

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE VE MİSİR' DA HAZIRGIYİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN İKİ FİRMANIN PERFORMANS AÇISINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS
TEZİ**

**Jale TUNÇEL
1410011002**

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

Tez Danışmanı: Dr. Meral Arık TOPRAK

OCAK,2018

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE VE MİSİR’ DA HAZIRGIYİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN İKİ FİRMANIN PERFORMANS AÇISINDAN
KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS
TEZİ**

**Jale TUNÇEL
1410011002**

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

**Tez Danışmanı: Dr. Meral Arık TOPRAK
Tez Jürisi: Yrd. Doç. Dr. Süleyman Kadri MİRZE
Yrd. Doç. Dr. Yasemin ŞEN**

OCAK,2018

ÖNSÖZ

Hazırgiyim endüstrisi, dünya ticaretinde rekabetin en yoğun yaşandığı endüstridir. Hazırgiyim endüstrisi, özellikle eğitimsiz işgücüne yüksek istihdam olanakları sağlamakta, ülkelerin tarım toplumundan endüstri toplumuna geçişine zemin hazırlamaktadır. Düşük yatırım maliyetleri ile gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal sorunların ve işsizliğin azaltılmasında önemli bir yere sahiptir. 2005 yılında kotaların dünya ticaretinden kalkması ile birlikte Türkiye için önemli birer rakip haline gelen Uzakdoğu ülkelerine 2005 yılından itibaren Afrika’da belli başlı ülkeler ve özellikle Mısır ilave olmuştur. Mısır son on yılda yaptığı küresel anlaşmaların getirdiği avantajlarla dünya markalarının hazır giyim tedarik zincirindeki önemli bir halkası konumuna gelmiştir.

Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmalarımızın, hızlı moda üreten ve pazara sunan yeteneklerinin yanında dünya çapında markalara katma değeri yüksek hızlı teslimlerle yüksek adetlerle fason üretimleri de hazır giyim ihracatında önemli bir paya sahiptir.

Bu çalışmada Türkiye ve Mısır’da hazır giyim ihracatında faaliyet gösteren iki firmanın Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi uygulamaları ve uluslararası anlaşmaların bu iki firmanın ihracat performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmada katkılarından dolayı Türkiye İhracatçı Meclisi’ne, İstanbul Hazır Giyim Konfeksiyon İhracatçı Birliği Genel Sekreterliği’ne ve sektörde faaliyet gösteren hazır giyim üretimi ve ihracatında görev alan firma yöneticilerine teşekkür ederim.

ABSTRACT

Ready made garment industry is one of the industries which consists of intense competition. Ready made garment industry provides substantial employment facilities to especially uneducated labor and it ensures opportunity of transition from agriculture society to industry society for the countries. It has great importance about decreasing economical and social problems and unemployment rate in developing countries with low investment cost. In 2005 when the quota limits are abolished in the world trade, some countries in Africa, especially Egypt, have been also added Far East countries which are important rivals for Turkey since 2005. In last ten years takes to advantages of global agreements which it has made, Egypt has been one of the most important links of the world wide brands in ready made garments supply chain management. Not only our companies which have operated in ready made garment but also the talented ones that have produced fast fashion and put it in on marketing have great importance in export business with fast deliveries to world wide known brands with high added value and with subcontract manufacturing in high amount.

This study has been used with the aim of comparing two factories which have been operating in Egypt and Turkey, with international agreements which are effective in ready made garment export and Balanced Scored Card which is an important method of the both factories.

I thank Turkish Exporters Asssembly, Istanbul Ready Made Garment Exporters Association and the managers who have been employed in the production and export of ready made garment for their contributions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM DÜNYA, TÜRKİYE ve MISIR HAZIR GİYİM VERİLERİ ve EKONOMİK DEĞERLENDİRMELER.....	4
1.1 Türkiye ve Mısır Genel Veriler	4
1.2 Dünya Hazır Giyim İhracatı Genel değerlendirme.....	4
1.3 Türkiye'nin Hazır giyim İhracatı Genel Değerlendirme.....	7
1.3.1 Türkiye'nin Hazır Giyim Sektörünü Etkileyen	
Uluslararası Anlaşmalar.....	9
1.3.1.1 Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) –Tekstil ve Hazır	
Giyim Anlaşması (Agreement on Textile and	
Clothing ATC).....	8
1.3.1.2 Türkiye /AB Gümrük Birliği	
Antlaşması.....	9
1.4 Mısır Hazır Giyim İhracatı Genel Değerlendirme.....	11
1.4.1 Mısır'ın Hazır Giyim Sektörünü Etkileyen	
Uluslararası Anlaşmalar.....	11
1.4.1.1 Dünya Ticaret Örgütü-DTÖ(World Trade	

Organization-WTO).....	11
1.4.1.2 EUROMED (Avrupa-Akdeniz) Ortaklığı (Euro-Mediterranean Partnership).....	15
1.4.1.3 Nitelikli Endüstri Bölgeleri Anlaşması (Qualified Industrial Zone/QIZ)	16
1.4.1.4 AGADIR DEKLARASYONU	16
1.4.1.5 Alan Anlaşması Büyük Arap Serbest Ticareti (Area Agreement Greater Arab Free Trade/ GAFTA).....	17
1.4.1.6 Doğu ve Güney Afrika Ortak Pazarı (Common Market For Eastern and Southern Africa /COMESA).....	18
2.BÖLÜM DENGELENMİŞ KURUMSAL PEFORMANS KARNESİ	
(Balanced Scorecard /BSC)	20
2.1 Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi (Balanced Scorecard /BSC)	20
2.2 Peformans Ölçümü Ve Yönetimi Kavramları	20
2.3 Dengelenmiş Performans Karnesi (Balanced Scorecard /BSC)	
Süreçleri	21
2.3.1.Vizyonun Açıklanması	24
2.3.1.1 İletişim ve Bağlantı Kurma.....	24
2.3.1.2 İşlerin Planlanması	25
2.3.1.3 Geri Bildirim ve Öğrenme	26

2.3.2.Müşteri Boyutu.....	27
2.3.3.Firma İçi Yöntemler Boyutu	29
2.3.4.Öğrenme ve Gelişme Boyutu	31
2.4. Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi (Balanced Scorecard/ BSC) Ölçülerinin Firma Stratejisine Bağlanması.....	33
3.BÖLÜM; TÜRKİYE’DE VE MISIR’DA FAALİYET GÖSTEREN İKİ İŞLETMENİN DENGELENMİŞ KURUMSAL PEFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD /BSC) KAPSAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI.....	34
3.1. Finansal.....	35
3.1.1 Çalışanların Ciro Başına Maliyetleri	37
3.1.2 Üretilen Değerde Oluşan Yönetim Maliyeti.....	38
3.1.3 Üretim Giderleri.....	39
3.1.4 Yatırımın Karlılık Oranı	40
3.2. Müşteri	40
3.3 Firma İçi Yöntemler Süreçler.....	41
3.3.1 Üretimdeki işçilik verimliliği.....	41
3.3.2 Hammadde Verimliliği.....	42
3.4 Öğrenme ve Gelişme.....	43

SONUÇ	47
KAYNAKLAR	51
EKLER	53



TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo:1.1. Türkiye ve Mısır genel ekonomik veriler	4
Tablo:1.2.Dünya hazır giyim ticareti ülkeler karşılaştırması ve ülkelere göre büyüme hızı.....	4
Tablo 1.3. Dünya Genel/Hazır giyim/Tekstil Ticareti(Kaynak: Trademap/Milyar Dolar).....	5
Tablo 1.4. Türkiye'nin Hazır Giyim ihracatında AB'ni Yeri (Kaynak: Ekonomi Bakanlığı e- Bilgi sistemi).....	7
Tablo 1.5 Türkiye'nin AB ülkelerine Yaptığı Hazır Giyim İhracatı Rakamları (Birim 1.000 USD, Kaynak e-Birlik Sistemi).....	8
Tablo 1.6 Mısır'ın İhracat Rakamları (Kaynak: Trademap).....	11
Tablo 3.1. TR A.Ş.'nin 2014 yılı finansal endeksli verileri.....	36
Tablo.3.2 Karşılaştırmalı personel bilgileri ve ciro rakamları (€).....	37
Tablo.3.3 Birim personel maliyeti başına düşen ciro rakamı:(€).....	38
Tablo.3.4 Üretim ve yönetim değeri tablosu (€).....	38
Tablo 3.5 Üretim değeri (Satılan Malın Maliyeti SMM)/Yönetim Gideri(€).....	38
Tablo 3.6.Üretim değeri (SMM)/üretim giderleri(€).....	39
Tablo 3.7 2014/2015 ve 2016 yılları için faaliyet karları (€).....	40
Tablo 3.8 Mısır A.Ş. müşteri tablosu.....	40
Tablo 3.9 Türkiye A.Ş. müşteri tablosu	40
Tablo.3.10. Üretim değeri (satılan malın maliyeti (SMM)) / Üretim için kullanılan işçilik(€).....	41
Tablo 3.11. Üretim değeri (SMM)/Hammadde değeri(€).....	42
Tablo:3.1.2.Tr.A.Ş. Örnek Dengelenmiş Performans Kartı.....	46
Tablo:3.1.3 Mısır. A.Ş. Örnek Dengelenmiş Performans Kartı	46

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Performans Ölçümünün Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	21
Şekil 2.2 Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi(BSC)'ın operasyonel terimler halinde ifade edilmesi	24
Şekil 2.3 Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi'nde (Balanced Scorecard /BSC) yer alan dört boyut vasıtasıyla ifade edilmektedir.).....	25
Şekil 2.4 Stratejik Finansal Konuların Ölçümü	27
Şekil 2.5 Müşteri Boyutu –Temel Ölçütler.....	28
Şekil 2.6 Müşteri Değer Teklifi	29
Şekil 2.7 Firma içi işleyiş boyutu-Genel Değer Zinciri	30
Şekil 2.8 Öğrenme ve Büyüme Göstergesi	32

KISALTMALAR

AB ;Avrupa Birliği

BSC ;Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi/Balanced Scorecard-BSC

BREXIT; Britanya'nın Avrupa Birliği'nden çıkma süreci

CAPMAS;Central Agency for Public Mobilization and Statistics /Mısır Kamu Mobilizasyonu ve İstatistik Ajansı

EFTA; European Free Trade Association/Avrupa Serbest Ticaret Birliği

EUROMED: Euro-Mediterranean Partnership /Avrupa-Akdeniz Ortaklığı

DTÖ; Dünya Ticaret Örgütü

GATT; Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması/General Agreement on Tariffs and Trade

HG:Hazır giyim

İHKİB; İstanbul Hazır Giyim Konfeksiyon İhracatçı Birliği

IMF; International Monetary Fund/Uluslararası Para Fonu

ITC; Trade Statistics for International Business Development/Ticaretin Gelişmesi için Uluslararası Ticaret İstatistikleri

İTKİB;İstanbul Tekstil Konfeksiyon İhracatçı Birliği

QIZ ;Qualified Industrial Zone(Nitelikli Endüstri Bölgeleri)

SMM; Satılan Malın Maliyeti

STA; Serbest Ticaret Anlaşması

TİM :Türkiye İhracatçılar Meclisi

WTO; World Trade Organization

GİRİŞ

Dünya üzerinde hazır giyim endüstrisinin son yetmiş yılda aldığı yol ve son otuz yılda ülkemizin tekstil ve hazır giyim tedarik zincirinde önemli bir halka olmasının başlangıcı 1947 yılından itibaren imzalanmaya başlanan uluslararası anlaşma ve düzenlemelere dayanmaktadır.

Ülkemiz son otuz yıldır, dünya hazır giyim endüstrisinde önemli bir paya sahiptir. Ülkemiz için hazır giyim sektörü; sağladığı istihdam alanları, üretimin süreçlerinde yarattığı katma değer, ihracattan oluşan gelirlerinin toplam ihracat gelirleri içerisindeki yüksek payı sebebiyle ekonomik kalkınma sürecinde önemli bir sektördür. Son on yılda dünya hazır giyim endüstrisinde aşırı fiyat rekabetinin yaşandığı ortamda, gelişmiş ülkelere göre gelişmekte olan ülkelere doğru, hatta Çin'den üretim girdilerinin daha ucuz olduğu Güneydoğu Asya ülkelerine, gelişmiş ülkelerin anlaşmalarla açtığı yollardan geçerek ulaşmaktadır. Son yıllarda yakın coğrafyamızda ucuz işgücü ve Afrika kıtasındaki ülkeler içerisinde hazır giyim tedarik zincirinde en önemli paya ve konuma sahip olarak Avrupa ve ABD pazarları ile yaptığı "serbest ticaret anlaşmaları" neticesinde Mısır fiyat rekabeti ile ülkemizin pazarlarından pay almaya başlamıştır. Günümüz itibariyle Mısır'ın gerek ABD ve gerekse Afrika ülkeleri ile yapmış olduğu ikili anlaşmalarla ülkemizden daha avantajlı bir konuma sahiptir. Bundan sonraki süreçte Mısır'ın hazır giyim hazır giyim rekabetindeki avantajını; tekstil ve hazır giyim endüstrisindeki alt yapı ve tesis yatırımlarının hangi hız ve büyüklükte yapılacağı ve firmaların yönetim kabiliyetlerinin ne kadar hızlı gelişeceği belirleyecektir.

Bu çalışmada Mısır'da faaliyet gösteren firma ile Türkiye'deki aynı ürün kategorisinde üretim yapan firmanın Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard/BSC) kriterleri olan;

- Finansal(yaratılan katma değer, yatırımın karlılık oranı)
- Müşteri(müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşterinin ülkedeki tedarik payı)
- Firma İçi Yöntemler(kalite, zamanında teslimat)
- Öğrenme ve Gelişme boyutlarında (personel gelişimi, personelin tatmini)

Kategorilerinde karşılaştırılması yapılmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı;

- hazır giyim endüstrisindeki uluslararası anlaşmaların ülkelerin birbirlerine göre yarattıkları üstün ve zayıf yönlerin oluşmasındaki payın iki firma üzerindeki etkisi hakkında bilgi vermek,

-Mısır ve Türkiye’de faaliyet gösteren her iki firmanın birbirine göre üstün ve zayıf yönlerini Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC) kriterlerine göre değerlendirmek ve Türkiye’deki bir firma ve maliyet temelli rekabet ülkesi olan Mısır’da faaliyet gösteren bir firma hakkında Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC) kriterlerine göre bilgi vermektir.

“Mısır’da örme hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir firma Türkiye’de faaliyet gösteren bir firma ile rekabet edebilir ve yakın gelecekte uluslararası anlaşmalarla sağlanmış avantajlarla Mısır’da faaliyet gösteren firma, Türkiye’de faaliyet gösteren bir firma için rakip olacaktır” genel hipotezimizdir.

Dünyada özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra diğer gelişmekte olan ülkelere uygulandığı gibi ülkemize de lokomotif sektörü tekstil ve hazır giyim olan gelişmiş ülkeler, özellikle 1960’lı yıllardan itibaren, üretimin daha düşük maliyetlerle gerçekleştiği ülkelere yapılacak alımları önlemek ve kendi yerel sanayilerini korumaya yönelik çeşitli önlemler almaya başladılar. Hazır giyim sektörünün üretim alanları dünyada önce batıdan doğuya daha sonraki yıllarda ise kuzeyden güneye doğru kaymıştır.

Bugün dünya genelinde hazır giyim endüstrisi, emek yoğun sektörlerin başında olması dolayısıyla işgücü maliyetinin düşük olduğu ve ticaretin karşılıklı tercihli serbest ticaret anlaşmaları ile desteklendiği ülkelere doğru kaymaktadır.

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) de 15 Nisan 1994 tarihinde Marakeş’te(Fas) 29 ayrı çok taraflı hukuki belgeyi/anlaşmayı ve 25 Bakanlar Bildirisini kapsayacak şekilde imzalanarak kurulmuş ve 1 Ocak 1995 de resmen faaliyete geçmiştir. İmzalanmasından sonra uluslararası ticarete kotaların kaldırıldığı ticaretin serbestleştiği bir dönem başlamıştır. Dünya Ticaret Örgütü’nün temel işlevi; çok taraflı ve çoklu ticaret anlaşmalarının uygulanmasını ve denetlenmesini, diğer uluslararası kuruluşlarla işbirliği içerisinde, üye ülkelerin ulusal ticaret politikalarını

izlemek ve gelişmekte olan ÷lkelerin çok taraflı ticaret sistemleri ile büt÷nleşmesine yardımcı olmaktır. Çin, kotalar olmadan ticaretin yapılmaya başladığı bu dönemde Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) üyesi olarak kotaların miktar kısıtlamalarını uygulamadan ticaret yapma imkânına kavuşmuştur. Tüm sektörlerde olduğu gibi, tekstil, hazır giyim ve deri sektörlerinde gerek üretimde ve gerekse ihracatta lider konuma gelmiştir.(13 Haziran 2012 / 28322 sayılı R.G, 2023 İhracat Stratejisi Eylem Planı)

2005 yılından sonra gelişmiş ÷lkeler, politik ve bölgesel güçlerin ticaret odaklı olarak yeniden yapılandırılması sürecinde bölgesel ve ikili anlaşmalara önem vermeleri sebebiyle küresel tekstil ve hazır giyim ticaretinde rekabet yeni bir boyut kazanmıştır.

