

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASI TEDARİK ZİNCİRİNİN
COĞRAFYASINDA YAŞANAN GELİŞMELER VE ETKİLERİ**



DOKTORA TEZİ

Gülşen Pelin OLCAY

Şehir ve Bölge Planlaması Anabilim Dalı

Şehir ve Bölge Planlama Programı

ŞUBAT 2014

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASI TEDARİK ZİNCİRİNİN
COĞRAFYASINDA YAŞANAN GELİŞMELER VE ETKİLERİ**



DOKTORA TEZİ

**Gülşen Pelin OLCAY
(502062904)**

Şehir ve Bölge Planlaması Ana Bilim Dalı

Şehir ve Bölge Planlama Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gülden ERKUT

ŞUBAT 2014

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502062904 numaralı Doktora Öğrencisi **Gülşen Pelin OLCAY**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASI TEDARİK ZİNCİRİNİN COĞRAFYASINDA YAŞANAN GELİŞMELER VE ETKİLERİ**" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Gülden ERKUT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Emine Ferhan GEZİCİ KORTEN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof.Dr. İclal DİNÇER
Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Yiğit EVREN
Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Ebru KERİMOĞLU
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : 17 Aralık 2013
Savunma Tarihi : 11 Şubat 2014



Eşime ve Melis'ciğime,



ÖNSÖZ

Destekleri ve değerli katkıları için çok sevgili hocam Sayın Prof. Dr. Gülden ERKUT ve tez jürisindeki kıymetli hocalarıma, sanayi sektöründeki tecrübeleriyle çalışmayı şekillendirmeme yardımcı olan çok değerli eşime, her aşamada beni destekleyen aileme, örnek firma analizi kapsamında yaptığım görüşmelerdeki yardımlarından dolayı başta Sayın Mehmet BORA olmak üzere Eroğlu Giyim firmasının değerli yöneticilerine, çalışanlarına ve tedarikçilerine çok teşekkür ederim.

Aralık, 2013

G. Pelin OLCAY
Yüksek Şehir Plancısı



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY	xxxi
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı ve Araştırmanın Temel Soruları	2
1.2 Literatür Araştırması	2
1.3 Yöntem.....	3
1.4 Kapsam ve Bölümler.....	6
2. YEREL VE BÖLGESEL KALKINMA TEORİLERİNİN VE ÜRETİM MEKANINI BİÇİMLENDİREN FORDİST VE POST FORDİST ÜRETİM BİÇİMLERİNİN GELİŞİMİ	7
2.1 Yerel ve Bölgesel Kalkınma Teorileri.....	7
2.1.1 Yerel ve bölgesel kalkınma teorilerinin tarihsel gelişimi.....	7
2.1.2 Yerel ve bölgesel kalkınmada yeni yaklaşımlar: bilgi-öğrenme ve yenilik.	12
2.2 Üretim Mekanının Biçimlenişi: Fordist ve Post Fordist Üretim Sistemleri.....	16
2.3 Bölüm Sonucu.....	23
3. HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ VE SEKTÖRÜN ULUSLARARASI TEDARİK ZİNCİRİ COĞRAFYASININ GELİŞİMİ.	25
3.1 Tedarik Zinciri Kavramı.....	25
3.2 Hazır Giyim Sektörünün Tedarik Zinciri.	32
3.3 Hazır Giyim Sektörünün Tedarik Coğrafyası.	37
3.3.1 Tedarik coğrafyasının gelişimi.	37
3.3.2 Tedarik coğrafyasının biçimlenme dinamikleri.	44
3.4 Bölüm Sonucu.	51
4. TÜRKİYE’DE ULUSLARARASI HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GELİŞME DİNAMİKLERİ	55
4.1 Sektörde İstihdam Yapısı, Firma Özellikleri ve Firmaların Coğrafi Dağılımı.	55
4.2 Türkiye’de Hazır Giyim Sektörünün Ekonomi ve Sanayi Politikalarına Bağlı Olarak Gelişimi.....	62
4.2.1 Cumhuriyet öncesi dönem.....	62
4.2.2 1923-1980 yılları arasındaki dönem.	63
4.2.3 1980 ve sonrası dönem.....	66
4.2.3.1 Hazır giyim sektöründe ihracatın gelişimi.....	67
4.3. Sektörün Rekabet Koşulları, Gelecek Stratejileri ve Tedarik Coğrafyasına Etkileri.....	75

4.4 Bölüm Sonucu.....	83
5. HAZIR GIYİM SEKTÖRÜNÜN ÇOK BÖLGELİ TEDARİK COĞRAFYASININ GELİŞMESİ: EROĞLU GIYİM ÖRNEĞİ... ..	87
5.1 Eroğlu Holding ve Eroğlu Giyim Firması'nın Tarihsel Gelişimi.....	87
5.2 Eroğlu Giyim'in Yapılanması ve Genel Özellikleri.....	88
5.3 Eroğlu Giyim'in Üretim Yaptığı Coğrafyaların Özellikleri.....	93
5.3.1 İstanbul, Tekirdağ, Aksaray.....	94
5.3.1.1 Sosyo-ekonomik yapı.....	94
5.3.1.2 İllerin rekabet gücü ve erişilebilirlik, beşeri sermaye ve yenilik faktörleri.....	100
Erişilebilirlik.....	101
Beşeri sermaye.....	101
Yenilik.....	102
5.3.2 Mısır.....	103
5.4 Araştırma Tasarımı.....	108
5.4.1 Araştırmada ele alınan temel problemler.....	108
5.4.2 Araştırma metodu ve örnek firma analizi.....	109
5.4.3 Veri toplama.....	110
5.5 Bulgular.....	112
5.5.1 Eroğlu Giyim'in tedarik zinciri, tedarikçileri ve tedarik stratejileri.....	112
5.5.1.1 Müşteriler.....	113
5.5.1.2 Kumaş, aksesuar, ve kimyasal tedarikçileri.....	116
5.5.1.3 Fason tedarikçileri.....	127
5.5.2 Tedarikçi sınıflaması ve üretici-tedarikçi firma ilişkileri.....	135
5.5.3 Eroğlu Giyim'in tedarik zincirinin coğrafyasını biçimlendiren faktörler.....	145
5.5.3.1 Firmadan bağımsız faktörler.....	145
5.5.3.2 Firmaya bağlı faktörler.....	147
5.5.3.3 Coğrafyaya bağlı faktörler.....	148
5.5.4 Tedarik zincirinin gelişiminin ve tedarik zincirindeki değişimlerin firma ve bölge ölçeğinde etkileri.....	150
5.5.4.1 Firma ölçeğinde etkiler.....	150
5.5.4.2 Bölgesel ölçekte etkiler.....	151
5.6 Bölüm Sonucu.....	157
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	161
KAYNAKLAR.....	171
EKLER.....	179
ÖZGEÇMİŞ.....	205

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ATC	: Agreement on Textiles and Clothing
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Eurostat	: European Community Statistical Office
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IFM	: Institut Français de la Mode
ISIC	: International Standart Industrial Classification
İTKİB	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MFA	: Multifiber Agreement
M.Ö.	: Milattan Önce
Nace	: Nomenclature generale des Activities economiques dans les Communautes Europeennes
OBM	: Original Brand Manufacturer
OEM	: Original Equipment Manufacturer
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
OPT	: Outward Processing Trade
QIZ	: Qualifed Industrial Zone
SAP	: System Application and Products
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
STA	: Serbest Ticaret Anlaşması
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
URAK	: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu
US	: United States
Ür-Ge	: Ürün Geliştirme
WTO	: World Trade Organisation



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Tüm İmalat Sektöründe ve Hazır Giyim Sektöründe Çalışanların Sayısı ve Toplam İstihdam İçindeki Payları.....	55
Çizelge 4.2 : İmalat ve Hazır Giyim Sektöründeki İş Yeri Sayısı.....	56
Çizelge 4.3 : 2001 Yılı Hazır Giyim Sektörü İşyeri Büyüklüğü.....	56
Çizelge 4.4 : 2002 Yılı Hazır Giyim Sektörü İşyeri Büyüklüğü.....	57
Çizelge 4.5 : 2009 Yılı Hazır Giyim Sektörü İşyeri Büyüklüğü.....	57
Çizelge 4.6 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründeki Firma Sayılarının Düzey 2 Bölgelerine Göre Dağılımı.....	58
Çizelge 4.7 : 2004-2005 Yıllarında AB ve ABD Pazarlarında İthalattaki Değişim..	73
Çizelge 4.8 : Hazır Giyim Sektöründe En Fazla İhracat Yapılan Ülkeler.....	74
Çizelge 4.9 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yanları.....	76
Çizelge 4.10 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründeki Fırsatlar ve Tehditler.....	77
Çizelge 4.11 : Rekabet Gücü Karşılaştırması.....	79
Çizelge 4.12 : Yeni Global Konumlanma ve Yurtiçinde Yeniden Yapılanma Karşısında İşletmeler İçin Yeni Rekabet Çerçevesi.....	81
Çizelge 4.13 : Konfeksiyon İşletme Tipleri.....	82
Çizelge 5.1 : Eroğlu Giyim'in Yurt İçindeki ve Dışındaki Tesislerinin Kurulum Yılları.....	88
Çizelge 5.2 : Eroğlu Giyim'in Tesisleri.....	89
Çizelge 5.3 : Eroğlu Giyim'in 2012 Yılı Üretimine İllere ve Üretim Biçimine Göre Dağılımı.....	92
Çizelge 5.4 : Tesislerde Üretilen Ürünlerin Özellikleri.....	93
Çizelge 5.5 : Düzey 2 Bölgeleri'nin İstihdam ve İşyeri Verileri.....	98
Çizelge 5.6 : İstanbul, Tekirdağ ve Aksaray'a Ait Sosyo-Ekonomik Göstergeler...	99
Çizelge 5.7 : İstanbul, Tekirdağ ve Aksaray'ın Rekabet Endeksleri.....	100
Çizelge 5.8 : Mısır ve Türkiye'nin Ekonomi ve Ticaret Verilerinin Karşılaştırılması.....	104
Çizelge 5.9 : 2000-2011 Yılları Arasında Mısır'ın Tekstil ve Hazır Giyim İhracatı.....	105
Çizelge 5.10 : Firma Analizi Kapsamında Görüşme Yapılan Tedarikçi Sayıları....	111
Çizelge 5.11 : Eroğlu Giyim'in Temel Tedarik Zinciri.....	113
Çizelge 5.12 : Müşteri Firmalar ve Müşterilere Yapılan Üretim Oranları.....	113
Çizelge 5.13 : Pazar Büyüklüğü.....	114
Çizelge 5.14 : Kumaş Tedarikçileri ve Tedarik Oranları.....	116
Çizelge 5.15 : Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçileri ve Tedarik Miktarları.....	121
Çizelge 5.16 : Firmanın Kendi Tesislerinde Yaptığı Üretimin (Inhouse) Toplam Üretim İçindeki Oranı.....	128
Çizelge 5.17 : Fason Dikim Firmaları ve Toplam Üretim İçindeki Oranları.....	128
Çizelge 5.18 : Fason Yıkama Firmaları ve Toplam Üretim İçindeki Oranları.....	129

Çizelge 5.19 : Fason Ütü-Paket Atölyeleri ve Toplam Üretim İçindeki Oranları. ..	129
Çizelge 5.20 : Mısır'daki Ful Paket Fason Tedarikçileri ve Toplam Üretim İçindeki Oranları.	130
Çizelge 5.21 : Eroğlu Giyim Tedarikçi Sınıflaması..	136-137-140-141-143
Çizelge B.1 : Erişilebilirlik Alt Endeksi.	185
Çizelge B.2 : Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi Alt Endeksi.....	186
Çizelge B.3 : Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik Alt Endeksi.....	187



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 : Araştırma Modeli; Hazır Giyim Sektörünün Tedarik Zincirinin Coğrafyasının Biçimlendirme Faktörleri ve Etkileri	4
Şekil 3.1 : Tedarik Zinciri Ağ Yapısı	26
Şekil 3.2 : Tedarik Zinciri Yapısı	26
Şekil 3.3 : Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Tedarik Zinciri	34
Şekil 3.4 : Hazır Giyim Ürünlerinde Uluslararası Tedariğe Bir Örnek.....	36
Şekil 3.5 : Dünya Hazır Giyim ve Tekstil İhracatı Miktarı	37
Şekil 3.6 : En Çok Hazır Giyim İthalatı Yapan Ülkeler	38
Şekil 3.7 : AB'nin Farklı Bölgelerden Hazır Giyim İthalat Oranları	39
Şekil 3.8 : ABD'nin Farklı Bölgelerden Hazır Giyim İthalat Oranları	39
Şekil 3.9 : En Çok Hazır Giyim İhracatı Yapan Ülkeler	40
Şekil 3.10 : En Çok Tekstil Ürünü İthalatı Yapan Ülkeler.....	41
Şekil 3.11 : AB'nin Tekstil İthal Ettiği Bölgeler	42
Şekil 3.12 : ABD'nin En Fazla Tekstil İthal Ettiği Bölgeler	43
Şekil 3.13 : En Çok Tekstil İhracatı Yapan Ülkeler	43
Şekil 3.14 : GAP Firmasında Tedarik Zincirinde Üretimin Aşağıdan Yukarıya Doğru Akışı	46
Şekil 4.1 : 1992 Yılı Düzey 2 Bölgeleri Tekstil ve Hazır Giyim Firma Sayıları	59
Şekil 4.2 : 2002 Yılı Düzey 2 Bölgeleri Tekstil ve Hazır Giyim Firma Sayıları	60
Şekil 4.3 : 2009 Yılı Düzey 2 Bölgeleri Tekstil ve Hazır Giyim Firma Sayıları	60
Şekil 4.4 : 2002 ve 2012 Yıllarında Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçı Birliklerinden Dolar Bazında Yapılan İhracatın Oranları	61
Şekil 4.5 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründeki İhracat Miktarı.....	68
Şekil 4.6 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün Toplam İhracat İçindeki Payı.....	69
Şekil 4.7 : Hazır Giyim ve Tekstil İthalat Miktarı.....	71
Şekil 4.8 : Hazır Giyim ve Tekstilin Toplam İthalat İçindeki Payı	72
Şekil 4.9 : Türkiye'nin Hazır Giyim İhracatı Yaptığı Pazarlar ve Toplam İhracat İçindeki Oranları	74
Şekil 4.10 : Hazır Giyim Sektöründe Yaklaşık Maliyet Bileşenleri.....	78
Şekil 5.1 : Eroğlu Giyim Tesisleri Arasındaki Mal ve Bilgi Akışı.....	91
Şekil 5.2 : 2002 ve 2012 Yılındaki Pazarlar ve Pazar Büyüklükleri	114
Şekil 5.3 : 2002 Yılı Yerel Kumaş Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları	117
Şekil 5.4 : 2012 Yılı Yerel Kumaş Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları	117
Şekil 5.5 : 2012 Yılında Türk Firmalarının Yurt Dışında Kumaş Üretimi Yaptığı veya Yaptırdığı Üretim Tesislerinin Lokasyonları.....	119
Şekil 5.6 : 2012 Yılı Türk Kumaş Firmalarının Uluslararası Satış Ofislerinin Lokasyonları.....	120

Şekil 5.7 : 2002 Yılı Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.	122
Şekil 5.8 : 2012 Yılı Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.	122
Şekil 5.9 : 2002 Yılı Kumaş, Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İstanbul'daki Ofis ve İmalat Tesislerinin Lokasyonları.	123
Şekil 5.10 : 2012 Yılı Kumaş, Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İstanbul'daki Ofis ve İmalat Tesislerinin Lokasyonları.	124
Şekil 5.11 : Türkiye'de İmalat Tesisi Olan Uluslararası Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin Ana Merkezleri.	124
Şekil 5.12 : 2002 Yılı İthalat Yapılan Tedarikçilerin İmalat Tesislerinin Lokasyonları.	126
Şekil 5.13 : 2012 Yılı İthalat Yapılan Tedarikçilerin İmalat Tesislerinin Lokasyonları.	127
Şekil 5.14 : 2002 Yılı Eroğlu Giyim Konfeksiyon Üretim Tesisinin ve Fason Tedarikçilerin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.	130
Şekil 5.15 : 2012 Yılı Eroğlu Giyim Üretim Tesislerinin ve Fason Tedarikçilerin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.	131
Şekil 5.16 : Planlanan 2015 Eroğlu Giyim Yerel Üretim Haritası.	133
Şekil 5.17 : Planlanan 2015 Eroğlu Giyim Küresel Üretim Haritası.	134
Şekil A.1 : En Çok Hazır Giyim İthalatı Yapan AB Ülkeleri.	180
Şekil A.2 : AB'nin En Büyük Hazır Giyim Tedarikçileri ve Tedarik Oranları.	180
Şekil A.3 : ABD'nin En Büyük Hazır Giyim Tedarikçileri ve Tedarik Oranları	181
Şekil A.4 : En Çok Hazır Giyim İhracatı Yapan AB Ülkeleri.	181
Şekil A.5 : AB'nin Tekstil İthal Ettiği Ülkeler.	182
Şekil A.6 : AB Pazarının Dokuma Kumaş Tedarikçileri.	182
Şekil A.7 : AB Pazarının Örmeye Kumaş Tedarikçileri.	183
Şekil A.8 : Türkiye'nin Yıllara Göre Kumaş İhracat Miktarı.	183
Şekil A.9 : ABD'nin En Fazla Tekstil İthalat Ettiği Ülkeler.	184

HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASI TEDARİK ZİNCİRİNİN COĞRAFYASINDA YAŞANAN GELİŞMELER VE ETKİLERİ

ÖZET

Tezin amacı; hazır giyim sektöründe uluslararası tedarik zinciri coğrafyasını hangi faktörlerin nasıl biçimlendirdiğini ele alarak son 10 yılda tedarik zincirinin coğrafyasında yaşanan gelişmeleri ve bu gelişmelerin etkilerini araştırmaktır.

Hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasını firmadan bağımsız faktörler olarak tanımlanabilecek esnek ve uluslararası üretim sistemi, müşteri beklenti ve talepleri, yasal ve ticari düzenlemeler; firmaya bağlı faktörler olarak tanımlanabilecek üretici firma özellikleri, tedarikçi firma özellikleri, üretici-tedarikçi firma ilişkileri; coğrafyaya bağlı faktörler olarak tanımlanabilecek erişilebilirlik, beşeri sermaye, yenilik, yakınlık ve yüz yüze iletişim avantajları biçimlendirmektedir.

Firmadan bağımsız faktörler ve bu faktörlerin sektörün tedarik zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirdiği literatür araştırması ile irdelenmiştir. Firmaya ve coğrafyaya bağlı faktörler, bu faktörlerin etkisiyle tedarik zincirinin coğrafyasında yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin firma ve bölge ölçeğindeki etkileri örnek firma analizi (vaka etütü) ile incelenmiştir.

Çalışmada hem birincil hem ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil veriler yapılan araştırmalardan, hazırlanan istatistiklerden ve raporlardan, yazılan makalelerden elde edilmiştir. Küresel ölçekte hangi zaman aralığında hangi coğrafyaların müşteri olarak, hangi coğrafyaların üretici ve tedarikçi olarak ön plana çıktığı ve bu gelişmelerin dinamikleri incelenmiştir. Bu dönemlerde Türkiye’de sektörün gelişimi, yerel ve küresel ölçekte durumu, Türkiye içinde hangi coğrafyaların zincirdeki hangi fonksiyonlarda öne çıktığı, bu gelişmelerin altında yatan sebepler araştırılmıştır. Veriler toplanırken zaman aralığı olarak günümüzden, dünyada sektördeki ihracatın uluslararası ölçekte arttığı 1980’leri kapsayan döneme kadar olan zaman dilimine ait veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Birincil veriler örnek firma analizi ile elde edilmiştir. Örnek firma analizinde tek bir üretici firma ve o firmanın tedarikçileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Analiz için, yerel ve küresel tedarik ağlarını son yıllarda oldukça genişletmiş olan ve bağlı olduğu Eroğlu Holding’e ait Colin’s markası oldukça iyi bilinen Eroğlu Giyim Firması seçilmiştir. Firma ve tedarikçileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerle birincil veriler toplanmıştır. Üretici firma ile yapılan görüşmelerde, 2002 ve 2012 yılındaki tedarikçileri, bu tedarikçilerle çalışma sebepleri, müşteri profili, ürün yelpazeleri, fiziksel, teknik ve teknolojik kapasiteleri, son 10 yılda ürün, üretim ve pazarlama stratejilerindeki farklılıklar irdelenmiştir. Daha sonra firmanın halen çalıştığı 24, eskiden çalıştığı 3 tedarikçisi ile görüşmeler yapılmıştır. Mevcut tedarikçilere ciroları, üretim kapasiteleri, istihdam yapısı, ne tarz ürünler ürettikleri,

müşterilerine sundukları farklı ürün ve hizmetler ile ilgili sorular sorulmuştur. Aynı görüşmelerde firma ile bu tedarikçilerin ilişkileri hem faaliyet alanı bazında hem de yönetsel bazda ele alınmış, müşteri-tedarikçi ilişkisindeki güç ve bağımlılık derecesi araştırılmış, ilişkideki fırsatlar ve tehditler irdelenmiştir. Eski tedarikçilerden firma ve ürün bilgileri alınmış, ne süre ile bu üretici firma ile çalıştıkları ve neden artık birlikte iş yapmadıkları sorulmuştur. Hem üretici firmaya hem de tedarikçilerine coğrafyaya dair sorular da sorulmuş, yer seçim kriterleri, müşteriye yakınlığın ve yüz yüze ilişkilerin önemi ve hangi sebeplerle hangi coğrafyalara yatırım yaptıkları araştırılmıştır. Son 10 yılda bir yandan ucuz maliyetli ürünler, bir yandan farklı ve yenilikçi ürünler tedarik zincirinin coğrafyasında dikkate değer değişikliklere sebep olduğundan örnek firma analizinde zincirdeki değişim son 10 yıllık zaman kesitinde incelenmiştir. Örnek firma analizi için seçilen firmanın gelişimindeki önemli tarihler de göz önüne alınarak 2002 ve 2012 yıllarına ait veriler toplanmıştır. Örnek firma analizinde ikincil verilerden de faydalanılmıştır. Firmanın yayınladığı dergiler, firma yetkilerinin gazete ve dergi röportajları, firmanın üretim yaptığı ve yaptırdığı coğrafyalar ile ilgili hazırlanan raporlar, istatistikler ve bölge planları incelenmiştir.

Örnek firma analizi verilerinden faydalanılarak üretici firmanın 2002 ve 2012 yıllarına ait tedarik haritaları elde edilmiştir. Hem literatür araştırmasından hem de örnek firma analizinden elde edilen veriler birlikte değerlendirilerek haritalarda nelerin değiştiği, nelerin aynı kaldığı ve bu durumun sebepleri irdelenmiş, haritalardaki farklılıkların ve aynılıkların firma ve bölge ölçeğinde etkileri analiz edilmiştir. Firma ölçeğindeki etkiler firmanın istihdam, ciro, üretim miktarındaki ölçülebilen değişimlerdir. Bölgesel ölçekteki etkiler ise hangi coğrafyalarda hangi sektörlerin nasıl gelişim gösterdiğine dair etkilerdir.

Örnek firma analizinde tedarik zinciri incelenen üretici firma 2002 yılına kadar İstanbul'da tek merkezde üretim yaparken 2003 yılından itibaren yurt içinde ve yurt dışında farklı coğrafyalarda imalat yapmaya başlamıştır. Bunun sebepleri arasında esnek ve uluslararası üretim sistemi, müşteri beklentileri, yasal ve ticari düzenlemeler, firmanın özellikleri ve stratejileri yer almaktadır. İmar planlarındaki kısıtlar sebebiyle firmanın İstanbul içinde üretim yatırımı yapması ve büyümesi mümkün olmayınca ilk sıçrama noktası Çorlu olmuştur. İmalatın Çorlu'ya kaymasında İstanbul'a yakınlık önemli bir etkidir. Daha sonra teşvik bölgesinde yer alan ve firma sahiplerinin memleketi olan Aksaray'a yatırım yapılmış, daha ucuz üretim burada yapılmaya başlanmıştır. Bir yandan AB pazarına yakın olmak bir yandan da ABD pazarına daha fazla üretim yapabilmek için, müşterilerin de talebiyle, firma Mısır'da üretim yapmaya başlamıştır. İstanbul merkezde arge, tasarım, lojistik, satınalma ve pazarlama fonksiyonları kalmıştır. Hangi fabrikalarda hangi malların üretileceğini temelde fiyat, kalite ve zaman gibi müşteri beklentileri belirlemektedir. Bu da coğrafyaların sahip olduğu erişilebilirlik, beşeri sermaye, yenilik, yakınlık ve yüz yüze ilişkiler gibi avantajları ile ilişkilidir. İstanbul tüm bu avantajlar açısından sıralamada en üst sırada yer almaktadır. Tekirdağ Aksaray'a göre daha avantajlı konumdadır. Mısır ise uluslararası ticaret anlaşmalarından ve düşük maliyetlerden kaynaklanan avantajlarına rağmen bu faktörler açısından Türkiye'deki kentlere göre dezavantajlı durumdadır. İmalatın kalitesini sadece coğrafya değil imalatın firma bünyesinde veya fason olarak yapılması da etkilemektedir ki bu seçim firmanın üretim yapısı ve stratejisi ile olduğu kadar tedarikçilerinin özellikleri ile de ilişkilidir. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki firma bünyesinde imalat yapılması firmanın yaparak öğrenmesini artırmakta, bu da firmada çalışan işgücünün becerisini ve dolayısıyla üretilen malın kalitesini

arttırmaktadır. Literatürdeki çalışmalar büyük markaların özellikle zor modelleri uzun yıllar kendi bünyelerinde yaptıklarını göstermektedir. Tüm bu firmadan bağımsız ve firmaya bağımlı faktörlerin yanı sıra coğrafyaya bağlı faktörler üretici firmanın imalatının coğrafi dağılımını biçimlendirmektedir. Basit ürünlerin %70'i Mısır'da, %20'si İstanbul'da %10'u Aksaray'da üretilmektedir. Kompleks ürünlerin %65'i Çorlu'da, %25'i İstanbul'da, %10'u Mısır'da üretilmektedir. Yenilikçi ürünlerin tamamı Çorlu'daki fabrikada yapılmaktadır. Basit ürünlerin %80'i, kompleks ürünlerin %25'i fason üretilmektedir.

Firmanın girdi tedarikinin coğrafyasını ağırlıklı olarak üretici firmanın ve tedarikçilerinin stratejileri ve özellikleri biçimlendirmekte, ithalatı sınırlamak amacıyla yapılan yasal düzenlemeler de girdi tedarikinin daha çok Türkiye'den yapılmasında etkili olmaktadır. Üretimin yaygınlaşması girdi alımını etkilememiştir. Firma girdi alımlarını imalat yaptığı farklı bölgelerden değil aynı tedarikçilerden yapmaktadır. Firma kumaş ve aksesuar tedarikinin tamamına yakınına Türk firmalardan temin etmektedir. Bununla beraber iplik, fermuar ve kimyasal tedarikinin tamamını Türkiye'de üretim yapan yabancı firmalardan yapmaktadır. Bu büyük küresel tedarikçiler, fiyat, kalite veya yenilikçi ürün üstünlükleri ile yerli firmalar karşısında rekabet avantajı elde etmektedirler. Tüm bu tedarikçiler ağırlıklı olarak Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşmış durumdadır.

Sonuç olarak, firma son 10 yılda üretimini yaklaşık 3 kat, istihdamını 6 kat arttırmıştır. Firma hem küresel hem yerel ölçekte farklı coğrafyalarda üretim yapmaya başlamıştır. Firmanın İstanbul'daki merkezinde imalat fonksiyonunun yerini ARGE ve tasarım fonksiyonları almıştır. Üretici firmanın yönetim merkezinin ve imalat dışındaki yan fonksiyonların İstanbul'da olması sebebiyle firma fason imalatını İstanbul'da yaptırmakta, İstanbul ile üretim ilişkilerini devam ettirmektedir. Firmanın üretimi yurt içinde ve yurt dışında farklı bölgelere yayılırken girdi tedariki tek merkezden ve ağırlıklı olarak Marmara bölgesinden yapılmaktadır. Firmanın aksesuar ve kimyasal tedarikçilerinin merkezi ve imalatı Marmara Bölgesi'nde, kumaş tedarikçilerinin merkezi Marmara Bölgesi'nde, imalatları Anadolu'daki teşvik bölgelerinde yer almaktadır. Türk kumaş firmaları son 10 yılda küresel ölçekte satış ve pazarlama ağlarına sahip duruma gelmiştir. Bazı Türk kumaş firmaları yurt dışında imalat yapmaya başlarken bazı Türk kumaş firmaları da yurt dışında imalatı önemli bir strateji olarak kabul etmektedir. Türkiye AB'nin farklı kumaş türlerinde en büyük 1. veya 2. tedarikçisi konumundadır. Firmanın tedarikçisi olan küresel firmalar Türkiye'de istihdam yaratmakla beraber, özellikle yeniliğin öne çıktığı kimyasal ve fermuar gibi girdilerin ham maddelerinin tamamına yakını yurt dışından geldiğinden, bu firmalardan Türkiye'ye yeterince bilgi aktarımı olamamakta, bu firmalardan Türkiye yeterince faydalanamamaktadır. Coğrafi yakınlık hem üretici firmalar, hem tedarikçiler hem de ana müşteriler için halen önemli bir yer seçimi faktörüdür. Üretici firma ve tedarikçileri için İstanbul, ulaşım ve pazara yakınlık gibi avantajların yanı sıra kalifiye işgücü, üretim ve yönetim ekibine mekansal yakınlık ve yüz yüze iletişim açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.



THE EVOLUTIONS IN THE GEOGRAPHY OF INTERNATIONAL SUPPLY CHAIN OF APPAREL INDUSTRY AND THEIR EFFECTS

SUMMARY

Geography of production was re-organized after world economic crisis raised in 1970's. Post-fordist production system in which production is more flexible has mostly been come to the forefront rather than fordist production system in which large-scale mass production takes places since 1970's. Large factories have split up and production has moved to small-scale plants in post-fordist production system. Main firms have divided production process into different stages and transferred some stages of the production to either other firms in the same factory or another firms in another spaces via outsourcing method. Parallel to these developments, globalization that was the new stage of internationalization has raised. A transformation has occurred in the international production system and international production and trade have been organized globally rather than having expanded along the national boundaries. Production has been able to be arranged in many parts of the world thanks to the development of the information and communication systems.

Flexible production system arranged at global scale has caused some important changes in the geography of supply chain of apparel industry. Although production had been made with traditional methods for domestic market initially, this sector has globalized for 30 years. As a result, production in this sector has taken places in different countries of the world for big firms in upper income countries mostly. Big retailers place their orders to big producers and these producers get small-scale firms to make them. Consequently, many firms in many countries involve this production process. Developed countries direct their production activities to exporter countries and focus on more value added activities like design, creating brand and marketing.

Pressure of cheaper price caused by elimination of quota, which was put by MFA (Multifiber Arrangement) on import of apparel goods, as well as demand for different and innovative products have been two main factors that have shaped the geography of supply chain of the apparel industry since 2000's.

These developments have affected Turkish Apparel Industry as well. Turkish Apparel Industry has developed mainly based on export and Turkey has been one of the biggest suppliers of European Union using its advantage of geography. Firms in Turkey have organized their production activities in cheaper regions and countries but also continued to prefer places where production costs are much higher like Istanbul.

The aim of this thesis is to discuss which factors and how those have shaped the geography of international supply chain of apparel industry as well as to investigate evolutions occurred in geography of supply chain for 10 years and their affects.

A literature survey has been made in order to investigate which factors and how those have shaped geography of supply chain of apparel industry. The factors derived from this research can group under three titles; factors depended on firm, factors independent from firm, factors depended on geography. Flexible and international production system, expectations and demands of customer, legal and trade regulations are factors that are independent from firm. Factors dependent on firm are qualifications of firm, qualifications of suppliers and firm-supplier relationship. The third group factors are depended on geography, which are accessibility, human capital, innovation, proximity and face-to-face communication advantages.

Factors independent from firm and how these factors have shaped the geography of supply chain are examined by a literature research. Factors that depended on firm and geography and the evolutions occurred in geography of supply chain as a result of these factors as well as the effects of these evolutions at firm and regional scale are investigated by a case study.

Both primary and secondary data have been used for this thesis. Secondary data are derived from researches, statistics, reports and papers. In which period, which geographies are in the position of customer, producer and supplier of the supply chain at global scale and the dynamics of these developments are sought. Development and the situation of the sector in Turkey at local and global level, which geographies of the country have stand out by which functions of the supply chain and their dynamics are also searched. Period of data is from 1980, when export in the sector raised dramatically in the world, to nowadays.

Primary data has been achieved from the case study. In the case study, semi structured deep interviews have been made with a producer firm, Eroglu Giyim, and its suppliers. Eroglu Giyim has expanded its local and global supply network recently and its owner, Eroglu Holding, has a very well know brand, Colin's, in both domestic and foreign markets. Its suppliers in 2002 and 2012, reasons of working with these suppliers, profile of its customers, range of their products, physical, technical and technological capacities of the firm, differences at product, production and marketing strategies in last 10 years have been asked through the interview made with the producer firm. After that, 24 current suppliers and 3 old suppliers of the firm have been interviewed. Current suppliers have been questioned their turnover, production capacity, employment structure, sort of product, product and service they have present to their customer. Firm and supplier relation regarding to both operational and managing tasks has been addressed in these interviews in order to investigate the situation of power and dependence as well as the opportunities and the threats in the relation. Information related to their firm and product has been received from old suppliers. It is also searched how long they had worked with the firm and why they have not worked with the firm any more. Questions related to geography like their location criterias, importance of proximity to customer and face-to-face contact with customer, whether if they have made investments in other geographies and reasons of these investments have been asked to both firm and its current suppliers. As cheaper products on the one hand, different and innovative products on the other hand have been caused important differences in the geography of supply chain for 10 years, changes and developments in last 10 years in the chain have been searched in the case study. Regarding to dates in the development of the firm chosen for the case study, data of 2002 and 2012 has been collected.

Secondary data also has been used for the case study. Reviews issued by the firm, interviews of the owner of the firm published in newspapers and magazines, reports and statistics prepared for the geographies where the firm makes production as well as their regional plans prepared by development agencies have been investigated.

Supplying map of the firm for 2002 and 2012 has been illustrated using data received from interviews. These maps have been compared in order to understand which situations have been the same and which situations have been changed. These situations and their dynamics have been interpreted by assessing the data and information derived from both the literature survey and the case study. The effects of these situations at firm and regional level has been also evaluated. Effects at firm level are the differences at employment, turnover and production amount of the firm. Regional effects are which sectors have developed in which geography.

The firm, whom supply chain has been analyzed in case study, made production in one center, Istanbul, until 2002. It has started to make production in different geographies in both within Turkey and abroad since 2003. The main reasons of this expanding are flexible and international production system, expectations and demands of their customers, legal and trade regulations as well as qualifications and strategies of the firm. As the restrictions caused by master plan of Istanbul prevented the firm to make production investment and expand in Istanbul, Çorlu became the first skip point for the firm. Proximity to Istanbul was the most important reason of movement of the production to Çorlu. After that, the owner of the firm made production investment to Aksaray, the hometown of the owner in the region benefited from incentive certificates. Cheaper products have started to be sewn in this city. Egypt was the third location for the production as it is close to EU on the one hand and it has very important privileges for exportation to USA market on the other hand. Some of its customers also requested to be made production in Egypt. R&D, design, logistic, purchasing and marketing functions stayed in the center of the firm in Istanbul.

Which products to be produced in which factory has been determined by customer demands and expectations like price, quality and delivery time. Those are related to some advantages of geography, for example, accessibility, human capital, innovation, proximity and face-to-face contact. Istanbul is the top of the grading for these advantages. Tekirdağ has more advantages according to Aksaray. Egypt has less advantages comparing to cities in Turkey for these factors although it has some superiorities arising from international trade agreements and cheaper cost. Qualification of the production is not only effected by geography but also whether if the production is made in inhouse or made by subcontractors. The decision of way of production, inhouse or by subcontractors, is related to strategies and qualifications of the firm as well as qualifications of the suppliers. Surveys in literature shows that inhouse production increase learning by doing of a firm, which arises experience of employees by resulting rising of qualification of products. Surveys also show that grand brands made especially difficult and more complex models inhouse for along time.

All these factors, which are depended on firms or geography or independent from firms, effect production structure of the firm. 70% of basic goods are produced in Egypt, 20% of those in Istanbul and 10 % of those in Aksaray. %65 of complex goods are produced in Çorlu, 25% of those in Istanbul and 10% of those in Egypt.

All the inovative products are produced in the factory in Çorlu. 80% of basic and 25% of complex products are produced by subcontracters.

Geography of the input supply of the firm has been mainly shaped by strategies and qualifications of the firm and its suppliers. Legal regulations made by the state in order to restrict the import causes input to be supplied from generally Turkey.

Expanding of production does not affect geography of input supply. The firm do not purchase input from the different geographies where it makes production but supply it from the same suppliers. Turkish firms provide nearly all fabric and accessories. However, thread, zipper and chemical are purchased from the foreign companies that make production in Turkey. These big international suppliers compete with local suppliers thanks to their superiorities like their price, quality or innovative product advantages. All these suppliers mainly concentrate on Marmara Region.

Consequently, the firm has increased its production 3 times, employment 6 times for last 10 years. It started to make production in different geographies at both local and international scale. R&D and design functions have replaced production function in the center in Istanbul. As its managing center and all functions except production are in Istanbul, the firm gets subcontractors in Istanbul to make production. As a result, the firm has still production relations with Istanbul. While its production has expanded to different geographies, it supplies input from one center, mainly from Marmara Region. Both managing and production center of accessory and chemical suppliers are in Marmara Region because of its proximity to marketing and customers. Managing center of fabric suppliers are in Marmara Region to be close to market and customers while their productions are in cities benefited from incentive certificates in Anatolia. Turkish fabric companies have expanded their marketing networks globally for last 10 years. Some of these companies have started to make production abroad while some of those have started to accept that the strategy of making production abroad is very important to alive. Turkey is the first or second biggest fabric supplier of EU depending on type of fabric. Global input suppliers of the firm create employment in Turkey. However, as most of the raw materials of input of innovative products, i.e.zipper and thread subsectors, has imported from abroad, knowledge spillover do not occur from these suppliers to local suppliers. As a result, Turkey cannot benefit from these foreign suppliers very well. Geographical proximity is a still very important location criterion for producer firms, suppliers and main customers. Istanbul present some advantages like transportation, proximity to market, proximity to production and managing team, skilled labor force and face-to-face contact for producer firms and its suppliers.

1. GİRİŞ

1970'lerin başında yaşanan dünya ekonomik bunalımı ile birlikte üretim coğrafyası yeniden yapılanmış, büyük ölçekli kitle üretiminin gerçekleştiği fordist üretim sisteminden çok daha esnek bir yapı gösteren post fordist üretim sistemi ön plana çıkmaya başlamıştır. Post fordist üretim sisteminde büyük fabrikalar bölünüp parçalanmış, üretim giderek daha küçük işletmelere, atölyelere kaymıştır. Dış kaynak kullanımı yöntemi (outsourcing) ile, ana firma üretim sürecini farklı aşamalara ayırarak üretimde bazı süreçleri ya aynı işyerinde başka işletmelere, ya da başka mekanlarda başka birimlere devrederek üretim yaptırmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, uluslararasılaşmanın yeni aşaması küreselleşme yükselişe geçmiştir. Uluslararası üretim sisteminde dönüşüm yaşanmış, ekonomik faaliyetlerin ulusal sınırlar boyunca yayılması yerine uluslararası üretimin ve ticaretin küresel olarak organize edilmesi gündeme gelmiştir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sayesinde üretim dünyanın birçok yerinde aynı anda örgütlenebilir hale gelmiştir.

