satış gelirlerini etkileyen bir faktör olarak ele alınabilmektedir. Buna göre sabit ve değişken maliyetler ne kadar azaltıp satış gelirleri ve katma değer de o düzeyde artılırsa faydanın sağlanabileceği belirtilmektedir (Görçün, 1982).

LC Waikiki firması için, kumaş ve hazır giyim İthalatında gerçekleşen maliyeti oluşturan formülasyonu aşağıdaki şekilde oluşturmak mümkündür.

**İthalatta Gerçekleşen maliyet** = Mal bedeli + Navlun + Sigorta + İç Nakliye + Gümrük Komisyon masrafları + Liman ve antrepo ardiyeleri+ gümrük vergileri + ilave gümrük vergileri + kdv + finansman giderleri.

**Satış gelirleri** ise aşağıdaki şekilde formüle edilip ele alınabilir;

$$S_g = \left( \frac{E_f}{S_m} \right)$$

$S_g$  = Satılan Ürünlerden Elde Edilen Gelirler

$E_f$  = Faiz ve Vergiler Düşüldükten Sonra Elde Edilen Toplam Fayda (Toplam Gelir)

$S_m$  = Satış Miktarı

İşletmenin satış gelirleri yüksek ise tedarik zinciri performansının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sayede dış ticaret ve tedarik zinciri faaliyetlerini iyileştirebilmek için daha yüksek düzeyde yatırım yapılabilmektedir (Görçün, 2013).



## **2.BÖLÜM: İŞLETMEDE DIŞ TİCARETTE KULLANILAN TESLİM VE ÖDEME ŞEKİLLERİ**

### **2.1. Teslim Şekilleri**

INCOTERMS, İngilizce (International commercial terms) kelimelerinden ilk hecelerinin bir araya getirilmesiyle meydana gelen bir kısa terimdir. INCOTERMS'ler, ICC (International Chamber of Commerce) (Milletlerarası Ticaret Odası) (MTO) tarafından hazırlanmakta ve yayınlanmaktadır (International Chamber of Commerce, 1919).

Teslim Şekilleri, Incoterms 2010 yayınlanınca değişikliğe uğramıştır. ICC (Uluslararası Ticaret Odası (International Chamber of Commerce) 27 Eylül 2010'da Incoterms 2010 revizyonunu yayınlamıştır. Revizyon, yürürlüğe 1 Ocak 2011 tarihinden itibaren girmiştir.

En önemli revizyon, dört kuralın yürürlükten kaldırılması olmuştur. DAF (Delivered at Frontier / Sınırdaki Teslim), DES (Delivered Ex Ship / Gemide Teslim), DEQ (Delivered Ex Quay / Rıhtımda Teslim), DDU (Delivered Duty Unpaid / Gümrük Resmi Ödenmeksizin Teslim) terimleri 2011 başından itibaren geçerli olmak kaydı ile uygulamadan kaldırılmıştır.

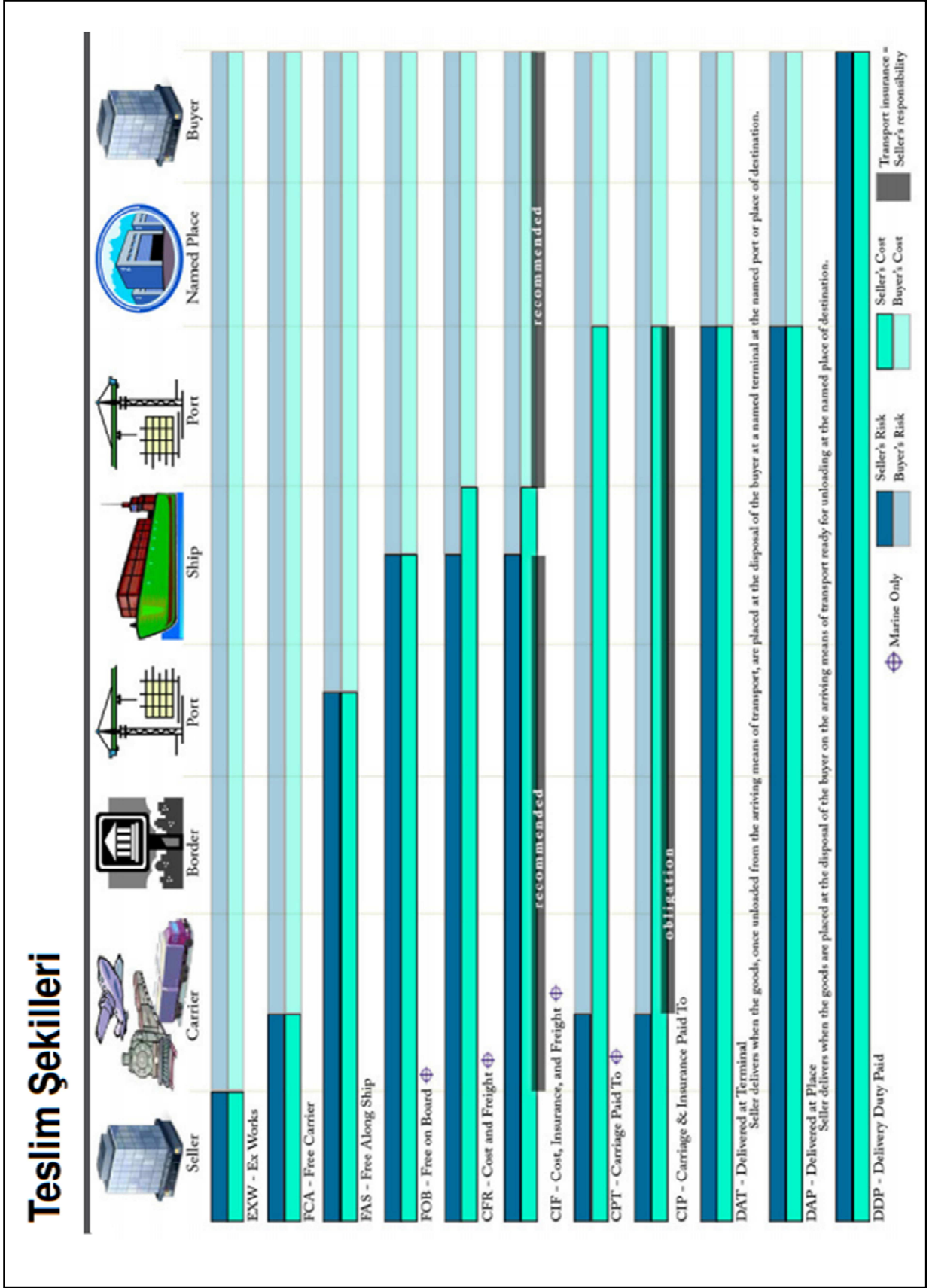
Bunların yerine ise, DAT (Delivered at Terminal / Terminalde Teslim) ve DAP (Delivered at Place / Belirlenen Yerde Teslim) olmak üzere yeni iki teslim şekli terimi uygulamaya konularak, Incoterms kurallarının toplam sayısı 13' den 11' e indirilmiş oldu.

INCOTERMS, bunun yanında iki genel gruba ayrılmıştır. Tüm taşıma türlerini kapsayan kurallar EXW - FCA - CPT - CIP - DAT - DAP - DDP olmak üzere yedi adet şekilde belirlenmiştir.

Deniz ve içsu taşımalarına özgü kurallar sınıflandırması FAS - FOB - CFR - CIF teslim kuralları da sadece suyollarıyla yapılan taşıma türlerini kapsamak üzere, bu adın altında toplanmıştır. Diğer yandan FAS - FOB - CFR - CIF kuralları içeriğinde oldukça önemli revizeler yapılmıştır (www.mevzuat.net, 2015).

Şekil 2'de INCOTERMS'e uygun teslim şekilleri belirtilmiştir.

Şekil 2: INCOTERMS 2010



### 2.1.1. İşyerinde Teslim / Ex Works (EXW)

"İş yerinde teslim" terimi, satıcının malları, mevcut yerinde veya adı belirlenmiş başka bir yerde (fabrika, depo, işyeri, fabrika bahçesi gibi) alıcının tasarrufuna bırakarak teslim etmesini ifade etmektedir. EXW, satıcı açısından minimum sorumluluğu ifade etmekte olup, FCA (Free Carrier - Taşıyıcıya masrafsız) uluslararası ticarete daha uygun olurken, bu kural iç ticaret için uygundur.

**Teslim şeklinin özellikleri:** İhracatçı, malları işletmesinde daha önce belirlenmiş tarihte alıcının emrine hazır bekletip alıcıya bildirir. Alıcı ürünleri işletmeden teslim alarak ihracı için gerekli dökümanları hazırlar, gümrüklemesini tamamlayarak malları kendi ülkesine ithal eder. Malların işletmede teslim edilmesinden sonraki malla ilgili tüm masraf ve riskler alıcı tarafından karşılanmaya başlanmaktadır.

**Satıcının Yükümlülükleri:** Satıcı anlaşma şartlarına uygun malı hazırlayarak belirlenmiş tarihte veya termin içinde sözleşmede belirtilen yerde (Fabrika, depo, işyeri, fabrika bahçesi vb.) herhangi bir taşıma aracına konmamış bir biçimde, malları alıcının emrine hazırlar ve tutar. Malların emrine hazır tutulduğunu alıcıya iletir. Alıcının ihracat ile ilgili dökümanları alabilmesi için destek verir. Alıcının istemesi durumunda ise, tüm masraf ve riski alıcıya ait olmak üzere taşıma firması ile sözleşme yaparak, düzenlediği taşıma belgesini varış noktasında ürünleri teslim alması için alıcıya gönderir. Satıcının alıcıya karşı nakliye sözleşmesi ve sigorta sözleşmesi yapmak zorunluluğu yoktur. Eğer belirlenen teslim adresi üzerinde net olarak anlaşılan belirli bir nokta yoksa ve eğer uygun birçok nokta bulunuyorsa, satıcı bu noktalardan kendisi için en uygun olanını seçebilir. Satıcı, ürünlerin teslim edilebilmesi için gereken denetim işlemleriyle (kalite kontrolü, ölçüm, tartım, sayım vb.) ilgili tüm maliyetleri kendisi ödemelidir.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Anlaşma koşullarına uygun olarak mal bedelini öder. Tüm masraf ve risk alıcıya ait olmak üzere, mallara ilişkin her türlü ihracat ve ithalat işlemleri için gereken lisans, vb. idari ve ticari dökümanları hazırlamak, gereken izinleri almak, gümrük işlemlerini tamamlamak ve gümrük vergilerini ödemekle mükelleftir. Malları satıcının ilgili firmasında aldıktan itibaren malla ilgili tüm risk ve masraflar alıcının sorumluluğuna geçer. Malların taşınması amacıyla taşıma acentası ile anlaşarak navlun bedelini öder. Alıcı, malları teslim aldığına dair gereken belge ve delilleri satıcıya sağlamalıdır. Alıcı, ihraç ülkesince öngörülen kontrol/denetim masrafları ile beraber yükleme öncesinde tüm muayene/denetim ücretlerini karşılamalıdır.

**İşyerinde Teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki ithalat operasyonlarında “İşyerinde Teslim” terimi (EXW) kullanılmamakta olup, ihracat tarafında ise yalnızca yurt dışında Franchise sistemi olan mağazalar için “İşyerinde Teslim” şekli kullanılmaktadır. Bu şekilde minimum risk almakta ve malı alıcının emrine hazır tutmaktadır.

### **2.1.2. Taşıyıcıya Masrafsız / Free Carrier (FCA)**

"Taşıyıcıya Masrafsız" teslim şeklinde, satıcının malları, satıcının işyerinde veya belirlenen başka bir yerde, alıcı tarafından belirlenmiş taşıyıcıya veya başka bir kişiye teslimini açıklamaktadır.

**Teslim şeklinin özellikleri:** Bu teslim şeklinde satıcı malları gümrük işlemlerini bitirerek, belirlenen zamanda ve yerde ilk taşıyıcının gözetimine devrettiği zaman teslim prosedürünü tamamlamıştır. Bu andan itibaren malla ilgili tüm masraf ve riskler alıcıya geçer. Navlun masrafı da diğer tüm masraflar gibi alıcı tarafından ödenmektedir..

**Satıcının Yükümlülükleri:** FCA teslim şekli, satıcının malları yapılabildiği ölçüde ihracat için gümrüklemesini gerektirir. Satıcı, hasarı ve masrafları kendisine ait olmak üzere, malların ihracı için gereken her türlü izni almalı, malların ihracı için gerekli tüm dökümanları hazırlamalı, gümrük işlemlerini tamamlamalıdır. Satıcının alıcıya karşı nakliye anlaşması ve sigorta sözleşmesi yapma zorunluluğu bulunmaz. Alıcının talep etmesi halinde nakliye acentası ile tüm masrafları alıcıya ait olmak şartıyla anlaşılabilir. Malları, nakliyeciyeye veya nakliye acentasının kontrolünde, belirlenen zaman ve noktada teslim eder. Belirlenen teslim yerinde üzerinde net olarak anlaşılan belirli bir nokta belirtilmemişse, satıcı bu noktalardan kendisi için en uygun olan noktayı seçebilir. Teslime kadarki tüm masraf ve riskler satıcının sorumluluğundadır. Satıcı, malların teslim edilebilmesi için gereken kontrol işlemleriyle (kalite kontrolü, ölçüm, tartım, sayım vb.) ilgili ücretleri ve ihracat ülkesi memurlarının istediği yükleme öncesi muayene masraflarını ödemelidir. Satıcı, masrafları kendisine ait olmak şartıyla, malların teslim edildiğine ilişkin mevcut teslim ispatını alıcıya iletir.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Anlaşma şartlarına uygun olarak mal bedelini öder. Belirlenen tarihte ve noktada mallarını teslim alır. O andan itibaren tüm masraflar ve risk alıcıya aittir. İthalat ile ilgili belge veya izinleri alarak gümrük vergisi ve maliyetlerini ödemekle sorumludur. Nakliye acentası ile sözleşme yaparak navlun ücretini öder. Alıcı, ihracat ülkesi yetkililerinin belirttiği yükleme öncesi muayene masrafları hariç olmak üzere, diğer zorunlu yükleme öncesi muayene ücretlerini üstlenmelidir.

**“Taşıyıcıya Masrafsız” Teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki ithalat operasyonlarında “Taşıyıcıya Masrafsız” teslim şekli (FCA), genellikle uçak yüklemelerindeki navlunu ithalatçı tarafından ödenen ithalatlarda kullanılmaktadır. Malların sigorta işlemleri ithalatçı firma olan LC Waikiki tarafından yapılmaktadır.

### **2.1.3. Taşıma Ücreti Ödenmiş Olarak / Carriage Paid To (CPT)**

"Taşıma Ödenmiş Olarak" teslim şekli, satıcının malları kendisinin belirlediği bir nakliyeciyi veya diğer bir kişiye belirlenen noktada (eğer taraflarca böyle bir yer belirlenmemiş ise) teslim edeceğini ve satıcının, malların belirtilmiş varış noktasına ulaştırılması amacıyla gereken nakliye sözleşmesini yapmak ve nakliye ücretlerini ödemek zorunluluğunu belirtmektedir.

CPT teslim şekli kullanıldığında (tıpkı CIP, CFR veya CIF teslimlerindeki gibi), satıcı teslim sorumluluğunu mallar vardığında değil, malları ilgili kurula istinaden nakliyeciyeye verdiği yerde yerine getirmiş olmaktadır.

**Teslim şeklinin özellikleri:** Bu teslim şekli özellikle çok araçlı (multi modal) taşımacılık şeklinde kullanılır. Satıcı varış noktasına kadar navlun bedelini ödemekle mükelleftir. Malları ilk taşıyıcının sorumluluğuna devrettikten sonraki malla ilgili bütün risk ve navlun dışındaki her türlü masraflar, alıcıya geçer.

**Satıcının Yükümlülükleri:** Satıcı sözleşmenin şartlarına uygun olarak malı hazırlar. Alıcının ülkesinde gerekli olan dökümanları hazırlar. Gümrük işlemlerini tamamlar. Taşıma acentası ile anlaşma yaparak varış limanına kadar olan navlun ücretini öder. Malları ilk taşıyıcının gözetimine devrettiği andan itibaren malla ilgili tüm risk ve masraflardan kurtulmuş olacaktır. Teslimi yaptığını ve tahmini varış tarihini alıcıya bildirir. Satıcı, malların teslim edilebilmesi için gerekli kontrol işlemleriyle (kalite kontrolü, ölçüm, tartım, sayım vb.) ilgili masrafları ve ihrac ülkesi yetkililerinin istediği, taşıma öncesinde kontrol/muayene ücretlerini karşılamalıdır.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Sözleşme şartlarına uygun biçimde mal bedelini öder. İthalat için gümrük evraklarını hazırlayarak gümrük işlemlerini tamamlar. Gümrük vergilerini öder. Malların ilk nakliyeciyeye tesliminden itibaren navlun harici malla ilgili tüm masraf ve riskler alıcıya geçer. Transit taşıma sebebi ile oluşabilecek gümrük masraflarını da alıcı tarafından karşılanmaktadır. Navlun bedeline dahil değilse boşaltma masraflarını ödeyerek cirolu konşimentoyu acentadan teslim alır. Alıcı, ihrac ülkesi

yetkililerinin istediği nakliye öncesi muayene masrafları hariç olmak üzere, diğer gerekli olan nakliye öncesi kontrol ücretlerini karşılamalıdır.

**“Taşıma Ödenmiş Olarak” Teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki ithalat operasyonlarında “Taşıma ödenmiş olarak” teslim şekli (CPT), genellikle uçak yüklemelerindeki navlunu LC Waikiki tarafından değil, ihracatçı tarafından ödenen ithalatlarda kullanılmaktadır. Malların sigorta işlemleri yine ithalatçı firma olan LC Waikiki tarafından yapılmaktadır.

#### **2.1.4. Taşıma ve Sigorta Ödenmiş Olarak / Carriage and Insurance Paid To (CIP)**

"Taşıma ve Sigorta Ödenmiş Olarak" kuralı, satıcının malları kendisinin seçtiği bir taşıyıcı veya diğer bir kişiye belirlenen yerde (eğer taraflarca böyle bir yer kararlaştırılmamış ise) teslim edeceğini ve satıcının, malların belirtilen varış noktasına getirilmesi için gereken nakliye sözleşmesini düzenlemek ve nakliye ücretlerini ödemek zorunda olduğunu belirtmektedir.

CIP kuralı kullanıldığında (tıpkı CPT, CFR veya CIF kurallarında olduğu gibi), satıcı teslim yükümlülüğünü malların varış yerine ulaştığında değil, malları ilgili kural uyarınca taşıyıcıya verdiğinde yerine getirmiş olur.

**Teslim şeklinin özellikleri:** Bu teslim şeklinde satıcı sigorta primi, navlun ve yükleme masrafları ve riskleri üstlenerek malları yükleyeceği limana getirmektedir. Satıcı gemi acentası ile anlaşır ve temin eder. Satış sözleşmesindeki malların belirtilen tarihte ve yerde yüklemesinin yapıldığını alıcıya bildirir. Satıcı sigorta primini ödemek suretiyle yüklediği mal cinsine uygun olarak en dar kapsamlı nakliyat sigortası yaptırır. Ancak alıcı olağandışı risklere (grev, savaş, doğal afet vb.) karşı sigorta yaptırılmasını istiyorsa primini bizzat kendisi karşılamak şartıyla satıcıdan sigorta kapsamının artırılmasını talep edebilir. Satıcı tarafından mal bedelinin %10 fazlası ile yaptırılır.

**Satıcının Yükümlülükleri:** Satıcı, sözleşme şartlarına göre ürünleri hazırlamalıdır. Satıcı, hasarı ve masrafları kendisine ait olmak üzere, malların ihracı için gerekli her türlü izni almalı, malların ihracı için gereken tüm dökümanları düzenlemeli, gümrük işlemlerini tamamlamalıdır. Alıcının ülkesinde ithalatta gerekli belgeleri hazırlamak da satıcının sorumluluğundadır. Nakliye acentası ile anlaşma yapıp varış limanına kadar olan navlun bedelini öder. Satıcı, masrafları kendisine ait olmak üzere, gönderdiği malın sigortasını yaptırır. Alıcıya, sigorta poliçesini veya sigorta teminatına ilişkin başka bir ispat vermelidir. Malları ilk taşıyıcının gözetimine devrettiği andan itibaren ilgili risk ve masraflardan kurtulur. Bu andan itibaren navlun ve sigorta primi

dışındaki malla ilgili tüm masraf ve riskler alıcıya ait olmaktadır. Teslimi tamamladığını ve tahmini varış tarihini alıcıya bilgi geçer.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Anlaşma şartlarına uygun olarak mal bedelini öder. Malları varış limanındaki boşaltma masraflarını ve liman ücretlerini de ödeyerek gecikmeksizin malını boşaltır. Alıcı, ihraç ülkesi makamlarının emrettiği yükleme öncesi muayene masrafları hariç olmak üzere, diğer gerekli yükleme öncesi muayene masraflarını ödemelidir. Teslim anından sonra navlun ve sigorta primi dışındaki meydana gelen bütün masraflar alıcı tarafından karşılanır. İthalat için gümrük dökümanlarını düzenleyerek gümrük işlemlerini yapar. İthalat için ödenmesi gereken tüm resimleri, vergileri ve diğer harçları, gümrük işlemlerine ilişkin masrafları öder.

**“Taşıma ve Sigorta Ödenmiş Olarak” Teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki ithalat operasyonlarında “Taşıma ve sigorta ödenmiş olarak” teslim şekli (CIP), genellikle uçak yüklemelerindeki navlunu satıcı tarafından ödenen ithalatlarda kullanılmaktadır. Malların sigorta işlemleri ihracatçı firma tarafından yapılmaktadır.

#### **2.1.5. Terminalde Teslim / Delivered At Terminal (DAT)**

"Terminalde Teslim" şekli, ihracatçının malları belirlenen varış yerinde veya varış limanında belirtilmiş terminalde gelen taşıma aracından boşaltılmış bir şekilde alıcının kullanımına bırakıp malları teslim ettiğini belirtmektedir. Terminal terimi, rıhtım, depo, konteyner sahası veya yol, demiryolu veya hava kargo istasyonu gibi üstü açık veya üstü kapalı olabilecek herhangi bir yeri belirtmektedir. 01.01.2011 tarihinde uygulama yürürlüğe girmiştir.

Satıcı ve alıcı malların terminalden başka bir yere nakliyesi ve elleçlenmesi ile ilgili hasarın ve ücretlerin satıcı tarafından karşılanmasını amaçlıyorsa, DAP (Delivered At Terminal;Belirlenen yerde teslim) veya DDP (Delivered Duty Paid: Vergileri Ödenmiş Teslim) kuralları uygulamalıdır.

**Teslim şeklinin özellikleri:** Malların, taşıma aracınca boşaltılmak üzere varış yerinde alıcıya teslim edilmesini ifade etmektedir. Daha önceki DEQ (Delivered Ex Quay: Rıhtımda teslim) tesliminin yerini alıp, DEQ teslim şeklinin aksine, multimodal (çoklu vasıta için) kullanılabilir. DAT (Delivered At Terminal:Belirlenen yerde teslim) teslim şekli başka bir ifade ile, malların alıcı ve satıcı tarafından belirlenmiş olan terminal noktasında (bu nokta bir liman ya da gümrüklü antrepo veya alıcı fabrikası olabilir) boşaltma masrafları satıcı tarafından karşılanmış olarak alıcının emrine bırakılmasıdır.

Tüm gümrük işlemleri, masrafları, gümrükte doğan vergi, resim ve harçlar alıcıya aittir. Kaldırılan terimlerden DAF (Delivered At Frontier:Sınırdaki teslim), DES (Delivered Ex Ship:Gemide teslim) ve DDU (Delivered Duty Unpaid:Gümrük resmi ödenmeksizin teslim) teslim şeklinin yerine getirilmiş olup kullanılan bir terimdir. Malların belirlenen yere taşıma maliyetlerini/ terminal bağlantılı zarar risklerini satıcı üstlenmektedir.

**Satıcının Yükümlülükleri:** Satıcı anlaşma şartlarına uygun olarak malı hazırlamalıdır. Satıcı, hasarı ve masrafları kendisine ait olmak üzere, malların ihracı için gerekli her türlü onayı almalı ve malların ihracı veya teslimden önce başka bir ülkeden geçişi için gerekli gümrük işlemlerini sonlandırmalıdır. Satıcı, masrafları kendisine ait olmak üzere, malların belirlenen terminale kadar taşınması için taşıma sözleşmesi yapmalıdır. Satıcının alıcıya karşı sigorta sözleşmesi yapmak yükümlülüğü yoktur. Satıcı, malları kararlaştırılan tarihte, varış yerinde veya limanında kararlaştırılan terminalde, gelen taşıma aracından boşaltarak alıcının kullanımına bırakarak teslim etmelidir. Eğer, belirli bir terminal kararlaştırılmamış ise, satıcı kararlaştırılan varış noktasında veya limanında kendi lehine uygun olan terminali seçebilir. Satıcı, uygun olarak teslim edildiği ana kadar, mallara ilişkin bütün masrafları ve uygulandığı ölçüde, malların yukarıda anlatıldığı şekilde tesliminden önce ihracat için gerekli gümrükleme masrafları ve ihracat için ödenmesi gereken tüm resimleri, vergiler ve diğer harçları, malların herhangi bir ülkeden geçişine ilişkin masrafları ödemektedir.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Alıcı anlaşma şartlarında belirtilen mal bedelini öder. Alıcı, hasar ve masrafları kendisine ait olmak üzere, her türlü ithalat iznini veya diğer resmi onayı alıp malların ithali için tüm gümrük işlemlerini tamamlamalıdır. Malların kendisine teslim edildiği andan itibaren, bu mallara ilişkin tüm masraflar alıcının yükümlülüğündedir. Alıcı, ihracat ülkesi yetkililerinin istediği yükleme öncesi denetim masrafları hariç olmak üzere, diğer mecbur olunan yükleme öncesi muayene masraflarını ödemelidir.

**“Terminalde teslim” şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki ithalat operasyonlarında “Terminalde teslim” teslim şekli (DAT) kullanılmamaktadır.



### 2.1.6. Belirlenen Yerde Teslim / Delivered At Place (DAP)

"Belirlenen Yerde Teslim" kuralı, satıcının malları belirlenen varış yerinde gelen taşıma aracından boşaltmadan alıcının tasarrufuna bırakmakla malları teslim ettiğini ifade eder. 01.01.2011 tarihinde uygulama yürürlüğe girmiştir.

**Teslim şeklinin özellikleri:** Malların, taşıma aracınca boşaltılmak üzere belirtilen belirli bir yerde alıcıya teslim edilmesini ifade etmektedir. DAP (Delivered At Place:Belirlenen yerde teslim) daha önceki DAF (Delivered At Frontier:Sınırdaki teslim), DES (Delivered Ex Ship:Gemide teslim) ve DDU(Delivered Duty Unpaid:Gümrük resmi ödenmeksizin teslim) teslim şeklinin yerini almıştır. DAP (Delivered At Place:Belirlenen yerde teslim), eşyanın ihracatçı ve ithalatçı tarafınca kararlaştırılmış olan boşaltma yerinde (bir liman iskelesi, gümrük noktası, havalimanı) boşaltma için uygun durumda nakliye vasıtasının üzerinde alıcının kullanımına bırakılmasıdır. Tüm gümrük işlemleri, masrafları, gümrükte doğan vergi, resim ve harçlar alıcıya aittir. Malların belirtilen yere taşıma masraflarını veya terminal bağlantılı aktarma zarar risklerini ihracatçı üstlenir.

**Satıcının Yükümlülükleri:** Satıcı sözleşmedeki şekilde malı hazırlamalıdır. Satıcı, hasarı ve masrafları kendisinde olmak üzere, malların ihracı için gereken her türlü izni almalı, malların ihracı veya teslimden önce başka bir ülkeden geçişi için gerekli gümrük prosedürlerini bitirmelidir. Satıcı, masrafları kendisine ait olmak üzere, malların belirlenen terminale kadar taşınması için nakliye anlaşması yapar. Satıcının alıcıya karşı sigorta sözleşmesi yapmak zorunluluğu yoktur. Satıcı, malları kararlaştırılan bir tarihte, varış yerinde, eğer varsa kararlaştırılan noktada, gelen taşıma aracından boşaltılmaya hazır şekilde alıcının kullanımına bırakıp teslim etmelidir. Satıcı, uygun olarak teslim edildiği ana kadar mallara ilişkin bütün masrafları ve uygulandığı ölçüde, malların yukarıda anlatıldığı şekilde tesliminden önce ihracat için gerekli gümrükleme masrafları ve ihracat için ödenmesi gereken bütün resimleri, vergiler ve diğer harçları, malların herhangi bir ülkeden geçişi ile alakalı ücretleri öder.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Sözleşme şartlarına uygun biçimde mal bedelini öder. Alıcı, hasar ve masrafları kendisine ait olmak üzere, her türlü ithalat iznini veya diğer resmi izni almalı ve malların ithali için tüm gümrük işlemlerini tamamlamalıdır. Malların yukarıda anlatıldığı şekilde teslim edildiği andan itibaren, mallara ilişkin tüm masraflar alıcının sorumluluğundadır. Nakliye anlaşması uyarınca bu masrafların satıcıya ait olacağı düzenlendiği haller dışında, malların belirlenen varma yerinde teslim alınabilmesi için gelen nakliye aracından boşaltılması için gerekli masrafları öder.

Uygulandığı ölçüde, malların ithali için ödenmesi gereken bütün resimleri, vergileri ve diğer harçları ve diğer masrafları alıcı ödemelidir. Alıcı, ihrac ülkesi yetkililerinin istediği yükleme öncesi muayene masrafları hariç olmak üzere, diğer zorunlu yükleme öncesi muayene masraflarını karşılamalıdır.

**“Belirlenen yerde teslim” şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki ithalat operasyonlarında “Belirlenen yerde teslim” teslim şekli (DAP) kullanılmamaktadır.

#### **2.1.7. Gümrük Vergileri Ödenmiş Olarak Teslim / Delivered Duty Paid (DDP)**

"Gümrük Vergileri Ödenmiş Olarak" teslim şekli, satıcının malları ithalat için gümrüklenmiş şekilde ve planlanan varış yerinde gelen nakliye aracında boşaltmaya hazır biçimde alıcının tasarrufuna bırakıp teslim ettiğini ifade etmektedir.

**Teslim şeklinin özellikleri:** İlgili teslim şekli, DDU (Delivered Duty Unpaid) teslim şekli ile aynı prensiplere dayanmaktadır; ancak DDP (Delivered Duty Paid) teslim şeklinde satıcı ayrıca gümrük vergilerini de ödemek zorunluluğundadır. Alıcının ülkesindeki yerel bir satıcıdan farkı yokmuş gibi malları devreder. Eğer taraflar, malların ithalat için gümrüklenmesine ilişkin tüm zarar ve masrafların alıcı tarafından ödenmesini talep ediyorlarsa, DAP (Delivered At Place:Belirlenen yerde teslim) teslim şeklini uygulamalıdır.

**Satıcının Yükümlülükleri:** DDP (Delivered Duty Paid) teslimi, satıcı için azami sorumluluğu ifade etmektedir. Satıcı sözleşme şartlarına göre siparişi hazırlar. Satıcı, kendi ülkesinde ve alıcının ülkesinde kullanacağı gerekli belgeleri hazırlar. İhracat ve ithalat gümrüklemelerini tamamladıktan sonra, masrafları kendisine ait olmak şartıyla, ürünlerin belirlenen terminale kadar nakliyesi için nakliye anlaşması yapmalıdır. İhracatçının alıcıya karşı sigorta anlaşması düzenleme mecburiyeti yoktur. Taşıyıcı vasıtayı tedarik edip taşıma ücretini öder. Teslime kadar bütün masraflar ve riskler satıcıya aittir. Alıcının ülkesinde belirlenen yerde ve tarihte gümrük vergilerini de ödemek suretiyle teslimi gerçekleştirir. Satım anlaşmasında aksi açıkça belirlenmemişse, ithalata ilişkin ödenmesi gereken KDV ve diğer tüm vergiler satıcıya ait olmaktadır.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Sözleşme şartlarına uygun olarak mal bedelini öder ve malları teslim alır. Malların belirtilen belirtilen biçimde tesliminden ilgili bütün masrafları alıcı karşılamaktadır.

Alıcının satıcıya karşı ihraç veya ithal ülkesi mercilerinin istediği herhangi bir yükleme öncesi muayene masrafını ödemek gibi bir yükümlülüğü yoktur.

**“Gümrük Vergileri Ödenmiş olarak teslim” şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki ithalat operasyonlarında “Gümrük vergileri ödenmiş olarak teslim” teslim şekli (DDP) kullanılmamaktadır.

#### **2.1.8. Gemi Doğrultusunda Masrafsız / Free Alongside Ship (FAS)**

“Gemi Doğrultusunda Masrafsız” teslim şekli, ihracatçının ürünleri belirtilmiş olan yükleme limanında, ithalatçı tarafından seçilmiş gemi doğrultusunda (örneğin bir rıhtımda veya bir mavnada) bırakıp teslim etmesini ifade etmektedir. Malların konteynerde bulunduğu hallerde, ihracatçının malları gemi yerinde değil de bir terminalde taşıyıcıya teslimi de yapılabilir. Bu durumlarda, FAS (Free Alongside Ship-Gemi Doğrultusunda Masrafsız) teslim şekli uygun değildir ve FCA (Free Carrier-Taşıyıcıya Masrafsız) teslim şekli uygulanmalıdır.

**Teslim şeklinin özellikleri:** İhracatçı malları gemi yanına kadar teslimle yükümlüdür. Mallar gemi rıhtımında ise, yüklemeyi yaparak, gemi limandan açıkta demirli ise mavnalarla geminin yanına kadar iletilip teslim edilir. Tesliminden sonraki malların kaybolması, çalınması veya zarar görmesi gibi riskler ithalatçıdadır. Bu andan sonraki malla ilgili bütün masraflar ve navlun ithalatçı tarafından ödenmektedir. İlgili teslim şeklinde ihracat ile ilgili tüm dökümanlar ithalatçı tarafından düzenlenir. Gümrük işlemleri de ithalatçı tarafından gerçekleştirilir. Alıcı firmanın bu ülkede ihracatçı gibi hareket etmesinin mümkün olmadığı durumlarda bu teslim şekli tercih edilmemelidir.

**Satıcının Yükümlülükleri:** İhracatçı anlaşma şartlarına uygun olarak siparişi hazırlar. Alıcının talebi üzerine tüm masraf ve riskler ithalatçıya ait olmak üzere; ithalatçının ülkesinde istenen gerekli belgeleri almasında destek olur. İhracatçının ithalatçıya karşı taşıma anlaşması ve sigorta sözleşmesi yapmak sorumluluğu yoktur. Malları anlaşılan limanda, belirlenen tarihte, alıcının önceden belirlediği geminin yanına getirmekle teslim işlemini tamamlar. Bu andan sonraki malla ilgili tüm masraf ve riskler ithalatçıya geçer. İthalatçının talebi üzerine; ihracatçı, masraflar ithalatçıya ait olmak üzere yükleme evraklarını düzenlettirir, varış limanında malları teslim alabilmesi için ithalatçıya gönderir. Gecikmeksizin gerekli yükleme bildirimlerini yapar. İhracat için gereken gümrükleme prosedürlerine ait masrafları ve ihracatta ödenecek bütün harç, resim ve vergileri ödemelidir.

**Alıcının Yükümlülükleri:** İthalatçı anlaşma şartlarına göre mal bedelini öder. İhracat ve ithalat için gereken dökümanları düzenler, gümrük masraflarının tümünü öder. Taşıma acentası ile sözleşme yapar, geminin yükleme limanına tahmini ne zaman ulaşacağını alıcıya iletir. Yükleme emrine hazır tutulan ürünleri teslim alır. Bu zamandan itibaren bütün masraflar ve rizikolar ithalatçıdadır. Alıcı, ihracat ülkesi yetkililerinin istediği yükleme öncesi denetim masrafları hariç olmak üzere, diğer gerekli yükleme öncesi denetim/muayene ücretlerini karşılamalıdır.

**“Gemi doğrultusunda masrafsız” teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında “Gemi doğrultusunda masrafsız” teslim şekli (FAS), satıcının ülkesinde ihracatçı gibi hareket edebilmesi çok fazla mümkün olmadığından çok az kullanılmamaktadır.

### **2.1.9. Gemide Masrafsız / Free On Board (FOB)**

"Gemide Masrafsız" teslim şekli, ihracatçının anlaşılan yükleme limanında ürünleri, ithalatçı tarafından belirlenmiş gemide veya bu şekilde teslim edilen ürünleri temin ederek teslimini ifade etmektedir. Bu teslim şekli, satıcının malları gemiye yüklenmeden önce bir terminalde taşıyıcıya teslim ettiği haller için uygun olmayabilmektedir. Mesela; mallar konteynerde olduğundan bu şekilde teslim edilmeleri olağandır. Bu hallerde, FCA (Free Carrier-Taşıyıcıya Masrafsız) şekli uygulanmalıdır.

**Teslim şeklinin özellikleri:** Bu teslim biçiminde satıcı malları belirlenen tarihte ve yerde, ithalatçı tarafından belirlenmiş ve seçilmiş olan gemiye yüklemeyi yapar. Mallar geminin güvertesine indikten sonra oluşabilecek her türlü hasar, kayıp ve masraflar ithalatçının sorumluluğunda bulunmaktadır. Satıcı, ihracat için gerekli tüm dökümanları hazırlar ve gümrük işlemlerini tamamlayıp malları teslim eder.

**Satıcının Yükümlülükleri:** İhracatçı anlaşma şartlarına uygun olarak malı hazırlar. Belirlenen limanda, kararlaştırılan tarihte alıcının ayarlamış olduğu gemiye yükleme yapar. İhracatçının, alıcıya karşı nakliye anlaşması ve sigorta sözleşmesi yapma yükümlülüğü yoktur. Alıcının ülkesinde kullanacağı tüm gerekli belgeleri hazırlar, gümrük prosedürlerini bitirir. Alıcıya yüklemenin gerçekleştiğini iletir. Düzenlenen konşimentoyu ve ithalatçının ülkesindeki kullanacağı gerekli diğer belgeleri hazırlayarak, ödeme türüne göre ithalatçıya gönderir. Malların geminin güvertesine inene kadar gerçekleşebilecek her türlü hasar ve kayıp satıcının sorumluluğundadır. Uygulandığı ölçüde, ihracat için gerekli gümrükleme işlemlerine ilişkin giderleri ve ihracat için ödenmesi gereken bütün resimleri, vergileri ve diğer harçları da satıcı karşılamalıdır.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Anlaşma koşullarına göre mal bedelini öder. İthalat için gereken gümrük dökümanlarını düzenleyerek gümrük işlemlerini bitirir. Gümrük vergilerini öder. Nakliye acentası ile sözleşme yaparak navlun bedelini öder. Yükleme limanında ürünler geminin güvertesini geçtikten sonra her türlü oluşan masraf ve riskler ithalatçının görevidir. İthalat için ödenmesi gereken tüm resimleri, vergileri ve malların ithaline ilişkin gümrük işlemlerine ait masrafları ve malların herhangi bir ülkeden transit geçişine ait masrafları ödemelidir. Alıcı, ihracat ülkesi yetkililerinin istediği yükleme öncesi denetim masrafları dışında olan, diğer zorunlu yükleme öncesi muayene masraflarını kendisi karşılamalıdır.

**“Gemide masrafsız” teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında “Gemide masrafsız” teslim şekli (FOB), ithalatlarda en çok kullanılan teslim şeklidir. Sebebi, anlaşmalı gemi acenteleri ve gemi acentesi tedarikçileri ile navlun ve lokal masraf giderlerinde yıllık anlaşma yapılabilmesi, malların kontrollü yüklenebilmesi, gemilerde yıllık iş taahhütnameleri sebebi ile yer sorunlarının, termin sorunlarının oldukça az yaşanmasıdır.

#### **2.1.10. Mal Bedeli ve Navlun/ Cost and Freight (CFR)**

"Masraflar ve Navlun" teslim şekli, ihracatçının malları gemide teslim etmesini veya bu şekilde teslim edilmiş malları tedarik etmesini anlatmaktadır. Satıcının malları gemiye koymadan önce bir terminalde taşıyıcıya teslim ettiği durumlarda uygun olmayabilir. Mesela, mallar konteynerde olduğu zaman bu teslim şeklinde teslimi olağandır. Bu gibi durumlarda, CPT (Carriage Paid To/Taşıma Ödenmiş Olarak) teslim şekli kullanılmalıdır.

CFR (Cost and Freight) teslim şeklinde ithalatçı, teslim sorumluluğunu, mallar varış yerine vardığında değil, malları ilgili teslim kuralı uyarınca taşıyıcıya verdiğinde tamamlamış olur.

**Teslim şeklinin özellikleri:** İhracatçı bütün masraf ve riskleri üstlenip, malları yükleneceği limana kadar getirir. Gümrük prosedürlerini tamamlar ve navlun ücretini ödeyerek yüklemeyi bitirir. Bu andan sonra navlun dışındaki malla ilgili tüm masraf ve rizikolar alıcıya (ithalatçıya) ait olmaktadır.

**Satıcının Yükümlülükleri:** İhracatçı sözleşme şartlarına göre malı hazırlar. Alıcının ülkesinde kullanılması gereken dökümanları düzenler. Gümrük işlemlerini tamamlayıp, nakliye acentası ile yaptığı sözleşmeye göre varış limanına kadar olan navlun masrafını ödemektedir. İhracatçı, masrafları kendisine ait olacak şekilde, malların

belirlenen terminale kadar nakliyesi için nakliye anlaşması yapmalıdır. Satıcının, alıcıya karşı sigorta sözleşmesi yapma zorunluluğunu yoktur. Mallar gemi küpeştesini geçtikten sonra navlun haricinde meydana gelen tüm masraf ve riskler ithalatçıya aittir. İhracatçı, yüklemenin tamamlandığını ve muhtemel varış zamanını ithalatçıya bildirir. Düzenlenen taşıma evrakını ve diğer ithalat için gereken dökümanları ithalatçıya gönderir.

**Alıcının Yükümlülükleri:** Anlaşma şartlarına uygun olarak mal bedelini öder. İthalat için gümrük evraklarını hazırlayıp gümrük işlemlerini tamamlar. Gümrük vergilerini öder. Varış limanında boşaltma masraflarını ve liman ücretlerini de ödemek suretiyle en kısa sürede malını boşaltır. Nakliye süresince malla ilgili olarak gerçekleşen, navlun dışında bulunan bütün masrafları ödemek zorundadır. İthalat için ödenmesi gereken bütün resimleri, vergileri ve malların ithaline ilişkin gümrük işlemlerine ait masrafları ve taşıma sözleşmesi kapsamında olmaması kaydıyla, malların herhangi bir ülkeden transit geçişine ait masrafları ödemelidir. İthalatçı, ihraç ülkesi memurlarının istediği yükleme öncesi kontrol, denetim ve muayene masrafları hariç olmak üzere, diğer zorunlu yükleme öncesi muayene masraflarını da ödemek zorundadır.

**“Masraflar ve navlun” teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında “Masraflar ve Navlun” teslim şekli (CFR), ithalatlarda gemi yüklemelerinde ihracatçı ile yapılan anlaşmalarda bazen kullanılmakta olup genel olarak üretimin ve teslimin gecikeceğinin anlaşılması aşamasında daha çok kullanılmakta olan bir teslim şeklidir. İhracatçının (satıcının) anlaşmalı gemi acenteleri ve gemi acentesi tedarikçileri ile navlun ve çıkış ülkesindeki lokal masraf giderlerini de ödeyerek yapılmaktadır. Malların kontrollü yüklenebilmesi, alıcının anlaşmalı uluslararası nakliye tedarikçileri ile çalışılmadığı sürece pek mümkün olmaz. Bu teslim şeklinde, eğer anlaşılırsa, alıcının anlaşmalı uluslararası nakliyat gemi acentası ile de yükleme yapılarak risk alıcı tarafında minimize edilebilmektedir. Bu sayede varış ülkesinde fazla lokal liman masrafları veya gereksiz yere taahhütname veya konteynir için depozito çeki verilmesinin önüne geçilmektedir.

#### **2.1.11. Masraflar, Sigorta ve Navlun / Cost, Insurance and Freight (CIF)**

"Masraflar, Sigorta ve Navlun" teslim şekli, ihracatçının malları gemide teslimini belirtir. CIF(Cost, Insurance and Freight) teslim şeklinde, satıcının malları gemiye yüklenmeden önce bir terminalde taşıyıcıya teslim ettiği durumlar için uygun olmayabilir. Mesala, mallar konteyner ile taşındığı zaman bu şekilde teslim edilmeleri olağandır.

Bu durumlarda, CIP (Carriage and Insured Paid to; Taşıma ve Sigorta Ödenmiş olarak ) teslim kuralı kullanılmalıdır.

CIF(Cost, Insurance and Freight) teslim şekli kullanıldığında satıcı teslim yükümlülüğünü, malların varış yerine vardığında değil, malları ilgili teslim şekli uyarınca nakliyeciyeye verdiği tamamlamış olur.

**Teslim şeklinin özellikleri:** Bu teslim kuralında ihracatçı sigorta primi, navlun ve yükleme ücretleri ve tüm riskleri alarak malları yükleyeceği limana getirir. Satıcı, gemi acentası ile anlaşır ve satış sözleşmesindeki malların belirlenen zamanda ve yerde yüklemesinin yapıldığını ithalatçıya bildirmekle sorumludur. Satıcı, sigorta primini ödemek suretiyle yüklediği mal cinsine uygun olan en dar kapsamlı deniz nakliyat sigortasını düzenler. Mallar, gemiye yüklendikten sonra navlun ve sigorta primi dışındaki masraflar ve riskler ithalatçıya geçmektedir.

**Satıcının Yükümlülükleri:** İhracatçı sözleşmeye göre malı hazırlar. Alıcının ülkesinde vereceği gerekli olan dökümanları düzenleyip gümrük işlemlerini tamamlar. İhracatçı, masrafları kendisine ait olarak malların belirlenen terminale kadar nakliyesi için nakliye ve sigorta sözleşmesi düzenlemelidir. Gönderilen malın sigortasını yaptırır, sigorta primini öder. Nakliye acentası ile sözleşme yaparak varış limanına kadar olan navlun ücretini öder. Malların, tahmini varış tarihini (ETA;Estimated Time Arrival) varış limanında olacağını ithalatçıya bildirir. Düzenlenen konşimento ve gerekli diğer belgeleri ithalatçıya gönderir. Yapıldığı ölçüde, ihracat için gerekli gümrükleme prosedürleri ile alakalı masrafları ve ihracatta ödenmesi gerekli bütün resimleri, vergileri ve diğer harçları karşılamalıdır.

**Alıcının Yükümlülükleri :** Sözleşmeye uygun biçimde mal bedelini öder. İthalat için gümrük evraklarını düzenleyerek gümrük prosedürlerini tamamlar ve gümrük vergilerini öder. Malları, varış limanında boşaltma masraf ve liman ücretlerini de ödeyerek vakit kaybetmeksizin ürünlerini boşaltmalıdır. Teslimden sonra navlun ve sigorta primi dışındaki oluşan bütün masraflar ithalatçı tarafından karşılanmaktadır. İthalatçı, ihracat ülkesi yetkililerinin istediği yükleme öncesi denetim masrafları hariç olmak kaydıyla, diğer zorunlu olan yükleme öncesi denetim masraflarını karşılamalıdır.

**Masraflar, sigorta ve navlun” teslim şeklinin LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında kullanılışı;** LC Waikiki dış ticaret operasyonlarında “Masraflar, Sigorta ve Navlun” teslim şekli (CIF), ithalatlarda gemi yüklemelerinde ihracatçı ile yapılan anlaşmalarda bazen kullanılmaktadır. Bu teslim şekli de CFR(Cost and Freight)

teslim şeklinde olduğu gibi ihracatçının (satıcının) anlaşmalı gemi acenteleri ve gemi acentesi tedarikçileri ile navlun ve çıkış ülkesindeki lokal masraf giderlerini de ödeyerek yapılmaktadır. Malların kontrollü yüklenebilmesi alıcının anlaşmalı uluslararası nakliye tedarikçileri ile çalışılmadığı sürece pek mümkün olmaz. Bu teslim şeklinde, eğer anlaşılırsa, alıcının anlaşmalı uluslararası nakliyat gemi acentası ile de yükleme yapılarak risk alıcı tarafında minimize edilebilmektedir. Bu sayede varış ülkesinde fazla lokal liman masrafları veya gereksiz yere taahhütname veya konteynır için depozito çeki verilmesinin önüne geçilmektedir.

#### **2.1.12. Sınırdaki Teslim / Delivered At Frontier (DAF)**

Sınırdaki teslim terimi, ihracatçının teslim yükümlülüğünün, malların ihracatı için gümrükten geçirilip, sınırdaki belirlenen yerde ancak komşu ülkenin gümrük sınırından önce hazır bulundurulmasıyla sonlandırılmasını tanımlamaktadır.

Bu teslim şeklinde, tanımın içinde ilgili sınırın her zaman nokta ya da yer belirtilerek belirgin olarak tanımlanması hayati önem taşımaktadır. Bu teslim şekli 2011 yılında yürürlükten kaldırılmıştır.

#### **2.1.13. Gemide Teslim / Delivered Ex Ship (DES)**

Bu teslim kuralında, ihracatçının teslim sorumluluğu, malı belirlenen varış limanında, gemi bordasında, alıcının ülkesinde ithal gümrüğünden geçirmeden, alıcının emrine sunmakla sona erer. Satıcı, malların belirlenen varış limanına getirilmesi için gereken tüm masraf ve riskleri üstlenmektedir. Sadece deniz veya iç su taşımacılığı için kullanılabilen bir teslim kuralıdır. Bu teslim şekli 2011 yılında yürürlükten kaldırılmıştır.

#### **2.1.14. Rıhtımdaki Teslim / Delivered Ex Quay (Duty Paid) (DEQ)**

Rıhtımdaki teslim ifadesi, satıcının, belirlenmiş olan varış limanındaki rıhtımda (iskelede), ithalatta gerekli gümrükleme prosedürleri tamamlanmamış olarak alıcının kullanımına bırakıp malları teslimini belirtmektedir. İhracatçı, malların tespit edilen varış limanına nakliyesi ve rıhtıma (iskeleye) boşaltılmasına dair tüm ziyan ve masrafları karşılamalıdır. DEQ teslim şekli, malların millileşmesi için gümrüklenmesi ve bununla ilgili tüm işlemlerin, vergilerin, resim ve diğer harçların ödenmesi sorumluluğunu alıcının kendisinin yapmasını öngörmektedir. Sadece mallar, deniz yolu veya içsu veya çok vasıtalı taşıma ile varış limanında gemiden rıhtıma (iskeleye) boşaltılmakla teslim olacaksa kullanılan bir teslim idi. Bu teslim şekli 2011 yılında yürürlükten kaldırılmıştır.



### **2.1.15. Gümrük Resmi Ödenmemiş Olarak Teslim / Delivered Duty Unpaid (DDU)**

Bu teslim şeklinde, ihracatçının teslim sorumluluğu, malların ithal ülkesinde, belirlenen yerde emre hazır bulunması ile bitmektedir. İhracatçı, malların ilgili noktaya olan taşıma ve gümrük prosedürlerinin tamamlanması ile ilgili riziko ve giderleri yüklenmek durumundadır (Ödenmesi gereken vergi resim ve harçlar hariç).

Bunun yanında, ithalatçı malların zamanında ithal için gümrükten çekilmemesinden kaynaklanan ek masrafları ve rizikoları ödemek durumundadır. Taraflar ihracatçının gümrük prosedürlerini tamamlayıp bundan doğabilecek gider ve rizikoları karşılamasını istiyorlarsa bunu belirten ifadeleri ekleyerek netleştirmelidir.

Taraflar ihracatçının yükümlülüklerine malların ithali için gerekli bazı masraf kalemlerini eklemek istiyorlarsa (KDV gibi) bunu, bu ifadeyi yaratacak sözcükler ekleyerek belirginleştirmelidir. Bu ifade taşıma şeklinden bağımsız bir biçimde kullanılabilir. Bu teslim şekli 2011 yılında yürürlükten kaldırılmıştır.

### **2.1.16. FOB ve CIF Teslim Şekillerinin Avantajları, Dezavantajları ve Farkları**

İthalatçı firma olan LC Waikiki firmasında en çok kullanılan teslim şekilleri FOB (Free on Board) ve CIF( Cost, Insurance and Freight) teslim şeklidir.

#### **FOB Teslim Şekli Avantajları**

- Firmanın anlaşmalı acenteleri ile yaptığı ithalatta navlun ve liman masraflarının kontrolü.
- Nakliyeciyeye her zaman taahhütname vermeme, depozito çeki vermemek.
- Çıkış ihbarı ve varış ihbarlarının zamanında iletilmesi.
- Yükleme miktarı ve yükleme zamanı kontrolü sağlanması.
- Konteynır rezervasyonunu alıcının yapması.
- İhracatçının sorumluluğu malların gemi küpeştesine yüklendiği andan itibaren bitmektedir.

#### **FOB Teslim Şekli Dezavantajları**

- Navlunu alıcı öder.
- İthalatçının sorumluluğu malların gemi küpeştesine yüklendiği andan itibaren başlamaktadır.

### **CIF Teslim Şekli Avantajları**

- İhracatçı firmanın anlaşmalı acenteleri ile yaptığı ithalatta navlun ve yükleme yerindeki liman masraflarının kontrolü,
- Nakliyeciyeye her zaman taahhütname vermeme, depozito çeki vermeme,
- İthalatçı açısından navlun ödememe,
- Konteynır rezervasyonunu satıcının yapması,
- İhracatçının sorumluluğu malların gemi küpeştesine yüklendiği andan itibaren bitmesidir.

### **CIF Teslim Şekli Dezavantajları**

- Navlunu satıcı öder.
- İthalatçının sorumluluğu malların gemi küpeştesine yüklendiği andan itibaren başlamaktadır.

### **FOB ve CIF Teslim Şekli Arasındaki Farklar**

#### **Konteynır rezervasyonu açısından;**

- FOB teslim şeklinde konteynır rezervasyonunu alıcı yapar.
- CIF teslim şeklinde ise satıcı yapar.

#### **Navlun açısından;**

- FOB:Yükleme ve boşaltma limanı arasındaki masrafları alıcı öder.
- CIF:Yükleme ve boşaltma limanı arasındaki masrafları satıcı öder.

#### **Sigorta açısından;**

- FOB teslimde, alıcının veya satıcının bir nakliye sigortası yapma zorunluğu bulunmasa da alıcı malların gemi bordasına teslim edildiği andan itibaren sigorta yaptırması lehine olacaktır.
- CIF teslim şeklinde, satıcı minimum düzeyde nakliye sigortası yaptırarak sigorta primini ödemekle mükelleftir.

## **2.2. İşletmede Kullanılan Ödeme Şekilleri**

İthalat ve ihracat işlemleri yapan işletmeler aralarında değişik ödeme şekilleri ile anlaşırlar. Bu ödeme şekillerinden hangilerini seçip anlaştıkları karşılıklı güven ve risk ilişkisine bağlıdır. LC Waikiki firmasında da ithalatta en çok akreditifli ödeme ve

ihracatta ise en çok mal mukabili ödeme şekli kullanılmaktadır. Dış Ticarete ödeme şekilleri beş çeşittir. Aşağıda belirtilmiştir;

- Peşin Ödeme
- Akreditifli Ödeme
- Vesaik Mukabili Ödeme
- Mal Mukabili Ödeme
- Kabul Kredili Ödeme

### **2.2.1. Peşin Ödeme**

Peşin ödeme şeklinde, ithalatçı mal bedelini, malları teslim almadan önce ihracatçıya ödemektedir. İhracatçı açısından avantajlı bir ödeme türü olup kendisine finansman olanağı sağlar. Bu ödeme şekli, dış ticarete, genelde birbirleri ile karşılıklı güven ilişkisi içinde bulunan alıcı ve satıcı (ithalatçı ve ihracatçı) firmalar için geçerlidir.

İthalatçı açısından ise aşağıdaki riskleri içermektedir.

- İhracatçının malı göndermemesi,
- İhracatçının malı eksik veya kusurlu göndermesi.

### **2.2.2. Akreditifli Ödeme**

Dış ticarete oldukça yaygın kullanılmaktadır. Birbirini tanımayan farklı ülkelerde faaliyet gösteren firmalar arasında güvence ve itibar sağlar. Mal bedelinin ödenmemesi durumu, en az bir bankanın garantisi altındadır. Uluslararası işlemlerde İngilizcesi “Letter of Credit” olarak adlandırılmaktadır. İhracı yapılan malların bedellerinin ödenmesi için belirli şartların yerine getirilmesinden sonra ödemenin yapılacağına dair bir tür teminattır. Diğer ödeme şekillerine göre farkı, iki taraf arasında anlaşmanın küşat mektubu adı verilen ve taraf bankalarca düzenlenmiş bir tür sözleşmeye dayanmasıdır. Amir (ithalatçı) ve lehdar (ihracatçı) bu metne uymak zorundadır.

İhracatçı, gerçekleştireceği ihracatta akreditif metnine (küşat mektubu) göre hareket etmek zorundadır. Bu durum, alıcının (ithalatçının) dilediği şartları belirlemesi ve satıcının (ihracatçının) da bu şartlara uyma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Böylelikle akreditif tarafları disipline eder. İhracatçı, akreditifi şartları dışına çıkmamalıdır. Meydana gelebilecek her hataya veya eksikliğe rezerv (discrepancy) denilmektedir. Rezervler, amir (alıcı) tarafından kabul edilmezse, ihracatçının mal bedelini tahsil edebilmesi riskli hale gelir. İhracatçı, ithalatçının istediği tüm bilgileri

zamanında ve eksiksiz olarak evrak üzerinde ve operasyonel anlamda yerine getirdiği takdirde hiçbir rezerv konusu oluşmayacaktır. Dolayısıyla mal bedeli ödemesinde rezervler açısından bir kesinti ile karşı karşıya kalmayacaktır.

Gerek LC Waikiki firmasında ve gerekse dış ticarete en çok görülen akreditif rezerv konuları Tablo 22’de aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 22:Akreditifte En Çok Görülen Rezerv Konuları**

Rezerv konusu	Sebeup	Sorumlu
<b>Geç yükleme</b>	Akreditifte belirtilen son yükleme tarihinden sonra yükleme yapılması	Lehdar (İhracatçı), taşıyıcı
<b>Tutarsız bilgiler</b>	Dökümanlarda yer alan farklı bilgiler	Lehdar (İhracatçı)
<b>Belge eksikliği</b>	Akreditifte istenen evrakın olmaması	Lehdar (İhracatçı)
<b>Diğer eksiklikler</b>	Diğer doküman eksiklikleri	Lehdar (İhracatçı), imalatçı, aracı ihracatçı v.b.
<b>Taşıyıcı firmanın belirtilmemesi ve imza eksikliği</b>	Taşıyıcı firma konşimentoda belirtilmemişse ve taşıyıcı firma adına imzalanmamışsa	Uluslararası nakliyeci veya taşıma hizmeti veren tedarikçi
<b>Geç ibraz</b>	Yüklemeden sonra akreditifte belirtilen sürede vesaiklerin bankaya verilmemesi	Lehdar (İhracatçı)
<b>Yanlış bilgi</b>	Belgeler üzerindeki bilgilerin akreditif ile uyumlu olmaması	Lehdar (İhracatçı)
<b>Yanlış mal tanımı</b>	Belgeler üzerindeki mal tanımının yanlış olması	Lehdar (İhracatçı)
<b>Akreditif vadesinin dolması</b>	Belgelerin akreditif vadesi dolduktan sonra ibraz edilmesi	Lehdar (İhracatçı)
<b>Yanlış ciro veya ciro eksikliği</b>	Police, konşimento ve sigortanın ihracatçı ve diğer tarafca cirolanmaması	Lehdar (İhracatçı), sigorta şirketi, banka, amir(ithalatçı)

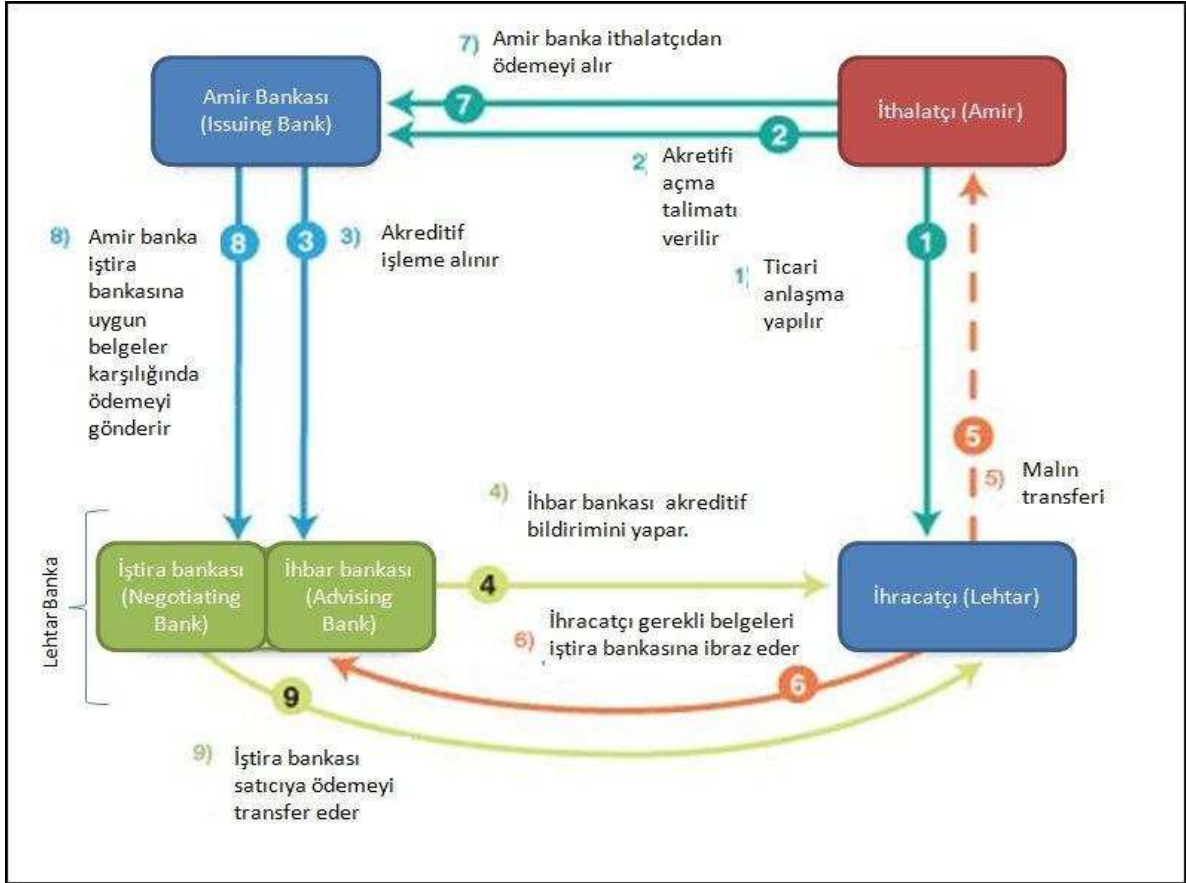
Kaynak: LC Waikiki, Dış Ticaret- Ticari İşlemler Birimi, Türk Ekonomi Bankası Trakya Kurumsal Şubesi.

Akreditiflerde dört taraf bulunur. Bunlar;

- Amir (Applicant) taraf:İthalatçı (alıcı firma),
- Amir banka (Issuing bank) :Akreditifi açan banka, ithalatçının bankası

- Lehdar (Beneficiary) taraf:İhracatçı (satıcı firma),
- İhbar/teyit eden banka (Advising/confirming bank): Akreditifin açıldığı lehdara ihbar/teyit eden banka.(İhracatçının bankası.)

Şekil 3: Akreditif İşleyişi



Kaynak: <https://www.bato.org.tr/odeme-sekilleri/?lang=tr>

### 2.2.3. Akreditifli Ödeme Türleri

**2.2.3.1. Dönülebilir (Kabilirücu) Akreditif (Revocable Credit):** Bu akreditiflerde önceden uyarma ve ihbar yapılmaksızın, amir istediği an iptal veya değişiklik talep edebilir. İptal eden banka tarafından ödeme anına kadar amir tarafından ilgili akreditif iptal edilebilir. Bu tür akreditifler ithalatçıya maksimum esneklik sağlar. İhracatçı açısından ise mal bedelini tahsil etme problemi ile karşı karşıya bırakacağından çok fazla tercih edilmeyen bir şekildedir. Bu akreditif türü güvenli olmamasından ötürü sık kullanılmamaktadır (Şirinpınar, 2012). LC Waikiki ithalatlarında da güvenli olmamasından ötürü çok nadir kullanılmaktadır.