2005 sonrası dönemde Bangladeş ve Vietnam gibi ÷lkeler üretim maliyetlerinin diğer rakiplerine düşük olması ve bazı önemli pazarlarda büyük ithalatçı ÷lkelerle imzaladıkları Tercihli Ticaret Anlaşmaları (TTA) vasıtasıyla hazır giyim ve tekstilde önemli üretici ve ihracatçılar olmaya başlamıştır.2005 yılından sonra hazır giyim endüstrisinde dengeler, işçilik maliyetinin rakiplerine göre dezavantajlı konumda olduğu ÷lkemiz aleyhine gelişmiştir.2005 yılı öncesinde AB ÷lkelerinin ilk sıradaki tedarikçisi olan ÷lkemiz bugün alt sıralarda yer almaktadır. Fiyat rekabetinde, işçilik maliyetlerindeki dezavantajlı konumunu, moda, marka, ar-ge ile daha fazla katma değer yaratan ÷lke konumuna gelebilir.

1.BÖLÜM Dünya, Türkiye ve Mısır Hazır Giyim Verileri ve Ekonomik Değerlendirmeler

1.1 Türkiye ve Mısır Genel Veriler

Türkiye ve Mısır'da faaliyet gösteren iki firmanın karşılaştırmasından önce iki ülkeye ait verilerin karşılaştırıldığı tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo:1.1 Türkiye ve Mısır genel ekonomik veriler

Ana Göstergeler	Türkiye (2016)*	Mısır (2016)**
Nüfus (Milyon)	79,50	95,69
Yüzölçümü (Km2)	783.562	1.010.000
Büyüme Oranı (%)	2,90	3,80
GSYH (milyon USD)	856,79	332,35
Kişi Başına GSYH (USD)	10.807	3.685
İhracat (Milyon USD)	142,50	25,40
İthalat (milyonUSD)	198,61	55,78
İşsizlik Oranı (İşgücünün %'si olarak)	10,90	12,7***
Okur yaza yazmayan oran (15 yaş üstü) (%)	5,4	25,9
Enflasyon Oranı (%)	8,53	10,2

* Kaynak;TÜİK/Türkiye İstatistik Kurumu ,2017

**Kaynak ;IMF/World Economic Outlook Database, 2016

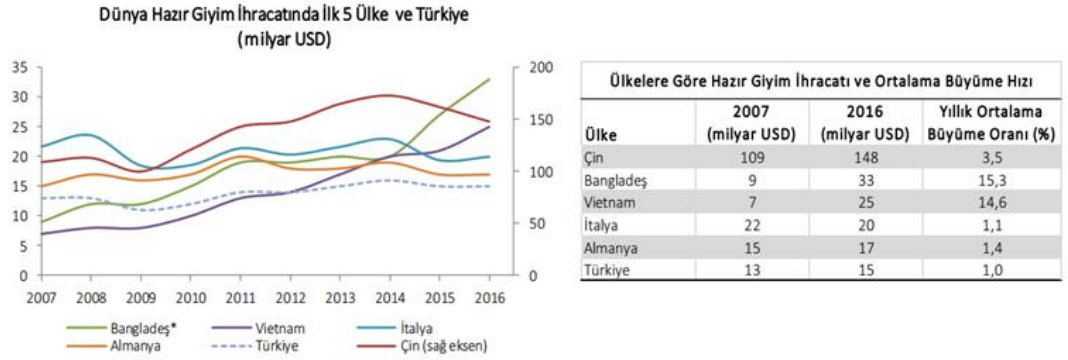
***Kaynak; CAPMAS /Mısır Kamu Mobilizasyonu ve İstatistik Ajansı,2017

1.2 Dünya Hazır Giyim İhracatı Genel Değerlendirme

Dünyadaki tüketici taleplerinin azalmasına sebep olan 2011 yılında AB ülkelerini de etkileyen küresel krizin başlangıcı, 2008 yılında ABD'de olan gelişmelerdir.

Bu sebeple küresel ticarete %15 oranında 2009-2010 yılları arasında azalma görülmüştür.(T.İş Bankası, İktisadi Araştırmalar Bölümü, Hazır Giyim Sektörü Raporu Temmuz 2017)

Tablo:1.2.Dünya hazır giyim ticareti ülkeler karşılaştırması ve ülkelere göre büyüme hızı



Kaynak: International Trade Center (ITC)-Trademap

*(Bangladeş için 2014 verisi bulunmamaktadır. Bu sebeple grafikte 2013 yılı verisi kullanılmıştır.

Dünya ticaretindeki toparlanmanın gözlemlenmesi 2010-2011 yıllarına kadar uzamasına rağmen, Avrupa'da krizin etkisinin tekrar hissedilmesiyle, 2012 yılında tekrar ticarete yine düşüş yaşanmıştır.2013 yılının sonlarına doğru sektörler bazında yükselişler görülmüştür.

Tekstil endüstrisinde 2012 yılı itibariyle; 334,4 milyar dolar olan dünya ticareti 2013'de 344,5 milyar dolara, hazır giyimde ise 403,8 milyar dolar olan dünya ticareti 428 milyar dolara yükselmiştir, 2014, 2015,2016 yıllarına ait veriler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.(Türkiye İhracatçılar Meclisi, Dünya Ticareti Raporu 2016,)

Tablo 1.3. Dünya Genel/Hazır Giyim/Tekstil Ticareti(Milyar USD)

Dünya Genel / Hazırgiyim /Tekstil Ticareti					
Milyar USD	2014	2015	2016	% Değişim	2016 Pay
Dünya H&K Ticareti	538	500	494	-1,2%	3,1%
Dünya Tekstil Ticareti	279	256	245	-4,3%	1,5%
Dünya Genel Ticareti	18.862	16.405	15.952	-2,8%	

(Kaynak: Trademap/,2017)

2015 yılında dünya ekonomisi yüzde 2,5 ile beklentilerin ve potansiyelinin altında büyüme göstermiştir. Gelişmiş ülkeler 2014 yılındaki yüzde 1,8 büyüme ardından, 2015 yılında yüzde 1,9 büyümüştür. Gelişen ülkeler 2015 yılında yüzde 4,0 büyüme göstermişlerdir.

2015 yılında küresel ekonominin gidişatını belirleyen 6 ana faktör olmuştur, bunlar;

- gelişmiş ülkelerdeki para politikaları
- Çin ekonomisinin yeni bir büyüme modeline geçişi ve ekonomik olarak yavaşlaması
- küresel piyasalardaki yeni mali koşullar ve hammadde fiyatlarında sert düşüşler
- petrol fiyatlarında aşırı gerileme
- gelişmiş ülkelerde deflasyon endişesi
- jeopolitik gelişmeler (Türkiye İhracatçılar Meclisi, Ekonomi ve Dış Ticaret Raporu 2016)

2016 yılında inişli çıkışlı bir dönemin ardından dünyadaki büyüme hassas ve kırılgan görünümünü sürdürmüştür. Bunun başlıca sebebi ise İngiltere'nin aynı yıl AB'den ayrılma isteği (Brexit) ve ABD'de yapılan seçimde ise Donald Trump'ın Başkanlık seçimlerini kazanması, jeopolitik risklerin belirginleşmesine ve küresel ticaretteki dengesizlik beklentilerini arttırmıştır. (Türkiye İhracatçılar Meclisi, Ekonomi ve Dış Ticaret Raporu 2016)

Küresel olarak yatırımlarda başlayan yavaşlama, taleplerdeki düşüş, hammadde fiyatlarındaki istikrarsızlık, jeopolitik riskler, siyasi ve politik belirsizliklerin küresel ekonomideki etkileri ve öncelikle Avrupa olmak üzere bankacılık sektöründe oluşan sorunlar dünya genelindeki ekonomide olumsuz yön çizmeye devam etmiştir.

2016 yılında, Brexit ve sonrasında hangi konularda gelişmelerin yaşanacağı, 2. ve 3. çeyrekte ağırlık kazanırken 4. çeyrekte ABD'ne seçilen yeni başkanın göreve başlamasından sonra oluşacak siyasi ve ekonomik belirsizlikler ve doğabilecek sorunlar en büyük riskleri oluşturmaktadır.

20 Ocak 2017'de ABD Başkanlığına başlayan Trump yönetiminin etkisi, dünya ekonomisinin en büyük bilinmeyenlerinden biri olarak görülmektedir. Trump

ABD’de vergi indirimini yaparken altyapı harcamalarını artırmayı taahhüt etmiştir. Buna karşın, Çin ve Meksika gibi ülkelere de gümrük vergisini arttıracığı yönünde de tehdidinde bulunmuştur. Cezalandırıcı tedbir olan bu ve buna benzer uygulamaların, karşıt müdahaleleri hareketlendirmesi sonucunda küresel ticaret ve büyüme üzerinde negatif etkileri olacağı beklenmektedir.

2017 yılında küresel ekonomi ve ticareti olumsuz etkileyebilecek diğer unsurlar arasında devletlerin kapalı ekonomi eğilimlerinin artması dünya finansal koşullarında beklenenden daha kuvvetli bir daralmanın oluşabileceği ve Çin ekonomisinde oluşabilecek bir yavaşlama olması da beklenmektedir.(İTKİB Genel Sekreterliği İhracat Performansı Değerlendirmesi Raporu-Ocak 2017)

1.3 Türkiye Hazır Giyim İhracatı Genel Değerlendirme

Ülkemizin 2015 ve 2016 yıllarında Avrupa Birliği’ne(AB) genel ihracatı artmasına rağmen hazır giyim ihracatında aynı oranda artış olmamıştır, bir önceki yıla göre düşüş kaydedilmiştir.

Tablo 1.4 Türkiye’nin hazır giyim ihracatında AB’nin yeri (USD)

TÜRKİYE’NİN İHRACATINDA AB’NİN YERİ				
	2015	2016	Değişim	Pay
Türkiye'nin AB'ye Hazır giyim İhracatı	12.142.346.103	11.853.196.828	-2,4%	70,8%
Türkiye'nin Genel Hazır giyim İhracatı	16.742.242.591	16.732.635.904	-0,1%	
Türkiye'nin AB'ye Genel İhracatı	63.998.186.997	68.355.972.831	6,8%	47,9%
Türkiye'nin Genel İhracatı	143.838.871.428	142.557.354.654	-0,9%	

(Kaynak: Ekonomi Bakanlığı e-Bilgi sistemi,2017)

2013 yılında da Çin tekstil ve hazır giyim ihracatında dünyanın en fazla üretim yapan ülkesi konumunu sürdürmüştür. Aynı sektörler için en büyük ikinci tedarikçisi

oldukları AB ülkeleri için başta Çin, Türkiye, Bangladeş Hindistan gibi ülkelerde üretimlerini yaptırmaya devam ettirmektedir.

AB içerisinde İtalya ve Almanya tekstil ve hazır giyim endüstrilerinde liderliği paylaşmaktadır(Türkiye, Tekstil Hazır giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2015-2018, Sanayi Genel Müdürlüğü)

Tablo 1.5 Türkiye'nin AB ülkelerine yaptığı hazır giyim ihracatı rakamları (Birim 1.000 USD)

AB Ülkelerine Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatı					
2015 - 2016 Ocak - Aralık					
Birim : 1000 \$					
	2015 Ocak - Aralık 1000 \$	Toplam Konf'da Pay %	2016 Ocak- Aralık 1000\$	Toplam Konf'da Pay %	Değişim %
Almanya	3.186.201	18,8	3.170.997	18,7	-0,5
İngiltere	2.203.513	13,0	2.028.565	12,0	-7,9
İspanya	1.668.377	9,8	1.750.604	10,3	4,9
Fransa	879.167	5,2	846.992	5,0	-3,7
Hollanda	810.319	4,8	783.031	4,6	-3,4
İtalya	598.024	3,5	617.901	3,6	3,3
Polonya	458.035	2,7	574.765	3,4	25,5
Danimarka	403.795	2,4	425.197	2,5	5,3
Belçika	312.195	1,8	304.733	1,8	-2,4
Bulgaristan	76.400	0,5	279.683	1,6	266,1
İsveç	221.701	1,3	237.559	1,4	7,2
Romanya	508.632	3,0	138.119	0,8	-72,8
Avusturya	119.384	0,7	130.025	0,8	8,9
Çek Cumhuriyeti	89.568	0,5	108.328	0,6	20,9
Yunanistan	95.086	0,6	105.673	0,6	11,1
Letonya	57.727	0,3	73.791	0,4	27,8
Slovakya	220.364	1,3	71.558	0,4	-67,5
Finlandiya	50.110	0,3	63.470	0,4	26,7
İrlanda	43.741	0,3	62.925	0,4	43,9
Estonya	60.936	0,4	55.724	0,3	-8,6
Macaristan	34.633	0,2	55.531	0,3	60,3
Hırvatistan	32.978	0,2	44.870	0,3	36,1
Litvanya	107.532	0,6	38.033	0,2	-64,6
Slovenya	14.466	0,1	19.551	0,1	35,2
Portekiz	12.329	0,1	11.642	0,1	-5,6
Lüksemburg	2.153	0,0	5.225	0,0	142,7
Malta	3.830	0,0	4.265	0,0	11,4
Kıbrıs	0	0,0	7	0,0	-
AB (28) Toplamı	12.271.196	72,4	12.008.762	70,8	-2,1
Türkiye Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatı	16.954.868	100	16.965.859	100	0,1

(Kaynak;Ekonomi Bakanlığı,E-Birlik Sistemi,2017)

1.3.1 Türkiye'nin Hazır Giyim Sektörünü Etkileyen Uluslararası Anlaşmalar

1.3.1.1 Dünya Ticaret Örgütü(DTÖ)(World Trade Organization(WTO)) –

Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması (Agreement on Textile and Clothing ATC) :

İngilizce adı General Agreement on Tariffs and Trade olan ve kısaca GATT olarak adlandırılan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması 1947 yılında İkinci Dünya Savaşı sonrasında, dünyada barışı sürekli kılmak amacıyla, uluslararası ekonomik işbirliğinin tesis edilmesinin gerekliliği düşüncesi genel kabul görmüştür.

Bu çerçevede, ülkelerin kalkınma çabalarına yardımcı olmak, uluslararası likidite ve mali güven gibi ihtiyaçlara cevap vermek ve uluslararası ticareti serbestleştirip artırmak amacıyla yeni kurumların oluşturulması yoluna gidilmiştir.(Gelir İdaresi Başkanlığı, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı GATT (90) Müdürlüğü Yayın, No:95,2009)

1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Kuruluş Anlaşmasına dönüşmüştür ve Türkiye bu anlaşmaya taraftır. Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) kuruluşu ile aynı zamanda kotaları kademeli olarak kaldıran Tekstil ve Hazır giyim Anlaşması (Agreement on Textile and Clothing ATC) imzalanmıştır. Bu anlaşma ile Çin hariç tüm ülkeler için tekstil ve hazır giyim ticaretinde 2005 yılı itibariyle kotalar kaldırılmıştır. Çin'e uygulanan kotalar ise 2008 yılına kadar kısmen devam etmiştir.

1.3.1.2 Türkiye /AB Gümrük Birliği Antlaşması

Ankara Anlaşması içeriğinde Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu'na(AET) uyum sağlaması için oluşturulmuş bulunan üç dönemin sonuncusu "son dönem "de, Türkiye ile Topluluk arasında bir Gümrük Birliği anlaşması öngörülmüştür. Ortaklık Konseyi'nin 6 Mart 1995 tarihinde yapılan toplantısında alınan "Gümrük Birliği Kararı" Gümrük Birliği'nin son döneminin uygulamaya konulmasına ilişkin şartları belirlemektedir. Katma Protokol'e göre geçiş dönemini 22 yıl içerisinde olması öngörülmüştür. Bu dönem 1 Ocak 1996 tarihinde sona ermiş ve Türkiye'nin AB'ye katılımı için "Son Dönem"e girilmiştir.(Avrupa Birliği Bakanlığı/Gümrük Birliği) Ankara Antlaşması ile tanımlanmış olan klasik Gümrük Birliği Antlaşması'ndaki yükümlülüklerinden daha fazlası Türkiye'ye Ortaklık Konseyi'nin 1/95 sayılı kararı ile gelmiştir.

Gümrük Birliği Anlaşması ile Türkiye ve Üye ölkeler arasında gümrük vergileri, miktar kısıtlamaları ve ulusal üretimin korunmasına yönelik karşılıklı olarak önlem alınması yasaklanmıştır. Türkiye üçüncü ölkelerle olan ticaretinde AB'nin Ortak Gümrük Tarifelerini kabul etmektedir, AB tarafından dış ticaret konusunda uygulanan mevzuata da uyum sağlamayı taahhüt etmiştir.

Ürünlerin serbest dolaşımının dışında, rekabet politikası, fikri ve sınai mülkiyet hakları konularında da AB Gümrük Birliği mevzuatına uyum sağlanması yükümlölüğü olmuştur.

Bugüne kadar ölkemizce 34 Serbest Ticaret Anlaşması (STA) imzalanmıştır. Bunlardan, daha önce AB üyesi olmayan Avrupa ölkeleriyle imzalanmış olan 11 STA bu ölkelerin Avrupa Birliği üyelikleri sebebiyle yürürlükten kaldırılmıştır. Geriye kalanlarda 19 Serbest Ticaret Anlaşması (Arnavutluk, İsrail, Bosna ve Hersek, EFTA, Makedonya, Suriye, Filistin, Tunus, Fas, Mısır, Gürcistan, Sırbistan, Şili, Ürdün, Malezya, Karadağ, Moritus, Güney Kore, Malezya ve Moldova) halen devam etmektedir. Diğer taraftan Lübnan, Kosova, Faroe Adaları ve Singapur Serbest Ticaret Anlaşmaları iç onay süreçlerinin tamamlanmasından sonra yürürlüğe girecektir. Gana ile imzalanacak olan Serbest Ticaret Anlaşmasının ise yakın zamanda imzalanması hedeflenmektedir.