Esnek ve küresel ölçekte örgütlenen üretim sistemi hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasında önemli değişikliklere sebep olmuştur. Sektörde, önceleri iç pazara yönelik geleneksel yöntemlerle üretim yapılmaktayken, son 30 yılda bu sektör de küreselleşmiş, bunun sonucu olarak da daha çok gelir düzeyi yüksek ülkelerdeki büyük firmalara dünyanın farklı ülkelerinde imalat yapılmaya başlanmıştır. Büyük perakendeciler siparişleri üretmeleri için büyük üreticilere vermektedir. Bu üreticiler de daha küçük firmalara bu siparişleri yaptırmaktadır. Sonuçta pek çok ülkedeki pek çok firma sürece dahil olmaktadır. Gelişmiş ülkeler imalatlarını ihracatçı ülkelere yönlendirmekte, kendileri tasarım, marka, pazarlama gibi katma değeri yüksek süreçlere odaklanmaktadır.

2000'li yıllara gelindiğinde ise, bir yandan MFA (Multifiber Agreement-Çok Elyafıllar Anlaşması) kapsamındaki ithalatta miktar sınırlamalarının (kotaların) kaldırılmasının getirdiği ucuz fiyat baskısı, bir yandan farklı ve yenilikçi ürün talebi

sektörün tedarik zincirinin coğrafyasını biçimlendiren iki temel dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu gelişmelerden Türk Hazır Giyim sektörü de etkilenmektedir. Türk Hazır Giyim Sektörü 1980'lerden itibaren ihracata dayalı bir gelişme göstermiş, coğrafya avantajını da kullanarak Avrupa Birliği'nin en büyük tedarikçilerinden biri konumuna gelmiştir. Günümüzde ise firmalar bir yandan daha ucuz bölgelerde ve ülkelerde üretim faaliyetlerini organize etmekte, bir yandan maliyetlerin daha yüksek olduğu İstanbul gibi bölgeleri tercih etmeye devam etmektedirler.

1.1 Tezin Amacı ve Araştırmanın Temel Soruları

Tezin amacı; hazır giyim sektöründe uluslararası tedarik zinciri coğrafyasını biçimlendiren faktörleri ele alarak son 10 yılda tedarik zincirinin coğrafyasında yaşanan gelişmeleri ve bu gelişmelerin etkilerini araştırmaktır. Bu çerçevede araştırmanın temel soruları; hazır giyim sektöründe uluslararası tedarik zinciri coğrafyasını hangi faktörlerin nasıl biçimlendirdiği, son 10 yılda tedarik zincirinin coğrafyasında nasıl gelişmeler yaşandığı ve bu gelişmelerin firma ve bölge ölçeğinde etkileridir.

1.2 Literatür Araştırması

Tez kapsamında, üretim mekanının biçimlenişi, yerel kalkınma ve tedarik zinciri olmak üzere üç ana başlık altında literatür araştırması yapılmıştır.

Üretim mekanının biçimlenişiyle ilgili literatür araştırması fordist ve post fordist üretim sistemlerinin özellikleri, post fordist üretim sisteminin gelişmesinin sebepleri ve sonuçları üzerine odaklanmaktadır.

Yerel kalkınmayla ilgili literatür araştırması yerel ve bölgesel kalkınma yaklaşımlarının tarihsel gelişimini, farklı periyotlardaki farklı kalkınma yaklaşımlarını, özellikle 2000'li yıllarda çağdaş yerel ve bölgesel kalkınma yaklaşımlarının merkezinde yer alan bilgi-öğrenme-yenilik kavramlarını ele almaktadır. Bu iki alanda yapılan literatür araştırması ikinci bölümde ayrıntılı olarak verilmektedir.

Literatür araştırması yapılan üçüncü alan tedarik zinciri ile ilgili çalışmalardır. Genel olarak tedarik zinciri ile ilgili araştırmalar incelendikten sonra hazır giyim sektörünün tedarik zinciri ile ilgili çalışmalara odaklanılmıştır.

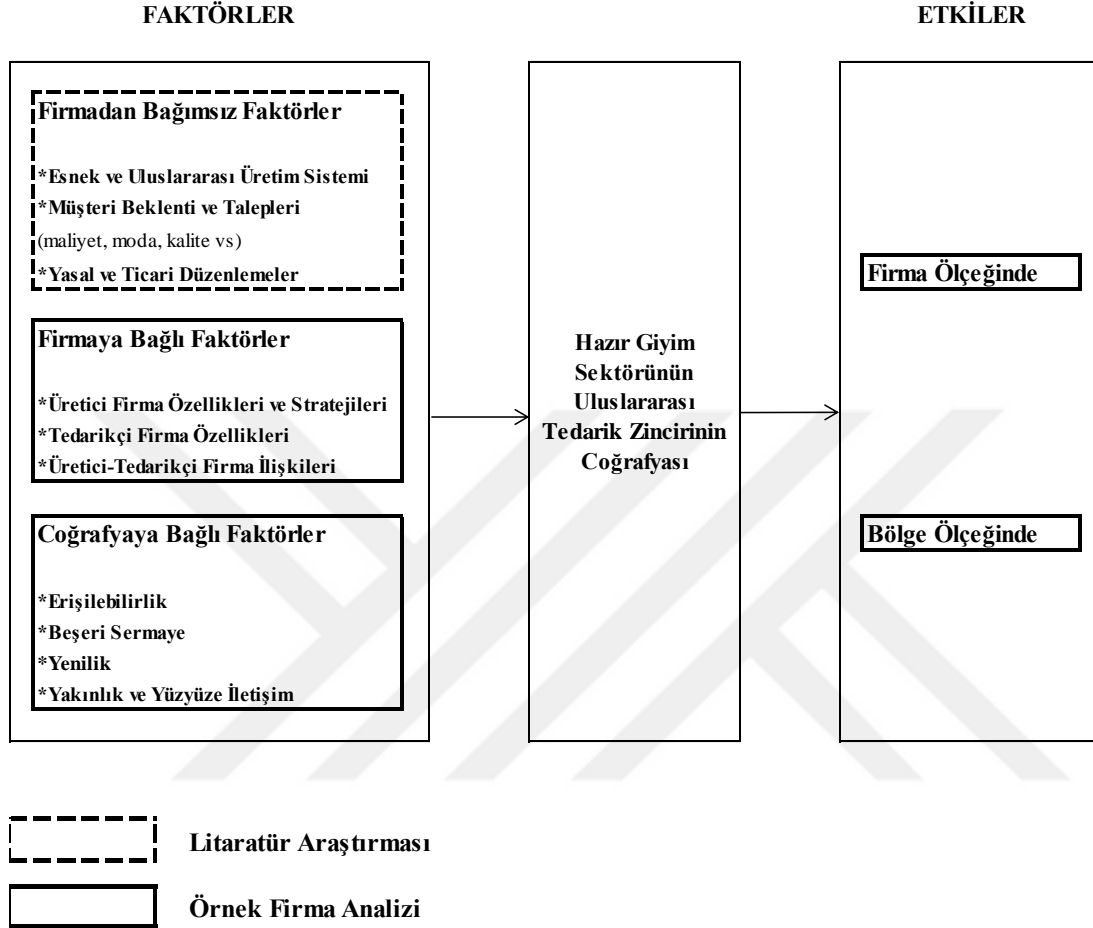
Literatürde tedarik zinciri ile ilgili çalışmaların yoğun olarak işletme alanında yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda çoğunlukla tedarik zinciri biçim ve aşamalarının (Borgatti ve Li,2009; Stonebraker ve Liao, 2004; Lejeune ve Yakova, 2005), işleyişinin (Fraizer, 2009; Ünüvar, 2009; Duffy ve Fearne, 2004; Cannon ve Perreault, 1999; Johnsen ve Ford, 2001) ve yönetiminin (Trakman ve Groznik, 2006; Hunt ve Donna, 2008; Rinehart and others, 2004) ele alındığı görülmektedir. Tedarik coğrafyası ile ilgili çalışmalar ya üretim ya da girdi tedariki üzerine yoğunlaşırken (Talbot, 2002; Bilbao-Ubillos, 2010), tedarik zincirinin yani müşteri, girdi tedariki ve üretim aşamalarının tamamının coğrafyasını bütün olarak ele alan daha az sayıda çalışma yapılmıştır (Evren, 2002). Literatürde hazır giyim sektörü özelinde araştırmalar ya tedarik zincirinin kendisine (Nordas, 2004; Okşan ve Akaydın, 2008; Gereffi ve Memedoviç, 2003; Atılğan, 2006; Karabay, 2006; Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008), ya da üretim veya tedarik coğrafyasının biçimlenmesine ve değişmesine (Madger, 2005; Hudson, 2002; Smith, 2003; Dunford, 2006; Tokatlı, 2006; Tokatlı ve Kızılgün, 2004; Din ve Fattah, 2008) odaklanmaktadır. Literatürde sektörün tedarik zincirinin coğrafyasındaki değişimleri ve gelişmeleri bütün olarak ele alan çalışmalar yetersiz olup (Women Working Worldwide, 2010) bu konuda literatürde bir boşluk olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasını bütün olarak ele almakta ve zincirin coğrafyasındaki gelişmeleri ve değişimleri sebep ve sonuçları ile irdeleyerek bu konuda literatürdeki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu açıdan tez, ekonomik coğrafya alanındaki literatürden beslenmekte ve bu alandaki literatüre katkı sağlamaktadır.

1.3 Yöntem

Araştırmanın çerçevesi şekil 1.1. de görülmektedir. Hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasını, firmadan bağımsız faktörler olan esnek ve uluslararası üretim sistemi, müşteri beklenti ve talepleri, yasal ve ticari düzenlemeler; firmaya bağlı faktörler olan üretici firma özellikleri, tedarikçi firma özellikleri, üretici-tedarikçi firma ilişkileri; coğrafyaya bağlı faktörler¹ olan erişilebilirlik, beşeri sermaye, yenilik, yakınlık ve yüz yüze iletişim avantajları biçimlendirmektedir. Firmadan bağımsız faktörler ve bu faktörlerin sektörün tedarik zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirdiği literatür araştırması ile irdelenmiştir. Firmaya ve

coğrafyaya bağlı faktörler, bu faktörlerin etkisiyle tedarik zincirinin coğrafyasında yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin firma ve bölge ölçeğindeki etkileri örnek firma analizi (vaka etütü) ile incelenmiştir.



Şekil 1.1 : Araştırmanın Çerçevesi; Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Tedarik Zincirinin Coğrafyasını Biçimlendiren Faktörler ve Etkileri.

Çalışmada hem birincil hem ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil veriler yapılan araştırmalardan, hazırlanan istatistiklerden ve raporlardan, yazılan makalelerden elde edilmiştir. Küresel ölçekte hangi zaman aralığında hangi coğrafyaların müşteri olarak, hangi coğrafyaların üretici ve tedarikçi olarak ön plana çıktığı ve bu gelişmelerin dinamikleri incelenmiştir.

¹ Coğrafyanın seçiminde hem firmaya bağlı hem de firmadan bağımsız faktörler etkili olabildiğinden coğrafya ayrı bir faktör olarak ele alınmıştır. Üretim ya da tedarik yapılan coğrafya teşvik bölgesi olması gibi firmadan bağımsız faktörlerin etkisiyle seçilebildiği gibi, firma sahibinin memleketi olması gibi daha kişisel sebeplerle de seçilebilmektedir.

Bu dönemlerde Türkiye’de sektörün gelişimi, yerel ve küresel ölçekte durumu, Türkiye içinde hangi coğrafyaların zincirdeki hangi fonksiyonlarda öne çıktığı, bu gelişmelerin altında yatan sebepler araştırılmıştır. Veriler toplanırken zaman aralığı olarak günümüzden, dünyada sektördeki ihracatın uluslararası ölçekte arttığı 1980’lerin sonu ve 1990’ların başını kapsayan döneme kadar olan veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Birincil veriler örnek firma analizi ile elde edilmiştir. Örnek firma analizinde sadece sektördeki üretici firmalarla değil onların tedarikçileri ile de görüşerek farklı bakış açıları ile konunun derinlemesine irdelenmesi amaçlanmıştır, bu sebeple yöntem olarak, tek bir üretici firma ve o firmanın tedarikçileri ile derinlemesine görüşülmesi yöntemi seçilmiştir. Üretici firmanın belirlenmesi için sektördeki uzmanların görüşleri alınmış, tedarik zincirindeki hem yerel hem küresel değişimlerin irdelenebilmesi için hem yurt içinde hem de yurt dışında farklı coğrafyalardan tedarik yapan üretici firmalar araştırılmıştır. Bu doğrultuda, yerel ve küresel tedarik ağlarını son yıllarda oldukça genişletmiş olan ve bağlı olduğu Eroğlu Holding’e ait Colin’s markası oldukça iyi bilinen Eroğlu Giyim Firması örnek firma analizi için seçilmiştir. Firma ve tedarikçileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerle birincil veriler toplanmıştır. Son 10 yılda bir yandan ucuz maliyetli ürünler, bir yandan farklı ve yenilikçi ürünler tedarik zincirinin coğrafyasında dikkate değer değişikliklere sebep olduğundan, örnek firma analizinde zincirdeki değişim son 10 yıllık zaman kesitinde incelenmiştir. Örnek firma analizinde ikincil verilerden de faydalanılmıştır. Firmanın yayınladığı dergiler, firma yetkilerinin gazete ve dergi röportajları, firmanın üretim yaptığı ve yaptırdığı coğrafyalar ile ilgili hazırlanan raporlar, istatistikler ve bölge planları incelenmiştir. Örnek firma analizi verilerinden faydalanılarak üretici firmanın 2002 ve 2012 yıllarına ait tedarik haritaları elde edilmiştir. Hem literatür araştırmasından hem de örnek firma analizinden elde edilen veriler birlikte değerlendirilerek haritalarda nelerin değiştiği, nelerin aynı kaldığı ve bu durumun sebepleri irdelenmiş, haritalardaki farklılıkların ve aynılıkların firma ve bölge ölçeğinde etkileri analiz edilmiştir. Firma ölçeğindeki etkiler firmanın istihdam, ciro, üretim miktarındaki ölçülebilen değişimlerdir. Bölgesel ölçekteki etkiler ise hangi coğrafyalarda hangi sektörlerin nasıl gelişim gösterdiğine dair etkilerdir.

1.4 Kapsam ve Bölümler

Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde üretim mekanı ve kalkınma teorileri ile ilgili literatür araştırmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde tedarik zinciri kavramı ve hazır giyim sektörünün tedarik zinciri üzerine odaklanılmış, hazır giyim sektörünün tedarik zincirini biçimlendiren küresel faktörler ele alınmıştır. Dördüncü bölümde Türkiye’de sektörün gelişimi ve sektörün gelişmesini etkileyen yerel faktörler incelenmiştir. Beşinci bölümde örnek firma analizi yer almaktadır. Son bölümde sonuçlar ve bulgular tartışılmaktadır.



2. YEREL VE BÖLGESEL KALKINMA TEORİLERİNİN VE ÜRETİM MEKANINI BİÇİMLENDİREN FORDİST VE POST FORDİST SİSTEMLERİN GELİŞİMİ

Çalışmada, yerel ve bölgesel kalkınma teorileri ve üretim mekanını biçimlendiren fordist ve post fordist üretim sistemleri ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Öncelikle, ekonomik faaliyetlerle mekan arasındaki ilişkiyi ortaya koyan yerel ve bölgesel kalkınma teorileri, ortaya çıktıkları dönemdeki ekonomi teorileri ile paralel olarak ve tarihsel süreç içerisinde ele alınmıştır. Daha sonra, üretim mekanını biçimlendiren iki temel yaklaşım, fordist ve post fordist sistemler, bu sistemlerin ortaya çıkışı, özellikleri, sosyo-ekonomik ve mekansal sonuçları incelenmiştir.

2.1 Yerel ve Bölgesel Kalkınma Teorileri

Kalkınma iktisatının ortaya çıktığı 1930'lardan günümüze kadar çeşitli yerel ve bölgesel kalkınma teorileri geliştirilmiş, ekonomik teoriler de bu teorileri etkilemiştir. Günümüzde ise bilgi, öğrenme ve yenilik kavramları bu teorileri en çok etkileyen ve biçimlendiren kavramlardır.

2.1.1 Yerel ve bölgesel kalkınma teorilerinin tarihsel gelişimi

Mekan ile ekonomik faaliyetler arasındaki ilişkiyi kuramsal olarak bölgesel/yerel ekonomik kalkınma teorileri ortaya koymaktadır. 20.yy başlarına kadar ekonomi kuramlarının zaman ve mekan öğelerini göz önüne almadan geliştirildikleri görülmektedir. 20.yy başlarında ekonomik alanının kullanım biçiminin şekil değiştirmesi ile mekan ekonomik analizlere katılmaya başlanmıştır (Eceral, 2005).

İktisatçıların çoğunluğu kalkınma ekonomisinin bir alt disiplin olarak ortaya çıkışının 1929'daki Büyük Buhranla başladığını kabul etmektedir. 1930 ile 1970 yılları arasındaki dönem ekonomide Keynesyen görüş temelinde Makroekonomik Akımın hakim olduğu dönemdir (Dinler, 2003). Keynesyen yaklaşıma göre ekonomik kalkınma, işsizliğin azaltılması ve talebin artması için ekonominin devlet tarafından

yönetilmesi gerekmektedir (Markantonatou, 2007). Keynesyen ekonomik yaklaşım, kaynakların eksik kullanımına, ekonominin talep kısmına ve devletin talebi yönetmedeki rolüne odaklanmaktadır. Her ne kadar Keynes'in çalışması ulusal ekonomilere odaklanmaktaysa da fikirleri bölgesel iktisatçılar tarafından da kullanılmıştır. Keynesyen yaklaşımda vurgu bölgesel uzaklaşmayı (regional divergence) anlamaya ve açıklamaya yöneliktir. Bölgesel büyüme farklılıkları neden vardır ve zaman içinde neden tekrar üretilmektedir? Kalkınma bölgesel farklılıkların azaltılması olarak ele alınmakta ve coğrafi birim bölge olarak kabul edilmektedir (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2008). Bölgesel gelişmişlik ve az gelişmişlik pek çok ülkede ana politika konuları olmuştur. Bu dönemdeki bölgesel kalkınma politikaları, firma merkezli, devlet tarafından yönetilen, teşvik temelli ve standarttır. Keynesyen yaklaşım, daha az gelişmiş bölgelerdeki talebi artırmak için refah politikalarına, gelirin yeniden dağıtılmasına, bu bölgelerde yatırım yapmaları için firmaların direkt ve dolaylı teşvik edilmesine dayanmaktadır (Amin, 1999).

Keynesyen ekonominin altın çağını yaşadığı ve ABD'de ekonomik kalkınmanın güçlü olduğu bir dönemde, 1950 yılında Isard tarafından Bölge Biliminin temelleri atılmıştır. Bölge Bilimi, Christaller, Lösch, Von Thünen ve Weber gibi teorisyenlerce geliştirilen klasik yer seçimi teorilerine dayanmaktadır. Keynesyen gelenekten gelen Harrod (1939), Domar (1946) ve Rowtow (1960)'da aralarında bulunduğu ekonomistler doğru araç ve modeller uygulanırsa az gelişmişliğin sona ereceğini iddia etmektedirler (Polese, 1999). Keynesyen görüşten etkilenen, yerel ve bölgesel kalkınmaya odaklanan pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Eşitsiz bölgesel gelişme ve bölgesel uzaklaşma, Keynesyen görüşü temel alan yerel ve bölgesel kalkınma yaklaşımlarının merkezinde yer almaktadır. Örneğin İhracat Temelli Teori Keynesyen görüşteki gibi talebe vurgu yapmaktadır. Bölgesel büyümedeki farklılıklar bölgelerin ihracatlarındaki büyüme farklılıkları ile açıklanmaktadır. Gunnar Myrdal'ın Kümülatif Nedensellik Kuramı'na göre ise (1957), büyüme süreci döngüsel ve kümülatif biçimde gelişir ve dengesiz bölgesel büyüme yaratır. Gelişmiş bölgelerdeki büyümenin gerileyen bölgeler üzerinde olumlu etkileri (spread effect-yayıma etkisi) veya olumsuz etkileri (back wash-geri yıkama etkisi) olmaktadır (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2008). Myrdal'a göre, kaynaklara sahip olan ve gelişen zengin bölgeler fakir bölgelerin doğal kaynaklarını ve insan kaynaklarını kullanmakta ve sömürmektedir. Merkez bölge çevre bölgeden işgücü, sermaye çeker,

ham madde alır; çevre bölgeye teknoloji ve ürün satar. Fiyat artışları, çevre kirliliği, aşırı kalabalıklaşma gibi etmenlerle merkez bölgenin zamanla eski cazibesini yitirmesi ile merkezdeki yatırım çevreye kayar. Geri kalmış olan çevre bölgeler gelişebilmek için gerekli yatırımları yapamayacak ve gelişemeyeceklerdir. Bu bir kısır döngü olarak devam edecektir. Ekonomik gelişmenin yukarıda bahsedilen pozitif etkiler sayesinde çevre bölgelere yayılması daha çok gelişmiş ülkelerde görülmektedir (McCann, 2001). Bu dönemde en etkili olmuş teorilerden birisi Büyüme Kutupları Teorisi'dir (Polese, 1999; McCann, 2001). Teorinin bazı fikirleri Schumpeter'e (1934) ait olsa da teori Perroux tarafından 1955 yılında geliştirilmiştir (McCann, 2001). Perroux, ekonomik kalkınmanın her yerde aynı anda değil, önce bazı noktalarda (ya da merkezlerde) farklı derecelerde başladığını belirtmekte ve buradan çeşitli hızlarda farklı yollardan ekonominin tümüne yayılmakta olduğunu savunmaktadır. Ekonomik kalkınmanın belli bir noktada başlamasını tarihsel bir rastlantıya veya coğrafi konuma bağlayanlar olduğu gibi J.Schumpeter gibi buluşlara, J.Morice Clark gibi stratejik etmenlere bağlayanlar da vardır (Dinler, 2001). Hirschman, büyüme kutuplarının uzun dönemde yaratacağı, bir bölgenin gelişmişliğinin öteki bölgelere yayılmasını sağlayan etkileri (trickling down) vurgulamıştır. Hirschman'a göre (1958) gelişmiş merkez ve az gelişmiş çevre arasındaki kutuplaşmış veya ikili gelişme hem merkezdeki büyüyen bölgelere hem de gelişmiş bölgenin hinterlandlarındaki gelişmemiş bölgelere fayda sağlamaktadır. Gelişmiş bölge gelişmemiş bölgelerdeki işgücüne ve orada üretilen ürüne talebi arttırmaktadır (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2008). Bu teori özellikle politik ve ekonomik açıdan eleştirilmiştir. Teoriye göre, kamu yatırımlarının az sayıdaki yerleşmeye yönlendirilmesi gerekmektedir ki gerçekte politik baskılar buna izin vermemektedir. Ayrıca, endüstri yatırımları, endüstriler arasındaki ilişkiler, ölçek ekonomileri ve yığılma ekonomileri dinamik bir ekonomik kalkınma için yeterli değildir. Daha sonra yapılan pek çok çalışma teşviklerin sanayilerin yer seçiminde yeterince etkili olmadığını göstermiştir. Kamunun yaptığı alt yapı yatırımları geri kalmış bölgelerin gelişmesinde önemli bir araçtır, kalkınmada pozitif etkiye sahiptir. Ama alt yapı yatırımları mekânsal eğilimleri tersine çevirmekte nadiren etkilidir. Gelişmenin engeli yetersiz fiziksel şartlardan çok sosyolojik, kültürel, coğrafik ve kurumsal yetersizliklerdir (Polese, 1999).

Keynesyen görüş 1970'lere kadar büyük ilgi görmüştür. 1970'de yeni bir ekonomik krizle yüz yüze gelinmiş, hem enflasyonun hem de durgunluğun birlikte yaşandığı stagflasyon krizi yaşanmış, Keynesyen ekonomi politikaları bu krizi aşmada yetersiz kalmıştır (Dinler, 2003). Keynesyen bölge politikaları da geliri ve istihdamı arttırmaya yardımcı olmuş ancak gelişmiş bölgelerle kıyaslandığında geri kalmış bölgelerin üretkenliğini arttırmada, daha önemlisi sürdürülebilir bir kalkınma için yerel kaynakları harekete geçirmede başarılı olamamıştır (Amin, 1999). Yeniden liberal formülün ön plana çıkarıldığı, serbest piyasa mekanizmasının savunulduğu ve arz yönlü politikaların yükselişe geçtiği bu döneme Neoliberal Monetarist (Parasalıcı) Teori hakim olmuştur (Dinler, 2003). 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerde önem kazanan Neoliberal Monetarist arza dönük yaklaşım, bölgesel düzeyde arzın kendi talebini yaratacağını öne sürmektedir. Bu çerçevede teknolojiye ileri gitme ya da geri kalma önemli bir duruma gelmektedir. Bölgesel gelişme ve geri kalma dinamikleri bir yanda girişimcilerin ve firmaların diğer yanda ise çalışanların ve hane halkı çıkarlarının ve tepkilerinin kesişmesi olarak açıklanmaktadır (Eceral, 2005).

1970'lerde kalkınmada yapısal teorilerin etkisi görülmektedir. Neoklasik ve Keynesyen yaklaşımların bölgesel yakınsama veya uzaklaşmaya yaptığı vurguya zıt olarak yapısal teoriler yerel ve bölgesel kalkınmanın tarihsel ve evrimsel süreçlerine odaklanmaktadır. Bu teoriler aşama, döngü ve dalga gibi metforlarla yerel ve bölgesel kalkınmanın coğrafi olarak eşitsiz karakterini kavramsallaştırmaktadır (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2008).

Geleneksel bölgesel politikaların krize girdiği 1980'lerde içten kalkınmaya yönelik yerel ve bölgesel ekonomik kalkınma girişimleri gündeme gelmeye başlamıştır. Ulus devletin bölgesel ekonomik kalkınmaya yönelik politikalarının alternatifi olarak yerel ve bölgesel kalkınmada içsel potansiyelin değerine yönelik görüşler vurgulanmaya başlanmıştır (Eceral, 2005). Bu dönemde öne çıkan yaklaşım, kalkınmanın yerel bir süreç olduğu ve yerel olarak başladığıdır. Yerel kalkınma perspektifinde, bölgelerin başarısı yerel aktörlerin sorunları ele alma, tarafları ortak hedef etrafında birleştirmede ve dış baskılara karşı gerekli düzenlemeleri yapabilme kapasitelerine bağlıdır. Sonuçta gelişmenin kaynağı bölgenin kendisi, insanları, kurumları, toplum anlayışı, yenilik ruhu ve insanların girişimcilik ruhudur. Pek çok yazar, büyüme kutupları gibi geleneksel bölgesel gelişme politikalarının başarısızlığını göz önüne alarak yerel temelli bir yaklaşımı savunmaktadır (Polese,

1999). Amin de, firma merkezli, teşvik temelli, yukarıdan aşağıya politikalarla yönlendirilen keynesyen ve neoliberal kalkınma yaklaşımlarının başarısızlığından sonra üçüncü bir yaklaşımın ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu yaklaşımda ekonomik rekabet az gelişmiş bölgelerin içsel potansiyellerinin hareketliliği ile sağlanmaktadır. Kalkınmanın öncelikli kaynağı, bölgenin refahının ortaya çıkarılmasıdır. Bu yaklaşım, aşağıdan yukarıya, bölgeye özgü, uzun vadeli ve çok aktörlü bir politikadır (Amin, 1999).

1980'lerden itibaren literatürde, küresel ve ulusal ekonomik değişikliklerin bölgesel seviyede işleyen yerel dinamiklere bağlı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Girişimcilik, öğrenme, eğitim, yaparak öğrenme, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, firmaların hareketi, teknoloji, yetenek gibi yerel faktörler ekonomik gelişmeyi etkilemektedir. Bu süreç ve değişikliklerle ilgilenen teori İçsel Büyüme Teorisi'dir (Endogenous Growth Theory). İçsel terimi üretim sermayesi, altyapı, eğitim (veya beşeri sermaye) ve argeye yapılan yatırımların ekonominin büyüme oranını etkileyeceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımla, neo klasik ekonomik düşüncenin, bölgelerin rekabet avantajının minimum maliyet ile açıklanması şeklindeki yaklaşımı ortadan kalkmıştır. Teoride bilgi sermayesi üretimin bağımsız faktörüdür. Bir bölgede ve sektördeki belli bir firmanın yarattığı bilgi, diğer firmalara, sektörler ve bölgelere yayılır (spillover effect). Romer (1986, 1990) içsel büyüme teorisi ile ilgili yaptığı çalışmada içsel ve dışsal faktörleri ayırmıştır. Arrow'a (1962) göre, bölgesel ekonomik sistemin bilgi temeli, öğrenme ile güçlendiğinden, bilgi, devamlı içerde yaratılan ve rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır (Karlsson, Johansson, Stough, 2001).

Amin, ekonomik davranışın kolektif ve sosyal yapılarına vurgu yapmakta, bölgesel kalkınmada kurumsal bir perspektifi tanımlamaktadır (Amin, 1999). İçsel büyüme teorisi, dışsallıkların ve ölçek ekonomilerinin, mekansal kümelenme ve uzmanlaşma ile ilişkili olduğunu kabul eder. Bu avantajlar arasında işlem maliyetlerinin azalması, yoğunlaşmanın getirdiği ölçek ekonomisi, uzmanlaşmanın getirdiği teknoloji ve yetenek avantajları vardır. Krugman (1995) ve Porter'a (1994) göre, dışsal ekonomiler, yetenekli işgücü ve teknolojik yenilik mekansal olarak kümelenmiştir (Amin, 1999). Porter'a göre, kümelenme firmalara hızlı değişen bilgi ve teknoloji ortamında işleyişlerini organize etme şansı sağlar. Sanayinin bu mekansal organizasyonu firmalar arası teknoloji ve bilgi transferini maksimize eder. Ayrıca

birbirine yakın olmaları sebebiyle firmalar rakiplerini takip etme olanağı yakalar ve rekabet güçlerini arttırlar. Yerleşmiş rekabet sürecinin sonucu olarak tüm kümenin rekabet gücü artar (McCann, 2001). Kümelenme, teknolojik ilerleme, beşeri sermayenin oluşması gibi rekabet ve büyümenin anahtar faktörlerini içerir. Ancak bu yeni ekonomik coğrafya anlayışı, bu ekonomilerin, yerel olarak gümlü sosyal, kültürel ve kurumsal kaynaklarını araştırmada başarısız olmuşlardır. Bilgi ve öğrenmenin kaynağı olarak yakınlık (proximity) ve işbirliği (association) ile ilgili çalışmaları kurumsal ve evrimsel ekonomi yapmaktadır. Bu yerlerin diğer yerlerden farkları güçlü ilişkisel özellikleri ve ticari olmayan karşılıklı bağımlılıklarıdır. Bu özellikler arasında yerel örtük bilgi, yüz yüze iletişim ve değişim, yerel kurumların kalitesi, sosyal alışkanlıklar ve normlar, iletişim ve etkileşimin yerel standartları yer almaktadır (Amin, 1999). Sonuç olarak, son dönemde Bilgi Ekonomisi, Evrimsel Ekonomi, Kurumsal Ekonomi gibi farklı isimlerle gelişmekte olan kuramsal gündem ekonominin doğasını yeniden tanımlamaya çalışmakta, en önemli temel üretim faktörünün bilgi olduğunu iddia etmektedir. Bilgi ekonomilerinde rekabet gücü, doğal kaynaklar ve fiziksel işgücünün belirlediği mukayeseli üstünlükler ile değil, bilgi yaratma ve sürekli gelişmenin belirlediği sürdürülebilir üstünlükler ile sağlanmaktadır (Amin, 1999; Eceral, 2005).

2.1.2 Yerel ve bölgesel kalkınmada yeni yaklaşımlar: bilgi, öğrenme ve yenilik

Bilgi, öğrenme ve yenilik son zamanlarda çağdaş yerel ve bölgesel kalkınmanın merkezinde yer almaktadır. Neo-klasik yaklaşımın statik maliyet yaklaşımının ve son yılların teknolojik gelişme yaklaşımının ötesine geçen yeni yaklaşımlar bu kavramları kullanmaktadır (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2007). Bu kavramlar birbiriyle oldukça ilişkili kavramlar olup pek çok çalışmada bilgi ve öğrenme, yenilik ile ilişkilendirilmekte (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2007; Gertler, 2001; Asheim, 2007), bu kavramların yerel ve bölgesel kalkınmanın anahtarı olduğu vurgulanmaktadır.

Asheim'e göre ekonomik kalkınmanın temelinde öğrenen bölgelerde faaliyet gösteren öğrenen firmalar vardır. Öğrenen ekonomi, dinamik, esnek, öğrenen organizasyonlara dayalı işbirliğinin altını çizmektedir. Küreselleşen öğrenen ekonomide yenilik, etkileşimli öğrenme sürecidir. Firmaların ve bölgelerin rekabetçi olması için işbirliği şarttır (Asheim, 2007).

Pike ve diğerlerine göre bölgelerin kalkınmayı başarabilmelerinin odağında öğrenme yetenekleri bulunmaktadır. Kalkınma, yerelin ve bölgenin bilgiyi ve yeniliği, öğrenme süreçlerini kullanarak üretmesinin, emmesinin ve bunlardan faydalanmasının arttırılması olarak görülmektedir. Öğrenme, yerel ve bölgesel kalkınma için çok kritik ve önemlidir (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2007).

Bilgi, örtük ve açık bilgi olarak 2 biçimde ifade edilmektedir. Micheal Polanyi'nin klasik eseri The Tacit Dimension'daki ifadesi ile "Söyleyebildiğimizden daha fazlasını biliyor olabiliriz". Bu tanım örtük ve kodlanmış bilginin arasındaki farkın temelini oluşturmaktadır. Bir becerinin başarılı uygulaması için gereken bilginin örtük bileşenleri, ya uygulayanın uygulamanın tüm sırları ile ilgili bilincinin olmaması ya da dilin kodlarının ifade etmede yetersiz kalması sebebiyle açıkça ifade edilemez. Bu durumda bilginin aktarılması ve ifade edilebilmesi için en iyi yol gösterim (demonstration) ve tecrübe (experience) dir. Bu durumda öğrenme süreci usta-çırak ilişkisi içinde, gözlem ve uygulamaya dayalı olarak gerçekleşir. Burada öğrenme, yapma sürecinde meydana geldiğinden bu yaklaşım "yaparak öğrenme" olarak adlandırılmıştır (Gertler, 2001). Gertler'e göre rekabetçi bölgelerde kodlanmamış örtük bilgi, yeniliğe dayalı değerler yaratmanın en önemli temelini oluşturur. Herkesin kodlanmış bilgiye kolayca ulaşabildiği günümüzde kendine has ürünlerin yaratılması örtük bilginin kullanılmasına ve üretilmesine bağlıdır. Kodlanmış bilgiye daha kolay ulaşıldıkça örtük bilgi sürdürülebilir ve güçlü bir rekabet için daha önemli olmaktadır. Örtük bilgi, yenilik faaliyetlerinin coğrafyasının anahtarıdır (Gertler, 2001). Amin ve Cohendet'e göre de örtük bilgi yeniliğin temel bileşenidir (Malberg ve Maskell, 2005; Amin, 1999). Örtük bilginin üretilmesinde ve paylaşılmasında insan ve insanın bulunduğu sosyal yapı oldukça önemli faktörlerdir. Herhangi bir yenilikçi sanayide kritik bilgi, standart bilgi değildir ve rutin kalıpları yoktur. Bu bilgi ampirik pazar araştırmaları ile de gözlenemez. İnsanların uygulama ve hatalarla elde ettikleri know-how'dır. Kritik bilgiler çalışanların beynindedir. Yaratıcı iş, know-how'a sahip kişilerle kişisel irtibat gerektirir (Descrochers, 2001). İnsan sermayesi bilgi üretilmesi için gereklidir. Örtük bilgi gömülü bilgidir ve iyi eğitilmiş, yetenekli işçiler bu bilginin üretilmesi için şarttır. Ancak örtük bilginin üretilmesi için sosyal yapı da çok önemlidir. Bunun birinci sebebi organizasyonda üretilen örtük bilginin büyük kısmı yaparak üretilmektedir. Örtük bilgi, ortak sosyal yapılara (paylaşılmış değerler, dil ve kültür) sahip 2 veya daha fazla insan arasında

efektif olarak paylaşılabilir (Gertler, 2001). İkincisi, yetenekli işgücü hareketli olduğundan firmalar, bölgeler ve ülkeler için anahtar nokta sadece bu yetenek ve becerinin üretilmesi değil aynı zamanda onun elde tutulmasıdır ve başka yerlerden çekilebilmesidir. Ampirik çalışmalar göstermektedir ki “elinde tutma” ve “ başka yerlerden çekme” süreçleri sosyal süreçlerdir ki bu süreçler firmaların, şehirlerin ve bölgelerin sosyal, fiziksel, çevresel özelliklerine dayanmaktadır. En geniş tanımıyla hayat kalitesi bir firmanın örtük bilgi üretebilmesinin temelinde yer almaktadır (Gertler, 2001).

Bilgi, öğrenme ve yeniliği temel alan kalkınma yaklaşımında coğrafya ve coğrafi yakınlık önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Gertler’e göre, örtük bilginin “yapışkan” olması ve sosyal etkileşimin artan önemi bir araya getirildiğinde coğrafyanın çok önemli olduğu görülür (Gertler, 2001). Önemli miktarda örtük bilgi yaratılmasında, bir lokasyon yerine başka bir lokasyonda yerleşmiş olmak fark yaratabilir (Desrochers, 2001). Malberg ve Maskell, bilgi yaratılması için ön koşulların yerel olduğunun altını çizmektedir. Diğer pek çok faktör küreselleşirken küreselleşemeyen şey bazı bilgi yaratma ve bilgi değişim biçimleridir ki bunlar bazı yerlerdeki kültürel, kurumsal ve sosyal yapıların içine kök salmışlardır. Bu düşünce tarzı tüm bölgelere ve tüm ekonomik faaliyetlere uygulanır (Malberg ve Maskell, 2005). Örtük bilginin uzun mesafelerde değişimi zordur, çünkü açık ve kodlanmış değildir. Mekansal yakınlık örtük bilginin üretilmesinde, yayılmasında, paylaşılmasında anahtar role sahiptir (Gertler, 2001). Malberg ve Maskell de örtük bilgi arttıkça bilgi yaratan veya bilgiyi değiş tokuş yapan aktörler arasında mekansal yakınlığa bağlı olma durumunun da arttığının altını çizmektedir. ICT çözümleri mekanın, uzaklığın negatif etkilerini azaltmaktadır. Buna ek olarak, fuar, konferans, sergi gibi pek çok faaliyet yardımıyla insanlar bir araya gelmekte ve geçici mekansal yakınlıklar yaratılmaktadır. Ama hala bazı öğrenme tipleri düzenli ve yüz yüze iletişimden faydalanmaktadır. Burada örtük ve kodlanmış bilgi arasındaki farka dikkat etmek gerekir. Kodlanmış bilgi arttıkça mekansal uzaklıklar boyunca iletişim kolaylaşmaktadır (Malberg ve Maskell, 2005). Desrochers’a göre, ekonomik faaliyetlerin coğrafi yoğunlaşması, diğer faktörlerin yanı sıra örtük bilginin yayılmasında yer alan bireylerin arasındaki coğrafi yakınlığın önemi ile açıklanabilir. Bazı bilgileri elde etmek, tekrar üretmek ve uzun mesafe boyunca yaymak pahalıdır. Öğrenme ve yenilik, etkileşim içinde ve belli bir düzeni olmayan süreçlerdir ki bu

süreçler yüz yüze iletişim gerektirir. Hatta bu tecrübeli insanlar farklı yerlere götürülebilirler bile hala bireyler arasında sık etkileşim için coğrafi yakınlıktan daha iyi yol yoktur. Eğer görev çok açık ve iyi tanımlanmış değilse, ki böyle olması çok nadirdir, birbirinden uzak mesafedeki işgücü birlikte çalışamaz (Desrochers, 2001).