**2.2.3.2. Dönülemez (Gayrikabilirücu) Akreditif (Irrevocable Credit):** Bu akreditif, akreditif vadesinden önce lehdarın rızası olmaksızın değiştirilemez veya iptal edilemez.

Akreditif lehdarı, belirtilen koşullara uygun olarak dökümanları ihbar bankasına verdiğinde, vesaik bedelinin akreditifin ödeme metoduna göre, kendisine dair akreditifi açan bankanın kesin bir taahhüdüne sahiptir. UCP 600'ün 3.maddesine göre bir akreditifin dönülemez (irrevocable) olduğu belirtilmese bile ilgili o akreditif dönülemezdir (UCP 600, 2007). LC Waikiki firmasının ithalatlarının neredeyse tamamı bu akreditifte açılmaktadır.

**2.2.3.3. Teyitsiz Akreditif (Unconfirmed Credit):**Akreditifi açan banka dışında bir garanti söz konusu değildir. Lehdara ödeme garantisi, lehdar bankasının herhangi bir ödeme yükümlülüğu olmadan verilmektedir. Yani, ihbar bankasının lehdara karşı hiçbir ödeme taahhüdü bulunmamaktadır. Amir ve lehdar arasındaki güven ilişkisine dayalı olarak açılan akreditif türüdür. Maliyeti teyitli akreditife göre azdır. LC Waikiki ithalatlarında finansman gideri oluşmaması açısından sıkça kullanılan bir akreditif türüdür.

**2.2.3.4. Teyitli (İhbarlı) Akreditif (Confirmed Credit):**Küşat mektubunda, amir bankanın muhabir bankaya akreditifi teyit etmesi talimatını verdiği ve bu talebin muhabir banka tarafından kabul edilmesinin teyit edildiği akreditif çeşididir. Burada teyit bankası, akreditif şartlarına uygun vesaik teslimi karşılığında ödeme taahhüdüne giren bankaya verilen isimdir. Bu akreditifte muhabir banka akreditifi “teyit” ederek, bedelin ödeneceği ilişkin ek teminat vermiş olur. İhracatçı açısından ödemeyi erken alma avantajı nedeni ile tercih edilen bir akreditif şeklidir. Teyit komisyonu yüksek meblağlarda olabildiğinden pahalı bir akreditiftir. Pahalı akreditif olması sebebi ile LC Waikiki ithalatlarında da kullanılmamaktadır.

**2.2.3.5. Devredilebilir Akreditif (Transferable Credit):** Firmanın, akreditif kapsamında olan malı ve akreditif alacağıının tamamını veya bir kısmını bir veya birden fazla lehdarlara devrettiği akreditif demektir. İhracatçı firmanın aracı olduğu durumlarda bir finansman aracı olarak kullanılmaktadır. Lehdar aynı zamanda imalatçı değil ise, üreticiden aldığı malları farklı fiyata satıyorsa, üretici ile ithalatçı arasında aracı olarak mal bedelini ithalatçıya ödeterek bunun için kendisinden devredilebilir akreditif açtırma talebinde bulunur (Şirinpınar, 2012).

Akreditifin açıldığı ilk lehdar, ikinci lehdarın kendisine ibraz ettiği fatura ile ilk akreditif koşullarında belirtilen adet ve fiyata istinaden ihracat faturasını kesip muhabir bankaya verir. Bu akreditifi ancak bir seferde bir veya birden fazla ihracatçıya (lehdar) devredilebilmekte olup birinci lehdarın devrettiği ikinci lehdar tarafından

kullanılan akreditif başka bir satıcıya devredilemez. Bu durumda, amir ile üretici olan ikinci lehdar birbirini tanımazlar. Bu akreditifi türü ihracatçının aracı durumunda olup, komisyoncu tarzında iş yaptığı durumlarda sıkça kullanılmaktadır (Kızıl, Akman, & Demir, 2014). LC Waikiki ithalatlarında ve grup firması Taha Giyim ithalatlarında devredilebilir akreditif kullanılmaktadır.

**2.2.3.6. Kırmızı Şartlı Akreditif (Red Clause Credit):** İhracatçının, malların hazırlanması için ön finansmana gerek duyduğu zaman kullanılan akreditif türüdür. Tutarın tamamı veya bir kısmı sevk öncesi satıcıya ödenmektedir. Akreditifin bu isimle anılması, başlangıçta peşin ödemeye konulan avans şartının, akreditifin ilgili özelliğine dikkat çekebilmek için kırmızı font ile yazılmasıdır (Şirinpinar, 2012). LC Waikiki ithalatlarında bu tür akreditif kullanılmamaktadır.

**2.2.3.7. Rotatif Devreden Akreditif (Revolving Credit):** Belirli periyodlar halinde sürekli mal sevkiyatında bulunan durumlarda uygulanabilmektedir. Bu akreditif türü, aynı şekilde tekrarlanan sevkiyatlar söz konusu oluyorsa alıcı ve satıcı arasında güven ilişkisi de bulunuyorsa kullanılabilir (Varlık, Uçar, 2017). Rotatif akreditiflerde dönerlik şartı iki türlüdür. Miktarla göre ve süreye göre iki şekilde belirlenmektedir. Miktarla göre devreden akreditiflerde, akreditif tutarının kaç defa dönebileceği ve yapılan ödemeler toplamının limiti belirlenmektedir. Süreye göre devreden akreditiflerde, her sevkiyatın yapılacağı dönem belirlenir. Bu akreditifler “biriken” veya “birikmeyen” olarak açılabilir. Biriken rotatif akreditifte, ilk dönemde kısmen veya tamamen kullanılmamış miktar, izleyen dönemdeki tutara eklenip kullanılabilir. Birikmeyen akreditifte ise kullanılmayan tutardaki kısımdan, onu izleyen dönemde faydalanılamamaktadır (Şirinpinar, 2012). LC Waikiki ithalatlarında çok az kullanılan bir akreditif türü olup son yıllarda kullanılmamaktadır.

**2.2.3.8. Karşılıklı Akreditif (Back to Back Credit):** Bu tür akreditifte birbirinden bağımsız iki ayrı akreditif bulunmaktadır. Transit ticarete aracı vasıtası ile yapılan satış işlemlerinde kullanılmaktadır (Varlık, Uçar, 2017). Malın asıl ihracatçısı ile asıl ithalatçısı bir araya gelmez ve birbirlerinden haberdar olmazlar. Karşılıklı akreditifi, genellikle komisyon geliri sağlamak amacı güden firmalar kullanır. Aracı firma, satış yapacağı ülkede lehine açılmış bulunan bu akreditifi teminat gösterip, kendi ithalat yapacağı ülke (firma) lehine bir akreditif açabilir. Karşılıklı gösterilmek suretiyle açıldığı için, karşılıklı akreditif adı verilir (Şirinpinar, 2012). Karşılıklı akreditifler, bankalar tarafından yüksek riskli olduğundan ötürü banka komisyonu da yüksek olmasına

rağmen, nadir olarak uygulanmaktadır (Kızıl, Akman, ve Demir, 2014). LC Waikiki ithalatlarında bu akreditif türü uygulamada kullanılmamaktadır.

**2.2.3.9. Adi Akreditif (Fixed Credit):** Klasik açılan bir akreditif türüdür. Akreditif şartında belirtilmiş olan limit, çekilecek poliçelerle bir kez kullanıldığı zaman akreditif hükmünden düşmektedir. Mevcut limitini toplamda aşmadan birkaç kez poliçe çekilmesi mümkündür. Rotatif olarak açıldığı belirtilmeyen akreditifler adi akreditif sayılırlar (Şirinpinar, 2012). LC Waikiki ithalatlarında da sık kullanılır.

**2.2.3.10. İhtiyat (Teminat) Akreditifi (Standby Letter of Credit):** Akreditif şartlarında belirtilen amir ile lehtar arasındaki sözleşmeden doğan borçların ödenmemesi riskine karşın, ithalatçının bankasının, ithalatçının yükümlülüğünü yerine getireceğini ihracatçıya garanti eden ve böylelikle ödemeyi garanti altına alan bir akreditiftir. İhracatçının zarara uğramasına engel olan bir akreditiftir (Doğan, 2002). Türk hukukunda yaygın olarak teminat mektubu ve kontragarantilerin yerine kullanılan bir akreditif türüdür (Şirinpinar, 2012). LC Waikiki ithalatlarında çok az kullanılan bir akreditif türüdür.

**2.2.3.11. Yeşil Şartlı (Green Clause) Akreditif:** Uygulamada nadiren rastlanılan bir akreditif türüdür. Lehtara Red Clause akreditifte olduğu gibi peşin ödeme fırsatı verir. Red Clause akreditifinden farkı ise avans ödemesinin, malların depolanıp makbuzun lehtar tarafından bankaya verilmesinden sonra gerçekleşmesidir (Şirinpinar, 2012). LC Waikiki ithalatlarında bu akreditif türü hiç kullanılmamaktadır.

**2.2.3.12. Görüldüğünde Ödemeli Akreditif (Sight Payment Credit):** Akreditif meblağının, akreditif şartlarına uygun vesaikin amir bankanın yetki verdiği bankaya ibrazını müteakip ödemenin yapıldığı akreditiflerdir (Türk Ekonomi Bankası, 2018). Ödemenin amir banka veya teyit bankası vesaikleri görüldüğünde ödeme işlemi yapılmasını ifade eder (Şirinpinar, 2012). LC Waikiki firmasının kumaş ve ürün ithalatlarında en sık kullanılan akreditif türüdür.

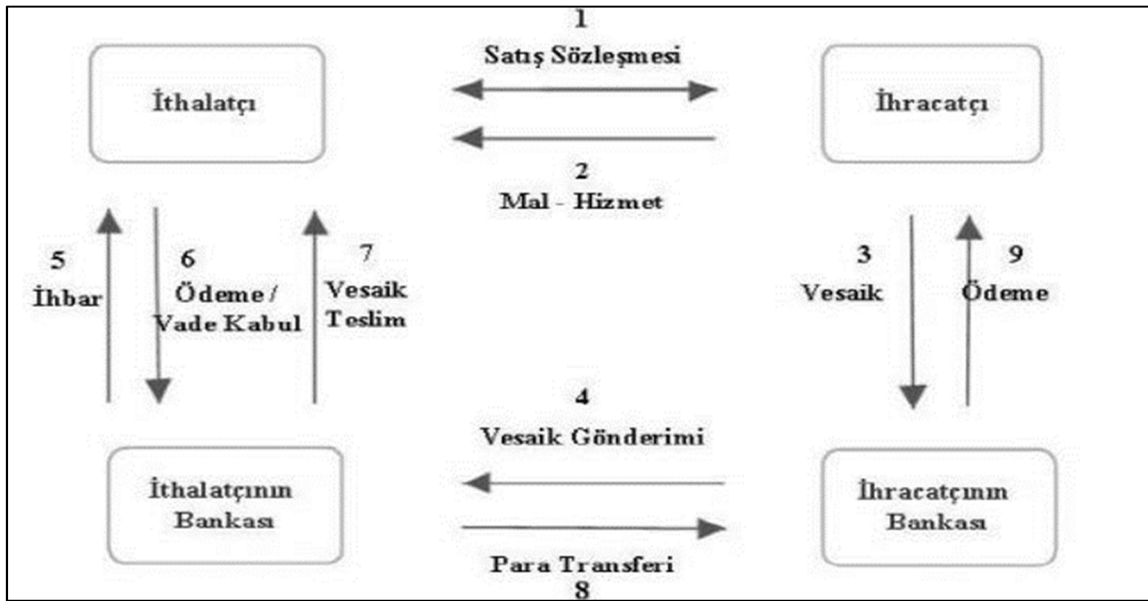
## **2.2.4. Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Documents)**

İthalatçıya vesaiklerin teslim edilmesinin mal bedelinin kendisi tarafından ödeme yapıldıktan sonra teslimidir. İthalatçıdan ödeme için garanti de istenebilir. Bu garantinin alınmasından sonra da ilgili vesaikler teslim edilebilir (Varlık, Uçar, 2017).



522 sayılı broşürde (URC 522, 1995, s. 10-11) işlemin tarafları şöyle belirtilmiştir: “Amir (İhracatçı–Principal), bir tahsili işleme alması için bir bankaya tevdi eden taraftır. Gönderi Bankası (Remitting Bank), amirin tahsili tevdi ettiği bankadır. Tahsil Bankası (Collecting Bank), tahsil işleminin yürütülmesinde devreye sokulan ve gönderi bankasından farklı herhangi bir bankadır. İbraz Bankası (Presenting Bank), muhataba ibrazda bulunan tahsil bankasıdır. Uygulamada çoğunlukla tahsil bankası ile aynı banka olmaktadır. Muhatap (İthalatçı–Drawee), tahsil talimatı uyarınca kendisine ibrazın yapılacağı kişidir” (Varlık, Uçar, 2017, s.7).

**Şekil 4:Vesaik Mukabili Ödeme Şekli İşleyişi**



Kaynak: Karakuş, A. (2016).

LC Waikiki ithalat uygulamalarında vesaik mukabili ödeme bazen kullanılmaktadır. Her ne kadar adı vesaik mukabili olsa da arada banka vasıtası ile gelen evrak olmaması, bunun yerine hızlı kurye ile gelmesi sorunları nedeni ile sık başvurulan bir ödeme şekli değildir.

### 2.2.5. Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods)

İhracatı yapılan mal bedelinin, ilgili malın ithalatçı tarafından teslim alınmasına müteakip ödenmesi biçiminde yapılan ödeme çeşididir. İthalatçının ithal malı devralmasıyla, malın sadece zilyetliği kendisine geçmekte, mülkiyeti geçmemektedir. Malların mülkiyetinin devri , ilgili belgelerin ithalatçıya teslim edilmesi ile mümkündür (Mustafa, 2010). Bu ödeme şekli ihracatçı açısından riskli ancak ithalatçı açısından

caziptir. Nedeni, ihracatçı mallarını gönderdikten sonra, ithalatçının malları gümrük işlemlerini bitirip millileştirerek, mal bedelini sözleşmede belirlenen tarihte ödemesinden kaynaklıdır. İhracatçı tarafından ithalatçıya belirli bir vade için kredi açılmaktadır. Buradaki en önemli risk, ithalatçının mal bedelini zamanında ödememesi veya hiç ödememesidir. Bu ödeme şekli, ihracatçı için malın bedelinin ödeneceğine dair bir güvence sağlamaktadır. Bu ödeme şekli kullanılıyorsa, ihracatçı, ithalatçıyı iyi tanımalı, ithalatçıya, ithalatçının ülkesindeki ticari, ekonomik ve siyasi istikrara güvenmelidir (Akgüç, 2013)

LC Waikiki ithalatlarında mal mukabili işlem az kullanılmakta olup, ağırlıklı olarak ihracat işlemlerinde sıkça kullanılmaktadır. Bunun sebebi, firmanın yurt dışı pazarlarda kendi şirketini açıp ihracatı ilgili ülkede açtığı şirkete yapmasıdır. Dolayısıyla, bir güven sorunu bulunmamaktadır.

#### **2.2.6. Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit)**

İthalatçının mal bedelini belirlenen vadede ödeyeceğini taahhüt eden ve bu taahhüde bir poliçenin aracı olduğu ödeme şeklidir. Bu kredi, evraklar (vesaikler) ile beraber verilen poliçenin, ithalatçı veya ithalatçının bankası (amir banka) tarafından kabul edilmesiyle uygulanır. Bankalar, alıcı ve satıcıya aracılık ederek komisyon kazanırlar.

İhracatçı malları sevk ettikten sonra alıcı adına bir poliçe düzenleyerek, poliçeye ilgili tüm vesaikleri ekler. Alıcının kabulüne ibraz edilmek üzere kendi ülkesindeki yetkili bir bankaya verir. Satıcının bankası, ilgili poliçe ve vesaikleri ithalatçının ülkesindeki muhabire gönderir. Muhabir banka vesaik ve poliçeleri ithalatçının kabulüne sunar. İthalatçı poliçeyi kabul ederse poliçenin arka yüzüne “kabul edilmiştir” ibaresini yazıp imzalar. Muhabir banka tarafından malları temsil eden vesaikler ithalatçıya teslim edilir. Kabul edilen poliçe yeniden ihracatçıya gönderilir (Mustafa, 2010). Poliçe sadece ithalatçı tarafından kabul edilmiş ise “trade acceptance” şeklinde bir kabul söz konusudur. Poliçenin bir banka tarafından kabul edilmesi öngörülmüşse, banka poliçeyi kabul eder veya ithalatçının kabulüne aval verebilir. Bu kabul şekline ise “banker’s acceptance” denilmektedir (Şirinpınar, 2012).

Satıcı, poliçeyi vadesine kadar bekletip, bedelini ithalatçıdan vadenin sonunda tahsil edebilir veya bir bankaya da iskonto işlemi ettirebilir. Kabul kredili ödemenin türleri aşağıda belirtilmiştir.

### **2.2.6.1. Kabul Kredili Akreditif**

Uluslararası kurallara ve mevzuata göre açılan akreditiflerde vesaiklerin ve birlikte sunulan poliçenin, alıcı bankası veya muhabir bankaca kabulünden sonra serbest bırakılıp, bedelinin poliçenin vadesinde ödenmesine fırsat veren bir ödeme çeşididir. Poliçe, vesaiklere ilave edilip teyitli akreditif türlerinde teyit bankası adına, teyitsiz akreditif türünde ise çoğunlukla amir banka ismine düzenlenir (Mustafa, 2010).

### **2.2.6.2. Kabul Kredili Vesaik Mukabili Ödeme**

Bankanın, vesaiklerle birlikte, ekli poliçenin, ithalatçı tarafından kabulünden sonra, ithalatçıya teslim etmesinden sonra poliçe vadesinde mal bedelinin ihracatçıya ödendiği ödeme şeklidir (Şirinpınar, 2012).

### **2.2.6.3. Kabul Kredili Mal Mukabili Ödeme**

İhraç edilen mal bedelinin, ithalatçı tarafından ilgili malların teslim alınması ve poliçeyi kabul etmesinden sonra, poliçenin vadesinde ödemenin yapıldığı bir ödeme türüdür (Türkiye İş Bankası, 2016).

LC Waikiki ithalatlarında kabul kredili ödeme türleri çok nadir kullanılmaktadır. Az kullanılma sebebi, ihracatçıların poliçe düzenlettirip komisyon ödemek istememeleridir.

### **3.BÖLÜM:2008 YILI SONRASI LC WAIKIKI'DE DIŞ TİCARETTE GELİŞMELER**

#### **3.1. Türkiye’de Hazır Giyim Üretimi ve Uluslararası Ticarete Etkisi**

Tekstil ve hazır giyim sektörü, 1980 yılında icrasına başlanan ihracata yönelik hızlı kalkınma politikası ile büyümeye başlamış ve sektöre yapılan yatırımlar artmıştır. Tekstil ve hazır giyim sektörü gayri safi yurt içi hasıla, cari işlemler dengesi, imalat sanayi ve imalattaki pay, istihdam, ihracat, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, yatırım gibi makro-ekonomik göstergeler açısından Türkiye’nin güçlü sektörlerinden biridir. İhracat hedefli bir sektör olup, mevcut kapasiteleri, yurt içi talepten oldukça fazladır. Türk hazır giyim sektörü, 2014 yılı itibariyle yaklaşık %3,4 pay ile dünyanın 8. büyük hazır giyim ihracatçısı durumundadır. Tekstil ve hazır giyim ihracatında ise ülkemiz Çin, Bangladeş ve Almanya’dan sonra 4. sırada yer almaktadır.

Hazır giyim sektörü, üretim ve istihdamdaki büyük ağırlığıyla ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörlerinden birisidir. Sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çoğu küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) niteliğindedir. Sosyal Güvenlik Kurumu 2014 yılı istatistiklerine göre, Türkiye genelinde giyim eşyaları imalatında faaliyet gösteren firmaların sayısı 35.000 civarındadır. Bu firmalarda kayıtlı çalışan olarak 500.000 kişi istihdam edilmektedir (Ekonomi Bakanlığı, Hazır Giyim Sektörü, 2016). Suriyeli çalışanlara ait rakamlar bu verilere eklenmemiştir.

Türkiye’de üretilen hazır giyim ürünlerinin büyük bir kısmı pamuklu ürünler olup sektörün pamuk, yün, iplik ve kumaş gibi hammadde ve ara malı ihtiyacı büyük ölçüde yurt içinden karşılanmaktadır. Ancak, önemli miktarda ithalat da gerçekleştirilmektedir. Türkiye dünyanın 8. büyük pamuk üreticisi olmasına rağmen, yerli üretim iç talebi karşılayamamaktadır. Pamuğa yeterli destek tam anlamıyla sağlanmış değildir. Pamuk fiyatları 2018 yılının başından bu yana %80’e yakın oranda artmıştır. Türkiye, dünya pamuk tüketiminde de ilk beş sırada yer almaktadır. Hazır giyim sektöründeki piyasa yapıcısı büyük firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak için son zamanlarda yurt içinde ve yurt dışında mağazalaşmaya odaklanmışlardır. Türk hazır giyim sanayi, esnek üretim yapısına sahip olup, değişen moda eğilimlerine de uyum sağlayarak yüksek katma değere sahip, trend ürünler üretir seviyeye gelmiştir. Dünyada, özellikle gelişmiş ülkelerde çevre, kalite, sağlık vb. alanlarda yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak bu konularla ilgili çeşitli düzenlemelere ve uygulamalara gidilmektedir. Bugün, hazır giyimde en önemli

pazarımız olan AB’de çevre ve sağlıkla ilgili olarak yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak, pek çok ürünün yanı sıra hazır giyim için AB çevre etiketi geliştirilmiştir.

LC Waikiki firması, son yıllarda bu gelişmeleri sıkı takip etmekte ve çevre etiketlerine gerekli ilgiyi göstermektedir. Buna bağlı olarak da kalite yönetim sistemlerine uygun faaliyet göstermektedir. Firma, Avrupa’da uygulamaya konan çevre ve insan sağlığı ilgili düzenlemelere uyum sağlamaktadır. Azo boyar maddelerle ilgili özellikle Almanya’da başlayan gelişmelerin bir sonucu olarak, 1 Mart 1995’den itibaren söz konusu boyar maddelerin Türkiye’de üretimi, kullanımı ve ithali ile ilgili aminlerin boyar madde üretiminde kullanılması yasaklanmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, 1994). LC Waikiki firması da insan sağlığı konusunda çok hassas davranmakta, her çeşit tekstil laboratuvar testlerini uygulamak için gerekli yatırımları yapmaktan çekinmemektedir. Kendi bünyesinde bunun için akredite tekstil laboratuvarı bulunmaktadır.

İlave olarak, özellikle son 10 yıla yakın bir dönemde, firmada rekabet yarışında önemli dış ticaret gelişmeleri meydana gelmiştir. 2012 yılında ihracatını en çok arttıran şirketler listesinde kırküçüncü sırada yer almıştır. 2013 ve 2014 yılı ihracat şampiyonları sırlamasında Taha Pazarlama ve Mağazacılık A.Ş. grup firması sekizinci sırada tamamlamıştır. 2015 yılını, yedinci sırada LC Waikiki firması ve sekizinci sırada Taha Pazarlama ve Mağazacılık A.Ş. tamamlamıştır. 2016 yılı hazır giyim ihracatını, LC Waikiki firması ülkemizde birinci sırada tamamlamıştır. 2017 yılında markanın grup firması olan Taha Pazarlama ve Mağazacılık A.Ş., ihracatın yıldızları kategorisini üçüncü sırada tamamlamıştır.

### **3.2. 2008 Yılından Günümüze LC Waikiki Firmasının İhracat Başarısı**

Uluslararası ölçekli bir firma olma hamlesi sonrası firmanın ihracatı özellikle 2008 yılından sonra artış ivmesi göstermektedir. Avrupada ilk mağazasını 2009 yılında Romanya’da açarak ihracatlarına başlamıştır. 2014 yılında LC Waikiki, yurt dışında 100 mağazaya ulaşmıştır. 2023 yılında Avrupa’nın en başarılı üç hazır giyim markasından biri olmayı hedefleyen firma, bu hedefi için ilk Bosna Hersek’e bağlı Mostar’da açtığı yüzüncü mağaza ile global anlamda önemli bir adım atmıştır. 2017 yılında LC Waikiki, yeni giriş yaptığı Endonezya ve Kenya ülkelerinde iki mağaza birden açmıştır. Bu ülkeler ile birlikte Sahra Altı Afrika ve Güney Doğu Asya kıtasında da pazara giriş yapmıştır. 2018 Temmuz ayı içersinde Güney Afrika’da mağazasını açmış olup, dünyadaki genişleme ve ihracatını artırmaya devam edecektir.

### 3.3. 2008 Yılından Günümüze Firmanın Dış Ticaretini Etkileyen Mevzuatsal Değişiklikler

#### 3.3.1. İlave Gümrük Vergileri

Tekstil ve konfeksiyon ürünlerinin ithalatında ilave gümrük vergisi alınmasıyla ilgili İthalat Rejim Kararına Ek Karar ile 24 Mart 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmış ve ilgili Karara istinaden 22 Temmuz 2011 tarihinden bu yana tekstil ve konfeksiyon ürünlerinin ithalatında, 30 Mayıs 2015 tarihine kadar ilave gümrük vergisi alınmıştır.

Bu dönemde, tekstil ve konfeksiyon ürünlerinin ithalatında soruşturma açılmasına dair devlet nezdinde karar verilmiştir. Aşağıda, Tablo 23'de belirtilen söz konusu eşyaların ithalatında, Türkiye'de son yıllarda yükseliş olduğu ve yerli üretimin bu durumdan ciddi zarar gördüğü belirtilerek yerli üreticilerce başvuruda bulunulmuştur. Dış Ticaret Müsteşarlığınca hazırlanan öneri sonucunda, Bakanlar Kurulunca, 15.09.2011 tarihli, 28055 sayılı Resmi Gazetede 2011/2203 sayılı İthalat Rejim Kararına Ek Karar hazırlanarak, ilave gümrük vergisi uygulanacak aşağıda belirtilen (II) sayılı listede, Türk Gümrük Tarife Cetvelinin 51, 52, 54, 55, 61 ve 62. fasıllarına yer verilmiştir. Bu fasıllardaki ürünlerin ithalatında, % 11 ile % 30 gibi değişen oranlarda ilave gümrük vergisinin teminat kapsamında, alınmasına karar verilmiştir.

**Tablo 23: İlave Gümrük Vergisi Uygulanan (II) Sayılı Listeye Yönelik Türk Gümrük Tarife Cetveli Ana Fasılları**

<b>Fasıl</b>	<b>Dokumaya elverişli maddeler ve bunlardan oluşan mamul eşya</b>
Fasıl 51	Yapağı ve yün, ince veya kalın hayvan kılı; at kılından iplik ve dokunmuş mensucat
Fasıl 52	Pamuk
Fasıl 54	Sentetik ve suni filamentler, şeritler ve benzeri sentetik ve suni dokumaya elverişli maddeler
Fasıl 55	Sentetik ve suni devamsız lifler
Fasıl 61	Örme giyim eşyası ve aksesuarları
Fasıl 62	Örülmemiş giyim eşyası ve aksesuarları

Kaynak: www.vergidegundem.com, makale no 2011/9

İlgili tekstil ve konfeksiyon ürünlerinin, Türkiye'nin taraf olduğu Gümrük Birliği ve Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) çerçevesinde, Avrupa Birliği(AB), EFTA (European Free Trade Association) yani Avrupa Serbest Ticaret Birliği, Makedonya, Fas, Bosna Hersek, Hırvatistan, İsrail, Batı Şeria ve Gazze Şeridi, Suriye, Tunus, Mısır, Gürcistan, Sırbistan, Arnavutluk, Karadağ ve Kosova'dan ithalatının yapılması durumunda, ilave gümrük vergisi alınmamaktadır.

**Tablo 24: 2011/2203 Sayılı İthalat Rejim Kararına Ek Karara İstinaden Kumaşa Alman İlave Gümrük Vergileri**

G.T.İ.P (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu)	ÜRÜN ADI	D.Ü. (Diğer Ülkeler)			G.Y.Ü. (Gelişme Yolundaki Ülkeler)			E.A.G.Ü. (En Az Gelişmiş Ülkeler)			S.T.A (Serbest Ticaret Anlaşması Olan Ülkeler)		
		Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %	Total	Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %	Total	Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %	Total	Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %	Total
5111	Karde edilmiş yün ve ince hayvan kıllarından dokunmuş mensucat :	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5112	Taramış yünden veya ince hayvan kıllarından dokunmuş mensucat:	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5208	Pamuklu mensucat (ağırlık itibarıyla % 85 veya daha fazla pamuk içerenler)(m2. ağırlığı 200 gr.1 geçmeyenler):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5209	Pamuklu mensucat (ağırlık itibarıyla % 85 veya daha fazla pamuk içeren ve m2 ağırlığı 200 gr. 1 geçmeyenler):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5210	Pamuklu mensucat (ağırlık itibarıyla % 85'den az pamuk içeren sentetik veya suni liflerle karıştırılmış olup m2. ağırlığı 200 gr.1 geçmeyenler):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5211	Pamuklu mensucat (ağırlık itibarıyla % 85'den az pamuk içeren sentetik veya suni liflerle karıştırılmış olup m2. ağırlığı 200 gr.1 geçmeyenler):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5407	Sentetik filament ipliklerinden dokunmuş mensucat (54.04 pozisyonundaki maddelerden elde edilen dokunmuş mensucat dahil):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5408	Sunî filament ipliklerinden dokunmuş mensucat (54.05 Pozisyonundaki maddelerden elde edilen dokunmuş mensucat dahil):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5513	Sentetik devamsız liflerden dokunmuş mensucat (ağırlık itibarıyla % 85'den az, m2. ağırlığı 170 gr.1 geçmeyen esas itibarıyla veya sadece pamukla karışık sentetik devamsız lif içerenler):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5514	Sentetik devamsız liflerden dokunmuş mensucat (ağırlık itibarıyla %85 'den az, m2. ağırlığı 170 gr.1 geçen esas itibarıyla veya sadece pamukla karışık sentetik devamsız lif içerenler):	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5515	Sentetik devamsız liflerden diğer dokunmuş mensucat:	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
5516	Sunî devamsız liflerden dokunmuş mensucat:	8	20	28	6,4	18	24,4	0	11	11	0	0	0
		ÇİN			PAKİSTAN,SRI LANKA,HİNDİSTAN,ENDONEZYA,VIETNAM			BANGLADEŞ			AVRUPA BİRLİĞİ,İFTA(NORVEÇ,İSVİÇRE,İZLANDA,LİCHTENSTEİN),İSRAİL,,MAKEDONYA,HİRVATİSTAN,BOSNA HERSEK, FAS,TUNUS,SURİYE,MISIR,GÜRCİSTAN,FİLİSTİN,ARNAVUTLUK,KOSOVA,SİRBİSTAN,KARADAĞ.		
DİĞER ÜLKELER :													
GELİŞMEYE YÖNELİK ÜLKELER(G.Y.Ü.):													
EN AZ GELİŞMİŞ ÜLKELER:													
SERBEST TİCARET ANLAŞMASI OLAN ÜLKELER:													

Kaynak:Ekonomi Bakanlığı

Örneğin; Yukarıda Tablo 24’de belirtilen 5208 fasıl ile başlayan 5208.42.00.92.00 Gümrük tarife istatistik pozisyonunda yer alan %100 pamuklu kumaş olan mamul mensucatta, eşyanın Çin menşeli olması ve söz konusu sektörün de hariç sektör olarak tanımlanıp Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi (GTS) dışında bırakılması nedeniyle gümrük vergisi, diğer ülkeler kapsamına uygulanan oran üzerinden hesaplanmaktadır. Bu sebeple, kumaşların ithalatında % 8 olan gümrük vergisinin dışında, ilave gümrük vergisi (İGV) % 20 olarak tahsil edilmeye başlanmıştır. Ayrıca aynı sayılı kararda kumaş ithalatları için “Bu eşya için hesaplanan ilave gümrük vergisi, kilogram başına 1,25 USD'den az ve 4,25 USD'den fazla olamayacaktır.” şeklinde karar alınmıştır. Örnek eşya için hesaplanan ilave gümrük vergisinin kilogram başına 0,75 USD çıkması durumunda, teminata bağlanacak tutar kilogram başına 1,25 USD şeklinde hesaplanmıştır.

Bunun yanında hazır giyim eşyası için de örnek verecek olursak, aşağıda Tablo 25’de belirtilen 6205 fasıl gümrük tarife istatistik pozisyonu ile başlayan; 6205.20.00.00.18 Gümrük tarife istatistik pozisyonunda bulunan pamuklu dokuma erkek gömlek ithalatında % 12 olan gümrük vergisinin dışında da, %30 oranında ilave gümrük vergisi (İGV) tahsil edilmeye başlanmıştır.



**Tablo 25: 2011/2203 Sayılı İthalat Rejim Kararına Ek Karara İstinaden Hazır Giyimde Alman İlave Gümrük Vergileri**

G.T.LP (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu)	ÜRÜN ADI	D.Ü. (Diğer Ülkeler)		G.Y.Ü. (Gelişme Yolundaki Ülkeler)		E.A.G.Ü. (En Az Gelişmiş Ülkeler)		S.T.A (Serbest Ticaret Anlaşması Olan Ülkeler)	
		Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %	Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %	Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %	Normal vergi oranı %	İlave vergi oranı %
<b>6101</b>	Erkekler ve erkek çocuklar için pantolonlar, kabanlar, kolsuz ceketler, pelelerinler, anoraklar (kaynak cekeci dahil), rüzgarlıklar ve benzeri eşya (örme) (61.03 pozisyonundakiler hariç):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6102</b>	Kadınlar ve kız çocuklar için mantolar, kabanlar, kolsuz ceketler, pelelerinler, anoraklar (kaynak cekeci dahil), rüzgarlıklar ve benzeri eşya (örme) (61.04 pozisyonundakiler hariç):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6103</b>	Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçası olan tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (örme) (yüzme kıyafeti hariç):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6104</b>	Kadınlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, elbiseler, etekler, pantolon etekler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçası olan tulumlar, kısa pantolonlar ve şortlar (örme) (yüzme kıyafeti hariç):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6105</b>	Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler (örme):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6106</b>	Kadınlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler, gömlek -bluzlar (örme):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6107</b>	Erkekler ve erkek çocuklar için kütlotlar, şlipler, gece gömlekleri, pijamalar, bormozlar, robdüşamburlar ve benzeri eşya (örme):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6108</b>	Kadınlar ve kız çocuklar için kombinezonlar, jüpü veya jüponlar, şlipler ve kütlotlar, gecelikler, pijamalar, jüzözler, bormozlar, sabahlıklar ve benzeri eşya (örme):	12	30	9,6	27	0	17	0	0
<b>6109</b>	Tişörtler, fanilalar, atletler, kaşkorseler ve diğer iç giyim eşyası (örme):	12	30	9,6	27	0	17	0	0

Tablo 25'in devamı: 2011/2203 sayılı İthalat Rejim Kararına Ek Karara İstinaden Hazır Giyimde Alınan İlave Gümrük Vergileri

G.T.İ.P. (Gümrük Tarife İstatistik Poziyomu)	ÜRÜN ADI	D.Ü. (Diğer Ülkeler)		G.Y.Ü. (Gelişim Yolundaki Ülkeler)		E.A.G.Ü. (En Az Gelişmiş Ülkeler)		S.T.A (Serbest Ticaret Anlaşması Olan Ülkeler)					
		Normal vergisi oranı %	İlave vergi oranı %	Toplam	Normal vergisi oranı %	İlave vergi oranı %	Toplam	Normal vergisi oranı %	İlave vergi oranı %	Toplam			
6110	Kazaklar, süveterler, hırkalar, yelekler ve benzeri eşya (örme) :	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6201	Erkekler veya erkek çocuklar için pantolonlar, kabanlar, kolsuz ceketter, peletrinler, anoraklar (kaynak ceketteri dahil), rüzgarlıklar ve benzeri eşya (62.03 pozisyonundakiler hariç):	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6202	Kadın ve kız çocuklar için pantolonlar, kabanlar, kolsuz ceketter, peletrinler, anoraklar (kaynak ceketteri dahil), rüzgarlıklar ve benzeri eşya (62.04 pozisyonundakiler hariç) :	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6203	Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketter, blazerler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçaları (takımlar, blazerler, pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafetleri hariç) :	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6204	Kadınlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketter, blazerler, elbiseler, etekler, pantolon etekler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçaları (takımlar, blazerler, pantolonlar ve şortlar (yüzme kıyafetleri hariç):	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6205	Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler:	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6206	Kadınlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler ve gömlek-bluzlar:	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6207	Erkekler ve erkek çocuklar için fanillalar, kışkorseler, şifonlar, şifonlar ve gömlekleri, pijamalar, bornozlar, torbalar, şarjörler ve benzeri eşya:	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6208	Kadınlar ve kız çocuklar için fanillalar, kışkorseler, kombinezonlar, jüpü veya jüponlar, şifonlar ve kütönlü, gecelikler, pijamalar, lizözler, bornozlar, sabahlıklar ve benzerleri:	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
6211	Spor, kayak ve yüzme kıyafetleri; diğer giyim eşyası:	12	30	42	9,6	27	36,6	0	17	17	0	0	0
		DİĞER ÜLKELER :		CİN		PAKİSTAN,SRI LANKA,HİNDİSTAN,ENDONEZYA,VİETNAM		BANGLADEŞ					
		ÜLKELER(G.Y.Ü.)		PAKİSTAN,SRI LANKA,HİNDİSTAN,ENDONEZYA,VİETNAM		BANGLADEŞ							
		(E.A.G.Ü.)											
		SERBEST TİCARET ANLAŞMASI OLAN ÜLKELER (S.T.A.):		AVRUPA BİRLİĞİ, EFETANORVEÇ, İSVİÇRE, İZLANDA, LİCHTENSTEİN, İSRAİL, MAKEDONYA, HİRVATİSTAN, BOSNA HERSEK, PAS, JÜRUSURİYE, MISIR, GÜRCİSTAN, FİLİSTİN, ARNAVUTLUK, KOSOVA, SİRBİSTAN, KARADAG.									

Bu durumda ilgili karar yayınlanıp yürürlüğe girene kadar LC Waikiki firması ithalatlarını hızlı bir biçimde tamamlayarak ek maliyet oluşmaması anlamında elinden gelen aksiyonu fazla mesailerle sağlamıştır. Yine ek olarak karar yürürlüğe girene kadar getirilecek olan tüm eşyaların ek vergiden muaf tutulması ihtimaline karşılık (başlamış işlemin avantajı) vesaik mukabili kapsamında olan işlemler için akreditif açılması talimatlandırılmıştır.

İç piyasaya da yönelerek ürün ve mamul tedariki sağlanmış bunun yanında ilgili ürünlerin temininde, Serbest Ticaret Anlaşması sağlanan ülkelerden temin edilip edilemeyeceği araştırılmış ve uygun olanlara ağırlık verilmiştir. Daha önceden yerleştirilmiş siparişlere müdahale edilmeyeceği, şirket itibarına zarar verebilecek girişimlerden kaçınılacağı da ayrıca kararlaştırılmıştır. Şirketin yurt dışı araştırma birim ekibine, Türkiye ile Serbest Ticaret anlaşması olan Mısır, Suriye, Romanya, Bulgaristan gibi ülkelere yoğunlaşmaları ve bu ülkelerden organizasyonu güçlendirilmesi kararlaştırılmıştır.

Mevcut durum yukarıda belirtilen aksiyonlarla yönetilerek en az zarar ile sürecin yürütülmesi hedeflenerek, bir sonraki yılın ilk çeyreğine kadar başarı ile yönetilmiştir. Sonrasında süreçler kontrol edilebilir bir hal almıştır.

### **3.3.2. Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi (GTS) Çerçevesinde "Hariç Sektör" Uygulaması ile Tercihli Tarife Uygulaması Dışında Bırakılan Ülkeler**

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Gümrükler Genel Müdürlüğü'nün 2017 yılı 9781 sayılı İthalat Rejimi Kararına Ek Kararda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Karar, 11.03.2017 tarihli 30004 sayılı resmi gazetede yayınlanarak 01 Ocak 2017 tarihinden itibaren geçerli olacak şekilde yürürlüğe girmiştir.

Endonezya S-7b, S-8b, S-11a, S-12b, S-16a, S-17b, S-20, Hindistan -7b, S-8b, S-11b, S-12a, S-13, S-14, S-15a, S-15b, S-16a, S-16b, S-18, S-20, Ukrayna S-3, Vietnam S-7b, S-8b, S-11a, S-11b, S-12a, S-12b, S-13, S-16a, S-16b, S-20 hariç sektör kodlarındaki eşyalar hakkında 31.12.2016 tarihinde yapılan mevzuat değişikliği ile ürünler GTS hariç sektörler listesine alınarak Form A belgesi ile yapılacak ithalatlarda vergi muafiyeti kaldırılmıştır. Burada tekstil ve hazır giyim ile ilgili sektör kodları S-11a ve S-11b olup ilgili kodlamaların fasıl, gümrük tarife istatistik pozisyonu ve madde açıklamaları aşağıdadır. Sektör kodlamaları Tablo 26'da belirtilmiştir.

<b>Tablo 26:Sektör Kodlamaları</b>			
<b>Bölüm</b>	<b>Fasıl</b>	<b>Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu</b>	<b>Madde ismi</b>
<b>S-11a</b>	<b>50</b>	50. Fasıl	İpekler
	<b>51</b>	51. Fasıl	Yapağı ve yün, ince veya kaba hayvan kılı, at kılından iplik ve dokunmuş mensucatlar (51.05 hariç)
	<b>52</b>	52. Fasıl	Pamuklar
	<b>53</b>	53. Fasıl	Dokumaya elverişli diğer bitkisel lifler, kağıt ipliği ve kağıt ipliğinden dokunmuş mensucatlar (53.01 ve 53.02 hariç)
	<b>54</b>	54. Fasıl	Sentetik ve suni filamentler, şeritler ve benzeri sentetik ve suni dokumaya elverişli maddeler
	<b>55</b>	55. Fasıl	Sentetik veya suni devamsız lifler
	<b>56</b>	56. Fasıl	Vatka, keçe ve dokunmamış mensucat, özel iplikler, sicim, kordon, ip, halat ve bunlardan mamul eşyalar
	<b>57</b>	57. Fasıl	Hahılar ve diğer dokumaya elverişli maddelerden olan yer kaplamaları
	<b>58</b>	58. Fasıl	Özel dokunmuş mensucat, tuftedilmiş dokumaya elverişli mensucat, dantela, duvar halıları, şeritçi ve kaytancı eşyası, işlemler
	<b>59</b>	59. Fasıl	Emdirilmiş, sıvanmış, kaplanmış veya lamine edilmiş dokumaya elverişli mensucatlar, dokumaya elverişli maddelerden teknik eşyalar
	<b>60</b>	60. Fasıl	Örme eşyalar
<b>S-11b</b>	<b>61</b>	61. Fasıl	Örme giyim eşyası ve aksesuarları
	<b>62</b>	62. Fasıl	Örülmemiş giyim eşyası ve aksesuarları
	<b>63</b>	63. Fasıl	Dokumaya elverişli maddelerden diğer hazır eşya, takımlar, kullanılmış giyim eşyası ve dokumaya elverişli maddelerden kullanılmış eşyalar, paçavralar

Kaynak:Ticaret Bakanlığı

2017/9781 sayılı kararın 3. maddesinde bulunan geçici madde 1'de 31.12.2016 tarihinden önce Türkiye'ye sevk edilmek üzere bir taşıma belgesi düzenlenerek yüklemesi yapılmış olan eşyanın en geç 14.02.2017 tarihine kadar (14.02.2017 dâhil) ithalatına ilişkin gümrük beyannamesinin tescil edilmiş veya gümrük mevzuatı çerçevesinde özet

beyanın verilmiş olması halinde, gümrük vergileri ve bu vergilerden kaynaklanan her türlü vergi, resim ve harcı hesaplanmasında yükümlünün talebi üzerine 14.12.2015 tarihli ve 2015/8306 numaralı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan İthalat Rejimi Kararına Ek Karar hükümleri uygulanır." ifadesi bulunmaktadır.

Form A belgesi kapsamında 2016 yılında Antrepo Rejimi beyanında bulunmuş olan eşyalar ilgili olarak 2017/9781 sayılı kararın 3. maddesi kapsamında Form A muafiyetinden yararlanıp, yararlanılamayacağı ve muafiyetten yararlanma süresinin ne zamana kadar geçerli olduğu konularında tereddütler hasıl olmuştur. Bu karar 2016/9611 nolu karardan sonra yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2016).

Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi kapsamında ilgili tüm prosedürü tamamlamış olan ülkeler, aşağıda Tablo 27’de koyu kırmızı renk ile belirtilmişlerdir. Görüleceği üzere bazı üretim sektörleri hariç sektör kısmında görülmekte olup bu nedenle belirtilen sektördeki eşyaların ülkemize ithalatında vergi indirimi söz konusu değildir. Ülkemizdeki mevcut üreticileri koruma amaçlı yapılan bir uygulamadır. Karar sonrası ilgili prosedürünü tamamlamış ülkeler, Gelişme Yolundaki Ülkeler (G.Y.Ü) ve En Az Gelişmiş Ülkeler (E.A.G.Ü) olarak Tablo 27 ile aşağıda belirtilmiştir.

Buna göre en çok hazır giyim ve kumaş ithalatı yapılan Pakistan, Hindistan, Bangladeş ve Endonezya ülkelerinden yapılan ithalatta hazır giyim için %30 ilave gümrük vergisi ve mamul mensucat kumaş için %20 ilave gümrük vergisi alınmaya başlanmıştır. Öncesindeki oran hazır giyimde %27, kumaşta ise Bangladeş’te %0, Endonezya, Hindistan, ve Pakistan da %18’dir.

Mevcut karar sonrası en az gelişmiş ülkelerin listesi ise bir sonraki Tablo 28’de sayfa 78’de belirtmiştir.

Tablo 27: Karar Sonrası Gelişme Yolundaki Ülkeler Listesinin Son Hali

(2016/9611 Sayılı Karar Ekinin Son Hali)

Genelleştirilmiş Tercihler Sistemindeki güncel ülke grupları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. <b>Koyu kırmızı</b> renkli olanlar ise prosedürünü tamamlamış ülkeler arasındadır.			
<b>A- GELİŞME YOLUNDAKİ ÜLKELER (G.Y.Ü.)</b>			
Mevcut Ülkeler	<u>Hariç Sektör(ler)</u>	Mevcut Ülkeler	<u>Hariç Sektör(ler)</u>
<b>Cook Adaları</b>		<b>Nauru</b>	
<b>Endonezya</b>	<b><u>S-1a, S-3, S-7b, S-8b, S-11a, S-11b, S-12a, S-12b, S-16a, S-16b, S-17b, S-20</u></b>	<b>Niue</b>	
<b>Fildişi Sahilleri</b>		<b>Özbekistan</b>	
<b>Filipinler</b>		<b>Pakistan</b>	<b><u>S-8b, S-11a, S-11b</u></b>
<b>Gana</b>		<b>Sri Lanka</b>	<b><u>S-11b</u></b>
<b>Hindistan</b>	<b><u>S-5, S-6a, S-7b, S-8b, S-11a, S-11b, S-12a, S-13, S-14, S-15a, S-15b, S-16a, S-16b, S-17b, S-18, S-20</u></b>	<b>Svaziland</b>	
<b>Kenya</b>		<b>Tacikistan</b>	
<b>Kırgızistan</b>		<b>Tonga</b>	
<b>Kongo</b>		<b>Ukrayna</b>	<b><u>S-3, S-17a</u></b>
<b>Mikronezya</b>		<b>Vietnam</b>	<b><u>S-7b, S-8b, S-11a, S-11b, S-12a, S-12b, S-13, S-16a, S-16b, S-20</u></b>
<b>Nijerya</b>		<b>Bolivya</b>	
<b>Cape Verde</b>		<b>Moğolistan</b>	
<b>Paraguay</b>			

Kaynak:Ekonomi Bakanlığı

**Tablo 28: Karar Sonrası En Az Gelişmiş Ülkeler Listesi**  
(2016/9611 Sayılı Karar Ekinin Son Hali)

Genelleştirilmiş Tercihler Sistemindeki güncel ülke grupları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. **Koyu kırmızı** renkli olanlar ise prosedürünü tamamlamış ülkeler arasındadır.

<b>B- EN AZ GELİŞMİŞ ÜLKELER (E.A.G.Ü.)</b>			
<b>Ülkeler</b>	<b>Hariç Sektör(ler)</b>	<b>Ülkeler</b>	<b>Hariç Sektör(ler)</b>
<b>Afganistan</b>		Mali	
Angola		Burma/Myanmar	
<b>Bangladeş</b>	<b><u>S-11a, S-11b</u></b>	Moritanya	
Burkina Faso		Malavi	
Burundi		<b>Mozambik</b>	
Benin		Nijer	
<b>Butan</b>		<b>Nepal</b>	
Kongo Demokratik Cum.		Ruanda	
Orta Afrika Cumhuriyeti		Solomon Adaları	
Cibuti		<b>Sudan</b>	
<b>Eritre</b>		Sierra Leone	
<b>Etiyopya</b>		<b>Senegal</b>	
<b>Gambiya</b>		Somali	
<b>Gine</b>		Sao Tome ve Principe	
Ekvatoryal Gine		Çad	
Gine-Bissau		Togo	
Güney Sudan		Timor-Leste	
Haiti		Tuvalu	
<b>Kamboçya</b>	<b><u>S-11b</u></b>	Tanzanya	
Kiribati		Uganda	
Komor		<b>Vanuatu</b>	
<b>Laos</b>		<b>Samoa</b>	
Liberya		Yemen	
Lesotho		Zambiya	
<b>Madagaskar</b>			

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Mevcut Genelleştirilmiş Tercihler Sisteminin en son hali 09.08.2018 tarihi itibarıyla Tablo 29'da aşağıdaki gibidir (Türkiye Cumhuriyeti Başkanı, 2018).

Tablo 29: Mevcut Genelleştirilmiş Tercihler Sisteminden Yararlanacak Ülkeler Listesinin

En Son Hali

GENELLEŞTİRİLMİŞ TERCİHLER SİSTEMİNDEN YARARLANACAK ÜLKELER LİSTESİ

GENELLEŞTİRİLMİŞ TERCİHLER SİSTEMİNDEN YARARLANACAK ÜLKELER LİSTESİ

A-Gelişme Yolundaki Ülkeler (G.Y.Ü.)	
Ülkeler	Ülkeler
Cook Adaları	Niue
<b>Filipinler</b>	<b>Özbekistan</b>
Kenya	<b>Pakistan</b>
<b>Kırgızistan</b>	Samoa
Kongo	<b>Sri Lanka</b>
Mikronezya	<b>Tacikistan</b>
<b>Nijerya</b>	Tonga
Nauru	
B- En Az Gelişmiş Ülkeler (E.A.G.Ü)	
Ülkeler	Ülkeler
<b>Afganistan</b>	<b>Madagaskar</b>
Angola	Mali
<b>Bangladeş</b>	Burma/Myanmar
Burkina Faso	Moritanya
Burundi	Malavi
Benin	<b>Mozambik</b>
<b>Butan</b>	Nijer
Çad	<b>Nepal</b>
Kongo Demokratik Cumhuriyeti	Ruanda
Orta Afrika Cumhuriyeti	Solomon Adaları
Cibuti	<b>Sudan</b>
<b>Eritre</b>	Sierra Leone
<b>Etiyopya</b>	<b>Senegal</b>
<b>Gambiya</b>	Somali
<b>Gine</b>	Sao Tome ve Principe
Ekvatoryal Gine	Togo
Gine-Bissau	Timor-Leste
Güney Sudan	Tuvalu
Haiti	Tanzanya
<b>Kamboçya</b>	Uganda
Kiribati	<b>Vanuatu</b>



Komor	Yemen
<b>Laos</b>	Zambiya
Liberya	
Lesotho	
<b>C- Özel Teşvik Düzenlemelerinden Yararlanacak Ülkeler Listesi (Ö.T.D.Ü)</b>	
<b>Ülkeler</b>	<b>Ülkeler</b>
<b>Bolivya</b>	<b>Moğolistan</b>
<b>Cape Verde</b>	

Kaynak:Ticaret Bakanlığı

### 3.4. Firmanın Dış Ticaret Organizasyon Yapısı

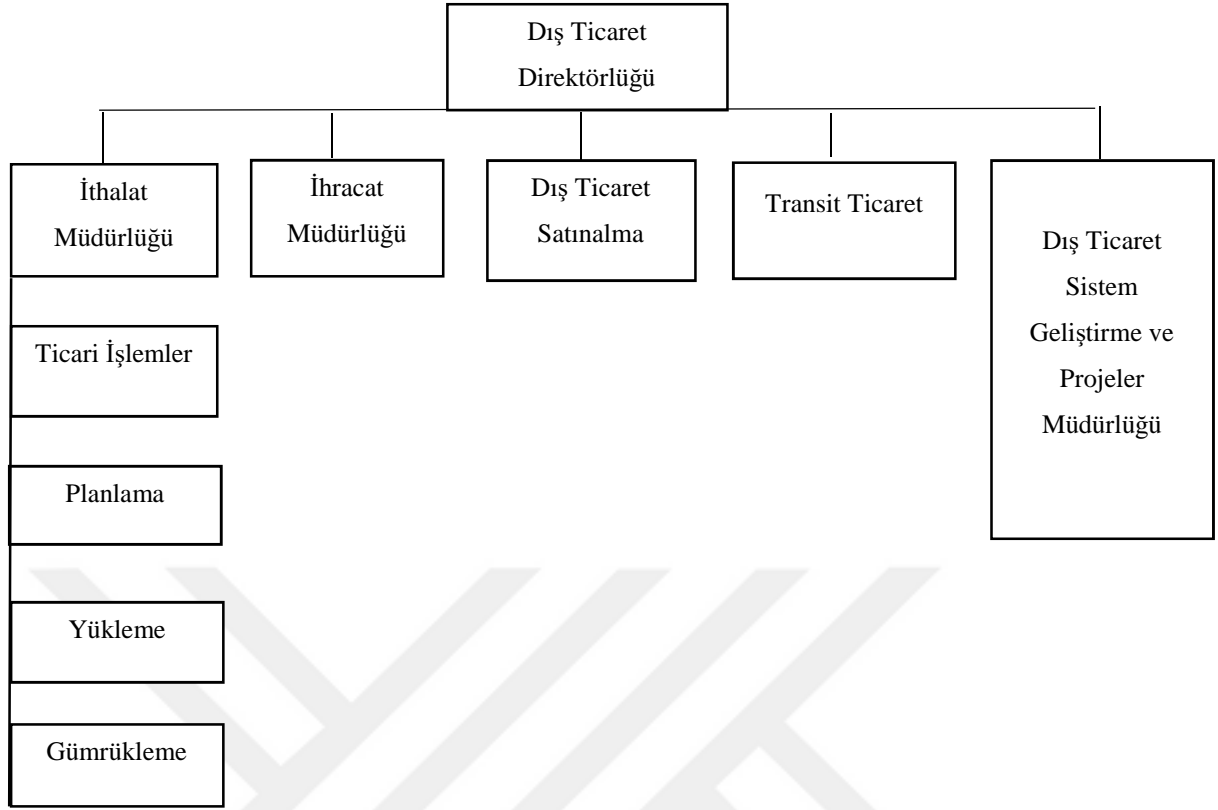
İşletmelerde yönetim ve organizasyon, süreç ve sürecin unsurları olan kişi veya grup, bunun yanında karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerle de ilişkilendirilmektedir. Yönetim, öncesinde ne yapacağı kestirelemeyen insan unsuru ile uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama ihtiyacı anlamında diğer insanlarla ilişkilerini, onların davranışlarını inceler. Bu çeşitli olgular farklı alanlara ait olsa da hepsinin benzer tarafı, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Can, 2001).

Yatay yapılanmada görevler gözönünde bulunmakta ve uzmanlık önemli bir yer almaktadır. Önemli olan işin etkin bir şekilde yapılmasıdır. Bu tarz organizasyon yapısında, emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir. Bu tarz klasik organizasyonlarda, astlar bir üstten emir almakta olup hiçbir örgüt üyesi birden fazla amire bağlı ve sorumlu olmamaktadır. Böyle bir durumda, tepe yöneticinin alt kademeye vereceği bir talimatta, bu talimatı alt kademenin bir üst yöneticisi vasıtası ile verecektir (Eren, 2013).

Yatay örgüt yapılanmasının belirgin faydası işbölümünün sağlanması, yetki ve sorumlulukların saptanarak bundan kaynaklanacak işlerin bölüştürülmesidir. Yatay yapının zararı ise departmanlar arasında birliktelik, uyum ve kontrolü sağlamada oluşan güçlüklerdir (Tortop, 1983).

LC Waikiki işletmesinin dış ticaret organizasyon yapısı yatay hiyerarşik yapıda aşağıdaki Şekil 5’de belirtildiği gibidir.

**Şekil 5:Firmanın Dış Ticaret Organizasyon Yapısı**



Kaynak:LC Waikiki Dış Ticaret Direktörlüğü

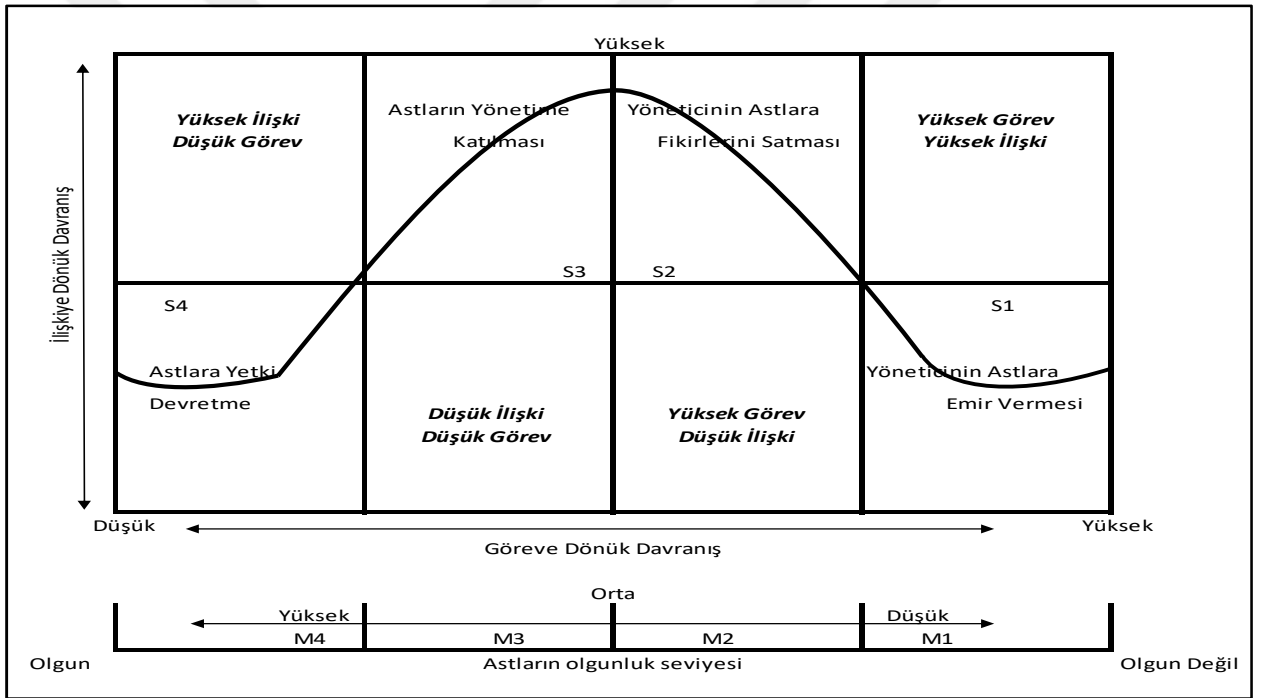
### **3.5. Firmada Dış Ticaret Departmanında Uygulanan Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

**İnsan Kaynağı Politikaları:** Şirketlerin en önemli sermayelerinden biri olan yetişmiş insan gücü, dış ticarete operasyonel başarıya ulaşmak isteyen, uluslararası pazarlara açılmak ve dünya standartlarında kaliteli ürün üretmek ve hizmet vermek amacıyla olan firmalar için de en önemli kaynaktır. LC Waikiki bu kaynağını 2000’li yılların başında İngiliz Üniversitelerinden danışmanlıklar olarak ve İstanbul Moda Akademisi’nin eğitimlerinden yoğun olarak faydalanarak kullanmıştır.

**Eğitim ve Gelişim:**LC Waikiki’de uygulanan önderlik yaklaşımı, Hersey ve Blanchard isimli düşünürlerce geliştirilmiş durumsal liderlik yaklaşımıdır. Önemli olan astların yetenek ve eğitim seviyelerinin ana değişken olduğudur. Durumsal değişkenlik, astların olgunluk düzeyleri ile alakalıdır. Astlar düşük görev olgunluğundaysa, yani yetenek ve eğitim seviyeleri mevcut görevde düşük ya da zayıfsa, liderinden görmek istedikleri davranışlar daha olgun, güven veren ve işgörme isteği yüksek olan astların liderlerinden görmek istediği davranıştan değişik olmaktadır. Şekil 6’da, lider davranışları, göreve dönük olma ve ilişki durumuna bağlı olarak S1, S2, S3 ve S4 olarak belirlendikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayandan olguna göre seviye seviye M1, M2, M3 ve M4 olarak belirtilmektedir.

Olgun olmayan astlar (M1) için lider, göreve dönük ilişkilere daha fazla önem vermekte, ilişkilere dönük davranışı daha az göstermektedir. Olgun olmayan astlara talimat verip yapılan işi isteme davranışı (S1) sergilerler. Olgunluğun biaz arttığı seviyede M2 durumunda ise amir yüksek görev, yüksek ilişki göstermekte ancak davranış şekli S2 seviyesinde olup astlara fikir ve talimatlarının sebeplerini açıklamaktadır. Olgunluk seviyesinin bir kademe daha arttığı M3 seviyesinde ise, lider, yüksek ilişki görev tutumunda (S3) bir davranış göstererek işlerin yapılmasında astların fikirlerini ve görüşlerini almakta ve böylece yönetime katılımını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek seviyesi olan M4 durumuna gelindiğinde lider, düşük seviyede ilişki ve düşük görev (S4) davranışı göstererek planlama ve yürütme yetkilerini astlarına devretmektedir.

**Şekil 6:P.Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Önderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi**



Kaynak: Eren, E. (2013).

### 3.6. Çoklu Taşıma Şekillerinin Türkiye’de ve LC WAIKIKI’de Kullanımı

Lojistik, üretimin başından itibaren mal ve hizmetin tedariki ile ilgili planlama, organizasyon, nakliye, depolama ve yönetim faaliyetlerinin tamamının tüketim aşamasına kadar, müşteri ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla verimli ve minimum masraflı bir biçimde süregelmesi ve depolanması süreçlerinin, dağıtımını, planlanması, uygulanması ve denetlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

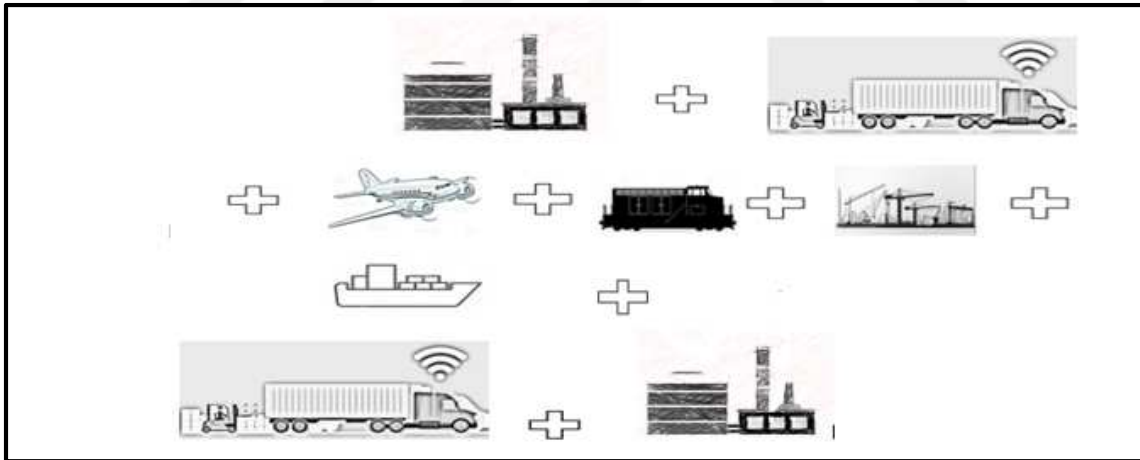
Ülkemizde karayolu, havayolu, denizyolu, demiryolu ve boru hattı taşımacılığı dünyada da uygulandığı üzere yapılan faaliyetlerdir. Ülkemizde ve dünyada çoklu taşıma türlerinin hız, maliyet, güvenilirlik, kullanım alanı ve sefer sıklığı açısından kıyaslaması aşağıda Tablo 30’da belirtilmiştir.