19 STA ortağımız ile ticaretimiz 2016 yılı Ekim ayı itibariyle %14,1'ini, ithalatımızın ise %9,4'ünü teşkil etmektedir.(Ekonomi Bakanlığı,2016)

1.4 Mısır Hazır Giyim İhracatı Genel Değerlendirme

Mısır'ın ülkeler bazındaki hazır giyim ihracatı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 1.6 Mısır'ın ihracat rakamları (Birim,1.000 USD)

Ülke adı	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ülkeler toplamı	1.536.233	1.867.571	1.540.570	1.684.231	1.626.577	1.615.204
1 Amerika Birleşik Devletleri	734.904	860.049	693.788	728.496	692.514	783.215
2 İngiltere	179.608	223.214	170.315	172.930	168.931	144.826
3 Türkiye	42.496	65.103	72.101	127.764	116.051	115.933
4 İspanya	82.288	108.289	94.016	87.854	102.928	106.811
5 Almanya	116.576	169.663	108.402	140.472	107.129	84.531
6 İtalya	87.591	87.101	72.620	64.391	68.760	74.465
7 Suudi Arabistan	34.332	45.740	48.217	48.105	39.916	46.403
8 Fransa	54.566	65.397	38.689	55.467	54.673	39.361
9 Belçika	20.029	28.301	35.329	45.569	43.916	38.422
10 Hollanda	47.689	56.995	42.971	30.244	39.496	22.864
11 Kanada	12.701	17.327	17.311	16.151	14.631	15.429
12 Sudan	5.530	11.124	7.827	14.972	11.367	15.176
13 Birleşik Arap Emirlikleri	8.625	12.430	17.538	15.618	15.021	14.808
14 Danimarka	8.836	13.393	9.012	7.893	9.761	9.611
15 Libya	9.844	5.202	19.008	16.990	16.109	8.387
16 Kuveyt	4.890	8.876	7.797	10.690	10.034	7.871
17 Çin	1.813	2.831	3.018	3.693	4.370	6.032
18 Lübnan	1.951	1.052	2.171	4.946	4.387	5.140
19 Yunanistan	8.613	8.338	6.767	7.107	23.341	4.071
20 Fas	3.444	2.495	2.714	2.487	4.006	4.033
21 Meksika	1.684	1.005	1.533	1.533	1.588	3.591
22 İrlanda	5.854	5.947	4.764	6.153	4.227	3.436
23 Ürdün	1.679	2.442	2.183	5.481	3.591	3.405
24 Cezayir	375	1.166	3.105	3.112	2.983	3.080
25 Etiyopya	72	353	812	2.536	2.644	2.969
26 Polonya	1.556	2.819	2.434	4.223	6.712	2.841
27 İsveç	6.436	6.991	5.795	4.620	7.084	2.817
TOPLAM	1.483.982	1.813.643	1.490.237	1.629.497	1.576.170	1.569.528
DIĞER	52.254	53.928	50.318	54.725	50.402	45.680

(Kaynak:ITC-Trademap,2017)

Özellikle Nitelikli Endüstri Bölgeleri(Qualified Industrial Zone/QIZ) ve Euromed(Euro-Mediterranean Partnership/ Avrupa-Akdeniz Ortaklığı) kapsamında ABD başta olmak üzere Avrupa ve İngiltere'nin pazarlarının genel ihracatı içerisindeki payının büyüklüğü tablodan da görülmektedir.

1.4.1 Mısır'ın Hazır Giyim Sektörünü Etkileyen Uluslararası Anlaşmalar

1.4.1.1 Dünya Ticaret Örgütü(DTÖ/WTO)

Mısır 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olmuştur. Dünya mal ticaretinde yaklaşık %6'lık bir orana sahip olan tekstil ve hazır giyim ürünlerin üretiminin başlangıcı sanayisi gelişmiş ülkelerdir. Gelişmekte olan ülkeler, tekstil ve giyim ürünlerinde rekabetçi üstünlüklerini ucuz işçilik ve teknoloji kullanarak daha sonraki yıllarda ele geçirmişlerdir. 1950 yılından beri OECD ülkelerinin ticaret gündeminde,

gelişmekte olan ülkelerden yapılan ucuz işgücüne dayalı ithalata karşı ulusal sanayilerinin nasıl korunacağı önemli bir yer almıştır.

Gelişmiş ülkelerin sanayileri ucuz ithalattan olumsuz etkilenmiş; tekstil ve giyim ürünlerinin kademeli olarak gelişmekte olan ülkelerde üretilmesi sonucunda, gelişmiş ülkeler sanayilerini, artan sosyal baskıların etkisiyle de bazı kısıtlayıcı önlemler almak zorunda kalmışlardır.

Gelişmiş ülkeler bazı ticareti kısıtlayıcı önlemler almak için lobi faaliyetlerine başlamışlardır.(Dış Ticaret Müsteşarlığı 2002, s.48-49)1950 yılından itibaren gelişmiş ülkeler kendi sanayilerini korumak amacıyla özellikle Japonya, Mısır İspanya ve Portekiz gibi ülkelerden yapılan düşük fiyatlı hazır giyim ve tekstil ürünlerinin ithalatında “gönüllü ihracat kısıtlamaları” başlatmışlardır

Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması’nda ilk defa bu dönemde “piyasa bozulması” kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Tekstildeki ticaretin ortak düzenlenmesine yönelik uluslararası bir anlaşma yapılması piyasa bozulmasını azaltmak için Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması(General Agreement on Tariffs and Trade-GATT) içindeki “Sürekli Tekstil Komitesi ”ne önerilmiştir. Uzun süren çabalar neticesinde, 1961’de 19 ülke arasında “Kısa Dönem Pamuklu Sözleşmesi” yapılmıştır.(Ekonomi Bakanlığı, 2016)

Bir yıl sonra bu anlaşma 5yıl süreyle geçerli olmak üzere “Uzun Dönem Pamuklu Sözleşmesi” olarak değiştirilmiştir. Sözleşme sona erdiği dönemde 1970 yılına kadar tekrar uzatılmıştır.1970 yılının ardından gelen üç yıllık bir dönemin ardından 1973 yılında imzalanarak, 1 Ocak 1974’de yürürlüğe giren Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA) ile ülkeler tekstil ve giyim ürünlerindeki ticareti kısıtlayarak sektördeki korumayı yoğun olarak başlatmışlardır. 1992 yılına gelindiğinde dünya tekstil ve giyim ticaretinin 187 milyar dolarlık ticaretin büyük bir kısmını “Çok Elyaflılar Anlaşması” mevzuatı altına alınan ürünler oluşturmuştur.

Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA), gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere ithal ettikleri tekstil ve giyim ürünlerine kota uygulamalarına büyük olanak sağlamıştır. Tekstil ve giyim ticareti anlaşma çerçevesinde ülkeler tarafından, tek taraflı kısıtlamalarla, sınırlandırılmıştır. Aynı zamanda ikili anlaşmalar çerçevesinde de

görülen bu kısıtlamaların korumacı önlemler adı altında tekstil ve giyim sektöründe esasen politik sebepli olduğu görülmüştür. (www.mfa.gov.tr, 2016)

Anlaşmaların imzalandığı dönemde gelişmiş devletlerin tekstil endüstrilerinde çalıştırdıkları işgücünü farklı olan sanayii kollarına yönlendirilmesi maalesef ülkenin iç sanayisindeki yapısal dönüşümleri henüz gerçekleştirememiş olmalarından dolayı işgücünün önemli bir kısmını bu sektörlerde istihdam etmek zorunda kalmışlardır.

Gelişmekte olan ülkelerden yapılan ithalatlarını ve ticaretini kısıtlamak suretiyle kendi sanayilerini koruma altına aldılar. Temel amacı geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarına yardımcı olma amacını taşıyan Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA) ilk defa imzalandığında, bu ülkelerin tekstil ve giyim ticaretindeki paylarını arttırmayı hedeflemiştir. Ancak kısa vadede gelişmiş ülkelerin tekstil ve hazır giyim sektörlerindeki yapısal sorunlarını çözerek endüstrilerini teknoloji yoğun ve katma değeri yüksek üretime geçilmesini sağlayacak bir dönem için korumacı önlemler alabilecekleri şeklinde olmasına rağmen; Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA) zaman içerisinde 4 defa daha uzatılmıştır. Tüm elyaflıları da kapsayarak başlangıç amacından bütünüyle uzaklaşmıştır. Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA) kurallarının karmaşıklığı ve saydam olmaması, kota dağıtım sisteminin geliştirmekte olan ülkelerin ihracatçılarına ayrıca maliyet yüklemesi gibi konular dikkate alındığında, dünya tekstil ve giyim ticaretinin daralmasına sebebiyet vermiştir. Çok Elyaflılar Anlaşması(MFA) gereği uygulanan kota uygulamaları zamanla bir ülkede sınırlayıcı duruma gelince, sınırlamaların olmadığı yeni tedarikçi ülkeler arayışına sebebiyet vermiştir. (www.ekonomi.gov.tr ,2016)

Örneğin; Kore'nin hazır giyim ihracatı üzerindeki sınırlamalar, yatırımların ASEAN ülkelerine (Tayland, Filipinler, Endonezya, Malezya ve), Türkiye üzerindeki sınırlamalar üretimin Bulgaristan ve Romanya'ya kaymasına sebep olmuştur. 30 yılı aşkın bir süre tekstil ve giyimdeki uluslararası ticareti, Çok Elyaflılar Anlaşması(MFA) ve daha önce yapılan anlaşmalardaki miktar kısıtlamaları yönlendirmiştir. Uruguay Raundu'nun en önemli sonuçlarından biri, söz konusu sektördeki MFA kısıtlamalarının sona erdirilmesini sağlayan Tekstil ve Giyim Eşyası Anlaşması'nın imzalanmasıdır.(Türkiye İhracatçılar Meclisi, Ekonomi Dış Ticaret Raporu,2016)

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'nin New Hampshire'da küçük bir kasaba olan Bretton Woods'ta yapılan konferanslar dünya ticaretini düzenlemek üzere Bretton Woods Sistemi olarak adlandırılan ve 27 Aralık 1945 de oluşturulan Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund-IMF), Haziran 1946 da faaliyete geçen Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası veya bilinen adıyla Dünya Bankası (International Bank for Reconstruction and Development-IBRD) ve Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (General Agreement on Tariffs and Trade - GATT/ 15 Nisan 1994'de imzalanan Uruguay Round Nihai Senedi ile Dünya Ticaret Örgütü- DTÖ veya World Trade Organization -WTO)'ndan oluşmaktadır.30 Ekim 1947 tarihinde dünya ticaretine yön vermek üzere imzalanan ve 1 Ocak 1948' de yürürlüğe giren Anlaşma ile dünya ticaretini geçici olarak düzenlemek üzere GATT oluşturulmuştur. 15 Aralık 1993'de sonuçlanan Uruguay Round, GATT'ın geçici niteliğine son vererek, onu Dünya Ticaret Örgütü'ne dönüştürmüştür. Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması, her ne kadar Bretton Woods Konferansları sonucunda ortaya çıkmamış ise de, Konferansta bir Uluslararası Ticaret Örgütünün (International Trade Organization-ITO) kurulması gerekliliğine karar verilmiştir. Böyle bir Örgütün kurulması mümkün olamayınca, 30 Ekim 1947 tarihinde imzalanan, 1 Ocak 1948' de yürürlüğe giren Anlaşma ile dünya ticaretini geçici olarak düzenlemek üzere GATT oluşturulmuştur. 15 Aralık 1993'de sonuçlanan Uruguay Round, GATT'ın geçici niteliğine son vererek, onu Dünya Ticaret Örgütü'ne dönüştürmüştür. Bu dönüşüm 4 safhada tamamlanmıştır.

•Birinci Safha; Ülkeler, 1.1.1995'de 1990 yılı itibariyle tekstil ve giyim ithalatlarına uyguladıkları miktar kısıtlamalarının %16'sını kaldıracaklardır.

•İkinci Safha; 1.1.1998'de mevcut miktar kısıtlamalarının %17'si kaldırılacaktır.

•Üçüncü Safha; 1.1.2002'de miktar kısıtlamaların %18'i kaldırılacaktır.

•Dördüncü Safha;1.1.2005'de geriye kalan %49'luk kısım kaldırılacaktır.(İTKİB, AB ve Anlaşmalar Şubesi Sektör Raporu 2013)Bu anlaşmanın (MFA)'nın Uruguay Round'u sebebiyle sona erdirilmesi önemli bir başarı olarak kabul görmüştür. Tekstil ve giyim sektörünün müzakerelerde gelişmekte olan ülkelere ait dünya ticaretindeki

durumunda da değişimine sebep olmuştur. 2005 yılından itibaren kotaların kaldırılması ile birlikte tekstil ve hazır giyim işgücü maliyetinin düşük olduğu rekabet gücü yüksek, düşük maliyetli üretim yapan Çin, Hindistan ve Pakistan gibi gelişmekte olan ülkelerin eline geçmiştir. Gelişmiş ülkelerde fiyatlar düşmüş, rekabet gücü azalmıştır. Bu dönemden sonra gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarındaki rekabet ise maliyetlerin düşürülmesi ile insana yaraşır iş imkânlarının ve çalışma standartlarının oluşturulması arasında verilmeye başlanmıştır.

1.4.1.2 Avrupa-Akdeniz Ortaklığı(EUROMED)

Kasım 1995'de Barcelona Süreci olarak da kabul edilen Avrupa-Akdeniz Ortaklığı, Barcelona'da düzenlenen Avrupa-Akdeniz Dışışleri Bakanları Konferansında 'Barcelona Deklarasyonu'yla başladı. Türkiye, Avrupa Birliği (AB), Fas, Tunus, Cezayir, Mısır, İsrail, Ürdün, Lübnan, Filistin, Suriye “den oluşan Avrupa-Akdeniz bölgesinde söz konusu ortaklık kapsamında barış, istikrar ve refah alanı yaratılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda Avrupa-Akdeniz Bölgesi'nde 2010 yılına kadar bir Serbest Ticaret Alanı oluşturulması ve Barcelona Sürecine yön vermek ve gelişmeleri değerlendirmek amacıyla, 2001 Marsilya Dışışleri Bakanları Konferansında, Avrupa-Akdeniz Ticaret Bakanlarının her yıl toplanmasına karar verilmiştir

Bölge ülkeleri arasında bir Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) ağı oluşturulmaya başlanarak;

-
- Türkiye, Cezayir dışındaki bütün Barcelona Süreci taraflarıyla Serbest Ticaret Anlaşmalarını (STA) tamamlamıştır,
 - AB, Suriye'nin dışındaki bütün bölge ülkeleriyle Tercihli Ticaret Anlaşmaları (TTA) imzalamıştır,
 - Fas, Tunus, Mısır ve Ürdün arasında diğer Akdeniz ülkelerinin katılımına da açık olan Agadir Anlaşması 6 Temmuz 2006 tarihinde yürürlüğe girmiştir,
 - Mısır, AB ve Türkiye ile Ortaklık Anlaşması imzalamıştır,
 - Ürdün, AB, Filistin ve Suriye ile STA imzalamış, Türkiye ile imzaladığı Ortaklık Anlaşması ise 1 Mart 2011 tarihinde yürürlüğe girmiştir,
 - Fas ve Tunus, AB ve Türkiye ile anlaşmalar imzalamıştır,
 - İsrail'in AB, Mısır, Ürdün ve Türkiye ile birer Anlaşmaları mevcuttur,
 - Cezayir, AB ve Tunus ile birer anlaşma imzalamıştır,

- Lübnan'ın AB ile Ortaklık Anlaşması mevcuttur ayrıca Türkiye ile 24 Kasım 2010 tarihinde bir Ortaklık Anlaşması imzalamıştır. Ancak söz konusu Ortaklık Anlaşması Lübnan'ın anlaşmaya ilişkin iç onay sürecinin sürmesi nedeniyle henüz yürürlükte değildir,
- Filistin'in AB ile Ortaklık Anlaşması ve Türkiye ile Serbest Ticaret Anlaşması (STA) yürürlükte dir.

Bu maddelere ilaveten Barselona Süreci kapsamında Norveç, İzlanda, İsviçre ve Lihtenştayn'dan oluşan Avrupa Serbest Ticaret Ortaklığı (EFTA) ile bölge ülkeleri arasında da tercihli düzenleme öngören Anlaşmalar imzalanmaktadır. Nitekim Fas, Tunus, Mısır, Lübnan, Ürdün, İsrail ve Türkiye ile EFTA arasında bu nitelikte anlaşmalar yürürlükte bulunmaktadır.

Söz konusu ülkeler arasında 2010 yılına kadar bir serbest ticaret alanı oluşturulması hedeflenmesine rağmen Akdeniz Havzası'nda bu hedef tamamlanamamıştır. . (Ekonomi Bakanlığı, Dış İlişkiler, Euromed s.1)

1.4.1.3 Nitelikli Endüstri Bölgeleri(Qualified Industrial Zone/QIZ) Anlaşması

Nitelikli Endüstri Bölgeleri (Qualified Industrial Zones/QIZ) QIZ/Mısır, sadece Mısır, İsrail ve ABD arasındaki Nitelikli Endüstri Bölgeleri(Qualified Industrial Zone/QIZ) Protokolü olarak bilinen, 300 milyondan fazla tüketiciyi kapsayan Amerikan pazarına ürünlerin vergiden muaf girişi için yapılmış önemli bir anlaşmadır. Sözleşme Mısır'daki Nitelikli Endüstriyel Bölgelerden birinde % 35 ve İsrail girdileri% 10,5 ile imal edildikleri takdirde, ürünlerin vergiden muaf olmasını sağlamaktadır. Bu, Protokolün uygulanmasının ilk dört yılı boyunca ABD'den Mısır'a tekstil ve hazır giyim ihracatının on katından iki katına çıkmasına neden olmuştur. Anlaşma 2005 yılından itibaren yürürlüğe girmiştir.