Öğrenme de coğrafi ve sosyal bir süreçtir. Öğrenme, yerel yakınlık sayesinde artacaktır çünkü bilgi aktarımı ve uygulaması firmalar ve diğer kurumlar için pozitif yerel ekonomiler yaratacaktır (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2007). Malberg ve Maskell'e göre de firmaların ve endüstrilerin performansı yer ve mekanla ilişkilidir. Bunun sebebi yerelleşmiş öğrenmedir. Yerelleşmiş öğrenme, etkileşim içindeki tarafların mekansal yakınlıklarından faydalanmaları ile ilişkilidir. Yerelleşmiş öğrenme, birlikte yer seçen çeşitli firmaların, benzer ve ilişkili faaliyetler yürütmeleri sonucunda daha ileri seviyede bilgi yaratmalarıdır. Yerelleşmiş öğrenme, bölgesel ekonomik uzmanlaşmanın neden var olduğunun, benzer firmaların neden birlikte yer seçme ve kümelenme eğiliminde olduğunun, yüksek maliyetli lokasyonların küresel rekabete rağmen kimi ekonomik faaliyetlerce neden tercih edildiğinin, pazarın sadece arz-talep analizi ile açıklanamamasının, belli bölge ve ülkelerin ekonomik kalkınmasının sosyal, kültürel ve kurumsal kalıplardan ayrılamamasının anlaşılmasına yardım eder (Malberg ve Maskell, 2005). Desrochers'a göre de, daha pahalı kiralara ve işgücü maliyetlerine rağmen niye bazı bölgelerin tercih edildiği sorusunun cevabı, yüz yüze iletişim fırsatı sağlayan coğrafi yakınlıktır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki düzenli olarak müşterilerle, rakiplerle, danışmanlarla yüz yüze iletişim, ekonomik aktörlerin değişen teknoloji, toplum ve tüketici ihtiyaçlarına dikkatini çekmektedir (Desrochers, 2001).

Literatürde analitik, sentetik ve sembolik olmak üzere üç çeşit bilgi tabanı tanımlanmaktadır. Farklı bilgi tabanları, örtük ve kodlanmış bilginin farklı karışımlarını içermektedir. Bilgi tabanlarındaki farklılıklar, coğrafi bölgelerin özelliklerini, yerelleşmiş öğrenme (localized learning) için gerekli mekânsal yakınlığın önemini açıklamaya yardımcı olur (Asheim, 2007; Kuştepelı ve Gülcan, 2010).

i. Analitik bilgi tabanı, bilimsel bilgiye dayalı kodlanmış bilgiyi kullanır. İletişim ağları önemlidir; çünkü analitik bilgi diğer bilgi tiplerine kıyasla üniversite-sanayi işbirliğine dayanmaktadır. Yeni bilgi, öğrenme süreci ve bilgi altyapısıyla arasındaki etkileşime bağlı olarak ortaya çıkar. Analitik bilgi tabanlı bir endüstrideki

firmalar, coğrafi yakınlığa karşı daha az hassastırlar; çünkü küresel iletişim ağlarına egemendirler. Analitik bilgi tabanına örnek endüstriler olarak biyoteknoloji ve nanoteknoloji sayılabilir.

ii. Sentetik bilgi tabanı, yiyecek, gıda mühendisliği ve tekstil imalatı gibi daha geleneksel endüstrileri içermektedir. Daha çok örtük bilginin dâhil olduğu etkileşime, tecrübeye, yaparak öğrenme (learning by doing) sonucu elde edilen bilgiye ve pratik yeteneklere dayanmaktadır. Sentetik bilgi tabanına sahip olan firmalar coğrafi yakınlığa daha fazla bağlıdırlar.

iii. Sembolik bilgi tabanı, endüstriyel tasarım, reklamcılık ve moda tasarımı gibi yaratıcılık gerektiren endüstrileri içermektedir. Buradaki bilgi tabanı oldukça karmaşık, dinamik ve örtüktür. Yenilikler, tüketici talebini karşılamaya yöneliktir ve firmalar coğrafi yakınlığa karşı duyarlıdır.

Görüldüğü gibi farklı sanayi kollarında bilginin üretilmesi ve paylaşılması farklılık göstermektedir.

2.2 Üretim Mekanının Biçimlenişi: Fordist ve Post Fordist Üretim Sistemleri

Ekonomi ve sosyal teorilerde baskın olan Düzenleme Teorileri, ekonomik uluslararasılaşmanın ve pazarın küreselleşmesinin etkisi altında, ekonomik seviyede fordist seri üretimden ve tüketimden post fordist esnek iş biçimlerine geçişi, politik seviyede ulusal Keynesyen müdahaleci refah devletinden ulus ötesi neoliberal girişimci devlete geçişi analiz etmektedir (Markantonatou, 2007). 1970’lerde Fransız sosyal bilimciler tarafından geliştirilen “Düzenleme Yaklaşımı” (Regulation Approach) kapitalist gelişmenin yapısının araştırılması için yeni bir analitik metot sunmaktadır. Savaş sonrası dönemde ortaya çıkan yaklaşımın ana sorusu, krizlere, değişimlere, istikrarsızlığa eğilimli bir sistem olan kapitalizmin nasıl sürdürülebilir büyümeyi ve göreceli istikrarı yönettiğidir (Broomhill, 2001; Mayer, 1994). Düzenleme Biçimi (Regulation Mode) kavramı; belli bir zamanda, belli bir toplumda, ekonomik büyüme için gerekli olan politik, ekonomik ve kurumsal düzenlemeleri ifade etmektedir. Düzenleme teorisyenleri 2 noktaya odaklanmaktadır. Birincisi kapitalist gelişme aşamalarının her biri bir birikim biçimi (accumulation mode) özelliği taşıyordu. Örneğin, seri üretim tekniklerinin kullanıldığı ve 2. Dünya Savaşı’ndan sonra zirveye ulaşan birikim rejimi fordizm olarak adlandırılıyordu.

İkinci olarak, sermaye birikimi ile kapitalizmin sosyal, politik ve kültürel yapısı arasında diyalektik bir ilişki vardı (Broomhill, 2001).

Seri üretim ve tüketim kalıplarına sahip olan ve 20. yüzyılın ilk çeyreğinde baskın olan Fordizm, baskın sermaye birikim rejimi olarak ortaya çıktı (Tauss, 2012). 1930'lardan itibaren sanayi organizasyonu ile ilgili ABD ve Batı Avrupa literatüründe hakim olan fikre göre, olgun (mature) sanayi büyük firmaların seri üretim teknikleri ile ürün ürettikleri sanayidir. Bu konseptin altında yatan sektörel gelişme modelinde sanayilerin normal gelişme rotası, entegre olmayan organizasyonel yapı içerisinde küçük ölçekte üretim ile başlar; yatay ve düşey organize olmuş seri üretim sistemi ile biter. Bu sektörel gelişme konsepti sanayi ekonomisindeki pek çok modelle ilişkilidir. Bunların en önemlisi Vernon'un (1966, 1979) Ürün Döngüsü modelidir (Storper ve Christopherson, 1986).

Lipietz, Fordizmi 3 açıdan analiz etmektedir; emek prensiplerinin organizasyonu, birikim rejimi (accumulation regime) ve düzenleme biçimi (regulation mode). Emek prensiplerinin organizasyonu açısından, Fordizm Taylorizm artı makineleşmedir. Fordizm'de de Taylorizm'deki gibi üretim süreçlerinin organizasyonu arasında kesin ayrım vardır, standart ve önceden belirlenen işlemler yürütülmektedir. Makroekonomik yapı veya birikim rejimi açısından ele alındığında, Fordizmin organizasyonel prensipleri sonucunda üretkenlik artmakta, bu artışın karşılığı olarak da kardan yapılan finansal yatırım ve işgücü ücretlerinin alım gücü artmaktadır. Kurallar sistemi veya düzenleme biçimi olarak Fordizmde ücret ilişkileri uzun süreli sözleşmelere dayanmaktadır. Bu yapıda, işsizlik üzerinde katı kontroller bulunmakta, maaşlar fiyatlara ve genel üretkenliğe endeksli olarak artmaktadır (Lipietz, 1997).

Harvey'e göre de Ford emek süreci alanında eski teknolojilerin ve daha önceden var olan ayrıntıda iş bölümünün rasyonelizasyonundan öte bir şey yapmamıştır. Fordizmi Taylorizm'den ayıran tek şey vizyonudur. Ford, kitle üretiminin, kitle tüketimi, emek gücünün yeniden üretiminde yeni bir sistem, emeğin denetiminde ve yönetiminde yeni bir politika, yeni bir estetik ve psikoloji, kısacası rasyonelleştirilmiş, modernist, popülist yeni tür bir demokratik toplum demek olduğunu açıkça görmüştür (Harvey, 2006). Düzenleme yaklaşımı da Fordizm kavramını genişletmiş, geleneksel, sanayi sosyologlarının kullandığı şekli ile kavramsallaştırmamıştır. Kavram sadece Henry Ford'un tanıttığı fabrika sisteminin montaj hattı olarak tanımlanmamakta, sadece FW Taylor'ın önerdiği fabrikanın organizasyonel yapısının modernizasyonunu ifade

etmemektedir. Fordizm ideal seri üretim biçimini içermektedir (Markantonatou, 2007).

1929'da yaşanan ve 1950'de biten uluslararası krize cevap niteliği taşıyan Fordizm, talebin devlet tarafından yönetilmesiyle ve refah devleti tarafından yönlendirilen pek çok tüketim politikasıyla ilişkilidir (Markantonatou, 2007). Lipietz'e göre, savaş sonrası periyotta başarılı bir sermaye birikimi Keynesyen makroekonomik politikalarla, refah devletinin gelişmesiyle, sermaye, emek ve devlet arasındaki anlaşmalarla ve yatırımın ilerlemesi, istikrar ve tüketim için devlet müdahalesiyle desteklenmiştir (Broomhill, 2001).

1960'ların sonlarında Keynesyenizm kriz sinyalleri vermiş, 1973'de petrol krizinin ardından stagflasyon, yani karlılık oranında ve hacminde azalma yaşanmıştır (Markantonatou, 2007). Fordist sistemdeki krizin ilk ve en gözle görülür sebebi "talep" tarafında belirdi. ABD, Avrupa ve Japonya arasındaki rekabet arttı, imalat sektörleri arasında küresel seviyede yoğunlaşan rekabet, firmaların kapasitesinin ve üretimin karşılayamayacağı seviyeye çıktı (Tauss, 2012; Lipietz, 1997). Güneyden ithal edilen mallardaki, özellikle petroldeki fiyat artışı 1970'lerden itibaren ihracatta rekabeti besledi. Fordist ülkelerdeki firmaların işgücü düzenlemeleri, sosyalist blok ve yeni sanayileşen ve fordist olmayan ülkelerdeki taşeron üretim sistemi ile alt üst oldu. Bu gelişmeleri, üretkenlikte yavaşlama, işgücü maliyetlerinde artış gibi "arz" yönündeki problemler izledi (Lipietz, 1997).

Fordizmde yaşanan krizle beraber dikkatler arz yönündeki politikalara, yani emek-sermaye ilişkisine çevrildi. Fiyat artışları işgücü ile ilişkilendirildi. Karlar düşüktü, çünkü işçiler çok güçlüydü. Böylece hükümetlerce liberal esneklik politikaları yürürlüğe kondu. Fordizm krizinin çözümü, Piore ve Sabel'in esnek uzmanlaşma olarak tarif ettiği post fordist bir sistemdi (Lipietz, 1997).

Post fordist üretim sistemi emeğin ve üretimin esnekleşmesine sebep olmuştur.

Esnek uzmanlaşma bir sanayi üretim sistemini tarif eder, bu sistem küçük firmaların birlikte faaliyet gösterdiği bir biçimde organize edilmiştir. Bu küçük firmalar belli tip çıktılarda uzmanlaşır fakat adetleri seri üretimdeki gibi yüksek değildir. Daha karmaşık bir teknolojiye sahip olabilirler ama bu makineler daha entegre ve büyük ölçekli makine sistemlerinden çok genel amaçlı makinelerdir. İşçiler genel anlamda kalifiye ve yeteneklidir, dar kapsamlı ve tanımlı işleri tekrarlayan yâri kalifiye

elemanlar değildirler. Esnekliğin en önemli kaynağı üretim sisteminin kendisidir. Üretim sistemi bütün olarak esnektir çünkü her bir üretim projesi, uzmanlaşmış girdi temin eden firmaların farklı kombinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu firmalar dikey olarak entegre olmayan, üretim sistemindeki alt yükleniciler yani taşeronlardır. Esnek uzmanlaşma olarak tarif edilen şey taşeron üretimin karmaşık bir biçimidir. Burada bir başka soru gündeme gelmektedir; üretimin dikey ayrışması veya bütünleşmesi. Üretimin çeşitli aşamaları firma içinde veya bir başka mekanda yürütülebilir. Örneğin rutinleşmiş süreçlerde büyük ölçekli üretim üreticiyi kendi kontrolü altında pek çok parçayı bir araya getirmeye teşvik eder. Bu durumda girdiler firma içinde üretilerek, organizasyonun dikey bütünleştirildiği sistem içinde üretim yapılıır. Eğer pazar küçükse veya istikrarsızsa süreç rutinleşemez, firma faaliyet alanını küçültür, üretim dikey olarak ayrışır ve daha uzmanlaşmış firmalarca yapılıır. Üretim işlemleri dikey entegrasyon durumunda içerde, dikey ayrışma durumunda dışarda yürütülür (Storper ve Christopherson, 1986).

Harvey'e göre fordist kitle üretimindeki ölçek ekonomilerinin karşısında post fordist üretimle çeşitli malların küçük desteler halinde ucuza imal edilebilmesi olanağı artmaktadır. Çeşitlilik ekonomileri ölçek ekonomilerini yenilgiye uğratmıştır. Küçük deste üretimi ve taşeron iş verme hiç kuşkusuz fordist sistemin katılıklarını devreden çıkarma ve piyasa ihtiyaçlarının çok daha geniş bir yelpazesini tatmin etme gibi üstünlükler taşımaktadır (Harvey, 2006). Falck ve Hebllich'e göre de, alıcıların daha kişiye özel ürünler talep etmesi seri üretimin avantajlarını azaltmaktadır. Özelleşmiş ürüne olan talep ve ürünün hızlı gönderilmesi, esnek ve hızlı hareket eden üretim sistemini gerektirmektedir. İmalatın artan karmaşıklığı ile baş edebilmek için imalat süreci dağılmaya başlamıştır ki bu süreç dışarıdan tedarik (outsourcing) ile yürütülmektedir (Falck ve Hebllich, 2008). Dış kaynak kullanımında (outsourcing), firmalar iyi oldukları faaliyetlere yoğunlaşırken diğer faaliyetleri başka firmalara yaptırmaktadır. Dankbaar dış kaynak kullanımı ile firmaların yeteneklerini ve rekabet güçlerini kaybettiklerini ileri sürmektedir. Bir firma ürününü dış kaynak kullanımı ile başka firmalara yaptırdığında yaparak öğrenme sayesinde ürünü yapan taşeron firmanın yenilik kapasitesi gelişmektedir. Bu durumda ana firma sadece imalatı değil ürün geliştirmeyi de dışarıya yaptırmaya başlamaktadır (Dankbaar, 2007). Cusmano ve diğerlerine göre, dış kaynak kullanımı sadece imalatta değil bilgi ARGE hizmetlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Özellikle rekabetin yüksek olduğu

ve kısa üretim periyotlarına sahip sektörlerde firmalar kendi ana faaliyetlerini güçlendirmekte ve bu faaliyetlerin dışındaki faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitmektedir. Sanayide son yıllardaki yeniden yapılanmaların göstergesi olarak, ileri bölgelerde bile hizmet faaliyetleri uzmanlaşmış tedarikçilerden alınmaktadır. Hizmet faaliyetleri giderek karmaşıklaşmakta ve imalat firmaları bunları karşılayacak kaynaklara sahip olmamaktadır. İmalatta rekabetin bilgiye dayalı olduğu ileri bölgelerde büyük firmalar bile yenilikçi hizmetler üretememekte ve bunları bilgi bakımından yoğun hizmetler sunan danışmanlık firmalarından almaktadır (Cusmano and others, 2009).

Perrulli, büyük firmaların da esnek uzmanlaşmadan faydalanabildiğini belirtmektedir. Ölçek ekonomisinin yerini faaliyet alanı ekonomisi almaktadır; esnek üretim teknolojilerinin büyük firmaları pek çok küçük veya farklı segmente sahip pazarlara üretim yapmaktadır. Taşeron sisteminin de desteği ile büyük firmalar gelişme göstermektedirler (Perulli, 1999).

Lipietz, esneklik için en çok çaba harcayan ABD, Büyük Britanya, Fransa gibi ülkelerin sanayisizleşme (deindustrialization) ve imalat ürünlerinin ödeme dengesinde bozulma gibi sorunlarla yüz yüze geldiğinin altını çizmektedir (Lipietz, 1997). Harvey de üretimde yeni teknikler ve örgütlenme biçimlerinin, geleneksel tarzda örgütlenmiş işletmeler için tehlikeler doğurarak, en güçlü şirketleri bile tehdit eden bir dalga halinde iflaslara, fabrika kapanmalarına, sanayisizleşmeye ve yeniden yapılanmalara yol açtığını belirtmektedir (Harvey, 2006).

Post fordist üretim sistemi küreselleşmeye ve emeğin ve üretimin uluslararası organizasyonuna (uluslararasılaşma) sebep olmuştur. Fordizmde yaşanan kriz emek süreçlerinin yeniden organizasyonuna sebep olmuş, üretimin uluslararasılaşması, ulusal kapitalistlerin karı yeniden yapılandırması için temel strateji olarak ortaya çıkmıştır. Uluslararası imalat sisteminde yaşanan dönüşümle, ekonomik faaliyetlerin ulusal sınırlar boyunca yayılması yerine uluslararası imalatın ve ticaretin küresel organize edilmesi gündeme gelmiştir. Dünyadaki ulusal ekonomiler, özellikle çevre ülkelerdeki ucuz ücretli destinasyonlar daha ileri kapitalist ülkelerin yatırımlarına açılırken bir yandan da bu çevre ülkeler gelişmiş ülkelerin pazarları haline gelmiştir (Torlak, 2002; Tauss, 2012). Sermaye ve emek süreçlerinin uluslararasılaşması ve bazı bölümlerinin ucuz ülkelere kayması yeni bir uluslararası işbölümüne sebep olmuştur. Bu süreçlerde teknolojik gelişme ve yenilik

merkez alanlarda yoğunlaşırken, ürünün fiziksel üretimi merkez alanlardan çevre alanlara yavaş yavaş kaymıştır. Çevre bölgelerdeki üretim, çeşitli mekanizmalar ile merkez bölgeler tarafından kontrol edilmektedir (Tauss, 2012).

İstihdamın ve işin zengin ülkelere kayması, küresel baskının da etkisiyle sanayileşmiş merkezlerde ücretleri düşürmüş ve işsizlik oranlarının artmasına sebep olmuştur. Uluslararası üretimin yayılmasında ve yaygınlaşmasında en büyük rolü yerleşik olmayan işgücü oynamıştır. Özellikle üretim sürecinin az sanayileşmiş ülkelere dışardan tedariki, yerleşik olmayan işgücünü hareketli hale getirmiş, milyonlarca insanın hızla büyüyen küresel işgücüne entegre olmasına sebep olmuştur (Tauss, 2012).

Üretimin uluslararasılaşması eşitsiz ve hiyerarşik bir gelişmeye sebep olmaktadır. Hareketli sermayeyi ve işgücünü çekmek için bölgeler, ülkeler ve şehirler arasında rekabet artmıştır (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2007). Asya'nın dörtlü çetesi (Hong Kong, Singapur, Tayvan, Güney Kore) gibi yeni sanayileşen ülkeler tekstil ve elektronik gibi belirli ürünlerde ileri kapitalist ülkelerin piyasalarında ciddi köprübaşları elde etmişlerdir. Dünyanın sanayi üretimi, coğrafi dağılım bakımından yeniden paylaşılmıştır (Harvey, 2006). Güneydoğu Asya, Çin veya İrlanda gibi kimi ulusal ekonomiler sosyal ve coğrafi eşitsizlikler görülmesine rağmen gelişirken, gelişmiş ülkelerdeki pek çok eski sanayi bölgesi ve göreceli geri kalmış bölge ayakta durmak için mücadele vermekte, pek çok Afrika, Orta Doğu ve Orta Asya ekonomisi dünya ekonomisinden kopmaktadır. Geçmişte, az bulunur koşullarından veya hammaddeye yakınlığından dolayı rekabet avantajına sahip kimi bölgeler artık önemini kaybetmiştir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sanayinin ve tarımın yer değiştirmesine sebep olmaktadır. Sonuç olarak geleneksel sanayi bölgeleri, tarım alanları ve herhangi bir rekabet avantajı olmayan bölgeler yeni pazarlarda yer alamamakta, bu bölgelerdeki firmalar pazardaki paylarını kaybetmektedirler (Pike, Rodriguez-Pose, Tomaney, 2007).

Öte yandan, kapitalist yeniden yapılanma süreci, alan olarak küresel, etki olarak yereldir (Broomhill, 2001). Gelişmiş batıda ekonomik gelişme stratejileri olarak yerel politikalar önem kazanmıştır. Mayer'e göre bunun sebebi üretimin sosyal ve teknolojik organizasyonundaki dönüşüm ve sermaye hareketliliğindeki değişikliklerdir. Bu durumun yerel seviyedeki en önemli etkisi üretim şartlarının artık merkez devlet tarafından organize edilmesinin imkansız hale gelmesi olmuştur. Fordist sistemde,

sistemin bütünlüğünün sağlanmasında yerel düzenlemeler küçük bir role sahiptir. Küresel olarak hareket eden sermayenin talep ettiği üretimin yerel şartları merkez devlet tarafından sağlanamayacak ve yönetilemeyecek duruma gelmiştir. Bu durumda yerel politik organizasyonların çok uluslu ve bölgeler üstü sermaye ile müzakere yeteneği, üretimin yerel koşullarını oluşturmadaki verimliliği, bir kentin profilini biçimlendiren ve o şehrin uluslararası kent hiyerarşisindeki yerini belirleyen önemli faktörlerdir. 1970'lerden sonra bölgelerdeki her türlü yeniden yapılanma sorunları ile merkezi yönetimlerin yerine ağırlıklı olarak yerel yönetimler ilgilenmeye başlamışlardır. Sonuçta yerel yönetimlerin ve belediyelerin rolü refah devletinin kolu olmak yerine yenilik ve işbirliği süreçlerinin katalizörü olmak ve böylece kentin ve toplumun ekonomik ve sosyal statüsünü yönlendirmek şeklinde değişmiştir (Mayer, 1994).

Post fordizmin bir diğer önemli sonucu neoliberalleşme politikalarıdır. Uluslararası rekabeti ve pazarın küreselleşme ihtiyaçlarına Keynesyenizm cevap verememiştir. Neoliberal ekonomi Keynesyenizmin yerini almıştır. Ekonomik küreselleşme için özelleştirme öne çıkmış, pek çok alanda özelleştirme yapılmıştır. Emegın ve üretimin esnekleştirilmesi Keynesyen tam istihdam ajandasının yerini almıştır. Böylece serbest girişimci ve serbest pazar öne çıkmıştır (Markantonatou, 2007). Ulus ötesi sermaye ve küresel pazarın yeniden yapılanması ulus devleti serbest pazar politikalarını adapte etmeye zorlamıştır. Devlet düzenlemelerini ve sanayide devlet sahipliğini azaltmak, serbest mal ve sermaye akışı üzerindeki coğrafi engelleri kaldırmak gibi neoliberal politikalarla sermayenin yeniden yapılanması desteklenmiştir. Sermaye, emek ve devlet arasındaki anlaşmaların ortadan kaldırılması, refah devleti harcamalarının azaltılması şeklindeki politikalar artan işsizlik ve işgücü rekabetine sebep olan istikrar programlarını güçlendirmektedir (Broomhill, 2001).

Bununla beraber, pek çok uluslararası araştırma küreselleşme sürecinin yerel ve bölgesel ekonomiler üzerinde negatif etkilerini ve neoliberalizmin ekonomik büyüme ve istihdam artışı sağlamadaki başarısızlığını göstermektedir (Broomhill, 2001). Yeni dönem, yüksek yapısal işsizlik düzeyleri, vasıfların hızla yok edilmesi ve yeniden oluşması, gerçek ücrette ancak alçakgönüllü artışlar ve fordist rejimin ana direklerinden biri olan sendikaların gücünün geriletilmesi gibi özelliklere sahiptir. (Harvey, 2006).

Post fordist sistem üretimin organizasyonunu değiştirmiş, bu durum yeni sanayi yer seçimi kalıbı yaratmıştır. Üretim sisteminin birimleri arasında rutin bilgi ve mal akışı gerektiren just-in-case sisteminden daha sık ve küçük ölçekli işlemleri içeren just-in-time sistemine geçiş coğrafi yakınlık gerektirmektedir. Bunun birinci sebebi işlemlerin ölçeği küçüldükçe ve sıklığı arttıkça işletim maliyeti artmaktadır. İkinci sebep, yüksek ürün kalitesi talebi artmaktadır ki bu durumda girdi tedarikçilerinin daha sık izlenmesini gerektirmektedir. Bu da maliyeti uzun mesafelerde artan başka bir işlem tipi yaratmaktadır. Üçüncü sebep, ürün değişiminin sıklığı gerek tedarikçilerle gerekse tüketicilerle sık iletişimi gerektirmektedir (Storper ve Christopherson, 1986).

Piore ve Sabel'e göre esnek üretim sanayi bölgelerinin yeniden canlanmasına sebep olacaktır. 19. Yüzyılda Lyon, Solingen, Sheffield'deki sanayi bölgeleri dikey olarak ayrılmış ve uzmanlaşmış firmalar arasındaki işbirliğinden faydalanmışlardır. Esnek üretimin geniş çapta uygulanması pek çok sanayide görülen mekânsal organizasyonun yoğunlaşmamış biçiminin terk edilmesine sebep olmuştur (Storper ve Christopherson, 1986).

Asheim'e göre, günümüzde post fordist ekonomik sistemin kalbinde öğrenen bölgelerde faaliyet gösteren öğrenen firmalar vardır (Asheim, 2007). Bilgi, öğrenme ve yenilik süreçlerinin yerel karakterleri, bilginin paylaşımında mekânsal yakınlığın önemi post fordist üretimin mekânsal organizasyonunu biçimlendirmektedir.

2.3 Bölüm Sonucu

1930'lardan 1970'lere kadar ekonomide Keynesyen görüş hakim olmuştur. Keynesyen yaklaşıma göre ekonomik kalkınma, işsizliğin azaltılması ve talebin artması için ekonominin devlet tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Keynes'in fikirleri bölgesel ekonomistler tarafından da kullanılmıştır. Keynesyen yaklaşımda vurgu bölgesel uzaklaşmayı (regional divergence) anlamaya ve açıklamaya yöneliktir. Kalkınma bölgesel farklılıkların azaltılması olarak ele alınmakta ve coğrafi birim bölge olarak kabul edilmektedir. Bölgesel gelişmişlik ve az gelişmişlik pek çok ülkede ana politika konuları olmuştur. Bu dönemdeki bölgesel kalkınma politikaları, firma merkezli, devlet tarafından yönetilen, teşvik temelli ve standarttır. Keynesyen yaklaşım, daha az gelişmiş bölgelerdeki talebi arttırmak için refah politikalarına, gelirin yeniden dağıtılmasına, bu bölgelerde yatırım yapmaları için

firmaların direkt ve dolaylı teşvik edilmesine dayanmaktadır. Keynesyen görüşü temel alan yerel ve bölgesel kalkınma yaklaşımlarının merkezinde eşitsiz bölgesel gelişme ve bölgesel uzaklaşma yer almış, bu temelde Kümülatif Nedensellik Kuramı ve Büyüm Kutupları gibi teoriler geliştirilmiştir.

1930'lardan 1970'lere kadar sanayide etkin olan üretim biçimi, seri üretim ve tüketim kalıplarına sahip olan fordist üretim biçimidir. Üretim süreçleri arasında kesin ayırım vardır; işçiler, standart ve önceden belirlenen işlemleri yürütmektedir. Fordizm, talebin devlet tarafından yönetilmesiyle ve refah devleti tarafından yönlendirilen pek çok tüketim politikasıyla ilişkilidir.

1960'ların sonlarında Keynesyenizm kriz sinyalleri vermiş, 1973'de petrol krizinin ardından stagflasyon, karlılık oranında ve hacminde azalma yaşanmıştır. Bu krizi aşmada yetersiz kalan Keynesyen ekonomi politikalarının yerini neoliberal ekonomi politikaları almıştır. Keynesyen bölge politikaları da geliri ve istihdamı arttırmaya yardımcı olmuş ancak gelişmiş bölgelerle kıyaslandığında geri kalmış bölgelerin üretkenliğini arttırmada, daha önemlisi sürdürülebilir bir kalkınma için yerel kaynakları harekete geçirmede başarılı olamamıştır. Geleneksel bölgesel politikaların krize girdiği 1980'lerde içten kalkınmaya yönelik yerel ve bölgesel ekonomik kalkınma girişimleri gündeme gelmeye başlamıştır. Büyüme kutupları gibi geleneksel bölgesel gelişme politikalarının başarısızlığını göz önüne alarak yerel temelli yaklaşımlar savunulmuş, İçsel Büyüme Teorisi ortaya konulmuştur.

1970'lerde yaşanan kriz emek süreçlerinin de yeniden organizasyonuna sebep olmuş, üretim uluslararasılaşmıştır. Emek ve üretim esnekleşmiş, böylece esnek üretim biçimi olan post fordist üretim biçimi ön plana çıkmaya başlamıştır.

1990'ların sonlarından beri bilgi, öğrenme ve yenilik kavramları hem kalkınma yaklaşımlarını hem de üretimin mekânsal organizasyonunu etkilemektedir. Bilgi ve öğrenmenin sosyal ve mekânsal süreçleri tanımlanırken örtük-açık bilgi, ağlar, yakınlık gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda, bilgi, bilgi paylaşımı ve öğrenmenin yerel karakterlerine vurgu yapılmakta, bilgiyi kullananların ve üretenlerin mekânsal olarak birbirine yakın yer seçmesinin öneminin altı çizilmektedir.

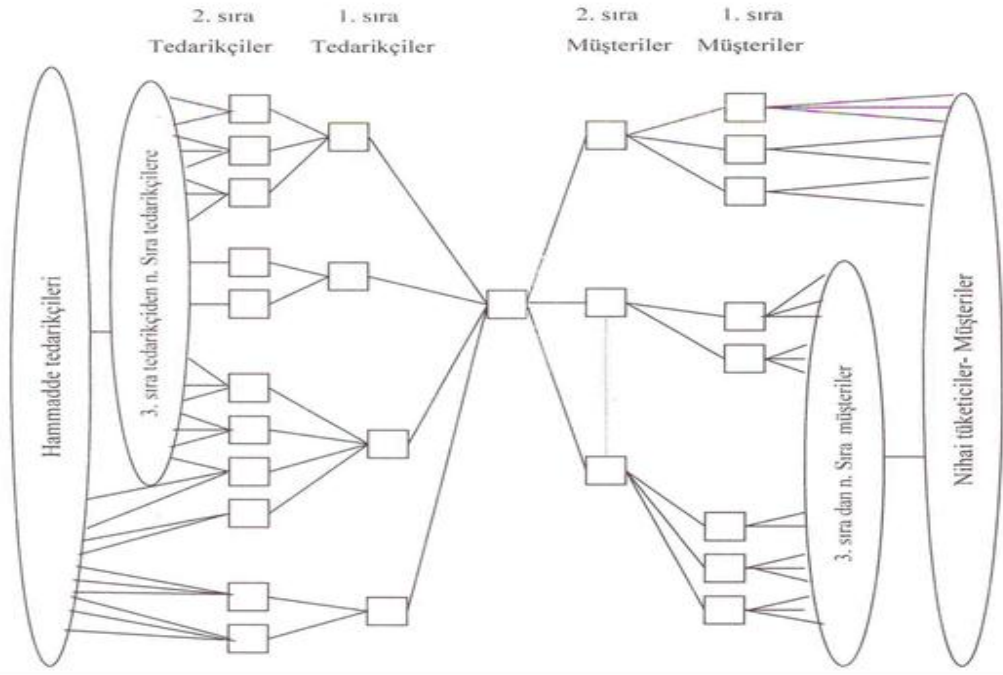
3. HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ VE SEKTÖRÜN ULUSLARARASI TEDARİK ZİNCİRİ COĞRAFYASININ GELİŞİMİ

Hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasının incelenmesi için öncelikle tedarik zinciri kavramının irdelenmesi gerekmektedir. Literatürde tedarik zinciri ile ilgili çok sayıda yapılmış araştırma olmakla beraber bu çalışmaların pek çoğu tedarik zincirinin işleyişinin anlaşılması, zincirin etkinliğinin ve performansının artırılması üzerine odaklanmıştır. Tedarik zincirinin coğrafyası ise zincirin işleyişi ve performansına göre literatürde daha az ele alınan bir konudur.

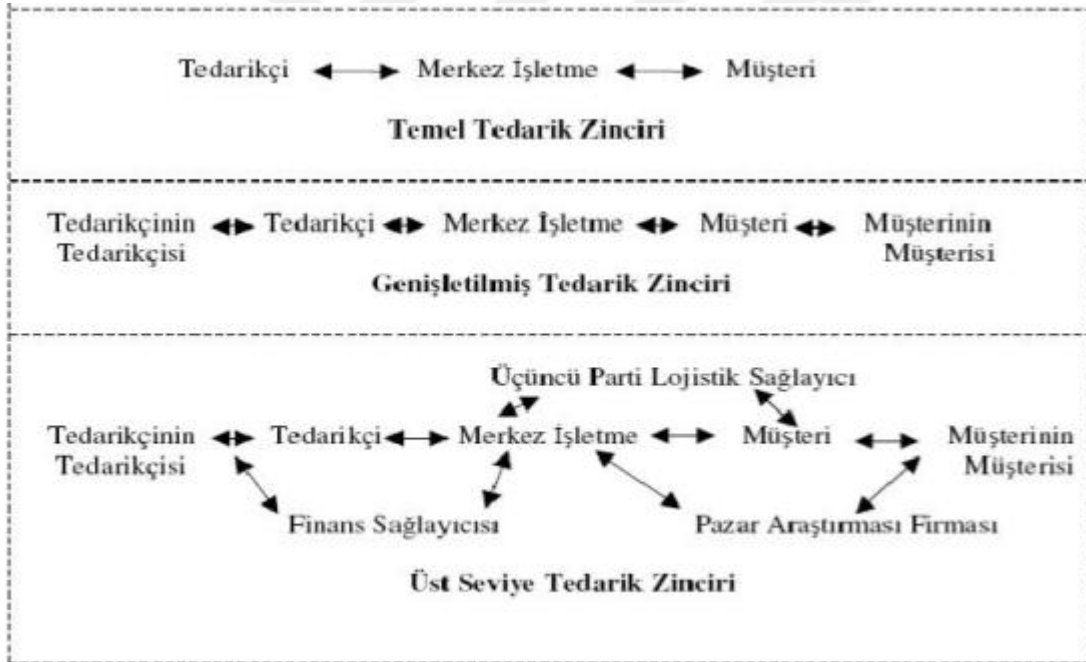
3.1 Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik Zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar (Trkman ve Groznik, 2006). Borgatti ve Li'ye göre, tedarik zinciri, tedarikçi firma-odak firma ve odak firma-müşteri olmak üzere 2 temel zincirden oluşmaktadır (Borgatti ve Li, 2009). Literatürde bu temel tedarik zinciri tanımının yanı sıra daha kapsamlı zincir tanımları da yapılmaktadır. Karabay (2006) ile Lambert ve Cooper (2000), global tedarik zinciri modellerinde sadece müşteri, üretici ve tedarikçinin değil, ikinci ve hatta üçüncü seviye müşterilerin ve tedarikçilerin de yer aldığını belirtmektedirler (Şekil 3.1), (Lambert ve Cooper, 2000).

Eymen (2007) ile Mentzer ve diğerleri (2001) tedarik zincirini temel veya doğrudan, genişletilmiş ve üst seviye olarak sınıflanmaktadır (Şekil 3.2), (Mentzer ve diğerleri, 2001). Temel tedarik zincirinde bir işletme, bu işletmenin tedarikçisi ve müşterisi yer almaktadır. Genişletilmiş tedarik zincirinde tedarikçinin tedarikçisi ve müşterinin müşterisi de zincire dahil olmaktadır. Üst seviye tedarik zincirinde en başta yer alan tedarikçiden en sonda yer alan müşteriye kadar ürün, hizmet, finansman ve/veya bilgi akışını sağlayan tüm organizasyonlar zincire dahil olur.



Şekil 3.1 : Tedarik Zinciri Ağ Yapısı, (Lambert ve Cooper, 2000).



Şekil 3.2 : Tedarik Zinciri Yapısı, (Mentzer ve Diğerleri, 2001).

Bunlar arasında, tedarik zincirinde işletmeler arası lojistik faaliyetlerini üstlenen üçüncü parti lojistik firması, finans sağlayıcı firma ve pazar araştırması hizmeti sağlayan firma da vardır (Mentzer ve diğerleri, 2001; Eymen, 2007).

Litaratürde tedarik zinciri ile ilgili çalışmaların pek çoğu tedarik zincirinin işleyişinin anlaşılması, zincirin etkinliğinin ve performansının artırılması üzerine

odaklanmıştır. Burada en çok öne çıkan kavram tedarik zinciri yönetimidir. Tedarik zinciri yönetimi, son kullanıcıdan orijinal tedarikçiye kadar tüm kilit iş süreçlerinin entegrasyonunu ifade etmektedir. Eğer alıcı ve satıcı arasında aktif bir ilişki varsa ve bu süreçler birbirine entegre edilmişse tedarik zincir yönetiminden bahsedilebilir (Trkman ve Groznik, 2006). Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiler, üreticiler, dağıtımıcılar ve müşterilerden oluşan bir ağdaki malzeme, bilgi ve parasal akışların yönetimini içermektedir. Bu akışların farklı işletmeler arasında ve kendi içindeki koordinasyonu ve entegrasyonu ise tedarik zinciri yönetiminin başarılı olmasını sağlayacaktır. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, küresel pazarda dinamik pazar taleplerinin ” istenen zamanda” karşılanmasının rekabet üstünlüğü açısından kritik öneme sahip olduğunun altını çizmektedir. Bugün müşterinin aradığı bir ürünü kalitesinden ödün vermenden en ücra noktada bile bulabilmesi işletmeler tarafından iyi ve doğru kurgulanmış bir “Tedarik Zinciri Yönetimi” ile mümkündür. Özellikle gıda, otomotiv, tekstil, turizm ve nakliye sektörlerindeki tedarik zinciri yönetimi uygulamaları geleceğin ticaret biçiminin sinyallerini vermektedir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2008). Hunt ve Donna’ya göre tedarik zinciri yönetimi bir satınalma stratejisidir ve satınalma uzun vadeli rekabet avantajının kaynağıdır (Hunt ve Donna, 2008).

Trakman ve Groznik’e göre tedarik zincirinde sorunlar belirsizlikten veya çeşitli ortaklar ve aktiviteler arasında koordinasyonsuzluktan kaynaklanmaktadır. Nitekim son firmanın talebindeki küçük dalgalanmalar bile tüm zincir boyunca yayılmaktadır. Çünkü her firma zincirdeki diğer firmaların ihtiyaçları konusunda yetersiz bilgiye sahiptir (Trkman ve Groznik, 2006). Başarılı tedarik zinciri ana konsepti etkin bilgi transferi ve paylaşımıdır (Trkman ve Groznik, 2006; Frazier, 2009). Fraizer’e göre, bilgi tedarik zincirinin etkinliğinin artırılmasında kritik noktalardan birisidir. Bilgi firmaların stratejik kaynağı olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, açık ve örtük bilginin oluşması, transferi, firma içinde ve firmalar arasında entegrasyonu gittikçe daha çok vurgulanmaktadır. Firma içinde, tedarikçiler arasında, alış ve satış organizasyonları arasında ve uluslararası şirket evliliklerinde bilginin transferi ve etkileri incelenmektedir. Bilginin transferi ve entegrasyonu zincir üyesi organizasyonların kapasitelerinin geliştirilmesinde temel bir öğedir (Frazier, 2009).