Tablo 30 Taşıma Türleri Kıyaslaması					
Taşıma Modu	Hız	Maliyet	Güvenilirlik	Kullanım Alanı	Sefer Sıklığı
<i>Denizyolu</i>	Yavaş	Çok Düşük	Orta	Sınırlı	Çok Düşük
<i>Suyolu (İç)</i>	Yavaş	Düşük	Orta	Sınırlı	Düşük
<i>Boru Hattı</i>	Yavaş	Yüksek	Yüksek	Oldukça Sınırlı	Orta
<i>Karayolu</i>	Hızlı	Yüksek	Yüksek	Çok Geniş	Yüksek
<i>Demiryolu</i>	Yavaş	Orta	Güçlü	Geniş	Orta
<i>Havayolu</i>	Çok Hızlı	Çok Yüksek	Yüksek	Geniş	Yüksek

Kaynak:Altınbaş Üniversitesi, Tedarik Zinciri Ders Notları.

Taşımacılık alanındaki çoklu taşımacılık ve konteyner sayısının artması, arz ve talebe göre ulaşım uygulamalarında da değişmesini ve gelişmesini sağlamıştır (Deveci, 2010).

Şekil 7:Multimodal Taşıma Sürecine Bir Örnek



Multimodal Taşımacılığın LC Waikiki’de kullanımına yönelik kurgulama bir örnek;

Firmada Ramazan bayramı öncesi mağazalara sipariş yerleştirmek için Gömlek Erkek Tedarik Satınalma ekibi, ekonomik sipariş düzeyi olarak 40.000 adet erkek gömlek siparişinin 15.000 adedini iç piyasadan, kalan 25.000 adedini de Bangladeş’teki anlaşmalı bir konfeksiyoncu firmadan almayı planlamıştır.

Ancak, Bangladeş’teki liman işçileri yaklaşık 15 gündür grevdedir. Planlanan gemiye ilgili ürünlerin yetişmesi bu sebeple mümkün olmayacaktır. Gemiye kadarki

nakliye ve liman yoğunluğu ile limanda iş birikimi nedeni ile limanda gümrükleme işlemleri 5 gün sürecektir. Ardından, gemi destinasyon süresi yaklaşık 30 gün ve sonrasında gümrük operasyon süresi ise yaklaşık 4 gün, ilave olarak da 2 gün lojistik depo kabul ve ürün denetim süreçleri olmak üzere toplam 41 gün sürecektir. Bu durumda 36 günlük mağaza termin süresi olan ekibin 5 günlük gecikmeden oluşacak masraf yaklaşık tahmini 13.500 \$'dır.

Bu durumu aşmak için ikinci tercih olarak Bangladeş'te bulunan Dhaka Havalimanı'ndan Azerbaycandaki Bakü Havalimanına 13 saat varışlı uçakla sevk sağlanacak ardından, ülke içinde deniz limanına iç nakliye ile aktarma yapılarak Bakü limanından İstanbul Ambarlı limanına 8 günde gelen gemi ile ürünler getirilecektir. Sonrasında gümrük operasyon süresi 4 gün ve ardından 2 gün lojistik depo kabul ve ürün denetim süreçleri olmak üzere toplamda yaklaşık 15 gün sürecektir. Bu sayede ürünler mağazaya termin süresinden 19 gün önce sokulacaktır ve satış kaybı olmayacaktır. Ancak bu operasyon sebebi ile yaklaşık 10.200 \$ masraf yapmış olacaktır.

Birinci durumdaki satış kaybı zararına göre ikinci tercih olan operasyon 3.300 \$ daha ucuza mal olacaktır. Kalan 15.000 adetlik sipariş ise iç piyasadan takviye edileceğinden ürün başına kâr'dan zarar etme oranı birinci seçeneğe göre daha az olacaktır. Firma multimodal taşımacılığı kullanarak rekabet avantajı sağlamış ve satışı kaçırmamayı sağlamış bulunmaktadır.

### **3.7. Firmanın Yurt İçi ve Yurt Dışı Piyasa Rakipleri**

#### **3.7.1. İç Piyasa Yapıcısı Rakipler**

Ülkelerde her sektörde piyasa yapıcısı firmaların faaliyetleri kalkınmaya ilişkin önemli veriler içerir. Tekstil ve hazır giyim sektöründe de işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri ülkemiz Gayrisafi yurt içi hasıla (GSYİH) rakamlarını etkilemektedir. Çünkü, Türkiye hazır giyimde Avrupaya en fazla ihracat yapan ülkelerde Çin ve Bangladeş'in ardından üçüncü sıradadır (Hürriyet Gazetesi, 2017). Eren ve diğerleri (2000) işletmelerde ulusal rekabet ve satıcılar açısından rakiplerin durumunu ele almışlardır. Araştırmaya göre rakiplerin pazara giriş ve çıkışları, pazar payları ve bu payları kontrolleri tehlike oluşturmaktadır. Çivi ve diğerleri (2008) makalesinde ülkelerin rekabet ve üstünlüklerini artırmaları için kendine has potansiyel, yetenek ve özelliklerini tedarik ağında ön plana çıkarmalarından bahseder. İpekgil ve diğerleri (2003) çalışmasında iç pazardaki rekabetten kurtulmak için ihracat ile uluslararası pazarlara yönelmeyi ifade etmektedir. Altuntaş ve Türker (2012) araştırmasında iç pazarda maliyet, yatırım, sipariş

tamamlama süresi, kapasitenin esnekliği, kalite ve standartlara uyum, sürdürülebilir güvenilirlik, teknoloji ve Ar-Ge, vasıflı işgücü, işletme imajı, pazar payı, satış sonrası hizmetler ve terminin önemini belirtir.

Araştırmada örnek alınan firma için, ilgili uzman ve yöneticilerle yapılan görüşmeler ve anket sonuçlarına göre LC Waikiki firmasının en önemli iç pazar rakipleri De Facto ve Koton markalarının firmalarıdır. Mevcut iç piyasa rakip firmalarda, özellikle yeni ülke pazarına girişler ve bu ülkelerde mağaza açılışlarında, neredeyse rakiplerle aynı zamanlarda operasyonların yapıldığı görülebilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 31’de her iki firmanın, LC Waikiki ile olan ve 2016 yılı sonu baz alınan kıyaslaması mevcuttur. Tablo 31’de, LC Waikiki firmasının iç piyasadaki en yakın rakiplerine göre çalışan sayısı, faaliyet gösterdiği ülke sayısı, ciro rakamları, Pazar payı, yurt içi ve yurt dışı mağaza sayısı, yıllık satılan ürün sayısı, tahakkuk eden vergi rakamları ve sıralaması, marka büyüklüğü, ihracat rakamı, yatırımlar ve e-ticaret rakamı olarak açık ara önde olduğunu göstermektedir. Burada e-ticaret ve ihracatın payının önemli olduğu görülmektedir.

- Çalışan sayısı açısından LC Waikiki firması 41000 kişi ile birinci, DeFacto firması 10827 kişi ile ikinci, Koton firması da 9795 kişi ile üçüncü sıradadır.
- Faaliyet gösterdiği ülke sayısı açısından LC Waikiki firması 39 ülke ile birinci, DeFacto 16 ülke ile ikinci, Koton 15 ülke ile üçüncüdür.
- Ciro rakamları itibari ile LC Waikiki firması 10,5 milyar TL ile birinci sırada, DeFacto 2,03 milyar TL ile ikinci, Koton 1,35 milyar TL ile üçüncü sırada yer almaktadır.
- Türkiye pazar payı açısından LC Waikiki firması %15,4 ile her iki firmanın da pazar payının birlikte toplamından daha büyük bir paya sahiptir.
- Büyüme rakamları açısından %49 ile DeFacto firması en yüksek orana sahiptir, %35 ile Koton firması hemen ardından ve sonrasında, %30 büyüme oranı ile LC Waikiki firması gelmektedir.
- Yurt içi mağaza sayısı açısından 475 mağaza ile LC Waikiki firması birinci, 323 mağaza ile DeFacto firması ikinci, 293 mağaza ile Koton firması üçüncü sıradadır.

- Yurt dışı mağaza sayısı açısından 408 mağaza ile LC Waikiki firması birinci, 193 mağaza ile Koton firması ikinci, 85 mağaza ile DeFacto firması üçüncü sıradadır.
- Yıllık satılan ürün adedi açısından 300 milyon adet ile LC Waikiki firması ilk sırada yer almakta, DeFacto firması ikinci, Koton firması üçüncü sırada bulunmaktadır.
- Özsermaye açısından 223,7 milyon TL ile Koton firması birinci, DeFacto firması ikinci sıradadır. Özsermaye bilgilerinde LC Waikiki firmasının verilerine bilgi güvenliği sebebi ile ulaşılamamıştır.
- Faaliyet kârlılığı açısından DeFacto 133 milyon TL ile birinci, 45,8 milyon TL ile Koton firması ikincidir. Faaliyet kârlılığı bilgilerinde LC Waikiki firmasının verilerine bilgi güvenliği sebebi ile ulaşılamamıştır.
- Tahakkuk eden vergi sıralamasında LC Waikiki firması 261 milyon TL ile birinci, DeFacto firması 14 milyon TL ile hemen ardından gelmektedir. Koton firmasına ait olan tahakkuk eden vergi rakamlarına ise ulaşılamamıştır.
- 2016 yılına ait kurumlar vergisi rakamlarında, LC Waikiki firması Türkiye’de onbeşinci sırada yer almaktadır.
- İhracat rakamları açısından, LC Waikiki firması 440 milyon \$ ile lider konumda olup bunu 135 milyon \$ ile Koton firması ve hemen ardından 35,7 milyar \$ ile DeFacto firması takip etmiştir.
- İhracatın toplam üretimde oranında DeFacto firmasının verilerine ulaşılamamıştır. Ancak, mevcut verilere göre %35 ile LC Waikiki firması ilk sırada yer alırken, Koton firması %25 ile ikinci sırada bulunmaktadır.
- İthalatın toplam üretim içindeki oranında kıyaslama yapılması mümkün değildir. Yatırımlar açısından değerlendirildiğinde ise 261.5 milyon TL ile LC Waikiki firması ilk sırada, 241 milyon TL ile DeFacto firması ikinci sırada ve Koton firması ise 188 milyon TL ile üçüncü sırada yer almaktadır.
- E-ticaret rakamında Koton firması rakamları bilinmemesine rağmen 160 milyon TL ile LC Waikiki firması ilk sırada gelmekte, 48 milyon TL ile hemen arkasından DeFacto firmasının geldiği görülmektedir.

<b>Tablo 31 Firmanın İç Piyasa Rakipleri ile Kıyaslaması</b>			
<b>(2016 yılı sonu )</b>			
	<b>KOTON</b>	<b>DeFacto</b>	<b>LC WAIKIKI</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>	9795 <sup>4</sup>	10827 <sup>1</sup>	41000 <sup>7</sup>
<b>Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı</b>	15 <sup>4</sup>	16 <sup>1</sup>	39 <sup>7</sup>
<b>2016 Yılı Ciro Rakamları</b>	1,357,085,728 TL <sup>4</sup>	2,030,000,000 TL <sup>1</sup>	10,501,000,000 TL <sup>7</sup>
<b>Türkiye Pazar payı***</b>	% 3,9 <sup>3</sup>	% 4,20 <sup>3</sup>	% 15,4 <sup>3</sup>
<b>Büyüme</b>	35% <sup>6</sup>	49% <sup>1</sup>	30% <sup>8</sup>
<b>Yurt içi Mağaza Sayısı</b>	293 <sup>5</sup>	323 <sup>1</sup>	475 <sup>9</sup>
<b>Yurt dışı Mağaza Sayısı</b>	193 <sup>5</sup>	85 <sup>1</sup>	408 <sup>9</sup>
<b>Yıllık Satılan Ürün Sayısı (adet)</b>	55 Milyon <sup>11</sup>	81 Milyon <sup>1</sup>	300 Milyon <sup>10</sup>
<b>Özsermaye</b>	223,7 Milyon TL <sup>13</sup>	53 Milyon TL <sup>1</sup>	Bilinmiyor
<b>Faaliyet Kârı</b>	45,8 Milyon TL <sup>13</sup>	133 Milyon TL <sup>1</sup>	Bilinmiyor
<b>Tahakkuk Eden Vergi Miktarı</b>	Bilinmiyor	14 Milyon TL <sup>1</sup>	261 Milyon TL <sup>12</sup>
<b>2016 yılı Kurumlar Vergisi Sıralaması</b>	Bilinmiyor	Bilinmiyor	15 ci <sup>12</sup>
<b>İhracat Rakamı</b>	135 Milyon \$ <sup>4</sup>	35,7 Milyon \$ <sup>2</sup>	440 Milyon \$ <sup>7</sup>
<b>İhracatın Toplam Üretimde Oranı</b>	25% <sup>11</sup>	Bilinmiyor	35% <sup>15</sup>
<b>İthalatın Toplam Üretimde Oranı</b>	Bilinmiyor	Bilinmiyor	20% <sup>15</sup>
<b>Yatırımlar</b>	188 Milyon TL <sup>16</sup>	241 Milyon TL <sup>1</sup>	261.5 Milyon TL <sup>14</sup>
<b>E-Ticaret Rakamı</b>	Bilinmiyor	48 Milyon TL <sup>1</sup>	160 Milyon TL <sup>16</sup>



Tablo 31’de her bir kutu içindeki kullanılan değerin kaynakları:

- 1 Kaynak :DeFacto Sürdürülebilirlik Raporu
- 2 Kaynak:[http://osd.org.tr/Sites/1/upload/files/ILK\\_500\\_FIRMA-145.pdf](http://osd.org.tr/Sites/1/upload/files/ILK_500_FIRMA-145.pdf)
- 3 Kaynak:[https://www.isyatirim.com.tr/tr-tr/analiz/arastirma-raporlari/ArastirmaRaporlari/mavi\\_giyim\\_halkaarz\\_raporu\\_C2366\\_2017.pdf](https://www.isyatirim.com.tr/tr-tr/analiz/arastirma-raporlari/ArastirmaRaporlari/mavi_giyim_halkaarz_raporu_C2366_2017.pdf)
- 4 Kaynak:Koton 2017 Ara Dönem Faaliyet Raporu
- 5 Kaynak:<https://www.koton.com/tr/corporate/about-us>
- 6 Kaynak:<https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/12/27/koton-2017de-yuzde-42-buyuyecek>
- 7 Kaynak:LC Waikiki Holding Mali İşler, [www.lcwaikiki.com](http://www.lcwaikiki.com)
- 8 Kaynak:<http://www.gazetevatan.com/ciroda-10-milyar-tl-sinirini-zorlayacak-950318-ekonomi/>
- 9 Kaynak:LC Waikiki Kurumsal İletişim
- 10 Kaynak:<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/11-ulkede-zirvede-40112934>
- 11 Kaynak:<https://www.dunya.com/sirketler/koton-30-yilinda-780-magaza-6-milyar-tl-ciro-hedefliyor-haberi-266690>
- 12 Kaynak:<http://ekonomiatlasi.com/2016-kurumlar-vergisi-rekortmenleri>
- 13 Kaynak:KAP- Koton Mağazacılık Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi ve Bağlı Ortaklıkları 30 Haziran 2017 Tarihi İtibarıyla ve Aynı Tarihte Sona Eren Altı Aylık Ara Döneme Ait Özet Konsolide Finansal Tablolar ve Sınırlı Denetim Raporu
- 14 Kaynak:LC Waikiki E-öğrenme platformu
- 15 Kaynak:<http://www.fortuneturkey.com/iste-lc-waikikinin-2018-hedefleri-49971>
- 16 Kaynak:<https://www.haberler.com/lc-waikiki-nin-e-ticaret-cirosu-69-artti-9355332-haberi/>
- 17 Kaynak:<http://www.ormegiyim.com/2016/12/29/koton-2016da-5-buyudu-cirosu-3-milyar-tlye-yaklasti/>

### 3.7.2. Dış Piyasa Yapıcısı Rakipler

LC Waikiki firmasının global boyutta yeterliliği ve dünyada rakipler seviyesine gelmesi konusunda iki büyük rakip firma markası ön plana çıkmaktadır. Bu firmalar H&M markasının firma ismi olan Hennes and Mauritz AB ile ZARA markasının firma ismi olan Inditex (Industria de Diseño Textil SA) firmalardır. Her iki firma da gerek marka tercih edilirliliği, tedarik ağı ve dijitalleşme alanında son derece doygunluğa ulaşmıştır. 2009-2014 yılları arasında dünyada marka tercih sıralamasında H&M markası birinci, ZARA markası ikinci, LC Waikiki markası üçüncü sıradadır (Farajova, 2015).

- Tablo 32'de çalışan sayısı açısından İnditex firması 137054 kişi ile birinci sırada, H & M firması ikinci ve LC Waikiki firması da global anlamda üçüncü sıradadır.
- Faaliyet gösterdiği ülke sayısında İnditex firması 88 ülke ile birinci, H & M firması 71 ülke ile ikinci ve LC Waikiki firması 39 ülke ile üçüncü sıradadır.
- 2006 yılı ciro rakamlarında ise bu sefer H & M firması 27 milyar Eur ile birinci, İnditex 20 milyar Eur ile ikinci ve LC Waikiki firması da 1,4 Milyar Eur ile üçüncü sırada yer almıştır.
- Türkiye Pazar payında LC Waikiki firması %15,4 ile birinci, %2,6 ile İnditex firması ikinci ve %1,7 ile H & M firması üçüncü sıradadır.
- Global anlamda büyüme oranında oransal açıdan LC Waikiki firması %30 ile birinci, H & M firması %15 ile ikinci ve İnditex firması ise %11 ile üçüncü sıradadır.
- Türkiye pazarı mağaza sayısı olarak LC Waikiki firması 475 mağaza ile birinci, İnditex 188 mağaza ile ikinci ve H & M firması ise 70 mağaza ile üçüncü sıradadır.
- Yurt dışı mağaza sayıları olarak ise 7104 mağaza ile İnditex firması birinci, 4351 mağaza ile H & M firması ikinci, 408 mağaza ile LC Waikiki üçüncü sıradadır.
- Yıllık satılan ürün adedi olarak H & M firması rakamlarına ulaşılmasa da İnditex firması 1,2 milyar adet satış gerçekleştirmişken, LC Waikiki firması 300 milyon adet satış gerçekleştirmiştir.
- Faiz ve vergi öncesi kâr (FAVÖK) durumunda ise LC Waikiki %17 iken İnditex firması %5,08 dir. H&M firmasının faiz ve vergi öncesi kâr rakamlarına ise ulaşılammıştır.
- Marka büyüklüğü olarak H & M firması birinci, İnditex firması ikinci ve LC Waikiki firması ise üçüncü sıradadır.

- İhracat rakamları olarak her ne kadar H & M firması ve İnditex firmasının rakamlarına ulaşamadı ise LC Waikiki firmasından kat kat fazla oldukları aşikârdır. LC Waikiki firmasının bu dönemde ihracat rakamı 440 milyon dolardır.
- İhracatın toplam üretim içindeki payı LC Waikiki firmasında %35'tir. Diğer firmaların rakamlarına ulaşamamıştır.
- İthalatın toplam üretimdeki oranında LC Waikiki firmasının oranı %20'dir. Diğer firmaların rakamlarına ulaşamamıştır.
- LC Waikiki firmasında yatırımlar 261,5 milyon TL olup diğer firmaların rakamlarına ulaşamamıştır.
- E-ticaret rakamında başı 21,3 milyar TL ile İnditex, ikinci sırayı 19,7 milyar TL ile H & M ve üçüncü sırayı 160 milyon TL ile LC Waikiki firması çekmektedir.
- Bünyesindeki marka sayısı bakımından en çok markaya sahip firma H & M olup marka sayısı dokuzdur. Bu firmayı İnditex firması 8 marka ve LC Waikiki firması 2 marka ile takip etmektedir.
- Bünyesindeki toplam çalıştığı tedarikçi sayısı olarak her ne kadar LC Waikiki firmasının rakamlarına ulaşamadıysa da İnditex firmasının birinci sırada 1600 tedarikçisi ve sonrasında H & M firmasının ikinci sırada 800 adet tedarikçisi olduğu görülmektedir.
- Uluslararası ticaretin satışlardaki payında %90'a yakın bir oran ile H & M firması başı çekmekte, bunu %81 oranı ile İnditex ve %37 oranı ile LC Waikiki firmaları izlemektedir.
- Mağazaya maksimum ürün tedarik süresinde ise İnditex ve H & M firmaları maksimum 2 gün ile başa baş seyretmekte bunu hemen ardından 4 gün ile LC Waikiki firması izlemektedir.
- Tasarımdan mağazaya tedarik süresinde H & M firması 32 gün ile birinci, İnditex firması 33 gün ile ikinci, LC Waikiki firması 48 gün ile üçüncüdür.
- İnternet satışı ülke sayısında 43 ülke ile H & M firması lider olup hemen arkasından 41 ülke ile H & M firması ve 2 ülke ile LC Waikiki firması gelmektedir.
- Tedarik Zinciri yapısı, LC Waikiki firmasında yatay iken H & M ve İnditeks firmalarında ise tam amlamı ile dikey bir yapı mevcuttur.
- Eksik ürün sevkiyatı H & M ve İnditex firmalarında haftada iki kez yapılmakta iken LC Waikiki firmasında ise şimdilik haftada bir kez yapılmaktadır.

<b>Tablo 32 Firmannın Dış Piyasa Rakipleri ile Kıyaslaması</b>			
<b>(2016 yılı sonu 2017 başı baz)</b>			
	<b>LC WAIKIKI</b>	<b>H &amp; M</b>	<b>INDITEX</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>	41000 <sup>7</sup>	114586 <sup>3</sup>	137054 <sup>1</sup>
<b>Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı</b>	39 <sup>7</sup>	71 <sup>3</sup>	88 <sup>1</sup>
<b>2016 Yılı Ciro Rakamları</b>	1,4 Milyar EUR <sup>7</sup>	27,07 Milyar EUR <sup>3</sup>	20 Milyar EUR <sup>11</sup>
<b>Türkiye Pazar payı</b>	%15,4 <sup>3</sup>	%1,7 <sup>3</sup>	%2,6 <sup>11</sup>
<b>Büyüme</b>	% 30 <sup>8</sup>	% 15 <sup>3</sup>	% 11 <sup>2</sup>
<b>Türkiye Mağaza Sayısı</b>	475 <sup>9</sup>	70 <sup>3</sup>	188 <sup>2</sup>
<b>Yurt dışı Mağaza Sayısı</b>	408 <sup>9</sup>	4351 <sup>3</sup>	7104 <sup>2</sup>
<b>Yıllık Satılan Ürün Sayısı (adet)</b>	300 Milyon <sup>10</sup>	Bilinmiyor	1,2 Milyar <sup>4</sup>
<b>Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (FAVÖK)</b>	% 17 <sup>7</sup>	Bilinmiyor	% 5,08 <sup>14</sup>
<b>Dünyada Kaçınıcılık Büyük Marka</b>	32 <sup>1</sup>	1 <sup>1</sup>	2 <sup>1</sup>
<b>İhracat Rakamı</b>	440 Milyon \$ <sup>7</sup>	Bilinmiyor	Bilinmiyor
<b>İhracatın Toplam Üretimde Oranı</b>	35% <sup>15</sup>	-	-
<b>İthalatın Toplam Üretimde Oranı</b>	20% <sup>15</sup>	-	-
<b>Yatırımlar</b>	261.5 Milyon TL <sup>14</sup>	-	-
<b>E-Ticaret Rakamı</b>	160 Milyon TL <sup>16</sup>	19,7 Milyar TL <sup>18</sup>	21,3 Milyar TL <sup>17</sup>
<b>Bünyesindeki Marka Sayısı</b>	2 <sup>7</sup>	9 <sup>3</sup>	8 <sup>1</sup>
<b>Bünyesindeki Toplam Tedarikçi Sayısı</b>	Bilinmiyor	800 <sup>15</sup>	1600 <sup>1</sup>
<b>Uluslararası Ticaretin Satışlardaki Payı</b>	% 37 <sup>16</sup>	90%	81% <sup>1</sup>
<b>Mağaza Maksimum Ürün Tedarik Süresi</b>	4 gün	48 saat <sup>19</sup>	48 saat <sup>2</sup>
<b>Tasarımdan Mağazaya Tedarik Süresi</b>	48 gün <sup>6</sup>	32 gün <sup>3</sup>	33 gün <sup>13</sup>
<b>İnternet Satış Ülke Sayısı</b>	2 <sup>12</sup>	43 <sup>3</sup>	41 <sup>11</sup>
<b>Tedarik Zinciri Yapısı</b>	Yatay <sup>6</sup>	Dikey <sup>13</sup>	Dikey <sup>5</sup>
<b>Eksik ürün sevkiyatı</b>	Haftada 1 kez <sup>20</sup>	Haftada 2 kez <sup>5</sup>	Haftada 2 kez <sup>13</sup>

Tablo 32’de her bir kutu içindeki kullanılan değerin kaynakları:

- 1 Kaynak:Farajova, T. (2015, Aralık). Küresel Moda Sektöründe Segmentlerin Marka Tercihleri. Moda Sektöründe Küresel Marka İncelemesi:Zara ve Vakko(12). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi-Ticari Diplomasi Yüksek Lisans Öğrencisi."
- 2 Kaynak:<http://amfiweb.net/fast-fashion-imparatorlugu-rakamlarla-inditex/>
- 3 Kaynak:<http://about.hm.com/en.html>
- 4 Kaynak:<http://www.fortuneturkey.com/zara-onlineda-41400#popup>
- 5 Kaynak:<http://www.gazetevatan.com/turkiye-ye-inaniyoruz-sira-net-satisa-geldi-988883-ekonomi/>
- 6 Kaynak:LC Waikiki Global Lojistik
- 7 Kaynak: LC Waikiki Holding Mali İşler, [www.lcwaikiki.com](http://www.lcwaikiki.com)
- 8 Kaynak:<http://www.gazetevatan.com/ciroda-10-milyar-tl-sinirini-zorlayacak-950318-ekonomi/>
- 9 Kaynak: LC Waikiki Kurumsal İletişim
- 10 Kaynak:<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/11-ulkede-zirvede-40112934>
- 11 Kaynak:<http://www.milliyet.com.tr/turkiye-ilk-5-e-girdi-simdi-ekonomi-2316234/>
- 12 Kaynak: LC Waikiki E-öğrenme platformu
- 13 Kaynak:<https://prezi.com/rixhgphsqo7x/zara-case/>
- 14 Kaynak:<https://www.inditex.com/>
- 15 Kaynak:[https://career.hm.com/content/hmcareer/tr\\_tr/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/production.html](https://career.hm.com/content/hmcareer/tr_tr/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/production.html)
- 16 Kaynak:<https://www.sozcu.com.tr/2017/ekonomi/lc-waikiki-150-yeni-magaza-acacak-2128827/>
- 17 Kaynak:  
[https://www.inditex.com/home?p\\_auth=73M0Pjr7&p\\_p\\_id=buscadorportlet\\_WAR\\_buscadorportlet&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode](https://www.inditex.com/home?p_auth=73M0Pjr7&p_p_id=buscadorportlet_WAR_buscadorportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode)
- 18 Kaynak: <http://about.hm.com/en/investors.html>
- 19 Kaynak:<https://www2.hm.com>
- 20 Kaynak:LC Waikiki Global Lojistik

### 3.8. Dahilde İşleme Rejiminin Önemi

İhracatı teşvik etmek amacıyla değişik dış ticaret politikaları uygulanabilmektedir. Dahilde İşleme Rejimi, ihracatı teşvik amaçlı kullanılan bir politika uygulamasıdır. Bu uygulama dünya piyasası fiyatlarında hammadde ve mamul temin ederek ihracatı yükseltmek, ihraç ürünlerine uluslararası pazarlarda rekabette üstünlük kazandırmak, bu ürünleri çeşitlendirmek ve ihraç pazarlarını geliştirmeyi de teşvik amaçlıdır. Serbest dolaşımda bulunmayan malların, Türkiye gümrük bölgesi içinde işleme faaliyetine tutulmak üzere geçici olarak ithalatının yapılması, işleme faaliyeti sonucunda elde edilen işlem görmüş ürünün yeniden ihracatı esaslı olan bir gümrük rejimi politikasıdır.

Ersungur ve Takım (2010) makalesinde, mevcut rejimin, iç üretimi olumsuz etkilediği ve ara malı kullanımında ithalatı teşvik ettiğinden bahsetmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin döviz rezervlerinin artırılmasında Dahilde İşleme Rejimi'nin ihracatı teşvik açısından rolü büyüktür. Bu rejim, 31.12.1995 tarihli Resmi Gazete'de belirtilen 95/7615 sayılı karar ile Türkiye'de mevzuata girmişken, yürürlüğe giriş tarihi ise 27.01.2005 tarihli 25709 numaralı Resmi Gazete'deki 2005/1 numaralı Dahilde İşleme Rejimi Tebliği ile olmuştur (Ersungur & Takım, 2010).

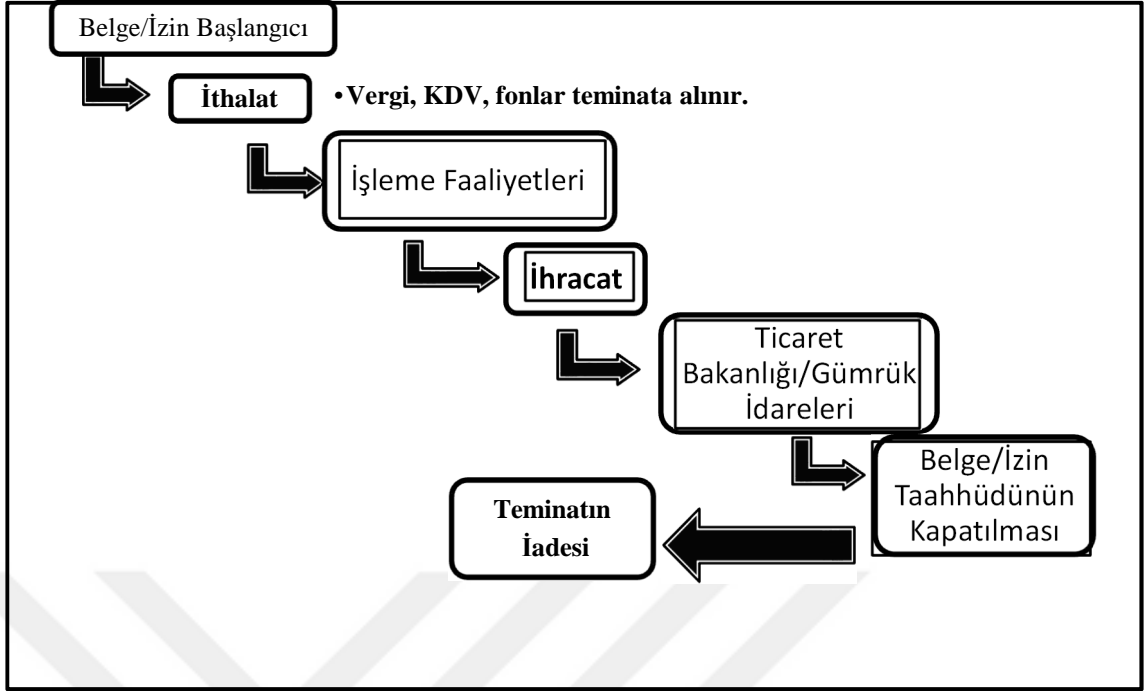
İlk defa Dahilde İşleme İzin Belgesini kullanacak olan firmalar ilk belgelerinde üretim kapasitelerinin %25'i (1/4'ü) kadar başvuruda bulunabilmektedir. Dahilde İşleme Rejimi kapsamında iki sistem uygulanmaktadır. Bunlar;

- Şartlı muafiyet sistemi,
- Geri ödeme sistemidir.

Şartlı muafiyet sistemi; dahilde işleme izin belgesi (D.İ.İ.B) veya dahilde işleme izni (D.İ.İ) ile ihraç edilecek malların imalatında kullanılıp ve serbest dolaşımda olmayan hammadde, yardımcı madde, ambalaj ve işletme malzemesinin Türkiye Gümrük Bölgesinde yerleşik bulunanlarca ithalatı esnasında oluşan vergilerin teminata bağlanıp, ticaret politikası önlemleri uygulanmadan ithal edilmesi ve imalat sonucunda üretilen eşyanın ihraç edilmesinden sonra alınan teminatın geri verilmesidir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006).

Yurt içindeki ara mal üreten üreticiler bu rejimden olumsuz etkilenmektedir. Çünkü, ara malını nihai mala çevirmek avantajlı iken bunları üreten firmaların rekabet edebilirliği ortadan kalkmaktadır. İthal ara malı kullanımını artmakta ve teşvik edilip, ülke içinde sermaye birikimini olumsuz etkilemektedir. Bu durumda ayrıca, ihracat fazlası ile ithalata bağımlı olarak gerçekleştirilmektedir.

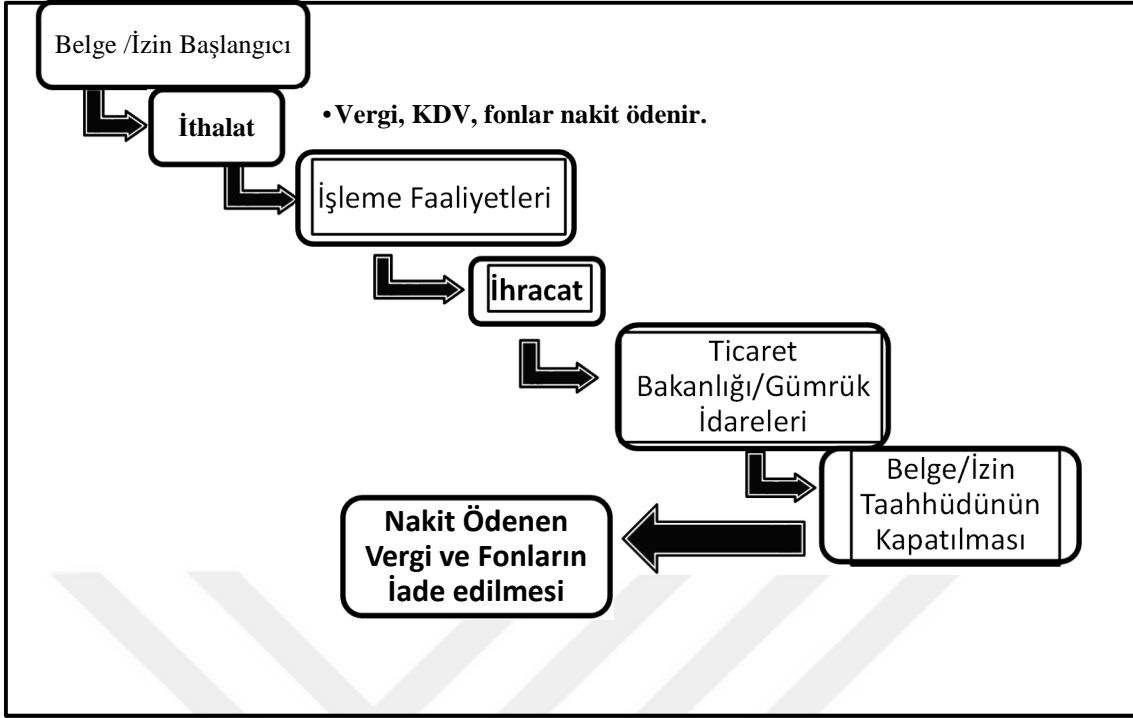
Şekil 8:Şarh Muafiyet Sistemi İşleyişi



Kaynak:Tanımından yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Geri ödeme sistemi; dahilde işleme izin belgesi (D.İ.İ.B) veya dahilde işleme izni kapsamında serbest dolaşıma giren hammadde, yardımcı madde, ambalaj ve işletme malzemesinden üretilen işlem görmüş ürünün ihracı halinde, ithalat sırasında alınan verginin geri iadesidir. Bu uygulamada ithal edilen mal için gümrük idaresince, ticaret politikası önlemleri yürütülmekte ve malların ithalatı için öngörülen dış ticarete teknik organizasyonlar ve standardizasyon mevzuatı dahil diğer işlemlerin tamamlanması koşulu aranmaktadır (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006).

### Şekil 9:Geri Ödeme Sistemi İşleyişi



Kaynak:Tanımından yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Ekonomi bakanlığı bünyesinde verilen dahililde işleme izin belgesi alımını imalatçı statüsü olan resmi kapasite raporu olan her firma alabilmektedir. Kapasite raporu olmayan firmalarda ise, yine bu kriterlere haiz üretici firmalarla yapılacak olan imalatçı protokolü ile belge müracatında bulunabilir. Yani firmaya fason işlem yapan imalatçı veya imalatçıların kapasite raporları üzerinden belge alım müracatı yapılabilir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006).

Müracaat ile ilgili belgenin ilk defa alınacağını düşünürsek belge sahibi firmanın ithalat yapmasa da sürekli ihracat yapıyor durumunda olunması isabetli olacaktır. Yani, firmanın düzenli ihracatları olmalıdır. Son beş takvim yılı itibarıyla, ihracat rakamları belge süresi içerisinde veya birkaç belge kapsamında 1 milyon \$ ihracatı geçen ihracatçı firmaların kullanacağı dahililde işleme belgesi'nin teminat oranı direkt olarak %100'den %10'a inmektedir (Ekonomi Bakanlığı, Dahilde İşleme Rejimi Tebliği, 2018). Bu durum firmanın yapacağı ithalatlarda çok ciddi anlamda teminat ve banka komisyon düşüklüğü sağlayacak olup kârlılık için etken bir durum olacaktır.

Örnek:

- Gümrük vergisi %8 ise: 200.000 dolarlık ithalatta 16.000 dolar,
- Kaynak Kullanım Destekleme Fonu (KKDF) için %6 karşılığı 12.000 dolar,



- %18 oranındaki KDV için 36.000 dolar ödenmeyecektir.

Toplamda 64.000 dolarlık istisnadan yararlanarak, toplam maliyeti %32 düşürmek mümkün olacaktır.

### **3.9.Dahilde İşleme İzin Belgesi Sahibinin Sorumluluğu**

Belge sahibi firma destekten yararlanarak ithal edilmiş olan veya yerli hammadde alımı kullanarak yapılan üretimin ihracatını yaparak Dahilde işleme izin belgesinin yaptırımsız kapanmasını sağlamakla sorumludur.

Bunun yanında, D.İ.İ.B (Dahilde İşleme İzin Belgesi) içeriğinde, gümrük vergili olarak ithali yapılan hammadde ile üretilen ürünlerin, Avrupa Birliği topluluğuna üye olan ülkelere veya dolaşım belgesi düzenlenmesine bağlı vergi oluşturmayan kümülasyona tabi ülkelere (Avrupa Topluluğu ülkeleri, Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi ülkeleri olan Norveç, İzlanda, İsviçre, Lihteyştayn ve Türkiye'nin Serbest Ticaret Anlaşması yürürlükte olan ülkeleri) ihraç edilmesi durumunda, ithalat aşamasında ödenmeyen telafi edici vergi (TEV) ihracat esnasında ve belgeyi kapatma aşamasında ödenmektedir (Ekonomi Bakanlığı, Telafi Edici Vergi Uygulaması, 2008).

Avrupa Birliği ülkelerinde Dahilde İşleme Rejimi muhteviyatında yapılmış dış ticaretin toplam dış ticaret içerisindeki oranı %7 dir. Çin Halk Cumhuriyeti'nde ise bu oran %50'ye yakındır (Dal S. , 2015).

LC Waikiki firmasında, Dahilde İşleme İzin Belgesi uygulaması şu an için bulunmamaktadır. Katma değer yaratması, ihracatı teşvik etmesi, firmaları yeni pazarlara yönlmesi, ödenen vergi yükünü azaltması ve birim maliyetleri düşürmesi açısından LC Waikiki firmasında uygulanması gereken önemli bir ticaret politikası enstrümanıdır. Bu şekilde maliyet liderliği sağlanarak ciddi rekabet üstünlüğü sağlanabilecektir.

### **3.10.Dahilde İşleme Rejiminin LC Waikiki Firmasına Avantajları**

DİR(Dahilde İşleme Rejimi), sektörlerin ihracatının teşvik edilip tam anlamıyla yararlanmasına olanak vermeyi ve mevcut gümrük tarifelerinin ihracat açısından basitleştirilmesini hedeflemektedir. Dahilde işleme rejiminin LC Waikiki firmasına olan avantajları aşağıda sıralanmıştır;

- Ticaret politikası önlemlerine tabi olmama,
- Vergiler, resim ve harç istisnası,

-İthalatta KDV (Katma Değer Vergisi), Özel Tüketim Vergisi (ÖTV), Gümrük vergisi ödememe,

-İthalatta Anti-Damping ve diğer vergi ve fonlardan muafiyet,

-Tahsili gereken vergilere ilişkin teminatlarda indirim,

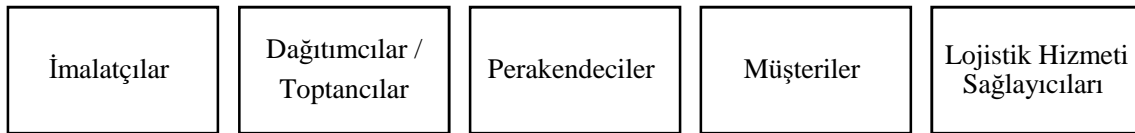
-Kaynak Kullanım Destekleme Fonu ( KKDF) istisnası,

-Yurt içi alımlarda Katma Değer Vergisi için Tecil-Terkin uygulaması avantajları ile işletmelere kolaylıklar sağlamaktadır.

### 3.11.Tedarik Zincirinin Önemi

Dünya’da sektöründe global olup marka bilinirliği üst düzeyde olan firmalara bakıldığında her zaman tedarik zincirinin kuvvetli bir yapıda olduğu görülmektedir. İşletmelerin dünya ve sektörlerindeki gelişim ve değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve böylece rekabet edebilmeleri, pazar paylarını koruyup artırabilmeleri, e-ticaretin de gelişimi ile ürünlerini zamanında, aynı düzeyde ve kalitede bulundurması gereği açısından tedarik zinciri önem arz etmektedir. Bu sebeple tedarik zinciri paydaşlarının toplam maliyetin azaltılmasına katkıda bulunup firmaların hedef stratejilerine ulaşmalarında uyumlu bir biçimde hareket etmesi gerekmektedir.

Şekil 10: Tedarik Zinciri Yapısı Üyeleri



Kaynak: Görçün, Ö. F. (2013). Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi, (2 b.). İstanbul, Selimpaşa, Türkiye: Beta Basım Yayın.

Tedarik zinciri üyelerinin birbirleri arasında bilgi akışını doğru ve zamanında paylaşması önem arz etmektedir. İşletmeler gelişen rekabet şartlarında dijital bütünleşme ile birbirleri ile temas halinde bulunabilmektedir.

Üreticiler, hammadde, yarı mamul ve mamul döngüsü içerisinde katma değer yaratmaya çalışırlar. Tasarım ve kalifiye işgücü ile üretim faaliyetlerinin ucuz olduğu ülkelerde üretilmesi işletmeler için rekabet avantajı yaratmaktadır.

Dağıtımçılar, malların nihai müşteriye ulaşmasında döküm (envanter), depolama, lojistik, dağıtım optimizasyonu, varış rotası planlama gibi süreçlerde en uygun çözümleri yapmak amacı ile hareket etmektedir. Çoğunlukla risk ve envanter maliyetini de

üstlenirler. Böylelikle talep değışkenliklerinde tedarik zinciri dalgalanmalarının en az zararlı geçiştirilmesine destek sağlamaktadırlar.

Perakendeciler, toptancı veya dağıtımcılardan gelen ürünleri tasniflendirip tüketicilere sunan tedarik üyeleridir. Müşteri talepleri ve beklentilerini de bilen perakendeciler, başka perakendecilerle tedarik zincirlerinin kesişmesi sonucu dağıtım kanallarını birleştirip ortak fayda aldıkları bir tedarik ağı kurabilirler. Çevrelerindeki tehlike ve fırsatları görüp buna göre aksiyon alabilmektedirler.

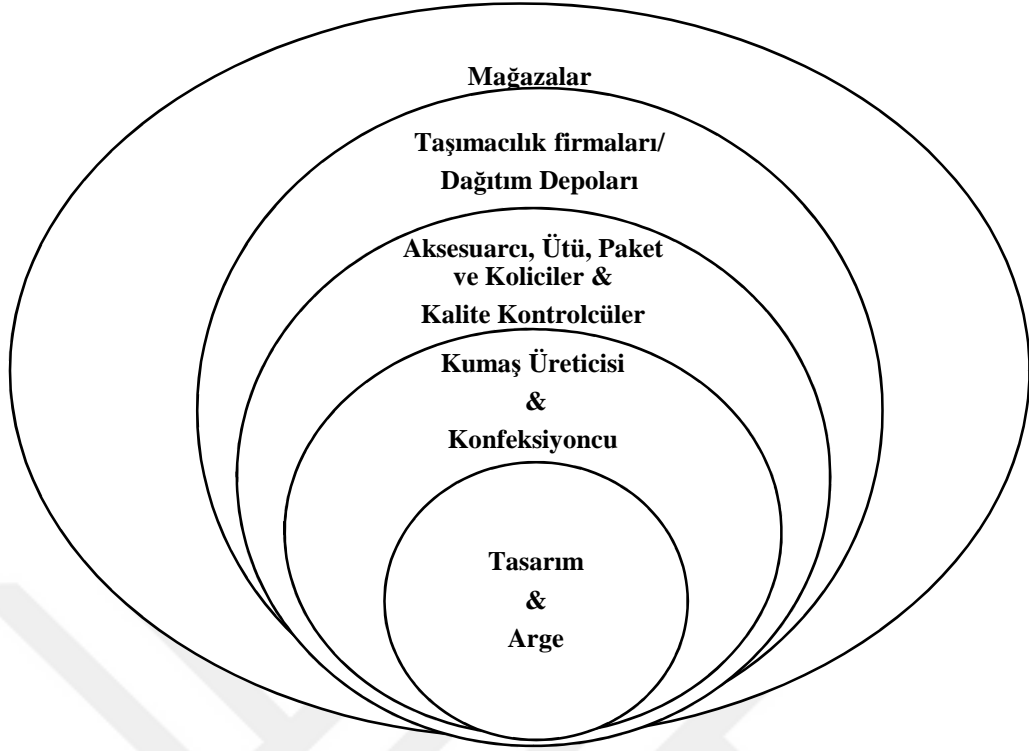
Müşteriler, tedarik zincirinin en sonunda yer almaktadır. Bir üretim tesisi, ara malı üreten bir tedarikçi için müşteri sayılabilmektedir. Bu nedenle burada bahsedilen müşteriler nihai olarak ürünü kullanma arzusu içersinde olan tüketicileri ifade etmektedir. Tedarik zinciri kararlarına etki eden en temel unsurlardır.

Lojistik hizmet sağlayıcılar, tedarik zinciri üyelerinin hem lojistik faaliyetlerini hem de nakliye, dağıtım, depolama hizmetleri yerine getiren üyelerdir. Böylece, hizmet verdikleri üyelerinin sabit yatırım gereksinimlerini ortadan kaldırmakta hem de ölçek ekonomisi açısından bu sayede lojistik maliyetleri azaltılabilmektedir. Bunun yanında lojistik hizmetlerin bölünüp dışardan tedariki ile toplam kârlılık ve verimlilik artırılabilir.

LC Waikiki firmasındaki yapıda tedarik zinciri üyelerinin ilk ayağı tasarım ve Arge ile başlamaktadır, ikinci ayağı olarak Uzakdoğuda yer alan kumaş ve konfeksiyon üreticileri yer almaktadır. Üçüncü ayağı ara işlem ve bitirme faaliyetlerini yapan aksesuarıcı, koli ve kontrolcü gibi tedarikçilerdir. Dördüncü ayağı uluslararası lojistik sağlayıcılar ve depolar, dağıtım merkezleridir. Zincirin beşinci halkası mağazalardır. Mağazalar nihai üreticilere ürün sunan son tedarik zinciri üyesidir.

Sosyal Uyumluluk:Markaların ticari mallarının hammaddesinin sağlanmasından, müşteriye gelinceye kadarki tüm süreçlerde faaliyette bulunan işletmelerin, yani tedarik zincirlerinin kamnun faydasına olan uluslararası, millî ve yerel tüm kanunlara uygun hareket etmelerinin yanısıra sosyal, fiziksel ve çevre şartlarını da kontrol altında tutmaktır. Lc Waikiki, bu kurala uymayan tedarikçileriyle çalışmayı sonlandırebilmektedir (LC Waikiki, 2016).

Şekil 11: LC Waikiki'de Firmanın Genel Tedarik Zinciri Yapısı



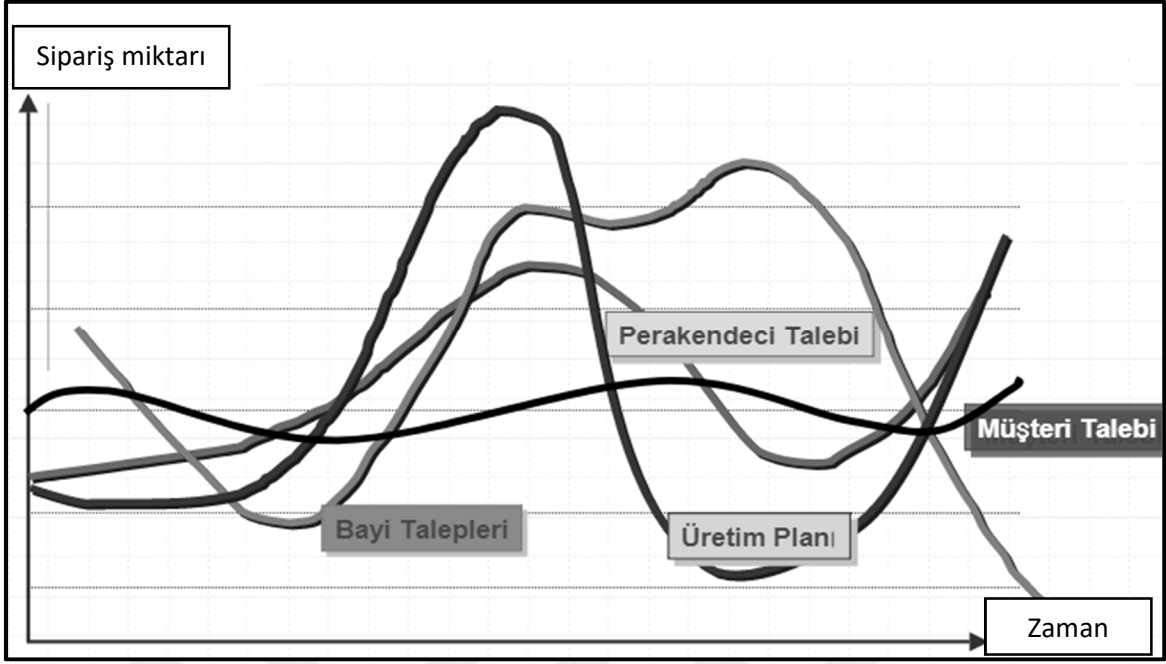
Kaynak: Global Lojistik, Yurtiçi Satınalma, Dokuma İşletme Müdürlüğü ve Örmeye İşletme Müdürlüğü

### 3.12. Kamçı Etkisi

Geleneksel anlayış ile yönetilen tedarik zincirlerinde karşılaşılan bir problemdir. Perakendecinin toptancıya, toptancının dağıtıcıya, dağıtıcısında fabrikaya gönderdiği siparişlerin de gerçeğe göre değil de abartılı olarak verilmesi sonucu gerçekleşmektedir. Siparişler tedarik zincirinde diğer bir noktaya ulaşana kadar her bir noktada artırıldığı için zincirin en başındaki üyeye ulaşan sipariş düzeyi, zincirin sonundaki müşteri talebinden oldukça yüksek miktarda oluşmaktadır (Tanyaş, 2006).

Ürünlerin birine olan talebin perakendecilerde yüksek değişkenlik göstermemesine rağmen perakendecilerden toptancılara, toptancılardan dağıtıcıya, dağıtıcıdan fabrikaya, fabrikadan da tedarikçilere olan talebe bakarak talep varyansının giderek arttığı bir şekildedir. Bu durum ileriye doğru atılmış bir kamçının dalgalarına benzetildiğinden kamçı etkisi (bullwhip effect) olarak nitelendirilmiştir. Belirsizliğin diğer nedeni de tedarik zinciri üyelerinden birinden gelen bilgilerin eksik veya bozulmuş olmasıdır (Akdemir, 2011). Bu dalgalanmalar tedarik zinciri maliyetlerini artırdığından bunu önlemek için durumu yaratan etkenlerin iyi analizi gerekmektedir.

Grafik 13: Kamçı Etkisi

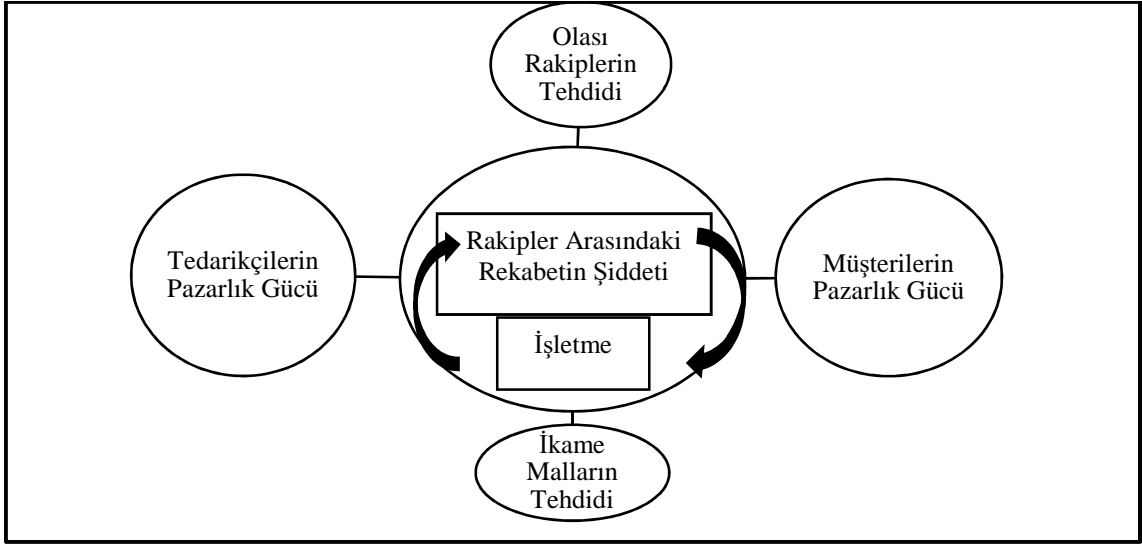


Kaynak: <https://docplayer.biz.tr/1192974-Lojistik-ve-tedarik-zinciri-yonetimi.html>

### 3.13. Tekstil ve Hazır Giyimde Lc Wakiki Firmasının Uluslararası Rekabet Gücü

Tekstil ve hazır giyim sektörünün yapısını anlamak üreticiler için de önemlidir. Sektörün tekstil hammaddesi mi yoksa hazır giyim ağırlıklı mı olduğu, ileri teknoloji kullanıp kullanmadığı, rekabeti ve firma kârlılığını şekillendirmektedir. Kârlılığın altındaki nedenler tüm sektörlerde benzerdir. Sektör kârlılığı kısa sürede çevre şartları ve iş döngüsü dahil binlerce unsurdan etkilenebilmektedir ancak orta ve uzun vadede beş güçle ortaya konan sektör yapısıyla belirlenir. Kâr rekabeti, yerleşik durumdaki sektör rakiplerinin ötesine geçerek kalan dört rekabet gücünü de kapsamaktadır. Bunlar müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame (yerine konabilen) ürünlerdir. Beş güçten kaynaklanan büyük kapsamlı rekabetin şiddeti sektörün yapısını tanımlar ve rekabetin doğasını biçimlendirmektedir.

Şekil 12: Porter'ın Beş Güç Analizi Örneği



Kaynak: Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim (6.Baskı b.). İstanbul, Çağaloğlu: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Rekabeti şekillendiren kuvvetleri özümsemek, strateji oluşturmanın başlangıcıdır. Her firmanın sektör ortalama kârlılığını ve süreç içinde yaşadığı değişimi anlaması gerekmektedir. Beş güç, ilgili sektördeki kârlılığın niçin bu şekilde oluştuğunu ifade eder. Ancak o an, bir işletme sektörün şartlarını şirket stratejisine katabilecektir. Güçler rekabet ortamındaki önemli yönleri meydana çıkarmaktadır. Öte yandan, bu şekilde şirketler güçlü ve zayıf yönlerini belirlerler. Şirket tedarik zincirinde alıcılar, tedarikçiler, yeni girişimciler, rakip firmalar ve ikamelerin karşısında hangi yerde duruyor? En önemli sektör yapısının bu şekilde idrak edilmesi, şirket yöneticilerini de verimli stratejik eylem olasılıklarına sevkeder.

### 3.13.1. Olası Rakiplerin Tehdidi

Sektöre yeni girecek olan firmalar maliyet, fiyat ve yatırım oranına baskı edecek bir pazar payı almak isteği taşırlar. Tehdit çok ise yerleşik firmalar yeni rakiplerini vazgeçirmek için fiyatlarını aşağı seviyede tutmalı veya yatırım artışına gitmelidir. Tekstil ve hazır giyim sektöründeki yeni girişim tehdidi de mevcut giriş bariyerlerinin yüksekliğine ve yeni girişimcilerin sektördeki mevcut işletmelerden beledikleri tepkilerle ilgilidir. Piyasaya girişteki engeller, piyasadaki mevcut şirketlerin pazarın yeni girişimcilerine oranla sahip olduğu üstünlüklerdir. Bunlar;

- Kısıtlayıcı devlet politikaları,
- Mevcut yerleşiklik avantajları,
- Dağıtım kanallarına eşit olmayan erişim,

- Arz yönlü ölçek ekonomileri,
- Kapital ihtiyaçları ve kullanımı,
- Müşterinin değiştirme maliyeti.

### **3.13.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Daha yüksek fiyat koyan güçlü tedarikçiler, hizmet ve kalitelerine belli bir sınırlama getirip sektör paydaşlarının maliyetleri kendine aktarmasını sağlayıp değerini çoğunu hakimiyeti altına alabilir. Emek tedarikçileri de dahil olmak üzere kuvvetli olan bu tedarikçiler, maliyet yükselişlerini mevcut fiyatlarına yediremeyen bir sektörden kârlılık elde edebilirler. Bu tedarikçiler, farklı olan hazır giyim ürünleri sunarak tasarımı moda olan, kalite testleri yapılmış markalı ürünler sunan kumaş ve hazır giyim firmaları ve atölyeleri üzerinde taklit veya markasız mamül sunan firmalara göre daha fazla güce sahiptirler. Bu tedarikçi kitlesi inandırıcı bir biçimde tekstil ve hazır giyim sektörüne entegre olma tehdidi sunar.

Böyle bir durumda da sektörde yer alan diğer paydaşlar, tedarikçilere kıyasla çok fazla para kazanıyorsa tedarikçilerin pazara girişine göz yumabilirler.

### **3.13.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü**

Müşteriler, fiyatların aşağıya çekilmesi için baskı yaparak, daha kaliteli ve daha çok hizmet talep ederek ilgili sektördeki mevcut katılımcıları birbirine düşürebilir. Böylece daha çok değer elde etmeleri mümkün olabilir. Ayrıca bunları yapmaları aşamasında sektör kârlılığına da zarar vermektedirler.

Ürünlerin standart veya fazla farklı olmadığı hallerde müşteriler istedikleri zaman ikame bir ürün bulacağına inanırsa sektördeki mevcut satıcıları birbirine düşürebilir.

### **3.13.4 İkame Malların Tehdidi**

Bir endüstri ürünü ile bire bir aynı olan ya da benzer işlevi farklı bir şekilde gören ürüne ikame ürün denmektedir. Tekstil sektöründe de ikame ürünlerin tehdidi yüksek olduğunda bunun zararını sektör üretim verimliliği görmektedir. Çünkü, ikame mallar sektörün kendi ürünlerini satışını kısıtlamakta ve bunun yanında bu mal ya da hizmetler mevcut fiyatlara bir üst limit koymakta ve sektörün kâr potansiyelini sınırlamaktadır.

### 3.13.5. Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Sektör kârlılığını yüksek rekabet sınırlamaktadır. Firmaların rekabet yoğunluğu ve rekabet ettikleri temele göre kâr potansiyeli düşebilir. Burada önemli olan rakiplerin aynı boyutta rekabet edip etmedikleridir. Çoğunluğu aynı gereksinimleri temin edip aynı nitelikler üzerinden birbirleriyle rekabet etmeyi hedefliyorsa, sonuç sıfır toplamlı rekabet olacaktır (Porter, 2008). Yani bir işletmenin kazancı diğer bir işletmenin kaybıdır.

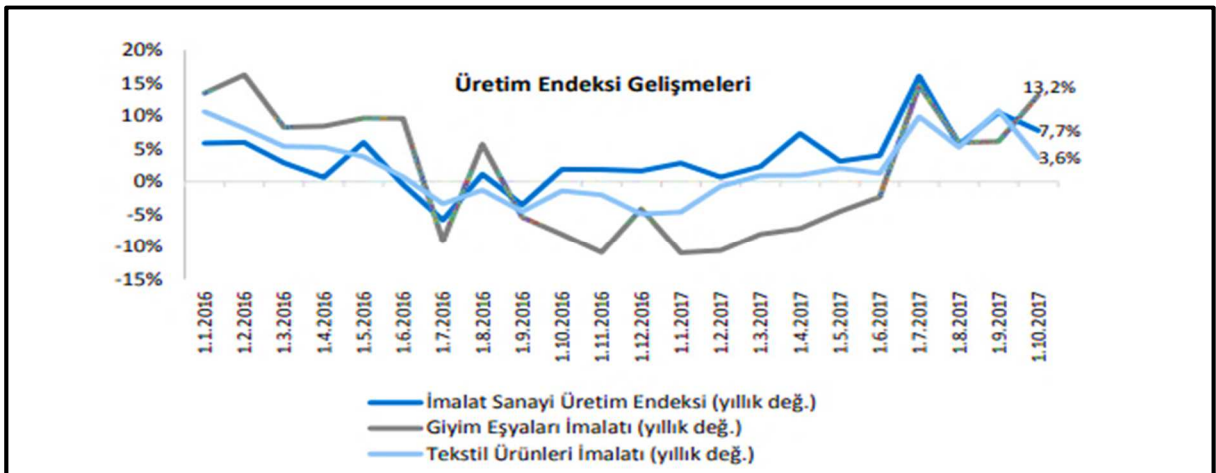
Bu durum da sektör kârlılığını düşürmektedir. Bu tür rekabette, sektörde düşen fiyatlar oluşmakta ve mesela tekstil alanında uzun vadeye dayanan yatırım yapma yetkinliği olan şirketlere zarar verecek maliyet artışları söz konusu olabilmektedir. Sektördeki her rakip firma, farklı ürün, hizmet, fiyat ve özellik sunduklarında ise değişik müşteri kitlelerinin ihtiyaçlarını karşılamaları durumunda pozitif toplamlı rekabet olacak veya sektörün ortalama karlılığı yükselebilecektir. Bu tarz bir rekabet aynı zamanda farklı müşteri ihtiyaçlarını da karşıladığından ötürü sektörü de genişletmektedir.

### 3.13.6. Beş Güç Analizine Göre Hazır Giyimde ve LC Waikiki'de Genel Durum

#### 3.13.6.1. Üretim

Grafik 14'de, Türkiye'de 2016 yılı Temmuz ayında yaşanan darbe girişimi sonrasında imalat sanayi üretimi yıllık olarak %5,9 gerilemiştir. Hazır giyim eşyaları üretimi ve tekstil ürünleri imalatı da sırasıyla yıllık bazda %9,1 ve %3,4 gerilemiştir. Sonradan uygulanan devlet teşvikleri ile beraber hazır giyim eşyaları ve tekstil ürünleri üretiminde artışlar başlamıştır. 2017 yılı Mart ayından itibaren imalat sanayi üretimi, giyim eşyaları ve tekstil ürünleri imalatında tekrar yükselme eğilimi yaşanmıştır.