1.4.1.4 Agadir Deklarasyonu(AGADIR)

Agadir Deklarasyonu gereği, Mısır, Ürdün, Tunus ve Fas arasında serbest ticaret bölgesi kuruldu. Bu anlaşma sayesinde Üye Devletler, piyasalara erişimi olmayan ölçeklenebilir ve kotalar olmaksızın birbirlerinin pazarlarına özgürce erişmenin yanı sıra menşe kurallarının avantajlarından yararlanmaktadırlar. Gümrük Sözleşmesi tamamen 2006 ve 2007 yıllarında Üye Devletler tarafından faaliyete geçirildi. Onaylandıktan sonra, anlaşma endüstriyel ilişkileri ve ülkeler arasındaki ekonomik

bağları güçlendirdi; Avrupa Birliği'ne ve diğer Arap ülkeleri ile sözleşmeye “Üye Ülkelere ihraç edilebilir ürünlerin üretiminde bir ortaklığın ortaya çıkmasına izin verdi.

1.4.1.5 Alan Anlaşması Büyük Arap Serbest Ticareti(Area Agreement Greater Arab Free Trade /GAFTA)

1981 yılında imzalanan Araplar arası Ticaretin Teşviki ve Kolaylaştırılması Anlaşması, 1997 yılında yeniden gözden geçirilmiş ve 18 Arap ülkesi tarafından imzalanan GAFTA, 1 Ocak 1998 yılında yürürlüğe girmiştir. İlk etapta serbest ticarete geçişin her yıl %10 gümrük indirimi yapılarak 2008 yılında tamamlanması öngörülmüş olmakla birlikte, daha sonra, son iki tarife indirimi %20 uygulanarak 2005 yılı başından itibaren gümrükler tamamen sıfırlanmış ve ticaretin serbestleştirilmesi kabul edilmiştir.

GAFTA üyesi ülkeler; Bahreyn, B.A.E., Fas, Filistin, Irak, Katar, Kuveyt, Libya, Lübnan, Mısır, Sudan, Suriye, Suudi Arabistan, Tunus, Umman, Ürdün ve Yemen'dir. Cezayir'in de kısa bir süre içerisinde üye olması beklenmektedir. Anlaşmayı onaylamayan Arap Ligi üyesi diğer ülkelere ise Arap Ligi'ne programı onayladıklarını bildirdikleri tarihte sınırlayıcı tarifeler uygulanacaktır. Sözleşme, bu ülkeler arasındaki tarifelerin kademeli olarak ortadan kaldırılmasını ve diğer ücretler ve tarifeler ile idari ve parasal, finansal ve teknik gibi tüm engellerin, tarife dışı engellerin aşılmasını sağlamaktadır. Halen bu Sözleşmeye katılım sürecini sona erdirmek için Arap Birliği'nin diğer ülkelerinde çalışmalar devam etmektedir.(Arapların Ekonomik Bütünleşme Çabalarının Bugünkü Düzeyi, Ali Dikili, s.1)

1.4.1.6 Doğu ve Güney Afrika Ortak Pazarı (Common Market for Eastern and Southern Africa /COMESA)

Örgütün Amacı:

Uluslararası rekabetçi, müreffeh, tam entegrasyonunu sağlamış ve Afrika Birliği ile birleşmeye hazır iktisadi bir topluluk oluşturmaya çalışmaktadır. Kuruluş tarihi 1994 olup merkezi Lusaka/Zambiya'dır.

Üye Ülkeler:

19 Üye bulunmaktadır. Burundi, Komorlar Birliği, Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Cibuti, Mısır, Eritre, Etiyopya, Kenya, Libya, Madagaskar, Malavi, Moritus, Ruanda, Seyşeller, Sudan, Svaziland, Uganda, Zambiya, Zimbabve.

Örgütün Tarihi:

1994 yılında kurulmakla beraber, temelleri 1981 yılında kurulan Doğu ve Güney Afrika Tercihli Ticaret Alanı ile atılmıştır.

Teşkilat yapısı, Devlet ve Hükümet Başkanları Otoritesi, Bakanlar Konseyi, Adalet Divanı, Merkez Bankaları Başkanları Komitesi, Hükümetler arası Komite, Teknik Komiteler ve Sekretaryadan oluşmaktadır.

COMESA'nın hayata geçirmiş olduğu ticareti kolaylaştırıcı adımlar arasında, üye ülkelerde ürünlerin dolaşımına ilişkin sigorta işlemlerinin tek elden yürümesini sağlayan Sarı Kart gibi uygulamalar bulunmaktadır. Söz konusu uygulama, COMESA üyesi olmayan ancak limanı sayesinde bölge ticaretinde etkin bir konumda bulunan Tanzanya tarafından da benimsenmiş ve sınır kapılarında uygulamaya konmuştur.

Toplam 19 ülkenin dâhil olduğu üyeleri arasında Doğu ve Güney Afrika Ortak Ticaret Piyasası'nı (COMESA) oluşturan ve böylece ürünlerin Mısır pazarına ücret ödmeden girişini sağlayan ve 450 milyondan fazla tüketicinin katılmasını sağlayın. COMESA ülkelerinin Üye Devletleri, Mısır için önemlidir ve üye Ülkeler arasında ürünlerin serbest dolaşımını ve tarife ve tarife dışı engellerin kaldırılmasını sağlayacak olan serbest olarak ticaretin yapılacağı bölge kurulması için Doğu ve Güney Afrika Ortak Pazarı'nı çalıştırmaktadır.

Mısır'ın ihracatında avantaj sağlayan ve yukarıda açıklanan uluslararası anlaşmalarının üretim ve insan kaynağının hazır giyim alt yapısı son on yılda oluşturulmakta ve ulusal veya yerel merkezli istihdam olanakları ile hazır giyim endüstrisi geliştirilmektedir.



2.BÖLÜM DENGELENMİŞ KURUMSAL PEFORMANS KARNESİ (BALANCED SCORECARD/BSC)

2.1.Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi (BSC)

İlk bölümde Türkiye ve Mısır'ın dünya ticaretindeki mevcut durumunu, ihracatlarına etki edecek olan uluslararası anlaşmaları, hedef pazarlarını genel verilerle tespit ederken, bu bölümde Türkiye ve Mısır'da hazır giyim üretimi yapan iki firmanın mali tablolarını ve faaliyetlerini Robert S. Kaplan ve David P Norton tarafından hayata geçirilen Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi(BSC) araçları ile açıklanacaktır.

Firmaların faaliyetlerinde, uzun dönemli stratejik planlamalarda, çok boyutlu rekabet yeteneği baskısı ile vazgeçilemeyen maliyet muhasebesinin birbiri ile rekabeti sonucunda Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi(BSC) olarak adlandırılan yeni bir sentez yaratılmıştır.(Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi Ali Coşkun s:2)

2.2.Performans Ölçümü ve Yönetimi Kavramları; İşletme Yönetici işlevinde dört temel unsur vardır, bunlar planlama, organizasyon, yönetim ve kontroldür. Kontrol işlevinin en önemli faaliyeti, performans ölçümü ve yönetimidir. Bir organizasyonun hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin takibi olan kontrol işlevi, performans hedeflerinin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, belirlenmiş hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırmaktır. Bu karşılaştırılan iki performans arasındaki farkları hesaplamak ve bu farkların ortadan kaldırılmasını içermektedir.(Argüden& Sağdıç, Kaplan& Norton s.11)

Her birimin performans ölçümü yapmak için birimin yapısına özgü sebepleri vardır. Genel olarak işletmeler aşağıda belirtilen sebeplerden ötürü performans ölçümü yapmaktadır.

-İşletmenin faaliyetlerinin başarı durumunu belirlemek,

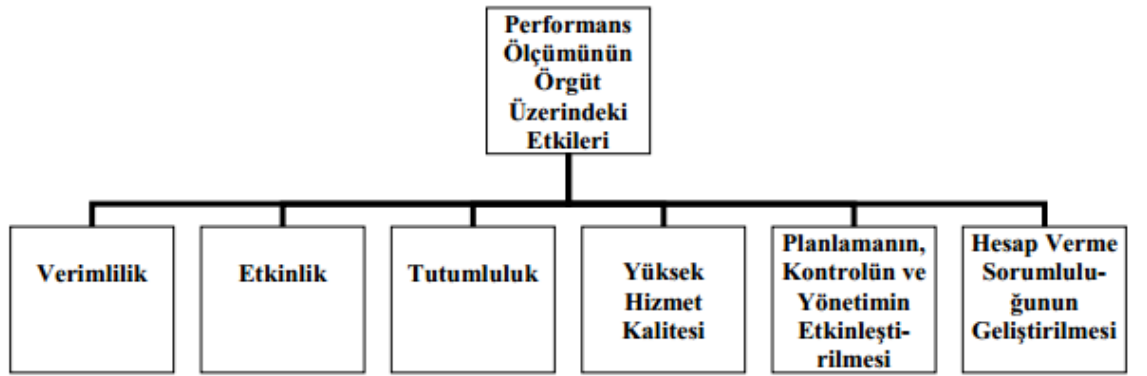
-İşletmenin müşterilerinin isteklerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek, yani müşterileri istekleri olan ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaşip ulaşmadığını öğrenmek,

-İşletmenin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak,

-Maliyet yönetiminin iyi yapılmadığı yerleri belirlemek ve sorunlu kısımları ortaya çıkarmak ve gelişmeye müsait kısımları belirlemek

-Faaliyetlere ait verilmesi gereken kararların duygularla, sezgilerle, ön yargılarla ya da varsayımlara dayalı olarak alınması yerine gerçek verilerle alınmasını sağlamak

-İşletmenin işlem ve süreçlerinde yeniden yapılandırma ve uygulanması planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak, Performans Ölçümünün örgüt üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmektedir.



Şekil 2.1 Performans Ölçümünün Örgüt Üzerindeki Etkileri,(Kaynak: Performans Yönetimi, Ümit Öztürk, s. 152)

2.3 Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(Balanced Scorecard /BSC) Süreçleri

Yöneticiler kararlarını, ölçülmesi daha kolay olan ölçme yöntemleri sonucunda elde ettikleri verilere göre alırlar. Kurum performansını önemli ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi güç performans göstergeleri ise sistematik olarak takip edilememektedir. (Argüden&Sağdıç, Kaplan&Norton,s.12)Bu durumda firmalarda geçmiş kararların ve performansların bugünkü yansımaları olan finansal sonuçlar ve göstergelere aşırı önem verilirken, geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan göstergelere gerekli önem verilmemektedir. Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün strateji ve stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır.

Fortune dergisi tarafından yapılan bir araştırmaya göre “Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10 u bile geçmemektedir. Stratejilerin uygulanması konusunda detaylı bir araştırma yapan Robert Kaplan ve David Norton tarafından stratejilerin etkin olarak kullanılabilmesinin önünde dört engel bulunduğu tespit edilmiştir.

i)vizyon engeli –kurumun bu stratejileri uygulamakla sorumlu çalışanları tarafından hedefinin ve stratejisinin yeterince anlaşılamamış olması

ii)operasyonel engel – yönetim sistemleri olan bütçeleme, yatırım planlaması gibi uzun vadeli stratejik yaklaşımların, öğrenme odaklı olmaması

iii)yönetim engeli-üst yönetimin zamanını, stratejik düşünceye öncelik vermek yerine günlük sorunları çözmek için kullanması

iv)insan engeli – strateji ile bağlantısı kurulmamış olan insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemleri .(Argüden&Sağdı, Kaplan&Norton s.13)

Yapılan araştırmanın sonucunda Kaplan ve Norton firma performans verilerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiği sonucuna varmıştır.

Bunlar;

1)Finansal; yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer

2)Müşteri; sadakat, tatmin, pazar ve müşteri payı

3)Operasyonel; maliyet bilinci, yeni ürün sunumu, kalite

4)ğrenme ve gelişme; personelin tatmini ve mevcut bilgi sistemlerinin ulaşılabilirliği boyutlarıdır. (Kaplan, Norton,s.56)

Firmanın ihtiyaçlarına göre işbirliklerinin yönelimi gibi farklı boyutlar da içermektedir.

Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi(BSC)stratejik gelişmelerin daha iyi uygulanabilmesi amacıyla kurum içindeki sistematik yayılımına da önem verir. Böylelikle Dengelenmiş Kurumsal Peformans Karnesi(BSC) kurumun sadece

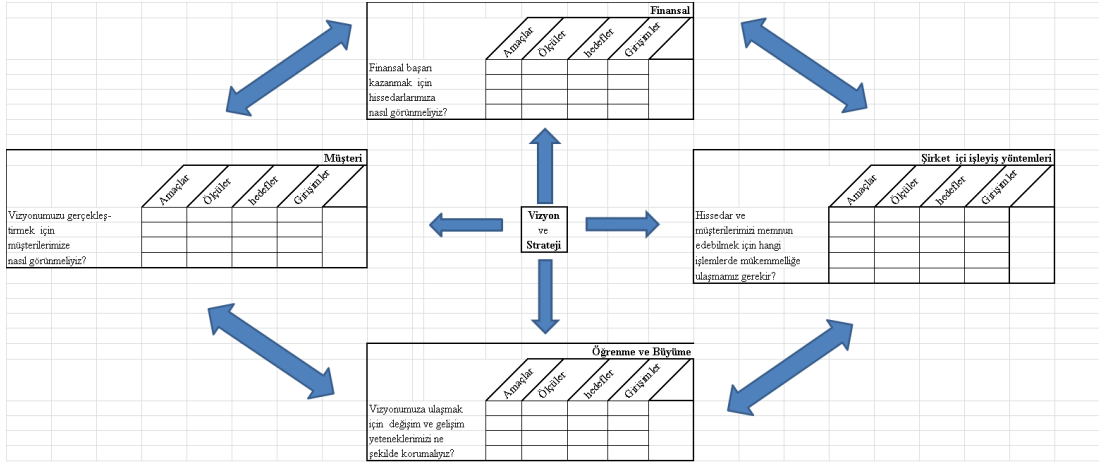
farklılığının yaratılması için gerekli faaliyetlere odaklanmasına öncelik verirken aynı zamanda bu yöndeki gelişmelerin de takip edildiği dengeli ölçülebilir performans göstergeleri belirlenmesini ve kurum içerisinde paylaşılmasını sağlar. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC) başarısı stratejik hedeflerin, süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar tanımlandığı ve somut faaliyetlerin ortaya konması ile başarılı olmaktadır.

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC), uygulayan kuruma sağladığı faydalar özetle;

- 1)Stratejinin bir vizyondan somut ve uygulanabilir faaliyetlere dönüştürülmesini sağlayan hedef bütünlüğünün yaşanması;
- 2)Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim ve dönüşüm sürecinde planladığı projelerin birbiriyle tutarlı olması ve bir boşluğun kalmaması
- 3)Stratejinin kurum içindeki iletişiminin sağlanması ve yürütülen projelerle strateji arasında sebep sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması;
- 4) Strateji ile tutarlı ve bütünlük yaratan takım ve kişi hedeflerinin oluşturulmasını;
- 5)Çalışanlara yönelik yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklerin belirlenmesi,
- 6)Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerine ait süreçlerin geliştirilmesi,
- 7)Strateji ile ilişkilendirilmiş olan kurumsal öğrenme süreçlerinin ve bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi,(Argüden&Sağdıç, Kaplan&Norton s.14)

Dolayısıyla Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC)kurum stratejisinin tutarlı ve somut adımlarla atılmasını, kurumda birimlerin ve kişilerin birbirleri ile iletişim içinde olmasını sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilecek göstergelerle performans yönetiminin daha etkin olarak arttırılmasını sağlayan bir araçtır.

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC)'ı kullanan yöneticiler, firmanın performans göstergelerini takip etmek için kısa dönemdeki finansal göstergelere bağlı kalarak karar vermek zorunda kalmazlar. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC) yöneticilere uzun dönemler için oluşturdukları stratejik hedefler ile kısa dönemli faaliyetleri arasında ilişki kurulmasına ve yönetim sürecini uygulamaya geçirmelerine imkân verir.