Ünüvar da üretici, tedarikçi ve satıcı firmaların operasyonel ve yapısal belirsizliklerle karşı karşıya olduklarının altını çizmektedir. Operasyonel belirsizlik müşteri talebine

ilişkin belirsizlikten, tedarikçinin, dağıtıcının ve üreticinin operasyonel performansına ilişkin belirsizlikten kaynaklanır. Yapısal belirsizlik teknolojik değişimden ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimden kaynaklanır. Tedarik zinciri yönetimi bir ürünün arzında çeşitli roller üstlenmiş firmaların kendilerine özgü yeteneklerinin ve kritik iş süreçlerinin tedarik zinciri boyunca bütünleşik yönetimi yoluyla performansı arttırmayı, yapısal ve operasyonel belirsizliği azaltmayı ve sonuç olarak şirketler arası rekabetten tedarik zincirleri arası rekabete geçmeyi hedefleyen yeni bir stratejik çalışma modelidir (Ünüvar, 2009).

Borgatti ve Li, tedarik zincirini sosyal bir ağ olarak ele almakta ve incelemektedir. Organizasyonlarla ilgili çalışmalarda önceleri organizasyonun yapısı organizasyonun içsel özellikleri ile ilişkilendirilmekteyken bugün organizasyonun çevresel özellikleri de göz önüne alınmaktadır. Bu değişimle beraber tedarik zinciri yönetimi de başka alanlara sıçrama yapmıştır, çünkü tedarik zinciri yönetiminin konusu temelde ikili ilişkilerdir. Tedarik zinciri yönetimi, pazarlama, yönetim, operasyon araştırmaları, lojistik gibi pek çok disiplinin kesişim noktasından dolayı hem yumuşak (soyut) hem de sert (somut) ağlara sahiptir. Sosyal ağ analizi, tedarik zinciri yönetiminin hem sert hem de yumuşak bağları üzerine odaklanmaktadır (Borgatti ve Li, 2009).

Literatürde farklı sektörlerdeki farklı tedarik zincirlerinin işleyişinin anlaşılmasına yönelik tedarik zinciri tipolojisi çalışmaları da yapılmıştır. Hammaddeden son müşteriye kadar tedarik zincirindeki zincirleme aşama sayısı bir veya daha çok olabilir. Bir firma birkaç aşamada veya tüm aşamalarda faaliyet gösterebilir. Bütünleşmenin biçimi sıkı kontolden zayıf kontrole kadar çeşitli olabilir. Bunlardan zayıf kontrol daha esnek, sıkı kontrol daha az esnektir. Esnek ve zayıf kontrolde bütünleşme daha az aşamada oluşur. Daha az esnek ve sıkı kontrolde aşama daha fazladır. Stonebraker ve Liao yaptıkları çalışmada tedarik zinciri bütünleşmesinin 2 boyutuna, aşama sayısı ve kontrol şekline bağlı olarak tedarik zinciri bütünleşme tipolojilerini tanımlamışlardır (Stonebraker ve Liao, 2004).

Tedarik zinciri tipolojisi ile ilgili bir başka araştırma Lejeune ve Yakova tarafından yapılmıştır. Çalışmada ele alınan temel kavram firmaların karşılıklı bağımlılıklarıdır. Karşılıklı bağımlılık tedarik zinciri yönetiminin gereklerinden birisidir, çünkü zincir yaklaşımının uygulanması ile rekabet avantajı kazanmanın ana ilkesi karşılıklı bağımlılık kurmaktır. Karşılıklı bağımlılık uzun vadedir ve stratejik ortaklık kurmanın en önemli koşuludur. Çalışmada bağımlılık kavramı derinliğine göre

yüzeysel veya derin bağımlılık; biçimine göre bağımlılık veya karşılıklı bağımlılık olarak sınıflanmıştır. Lejeune ve Yakova, firmalar arası bağımlılık çerçevesinde 4 tip tedarik zinciri tipolojisi oluşturmuşlar, her bir tedarik zinciri tipinde güven, karar verme ve bilgi paylaşımı unsurlarını irdelemişlerdir (Lejeune ve Yakova,2005).

Tedarik zincirinin ve zincirin işleyişinin irdelenmesi için literatürde tedarikçi sınıflamaları da yapılmıştır. Duffy ve Fearne'nin çalışmasının amacı firma büyüklüğü, ürün tipi, müşteri sayısı ve tipi, müşteri ilişkisinin süresi gibi faktörlerin müşteri tedarikçi ilişkisinin performansına etkisinin incelenmesidir. Müşteri tedarikçi ilişkisi için teorik bir çerçeve ortaya konmaktadır. Organizasyonlar arasındaki yapı ekonomik yapı ve yönetsel yapı olarak iki kısımdan meydana gelmektedir. Faaliyetin niteliği ve alanı ekonomik yapıyı, gücün niteliği ve bağımlılık ilişkisi yönetsel yapıyı oluşturmaktadır. Ekonomik ve yönetsel yapı ilişki iklimini etkilemektedir. İlişki iklimi işbirliği seviyesini, davranışları ve duyguları içermektedir. İlişki iklimi de ilişki performansını etkilemektedir. İlişki performansı finansal maliyet ve faydaları kapsamaktadır (Duffy ve Fearne, 2004).

Rinehart ve diğerlerine göre ilişki yönetimi literatürü güven, taraflararası etkileşimin seviyesi ve tarafların ilişkiye bağlılığı üzerine odaklanmaktadır. Rinehart ve diğerleri de ilişki tanımı için kullanılacak faktörleri güven, ilişki sıklığı ve bağlılık başlıkları altında toplamaktadır. Güvenin yüksek olması taraflar arasında sorumluluğun paylaşılmasını sağlar, ilişkinin kalitesini artırır ve süresini uzatır, koordinasyonu artırır ve maliyetleri azaltır. Müşteri tedarikçi ilişkisinin başarısı tarafların ne kadar sıklıkta görüştiklerine yani iletişim sıklığına ve işin hacmine yani ilişki sıklığına bağlıdır. İletişim sırasında taraflar birbirlerinin organizasyonu için ve ilişki için önemli olan şeyleri öğrenirler, bu sebeple iletişim sıklığı önemlidir. Organizasyon seviyesinde iletişim sıklığı taraflar arasında işin miktarına bağlıdır; iş hacmi arttıkça iletişim de artar. İş hacminin artması veya garanti iş hacmi gibi normlar taraflar arasında ilişkiyi de güçlendirir. Bu normların kurulmasını ve devamlılığını kontratlar sağladığından ilişkiler resmi kontratlara dayalı hale gelir. Organizasyonlar arası ilişki tarafların ilişkiye bağlılık seviyesinin sonucudur. Bağlılık, bağımlılık algısını ve zamana ve kaynaklara yapılan yatırım miktarını içerir. İşbirlikçi ilişki, tarafların karşılıklı bağımlılık durumunda çalışır; rekabetçi ilişki güç ve bağımlılığın dengesiz olduğu durumda ortaya çıkar. Bağımlılığın göstergelerinden birisi de diğer taraf

için yapılan organizasyonel yatırımlardır. Bu veriler ışığında çalışmada 7 tip müşteri tedarikçi ilişkisi tanımlanmıştır (Rinehart and others, 2004).

Cannon ve Perreault da müşteri tedarikçi ilişkilerinin pek çok şekilde betimlendiğini, bunların bazılarının resmi kontratlar, bazılarının güven anlaşmaları, bazılarının da açık iletişim şeklinde olduğunu belirtmektedirler (Cannon ve Perreault, 1999). Cannon ve Perreault çalışmalarında müşteri tedarikçi ilişkilerinin ana yapısını bir şema haline getirmeye çalışmışlardır. Ana yapının 3 bileşeni olarak müşteri tedarikçi ilişkilerinin pazar ve duruma bağlı belirleyicilerini, bu belirleyicilerin etkiledikleri müşteri tedarikçi ilişkilerinin kilit faktörlerini ve bu faktörlerin sonucu olarak da ilişkinin çıktılarını tanımlamışlardır. Alternatiflerin varlığı, tedarik pazarının dinamikleri, tedarikin önemi ve karmaşık oluşu müşteri alıcı ilişkilerinin pazar ve duruma dair belirleyicileridir. İlişkiyi oluşturan faktörler ise karşılıklı bilgi değişimi, operasyonel bağlar, yasal sözleşme, işbirliği normları, tedarikçinin çeşitli seviyelerde müşteri için yaptığı adaptasyonlar ve müşterinin çeşitli seviyelerde tedarikçi için yaptığı adaptasyonlarıdır. Çıktılar ise müşteri tatmini ve müşterinin tedarikçiyi değerlendirmesidir. Çalışmada 8 tip müşteri-tedarikçi ilişkisi tanımlanmıştır.

Johnsen ve Ford asimetrik ve simetrik müşteri tedarikçi ilişkisi üzerinde durmakta, asimetrik müşteri baskın, asimetrik tedarikçi baskın ve simetrik ilişki olmak üzere daha basit bir tanımlama yapmaktadırlar. Sanayi literatüründe asimetrik ve simetrik kelimeleri bağımlılık, güç ve bağlılık gibi karakterlerin asimetrik doğasını tarif eder. Asimetrik müşteri baskın ilişkide ilişkiler müşteri tarafından yönetilir, müşteri kendi plan ve amaçlarına göre tedarikçileri çalıştırır. Tedarikçi, çatışmalara, uyumsuzluklara, karşılıklı işbirliği olmamasına rağmen bu ilişkiye uzun süreli bağlarla bağlı olabilir. Hangi tedarikçilerin seçileceği yeteneklerden, kaynaklardan, tedarikçinin uyumundan çok ürün talebine bağlıdır. Asimetrik tedarikçi baskın ilişkide pek çok orta büyüklükteki müşterinin büyük küresel tedarikçilerin teknoloji ve kaynaklarına ulaşmak istemesi durumunda tedarikçi müşteri üzerinde güç ve kontrol sahibi olabilir, müşterinin stratejik kararlarını etkileyebilir. Her iki tip ilişkide uyumlu, işbirlikçi, ilişki konseptine uymaz. Müşteri baskın tedarikçinin becerileri sınırlıdır, teknolojik, finansal, fiziksel kaynaklara erişimde zorlanır, müşterisine daha uzmanlık isteyen hizmetler sunmakta zorlanır, kurumsal kapasitesi sınırlı hale gelir. Çalışmada ilişki karakteristikleri teknolojik, finansal, fiziksel yetenek ve beceri; karşılıklılık, yani ortak hedefler ve çıkarlar; etkileşimde özellik ve kendine haslık;

ilişkide istikrarsızlık ve tutarsızlık; ilişkide bağımlılık; güç ve iletişimin ve kaynak değişiminin yoğunluğu olarak tanımlanmıştır. Bu karakteristiklerin her üç tip müşteri tedarikçi ilişkisinde nasıl biçimlendiği anlatılmıştır. Çalışmada uluslararası kompleks iş faaliyet ağları ve küresel ağların geliştirilmesi için çeşitli organizasyonlara ihtiyaç duyulmasının asimetrik ilişkileri daha az kabul edilir hale getirdiğinin altı çizilmektedir (Johnsen ve Ford, 2001).

Evren çalışmasında otomotiv endüstrisinin tedarik ağının organizasyonunu ve yerleşim özelliklerini incelemekte, Tofaş firmasının yerel tedarik ağının analizi yapmaktadır. Çalışmada Tofaş'ın tedarikçileri ile görüşmeler yapılmış, Tofaş tedarik zincirinde 4 tip yerel tedarik ağı tanımlanmıştır; Gevşek Müşteri Tedarikçi İlişkisi, Geleneksel Fason İlişkisi Biçimindeki Müşteri Tedarikçi İlişkisi, Müşterinin Çok Uluslu Firmalara Bağımlılığı Temelindeki Müşteri Tedarikçi İlişkisi, Paralel Gelişmeye Benzer Müşteri Tedarikçi İlişkisi. Ağların tanımında bir ana kriter, 9 tane de buna eşlik eden kriter tanımlanmıştır. Ana müşteri tedarikçi ilişkisinin değişik aşamalarındaki otonomi seviyesidir. Diğer kriterler tedarikçi özellikleri, hizmet veya ürün, hizmet veya ürünün özellikleri, üretim teknolojisi, tedarikçinin satış açısından müşteriye bağımlılığı, müşteri ile ortaklık ilişkisi, ana tehdit ve / veya fırsatlar, tedarikçilerin mekansal dağılımı, mekansal yakınlığın müşteri tedarikçi ilişkisindeki önemidir (Evren, 2002). Diğer çalışmalardan farklı olarak Evren'in çalışmasında mekan faktörü de sınıflamada göz önüne alınmıştır.

Tedarik zincirinin coğrafyası, zincirin işleyişine kıyasla, literatürde daha az ele alınan bir konudur. Bunların bir kısmı daha çok üretim coğrafyasını ele almaktadır. Evren çalışmasında otomotiv sektörünün tedarik ağının organizasyonunu ve yerleşim özelliklerini incelemektedir. Çalışmada Tofaş'ın yerel tedarik ağları ele alınmakta, tedarikçilerle ilgili stratejilerin ve bu stratejilerdeki değişikliklerin mekana yansımaları üzerinde durulmaktadır. Müşteri-tedarikçi ilişkisine göre Tofaş'ın yerli tedarikçileri için bir tedarikçi ağı sınıflaması yapılmaktadır. Bu sınıflamada kullanılan kriterler arasında tedarikçilerin mekansal dağılımı ve müşteri tedarikçi ilişkisinde mekansal yakınlığın önemi gibi mekansal faktörler de yer almaktadır (Evren, 2002). Talbot çalışmasında, üretim problemlerinin çözümünde farklı aktörler tarafından yürütülen işbirlikleri üzerinde durmaktadır. Fransız firması Aerospatiale örneğinde, firma ile fason tedarikçiler arasındaki coğrafi yakınlık incelenmekte, farklı periyotlardaki coğrafi yoğunlaşmalar, bu yoğunlaşmalardaki farklılıklar ve

farklılıkların nedenleri ele alınmaktadır (Talbot, 2000). Bilbao-Ubilllos da çalışmasında otomotiv sektöründe üretimin organizasyonunun yeni biçiminde yakınlık kısıtlamalarının ne kadar önemli olduğunu araştırmaktadır (Bilbao-Ubilllos, 2010).

Hazır giyim sektörünün tedarik zinciri ve tedarik zincirinin coğrafyası ile ilgili çalışmalar 3.2, 3.3 ve 3.4. bölümlerde özetlenmiştir. Bu çalışmalar ya genel olarak tedarik zincirine ya da müşteri veya üretici gibi zincirin belli halkalarına odaklanmaktadır. Sektörün tedarik zincirinin coğrafyasındaki değişimleri bütün olarak ele alan ve bu değişimlerin dinamiklerini inceleyen daha az sayıda çalışma bulunmaktadır. Sektörün mekansal gelişimini ve değişimini tedarik zinciri perspektifinden ele alan çalışmaların literatüre önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

3.2 Hazır Giyim Sektörünün Tedarik Zinciri

Birleşmiş Milletler İstatistik Ofisi tarafından hazırlanan Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması (ISIC Rev.3) cetvelinde Giyim Eşyası İmalatı başlığı altında erkek, kadın, çocuk ve bebekler için giyim eşyası imalatı, dış giyim, iç giyim ve gece kıyafetleri, normal, resmi, iş veya spor giysileri; şapka, kasket ve eldiven gibi her çeşit giyim aksesuarlarının imalatı sınıflandırılmaktadır. Aynı dokümanda Tekstil Ürünleri İmalatı başlığı altında tekstil iplikçiliği, dokumacılığı, aprelenmesi ve trikotaj (örme) ürünleri imalatı sınıflandırılmaktadır (TUİK, 2001).

Günümüzde hazır giyim ve konfeksiyon sektörü, genel anlamda dokuma ve örme kumaşlardan kadın, erkek ve çocuklar için gerek iş hayatında gerekse günlük hayatta olmak üzere günün her saatinde giyilmek üzere üretilmiş tüm dış giysiler ile iç giysileri, bunların aynı malzemelerden olmasa da aksesuarlarını ihtiva eder. Diğer yandan yatak örtüsü, nevresim takımı gibi ev tekstili ürünleri ile kamp eşyası gibi hazır eşyalar da dikiş ve benzeri işlemler sonrasında piyasaya sunulduklarından hazır giyim ve konfeksiyon sektörü içerisinde değerlendirilmektedir (DPT, 2006).

Hazır giyim sektöründe üretim süreci tasarım ile başlar. Giysi tasarımını kalıp tasarımı takip eder. Serileme, pastal yerleştirme, kesim, gerekli ise parça baskı ve nakışın ardından kesilmiş giysi parçaları renk vb. unsurlar gözetilerek uyum içinde

bir araya getirilerek tasnif edilir. Gerektiğinde düğme ve etiket gibi aksesuarlar da kullanılarak dikim işlemi tamamlanır. Üretim süreci, ön kontrol, ütü, ikinci kez kalite kontrol ve paketleme ile tamamlanır (DPT, 2006).

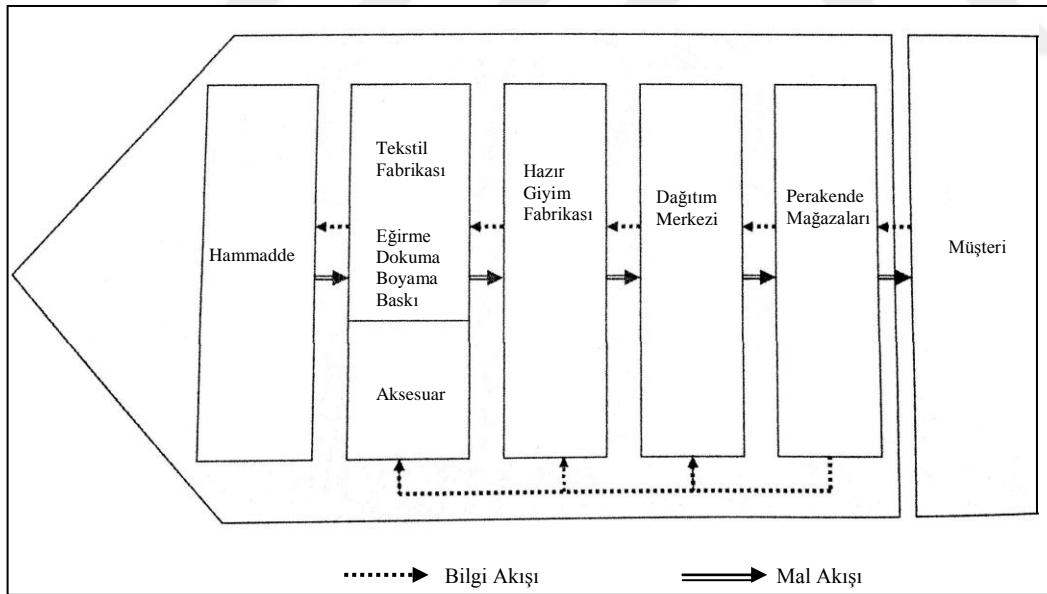
Hazır giyim sektörünün teknolojisi son yüz yılda çok fazla değişmemiştir. Her ne kadar operasyonların sistematikleşmesi ve her bir operasyonun süresinin kısaltılması için pek çok iyileştirme yapılmış olsa da temel sistem aynı kalmıştır. Temel teknoloji ve operasyon aşamaları çok fazla değişmediyse de yapılan yeniliklerle üretim aşamalarındaki verimlilik artırılmış, aşamalar arasındaki koordinasyon geliştirilmiştir. Kesim ve tasarım aşamalarında bilgisayar destekli sistemler kullanılmaya başlanmıştır. Sonuçta, yenilikler, üretimdeki etkinliğin ve bölümler arasındaki koordinasyonun artmasına hizmet etmiştir ki bunlar ağırlıklı olarak nihai ürünün birleştirilme (dikim) öncesi aşamalarında kullanılabilen yeniliklerdir. Denilebilir ki, birleştirme (dikim) aşamasına kıyasla birleştirme öncesindeki aşamalara ilişkin daha fazla teknolojik yenilik gerçekleşmiştir. Bu itibarla hazır giyim üretiminde dikiş öncesi üretim aşamaları daha sermaye yoğun hale gelmiştir. Zira bu aşamalardaki eğri kesim ve benzeri hatalar doğrudan nihai ürüne yansımaktadır. Pek çok firma dikim öncesi aşamaları başka firmalara yaptırmak yerine firma içinde (in house) yapmayı tercih etmektedir. Ancak sektörün montaj/dikim aşamaları halen emek yoğundur ve ana tedarikçi/üretici firma tarafından daha ucuz maliyetlerle üretim yapan firmalara yaptırılmaktadır (Nordas, 2004).

Hazır giyim sektörünün kumaş gibi en temel girdilerinin üretildiği tekstil sektörü daha sermaye yoğun bir sektördür ve özellikle gelişmiş ülkelerde bu sektörde otomasyon daha öne çıkmaktadır. Tekstil sektörü iplik hazırlanması, dokuma/örme ve bitim işlemlerini kapsar ve bu 3 temel işlem genelde entegre olarak tek fabrikada gerçekleştirilir. Ancak üretim süreleri uzundur ve minimum üretim miktarları büyüktür. Bu sebeple tekstil sektörü müşteri talep ve zevklerine göre değişimlerin daha zor yapıldığı ve bu anlamda esnekliğin hazır giyim sektörüne göre daha az olduğu bir sektördür. Bu nedenle tekstil sektörü, tedarik zincirinin en dar boğazıdır. Tekstil sektöründe hazır giyim sektörüne göre daha az sayıda kalifiye olmayan eleman çalışır (Nordas, 2004).

Tedarik zinciri hazır giyim sektörü için oldukça önemli bir kavramdır. Hazır giyim sektörü gibi dinamik ve hızlı bir sektörde ayakta kalmanın tek bir yolu operasyonun

nasıl ilerlediğinden her an haberdar olmak ve işi kontrol altında tutabilmektir. Müşterilerinin beklentisinin bu kadar hızlı değiştiği, moda ve trendlerin çok fazla tesirinde kalan bu sektörde süreçlerin herhangi bir döneminde hangi noktada olduğunu bilmek kadar pazarın nasıl bir değişim gösterdiğini, yeniliklerin neler olduğunu ve rakiplerin nasıl ilerlediğini öngörmek de büyük önem kazanmaktadır. Önceden taleplerin ne yönde değişeceğini öngörmek ve o yönde konumlanmak için de bu talepleri yaratanları, yani müşterileri çok iyi tanımak gerekmektedir. Hazır giyim sektörü, gerek kurumsal, gerekse bireysel satışlarda artık müşterisini daha yakından tanımak zorundadır. Hatta kurumsal pazarda yer alan şirketler müşterilerinin müşterilerini, yani nihai alıcıyı da net bir biçimde tanımak durumundadırlar (Okşan ve Akaydın, 2008).

Hazır giyim sektörünün tedarik zinciri şekil 3.3'de görülmektedir. Hazır giyim sektöründe tedarik zinciri çok sayıda farklı faaliyeti içermektedir. Hammaddenin tedariki, tasarım, üretim, dağıtım ve pazarlama aşamaları bütünleşmiş bir tedarik zinciri içerisinde organize edilmektedir. Noktalı şekilde gösterilen akışlar bilgi akışını, düz çizgili şekilde gösterilen akışlar mal akışını göstermektedir.



Şekil 3.3 : Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Tedarik Zinciri, (Nordas, 2004).

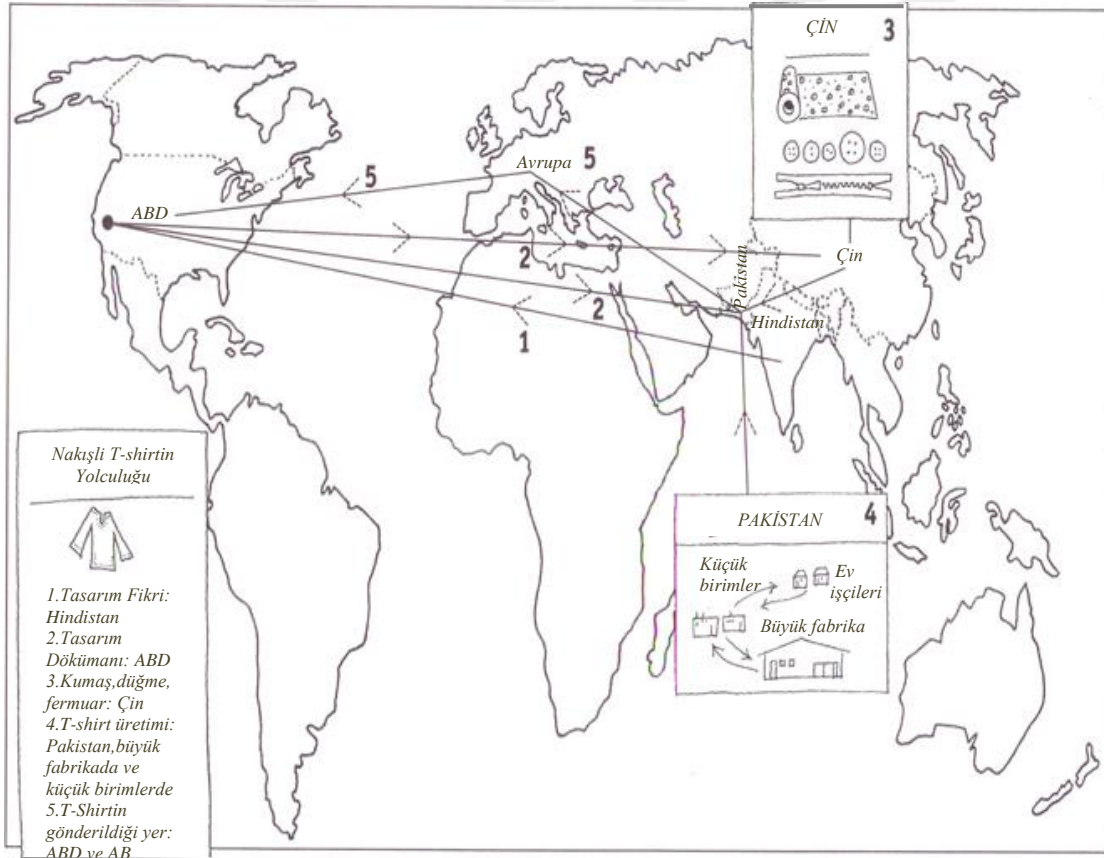
Bilgi akışı müşteri tarafından başlatılır ve hangi ürünün ne zaman üretileceğini biçimlendirir. Bilgi akışı perakendeci firmadan tekstil girdisi sağlayan fabrikaya doğru sağlanır. Tekstil sektörü hem hazır giyim sektörüne girdi üretir hem de ev kullanımı için nihai ürün üretir. Üretim zincirindeki, dağıtım fonksiyonunun

solundaki her bir bağlantıda pek çok firma yer almaktadır. Ürün, bilgi ve para akışının doğru sağlanabilmesi için lojistik ve diğer bazı hizmetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ana tedarikçi/üretici firmanın yer aldığı ülkenin ekonomisinin büyüklüğüne ve gelişmişliğine bağlı olarak bu hizmetler ya tedarik zinciri içinde ana firma tarafından sağlanır ya da daha gelişmiş ülkelerde bağımsız hizmet veren firmalar tarafından sağlanır (Nordas, 2004).

Hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin müşteri halkasında büyük perakendeciler, pazarlamacılar, marka üreticileri vardır. Hazır giyim sektörü alıcı eksenli bir sektördür ve müşteriler imalat ağlarını kontrol etmektedirler. Büyük firmalar imalatın nasıl, nerde, ne zaman yer alacağına, hangi aşamada ne kadar kar elde edileceğine karar verirler (Gereffi ve Memedoviç, 2003; Women Working Worldwide, 2010). Küresel tedarik zincirinde müşteri konumundaki perakendeciler ve markalar, gelişen ucuz maliyetli ülkelerdeki tedarikçilerden ürün alan, genel yüklenici olarak hareket eden büyük öncü firmalardır. Bu öncü firmalar ürünlerini gelişmiş ülkelerde pazarlar ve satarlar. Tedarikçilere hammadde, ara mal hatta bitmiş ürün sağlarlar, ürünlerin sağlanması gereken kalite standartlarını belirlerler (Madger, 2005). **Zincirin üretim halkası** için Gereffi 3 tip üretim sistemi tanımlamaktadır. Montaj, Orijinal Mal Üretimi (Original Equipment Manufacturer-OEM) ve Orijinal Marka Üretimi (Original Brand Manufacturer-OBM). Montaj daha çok ihracat yapan bölgelerde montaj esasına dayanan bir taşeronluk sistemidir. Orijinal Mal Üretiminde imalatçı alıcı tarafından tanımlanan ve tasarlanan malı üretmektedir. Ful paket imalat denen imalatın tüm aşamalarını gerçekleştirmektedirler. Orijinal Marka Üretiminde ise imalatçı firmalar tasarımda ilerlemekte, orijinal markaları üretirken elde ettikleri birikimlerle gelişmekte ve kendi markalarını üretmeye başlamaktadırlar. Burada montaj katma değeri en düşük, OEM katma değeri daha yüksek, OBM ise en yüksek katma değerli aşamalar olarak tanımlanmaktadır. Montajcı bir firma OBM'ye kadar yükselebilir. Büyük firmalarla ilişkiler montajdan ful paket üretimine geçişi sağlamaktadır, çünkü büyük firmalar girdinin, teknoloji transferinin ve bilginin kaynağıdır (Gereffi ve Memedoviç, 2003). Başarılı şekilde OEM yani ful paket tedarikçisi olarak hareket ettikten sonra bazı tedarikçiler ilerler, ek olarak tasarım hizmeti temin etmeye başlarlar. Bu aşamada yerel olarak temin ettikleri girdilerin miktarı artar. Firmalar kendi tasarımları altında bitmiş ürün üretmeye ve satmaya başladıklarında orijinal marka üreticisi safhasına geçerler. Değer zincirinde yukarıya

çıkarmak yerel tedarikçilerle bağlantıları teşvik eder, böylece daha geniş bir endüstriyel gelişmeye yol açar (Madger, 2005). **Zincirin tedarikçi halkasında** yer alan yerel tedarikçiler, ithal edilen, işlem gören ve tekrar ihraç edilen girdi üzerinde emek yoğun montaj işlemi yaparlar. Bu işlemler genellikle özel vergi teşvikleri olan ihracat bölgelerinde gerçekleştirilir. Eğer tedariki yapan ana firma yerel firmaların ara mallarını uluslararası standartta yapamayacağını düşünürse işlem görecektir ara mallarını yurt dışından temin eder. Bu durumda girdiler genellikle ithal edildiği ve üretim coğrafi olarak ayrı ihracat bölgelerinde gerçekleştiği için ekonomiye etkisi (spread effect) daha sınırlıdır (Gereffi ve Memedoviç, 2003).

Şekil 3.4’de nakışlı bir tişörtün uluslararası tedarik zincirindeki yolculuğu görülmektedir.



Şekil 3.4 : Hazır Giyim Ürünlerinde Uluslar Arası Tedarike Bir Örnek, (Women Working Worldwide, 2010).

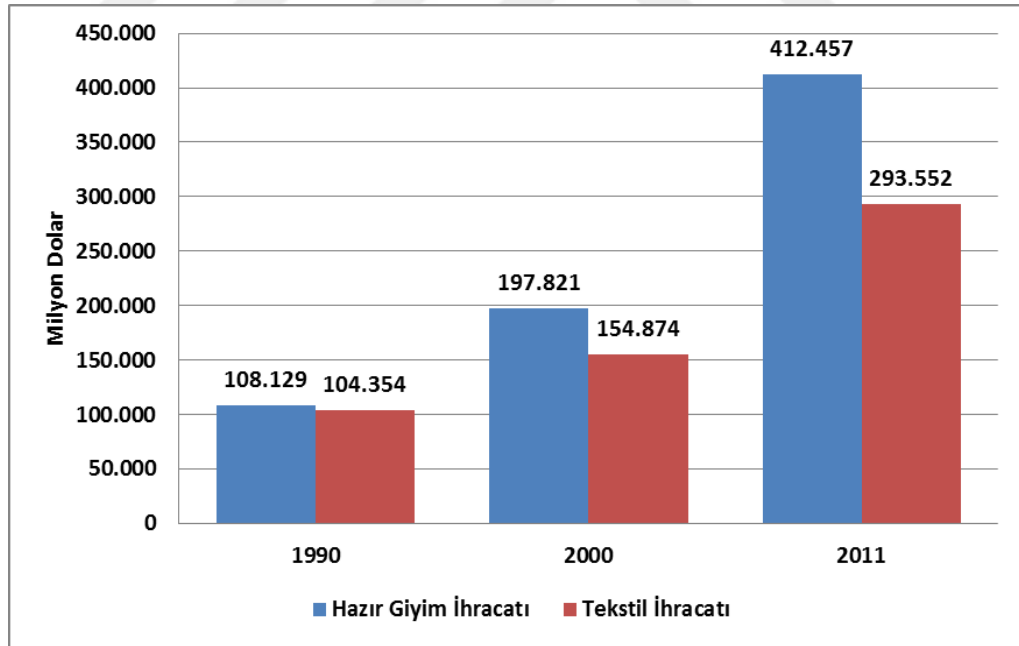
Tişörtün tasarım fikri Hindistan’da olgunlaşmakta (1), tasarım özellikleri Amerika’da belirlenmekte (2), kumaş, düğme, fermuar Çin’den alınmakta (3), tişörtün imalatı Pakistan’da, büyük fabrikalar ve onlar için çalışan küçük üretim birimlerinde yapılmakta (4), tişört Amerika ve Avrupa’da satılmaktadır (5) (Women Working

Worldwide, 2010). Büyük perakendeciler siparişleri üretmeleri için büyük üreticilere vermektedir. Bu üreticiler de daha küçük firmalara bu siparişleri yaptırmaktadır. Sonuçta pek çok ülkedeki pek çok firma sürece dahil olmakta, tedarik zincirinin bir parçası haline gelmektedir. Zincirin en altında evlerde çalışan işçiler yer almaktadır. Pek çok ülkede pek çok fabrikadaki işçiler aynı alıcı için üretim yapmakta ama birbirlerini tanımamaktadır. Pek çok işçi gerçekte kimin için çalıştığını ve zincirdeki diğer işçileri bilmemektedir.

3.3 Hazır Giyim Sektörünün Tedarik Coğrafyası

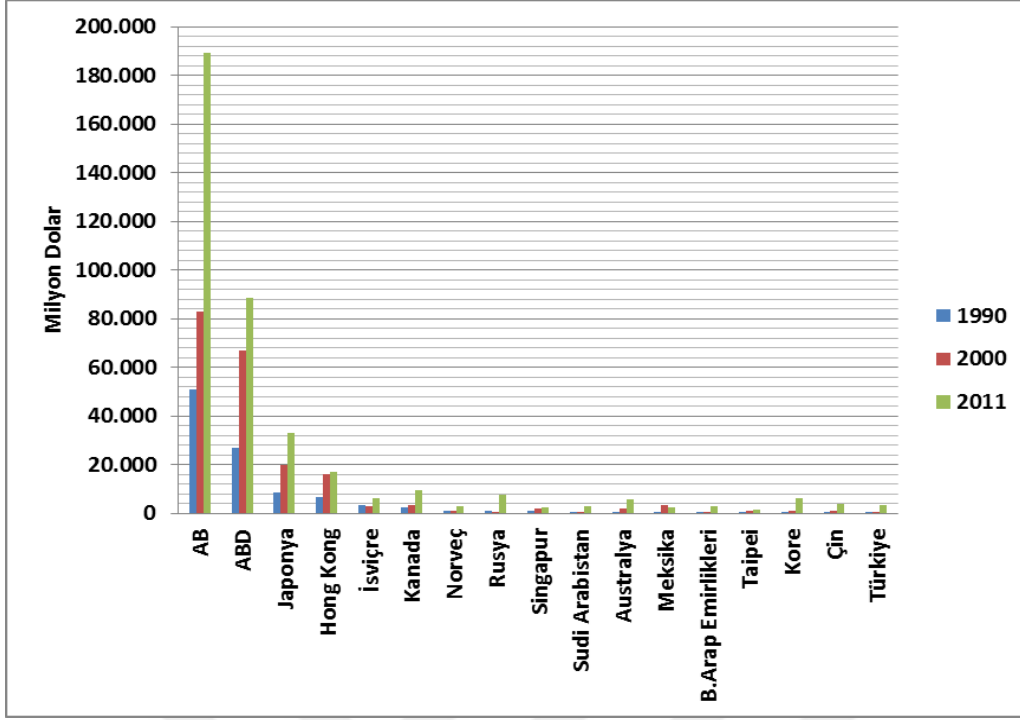
3.3.1 Tedarik coğrafyasının gelişimi

Hazır giyim sektörünün ihracat hacmi 1990 yılında yaklaşık 108 milyar dolarken bu rakam 2000 yılında 197 milyar dolara, 2011 yılında da 412 milyar dolara ulaşmıştır. Hazır giyim sektörüne girdi sağlayan tekstil sektörünün ihracat hacmi de her üç dönemde artmakla beraber özellikle 2000 yılından beri hazır giyim sektöründeki ihracat rakamlarının gerisinde kalmaktadır (<http://www.wto.org>), (Şekil 3.5).



Şekil 3.5 : Dünya Hazır Giyim ve Tekstil İhracatı Miktarı, (<http://www.wto.org>).

1990, 2000 ve 2011 yıllarında en fazla hazır giyim ithalatı yapan ülkeler AB Ülkeleri ve ABD'dir (<http://www.wto.org>), (Şekil 3.6).



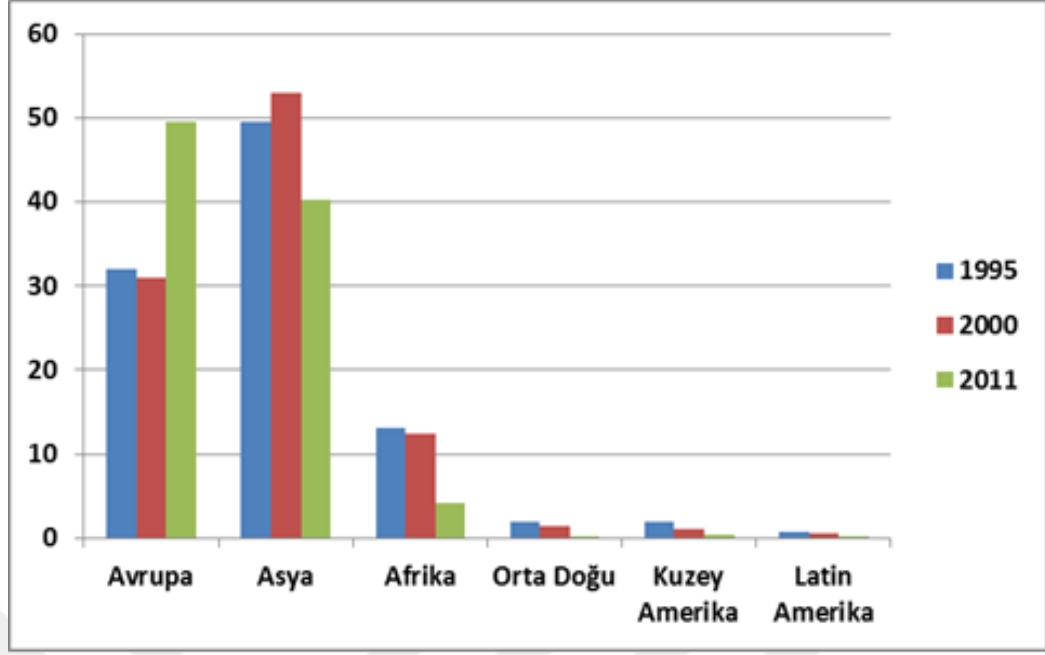
Şekil 3.6 : En Çok Hazır Giyim İthalatı Yapan Ülkeler, (<http://www.wto.org>).

Bu ülkelerin ithalatları bu 3 periyotta da değişen oranlarda artış göstermiştir. ABD'nin hazır giyim ithalatı artış ivmesinde 2000 yılına göre 2011 yılında azalma görülmektedir.