Grafik 14: Türkiye'de Hazır Giyim Üretim Durumu (Ocak 2016- Ekim 2017)



Kaynak:TÜİK



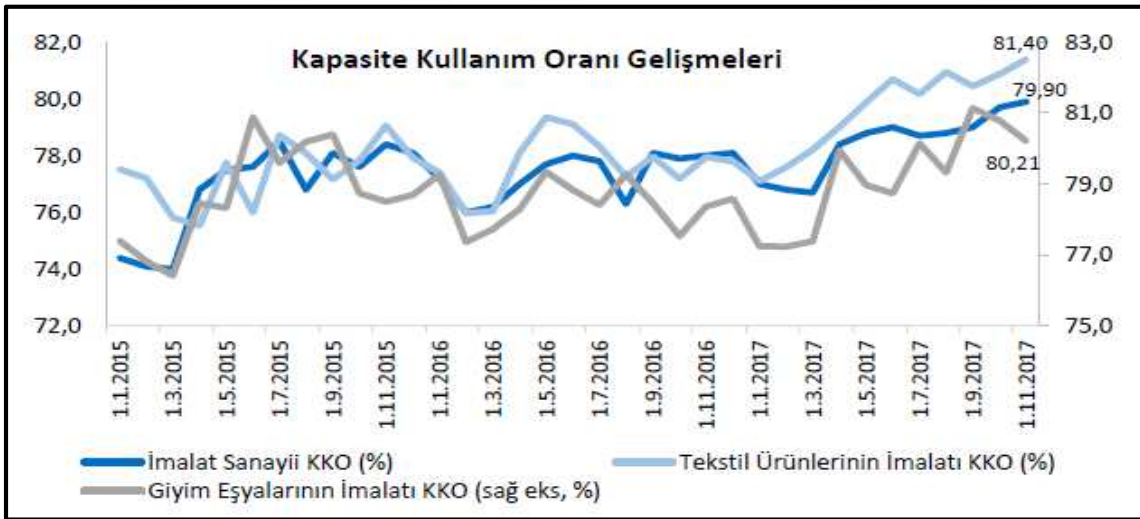
Aynı dönemde Lc Waikiki firmasında da normal ithalat ve ihracat işlemlerine devam edilmiştir. Bu dönemde, stoklu çalışmanın getirdiği fayda bir kısım da olsa firma üzerinde olumlu etki yaratmıştır.

### 3.13.6.2. Kapasite Kullanımı

Grafik 15’de, Türkiye’de imalat sanayi kapasite kullanım oranının 2017 senesinin ilk onbir ayında, 2016 senesine göre daha iyi bir performans yarattığı görülürken, 2017 senesinin Kasım ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre %2 arttığı görülmektedir. Son dönemde imalat sanayi kapasite kullanımını %78 ile %79 aralığında stabil seyretmektedir. Hazır giyim ve tekstil ürünlerinin üretiminde ise 2017 yılında kapasite kullanım oranı imalat sanayi kapasite kullanım oranının üzerinde seyretmiştir.

Bu dönemde LC Waikiki firmasında da tekstil ürünlerinin imalatı ve giyim eşyalarının imalatında kapasite kullanım oranları %80’lerin üzerindedir. Bu seviye 2017 yılı Kasım ayı tekstil ürünleri imalatı kapasite oranı olan %81,40 seviyesi ve giyim eşyaları imalatı kapasite kullanım oranı %80,21 seviyesine yakındır. Aynı dönemde LC Waikiki firmasının kapasite kullanım oranları mevcut belirtilen oranlara yakın bir seyir izlemiştir. Yurt dışı alımlar azalmıştır. İç piyasa yönelmeye ağırlık verilmiştir.

**Grafik 15: Türkiye Hazır Giyim Kapasite Kullanımı Oranı (Ocak 2015-Ekim 2017)**



Kaynak:TÜİK

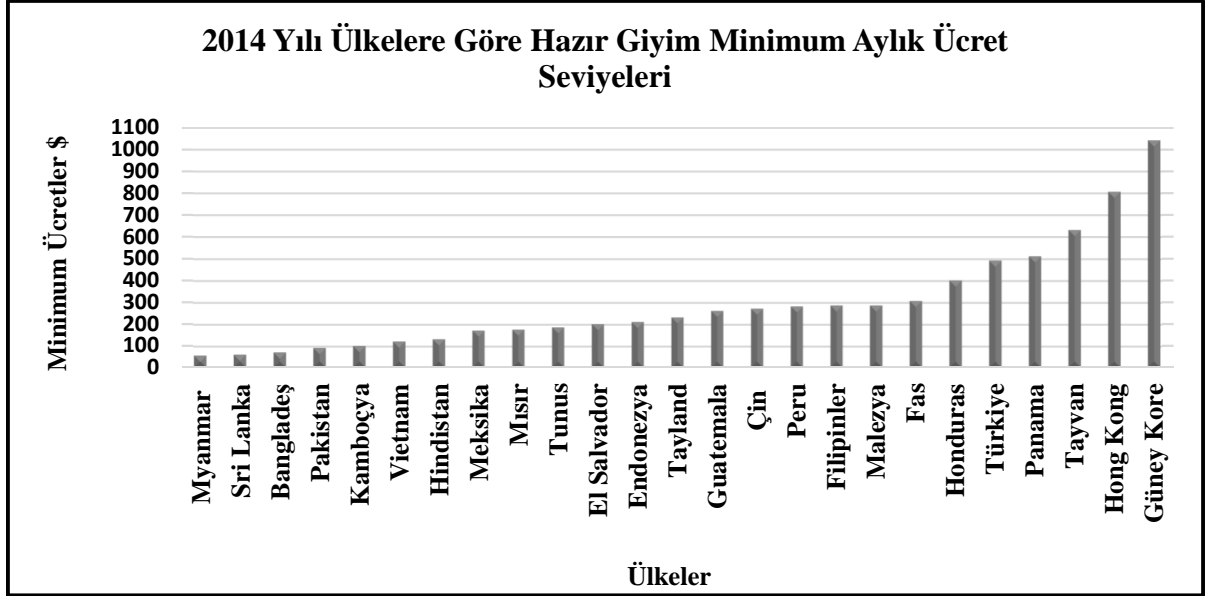
### 3.13.6.3. Maliyet

Hazır giyimde üretim maliyetleri olarak en büyük pay hammadde ve işgücüdür. Bu maliyetlerin ardından finansman, iletişim ve lojistik giderleri gelmektedir. Çin, Pakistan, Bangladeş ve Sri Lanka gibi ülkelerde işgücü maliyetleri Türkiye’ye göre düşüktür. Aşağıda, Grafik 16’da, hazır giyimde ülkelere göre 2014 yılı bazlı aylık

minimum ücret seviyeleri verilmiştir. Görüldüğü üzere Güney Kore en yüksek işgücü maliyetine sahip ülke konumunda iken Türkiye de bu seviyelere yakın olup 450-500 \$ civarındadır. En düşük işgücü maliyetine sahip ülke ise Myanmar'dır.

Aynı dönemde LC Waikiki firması Bangladeş'teki ve Vietnam'daki konfeksiyon ve üretim firmalarına ağırlık vermiştir. Çin'deki sipariş üretim oranı %5 ila %10 civarında azalarak bu ülkelere kaymıştır.

**Grafik 16: Dünya Hazır Giyim Sektörü Ülke Bazlı Minimum Aylık Ücretler (2014 Yılı)**



**Kaynak:** ILO (International Labor Organization; Uluslararası Çalışma Örgütü), Asya ve Pasifik Sosyal ve Ekonomik Bölgeler Analizi, 2014.

Türk tekstil ve hazır giyim endüstrisinde iplik ve pamuk ağırlıklı biçimde hammadde kullanımında yer almaktadır. İplik üretiminde ise elyaf kullanılmaktadır. Petrolden üretilen elyaf da yıldan yıla petrolün artışı ile maliyetler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Pamuk fiyatları son yıllarda durgun bir seyir gözlemiştir. Pamukta talep artmaktadır. Pamuk fiyatlarındaki artış LC Waikiki firmasında da pamuk ağırlıklı üretilen ürünlerin etiket fiyatlarına %2-%3 oranında yansımıştır.

Enflasyondaki artış ve döviz kuru oynaklığı, faiz oranlarındaki artış, maliyet ve finansman üzerinde hazır giyim sektörü için olumsuz etki yaratmaktadır. Avrupa'ya ihracat önümüzdeki yıllarda da önemini koruyacaktır. Çünkü, Euro bölgesinde 2017 yılında toparlanma yaşanmıştır. LC Waikiki firmasında da aynı şekilde ihracat seferberliği başlatılmıştır. Bu sayede yurt içi ekonomik etkilenmelerde minimum etki ile çıkılması sağlanmıştır.

### 3.13.6.4. Hazır Giyimde Türkiye’de Dış Ticaret

Aşağıda, Tablo 33’de TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) Dış Ticaret İstatistiklerine göre 5201.00 Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonunda bulunan karde edilmemiş ve taranmamış pamuk kalitesinde 2017 senesinde Türkiye’den 115 milyon dolar değerinde, 59 bin ton lif pamuk ihracatı yapılmışken 1,67 milyar dolar değerinde 914 bin tonluk ithalat gerçekleştirilmiş bulunmaktadır..

Tablo 33: Türkiye Pamuk Dış Ticareti (2013-2017)

Yıllar:	İhracat (Bin Ton)				İthalat (Bin Ton)			
	Miktar (Bin Ton)	Önceki Yıla Göre Değişim (%)	Değer Milyon \$	Önceki Yıla Göre Değişim (%)	Miktar (Bin Ton)	Önceki Yıla Göre Değişim (%)	Değer Milyon \$	Önceki Yıla Göre Değişim (%)
2013	48	-	100	-	869	-	1681	-
2014	46	-4,17%	88	-12,00%	913	5,06%	1750	4,10%
2015	48	4,35%	76	-13,64%	803	-12,05%	1233	-29,54%
2016	76	58,33%	124	63,16%	821	2,24%	1238	0,04%
2017	59	-22,37%	115	-7,26%	914	11,33%	1676	35,38%

Kaynak:Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, TÜİK

Türkiye’nin örme hazır giyiminde ihracat yaptığı ülkelerin başında Almanya, İngiltere, İspanya, Irak ve Fransa başı çekmektedir. 2017 yılının Ocak-Aralık döneminde Almanya Türkiye’nin örme giyim ihracatından %21,70, İngiltere %14,40, İspanya %9,80, Irak %5,10 ve Fransa %5,00 pasta payı almıştır. Mevcut durum Tablo 34’de aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 34 2016 - 2017 Yılı Olarak Türkiye'nin Örme Giyim İhracatı (İlk 20 ülke)**

Ülkeler	Değeri (USD) Ocak-Aralık 2016	Değeri (USD) Ocak-Aralık 2017	Değişim %	Pay(%)
Almanya	1.899.953.222	1.925.342.425	1,3%	21,7%
İngiltere	1.323.958.754	1.273.411.202	-3,8%	14,4%
İspanya	774.250.635	868.348.741	12,2%	9,8%
Irak	306.966.579	453.504.656	47,7%	5,1%
Fransa	446.476.254	446.913.517	0,1%	5,0%
Hollanda	388.915.372	446.890.472	14,9%	5,0%
İtalya	329.339.990	287.437.188	-12,7%	3,2%
Polonya	319.772.316	236.749.116	-26,0%	2,7%
Belçika	214.954.695	204.961.898	-4,6%	2,3%
Danimarka	205.853.400	178.158.496	-13,5%	2,0%
ABD	144.120.106	151.528.196	5,1%	1,7%
İsveç	156.642.013	150.779.940	-3,7%	1,7%
Ukrayna	178.595.131	135.656.484	-24,0%	1,5%
Bulgaristan	144.765.656	129.087.972	-10,8%	1,5%
Macaristan	30.583.137	127.018.216	315,3%	1,4%
Suudi Arabistan	138.924.057	110.281.198	-20,6%	1,2%
İsrail	88.061.647	104.879.772	19,1%	1,2%
Kırgızistan	76.389.789	99.912.791	30,8%	1,1%
Rusya	49.313.596	85.069.297	72,5%	1,0%
Cezayir	71.934.314	78.040.461	8,5%	0,9%
<b>İLK 20 ÜLKE TOPLAMI</b>	<b>7.289.770.663</b>	<b>7.493.972.038</b>	<b>2,8%</b>	<b>84,46%</b>
<b>TOPLAM ÖRME KONFEKSİYON İHRACATI</b>	<b>8.879.800.740</b>	<b>8.872.964.722</b>	<b>-0,1%</b>	<b>100,00%</b>
<b>20 ÜLKENİN PAYI</b>	<b>82%</b>	<b>84%</b>		

Kaynak:İTKİB Genel Sekreterliği

Türkiye'nin dokuma hazır giyim ihracatında, İspanya, Almanya, İngiltere, Hollanda ve Fransa başı çekmektedir. 2017 yılının Ocak-Aralık döneminde İspanya Türkiye'nin dokuma giyim ihracatından %19,50, Almanya %14,00, İngiltere %9,90, Hollanda %5,10 ve Fransa %4,10 pay almıştır. Mevcut durum Tablo 35 ile aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 35 2016-2017 Yılı Olarak Türkiye'nin Dokuma Giyim İhracatı (İlk 20 Ülke)**

Ülkeler	Değeri (USD) Ocak-Aralık 2016	Değeri (USD) Ocak-Aralık 2017	Değişim %	Pay(%)
İspanya	923.991.170	1.165.798.758	26,2%	19,5%
Almanya	800.328.426	837.421.172	4,6%	14,0%
İngiltere	606.540.318	591.350.338	-2,5%	9,9%
Hollanda	267.237.148	303.368.223	13,5%	5,1%
Fransa	250.512.467	243.593.079	-2,8%	4,1%
Irak	197.232.240	208.636.824	5,8%	3,5%
Danimarka	203.514.386	198.450.707	-2,5%	3,3%
İsrail	180.634.502	186.189.316	3,1%	3,1%
İtalya	186.744.412	176.981.079	-5,2%	3,0%
ABD	147.273.314	160.501.478	9,0%	2,7%
Polonya	218.702.091	155.001.872	-29,1%	2,6%
Suudi Arabistan	129.726.638	115.786.446	-10,7%	1,9%
Cezayir	108.653.752	98.207.931	-9,6%	1,6%
Rusya	65.127.297	98.000.109	50,5%	1,6%
İsveç	60.237.251	76.267.639	26,6%	1,3%
Ukrayna	110.519.439	76.083.559	-31,2%	1,3%
Belçika	66.356.347	63.566.740	-4,2%	1,1%
Ürdün	66.526.248	59.970.370	-9,9%	1,0%
Birleşik Arap Emirlikleri	60.735.330	58.755.337	-3,3%	1,0%
Çek Cumhuriyeti	51.178.520	55.205.088	7,9%	0,9%
<b>İLK 20 ÜLKE TOPLAMI</b>	<b>4.701.771.296</b>	<b>4.929.136.065</b>	<b>4,8%</b>	
<b>TOPLAM DOKUMA KONFEKSİYON İHRACATI</b>	<b>5.950.353.375</b>	<b>5.971.898.292</b>	<b>0,4%</b>	<b>100,00%</b>
<b>20 ÜLKENİN PAYI</b>	<b>79%</b>	<b>83%</b>		

Kaynak:İTKİB Genel Sekreterliği

### 3.13.6.5. LC Waikiki Firmasının Dış Ticaretinde Porter'ın Beş Güç Analizi

**Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti:** Rakip sayısının fazla olduğu bir pazarda rekabetin şiddeti yoğun olmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sektöründe de öyledir.

Lcw firması dış ticarete rekabette üstünlük yaratabilmek amacı ile;

- Sürekli olarak hizmet veren tedarikçi seçiminde (lojistik, antrepo ve depolama) titiz davranmakta ve dış ticarete kalifiye personel eğitimine yatırım yapmaktadır.

- İthalat ve ihracat, transit ticaret operasyonlardaki birim maliyetleri düşüktür.
- Satışlardaki kâr marjları çok yüksek olmasa da maliyet liderliği stratejisi ise avantaj sağlamaktadır.
- Dış ticaret fiyatlama politikaları hizmet veren tedarikçilerle sürekli kontrol edilmektedir.
- Sürekli yaygın olarak büyüyen bir tedarik zinciri yapısı vardır.
- Devlet teşviklerinin Çin, Hindistan ve Pakistan'da Türkiye'ye göre daha fazla olması hem tekstil hazır giyim pazarını hem de LC Waikiki'yi etkilemekte ancak firma güçlü finansal yapısı sayesinde ve yaptığı yatırımlar ile bu durumla başa çıkabilmektedir.
- Pazar büyüme hızının yüksek olduğu Irak, Rusya ve Türki Cumhuriyetlerde stratejik olarak mağazalanmaya ve yapılan ihracat sevkiyatlarının, yurt dışı mağazalara zamanında yetişmesine dikkat edilmektedir.

**Müşterilerin Pazarlık Gücü:** LC Waikiki için piyasada dış ticaret yapan ancak yetkin olmayan çok sayıda KOBİ (Küçük ve Orta Boy İşletme) tekstil firması bulunmasına karşılık az sayıda dış ticarete ve tedarik alanında yetkin büyük alıcıların bulunması. Örnek: Memteks, Yeşim Tekstil, Crispino, Süvari, Civil markası, Adil Işık markası küçük ve orta ölçekli firmalara örnek olarak verilebilir. Sayılan bu firmaların ihracatları ve ithalatları vardır ancak yeterli ölçüde hizmet veren tedarikçileri ile pazarlıkları, fiyatlama politikaları, maliyet liderliği açısından henüz tam anlamıyla yetkin değildir.

Dış ticaret ve tedarik alanında yetkin firmalar ise global oyuncular dışında kalan Koton, DeFacto, Colins, Mavi, Kiğılı markalarıdır. Bu markalar gerek LC Waikiki'nin gerekse global oyuncuların hizmet veren tedarikçileri ile de çalışmakta ve rekabet şiddeti pazarlık açısından yüksek olmaktadır. Bunu yanında LC Waikiki firmasının yurt dışı müşterileri yine o ülkelerde açtığı firmalardır. Bu açıdan bakılırsa müşterilerin pazarlık gücü firma açısından bir tehlike yaratmamaktadır. Ayrıca firmanın bu müşterileri bir seferde yüksek alımlar yapmaktadır. LC Waikiki firması gibi ihracat gerçekleştiren işletmelerin;

- Alıcılarının ve müşterilerinin kuvvetli olması,
- Dağıtım kanalları üzerinde etkin bulunması,
- Sektörde yol gösterici olması,
- Alıcıların daha uygun fiyat ve kalite için imalatçıyı kısa zamanda değiştirebilme şansının olması,
- Bunu da herhangi bir maliyete katlanmadan yapabilmesi,

müşterilerin pazarlık gücü açısından önemli bir artışı ifade eder. Bu durum fiyatlar üzerinde aşağı yönlü bir baskı yaratmaktadır.

**Olası Rakiplerin Tehdidi:** Olası rakiplere en güzel örnek Amazon Türkiye'nin 2018 yılı içinde Türkiye'de kurulup faaliyetlerine başlamasıdır. Döviz kurları, faiz ve enflasyondaki artış sektörde rekabet etmeyi zorlaştırmaktadır.

Bunu aşmak için Türkiye'de yerleşik Türk firmaları bu sıkıntıların olumsuz etkisini minimuma indirmek amacı ile katma değer yaratan üretimin yanında yurt dışı mağazalaşmaya ağırlık vermektedir. Olası rakiplerin tehdidi aşağıda sıralanmıştır;

- Yurt içinde ve yurt dışında Koton ve DeFacto, Colin's, Mavi, Karaca, Kiğılı markalarının mağaza sayısını ve e-ticaret hacmini artırmaları,
- Mevcut rakiplerin ve olası rakiplerin hizmet veren daha güçlü lojistik tedarikçileri ile iş birliği yapmaları,
- Koton ve DeFacto gibi mevcut yurt içi rakiplerin yanında H & M ve İnditex gibi global oyuncuların da aynı şekilde Dahilde İşleme Rejimi uygulamalarını kullanmaları,
- LC Waikiki firmasının gerek tedarik zinciri ve gerekse dış ticaret alanındaki yetenekli çalışanlarını, rakiplerin kendi firmalarına transfer edip istihdam etmeleri,
- Sektöre yeni girme potansiyeline sahip işletmelerin yarattığı tehditlerin günden güne artması,
- H & M ve İnditex firmalarının 24 ile 48 saat arasındaki etkili ürün sevkiyatı,
- Temel kaynağı Çin, Hindistan, Endonezya, Malezya ve Pakistan menşeli olan ürünlere ait işçilik maliyetlerinin uzakdoğuda Türkiye'ye göre daha ucuz olması,
- Bangladeş, Çin, Hindistan, Endonezya, Malezya ve Pakistan menşeli olan ürünlere ait girdilerin yüksek miktarda olması,
- Asgari ücretli vasıfsız bir işçinin maliyetinin Türkiye'de diğer Uzakdoğu ülkelerine kıyasla fazla olması,
- Girdi maliyetlerinin global markalara kıyasla Türkiye'de yüksek olması,
- Uzakdoğu menşeli markaların firmalarına sağlanan devlet desteğinin Türkiye'den fazla olması,
- Yerli üreticilerin özel olarak korunmaması.

**İkame Malların Tehdidi:** İkame mal ya da hizmet, sektördeki işletmelerin, aynı müşteri gereksinimlerine cevap verecek biçimde ürettiği mal ve hizmetlerdir. Mesela, bayan bluz üreticileri sadece birbirleri ile değil, aynı zamanda çanta, ayakkabı, kemer üreten veya

deri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle de rekabet içindedir. Benzer biçimde kahve sektöründeki işletmeler, çay ve alkolsüz içki sektöründeki işletmelerle dolaylı yoldan rekabet içindedirler.

Porter (2008) çalışmasına göre bir endüstri kolunda ikame tehdidinin ana belirleyici unsurları şunlardır;

- Maliyet değişimleri,
- Müşterilerin ikame ürüne olan talebi,
- Fiyat performansları,

Çapraz talep esnekliği sonucu pozitif ve negatif çıkabilir. Çapraz talep esnekliği 0'dan büyükse ikame malların etkisinden sözedilir.

$Q_C$  = Çanta miktarı

$P_a$  = Ayakkabı Fiyatı

$$E_C = \frac{\text{Çanta miktarındaki yüzde değişim}}{\text{Ayakkabı fiyatındaki yüzde değişim}}$$

$$E_C = \frac{\Delta Q_C}{\Delta P_a} \times \frac{P_{1a}}{Q_{1C}}$$

$E_C = 0 \Rightarrow$  Alakasız mallar- ilişkisiz mallar

$E_C < 0 \Rightarrow$  Tamamlayıcı Mallar

$E_C > 0 \Rightarrow$  İkame Olan Mallar

Porter'ın çerçevesinden bakarsak, tekstil sektörü açısından önemli bir ikame mal tehdidi mevcut değildir. Fakat, yine de gelecekte teknolojik tekstil olarak nitelendirdiğimiz tekstil ürünleri, mevcut tekstil ürünleri için daha fazla ikame özelliği kazanarak, bu ürünlere olan müşteri talebinin azalmasına ve fiyatlarının inmesine sebep doğurabilecektir.

LC Waikiki firmasında tedarik zincirindeki maliyet değişimleri sebebi ile perakende satış fiyatları etkilenebilmekte, nihai müşteriler rakip markaların ikame ürünlerine yönelebilmektedir. Fiyat performanslarının tüketicilerin istediği seviyede kalması ürünün yurt dışından elde edilme maliyetlerinin azaltılmasına, yani komple yüklenme doluluğu, navlun ve iç nakliye avantajları, vergi avantajları konularına da bağlı olup alternatiflerin hepsi kullanılmaktadır.



**Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Tedarikçiler, tekstil üreticilerinin hazır giyim mamülünün veya kumaşın üretimini sağlamak için gereken girdileri tedarik ettiği işletmeleri tanımlamaktadır. Porter (2008) çalışmasına göre tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet de güçlü olacaktır. Ancak tedarikçilerin kuvvetli olması, tedarik maliyetlerini artırarak, üretim maliyetlerine ve perakende satış fiyatlarına yükselme olarak yansiyacaktır.

LC Waikiki firması karşısında yurt dışı tedarikçiler aşağıda belirtilen koşullarda pazarlık gücüne sahip olacaktır;

a. Tedarikçiler olarak belirtilen Bangladeş ve Çin'deki kumaş ve konfeksiyoncu firmalar, firma için önem arz eden ve ikame oranı düşük mamul mensucat veya mamul ürettiyorlarsa,

b. LC Waikiki firması için sektörde yurt dışı tedarikçi değiştirmek fazla masraflı olacaksa,

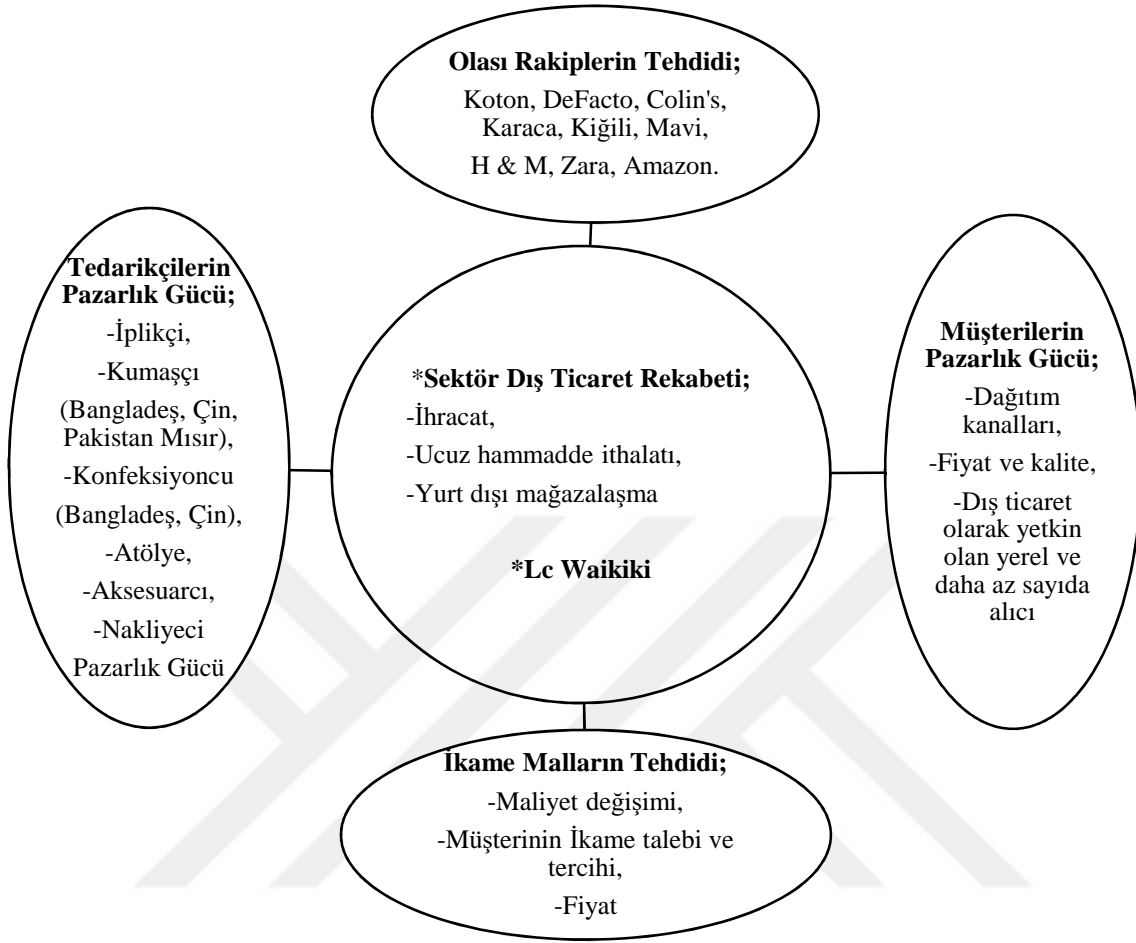
c. Tedarikçiler yatay olarak sektörde birleşmeye giderse, kumaş veya bitmiş hazır giyim maliyetleri yükselecek ve LC Waikiki'nin rekabet gücünü düşürecektir.

LC Waikiki için yukarda bahsedilen durumun tam tersi olarak, tekstil ve hazır giyim sektöründe ürün veya mensucat alan LC Waikiki firmasının dikey bütünleşme için gerekli gücü olmazsa, tedarikçiler için önem arzeden bir müşteri olmaması durumunda, tedarikçiler de herhangi bir kalite yükseltme ve fiyat iskontosu baskısı altında olmayacaktır. Üreticilerin girdi fiyatlarını aşağı çekme fırsatı mümkün olmayacaktır.

İplikçiler, boyahaneler, aksesuarcular, fason üretim yapan atölyeler, ütü paket ve koli yapan firmalar, nakliye firmaları tekstil ve hazır giyim sektöründe ilk akla gelen tedarikçilerdir. Yukarda ifade edilen faktörleri ele alacak olursak tekstil sektöründeki tedarikçilerin pazarlık gücünün, LC Waikiki firmasına ve sektöre rehberlik etme gücünün bulunmadığı söylenebilir. Burada sadece kumaş ve iplik gibi hammadde tedarikçilerinin (ihracatçı olan) kısmi gücünden bahsedilebilir.

Aşağıda Şekil 13'de, LC Waikiki firmasının, Porter'ın beş güç analizi şekli olarak gösterilmiştir.

Şekil 13: LC Waikiki Firmasının Porter'ın Beş Güç Analizi Örneği



Kaynak: LC Waikiki Tedarik Zinciri, Taha Giyim.

### 3.14. Dijitalleşmenin LC Waikiki'nin Dış Ticaretine Katkısı

Dünyada gelişmiş ülkeler dijital ekonomiyi belirlemektedir. Gelişmekte olan ülkeler ise internet sayesinde dijital ekonomiyi büyütmektedir.

Türkiye'de 1 Mayıs 2015 yılında, Elektronik Ticaretin Düzenlenmesine İlişkin Kanun yürürlüğe girerek sektörün bir kısım gereksinimlerine cevap vermeye başlamıştır (Sezginsoy, Cavlak, Özalp, Özaşkinlı, & Kantarcı, 2017).

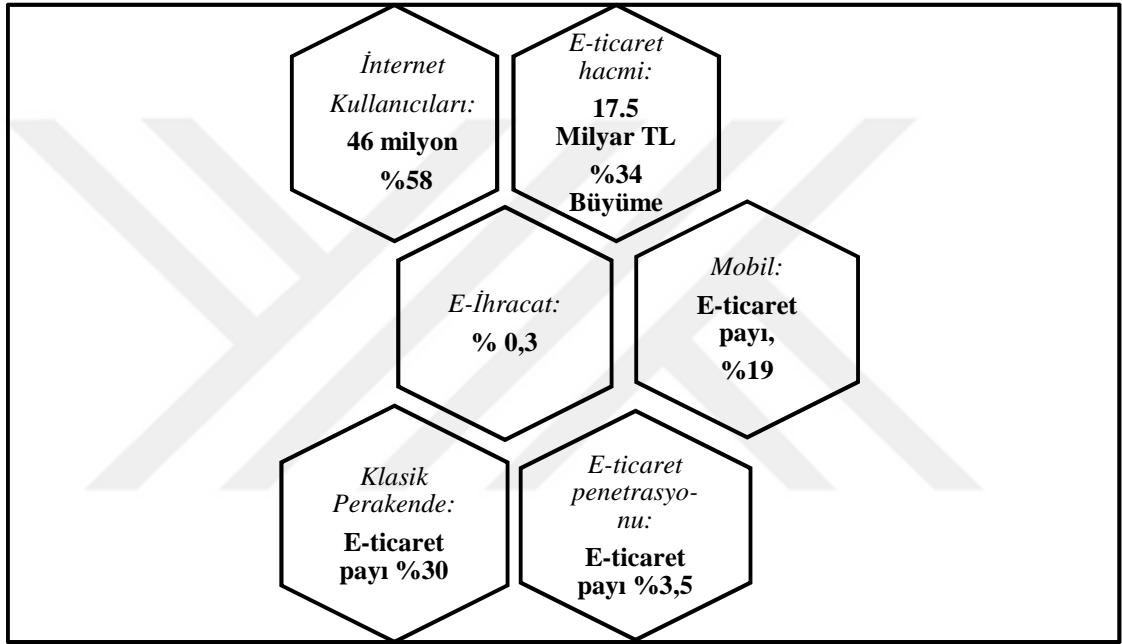
2016 yılı TÜSİAD verilerine göre Türkiye'de internet kullanıcılarının sayısı 48 milyon kişi olup toplam Türkiye e-ticaret içindeki payı %58'dir. 2013-2016 yılları arasında e-ticaret hacmi Türkiye'de 17.5 milyar TL'ya ulaşmış olup toplam e-ticaret hacmi içinde %34 büyüme kaydetmiştir.

LC Waikiki firmasının toplam satışları içerisinde 2017 yılı sonu verilerine göre e-ticaretin payı %3 olup, firma toplam satışları içinde e-ticaretin payının 2023 yılına kadar

%15 olacağını öngörmektedir (Turkishtime Dergisi, 2017). LC Waikiki'ye ait Porter'ın beş güç analizinde belirtilen Amazon firmasının Türkiye ayağının kurulmuş olması;

- LC Waikiki'nin e-ticarette Türkiye'den aldığı pazar payının hedeflenenden daha az olmasını etkileyebilir.
- Bunun yanında hazır giyim perakende sektöründe rekabeti artıracaktır. Sadece tüketicilere ulaşmayıp, Türkiye tekstil üreticilerine de farklı pazarlama ve satış imkanları sunacaktır.
- Ev tekstili pazarında da firmaya ciddi bir rakip olacaktır.

Şekil 14: Türkiye'nin E-Ticaret Profili (2016 yılı sonu itibariyle)



Kaynak: Anadolu Ajansı,TÜSİAD.

LC Waikiki firmasının e-ticaretten aldığı pay her yıl artmaktadır. 2018 yılı Boston Consulting Grup (BCG), “Yükselen Küresel Yıldız” grubuna Koç Holding grubu, Sabancı Holding grubu, Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları ve Yıldız Holding ile birlikte eklenen son Türk markası olmuştur (Dünya Gazetesi, 2018). LC Waikiki'de e-ticaret dört şekilde geliştirilmektedir:

1. Araştırma ve geliştirme sistemlerine, inovasyon planlarına yatırım yaparak,
2. Kendi dijital platformlarını yaratarak,
3. Dijital platformlara ortak olarak,
4. Şirketin teknoloji ve satınalma yatırımları ile dijital yeteneklere sahip olup bu yatırımları direk yaparak sağlamaktadır.

### 3.15. E-İhracat

Uluslararası ticaret, ülke ticaretinde pazarın olgunluğa ulaşmasından sonra şirketler için büyümenin sürdürülebilirliğini sağlamak adına önemlidir. Özellikle KOBİ'ler için e-ticaret, ihracatın artırılması için en can alıcı kanaldır. LC Waikiki firması, ürünü müşteriye ulaştırma maliyeti ve müşterilerin ürün iadesi sebepleri ile e-ihracat sistemini sürdürmeme kararı alınmıştır. Diğer sebepler aşağıda sıralanmıştır.

Şekil 15: LC Waikiki'de E-İhracatın Önündeki Engeller



Kaynak: Risk Yönetimi, Global lojistik

LC Waikiki'nin ve dolayısıyla tekstil ve hazır giyim sektörünün e-ticaretin artması için alıcı ve satıcıları buluşturan dijital platformların sayısını daha da çoğaltarak bu platforma olan üyeliklerinde artırılmasını sağlanmalıdır.

Aşağıdaki ilave tedbirler ile tekstil sektörünün yaşadığı mevcut sorunların çözüleceği kanaatindeyim.

- Ticaret Bakanlığı bünyesindeki "E-ihracat stratejisi ve eylem planı" ihracat faaliyetlerinin desteklenmesi sağlanabilir.
- Devlet destekli kolay ödemeli ya da ödemesiz teşvik paketleri oluşturulup, süresiz vergi indirimlerinden yararlanma sağlanabilir. LC Waikiki firmasının büyük ölçekli bir tekstil hazır giyim ve perakendecisi olması sebebi ile desteklenmesi rekabet avantajı sağlayacaktır.
- Gümrük uygulamaları orta ve uzun vadede hem Türk tekstil üreticileri koruyacak hem de ihracatı destekleyecek şekilde güncellenebilir.
- İade süreçlerinin kolaylaştırılması ve bu sürecin maliyetinin azaltılması sağlanabilir.
- Ürün iadeleri için ayrı lojistik merkezler kurulabilir.

- Amazon, Alibaba gibi dev firmalarla rekabet edebilmek için uluslararası taşımacılık ücretleri ve hızlı kargo ücretleri düşürülebilir. Aynı şekilde teslim ile ilgili süreler kısaltılmalıdır.
- Ticaret potansiyeli yüksek olan ülkelerle karşılıklı iş birliği yapılarak e-ihracatı artırmak mümkün olabilir.
- E-ihracat rakamlarının firmalardan düzenli ve detaylı bir şekilde kamuya raporlatılması sağlatılarak firma bazlı KDV indirim teşvikleri temin edilebilir.
- Elektronik Ticaret Gümrük Beyannamesi (ETGB) kapsamı, sadece hızlı kargo havayolunda değil, karayolu, demiryolu ve denizyolunda da kontrollü olarak sağlanabilir.

### **3.15.1. Firmanın Dış Ticaretinde E-Ticaret İle Kolaylaşan Lojistik Süreçler**

Tekstil ve hazır giyimde hacimli pazar alanları, yurt dışında daha fazla müşteri elde etmek amacı ile süreçlerini basitleştirme yoluna gitmektedir. Farklı bir ülkedeki alıcı, web sitesi sayesinde bir ürünü almak istediğinde, ürünün fiyatı üzerinden satıcının çıkış ülkesindeki uygulanan vergiler düşülerek, alıcının ülkesindeki gümrükte ürün için alınması tahmin edilen gümrük vergisi, ilave gümrük vergisi, anti-damping vergisi v.b kalemler ürün fiyatına ilave edilmektedir. Gümrük formalitelerini müşterileri adına halleden bu pazar alanları ürünleri nihai kullanıcılarına kısa sürede teslim edebilmektedir. Türkiyede de bu süreçler başlamıştır.

LC Waikiki firmasında da teslimat süreci kadar talep planlaması, termin planlaması, stok takibi, teslimat süreci, depolama, nakliye gibi süreçlerin sorunsuz devam etmesi ve dijitalleşmesi çalışmalarına başlanmıştır. Şirket e-ticaret sitesi üzerinden akıllı tahminleme metotları ile satın alınacağını düşündükleri ürünleri siteye ekleyerek ilgili en yakın dağıtım merkezlerine göndermektedirler. Bu sayede sektörde rekabet avantajı yaratmaktadırlar.

### **3.15.2. Radyo Frekanslı Tanıma (Radio Frequency Identification-RFID) Sistemi**

Radyo Frekanslı Tanıma (Radio Frequency Identification-RFID ) sistemi ile tüm yurt içi ve yurt dışı mağazaların kontrolü sağlanabilmektedir. Bu sistem bir nesnenin dokunulmadan belli bir mesafeden tanınmasına ve izlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu sayede aşağıda belirtilen tedarik zinciri operasyonları kontrol edilebilmektedir;

- Hedef mağazaya depodan hangi ürünler geldiği bilinmektedir.
- Gelen ürünlerin hangilerinin satılıp hangilerinin reyonda kaldığı belirlenebilmektedir.
- Maliyetleri ucuzlamış olan RFID teknolojisi, barkod teknolojisinin yetersizliklerini bertaraf edip iş süreçlerini basitleştirmektedir.

- Ürünlerin güvenliğini sağlamak kolay ve hızlı olmaktadır.
- Stok takibi yapılabilir.
- Envanter yönetiminin daha az personel ile yönetilmesi sağlanmaktadır.
- Mavi yaka maliyetlerinin ve fire oranlarının düşürülmesi sağlanmaktadır.
- Mağazadaki ürünleri kısa zamanda bir bir saymadan sayım gerçekleştirmek ve fiziki sayımın söz konusu olmaması sayesinde sadece birkaç dakika içerisinde mağazada bulunan tüm ürün dökümlerini alınabilmektedir. Bu dökümler, mevcut stok programlarına aktarılabilir. Bu sayede zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Barkod sistemi ile Radyo Frekanslı Tanıma Sistemi arasındaki kıyaslama aşağıda Tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36 Barkod Sistemi ile RFID Sistemi Kıyaslaması**

<b>Barkod Sistemi</b>	<b>RFID Sistemi</b>
İlk etiketi okumada hata olabilmektedir.	Etiket ve okuyucu arasında okuma hatası olmaz.
Etiket üzerindeki bilgiyi değiştirmek için etiketi değiştirmek gerekir.	Etiket içindeki bilgi değiştirilebilmektedir.
Etiketler tek tek okunur.	Etiketler toplu şekilde okunabilir.
Kirli ve nemli ortamlardan etkilenir.	Kirli ve nemli ortamlardan etkilenmez.
Etiket üzerindeki okuma için lazer okuyucu görüş alanı gereklidir.	Etiket içindeki bilginin herhangi bir görüş alanında olmasına gerek yoktur.
Tutulan bilgi sınırlıdır.	Tutulan bilgi miktarı yüksektir.
Etiketinin kopyalanması ve değiştirilmesi kolaydır.	Etiketinin kopyalanması ve değiştirilmesi zordur.
Etiket okuma işi maneldir ve personel maliyeti oluşmaktadır.	Etiket okuma işi otomatik biçimde yapılmakta ve çalışan maliyeti oluşmamaktadır.

Kaynak: LC Waikiki Global Lojistik

### 3.16. Kuşak Yol Projesi

İpek yolu yalnız tüccarların değil, Batı’dan Doğu’ya ve Doğu’dan Batı’ya tüm ülkelerin, kültürlerin, bilim adamlarının yolu olarak, Çin’den başlayıp Anadolu ve Akdeniz bölgesi aracılığıyla Avrupa’ya giden ve dünyaca ünlü ticaret yolu oluşmuştur. İpekyolu sayesinde Uzakdoğunun kaliteli baharat ve ipekleri ile tanışan Avrupa, bu ürünlere yoğun bir talep başlatmıştır. En çok talep ipeğe olduğundan bu yola “İpek Yolu” adı verilmiştir. Çin’in en uç bölgesinden başlayıp, Anadolu’nun çeşitli rotalarından geçip İstanbul’da birleşen ve oradan Avrupa’nın içlerine giden bu yolda kervanlar sadece ticaretin kalkınmasını değil, Asya ile Avrupa arasındaki kültür alışverişini de sağlamıştır. Çin’in nüfus, yüzölçümü, sanayileşme ve teknolojiye ileri geçmesi, gelişen ekonomisi,

doğal kaynakları, Şanghay İşbirliği Örgütü içindeki yeri ve dış politikada ürettiği stratejiler, Birleşmiş Milletlerdeki gücü sebebiyle dünyanın ortaklık kurmak istediği bir güç haline gelmiştir. Bu durum Türkiye bakımından da Çin'in önemli bir fırsatlar ülkesi olduğunu ispatlamaktadır.

1979 yılında başlayan dışa açılma politikası sayesinde Çin, Türkiye ile üst seviye ziyaretler gerçekleştirmeye başlayarak 1985 yılına kadar bu istikrarlı süreci devam ettirmiştir. 1985 yılından sonra bu istikrarlı durum devam ettirilememiştir. Bu ilişkiler, 2003 yılında politik ve ekonomik olarak yeniden ivme kazanarak 2009 yılından sonra üst düzeye ulaşmıştır. 2010 yılında, ülke başkanlarının onayladıkları stratejik iş birliği belgesi ile ilişkilerin boyutu yükselmiştir. 2003 yılında Ocak ve Haziran döneminde, Japonya ve Güney Kore'yi geçip Asya-Pasifik ülkeleri içinde Türkiye'nin en büyük ticaret ortağı olmuştur. Fakat, Türkiye ile Çin arasındaki dış ticaret haddi, zaman içinde Çin lehine giderek artmış olup ticaret hadleri Çin lehinde oluşmuştur. Türk işadamlarının Çin'e yatırım yapmak konusunda çekingen davranmaları problemi derinleştirmiştir. Ancak son üç yılda üst düzey ziyaretler sayesinde, Çin devlet adamları Çin'li şirketleri Türkiye'de yatırıma teşvik ettiklerini bildirmişlerdir. Çin Halk Cumhuriyeti bunun yanında Türkiye'deki enerji ve alt yatırım projelerine avantajlı finansman fırsatları sunmaya başlamıştır. Çin nüfusu kaliteli ürün ve hizmet arayışı içersindedir. Türkiye'nin Çin'e yönelik farklılaştırılmış kaliteli tekstil ve hazır giyim ihracatı yapması gerekmektedir.

Kuşak yol projesi Doğu Asya ile Batı'nın kalkınmasının ve iş birliğinin temeli olacaktır. Çelebi (2018) çalışmasından ve ayrıca Dal (2017) makalesinden alınan özetle projenin niteliksel ve niceliksel durumu aşağıda belirtilmiştir.

- Karayolu ile Çin hinterlandını Orta Asya'dan Avrupa'ya bağlayacaktır.
- Denizyolu ile de Çin limanlarını Afrika, Güney Doğu Asya limanları uğrak noktası olmak üzere Avrupa'ya bağlaması planlanmaktadır.
- Çin-Moğolistan-Rusya, Yeni Avrasya, Çin-Orta Asya-Batı Asya, Çin-Pakistan, Bangladeş-Çin-Hindistan-Myanmar, Çin-İndoçin Yarımadası ekonomik koridorları yer almaktadır (Dal E. , 2017).
- Bu proje, 2017 yılı başlarında 69 ülke ve uluslararası kuruluş tarafından destek ve katılım görmüştür.
- Projenin karayolu bağlantısı ayağında Kazakistan, Kırgızistan ve Özbekistan ülkeleri ön plandadır.

- Projenin demiryolu bağlantısı olarak Asya ayağında gelecek vaat ettiği öne sürülen Özbekistan-Kırgızistan-Çin demiryolu bağlantısı da ön plana çıkmaktadır.
- 40'tan fazla ülke ve uluslararası kuruluş Çin'le iş birliği anlaşması imzalamıştır.
- Çin'li işletmeler 20 ülkede 56 ekonomik ve ticari iş birliği bölgesi kurmuşlardır. Bu işletmelerin yaptıkları yatırım yaklaşık 19 milyar dolardır (Çelebi, 2018).
- 2016 yılı sonunda Çin'in kuşak yol güzergahındaki ülkelerle olan ticaret hacmi 907 milyar Amerikan dolarıdır.



Resim 1. Kuşak Yol Güzergahları, *Bilgin*, 2017

Kaynak: Ekim 5, 2018 tarihinde

[https://www.itohaber.com/haber/dunya/206176/kuresel\\_ticarete\\_modern\\_ipek\\_yolu.html](https://www.itohaber.com/haber/dunya/206176/kuresel_ticarete_modern_ipek_yolu.html) adresinden alındı.

Türkiye 2007 yılında başlayan ve Kasım 2017'de Bakü'nün Alat limanında yapılan, Pekin ile Londra'yı kesintisiz birbirine bağlamayı hedefleyen Demir İpek Yolu'nun orta kuşağında yer alan Bakü-Tiflis-Kars (BTK) demir yolu ve sonrasında yatırımı yapılacak olan Edirne-Kars yüksek hızlı tren projesinden söz etmek gerekmektedir. Türkiye, Marmaray ve 3.köprü ile Demir İpek Yolu'nun önemli parçası olan Pekin-Londra hattının da orta kuşağını tamamlayarak katkı sağlamaktadır. Toplam uzunluğu 838 kilometre olan BTK'nın 76 kilometrelik kısmı Türkiye'den geçerken, 259 kilometrelik kısmı Gürcistan'dan ve son 503 kilometresi Azerbaycan'dan geçmektedir. İlk etapta, senede 1 milyon yolcu ve 6,5 milyon ton yük taşınması tahmin edilmektedir. 2034 yılına kadar mevcut kapasitesini 3 milyon yolcu ve 17 milyon ton yüke çıkaracağı



öngörülmektedir. Çin'den çıkan ürünleri Kazakistan ve Türkmenistan sahası üzerinden Hazar Denizi ve Bakü Alat limanına, sonradan da Gürcistan ve Türkiye hattı üzerinden Avrupaya nakliyesi planlanmaktadır.

### **3.17. Kuşak Yol Projesinde Türkiye'nin Çekinceleri**

Avrupa Birliği ülkelerine göre daha az derecede bir tutum içinde olsa da Türkiye, mevcut projenin Çin ile arasındaki ithalat-ihracat dengesini daha da bozacağını düşünmektedir. Buradaki en önemli husus, TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre Türkiye'nin Çin'e olan ihracatının 2013 yılından beri kademeli olarak azalırken ithalatının aynı seviyede devam etmesidir. TÜİK verilerine göre, 2013 yılından sonra günümüze kadar Çin'in ithalatı aynı seviyelerde iken 2013 yılından itibaren ihracatında ise kademeli olarak bir azalma yaşandığı görülmüştür. 2016 senesinde Türkiye'nin Çin'den ithalatı 25 milyar dolar iken, Çin'e ihracat ise 2,3 milyar dolardır. Bu on katlık farkın, en azından ihracat olarak, ithalatın yarısı oranına çıkartılması gerekmektedir. Bu arada iki ülke arasında özellikle tekstil dış ticaret dengesinin sağlanması için Türk tekstil ve hazır giyim ürünleri açısından ticaret hadleri lehine bir anlaşma yapılması şarttır.

Çin-Rus yarışının, Türkiye'nin de bir parçası olduğu Orta-Asya, Kafkasya ve Ortadoğu'ya etkisi ile Türkiye'nin projedeki rolünün şekillendiği söylenebilir. Aynı şekilde proje ile eski Amerikan Başkanı Obama döneminde altyapısı biten ve Çin'in dahil edilmediği Trans-Pasifik Ortaklığı'nı etkisiz duruma getireceği tahmin edilmektedir.

Kuzey Ege Denizi'nde inşası sürmekte olan 12 milyon TEU kapasiteli Çandarlı merkez limanı projesi, Atina yerine İzmir'in bir nokta olarak benimsenmesini sağlayabilir. Bu durumda, Pire'den Orta Avrupa'ya giden rotanın daha isabetli seçeneği, Ege'yi Çanakkale 1915 Köprüsü sayesinde Balkanlara ve Avrupa'ya bağlamak olacaktır. Kuşak yol kapsamında Türkiye'de bulunan Çandarlı ya da farklı bir Ege veya Akdeniz limanının Çin ile ortak işletimi amacıyla teşvik ve çaba harcanmalıdır.

Kuşak yol projesi Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda, kendi liderliğinde geliştirmeyi düşündüğü ulaşım, bölgeselcilik ve transit ticaret yolları alternatifleri için de bir örnek teşkil etmektedir.

### 3.18. Kuşak Yol Projesinin LC Waikiki'nin Dış Ticaretine Etkisi

Kuşak yol projesi özellikle son 10 yılda dünyanın lojistik üslerinden olan Türkiye ve dolayısıyla LC Waikiki için önem arz etmektedir. Bu projenin ele alınan örnek işletme ve işletmeler açısından sağlayacağı avantajlar aşağıda sıralanmıştır;

- Halihazırda firmanın çok sayıda mağazaları da bulunan Gürcistan ve Azerbaycan ülkelerine ihracatında ulaşım kolaylığı,
- Karayolu bağlantısında Kazakistan, Özbekistan ve Kırgızistan'a yapacağı ihracatlarda ulaşım kolaylığı,
- Demiryolu ile ithalat alternatifinin Çin'den başlayarak, öncelikle Kırgızistan ve sonra Özbekistan üzerinden değerlendirilmesi,
- Moskova üzerinden, Hollanda Rotterdam'a sevkiyatların sağlanıp Avrupa ülkelerine dağıtımın daha efektif sağlanması,
- Avrupada bir lojistik üs oluşturulması avantajının firmanın 2023 vizyonunu desteklemesinin sağlanması.

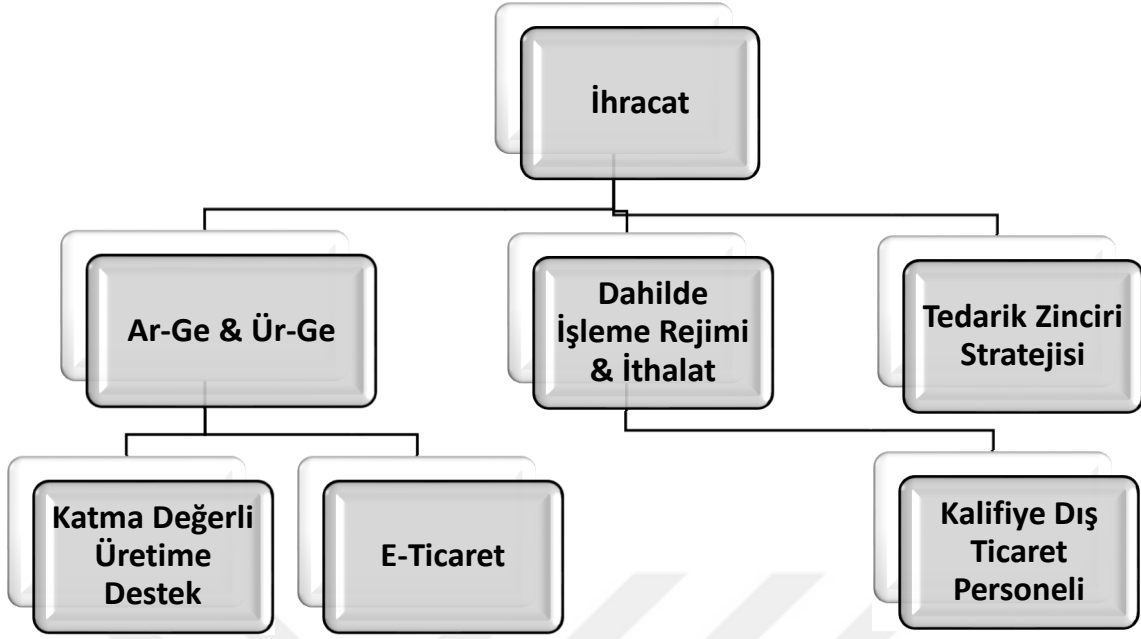
### 3.19. Firmanın Gelecek Beş Yıllık Dış Ticaret Projeksiyonu

Dış ticaret projeksiyonu oluşturabilmek, şirket misyonu ile yürüyen bir vizyon oluşturmaktan ve bunu dış ticaret operasyonlarında uygulamaktan geçmektedir. Bir firmanın en önemli gelir kaynaklarından biri ihracattır. Yeni pazarlar bularak ihracatı artırmanın yanı sıra, ürün gamını da artırmak ve kaliteli ürünlerin ihracatını yapmak firmaya rekabet avantajı sağlar. İşletme bu avantajı e-ticaret ile desteklese ihracatta rekabet üstünlüğü sağlanacaktır. Bu olguyu Ar-Ge ve Ür-Ge desteği ve kaliteli hammadde üretimi ile artırmak işletmeleri ihracatta başarıya götürmektedir. Projeksiyonları;

- İhracatı artırmak:İhracat yaptığı ülke sayısını, ihracat miktarlarını, ihracat gelirlerini artırmak ve mağaza sayısını artırmak,
- Dahilde İşleme Rejimi uygulamalarını standartlaştırıp mevzuatsal ilişkiyi korumak,
- Avrupa Birliği ülkeleri gibi gelişmiş ülkelere yapılan ihracatlarda katma değeri ve kalitesi yüksek ürün sağlamak,
- Katma değeri yüksek ürün ihracatlarını ayrı bir kategoride değerlendirmek,
- Üçüncü dünya ülkeleri, Afrika ve Güney Amerika ile yapılan ihracatta alacakları garanti altına alacak sistemler kurmak,
- İthal girdi kabulünü belirli bir oranda tutmak,
- Hammadde, yarı mamul ve mamul ürününün ülkeye girişini ve ihracata yapacağı katkıyı göze alarak değerlendirmek,

- İthalatın kısa dönemde firmanın yapacağı ihracatın öz yeterliliğine etkisi hususunda bir denge kurmak,
- İhracatın orta ve uzun vadede firmanın kârlılığını artırmasına önem vermek,
- İhracatın ithalata olan bağımlılığını azaltacak proje ve stratejilere sahip olmak,
- Üretimi kârlı ve kazançlı hale getirecek devlet ve dış ticaret politikalarını uygulamak,
- Boyarmadde imalatını desteklemek,
- Pamuk tarımını teşvik etmek,
- Tekstil makine üreticilerinin teknolojik seviyelerini artırması için bu firmaları özel olarak desteklemek, dışardan makine alımını azaltmak,
- Yerli tekstil makinelerinin kullanılması için bilinç yaratmak,
- Dış pazar sektör bilgilerini, moda ve tasarım bilgilerini üçer aylık raporlar halinde internet ortamında yayımlamak,
- Firmanın ve sektörün dış ticaret ve tedarik zinciri bölümlerinde çalışan personelin yabancı dil yeterliliğini desteklemek,
- Serbest ticaret anlaşması yapılan ülke sayısının artmasına paralel olarak dış ticareti artırmak,
- Hem global pazarlara, hem de odaklanmış pazarlara yönelik politikalara sahip olmak,
- Tekstil sektöründe Ar-Ge ve Ür-Ge yapılarının işletme içinde ve sektörde bağımsız bir birim olmasını destekleyecek mekanizmalar ve sistemler kurmak, yurt dışı merkezli laboratuvarlara bağlı kalmamak,
- Yurt dışı fuar teşviklerine Ar-Ge ve Ür-Ge personeli götürmek,
- Şirket ve sektör eğitimlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde etkin akademik personel ile donatmak,
- E-ticaretin payını artıracak her türlü altyapı, reklam, kampanya ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermek,
- Global rakipler gibi maksimum 48 saatte dünyanın herhangi bir yerindeki mağazaya istenen ürün tedarikini sağlamak,
- 80 ülkede faaliyet göstermek,
- Dünyada iki günde bir mağaza açmak,
- Yurt dışında yerel e-ticaret operasyonlarını artırmak,
- 2023 yılında yurt dışında 1500 mağaza sayısına ulaşmak,
- İhracatta beş yıl içinde 2 milyar dolar ciro hedefini geçmek,
- Yurt dışı istihdamı artırıp global anlamda ellibin çalışana ulaşmaktır.

Şekil 16: LC Waikiki’de Gelecek Beş Yıllık Dış Ticaret Projeksiyonu



### 3.20. İhracata Yönelik Devlet Yardımları

Sosyal ve ekonomik hedeflerin kalkınma ile yapılabilmesi hedefiyle girişilecek faaliyetlerin, uluslararası kuruluşlara olan sorumluluklarımıza ters düşmeyecek metodlarla sübvansede edilmesini amaçlar.

Bölgeler arası farklılıkların yarattığı sosyal ve ekonomik dezavantajların ortadan kaldırılmasına, yeni eğitim, istihdamın güçlendirilmesi, ürün geliştirme, araştırma-geliştirme ve dış ticaret dengesini iyileştirmeye yönelik uygulamaları, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sektörel örgütlenmesini, çevrenin korunması amaçlı yeni sanayi yapılanmasını, GATT taahhütlerimiz içerisinde tarım ürünlerinin desteklenip uluslararası arenada tanıtımını ve bunlara ilişkin devlet desteklerini kapsar (Ticaret Bakanlığı, 2015). Destekler, Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu tarafından karşılanır.

Yurt dışında gerçekleşecek olan sektörel nitelikli uluslararası fuarlara bireysel katılım yapılması, Türk ihraç ürünlerinin tanıtımı ve pazarlanması amaçlanmaktadır. Yurt dışı fuarlarda organizasyonları yöneten organizatörler ile bunlara katılımcı şirketler ve kurumlar, sektörel uluslararası fuarlara bireysel katılan işletme ve kuruluşlara tebliğ kapsamında sağlanan destek tutarı, katılımcının ve fuarın niteliğine göre ödenecek toplam fuar ücretinin %50'si ile %75'i arasındadır. Destekten faydalanmak için en geç on beş gün önce İhracatçı Birliği Genel Sekreterliği'ne başvuru yapılması gerekmektedir (Ticaret Bakanlığı, Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin 2009/5 Sayılı Tebliğin Uygulama Usul ve Esasları Genelgesi, 2016).

Ülkemizde şirketler, Türk malı imajının yurt dışında markalaşması aşamasında İhracatçı Birliklerinin TURQUALITY programı kapsamında destek almaktadır. Destek oranı giderlerin %50'si ise %80'i oranında değişmektedir. LC Waikiki firmasında bu destekten firma prensibi olarak faydalanılmamaktadır.

Şirketlerin yurt içinde marka tescil belgesine sahip oldukları markaların uluslararası anlamda yurt dışında tescili ve korunması ile alakalı giderler, %50 oranında ve yıllık maksimum 50.000 ABD dolarına kadar desteklenmektedir (Ekonomi Bakanlığı, Devlet Yardımları Rehberi, 2018). LC Waikiki firmasında bu destekten firma prensibi olarak faydalanılmamaktadır.

Türkiye'de tasarımcı şirketler, tasarım kültürünün oluşması ve yaygınlaştırılması amacıyla 2008/2 sayılı Tebliğ'nin 3.maddesine istinaden, tasarım şirketlerinin ve tasarım ofislerinin reklam, pazarlama, istihdam, danışmanlık ve yurt dışında açacakları birimlerine ilişkin giderlerin %50'sine kadar Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan destek alabilmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2018). LC Waikiki firmasında bu destekten firma prensibi olarak faydalanılmamaktadır.

LC Waikiki firması gerek yurt içi gerek yurt dışından hammadde ve yatırım, makine ve ekipman alımında devlet teşviklerinden faydalanmaktadır. Bu sayede gümrük vergisi ödememekte ve maliyet avantajı yaratmaktadır.

**Şekil 17: İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı Kapsamı**

<b>Ar-Ge Yardımları</b>	<b>Dış Ticaret Dengesini İyileştirmeye Yönelik Yardımlar</b>	<b>Çevre Koruma Yardımları</b>
<b>Yurt İçi ve Yurt Dışı Fuar Yardımları</b>	<b>Pazar Araştırması Yardımları</b>	<b>Yurt Dışı Ofis/Mağaza İşletme Yardımları</b>
<b>Yurt Dışı Tanıtım Yardımları</b>	<b>Eğitim Yardımları</b>	<b>Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları</b>

Kaynak: Ticaret Bakanlığı, D. T. (2015, Ağustos 14). İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı. (29445). Ankara: Değişiklik:Resmi Gazete.

## **4.BÖLÜM:BİR FİRMANIN DIŞ TİCARET GELİŞİMİ:LC WAIKIKI ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Türkiye’de Tekstil ve Hazır Giyim dış ticaretinin piyasa yapıcılarında olan LC WAIKIKI firması örnek gösterilerek, firmanın global anlamda dış ticarete lider bir firma olmasını sağlayacak ve bu sayede diğer firmalara rehberlik edecek çözüm önerileri sunulmasıdır.

Tekstil ve hazır giyime hayat veren firmanın, tekstildeki dış ticaretine ilişkin stratejik rolü ele alınıp dünyada Türkiye’deki durumu irdelenecektir. Kuruluşundan itibaren firmanın dış ticaretini etkileyen konjonktürel ve yapısal faktörlerin ilişkileri ele alınacaktır. Gümrük vergileri ve anti-dampingin firmaya olan etkisi, Dahilde İşleme Rejimi’nin işletmeye olan avantajlarına değinilecektir. Çin’in olumsuz etkisinin işletme dış ticaretine yansımalarının nasıl önleneceği, firmanın dış ticaretinde lojistiğin önemi, sorularına cevap aranmıştır. Kuşak yol projesinin önemini, LC WAIKIKI’nin dış ticaretinde dünyaya göre nasıl bir maliyet ve farklılaştırma stratejisi izlediği ve izlemesi gerektiğinden yola çıkarak sektördeki diğer tekstil ve hazır giyim firmalarına yol gösterici olunması amaçlanmaktadır.