Şekil 2.2 Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC)'in operasyonel terimler halinde ifade edilmesi (Kaynak:Robert Kaplan/David Norton,Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek s.10)

2.3.1 Vizyonun Açıklanması

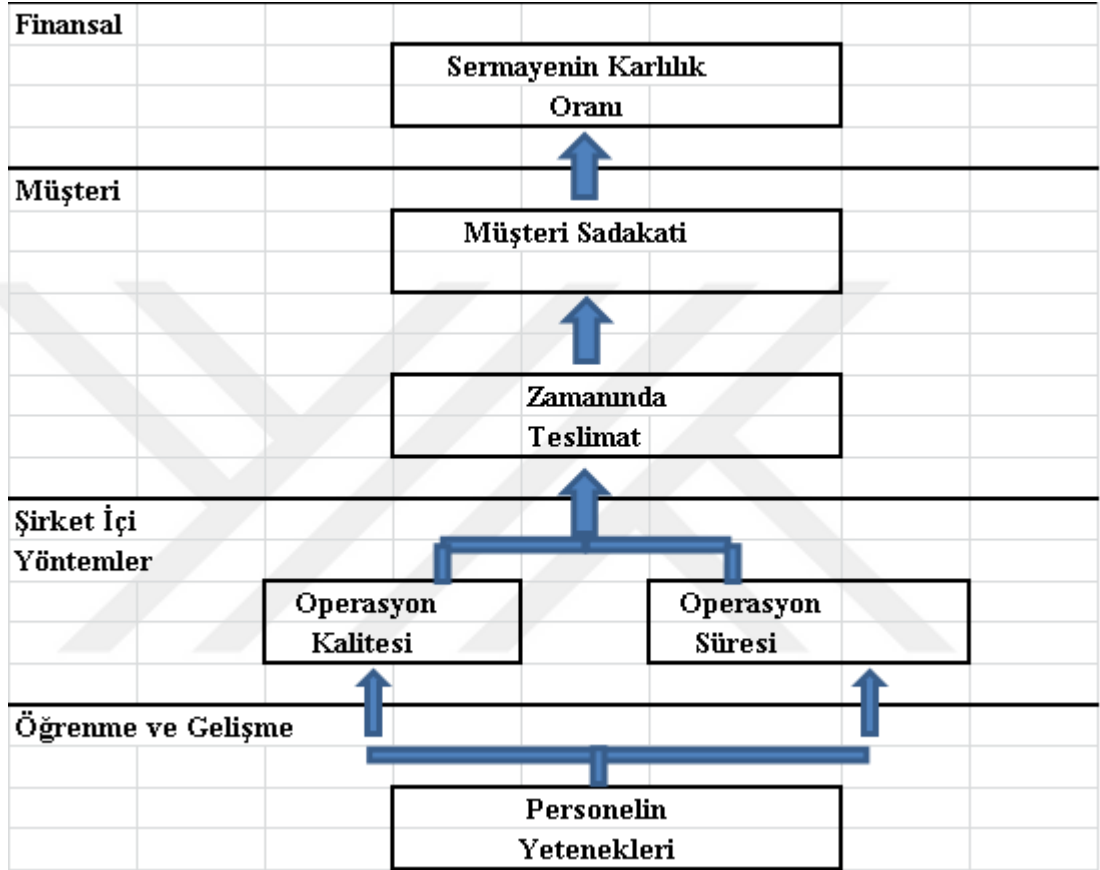
Kuruluşun vizyonu ve stratejisine yönelik olarak yöneticilerin uzlaşmasına olanak sağlar. Kuruluşlarda en üst düzey yönetiminin tüm iyi niyetine karşın “sınıfında en iyi”, “bir numaralı tedarikçi”, ”yetkilendirilmiş çalışanlar” gibi sloganlar strateji/taktik/operasyon kademesinin işlerin yapıldığı taktik ve operasyon kademelerinde harekete geçilmesini sağlayacak işe yarar, yol gösterici ifadelerle kolayca dönüşmezler. Çalışanlar tarafından, vizyon ve strateji bildirilerindeki sözleri işlerinde uygulayabilmeleri için, bunların kendi içinde bütünlüğü olan, üst düzey yöneticilerin tamamı tarafından kabul edilmiş, uzun dönemdeki başarı faktörlerini tanımlayan bir ve ölçümler grubu olarak ifade edilmesi zorunludur. (Argüden&Sağdıç, Kaplan&Norton s.19)

2.3.1.1 İletişim ve Bağlantı Kurma,

Yöneticilerin belirlenmiş olan stratejilerini kuruluş içinde gerek aşağı ve gerekse yukarıya iletmelerini; strateji ve birimlerin amaçları ve bireysel amaçlar arasındaki bağlantıyı kurulmasını sağlar. Departmanların finansal performanslarına bakılarak değerlendirilmeleri olağan olmuştur ve bireysel motivasyon bileşenleri de kısa dönemli maddi hedeflerle ilişkilendirilir. Dengelenmiş Kurumsal Kartı ise yöneticilere kuruluştaki her düzeyde çalışanın uzun dönemli stratejinin ne olduğunu ve gerek departman hedeflerinin, gerekse bireysel hedeflerinin bu strateji ile uyum

içinde olduğunu anlamalarını sağlamakta yardımcı olur. (Argüden&Sağdıç, Kaplan&Norton s.19)

Büyük vizyon ve stratejilerin, işlerin yapıldığı operasyon seviyelerine indirgenmeleri kolay değildir.



Şekil 2.3 Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi'nde (BSC) yer alan dört boyut vasıtasıyla ifade edilmektedir.

2.3.1.2 İşlerin Planlaması

Firmalara iş planları ile finansal planlarını bir bütün olarak görme olanağı vermektedir. Bugün hemen hemen tüm kuruluşlar çeşitli değişim programları uygulamaktadır, bu programların her birinin kendi önderleri, guruları, danışmanları vardır ve bu kişiler hep üst yönetimin zamanı, enerjisi ve kaynaklarından pay almak için rekabet halindedir. Stratejik hedeflere ulaşmak için iş planları ile finansal planların bir bütün olarak ele alınması gerekir, yöneticiler kaynakların önceliklere göre dağıtılması Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC) ölçümleri için belirlenmiş olan yüksek hedeflerden yararlandıklarında uzun vadeli stratejik

amaçlarının gerçekleştirilmesine, stratejik amaçları arasındaki işbirliğinin sağlanmasına ve bu amaçlarının desteklenmesine olanak sağlamış olacaktırlar. (Argüden&Sağdıç, Kaplan&Norton s.20)

2.3.1.3 Geribildirim ve Öğrenme

Firmalara stratejik öğrenmeyi hayata geçirme imkânı verir. Mevcut geri bildirim ve gözden geçime süreçleri firmanın, departmanların ya da çalışanların bütçe hedefine bağlı olarak finansal hedeflerine ulaşmış ulaşmadıklarını odağa almaktadır. Ancak firmanın yönetim sistemlerinin merkezinde Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC)olduğunda kısa dönemdeki sonuçları üç yeni açıdan daha izlemektedir. (Argüden&Sağdıç, Kaplan&Norton s.20)

-müşteriler

-şirket içi yöntemler

-çalışanların öğrenme ve gelişmelerine

Ait verileri takip edilerek yakın geçmişteki performanslarının gelişmesi ve hedeflere göre durumları değerlendirilebilir. Böylece Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC)kuruluşlara stratejilerini gerçek zamanlı olarak nasıl bir gelişme gösterdiği ve takip edilen verilere göre hedefe ulaşmak için faaliyetlerin hangi yönde değiştirilmesinin belirlenmesine olanak verir.

2.3.2 Finansal Amaçların Firma Stratejisi ile İlişkilendirilmesi;

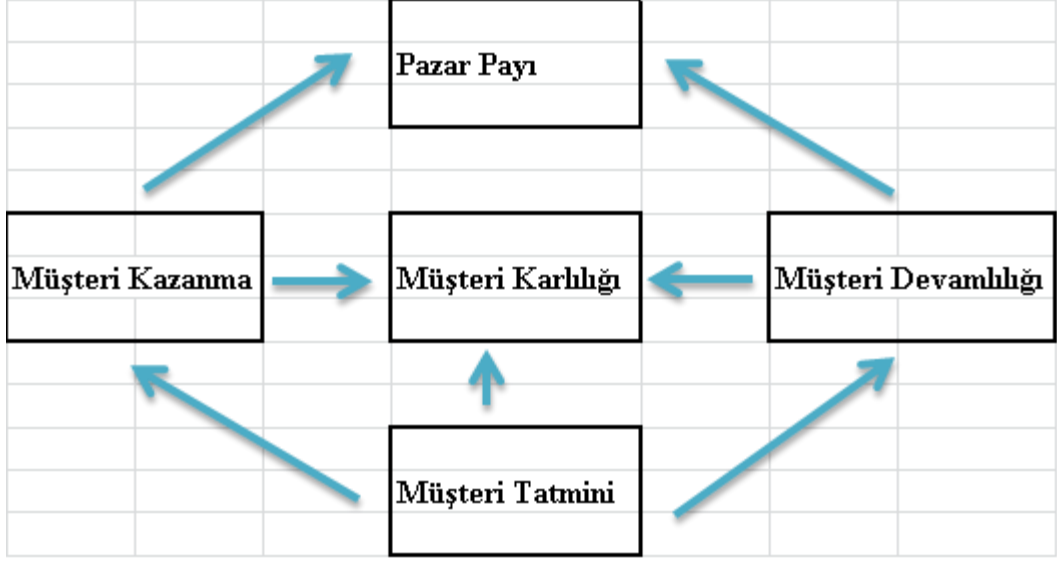
Faaliyet gösteren bir firma, değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal amaçları hedef edinebilir. İşletme stratejisi teorisinde, pazar payının artırma aşamasından şirketin birleştirme süreçleri, pazarı terk etme ve tasfiye aşamalarına kadar bir firmanın takip edebileceği birkaç strateji önerilmektedir.(Hofer-Schendel,s.58-73)

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi Verimlilik Artışı	Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi
İş	Öneme	Satış artış oranı,yeni ürün hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	Personel/gelir	Yatırım (satışlara oranı) Yenileme ve geliştirme (satışlara oranı)
		Hedef Müşteri Payı	Rakiplere oranla	İşletme Sermayesi oranları(nakit dönüş)
		Çapraz Satışlar	maliyetler	Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı
Satış	Öneme	Yeni Uygulamalardan elde edilen gelir	Maliyet düşüş oranları	Aktiflerin değerlendirilme oranları
		Müşteri ve Ürün Karlılığı	Dolaylı giderler (satışlara oranı)	
Yatırım	Öneme	Müşteri ve ürün karlılığı	Birim maliyetler (her birim,ürün ve işlem için)	Geri ödeme
		Kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi		Belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Şekil 2.4 Stratejik Finansal Konuların Ölçümü (Kaynak:Robert Kaplan/David Norton,Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek s.66)

2.3.3 Müşteri Boyutu

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC)müşteri boyutunda firmalar rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar bölümünü tanımlarlar. Tanımlanmış olan müşteri ve pazar bölümleri, firmanın finansal hedeflerinin gelirlerini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, firmaların müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç)hedef müşteri ve pazar bölümleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar.(Kaplan-Norton s.81)



Şekil 2.5 Müşteri Boyutu –Temel Ölçütler(Kaynak: Robert Kaplan/David Norton,Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek s.87)

Pazar payı: Müşteri sayısı, müşterilerin ilgili pazarda yaptığı toplam harcama miktarı veya firmanın satış yaptığı birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine oranını gösterir,

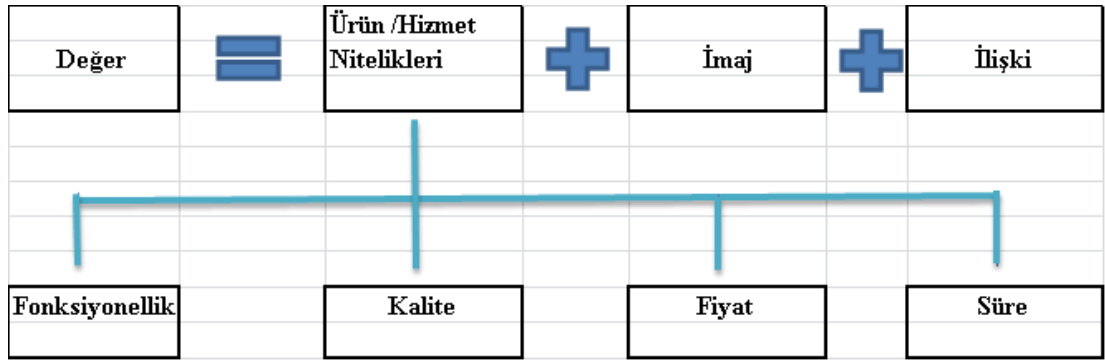
Müşteri kazanma: Firmaların daha önce çalışmadığı yeni iş veya müşterileri kazanma oranıdır.

Müşteri devamlılığı: Firmanın müşterileri ile kesintisiz olarak sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerdir.

Müşteri tatmini: Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans ölçütleri vasıtasıyla tespit eder.

Müşteri karlılığı: Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karıdır. .(Kaplan-Norton s.88)

Genel Model:



Şekil 2.6 Müşteri Değer Teklifi (Kaynak:Robert Kaplan/David Norton,Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek s.94)

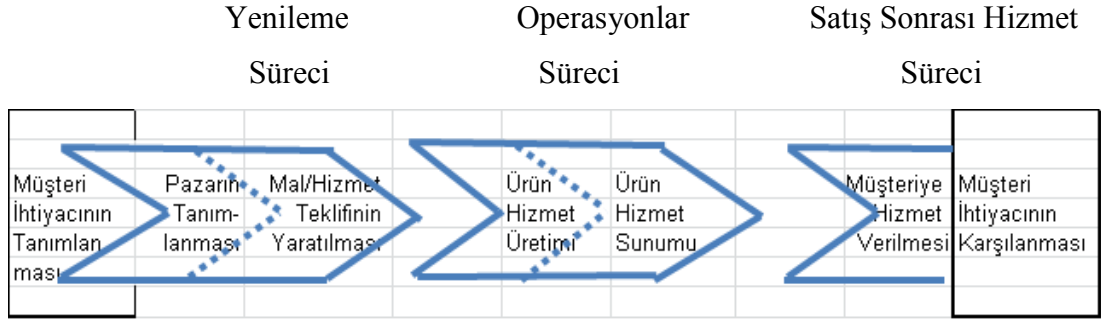
Yöneticiler hedef müşterilerinin hangi hususlara değer verdiğini saptayıp bu müşterilere sunacakları değer yaratan tekliflerini de saptamalıdır. Müşterilere sunulan değerler belirlenip başarı ile uygulandığında firmanın hedef müşterileri ile olan işlem hacmini korumasını ve genişletmesini sağlayacak niteliklerin amaç ve ölçülerini seçebilirler. Firmaların müşterilerine ait değer için seçim yapacakları üç temel nitelik vardır:

- Ürün ve hizmet nitelikleri: Fonksiyonellik kalite ve fiyat
- Müşteri ilişkileri: Satın alma deneyiminin kalitesi ve kişisel ilişkiler
- İmaj ve ün,

Yöneticiler yukarıda yer alan şekilde belirtilmiş olan her bir kategori için özel amaç ve ölçüler belirlemek suretiyle firmalarını hedef müşteri kesimlerine mükemmel değer teklifi sunmaya odaklanmayı başarabilirler. (Kaplan-Norton s.93)

2.3.4 Firma İçi Yöntemler Boyutu

Firma içi yöntemler boyutu için, yöneticilerin, firmanın müşterileri, hissedarları ve diğer paydaşlarının amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekmektedir. Firmalar genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra bu ölçülere ait hedeflere ulaşmak için firma içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirmektedirler. Bu sıralama, firmaların şirket içi yöntemlerinde kullanacakları ölçüleri müşteri ve hissedarlarının ilgili amaçlarına odaklanmalarına yardımcı olur.(Colins-Montgomery Ağustos 1995,s.118-128)



Şekil 2.7 Firma içi işleyiş boyutu-Genel Değer Zinciri (Kaynak:Robert Kaplan/David Norton,Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek s.121)

Günümüzde tüm firmalar daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmak, işlem süreçlerini kısaltmak, daha verimli ve karlı olmak, işlenen hammadde miktarını en az fire ile ve yaptığı işlemlerin maliyetini düşürmek için çalışmalar yapmaktadır.Bu faaliyetlere, sürdürülebilir olmak için çaba gösteren tüm firmalar odaklandığından bu çalışmalar firmalara fark yaratan önemli bir rekabet avantajı elde etmelerine yeterli değildir.Firmaların tüm iş operasyonlarında, kalite,zaman,verimlilik ve maliyette rakiplerini geride bırakmayı başarmaları firmanın yaşantısını kolaylaştırabilir fakat rakiplerine karşı belirgin rekabet avantajları kazanmasına yetmeyecektir.

Yöneticiler, firma içi işlemler boyutunda, hissedarlar ve müşterilerine yönelik olarak saptamış oldukları hedefleri yakalamak için mükemmel bir şekilde yerine getirilmesi gereken önemli faaliyetleri belirler.Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kapsamında yalnızca mevcut iş yöntemlerinin maliyet,kalite ve zaman kaynaklı verilerini düzeltmeye önem verir.Halbuki Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi (BSC)yaklaşımı şirket içi performans seviyesinin dış unsurların da beklentilerini karşılayacak şekilde belirler.

Son zamanlarda yenileme işlemi firma içi işlemler boyutuna hayati bir bileşken olarak dahil edilmektedir.Yenileme işlemi ilk olarak firmanın gelecekte üreteceği ürün ve hizmetlerle tatmin etmeyi düşündüğü pazar kesimlerinin özelliklerinin tanımlanmasının, ikinci olarak da bu hedef kesimleri tatmin edecek ürün ve hizmetlerin tasarlanmasının ve üretilmesinin önemini vurgular.Bu yaklaşım, firmaların yeni ürün, hizmet ve pazarlar oluşturacak araştırma, tasarım ve geliştirme işlemlerine ağırlık verilmesini sağlar.

Operasyonlar halen önemini korumaktadır ve firmalar hedef müşterilerini memnun ederek pazar paylarını arttırmak için en iyi ürün ve hizmetlerin ulaştırılmasını sağlayacak maliyet,kalite,zaman ve performans özelliklerini belirlemelidir. Satıştan sonra verilmesi gereken hizmetlerde ise, müşterinin mal ve hizmeti satın aldıktan sonra verilen hizmetin en önemli yönlerini belirlemelerine imkan verir.