En çok hazır giyim ithalatı yapan AB ülkeleri arasında ilk 3 sırayı Almanya, Fransa ve İngiltere almaktadır. Son 10 yılda İtalya ve İspanya'nın ithalatında %100'ün üzerindeki artış dikkat çekmektedir (Şekil A.1).

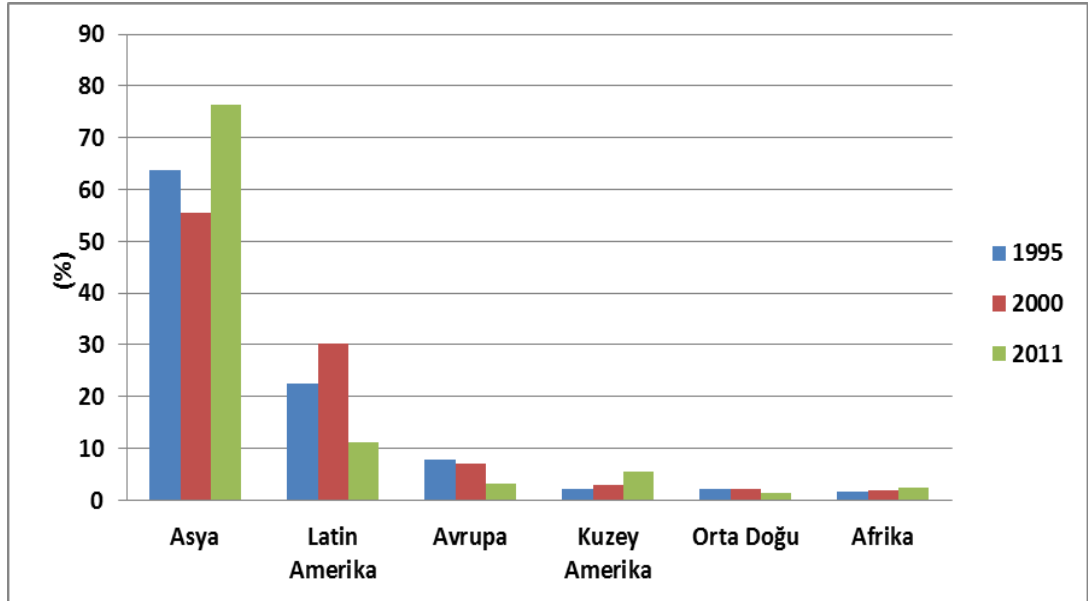
AB 1990 ve 2000 yıllarında hazır giyim ithalatının yaklaşık %50'sini Asya'dan, %30'unu Avrupa'dan yapmıştır (Şekil 3.7). AB'nin kendi içinde yaptığı tedarik dışında, her iki periyotta da Türkiye en büyük tedarikçisi olurken Çin ve Hong Kong diğer büyük tedarikçileridir. 2011 yılında AB'nin bölgesel olarak hazır giyim ithalatına bakıldığında, en fazla tedarikin Avrupa'dan yapıldığı ve bu oranın %50'lere ulaştığı, Asya'dan tedarikin ise azaldığı görülmektedir. Bununla beraber, 2011 yılında diğer Asya ülkelerinden tedarik azalırken Çin'den tedarik büyük artış göstermiştir.

2011 verilerine göre, AB'nin yine AB dışında hazır giyim sektöründe en büyük ikinci tedarikçisi Türkiye'dir (Şekil A.2). Genel olarak, 2011 yılında AB hazır giyim tedarikinin %47'sini kendi içinde sağlamıştır.



Şekil 3.7 : AB'nin Farklı Bölgelerden Hazır Giyim İthalat Oranları (%), (WTO, 2001 and 2012).

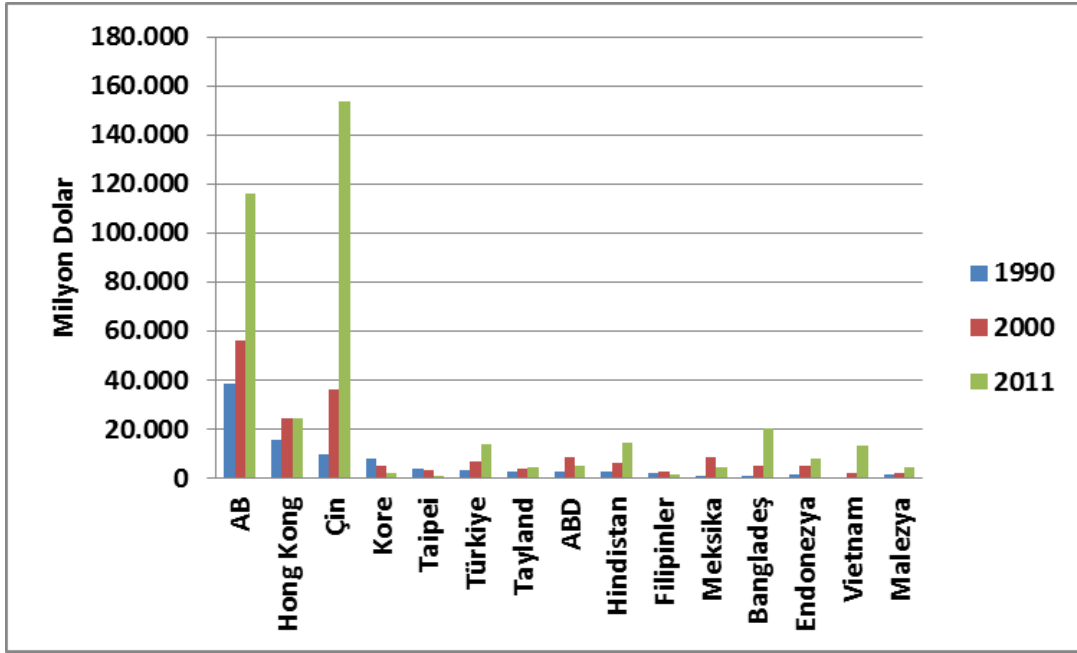
Şekil 3.8'de ABD'nin farklı bölgelerden hazır giyim ithalat oranları görülmektedir. Hazır giyim sektörünün dünyadaki en büyük ikinci ithalatçısı ABD'nin 1990, 2000 ve 2011 yıllarındaki en büyük tedarikçisi %50'nin üzerindeki oranlarda Asya ülkeleri iken ikinci büyük tedarikçisi Latin Amerika ülkeleridir. 2011 yılında Asya ülkelerinden tedarik 2000 yılına göre artış gösterirken, Latin Amerika ülkelerinden tedarik aynı periyotta azalmıştır.



Şekil 3.8 : ABD'nin Farklı Bölgelerden Hazır Giyim İthalatı Oranları, (WTO, 2001 and 2012).

ABD'nin üçüncü tedarikçisi Avrupa ülkelerinin payı ise 1990'lardan beri sürekli azalmıştır. Ülke bazında bakıldığında ABD'nin en büyük tedarikçisi 1995-2000 yıllarında Çin, Hong Kong ve Meksika iken 2011 yılında Çin, Vietnam ve Endonezya olmuş, Meksika ve özellikle Hong Kong'dan hazır giyim alımları azalmıştır (WTO, 2001 and 2012), (Şekil A.3).

Hazır giyim ihracatında AB ülkeleri, Hong Kong ve Çin 1990 yılından beri ilk 3 sırayı almaktadır (<http://www.wto.org>), (Şekil 3.9).



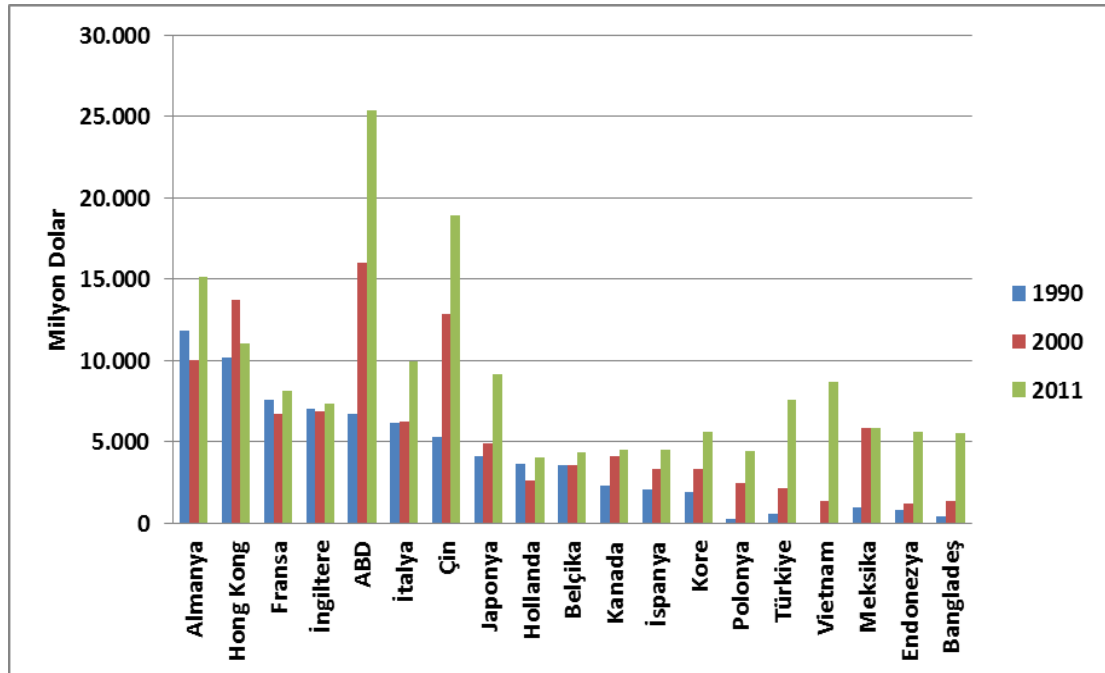
Şekil 3.9 : En Çok Hazır Giyim İhracatı Yapan Ülkeler, (<http://www.wto.org>).

Türkiye dünyada hazır giyim ihracatında 1990 yılında 6. sıradayken 2000 ve 2011 yıllarında 8. sırada yer almıştır. 2011 yılında ihracatını en çok arttıran ülkeler ise AB ülkeleri, Çin, Vietnam ve Bangladeş olmuştur. Türkiye ve Hindistan'ın da ihracatları 2000 yılına göre yaklaşık %50 artmıştır. 2011 yılında ihracatı 2000 yılına göre azalan ülkeler ise Kore, Taipei, ABD, Meksika ve Filipinler'dir. Sonuç olarak, en büyük hazır giyim ihracatçılarından Çin'in dünyadaki hazır giyim ihracat oranı 1990 yılında %8,9, 2000 yılında %18,2, 2011 yılında %37,3 olurken AB'nin dünyadaki hazır giyim ihracat oranı 2000 yılında 28,4, 2011 yılında %28,2 olmuştur. Son on yılda küresel olarak hazır giyim ihracatı artan diğer iki ülke Bangladeş ve Vietnam'dır. AB Ülkeleri arasında en fazla hazır giyim ihracatı yapan ülkeler her üç periyotta da İtalya, Almanya ve Fransa'dır. Hollanda, Belçika ve İspanya'nın ihracatı 2011 yılında %100'e yakın artarken Yunanistan ihracatı azalmıştır. Şekil A.4'deki 8 AB

ülkesinin 2011 hazır giyim ihracatında 2000 yılına göre büyük oranda artışlar göze çarpmaktadır (WTO, 2001 and 2012).

Genel olarak 1990 yılında, en büyük hazır giyim pazarı Kuzey Amerika ve Batı Avrupa başta olmak üzere tüm dünyanın en büyük hazır giyim tedarikçisi Asya ve Batı Avrupa olmuş; dünyadaki toplam hazır giyim ihracatının %43,6'sını Asya ülkeleri, %43,6'sını ise Batı Avrupa ülkeleri yapmıştır. 2000 yılında Asya'dan tüm dünyaya yapılan hazır giyim tedariki aynı seviyelerde seyretmiş ve %44,9 olmuş, Batı Avrupa'dan alımların azalması sebebiyle hazır giyim tedariki %28,8 seviyesine düşmüştür. 2000 verilerine göre, dünya hazır giyim ticaretinin, Batı Avrupa içinde ve Asya ülkelerinden Kuzey Amerika'ya olmak üzere başlıca iki aksı olmuştur (WTO, 2001). 2011 yılında tüm dünyanın hazır giyim tedarikinin %56,9'unu Asya ülkeleri, 32,5'ini Avrupa ülkeleri yapmıştır. Dünyadaki toplam hazır giyim ihracatının başlıca aksları Avrupa'dan Avrupa'ya, Asya'dan Avrupa'ya ve Asya'dan Amerika'ya şeklinde gerçekleşmiştir. Son on yılda AB'nin hazır giyim ithalatı %41 ila %43 seviyelerinde değişirken ikinci büyük ithalatçı ABD'nin hazır giyim ithalatı %33'lerden %20 seviyelerine gerilemiştir (WTO, 2012).

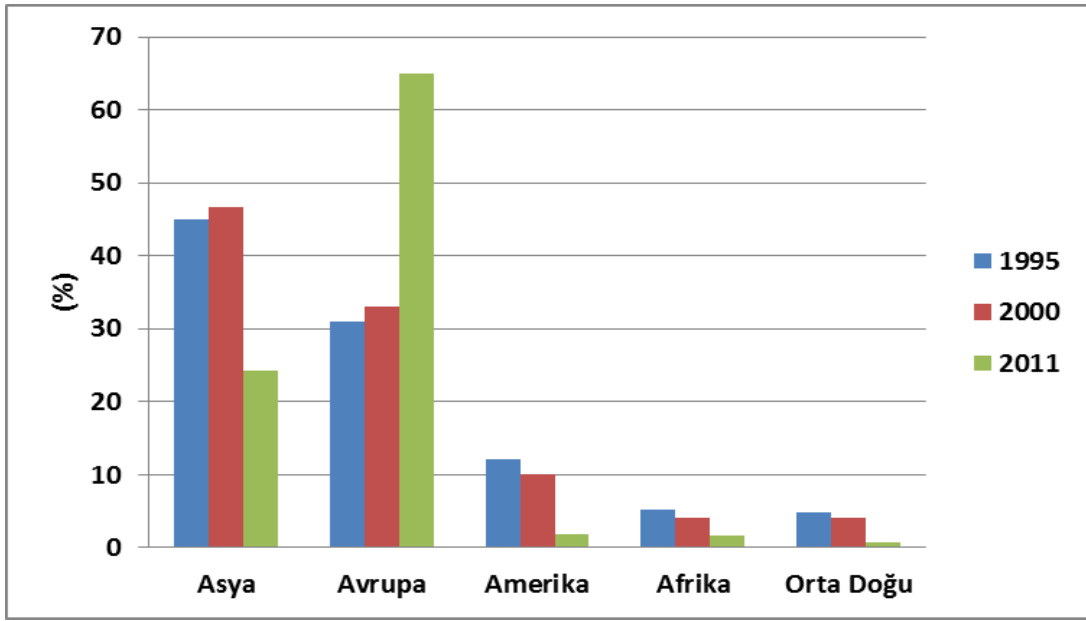
Tekstil ürünleri ithalatında, her üç zaman aralığında da en büyük pazar AB ve ABD'dir (<http://www.wto.org>), (Şekil 3.10).



Şekil 3.10 : En Çok Tekstil Ürünü İthalatı Yapan Ülkeler, (<http://www.wto.org>).

Hazır giyim sektörüne girdi teşkil eden tekstil ürünlerinin en büyük ithalatçıları AB ve ABD olup dünya ithalatında ilk üç sırayı 1990'larda Almanya, Hong Kong ve Fransa; 2000 yılında ABD, Hong Kong ve Çin; 2011 yılında ABD, Çin ve Almanya almaktadır.

En büyük pazar olan AB 1995-2000 yıllarında tekstil ürünlerinin yaklaşık %45'in Asya'dan, %30'unu Avrupa'dan alırken, 2011 yılında Asya'dan alımları %25, Avrupa'dan alımları %65 olmuştur (WTO, 2001 and 2012), (Şekil 3.11).



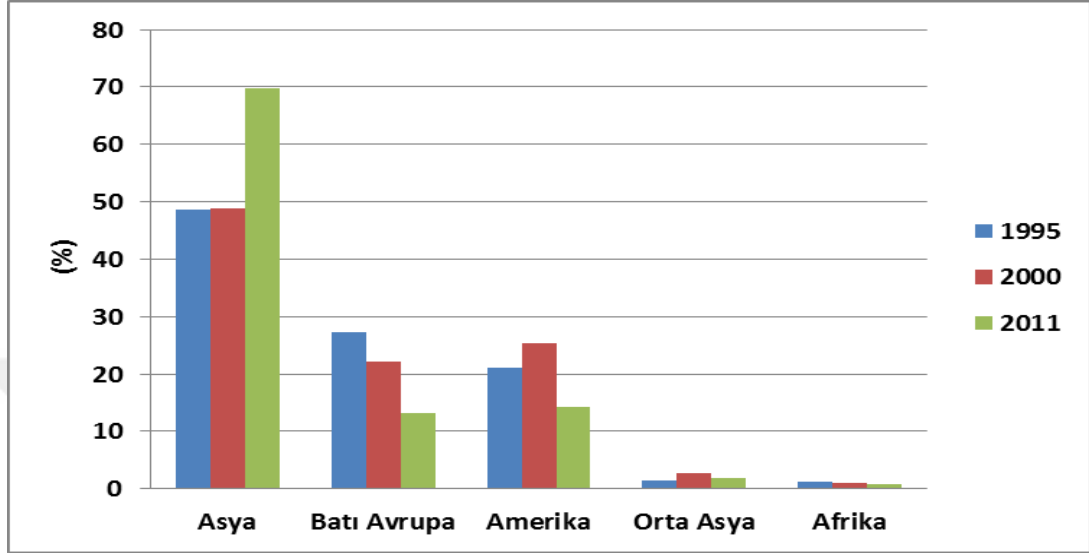
Şekil 3.11 : AB'nin Tekstil İthal Ettiği Bölgeler, (WTO, 2001 and 2012).

AB'nin en büyük tedarikçisi her üç zaman aralığında da AB'nin kendisidir. Diğer büyük tekstil tedarikçileri 1990 yılında Hindistan, İsviçre, ABD; 2000 ve 2011 yılında Hindistan, Türkiye ve Çin'dir (Şekil A.5). AB'nin, Çin ve AB hariç tüm tedarikçilerinden tekstil alımları özellikle son 10 yılda azalmıştır (WTO, 2001).

Türkiye sadece hazır giyim sektöründe değil tekstil sektöründe de AB'nin en büyük tedarikçilerinden birisi konumundadır. Eurostat verilerine göre, Türkiye AB ülkelerinin dokuma kumaşta 2. (Şekil A.6.), örme kumaşta 1. (Şekil A.7) büyük tedarikçisidir. TÜİK verilerine göre, dolar bazında son 10 yılda Türkiye'nin AB'ye örme kumaş ihracatı 8 kat, dokuma kumaş ihracatı 2 kat artmıştır (Şekil A.8) (İTKİB, 2012 a).

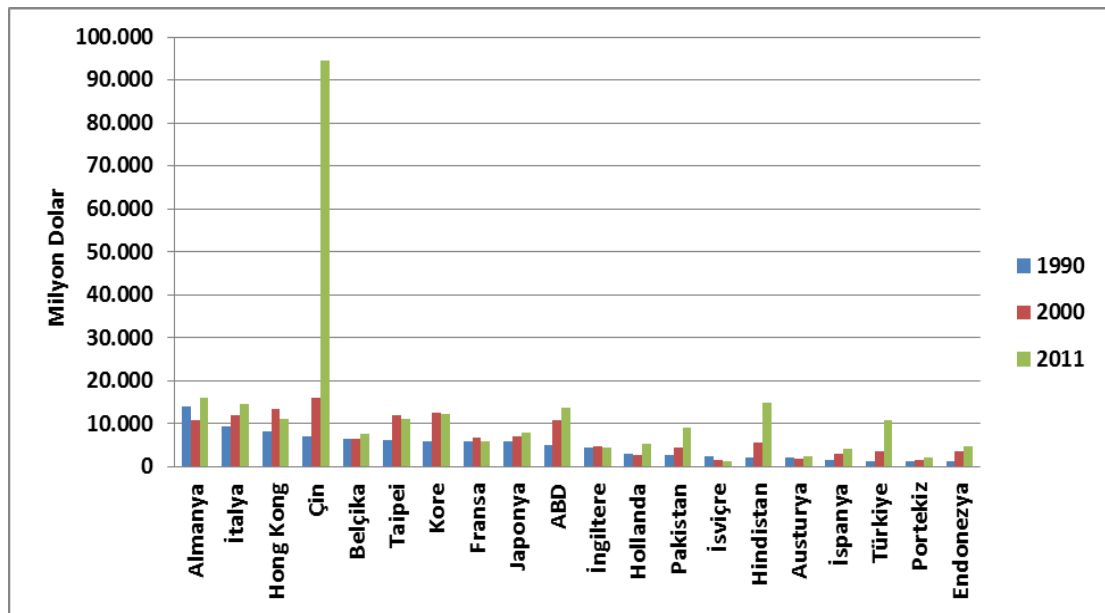
İkinci büyük tekstil ithalatçısı ABD her üç zaman aralığında da tekstil ürünlerini %50 ila %70 oranında Asya'dan sağlamıştır. 2000 yılında Avrupa'dan alımlarını

azaltırken Amerika'dan alımlarını arttırmış, 2011 yılında ise alımlarını büyük oranda Asya'ya kaydırmıştır (Şekil 3.12). ABD'nin en büyük tekstil tedarikçileri 1995 yılında AB, Çin ve Kanada iken 2011 yılında Çin ve Hindistan en büyük tedarikçileri olmuştur. AB halen üçüncü büyük tedarikçisidir (WTO, 2001 and 2012), (Şekil A.9).



Şekil 3.12 : ABD'nin En Fazla Tekstil İthal Ettiği Bölgeler, (WTO, 2001 and 2012).

En fazla tekstil ürünü ihraç eden ülkeler şekil 3.13'de verilmiştir. 1990 yılında Almanya, İtalya, Hong Kong iken, 2000 ve 2011 yılında Çin diğer ülkeleri geride bırakarak birinci sıraya yerleşmiştir.



Şekil 3.13 : En Çok Tekstil İhracatı Yapan Ülkeler, (<http://www.wto.org>).

2000 yılında en fazla tekstil ürünü sağlayan ülkeler Çin, Hong Kong ve Kore olmuştur. 2011 yılında ise sıralama yine değişmiş, Çin, Almanya ve Hindistan ilk 3 sırada yer almıştır. Türkiye tekstil ürünleri ihracatını 2000 yılında 1990 yılına göre 2,5 kat, 2011 yılında 2000 yılına göre 3 kat arttırmıştır. Türkiye tekstil ihracatında 1990 yılında 18. sırada yer alırken 2011 yılında 10. sıraya yerleşmiştir.

Dünya tekstil ihracatının 1990 yılında %20,4'ü Asya içinde, %41,5'i Batı Avrupa içinde; 2000 yılında % 27'si Asya içinde, %24'ü Batı Avrupa; 2011 yılında %26,3'ü Asya içinde, %22,4'ü Batı Avrupa içinde gerçekleşmiştir (WTO, 2001 and 2012). Görüldüğü gibi tekstil ihracatının büyük kısmı aynı coğrafi bölgeler içinde yapılmıştır.

3.3.2 Tedarik coğrafyasının biçimlenme dinamikleri

Gelişmiş ülkelerin 18. yüzyılda gerçekleştirdikleri sanayileşme sürecine tekstil ve daha sonra hazır giyim sanayi damgasını vurmuştur. Hazır giyim sektöründe önceleri iç pazara yönelik geleneksel yöntemlerle üretim yapılmış, ancak son 35 yıldır giyim endüstrisi küreselleşmiş, bunun sonucu olarak da uzak ve yakın ülkeler için imalat yapılmaya başlanmıştır (Women Working Worldwide, 2010).

1950 ve 1960'lı yıllarda artan işçi maliyetlerinden dolayı Batı Avrupa'daki tekstil sektörü, sanayileşmemiş, iş arayan bayanların çoğunlukta olduğu çevre bölgelere kaymıştır; Ruhr ve Doğu İngiltere buralara örnektir (Hudson, 2002). 1960'lı yıllarda başta Avrupa olmak üzere dünyayı saran işçi eylemleri ve 1970'lerin başında petrol bunalımı özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründe fason üretime geçilmesine neden olmuştur. Fason üretimin yaygınlaşmasında işgücünün maliyeti kadar talep piyasasının esnek oluşu rol oynamıştır. (Atılğan, 2006; Women Working Worldwide, 2010). 1970 ve 1980'lerde ucuz maliyet için diğer safha Avrupa içinde ve dışında başka yerler aramak olmuştur. Üretim Avrupa'nın kuzey bölgelerinden güney bölgelerine (Hudson, 2002); batı bölgelerinden doğu bölgelerine kaymıştır (Smith, 2003). 1990'larda Avrupa'da tekstil üretimi yeniden şekillenmiş, üreticiler ve alıcılar yüksek katma değerli tasarımlara, araştırma geliştirme çalışmalarına, pazarlamaya odaklanmışlardır. Seri üretim yapan pek çok firma kapanırken sanayi bölgeleri boşalmıştır. Üretim Polonya gibi işçiliğin ucuz olduğu bölgelere kayarken araştırma geliştirme faaliyetleri, pazarlama faaliyetleri yer değiştirmemiştir (Hudson, 2002). Yakın geçmişte Avrupa Birliği üreticileri üzerindeki fiyat baskısı tekstilde üretimin

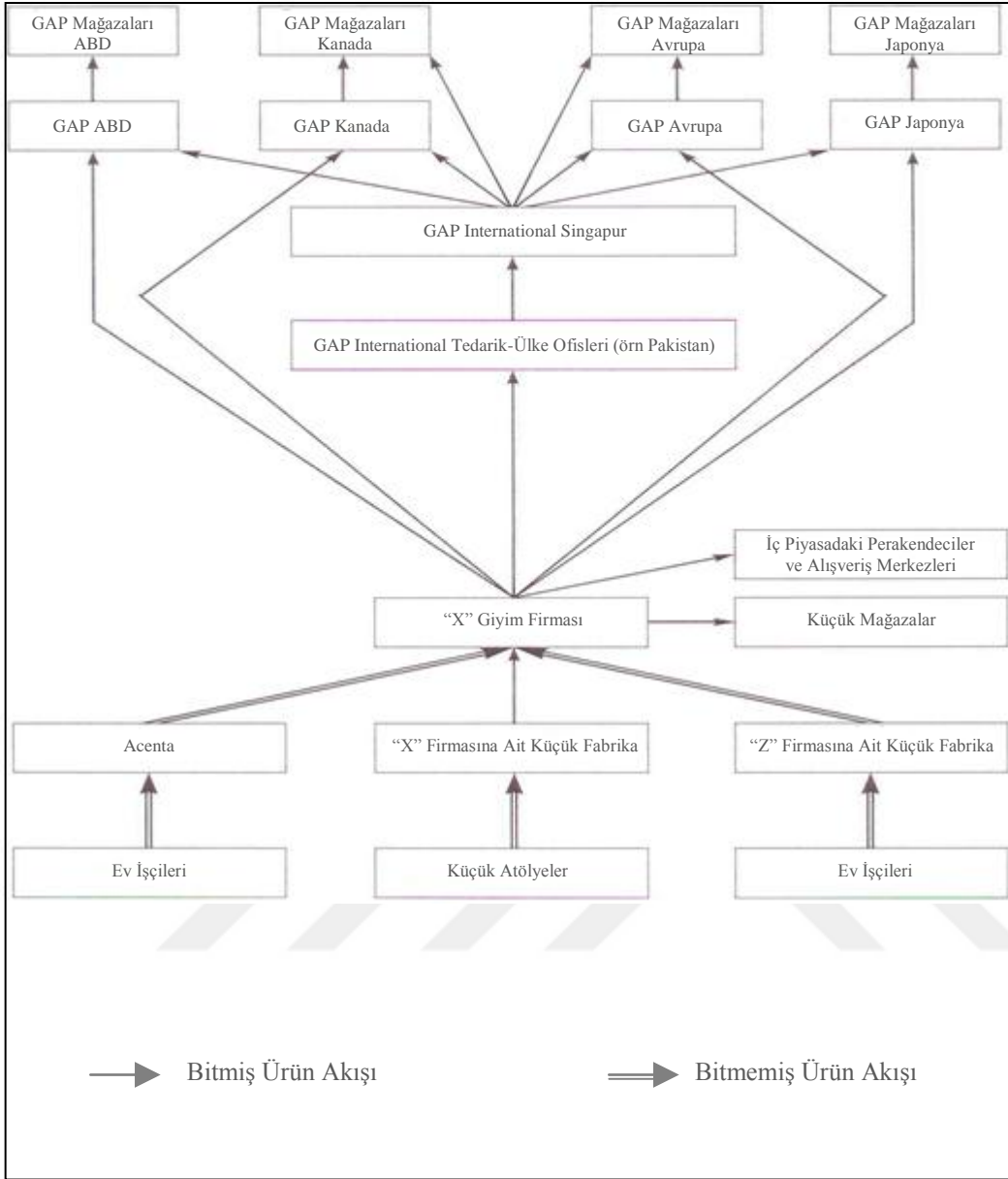
ve istihdamın azalmasına neden olmuştur. Artan rekabet baskısı yüzünden pek çok firma 1990'larda Asya'da üretim yaptırmaya başlamak zorunda kalmıştır (Hudson, 2002). Kısaca, imalat önce Orta ve Doğu Avrupa'ya, sonra da Asya ülkelerine kaymıştır (Dunford, 2006).

ABD'de de benzer bir eğilim yaşanmış, hazır giyim imalatı daha ucuz ülkelere kaymıştır. Ülkenin hazır giyim ithalatı 1970'lerde %12' iken bu oran 1990'larda %50'ye ulaşmıştır. Diğer gelişmiş ülkelerdeki imalatçılar gibi ABD'deki imalatçılar da gelişen ülkelerle fiyat açısından rekabet edememiştir. ABD'de bu yerli firmalar ithalatçı olmaya başlamışlardır. Bu firmalar ara malı tedarik etmekte, yurtdışında montaj yaptırmakta ve tekrar ithal etmektedirler. Yerel firmalar fiyat açısından rekabet edemez hale gelince imalatlarını azaltmakta, pazar yanlarını güçlendirmekte ve marka olmaya yatırım yapmaktadırlar (Gereffi ve Memedoviç, 2003).

Sektörde en büyük pazarları AB ülkeleri ve ABD oluştururken buradaki büyük markalar ve perakendeciler tedarik zincirindeki en güçlü müşterilerdir. Bu marka ve perakendeciler tedarik zincirini kontrol etmekte ve biçimlendirmektedir.

Perakendecilerin merkezinde yeni tasarımlar yapılır. Merkez aynı zamanda mağazalardan satış bilgilerini alır. Yeni tasarımlar veya iyi satılan malların tekrar siparişleri firmaların Asya, Güney Amerika, Doğu Avrupa'daki bölgesel ofislerine gönderilir. Bunlar alıcı olarak bilinen ofislerdir. Bazı perakendecilerin malların yapıldığı ülkelerde ulusal ofisleri de vardır. Bunlar siparişlerin kalitesini takip eder, işin belirlenen takvime göre yapılmasını sağlar. İmalatçılar perakendecilerden siparişleri alır ve siparişlerin üretilmesini organize eder. Büyük imalatçılar siparişleri küçük firmalara fason olarak yaptırır. Kimi işleri evlerde çalışan işçilere yaptırırlar. Burada amaçları ürünleri zamanında yüklemek ve daha ucuza mal etmektir. Büyük perakendeciler genellikle mallarının nerede üretildiğini bilmezler. Şekil 3.14'de uluslararası büyük perakendeci firmalardan birisi olan GAP Firması'nın tedarik zincirinde üretimin aşağıdan yukarıya doğru akışı görülmektedir (Women Working Worldwide, 2010).

Büyük perakendeciler modayı iyi takip etmekte, sürekli değişen müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmekte ve teknolojinin olanaklarını iyi kullanmaktadırlar. Büyük bir perakendeci ve marka olan Zara, bu konuda başarılı bir örnektir.



Şekil 3.14 : GAP Firmasında Tedarik Zincirinde Üretimin Aşağıdan Yukarıya Doğru Akışı², (Women Working Worldwide, 2010).

Firma, bilgi altyapısına yatırım yapmış, kısa, esnek, sıkı, yenilikçi ve işbirlikçi tedarik zinciri kurmuş, merkezden dağıtım sağlamış, komplike malları kendi fabrikalarında, daha basit malları dışarıdan tedarikle üretmiştir. Başlangıçta globalleşmede istisna bir firma olmuş, 3. dünya ülkelerinde daha az imalat yapmıştır. Tedarikçileri daha çok Avrupa’da olmuştur ki bunlar arasında Bulgaristan, Portekiz, Fas ve Türkiye yer almaktadır. Zamanla tedarikin bir kısmı Hindistan, Pakistan, Bangladeş, Sir Lanka, Endonezya gibi ülkelere de kaymıştır.

² Tabloda GAP firması dışındaki firma isimleri gerçek isimler değildir.

Zara'nın avantajlarından birisi hızlı modanın prensiplerini doğru uygulamak olmuştur; trendleri doğru tahmin etmiş ve kopyalamış, ürünleri mağazalara hızlı şekilde koyabilmiştir. Bir diğer avantajı hızlı modanın perakende satışında başarılı olmaktır. Yılda 11000 yeni ürün tanıtmış, mağazalarını sürekli yenilemiş, talepleri hızla karşılamış, haftada 2 kez yükleme yapabilmıştır (Tokatlı, 2006). Firma her ay yaklaşık 1000 farklı ürün tasarlamakta, yeni modellerini uygun fiyatlarla 3 hafta içerisinde müşteriye sunabilmektedir. Ürünlerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ ' ü 3-4 haftada bir değişmektedir (Karabay, 2006).

Amerika'daki önemli mağaza zinciri Walmart tüm dünyada 60.000 tedarikçide imalat yaptırmaktadır. Her bir tedarikçinin 5 veya 6 tane fason üreticisi bulunmaktadır. Sonuçta bu mağaza zinciri dünya çapında 400.000 civarında tedarikçiden mal almaktadır. Üstelik Walmart her sezon tedarikçilerini değiştirmektedir.

Perakendecilerin bu sistemde elde ettikleri önemli avantajları bulunmaktadır. Birincisi, çok sayıda tedarikçiyle çalışmakla uzmanlaşmış işgücüne erişmektedir. İkincisi, daha ucuz fiyat veren firmayla çalışma şansına sahip olmaktadır. Üçüncüsü, zincirde güçlü olduklarından küçük firmalar arasında, büyük firmalar arasında ve hükümetler arasında rekabeti arttırmaktadırlar (Women Working Worldwide, 2010).

Amerika'nın önde gelen spor giyim markası Nike 75 ülkede imalat yaptırmaktadır. Nike, Reebok gibi üretim tesisi olmayan imalatçı firmalar değer zincirinde neredeyse sadece tasarım ve pazarlama süreçlerine odaklanmaktadır. (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008). Gelişmiş ülkeler tasarım, marka, pazarlama gibi katma değeri yüksek süreçlere odaklanırken imalatlarını ihracatçı ülkelere yönlendirmektedirler. Az gelişmiş ülkelerin firmaları imalat süreçlerine yoğunlaşmakta, enerjilerini bu süreçlere harcamaktadırlar. Oysa giyim sektöründe firmaları başarılı kılan teknik avantajlardan çok araştırma, tasarım ve pazarlamadır. Az gelişmiş ya da imalatçı konumundaki ülkelere kimi firmalar da kendi markalarını yaratarak alıcı konumuna gelmektedir. İmalatın rutin işlemlerini yerine getiren firmadan girişimci fonksiyonları yerine getiren firmaya dönüşüm fonksiyonel bir dönüşümdür ve bu dönüşümü gerçekleştiren firmalar diğerlerinden farklı hale gelerek lider konumuna yükselir (Tokatlı ve Kızılgün, 2004). Gereffi, Asya ülkelerinin tekstildeki başarısının sadece ucuz işçilik olmadığını, buradaki firmaların markalaştığının da altı çizilmektedir. Örneğin Kore, ABD ile bağlantılarını geliştiren, izleyerek öğrenen ve

zamanla da kendi markalarını yaratmaya başlayan bir ülkedir. Kore ABD'nin en çok ithalat yaptığı ülkelerden biriyken bu ülkeden yapılan ithalat oldukça azalmıştır. Bunun sebebi Kore'de imalatın azalmasıdır (Gereffi ve Memedoviç, 2003). Türk firması olan ve büyük firmalara imalat yapan Erak yarattığı markası Mavijeans ile tüm dünyada adını duyurmuştur. Bu başarıda firmanın servis verdiği lider firmaların ve Erak'ın imalat tanımının başarısı büyüktür. Çok sayıda global firma yerine az sayıda ve yüksek standartta firmaya sadece denim üretmesi firmanın ilerleme şansını arttırmıştır. Firma başından itibaren özel müşterilere kompleks ve sadece jeans üreten, moda yönelimli bir imalatçı olarak tanınmıştır. Bu birikimini daha sonra kendi markası için kullanmış, yarattığı markaya Türkçe bir isim koyarak pek çok marka yaratmaya çalışan firmadan farklı olmuş ve onlardan ayırt edilmiştir (Tokatlı ve Kızılgün, 2004).

Sonuçta ister gelişmiş ülkelerde ister gelişmekte olan ülkelerde olsun büyük perakendeciler, markalar ve alıcılar küresel tedarik coğrafyasını biçimlendirmektedirler. Üretim uzmanlaşmış aşamalara bölünmekte, üretimin her bir aşaması nihai ürünün değerine en fazla değeri sağlayacak yerde yerleşmektedir. Bu her bir aşamanın yer seçimi kararında, maliyet, moda, yükleme zamanı ve süresi, kalite, kaliteli girdiye erişim, ulaşım önemli bir rol oynamaktadır (Nordas, 2004).

Maliyetler küresel tedarik coğrafyasını şekillendiren önemli faktörler arasındadır. Dunford yaptığı çalışmada fiyat baskısının hazır giyim sektörünün coğrafyasını nasıl şekillendirdiğini anlatmaktadır. İtalya'da önceleri ürünler ucuz ve pahalı grup olarak ayrılırken daha sonraki dönemlerde sadece fiyat aralığına göre değil hayat tarzına ve tasarım özelliklerine göre de sınıflandırılmaya başlanmıştır. Bu gelişme dağıtım kanallarını değiştirmeye başlamıştır. Bağımsız perakendecilerin yerini uzmanlaşmış zincirler, department storelar ve büyük marketler almaya başlamıştır. Tüketicinin fiyat bilincinin artması firmaları fiyat düşürmeye zorlamış bu da zincir mağazaların büyümesine sebep olmuştur. İmalat fiyat baskısıyla önce çepere sonra çeper ülkelere kaymaya başlamıştır. Katma değeri yüksek aktiviteler ise merkezde kalmıştır (Dunford, 2006).

Hazır giyim sektöründe moda ve modaya bağlı olarak zaman ve mesafe faktörleri tedarikin coğrafyasını şekillendiren önemli faktörlerdir. Falck ve Hebllich hazır giyim sektöründe dikey entegrasyon sisteminin dağılması ve dışardan tedarik sisteminin güçlenmesinde standart üründen kişiye özel ürüne geçişin etkili olduğunu

vurgulamaktadır. Örneğin 1960'larda ABD'de üretilen erkek gömleklerinin %70'i beyaz ve aynı kesimken bu standart gömleklerin pazar payı 1980'lerde %20'ye kadar düşmüştür (Falck ve Hebllich, 2008). Karabay da hızla değişen talebin giyim piyasasında önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Çabuk değişen tüketici tercihleri ve bir yılda çok sayıda sezonun olması, teslim sürelerinin kısa ve siparişlerin az hacimli olmasına sebep olmaktadır. Bu da sektörde fason üretimi ön plana çıkarmaktadır. Üretim firmaları için bir diğer seçenek de, kendi üretim hatlarının dışındaki ilave ürünler için girdilerin bir kısmının, maliyetlerin düşük olduğu ülkelerde (outsourcing-dış kaynak kullanımı) üretilmesidir (Karabay, 2006).