Bu konuda çalışma yapılması ihtiyacı, sektörde piyasaya hakim olan yabancı markaların artması ve Türk tekstil ve hazır giyiminde döviz kazandırıcı faaliyetlerin azalma eğiliminin gözlenmesi sebebi ile artırılmasına sağlamaya yönelik faaliyetleri bulma nedeniyledir (Özüdoğru & Ertürk, 2003). Böylelikle çalışma sonrası sektörde kümelenme temelli evrimleşme, devlet teşvikleri ve kalkınma programlarına yönelmesi tavsiye edilecektir. Buna bağlı olarak, LC WAIKIKI örneğinden yola çıkarak, bu sayede “Dünyada LC WAIKIKI’nin dış ticarete global anlamda yeterli olup, ihracatta rekabet kazanması ve lider konumda olması açısından amaç ne olmalıdır?” sorusuna da cevap arayan model oluşturulacaktır. Aynı zamanda bu çalışma sektörde ithalat ile ara malı ve tekstil ürünü ithal eden ve ayrıca ihracat ile büyümeye yönelmiş olan tekstil firmalarına rekabet avantajı açısından yol gösterecek bir rehber olacaktır. Bu çalışma kapsamında, firmanın ithalat ve ihracatının, yeni pazarlara giriş kriterlerinin, gümrük duvarlarının, Çin’in Pazar hakimiyetinin, lojistiğin, sektördeki yurt içi ve yurt dışı firmaların, ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin işletmenin dış ticaret gelişimine etkisi ve bu sayede firmanın dış ticarete global konumda yeterli olabilmesi ve sektöre yol gösterici olabilmesi ilişkisindeki rolü incelenmiştir.

## 4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde global anlamda öne çıkan olgulardan birisi de “Dış Ticaret” kavramıdır (Gözütok, 2012). Bu tezin amacı öncelikle “Türkiye’de LC WAIKIKI işletmesinin, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ile global anlamda dış ticaret yeterliliğini sağlayarak, ürün tedarikinde ve sonrasında ihracatının rekabet kazanıp, global anlamda lider konumda olması” için çözüm önerileri ve stratejiler geliştirmektir.

Bu çalışmayı dış ticaret araştırmalarından farklı kılan, tekstil ve hazır giyim sektöründe firmaların dış ticaret kabiliyetlerinin yeterince önemsenmemesi sonucu global anlamda değer sayılabilecek ve sektördeki firmalara yol gösterecek yeterince marka ya da firmanın ülkemizde olmamasıdır. Yapılan çalışma ile literatür çalışması sonucu belirlenen sektör firmaları ile örnek olarak ele alınan firma arasında kıyaslama yapılmış, üstün ve zayıf yönleri, farklılık ve benzerlikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

## 4.3. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeline, literatür taraması ve hipotezlerin geliştirilmesine, anakütle ve örneklem seçimine, anketin nasıl hazırlandığına, veri toplama yöntemine, araştırma kısıtlarına, verilerin analizlerine ve saptanan bulgulara yer verilmiştir.

### 4.3.1. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli, araştırmaya ilişkin tüm bağımlı ve bağımsız değişkenlerin, bunun yanında ilgili değişkenler arası etkileşimlerin ve ilişkilerin ortaya konduğu, araştırmanın yönünün ve fikrinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma modelleri keşfedici, tanımlayıcı ve neden sonuç ilişkisini araştıran modeller olarak üçe ayrılırlar (Kurtuluş, Araştırma Modelleri, 2010).

Keşfedici araştırma modeli, konunun uzmanları ile görüşerek problemin saptanması, keşfedilmesi, araştırmadaki soruna ilişkin değişken ve boyutların saptanmasını amaçlamaktadır. Nedensel karşılaştırma, ortaya daha önceden çıkmış ya da daha önce gerçekleşmiş bir durumun ya da olayın nedenlerini, bu nedenleri etkileyen değişkenleri ya da bir etkinin sonuçlarını belirlemek amaçlı bir araştırma türüdür. Nicel araştırmalar altında yer alan, neden-sonuç ilişkisini araştıran modeller iki veya daha fazla değişken arasındaki etki ile neden sonuç bağlantısı tanımlamayı hedeflemektedir. Mevcut etki mekanizmasını ifade etmeyi ve buna bağlı olarak da etki sistemine ilişkin tahmin

modellerini açıklamayı hedeflemektedir. Tanımlayıcı araştırma modellerinde esas amaç inceleme konusu olan olayın değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayarak, bu tanımlamalara dayanan ileriye yönelik tahminler oluşturabilmektir.

Çalışmanın bu kısmında dış ticaret etkenlerinin (yeni pazarlara giriş, alınan dış ticaret hizmetinin yeterliliği, lojistiğin, iç ve dış piyasa yapıcısı firmaların, ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin, Çin'in Pazar hakimiyetinin, gümrük vergileri ve anti-dampingerin) dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin de firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini nasıl etkilediği incelemek için model önerileri oluşturulmuştur. Model oluşturulurken dış ticaret etkenleri (yeni pazara giriş kriterleri, alınan dış ticaret hizmetinin, lojistiğin, iç ve dış piyasa yapıcısı firmaların, maliyetin, Çin'in Pazar hakimiyetinin, gümrük vergileri ve anti-dampingerin) ve dijital uygulamalar ile anahtar performans göstergeleri yazını çeşitli kaynaklardan taranıp konuyla ilgili ulaşılabilen tüm kaynaklardaki etmenler, değişkenler bir bir incelenmiş dış ticaret etkenleri ve dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri temel çıktılar arasına girebilecekler seçilmiştir. Araştırma modeli Şekil 18'de görülmektedir.

Önceki çalışmalar literatürde incelendiğinde, 1990'lı yıllara başlayan Yeni Ekonomi'den sonra özellikle uygulanmaya başlayan dijital uygulamaların dış ticaret, tedarik zinciri, tanıtım, üretim, planlama, gümrükleme, finans, kambiyo ve envanter gibi faaliyetlere pozitif ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. Bu da dış ticaret uygulamalarının yükleme, dış hizmet satınalma, planlama, ticari işlemler ve gümrüklemede yeterliliğine olumlu etki sağlamaktadır (Güler, 2010).

Görçün (2013) kitabında tedarik zincirindeki aktörlerin sadece kendisinin değil, tedarik zincirinin ortak ve toplam çıkarlarını da göz önüne alarak faaliyetlerini devam ettirdiklerini ifade etmektedir. Bu da firmanın kambiyo, gümrük, lojistik, planlama, depolama faaliyetlerinde zincirin bir tanesinin bile kendi çıkarına hareket etmesi durumunda firmanın gerek dış ticaret ve gerekse tedarik ağındaki rekabet gücü ve etkinliğine zarar vermesi anlamına gelmektedir. Bu da işletmelerin global anlamda dış ticarete yeterliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bunun yanında, Gözütok (2012) araştırma tezinde, ihracat odaklı büyümenin faydalarından yararlanmak isteyen pek çok ülke, bu stratejiye uygun politika uygulamalarını sektörlerine teşvik etmeye başladığını ifade edip örnek olarak Uzak Doğu ülkelerinden bazıları olan Japonya, G. Kore, Hong Kong ve Singapur'un dışa yönelik büyümeyi az zamanda başardığından bahsetmektedir.



Yeni pazarlara giriş işletmelerde dışa açılarak büyümede önemlidir. Eren ve diğerleri (2000) yaptığı araştırmada işletmelerin stratejik amaçlarında pazar çeşitliliğinden ve dış pazardaki pay ölçeğinin öneminden bahseder.

Görçün (2013) kitabında tedarik zinciri paydaşlarının katkılarının, işletmenin tedarik zinciri içersindeki etkinliğini ve rakiplerle olan rekabetini hangi düzeye çektiğini belirlediğini anlatır. Gözütok (2012) tekstil ve hazır giyimdeki uluslararası ölçekteki perakendeci markaların, tedarik zincirindeki tedarikçilerinden katı kurallara uymalarını istediğinden bahsetmektedir.

Altuntaş ve Türker (2012) tedarik zinciri paydaşlarının en az müşteriler kadar önemli olduğundan bahsetmektedir. Christopher (1992), tedarik zincirini en son müşteriye ulaşan ürüne değer katan, yukardan aşağıya doğru inen bir tedarik ağı olarak ifade eder. Lojistik de tedarik ağı içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin dış ticaret operasyonlarında hayati bir önemi vardır.

Tekstil ve hazır giyim sektöründe ülkemizde özellikle 1996 yılında Gümrük Birliği'ne giriş sonrası ihracat için önemli hamleler atılmıştır. Eren ve diğerleri (2000) iç piyasadaki firmalarda, stratejik amaçların öncelik sıralamasında büyüme ve pazar payını artırmanın, verimliliği artırmanın önceliklerinden bahseder. Bunun yanında iç piyasa yapıcısı durumundaki firmaların, ithalat ve ihracat olanaklarının da firmalara önemli ölçüde imkan ve fırsat sağladığını ifade ederler. Çivi ve diğerleri (2008) iç piyasada ulusal rekabet gücünün temel faktörleri olarak ticaret, yatırım ve üretim faaliyetlerine yeterli önemi vermekten bahseder. Diğer bir araştırmacı olan İpekgil ve diğerleri, (2003) firmaları uluslararası pazarlara ve dış ticarete yönelten nedenler olarak iç pazardaki talep daralmasından, iç pazardaki rekabetten kurtularak riski azaltmanın önemini ifade etmektedir. Altuntaş ve Türker, (2012) Türkiye'de iç piyasa yapıcısı Türk firmalarının sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımından bahseder.

İpekgil ve diğerleri, (2003) dış pazarlardaki piyasa yapıcısı firmaların ürünleri ile rekabeti öğrenerek iç pazarlarda da güçlü olmayı belirtmektedir. Torlak ve diğerleri (2007) çalışmalarında, işletmelerin ihracat performansını belirleyicilerinin firma özelliği ve ihracat performansı olduğundan bahseder.

Aracı ve Ulu (2012) çalışmasında, maliyetler açısından lojistik süreçlerinin firma performansına etkisinde geçiş belgesi kotaları, vize uygulamaları, yakıt maliyeti, sınır kapılarının hizmet ve teknik açıdan yetersizliği, liman altyapı, geçici depolama ve istif

yetersizliği, ordino ücreti, liman ardiye ve konteynır masraflarının fazlalığından bahseder. Bu açıdan ele alındığında bir malın yurt dışı alım veya yurt dışına satış fiyatını etkileyen unsurlarda ön maliyetin, olası gerçekleşebilecek maliyetlere göre saptanmasının sağlıklı olacağı anlaşılmaktadır. Farklı bir açıdan da Görçün (2013), tedarik zincirinde talep yoğun ve talep düşük dönemlere göre fiyat ve maliyet yönetiminin, envanter yönetiminin öneminden bahseder.

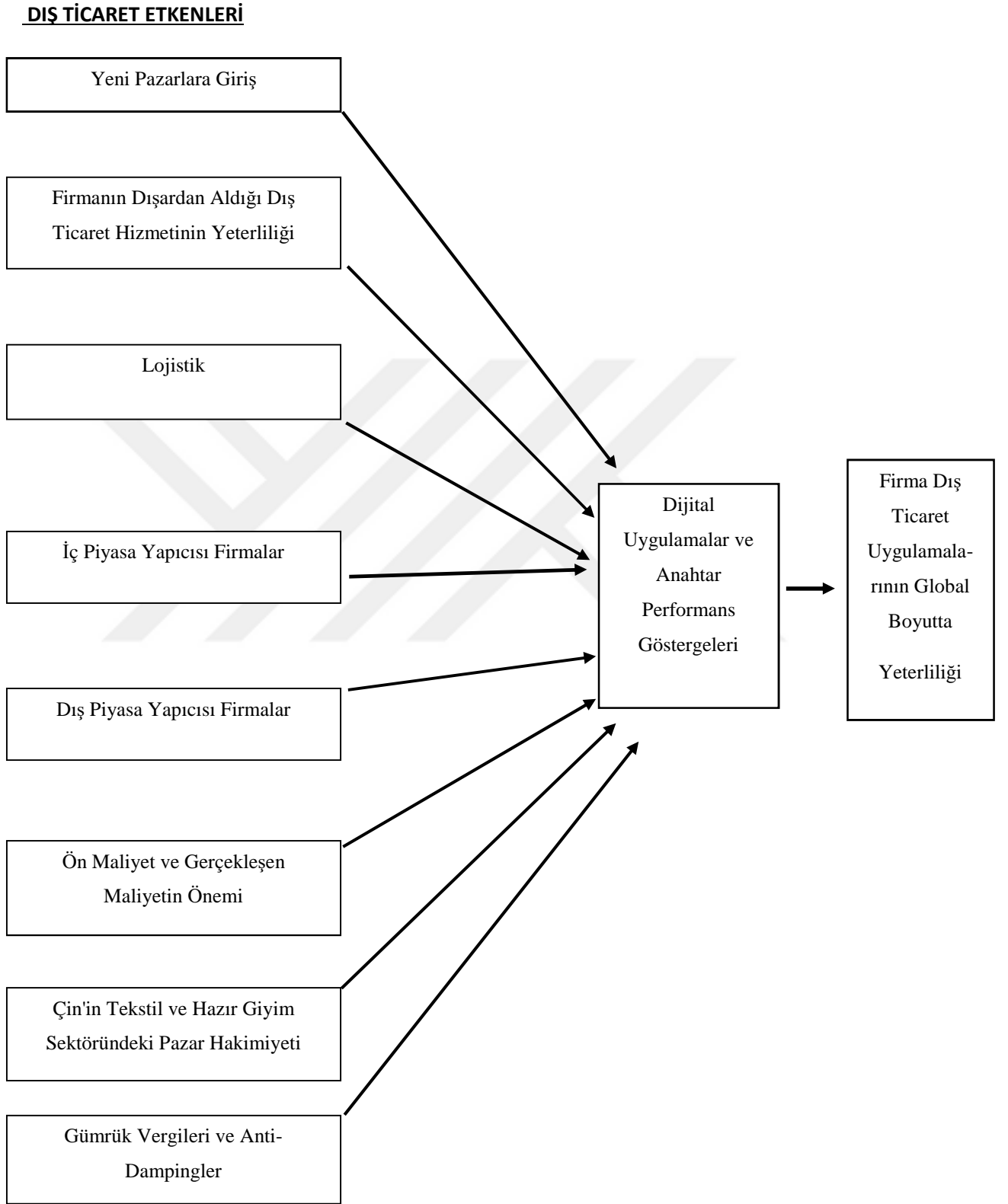
Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki tekelci dünya hakimiyeti açıkça ortadadır. Her ne kadar ekonomik anlamda büyümesinde görülen yavaşlamaya rağmen Çin Halk Cumhuriyeti, dünya pazarını etkileyen önemli bir aktördür. 2020 yılında ekonomik anlamda, Dünya Bankası araştırmalarına göre, dünyanın ikinci büyük ticaret hacmine sahip ülkesi olacağı tahmin edilmektedir (şimşek, 2006). Eraslan ve diğerleri (2008) hazır giyimde lider ihracatçılar olarak, Dünya Ticaret rgt'nün 2006 yılı verilerinden yaptıkları uyarlamalara göre, Avrupa Birliğinin hemen ardından Çin'i belirtmiştir. Nitekim elebi (2018) eserinde, dış borç artışı sürerken kopyalama süreci ve teknolojik taklit azalınca, durgunluğun başlaması ile beraber küresel krizin beşinci dalgasının, Çin'de büyümenin yavaşlaması ile olabileceğini ifade etmiştir.

Gümrük vergileri ve anti-dampingler ülkeler için olmazsa olmaz koruma duvarlarıdır. Ancak, bu uygulamaların her sektörde olduğu üzere tekstil ve hazır giyimde de önemli paya sahip olan KOBİ ve büyük ölçekli ticari şirketlere etkileri azımsanamaz nitelikte olabilmektedir. Gözütok (2012) araştırmasında, ithalatta uygulanan anti-damping uygulaması yanında diğer bir konu olarak rekabette, dış pazardaki vergi ve teşvik avantajlarından yararlanmanın da önemli olduğu belirtir. Eraslan ve diğerleri (2008) sektörün vergi yükünün kümelenme temelli olarak azaltılmasını ifade etmektedir.

Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri, küreselleşen dünyada süreklilik arz eden bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ülkemizin, elektronik ticaret ve yeni ekonomi altyapısı açısından Avrupa ülkelerine yakın bir konumda olduğunu ve pek çok gelişme yolundaki ülkelerle kıyaslandığında avantajlı olduğunu ifade edilmektedir. (Barışık & Yirmibeşcik, 2006). Böylelikle işletmeler hem iç pazar hem de dış pazarda rekabet avantajı elde ederler (Güler, 2010). Firmaların dijital uygulamalara geçmesi ve esnek bir işletme özelliğine sahip olabilmesi, özenli bir çaba ve uzun zaman araştırmaları gerektirebilmektedir. Bunun yanında işletmelerin anahtar performans göstergelerinde belirlediği hedeflere ulaşamadığı da görülmektedir. Klasik perakendecilerin dijitalleşme sürecinde planlama, tedarik, lojistik, envanter, dağıtım ve alokasyon süreçlerinde gerekli

yeterliliklerini tespitleri önem arz etmektedir (Kantarıcı, Özalp, Sezginsoy, Özaşkınlı, & Cavlak, 2017).

Şekil 18:Araştırma Modeli



Yukarıdaki araştırmacıların yaptığı çalışmalar ışığında dijital uygulamaların anahtar performans göstergeleri ile firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

**H1a:** Yeni pazarlara giriş kriterlerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

**H1b:** Firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliğinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

**H1c:** Lojistiğin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

**H1d:** İç piyasa yapıcısı firmaların firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

**H1e:** Dış piyasa yapıcısı firmaların firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

**H1f:** n maliyetin ve gerçekleşen maliyetin öneminin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

**H1g:** Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyetinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

**H1h:** Gümrük vergileri ve anti-dampinglerin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde bir etkisi vardır.

İşletmeler açısından dijital uygulamalar sonucu oluşan hedef performans göstergelere ulaşmak, küreselleşen dünyada süreklilik arz eden bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Aynı durum ülkeler için de geçerlidir (Rosales V., 2008). Barışık ve diğerleri (2006) alışmasında, ülkemizin elektronik ticaret ve yeni ekonomi altyapısı açısından Avrupa ülkelerine yakın bir konumda olduğunu ve pek çok gelişme yolundaki ülkelerle kıyaslandığında avantajlı olduğunu ifade etmektedir.

Güler (2010) çalışmasında, bu sayede işletmelerin hem iç pazar hem de dış pazarda rekabet avantajı elde edeceği ifade etmektedir.

Kantarıcı ve diğerleri (2017) çalışmasında klasik perakendecilerin dijitalleşme sürecinde planlama, tedarik, lojistik, envanter, dağıtım ve alokasyon süreçlerinde gerekli yeterliliklerini tespit etmelerinin önem arzettiğini anlatmaktadır. Burdan yola çıkarak oluşan sonuçların firmanın dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Dijital uygulamalar denince dış ticaret anlamında ilk akla gelenler hedef performans göstergeleri tabloları, dashboard denilen ileri excel sonuç göstergeleri, radyo frekans sistemleri, sms bilgilendirmeli durum raporları, otomasyon sistemleri, global pozisyonlama sistemleri, otomatik robotların dağıtımı, lazer görüşlü dağıtım sağlayan robotik araçlar, e-ticaret, e-ihracat olarak gelmektedir. Uluslararası Ticaret Odası (ICC), yaptığı çalışmalara göre e-ihracat ve uluslararası ticaretin artırılması için gümrük muafiyetlerinin de artırılması gerektiği kanaatindedir. Alibaba, Ebay ve Amazon gibi global pazar yerleri aracılığı ile ürünlerin yeni pazarlara iletilmesi sağlanabilir. Dijitalleşmeyi artırmak için karşılıklı olarak Türkiye ile ticaret potansiyeli yüksek olan ülkeler ile iş birlikleri yaparak Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim perakendecileri için yeni fırsatlar yaratılması mümkün olabilecektir. Kurumlar arası Elektronik Ticaret (Business to Business) (B2B) sayesinde işletmelerin dağıtıcıları ile tedarik ettiği yerler arasında oluşan işletmeler arası elektronik ticaret sayesinde işletmeler arasında daha fazla işletme fonksiyonu oluşabilmektedir. Kurumdan Tüketicilere E-ticaret (Business to Consumer) (B2C) sayesinde ise işletmeden nihai tüketiciye web üzerinden mal ve hizmet satışı ile iş yapış ve etkileşim artmaktadır. Dijitalleşme ile kırtasiye masraflarının ortadan kalkması, hataların azaltılması, lojistik masraflarında tasarruf ve her an işlem yapılabilmesi avantajları oluşmaktadır. Gelişme yolundaki ülkelerde bilgi toplumuna geçmenin yüksek maliyetli olması ve sürecinin uzun olması sebepleriyle teknoloji altyapısı yavaş gelişmektedir. Nitekim, gelişmekte olan ülkeler grubunda olan Türkiye'de mevcut teknolojik yapısı genellikle yurt dışı patent ve lisans anlaşmaları ile ilerleme göstermiştir. Ülkemizde 90'lı yıllara kadar teknolojik gelişmeler üretim ayağında ihmal edilmiştir. Dünya ile rekabet edebilen bir tekstil ve hazır giyim sektörü için dış ticaret alanında dijitalleşme önem arz etmektedir.

Dış ticaret etkenlerinin, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerine etkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler ortaya koyan çalışmalar görülmektedir. Barışık ve Yirmibeşçik (2006) Türkiye'de yeni ekonominin oluşum süreci araştırması sonuçlarına göre piyasanın önceliğinin maliyet

olduğundan bahseder ki bu da, ön maliyet ve gerçekleşen maliyetlerin öneminin gerçekleşen maliyet önemlidir değişkeni ile dijital uygulamaların anahtar performans göstergeleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine Kantarcı ve diğerleri (2017) araştırmasına göre firmanın dışardan aldığı hizmetlerde dijital uygulamaların ilişkisinden bahseder. Bu da firmaların dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği ile dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiler olduğu bulunmuştur. Güler (2010) tarafından ele alınan firmaların yabancı pazarlara girişinde elektronik ticaret ve endüstriyel pazar (B2B) uygulamaları çalışmasında da elektronik ticaretin rekabete etkilerinden bahsederek, firmaların dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği ile dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiler olduğunu pekiştirir düzeydedir.

Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir.

**H2a:** Yeni pazarlara giriş kriterlerinin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

**H2b:** Firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliğinin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

**H2c:** Lojistiğin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

**H2d:** İç piyasa yapıcısı firmaların dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

**H2e:** Dış piyasa yapıcısı firmaların dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

**H2f:** Ön maliyetin ve gerçekleşen maliyetin öneminin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

**H2g:** Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyetinin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

**H2h:** Gümrük vergileri ve anti-dampingerin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerinde bir etkisi vardır.

Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin işletmelerin dış ticaret uygulamalarında pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan bir çok uygulamalı

araştırma vardır. Bu araştırmalara örnek olarak Rosales (2008), Pajarinen ve diğerleri (2013), Barışık ve Yirmibeşçik (2006), Kantarcı ve diğerleri (2017), Güler (2010) gibi benzer çalışmalar verilebilir. Özellikle Güler (2010) çalışmasına rekabete, işletmeye ve maliyete olan etkilerini ele alarak dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ile firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ilişkisini desteklemektedir.

Yukarıdaki araştırmacıların yapmış oldukları çalışmaların ışığında dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ile firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir ve bu araştırma sonucunda araştırmanın hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir.

**H3:**Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

#### **4.3.2. Yöntemin Seçilme Gerekçesi, Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Mevcut çalışmada birincil veri toplama yöntemi şeklinde, yapısal ve kapalı uçlu olan çok seçenekli anket ile ikincil veri toplama yöntemleri olarak DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü), İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri), İHKİB (İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği), TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) ve Ekonomi Bakanlığı'ndan veri setlerinden faydalanılmıştır. Kemal Kurtuluş'un da kitabında belirttiği üzere nicel yöntemlerden, "LC WAIKIKI'nin dış ticarete global anlamda yeterli olup, rekabet kazanması ve lider konumda olması açısından stratejiler ne olmalıdır?" nedensel karşılaştırma yöntemi ile neden- sonuç ilişkisine dayanan araştırma modeli parametrik hipotez testleri ile incelenecek ve tümevarım yöntemi ile sonuca varılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın analiz birimi özel sektör kurumlarıdır. Araştırmanın anakütlesi Türkiye'de yer alan tekstil ve hazır giyim özel sektör çalışanlarıdır. Örneklem çerçevesi firmada yer alıp faaliyet gösteren dış ticaret, lojistik, gümrükleme, antrepo ve depolama ile satınalma alanındaki tekstil ve hazır giyim çalışanları ile firmaya dışardan bu alanda hizmet veren çalışanlardır. Örneklem bireyleri tekstil ve hazır giyimde faaliyet gösteren örnek olarak belirtilen şirketin dış ticaret, global lojistik, satınalma - tedarik grubu çalışanları ve firmaya hizmet veren çözüm ortağı tedarikçilerinin çalışanlarından toplam 200 kişilik bir kitledir. Örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan yöntemlerden kota örnekleme yöntemi seçilip, LC Waikiki şirketinin dış ticaret ve global lojistik çalışanlarının belli bir kısmı üst yönetim kademesi, belli bir kısmı orta kademe yönetici, bir diğer kısmı daha alt seviyede çalışanlar ve geriye kalan hizmet veren çözüm ortağı

tedarikçi şirketinden oluşacak şekilde seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü 200 dış ticaret ve tedarik alanı çalışanıdır.

Örnek olarak ele alınan LC WAIKIKI firmasında, zorlamalı ve zorlamasız cevap seçenekleri ile uygulanması amaçlanmış ve sonucun sağlıklı olması için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Birsal, Börü, & İslamoğlu, 2007). İfadeler arasındaki regresyonel olan ilişkiler de incelenmiştir. Likert ölçeğinin kullanılma gerekçesi “LC WAIKIKI’nin dış ticarete global anlamda yeterli olup, ihracatta rekabet kazanması ve lider konumda olması açısından stratejiler ne olmalıdır?” sorusunun yargılarına ilişkin kişilerin tutumlarını öğrenmek ve buna göre ilgili bağımsız değişkenleri belirleyip bağımlı değişkenler ile etkisi ve ilişkisi olup olmadığını incelemektir.

#### **4.3.3. Veri Toplama Yöntemi**

İlgili araştırmada veri toplama yöntemi için elektronik posta, internet aracılığıyla bilgi edinme olarak iki ayrı yöntem uygulanmıştır. Anket yönteminde veri ve bilgi toplama yöntemlerini yüzyüze mülakat, telefonla görüşme, posta aracılığıyla ve internet aracılığıyla görüşme olarak dört gruba ayrılabilir (Kurtuluş, Veri Toplama Yöntemleri, 2010). Anket ile ilgili veri toplamada elektronik posta ve internet aracılığıyla maliyet ve zaman kaybı yaratmadan veri toplanması daha uygun bulunmuştur.

Anket dışındaki araştırma çalışmalarında ise veri toplama yöntemi olarak maliyet ve zaman kaybı yaratmasına rağmen, diğer yöntemlere göre daha güvenilir olması sebebiyle yüz yüze görüşmeler yapılarak veri toplanması daha uygun bulunmuştur.

Firma dışındaki özel sektör kurumlarından ve İstanbul’daki zaman darlığı sebepleriyle ulaşılamayan kişilere elektronik posta yolu ile anketler ulaştırılmış olmasına rağmen geri dönüşlerin az olması sebebi ile bu kişiler telefonla aranarak kendilerinden araştırmaya katılmaları ve çalışmanın önemi belirtilerek rica edilmiş ve veri toplanması sağlanmıştır.

Anketlere veri toplanması Mart 2018 ve Haziran 2018 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırma yapılan firma haricinde, toplamda 11 ayrı firmaya hizmet veren özel sektör kurumundan toplanılan 66 adet anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bunun tamamı elektronik posta yoluyla elde edilmiştir.

#### **4.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ve anket formun oluşturulmasına değinilmiştir. Anketteki ifadeler uluslararası yazında bulunan çeşitli ölçek ve kriterlerden, ilgili konulardan yararlanılarak oluşturulmuştur.



Araştırmanın anketinde toplam 65 soru sorulmuştur. Bu soruların 9 tanesi yapısal olmayan (açık uçlu) sorudur. Diğer 10 tanesi çoktan seçmeli açık uçlu soru, anketin kalan 46 sorusu da yapısal (kapalı uçlu) soru şeklinde 5’li likert tipi ölçek ile sorularak ifade edilmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 2=Çok az katılıyorum, 3=Biraz katılıyorum, 4=Oldukça katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum). İlgili likert ölçeğinde Börü ve diğerleri (2007) araştırmasından esinlenilmiştir.

Araştırma modelindeki 9 ölçek ve 1 sorunun ölçümünde, ilgili literatürlerdeki çalışmalar ve konular da kullanılmış, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış 9 ölçek ve 1 soru konusundan faydalanılmıştır. Kullanılan ölçekler Tablo 37’de belirtilmiştir.

**Tablo 37:Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Değişkenler	İlgili Sorular	Yararlanılan Kaynaklar
Yeni Pazarlara Giriş	S.3.1, S.3.2, S.3.3, S.3.4, S.3.5, S.3.6, S.3.7, S.3.8, S.3.9, S.3.10, S.3.11, S.3.12	<b>SORU; S.3.1, S.3.2, S.3.3, S.3.4, S.3.5, S.3.6, S.3.7, S.3.8, S.3.9, S.3.10, S.3.11, S.3.12=</b> Alpkan, L., Aren, S., & Eren, E. (2000). İşletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırması, 102-110. Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Beta. (anketin Yeni Pazara Giriş Kriterleri boyutundan S.3.1, S.3.2, S.3.3, S.3.4, S.3.5, S.3.6, S.3.7, S.3.8, S.3.9, S.3.10, S.3.11, S.3.12. soruları)
Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği	S.4.1, S.4.2, S.4.3, S.4.4, S.4.5, S.4.6	<b>SORU; 2.1, S.2.2, S.2.3, S.2.4=</b> Görçün, Ö. F. (2013). Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi (2 b.),32 – 41. Gözütok, A. (2012). Tekstil Sektöründeki Kobilerin Dış Ticarete Karşılaştığı Sorunlar: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması Yüksek Lisans Tezi. (anketin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının ve Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği boyutundan 4.1.,4.2., 4.3., 4.4., 4.5., 4.6. soruları)
Lojistik	S.5.1, S.5.2, S.5.3, S.5.4, S.5.5, S.5.6	<b>SORU; S.5.1, S.5.2, S.5.3, S.5.4, S.5.5, S.5.6=</b> Altuntaş, C., & Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(3), 39-64. Christopher, M. (1992). Logistics and supply chain management, London: Pitman Publishing. Görçün, Ö. F. (2013). Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi (2 b.)209-249. (anketin Lojistik boyutundan S.5.1, S.5.2, S.5.3, S.5.4, S.5.5, S.5.6 soruları)

İç Piyasa Yapıcısı Firmalar	S.8.1, S.8.2, S.8.3, S.8.4, S.8.5	<b>SORU;S.8.1, S.8.2, S.8.3, S.8.4, S.8.5=</b> Eren, E., Aren, S., & Alpkan, L. (2000). İşletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırması, 96-122. Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T., & Erol, E. D. (2008). Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar. İpekgil Doğan, Ö., Marangoz, M., & Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 114-121. Altuntaş, C., & Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(3), 39-64. (anketin İç Piyasa Yapıcısı Firmalar boyutundan S.8.1., S.8.2., S.8.3., S.8.4., S.8.5. soruları)
Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar	S.9.1, S.9.2, S.9.3, S.9.4, S.9.5	<b>SORU;S.9.1, S.9.2, S.9.3, S.9.4, S.9.5=</b> İpekgil Doğan, Ö., Marangoz, M., & Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 114-121. Torlak, Ö., Veysel, K. U. L. A., & Özdemir, Ş. (2007). Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 1-12. (anketin Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar boyutundan S.9.1., S.9.2., S.9.3., S.9.4., S.9.5. soruları)
Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyet	S.10.1, S.10.2, S.10.3	<b>SORU;S.10.1, S.10.2, S.10.3=</b> Aracı, C., & Ulu, C. (2012). Türkiye'de Dış Ticaret Lojistik Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları. TÜSİAD Yayınları. Görçün, Ö. F. (2013). Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi (2 b.), 85-104. (anketin Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyet boyutundan S.10.1., S.10.2., S.10.3. soruları)

Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti	S.12.1, S.12.2	<b>SORU; S.12.1, S.12.2=</b> Şimşek, M. (2006). Değişen Dünya Koşullarında Çin Halk Cumhuriyeti ve Dış Ticaret Bakımından Türkiye-Çin Arasında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (26). Eraslan, İ. H., Bakan, İ., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi. Çelebi, I. (2018). Dünyanın Şu Haline Bak (1b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım, 104-117. (anketin Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti boyutundan S.12.1., S.12.2. soruları)
Gümrük Vergileri ve Anti-Dampingler	S.13.	<b>SORU;S.13.1, S.13.2=</b> Gözütok, A. (2012). Tekstil Sektöründeki Kobilerin Dış Ticarete Karşılaştığı Sorunlar: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması Yüksek Lisans Tezi. Eraslan, İ. H., Bakan, İ., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. (anketin Gümrük Vergileri ve Anti-Dampingler boyutundan S.13. soruları)
Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri	S.11.1, S.11.2	<b>SORU;S.11.1, S.11.2=</b> Barışık, S., & Yirmibeşçik, O. (2006). Türkiye'de yeni ekonominin oluşum sürecini hızlandırmaya yönelik uyum çabaları. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2(4), 39-62. Kantarcı, Ö., Özalp, M., Sezginsoy, C., Özaşkın, O., & Cavlak, C. (2017). Dijitalleşen dünyada ekonominin itici gücü: E-ticaret. TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 74-76. Güler, E. (2010). İşletmelerin yabancı pazarlara girişinde elektronik ticaret ve endüstriyel pazar (B2B) uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü). Rosales (2008). Globalization and the new international trade environment. CEPAL Review. Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ylä-Anttila, P. (2013). Services: a new source of value. ETLA Briefs, 11. (anketin Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri boyutundan S.11.1, S.11.2 soruları).
Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği	S.2.1, S.2.2, S.2.3, S.2.4,	<b>SORU; 2.1, S.2.2, S.2.3, S.2.4=</b> Görçün, Ö. F. (2013). Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi (2 b.),32 – 41. Gözütok, A. (2012). Tekstil Sektöründeki Kobilerin Dış Ticarete Karşılaştığı Sorunlar: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması Yüksek Lisans Tezi.(anketin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının ve Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği boyutundan 2.1., 2.2., 2.3., 2.4. soruları)

#### 4.3.4.1. Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği Ölçeği

Firmanın dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği değişkeninin ölçümünde Gözütok (2012) tarafından ele alınan Türk Tekstil Sektörü ve Kobi'lerin dış ticarete karşılaştığı sorunların yer aldığı tez ve Görçün (2013) tarafından tedarik zinciri yönetiminde ele alınan tedarik zinciri üyeleri ve zincir üyelerinin yeterlilikleri konularından uyarlanmış firmanın dış ticaret uygulamalarının yeterliliği ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış firmanın dış ticaret uygulamalarının yeterliliği ölçeği ifadeleri Tablo 38'dedir.

**Tablo 38: Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği Ölçeği**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
Hizmet veren tedarikçi seçiminde, kriterlere uygunluğuna dikkat edilir.	Dış Ticaret Uygulamaları Yeterliliği 1
Ticari İşlemler, kambiyo işlemleri ve gümrükleme operasyonları mevzuatına uygun yapılır.	Dış Ticaret Uygulamaları Yeterliliği 2
Dış ticaret tedarik planlamaları ve bilgi paylaşımı yeterlidir.	Dış Ticaret Uygulamaları Yeterliliği 3
Yükleme süreçleri zaman ve maliyet açısından en uygun hat ve firmalarla yapılır.	Dış Ticaret Uygulamaları Yeterliliği 4

#### 4.3.4.2. Yeni Pazarlara Giriş Kriterleri Ölçeği

Yeni pazarlara giriş değişkeninin ölçümünde Alpkan ve diğerleri (2000) tarafından yapılan işletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırmasında yaptığı stratejik planlama konuları ile anketlerinden ve sonrasında Mirze ve Ülgen (2013) tarafından yapılan temel stratejiler ve alt grupları konusunda ele alınan kriterlerden uyarlanan yeni pazarlara giriş ölçeği yer almaktadır. Yeni pazarlara giriş ölçeğinin ifadeleri Tablo 39'da bulunmaktadır.

**Tablo 39:Yeni Pazarlara Giriş Ölçeği**

<b>Ölçek ifadeleri</b>	<b>Kısaltma</b>
Ülkenin jeopolitik konumu	Yeni Pazarlara Giriş 1
Ülkenin kalkınmışlık seviyesi	Yeni Pazarlara Giriş 2
Ülkenin sunulacak ürünlere olan talebi	Yeni Pazarlara Giriş 3
Ülke içi belirlenmiş piyasa fiyatı	Yeni Pazarlara Giriş 4
Ülke içi reklam, pazarlama ve tutundurma faaliyetleri	Yeni Pazarlara Giriş 5
Ülkenin yargı sistemi	Yeni Pazarlara Giriş 6
Ülkenin dış ticaret mevzuatı ve kambiyo mevzuatı	Yeni Pazarlara Giriş 7
Ülkede lojistiğin gelişmişlik seviyesi	Yeni Pazarlara Giriş 8
Ülkenin teknolojik altyapısı	Yeni Pazarlara Giriş 9
Terör ve sık doğal afet olayları	Yeni Pazarlara Giriş 10
Gümrük duvarları yüksekliği (Alınan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri v.s.)	Yeni Pazarlara Giriş 11
Ülke pazarındaki diğer yurt dışı rakiplerin payları	Yeni Pazarlara Giriş 12

#### **4.3.4.3. Firmanın Dışarıdan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği Ölçeği**

Firmanın dışarıdan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği değişkeninin ölçümünde Gözütok (2012) tarafından ele alınan Türk Tekstil Sektörü ve Kobi'lerin dış ticarete karşılaştığı sorunların yer aldığı çalışma ve Görçün (2013) tarafından tedarik zinciri yönetiminde ele alınan tedarik zinciri üyeleri, zincir üyelerinin yeterlilikleri, tedarikçi seçimi ve yönetimi, sözleşme yönetimi konularından uyarlanmış firmanın dışarıdan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği ölçeği bulunmaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış firmanın dışarıdan aldığı dış ticaret yeterliliğinin ölçeği ifadeleri aşağıda belirtilen Tablo 40'daki gibidir.

**Tablo 40: Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği Ölçeği**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
Zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat eder.	Dışardan Alınan Dış Ticaret Hizmeti 1
Hizmet kalitesinin yüksekliğine ve hizmet çeşitliliğine önem verir.	Dışardan Alınan Dış Ticaret Hizmeti 2
Fiyat/maliyet avantajı uygundur.	Dışardan Alınan Dış Ticaret Hizmeti 3
Şirket süreçlerine adapte olabilmelidir.	Dışardan Alınan Dış Ticaret Hizmeti 4
Teknolojik yeterliliğe sahip olmalıdır.	Dışardan Alınan Dış Ticaret Hizmeti 5
Çözüm odaklı olmalıdır.	Dışardan Alınan Dış Ticaret Hizmeti 6

#### 4.3.4.4. Lojistik Ölçeği

Lojistik değişkeninin ölçümünde Christopher (1992) araştırmasında yer alan lojistik ve müşteri değeri konusundaki ölçütlerden, Altuntaş ve Türker (2012) tarafından yapılmış sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminden, Görçün (2013) tarafından ele alınan çalışmasındaki taşımacılık yönetimi konularına ait ölçekler yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış lojistik ölçeğinin ifadeleri Tablo 41’de belirtilmiştir.

**Tablo 41:Lojistik Ölçeği**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
Doluluk Oranı	Lojistik 1
Uygun hat veya havayolu seçimi	Lojistik 2
Transit süre	Lojistik 3
Uğrak limanları veya havalimanları, varış noktaları	Lojistik 4
Multimodal taşıma avantajları	Lojistik 5
Maliyet	Lojistik 6

#### 4.3.4.5. İç Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği

İç piyasa yapıcısı firmalar değişkeninin ölçümünde Alpkan ve diğerlerinin (2000) işletmelerde stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirme araştırmasından, İpekgil ve diğerlerinin (2003) işletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü etkileyen faktörlerden, Çivi ve diğerlerinin (2013) uluslararası rekabet gücüne farklı bakışlar çalışması ile Altuntaş ve Türker (2012) araştırma konusu olan sürdürülebilir tedarik zincirleri, sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi çalışmasında yer alan araştırma yönteminden esinlenerek uyarlanan iç piyasa yapıcısı firmalar ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış iç piyasa yapıcısı firmalar ölçeğinin ifadeleri Tablo 42’deki gibidir.

**Tablo 42:İç Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
KOTON dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	İç Piyasa Yapıcıları 1
DeFacto dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	İç Piyasa Yapıcıları 2
COLIN'S dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	İç Piyasa Yapıcıları 3
MAVİ dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	İç Piyasa Yapıcıları 4
KİĞİLİ dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	İç Piyasa Yapıcıları 5

#### 4.3.4.6. Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği

Dış piyasa yapıcısı firmalar değişkeninin ölçümünde İpekçil ve diğerlerinin (2003) çalışmasındaki işletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü etkileyen unsurlar ile Özdemir ve diğerlerinin (2007) araştırmasındaki Türk işletmelerinin ihracat performansı belirleyicileri çalışmasındaki araştırma yönteminde yer alan bilgilerden uyarlanmış dış piyasa yapıcısı firmalar ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanan dış piyasa yapıcısı firmalar ölçeği Tablo 43'deki gibidir.

**Tablo 43:Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar Ölçeği**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
H & M(Hennes & Mauritz) dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	Dış Piyasa Yapıcıları 1
GAP (Generation Gap) dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	Dış Piyasa Yapıcıları 2
MANGO dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	Dış Piyasa Yapıcıları 3
MARKS & SPENCER dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	Dış Piyasa Yapıcıları 4
ZARA dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	Dış Piyasa Yapıcıları 5

#### 4.3.4.7. Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi Ölçeği

Ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi değişkeninin ölçümünde Aracı ve Ulu (2012) çalışması olan Türkiye'de Dış Ticaret Lojistik Süreçleri: Maliyet ve Rekabet Unsurları konusunun taşıma türleri bazında maliyeti ve süreleri etkileyen faktörler ile ithalat ve ihracat işlem süre ve maliyetleri ile tablolardan, Görçün (2013) eserinde ele alınan örnek olay ve uygulamalarla tedarik zinciri yönetimi ana konusunun maliyet ve fiyat arasındaki ilişkiler ifadeli konusundan uyarlanan ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi ölçeğinin ifadeleri Tablo 44'deki gibidir.

**Tablo 44: Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi Ölçeği**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
Ön maliyet önemlidir	Ön-Gerçekleşen Maliyet 1
Gerçekleşen maliyet önemlidir	Ön-Gerçekleşen Maliyet 2
Her ikisi de önemlidir	Ön-Gerçekleşen Maliyet 3

#### 4.3.4.8. Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti Ölçeği

Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti değişkeninin ölçümünde Şimşek (2006) tarafından değişen dünya koşullarında Çin Halk Cumhuriyeti ve dış ticaret bakımından Türkiye-Çin arasında yaşanan problemler ve çözüm önerileri konusundan ve ayrıca Eraslan ve diğerleri (2008) Türk Tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabet gücü makalesindeki ifadelerden ve Çelebi (2018) eserindeki 30 ülke analizini ele aldığı konudan esinlenerek uyarlanan Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre oluşturulan Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti ölçeğinin ifadeleri Tablo 45'deki gibidir.

**Tablo 45: Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti Ölçeği**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
Çin'in pazar hakimiyeti Türkiye dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.	Çin pazar hakimiyeti 1
Çin'in pazar hakimiyeti LC Waikiki'nin dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.	Çin pazar hakimiyeti 2

#### 4.3.4.9. Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger Sorusu

Gümrük vergileri ve anti-dampinger değişkeninin ölçümünde Gözütok (2012) tarafından ifade edilen tekstil sektöründeki kobilerin dış ticarete karşılaştığı sorunlar çalışmasında ele alınan pazarlama ve satışta karşılaşılan sorunlar konusundan ve ayrıca Eraslan ve diğerleri (2008) Türk Tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabet gücü makalesindeki Türk tekstil ve hazır giyim sanayisine genel bakış konusundan uyarlanan gümrük vergileri ve anti-dampinger ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış gümrük vergileri ve anti-dampinger sorusunun ifadeleri Tablo 46'daki gibidir.

**Tablo 46: Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger Sorusu**

Ölçek ifadeleri	Kısaltma
Gümrük vergileri ve anti-dampinger firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir.	Gümrük Vergileri ve Anti-dampinger 1

#### 4.3.4.10. Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri Ölçeği

Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri değişkeninin ölçümünde Güler (2010) tarafından ele alınan firmaların yabancı pazarlara girişinde elektronik ticaret ve endüstriyel pazar (B2B) uygulamaları, Barışık ve Yirmibeşçik (2006) Türkiye'de yeni ekonominin oluşum süreci araştırmasından, Kantarcı ve diğerleri (2017) e-ticaret konusundan uyarlanan dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ölçeği yer



almaktadır. Araştırmanın amacına göre uyarlanmış dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ölçeği Tablo 47’deki gibidir.

**Tablo 47: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri Ölçeği**

<b>Ölçek ifadeleri</b>	<b>Kısaltma</b>
Dijital uygulamalar zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.	Dijitalleşme ve Anahtar Performans 1
Anahtar performans göstergesi (KPI) zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.	Dijitalleşme ve Anahtar Performans 2

#### **4.4.VERİLERİN ANALİZİ**

Mevcut anket firmada çalışıp dış ticaret, tedarik zinciri, lojistik, satınalma, dış pazar araştırması yapan çalışanlar ile bunun yanında firmaya hizmet veren tedarikçi firmalarda bulunan 26-48 yaş arası çalışanlara uygulanmış olup yaş kriteri anket sorusunda bir veri olarak ele alınmamıştır. Araştırmanın anketinde toplam 65 soru sorulmuştur. Bu soruların 9 tanesi yapısal olmayan (açık uçlu) sorudur. Diğer 10 tanesi çoktan seçmeli açık uçlu soru, anketin kalan 46 sorusu da yapısal (kapalı uçlu) soru şeklinde 5’li likert tipi ölçek ile sorularak ifade edilmiştir (1=Hiç katılmıyorum, 2=Çok az katılıyorum, 3=Biraz katılıyorum, 4=Oldukça katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum).

Bunun için veriler online anket ile yapıldıktan sonra verilerin analizi için SPSS 24 programı kullanılarak betimsel istatistik, faktör analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

##### **4.4.1. Ankete Genel Katılım**

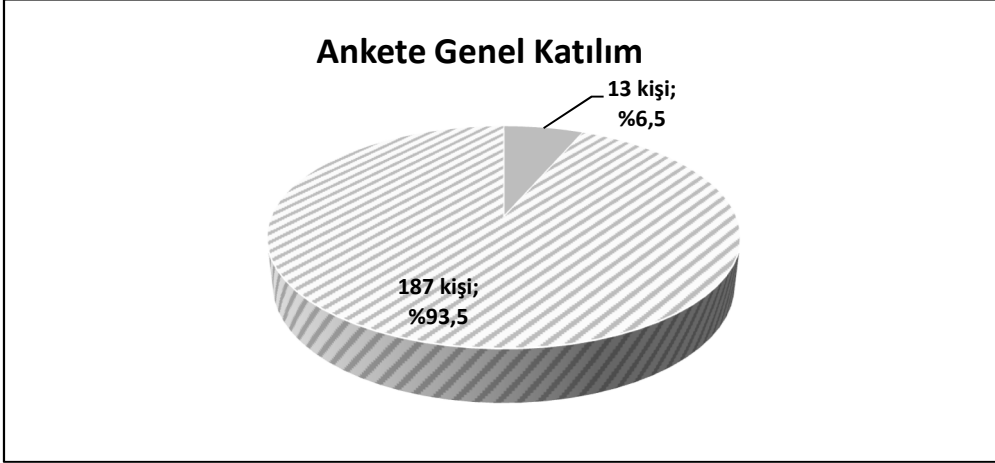
Ankette toplam 200 kişi hedeflenmiştir. Ankete katılım oranı %93,50 olup ankete katılan sayısı 187 kişidir. Ankete katılmayanların sayısı 13 kişi olup oranı %6,5 ‘dur.

**Tablo 48: Ankete Genel Katılım**

	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Ankete Katılmayan</b>	13	6,5
<b>Ankete Katılan</b>	187	93,5
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Grafik 17:Ankete Genel Katılım



Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.4.2. Cinsiyete Göre Ankete Genel Katılım

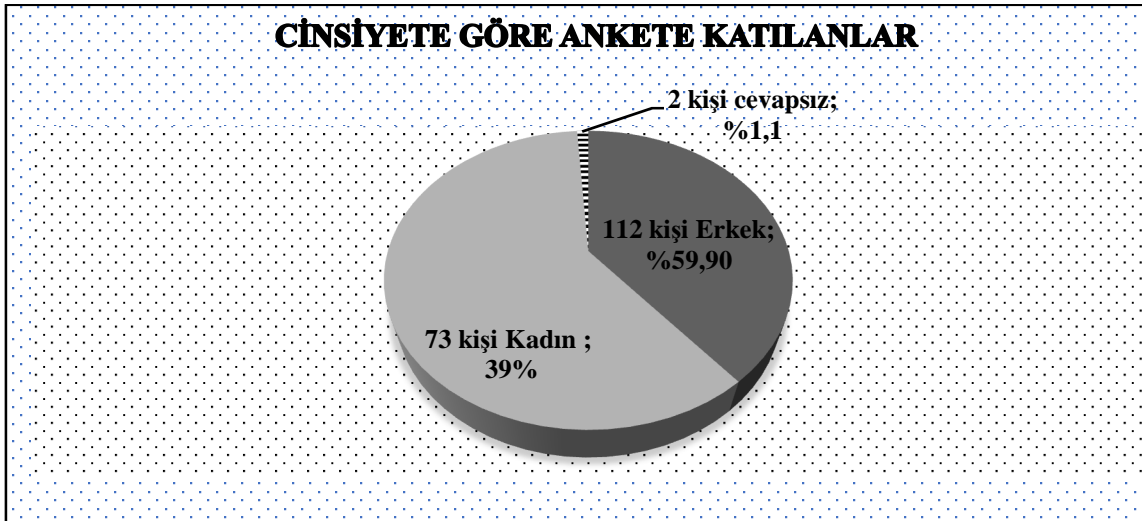
Ankete katılan 187 kişiden, 73 kişisi kadın olup, ankete katılanların %39'unu oluşturmaktadır. 112 kişisi ise erkek olup, ankete katılanların %59,9 ünü oluşturmaktadır. Kalan %1,1' lik kısmı olan 2 kişi ise yapılan ankette cinsiyetini belirtmemiştir.

Tablo 49:Cinsiyete Göre Ankete Katılanlar

	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Kadın</b>	73	39
<b>Erkek</b>	112	59,90
<b>Cevap yok</b>	2	1,10
<b>Toplam</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Grafik 18: Cinsiyete Göre Ankete Katılanlar



Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.4.3. Meslek Gruplarına Göre Ankete Genel Katılım

Ankete katılan 187 kişiden, 12 kişisi üst düzey yönetici olup tüm katılımcıların %6,42'sini, 23 kişisi yönetici olup tüm katılımcıların %12,30'unu, 20 kişisi mühendis olup tüm katılımcıların %10,70'ini, 15 kişisi şef olup tüm katılımcıların %8,02'sini, 89 kişisi uzman olup tüm katılımcıların %47,59'unu, 27 kişisi uzman yardımcısı olup tüm katılımcıların %14,44'ünü, mesleğini belirtmeyenler ise 1 kişi olup tüm katılımcıların %0,53'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 50: Meslek Gruplarına Göre Ankete Genel Katılım

Meslek Grupları:	Frekans (n)	Yüzde(%)
Üst Düzey Yönetici	12	6,42
Yönetici	23	12,30
Mühendis	20	10,70
Şef	15	8,02
Uzman	89	47,59
Uzman Yardımcısı	27	14,44
Belirtmeyen	1	0,53
	<b>187</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: SPSS 24 Sonuçları

#### 4.4.4. Mesleki Tecrübe Süresine Göre Ankete Genel Katılım

Ankete katılanlar içerisinde, mesleki tecrübe süresi 10 yıldan az olanlar grubuna, toplam 187 kişi içinde cevap verenlerin sayısı 116 olup genel toplam katılım içinde oranı %62,03'dir. Ankete katılanlar içerisinde, mesleki tecrübe süresi 10 yıldan fazla olanlar grubuna, toplam 187 kişi içinde cevap verenlerin sayısı 71 olup toplam katılım içinde oranı %37,97'dir. Bu grupların detaylandırılması aşağıda belirtilmiştir.

##### 4.4.4.1. Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Az Olanlara Göre Genel Katılım

Ankete katılanlar içerisinde, mesleki tecrübe süresi 10 yıldan az olan kadınların sayısı 57 olup, mesleki tecrübe toplam katılımı içinde oranı %49,60'dır. Ankete katılanlar içerisinde, mesleki tecrübe süresi 10 yıldan az olan erkeklerin sayısı 58 olup, mesleki tecrübe toplam katılımı içinde oranı %50,40'tür. 1 kişi ilgili kritere cevap vermemiş olup oranı %0,90'dır.

**Tablo 51: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Az**

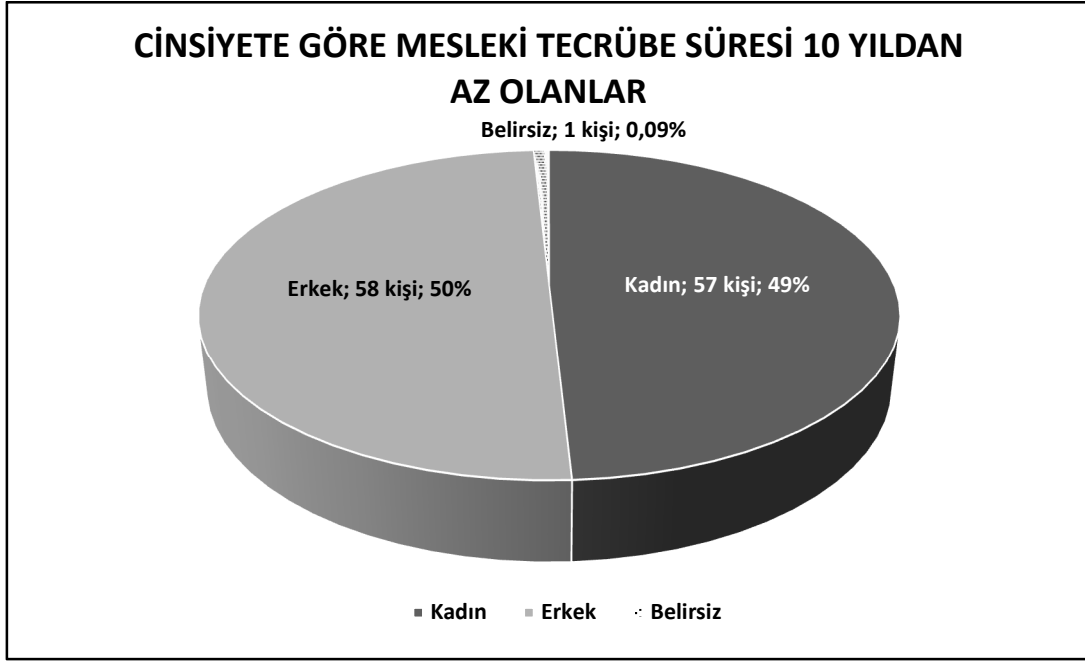
**Olana Göre Genel Katılım**

	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Kadın</b>	57	49,10
<b>Erkek</b>	58	50,00
<b>Belirsiz</b>	1	0,90
<b>Toplam</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

**Grafik 19: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Az**

**Olana Göre Genel Katılım**



Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### **4.4.4.2. Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Fazla Olana Göre Genel Katılım**

Ankete katılanlar içerisinde, mesleki tecrübe süresi 10 yıldan fazla olanlar grubuna, toplam 187 kişi içinde cevap verenlerin sayısı 71 olup toplam katılım içinde oranı %37,97'dir.

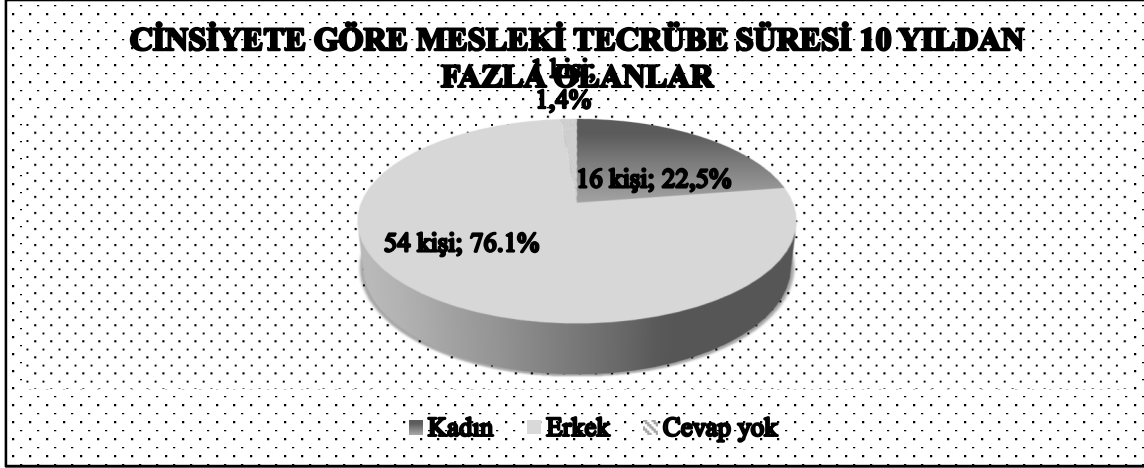
Anket sorusuna katılanlar içerisinde, mesleki tecrübe süresi 10 yıldan fazla olan kadınların sayısı 16 olup, bu kriterde cevap verenler içinde oranı %22,50'dir. Ankete katılanlar içerisinde, mesleki tecrübe süresi 10 yıldan fazla olan erkeklerin sayısı 54 olup, bu kriterde cevap verenlerin oranı %76,10'dur. Bu kritere cevap vermeyenlerin sayısı ise 1 kişi olup oranı %1,4'tür.

**Tablo 52: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Fazla Olana Göre Genel Katılım**

	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Kadın</b>	16	22,5
<b>Erkek</b>	54	76,1
<b>Cevap yok</b>	1	1,4
<b>Toplam</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

**Grafik 20: Cinsiyete Göre Mesleki Tecrübe Süresi 10 Yıldan Fazla Olana Göre Genel Katılım**



Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.4.5. Firma Çalışan Sayısına Göre Genel Katılım

Firma çalışan sayısı 3000 kişi ve altı olanlar kriterinde ankete cevap verenler toplamda 98 kişidir. Firma çalışan sayısı 3000 kişiden fazla olanlar kriterinde ankete cevap verenler 86 kişidir. Her iki kritere cevap vermeyenler ise 3 kişidir.

**Tablo 53:Firma Çalışan Sayısına Göre Genel Katılım**

3000 kişi ve altı	3000 kişiden fazla	Cevap yok	Toplam
98	86	3	<b>187</b>
52,41%	45,99%	1,60%	<b>100,00%</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Firma çalışan sayısı 3000 kişi ve altı olanlar grubunda ankete cevap verenlerin sayısı toplamda 98 kişi olup, bunun 38 kişisi %38,80 oran ile kadın, 60 kişisi ise %61,20 oran ile erkektir. Mevcut durum aşağıda Tablo 54’de belirtilmiştir.

**Tablo 54: Firma Çalışan Sayısı 3000 Kişi ve Altı Olanlar Grubunda Ankete Katılım**

	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Kadın</b>	38	38,8
<b>Erkek</b>	60	61,2
	<b>98</b>	<b>100</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Firma çalışan sayısı 3000 kişiden fazla olanlar grubunda ankete cevap verenlerin sayısı toplamda 86 kişi olup, bunun 33 kişisi kadın ve oranı %38,37'dir. 52 kişisi erkek olup %60,47'sine tekabül etmektedir. Bu kritere cevap vermeyenlerin sayısı ise 1 olup %1,16'ya tekabül etmektedir.

**Tablo 55: Firma Çalışan Sayısı 3000 Kişiden Fazla Olanlar Grubunda Ankete Katılım**

	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Kadın</b>	33	38,37
<b>Erkek</b>	52	60,47
<b>Cevap yok</b>	1	1,16
	<b>86</b>	<b>100</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.4.6. Çalışan Sayısına ve Mesleki Tecrübe Süresine Göre Cinsiyet Dağılımı

**Tablo 56: Çalışan Sayısına ve Mesleki Tecrübe Süresine Göre Cinsiyet Dağılımı**

	10 yıl ve üzeri çalışan	10 yıldan az çalışan	Çalışan sayısı 3000 Kişiden Fazla Olan	Çalışan Sayısı 3000 Kişi ve Altı Olan
	Frekansı (n)	Frekansı (n)	Frekansı (n)	Frekansı (n)
<b>Erkek</b>	54	58	52	60
<b>Kadın</b>	16	57	33	38
<b>Cevapsız</b>	2		4	
<b>Toplam</b>	<b>187</b>		<b>187</b>	

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Yukarıdaki tabloda yıl ve çalışan sayısı açısından oluşturulan konsolide tabloda, her iki kriter değerlendirildiğinde erkeklerin tecrübe süresi olarak bayanlardan sayıca daha fazla olduğu, 3000 kişiden fazla ve altı kriterinde de erkeklerin yine kadınlardan sayıca daha fazla olduğu görülmektedir. Bu da sektörde ve anketin örneklem sayısında katılımcı olarak erkeklerin baskın olduğunu göstermektedir.

#### 4.5. Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği

Araştırmada firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ile ilgili kriterler irdelenmiştir. S2 sorusu (LC Waikiki firmasının dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği) ile ilgili ortalamalarda en önemli kriterleri sıralarsak S2\_1 kriterine "hizmet veren tedarikçi seçiminde, kriterlere uygunluğuna dikkat edilir."(4,40); S2\_2 kriterine "Ticari işlemler, kambiyo işlemleri ve gümrükleme operasyonları mevzuatına uygun yapılır."(4,70); S2\_3 kriterine "Dış ticaret tedarik planlamaları ve bilgi paylaşımı yeterlidir."(4,20); S2\_4 kriterine "Yükleme süreçleri zaman ve maliyet açısından en uygun hat ve firmalarla yapılır."(4,40) şeklinde belirlenmiştir.

Dış ticaret uygulamalarının yeterliliğinde en düşük puanı planlama ve bilgi paylaşımının yeterliliği ifadesi almıştır. Verilere göre en yüksek puanı ticari ve kambiyo işlemleri ile gümrükleme operasyonlarının mevzuata uygunluğu ifadeleri almış olup ticari ve kambiyo işlemleri ile gümrükleme operasyonları kriterine daha fazla önem verildiğini göstermiştir.

**Tablo 57:Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği**

<b>Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
Hizmet veren tedarikçi seçiminde, kriterlere uygunluğuna dikkat edilir.	187	4,40	0,58	3	5
Ticari İşlemler, kambiyo işlemleri ve gümrükleme operasyonları mevzuatına uygun yapılır.	187	4,70	0,51	3	5
Dış ticaret tedarik planlamaları ve bilgi paylaşımı yeterlidir.	187	4,20	0,77	1	5
Yükleme süreçleri zaman ve maliyet açısından en uygun hat ve firmalarla yapılır.	187	4,40	0,67	3	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### **4.6. Yeni Pazara Giriş Kriterleri**

Araştırmada yeni pazara giriş kriterleri irdelenmiştir. Buna göre yeni pazara giriş kriterlerinde ortalamalarda en önemli kriterleri sıralarsak S3\_1 kriterine “Ülkenin jeopolitik konumu”(4,20); S3\_2 kriterine “Ülkenin kalkınmışlık seviyesi”(3,90); S3\_3 kriterine “Ülkenin sunulacak ürünlere olan talebi”(4,40); S3\_4 kriterine “Ülke içi belirlenmiş piyasa fiyatı”(4,40); S3\_5 kriterine “Ülke içi reklam, pazarlama ve tutundurma faaliyetleri”(4,00); S3\_6 kriterine “Ülkenin yargı sistemi”(3,60); S3\_7 kriterine “Ülkenin dış ticaret mevzuatı”(4,30); S3\_8 kriterine “Ülkede lojistiğin gelişmişlik seviyesi”(4,10); S3\_9 kriterine “Ülkenin teknolojik altyapısı”(3,80); S3\_10 kriterine “Terör ve sık doğal afet olayları”(4,00); S3\_11 kriterine “Gümrük duvarları yüksekliği (alınan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri v.s.)”(4,40); S3\_12 kriterine “Ülke pazarındaki diğer yurt dışı rakiplerin payları”(4,30) şeklinde belirlenmiştir.