2.3.5 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC) dördüncü ve son boyutunda, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulmasına yöneliktir.Finansal, müşteri ve iç işleyiş yöntemleri boyutlarında belirlenen hedeflerle, firmanın atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır.Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için firmalarda gereken altyapıyı sağlar .Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir.(Kaplan-Norton,s.153)

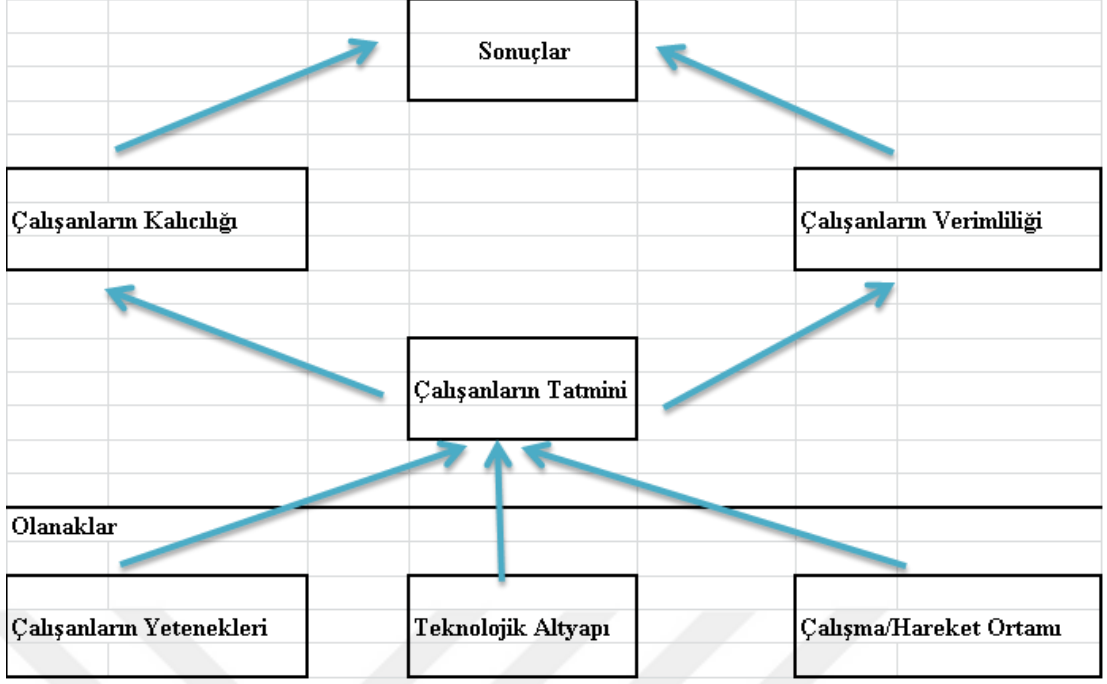
Öğrenme, gelişme boyutlarında üç temel kategori yer almaktadır.

- 1.Çalışanlarının sahip olduğu yetenekler,
- 2.Bilgi yönetim sistemlerinin ne kadar yeterli olduğu
- 3.Motivasyon, yetkinin verilmesi ve bağlantı kurmak,

Çalışanlarla ilgili temel göstergeler;

- a)Çalışanların ne kadar tatmin olduğu,
- b)Çalışanların ne kadar kalıcı olduğu,
- c)Çalışanların ne kadar üretken olduğu

Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle yeni çalışanların firmalardaki kalıcılığını ve çalışanların firmalardaki verimliliğini etkileyen göstergelerdir.



Şekil 2.8 Öğrenme ve Büyüme Göstergesi (Kaynak:Robert Kaplan/David Norton,Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek s.157)

Çalışanların tatmin düzeyi konusunda araştırma yaparken;

- 1.Kararlara katılım sağlayıp sağlayamadıkları,
- 2.Başarılarının takdir edilip,edilmediği
- 3.İşlerini başarabilmek için ihtiyaç duydukları bilgiye erişim olanakları
- 4.Yaratıcı olmaları ve inisiyatif kullanmaları için destek görüp görmedikleri
- 5.Çalışanların birbirine sağladığı destek seviyesi
- 6.Firmanın genel durumundan duyulan tatmin

Finansal, müşteri ve firma içi işlemler ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurumun öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır.Öğrenme ve büyüme etkisi genellikle üç kaynaktan elde edilir:Çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum.Daha üstün performansa ihtiyaç duyan stratejiler, genellikle kişiler, sistemlerle kurumsal yeteneklerin artmasını sağlayacak işlemler için önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirecektir.Buna bağlı olarak gelecekte daha üstün performans doğuracak etkenlerin amaç ve ölçüleri de firmaların Balance Scorecard'ının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.(Kaplan-Norton, s.158)

Personel ile ilgili tatmin olmaları, verimlilik düzeyleri ve devamlılık gibi üç temel ölçü firmaların çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçların ölçülmesini sağlar. Bu sonuçları doğuran etkenlerin ölçümleri daha genel ölçülerdir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi (BSC)‘da yer alan diğer boyutların etkenlerinden daha az gelişmiştir. Örnek olarak stratejik görevlerin karşılanma oranı, stratejik bilgilerin erişilebilirlik oranı, kişiler, ekipler ve departmanların amaçlarının firmanın stratejik amaçları ile uyum sağlama oranı gibi daha genel kapsamlı ölçüler sayılabilir. Halihazırda firmalara özel ölçülerin mevcut olmaması, her firmanın gelecekte çalışanlar, sistemler ve kurumsal gelişmeler ile ilgili ölçülerini kendi stratejisine daha uygun olarak geliştirme fırsatına sahip olduğunu göstermektedir.

2.4. Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Scorecard/BSC) Ölçülerinin Firma Stratejisine Bağlanması

Firma stratejisini ölçülür hale dönüştürecek bir Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi (BSC) in firma stratejisine bağlanması için üç ana prensipten bahsetmek gerekir. Bunlar;

1. Sebep sonuç ilişkileri
2. Performans göstergeleri
3. Finansal hedeflerle bağlantıdır.

3.BÖLÜM TÜRKİYE'DE VE MISIR'DA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN DENGELENMİŞ KURUMSAL PERFORMANS KARNESİ(BALANCED SCORECARD/ BSC) KAPSAMINDA KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmada aynı ürün kategorisinde üretim yapan ve Avrupa ile ABD'ne ihracat yapan biri Türkiye ve diğeri ise Mısır'da bulunan iki firmanın yöneticileri ile mülakat yapılmıştır.

Araştırmalar, yöneticilerin mülakatlarda verdikleri yanıtlar ve firma verileri ile sınırlı olduğundan bu araştırmada da elde edilen sonuçlar da yanıtlar ile sınırlıdır.

Bu araştırma 2014/2015 ve 2016 yılları ile sınırlı olması, Türkiye ve Mısır'da hazır giyim sektörünün durumu zamanla değişebileceği düşünüldüğünden kendi zamanı ile sınırlıdır.

İşletmeler aşağıda verilen Dengelenmiş Kurumsal Performans Karnesi(BSC) kriterlerine göre karşılaştırılmıştır.

3.1. Finansal

1) 2015/2015 ve 2016 yılları için;

a)Birim giderler başına gelirler,

b)Birim personel maliyeti başına düşen ciro rakamı,

c)Üretimdeki yönetim maliyeti verimliliği;

d)Üretim değeri (Satılan Malın Maliyeti SMM)/Yönetim Gideri,

e)Üretimdeki işçilik verimliliği ; Üretim değeri (SMM)/ Üretim için kullanılan işçilik,

f)Hammadde verimliliği; Üretim değeri (SMM)/Hammadde değeri,

g)Üretim giderleri; Üretim değeri (SMM)/üretim giderleri,

açısından karşılaştırmalar yapılmıştır.

2) verimlilik, gider ve değer oran analizleri

2014/2015/ 2016 yılları için Birim giderler başına gelirler;

a)Birim personel maliyeti başına düşen ciro rakamı,

b)Üretimdeki yönetim maliyeti verimliliği;

c)Üretim değeri (Satılan Malın Maliyeti SMM)/Yönetim Gideri,

d)Üretimdeki işçilik verimliliği ; Üretim değeri (SMM)/ Üretim için kullanılan işçilik,

e)Hammadde verimliliği; Üretim değeri (SMM)/Hammadde değeri,

f)Üretim giderleri; Üretim değeri (SMM)/üretim giderleri olarak karşılaştırmalar yapılmıştır.

Karşılaştırmalar ve tespit edilen oranlar firma yöneticilerinden mülakatta alınan gelir tablosu ve bilanço üzerindeki rakamlarla yapılmıştır.

3)Yatırımın Karlılık Oranı; 2014/2015 ve 2016 yılları için faaliyet karları karşılaştırılmıştır.

2. Müşteri;

Müşterinin sürdürülebilirliği;2014/2015 ve 2016 yıllarındaki müşterilerinin devam edip etmediği karşılaştırılmıştır.

3.Firma içi Yöntemler Süreçler;

1)Kalite;2014/2015 ve 2016 yılları için iade ve fiyat iskontosu oranları

2)Zamanında Teslimat; 2014/2015 ve 2016 yılları için zamanında teslimat oranları

4. Öğrenme ve Gelişme

1)Çalışanların Gelişimi; ulusal ve yerel merkezli istihdamlar ile 2014/2015 ve 2016 yılları için personel gelişim ve eğitim programları, kişi başına düşen eğitim saatleri

2)Çalışanların Tatmini(Çalışan Memnuniyeti Anketleri); 2014/2015 ve 2016 yılları için Çalışan Memnuniyeti Anketlerinin düzenli olarak uygulanıp uygulanmadığı, uygulanıyorsa Çalışan Memnuniyeti Anketi(ÇMA)sonuçları

3.1 Finansal:

Yöneticilerin bir işletmenin finansal verilerini takip etmek için kullandığı önemli tablolardan biri olan gelir tablosunda, işletmenin belirli bir dönemine ait elde ettiği gelirlerini, yaptığı giderleri ve arasındaki farkı takip edilmektedir. Gelirler giderlerden fazla ise kar, giderler gelirlerden fazla ise zarar oluşmaktadır.

Türkiye A.Ş. ve Mısır AŞ'nin gelir tablosu rakamları 2014/2015 ve 2016 yılları için karşılaştırmalı olarak Tablo 3.1 de yer almaktadır. Firmaların bilanço verilerinin tek tabloda verilmesi firma bilgilerinin gizliliğinden dolayı genel tabloda 2014 yılı 100 olarak alınmış ve diğer yıllar gerçek rakamları ile katsayı çarpımı yapılmıştır.

Tablo 3.1. TR A.Ş.'nin 2014 yılı finansal endeksli verileri

2014-2015-2016 TR AŞ VE MISIR AŞ KARŞILAŞTIRMALI GELİR TABLOSU						
HESAPLAR	2014		2015		2016	
	TR AŞ	MISIR AŞ	TR AŞ	MISIR AŞ	TR AŞ	MISIR AŞ
NET SATIŞLAR	100	81	107	70	119	61
İHRACAT CİROSU	100	353	474	300	332	248
Diğer Grup Firmalar	100	0	133	0	112	0
Grup Dışı Firmalar	100	726	836	618	566	512
YURT İÇİ SATIŞLAR	100	3	1	4	57	7
Grup İçi Satışlar	100	0	17	0	10	0
Grup Dışı Satışlar	100	3	0	4	60	7
FAAL İLGİLİ DİĞER GEL.VE GİD.	100	0	299	0	-125	0
NET HASILAT	100	80	109	69	116	60
YURT DIŞI SATIŞLARIN MALİYETİ	100	75	108	67	122	55
Ham Mad., Yrd. Mad., İşl. Mlz.	100	101	119	90	136	69
Fason Dikim İşçiliği	100	0	113	0	134	0
Diğer Fason İşçilikler	100	23	88	14	79	36
Dikim ve Örgü Atel. Mlz.						
Ticari Emtia Maliyeti	100	275	19	289	31	232
Üretim Giderleri	100	39	104	30	120	27
YURT İÇİ SATIŞLARIN MALİYETİ						
Ham Mad., Yrd. Mad., İşl. Mlz.						
Fason Dikim İşçiliği						
Diğer Fason İşçilikler						
Dikim ve Örgü Atel. Mlz.						
Ticari Emtia Maliyeti						
Üretim Giderleri						
BRÜT SATIŞ KAR/ZARARI	100	118	120	85	67	102
FAALİYET GİDERLERİ	100	149	112	152	90	147
Yönetim Giderleri	100	135	103	148	80	129
Paz. ve Satış Giderleri	100	250	173	179	164	279
KIDEM TAZM.KARŞILILARI	100	0	253	0	478	0
STİLHANE GİDERLERİ		0	0		0	0
FAİZ GELİR VE GİDERLERİ	100	0	58	0	216	0
(+/-) Adat Faizi	100	0	166	0	179	0
(+) Grup İçi Alacak Faizi	100	0	451	0	96	0
(+) Grup İçi Borç Faizi	100	0	439	0	101	0
HEDEFESİ ESAS FAALİYET KAR/ZARAR	100	111	120	20	-42	73
(+/-) Adat Faizi	100	0	166	0	179	0
NET FAALİYET KAR / ZARARI	100	94	127	17	-9	62
FİNANSMAN GİDERLERİ	100	98	6	52	1	46
DİĞER GELİRLER	100	0	191	0	6.782	0
DİĞER GİDERLER	100	29	75	7	803	0
DÖNEM KAR/ZARARI	100	138	221	10	-25	113

3.1.1 Çalışanların ciro başına maliyetleri

2014-2015-2016 yılları arasında ;

-Türkiye’de her 1 €’luk personel maliyetine karşılık 2014/2015/2016 yılları itibariyle 3.88 €/3.91 €/3.93 € luk ciro oluşturulmaktadır.

-Mısır’da her 1 € luk personel maliyetine karşılık yine 2014/2015/2016 yılları itibariyle 5.26 €/3.42 €/3.57 € luk ciro oluşturulmaktadır.

Tablo.3.2 Karşılaştırmalı personel bilgileri ve ciro rakamları (€)

Firmalar	Yıl	Çalışan kişi sayısı	PERSONEL BİLGİLERİ				CİRO(€)			FAALİYET KARI(€)
			Ücret Ödemeleri (€)				İhracat Cirosu	Yurt içi cirosu	TOPLAM	
			Üretim	Yönetim	Toplam	Kişi başı Maliyet				
Türkiye A.Ş.	2016	300	2.528.661	326.653	2.855.314	821	7.024.744	4.201.827	11.226.571	-283.531
Mısır A.Ş.		495	1.234.132	375.752	1.609.884	295	5.251.295	510.247	5.761.542	301.546
Türkiye A.Ş.	2015	273	2.118.715	458.602	2.577.317	785	10.024.870	78.081	10.102.951	497.100
Mısır A.Ş.		474	1.486.319	445.322	1.931.641	336	6.343.389	280.245	6.623.634	80.981
Türkiye A.Ş.	2014	269	2.004.280	429.147	2.433.427	783	2.113.805	7.339.703	9.453.508	414.124
Mısır A.Ş.		521	1.155.375	299.302	1.454.677	229	7.455.306	207.076	7.662.382	459.189

Tablo.3.3 Birim personel maliyeti başına düşen ciro rakamı:(€)

Türkiye’de 2016 yılında Toplam Ciro/Personel Maliyeti =	11.226.571	3,9318166	Mısır da 2016 yılında	Toplam Ciro/Personel Maliyeti =	5.761.542	3,57885537 (TR/Mısır)	1,098624
	2.855.314				1.609.884		
Türkiye’de 2015 yılında Toplam Ciro/Personel Maliyeti =	10.102.951	3,9199489	Mısır da 2015 yılında	Toplam Ciro/Personel Maliyeti =	6.623.634	3,42901916 (TR/Mısır)	1,143169
	2.577.317				1.931.641		
Türkiye’de 2014 yılında Toplam Ciro/Personel Maliyeti =	9.453.508	3,8848537	Mısır da 2014 yılında	Toplam Ciro/Personel Maliyeti =	7.662.382	5,26741125 (TR/Mısır)	0,737526
	2.433.427				1.454.677		

2014 yılında Mısır Türkiye’ye göre %73 oranında SMM başına düşen personel maliyetlerinde daha avantajlı iken 2015 ve 2016 yıllarında sırasıyla %14 ve %9 Türkiye daha avantajlıdır.

3.1.2 Üretilen değerde oluşan yönetim maliyeti

Türkiye’de her 1 €’luk yönetim gideri maliyetine karşılık 2014/2015/2016 yılları itibariyle 17.67 €/18.42 €/26.98 € luk üretim değeri (satılan malın maliyeti SMM) oluşturulmaktadır.

Tablo.3.4 Üretim ve yönetim değeri tablosu (€)

	Üretim Değeri (SMM)		Yönetim Gideri	
	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.
2016	10.375.204	4.657.955	384.543	616.498
2015	9.116.197	5.711.389	494.930	831.264
2014	8.477.775	6.388.773	479.677	648.308

Tablo 3.5 Üretim değeri (Satılan Malın Maliyeti SMM)/Yönetim Gideri(€)

	SMM/YG*	
	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.
2016	26,98	7,56
2015	18,42	6,87
2014	17,67	9,85

Mısır’da her 1 € luk yönetim gideri maliyetine karşılık yine 2014/2015/2016 yılları itibariyle 9.85 €/6.87 €/ 7.56 € luk üretim değeri (satılan maliyeti SMM) oluşturulmaktadır.

Bu durum Mısır için büyük bir dezavantaj oluşturmaktadır.Uluslararası firmaların merkezleri dışında faaliyet gösterdiği diğer ülkelerde karşılaşılan “Ulusal Merkezli

İstihdam Politikaları”nın (Quelch-Bloom)ilk üç dezavantajı ile karşılaşılmıştır ki bunlar;

-yüksek maliyetler

-uyum sorunları dolayısıyla desteklenen pozisyonlar

-düşük performans düzeyleridir.

Burada ivedi olarak yapılması gereken Türkiye’ye paralel bir satılan malın maliyeti (SMM)/yönetim giderinin en azından %50 fazlasının hedeflenmesidir ki bu da mevcut durum performans göstergesinin iki katına çıkarılmasıdır.Burada üretim değerinin yukarı çekilmesi ve/veya yönetim maliyetinin aşağı çekilmesi ile mümkün olmaktadır.

3.1.3 Üretim giderleri;

Tablo 3.6.Üretim değeri (SMM)/üretim giderleri(€)

	Üretim Giderleri		SMM/Üretim giderleri	
	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.
2016	296.941	636.239	34,94	7,32
2015	329.278	693.925	27,69	8,23
2014	465.137	922.480	18,23	6,93

2014-2015-2016 yılları arasında ;

Türkiye’de ilgili işletmede her 1 €’luk genel üretim giderine karşılık 2014/2015/2016 yılları itibariyle 18.23€ /27.69 €/34.94 € luk üretim değeri (satılan malın maliyeti/SMM)oluşturulmaktadır.