Firmaların faaliyet gösterdiği coğrafyalardaki yasal ve ticari düzenlemeler hem firmaların ilerlemesinde hem de tedarik coğrafyasının şekillenmesinde önemli etkenlerdir. Örneğin, Gümrük Birliği ile AB'nin Türkiye'den yaptığı tekstil ithalatı kotaları düşmüş, bu da hazır giyim sektörünü güçlendirmiştir. (Tokatlı ve Kızılgün, 2004). Asya ülkelerinin tekstil sektöründeki başarısının sebepleri arasında devlet politikalarının önemi büyüktür (Gereffi ve Memedoviç, 2003). Ekonomisinde tekstil sektörünün önemli bir yere sahip olduğu Çin'de tekstil kümeleri Çin ekonomisinin dışarıya açılmasıyla oluşmaya başlamıştır. Tekstil kümeleri başka ülkelere gelen yatırımlarla büyümüş ve yeni girişimciler oluşmuştur. Hükümet esnek politikalarla sektörün gelişmesini desteklemiştir (Zhang and others, 2004). Smith, çalışmasında Slovakya örneğinde batıdaki alıcıların nasıl doğudaki ülkelere imalatlarını artırdığı anlatmaktadır. Burada karşımıza çıkan önemli bir kavram OPT'dir (Outward Processing Trade-Hariçte İşleme). AB'nin dış ticaret düzenlemeleri sayesinde, AB'de üretilen hammadde ve yarı mamul mallar Batılı alıcılar tarafından ucuz işçiliğin olduğu Doğu Avrupa ülkelerine ihraç edilmekte; burada kesim, dikim süreçleri tamamlanan mallar tekrar AB'ye ithal edilmektedir. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde yapılan bir araştırmaya katılan firmaların %60-70'i OPT sisteminden faydalanmaktadır (Smith, 2003). Akdeniz Bölgesi'ndeki ülkeler de AB ile ticaretlerinde OPT'den faydalanmaktadırlar. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin AB'ye ihracatının %75'i Akdeniz ülkelerinde yaptırılmaktadır (Din ve Fattah, 2008).

Diğer yandan, 1974 yılından itibaren tekstil ve hazır giyim sektöründe küresel ticareti biçimlendiren Çok Elyaflılar Anlaşması'nın (Multi-Fiber Arrangement-MFA) 1994 yılında bitmesi ve 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü'nün (World Trade Organisation-WTO) kurulması sektörde önemli bir dönüm noktası olmuştur.

MFA'nın amacı hazır giyim ve tekstil pazarının gelişmekte olan ülkelerin ithalatına düzenli bir şekilde açılmasının denetlenmesi, bu amaçla tarifeler ve kotalar konmasıydı. DTÖ tarafından hazırlanan Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması'na (Agreement on Textiles and Clothing-ATC) göre MFA kapsamındaki kotalar 2005 yılına kadar bir takvime göre aşama aşama kaldırıldı (Din ve Fattah, 2008). Çin'in DTÖ'ne üye olması ve 1 Ocak 2005 tarihinde MFA'nın dolması ile bu ülkeye uygulanan kotaların kalkmasının ardından pek çok büyük giyim firması imalatlarını Çin'e kaydırmış ve imalat yaptıkları ülkelerdeki üretim miktarlarını azaltmışlardır (Madger, 2005). 2005 yılında kotaların kaldırılması küresel ticaret düzenini dramatik biçimde etkilemiş, bu gelişmelerden en büyük faydayı Çin ve Hindistan sağlamıştır. Çin'in ABD pazarındaki payı %50'ye çıkmıştır. Pek çok hazır giyim firması Asya ve Çin'de tedarik ilişkileri kurmuştur. Bununla beraber Çin ve Hindistan gibi AB ve ABD pazarına uzak ülkelerin, Kuzey Afrika, Doğu Avrupa ve Meksika'da kurulu firmaların başta coğrafya avantajı olmak üzere tüm avantajlarını ellerinden alamayacağı görüşü de savunulmaktadır. DTÖ'nün farklı tedarikçiler ve pazarlar arasındaki mesafeyi göz önüne alarak yaptığı çalışmalara göre, AB ile sınıra sahip olmak hazır giyim ticaretini artırmaktadır. Mesafe arttıkça bu etki azalmaktadır (Madger, 2005).

Gelişmiş ülkeler, ekonomik kalkınmanın ileri aşamalarına geçmiş olmalarına rağmen tekstil ve hazır giyim sanayinden vazgeçmemişler, gelişmekte olan ülkelerle rekabet edebilmek için gerekli tedbirleri alarak artan uluslararası rekabete karşı kendi sanayicilerini korumuşlardır. Bu amaçla gelişmekte olan ülkelerin ihracatlarına önce tek taraflı, sonra ikili anlaşmalarla kısıtlama getirmişlerdir. AB ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) ile pazarlarını diğer ülkelere açarken Kuzey Amerika ülkeleri kendi pazarlarını kotalar, gümrükler ve tarife dışı engellerle dış pazarlara karşı korumaktadır. Ayrıca, bölge içi ihracatı teşvik edici uygulamalar mevcuttur. Asya ülkelerinde de Kuzey Amerika ülkelerinde olduğu gibi bölge içi ticaretin daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Asya ülkelerinin birbirlerine coğrafi açıdan yakın olmalarının getirdiği avantajın etkisiyle bölge içinde emeğin ucuz olduğu gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelerden tekstil ürünleri ihraç edilirken gelişmekte olan ülkeler de üretim yapmakta ve bunları ihraç etmektedir. Böylece bölge içi tekstil ve hazır giyim ticaretinin gelişmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, Asya ülkeleri arasında da, ekonomik ve ticari ilişkilerin geliştirilmesi, yatırım, teknoloji

geliştirme ve bölgesel kalkınma amacıyla gümrük vergilerinin tamamıyla kaldırılmasını öngören anlaşmalar imzalanmaktadır. Gelişmiş ve az gelişmiş Asya ülkeleri AB ve Kuzey Amerika ülkeleri gibi tekstil ve hazır giyim sektörlerini gözden çıkarmamış, bölgesel işbirliklerini geliştirerek rekabet güçlerini arttırmıştır (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Zhang ve diğerleri çalışmalarında mekansal yakınlık, yüz yüze ilişkiler, firmalar arası işbirlikleri gibi dinamikleri irdelemişler, son yıllarda mekansal kümelenme teorisinde odağın maliyetten bilgi yayılması ve karşılıklı bağımlılıklara kaydığını vurgulamışlardır (Zhang and others, 2004). Falck ve Heblich, sanayi yer seçiminde önceleri girdi çıktı ilişkilerinin, günümüzde ise bilgi yayılmasının önemli olduğunu altını çizmektedir. Ancak diğer üretim faktörlerinin tersine bilgi, özellikle örtük bilgi, daha az hareketlidir. Örtük bilgi yaparak öğrenilen bir know-how'dır, kodlanamaz, formüle edilemez, insanda ve coğrafyada gömülüdür. Açık ve yaratıcı bölgeler beşeri sermaye ve girişimci çekerler. Yetenekli ve yaratıcı işgücü yeniliği sağlar. Bu da bölgenin rekabet avantajı artırır (Falck ve Heblich, 2008). Tokatlı da yaptığı çalışmada Zara'nın avantajları arasında ucuz işçiliğin yanı sıra öğrenme süreçleri olduğunu vurgulamaktadır. Zara komplike malları kendi fabrikalarında üretmekte, daha basit malları dışarıdan tedarikle üretmektedir (Tokatlı, 2006).

Bazı hazır giyim firmalarının yöneticilerine göre pazara coğrafi yakınlık ucuz işçilikten daha avantajlıdır. Ampirik çalışmalar da göstermektedir ki daha uzaktaki firmalar rekabet edebilmek için daha ucuz ücretlere sahip olmalıdır. Hazır giyim gibi müşteri zevklerinin sürekli ve hızlı değiştiği bir sektör için coğrafya çok önemli bir faktördür. Daha hızlı ikmal ihtiyacı, üretim maliyeti artsa bile, hazır giyim tedarikçilerinin ürünlerini coğrafi olarak daha yakın firmalardan temin etmesini karlı hale getirmektedir. Madger'e göre, ürünlerin kısa sürede pazara ulaştırılması sezonda toplam satışı arttırarak karı arttırmakta ve böylece sezon sonunda daha az malın satıcının elinde kalacak olması sebebiyle kalan malın tasfiyesi maliyetini de düşürmektedir (Madger, 2005).

3.4 Bölüm Sonucu

Tedarik zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. Hazır giyim sektöründe tedarik zinciri çok sayıda faaliyeti içermektedir. Ham maddenin tedariki,

tasarım, üretim, dağıtım ve pazarlama aşamaları bütünleşmiş bir tedarik zinciri içerisinde organize edilmektedir

Üretimin küreselleşmesi ve esnekleşmesi ile birlikte hazır giyim sektöründe 1970'lerden itibaren uluslararası bir tedarik coğrafyası ortaya çıkmıştır. Hazır giyim sektöründe en büyük pazarlar AB ülkeleri ve ABD, en büyük müşteriler buradaki büyük marka ve perakendecilerdir.

AB ülkelerinin en büyük hazır giyim tedarikçisi Avrupa ve Asya ülkeleri iken ABD'nin en büyük tedarikçileri Asya ve Latin Amerika ülkeleridir. Özellikle MFA kapsamındaki kotaların 2005 yılında kaldırılmasından sonra ABD'nin Asya'dan tedariki %70'lerin üzerine çıkmıştır. 2011 yılı verilerine göre ABD hazır giyim ihracatının %39'unu Çin'den yapmaktadır. Kotaların kalkmasından sonra AB'nin kendi içinden alımı artarak %50'ye ulaşmış, Asya'dan alımları azalarak %40'lara gerilemiştir. Bununla beraber AB'nin Çin'den alımı 2 kattan fazla artmış, Türkiye'den alımları yaklaşık yarıya düşmüştür. Hazır giyim sektöründe AB büyük bir pazar olduğu kadar büyük bir ihracatçı konumundadır; 2011 yılı verilerine göre AB, Çin'den sonra en büyük hazır giyim ihracatçısıdır.

Genel olarak bakıldığında dünyanın en büyük hazır giyim tedarikçileri Asya ve Batı Avrupa'dır. Asya ülkeleri 1990 ve 2000'li yıllarda tüm dünyanın hazır giyim tedarikinin %43 ila 45'ini yaparken bu rakam 2011 yılında %57'ye çıkmıştır. Avrupa ülkelerinden yapılan ihracat ise daha inişli çıkışlı bir seyir izlemiş, 1990'larda %43, 2000'lerde %29, 2011'lerde %32 olmuştur. 2000 yılında dünya hazır giyim ticaretinin iki ana aksı olmuştur. Bunlardan ilki Batı Avrupa içinde (%22), diğeri Asya'dan Kuzey Amerika'ya (%18) gerçekleşmiştir. 2011 yılında ise, Avrupa'dan Avrupa'ya (%27), Asya'dan Avrupa'ya (%19) ve Asya'dan Amerika'ya (%16) olmak üzere 3 ana aks karşımıza çıkmaktadır.

AB, hazır giyim sektörünün en önemli girdisi olan tekstil ürünlerini değişen oranlarda Asya ve Avrupa'dan, ABD ise büyük oranda Asya'dan temin etmektedir. Ancak AB'nin Avrupa'dan tekstil alımı da 2000 yılına göre 2011 yılında 2 kat artarak %65'lere ulaşmıştır. ABD'nin Asya'dan tekstil alımı, 2011 yılında 2000 yılına göre arttırarak %70'lere ulaşmıştır. 2000'li yıllara kadar pek çok ülke tekstil ürünleri ihracatında öne çıkarken 2011 verilerine göre dünyanın en büyük tekstil

ihracatçısı Çin'dir. Bununla beraber, tekstil ürünleri ihracatının büyük kısmı Asya ve Avrupa içinde olmak üzere aynı coğrafi bölgeler içinde gerçekleşmektedir.

Hazır giyim sektörü alıcı eksenli bir sektördür ve müşteriler imalat ağlarını kontrol etmektedirler. Büyük firmalar imalatın nasıl, nerde, ne zaman yer alacağına, hangi aşamada ne kadar kar elde edileceğine karar verir. Başta AB ve ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki büyük perakendeciler ve markalar tedarik ağlarını biçimlendirmektedir. Üretim uzmanlaşmış aşamalara bölünmektedir. Üretimin her bir aşaması nihai ürünün değerine en fazla değeri sağlayacak yerde yerleşmektedir. Üretimin her bir aşamanın yer seçimi kararında, maliyet, kalite, yükleme zamanı ve süresi, kaliteli girdiye erişim, ulaşım ve işletim maliyetleri önemli bir rol oynar. Buradaki en önemli araçlardan bir tanesi yasal ve ticari düzenlemeler olmaktadır. Coğrafyanın sağladığı yakınlık ve yüz yüze iletişim fırsatları da müşteri zevklerinin ve taleplerinin sürekli değiştiği hazır giyim sektöründe tedarik coğrafyasını biçimlendiren önemli faktörlerden birisidir. Sanayi yer seçiminde önceleri girdi çıktı ilişkileri önemliyken günümüzde ise artık bilgi yayılması çok etkilidir. Diğer üretim faktörlerinin tersine bilgi, özellikle örtük bilgi, daha az hareketlidir. Örtük bilgi yaparak öğrenilen bir know-how'dır, kodlanamaz, formüle edilemez, insanda ve coğrafyada gömülüdür. Açık ve yaratıcı bölgeler beşeri sermaye ve girişimci çeker. Yetenekli ve yaratıcı işgücü yeniliği sağlar. Bu da bölgenin rekabet avantajı artırır.



4. TÜRKİYE’DE ULUSLARARASI HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GELİŞME DİNAMİKLERİ

Hazır giyim sektörü ülkemizin geleneksel sanayi kollarından olup, ihracatta gösterdiği başarı ile sanayinin önde gelen sektörlerinden biridir. Sektör halen en fazla dış ticaret fazlası veren sektördür. Buna ek olarak yarattığı istihdam ile işsizliğin azalmasına ve toplumun refahına çok ciddi katkıları bulunmaktadır. Hazır giyim ve Tekstil sektörü birlikte değerlendirildiğinde ülkemiz GSYİH’nın %10’unundan fazlasını sağlamaktadır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012).

Genel olarak, Türk Hazır Giyim Sanayi, Avrupa’daki, hatta Avro-Akdeniz ve Avrasya Bölgesi’ndeki en büyük üretim kapasitesine sahip hazır giyim sanayilerinden birisidir (DPT, 2006). Ürün kalitesi, moda ve trendleri belirleme gücüne sahip tasarımları ve yüksek teknolojisi itibarıyla dünyada da çok özel bir yere sahiptir (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012).

4.1 Sektörde İstihdam Yapısı, Firma Özellikleri ve Firmaların Coğrafi Dağılımı

Hazır giyim sektöründe istihdamın tüm imalat istihdamı içindeki payında 1992 ve 2009 yıllarında büyük değişiklik olmamış, %14 ila %15 arasında değişmiştir. Hazır giyim sektöründe 2009 yılında istihdam 1992 yılına göre 5 kattan fazla artmıştır (TUİK, 2009), (Çizelge 4.1).

Çizelge 4.1 : Tüm İmalat Sektöründe ve Hazır Giyim Sektöründe Çalışanların Sayısı ve Toplam İstihdam İçindeki Payları, (TUİK, 2009).

	1992	2002	2009
Toplam İstihdam*	2.746.566	6.497.040	9.526.769
Tüm İmalattaki İstihdam	543.279	2.183.286	2.583.136
İmalatın Toplam İstihdam* İçindeki Payı	%20	%17	%27
Hazır Giyimdeki İstihdam	74.306	311.105	379.750
İmalat İstihdamı İçinde Hazır Giyim İstihdamının Payı	%14	%14	%15

*Tarım Dışı İstihdamdır.

2005 yılında kotaların kalkması ve artan rekabet sektörü olumsuz etkilese de toplam istihdam içindeki payda büyük düşüşler görülmemiştir.

TUİK tarafından yapılan iş yeri sayımına göre, hazır giyim sektöründeki işyeri sayısının tüm imalat sektöründeki işyeri sayısı içindeki payı 1992 yılında %16 iken bu sayı ekonomik krizden sonra 2002 yılında %13'e düşmüş, 2009 yılında %15'e çıkmıştır (TUİK, 2009), (Çizelge 4.2).

Çizelge 4.2 : İmalat ve Hazır Giyim Sektöründeki İş Yeri Sayısı, (TUİK, 2009).

	1992	2002	2009
Tüm İmalat	185.458	272.482	344.608
Hazır Giyim	29.288	34.298	51.158
İmalat İşyeri Sayısı İçinde Hazır Giyim Sektörünün Payı	%16	%13	%15

İşyeri büyüklüğünün kıyaslanabilmesi için 2001, 2002 ve 2009 verileri alınmıştır³ (Çizelge 4.3, 4.4. ve 4.5). 2001 yılından 2009 yılına kadar, yaklaşık olarak, 20, 50 ve 100 kişilik firma sayılarının 2 ila 3 kat arasında arttığı, 200 ve daha fazla çalışanı olan firma sayılarında büyük değişiklikler olmadığı görülmektedir (TUİK, 2001 ve 2009).

Çizelge 4.3 : 2001 Yılı Hazır Giyim Sektörü İşyeri Büyüklüğü*, (TUİK, 2001).

İşyeri Büyüklüğü	İşyeri Sayısı	Oranı (%)	Çalışan Sayısı	Oran (%)
10-24	404	26,9	6817	4,5
25-49	445	29,6	16078	10,5
50-99	295	19,6	20989	13,7
100-199	185	12,3	26164	17,1
200-499	120	8,0	36881	24,1
500-999	42	2,8	28987	18,9
1000+	11	0,7	17095	11,2
Toplam	1502	100,0	153011	100,0

* 10 kişiden fazla çalışanı olan firma verileridir.

³ TUİK 2001 verileri sadece 10 kişi ve daha fazla çalışanı olan firmalar için düzenlendiği için 2009 verileri ile birebir kıyaslanamamaktadır. 2002 ve 2009 verilerinde de firma büyüklüğü grupları farklıdır. Bu sebeple 2001 ve 2009 verileri firma büyüklüğüne dair verileri kıyaslamak, 2002 ve 2009 verileri de çalışan sayıları ve işyeri sayılarını kıyaslamak için kullanılmıştır.

Çizelge 4.4 : 2002 Yılı Hazır Giyim Sektörü İşyeri Büyüklüğü, (TUIK, 2009).

İşyeri Büyüklüğü	İşyeri Sayısı	Oran (%)	Çalışan Sayısı	Oran (%)
1-9	29440	85,8	64661	20,8
10-49	3883	11,3	79674	25,6
50-150	641	1,9	53039	17,0
151-250	170	0,5	32387	10,4
251+	164	0,5	81344	26,1
Toplam	34298	100,0	311105	100,0

Çizelge 4.5 : 2009 Yılı Hazır Giyim Sektörü İşyeri Büyüklüğü, (TUIK, 2009).

İşyeri Büyüklüğü	İşyeri Sayısı	Oran (%)	Çalışan Sayısı	Oran (%)
1-19	48505	94,8	125626	33,1
20-49	1520	3,0	50721	13,4
50-99	569	1,1	40155	10,6
100-249	372	0,7	55885	14,7
250-499	124	0,2	42050	11,1
500-999	44	0,1	29777	7,8
1000-4999	24	0,05	35536	9,4
Toplam	51158	100,0	379750	100,0

2009 yılında 2002 yılına göre hazır giyim istihdamı %22, sektördeki işyeri sayısı %49 artmıştır (Çizelge 4.4 ve 4.5). 2009 yılı hazır giyim firmaları işyeri büyüklüklerinde görüldüğü gibi firmaların %95'i 19 ve daha az kişi çalıştırmakta, hazır giyim sektöründeki istihdamın %33'ü bu gruptaki firmalarda gerçekleşmektedir. Hazır giyim sektöründeki toplam istihdamın %57'si ise 99 ve daha az çalışanı olan firmalarda sağlanmaktadır. Sektörde çalışanların %72'si, 250 kişiden az işçi çalıştıran KOBİ'lerde istihdam edilmektedir (TUIK, 2009), (Çizelge 4.5). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) 2010 yılı kayıtlarına göre 10.030.810 zorunlu sigortalı arasında 390.140 kişi 28.411 hazır giyim firmasında istihdam edilmektedir. Yapılan tahminlere göre sektör çalışanlarının %80'nine yakın kısmı kayıt dışı çalışmaktadır. Sektörde kayıtlı-kayıtsız çalışan sayısının toplam 1.500.000 kişi olduğu düşünülmektedir (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Bu yüksek kayıt dışı istihdamın temel nedenlerinden biri, SSK'ya ödenen işçi işveren primleri, gelir vergisi ve işsizlik sigortası gibi istihdam vergilerinin oldukça yüksek olmasıdır. 1996-2002 ortalaması dikkate alındığında, Türkiye'de işçilik maliyetinin % 41'i istihdam vergilerine ayrılırken, bu oran OECD ülkelerinde %18.1, ABD'de %21.2, Almanya'da %23.7 ve İtalya'da %32.6'dır (DPT, 2006). ÇSGB

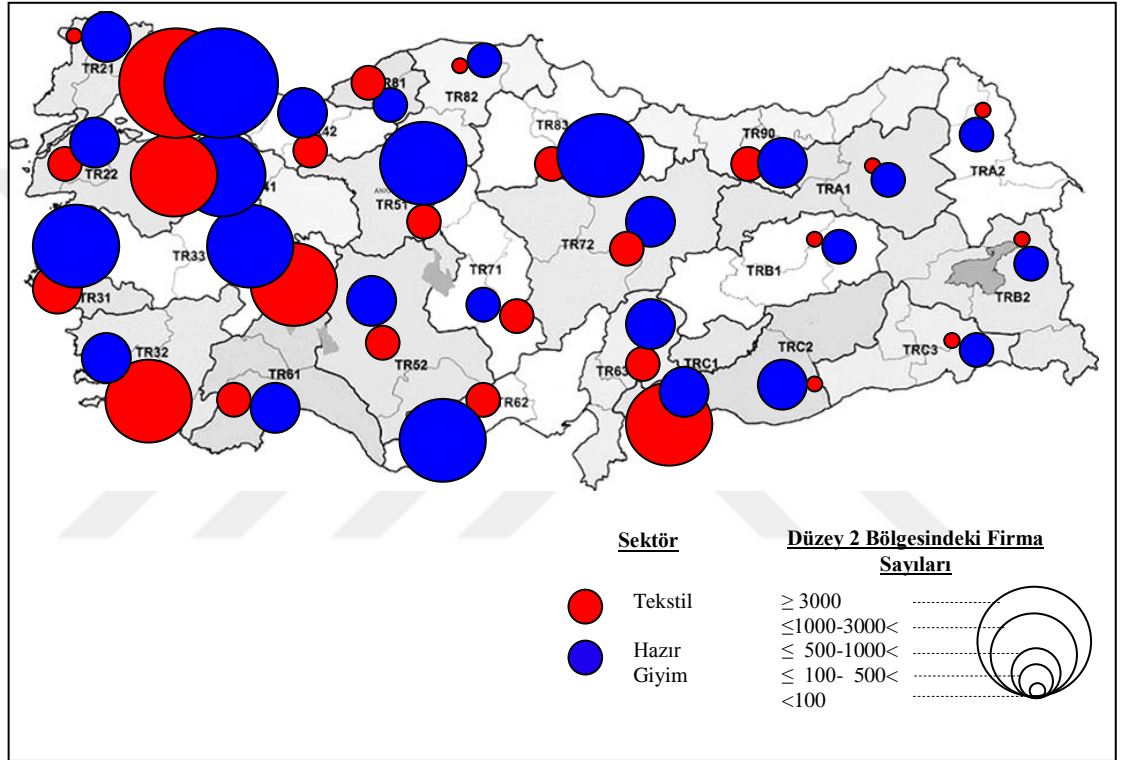
verilerine göre hazır giyim sektöründe istihdam, 50 çalışanın altında olan küçük ölçekli işyerlerinde yoğunlaşmaktadır. 2009 yılı verilerine göre hazır giyim firmaları sayıca TR10, TR31, TR41, TR51, TRC1, TR32, TR62, TR33, TR42, TR90 ve TR63 düzey 2 bölgelerinde yoğunlaşmış olup bu bölgelerin her birinde 1000'den fazla hazır giyim firması yer almaktadır (TÜİK, 2009), (Çizelge 4.6).

Çizelge 4.6 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründe Firma Sayılarının Düzey 2 Bölgelerine Göre Dağılımı, (TÜİK, 2009).

	Bölge	İLLER	1992		2002		2009	
	Düzey2		17 ¹	18 ²	17 ³	18 ⁴	13 ⁵	14 ⁶
TR 1	TR 10	İstanbul	4.399	9.164	7.741	12.522	7.698	28.669
TR 2	TR 21	Tekirdağ, Edirne, Kırklareli	61	520	337	553	346	912
	TR 22	Balıkesir, Çanakkale	149	690	242	698	103	870
TR 3	TR 31	İzmir	546	2.249	934	2.681	660	3.088
	TR 32	Aydın, Denizli, Muğla	2.065	990	3.069	1.409	2.757	1.536
	TR 33	Manisa, Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak	1.289	1.313	1.196	1.198	1.075	1.203
TR 4	TR 41	Bursa, Eskişehir, Bilecik	2.808	1.151	2.966	1.863	2.604	2.996
	TR 42	Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova	236	761	550	1.089	524	1.201
TR 5	TR 51	Ankara	391	1.484	836	1.419	479	2.700
	TR 52	Konya, Karaman	351	906	390	870	503	826
TR 6	TR 61	Antalya, Isparta, Burdur	355	757	455	892	338	934
	TR 62	Adana, Mersin	400	1.739	601	1.535	286	1.471
	TR 63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	183	785	442	933	310	1.004
TR 7	TR 71	Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir	146	408	181	458	99	595
	TR 72	Kayseri, Sivas, Yozgat	272	557	426	570	283	771
TR 8	TR 81	Zonguldak, Karabük, Bartın	138	377	187	441	143	500
	TR 82	Kastamonu, Çankırı, Sinop	97	260	122	289	93	235
	TR 83	Samsun, Tokat, Çorum, Amasya	309	1.086	351	1.041	330	779
TR 9	TR 90	Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane	321	955	403	969	429	1.046
TR A	TRA 1	Erzurum, Erzincan, Bayburt	12	256	51	219	26	180
	TRA 2	Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan	18	153	23	122	19	118
TR B	TRB 1	Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli	76	469	130	495	154	395
	TRB 2	Van, Muş, Bitlis, Hakkari	9	305	28	277	30	271
TR C	TRC 1	Gaziantep, Adıyaman, Kilis	1.036	851	1.120	877	493	1.843
	TRC 2	Şanlıurfa, Diyarbakır	49	677	182	637	241	840
	TRC 3	Mardin, Batman, Şırnak, Siirt	87	425	49	241	23	315
	Toplam		15.803	29.288	23.012	34.298	20.046	55.298

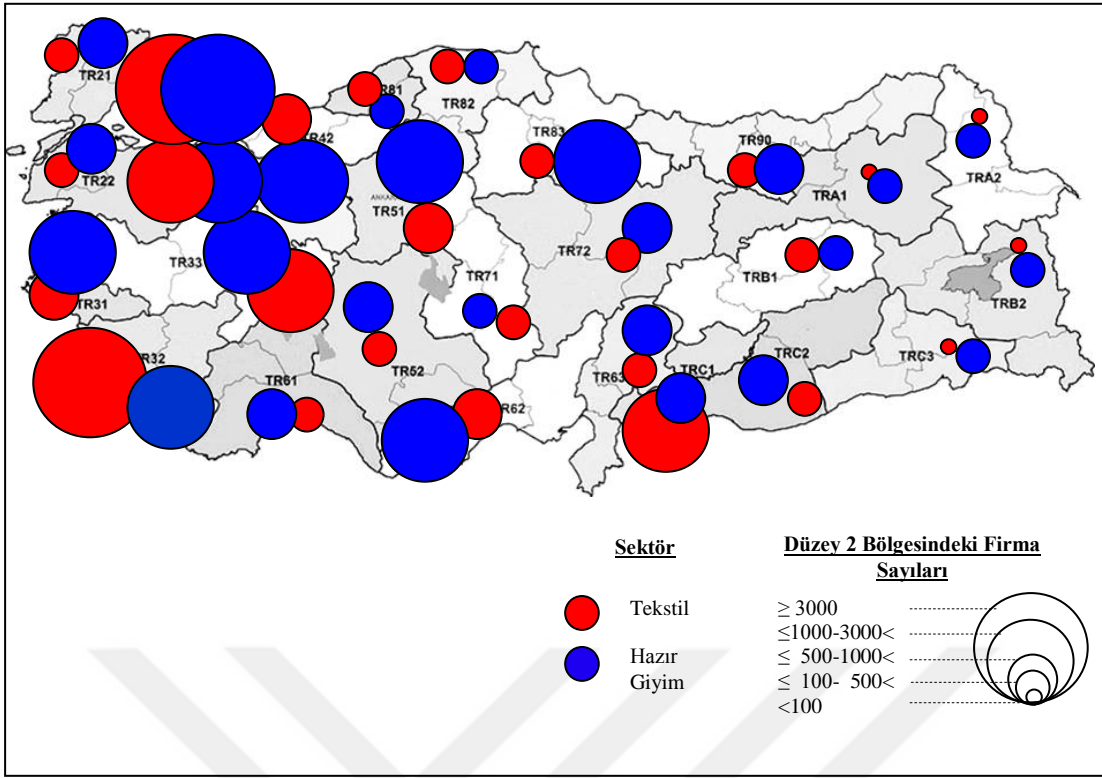
- 1 ISIC Rev 3 Sınıflamasına Göre Tekstil Ürünleri İmalatı
- 2 ISIC Rev 3 Sınıflamasına Göre Giyim Eşyası İmalatı, Kürkün İşlenmesi ve Boyanması
- 3 Nace Rev 1.1 Sınıflamasına Göre Tekstil Ürünleri İmalatı
- 4 Nace Rev 1.1 Sınıflamasına Göre Giyim Eşyası İmalatı, Kürkün İşlenmesi ve Boyanması
- 5 Nace Rev 2 Sınıflamasına Göre Tekstil Ürünleri İmalatı
- 6 Nace Rev 2 Sınıflamasına Göre Giyim Eşyası İmalatı (Kürkün İşlenmesi ve Boyanması Dahil)

İl bazında bakıldığında 28.669 tane hazır giyim firması İstanbul'da yer almakta olup hazır giyim firmalarının %52'si buradadır. Hazır giyim firmalarının yoğun olduğu diğer iller arasında İzmir, Ankara, Bursa, Denizli, Manisa, Adana, Mersin yer almaktadır. 1992 yılından bu yana hazır giyim firmalarında en büyük artışları kaydeden bölgeler İstanbul, Bursa ve Gaziantep illerinin bulunduğu bölgelerken özellikle doğu bölgelerindeki firma sayılarında azalma olmuştur. Yine hazır giyim firmalarının 2009 yılında da yoğun olduğu TR33 ve TR62 bölgelerindeki firma sayılarında 1992'ye kıyasla düşüşler olmuştur (Şekil 4.1, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3).

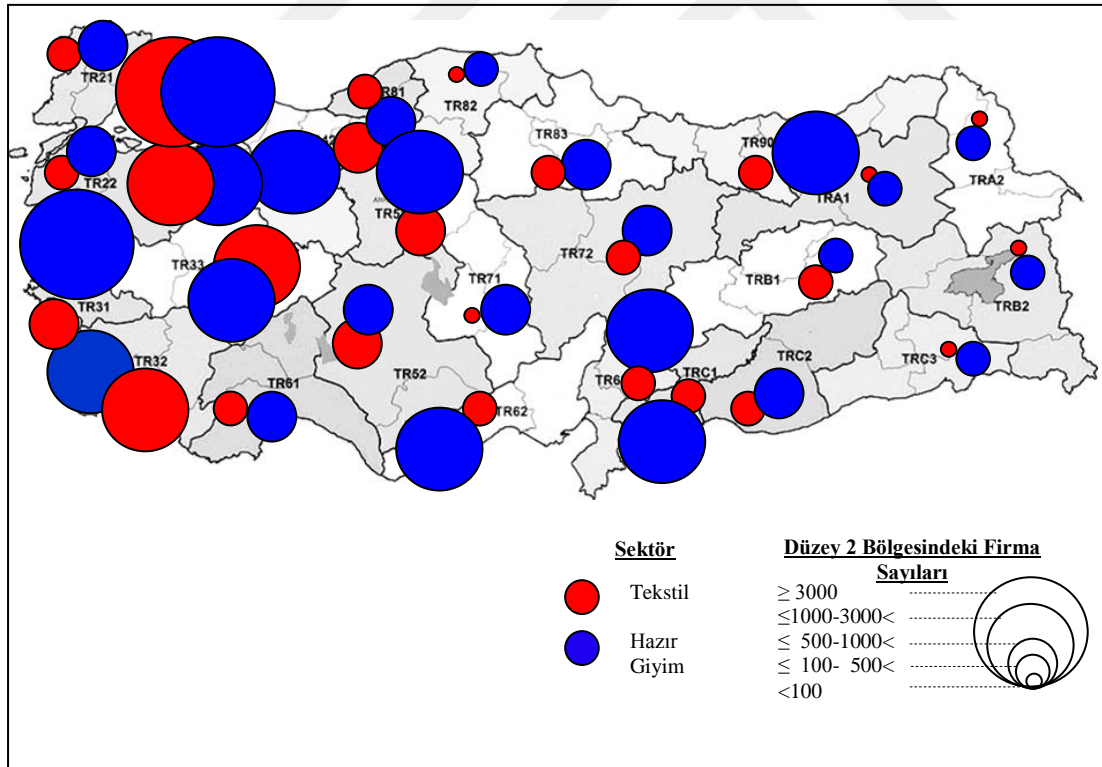


Şekil 4.1 : 1992 Yılı Düzye 2 Bölgeleri Tekstil ve Hazır Giyim Firmaları Sayıları, (TUİK, 2009).

Hazır giyim sektörüne hammadde temin eden tekstil sektöründeki firma sayılarına bakıldığında 2009 yılı verilerine göre bu firmaların sayıca TR10, TR32, TR33, TR41 düzye 2 bölgelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İl bazında bakıldığında tekstil firmalarının % 38'i İstanbul'da yer almaktadır. Denizli ve Bursa sektörün sayıca yoğunlaştığı diğer iki ildir. 1992 yılından bu yana tekstil firmaları oransal olarak en çok TR21,TR42, TRA1, TRB1, TRB2, TRC2 bölgelerinde artış göstermiştir. Oransal olarak en büyük düşüşler TRC3, TRC1, TR71, TR62 bölgelerinde yaşanmıştır.



Şekil 4.2 : 2002 Yılı Düzye 2 Bölgesi Tekstil ve Hazır Giyim Firmaları Sayıları, (TUİK, 2009).

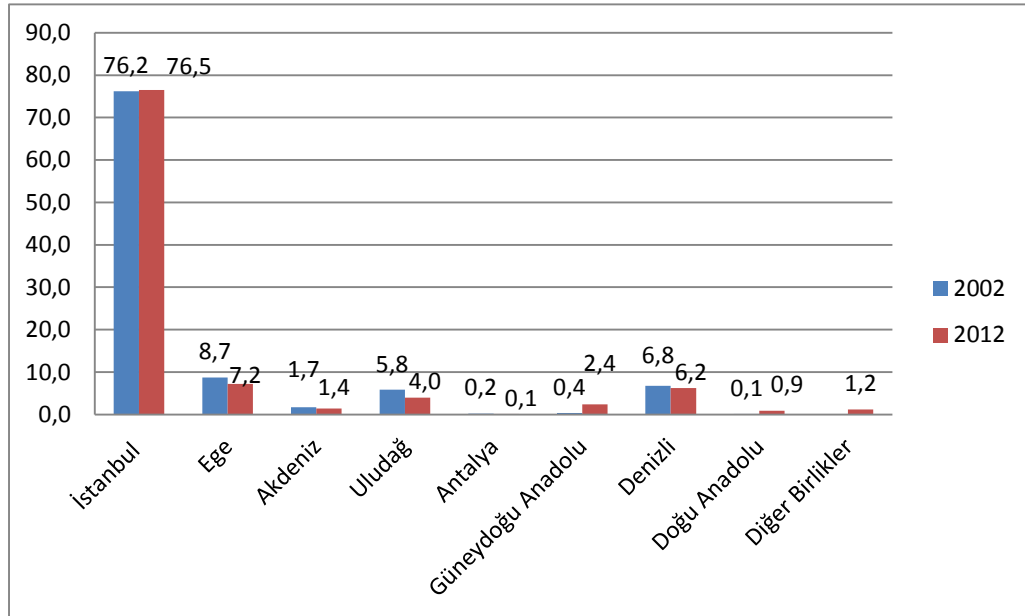


Şekil 4.3 : 2009 Yılı Düzye 2 Bölgesi Tekstil ve Hazır Giyim Firmaları Sayıları, (TUİK, 2009).

2009'da tekstil sektöründe firmaların sayıca yoğunlaştığı TR33 ve TR41 bölgelerindeki firma sayılarında da 1992 yılına göre düşüşler göze çarpmaktadır (Şekil 4.1, Şekil 4.2 ve Şekil 4.3). Doğu bölgelerinde çok sayıda tekstil ve hazır giyim firması olmamasına rağmen, özellikle TRA1, TRB1, ve TRB2 bölgelerinde hazır giyim firmalarının azaldığı, tekstil firmalarının arttığı görülmektedir. Hazır giyim firmalarının yoğunlaştığı doğudaki tek bölge olan Gaziantep'in yer aldığı TRC1 bölgesinde ise tekstil firmaları azalmış ve hazır giyim firmaları artmıştır. Marmara ve Ege her iki sektörün de sayıca en fazla yoğunlaştığı bölgelerdir. Hazır giyim firmaların yoğunlaştığı 3. Bölge ise Akdeniz Bölgesi'dir.

Konfeksiyonun girdisini oluşturan dikiş ipliği, düğme, çıt çıt, metal ve plastik aksesuarlar, etiket (karton, deri, dokuma), fermuar gibi hazır giyim yan sanayi, başlıca İstanbul olmak üzere İzmir, Bursa, Denizli, Gaziantep, Düzce illerimizde yoğunlaşmaktadır (DPT, 2006).

Dolar bazında, ihracatın yoğun olarak İstanbul'dan yapıldığı görülmektedir (Şekil 4.4). İkinci merkez Ege, üçüncü merkez Denizli'dir. Bununla beraber, 2002 ve 2012 verileri kıyaslandığında neredeyse tüm bölgelerden yapılan ihracatın azaldığı, Güneydoğu Anadolu'dan ve Doğu Anadolu'dan yapılan ihracatın ise arttığı görülmektedir (<http://www.tim.org.tr>).



Şekil 4.4 : 2002 ve 2012 Yıllarında Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçı Birliklerinden Dolar Bazında Yapılan İhracatın Oranları, (<http://www.tim.org.tr>).

4.2 Türkiye’de Hazır Giyim Sektörünün Ekonomi ve Sanayi Politikalarına Bağlı Olarak Gelişimi

Türkiye’nin ve özellikle Anadolu’nun hazır giyim ve tekstil sektöründe geçmişi, tarihin oldukça eski dönemlerine kadar uzanmaktadır. Bununla beraber bugünkü hazır giyim sektörünün temelleri Osmanlı dönemlerinde atılmıştır.

Hazır giyim sektörünün Türkiye’de gelişimini 3 dönem olarak incelemek mümkündür; Cumhuriyet Öncesi Dönem, 1923-1980 Arasındaki Dönem; 1980 ve Sonrası Dönem.