Yeni pazara giriş kriterlerinde en düşük puanı sırası ile ülkenin yargı sistemi ve ülkenin teknolojik altyapısı ifadesi almıştır. Verilere göre en yüksek puanı ülkenin sunulacak ürünlere olan talebi, ülke içi belirlenmiş piyasa fiyatı ve gümrük duvarları yüksekliği ifadeleri almış olup yeni pazara girişte en önemli kriterlerdir.

**Tablo 58:Yeni Pazara Giriş Kriterleri**

<b>Yeni Pazara Giriş Kriterleri</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
Ülkenin jeopolitik konumu	187	4,20	0,78	1	5
Ülkenin kalkınmışlık seviyesi	187	3,90	0,93	1	5
Ülkenin sunulacak ürünlere olan talebi	187	4,40	0,71	1	5
Ülke içi belirlenmiş piyasa fiyatı	187	4,40	0,68	2	5
Ülke içi reklam, pazarlama ve tutundurma faaliyetleri	187	4,00	0,89	1	5
Ülkenin yargı sistemi	187	3,60	1,02	1	5
Ülkenin dış ticaret mevzuatı ve kambiyo mevzuatı	187	4,30	0,74	2	5
Ülkede lojistiğin gelişmişlik seviyesi	187	4,10	0,86	1	5
Ülkenin teknolojik altyapısı	187	3,80	0,88	1	5
Terör ve sık doğal afet olayları	187	4,00	0,88	1	5
Gümrük duvarları yüksekliği (Alınan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri v.s.)	187	4,40	0,65	2	5
Ülke pazarındaki diğer yurt dışı rakiplerin payları	187	4,30	0,72	1	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### **4.7. Firmanın Dışarıdan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği**

Araştırmada firmanın aldığı dış ticaret hizmeti kriterleri irdelenmiştir. S4 sorusu (LC Waikiki firmasının dış ticaret hizmetinin yeterliliği) ile ilgili ortalamalarda en önemli kriterleri sıralarsak S4\_1 kriterine “Zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat eder.”(4,60); S4\_2 kriterine “Hizmet kalitesinin yüksekliğine ve hizmet çeşitliliğine önem verir.”(4,50); S4\_3 kriterine “Fiyat/maliyet avantajı uygundur.”(4,60); S4\_4 kriterine “Şirket süreçlerine adapte olabilmelidir.”(4,40); S4\_5 kriterine “Teknolojik yeterliliğe sahip olmalıdır.”(4,30); S4\_6 kriterine “Çözüm odaklı olmalıdır.”(4,50) şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmada dış ticaret hizmetinin yeterliliği ile ilgili en düşük puanı teknolojik yeterliliğe sahip olmak ifadesi almıştır. Verilere göre en yüksek puanı zamanında ve doğru sevkiyat, hizmet kalitesinin yüksekliği ve çeşitliliği, hizmet veren tedarikçinin çözüm odaklı olması kriterleri almıştır. Bu da firmanın zamanında ve doğru sevkiyat,



hizmet kalitesinin yüksekliği ve çeşitliliği, hizmet veren tedarikçinin çözüm odaklı olması kriterlerine önem verip dış ticaret performansında rekabetçi olmayı hedeflemek istediğini ifade etmektedir.

**Tablo 59: Firmanın Dışarıdan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği**

<b>Firmanın Dışarıdan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
Zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat eder.	187	4,60	0,55	3	5
Hizmet kalitesinin yüksekliğine ve hizmet çeşitliliğine önem verir.	187	4,50	0,61	2	5
Fiyat/maliyet avantajı uygundur.	187	4,60	0,53	3	5
Şirket süreçlerine adapte olabilmelidir.	187	4,40	0,65	2	5
Teknolojik yeterliliğe sahip olmalıdır.	187	4,30	0,79	1	5
Çözüm odaklı olmalıdır.	187	4,50	0,67	1	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### **4.8. Lojistik**

Araştırmada lojistik kriterleri irdelenmiştir. Buna göre lojistik kriterlerindeki ortalamalarda elde edilenleri sıralarsak S5\_1 kriterine “Doluluk oranı”(4,30); S5\_2 kriterine “Uygun hat ve havayolu seçimi”(4,40); S5\_3 kriterine “Transit süre”(4,50); S5\_4 kriterine “Uçrak limanları veya havalimanları, varış noktaları”(4,30); S5\_5 kriterine ”Multimodal taşıma avantajları”(4,20); S5\_6 kriterine “Maliyet”(4,50) şeklinde belirlenmiştir.

Lojistik kriterlerinde en düşük puanı Uygun hat ve havayolu seçimi ile multimodal taşıma avantajları ifadesi almıştır. Verilere göre en yüksek puanı ise transit süre ile maliyet ifadeleri almış olup lojistik kriterinde en önemli kriterlerdir. Bu da maliyet ve transit sürenin, uygun hat ve havayolu seçimi veya multimodal (çoklu) taşıma avantajlarına göre, lojistikte daha önemli olduğu şeklinde ifade edilebilir.

**Tablo 60: Lojistik**

Lojistik	N	Ortalama	Standart Sapma	Min	Maks
Doluluk Oranı	187	4,30	0,71	1	5
Uygun hat veya havayolu seçimi	187	4,40	0,60	3	5
Transit süre	187	4,50	0,62	3	5
Uçrak limanları veya havalimanları, varış noktaları	187	4,30	0,67	3	5
Multimodal taşıma avantajları	187	4,20	0,77	1	5
Maliyet	187	4,50	0,63	2	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.9. İthalat İşlemlerinde En Çok Kullanılan Ödeme Şekilleri

Anketin altıncı sorusu örnek olarak ele alınan firmada, ithalat işlemlerinde en çok kullanılan ödeme şekillerini belirlemeye yönelik çoktan seçmeli soru ile ilgilidir.

**Tablo 61: İthalatta Ödeme Şekilleri**

İTHALATTA ÖDEME ŞEKİLLERİ	Evet cevabı (n)	Evet (%)	Hayır cevabı (n)	Hayır (%)	Toplam N	Toplam %
Peşin Ödeme (Cash Payment)	12	6,40%	175	93,60%	187	100%
Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods)	22	11,80%	165	88,20%	187	100%
Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Documents)	8	4,30%	179	95,70%	187	100%
Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit)	4	2,10%	183	97,90%	187	100%
Akreditifli Ödeme (Letter Of Credit)	157	84,00%	30	16,00%	187	100%

Kaynak: Varlık, U., & Uçar, M. (2017). Dış ticarete ödeme şekilleri ve vesaik mukabili işlemlerde operasyonel riskler, 1(1), 1-16. (Sadece ödeme şekilleri için kaynak gösterilmiştir.) Geriye kalan değerler SPSS 24 sonuçlarıdır.

Yapılan araştırmada Lc Waikiki firmasında, ithalat operasyonlarında en çok kullanılan ödeme şekli akreditifli ödemedir. Sonrasında ise sırasıyla mal mukabili ve peşin ödeme şekli gelmektedir. Vesaik mukabili türü ödeme ve kabul kredili türü ödeme en az kullanılanlardır.

#### 4.10. İhracat İşlemlerinde En Çok Kullanılan Ödeme Şekilleri

Anketin yedinci sorusu örnek olarak ele alınan firmada, ihracat işlemlerinde en çok kullanılan ödeme şekillerini belirlemeye yönelik çoktan seçmeli soru ile ilgilidir.

Tablo 62: İhracatta Ödeme Şekilleri

İHRACATTA ÖDEME ŞEKİLLERİ	Evet cevabı (n)	Evet (%)	Hayır cevabı (n)	Hayır (%)	Toplam N	Toplam %
Peşin Ödeme (Cash Payment)	33	17,60%	154	82,40%	187	100%
Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods)	122	65,20%	65	34,80%	187	100%
Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Documents)	6	3,20%	181	96,80%	187	100%
Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit)	5	2,70%	182	97,30%	187	100%
Akreditifli Ödeme (Letter Of Credit)	43	23,00%	144	77,00%	187	100%

Kaynak:Varlık, U., & Uçar, M. (2017). Dış ticarete ödeme şekilleri ve vesaik mukabili işlemlerde operasyonel riskler, 1(1), 1-16. (Sadece ödeme şekilleri için kaynak gösterilmiştir.) Geriye kalan değerler SPSS 24 sonuçlarıdır.

Yapılan araştırmada Lc Waikiki firmasında, ihracat operasyonlarında en çok kullanılan ödeme şekli mal mukabili ödemedir. Sonrasında ise sırasıyla akreditifli ödeme ve peşin ödeme gelmektedir. Mal mukabili ödeme her ne kadar ihracat açısından riskli olsa da firma kendi ülke firmalarına ihracat yaptığından alacağını tahsil riski bulunmamakta ve dolayısıyla bu ödeme yöntemi ile ilerleyebilmektedir.

#### 4.11. İç Piyasa Yapıcısı Firmalar

Araştırmada iç piyasa yapıcısı firmalar kriterleri irdelenmiştir. Buna göre iç piyasa yapıcısı firmalar kriterlerinde ortalamalarda en önemli kriterleri sıralarsak S8\_1 kriterine “KOTON dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,70); S8\_2 kriterine “DE FACTO dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,80); S8\_3 kriterine “COLIN'S dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,00); S8\_4 kriterine “MAVİ dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,10); S8\_5 kriterine “KİĞİLİ dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(2,40) şeklinde belirlenmiştir. İç piyasa yapıcısı firmalar kriterlerinde en düşük puanı KİĞİLİ firması almıştır. İç piyasa yapıcısı firmalar kriterlerinde en yüksek puanı sırasıyla DE FACTO ve KOTON firmaları almıştır. Buradan KİĞİLİ firmasının dış ticaret açısından LC Waikiki firmasına rakip olmadığı, DE FACTO ve KOTON firmalarının dış ticaret açısından LC Waikiki firmasına daha yakın rakip olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 63: İç Piyasa Yapıcısı Firmalar**

<b>İç Piyasa Yapıcısı Firmalar</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
KOTON	187	3,70	0,98	1	5
DeFacto	187	3,80	0,99	1	5
COLIN'S	187	3,00	1,07	3	5
MAVİ	187	3,10	1,18	3	5
KİĞİLİ	187	2,40	1,13	1	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.12. Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar

Araştırmada dış piyasa yapıcısı firmalar kriterleri irdelenmiştir. Buna göre dış piyasa yapıcısı firmalar kriterlerinde ortalamalarda en önemli kriterleri sıralarsak S9\_1 kriteri “H & M (Hennes & Mauritz) dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(4,20); S9\_2 kriteri “GAP (Generation Gap) dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,20); S9\_3 kriteri “Mango dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,50); S9\_4 kriteri “Marks & Spencer dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,30); S9\_5 kriteri “Zara dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip”(3,90) şeklinde belirlenmiştir.

Dış piyasa yapıcısı firmalar kriterlerinde en düşük puanı GAP firması almıştır. Dış piyasa yapıcısı firmalar kriterlerinde en yüksek puanı sırasıyla H & M (Hennes & Mauritz) ve ZARA firmaları almıştır. Araştırmaya göre, bu iki firmayı dış ticaret hacmi açısından Marks & Spencer ve Mango firmaları izlemektedir. Buradan GAP firmasının dış ticaret açısından LC Waikiki firmasına rakip olmadığı, H & M (Hennes & Mauritz) ve ZARA firmalarının dış ticaret açısından LC Waikiki firmasına dış ticarete uluslararası ölçekte önemli derecede üst rakipler olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 64: Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar**

<b>Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
H & M(Hennes & Mauritz)	187	4,20	0,96	1	5
GAP (Generation Gap)	187	3,20	1,16	3	5
MANGO	187	3,50	1,07	1	5
MARKS & SPENCER	187	3,30	1,14	1	5
ZARA	187	3,90	1,24	1	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.13. Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi

Araştırmada tekstil ürününün yurt dışından tedarik edilmesinde ön maliyetin ve gerçekleşen maliyetin önemi kriterleri irdelenmiştir. Buna göre tekstil ürününün yurt dışından tedarik edilmesinde ön maliyetin ve gerçekleşen maliyetin önemi kriterlerinde ortalamalarda en önemli kriterleri sıralarsak S10\_1 kriteri “Ön maliyet önemlidir.”(4,60); S10\_2 kriteri ”Gerçekleşen maliyet önemlidir.”(4,70); S10\_3 kriteri “Her ikisi de önemlidir.”(4,80) olarak belirlenmiştir.

Ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi kriterinde her ne kadar en düşük puanı ön maliyet kriteri olsa da, gerçekleşen maliyeti etkileyen bir faktör olduğu bellidir. Buradan değerlerin birbirine yakın olması hem ön maliyetin hem de gerçekleşen maliyetin kıyaslanamaz bir biçimde önem arz ettiğini ifade etmektedir şeklinde düşünülebilir.

**Tablo 65:Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi**

<b>Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
Ön maliyet önemlidir	187	4,60	0,55	2	5
Gerçekleşen maliyet önemlidir	187	4,70	0,46	3	5
Her ikisi de önemlidir	187	4,80	0,50	2	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.14. Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti

Araştırmada Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki Pazar hakimiyeti kriterleri irdelenmiştir. Buna göre Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki Pazar hakimiyeti kriterleri ortalamalarda en önemli kriterleri sıralarsak S12\_1 kriterine “Çin'in pazar hakimiyeti Türkiye dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.”(4,00); S12\_2 kriterine “Çin'in pazar hakimiyeti LC Waikiki dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.”(3,30) şeklinde belirlenmiştir.

Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki Pazar hakimiyeti kriterlerinde en yüksek puanı “Çin'in pazar hakimiyeti Türkiye dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.” ifadesi almıştır. En düşük puanı ise “Çin'in pazar hakimiyeti LC Waikiki dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.” ifadesi almıştır. Araştırmaya göre, Çin'in sektördeki pazar hakimiyetinin firma yerine Türkiye'yi daha fazla etkilediği ifade edilebilir. LC Waikiki firmasını daha az etkilemesinin, firmanın global ölçekli bir genişleme stratejisinde olmasının ve pek çok ülkede yer almasının olduğu düşünülmektedir. Bu durumu firmanın 2023 vizyonunda

Avrupa'nın en başarılı üç giyim perakendecisinden birisi olmak ve 1500 mağaza hedefine ulaşmak istemesi bu yolda ülke sayısını da artırmak istemesi de desteklemektedir.

**Tablo 66: Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti**

<b>Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
Çin'in pazar hakimiyeti Türkiye dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.	187	4,00	0,83	2	5
Çin'in pazar hakimiyeti LC Waikiki'nin dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.	187	3,30	1,06	1	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.15. Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger

Araştırmada gümrük vergileri ve anti-dampinger irdelenmiştir. Buna göre gümrük vergileri ve anti-dampinger kriterleri olan S13 kriteri “Gümrük vergileri ve anti-dampinger firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir.”(4,30) şeklinde yani “Oldukça katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir.

Buradan ithalatta alınan gümrük vergileri ve anti-dampingerin firmanın ithalatını olumsuz etkilediği ifade edilebilir.

**Tablo 67: Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger**

<b>Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
Gümrük vergileri ve anti-dampinger firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir.	187	4,30	0,80	1	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.16. Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri

Araştırmada dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri (KPI:Key Performance Indicators) irdelenmiştir. Buna göre S.11\_1 kriterine“Dijital uygulamalar zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.”(4,50); S.11\_2 kriterine “Anahtar Performans Göstergesi (KPI) zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.”(4,40) şeklinde belirlenmiştir.

Dijital Uygulamaların ve Anahtar Performans Göstergelerinde her iki kritere ait puan da birbirine çok yakın olsa da, dijital uygulamaların zaman ve maliyet açısından anahtar performans göstergelerine göre daha fazla önem arz ettiği ifade edilebilir. Buradan, dijital uygulamalar anahtar performans göstergelerinin yol gösterici olduğu ve dolayısıyla dijitalleşmeye önem verilmesinin isabetli olduğu kanaatine varabiliriz.

**Tablo 68: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri**

<b>Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Min</b>	<b>Maks</b>
Dijital uygulamalar zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.	187	4,50	0,55	3	5
Anahtar performans göstergesi (KPI;Key Performance Indicators) zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.	187	4,40	0,69	2	5

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### **4.17. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği**

Pek çok araştırmada, analizlerin yapılmasından önce, elde edilen verilerin yapılan analize uygun güvenilirlik derecesinde olup olmadığının test yapılması gerekmektedir. Güvenilirlik, bir ölçüme katılımcıların tutarlı cevaplar verdiğinin bir ifadesidir. Bir ölçekte, tüm değişkenlerin birbiri ile kendi içinde uyumunu ve tutarlılığını ortaya çıkaran bir ifadedir. Güvenilir bir ölçme aracı, aynı özelliklerle alakalı olarak farklı zamanlarda veya farklı gruplarda arka arkaya yapılan ölçümün yaklaşık olarak aynı sayısal sonucu vermesidir. Mevcut çalışmada, güvenilirliğin belirlenmesi için Cronbach Alpha değerlerinden faydalanılmıştır. Özellikle anket çalışmalarında aynı değişkeni ölçümlemek için soruların kendi içindeki iç tutarlılığı olup olmadığını anlamakta kullanılan bir değerdir. Soruların birbirleri ile korelasyonu olup olmadığına da bakar. Cronbach Alfa katsayısı 0 (sıfır) ile 1 (bir) değerleri arasında değişmekte olup Cronbach Alfa değerinin %70 ve üstü olması istenmektedir. Keşfedici araştırma türleri için bu oran %60'a kadar indirgenebilir. Bu değer %80'i geçtiği durumlarda, ölçeğin değişkenlerine yönelik teorik beklenti ile çelişmediği sürece veri kaybına sebep olmamak amacı ile, ölçeğin güvenilirliğini artıran değişkenler ölçekten çıkartılmayabilir (Kurtuluş, Güvenirliğin Test Edilmesi, 2010). Yapısal geçerliliğin test edilmesi Faktör Analizi yöntemi ile mümkündür. Faktör Analizi yöntemi ile çok sayıda değişkenin arkasında yatan temel yapı ortaya çıkarılabilmektedir. Bu analizin amacı, aralarında ilişki olduğu düşünülen dış ticaret etkenleri altındaki birçok değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve yorumunun yapılmasını basitleştirmektir. Bu sayede yapı, daha az sayıda temel boyuta inmektedir.

##### **4.17.1. Dış Ticaret Etkenlerine İlişkin Faktör Analizleri**

Regresyon analizine başlanmadan önce verilen uygunluğunu anlamak için temel bileşenler faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Eren ve diğerleri (2000)

işletmelerde ulusal rekabet ve satıcılar açısından rakiplerin durumunu ele almışlardır. Araştırmaya göre rakiplerin pazara giriş ve çıkışları, pazar payları ve bu payları kontrolleri tehlike oluşturmaktadır. Bunun yanında araştırmalarında dış pazar payını artırma konulu stratejik amaçların alt kriterini ele almışlardır. Mirze ve Ülgen (2013) tarafından yapılan temel stratejiler ve alt grupları konusunda ele alınan kriterlerden uyarlanan yeni pazarlara giriş ölçeği yer almaktadır.

Çalışma kitlesinden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Testi ile açıklanabilir. Bu iki test örneklem sayısının yeterliği testi olarak bilinmektedir (Yurdugül, 2005). Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekte bulunan her bir değişkenin, öbür değişkenler tarafından mükemmel şekilde tahmin edilebilirliği anlamına gelmektedir. Bu test değerlerin sıfır ya da sıfıra oldukça yakın sonuçlanması durumunda, korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değerlere ilişkin yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin Testi sonucunda, değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır. Field (2000) çalışmasında Kaiser-Meyer-Olkin Testi için 0.50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve  $KMO \leq 0.50$  için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini, belirtmiştir (Field, 2000). Buna göre Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı yani 0.05'den küçük olması beklenir ve Kaiser-Meyer-Olkin Testi'nin ise 0.50'den büyük olarak çıkması beklenmektedir. Bartlett Küresellik testi, veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar vermektedir. P value değeri  $<0,05$  ise veri seti faktör analizi için uygundur. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ifade eder (Yurdugül, 2005).

Faktör analizinin esas varsayımlarından biri de değişkenler arasındaki ilginin (korelasyon) doğrusal olduğudur. Özdeğer (eigenvalues) istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmekte iken, küçük olan faktörler ise dikkate alınmaz. Faktör analizinde, ilk olarak öz değeri 1 veya 1'den büyük olan faktörler, önemli olan faktörler şeklinde ele alınırlar (Çakır, 2014). Tüm anlamlı olan faktörlerin toplam değişkenlerdeki varyansın (değişim) en az %60'ını açıklaması istenmektedir. Ele alınan değerlerin sağlanması durumunda, değişkenleri oluşturan ifadelerin faktör ağırlıklarına bakılıp gereken değeri sağlamayan ifadeler analizden çıkarılır. Buna istinaden, ifadelerin analizde kalabilmesi için faktör ağırlıklarının 0.50'nin altında olmaması gerekmektedir. Aynı şekilde Cronbach's Alpha değeri 0,70'in altında olan ifadeler de kapsam dışında bırakılır. Keşfedici araştırma türlerinde bu değer 0,60'a kadar indirgenebilir.



## Yeni Pazarlara Giriş İlişkin Faktör Analizi

Yapılan faktör analizlerine göre faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan "Gümrük duvarları yüksekliği (Alınan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri v.s.). (Yeni Pazarlara Giriş 11)" ifadeleri sırasıyla analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan son faktör analizine göre faktör ağırlığı 0,50 üzerinde olan on iki faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %59,541'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,887 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değer altında ise veri faktörlenemez demektir. Yeni pazarlara giriş değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ağırlıkları ve sonuçları aşağıdaki Tablo 69'daki gibidir.

**Tablo 69: Yeni Pazarlara Giriş İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Yeni Pazarlara Giriş	Faktör		Toplam Varyans	$\alpha$
	Faktör 1.	Faktör 2.		
Ülkenin jeopolitik konumu	0,681		59.541	0,907
Ülkenin kalkınmışlık seviyesi	0,656			
Ülkenin sunulacak ürünlere olan talebi		0,853		
Ülke içi belirlenmiş piyasa fiyatı		0,798		
Ülke içi reklam, pazarlama ve tutundurma faaliyetleri		0,624		
Ülkenin yargı sistemi	0,749			
Ülkenin dış ticaret mevzuatı ve kambiyo mevzuatı	0,613			
Ülkede lojistiğin gelişmişlik seviyesi	0,738			
Ülkenin teknolojik altyapısı	0,803			
Terör ve sık doğal afet olayları	0,737			
Gümrük duvarları yüksekliği (Alınan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri v.s.)	0,464	0,471		
Ülke pazarındaki diğer yurt dışı rakiplerin payları		0,666		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,887				
Bartlett Küresellik Testi:ki kare;1124,409				
df;66				
p değeri;<0,001				

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

## Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliğine İlişkin Faktör Analizi

Yapılan faktör analizlerine göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %65,861'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,861 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değer altında ise veri faktörlemez demektir. Firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 70'deki gibidir.

**Tablo 70: Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Ağırlıkları</b>		
<b>Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat eder.	0,829	65.861	0,892
Hizmet kalitesinin yüksekliğine ve hizmet çeşitliliğine önem verir.	0,863		
Fiyat/maliyet avantajı uygundur.	0,670		
Şirket süreçlerine adapte olabilmelidir.	0,810		
Teknolojik yeterliliğe sahip olmalıdır.	0,811		
Çözüm odaklı olmalıdır.	0,870		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,861			
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;653,235			
df;15			
p değeri;<0,001			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

## Lojistiğe İlişkin Faktör Analizi

Yapılan faktör analizine göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizi sonrası ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu

düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %57,115'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,874 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. KMO bu değer altında ise veri faktörlemez demektir. Lojistik değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları aşağıda Tablo 71'deki gibidir.

**Tablo 71: Lojistiğe İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Lojistik</b>		57.115	0,844
Doluluk Oranı	0,674		
Uygun hat veya havayolu seçimi	0,854		
Transit süre	0,779		
Uğrak limanları veya havalimanları, varış noktaları	0,796		
Multimodal taşıma avantajları	0,760		
Maliyet	0,652		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,874			
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;418,067			
df;15			
p değeri; <0,001			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

### **İç Piyasa Yapıcısı Firmalara İlişkin Faktör Analizi**

Dış ticaret etkenlerinden iç piyasa yapıcısı firmalar değişkenleri üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %81,406'sını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,669 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değer altında ise veri faktörlemez demektir. İç piyasa yapıcısı firmalar değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 72'deki gibidir.

**Tablo 72: İç Piyasa Yapıcısı Firmalara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

İç Piyasa Yapıcısı Firmalar	Faktör Ağırlıkları		Toplam Varyans	$\alpha$
	Faktör 1	Faktör 2		
KOTON dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip		0,892	81.406	0,848
DeFacto dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip		0,930		
COLIN'S dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,796			
MAVİ dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,905			
KİĞİLİ dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,883			
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,669				
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;399,199				
df;10				
p değeri; <0,001				

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

### **Dış Piyasa Yapıcısı Firmalara İlişkin Faktör Analizi**

Dış ticaret etkenlerinden dış piyasa yapıcısı firmalar değişkenleri üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %70,21'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,817 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değer altında ise veri faktörlemez demektir. Dış piyasa yapıcısı firmalar değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 73'deki gibidir.

**Tablo 73: Dış Piyasa Yapıcısı Firmalara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar</b>		70.210	0,892
H & M(Hennes & Mauritz) dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,730		
GAP (Generation Gap) dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,890		
MANGO dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,884		
MARKS & SPENCER dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,847		
ZARA dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip	0,829		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,817			
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;590,527			
df;10			
p değeri; <0,001			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

### **Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Öneme İlişkin Faktör Analizi**

Dış ticaret etkenlerinden ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin öneme ilişkin değişkenler üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %76,935'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,727 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değer altında ise veri faktörlemez demektir. Ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 74'deki gibidir.

**Tablo 74: Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi</b>		76.935	0,848
Ön maliyet önemlidir	0,885		
Gerçekleşen maliyet önemlidir	0,858		
Her ikisi de önemlidir	0,888		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,727			
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;225,315			
df;3			
p değeri;<0,001			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

### **Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyetine İlişkin Faktör Analizi**

Dış ticaret etkenlerinden Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyetine ilişkin değişkenler üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in altında çıktığından, ancak keşfedici araştırma türlerinde bu oran %60'a kadar indirgenebildiğinden kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple ilgili ifadeler kapsam dışında ve araştırma modeli dışında bırakılmamıştır. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %74,921'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,500 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değerinin altında ise veri faktörlemez demektir. Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları aşağıda Tablo 75'deki gibidir.

**Tablo 75: Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyetine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti</b>		74.921	0,652
Çin'in pazar hakimiyeti Türkiye dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.	0,866		
Çin'in pazar hakimiyeti LC Waikiki'nin dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.	0,866		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,500			
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;51,546			
df;1			
p değeri; <0,001			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

### **Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinglere İlişkin Sorunun Analizi**

Dış ticaret etkenlerinden gümrük vergileri ve anti-dampinglere ilişkin araştırma sorusu üzerine yapılan analiz sonuçlarına göre vergilerin araştırmada örnek olarak verilen firmanın ithalatını olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Yapılan anket çalışmasından sonra ortaya çıkan cevaplarda %46,52 oranında tamamen katılıyorum ve %40,64 oranında oldukça katılıyorum şekline çıktığından, gümrük vergileri ve anti-dampinglerin firmanın ithalatını etkilemekte olduğu düşünülmektedir. S\_13 kriteri “Gümrük vergileri ve anti-dampingler firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir.”(4,30) olarak belirlenmiş olup sonuçları Tablo 76'daki gibidir.

**Tablo 76: Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinglere İlişkin Analiz Sonuçları**

<b>S_13 Gümrük vergileri ve anti-dampingler firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir.</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>%</b>		
Hiç katılmıyorum.	2	1,07%		
Çok az katılıyorum.	3	1,60%		
Biraz katılıyorum.	19	10,16%		
Oldukça katılıyorum.	76	40,64%		
Tamamen katılıyorum.	87	46,52%		
<b>N</b>	<b>187</b>	<b>100,00%</b>		
	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>S_13 Gümrük vergileri ve anti-dampingler firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir.</b>	1	5	4,3	0,80064

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.17.2. Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerine İlişkin Faktör Analizi

Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerine ilişkin değişkenler üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından ve keşfedici araştırma türlerinde geçerli bir değer olduğundan, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %78,039'unu açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,500 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değer altında ise veri faktörlemez demektir. Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 77'deki gibidir.

**Tablo 77: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri</b>		78.039	0,708
Dijital uygulamalar zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.	0,883		
Anahtar performans göstergesi (KPI) zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.	0,883		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,500			
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;68,154			
df;1			
p değeri;<0,001			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.17.3. Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine İlişkin Faktör Analizi

Firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğine ilişkin değişkenler üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Yapılan faktör analizinden sonra ortaya çıkan faktörlerin Cronbach's Alpha değerlerinin hepsi 0,70'in üzerinde çıktığından, kullanılan ölçütlerin yeterli güvenilirlikte olduğu düşünülmektedir. Belirlenmiş olan faktörler toplam varyansın %59,277'sini



açıklamaktadır. %60'a çok yakın olduğundan ilgili faktör değişkenleri çıkarılmamıştır. Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,723 bulunmuştur. Bu değere göre bu veri faktör analizine uygundur diyebiliriz. Field (2000) KMO için 0,50'nin kritik değer olduğunu belirtmiştir. Eğer KMO bu değer altında ise veri faktörlenemez demektir. Firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği değişkenlerine ait Cronbach's Alpha değerlerini içeren faktör analizi ve sonuçları Tablo 78'deki gibidir.

**Tablo 78: Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Toplam Varyans</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği</b>		59.277	0,768
Hizmet veren tedarikçi seçiminde, kriterlere uygunluğuna dikkat edilir.	0,769		
Ticari İşlemler, kambiyo işlemleri ve gümrükleme operasyonları mevzuatına uygun yapılır.	0,663		
Dış ticaret tedarik planlamaları ve bilgi paylaşımı yeterlidir.	0,833		
Yükleme süreçleri zaman ve maliyet açısından en uygun hat ve firmalarla yapılır.	0,804		
KMO-Ölçek Geçerliliği;0,723			
Bartlett Küresellik Testi:Ki kare;201,229			
df;6			
p değeri;<0,001			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.17.4. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

**Tablo 79: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Min</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Standart Sapma</b>
Yeni Pazar Giriş Kriterleri	187	4,12	1,33	5,00	0,81
Firmanın Dışarıdan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği	187	4,48	2,00	5,00	0,63
Lojistik	187	4,37	2,17	5,00	0,67
İç Piyasa Yapıcısı Firmalar	187	3,20	1,00	5,00	1,07
Dış Piyasa Yapıcısı Firmalar	187	3,62	1,00	5,00	1,11
Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi	187	4,70	2,33	5,00	0,50
Çin'in Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki Pazar Hakimiyeti	187	3,65	1,50	5,00	0,95
Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger	187	4,30	1,00	5,00	0,80
Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri	187	4,45	2,50	5,00	1,24
Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği	187	4,43	2,50	5,00	0,63

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.17.5. Hipotez Testleri

İlgili araştırmanın hipotezleri, lineer regresyon analizi yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Regresyon analizi, en az iki değişen arasındaki etki ilişkisinin incelenmesidir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin var olduğunu, bu değişkenlerden bağımsız değişken üzerinde yapılan değişikliklerin bağımlı değişken üzerinde değişimlere neden olduğu durumlarda kullanılan ve bu etkinin tanımlanması amaçlı analiz şeklidir. Regresyon analizi ile bağımlı değişkeni en çok hangi bağımsız değişkenlerin etkilediği anlaşılır ve ortaya çıkan mevcut değerler ile tahmin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Regresyon analizi genel olarak iki çeşittir. Tek değişkenli regresyon; bir bağımlı değişkenin tek bir değişkendeki değişimlerle ifade edildiği regresyon analizi türüdür. Çok değişkenli regresyon; bir bağımlı değişkenin birden çok bağımsız değişken tarafından açıklandığı regresyon analizi türüdür (Kurtuluş, Regresyon Analizi, 2010).

Bu çalışmada dış ticaret etkenlerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğinin etkisine, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin dış ticaret etkenleri ve dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği arasındaki aracılık rolüne, dış ticaret etkenlerinin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerine etkisine ve dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğine olan etkisine ilişkin bulgulara varılması için regresyon analizleri yapılmıştır.

##### 4.17.5.1. Dış Ticaret Etkenlerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine İlişkin Regresyon Analizleri

Kurulan lineer regresyon analizinde geriye doğru seçim yöntemi sonucunda bu birinci modelde (Model 1) anlamlı kalan değişkenler “yeni pazarlara giriş 2” ülkenin kalkınmışlık seviyesi, “firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ve “lojistik” olmuştur. Elde edilen regresyon denklemi anlamlı bulunmuştur (Tablo 80;  $F=32,083$ ;  $p<0,001$ ).

**Tablo 80:Dış Ticaret Etkenlerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği ile İlgili Anlamlılığı**

	Karelerin Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	p
<b>Regresyon</b>	14,624	3	4,875	32,083	<0,001
<b>Artıklar</b>	25,223	166	0,152		
<b>Toplam</b>	39,847	169			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Tablo 81’de, Model 1’de dış ticaret etkenlerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerine etkisi ile ilgili ilişkileri gösteren lineer regresyon analizi verilmiştir. İlgili analizde dış ticaret etkenleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmış, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 81’de, Model 1’de bağımsız değişkenler olarak dış ticaret etkenlerinin (yeni pazarlara giriş, firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği, lojistik, iç piyasa yapıcısı firmalar, dış piyasa yapıcısı firmalar, ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi, Çin’in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti, gümrük vergileri ve anti-dampingerden hangilerinin bağımlı değişken olarak verilen firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Tablo 81’de, Model 1’de dış ticaret etkenlerinin, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ile bütüncül ilişkisi incelendiğinde “yeni pazarlara giriş 2” ülkenin kalkınmışlık seviyesi, “firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ve “lojistik” değişkenlerinin %5 düzeyinde anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. İç piyasa yapıcısı firmalar, dış piyasa yapıcısı firmalar, ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi, Çin’in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyetinin, gümrük vergileri ve anti-dampinger’in anlamlı bir ilişkisinin olmadığı saptanmıştır.

VIF (Varyans Artış Faktörü), regresyon analizine başlamadan önce bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bağıntı olup olmadığını tespit etmemize yarar. Eğer, bu değer 10 ve üzeri çıkarsa çoklu doğrusal bağıntı var denir.

Tablo 81’i incelediğimizde bağımsız değişkenlere ait VIF(varyans artış faktörü) değerlerinin 10’un çok altında kaldığı görülmektedir. Bu da bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntının olmadığını ve regresyon modelinin bu değişkenler (Tablo 81’de belirtilen bağımsız değişkenler) ile kurulabileceğinin göstergesidir. Bağımsız değişkene ait p değerleri; üç değişkenin de modelde anlamlı derecede etkili olduklarını göstermektedir. Buna göre kurulan regresyon modeli incelendiğinde bu üç bağımsız değişkenden “yeni pazarlara giriş 2” ülkenin kalkınmışlık seviyesindeki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan “firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğinde” 0,223 birimlik artışa; firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliğindeki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan “firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğinde” 0,217 artışa; “lojistikteki” 1 birimlik artış bağımlı değişken olan “firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğinde” 0,221 artışa neden

olmaktadır. Bu 3 bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R2 değeri; 0,356 şeklinde bulunmuştur. Dış ticaret etkenlerindeki bu 3 bağımsız değişken, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini %35,6 oranında açıklamaktadır. Buna göre H1a, H1b ve H1c hipotezleri desteklenirken H1d, H1e, H1f, H1g, H1h, hipotezleri ise desteklenmemektedir. Aşağıdaki tablo 81'e göre Tahmin modelinde denklemi kurmak istersek şöyle olacaktır.

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Y= Bağımlı değişken     $\alpha$  = Sabit     $\beta$ =Regresyon katsayısı    x=Bağımsız değişken  
 $\varepsilon$ =Tesadüfi hata terimi

$$Y = 0,497 + (0,223 \times \text{“yeni pazarlara giriş 2:ülkenin kalkınmışlık seviyesi” ortalaması;3,90}) + (0,217 \times \text{“firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ortalaması; 4,48}) + (0,221 \times \text{“lojistik” ortalaması;4,37}) + 0,115 + 0,068 + 0,084 + 0,079$$

**Tablo 81:Model 1'e Göre Regresyon Sonucu**

Bağımlı Değişken:Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği	B	Std. Hata	t	p	VIF
<b>Sabit</b>	0,497	0,115	4,334	<0,001	
<b>“Yeni Pazarlara Giriş 2” Ülkenin Kalkınmışlık Seviyesi</b>	0,223	0,068	3,284	0,001*	1,583
<b>Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği</b>	0,217	0,084	2,582	0,011*	2,109
<b>Lojistik</b>	0,221	0,079	2,784	0,006*	1,78

\*0,05 seviyesinde anlamlı. Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

**Tablo 82:Model 1 Özeti**

Model 1 Özeti	R Square (R <sup>2</sup> )	Adjusted R Square (Düzeltilmiş R <sup>2</sup> )	Standard Error of the Estimate (Tahmin Standart Hatası)
	<b>0,367</b>	<b>0,356</b>	<b>0,38980</b>

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.17.5.2. Dış Ticaret Etkenlerinin Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri

Kurulan lineer regresyon analizinde geriye doğru seçim yöntemi sonucunda bu ikinci modelde (Model 2) kalan değişkenler “yeni pazarlara giriş 1” ülkenin jeopolitik konumu, “firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ve “ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi” ve “gümrük vergileri ve anti-dampinger” olmuştur. Modelde sadece “firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ve “ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi” anlamlı bulunmuştur (p değerleri sırasıyla <0,001 ve <0,001). Elde edilen regresyon denklemi anlamlı bulunmuştur (Tablo 83; F=19,845; p<0,001).

**Tablo 83:Dış Ticaret Etkenlerinin Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri ile İlgili Anlamlılığı**

	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Karelerin Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Regresyon</b>	16,615	4	4,154	19,845	<0,001
<b>Artıklar</b>	35,174	165	0,213		
<b>Toplam</b>	51,788	169			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Tablo 84’de dış ticaret etkenlerinin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri üzerine etkisi ile ilgili ilişkilerini gösteren regresyon analizi verilmiştir. Bu analizde dış ticaret etkenleri bağımsız değişkenler olarak alınmış, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri değişkeni ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 84’de bağımsız değişkenler olarak dış ticaret etkenlerinin (yeni pazarlara giriş, firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği, lojistik, iç piyasa yapıcısı firmalar, dış piyasa yapıcısı firmalar, ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi, Çin’in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti, gümrük vergileri ve anti-dampinger) hangilerinin bağımlı değişken olarak verilen dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Tablo 84’de dış ticaret etkenlerinin, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ile bütüncül ilişkisi incelendiğinde; “firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ve “ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi” değişkenlerinin %5 anlamlılık düzeyinde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yeni pazarlara giriş, lojistik, iç piyasa yapıcısı firmalar, dış piyasa yapıcısı firmalar, Çin’in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti, gümrük vergileri ve anti-dampinger’in anlamlı bir ilişkisinin olmadığı saptanmıştır.

Tablo 84’ü incelediğimizde bağımsız değişkenlere ait VIF(varyans artış faktörü) değerlerinin 10’un çok altında kaldığı görülmektedir. Bu da bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntının olmadığı ve regresyon modelinin bu değişkenler (Tablo 84’de belirtilen bağımsız değişkenler) ile kurulabileceğinin göstergesidir. Modelde sadece “firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ve “ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi” değişkenlerinin anlamlı derecede etkili olduklarını göstermektedir. Buna göre kurulan regresyon modeli incelendiğinde;bu iki bağımsız değişkenden “firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” bağımsız değişkenindeki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan “dijital uygulamaların anahtar performans göstergelerinde” 0,340 birimlik artışa; “ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi” bağımsız değişkenindeki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan “dijital

uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinde” 0,315 birimlik artışa neden olmaktadır. Tablo 85’de bu iki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R2 değeri;0,304 olarak çıkmıştır. Dış ticaret etkenlerindeki bu 3 bağımsız değişken, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini %30,40 oranında açıklamaktadır. Buna göre H2b ve H2f hipotezleri desteklenirken, H2a, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g hipotezleri ise desteklenmemektedir.

Tahmin modelinde denklemini kurmak istersek aşağıdaki tablo 84’e göre şöyle olacaktır.

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Y= Bağımlı değişken     $\alpha$  = Sabit     $\beta$ =Regresyon katsayısı    x=Bağımsız değişken  
 $\varepsilon$ =Tesadüfi hata terimi

$$Y = 0,259 + (0,340 \times \text{“firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği” ortalaması;4,48}) + (0,315 \times \text{“ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi” ortalaması;4,70}) + 0,153 + 0,082 + 0,083$$

**Tablo 84:Model 2’ye Göre Regresyon Sonucu**

Bağımlı Değişken: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergeleri	B	Std. Hata	t	p	VIF
<b>Sabit</b>	0,259	0,153		0,092	
<b>“Yeni Pazarlara Giriş 1” Ülkenin Jeopolitik Konumu</b>	0,107	0,062	0,132	0,084	1,394
<b>Firmanın Dışardan Aldığı Dış Ticaret Hizmetinin Yeterliliği</b>	0,340	0,082	0,318	<0,001*	1,418
<b>Ön Maliyet ve Gerçekleşen Maliyetin Önemi</b>	0,315	0,083	0,254	<0,001*	1,103
<b>Gümrük Vergileri ve Anti-Dampinger</b>	0,081	0,047	0,116	0,085	1,092

\*0,05 seviyesinde anlamlı.

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

**Tablo 85:Model 2 Özeti**

Model 2 Özeti	R Square (R <sup>2</sup> )	Adjusted R Square (Düzeltilmiş R <sup>2</sup> )	Standard Error of the Estimate (Tahmin Standart Hatası)
	0,321	0,304	0,46171

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

#### 4.17.5.3. Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğinin Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri

Kurulan lineer regresyon analizinde enter yöntemi sonucunda bu üçüncü model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Elde edilen regresyon denklemi anlamlı bulunmuştur (Tablo 86;  $F=26,176$ ;  $p < 0,001$ ).

Tablo 86’da dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerine etkisi ile ilgili ilişkilerini gösteren regresyon analizi verilmiştir. Bu analizde dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri bağımsız değişken olarak alınmış, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ise değişkeni ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişken olarak dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin bağımlı değişken olarak verilen firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği kavramını hangi oranda açıkladığı görülmektedir.

Tablo 88’de bağımsız değişken olan dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan  $R^2$  değeri 0,122 olarak bulunmuştur. Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini %12,20 oranında açıklamaktadır. Tablo 86’da dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği kavramı ile bütüncül ilişkisi incelendiğinde; dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin %5 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre  $H_3$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 86: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerinin Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliği İle İlgili Anlamlılığı**

	<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Karelerin Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Regresyon</b>	5,553	1	5,553	26,1 76	<0,001
<b>Artıklar</b>	38,398	181	0,212		
<b>Toplam</b>	43,952	182			

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

Tablo 87’yi incelediğimizde model 3’deki dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri bağımlı değişkeninin bu sefer bağımsız değişken olarak ele alınarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre kurulan regresyon modeli incelendiğinde, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerindeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende

0,318 birimlik artışa neden olmaktadır. Tablo 88’de modeldeki bağımsız değişken olan dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin, bağımlı değişken olan firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini açıklama oranı %12,20 bulunmuştur.

Tahmin modelinde denklemini kurmak istersek aşağıdaki tablo 87’ye göre şöyle olacaktır.

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Y= Bağımlı değişken     $\alpha$  = Sabit     $\beta$ =Regresyon katsayısı    x=Bağımsız değişken  
 $\varepsilon$ =Tesadüfi hata terimi

$$Y = 0,259 + (0,318 \times \text{“dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri” ortalaması}; 4,45) + 0,102 + 0,062$$

**Tablo 87:Model 3’e Göre Regresyon Sonucu**

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	1,081	0,102	10,638	<0,001
<b>Ölçek 11</b>	0,318	0,062	5,116	<0,001*

\*0,05 seviyesinde anlamlı.

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları

**Tablo 88:Model 3 Özeti**

<b>Model 3 Özeti</b>	<b>R Square (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Adjusted R Square (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>)</b>	<b>Standard Error of the Estimate (Tahmin Standart Hatası)</b>
	0,126	<b>0,122</b>	0,46059

Kaynak:SPSS 24 Sonuçları



## BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Çalışma öncelikli olarak dış ticaret etkenlerinin, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğine etkisinin firma içi ve firmaya dışarıdan hizmet veren dış tedarik zinciri üyelerinden (gümrük müşavirlik firmaları, antrepo, uluslararası taşıma şirketleri, iç nakliyeciler, dağıtımıcılar v.b.) elde edilecek verilerle ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Bu amaçla firmanın dış ticaret etkenleri sekiz farklı boyutta ele alınarak değerlendirilmiştir (yeni pazarlara giriş, firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği, lojistik, iç piyasa yapıcısı firmalar, dış piyasa yapıcısı firmalar, ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi, Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti, gümrük vergileri ve anti-dampingleler.)

Tekstil ve hazır giyimde faaliyet gösteren örnek olarak ele alınan firmanın dış ticaret etkenlerinin, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerine ve firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğine etkisi, ayrıca dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin dış ticaret etkenleri ve firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği arasındaki aracı rolü üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan çalışmaya ilişkin sonuçlar bu bölümde değerlendirilecektir.

Mevcut ilgili çalışmayı diğer bilimsel araştırma ve çalışmalardan ayıran unsur, tekstil ve hazır giyim sektöründe, ülkemiz piyasa yapıcısı işletmelerin dış ticarete rekabet üstünlüğü sağlayacak kriterlere odaklanıp dünyadaki global rakiplerine göre rekabet avantajı yaratacak ilişkideki çalışmalara rastlanılmamasıdır. Yapılan bu çalışma ile tekstil ve hazır giyim sektöründeki gerek iç piyasa yapıcısı ve gerekse dış piyasa yapıcısı firmalar karşılaştırılabilecek, aradaki benzerlikler ve farklılıklar tespit edilebilecektir.

İlk model olarak dış ticaret etkenlerinin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğine etkisinin regresyon analizi ile test edilmesi sonucunda “yeni pazarlara giriş 2” ülkenin kalkınmışlık seviyesi, firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği ve lojistik ile firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Eren ve diğerleri (2000) işletmelerde ulusal rekabet ve satıcılar açısından rakiplerin durumunu ele almışlardır. İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanmış Türkiye'nin büyük 500 büyük işletmesinin ilk 100 büyüğüne yaptıkları araştırmadan elde ettikleri bulgular yer almaktadır. Eren ve diğerlerinin bu çalışmasına göre rakiplerin pazara giriş ve çıkışları, pazar payları ve bu payları kontrolleri tehlike oluşturmaktadır.

Bunun yanında araştırmalarında dış pazarda pazar payını artırma ve rekabet g¼c¼n¼ artırma konulu stratejik amaçların alt kriterini ele almışlardır.

Eren ve diğerleri (2000) çalışmaları, araştırmalarında ele aldıkları ilk 100 şirketin stratejik amaçlara verdikleri öncelikler açısından kaynakçada gösterilen çalışmalarındaki tablo 6'da üç¼nc¼ sırada ve beşinci sırada yer almakta olup, ilgili bu çalışmanın yeni pazarlara giriş değişkeni ile benzerlik gösterdiği ve anlamlı, pozitif yönde desteklediği saptanmaktadır. Mirze ve Ülg¼n (2013) çalışmasına ait kitapta işletmeler tarafından yapılan uluslararası stratejilerde, uluslararası ÷lke ve pazar seçim stratejilerinden bahsederek yeni pazarlara giriş konusu ele alınmıştır. Bu stratejilerde ÷lke değerlendirme faktörlerinden bazılarını ele almaktadırlar (Ülg¼n & Mirze, 2013). Mevcut araştırmaların bulguları yeni pazara giriş kriterleri ile benzerlik göstermektedir.

Firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği konusunda Görç¼n (2013) çalışmasında, tedarik zincirinin üyelerinden bir tanesinin bile kendi çıkarına hareket etmesi durumunda firmanın gerek dış ticaret ve gerekse tedarik ağındaki rekabet gücü ve etkinliğine zarar verdiğini ifade etmektedir. Benim görüşüm tedarik zinciri üyelerinin aynı ortak amaçta, hizmet verdiği firma çıkarına hareket etmesi yönündedir. Ayrıca, Görç¼n (2013) çalışmasında, tedarik zinciri paydaşlarının katkılarının, işletmenin tedarik zinciri içersindeki etkinliğini ve rakiplerle olan rekabetini hangi düzeye çektiğini belirlediğini anlatır. Gözütok (2012) araştırmasında, tekstil ve hazır giyimdeki uluslararası ölçekteki perakendeci markaların, tedarik zincirindeki üyelerinin katkı kurallara uymalarından bahsetmektedir. Bu çalışmalar firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği değişkeninin firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini etkilediği ispatlar niteliktedir.

Altuntaş ve Türker (2012) tarafından yapılmış olan çalışmada sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi süreçlerinin, kurumsal sürdürülebilirlik sürecinin önemli bir parçası olduğundan bahseder. Bu çalışma, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği değişkeni ile benzerlik göstermektedir. Christopher (1992), çalışmasında tedarik zincirini nihai müşteriye ulaşan ürüne değer katan, hiyerarşik bir tedarik ağı olarak ifade eder. Lojistik ve müşteri değerinin işletmenin tedarik zincirini ve dış ticaretini etkilediğini ifade eden benzer ifadeleri bulunmaktadır. Yaptığı çalışma, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğinde belirtilen yükleme süreçlerinin zaman ve maliyet kriteri ile benzerlik göstermektedir.

İkinci model olarak dış ticaret etkenlerinin dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerine etkisinin regresyon analizi ile test edilmesi sonucunda, firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği ve ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuş olup şekil 20’de belirtilmiştir.

Ülkenin jeopolitik konumunun da dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini etkilediğine dair Eren ve diğerleri (2000) işletmelerin çevre analizi konusunda ele aldığı pazar çeşitlendirme ve ilgili endüstrideki teknolojik değişim hızının işletmeler açısından önemli olduğuna ilişkin araştırmalarından bahsederek yeni pazarlara giriş değişkeninin alt kriteri olan ülkenin jeopolitik konumunun, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini etkilediğine benzer çalışmalar yapmıştır.

Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin işletmelerin dış ticaret uygulamalarında pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok uygulamalı araştırma vardır. Bu araştırmalara örnek olarak Rosales (2008), Pajarinen ve diğerleri (2013), Barışık ve Yirmibeşçik (2006), Kantarcı ve diğerleri (2017), Güler (2010) gibi benzer çalışmalar verilebilir. Tezimizdeki mevcut sonuçlar da benzerdir.

Özellikle, Güler (2010) çalışmasında, rekabet avantajının işletmeye ve ilgili işletmenin dijital uygulamalardan biri olan e-ticaret vasıtası ile bilgi paylaşımı ve maliyet tasarrufu sağladığını belirterek, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ile firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ilişkisine benzer ifadeler yer vermektedir.

Böylelikle firmalar, arabuluculuk faaliyetlerine gerek duymadan internet ortamında iletişime geçebilmektedir. Ucuza gerçekleştirilen bu işlemler hem ulusal ve hem de uluslararası alanda rekabet sağlamaktadır. İlgili ifadeler, çalışmamda yer alan firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği değişkeninin alt kriteri olan şirket süreçlerine adapte olma kriteri ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu ifadeler ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi ile benzerlik göstermektedir. Bu sayede işletmeler, konfor alanlarını aşarak açık pazarlarda ticari faaliyetlerini sürdürebilmektedir.

Ortaklaşa iş yapılan tedarik zinciri üyelerine tüm bilgi akışı bu sayede sağlanabilmektedir. Bu ifade de firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği değişkeninin alt kriteri olan şirket süreçlerine adapte olabilme kriteri ile benzerlik göstermektedir. Yine Güler (2010) çalışmasında, işletmelerin ihtiyaçlarını hızlı ve düşük

maliyetle karşılaşmasından bahsetmektedir. Mevcut ifadeler, ilgili tezde yer alan firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği değişkenin alt kriteri olan zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat etme kriteri ile benzerlik göstermektedir.

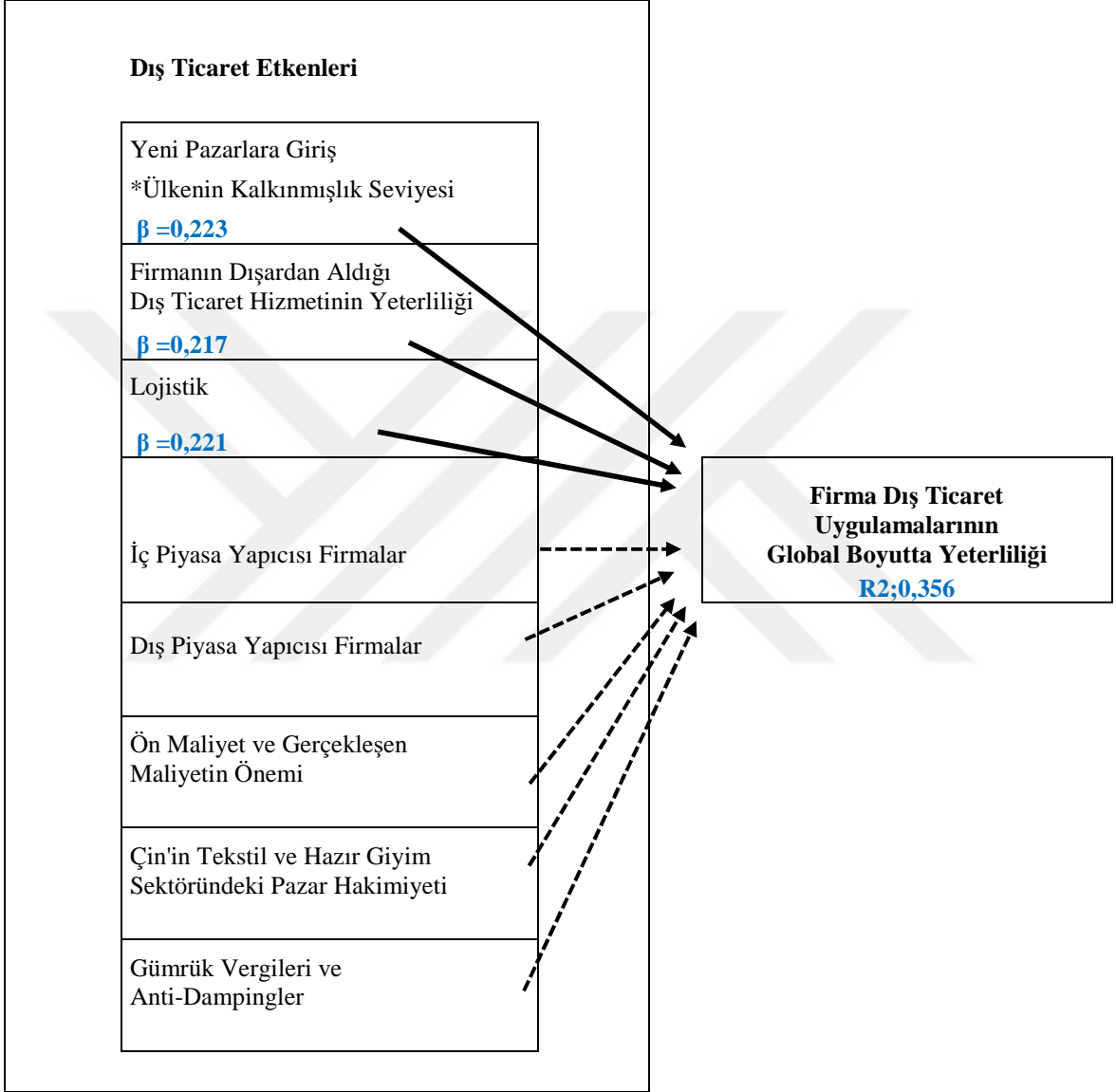
Üçüncü model olarak ele alınan regresyon analizine ilişkin olarak bu çalışmanın en önemli sonuçlarından biri de şekil 21’de belirtilen dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ile firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olmasıdır.

Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerinin işletmelerin dış ticaret uygulamalarında pozitif yönde etkisi olduğunu ifade eden pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara örnek olarak Rosales (2008), Pajarinen ve diğerleri (2013), Barışık ve Yirmibeşçik (2006), Kantarcı ve diğerleri (2017), Güler (2010) gibi benzer araştırmalar gösterilebilir. Güler (2010) çalışmasında rekabet avantajının işletmeye ve ilgili işletmenin dijital uygulamaları vasıtası ile bilgi paylaşımı ve maliyet liderliği sağladığını ifade ederek dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri ile firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ilişkisine benzerlik gösteren ifadeler yer vermektedir.

Mevcut çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler doğrultusunda birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak, araştırmaya ilişkin kısıtlar da mevcuttur. Bu kısıtlardan en önemlisi kullanılabilen anket sayısının hedeflenenin biraz altında gerçekleşmesi ve bilgi güvenliği nedeni ile şirketi ele alan her sayısal dış ticaret rakamlarına, her mali ve bilanço değerlerine ulaşımının kısıtlı olmasıdır. Hedef kitle 200 kişi iken, gerçekleştirilen analizler 187 katılımcıdan alınan verilere dayanmakta olup doğru sonuçları verse de daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği unutulmaması gereken bir husustur. Katılımcılar, işletmenin ve sektörün marka değeri ve imajını olumlu göstermek amacı ile anket sorularına olumlu cevaplar vermiş olabilirler fakat veriler, tecrübesi ve bilgi birikimi oldukça yüksek olan (üst düzey yönetici, yönetici, mühendis, şef, uzman ve uzman yardımcısı v.b) ve hizmet veren ve ayrıca ilişkide bulunan homojen işletmelerden elde edilmiştir. Mevcut ankete cevap veren katılımcıların hepsi dış ticaret konusunda eğitim almış kişilerdir. Diğer önemli kısıtlardan birisi de, tekstil ve hazır giyim sektöründeki özel işletmelerin dış ticaret konusunda, piyasa yapıcısı firmalar haricinde, yeterli dış ticaret deneyimi ve bilgisine, verisine sahip olmamasının getirdiği zorluklardır.

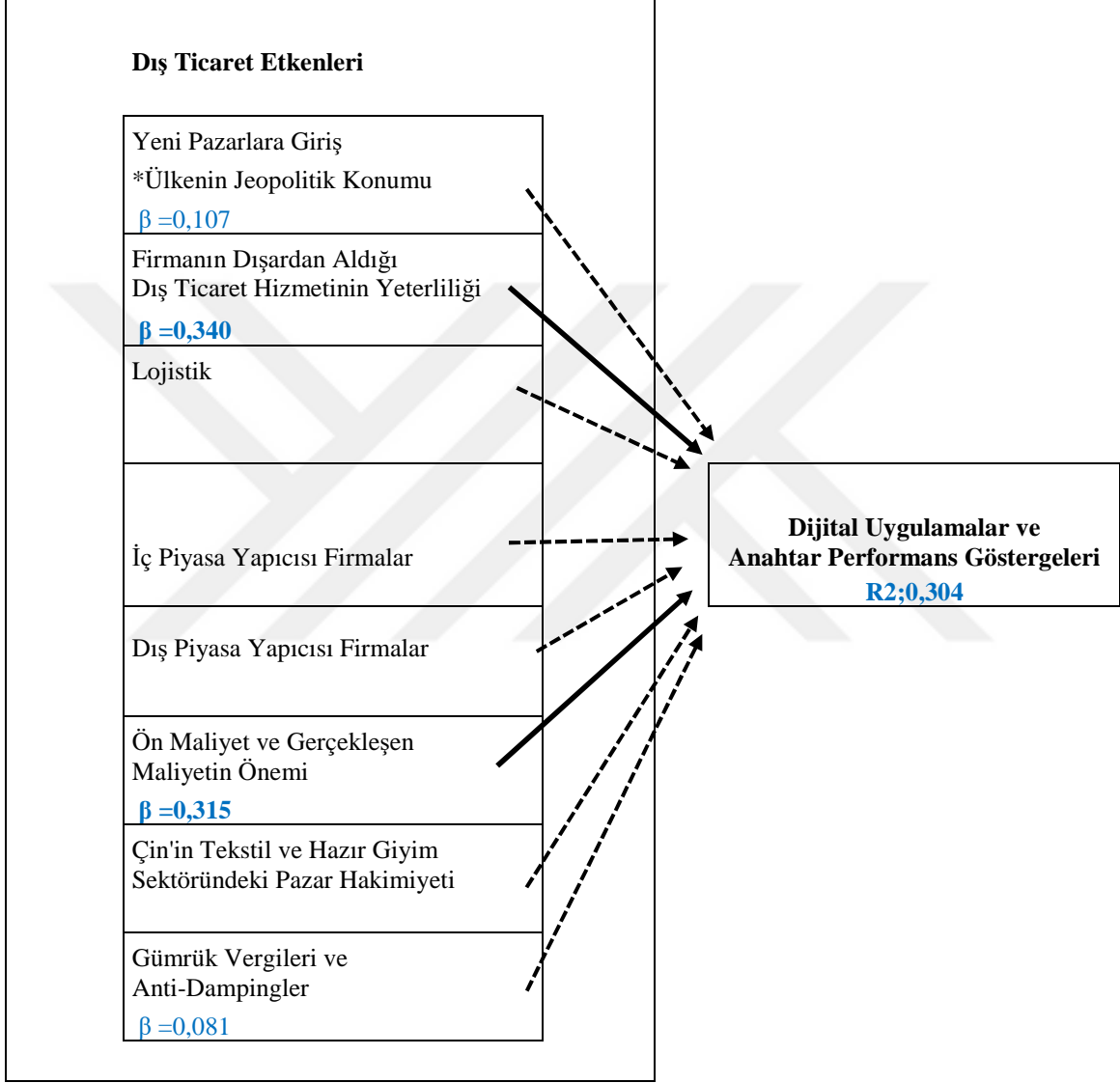
**Şekil 19:Dış Ticaret Etkenlerinin, Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine Etkisine İlişkin Bulgular**

(“----->” değişkenler arasında ilişki olmadığını, “————>” değişkenler arasında güçlü ilişkiyi ifade etmektedir.)



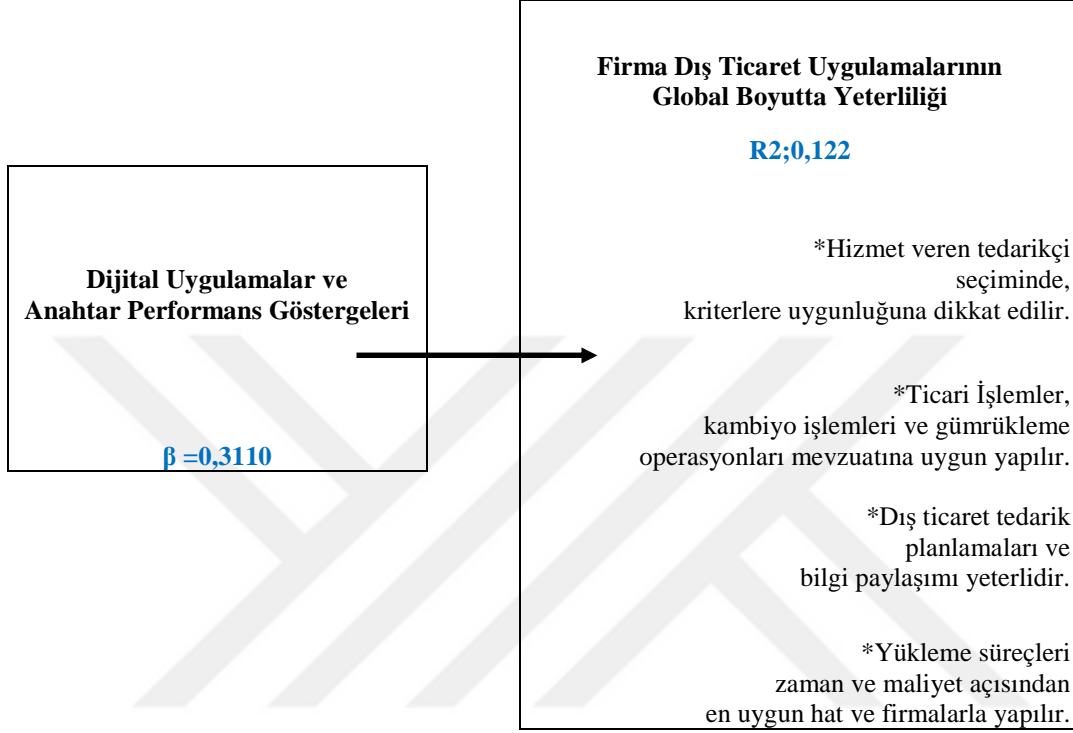
**Şekil 20:Dış Ticaret Etkenlerinin, Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerine Etkisine İlişkin Bulgular**

(“----->” değişkenler arasında ilişki olmadığını, “————>” değişkenler arasında güçlü ilişkiyi ifade etmektedir.)