Mısır'daki işletmeye ait her 1 € luk genel üretim giderine karşılık ise 2014/2015/2016 yılları itibariyle sırasıyla 6.93€ /8.23 € /7.32 € luk üretim değeri (satılan maliyeti SMM) oluşturulmaktadır.

Türkiye'nin Mısır'a göre daha verimli ve katma değeri yüksek ürün kategorisi üreten bir işletme olduğunun bir diğer ispatı da burada görülmektedir.

3.1.4 Yatırımın Karlılık Oranı;

Brüt kar oranlarında Türkiye 2014/2015 ve 2016 yıllarında sırasıyla %12, %15 ve %7, net kar oranlarında ise %5, %7 ve - %1 dir.Mısır'da ise brüt kar oranları 2014/2015 /2016 yıllarında %22, %14 ve %24, net kar oranlarında ise %8,%1 ve %6 oranlarındadır.

Tablo 3.7 2014/2015 ve 2016 yılları için faaliyet karları (€)

	Üretim Değeri (SMM) (€)		Brüt Kar (€)		Brüt Kar/SMM		Net Kar (€)		Net Kar/SMM	
	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.
2016	10.375.204	4.657.955	724.788	1.103.587	0,07	0,24	-153.644	301.546	-0,01	0,06
2015	8.477.775	6.388.773	1.289.723	912.245	0,15	0,14	617.458	80.981	0,07	0,01
2014	9.116.197	5.711.389	1.077.031	1.273.609	0,12	0,22	486.708	459.189	0,05	0,08

Mısır'da üretim yapan şirketin karlılık oranı Türkiye'de üretim yapan şirketin karlılık oranları karşılaştırıldığında Mısır'da üretim yapan şirket daha avantajlıdır.

3.2 Müşteri

Müşterinin sürdürülebilirliği

2014/2015 ve 2016 yıllarındaki müşterilerinin devam edip etmediği,

Tablo 3.8 Mısır A.Ş. müşteri tablosu

Müşteriler	CİRO(€)		
	2014	2015	2016
A.	€ 4.801.787	€ 2.587.121	€ 2.777.855
B.	€ 1.808.760	€ 3.397.595	€ 1.494.689
C.	€ 0	€ 260.840	€ 575.569
TOPLAM	€ 6.610.546	€ 6.245.556	€ 4.848.113

*Firma bilgilerinin gizliliği dolayısıyla müşteri isimleri sembolik olarak verilmiştir.

Tablo 3.9 Türkiye A.Ş. müşteri tablosu

Müşteriler	CİRO(€)		
	2014	2015	2016
K.	€ 3.561.943	€ 3.389.687	€ 4.240.895
L.	€ 1.102.250	€ 1.883.801	€ 1.851.603
M.	€ 520.583	€ 1.544.960	€ 2.836.632
N.	€ 463.117	€ 422.845	€ 295.046
O.	€ 863.533	€ 1.580.320	€ 1.301.101
P.	€ 1.794.811	€ 0	€ 0
DiĞER	€ 1.361.352	€ 1.505.228	€ 925.329
TOPLAM	€ 9.667.589	€ 10.326.841	€ 11.450.606

*Firma bilgilerinin gizliliği dolayısıyla müşteri isimleri sembolik olarak verilmiştir.

Türkiye'deki firmanın ana müşterilerinin siparişleri daha istikrarlı iken Mısır'daki firmanın ana müşterilerin siparişlerinde yıllar bazında istikrarsız bir büyüme ya da daralma görülmektedir. Bu da müşterilerin çeşitlenmesi gerekliliğinin bir göstergesidir. Aksi takdirde siparişin %70 inin bağlandığı tek bir müşteri firmada sürdürülebilirlik sorununu da beraberinde getirebilir.

3.3 Firma içi Yöntemler Süreçler

3.3.1 Üretimdeki işçilik verimliliği;

Tablo.3.10. Üretim değeri (satılan malın maliyeti (SMM)) / Üretim için kullanılan işçilik(€),

	Üretim için kullanılan işçilik SMM/İŞÇ**			
	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.
2016	2.528.661	914.862	4,10	5,09
2015	2.118.715	1.139.099	4,30	5,01
2014	1.883.562	1.081.269	4,50	5,91

2014-2015-2016 yılları arasında ;

Türkiye’de her 1 €’luk işçilik maliyetine karşılık 2014/2015/2016 yılları itibariyle 4.50 €/4.30 €/4.10 € luk üretim değeri (satılan malın maliyeti/SMM)oluşturulmaktadır.

Mısır’da her 1 € luk personel maliyetine karşılık yine 2014/2015/2016 yılları itibariyle 5.91 €/5.01 €/5.09 € luk üretim değeri (satılan maliyeti SMM) oluşturulmaktadır.

Burada karşılaştırma yapılan iki fabrika gözönüne alındığında ;Mısır’ın rekabet açısından işçilik giderlerinde Türkiye’ye göre 2014-2015-2016 yılları itibariyle % 30, %16 ve %24 daha avantajlı olduğu sonucu çıkarılabilir.

3.3.2 Hammadde verimliliği;

Tablo 3.11. Üretim değeri (SMM)/Hammadde değeri(€)

	Üretim için kullanılan hammadde		SMM/Hmmd***	
	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.	TR.A.Ş.	MISIR A.Ş.
2016	5.703.960	2.888.921	1,82	1,61
2015	5.001.780	3.796.542	1,82	1,50
2014	4.196.422	4.245.115	2,02	1,50

*** Satılan Malın Maliyeti/Hammadde

2014-2015-2016 yılları arasında ;

Türkiye’de her 1 €’luk üretimde kullanılan hammaddeye karşılık 2014/2015/2016 yılları itibariyle 1.82 €/1.82 €/2.02 € luk üretim değeri (satılan malın maliyeti/SMM)oluşturulmaktadır.

Mısır’da her 1 € luk üretimde kullanılan hammaddeye karşılık ise 2014/2015/2016 yılları itibariyle 1.50€/1.50€ /1.61 € luk üretim değeri (satılan maliyeti SMM) oluşturulmaktadır.

Burada karşılaştırma yapılan iki fabrika gözönüne alındığında ;Mısır'ın iplik,kumaş üretimi açısından Türkiye'ye göre daha az altyapı yatırımlarının olması hammaddeye erişiminin pahalı ve dışa bağımlı olmasından kaynaklanıp kaynaklanmadığı araştırılması gereken bir sonuçtur.

Sürdürülebilir Kalite Faaliyeti;

2014/2015 ve 2016 yılları için iade ve fiyat ıskontosu oranları;

Her iki firma yöneticisi de müşteriden iade edilen veya fiyat ıskontosu alınan bir satış olmadığını ifade edilmiştir.

Zamanında Teslimat; 2014/2015 ve 2016 yılları için gecikme cezaları ve zamanında teslimat oranları;

Mülakatta, 2014/2015 ve 2016 yılları için gecikme cezası olmadığı tüm yüklemelerin zamanında yapıldığı ifade edilmiştir.

3.4 Öğrenme ve Gelişme

Çalışanların Gelişimi; ulusal ve yerel merkezli istihdamlar ile 2014/2015 ve 2016 yılları için personel gelişim ve eğitim programları, kişi başına düşen eğitim saatleri ilave edilir.

Mülakatta her iki firma yöneticisi de her iki işletmede yapılan eğitim faaliyetlerine ilişkin kişi başı eğitim saatleri takip edilmediğini bildirmiştir.

Rekabet gücünde önemli bir değer olan insan kaynağı hususunda, Türkiye ve Mısır'da faaliyet gösteren iki işletmenin istihdam politikalarına John Quelc in bakış açısı ile yaklaştığımızda;

a)Ulusal merkezli istihdam politikalarının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi gruplayabiliriz;

A)Avantajları:

- 1)Örgütsel kültürü tanıma
- 2)Merkezi çalışma kültürüne kolaylıkla adapte olması
- 3)Teknik işletme vasıflarına sahip olma
- 4)Uluslararası piyasadaki işletmeler için özel kabiliyetleri taşıması
- 5)Yeni piyasalarda operasyonel işlemler için özel kabiliyetler taşıması
- 6)Ülkesini işletmeden öncelikli görmeme

7)Uluslararası deneyimlere sahip genel işletme yöneticileri ve liderleri yetiştirme olanağı

B)Dezavantajları:

- 1)Yüksek maliyetler (yeniden yerleşim ve eğitim gibi)
- 2)Uyum sorunları(yurt dışında görevlendirilenlerin %25'i görevinin bitmesinden önce dönmektedir)
- 3)Düşük performans düzeyleri(%30-%50 sinin performanslarında düşüşler gözlenmiştir)
- 4)Sosyal sınırlamalar(aile vb.)yurt dışında görevlendirilecek yetkin yönetici bulma güçlüğü
- 5)Özellikle küçük işletmelerde kıdemli yöneticilerin görev yapma isteksizliği
- 6)Kıdemli yöneticilerin yurt dışı görevlendirmelerinde kariyer gelişimlerinin zarar görmesi

b)Yerel merkezli istihdam politikalarının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi gruplayabiliriz;

A)Avantajları:

- 1)Maliyet avantajı
- 2)Buldukları ülkenin dilini ve kültürünü tanınmaları
- 3)Yerel tüketicinin tercihlerini bilmeleri ve yerel piyasa şartlarına daha kolay uyum gösterebilmeleri
- 4)Çok uluslu işletmenin yerellik imajını güçlendirmeleri
- 5)Özel eğitim gereksinimine ihtiyaç duymamaları

B)Dezavantajları

- 1)Bazı sektörlerde küreselleşmenin tüketici gereksinimlerini homojen ize etmesi
- 2)Yerel işletme ile merkez arasında iletişim kopukluğu
- 3)Ulusal çıkarları işletme çıkarlarının önüne alma
- 4)Ailevi sorunlar ya da sosyal orijin nedeniyle görev etkinliğinin sınırlandırılması
- 5)Uluslararası tecrübe eksikliği

Firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve finansal verilerden yönetim giderlerinin Mısır için büyük bir dezavantaj oluşturduğu görülmüştür.Burada aşağıda özetlenen

John Quelch tarafından ifade edilen ‘‘Ulusal Merkezli İstihdam Politikaları’’nın ilk üç dezavantajı ile karşılaşılmasıdır ki bunlar;

-yüksek maliyetler

-uyum sorunları dolayısıyla desteklenen pozisyonlar

-düşük performans düzeyleridir.

Burada ivedi olarak yapılması gereken Türkiye’ye paralel bir satılan malın maliyeti (SMM) /yönetim gideri oranının en azından %50 fazlasının hedeflenmesidir ki bu da mevcut durum performans göstergesinin iki katına çıkarılmasıdır.Burada üretim değerinin yukarı çekilmesi ve/veya yönetim maliyetinin aşağı çekilmesi ile mümkün olmaktadır.

Çalışan tatmininin 2014/2015 ve 2016 yılları için Çalışan Memnuniyeti Anketleri (ÇMA)ile Mısır A.Ş.de düzenli olarak yapıldığı bilgisi alınmıştır. Anket sonuçları EK:1 de yer almaktadır. Her iki firmada da çalışan memnuniyeti anketi soruları ve değerlendirme sistematigi aynı olmadığından firmalar birbiri ile karşılaştırılamamıştır. Mısır’da yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketi yıllar bazında düzenli olarak ölçülmesine ve izlenmesine rağmen Türkiye’de yapılan Çalışan Memnuniyeti Anketleri sistematik bir ölçüm ve izleme temelli değildir.

Tablo:3.1.2.Tr.A.Ş. Örnek Dengelenmiş Performans Kartı

Performans Boyutları	Stratejik Amaçlar
Finansal Boyut	*Karlılığı arttırmak
	*Genel üretim giderlerini düşürmek
	*Katma değeri yüksek ürünler üretilmesi
Müşteri Boyutu	*Müşteri Memnuniyeti anketlerinin düzenlenmesi
	*Yeni müşteri kazanılması
Süreçler Boyutu	*Müşteriye sunulacak yeni tasarım ürünler geliştirmek
	*Üretimde verimlilik için çalışmalar yapmak
	*Lider geliştirme
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	*Firma içi iletişimi arttırmak
	*Çalışanların eğitim ve gelişimi için düzenli faaliyet planı
	*Çalışan Memnuniyeti Anketlerinin düzenli yapılması

Tablo:3.1.3 Mısır. A.Ş. Örnek Dengelenmiş Performans Kartı

Performans Boyutları	Stratejik Amaçlar
Finansal Boyut	*Karlılığı arttırmak
	*Genel Yönetim Giderlerini düşürmek
	*Hammaddeye ait tedarik kanallarını genişletmek
Müşteri Boyutu	*Yüksek katma değerli ürün satışını arttırmak
	*En az üç müşteriden ve eşit oranda düzenli sipariş almak
	*Sürdürülebilir müşterilerle çalışmak
Süreçler Boyutu	*Müşteri kayıplarının azaltılması
	*Siparişlerde yükleme gecikmelerinin düzenli takibi
	*Müşterilere sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	*Problem çözme verimliliğinin artması
	*Kapasite kullanım oranını arttırmak
	*Firma içi iletişimi arttırmak
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	*Çalışanların verimlilik ölçümlerini standart hale getirmek
	*Çalışanların işten ayrılmamalarını sağlamak
	*Bilgi teknolojilerini geliştirmek
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	*Lider geliştirme

SONUÇ

Bu tezde Türkiye ve Mısır'dan yapılan hazır giyim ihracatının performansı iki ana başlıkta değerlendirildi, bunlar;

a) Türkiye ve Mısır'ın dış ticaret alanında imzaladığı anlaşmaların ülke ihracatlarının artmasına sağladığı katkı,

b) Türkiye ve Mısır'da faaliyet gösteren firmaların faaliyetlerine ait performansların finansal veriler dışında takip edilerek elde edilen sonuçların strateji ile uyumlu hale getirilmesi,

1. Bölümde de geniş kapsamlı ifade edildiği gibi, ülkelerin birbirine tanımış olduğu ticari hak ve Serbest Ticaret Anlaşmalarına dayalı imtiyazlı ticaret olanakları ile ülke ticaret stratejileri politik açıdan oluşturulmaktadır. Dünya Ticaret Örgütü vasıtasıyla ülkelerin birbiri ile yaptığı ticarete dair kurallar oluşturulurken diğer taraftan ülkelerin kendi iç piyasalarını ve ulusal çıkarlarını korumak için uyguladığı ve bu tezde yer almayan “Telafi Edici Vergiler, Korunma ve Antidamping” regülasyonları ile ülkelerin kendi ticari kurallarını politika araçları yardımıyla yaratma çabaları 2000’li yılların başından itibaren daha da önem kazanmıştır.

Ülkelerin birbirine sağladığı ticari imtiyazlar sonucunda, Türkiye gibi hazır giyim endüstrisindeki 17,5 milyar USD lik ihracatı içinde ABD’ye yaptığı 300 milyon USD (Ekonomi Bakanlığı Bilgi Sistemi 2016) tutarındaki ihracatı yaklaşık %1.7 lik paya sahip durumda iken, Mısır gibi toplam 1.5 milyar USD lik hazır giyim ihracatının içerisinde ABD ye yaptığı ortalama 650 milyon USD lik ihracat %48 paya sahip olmaktadır. ABD’nin 2005 yılından itibaren Mısır’a verdiği Nitelikli Endüstri Bölgeleri (Qualified Industrial Zone/QIZ) kapsamında Mısır, ABD’nin Türkiye’ye uyguladığı suni sentetik kumaşlardan üretilen hazır giyim ürünlerinde %35 ve doğal liflerden üretilen hazır giyim ürünlerinde %8 ila %15 oranındaki vergilerden muaf olmaktadır. Bu durum ABD li alıcılara bu oranlarda daha uygun fiyatlı tedarik olanağı sağlamaktadır ki bu durum ülkemizden yapılan ihracatlar için müşterinin maliyeti ve ülkemizde üretilen ürünlerin pazardaki rekabeti açısından bir dezavantaj oluşturmaktadır. Nitelikli Endüstri Bölgeleri (Qualified Industrial Zone/QIZ) kapsamında Mısır ABD’ye ihraç ettiği her ürün için asgari %10 tedarikini İsrail’den yapmak zorundadır.

Bu durum ticari bir anlaşmanın ötesinde ülkelerin jeopolitik,siyasi ve ekonomik risklerini ve çıkarlarını “koruma içgüdü” ile ortaya çıkan bir ortaklık yapısıdır.Geçtiğimiz yarım yüzyılda birbiri ile savaş halinde olan Mısır ve İsrail, bugün ABD’nin alıcı olarak belirlemiş olduğu ticaret kuralları ile güçlü bir ticari bir ortaklık kurmuşlardır.

Türkiye ile ABD arasındaki 90’lı yıllarda başlayan Nitelikli Endüstri Bölgeleri(Qualified Industrial Zone/QIZ) görüşmeleri yenilenen içerikleriyle her zaman iki ülkenin dış ilişkileri gündeminde yer almaktadır.

Türkiye ile Avrupa Birliği arasında imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması ülkemiz için geçici bir çözüm oluşturmuştur.Mevcut hali ile Gümrük Birliği, Avrupa Birliği ile Serbest Ticaret Anlaşması imzalayan ülkelerin ürünleri ülkemize “serbest dolaşım kapsamında”vergisiz olarak ithal edilirken, ülkemizden bu ülkelere yapılan ihracatlar vergiye tabi tutulmaktadır.Bu sebeple Avrupa Birliği ile Serbest Ticaret Anlaşması imzalayan 3.ülkelerin Türkiye ile de Serbest Ticaret Anlaşması imzalaması için bu ülkeler adına bir sebep kalmamaktadır.