4.2.1 Cumhuriyet öncesi dönem

Mezopotamya ve Türkiye (Anadolu Yarımadası), dünya kültür ve giyim tarihinin önemli kaynaklarıdır. Anadolu uygarlıkları olan Hatti, Hitit ve Urartu’lardan kalan buluntular Anadolu giyim kültürüne ait en geniş bilgileri bugüne taşımaktadır. Eski Anadolu uygarlıklarında giyim kültürüne ilişkin ilk buluntular M.Ö. 10.000 yılına kadar uzanmaktadır. İlk dokuma örnekleri M.Ö. 8000 yıllarına ait olup bu örnekler o dönemin yerleşim birimlerinden Aşıklıhöyük’te (Aksaray), Çayönü (Diyarbakır/Ergani), Çatalhöyük (Konya) bulunmuştur. Bu veriler değerlendirildiğinde Türkiye’nin hazır giyim imalat ve ticaretinde gösterdiği başarı bir rastlantı değildir (Gürsoy, 2004).

Türkler Orta Asya’nın göçebe kavimi olarak doğuda Çin’den etkilenmişlerdir. Ayrıca Mezopotamya ve Güney Anadolu’nun sıcak iklimi, Orta Asya’nın steplerinden gelen göçebe Türk/Oğuz kavmi üzerinde etkili olmuştur. 10 ve 11. Yüzyılda İslamiyetin etkisi altında kalmışlar, ancak Şamanist gelenekleri uzun süre terketmemişlerdir. Tüm bunlar Türklerin giyim kültürüne yansımıştır. İlk Selçuklu Devleti’nin İran’da kurulduğu düşünülürse Arap Yarımadası ve Abbasi etkilerinin yanısıra İran ve ondan önce İran’da var olan Pers Uygarlığı da Türk giyim kültürüne önemli ölçüde yansımıştır. Osmanlı giyim kültürü bütünüyle kendine özgü ve İslam kültüründen kaynaklanan önemli bazı özelliklere sahip olmakla beraber, Osmanlı giysileri batı dünyasından da önemli ölçüde etkilenmiştir.

İstanbul’un fethi Osmanlı giysilerine ve Osmanlı kültürüne de önemli katkılarda bulunmuştur. Osmanlılar’a göre daha modern bir dünya görüşüne sahip olan Bizans ile temas olanağı Batıya açılmayı kolaylaştırmıştır. Osmanlı Sarayı, özellikle batıdan saraya gelen gelinlerin de etkisiyle batı kültürü ile her zaman yakın temasta olmuştur.

Bu dönemlerde Anadolu pamuklu, ipekli, keten, tiftik dokuma ve giyisilerde uzmanlaşırken, Rumeli yünlü dokuma ve imalat sanayinde söz sahibi olmuştur.

Osmanlılar'ın 1600'lerden sonraki döneminde İstanbul, Bursa, Ankara, Trabzon, Kastamonu, Konya, Bilecik ve Buldan gibi bazı bölgelerde çok tipik dokumaların imal edildiği bilinmektedir. Bu dokumalar yalnızca Batı, İç Batı Anadolu bölümünde değil Güneydoğu Anadolu'da da vardır. Özellikle Malatya Bölgesi dokuma ve boyama konusunda eski bir kültüre sahiptir. Batıdan bir takım kumaşlar ve işleme teknikleri Türkiye'ye getirilirken, Doğu'dan ve özellikle Ortadoğu'dan gelen kumaş ve desen özellikleri de Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi kültürüne, oradan da gelişmiş bölgelere yayılmıştır.

1700'lerden sonra Avrupa'nın yavaş yavaş sanayiye kaymasıyla beraber Osmanlılar'da özellikle Anadolu'da tekstil imalatı başlamıştır. 18.yüzyılda dokuma sanayinde ciddi bir patlama yaşanmış, dokuma sanayinin öne çıktığı ilk şehirler İstanbul, Halep, Bursa, Tokat, Edirne ve Selanik olmuştur. Bilinen ilk konfeksiyon fabrikaları da 1800'lerden sonra askeri üniforma ihtiyacını karşılamak için devlet tarafından yine İstanbul'da kurulmuştur (Gürsoy, 2004).

Bununla birlikte, Osmanlı'nın son yıllarında sayıları iyice azalmaya başlamış olan el tezgahlarında işlenen hammaddenin Avrupa'ya satıldığı, işlendikten sonra ise tekrar Osmanlı pazarlarına sürüldüğü görülmektedir. 1900'lü yılların başında Osmanlı'da halkın tekstil ihtiyacını karşılayacak yeterli sayı ve düzeyde fabrika yoktur. Mevcut fabrikalar da genelde ordunun ihtiyacını karşılamaya yönelik çalışmaktadır (Doğan, 2007).

Sonuçta, Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sanayinin temelleri Osmanlı İmparatorluğu döneminde atılmıştır. 1915 yılında önde gelen 22 kamu sanayi işletmesinin 18'i, 28 anonim şirketin 10'u, 214 özel sektör işyerinin 45'i ve toplam 264 sanayi işyerinin 73'ü bu sanayilerde faaliyet göstermektedir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010).

4.2.2 1923-1980 yılları arasındaki dönem

Cumhuriyetin kuruluşundan 1960'lara kadar olan süreç büyümenin sermayenin belirli ellerde birikmesiyle başlatılmasını öngören yoğun birikim dönemidir. Bu dönemdeki temel sorun kalkınmadaki kısır döngüyü kırabilmek için gerekli birikimin sağlanması ve bunun da özel sektör tarafından yatırımlara dönüştürülmesidir.

Cumhuriyetle birlikte gündeme gelen temel güdü yeni bir ulus devlet yaratmaktır. Yeni bir ulus devlet yaratabilmek için ulusal bir ekonominin oluşturulması, sanayi ve alt yapının ülkenin değişik bölgelerinde dağılımının sağlanması gerekmektedir (Eraydın, 2006). Cumhuriyet dönemi boyunca sanayileşme, Türkiye'nin kalkınma hedeflerinin hep önceliği olmuştur. Cumhuriyetin ilk yılları, daha çok kalkınma ve sanayileşmenin en kısa sürede gelişmeyi sağlayacak ve uygulamalardan sonuç alınacak yaklaşımlarla gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir dönemdir (Doğruel, 2006). Yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti sanayileşmede batının çok gerisinde kalmış, Osmanlı'dan büyük bir borç mirası devralmış bir ülkedir. Yeniden yapılanma ve kalkınma bağlamında bir sanayileşme sürecinin başlatılması yeni kurulan ülke açısından kaçınılmazdır (Doğan, 2007).

Cumhuriyetin ilk yıllarında, iç ve dış gelişmelerin giderek ülkenin dış ticaret yapısını bozması ve özel sektörün sanayileşmedeki başarısızlığı karşısında cumhuriyet hükümeti, devletçilik esasına dayalı bir ekonomik politikayı izlemek zorunda kalmıştır (Uğur, 2004). 1930'lu yıllarda sanayileşmede devletin öncülük etmesi gereği ortaya çıkarken kamu iktisadi kuruluşları ve bunların yurt çapında dağılımı mekansal gelişmeyi yönlendiren ana ekonomik kararlar olarak gündeme gelmiştir (Eraydın, 2006). Ancak planlı döneme kadar sanayinin mekansal dağılımı ve bölgesel öncelikleri çok fazla öne çıkan kavramlar olmamışlardır. 1927 Sanayi Sayımına göre sanayi en çok İstanbul ve İzmir çevresinde toplanmıştır. Bu yıllarda Teşviki Sanayi Kanunu'ndan yararlanan işletmeler de ağırlıklı Marmara ve Ege Bölgeleri'ndedir (Doğruel, 2006).

Cumhuriyetin Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı'nı kararlarında (1933-1937) sanayi ünitelerinin devlet kaynaklarına dayalı olarak kurulmasına karar verilmiş ve bu kapsamda yatırım yapılacak beş sektörden birinin (dokuma, maden, selüloz, seramik ve kimya sanayi) dokuma olmasına karar verilmiştir. Yeni Türkiye Cumhuriyeti, Batı'yı örnek alarak, sanayileşmenin temel taşı olarak tekstil sektörünü seçmiştir. Bu tercih ülkenin geleneksel üretim tecrübesi, pamuk üretimi ve genel ekonomik dokusu ile de uyumlu bir tercihtir (Doğan, 2007).

1933 yılında Türkiye Sanayi ve Maden Bankası ile Türkiye Sanayi ve Kredi Bankaları yerine iktisadi devlet teşekkülü olarak kurulan Sümerbank, Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı kapsamında planlanan Kayseri Bez Fabrikası, İzmit Kağıt ve Kimya Sanayi Fabrikaları, Nazilli Basma Fabrikası, Merinos Yünlü Fabrikası,

Gemlik Suni İpek Fabrikası ile Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları'nın hayata geçirilmesinde önemli roller üstlenmiştir (Doğan, 2007). Görüldüğü gibi, bu fabrikalar yurdun değişik bölgelerine dağıtılmıştır. Cumhuriyetin kuruluşundan sonra Sümerbank'ın kuruluşu ile birlikte tüm tekstil ve hazır giyim fabrikaları ve atölyeleri bu kuruluş çatısı altında toplanmıştır. Sümerbank yaptığı yatırımlar ve yetiştirdiği personelle özel sektöre öncülük etmiş, Sümerbank'ta oluşan birikimin zaman içinde özel sektöre de aktarılması sağlanmıştır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010). Böylece tekstil ve hazır giyim sektöründe devlet öncülüğünde öz kaynaklara dayalı olarak büyük bir atılım yapılmıştır. Bu politikalara bağlı olarak yerli tekstil ve hazır giyim üretiminin tüketimi karşılama oranı sürekli artmış, 1950'de %80'lere ulaşmıştır (Uğur, 2004).

Korumacı ve müdahaleci ekonomi politikaların 2. Dünya Savaşı'nın da etkisiyle birtakım kısıtlamalar ve kısıtlamalara yol açtığı düşüncesi ile savaşın bitiminden sonra daha liberal bir ekonomik politika benimsenmiştir. 1950'li yıllarda başlayan özel sektör yatırımları zaman içinde gelişmiş, zamanla kamunun bu alanda üretici rolü azalmıştır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010). 1960 yılından sonra izlenen politikalar yeni bir üretim-birikim ve düzenleme evresini işaret etmektedir. Bunun en açık göstergeleri ekonomik planlamanın gündeme gelmesi ve gelir dağılımına yönelik kaygıların ortaya çıkmasıdır. Bu dönemde kalkınma sürecinin planlanmasına yönelik çabalar ve ithal ikameci politikalar benimsenmiştir. Planlı dönemde sanayileşme ekonomik gelişmenin ana motoru olarak kabul edilmiştir. Planlı gelişme ve sanayileşme üzerine kurgulanan yeni gelişme döneminde ekonomik büyümede önemli çıkışlar yaşanırken tüm bu gelişmelerin bölgesel düzlemde eşit olarak dağıtılmadığı izlenmiştir. Bir yandan gelişmenin belirli yörelerde denetimsiz olarak gerçekleştiği bir yandan bazı yörelerin kalkınma sürecinin getirilerinden yararlanamadığı gözlenmiştir (Eraydın, 2006). Planlanlı Dönem ile birlikte, bölgesel politikalar izlenmesine temel oluşturacak bölge planlama deneyimi başlamıştır. Türkiye'de temel bölgesel politikanın, ekonomik faaliyetlerin dağılımını etkileyerek, bir yandan belirli merkezlerde yoğunlaşmayı engellemek, öte yandan da alt merkezleri geliştirerek dengeli bir kalkınma sağlamak olduğu gözlenmektedir. 1963-1972 yıllarını kapsayan ilk iki plan döneminde öne çıkan 2 temel politika yatırımlarda geri kalmış bölgelere öncelik tanıma ve üstünlüğü olan sektörlerin teşvikidir (Doğruel, 2006).

Beşer yıllık planlı kalkınma modeline bağlı olarak sanayileşme 1970'lerden itibaren daha da kapsamlı hale getirilerek özellikle sanayileşme ve sanayi ürünlerinin ihracatına yönelik politikalar ön plana alınmıştır. Bu dönemde tekstil ve hazır giyim sanayisi ürünleri iç piyasa talebini karşılarken bu ürünlerin ithalatı genel ithalat içinde önemsenecek bir oranda kalmış, ihracat ise teşviklere de bağlı olarak sürekli bir artış göstermiştir. İhracatın artmasına rağmen, 1970'lerde iç ve dış siyasi ve ekonomik olaylar nedeniyle ithalat lehine dış ticaret hacminin giderek büyümesiyle ülkenin dış ticaret dengesi daha da bozulmuştur. Böylece ihracata göre ithalatın sürekli artmasıyla ülkenin döviz kaynakları hızla azalmış ve 1970'li yılların sonlarına doğru ülke önemli bir dış borçlanmayla karşı karşıya kalmıştır (Uğur, 2004).

4.2.3 1980 ve sonrası dönem

1980'li yıllarda küresel bütünleşmeden beklentilerin arttığı, ulus referanslı bir gelişmenin giderek daha az önemli olduğunun düşünüldüğü yeni bir döneme girilmiştir (Eraydın, 2006). Giderek küreselleşen dünya ekonomisine ayak uydurmanın yanı sıra, 1970'li yılların ortalarında başlayan ve sonlarında giderek artan dış ticaret açığı ile bunun sonucunda ortaya çıkan ekonomik krizi aşmak gerekçeleriyle dördüncü beş yıllık kalkınma planı çerçevesinde, 24 Ocak 1980 tarihinde 24 Ocak kararları olarak da bilinen istikrar programı devreye sokulmuştur. Böylece, ülke ekonomisinde serbest piyasa mekanizması kurallarının işlemesi sağlanmıştır. Bununla birlikte ülke ekonomisinde ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisi yerine ihracata dayalı sanayileşme stratejisi benimsenmiştir (Uğur, 2004). Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olarak hızlı büyüme gereksinimi, özellikle 1980 sonrası dönemde ihracatı destekleme politikalarını ön plana çıkarmıştır (Doğruel, 2006).

Küreselleşen dünyaya eklemlenme çabaları bölgeler arası dengesizlikleri daha da artırmış ve doğu-batı ayrımı hem ekonomik hem de toplumsal açıdan belirgin olarak ortaya çıkmıştır (Eraydın, 2006). Türkiye'nin 1980 sonrası izlediği yeni politikalar daha çok yüksek gelirli illerin yakınsamasına yol açmış, düşük gelirli iller açısından bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi hedefi gerçekleştirilememiştir (Doğruel, 2006).

İthal ikameci sanayileşme daha çok iç pazarın gelişmesine bağlı olarak bölgesel bir etki yaratırken, dışa açılma süreci daha rekabetçi bir yapı gerektirdiği için güçlü girişimcilik potansiyeli olan merkezler daha fazla ön plana çıkmaktadır. 1980 sonrası

dönemde dışa açılma ve ihracatın önem kazanması sonucunda, bölgesel gelişmeye verilen önem bakımından daha önce kurulan denge bozulmuş ve kaynakların harcanmasında, ihracata dayalı sanayinin geliştirilmesi gibi sektörel öncelikler ön plana geçmiştir. Bu dönemde, daha önce sanayileri bakımından önemli olmayan iller sanayileşme düzey ve potansiyelleri ile dikkat çekmişler ve sanayinin mekânsal dağılımında bazı değişiklikler olmuştur. Ancak batı illerinin sanayi bakımından gelişmişliği ve ekonomik performanslarının yüksekliği ile doğu illerinin az gelişmişliği ikilemi çok fazla değişmemiştir. Bununla birlikte, batıda yer alan gelişmiş sanayi bölgelerinin çevrelerindeki merkezlerde sanayinin geliştiği gözlenmiştir. Sanayi, İstanbul, İzmir, Adana ve Ankara gibi geleneksel bölge merkezlerinden çevre illere yayılmıştır. Ayrıca Orta ve Batı Anadolu'da yeni sanayi odakları ortaya çıkmıştır. Sonuçta çevre illerde sanayinin gelişmesi konusunda iki tür eğilimden söz edilmektedir. Birincisi; geleneksel bölge merkezlerine komşu olan art bölge illerde merkezden uzaklaşmış sanayinin yoğunlaşmasıdır. İkincisi; Anadolu'nun farklı bölgelerinde yer alan bazı illerin, içsel kaynaklara dayalı olarak ve belirli sektörlerde uzmanlaşarak yeni/yerel sanayi odağı olarak ortaya çıkmasıdır (Doğruel, 2006; TÜSİAD ve DPT, 2005). Geçmişteki sanayi dağılım deseninde önemli değişiklikler getiren bu odaklar, aynı zamanda içsel ekonomik gelişme kuramına kaynaklık etmişlerdir (Eraydın, 2006). İstanbul merkezli sanayinin birinci gelişme aksı Kocaeli ve Bursa, ikinci gelişme aksı Tekirdağ, ve Kırklareli'dir. (TÜSİAD ve DPT, 2005). Hazır giyim ve tekstil firmalarının sayıca en fazla olduğu İstanbul'un ard bölgesi olarak gelişen Bursa ve Tekirdağ ile yeni sanayi odakları olarak adlandırılan ve sanayileşmenin belirli düzeye ulaştığı Gaziantep, Kahramanmaraş ve Denizli'de tekstil ve hazır giyim sektörleri ön plana çıkmıştır.

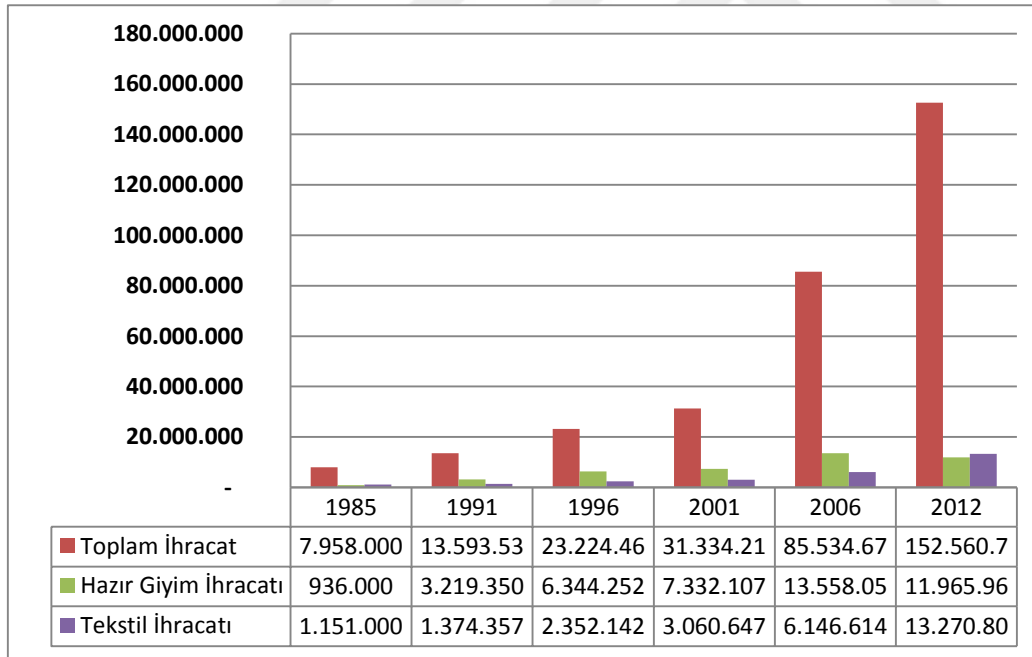
Genel olarak bakıldığında, Türkiye'de bölgesel politikaların uygulama araçlarından birisi teşvikler olmuştur. Buna ek olarak kamu yatırımları, organize sanayi bölgeleri, çeşitli fonlardan sağlanan krediler ile kamu ve özel kalkınma bankalarından krediler diğer bölgesel politika uygulama araçlarıdır (Doğruel, 2006; DPT, 2006; Kanoğlu ve Öngüt, 2003). Hazır giyim sektörünün gelişiminde ve mekânsal dağılımında da bu araçların farklı dönemlerde farklı oranlarda etkisi olmuştur.

4.2.3.1 Hazır giyim sektöründe ihracatın gelişimi

1980 yılından sonra uygulanan, serbest piyasa ekonomisine dayalı dışa açılma ve ihracatı teşvik politikaları ile birlikte, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından

itibaren tekstil ve hazır giyim ihracatı önemli oranda artmış ve ihracatın en önemli kalemi haline gelmiştir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010). Bunun sebepleri arasında, tekstil ve hazır giyim sanayisinin çok büyük sermaye gerektirmemesi, ülkenin bu sanayi için hammadde ve işgücü açısından yeterli kapasiteye sahip olması ve üretimin hızla artması sayılabilir. Tekstil ve hazır giyim ürünleri ihracatının artmasında iç etkenlerle birlikte dış etkenler de önemli bir yer tutmuştur. Bu sektörlerdeki ihracatın % 65'inin başta Almanya, Fransa, İngiltere olmak üzere işgücü ve hammadde yönünden Türkiye'nin daha avantajlı olduğu Avrupa ülkelerine yapılması, ihracatın sürekli artmasındaki başlıca dış etkenlerdir. Ayrıca tekstil ve hazır giyim ihracatında diğer birçok önde gelen ülkeye göre Türkiye'nin en büyük pazar alanını oluşturan AB'ne coğrafi yönden yakın olması ihracatın sürekli artmasında önemli bir avantaj sağlamıştır (Uğur, 2004).

1980'lerde daha çok iplik, elyaf, kumaş gibi tekstil ürünleri ihraç eden Türkiye, 1985 yılından sonra daha fazla hazır giyim ürünü ihraç etmeye başlamıştır (Şekil 4.5), (<http://www.dtm.gov.tr>).

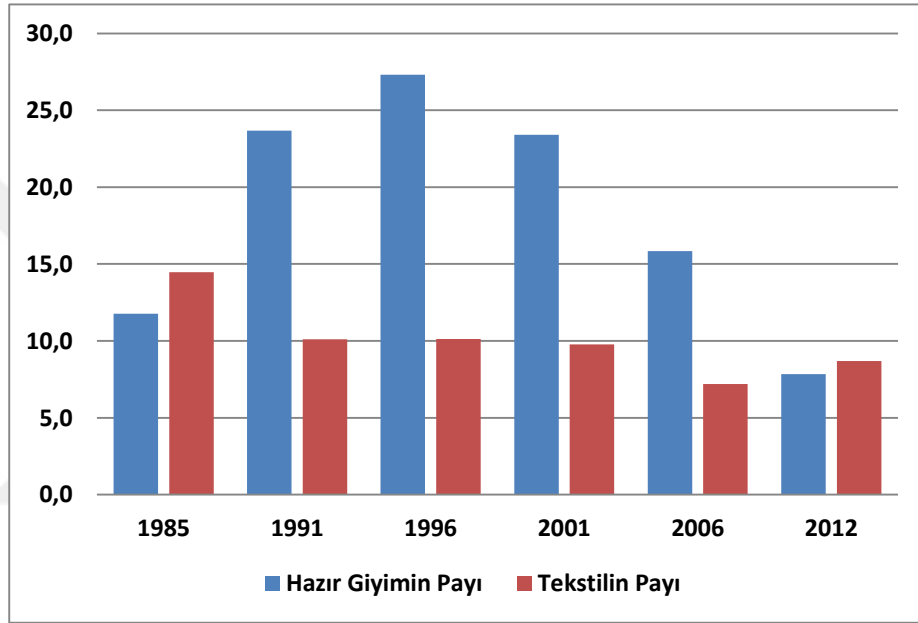


Şekil 4.5 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründeki İhracat Miktarı, (<http://www.dtm.gov.tr>).

Tüm dünyada olduğu gibi Çok Elyafılık Anlaşması (Multifiber Arrangement-MFA) Türkiye'nin hazır giyim ihracatını da etkilemiştir. 1980 yılından sonra ihracattaki hızlı artış ABD, Kanada AB ülkeleri gibi gelişmiş ülkeleri Türkiye'ye karşı MFA kapsamında tedbir almaya yönlendirmiştir. 1985 yılından sonra yapılan anlaşmalarla

bu ülkeler Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim ihracatına tek taraflı miktar kısıtlamaları getirmişlerdir. Daha sonra, Türkiye'yi ikili anlaşmalar imzalamaya zorlayarak tekstil ve hazır giyim ihracatındaki gelişmenin zayıflamasına neden olmuşlardır. Ancak, bu anlaşmalarla kota seviyesi kadar ihracat da garanti altına alınabilmıştır (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Toplam katma değeri yüksek olan hazır giyim ürünlerinin ihracatı 1990'lı yıllarda artarak devam etmiş, 1990'ların ortalarında toplam ihracat içinde hazır giyim payı % 25'leri aşmıştır (<http://www.dtm.gov.tr>), (Şekil 4.6).



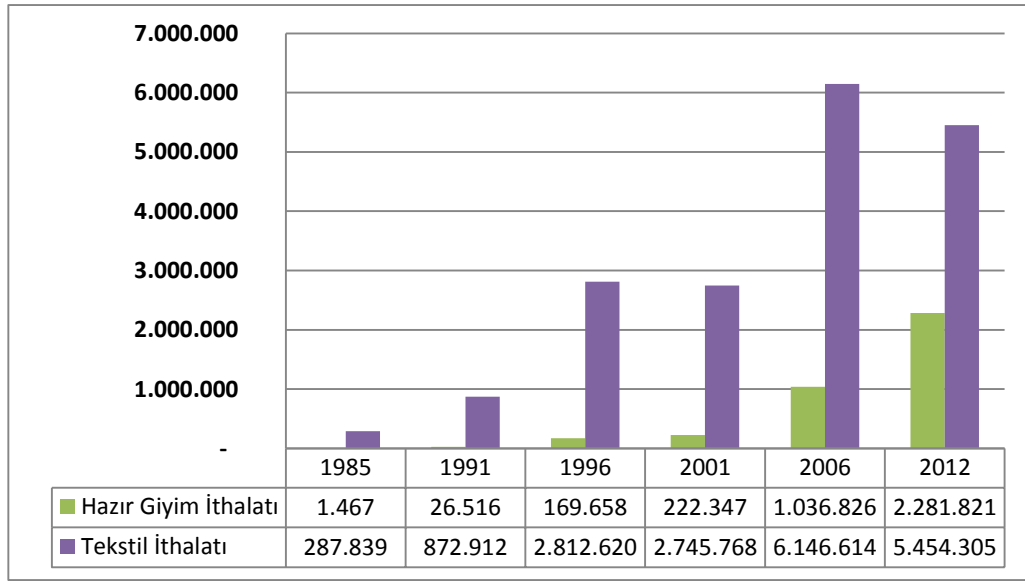
Şekil 4.6 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün Toplam İhracat İçindeki Payı, (<http://www.dtm.gov.tr>).

Eski Sovyetler Birliği ülkeleriyle yapılan bavul ticareti, 1994 yılında ülkenin içine girdiği ekonomik krize bağlı olarak yapılan devalüasyon, 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ve bir yıl sonra Avrupa Gümrük Birliği'ne girilmesi, tekstil ve hazır giyim ihracatının artış sebepleri arasındadır (Uğur, 2004). AB ile Türkiye arasında Gümrük Birliği oluşmasına imkan sağlayan ve 1 Ocak 1996 tarihinde yürürlüğe giren 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı gereğince, AB'nin Türkiye'den tekstil ve hazır giyim ürünleri ithalatına uyguladığı miktar kısıtlamaları da kaldırılmıştır. AB ile gerçekleştirilen Gümrük Birliği'nden sonra AB tekstil ve hazır giyim pazarına kısıtlamaya tabi olmadan giriş olanağı kazanırken diğer taraftan AB tarafından 51 ülkeye karşı belirli tekstil ve hazır giyim ürünleri ithalatında uygulanan miktar kısıtlaması ve gözetim önlemleri Türkiye tarafından da uygulanmaya başlanmıştır

(DPT, 2006). Ancak Gümrük Birliği'nin bazı dezavantajları da olmuştur. Gümrük Birliği sonrasında, Türkiye AB'ye tam üye olmadığı için topluluğun ortak tekstil ve hazır giyim politikalarının belirlenmesi mekanizmalarına katılamamıştır. Ayrıca AB üçüncü ülkelerle Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA) yapmakta ve Türkiye AB'ye tam üye olmadığı için bu ülkeler Türkiye ile STA yapmış sayılmamaktadır. Dolayısıyla STA yapılan ülkelerin ürünleri ülkemize Gümrük Birliği nedeniyle uygun koşullarda girebildiği halde, Türkiye bu ülkelerin pazarlarına girememektedir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003).

Sektörün toplam ihracat içindeki payı 1996 yılına kadar artış göstermekle beraber sektördeki ihracat 1998 yılından itibaren durağan bir döneme girmiştir (İTKİB, 2001). 2001 yılından itibaren sektörün toplam ihracat içindeki payı azalmaya başlamıştır. Bu durum sektörün ihracat performansındaki azalışla ilgilidir. Hazır giyim sektörü ihracatının performansı bir miktar yavaşlarken diğer bazı sanayi sektörlerinin performansı hızlanmış ve sektörün toplam ihracattan aldığı pay düşmeye başlamıştır (İTKİB, 2012).

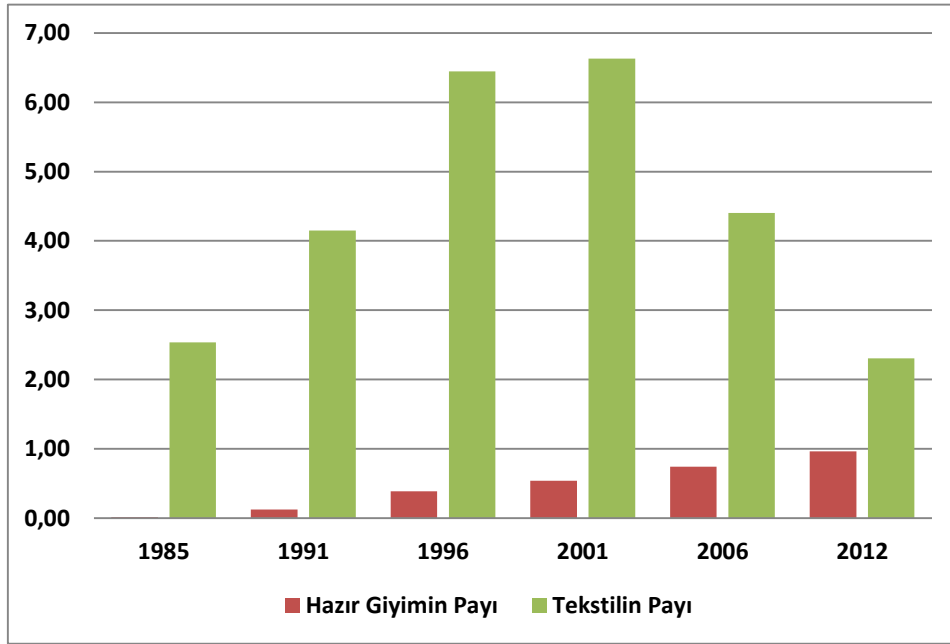
Sektörün ihracat performansının azalmasındaki sebeplerden birisi üye olunan Avrupa Gümrük Birliği (1996) ve DTÖ anlaşmaları gereği (1995) ihracat performansına dayalı doğrudan teşviklerin kaldırılmasıdır (Uğur, 2004). Türkiye'nin Avrupa Birliği ile yapılan ortaklık anlaşmaları, rekabeti engellediği gerekçesi ile nakit teşviklerini önemli ölçüde kısıtlamıştır (Doğruel, 2006). Bunun sonucunda en fazla ihracatın yapıldığı Avrupa pazarında, başta Çin Halk Cumhuriyeti olmak üzere hammadde, enerji ve işçi ücretleri konusunda daha avantajlı durumda olan ülkeler çok daha etkin olmaya başlamıştır. Bu ülkeler Türkiye'nin dış pazarlarını etkilediği gibi tekstil ve hazır giyim ithalatında da kendilerini göstermeye başlamışlardır (Uğur, 2004), (Şekil 4.7). Sekizinci Kalkınma Planı'nda da 2001 krizinden sonraki 4 yıllık dönemde hazır giyim ürünleri ithalatında yaşanan artışın altı çizilmektedir. Hazır giyim ithalatının artışının pek çok sebebi bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında pazarlama ve dağıtım kanalları ile ilgili gelişmeler gelmektedir. Çok sayıda perakende zinciri Türkiye'de yatırım yapmaktadır. Ayrıca Türk girişimciler de mağazalaşma ve markalaşma çabası içindedir. Bütün bu eğilimleri ucuz Çin üretimi ve Türk girişimcilerinin yurt dışında yaptığı yatırımların ürünlerini Türkiye'ye ithal etme çabaları da desteklemektedir. Ayrıca, GSYİH'daki artışlar, şehirleşme, iletişim teknolojisindeki gelişmeler de ithalat artışını açıklayan faktörler arasındadır.



Şekil 4.7 : Hazır Giyim ve Tekstil İthalat Miktarı, (<http://www.dtm.gov.tr>).

Ayrıca uluslararası piyasalarda rekabetin gittikçe artması ithalatı tetiklemektedir. Rekabet arttıkça birim ithal fiyatları düşmektedir. Tekstil ve hazır giyim sektöründe, rekabetin en önemli aracı fiyat olarak görülmektedir. Bu rekabetle baş etmeye çalışan ihracata yönelik hazır giyim sektörü, maliyet düşürücü ilk tedbir olarak ithalata sarılmaktadır. Hazır giyim ithalatı Türkiye'nin dışa açılma politikaları, iç maliyet ve göreceli döviz kurları koşulları altında devamlı bir artış içerisindedir (DPT, 2006). Tekstil ürünleri (elyaf, iplik, kumaş) ithalatı ise, 2001 krizinden sonraki 4 yıllık dönemde yılda ortalama % 21,3 artarak 2,7 milyar Dolar'dan 5,9 milyar Dolar'a çıkarak, tehlikeli boyutlara ulaşmıştır. Türk Hazır Giyim sektörü gittikçe artan oranda ithal girdi ile çalışan bir sanayi haline gelmeye başlamıştır (DPT, 2006). Toplam ithalat içinde hazır giyim ithalatının payı az miktarda ama düzenli olarak artış gösterirken tekstil ithalatının payı çok daha büyük oranlarda artış göstermiştir. Devlet tarafından ithal girdilere getirilen sınırlamalar sebebiyle tekstil ithalatının toplam ithalat içindeki payı 2000'li yılların ortalarından itibaren düşmeye başlamıştır (<http://www.dtm.gov.tr>), (Şekil 4.8).

Öz kaynak açısından zayıf olan sektör, 2001 krizi ile sarsılmış, çok sayıda firma krizle birlikte faaliyetine son vermek zorunda kalmıştır. Bu durum sektörün mekânsal organizasyonuna da yansımıştır. Üretim ve ihracat İstanbul gibi büyük metropollerden uzaklaşma eğilimi içine girmiştir.



Şekil 4.8 : Hazır Giyim ve Tekstil Toplam İthalat İçindeki Payı, (<http://www.dtm.gov.tr>).

ABD kotaları ile ilgili sorunları aşmak ya da AB pazarına daha yakın bir bölgeye yerleşmek amacı ile bazı Türk firmaları hazır giyim üretimini tamamen ya da kısmen Doğu ya da Orta Avrupa ülkelerine kaydırmıştır (İTKİB, 2001).

2005 yılında, AB ve ABD pazarları yapısında ciddi değişiklikler olmamasına rağmen tedarik kaynaklarında değişimler yaşanmıştır. İTKİB'in 2006 yılında hazırladığı raporda, ABD Ticaret Bakanlığı'na bağlı Tekstil ve Giyim Ofisi (Otexa-Office of Textiles and Apparel) ve ABD Uluslararası Ticaret Komisyonu İstatistik Birimi (US International Trade Commission Statistics Section)'den aldığı veriler bu değişimi göstermektedir (Çizelge 4.7). Bu değişimin başlıca sebebi MFA kapsamındaki miktar sınırlamalarının kalkmasıdır. İki pazarda da Asya ağırlıklı tedarik merkezleri satışlarını artırırken, Çin'in dışında geleneksel tedarikçilerinin pazar payı düşmüştür. Bu durum ABD pazarında daha da belirgindir. Bu pazarda Çin dışındaki geleneksel tedarikçilerin hepsi ciddi pazar kayıplarına uğramıştır. Türkiye AB pazarında Çin ve Hindistan'a karşı pazar koruyabilen tek tedarikçi olmuştur. Ancak ABD pazarında aynı başarıyı yakalayamamıştır. Kotasız sürecin başlangıcından itibaren Türkiye ABD pazarında küçülmeye devam etmiştir. 2005 yılında ABD'ye yönelik ihracattaki düşüş %17.6 oranındadır. Bu düşüşün gerisinde, yeni rekabet ortamının getirdiği şiddetli fiyat rekabeti yer almaktadır. ABD'nin Türkiye'ye olan coğrafi uzaklığı da önemli bir faktördür (İTKİB, 2006).

Çizelge 4.7 : 2004-2005 Yıllarında AB ve ABD Pazarlarında İthalattaki Değişim, (Otexa and US International Trade Commission Statistics Section).

AB		ABD	
Ülke	İthalatta Değişim (%)	Ülke	İthalatta Değişim (%)
Çin	47	Çin	61,3
Hindistan	17	Hindistan	25,6
Türkiye	5	Bangladeş	18,9
Bulgaristan	3	Kamboçya	17,3
Hong Kong	-54	Pakistan	16,9
Güney Kore	-27	Endonezya	15,4
Endonezya	-19	Sri Lanka	10,6
Bangladeş	-8	Hong Kong	-15,5
Fas	-7	Güney Kore	-26,7
Romanya	-6	Meksika	-6,3
Mısır	-5	Türkiye	-5,8

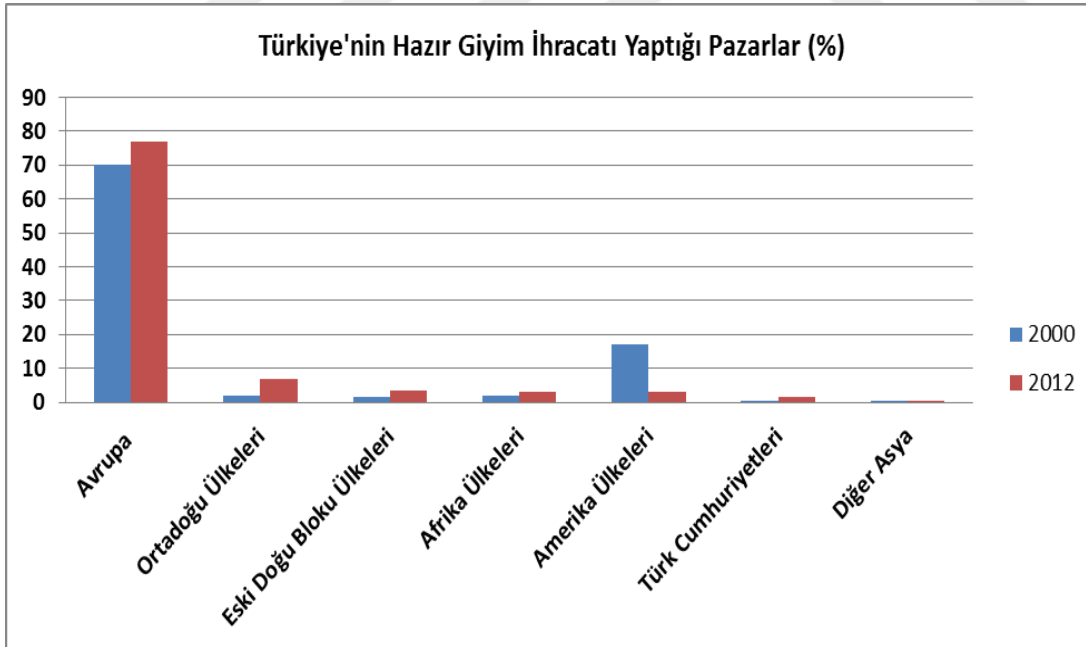
1 Ocak 2005'te kota uygulamalarına son verilmesi ve Çin'in kotası kalkan ürünlerde % 75'lere varan oranlarda fiyat düşürmesi, ihracatını % 400'lere varan oranlarda arttırmıştır. 100'e yakın tekstil ve hazır giyim firması, Türkiye'de üretim yaptığı takdirde maliyetlerin yüksekliği nedeniyle rekabet gücü kalmayacağı için bu dönemde üretimini tamamen veya kısmen başta Özbekistan, Türkmenistan, Romanya, Bulgaristan, Mısır, Ürdün, Çin olmak üzere yurtdışına kaydırmıştır (DPT, 2006). Bu dönemde Türkiye katma değeri daha yüksek ürünler ihraç etmiştir (İTKİB, 2007).