**Şekil 21: Dijital Uygulamalar ve Anahtar Performans Göstergelerinin, Firma Dış Ticaret Uygulamalarının Global Boyutta Yeterliliğine Etkisine İlişkin Bulgular**

(“----->” değişkenler arasında ilişki olmadığını, “————>” değişkenler arasında güçlü ilişkiyi ifade etmektedir.)



## Sonuçlar;

1. Mevcut çalışmanın anketine katılım oranı %93,50 olmuştur.
2. Ankete katılanların %59,9'a yakın kısmı erkek iken %39,9'u bayandır.%1,1'lik kısmı ise cinsiyetini belirtmemiştir.
3. Ankete katılanların %6,42'si üst düzey yönetici, %12,30'u yönetici, %10,70'i mühendis, %8,02'si şef, %47,59'u uzman, %14,4'ü uzman yardımcısı ve %0,53'ü mesleğini belirtmeyen kişilerden oluşmaktadır.
4. Mesleki tecrübe süresi 10 yıldan az olan kadınların, mesleki tecrübe toplam katılımcıları bünyesindeki oranı %49,60'dır. Aynı kritere göre erkeklerin oranı ise %50,40'tır. Cevap vermeyenlerin oranı %0,90'dır.
5. Mesleki tecrübe süresi 10 yıldan fazla olan kadınların, mesleki tecrübe toplam katılımcıları içindeki oranı %22,50'dir. Aynı kritere göre erkeklerin oranı %76,10'dur. Cevap vermeyenlerin oranı %1,4'tür.
6. Firma çalışan sayısı 3000 kişi ve altında olanlar grubunda ankete katılanların %38,80'i kadın, %61,20'si ise erkektir. Firma çalışan sayısı 3000 kişi ve üstü olanlar grubunda ankete katılanların %38,37'si kadın, %60,47'si erkektir. Cevap vermeyenlerin sayısı ise %1,16'dır.
7. Firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği anket sorusunda katılımcıların verdiği derecelendirmeye göre en önemli kriter 5 üzerinden 4,70 puan ile "ticari işlemler ve kambiyo işlemleri ve gümrükleme operasyonlarının mevzuata uygun yapılması" konusudur.
8. Yeni pazara giriş kriterine ait anket sorusunda katılımcıların verdiği derecelendirmeye göre en önemlileri 5 üzerinden 4,40 puan ile "ülkenin sunulacak olan ürünlere talebi", "ülke içi belirlenmiş piyasa fiyatı", "gümrük duvarları yüksekliği (alınan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri v.s.)" kriterleridir.
9. Firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliğine ilişkin anket sorusunda katılımcıların verdiği derecelendirmeye göre en önemlileri 5 üzerinden 4,60 puan ile "zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat eder", "fiyat/maliyet avantajı uygunluğu", "çözüm odaklı olması" kriterleridir.
10. Tezin üçüncü bölümünde ele alınan LC Waikiki'nin e- ihracat yapmasındaki engelleri sıralarsak bunlar ürünün farklı çıkma ihtimali, ürünün teslim alınmama kaygısı, gümrük ve vergi ile teslimat süresinin uzun olmasıdır.
11. Birçok operasyon biriminde Gemba (yerinde öğrenme) alanları, skor kartlar, smart hedef tabloları, anlık görüntü numaratör ve televizyon ekranları vardır.



- Ulaşılması gereken hedefler mavi yakalar tarafından bilinmekte ve ölçümlenmektedir. RFID sistemi ile her personelin konumu ve anlık iş çıktısı takibi yapılabilir olmakta ve verimli çalışan ortamı yaratılabilmektedir.
12. Çalışmanın ikinci bölümünde ele alınan ödeme şekilleri konusunda, LC Waikiki firması dış ticaretinde ağırlıklı olarak akreditifli ödeme, mal mukabili ödeme ve peşin ödeme şekillerini kullanmaktadır.
  13. Çalışmanın birinci bölümünde belirtilen firmanın ihracatı konusunda, ihracat odaklı çalışmaya yöneldiği gözükmektedir.
  14. İçinde bulunduğu sektörün Türkiye ve dünyada en hızlı büyüyen sektörlerden biri olması ve 38 ülkede faaliyet göstermesi nedeni ile firmanın dış ticaret hacmi sürekli olarak artmaktadır.
  15. Firmanın hazır giyim ürünlerini ağırlıklı olarak Uzakdoğu ülkelerinden tedarik ettiği görülmektedir.
  16. Firmanın üretimde kullandığı kumaşların önemli bir kısmını yine ağırlıklı olarak Uzakdoğu ülkelerinden tedarik ettiği görülmektedir.
  17. Firma mali ve ekonomik açıdan güçlüdür.
  18. Mağaza açma hızı yüksek olup operasyonel anlamda hız ve esnekliğe sahiptir.
  19. Eğitimli ve dil bilen kalifiye dış ticaret kadrosuna sahiptir.
  20. Firma, gümrüklerde işlem kolaylığı sağlayan “Onaylanmış Kişi Statü Belgesi” ile “Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü” durumuna sahiptir.
  21. Firmanın dış ticarinde işlemlerinde en sık kullandığı teslim şekilleri FOB (Free on Board; gemide masrafsız; gemi bordasında teslim) ve CIF (Cost, Insurance and Freight; masraflar, sigorta ve navlun ödenmiş olarak teslim) teslim şekilleridir.
  22. Detay olarak ithalat işlemlerinde firmanın en sık kullandığı ödeme şekli %84 anket cevaplama oranı ile akreditifli ödeme ve sonrasında %11,80 anket cevaplama oranı ile mal mukabili ödemedir.
  23. Detay olarak ihracat işlemlerinde firmanın en sık kullandığı ödeme şekli %65,20 anket cevaplama oranı ile mal mukabili ödeme, sonrasında ise %23 oranı ile akreditifli ve %17,60 oranı ile peşin ödeme şeklindedir.
  24. 2011 yılının Temmuz ayında, tekstil ve hazır giyim ürünlerinin Türkiye’ye ithalatında ilave gümrük vergilerinin konulması ve bazılarında ise artırılması sonucu üretim ve tedarikini iç piyasa ile Türkiye’nin Serbest Ticaret Anlaşması olan ülkelere (Mısır, Bulgaristan, Romanya v.b.) yöneltmiştir.

25. Firmanın iç piyasada en önemli rakipleri anket sonuçlarına göre 5 üzerinden 3,70 puan ile KOTON ve 3,80 puan ile DeFacto iken, dış piyasada ve global anlamda ise 4,20 puan ile H & M ve 3,90 puan ile ZARA'dır.
26. Firmada Dahilde İşleme Rejimi uygulaması katma değer yaratması açısından yapılan organizasyon şeklinde henüz yoktur.
27. LC Waikiki'nin e-ticaret uygulamaları bulunmaktadır. Bunun yanında, e-ihracat ile ilgili engeller ise ürünün farklı çıkma ihtimali, ürünün teslim alınmama kaygısı, gümrük ve vergi, teslimat süresinin uzunluğudur.
28. RFID sistemi uygulamaları firmada yeterince yaygın kullanılmamaktadır.
29. Firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği değişkeninde, zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat edilmesi ve fiyat/maliyet avantajının uygunluğu kriterlerinin ankette önem derecesi en yüksek puan olan 5 üzerinden 4,60 puan olup firmada bu kriterlere önem vermektedir.
30. Lojistik değişkeninde, transit süre ve maliyet kriterlerinin ankette önem derecesi 5 üzerinden 4,50 puan olup firmada bu kriterlere önem verilmektedir.
31. Çin'in tekstil ve hazır giyim sektöründeki pazar hakimiyeti değişkeninde, "Çin'in Pazar hakimiyeti Türkiye dış ticaretini olumsuz etkilemiştir." Kriteri ankette önem derecesi en yüksek olan 5 puan üzerinden 4,30 puan ile önem derecesi ile 3,30 puan alan "Çin'in Pazar hakimiyeti LC WAIKIKI dış ticaretini olumsuz etkilemiştir." daha önemli bir yere sahiptir.
32. Gümrük vergileri ve anti-dampinger değişkeninde, "Gümrük vergileri ve anti-dampinger firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir." kriterine ankette 5 üzerinden 4,30 puan verilerek firmanın ithalatını olumsuz etkilediği belirtilmiştir.
33. Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri değişkeninde, "Dijital uygulamalar zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır" kriterine ankette 5 üzerinden 4,50 puan verilerek önemi belirtilmiştir.
34. Araştırmanın güvenilir ve geçerli olduğu, tüm ölçeklerde yapılan faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör ağırlıklarının 0,50 nin üzerinde olması ve Cronbach Alpha değerlerinin 0,60'ın üzerinde çıkması ile ispatlanmıştır.
35. Dış ticaret etkenlerinden olan yeni pazara giriş ölçeğinin alt kriteri olan ülkenin kalkınmışlık seviyesi, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
36. Dış ticaret etkenlerinden olan firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

37. Dış ticaret etkenlerinden olan lojistik, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
38. Dış ticaret etkenlerinden olan firmanın dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği, firmanın dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
39. Dış ticaret etkenlerinden olan ön maliyet ve gerçekleşen maliyetin önemi, firmanın dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
40. Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri, LC Waikiki'nin dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
41. Yapılan ses kaydı röportajlarında LC Waikiki'nin tedarik ağının genişlediği, ülke sayısının her geçen gün arttığı ve dolayısıyla birçok firmaya rol model olabileceği, uluslararası gelişmeleri yakından takip ettiği, en önemli kaynağının insan kaynağı olduğu belirtilmiştir.
42. Yapılan ses kaydı röportajlarında LC Waikiki'nin zayıf yönleri olarak Batı Avrupa ülkelerine yeterince yatırım yapmadığı ve dijital çözümlere ihtiyacı olduğu belirtilmiştir.
43. Yapılan ses kaydı röportajlarında LC Waikiki'nin fırsatları olarak yetişmiş ve tecrübeli insan kaynağını kendine transfer edebilme, e-ticaret ve maliyetlerin düşürülmesi olarak belirtilmiştir.
44. Yapılan ses kaydı röportajlarında LC Waikiki'nin yaşayabileceği tehditler olarak siyasi, politik, ekonomik ve jeopolitik riskler, vergiler ve hızla artan sektörel yerli ve yabancı rakipler gösterilmiştir.
45. Yapılan ses kaydı röportajlarında LC Waikiki'nin ithalat ve ihracatında ön maliyetin pazarlama, fiyat ve müşteri açısından önemli olduğuna değinilmiştir.
46. Yapılan ses kaydı röportajlarında LC Waikiki'nin ihracat süreçlerini geliştirmiş, ihracat hacmini artırmış ve sektöründe bu konuda lider firma olduğu dile getirilmiştir. Bunun yanında firmanın pazardaki rakipler açısından ele alındığında mali güçlülük, pazarın gelişim hızı ve dış ticarete kapasiteyi artırabilme açısından başarılı olduğu belirtilmektedir.
47. Yapılan ses kaydı röportajlarında firmanın dijitalleşmeye önem verdiği ve bu konunun tedarik zinciri ve ihracat ile bağımlı olduğu belirtilmiştir. Firmanın 2023 yılı hedeflerine ulaşmak adına önündeki 5 yılda tedarik ağını kurmuş, kendini belli bir yere oturtmuş ve çok kompleks bir firma olacağı belirtilmektedir.

## 5.2. Öneriler

Günümüzde küreselleşen dünyadaki hızlı değişen koşullar ve artan rekabet nedeniyle tekstil ve hazır giyim sektörünün, kendi içinde de baş döndürücü bir dış ticaret ve tedarik zinciri hareketi bulunmaktadır. Ülkemizdeki tekstil ve hazır giyim firmaları dahil olmak üzere tezimde ele alınan piyasa yapıcısı firmanın dış ticarete global anlamda yeterlilik sağlayabilmesinin esas dayanaklarından birisi, girdiği yurt dışı pazarlarda ülkenin kalkınmışlık seviyesine göre hareket etmesidir.

Bunun yanında tedarik ağında, hizmet veren tedarikçilerinden zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasını, hizmet kalitesinin yüksekliği ve çeşitliliğine önem vermesini, fiyat ve maliyet avantajı bakımından uygunluğunu, kendi süreçlerine adapte olabildiğini, teknolojik yeterliliğe sahip olmasını ve işletmesi için çözüm odaklı olmasını istemelidir.

Öte yandan, çalışmada örnek alınan LC Waikiki firması lojistik uygulamalarında doluluk oranı, uygun deniz yolu hattı veya havayolu seçimi, transit süre, uğrak limanları ve varış noktaları, multimodal taşıma avantajları ve maliyet konularına dikkat ederek süreçlerine devam etmeyi sağlamalıdır.

Dijital uygulamaların sonuçlarında ortaya çıkan zaman ve maliyet konulu anahtar performans göstergelerinde ise girdiği yurt dışı pazarlarda ülkenin jeopolitik konumuna göre hareket etmelidir.

Bu göstergelerde başarılı olması için yine tedarik ağında, hizmet veren tedarikçilerinden zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasını, hizmet kalitesinin yüksekliğine ve çeşitliliğine önem vermesini, fiyat ve maliyet avantajı bakımından uygunluğunu, kendi süreçlerine adapte olabildiğini, teknolojik yeterliliğe sahip olmasını ve işletmesi için çözüm odaklı olmasını istemelidir. Ancak bu sayede rakiplerine göre dış ticarete avantaj sağlayabilecektir. Diğer bir unsur olarak ülke dışından tedarik edilen hammadde, yarı mamul, mamul ve ürünlerde alım öncesi ön maliyet ve dış ticaret sonrası oluşan gerçekleşen maliyetine her kaleminde dikkat etmesi elzemdir.

Öneriler aşağıda sıralanmıştır;

1. Dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri, tekstil ve hazır giyim sektöründeki firmaların ve çalışmada ele alınan örnek firmanın, dış ticarete global anlamda yeterliliğini ispatlaması için sürekli olarak takip edip iyileştirmeleri gereken bir kılavuz niteliğindedir.

2. LC Waikiki firmasının girdiği yeni pazarlarda, ülkenin kalkınmışlık seviyesine önem vermesi durumunda, dış ticarete, küresel anlamda yeterlilik kazanabilecektir. Çalışmada örnek olarak ele alınan LC Waikiki'nin girdiği yeni pazarlarda, bir ülkenin kalkınmışlık seviyesini belirten kişi başına düşen milli gelir, ulusal gelirdeki artış, insani gelişme indeksi (ortalama yaşam süresi, okuryazar oranı, eğitim ve yaşam düzeyi) gibi konulara önem vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde, iyi analiz edilemeyen yeni pazar ülkelerinin pazarlarında tutunması zor olacaktır.
3. LC Waikiki firmasının dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği, dış ticarete küresel anlamda yeterliliğini etkilemektedir. Çalışmada, örnek olarak ele alınan LC Waikiki'nin gümrük hizmeti, uluslararası lojistik hizmeti ve iç lojistik hizmet sağlayıcılarını seçerken, firmanın hedeflerine uyum sağlayan ve çözüm odaklı tedarik zinciri ortaklıkları sağlaması gerekmektedir.

Bu sayede dış ticarete küresel anlamda rekabet edebilir.

4. LC Waikiki firmasının lojistik faaliyetleri dış ticarete küresel anlamda yeterliliğini etkilemektedir. Çalışmada örnek olarak ele alınan LC Waikiki'nin doluluk oranı, uygun hat ve havayolu seçimi, transit süre, uğrak limanları ve varış noktaları seçimi, multimodal taşıma avantajları ve maliyet konularına dikkat etmesi gerekmektedir. Bu sayede dış ticarete global anlamda yetkinliğini desteklemiş olacaktır.
5. LC Waikiki firmasında, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergelerini, dışardan aldığı dış ticaret hizmetinin yeterliliği etkilemektedir. Firmanın tüm tedarik zincirindeki hizmet veren çözüm ortaklarının, firmanın belirttiği hedef performans kriterlerine uyum göstermesi ve bu hedefleri tutturması, hedefleri tutturamayanlarla yollarını ayırması, önem verdiği hizmet kriterlerinde standartlaşma getirmesi firmanın lehine olacaktır.
6. İlgili örnek firmada, dijital uygulamalar (mobil terminaller, otomasyon uygulamaları, RFID sistemleri, 3G tabanlı takip sistemleri, data mesajlaşmaları, skor kartlar, hedef performans göstergeleri, dashboard sonuçları, online kamera görüntüleri) sonucu oluşan performans göstergelerini, işletmelerin yaptığı ön maliyetler ve dış ticaret operasyonu sonucu oluşan gerçekleşen maliyetler etkilemektedir. Ürünün pazarda konumlanması ve ürünün perakende satış fiyatını etkileyen unsur olması sebebi ile firmanın, maliyet tahminlerinde hiçbir gider

kalemini atlamaması, gerçekleşen maliyetlerinde de önceden yapılmış olan tahmini maliyetlerine sadık kalması gerekmektedir.

7. LC Waikiki firmasında, dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri, firma dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği üzerinde etkili olup sürekli olarak takibi elzemdir. Firmanın mobil terminaller, otomasyon uygulamaları, RFID sistemleri, 3G tabanlı takip sistemleri, data mesajlaşmaları, skor kartlar, hedef performans göstergeleri, dashboard sonuçları, online kamera görüntüleri ve dış ticaret yazılım raporlarını iyi analiz etmesi ve çok yakından takip edip süreci aksatan yerlerde anında müdahale etmesi faydalı olacaktır.
8. LC Waikiki firmasının ihracatta yakaladığı artış ve başarıyı sürdürülebilir kılmak için potansiyel ülkeler araştırmasına ağırlık vermesi, ihracatını yıldan yıla artırması faydalı olacaktır. Bu sayede global rakipleriyle olan pazar payı açığını azalması mümkün olabilecektir.
9. İlgili çalışmada üçüncü bölümde belirtilen Kuşak Yol projesinde LC Waikiki firmasının, özellikle bu projenin parçası olan Türkiye Cumhuriyeti'nde lojistik ve depolama, işbirliği yatırımları yapması lehine olacaktır.
10. Tezin üçüncü bölümünde belirtilen Dahilde İşleme Rejimi uygulamalarına, LC Waikiki bünyesinde katma değer yaratacak şekilde hızla geçilmesi, firma açısından maliyette rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Ancak, diğer taraftan tekstil ve hazır giyim üreticilerini bu uygulamaların yok etmemesi için devlet bünyesinde önlem ve tedbirler alınmalıdır.
11. Türkiye'nin, tekstil ve hazır giyimdeki rekabetçi gücünü artırmak için, Çin ve diğer ülkeler karşısında, mukayeseli üstünlük olan mallarda markalaşmaya, tanıtıma ihtiyacı bulunmaktadır.

Türkiye'nin Çin'e yapılacak ihracat hacmini artırmaya ve en önemlisi de AR-GE'ye yatırım yapması gerekmektedir.

12. Yukarıdaki maddeleri uygulayan tekstil ve hazır giyim firmalarının dış ticarete global anlamda yeterli olabilme ihtimali her zaman mümkündür. Bu sayede, hizmet veren tedarikçi seçimine dikkat ederek, ticari işlemler, kambiyo ve gümrük mevzuatına uygun işlemler yapılabilecektir.

Bu sayede tekstil ve hazır giyim firmaları dış ticaret tedarik planlamaları, bilgi paylaşımı yaparak ve yükleme süreçlerinde zaman ve maliyete dikkat ederek, ihracat odaklı olarak başarıya ulaşabilirler.

## Kaynakça

- (2018, Mayıs 26). Mayıs 27, 2018 tarihinde [www.lcwaikiki.com](http://www.lcwaikiki.com):  
<http://corporate.lcwaikiki.com/kurumsal-politikalar> adresinden alındı
- (2018, Mayıs 26). Mayıs 26, 2018 tarihinde [www.lcwaikiki.com](http://www.lcwaikiki.com):  
<http://corporate.lcwaikiki.com/hakkimizda> adresinden alındı
- Akdemir, A. (2011). Yüksek Lisans Tezi. *Tedarik Zinciri Yönetiminde Çok Amaçlı Optimizasyon*. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Akgüç, Ö. (2013). *Dış Ticaretin Finansmanı*. Arayış Basım ve Yayıncılık.
- Altuntaş, C., & Türker, D. (2012). Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri:Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 39-64.
- Bain, M. (2018, Mayıs 10). Mayıs 17, 2018 tarihinde Quartz: <https://qz.com/1274044/> adresinden alındı
- Bakanlığı, E. (2008). Dahilde İşleme Rejimine İlişkin Genelge 2008/2. *Telaifi Edici Vergi Uygulaması*. Ankara.
- Barışık, S., & Yirmibeşçik, O. (2006). Türkiye'de Yeni Ekonominin Oluşum Sürecini Hızlandırmaya Yönelik Uyum Çabaları. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 39-62.
- Birsel, M., Börü, D., & İslamoğlu, G. (2007). *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimi ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*.
- Çakır, A. (2014, Aralık). Faktör Analizi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı.
- Çelebi, I. (2018). *Dünyanın Şu Haline Bak*. İstanbul: Alfa Basım.
- Dal, E. (2017, Eylül 11). 'Kuşak ve Yol' Projesi, Çin'in Yeni Vizyonu ve Türkiye. Ekim 6, 2018 tarihinde Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/analiz-haber/-kusak-ve-yol-projesi-cin-in-yeni-vizyonu-ve-turkiye/960778> adresinden alındı

- Dal, S. (2015, Haziran). Dahilde İşleme Rejimi Kapsamında Türkiye'de Dış Ticaret ve Döviz Kuru İlişkisi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İletişim ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- Das, D. K. (1998). Changing Comparative Advantage and the Changing Composition of Asian Exports. 121-140.
- Deveci, D. A. (2010). Türkiye'de Çoklu Taşımacılığın Geliştirilmesine Yönelik Stratejik Bir Model Önerisi. 2(1). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı. (2006, Aralık Çarşamba). Dahilde İşleme Rejimi Tebliği. (26382). Ankara: Resmi Gazete.
- Doğan, V. (2002). Teminat Akreditifleri. *Teminat Akreditifleri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi. Temmuz Salı, 2018 tarihinde akademihukuk.org adresinden alındı
- Dural, S. (2018, Mayıs 7). Yurtiçi Mağaza Görüşmesi. (B. Ergen, Röportaj Yapan) İstanbul, Bağcılar, Türkiye.
- Dünya Gazetesi. (2018, Haziran 9). *Yükselen Küresel Yıldız'ımız 6 oldu*. Ekim 2, 2018 tarihinde www.dunya.com: <https://www.dunya.com/sirketler/yukselen-kuresel-yildizimiz-6-oldu-haberi-418754> adresinden alındı
- Ekonomi Bakanlığı. (2008). *Telafl Edici Vergi Uygulaması(2008/2)*. Ankara.
- Ekonomi Bakanlığı. (2008). Dahilde İşleme Rejimi Hakkında Genelge. *Telafl Edici Vergi Uygulaması(2008/2)*. Ankara.
- Ekonomi Bakanlığı. (2016). *Hazır Giyim Sektörü*. Ankara: İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Daire Başkanlığı.
- Ekonomi Bakanlığı. (2018, Şubat). *Devlet Yardımları Rehberi*.
- Ekonomi Bakanlığı. (2018, Mayıs 2). Dahilde İşleme Rejimi Tebliği. (*Tebliğ No:30409*). Ankara: Resmi Gazete.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (11 b.). İstanbul, Cağaloğlu, Türkiye: Beta Basım.



- Erkan, B. (2011). Türkiye'nin Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü İhracatında Uluslararası Rekabet Gücünün Belirlenmesi. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 93-109.
- Ersungur, Ş. M., & Takım, A. (2010). Dahilde İşleme Rejimi:İhracat ve İthalat Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 289-305.
- Farajova, T. (2015, Aralık). Küresel Moda Sektöründe Segmentlerin Marka Tercihleri. *Moda Sektöründe Küresel Marka İncelemesi:Zara ve Vakko(12)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi-Ticari Diplomasi Yüksek Lisans Öğrencisi.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*.
- Görçün, Ö. F. (2013). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi (2 b.)*. İstanbul, Selimpaşa, Türkiye: Beta Basım Yayın.
- Gözütok, A. (2012). Tekstil Sektöründeki Kobilerin Dış Ticarete Karşılaştığı Sorunlar:Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale.
- Güler, E. (2010). İşletmelerin Yabancı Pazarlara Girişinde Elektronik ve Endüstriyel Pazar (B2B) Uygulamaları. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Hürriyet Gazetesi. (2017, Şubat 23). *Ekonomi*. [www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr):  
<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/tekstilde-kimlerle-rekabet-ediyoruz-40375737> adresinden alındı
- İnal, M. E., & İri, R. (2011). Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi:LC Waikiki Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 445-469.
- İnalcık, H. (2008). Türkiye Pamuklu Tekstil Sanayiinde Modernleşme. H. İnalcık içinde, *Türkiye Tekstil Tarihi Üzerine Araştırmalar* (s. 168). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- International Chamber of Commerce. (1919). *iccwbo.org*. Incoterms Rules 2010:  
<https://iccwbo.org/publication/incoterms-rules-2010/> adresinden alındı

- İTKİB. (2016). *Dünya'da ve Türkiye'de Dokuma Kumaş Ticareti Üzerine Güncel Bilgiler*. İstanbul: Tekstil, Deri, Halı AR&GE Mevzuat Şubesi İTKİB Genel Sekreterliği.
- Kalenderoğlu, P. (2017, Temmuz 4). *ISO 27001:2013 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi*. LC Waikiki, İstanbul.
- Kantarıcı, Ö., Özalp, M., Sezginsoy, C., Özaşkın, O., & Cavlak, C. (2017). *Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret*. İstanbul: TÜSİAD.
- Kızıl, C., Akman, V., & Demir, N. (2014, Aralık). Dış ticaret uygulamalarında akreditif işlemlerinin muhasebeleştirilmesi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 3(2), 21-45.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kümbül Güler, B. (2011). Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(3), 79-111.
- LC Waikiki. (2016, Ağustos). *Kurumsal. Tedarikçi Kuralları*:  
[http://corporate.lcwaikiki.com/CMSFiles/file/LCW%20TEDARIKCI%20KURALLARI-%2016\\_08\\_2016.pdf](http://corporate.lcwaikiki.com/CMSFiles/file/LCW%20TEDARIKCI%20KURALLARI-%2016_08_2016.pdf) adresinden alındı
- LC Waikiki Kurumsal Akademi. (2018). *LC Waikiki Genel Oryantasyon Programı*. Ağustos 1, 2018 tarihinde [www.lcwaikikiakademi.com](http://www.lcwaikikiakademi.com):  
<https://www.lcwaikikiakademi.com/lcwaikiki/eep/mainpage.aspx> adresinden alındı
- Mustafa, A. (2010). *Dış Ticarete Ödeme Şekilleri*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özüdoğru, T., & Ertürk, Y. (2003). Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeskiyon Sempozyumu Bildirileri. T. Özüdoğru, & Y. Ertürk (Dü.). içinde (s. 1-250). Ankara: Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Resmi Gazete. (2016, Aralık 31). *İthalat Rejimi Kararına Ek Karar - 2016/9611(2016/9611)*. Ankara.

- Rosales V., O. (2008). Globalization and The New International Trade Environment. *CEPAL Review*, 75-93.
- Sezginsoy, C., Cavlak, C., Özalp, M., Özaşkınlı, O., & Kantarcı, Ö. (2017). Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü:E-Ticaret. İstanbul: TÜSİAD.
- Şimşek, M. (2006). Değişen Dünya Koşullarında Çin Halk Cumhuriyeti ve Dış Ticaret Bakımından Türkiye-Çin Arasında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*(26).
- Şirinpınar, A. (2012, Nisan 19). *Dış Ticarete Akreditif İşlemlerinde Operasyonel Risklerin Önlenmesi*, 36-44. İstanbul.
- tahagiyim.com*. (2013). Mayıs 27, 2018 tarihinde Taha Giyim: <http://tahagiyim.com/hedeflerimiz.html> adresinden alındı
- Tanyaş, M. (2006, Mart 14). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi. İstanbul. Ekim 11, 2018 tarihinde <https://docplayer.biz.tr/1192974-Lojistik-ve-tedarik-zinciri-yonetimi.html> adresinden alındı
- Taşpınar, S. (2016, Ocak 22). Temmuz 28, 2018 tarihinde [www.bbc.com](http://www.bbc.com): [https://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2016/01/160122\\_rusya\\_petrol\\_ekonomi](https://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2016/01/160122_rusya_petrol_ekonomi) adresinden alındı
- Ticaret Bakanlığı. (2016, Haziran 20). Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin 2009/5 Sayılı Tebliğin Uygulama Usul ve Esasları Genelgesi. Ankara: İhracat Genel Müdürlüğü.
- Ticaret Bakanlığı. (2018, Mayıs 31). Ankara: İhracat Genel Müdürlüğü.
- Ticaret Bakanlığı, D. T. (2015, Ağustos 14). İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı. (29445). Ankara: Değişiklik:Resmi Gazete.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. Ankara: S. Yayınları.
- Turkishtime Dergisi. (2017, Aralık 6). E-ticarette başarının sırrı: LC Waikiki örneği... (D. İletişim, Dü.) İstanbul, Beyoğlu. Ekim 2, 2018 tarihinde <https://www.dunya.com/sirketler/yukselen-kuresel-yildizimiz-6-oldu-haberi-418754> adresinden alındı
- Türk Ekonomi Bankası. (2018). <https://www.teb.com.tr/kobiyim/akreditif/?keyword=akreditif>. (T. E. Bankası,

- Editör) Temmuz Perşembe, 2018 tarihinde [www.teb.com.tr](http://www.teb.com.tr):  
<https://www.teb.com.tr/kobiyim/akreditif/?keyword=akreditif> adresinden alındı
- Türkiye Cumhuriyeti Başkanı. (2018, Ağustos 10). Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi ile ilgili İthalat Rejim Kararına ek Karar. (20). Ankara.
- Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. (1994, Aralık 29). *Deri ve Tekstil Ürünlerinde Azo Boyar Madde ve Aril Aminler Hakkında Genelge(15488)*. Ankara: Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- Türkiye İş Bankası. (2016). [www.isbank.com.tr/TR/kobi/dis-ticaret/dis-ticaret-urunleri/mal-mukabil](http://www.isbank.com.tr/TR/kobi/dis-ticaret/dis-ticaret-urunleri/mal-mukabil). (Türkiye İş Bankası A.Ş.) Temmuz 15, 2018 tarihinde [www.isbank.com.tr](http://www.isbank.com.tr): <https://www.isbank.com.tr/TR/kobi/dis-ticaret/dis-ticaret-urunleri/mal-mukabili/Sayfalar/mal-mukabili.aspx> adresinden alındı
- UCP 600. (2007). Akreditiflere İlişkin Bir Örnek Usuller ve Uygulama. 3.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6.Baskı b.). İstanbul, Çağaloğlu: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Varlık, U., & Uçar, M. (2017). *Dış ticarete ödeme şekilleri ve vesaik mukabili işlemlerde operasyonel riskler*, 1(1), 1-16. doi:10.30711/utead.304063
- [www.mevzuat.net](http://www.mevzuat.net). (2015). [www.mevzuat.net](http://www.mevzuat.net/abn/ana.aspx): <http://www.mevzuat.net/abn/ana.aspx> adresinden alındı
- Yurdugül, H. (2005). *Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testleri Neyi Ölçer?* Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

## **EK A. ÖNERİLERİN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **SES KAYDI İLE YAPILAN RÖPORTAJLAR**

#### **RÖPORTAJ 1**

Röportaj Yapılan: Dr.Hakan Çınar- Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik A.Ş.  
CEO'su ve İcra Kurulu Başkanı

Röportaj Tarihi: 19.03.2018 Pazartesi 12:50

#### **Soru 1) Bize kısaca kendinizi tanıtır mısınız?**

Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik A.Ş. CEO'suyum ve İcra Kurulu Başkanım. Dört yıldan beri bu görevdeyim. 29 yıllık iş hayatım var. Aynı zamanda Uluslararası Ticaret alanında doktora yaptım. Hali hazırda öğretim görevliliğimi sürdürüyorum Kültür Üniversitesi'nde. Haftada dört saatimi ayırıyorum toplam. Onun dışında Dünya Gazetesi'nde köşe yazarlığı yapıyorum. Gerek lojistik sektöründe ve gerekse daha önce dış ticaret yapan bir kurumun yöneticiliği anlamında masanın her iki tarafında da bulundum.

#### **Soru 2 )LC Waikiki firmasının gelecek vizyonunu nasıl görüyorsunuz? Bu anlamda dış ticarete de vizyonu sizce nasıl olacaktır?**

LC Waikiki, Türkiye'de savunduğumuz çok önemli bir şeyi yapıyor aslında. Türk markalarının yurt dışında dünyanın her yerinde tanınabilir bir marka olması yönünde. Bence birçok firmaya da rol model olacak bir başarı sergiliyor. Gelinek noktadaki dünyadaki bilinirliğinin ve pazar payının, mağaza sayısının çok arttığını biliyorum. Bunun herhalde daha kuvvetli artacağına inanıyorum. Tek belki de burdaki söyleyebileceğim, sadece Ortadoğu, Doğu Bloku ve Afrika tarafında değil, umuyorum ki batı ülkelerinde batı topluluğunda da bilinirliği yüksek bir Türk markası haline dönüşüyor olur LC Waikiki.

#### **Soru 3) LC Waikiki firmasının sizce dış ticarete güçlü yönleri nelerdir?**

Bence en önemli gücü bir kere profesyonel kadrolarından oluşuyor. Finansman gücü de bunu desteklediği için ve özellikle yurt dışı ile ilgili yani ithalat ve ihracatla ilgili varolan ve yıllardır devam eden geçmişi, geçmiş tecrübeleri bu anlamda önemli. Ama bunların hepsinin yanı sıra en önemli artı unsur olarak göreceğimiz unsur da uluslararası gelişmeleri yakından takip ediyor olması.

#### **Soru 4) LC Waikiki firmasının sizce dış ticarete zayıf bulduğunuz yönleri varsa nelerdir?**

Zayıf bulduğum yönü olarak çok net, belirgin bir şey söylemem zor. Bu denli iç yüzünü tanımam mümkün değil. Ancak gördüğüm az önce de söylediğim gibi batı tarafında henüz yeterince yatırım yapmıyor ve bu tarafa henüz yönelmiyor olması gibi görüyorum. Yanılmadığımı düşünüyorum. Batı ülkelerinde çokça gezen birisiyim. Rastlamadığımı biliyorum. Belki geliştirmesi gereken zayıf yönü değilde geliştirmesi gereken tarafı burası olabilir düşüncesindeyim.

#### **Soru 5) LC Waikiki'nin dış ticarete yakalabileceği fırsatlar var mıdır sizce?**

Mutlaka vardır. LC Waikiki'nin büyük hedefinin bir dünya markası olmak olduğunu artık herhâlde Türkiye'deki her birey biliyor. Bunu görememek mümkün değil. Dolayısıyla

hele ki bizim gibi dış ticaret ayağında olan hizmet sektöründe yer alan bir firma olarak bunu çok daha yakından görüyoruz. Dolayısıyla geliştirilebilecek ve gidebileceği çok yön var. Buna inanıyorum. Ama bunlar yatırım gücü, dünyadaki konjonktür, insan kaynağı gibi pek çok unsuru gerektiriyor. Çok kolay değil bugünden yarına, ama hızlı bir gidişatı var zaten. O yüzden hani çok tavsiye niteliğinde bir şey söyleyemem fakat, hızlı bir değişimi şu anda yönettiği gibi çok profesyonelce yönetiyor olması, bu konuda yaşamış ve dünya üzerinde başarı elde etmiş isimler, transfer etmesi eminim hızı biraz daha arttıracaktır.

**Soru 6) LC Waikiki'nin dış ticaretinde yaşayabileceği tehditler sizce ne olabilir?**

Bence en önemli tehdit konjonktürel tehditler. Yani içinde bulunduğumuz siyasi durum. Çünkü coğrafi olarak avantajlı bir konumdayız ancak siyasi ve beşeri ilişkiler açısından bakıldığında dünya belli bir karmaşayı zaten içinde bulunduruyor. Bu sadece bize has bir durum değil. Ama Türkiye şu anda bir zorlukla mücadele ediyor sürekli bir challenge var hayatımızda bir mücadele var hayatımızda. Dolayısıyla bu durum mutlaka LC Waikiki'nin üste koyduğu artılarının yanına, eksi hanesine eksi olarak yazıyor. Bunu iyi yönetmek mecburiyetinde. Yani, ben LC Waikiki'nin kendi yönetsel bir zayıf veya dezavantajlı bir tarafının olmadığını ama konjonktürle dezavantajlı bir yöne gidilebileceğini düşünüyorum açıkçası.

**Soru 7) Sizce firma doğru ülke seçimleri yapmakta mıdır? Size göre dışarı açılmada ülkenin hangi kriterleri gözönüne alınarak pazara girilmelidir?**

Şimdi, tekstil ve perakende insanların her zaman tüketmek durumunda oldukları önemli bir iş dalı her şeyden önce. Dolayısıyla bu bir kere başlı başına bir avantaj. Neredeyse gıdadan sonra herhâlde ikinci sırada olsa gerek insanların temel ihtiyacı anlamında. Dolayısıyla, bu zaten bir avantaj. Ancak, tabii ki bir toplumda bir ülkede bilinir bir marka haline gelmek ve yaygınlaşabilmek için aynı zamanda o toplumun, bu ürünü ve ürün grubunu kabul ediyor olması önemli. Global bir marka olma hedefiyle, uluslararası bir marka olma hedefiyle yola çıkan bir markanın, tutunabilmesi için belirli coğrafyalarda da biraz daha fazla mücadele vermesi gerekiyor. Bu yüzden batı ülkeleri zordur. Batı ülkelerinde insanlar biraz daha seçici, gelir seviyesi biraz daha yüksek ama tüketim yapma alışkanlığı da bir hayli fazla. Yani dezavantajları ile beraber avantajları da beraberinde bulunduran bir durum var aslında. Bunu iyi yönetmek gerekiyor. Batı ülkelerindeki markalaşma mutlaka daha maliyetli ve daha çok sabır gerektiriyor. Bence LC Waikiki'nin bu sabıra ve bu maliyete ihtiyacı olsa gerek diye düşünüyorum.

**Soru 8) Sizce LC Waikiki'nin yurt içinde en büyük rakipleri dış ticaret açısından değerlendirildiğinde sektörde kimlerdir?**

Doğrudan firma ismi zikretmemizi istiyorsunuz galiba. Benim gördüğüm kadarıyla zaten aynı ligde olan hani Koton, DeFacto gibi firmaları görebiliyorum ben. Damat yine aynı şekilde kısmen, yine ürün grubu aynı şekilde olmasa da en azından perakende sektöründe ama galiba ürün gamı olarak en yakın olanlar Koton ve DeFacto olsa gerek. Aslında birçok markamız vardı geçmişte de aynı ürün grubunda olan, ama ben görüyorum ki onlar yurt içinde bile mücadelede çok geride kaldılar. Aynı şekilde gaza basamıyorlar. Bu bir vizyon ve aynı zamanda finansman gerektiren bir durum. Dolayısıyla, şu anda bence bu üçlü galiba başı çekiyor diye düşünüyorum.

**Soru 9) LC Waikiki'nin yurt dışında en büyük rakipleri dış ticaret açısından değerlendirildiğinde global anlamda kimlerdir?**

Zor yerlerden soruyorsunuz. Mesela, Avrupa'da Primark diye bir marka var. Çok kişi belki Primark'ı Türkiye'de bilmez, Türkiye'de mağazaları olmadığı için. Ama, benim çok yakından incelediğim bir firmadır ve LC Waikiki'yi benzetiyorum Primark'ı. Dünyadaki en yaygın markalardan bir tanesi. Malum, H&M yine çocuk grubunda LC Waikiki açısından önemli. C&A bizim Türkiye'de adını bildiğimiz C&A önemli markalardan bir tanesi. Kadın grubunda, belki ZARA bu anlamda LC Waikiki'nin önemli rakiplerinden bir tanesi. Benim görebildiğim kadarıyla böyle. Aslında çok marka var, birçok marka var global marka var. Ürün grubuna göre bu markalar değişebiliyor ama fiyat skalası ve ürün gamı açısından karşılaştırma yapmaya çalıştım. Bu markalar sanki ön plana çıkıyor gibi. Bunun dışında Amerika'da muhtelif markalar olduğunu biliyoruz tabii. GAP gibi Tommy Hilfiger gibi ama bence daha ziyade bu marakalar, az önce saydığım markalar biraz daha benzer benzeşen markalar diye düşünüyorum.

**Soru 10) Dahilde işleme rejimi, uygulamaya olanağı olan firmalar açısından neden önemlidir?**

Dahilde işleme rejimi, malum ihracat amacıyla yurt dışından yurt içine eşyaların, gümrük vergisi ödenmek yerine, teminatla ithalatına izin veren bir rejim. Dolayısıyla da, özellikle üretim yapan firmalar açısından veya belli ölçülerde katma değer yaratan yaratacak firmalar açısından Dahilde İşleme Rejimi son derece önemli. Ama, Dahilde İşleme Rejimi'nin en önemli özelliği ihracatı teşvik ediyor olması ve ihracat yapmaya sevk ediyor olması. Bu da şu demektir. Bir firmanın bir malı, vergi ödeyerek Türkiye'ye sokup imal edeceği, mal edeceği orandan daha aşağı maliyetle ürün üretmesi anlamına geliyor Dahilde İşleme sayesinde. Bu da uluslararası rekabetçilik açısından bir avantaj. Dolayısıyla da bu avantajı lehe çevirmek, fiemalar açısından, ihracatçı firmalar açısından önemli. LC Waikiki'nin de ben, Türkiye'de de üretim yaptığını bildiğim için bu rejimi eminim kendi lehine çok iyi kullanıyordur.

**Soru 11) LC Waikiki'de tedarik zincirinin önemi hakkında bir fikriniz var mıdır?**

Şimdi tedarik zinciri artık günümüzde herkesin çok net algıladığı, ama her sektörün veya her iş yapış tarzının kendi dinamiklerine göre de değişken olan bir zincir aslında ki perakende sektöründe retailde tedarik zinciri yönetimi neredeyse aslında ürettiğiniz ürünün kalitesi kadar önem arz ediyor. Çünkü, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatlı, doğru ürünün bulunması o ürünün satılabilirliğini artırıyor. Hayat çok hızlı. Koleksiyonlar çok hızlı üretiliyor artık perakende sektöründe ve kişiler sadece gördükleri ürünü almayı tercih ediyorlar. Görmedikleri ürünleri artık ilgilenmiyorlar. Eskiden, çok eskiden hatırladığımız kadarıyla insanlar ürünü katalogda veya herhangi bir yerde görse bile bu ürün için bekleyebiliyorlardı. Şimdi kimse beklemiyor. O anda ürünü almazsa, çok kısa süre içersinde başka bir yerde muadilini bulabiliyor, yahut ürünü almaktan vazgeçiyor. O yüzden tedarik zinciri yönetiminin başarılı olmasıdır aslında perakende sektörünün bana göre önemli keyboardlarından, önemli alt cümlelerinden biri diyelim.

**Soru 12) Sizce yurt dışından tekstil ve hazır giyim ithalatında veya yurt dışına tekstil veya hazır giyim ihracatında ön maliyet firmalar için ne derece önemlidir?**

Yani ön maliyetten kastedilen şey, ürünün kendi maliyetidir diye anlıyorum. Ürünü ucuza mal etmek, ekonomik bir rakama çekebiliyor olmak rekabet açısından çok önemli. Çünkü

toplam maliyetse rafa giden ve satın alacak kişinin rafta gördüğü fiyat en nihayetinde. O yüzden de, ön maliyeti eğer doğru yönetemez ve ürün maliyetini aşağı çekmeyi başaramazsanız tüketici maliyeti, tüketicinin alacağı fiyat yukarıya doğru gidecektir. Az önce söylediğim gibi, çok hızlı bir tüketim çağındayız. Dünya nüfusunun belli bir kısmı özellikle genç nüfus, genç nüfus çok ciddi giyim konusunda değişikliğe aç ve değişikliği çok çabuk kabulleniyor, çok çabuk satın alıyor. O yüzden de ama fiyatın da çok önemli bir etken olduğunu, sık kıyafet değiştirip, yeniliğe çok fazla ihtiyaç duydukları için de pahalı olmayan ürünlere yöneliyorlar. O yüzden ön maliyeti iyi yönetmek çok önem arz ediyor.

**Soru 13) LC Waikiki'nin ihracat performansı sizce nasıldır? Fikriniz var mıdır?**

Ödül aldığımızı bildiğim için tabii çok yukarlarda olduğunu biliyorum. Aslında hacimli markalara, tabiri caizse fason üretim yapan firmalarla kıyasladığımızda, markalı bir ürün ihraç edebiliyor olup bu ödülü alabilmek, zaten kendi başına bence çok ciddi takdir edilebilir ve edilmesi gereken bir başarı. Kanımca LC Waikiki ihracatta şu anda çok ciddi cirolara ulaşmış vaziyette. Milyar dolar seviyesini aştığını biliyorum, o bandı aştığını biliyorum. Dolayısıyla dünya üzerinde de çok ciddi bir satış adedi ve hacmine ulaştığını biliyorum açıkçası. Yükselen bir grafik olduğunda yakından takip etmeye gayret ediyorum.

**Soru 14) Pazardaki rakipler arasındaki rekabette sizce LC Waikiki başarılı mıdır? Mevcut rakiplerin sayısı açısından, mali güçlülük, pazarın gelişim hızı, dış ticarete kapasiteyi artırabilme durumu açısından değerlendirir misiniz?**

Başarılı olduğunu söylemek çok mümkün. Bunu zaten gözlemliyoruz. Fakat benim gördüğüm kadarıyla bir bölgesel büyüme taktiği var. Yani, öncelikle belki kültürel olarak ve de yapısal olarak birbirimize benzediğimiz ülkelere daha fazla öncelik verdi LC Waikiki. Bunu gözlemleyebiliyorum. Ancak eminim ki daha sonra, diğer ülkelerde de yine aynı şekilde büyüme söz konusu olacaktır. Ben, evet son derece, rakiplere göre de kıyaslandığında başarılı olduğunu düşünüyorum doğrusu.

**Soru 15) Olası rakiplerin yarattığı tehdit açısından LC Waikiki pazarın ölçek ekonomisini elinde tutmakta mıdır? Gelişme hızı, kârlılık derecesi , sektöre giriş ve rekabet şiddeti sizce nasıldır?**

Benim takip edebildiğim kadarıyla bu konularda da bir hayli başarılı ama dünyadaki dev global rakiplerle yani bir önceki soruda da olduğu gibi dünyadaki dev global rakiplerle kıyaslandığında çok doğru bir çizgide gittiği kesin. Ama, dünyada yer alan az önce saydığımız global rakipler, bu işe çok daha önce başladılar. LC Waikiki, daha bu anlamda işin çok başında veya ortasında sayılır bana göre. İkiyüz yıllık, yüzelli yıllık, üçyüz yıllık markalar var. Dolayısıyla, böyle baktığımızda, henüz LC Waikiki epeyce yolun başında. Eminim bu hızla giderse, bu hızla devam ederse de bu yolu çok çabuk tamamlayabilecek diye düşünüyorum.

**Soru 16) Sizce LC Waikiki'nin dış ticaret operasyonlarında çalıştığı mevcut tedarikçilerine bağlılık derecesi yüksek midir?**

Öyle olduğunu düşünüyorum. Özellikle, benim gözlemim kendi bakış açımıyla, bir gözlemimden bahsetmek istiyorum size. Mesela, çocuk tarafında, ailelerin çok fazla tercih ettiği bir marka olduğunu görebiliyorum, gözlemleyebiliyorum. Kullanıcılar açısından, genç nüfusta da yine aynı şekilde, çok fazla tercih edilen bir marka olduğunu



görebiliyorum, gözlemleyebiliyorum. Bağımlılığın bir hayli yüksek olduğu kanaatindeyim. Ama bunu tabii sürdürülebilir kılmak önemli. Sonuçta şu anda Türkiye için bunu konuşuyoruz. Uluslararası bazda da benim görebildiğim kadarıyla, son on yıl içinde girdiği ülkelerde de LC Waikiki aynı bağımlılığı yakalamış durumda. Çok rahatlıkla, yabancılarla da konuştuğumuzda görüyoruz, duyuyoruz ve gurur duyuyoruz tabii ki.

**Soru 17) Dijitalleşmenin dış ticarete önemi nedir? Sizce dijitalleşme, LC Waikiki dış ticaretini de etkilemiş midir?**

Dijitalleşme, aslında hepimizin yaşamında çok önemli bir yere sahip. Bugün artık Türkiye’de birçok sektörde dijitalleşmeyi dünyada zaten görüyoruz. Ama Türkiye’de de artık dijitalleşmeyi çok fazla görür ve rastlar hale geldik. Çünkü, dijital çağdayız ve bu daha da hızla ilerleyecek. Endüstri 4.0 kavramı, her geçen gün daha fazla insan tarafından bilinir hale geliyor. Bir anlam kazanıyor. LC Waikiki’nin teknolojiyi iyi kullanan bir şirket olduğunu ve dijitalleşmeye önem verdiğini gözlemleyebiliyorum. Mutlaka maksimum düzeyde de teknolojiye ayak uyduracaktır. Zaten, teknolojiye ayak uydurmadığınız takdirde, gerisinde kaldığınız takdirde, mutlaka sizden daha önce bu konuda duyarlı olan avantajlı duruma geçiyorlar.

**Soru 18 )Sizce LC Waikiki’nin dış ticaretinde yurt dışı mağazaların bağımlılık derecesi yüksek midir?**

Şimdi, LC Waikiki’nin dış ticaretinde, yani yurt dışı mağazaların bağımlılık derecesi mutlaka yüksek olmalı. Çünkü, büyüme zaten bunu işaret ediyor. Sürekli bir büyüme içersindesiniz. Dolayısıyla da, demek ki bir bağımlılık var ki büyüme var. Hani şöyle bir habere rastlamadım. Mutlaka oluyordur ve olması da çok anormal değil ama, “LC Waikiki şu mağazasını kapattı, bu mağazası başarısız oldu, bu ülkeden çıktı” gibi bir habere ben rastladığımı hatırlamıyorum. Dolayısıyla, ha, o ülkede otuz mağaza açmışsınızdır biri kapanabilir, lokasyon seçimi olabilir. Bu gösterge değil ama, genel bir göstergeye baktığımızda, bu kadar yukarı doğru hızlı çıkan bir grafikte belli ki müşteri bağımlılığı sağlanmış olmalı. Zaten müşteri bağımlılığı bana göre başarıyı getiriyor. Müşteri bağımlılığını başarmanın da yolu sürdürülebilir yapı olmak. Ürettiğiniz ürünün arkasında durmak, üreticiyi doğru anlamak, tüketici hizmetlerini doğru vermek gibi birçok şey gerekiyor. Bu dış ticarete de böyle. Yani, yurt içinden biz tabii ki pay biçiyoruz ama, uluslararasıda hele ki ülkelerin gelişmişlik düzeyi arttığında bu konudaki bilinç daha da arttığı için asıl benzer zor sınavı, gelişmiş ülkelerdeki, bu anlamda mağaza sayısını arttırdıkça, LC Waikiki veriyor olacak diye düşünüyorum.

**Soru 19) İkame tedarikçi ile çalışma açısından, dış ticaret hizmeti uygulamalarında, LC Waikiki firması fayda, fiyat, kalite ve üstünlük durumuna önem vermekte midir?**

Kesinlikle verdiğini düşünüyorum. Bu da aslında, yine müşterilerin, sürdürülebilir ve bağımlı olmasından zaten anlaşılabilir. Bunları, bunu sağlayabiliyor olmasanız zaten sürdürülebilir bir yapı kuramazsınız ve müşteri bağımlılığını da sağlayamazsınız. Mutlaka gerek fiyat, gerek kalite, gerekse verilen hizmetin arkasında durarak bunun her türlü yan desteklerle de, daha fazla katma değerli hale getirilmesi mutlaka sağlanıyor olmalı. Burda fiyat ve kalite de bir optimizasyondur. Her türlü fiyatla, her zaman aynı kaliteyi sağlamak mümkün değildir. Önemli olan optimize etmektir. Optimizasyon

konusunda LC Waikiki'nin belli bir çizgiye geldiğini düşünüyorum artık. Bunu da başarıyla sürdürmesi tabii ki ancak sürdürülebilirlikle söz konusu.

**Soru 20) Türkiyedeki köklü üç büyük hazır giyim üreticisi sizce kimdir?**

Birinci sırada elbette LC Waikiki'yi saymamız gerekiyor. Artık bunu otoriteler kabul ediyor. Yani, sonuçta hepimiz biliyoruz ve ben pek çok perakende firması ile de konuştuğumda herkesin LC Waikiki'yi bu anlamda örnek gösterdiğini görüyorum. İkincisi kesinlikle KOTON gibi görünüyor benim gözümde. Çünkü, KOTON'da da çok hızlı bir büyüme var ve benzer bir çizginiz var. Yine yerli markalardan devam etmek istiyorum. Kıgılı yine hani farklı bir şeyde kulvarda olsa giyim tarzı anlamında özellikle son dönemde atılımlarla ve yeniliklerle bir hayli yerli markalar olarak baktığımızda bir hayli ön planda görünüyor.

**Soru 21) Dış ticaret operasyonlarındaki sorunların çözülmesinde LC Waikiki firması sizce başarı göstermekte midir?**

Bence göstermektedir. Mevzuat açısından evet. Bunu yakınlardan bilenlerden biriyim. Çünkü, dünya sürekli değişim içersinde. Dünyadaki değişim konjonktürel değişim. Aslında ülkelerin mevzuatlarına da çok kolay yansıyabiliyor. Lojistik açısından uygulamalarına da çok kolay yansıyabiliyor. Bazı dezavantajlar ve bazı lehte olmayan aleyhte olan durumlarla da karşı karşıya kalabiliyor firmalar. Bu gibi durumlarda, LC Waikiki'nin lider bir görüntüsü olduğunu ve bu lider görüntüsüyle de gerek bürokrasi içersinde gerekse paydaşlarıyla sürekli bir paylaşım geliştirdiğini ve bu konuda öncü adımlar attığını görüyorum ve yakından bildiğimi biliyorsunuz birlikte çalıştığımız için. Dolayısıyla da, bu gözlemimi net paylaşmam gerekiyor.

**Soru 22) LC Waikiki'nin gelecek beş yıllık dış ticaret projeksiyonunu kafanızda canlandırdığınızda global dış ticaret uygulamaları olarak firmayı nerede görüyorsunuz?**

Kestiremiyorum. Çünkü, çok hızlı ve planlı gidiyor. Mutlaka şirket üst yönetimi, eminim “çok iyi”, “iyi” ve “az iy”i diye üç tane senaryo yapmıştır. Gördüğüm profesyonel kurumsal şirketlerin tamamında bu üç senaryonun çalışıldığını biliyorum. Bizler de yapıyoruz tabii ki aynı şekilde ama eminim bu birincisi yani “çok iyi” veya en azından ortadaki senaryo yani konjonktürel sapmaları da göz önünde bulundurduğumuzda ben, dünyanın bilinirliği perakende sektöründe dünyadaki bilinirlik düzeyinin ve aranır ürün düzeyinin en üst sıralarda aranacak marka hayali ve hedefi olduğunu düşünüyorum LC Waikiki'nin. Buna ulaşacağını da inanıyorum ama az önce söylediğim gibi başarılı olma çizgisi bence batı ülkelerindeki mağazalaşmadan sonra daha fazla kendini gösteriyor olacak. Çünkü, bence kolay, daha görece biraz daha kolay ülkelerde şu an yer alıyor LC Waikiki tüketici bilinci açısından en azından veya talepkârlığı açısından. Tüketici bilinci ve talepkârlığı açısından gelişmiş toplumlar daha zordur. Bu da bir anlamda baktığımızda, yeni başlayacak yeni bir sınavın aslında herhâlde yavaş yavaş başladığını düşünüyorum. Avrupa'da da ufak ufak LC Waikiki yer almaya başladı. Bundan sonrası daha önemli bir sınavı aşma olacaktır diye düşünüyorum. Ama beş yıl sonra çok iyi yerlerde olacağına da neredeyse eminim diyebilirim.

**Soru 23) Kuşak Yol Projesinin Türk Tekstil dış ticareti ve LC WAIKIKI dış ticaret operasyonuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?**

Evet. Tek kuşak tek yol biliyorsunuz o projenin adı. Bendeniz de bunla ilgili epeyce işin içersindeyim bir lojistik geçmişi olan kişi olarak aynı zamanda. Şimdi, sizin de bildiğiniz gibi Çin ile Avrupa arasında Türkiye'nin üzerinden geçen bir karayolu ulaşımı ve mesafelerin kısalması projesidir aslında. Geçmişteki İpek Yolu'nun benzeri bir proje. Ama, çok daha bir ileri teknoloji ile yer alacak bu anlamda gelişmedir bu tek kuşak tek yol veya kuaş yol. Şimdi, bu proje kapsamında tabii ki Uzakdoğu'da üretilen ürünlerin Avrupa'ya çok daha kolay ulaşılabilir olması söz konusu olacağı için burada, bana göre LC Waikiki açısından bir tane tehdit bir tane fırsat var. Tehdit, Uzakdoğu'lu firmaların Avrupa'ya, fiyattaki rekabetçilikleri sayesinde daha ekonomik çözümlerle ürün satabilecek ve gönderebilecek olmaları. Ama, fırsat nedir? Bu durumu, LC Waikiki, kendi fırsatına kendisi açısından fırsata çevirip marka bilinirliğini daha da yukarı taşıdığına, birim maliyeti aşağıya da çekebileceği bir çözüme dönüştürebiliyor olması lazım. Burada şu ana kadar konuştuğumuz tüketici bağımlılığı, marka bilinirliği ve markaya olan bağımlılık unsurları önem kazanıyor. Ama, günün sonunda maliyeti aşağıya çeken bir operasyondur bu. Bunu lehte kullanmak, ancak markalar açısından bir başarı olabilir zaten. Onun dışında bana göre Türkiye için bir dezavantaj olur.

**Yani cevabınızdan şunu anlayabilir miyiz? Hem maliyet liderliği hem de üründe farklılaştırma stratejisi ile başarıyı sağlayabileceği yolunda.**

Evet diyebiliriz.

**Soru 24 )Dış pazara açılmada firma başarılı mıdır? Doğru stratejiler uygulamakta mıdır?**

Dış pazara açılmada doğru strateji uyguladığımı düşünüyorum LC Waikiki'nin. Az önce de söylediğim gibi belki daha kolay ve daha yakın olan, kültürel olarak daha yakın toplumlara öncelik verdi LC Waikiki. Adım adım gidiyor olması bir anlamda doğru bir şey. O yüzden de, ben doğru yolda olduğuna inanıyorum. Hem de bir anlamda kurşunları yavaş yavaş harcamak, kaynakları doğru harcamak, işgücünü, insan gücünü, finans kaynağını doğru bir şekilde harcamak, biraz nabız yoklayarak yavaş yavaş geliştirmek çok çok doğru bir yöntem. Tabii ki mutlaka geminin bu anlamda başında oturanlar, dümeninde oturanlar, kendileri finansal açıdan da çok doğru planlıyorlardır ve onu görerek hareket ediyorlardır. Ama ne kadar gaza basacaklar, gemi ne kadar hızlanacak bunu da zamanla görüyor olacağız.

**Soru 25)Firmanın dış ticaretinde Çin'in tekstil ve hazır giyimdeki tekeli pazar hakimiyetinin ülkemiz ve LC Waikiki dış ticareti açısından olumsuz etki yaratıp yaratmadığını hakkındaki görüşlerinizi alabilir miyiz?**

Yani Çin bizim için bir tehdit midir? Yoksa fırsat mıdır? diye de aslında soruyu cevaplandırmak mümkün. Çin hep aslında bir tehdit oldu. Aslında sadece tekstil ve perakende de değil tüm sektörlerde, neredeyse emek yoğun olan tüm sektörlerde, teknoloji sektörlerinde de gelişmiş toplumlar için bir tehdit oluşturuyor. Çünkü, en nihayetinde baktığınızda 1,4 milyar insan yaşıyor ve bu toplumu doyurmak kolay değil. Sürekli üretmek zorunda, üretmekten başka çareleri yok ve Çin'in bu anlamda ucuza üretmekten başka da çaresi olmadığını yirmi yıl önce farkedip yirmi yıl önce bu konuda yeterince adımlar atıldılar. Bugün o adımların meyvelerini topluyorlar artık. Bir önceki nesil belki biraz yoruldu ama şimdiki nesil gitgide artık bunun sefasını sürmeye başlayacak. Bu sefa sürme bir anlamda Çin'deki maliyetlerin de yukarıya doğru seyredeceğini gösteriyor ki bunu da öngörmüştük. Öngördüğümüz gibi de gidiyor şu

anda. Dolayısıyla, Çin'in sahip olduğu güç tek başına yeterli olmamaya başlayacak. Özellikle sürdürülebilir markalar açısından ve bağımlılık açısından bakıldığında, bilincin artmasıyla beraber, tek unsur olmaktan çıkacak fiyat. Çin'in de pahalandığını göz önünde bulundurduğumuzda bunun da daha kötüye giden bir senaryo olmayacaktır. Daha iyiye giden bir senaryo olacaktır diye düşünüyorum.

### **Soru 26) Ülkemizde 2011 yılında uygulanmaya başlanan ilave gümrük vergileri ülkemizi ve firmayı nasıl etkilemiştir?**

Yani, ilave gümrük vergileri tabii ki LC Waikiki'nin dış ticaretine değil ama iç ticaretine mutlaka negatif etki sağlamıştır. Çünkü, dış ticaretine etki etmesi çok söz konusu değil. İhraç kayıt yöntemi ile transit olarak yaptığınız için satışlarınızı, doğrudan oraya bir yansıma, sağlama getirmiyor. Ama iç piyasaya mutlaka getiriyor. Bu da aslında tüketici maliyetlerini yukarıya doğru çeken, ülkenin kişi başına düşen Gayri Safi Millî Hasıla'daki gelir düzeyinde negatif etki yaratan bir şey. Eminim ki satışlarınızı negatif etkilememiştir. Belki, LC Waikiki'nin ve diğer markaların yurt dışına yönelerek, daha fazla yurt dışında mağazalaşmaya sevkedici bir unsur da olmuş olabilir ki ben öyle olduğuna inanıyorum bütün markalar için. Üstelik bir de para birimi de bu anlamda tabii ki bir etmen. Çünkü, yurt dışına nihayetinde yaptığınız satış ve tahsilatlarınız döviz bazında, Türk Lirası bazında değil. Bu da aslında, perakendecileri daha bu anlamda yurt dışına doğru cezbedici taraf. Bunu erken farkedendenler de erken yol aldılar. Ama ilave gümrük vergilerinin, iç piyasada şu anda tüketicilere maalesef negatif etkisi hala devam ediyor diyebilirim özetle.