Türkiye’nin ticaretinin önündeki engelleri kaldırması ve kendi ihracatını arttıracak Serbest Ticaret Anlaşmalarını imzalaması için gerek kamu ve gerekse sivil toplum kurumlarının daha aktif bir çalışma sistematiğine ihtiyaçları vardır.Ülkemiz 10 ülke grubu (ABD, Kanada, Tayland, Hindistan, Endonezya, Vietnam, Orta Amerika Topluluğu, Afrika Karayip Pasifik Ülkeleri, Cezayir ve Güney Afrika Cumhuriyeti) nezdinde de STA müzakerelerine başlama girişiminde bulunulmuştur.

Mısır, kendi ana ihracat pazarları olan Avrupa Birliği,ABD ve Afrika ile yaptığı anlaşmalarla önündeki engelleri büyük oranda kaldırmasına rağmen,

Türkiye’nin önünde kaldırması gereken başlıca engeller ;

-AB’nin 3.ülkelerle imzaladığı Serbest Ticaret Anlaşmaları’nda Türkiye açısından oluşan dezavatajlı durum,

-ABD ile Nitelikli Endüstri Bölgeleri(Qualified Industrial Zone/QIZ) ya da benzeri bir imtiyazı alamamış olması, Afrika kıtası ile Mısır, Fas, Tunus hariç Serbest Ticaret Anlaşmalarının olmamasıdır.

Emek yoğun sektör olan hazır giyim ürününde işçilik maliyeti ana maliyet unsurlarından biridir. Türkiye’de kişi başı maliyetlerin yüksek olması artan verimlilik ile dengelenmeye çalışılmaktadır. Mısır’da aynı zamanda bilgi birikimi olan özellikle yabancı sermayeli işletmelerde yönetim giderlerinin yüksek olması Mısır için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Yetişmiş kalifiye ve bilgi birikimine sahip işgücünün ülkenin ulusal insan kaynağı alt yapısında henüz oluşmaması tedarik zincirindeki özellikle kumaş ve aksesuar arzında büyük eksikliğe neden olmaktadır.

3. Bölümde Türkiye ile Mısır’da faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırılmasında bu durum net olarak görülmektedir. Bu sebeple Türkiye’de işçilik maliyetlerinin ürünün toplam maliyeti içerisindeki payının düşürülmesi için katma değeri yüksek ürün gruplarında ve tasarım odaklı ürünlerin ihracatına zengin tedarik zinciri altyapısında öncelik verilmesi gerekir.

Türkiye ve Mısır’da faaliyet gösteren işletmelerin, kalite ve müşteri tatmini konularında kaydettikleri gelişmeleri finansal bir faydaya dönüştürmeyi başarmaları; sürdürülebilir, tatmini ve karlılığı yüksek, mevcut müşterilerin muhafaza edildiği ve yenilerinin eklendiği bir müşteri yapısı; müşteri ihtiyacının tanımlanması, pazara sunulan iyi tasarlanmış ve geliştirilmiş ürünler ile üretim ve pazarlama operasyonları ve satış sonrası hizmetleri ile karşılanmış müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutmaları, insanlar, sistemler ve firma içi yöntemler ile kurumsal eğitim ve gelişimin beslendiği üç ana kaynağının sağlıklı bir performans yönetimi ile yönetilmesi gerekir.

3. Bölümde Mısır’da 2005 yılından itibaren Nitelikli Endüstri Bölgeleri (Qualified Industrial Zone/QIZ) kapsamında gelişen hazır giyim üretiminin günümüzde yönetim maliyetinin yüksek olması ile ödediği bilgi birikimi transferinin önümüzdeki on yıllık bir dönemde büyük bir kısmının tamamlanacaktır.

Günümüzde Mısır’da dış yatırımcılar tarafından faaliyet gösteren işletmelerde son yıllarda yerel yöneticiler de çalışmaya başlamışlardır. Ayrıca Mısır’da yapılan üretimin fiyat odaklı rekabeti ülkemiz için özellikle fiyat rekabeti açısından bir dezavantaj yaratacaktır. Ülkemizde esnek üretim (çok küçük adetli veya yüksek adetli üretimlerin fason atelyeleri ile organize edilmesi), hızlı teslimatlar, güncel moda içeren ürünler ile müşterilerine hizmet sunan işletmelerimizin aynı zamanda

insan kaynağının gelişimini de aynı oranda desteklemesi ve çalışanlarını geliştirmeye yönelik yapacağı faaliyetleri bir maliyet değil bir yatırım olarak görmesi büyük önem arz etmektedir.

Ülkemizde her alanda olduğu gibi hazır giyim alanında da insan kaynağına yapılan yatırım sayesinde katma değeri yüksek, sürdürülebilir bir hazır giyim endüstrisinin artan oranda istihdam yaratmasına sebep olacaktır. Ancak çalışanların memnuniyetine ait beklentilerin, iyileştirmeye açık alanların tespit edilmesine yönelik sistematik bir gözlem ve araştırma sistemi Mısır'da yapılan çalışmaların gerisinde kalmıştır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalar için Türkiye ve Mısır'ın tedarik zinciri alt yapısı karşılaştırmalı olarak incelenmesinde ve farklı ürün kategorilerinde üretim yapan işletmelerin karşılaştırılmasında fayda olacaktır. Mısır'ın önümüzdeki dönemde hazır giyim endüstrisindeki tedarik zincirinin halkalarını tamamlaması Mısır için büyük bir avantaj oluştururken Türkiye için bir dezavantajdır. 1950'li yıllarda

Mısır'ın gelişmiş ülke ekonomileri tarafından hazır giyim ithalatının engellenmesi kaliteli pamuk üretimi ve endüstriye arz edilen işgücünün olması bu durumun bir sebebidir. Türkiye ile hazır giyim endüstrisinde ar-ge, tasarım alt yapısını daha ileri seviyede geliştirmiş AB'de faaliyet gösteren kg başına ihracat tutarları Türkiye'nin üzerinde olan iki işletmenin iyi uygulamaları ve sonuçlarının katma değer yaratmada rekabet gücünün tespit edilmesi ve örnek oluşturması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Argüden Y.-Sağdıç E.& Kaplan R.S., Norton D.P., Balanced Scorecard, 2000, Ar-ge Danışmanlık,
- Argüden Y., Geleceği Şekillendirmek,2008, Rota Yayınları
- Cooper, R., “When Lean Enterprises Collide:Competing Through Confrontation”(Zayıf İşletmeler Ne Zaman Çöker:Yüz Yüze Gelerek Rekabet Etmek)Boston Harvard Business Scholl Press 1995,
- Coşkun, A., Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, 2007,Literatür Yayıncılık,
- Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2002,
- Drew E.H. “Scalingthe Productivity of Investment (yatırımın Karlılığını derecelendirmek) Chief Executive Dergisi temmuz –Ağustos 1993 adlı makalesinden,
- GİB Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması(General Agreement on Tariffs and Trade-GATT) bilgilendirme rehberi,
- Hofer C.W, Schendel D.E “StrategyFormulation: Analytical Concepts”(Strateji Oluşturmak: Analitik Kavramlar)St. Paul West Publishing Harvard Business Review Ocak Şubat 1982),
- İTKİB 2016 yılı ihracat rakamları Ekonomi Bakanlığı Bilgi Sistemi,
- İTKİB-Genel Sekreterliği Hazır Giyim Sektörü İhracat Performansı Değerlendirmesi Raporu (Ocak 2017),

- Kaplan, Robert S., Norton, David P., Balanced Scorecard Firma Stratejisini Eyleme Dönüştürmek -D.Collins ve C.Montgomery “Competing on Resources: Strategy in the 1990’s”(Kaynaklar için Rekabet Etmek: 1990’ların Stratejisi)adlı makalesi Harvard Business Review, Temmuz, Ağustos 1995),
- Kaplan R.S., Norton D.P, “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review ,C:LXX No:1 1992,
- Koçel, T. , İşletme Yöneticiliği, 2014, Beta Yayınları,
- Küçüksavaş N., Finansal Muhasebe ,2014 ,Beta Yayınları ,
- Quelch, J. , Bloom H., ” Ten Steps to Global Human Resource Strategy”1999,
- Sabuncuoğlu, Z , İnsan Kaynakları Yönetimi, 2016 ,Aktüel Yayınları ,
- Tokaç , A. , Finansal Raporları Okuma Metodları,2014, Derin Yayınları,
- Türkiye İhracatçılar Meclisi. Ekonomi ve Dış Ticaret Raporu 2016,
- Türkiye Tekstil Hazır Giyim ve Deri ürünleri Sektörleri Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2015-2018 /Sanayi Genel Müdürlüğü,
- Timur H., İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik ,2005,Siyasal Kitabevi,
- Yazıcı N., Maliyet Yönetim Sistemleri/Türk Hazır Giyim Sektörü İncelemesi,2008, Savaş Yayınevi,
- www.ab.gov.tr (Haziran 2017),
- www.ekonomi.gov.tr (Haziran,2017),
- www.ihkib.org.tr (Haziran 2017),

-www.itkib.org.tr (Aralık,2016),

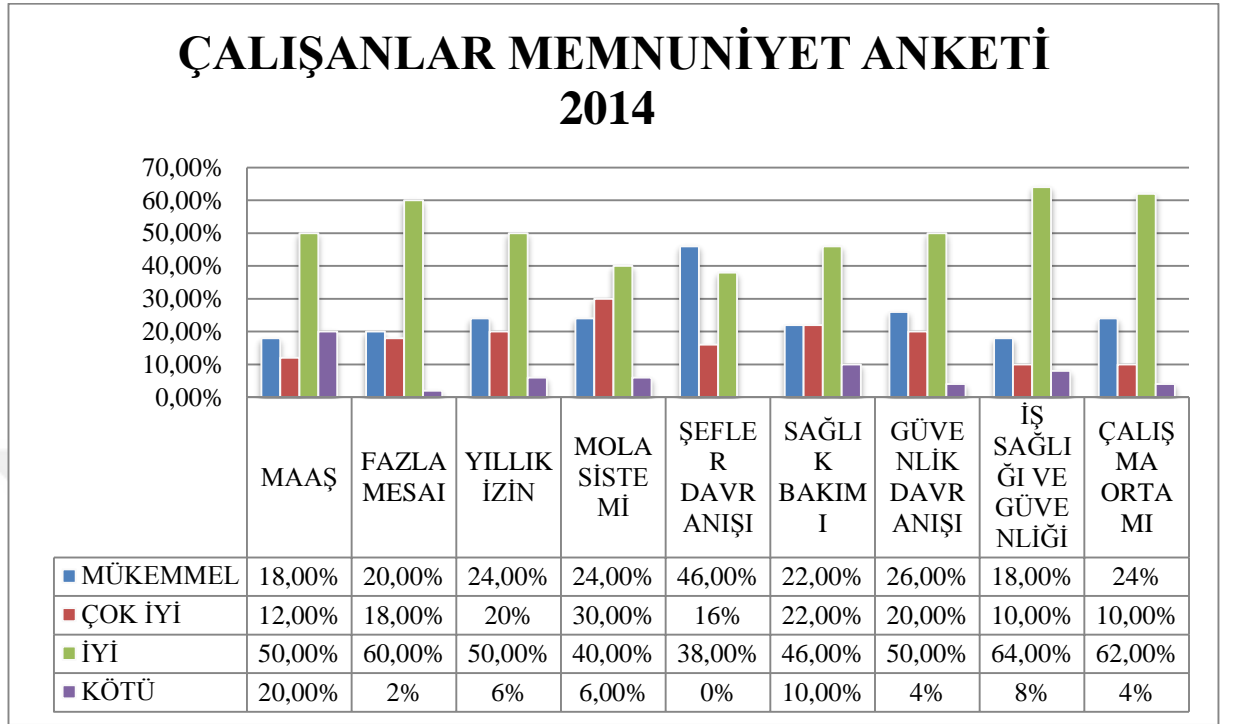
-www.mfa.gov.eg (Haziran 2017),

-www.tim.org.tr (Haziran 2017),

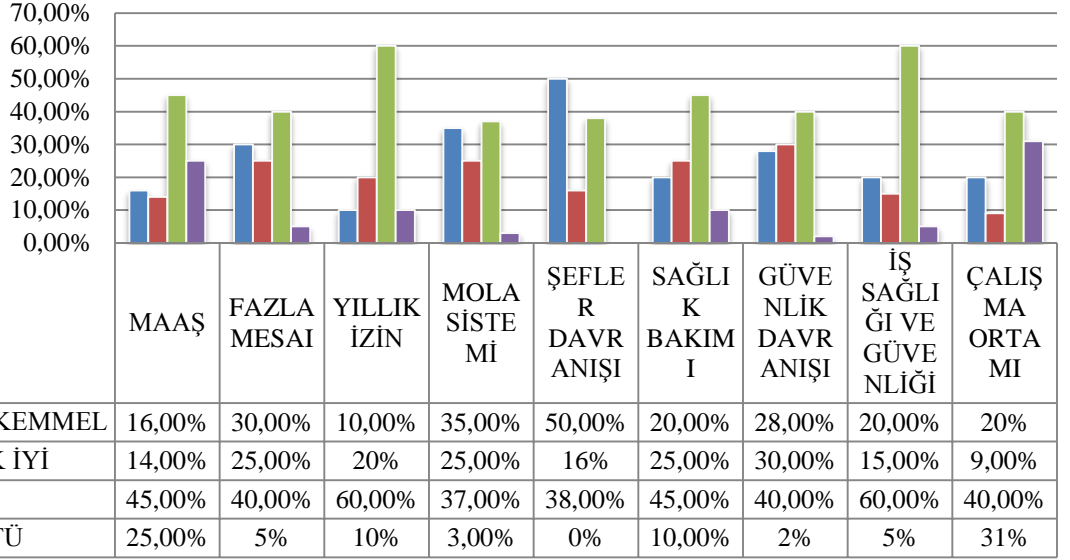


EK:1 Çalışan Memnuniyeti Anketleri

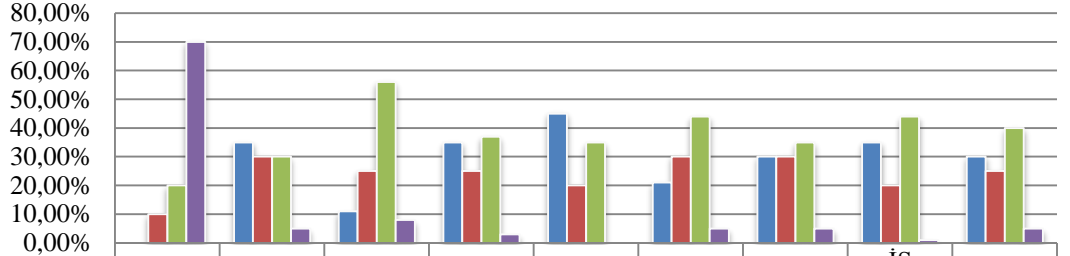
Mısır:2014 yılı Çalışan Memnuniyeti Anketi



ÇALIŞANLAR MEMNUNİYET ANKETİ 2015



ÇALIŞANLAR MEMNUNİYET ANKETİ 2016



	MAAŞ	FAZLA MESAI	YILLIK İZİN	MOLA SİSTEMİ	ŞEFLE R DAVRANIŞI	SAĞLIK BAKIMI	GÜVENLİK DAVRANIŞI	İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ	ÇALIŞMA ORTAMI
MÜKEMMEL	0,00%	35,00%	11,00%	35,00%	45,00%	21,00%	30,00%	35,00%	30%
ÇOK İYİ	10,00%	30,00%	25%	25,00%	20%	30,00%	30,00%	20,00%	25,00%
İYİ	20,00%	30,00%	56,00%	37,00%	35,00%	44,00%	35,00%	44,00%	40,00%
KÖTÜ	70,00%	5%	8%	3,00%	0%	5,00%	5%	1%	5%

EK:4 Türkiye 2016 yılı çalışan memnuniyeti anketi

ANKETE KATILIM SAYISI :126 KİŞİDİR.
KATILIM ORANI : % 47

No:	Sorular	KİŞİ SAYILARI YÜZDE % ORANLARI		
		KİŞİ SAYISI	Evet	Hayır
1	Şirketimden memnunum.	123	90%	10%
2	Bu şirketimizde çalışmayı başkalarına tavsiye ederim.	123	87%	13%
3	Yönetimin sorunlarınızla ilgilendiğini düşünüyor musunuz?	124	74%	26%
4	Bu şirkettimizde tüm çalışanların önerileri dikkate alınır.	121	66%	34%
5	Ücretimi zamanında alıyorum.	124	95%	5%
6	Şirketimiz müşteri memnuniyetine önem verir.	122	92%	8%
7	Sorun olduğunda yöneticimle rahatlıkla paylaşabiliyorum.	122	74%	26%
8	Personel taşıma hizmetlerinin yeterli olduğunu düşünüyorum.	125	79%	21%
9	Yemekhaneden ve sunulan yemeklerden memnunum.	126	50%	50%
10	İşyeri temizliği, tertip ve düzenine önem veriliyor.	125	65%	35%
11	İşyeri doktorumuzun sunduğu sağlık hizmetinden memnunum.	121	84%	16%
12	Şirketimizde işçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmektedir.	124	84%	16%

13 Bizimle paylaşmak istediğiniz başka herhangi bir konu varsa lütfen yazınız?

A-Personel Servislerinde ısınma sorunu vardır.

B-Prım sistemi ve ücretlerin kişilere göre nasıl belirlendiği hk.bilgi talebi.ve ücretlerde zam konusu.

C-Yıllık izinlerin kullanılması hk.

D-Yemekler güzel çorbalar soğuk.

E-Yemeklerde Taze ekmek talebi.

F-Servislerde yer tutma ve lavoboların temizliği hk.

H-Yemek hanede sürahilerin boş kalması,lavobolarda pecete talebi ,kesimhane duvar aralarından soğuk gelmesi hk.