## **SES KAYDI İLE YAPILAN RÖPORTAJLAR**

### **RÖPORTAJ 2**

Röportaj Yapılan: Serhat Akgül- Global Lojistik /Uluslararası Lojistik Direktörü

Röportaj Tarihi: 18.05.2018 Cuma 16:15

### **Soru 1) Bize kısaca kendinizi tanıtır mısınız?**

Öncelikle hoşbulduk. Serhat Akgül. Kırküç yaşındayım. LC Waikiki'de üç buçuk senedir çalışıyorum. Ortadoğu Fizik fakültesini bitirdikten sonra iş hayatıma Horoz Lojistik şirketinde müşteri temsilcisi olarak başladım. Orda bir Alman perakende grubunun müşteri temsilciliğini yaptıktan sonra, yaklaşık bir buçuk sene sonra Uluslararası Nakliyeciler Derneği'nde İcra kurulu üyesi asistanı olarak göreve başladım. Orda, tır şoförlerinin vize alma uygulamaları, sürücü veri tabanı ve bunun yanında da özellikle Suriye'deki Cilvegözü kapısındaki geçiş belgeleri ile alakalı bakanlığa bilgi notu yazarak orda, iş hayatında, dernekte katkı vermeye çalıştım. Daha sonraki görevim Nestle Türkiye'de tedarik zinciri şefi olarak göreve başladım. Orda, kontrol belgelerinin alınmasından, ülke içindeki depo hareketleri, iade hareketleri ve bütün distribütör ve mağazalara sevkiyattan sorumlu olarak bir süre kedi, köpek maması kategorisinde çalıştım. Daha sonra iş hayatımın en uzun dönemi olan Metro Gross Marketleri'nde beş senesi Ukrayna ve Kazakistan'da olmak üzere toplam oniki senelik bir iş hayatım oldu. Metroda çeşitli operasyonel görevler aldım. Projelerde bulundum. Bunlardan en sonu Ukrayna'da yaptığım SAP depo geçiş implementasyon projesiydi. Oniki senelik Metro hayatımı, LC Waikiki'deki beni çok heyecanlandıran Uluslararası Lojistik Direktörlüğü alanında üçbuçuk sene önce göreve başladım. Bugün yirmiiki ülkede, onüç tane 3PL deposu, üç tane e-ticaret deposu ve kırk kişilik lojistik ekibinin sorumluluğunu

üstleniyorum. Şu anda en çok meşgul olduğum konular maliyet optimizasyonu, sürekli iyileştirme, Japon'ların yalın liderlik yönetimi Hoshin Kanri ve stratejik eğilim konularına daha çok şu anda öncelik veriyorum. Kısaca kendimi bu şekilde tanıtabilirim.

**Soru 2) LC Waikiki firmasının gelecek vizyonunu nasıl görüyorsunuz? Bu anlamda dış ticarete de vizyonu sizce nasıl olacaktır?**

Tabii ki, LC Waikiki'nin vizyonunu seneler önce şirketin CEO'su ve şirketin strateji yapımcıları belirlemişlerdi. Buna göre LC Waikiki, misyon olarak bildiğiniz gibi "İyi giyinmek herkesin hakkıdır." misyonu ile beraber, Türkiye'nin yüzüncü kuruluş yıl dönümü olan 2023 hedeflerini de bundan zannediyorum uzun bir sene önce belirlemişti. Buna göre 2023 yılında hem ciroda büyük hedefler, on milyar dolarlık bir satış cirosu üzerine çıkmayı, hem tedarikçi memnuniyetinde, hem müşteri memnuniyetinde, hem çalışan memnuniyetinde Avrupa'nın bilinen hazır giyim perakende markaları arasında en büyük üç başarılı şirketten biri olma vizyonunu belirlemişti. Bunun dışında da, bir sosyal sorumluluk olarak da ilk üçte olma gibi bir amacı bulunmaktadır. Dış ticaretle alakalı vizyonu aslında şöyle. LC Waikiki lojistik tarafında, planlama tarafında entegre, birbiri ile çalışan departmanları yurt dışına hizmet edecek şekilde iyi kurguladığını düşünüyorum. Yurt içi lojistiğin, dış ticaret lojistiğinin ve benim sorumlu olduğum yurt dışı lojistiğin iç müşteri ve paydaş ilişki yönetiminde şu anda verimli çalıştığını ve tek bir takım olarak çalıştığını söylemek mümkün. Bazı ülkelerde fizibilite yaparak bu ülkelerde LC Waikiki ilk adımını atıyor. Güney Afrika gibi, Kenya gibi ülkelere. Zamanla bu ülkeleri öğrenerek, bu ülkedeki dış ticaret yayılımını geliştirmeye çalışıyor. Burda da tabii, ciddi bir know-how var şirket içinde. Hem IT yazılım know-how'ı, hem çalışan insan profiline know-how'ı, hem mevzuata hakim olma, hem bu know-how'ın dışarda çok rahatlıkla kopyalanıp yapılandırılması gibi avantajları LC Waikiki'nin var. Bugün LC Waikiki, aynı anda üç dört tane yurt dışı ülkesine paralel olarak, dış ticaret operasyonu kurgulayabiliyor. Bunun anlaşmalarını yapabiliyor. Bunların gerekli lisanslarını alabiliyor ve dört ihalede eşit olarak, eş zamanlı ihale yapabilecek beceriye şu anda ulaştı. Eğer bizim senede üç dört tane ülkeyi ortalamada minimum açtığımızı düşünürsek, istesek bunu sekizlere, onlara, onkilere çıkarabilecek kapasiteye ve süreçlere aslında sahip. Dış ticaret ile alakalı yeni vizyonumuz, e-ticaret depolarını yurt dışında artırarak yaymak. Bununla alakalı da, Kasım ayında geçen sene Avrupa e-ticaret deposu açılışını tamamladı. Bugün paralelde on tane farklı ülkede e-ticaret deposu açmanın gayreti içersindeyiz. Dolayısıyla, dış ticaret, bizim için vizyon olarak 2023 hedeflerini geliştirmede çok önemli bir kaldıraç.

**Soru 3) LC Waikiki firmasının sizce dış ticarete güçlü yönleri nelerdir?**

Bence en kıymetli güçlü yönleri insan kaynağı çok güçlü. Bunu çeşitli lojistik firmalarından, verdikleri geri bildirimlerde duyuyoruz. Çok güçlü bir sözleşme çerçevesine ve altyapısına sahip. Çok uygunluğa yani çok önemli olan, özellikle kurumsal şirketlerde önemli olan, uygunluk dediğimiz compliance'a çok önem veriyor. Saydam bir ihale yönetimizi var. Paydaşlara eşit bakış açımız var. Feedbackler alabiliyorlar. İhaleye girenler ihaleyle alakalı kazanamadıkları zamanlar, bizden ciddi bir şekilde geri bildirim alabiliyorlar. Bunun dışında, bence son zamanlarda, içeride geliştirdiğimiz kendi depolarımızı yurt dışında yönetme kabiliyetlerini de gitgide geliştiriyor. Bu da aslında çok güçlü yönleri. Diğer güçlü yönleri ile ilgili şirketimizdeki, üretilen izlenebilirlik modülleri, dashboardlar, malın ne zaman nerde olduğunun bütün departmanlar tarafından izlenebilir olması. Maliyetlerin ve faturaların oluşurken, bir ERP'den otomatik olarak

oluşuyor olması. Arşivleme sisteminin güçlü olması. Senelik yapılan denetimlerde, ceza konusunda hiç ceza yemiyor, uygunsuzluk yemiyor olması, güvenilir bir dış ticaret şirketi olması, reputasyonunun çok iyi olması. Son zamanlarda OKSB (Onaylanmış Kişi Statü Belgesi) belgesini alırken bu reputasyonun çok önemli olduğunu gördük. Yakın zamanda da YYS (Yetkilendirilmiş Yüklü Sertifikası) belgesini almanın geyreti içersindeyiz. Bunlar zannediyorum ilk bakışta, dış ticarete, LC Waikiki'yi güçlü kılan, daha güçlü kılan aslında genlerindeki o müteşebbis ruhu. Hiçbir zaman "Olmaz." demeyen, "Başka nasıl bu geliştiririz?" diyen ekip ruhunun da, çalışkan ekip ruhunun da güçlü kıldığını düşünüyorum açıkçası.

**Soru 4) LC Waikiki firmasının sizce dış ticarete zayıf bulduğunuz yönleri varsa nelerdir?**

Dış ticareti etkileyen diyelim. Dış ticareti ekleyen gelişim alanını anlatmak gerekirse master data dediğimiz ürünlerin gümrük tarife istatistik pozisyonlarının, karışımlarının ve ürünlerin nomanklatüre dediğimiz ürün bilgilerinin eksiksiz, bütün tedarikçiler tarafından koordine edildiği, menşei bilgilerinin doğru olarak faturalara yansıtılabildiği, açıkçası ürün kartlarının daha mükemmelleşmeye, daha iyileşmeye ihtiyacı olduğunu burda söylemek mümkün. Onun dışında, gelişim alanı olarak, fatura oluşturmada ve sistem oluşturmada daha hızlı, daha tabletlerle, işte yönetilebilen, daha evrak akışını kağıtsız yönetebilecek dijital çözümlere de ihtiyacı olduğunu aslında düşünüyorum. Aklıma gelen gelişim alanları açıkçası bunlar.

**Soru 5) LC Waikiki'nin dış ticarete yakalayabileceği fırsatlar var mıdır sizce?**

LC Waikiki'nin dış ticarete gördüğüm, yakalayabileceği en büyük fırsat, cross boarder e-ticaret dediğimiz yani denizaşırı ticaret konusunda fırsatları olduğunu, yani bir Alibaba'nın Çin'den dünyayı beslemesi ya da Amazon'un Amerika'lardan Avustralya'ya kadar her yerde bütün ağıyla, bütün müşterilerini kapsaması gibi. Ben Türkiye'nin, aslında geleceğin bir e-ticaret üssü olma potansiyelini çok daha iyi değerlendirebileceğini, burda çok ciddi fırsatların olacağını dış ticarete düşünebiliyorum. Onun dışında, dış ticareti etkileyen farklı pazarlarda, farklı sourcing imkanlarının çeşitlendirilerek, dış ticarete özellikle maliyetlerin düşürülmesi, pazarda daha hızlı gümrüklemelerin iyileştirilebilmesi ile ilgili fırsatları olduğunu düşünüyorum.

**Soru 6) LC Waikiki'nin dış ticaretinde yaşayabileceği tehditler sizce ne olabilir?**

LC Waikiki'nin bulunduğu ülkeler itibariyle, yaşayacağı en büyük dış ticaret risklerini politik ve jeopolitik olduğunu söylemek yanlış olmaz. Türkiye'nin özellikle komşularıyla, Avrupa Birliği ile olan ilişkileri, dış ticaretteki risklerimizde belirleyici bir rol oynuyor olabilir. Mısır örneğini verebiliriz. Fas'ta son gelişen serbest ticaret anlaşmasının askıya alınmasını buna örnek olarak verebiliriz. Burada daha ziyade, politik ve jeopolitik rislerden daha çok bahsetmek mümkün. Onun dışında, dış ticarete yaşayabileceği tehditler, daha önceki sorunuzda bahsettiğimiz, datanın doğru olması ile alakalı yanlış beyanname risklerinin, aslında şey bağımsız coğrafya bağımsız tehditler olabileceğini burada söylemek mümkün. Vergiler biliyorsunuz çoğu ülkede özellikle uzak pazarlarda vergiler bizim için çok önemli tehdit olarak varsayılabilir.

**Soru 7) Sizce firma doğru ülke seçimleri yapmakta mıdır? Size göre dışarı açılmada ülkenin hangi kriterleri gözönüne alınarak pazara girilmelidir?**

Bizim şirketimizin stratejisi, Vahap Küçük beyin de bahsettiği gibi bakir pazarlar, gelişmekte olan pazarlar. Dolayısıyla şirket, her zaman bu pazarlarda hızlı ve çevik olarak bulunmak istiyor ya da pazarlardaki ekonomik değişen koşullara hemen ayak uydurmak istiyor. Burada Rusya'yı örnek verebiliriz. Rusya'da kur artışı, petrol fiyatlarının düşmesi ile birlikte alışveriş merkezlerinin metrekare fiyatlarının düşmesi ile birlikte orda doğru zamanda, doğru genişleme hamleleri yapmaya çalıştı. Bunun dışında, Endonezya gibi, Malezya gibi nüfusun çok olduğu bakir pazarlarda doğru zaman da her zaman olmayabilir. Çünkü, bazı pazarlarda geç kalınmış olabiliyor. Ama, şu andaki strateji, her pazara, her büyüyen pazar, özellikle Afrika pazarı şu sıralar çok odağı şirketin. Afrika pazarında Gana olabilir, Kenya olabilir, Güney Afrika olabilir. Bu pazarlarda özellikle hem lojistik gücünü kullanarak, hem genişleme mağazacılık gücünü kullanarak büyüme stratejisi var. Bence, pazara girmeden önce, en önemli bakılacak konulardan biri de tabii ki lojistik altyapısı olabilir. Ben, çünkü ticari bir kökenden gelmiyorum. Burada vergiler önemli. Zaten şirket, her ülkeye girmeden önce, bunun fizibilitasını de zaten mutlaka yapıyor. Vergiler, bankacılık sistemleri tehditler. Tabii şirketin risk iştahı çok büyük olduğu için, riskli gördüğü yerlerde gerektiğinde bu riski bertaraf edecek karşı metrikleri de kullanıyor diyebiliriz.

**Soru 8) Sizce LC Waikiki'nin yurt içinde en büyük rakipleri dış ticaret açısından değerlendirildiğinde sektörde kimlerdir?**

Benim gördüğüm Türkiye'den yurt dışına ihracat yapan, Türkiye'de üretim yapan, dış ticaret şirketleri, şeye baktığımız zaman DeFacto sanırım sırlamada ilk sıralarda olabilir. Bunun yanında COLIN'S ve KOTON'u saymak mümkün. MAVİ, o kadar büyük görünmüyor ama onlar da yavaş yavaş şeylerini büyütüyorlar diye tahmin ediyorum. Bunun dışında yurt dışına ihracat yapan, Türkiye'de üretim yapan Inditex'i de saymak mümkün. Ülkede önemli üretimleri var bu şirketlerin. H&M'in, Adidas'ın. Bunları da saymak mümkün.

**Soru 9) LC Waikiki'nin yurt dışında en büyük rakipleri dış ticaret açısından değerlendirildiğinde global anlamda kimlerdir?**

Global anlamda bizim gördüğümüz yurt dışındaki en büyük rakiplerimiz, Inditex Grup dediğimiz Zara, Bershka, Stradivarius. Bu markaları bünyesinde barındıran büyük İspanyol Inditex Grubu en büyük rakiplerimizden biri. Onun dışında H&M'i sayabiliriz, C & A'yi sayabiliriz. Şu anda Orta Avrupa'da değiliz ama, ilk el Orta Avrupa'da olduğumuz zaman belki Primemark'ı sayabileceğiz. Ama bölgesel olarak büyük rakibimiz olduğu ülkeler var. Örneğin, Polonya'da Rezervt bizim çok önemli bir rakibimiz olarak ön plana çıkıyor. Şimdi Güney Afrika'da mağazalar açarken orda Mr Price'in çok büyük önemli rakip olduğunu, bunun dışında Malezya'da Cotton:On'un yani yerel büyük rakipler olduğu gibi global büyük rakiplerin de olduğunu söylemek mümkün.

**Soru 10) Dahilde işleme rejimi, uygulamaya olanağı olan firmalar açısından neden önemlidir?**

Dahilde işleme rejimi özellikle yarı mamullerin tam mamule dönüştürülmesi aşamasında, özellikle belli istisnaları kullanarak, işte vergi ödemedi, katma değerli hizmetler yaparak malın tekrar transit ticaretle yurt dışına aslında bir şekilde yönlendirilmesi ile ilgili. Bunun bir kısmını da, biz de şirket olarak yakın zamanda OKSB belgesi marifeti ile kullanmaya başladık. Üretimden daha ziyade paketlenme ve yeniden işleme veya elleçleme marifetiyle, serbest depolarımızda kullanarak, yurt dışına ürünlerimizi

mekanda esnek olma avantajımızı kullanarak ihracat yapmaya başladık. Dahilde işleme rejimi, tabii bizim gördüğümüz vergi avantajlarının dışında katma değerli hizmetlerde, ürünün kilogram ihracat katma değer maliyetini artırması açısından önemli bir rejim.

**Soru 11) LC Waikiki’de tedarik zincirinin önemi hakkında bir fikriniz var mıdır?**

LC Waikiki çok büyük bir amiral gemisi. Tedarik zincirini şirkette bir yandan sourcing dediğimiz kumaş, ürün, konsept, merchandising, onun dışında planlama, global kalite, yasal uyum, yurt içi lojistik, dış ticaret lojistiği, yurt dışı lojistik olarak baktığımız zaman aslında tedarik zincirinin çok büyük ve çok farklı departmanlardan oluştuğunu görüyoruz. Burdaki en büyük fırsatın ben departmanlar arasında daha hızlı, daha iletişimin arttığı, daha görünebilir, uçtan uca görünebilir, raporlama ve iletişim sistemlerinin kurulması halinde dikişsiz bir tedarik zincirinin geliştirilebileceğini düşünüyorum.

**Soru 12) Sizce yurt dışından tekstil ve hazır giyim ithalatında veya yurt dışına tekstil veya hazır giyim ihracatında ön maliyet firmalar için ne derece önemlidir?**

Ön maliyet eğer kastımız ilk maliyet yani çıplak malın EXW maliyetinden burda tahmini maliyet , tabii ki satış fiyatınızı belirlerken, kâr marjınızı belirlerken, diğer ulaşılabilecek satın alınan malın maliyetini belirlerken çok önemli bir girdi. Bu girdi, sizin o pazarlarda ürünü satıp satmayacağınıza, kârlılığınızı, yeni genişlemeler yapıp yapmayacağınıza çok ciddi katkı sağlıyor. Aslında klasik deyimle fiyat, bir pazarlamanın bir unsuru. Fiyat bizim özellikle sektörde müşteri önermemizde en güçlü olduğumuz konu. O yüzden zaten “İyi giyinmek herkesin hakkıdır.” dememizin altında biraz da fiyat etkili olduğunu düşünüyorum. Daha çok üretirerek, daha fazla kapasiteleri kullanarak, daha fazla şey yaparak bu işin yapılacağını düşünüyorum.

**Soru 13) LC Waikiki’nin ihracat performansı sizce nasıldır? Fikriniz var mıdır?**

Bildiğim kadarıyla LC Waikiki’nin ihracat performansına baktığımız zaman, özellikle yurt dışında, franchiselerle birlikte %50-%60 son üç dört senedir bir büyüme trendi olduğundan bahsetmek mümkün. Burda bitmiş ürün ihracatında Türkiye’nin lider firması konumuna geldiğimizi söylemek yanlış olmaz. Türkiye büyük bir ihracat üreticisi. Avrupa’nın hatta dünyanın beşinci üreticisi konumunda. Yalnız burda, şunu da söylemek mümkün. Her geçen gün, özellikle Türkiye’de de işçi maliyetlerinin çok ciddi arttığını, teknoloji kullanım gereksiniminin çok arttığını, Türkiye’nin bu lider ilk beş pazardaki olma şeyini avantajını da yitirme riskinin olduğunu söylemek lazım. Çünkü, bugün artık Çin’den bile yurt dışında üretimler Avrupa’ya kayabiliyor. Çok ciddi otomasyonlarla, işçilik maliyetlerini düşürerek burda çok fazla Vietnam’a da şey yapabiliyor (kayabiliyor.) Burda Türkiye’nin ihracattaki gücü önemli. Türkiye’de üretmesinden de kaynaklanıyor. Transitle yapılanı ihracat olarak sayıyoruz belki ama asıl bizim ihracattan anladığımız katma değerli moda ürünleri üretmek. Bugün biz çok basic ürünleri de üretiyoruz. Bizim daha çok moda ürünleri, kaliteli ürünleri üreterek burdaki avantajlı rolümüzü sürdürmemiz şart.

**Yani genel anlamda “fast fashion” ve onun bir ileri versiyonu olan “faster fashion” diyebilir miyiz?**

Evet. Burda ciddi fırsatlar görüyorum. Çünkü artık basic fashionda rekabet gücümüzü her geçen gün yitirmemiz söz konusu.



**Soru 14) Pazardaki rakipler arasındaki rekabette sizce LC Waikiki başarılı mıdır? Mevcut rakiplerin sayısı açısından, mali güçlülük, pazarın gelişim hızı, dış ticarete kapasiteyi artırabilme durumu açısından değerlendirir misiniz?**

Türkiye'deki pazarda, baktığımız zaman rakiplerimize göre daha başarılı olduğumuzu söylememiz mümkün. Gerek yurt dışındaki yol sürelerinin durumunda, hem ülkelerde çalıştığımız firmaların diğer rakiplerimiz tarafından benimsenmesinde burda iyi seçimler yaptığımızı görüyoruz. Burda doğru hamleler yapıyoruz. Doğru firmalar seçtiğimizi düşünüyorum. Burda bir özellikle firma seçmede, değerlendirmede güçlü olduğumuzu, güçlü bir departman yapımız olduğunu görüyorum.

**Soru 15) Olası rakiplerin yarattığı tehdit açısından LC Waikiki pazarın ölçek ekonomisini elinde tutmakta mıdır? Gelişme hızı, kârlılık derecesi , sektöre giriş ve rekabet şiddeti sizce nasıldır?**

LC Waikiki bence şu anda üretim kapasitesini sene boyunca firmalarda garanti kapasite sağlayarak, ölçek ekonomisinde çok ciddi bir paya sahip ve tedarikçilerin de tercih ettiği perakendeci pozisyonunda. Hem güvenilir ödeme enstrümanları, hem peşin ödeme enstrümanları, hem verilen kapasiteleri sağlama, her geçen gün artırma açısından bir sinerji, bir verimlilik yaratıyor. Bu kadar ölçek ekonomisi arttıkça da birim maliyetler düşüyor. Birim maliyetler düştükçe, aynı zamanda uluslararası nakliyedeki birim maliyetleri düşürmesi de bu ölçek ekonomisinin her yere olumlu sirayet ettiğini söylemek mümkün. Bu bizi daha da rekabetçi kılıyor. Daha optimize araçlarla sevkiyatlar yapabiliyoruz. Bu da diğer firmalarla iş birliği yapma zorunluluğumuzu aslında ortadan kaldırıyor. Kendi lokomotifimizi kullanarak burda her konuda avantaj yakalamak mümkün.

**Soru 16) Sizce LC Waikiki'nin dış ticaret operasyonlarında çalıştığı mevcut tedarikçilerine bağımlılık derecesi yüksek midir?**

Yüksektir.

**Soru 17) Dijitalleşmenin dış ticarete önemi nedir? Sizce dijitalleşme, LC Waikiki dış ticaretini de etkilemiş midir?**

Dış ticarete, direkt şu anda bire bir ilgisi sadece cross boarder e-commerce'te olduğunu söylemek mümkün ama gördüğüm kadarıyla uluslararası nakliyede, denizaşırı nakliyede dijitalleşme, raporlama ve izlenebilir "control tower" dedikleri izlenebilir ekipmanlar dışında hala çok sirayet etmiş değil. Daha çok B2C dediğimiz "Business to Customer" dediğimiz şeylerde çok artmış. Bizde şu an etkisini çok göremiyoruz. Çünkü, ülke gümrüklerinin dijitalleşme konusunda ne kadar hantal olduğunu biliyoruz.

**Soru 18) Sizce LC Waikiki'nin dış ticaretinde yurt dışı mağazaların bağımlılık derecesi yüksek midir?**

Yani evet. Yurt dışındaki mağazaların bağımlılık derecesi çok yüksek. Çünkü, yapılan üretimin %75'i Türkiye'den karşılandığı için bu şey değişmediği sürece, yani bu daha dış pazalara kayma olmadıkça üretimde şu anda çok bağımlı olduğunu söylemek mümkün.

**Soru 19) İkame tedarikçi ile çalışma açısından, dış ticaret hizmeti uygulamalarında, LC Waikiki firması fayda, fiyat, kalite ve üstünlük durumuna önem vermekte midir?**

Bunlara çok önem vermektedir. LC Waikiki için bence maliyet işin yarısıysa, diğer yarısı firmanın güvenilirliği, iyi hizmet ve iyi kalitede hizmet vermesi ve yani üç tane şey var biliyorsunuz. Birisi zaman. Çok hızlı bir lojistiğe ihtiyacımız var. Kaliteli bir lojistiğe ihtiyacımız var ve uygun maliyetli lojistiğe ihtiyacımız var. Bunların hepsini dengeli bir şekilde yapmanın farkındayız.

**Soru 20)Türkiyedeki köklü üç büyük hazır giyim üreticisi sizce kimdir?**

Üretici olarak Taha Giyim'in bir üretici olduğunu biliyorum. Onun dışında Mavi'nin bir üretici olduğunu biliyorum. Karaca'nın bir köklü üretici olduğunu biliyorum. Onun dışında benim aklıma gelen büyük üreticiler bunlar.

**Soru 21) Dış ticaret operasyonlarındaki sorunların çözülmesinde LC Waikiki firması sizce başarı göstermekte midir?**

LC Waikiki firmasının, dış ticaret sorunlarının çözülmesinde özellikle zor ülkeler dediğimiz Fas, Mısır, Irak'ta geçmiş döneme baktığımız zaman önemli başarılar kaydettiğini ama bunun bize yetmediğini de kabul etmekte fayda var. Örneğin Fas'ta bundan dört sene önce yirmi günler yirmi beş günlerde gümrük süreleri varken bugün bu beş, altı günlerin bize yetmediğini görüyoruz. Tabii ki bir gelişme var ama her geçen gün sürekli iyileştirmek bizim en önemli felsefemiz.

**Soru 22) LC Waikiki'nin gelecek beş yıllık dış ticaret projeksiyonunun kafanızda canlandırdığımızda global dış ticaret uygulamaları olarak firmayı nerede görüyorsunuz?**

Global dış ticaret uygulamalarında önümüzdeki beş seneye baktığımız zaman toplu depolarda, pazara daha yakınlaşıp, süreleri daha hızlı, yedi sekiz günlere varan ortalama sürelerin iki üç günlerde olduğu. Sürekli mağazaların günde sürekli olarak beslendiği, iade ürünlerinin çok daha mükemmel yönetildiği bir gruba hayal ediyorum.

**Soru 23) Kuşak Yol Projesinin Türk Tekstil dış ticareti ve LC WAIKIKI dış ticaret operasyonuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?**

İpek Yolu ile şu anda firmaların birçoğu büyük firmaların birçoğu, özellikle de treni Çin'den Avrupa'ya iki hafta üç hafta treni deniyorlar. Bunların her geçen gün ölçeği artmaya başladı. Şimdi bizim bu şeye de bağlı, özellikle Çin'den Türkiye'ye ya da yurt dışından Türkiye'ye Çin tarafından gelen ürünler önemli vergiye sahip. Dolayısıyla Avrupa Birliği üzerinden ithalatını yapıyoruz bu ürünlerin. Etkisi olacaktır ama yakın vadede şu anda etkisini çok görmüş değiliz. Çünkü üretimimizin büyük bir kısmı Türkiye'de hala.

**Soru 24) Dış pazara açılmada firma başarılı mıdır? Doğru stratejiler uygulamakta mıdır?**

Ben şu anda dış pazara en başarılı açılan ve en hızlı yaygınlaşan firma olduğumuzu düşünüyorum ve her geçen gün stratejileri revize ederek öğreniyoruz.

**Soru 25) Firmanın dış ticaretinde Çin'in tekstil ve hazır giyimdeki teknelci pazar hakimiyetinin ülkemiz ve LC Waikiki dış ticareti açısından olumsuz etki yaratıp yaratmadığını hakkındaki görüşlerinizi alabilir miyiz?**

Şu anda Çin'in üzerimizdeki tek tehdidi, daha ucuz ürün temin edebilecekken aynı ürünü daha pahalı ürettirme kısıtımız. Bu da vergi politikalarıyla alakalı. Zaten otomatikman vergiler, Çin pazarını bizim için çok avantajlı bir pazar olmaktan biraz çıkarmış oldu.

**Soru 26) Ülkemizde 2011 yılında uygulanmaya başlanan ilave gümrük vergileri ülkemizi ve firmayı nasıl etkilemiştir?**

LC Waikiki'yi daha çok iç üretici ve iç üretimdeki potansiyelini artırma zorunluluğuna itmiştir. Bunun da avantajları da olmuştur. İç piyasada ölçeği artırmıştır. Fiyatları düşürmüştür. Daha çok insana ekmek kapısı açmıştır. Bir yandan tehdit olan dezavantaj olan şeyleri, bir yandan da LC Waikiki fırsata çevirmeyi bilmiştir.

**SES KAYDI İLE YAPILAN RÖPORTAJLAR**

**RÖPORTAJ 3**

Röportaj Yapılan: Ahmet Yağcı- Global Lojistik /Operasyonel Mükemmellik Direktörü

Röportaj Tarihi: 24.05.2018 Perşembe 13:15

**Soru 1) Bize kısaca kendinizi tanıtır mısınız?**

Merhaba Ahmet Yağcı ben. 4,5 senedir LC Waikiki'de çalışıyorum. Daha öncesinde 3PL firmalardaydım. 12 sene iş Geliştirme, satış ve operasyon bölümlerinde çalıştım. LC Waikiki'de Strateji ve Süreç Geliştirme Müdürü olarak çalışıyorum. Görevimiz yurt dışı lojistik operasyonların kurulumu, geliştirilmesi, iyileştirilmesi. Bu anlamda 4,5 senedir LC Waikiki'de çalışıyorum.

**Soru 2) LC Waikiki firmasının gelecek vizyonunu nasıl görüyorsunuz? Bu anlamda dış ticarete de vizyonu sizce nasıl olacaktır?**

LC Waikiki'nin gelecek vizyonu oldukça ilham verici. Cesur adımlarla ilerleyen challenging (mücadeleci) bir dünya. Bu da tabii çok çalışmayı gerektiriyor. Global bir oyuncu olmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla, global bakabilmeliyiz, bu vizyona sahip olmalıyız. Lojistik anlamda bakarsak da global bir network ağımız yavaş yavaş daha genişliyor. Bu da birlikte, birbirinde beraberinde zorlukları getiriyor. Dolayısıyla bu global network ağımı çok iyi geliştirmeliyiz. Yasal uyumlara dikkat etmeliyiz bu anlamda vizyonda. Ülkeler arası transfer ihtiyaçlarımız bu anlamda uzmanlaşmalar daha çok artacak, daha fazla ülkeye girdiğimiz için, daha fazla kanalda satış gösterdiğimiz için. Dolayısıyla bu da uzmanlaşmayı gerektirecek. Dış ticarete de uzmanlaşma konusunu gündeme getiriyor.

**Soru 3) LC Waikiki firmasının sizce dış ticarete güçlü yönleri nelerdir?**

LC Waikiki çok hızlı büyüyen bir firma. Dolayısıyla hacmi oldukça yüksek. Dış ticarete de bu hacmi kullanabilmesi, bu ölçek ekonomisinin getirdiği faydaları verimlilik olarak yansıması, bu zamana kadar getirdiği insan kaynakları ve personel gücünü yetkinliklerini geliştirmesi bunlar güçlü yönleri. Dolayısıyla çok fazla ülkede çalışma yetkinliği kasını geliştirmesini yetkinliği geliştirmesi, sinerjileri yakalamış olması ve süreçlerini prosedürlerini yavaş yavaş oturtan bir firma olması güçlü yönleri.

**Soru 4) LC Waikiki firmasının sizce dış ticarete zayıf bulduğunuz yönleri varsa nelerdir?**

LC Waikiki, her firmanın kendine özel geliştirilmesi gereken yanları vardır mutlaka. Ama dış ticaret üzerinde bakarsak daha fazla global rol oynuyoruz, daha fazla global networke sahibiz. Dolayısıyla bu altyapıyı sağlayacak, ihtiyaçları sağlayacak kurgunun kurulması, hem operasyonel, hem prosedürlerinin oluşturulması, en önemli şey de aslında sistemsel altyapıların bu imkanlara destek verecek şekilde geliştirilmesi. Bence LC Waikiki'nin en geliştirmesi gereken, odaklanması gereken yönlerinin başında geliyor şu anda.

**Soru 5) LC Waikiki'nin dış ticarete yakalabileceği fırsatlar var mıdır sizce?**

Mutlaka vardır. Bugün itibariyle 38 ülkede varız. 2018 de 50 ülke olacak. Bu sayı daha da artacak. E-ticaret operasyonları gelecek, market place operasyonları gelecek. Yurt dışında kendi depolarını işletmeye başlayacak, dolayısıyla bu anlamda bu iş birliğini geliştirmesi, networkü kurması, tasarruflar elde etmek için diğer firmalarla sürekli iletişim içinde olması, benchmarklar yapması, bu tasarruf fırsatlarını, ölçek ekonomisini, diğer firmalarla iş birliğini yapması ve yansıtması fırsat olarak görülebilir. Ayrıca yurt dışında üretimimiz de var, bu üretim tabii dış ticarete büyük zorluklar yüklüyor. Bu anlamda da büyük fırsatlar var çünkü şu anda Kazakistan'a gidecek bir ürünü Türkiye'ye önce getirip, tekrardan Kazakistana sevketmek yerine direkt sourcing direkt sevkiyat imkanları ile bu fırsatlarla daha tasarruf, daha hızlı, ürünleri tasarruflu olarak müşterilere ulaştırabileceğiz. Bu anlamda önümüzde dış ticaret anlamında da çok yoğun bir fırsat ve yolculuk bizi bekliyor.

**Soru 6) LC Waikiki'nin dış ticaretinde yaşayabileceği tehditler sizce ne olabilir?**

Dış ticaret deyince ilk akla gelen tabii ekonomik ve politik değişiklikler. Dolayısıyla bunlar bizi çok etkileyebilir. Bizim için ciddi anlamda tehdit. Çünkü LC Waikiki'nin stratejisi gereği gelişmekte olan ülkelerde büyüyoruz ve ne yazık ki bu ülkelerde de bunlara CNN ülkeleri diyoruz biz buna, birgün birisi televizyonda çıkıyor, diğer bir gün başka bir ülke televizyonda çıkıyor. Mutlaka bir olay oluyor. Dolayısıyla en büyük tehditler ekonomik ve politik değişiklikler, ülke riskleri. Döviz kurlarını konuşuyoruz. Bu günlerde döviz kurundaki dalgalanmalar ticareti çok etkiliyor. Bununla beraber ikinci olarak belki rakipleri söyleyebiliriz. Çok fazla rakip geliyor. Artık dünya globalleşiyor. E-ticaret ön plana çıkıyor, dolayısıyla daha fazla firma bu oyunda var. Dolayısıyla dış rakip firmalar da bize dış ticarete tehdit olabilecek düzeyde. Çünkü, bugün bir bakıyorsunuz, atıyorum 15 Eur'ya bir kabani Çin'den kargo ücreti ödmeden getirebiliyorsunuz. Dolayısıyla dış ticaretteki bu gelişmeler de hazır giyim sektörünü ciddi etkiliyor. Kabaca bunları tehdit olarak sıralayabiliriz.

**Soru 7) Sizce firma doğru ülke seçimleri yapmakta mıdır? Size göre dışarı açılmada ülkenin hangi kriterleri gözönüne alınarak pazara girilmelidir?**

Genel anlamda LC Waikiki'nin doğru büyüdüğünü söyleyebiliriz. Çünkü hızlı büyümek istiyoruz. Hedeflerimiz var. Bu doğrultuda hızlı büyüyebileceğimiz ülkeler gelişmekte olan ülkeler. Açık pazarlar Afrika, Kuzey Afrika, Uzakdoğu, CIS eski Balkan ülkeleri, Rusya. Buralarda büyüyoruz ve buralardaki ülkeleri öncelikli tercih ediyoruz. Bu da tabii ki LC Waikiki için stratejisine doğru bir katkı yapıyor. Bu anlamda hangi kriterle olarak baktığımız zaman o ülkedeki pazar, o ülkedeki potansiyel, büyüklük, satış yaratabilme fırsatı, ülkede mağaza açabilme fırsatımız, mağazalarda satış yapabilme olanakları, o ülkenin işgücü kaynakları, doğal kaynakları, ekonomisi, riskleri, politik riskler olabilir, iş yapabilme kolaylığı, bütün bunlar bizim ülke pazarına girerken göze almamız gereken kriterler.

**Soru 8) Sizce LC Waikiki'nin yurt içinde en büyük rakipleri dış ticaret açısından değerlendirildiğinde sektörde kimlerdir?**

Sektörde ikinci oyuncu DeFacto. Dolayısıyla dış ticaret açısından baktığınızda bizi etkileyebilecek en büyük rakip DeFacto diye düşünüyorum. Bunun dışında bir alt aşamada hacim olarak baktığınızda ise Koton, Mavi Jeans gibi firmalar etkileyebilir.

**Soru 9) LC Waikiki'nin yurt dışında en büyük rakipleri dış ticaret açısından değerlendirildiğinde global anlamda kimlerdir?**

LC Waikiki'nin 2023 vizyonu Avrupa'da ilk üçe girmek. Dolayısıyla bu anlamda bakarsanız ilk iki belli. Bu da bizi, ilk ikiyi en büyük dış ticaret açısından rakipler haline getiriyor. Bunlardan ilki hiç şüphesiz Inditex grubu. Birçok markayı barındırıyor. Çok ciddi bir tedarik zinciri yapıları var. Bu da tabii dış ticaret açısından birinci sıraya koyuyor. İkincisi de H&M diyebiliriz. Onlar da global oyuncu. Her ne kadar son zamanlarda zorlansalar da e-ticaret birçok şirketi zorluyor. Ama hacim olarak, girdikleri ülkeler olarak, bizim çalıştığımız ülkelerde yer almaları, bizim iş yapımıza daha benzemeleri nedeniyle, ikinci sırada da H & M'i söyleyebiliriz.

**Soru 10) Dahilde işleme rejimi, uygulamaya olanağı olan firmalar açısından neden önemlidir?**

Bunun aslında tek ve çok önemli bir nedeni var. O da hız. Bugün baktığınızda müşteri ne istiyor diye bakıyorsunuz. Aslında müşteri hız istiyor. İşte beş dakikada kapıma taksi gelsin istiyor, acıkıyor pizzam hemen gelsin diyor. Bişeyi aramak istediğinde hemen karşıma çıksın diyor. Burda hazır giyim sektörüne de yansıyor tabii. Hız çok önemli. Dolayısıyla, artık sadece mağazalarda ürün satışı yok, birçok farklı kanalda ürün satışı var. E-ticaret, online pazarlar çok hızlı büyüyor. Dolayısıyla, Amazon çok ciddi etki yapıyor burda. Bütün piyasaları yıkıcı bir etkisi var. Bu anlamda bakarsanız Dahilde İşleme Rejimi şirketlere hız kazandırıyor. Hız da bugün şirketlerin satış yapabilmek için en önemli ihtiyacı. Dolayısıyla aslında en önemli faydası dış ticaret ve ihracat açısından hızlı işlem yapabilmeniz, esnek olmanız, süreci kendiniz yönetmeniz. Bunlar Dahilde İşleme Rejimi'nde ön plana çıkan kriterler.

**Soru 11) LC Waikiki'de tedarik zincirinin önemi hakkında bir fikriniz var mıdır?**

Lojistik deyince LC Waikiki gelişmiş bir şirket. Uzun yıllardır ciddi büyüyen bir hacmi var. Tedarik zinciri olarak bakarsak aslında burda çok ciddi gelişim alanları olan bir firma. Bu yapıyı kurgulamaya çalışan bir firma. Çok hızlı büyümenin getirdiği etkiyi birçok pazarda faaliyet gösterme. Dolayısıyla bunlar nedeniyle tedarik zinciri kavramının tam anlaşıldığını düşünmüyorum. Biraz oturmamış bir kavram LC Waikiki bünyesinde. Ama tabii ki önemin çok önemli olduğunun farkında herkes. Bu yapılar da sürekli kendini revize ediyor. Tedarik zincirinin bütün lojistik gibi, sourcing gibi, buying gibi, planlama gibi bütün departmanları entegre edici çok önemli bir yere sahip. Gitgide daha da önemi artacaktır LC Waikiki'de.

**Soru 12) Sizce yurt dışından tekstil ve hazır giyim ithalatında veya yurt dışına tekstil veya hazır giyim ihracatında ön maliyet firmalar için ne derece önemlidir?**

Artık dünyada global olarak çok hızlı işlem yapabiliyorsunuz ülkeler arasında ve dünya çok hızlı değişebiliyor. Dolayısıyla kararlarınızı çok hızlı almanız gerekiyor. Bu da ön maliyeti oluşturmada size bu hızı getiriyor, esnekliği getiriyor. Bunu yapabildiğiniz

derecede kararlarınızı daha doğru alabilirsiniz ve operasyonunuzu daha doğru yönlendirebilirsiniz.

**Soru 13) LC Waikiki'nin ihracat performansı sizce nasıldır? Fikriniz var mıdır?**

LC Waikiki'nin ihracat performansı gayet başarılı. Şu an 38 ülkede var ve her sene ciddi sayıda ülkeye giriliyor. O firmalar için zorlayıcı bir faktör ama LC Waikiki yıllardır bu zorluğun altından geliyor. Hızlı büyümenin getirdiği yasal riskler olsun, uyum olsun, maliyet tasarrufu olsun, yol süreleri olsun birçok kriter açısından kendini geliştiren bir firma. Dolayısıyla birçok ülkeye ihracat yapabilen, bu yetkinliğe şu an sahip, herhangi bir ülke açıldığında bu organizasyonu kurabilen, hem burdan çıkışlarda hem ülkede bunları yasal uyumlara %100 bağlı kalarak yapabilen, süreçlerini geliştirmiş, oturmuş bir firma. Dolayısıyla ihracat performansının birçok şirkete oranla çok büyük ve başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

**Soru 14) Pazardaki rakipler arasındaki rekabette sizce LC Waikiki başarılı mıdır? Mevcut rakiplerin sayısı açısından, mali güçlülük, pazarın gelişim hızı, dış ticarete kapasiteyi artırabilme durumu açısından değerlendirir misiniz?**

Rakipler olarak bakarsak genelde başarılıdır. Global anlamda bakarsak geliştirilecek alanları tabii ki de LC Waikiki'nin mevcut. E-ticaret operasyonunu ve bu bağlamdaki cross boarder dış ticaret operasyonların geliştirilmesi gerekiyor. LC Waikiki'nin mevcut rakiplere baktığınızda bu alana ciddi yatırımlar yaptığını görüyorsunuz. Geleneksel Pazar online pazara doğru doğru kayıyor. Dolayısıyla LC Waikiki'nin rekabette başarı yakalayabilmesi için her alanda olduğu gibi dış ticaret alanında da bu yetkinliklerini geliştirmesi gerekiyor. Mali güçlülük açısından bakarsak LC Waikiki mali açıdan güçlü bir firma. Zaten en büyük rekabet avantajlarından biri de bu. Dolayısıyla LC Waikiki'yi genel anlamda rakipleri arasında başarılı görebiliriz. Ama global ölçeğe çıktıkça bu başarıyı koruma, daha ileri taşıma ve hani yukarılara çıktıkça rüzgar daha sert esiyor. Daha büyüklerle başedebilmek için de önünde yolu olduğunu söyleyebiliriz.

**Soru 15) Olası rakiplerin yarattığı tehdit açısından LC Waikiki pazarın ölçek ekonomisini elinde tutmakta mıdır? Gelişme hızı, kârlılık derecesi , sektöre giriş ve rekabet şiddeti sizce nasıldır?**

Olası rakipler açısından bakarsak LC Waikiki gerçekten ölçek ekonomisine sahip. Türkiyede ve onbeş ülkede Pazar lideri. Dolayısıyla bu ölçek ekonomisini elinde tuttuğunu söyleyebiliriz. Bunu çalıştığı kontratlara yansıtılabilen bir firma. Tabi burda tedarikçinin de kâr edebilmesi, yaşayabilmesi çok önemli. Bunlara da dikkat eden firma. Gelişme hızı, kârlılık derecesi, sektöre giriş, rekabet şiddeti hazır giyimde çok yoğun. Türkiye pazarına da yurt dışından birçok firma giriyor ve artık LC Waikiki daha fazla global anlamda bir oyuncu. Bu anlamda ölçek ekonomisini şu anda özellikle global anlamda daha fazla kullanmaya başladı. Yurt içinde zaten ciddi anlamda bu ölçek ekonomisini her türlü lojistik operasyonunda yansıtıyor. Dağıtım olsun, depo olsun bunu dış ticarete de yansıtmış durumda. Gitgide daha da fazla global daha fazla ülkede yansıtacağını düşünüyorum.

**Soru 16) Sizce LC Waikiki'nin dış ticaret operasyonlarında çalıştığı mevcut tedarikçilerine bağımlılık derecesi yüksek midir?**

Bağımlılık derecesi çok yüksek diyemeyiz aslında. Çünkü alternatifleri yaratan bir firma LC Waikiki. Ülke bazlı çeşitli sevkiyat modları olabilir. Uçakla sevkiyatlar, gemi

sevkiyatları, kara nakliyeleri, parsiyel-komple birçok farklı alternatifi ve portföyü bünyesinde barındırabilen bir firma. Dolayısıyla bu bağımlılık konusunu iyi yöneten firmalar olduğunu söyleyebiliriz. Backup planları mevcut. İhaleler kurumsal bir şekilde yapılıyor. Dolayısıyla tedarikçi dengesini de koruyarak, alternatifler yaratarak, bu bağımlılığı risk anlamında minimize etmiş bir firma.

**Soru 17) Dijitalleşmenin dış ticarete önemi nedir? Sizce dijitalleşme, LC Waikiki dış ticaretini de etkilemiş midir?**

Dijitalleşme çok önemli bir konu. Özellikle son dönemlerde hem dış ticarete, hem lojistikte, hem retailde birçok alanı etkiliyor. Dolayısıyla çok önemli. Artık hayatımıza daha fazla makineler giriyor, daha fazla kararda makinelerin desteğini alıyoruz. İnsanlar daha fazla karar verirken dashboardlar (gösterge paneli) olsun, sistem karar destekleri, yapay zekalar gibi birçok uygulamadan faydalaniyor. Dolayısıyla dijitalleşme, LC Waikiki'nin bu anlamda dış ticaretini de etkiliyor muhakkak. Dijitalleşmenin getirdiği e-ticaret özellikle bu anlamda ciddi sorumluluklar getiriyor. Daha fazla ülkeye Türkiye'den satış yapabiliyorsunuz artık. Cross boarderlar İran'dan, Suudi Arabistan'dan sipariş vermiş bir kişinin evine ürünü gönderebiliyorsunuz. Bu da tabii ki de dış ticaretini, ihracat süreçlerini yakından etkiliyor.

**Soru 18) Sizce LC Waikiki'nin dış ticaretinde yurt dışı mağazaların bağımlılık derecesi yüksek midir?**

Yurt dışı mağazaları olarak bağımlılık derecesinin çok yüksek olduğunu söyleyemeyiz. Gelişmekte olan ülkelerde varız ve o ülkelerde daha fazla kapasitemizin getirdiği ölçek ekonomisini kullanabiliyoruz. Bununla birlikte bazı gelişmekte olan ülkelerde de tabii bağımlılık derecemiz var, bir anlamda yüksek. Çünkü pazar yok, pazarda çok fazla oyuncu yok, alternatif yok. Bunun bir nedeni de bu pazarlara daha önce global oyuncuların girmemiş olması. Bütün bunlardan dolayı buralarda bir çit daha bağımlılık derecemiz yüksek olabiliyor. Ama genel anlamda bakarsak, yeni girdiğimiz ülkelerde olsun çok ciddi bir bağımlılık derecesi olduğunu düşünmüyorum.

**Soru 19) İkame tedarikçi ile çalışma açısından, dış ticaret hizmeti uygulamalarında, LC Waikiki firması fayda, fiyat, kalite ve üstünlük durumuna önem vermekte midir?**

Kesinlikle önem vermektedir. Zaten, LC Waikiki'nin bir "LC way" dediği bir kendine ait tarzı var. Önce stratejik amaçlarını belirliyor. Stratejik amaçlardan KPI'lara, smart hedeflere, smart targetlara ve amaçlara kadar bütün bu süreci tanımlıyor. Dolayısıyla fiyat önemli evet. Fiyatın önemli olduğu kadar kalite de önemli. Kalitenin önemli olduğu kadar yaratacağı fayda, hız gibi noktalar da çok önemli. Dolayısıyla bu uygulamalara bakarsanız tedarik seçimlerinde olsun, organizasyon kurgularında olsun, bütün bunlarda bu kriterler ön planda ve bunların kendi içinde dereceleri var. Bu derecelere de dikkat ederek seçimler yapılıyor. Tedarikçileri ikame ederken de sadece fiyata bakmıyoruz, kaliteye bakmıyoruz. Tamamen bir optimizasyon ve işbirlikçi yaklaşımımız mevcut burda. Dolayısıyla çok önemli olduğunu söyleyebiliriz LC Waikiki'deki bütün bu kriterlerin.

**Soru 20)Türkiyedeki köklü üç büyük hazır giyim üreticisi sizce kimdir?**

Başta LC Waikiki geliyor zaten. Pazar lideri. Yan kuruluşları ile beraber ciddi bir istihdam, yatırım ağına sahip. İkinci, tabii ki sektörel büyüklüğe baktığımızda Defacto

diyebiliriz Türkiye pazarında. Koton, üçüncü olarak belki sayılabilir bu anlamda hazır giyimde. Onlar da son zamanda ciddi yatırımları yapıyorlar, gelişim içerisindedir. LC Waikiki, DeFacto ve Koton olarak sırayabiliriz.

**Soru 21) Dış ticaret operasyonlarındaki sorunların çözülmesinde LC Waikiki firması sizce başarı göstermekte midir?**

Başarı gösteriyor genel anlamda. Organizasyon çok büyük, çok farklı departman var. Çok farklı departmanın iş birliği ve çalışmasını gerektiren birçok durum oluyor. Ama LC Waikiki'nin getirdiği organizasyonel yapı, kültür, işbirlikçi çalışma, hani silo mantığından uzak, uçtan uca faydayı sağlayacak şekilde ekipleri bir araya getirebilmesi. Bütün bunlar herhangi bir sorun olduğunda LC Waikiki'ye avantaj sağlıyor. Bu sorunların, tabii LC Waikiki bu arada yasal uyuma çok dikkat eden bir firma. Tüm bu çerçevede herhangi bir sorun olması durumunda, dış ticaret operasyonlarında, işbirlikçi yaklaşım ile konunun aciliyeti ile birlikte, bütün gerekli ilgili birimlerin özen gösterdiği, önem verdiği bir süreç işliyor. Bu süreçte tabii ki sorunların hızlı çözülmesini sağlıyor diyebiliriz.

**Soru 22) LC Waikiki'nin gelecek beş yıllık dış ticaret projeksiyonunun kafanızda canlandırıldığında global dış ticaret uygulamaları olarak firmayı nerede görüyorsunuz?**

Gelecek beş yıla baktığımızda hedefler çok büyük. Bir kere 1500 mağaza hedefleniyor. Dolayısıyla çok ciddi bir satış, ürün hacmi demek bu, çok fazla ülke sayısı demek, çok fazla kanal demek. Bütün bunları entegre edebilmek, bütün bunları optimize edebilmek, bu beş yıllık perspektifte çok ciddi bir organizasyon gerektiriyor. Şirket de hedefleri doğrultusunda bu organizasyonu şu anda kuruyor ve ilerletiyor. Dış ticaret uygulamaları olarak bakarsak da birçok geliştirme yapıyor. Sistemlerini yeniliyor, operasyon altyapısını destekleyecek karar destek sistemleri olsun, ERP yazılımları olsun, depo yönetim sistemleri olsun bunları geliştiriyor şirket ve beş yıl sonra da çok fazla ülkede çok fazla ürünün hareket ettiği, çok fazla sayıda ülkeden çok fazla sayıda hem tüketiciye hem üreticiye ürün sevkeden bir organizma olacak. Dolayısıyla beş yıl sonrası için baktığımızda çok kompleks, bu networkü kurmuş, kendini belli bir yere oturtmuş bir firma olarak yerini alacağını düşünüyorum LC Waikiki'nin.

**Soru 23) Kuşak Yol Projesinin Türk Tekstil dış ticareti ve LC WAIKIKI dış ticaret operasyonuna etkisini nasıl değerlendirirsiniz?**

Bu konuda çok sağlıklı bir yorum yapamayacağım ne yazık ki çünkü kuşak yol projesini çok detaylı bilmiyorum. Ama LC Waikiki'nin bu tarz projelerde konuyu ele alabilecek, geliştirebilecek ekip ve organizasyon yapısı mevcut olduğu için dış ticarete etkisini de sönümleyebileceğini düşünüyorum.

**Soru 24) Dış pazara açılmada firma başarılı mıdır? Doğru stratejiler uygulamakta mıdır?**

Yine genel anlamda baktığımızda dış pazara açılmada başarılı diyebiliriz. Çünkü bu sektörde birçok ülkede operasyonlarını devam ettirebiliyor açtığı günden beri. Bununla birlikte tabii ki bazı pazarlarda da olumsuz durumlar da var. Eskiden girilmiş Avrupa pazarı, Çin pazarı gibi rekabetin yoğun olduğu yerlerde de LC Waikiki'nin tekrardan düşünmesini, süreçlerde nerde hata yaptım diye düşünüp geliştirebilecek noktaları da mevcut. Ama, dış pazarlar olarak baktığımızda başarılı diyebiliriz çünkü bu pazarlarda da



korunmuş, gelişmiş, büyüyen, mağaza sayısını arttıran bir yapıımız mevcut. Genel anlamda başarılı diyebilirim.

**Soru 25) Firmanın dış ticaretinde Çin'in tekstil ve hazır giyimdeki tekelci pazar hakimiyetinin ülkemiz ve LC Waikiki dış ticareti açısından olumsuz etki yaratıp yaratmadığını hakkındaki görüşlerinizi alabilir miyiz?**

Olumsuz etki yaratır tabi. Yaratıyor. Çünkü rekabet çok önemli, Çin gibi Bangladeş gibi işçiliğin çok uzun olduğu pazarlar. Bu pazarlarda rekabet edebilmek için Türkiye'de çok daha fazla süreçlerin gelişmesine ihtiyaç var. Geleceği konuşuyoruz işte gelecekte bazı işlerin makineler tarafından yapılacağını konuşuyoruz. Ve şu andaki trend makinelerin işçilerin daha ucuz bir şekilde bu işi yapacağı. Dolayısıyla Türkiye'nin bu tarz akıllı üretim sistemlerine, gelişmiş teknolojilere daha fazla yatırım yapması gerektiğini düşünüyorum. Bir yanda rekabette mevcut durumda rekabet edebilmek için işgücü altyapısını desteklerken bir yandan da geleceğe yönelik bu tarz teknoloji, üretim yatırımlarını doğru zamanda yapıp geç kalmadan yerini alması gerekiyor. Çünkü gelecek daha da zor. İşgücü anlamında baktığımızda her on kişinin yaptığı bir iki işi, beş altı yıl içerisinde makineler yapmaya başlayacak. Dolayısıyla bu makineleri de etkileyecek. Bu pazarlarla rekabet edebilmek istiyorsak özellikle gelecekte, üretimi arttırmalıyız Türkiye'de. Personel işgücünün kalifikasyonunu arttırmalıyız. Teknoloji yatırımlarıyla desteklemeliyiz, sistem yatırımlarıyla desteklemeliyiz. Rekabet edebilmek için bunlar çok kritik.

**Soru 26) Ülkemizde 2011 yılında uygulanmaya başlanan ilave gümrük vergileri ülkemizi ve firmayı nasıl etkilemiştir?**

Fiyat anlamında tabi fiyat maliyetleri arttığı için fiyatlar arttırmak zorunda kalıyor üreticilerden dolayı bizim gibi firmalar. Bu anlamda tabi bir etkisi var bunları yukarı çekmek anlamında, ürün sayısı anlamında. Tabi bu da bir fırsat. Bu nedenle daha fazla ürünü Türkiye'de üretirme fırsatını da doğuruyor. Yani, hem her tehdit bir fırsatı da içinde barındırıyor. Bazı ürün gruplarında ayakkabı gibi piyasayı ciddi etkilerken, tabii ki getirdiği fırsattan yararlanan firmalar, daha kârlı çıkıyor bu işten. Ülkemizi etkilemiştir diyebiliriz. Vergi oranları elbette etkiler. Ama bununla baş edebilmek gerekiyor. Bu nasıl olur? Dediğim gibi üretimi arttırmak, maliyetleri düşürmek, teknolojik yatırımlar, daha fazla ülkede ürettirebilme kabiliyetlerine erişmek. Bütün bunları sağlayabilen firmalar zaten rekabette ayakta kalabilecekler.

Ses kayıtları 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu uyarınca muhataplarının bilgisi ve onayı dahilinde yapılmıştır.

## **EK B. ARAŞTIRMADA YÜZYÜZE YAPILAN MÜLAKATLAR**

Serkan Dural 7 Mayıs 2018 yurtiçi mağaza bölümü yüzyüze mülakat görüşmesi;

**Soru:**Bazı durumlarda firmanın perakende mağazaları hangi nedenlerle kapatılmaktadır?

**Cevap:** Mağazalar bazen kârlı olamayabilmektedir. Bazen de kârlı olabilir ancak kirası yüksek olabilir. Bunun yanında kira gideri hakedilmişin üzerinde ise, veya yeni bir AVM (Alışveriş Merkezi) açılınca bir ürünün, aynı işletme tarafından daha önceden pazara sunulmuş diğer bir ürünün satışlarının düşmesi pahasına, satış kazanması (yamyamlık etkisi) nedeni ile de kapanabilir.

**Soru:**Bu duruma mağazaların fiziki olarak yeterli olmaması da dahil midir?

**Cevap:** Evet. Mağaza fiziki olarak yeterli olmayabilir. Mesela, tavan yüksekliği yeterli değildir veya metrekaresi yetmeyebilir. Tadilat, tamir nedeni ile kapatılabilir.

**Soru:**Başka hangi tür nedenlerle kapatılabilmektedir?

**Cevap:**Bir lokasyondaki mağazayı kapatıp diğerine satış kayması olup olmadığı deneme amaçlı uygulanabilir. Zemin etüdü nedeni ile kısa bir süre kapatılabilmektedir.

## EK C. ETİK KURUL ONAY FORMU

### ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

Toplantı Tarih ve No: 25.12.2018 ve 2018/7

#### Kararlar:

3. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi **Burak ERGEN**'in "*Bir Markanın Dış Ticaret Gelişimi: LC Waikiki Örneği*" başlıklı tez kapsamında hazırladığı anket ve dokümanlar görüşüldü. Söz konusu çalışmada etiğe aykırı unsurlar tespit edilmediğinden Rektörlük Makamına olumlu görüş bildirilmesine karar verildi.



# LCW FİRMASI DIŞ TİCARET ANKETİ

## Sayfa 1

1. AŞağıdaki bilgileri anket cevaplayıcısı olarak doldurmanızı rica ederiz. \*

İsim ve Soyisim:

Mesleği (Görevi):

Sektör:

Meslekteki tecrübe süresi:

Firma Çalışan sayısı:

Telefon numarası:

E-mail:

Sayın Katılımcı,

Bu anket LC WAIKIKI firmasının dış ticaret gelişiminde kişilerin tutumlarını ölçerek çözüm yolu bulma amaçlı bir ankettir. LCW firmasının Dış Ticaret gelişimini ve dış ticarete dünyada lider konumda olup rekabet üstünlüğü kazanmasını hedefleyen araştırmaya yönelik hazırlanan bu anket çalışması, İstanbul Altınbaş Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı bünyesinde yürütölmektedir. Sözkonusu araştırmaya yönelik vereceğiniz cevaplar yalnızca ilgili araştırma kapsamında kullanılacak ve başka kişi ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Çoğunluğu çoktan seçmeli derecelendirmeli olarak hazırlanan soruların eksiksiz doldurulması sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için önem arz etmektedir. Anketin başında ayrılan bölüme adınızı ve e-mail adresinizi belirttiğiniz takdirde, tez çalışmasının sonuçları ile ilgili bilgi tarafınıza gönderilecektir.

Desteklerin için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Burak ERGEN

İstanbul Altınbaş Üniversitesi

İşletme Yüksek Lisans Programı

[burak.ergen@ogr.altinbas.edu.tr](mailto:burak.ergen@ogr.altinbas.edu.tr)

2. LC Waikiki firmasının dış ticaret uygulamalarının global boyutta yeterliliği ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. \*

Tamamen katılıyorum Oldukça katılıyorum Biraz katılıyorum Çok az katılıyorum Hiç katılmıyorum

Hizmet veren tedarikçi seçiminde , kriterlere uygunluğuna dikkat edilir.

Ticari işlemler, kambiyo işlemleri ve gümrükleme operasyonları mevzuatına uygun yapılır.

Dış ticaret tedarik planlamaları ve bilgi paylaşımı yeterlidir.

Yükleme süreçleri zaman ve maliyet açısından en uygun hat ve firmalarla yapılır.

3. Firma yeni pazarlara girerken sizce aşağıda kriterlere ne derece 6nem vermektedir, uygun seğeneği işaretleyerek belirtiniz. \*

	Tamamen katılıyorum	Oldukęa katılıyorum	Biraz katılıyorum	ęok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
Ülkenin jeopolitik konumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülkenin kalkınmışlık seviyesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülkenin sunulacak ürünlere olan talebi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülke içi belirlenmiş piyasa fiyatı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülke içi reklam, pazarlama ve tutundurma faaliyetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülkenin yargı sistemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülkenin dış ticaret mevzuatı ve kambiyo mevzuatı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülkede lojistiğin gelişmişlik seviyesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülkenin teknolojik altyapısı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter6r ve sık doğal afet olayları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gümrük duvarları yüksekliği (Alınan gümrük vergileri, ilave gümrük vergileri v.s.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ülke pazarındaki diğer yurtdış rakiplerin payları.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. **Firma dışardan dış ticaret hizmeti alırken dikkat ettiği düşünölen aşağıdaki kriterler sizce ne derece önemlidir. \***

	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
Zamanında ve doğru sevkiyat sağlanmasına dikkat eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hizmet kalitesinin yüksekliğine ve hizmet çeşitliliğine önem verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiyat/maliyet avantajı uygundur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şirket süreçlerine adapte olabilmelidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknolojik yeterliliğe sahip olmalıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çözüm odaklı olmalıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. **Firmanın ithalat ve ihracat uygulamalarında taşıma biçimini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, işaretleyerek belirtiniz. \***

	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
Doluluk oranı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uygun hat veya havayolu seçimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transit süre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uğrak limanları veya havalimanları, varış noktaları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multimodal taşıma avantajları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maliyet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Sizce ithalat işlemleri olarak firma en çok hangi ödeme şekli kullanılmalıdır? En alt açıklama kutusuna sebebini kısaca belirtiniz. \*

- Peşin ödeme(Cash Payment)
- Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods)
- Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Documents)
- Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit)
- Akreditifli Ödeme (Letter of Credit)
- sebebi:

7. Sizce ihracat işlemleri olarak firma en çok hangi ödeme şekli kullanılmalıdır? En alt açıklama kutusuna sebebini kısaca belirtiniz. \*

- Peşin ödeme(Cash Payment)
- Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods)
- Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Documents)
- Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit)
- Akreditifli Ödeme (Letter of Credit)
- sebebi:

8. Lc Waikiki firmasının aşağıda belirtilen yurtiçi rakiplerinin dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip olduğunu, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
KOTON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DE FACTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COLIN'S	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MAVİ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KİĞİLİ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. LC Waikiki firmasının aşağıda belirtilen yurtdışı rakiplerinin dış ticaret hacmi açısından ne derece rakip olduğunu, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
H & M (Hennes & Mauritz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GAP (Generation Gap)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mango	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marks & Spencer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Bir kumaş ya da tekstil ürününün yurtdışından tedarik edilmesinde ön maliyetin ve gerçekleşen maliyetin önemini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
Ön maliyet önemlidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerçekleşen maliyet önemlidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Her ikisi de önemlidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **Firmanın dış ticaretinde dijital uygulamalar ve anahtar performans göstergeleri (Key Performance Indicators:KPI) zaman ve maliyet açısından fayda yaratıp yaratmadığını belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.**

Tamamen katılıyorum Oldukça katılıyorum Biraz katılıyorum Çok az katılıyorum Hiç katılmıyorum

Dijital uygulamalar zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.

Anahtar Performans Göstergesi (KPI) zaman ve maliyet açısından fayda yaratmaktadır.

12. **Firmanın dış ticaretinde Çin'in tekstil ve hazır giyimdeki tekelleri pazar hakimiyetinin ülkemiz ve LC Waikiki dış ticareti açısından olumsuz etki yaratıp yaratmadığını belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.**

Tamamen katılıyorum Oldukça katılıyorum Biraz katılıyorum Çok az katılıyorum Hiç katılmıyorum

Çin'in pazar hakimiyeti Türkiye dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.

Çin'in pazar hakimiyeti LC Waikiki dış ticaretini olumsuz etkilemiştir.

13. Firmanın ithalatında Gümrük vergileri ve anti-dampingerin olumsuz etki yaratıp yaratmadığını belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Tamamen katılıyorum Oldukça katılıyorum Biraz katılıyorum Çok az katılıyorum Hiç katılmıyorum

Gümrük vergileri ve anti-dampinger firmanın ithalatını olumsuz etkilemiştir.

**Boş sayfa**

» [Redirection to final page of Online Anketler](#)