2007 yılında hem ABD hem de Euro bölgesinin büyüme performansı düşük olmuştur. Özellikle yılın son ayında konut kredileri piyasasında yaşanan kriz finans sektörüyle sınırlı kalmayıp ABD ekonomisini de etkiler hale gelmiştir (İTKİB, 2008). 2007 yılının ortalarında ABD'de ortaya çıkan finansal kriz tüm dünyaya yayılırken reel sektör üzerindeki etkileri de belirginleşmeye başlamış, ekonomik yavaşlama dünya ekonomisinin geneline yayılmış ve derinleşmiştir. Buna paralel olarak, dış talepteki düşüş, ihracata yönelik sektörlerde yaşanan daralma, iç talepteki yavaşlama Türkiye'deki hazır giyim üretimini olumsuz etkilemiştir. 1999 yılından sonra ilk kez 2008 yılında yıllık bazda hazır giyim ihracatında düşüş yaşanmış, hazır giyim ihracatı %2,1 azalmıştır (İTKİB, 2009). 2009 yılının sonuna doğru küresel ölçekte ekonomik daralma sona ermiştir. Küresel krizin etkilerinin hafiflemeye başlamasına rağmen AB ülkelerinde ortaya çıkan yüksek borçluluk sorunu dolayısıyla bu ülkelerde tasarruf politikaları uygulanmaya başlanmış bu da tüketim eğiliminde yavaşlamaya yol açmıştır. Tüketimde yavaşlamaya paralel olarak

Almanya ve İngiltere gibi büyük AB ülkeleri başta olmak üzere genel olarak AB ülkelerinde ithalatın daha düşük oranlı arttığı ya da düşüş seyrinde olduğu görülmüştür (İTKİB, 2010). 2012 yılı verilerine göre Türkiye'nin en büyük pazarı halen AB'dir (<http://www.dtm.gov.tr>; <http://www.tim.org.tr>; İTKİB, 2012), (Çizelge 4.8 ve Şekil 4.9).

Çizelge 4.8 : Hazır Giyim Sektöründe En Fazla İhracat Yapılan Ülkeler, (<http://www.dtm.gov.tr>).

2000		2012	
ÜLKE	DEĞER (\$)	ÜLKE	DEĞER (\$)
Almanya	2.636.325.712	Almanya	3.404.145.392
ABD	1.238.936.575	İngiltere	2.191.205.313
İngiltere	861.915.614	İspanya	1.415.837.814
Fransa	492.592.360	Fransa	1.016.870.279
Hollanda	380.187.621	Hollanda	836.779.770
Belçika	208.754.501	İtalya	703.132.735
İtalya	165.988.540	Danimarka	491.482.891
Danimarka	109.705.566	ABD	448.641.495
Eski SSCB	103.403.531	Irak	411.652.894
İsveç	105.792.871	Belçika	375.718.595



Şekil 4.9 : Türkiye'nin Hazır Giyim İhracatı Yaptığı Pazarlar ve Toplam İhracat İçindeki Oranları *, (<http://www.tim.org.tr>; İTKİB, 2012).

*Tez Çalışması Kapsamında Hesaplanmıştır. Hesaplamada TİM ve İTKİB verileri kullanılmış, her bölgedeki belli başlı ülkelere 2000 ve 2012 yılında yapılan ihracat oranları alınmıştır. 2000 verileri toplam hazır giyim ihracatının %93'ünü, 2012 verileri toplam hazır giyim ihracatının %94'ünü kapsamaktadır. Kalan %6-7'lik oran diğer ülkelere yapılan ihracatlardır.

2012 yılında 2000 yılına göre AB'ye ihracat %7 artarken ABD'ye ihracat %14 azalmıştır. Bununla beraber, 2012 yılına gelindiğinde başlıca ihracat pazarı olan AB deki daralmanın devam ettiği görülmekte, 2013 yılında da daralmanın sona ermeyeceği tahmin edilmektedir. Bu durumda sektörün yeni pazarlar bulması ve katma değeri daha yüksek ürünlere yönelerek rekabet güçlerini artırması gerekecektir. Kuzey Afrika, Ortadoğu ve Rusya alternatif pazarlar olarak değerlendirilmektedir (Şekil 4.9), (İTKİB, 2013).

4.3 Sektörün Rekabet Koşulları, Gelecek Stratejileri ve Tedarik Coğrafyasına Etkileri

Türkiye, 2010 yılı DTÖ verilerine göre, dünya tekstil ihracatında %3,6'lık pay ile 8'inci, dünya hazır giyim ihracatında %3,6'lık pay ile 5'inci büyük ihracatçı konumundadır. 2010 yılında, hazır giyim ihracatında görülen artışa bağlı olarak, hammadde ihtiyacını karşılamaya yönelik tekstil ithalatında sürekli artış kaydetmiş ve dünya tekstil ithalatında 6'ncı sırada yer almıştır. Türkiye, hazır giyim sektöründe %0,8'lik pay ile dünya ithalatında 10'uncu sırada yer almaktadır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Türkiye Avrupa'daki, hatta Avro-Akdeniz (Euro-Med) veya Avro-Asya (Euro-Asian) bölgesindeki en büyük tekstil ve hazır giyim üretim kapasitesine sahip ülkedir (DPT, 2006). Din ve Fattah da çalışmalarında, en büyük pazarı AB olan 7 Akdeniz ülkesini, Mısır, Ürdün, Lübnan, Fas, Suriye, Tunus ve Türkiye'yi karşılaştırmakta, Türkiye'nin bölgede üretilen toplam tekstil ve hazır giyim ürünlerinin %58'ini tek başına üreten en büyük üretici olduğunu belirtmektedir (Din ve Fattah, 2008).

DPT tarafından hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı Tekstil, Deri ve Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Tekstil, Hazır Giyim ve Konfeksiyon Alt Komisyonu Raporu'nda sektörün güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri analiz edilmiştir.

Raporda sayılan güçlü yönler arasında; AB pazarına yakınlık, güncel teknolojinin varlığı, çevre standartlarına uyum, sivil toplum örgütlenmesi ve etkili iletişim, üretim zincirinin her halkasında etkinlik, know-how, nitelikli iş gücü, lojistik gibi unsurlar sayılmıştır. Sektörün zayıf yönleri ise, vergi ve benzeri yüklerin yüksek oluşu, alt sektörler arasında koordinasyonun yetersizliği, üretim süreçlerinin maliyetinin yüksekliği, ithal edilen ürünlerin haksız rekabete yol açması ve hali hazırda geçerli

olan teknoloji, Ar-Ge ve eğitim politikaları ile sektörün ihtiyaçlarına cevap verilememesi olarak belirlenmiştir (Çizelge 4.9).

Çizelge 4.9 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yanları, (DPT, 2006).

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Coğrafi konum	Bürokrasi, özel sektör arasındaki sürdürülebilir işbirliğinin, koordinasyonun kurumsallaştırılmaması
Teknik, sosyal, idari know how	Tekstil sektörünün envanterinin ve yol haritasının çıkarılamamış olması
Örgütlü ve etkin yapı	Sektör içerisinde alt sektörler arasında koordinasyonun ve işbirliğinin yeterli şekilde sağlanamaması
Tam entegrasyon, üretim zinciri/paket servisi (full package)	Üretim sürecinin maliyetlerinin yüksekliği, rekabetsizliği (enerji, SSK primleri, finansman maliyetleri, istihdam vergileri, KDV)
Genç nüfus/nitelikli iş gücü	Türkiye'ye haksız ithalat yoluyla gelen malların maliyetlere etkisi ve kapasite kullanım oranının düşmesi, sabit giderlerin artması
İnsan ve çevre sağlığına uygun üretim ve standardizasyon (konfeksiyon)	Teknoloji + Ar-Ge + eğitim politikasının eksikliği ve kalitesinin yetersizliği
AB Gümrük Birliği,	Tekstil makinelerinde ve kimyasallarında dışa bağımlılık
STA tercihli ticaret anlaşmaları pazara giriş	AB pazarına bağımlılık
Hızlı teslimat	Markalaşma faaliyetlerinin yetersizliği
Esnek üretim	Şirketlerin ölçek yetersizliği
Lojistik	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği
Gelişmiş bir tekstil terbiye sektörünün olması	Pamuk üretiminin desteklenmemesi
Makine parkının yeni olması	
Organize perakendeciliğin gelişiyor olması	
Organik Pamukta dünya liderliği	

Türkiye'nin hazır giyim ihracatı konusunda uluslararası pazarlarda elde ettiği başarıda, eğitilmiş işgücü ve yüksek teknolojinin de yardımıyla kaliteli mamuller üretilmesinin, en üst düzeyde müşteri memnuniyeti gözetilmesinin, çevre ve sosyal sorumluluk ilkelerine uygun üretim yapılmasının önemli bir payı bulunmaktadır (DPT, 2006). Türk hazır giyim sanayicileri yıllardır uluslararası fuarları takip ederek, isabetli yatırımlar yaparak en yüksek teknoloji ile üretim yapar duruma gelmişlerdir.

Sektörde makine parkı gençtir. Hazır giyim yan sanayi de bu yüksek teknoloji ile üretim yapmakta olan sektörü gerektiği gibi destekleyebilmektedir. Sektör, “kaliteli ve fashion tabir edilebilen, değişim ve trendleri yansıtan güncel ürünleri iyi fiyata satın alınabilir şekilde pazarlayabilmek” şeklinde özetlenebilen stratejisine uygun üretim teknolojileri ile dünyanın önde gelen üretici ülkelerinden biri olmaya devam edecektir (DPT, 2006).

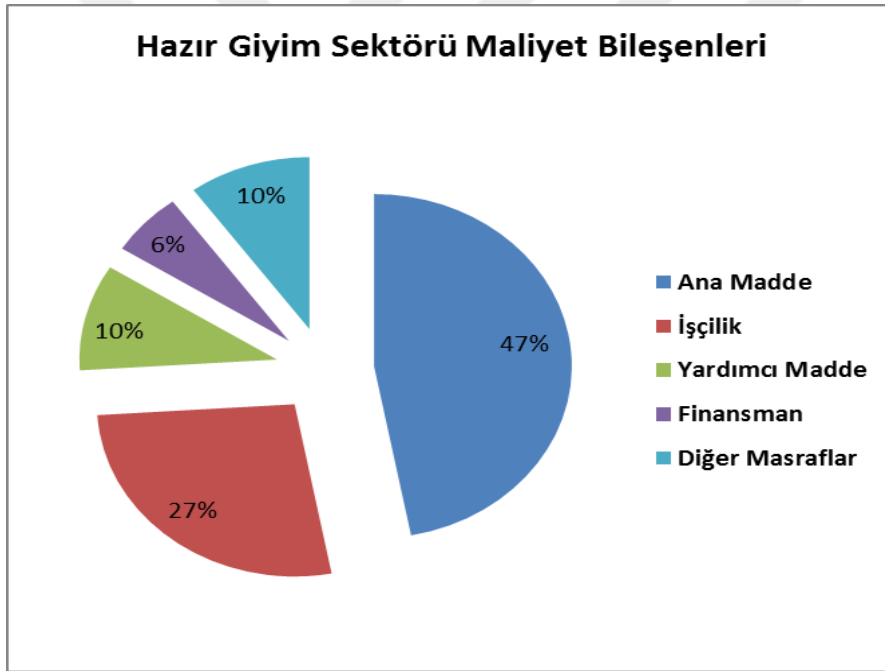
Çizelge 4.10 : Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründeki Fırsatlar ve Tehditler, (DPT, 2006).

Fırsatlar	Tehditler
<p>Sektörel konsolidasyon, stratejik işbirlikleri, birlikte hareket etme ve kümeleşmelerin artırılması</p> <p>Moda, marka ve perakendeyi içerecek şekilde ürün ve hizmetlerde farklılaşan yüksek rekabet avantajı sağlayacak tedarik zinciri yönetimi modellerinin geliştirilmesi</p> <p>Coğrafi ve lojistik avantaj, tecrübe ve know-how'ımızı kullanarak Pan-Avrupa, Akdeniz ülkeleri ve Türk Cumhuriyetleri ve Ortadoğu ülkelerinin bölgesel organizatör liderliğine soyunmak</p> <p>Farklılaşma bilincinin gelişmesi (moda-marka, katma değer yaratma, farklılaşma yetkinliği)</p> <p>Tedarik zinciri yönetim etkinliği (sektörel konsolidasyon, hızlı teslimat, kargo ticareti) global perakende sektörü değişim ve trendlerine uyum kabiliyeti</p> <p>Kısa vadede oluşacak ekonomik/siyasi istikrarın avantajı ile komşu ve çevre ülkelerle (komşu ülkeler, İslam ülkeleri, Türk Cumhuriyetleri...) ticaretin artırılma potansiyeli</p>	<p>Ticaretin serbestleşmesine karşı tarife dışı engellerin artarak pazara girişin engellenmesi</p> <p>DTÖ nezdinde yürütülen Tarım Dışı Ürünlerde Pazara Giriş Müzakereleri</p> <p>Çin ve Uzakdoğu</p> <p>Gümrük Birliği Anlaşmasının neden olduğu AB kaynaklı tehditler ve AB komisyonlarındaki karar mekanizmalarında yer alamamaktan kaynaklanan sorunlar</p> <p>İthal ara malı (iplik, kumaş) kullanılarak yapılan üretimin artması sonucunda ülke içerisinde yaratılan katma değer düşmesi</p> <p>İç pazarda ithal ürünlerin artması</p> <p>Bölgesel ekonomik entegrasyonlar sonucunda pazara giriş imkanlarının daralması</p> <p>Basel II kriterlerinin 2009 yılında uygulamaya girecek olması sonucunda tekstil sektörünün ulusal ve uluslararası kredi kullanabilme imkanının zorlaşacak olması</p> <p>Dünya tekstil hazır giyim ticaretinde kotaların kalkması</p> <p>AB mevzuatından kaynaklanan çevre ile ilgili yaptırımlar</p>

Fırsatlar arasında ise, farklılaşma ve marka yaratma bilincinin ve tedarik zinciri yönetimi becerisinin gelişmesi, sektörel konsolidasyon, stratejik işbirlikleri, birlikte hareket etme ve kümeleşmelerin yaygınlaşması sayılmıştır. Son olarak, tehditler

bölümünde ise, ağırlıklı olarak Çin'e uygulanan kotaların kalkmasının yaratacağı etkiler, AB'nin tekstile yönelik politikalarının Türkiye üzerindeki olumsuz yansımaları ve ithal iplik kullanımının yaygınlaşması gibi unsurlara yer verilmiştir (Çizelge 4.10). Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim firmaları, dünyanın önde gelen tekstil ve hazır giyim üreticilerinin arasında olmakla beraber hammadde ve işçilik maliyetleri ile döviz kurlarından önemli ölçüde etkilenmektedir. AB'nin Hindistan, Güney Kore gibi sektörün tedarikçisi konumunda bulunan ülkelerle serbest ticaret anlaşması yapma kararı da rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010).

Emek yoğun bir sektör olan hazır giyim sektöründe maliyet bileşenleri incelendiğinde, toplam maliyetin %47'sini ana madde (kumaş), %27'sini işçilik maliyeti oluşturmaktadır (İTKİB, 2008), (Şekil 4.10).



Şekil 4.10 : Hazır Giyim Sektöründe Yaklaşık Maliyet Bileşenleri, (İTKİB, 2008).

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu'nda da Fransız Moda Enstitüsü (IFM) ile birkaç kuruluşun ortaklaşa hazırladıkları "Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe 2005 Ticaret Serbestisinin Etkileri" başlıklı raporun sonuçlarına yer verilmiştir. Bu raporda; İşgücü, Hammadde ve Makineler, Pazarlama, Genel Faktörler baz alınarak sektörde öne çıkan ülkelerin rekabet güçleri karşılaştırılmıştır. Bu çalışmaya göre, Çin, Türkiye ve Güney Kore en rekabetçi ülke

konumunda olan ülkelerdir (Çizelge 4.11). Rekabet gücü göstergesi açısından bir ülke zayıf ise 0'a yakın bir puan alırken, rekabet gücü yüksek olduğu alanlarda 5 ya da 5'e yakın bir değer almaktadır.

Çizelge 4.11: Rekabet Gücü Karşılaştırması, (IFM and partners).

	İşçilikle İlgili Faktörler	Hammadde ve Makinelerle İlgili Faktörler	Pazarlamayla İlgili Faktörler	Genel Faktörler	Ortalama
Çin	4	4	2	4	3,5
Hindistan	3	3	2	2	2,5
Pakistan	2	2	1	1	1,5
Bangladeş	2	1	1	1	1,25
Güney Kore	2	4	3	4	3,25
Türkiye	3	4	4	4	3,75
Bulgaristan	3	2	4	3	3
Romanya	3	2	4	3	3
Fas	2	1	3	2	2
Tunus	2	1	3	vy	2

Analizde işçilikle ilgili faktörler işçilik ücretleri, birim maliyeti, işçi sağlama, operasyon becerisi, yönetim becerisi, örme dokum bilgisi, terbiye boyama bilgisi, hazır giyim örme bilgisi olarak ele alınmıştır. Tüm bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde, Çin en rekabetçi ülke konumunda iken, onu Hindistan, Türkiye, Bulgaristan ve Romanya takip etmektedir.

Esneklik ve fiyata dayalı rekabet gücünü arttıran faktörlerin başında hammadde gelmektedir. Analizde hammadde ve makinelerle ilgili faktörler pamuk tedariki, yün tedariki, suni sentetik lifler tedariki, eğirme makineleri, dokuma makineleri, örme makineleri, terbiye boyama makineleri, hazır giyim makineleri olarak belirlenmiştir. Bu alanda Türkiye ve Güney Kore, Çin ile rekabet edecek güce sahiptir.

Pazarlama ile ilgili faktörler güvenli teslim, kalite düzeyi, uygunluk, esneklik, tasarım ve moda kapasitesi, AB'ye coğrafi yakınlık, dil ve kültürdür. Bu alanda, tabloda görüldüğü gibi Euro-Akdeniz ülkeleri Asya ülkelerinden çok daha rekabetçi görülmektedir. Neredeyse tüm alt faktörlerde Türkiye en avantajlı durumdadır. En önemlisi, AB ülkelerine en hızlı teslimatı yapabilen ve esneklik konusunda en başarılı olan ülke konumundadır.

Genel faktörler, finansman sağlama, enerji maliyeti, işletme maliyeti, taşımacılık, altyapı gibi günümüz şartlarında rekabetin en önemli unsurlarını barındırmaktadır. Bu alanda Türkiye, Bulgaristan ve Romanya en avantajlı konumda bulunmaktadır. Pakistan ve Bangladeş en zayıf halkayı oluştururken, Asya ülkeleri arasında en avantajlı konumda bulunan ülke ise Güney Kore'dir.

Genel olarak bakıldığında en yakın rakibi olan Çin ve Güney Kore'ye göre Türkiye'nin üstünlüğü pazarlama iken Çin işçilikle ilgili faktörlerde her iki ülkeden de daha üstün durumdadır. Aynı coğrafyada yer aldığı Bulgaristan ve Romanya pazarlama alanında Türkiye ile rekabet gücüne sahip iken özellikle hammadde ve makinelerle ilgili alanda Türkiye bu ülkelerden daha avantajlı konumdadır (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010).

2005 yılında MFA kapsamındaki kotaların kaldırılmasıyla, Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörleri rekabet alanını değiştirmiş, geleneksel ve basit ürünlerle rekabet etmek yerine yüksek katma değerli ürünlerle rekabet içerisine girmiştir. Son yıllarda ihracatın artmasına rağmen, özellikle hazır giyim sektöründeki karın düşmesi ve kalitede rekabetin giderek artışı; moda, marka ürünlere yönelik daha fazla girişime ihtiyaç olduğunu göstermektedir (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012).

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2011 - 2014 Sanayi Strateji Belgesi'nde sektör için genel amaç; Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörlerinin, katma değeri yüksek, yenilikçi, bilgi ve ileri teknoloji içeren ürün ve hizmet sunumları ile rekabetçiliklerinin artırılarak, dünya ticaretinden daha fazla pay alan, sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması olarak belirlenmiştir. Belgede, özellikle, Çin'de üretilen tekstil ve hazır giyim ürünlerinin dünya pazarına girmesiyle beraber ucuz işgücü avantajını kaybeden sektörün, küresel rekabet baskısına dayanabilmesi için Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetlerine ağırlık vermesinin yerinde olacağı vurgulanmaktadır. Sektörü, fiyat-maliyet rekabetinden ziyade kalite rekabetinin belirleyici olduğu, üst sınıf yüksek kalitede moda, marka, bilgi bazlı ürünlerin üretildiği ve satıldığı bir yapıya dönüştürmek gerekmektedir (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2010).

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda sektörün stratejisi "tedarikçi ülkeden piyasa yapıcı ülkeye dönüşüm" ve "bilgi bazlı ürünlerin üretimine yönelme" olarak belirtilmiştir. Bu strateji doğrultusunda, Türkiye'nin AB karar mekanizmalarına daha etkin katılımı, uzun vadeli bir Tekstil Politikasının belirlenmesi, üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması, arge ve ürge çalışmalarının artırılması, ucuz standart

ürünlerden çekilip katma değeri yüksek ve daha pahalı ürünlere yönelmek için stratejilerin belirlenmesi gibi amaç ve politikalar belirlenmiştir.

Plana göre, işletmeler için üretim, pazarlama, kurumsal yapı, katma değer olmak üzere dört ana rekabet unsuru bulunmaktadır (Çizelge 4.12).

Çizelge 4.12 : Yeni Global Konumlanma ve Yurt İçinde Yeniden Yapılanma Karşısında İşletmeler İçin Yeni Rekabet Çerçevesi, (DPT, 2006).

Rekabet Unsurları	Eski Çevre	Yeni Çevre
Üretim	Kapasite Yönetimi Ucuz İşçilik Termin İçinde Üretim Maliyetlere Göre Fiyat Parti Üretimi	Verimlilik Yönetimi Teknoloji Kullanımı Ar-ge ve Ür-ge Yenilikçilik, Yaratıcılık Kabiliyeti Küçük ve Esnek Parti Üretimi Ürün Kalitesi Hızlı Üretim İç Tedarikte Etkinlik
Pazarlama	Toptancılara Ulaşım Toptancı ve Acentalar Kanalı Katalog ve Magaza Zincirleri Aracı Memnuniyeti	Pazar Bilgilerine Ulaşım Pazarlama Zincirlerinde Yer Alma Perakendecilik Kanalı Dağıtım Kanallarının Karşılıklı Kullanımı Müşteri Memnuniyeti
Rekabet	Tek Başına Bilgiyi Sakla Fiyat Rekabeti	Ortaklar - İşbirlikleri Bilgiyi Paylaş Kalite Rekabeti
Katma Değer	Ucuz Emek İle Mal İhracı Müşteride Fiyat Memnuniyeti	Yaratıcılık ve Kalite İle Değer İhracı Müşteriyi Yönlendirme Müşteride Kalite ve Zevk Tatmini

İşletmeler öncelikle yeni yapının koşullarına uyum sağlamak ve böylece kendilerini yeni konuma taşımak zorundadırlar. Sektörde yeni konum ve yapı ile uyumlu “akıllı işletmelere” ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre akıllı işletmeler;

- Bilgiye değer veren, bilgi paylaşımına açık ve bilgilerini kullandıran,
- Arge, ürge, yenilikçilik, yaratıcılık, koleksiyon, marka, moda kapasitesi ve alt yapısına sahip,
- Yurt içinde ve dışında her türlü işbirliği, ortaklık, stratejik birliktelik yapmaya açık olan ve bunları oluşturan,
- Ürün, pazar ve müşteriye bağlı olarak stratejik ölçek büyüklüğüne sahip,
- Rekabeti maliyet unsurlarına değil kalite, verimlilik ve katma değer unsurlarına dayandıran,

- Global tedarik zincirleri içinde veya dışında ilişki içinde olan, aktif pazarlama araçlarını etkin şekilde kullanan işletmelerdir.

Buna göre işletmeler altı alanda belirtilen unsurlara sahip olmaları halinde “akıllı” yani rekabetçi ve var olan işletmeler olacaktır. Bilgi unsuru ilk kez işletmelerin gündemine girmektedir. Yenilikçilik ve yaratıcılık temel unsurlar haline gelmektedir. Her türlü işbirliği, ortaklık ve birliktelikler teşvik edilmektedir. Rekabet maliyetlere değil, kalite ve verimliliğe dayandırılmalıdır. Sektördeki işletmeler için böyle bir yaklaşım, sektörde 4 ana işletme tipinin oluşmasına yol açmaktadır. Sektörde ihtiyaç duyulan ve önerilen işletme tipleri çizelge 4.13’de görülmektedir. Bu 4 işletme tipi ihtisaslaşma alanları en geniş alandan başlamak üzere; global marka/markalar üreticisi, bölgesel marka/markalar üreticisi, global markaların tedarikçisi ve rekabetçi fason üretici işletmelerdir. Bu işletmelerin temel öncelikleri ve uzmanlaşma alanları şekilde ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Konfeksiyon işletmelerinin kendi alanlarında ihtisaslaşabilmeleri ve sektörde farklı tipte işletmelerin yer alması işletmeler arası işbirliklerini de zorunlu kılmaktadır.

Çizelge 4.13 : Konfeksiyon İşletme Tipleri, (DPT, 2006).

<p>1. Bölgesel Marka / Markalar Üreticisi</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yurt Dışı Pazarlama Bağlantıları ve / veya Organizasyonlarına Sahip •Organizatör / Üretici Firma •Yurt İçinde / Yurt Dışında Üretim Yapıyor / Yaptırıyor •Marka / Tasarım / Koleksiyon Yeteneği •Orta-Büyük Ölçekli 	<p>2. Global Marka / Markalar Üreticisi</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yurt Dışı Pazarlama Organizasyonlarına Sahip •Kalite / Fiyat Rekabeti •Organizatör / Üretici Firma •Yurt İçi / Yurt Dışında Üretim Yapıyor / Yaptırıyor •Marka / Tasarım / Koleksiyon / Ar-ge Yeteneği •Yurt İçi - Yurt Dışında Stratejik İşbirlikleri Kurulu •Orta-büyük Ölçekli
<p>3. Global Markaların Tedarikçisi</p> <ul style="list-style-type: none"> •Üretici Organizatör •Yurtiçi Ve Yurtdışında Üretim •Ölçek / Maliyet / Fiyat / Kalite Rekabeti •Koleksiyon Hazırlama Yeteneği ve Kapasitesi •Teslim Avantajı •Üretimde Esneklik: Parti ve Sezon Üretimi 	<p>4. Rekabetçi Fason Üretici</p> <ul style="list-style-type: none"> •Üretici: Yerli ve Yabancı Firmalara Üretim •Yurt İçinde Üretim •Üretimde Know-how Sahibi •Ölçek, Maliyet, Kalite Rekabeti •Esnek Üretim Yeteneği

Planda sektörün mekânsal dağılımı ve mekânsal gelişimi ile ilgili de stratejiler belirlenmiştir. Sektördeki, yatırım yerlerinin daha ziyade büyük yerleşim merkezlerinde yoğunlaştığı vurgulanmaktadır. İşgücü, enerji gibi faktörler dikkate

alındığında bu bölgelerin yatırım yeri olarak değerlendirilmesi karlı olmamaktadır. Konfeksiyon sanayinin, şu anda en yoğun olarak bulunduğu ve Türkiye’de işçiliğin en pahalı olduğu İstanbul’da varlığını orta ve uzun vadede sürdürebilmesi çok zordur. Yönetim, tasarım, satın alma ve pazarlama İstanbul’da kalmak üzere emek yoğun üretimin adımlarının Anadolu’ya kaydırılması gerekmektedir. Dolayısıyla hazır giyim sanayiinin emek-yoğun kısmını oluşturan, dikim (kesim dahil) ve dikim sonrası işlemler (gövde) Anadolu’ya kaydırılırken, satın alma ve dikim öncesi işlemlerle (baş), pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri (kuyruk) metropollerde kalmalı ve İstanbul’un dünyanın önemli 5-6 moda merkezinden biri olması için büyük çaba gösterilmelidir. Anadolu’daki fiyatların da yükselmesi durumunda imalat el emeğinin halâ ucuz olduğu Asya veya Afrika ülkelerine kaydırılarak, rekabet gücünün sürdürülmesi sağlanabilecektir. Konfeksiyon hariç, tekstil sanayini tüm Anadolu’ya yaymak yerine mevcut tekstil üretim merkezlerinin, bilinçli bir şekilde kümelere dönüştürülmesinin teşvik edilmesi gerekmektedir. Türkiye’de belli kümelenme eğilimleri mevcuttur. Bursa’da iplik ve kumaş, Denizli’de havlu, bornoz ve ev tekstili; Çorlu ve Çerkezköy’de terbiye; Maraş’ta iplik; İstanbul’da örme ve hazır giyim kümeleri oluşmuştur (DPT, 2006).

4.4 Bölüm Sonucu

Türkiye, 2010 yılı DTÖ verilerine göre, dünya tekstil ihracatında %3,6’lık pay ile 8’inci, dünya hazır giyim ihracatında %3,6’lık pay ile 5’inci büyük ihracatçı konumundadır. Genel olarak, Türk Hazır Giyim Sanayi, Avrupa’daki, hatta Avro-Akdeniz ve Avrasya Bölgesi’ndeki en büyük üretim kapasitesine sahip hazır giyim sanayilerden birisidir. Türkiye’nin hazır giyim ihracatı konusunda uluslararası pazarlarda elde ettiği başarıda eğitimli işgücünün ve ürün kalitesinin önemli bir payı bulunmaktadır.

Hazır giyim ve tekstil sektörü birlikte değerlendirildiğinde GSYİH’nın %10’unundan fazlasını sağlamaktadır. Sektör çalışanlarından %80’inin kayıt dışı çalıştığı tahmin edilmekte, sektörde kayıtlı-kayıtsız çalışan sayısının toplam 1.500.000 kişi olduğu düşünülmektedir. 2009 verilerine göre hazır giyim sektöründe istihdamın tüm imalat istihdamı içindeki payı %15’dir. Sektörde çalışanların %72’si 250 kişiden az işçi çalıştıran KOBİ’lerde istihdam edilmektedir.

TUİK 2009 verilerine göre hazır giyim firmalarının %52'si İstanbul'dadır. Hazır giyim firmalarının yoğun olduğu diğer iller arasında İzmir, Ankara, Bursa, Denizli, Manisa, Adana, Mersin yer almaktadır. Hazır giyim sektörünün en önemli girdisi olan tekstil ürünlerini üreten firmaların % 38'i İstanbul'da yer almaktadır. Denizli ve Bursa sektörün sayıca yoğunlaştığı diğer iki ildir. Marmara ve Ege her iki sektörün de sayıca en fazla yoğunlaştığı bölgelerdir. Hazır giyim firmaların yoğunlaştığı 3. Bölge ise Akdeniz Bölgesi'dir. Konfeksiyonun girdisini oluşturan dikiş ipliği, düğme, çit çit, metal ve plastik aksesuarlar, etiket, fermuar gibi hazır giyim yan sanayi, başlıca İstanbul olmak üzere İzmir, Bursa, Denizli, Gaziantep, Düzce illerimizde yoğunlaşmaktadır

Anadolu'daki geçmişi M.Ö. 10.000 yıllarına kadar uzanan hazır giyim sektörü her dönem bu coğrafyadaki devletlerin ekonomilerinde önemli rol oynamış, ayrıca sosyal, kültürel ve siyasal gelişmelerden etkilenmiştir. Hazır giyim sektörü özellikle 1980'lerden itibaren artan ihracat ile Türkiye'nin kalkınmasındaki en önemli sektör olagelmıştır. Akdeniz ülkeleri arasında en büyük hazır giyim üreticisi olan Türkiye AB'ye coğrafi yakınlığının avantajını da kullanarak bölgenin en büyük tedarikçilerinden birisi olmuştur.

Toplam ihracat içinde hazır giyim payı 2001'e kadar %25'lerin üzerinde çıkmışken 2001'den itibaren azalmış ve 2012 yılında %10'ların altına düşmüştür. 2001 krizi ile çok sayıda firma kapanmış, sektörün mekânsal organizasyonu da değişmeye başlamıştır. Üretim ve ihracat İstanbul gibi büyük metropollerden uzaklaşma eğilimi içine girmiştir. ABD kotaları ile ilgili sorunları aşmak ya da AB pazarına daha yakın bir bölgeye yerleşmek amacı ile bazı Türk firmaları hazır giyim üretimini tamamen ya da kısmen Doğu ya da Orta Avrupa ülkelerine kaydırmıştır. Kotaların 1990'ların sonundan itibaren kademeli olarak kalkmaya başlaması ve 2005 yılında tamamen kalkması ile Çin başta olmak üzere Asya ülkeleri ucuz işçilik avantajlarını kullanarak sektörde öne çıkmaya başlamıştır. 2005 yılında kotaların kalkmasının ardından AB ve ABD pazarlarının yapısında ciddi değişiklikler olmamış ama tedarik kaynaklarında değişimler yaşanmıştır. İki pazarda da Asya ağırlıklı tedarik merkezleri satışlarını artırırken, Çin dışında geleneksel tedarikçilerin pazar payı düşmüştür. Bu durum ABD pazarında daha da belirgindir. Bu pazarda Çin dışındaki geleneksel tedarikçilerin hepsi ciddi pazar kayıplarına uğramıştır. Türkiye AB pazarında Çin ve Hindistan'a karşı pazar koruyabilen tek tedarikçi olmuştur. Ancak

ABD pazarında aynı başarıyı yakalayamamış, kotasız sürecin başlangıcından itibaren Türkiye ABD pazarında küçülmeye devam etmiştir. 2008’de yaşanan küresel krizin ardından AB ülkelerinde tasarruf politikaları uygulanmaya başlamış, bu da tüketim eğiliminde yavaşlamaya yol açmıştır. Buna paralel olarak başta Almanya ve İngiltere gibi ülkeler olmak üzere AB ülkelerinde ithalatın düşük oranlarda arttığı ya da düşüş seyrinde olduğu görülmüştür. 2012 yılına gelindiğinde, başlıca ihracat pazarı olan AB’deki daralmanın devam ettiği görülmekte, 2013 yılında da daralmanın sona ermeyeceği tahmin edilmektedir. Bu durumda sektörün yeni pazarlar bulması ve katma değeri daha yüksek ürünlere yönelerek rekabet gücünü arttırması gerekecektir. Bununla beraber, sektörde önemli bir birikimi ve yetişmiş işgücü olan Türkiye bu avantajlarını kullanarak halen önemli bir hazır giyim üreticisidir ve coğrafi avantajının da etkisi ile AB’nin en büyük tedarikçilerinden birisidir.

Çin’de üretilen tekstil ve hazır giyim ürünlerinin dünya pazarına girmesiyle beraber ucuz işgücü avantajını kaybeden Türk Hazır Giyim Sektörü’nün, küresel rekabet baskısına dayanabilmesi için Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetlerine ağırlık vermesi, sektördeki rekabetin maliyet eksenli yapıdan kalite eksenli yapıya dönüşmesi, ucuz ürünlerden çok yenilikçi ürünlerin üretilmesi gerekmektedir. Kalkınma Planı’nda, sektördeki bu dönüşümü destekleyen, yer seçimiyle ve firmaların yapılanmasıyla ilgili önemli politikalar yer almaktadır. Plana göre, İstanbul’un moda merkezi olarak geliştirilmesi, pazarlama ve arge fonksiyonlarını barındırması, imalat fonksiyonunun ucuz işgücünün olduğu Anadolu’ya, daha ucuz işçilik için ise Asya ve Afrika ülkelerine kaydırılması önerilmektedir. Yer seçiminde önerilen model kümelenme modelidir. Firmalar teşvik kanunları ile Anadolu’ya yönlendirilirken Anadolu’nun her yerinde birkaç firmanın yer seçmesi yerine belli bölgelerde firmaların ve firmalara ürün ve hizmet sağlayan firmaların birlikte yer seçerek kümelenmesi önerilmektedir. Firmaların organizasyonlarını biçimlendiren faktörlerde yenilikçilik ve yaratıcılık temel unsurlar haline gelmektedir.



5. HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN ÇOK BÖLGELİ TEDARİK COĞRAFYASININ GELİŞMESİ: EROĞLU GİYİM ÖRNEĞİ

Firmaya bağlı faktörlerin ve coğrafyaya bağlı faktörlerin hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirdiği, değiştirdiği ve bu gelişmelerin firma ve bölge ölçeğinde etkileri bir örnek firma analizi (vaka etütü) ile araştırılmıştır. Bu çalışma kapsamında, sektörde uluslararası tedarik ilişkilerine sahip bir hazır giyim firması olan Eroğlu Giyim ve bu firmanın tedarik zinciri incelenmiştir. Firmanın sadece üretim aşamalarının değil müşteri ve tedarik aşamalarının da haritalarının çıkarıldığı örnek firma analizi ile farklı coğrafyalar arasındaki üretim ve tedarik ilişkileri görsel biçimde ifade edilmiş, tedarik ilişkilerin dinamikleri irdelenmiş, literatüre bu alanda önemli bir katkı sağlanmıştır.

5.1 Eroğlu Holding ve Eroğlu Giyim Firması'nın Tarihsel Gelişimi

Eroğlu Holding tekstil sektörünün tüm zincirlerinde faaliyet göstermektedir. Pamuktan alıp iplik, kumaş üretmekte, dikmekte, perakende satmaktadır. Kısacası kumaş, hazır giyim ve perakendede iki ayrı markayla ayrı ayrı organizasyonlara sahip konumdadır. Holding bünyesinde dokuma kumaştan hazır giyim imalatı yapan Eroğlu Giyim ve örme kumaştan hazır giyim imalatı yapan Ers Örme firmaları ile denim kumaş üretimi için Mısır'da kurulan DNM firması yer almaktadır. Bunun dışında Colin's ve Loft holdingin 2 markasıdır.

Eroğlu Giyim, hem Türkiye'de hem uluslararası pazarda iyi tanınan Colin's markasının sahibi Eroğlu Holding'in büyük markalara ve perakendelere hazır giyim üretimi yapan hazır giyim imalat firmasıdır.

1983 yılında; 6 makinelik küçük bir hazır giyim atölyesi ile Eroğlu Holding'in temelleri atılmıştır. Firma sahipleri bir yandan Eroğlu Konfeksiyon firması ile 150 m² kapalı alanda 15 kişilik bir ekiple fason mont ve kaban üretimine başlamış, bir yandan Kulis markasını yaratarak kendi markaları için üretim yapmaya

başlamışlardır. 1992 yılında Eroğlu Konfeksiyon, Eroğlu Giyim Sanayi olarak değişirken, Kulis markası da Colin's Jeans olarak değiştirilmiştir.

1998 yılında firma kurumsallaşmaya başlamış, 1998 yılında yaşanan krizi aşmak için bir takım işbirliklerine gitmiş, dünyanın en büyük iki markası GAP ve Calvin Klein'e imalat yapma fırsatı yakalamıştır. Firmanın markalı üretim ve ihracata yönelik karar alması Eroğlu Giyim'in tarihinde bir dönüm noktası olmuş, ardından Tommy Hilfiger, Next ve Esprit de marka portföyüne katılmıştır.

2003 yılından itibaren Eroğlu Giyim firması farklı coğrafyalarda üretim yapmaya ve yaptırmaya başlamıştır. Çok hızlı bir büyüme sürecine giren firma Avcılarda 35.000 m²'lik alanda gerçekleştirilen dokuma kumaştan hazır giyim imalatını 2003 yılında Çorlu'ya taşımıştır. Firma sahiplerinin memleketi olan Aksaray, gelişmekte olan illerden birisi olarak devlet teşvikleri kapsamına alındığında, firma sahipleri Aksaray'a yatırım yapmışlar, 2004 yılında burada bir üretim tesisi kurmuşlardır. 2006 yılında fason üretim yaptırılmaya başlanan Mısır giderek önemli bir üretim merkezi olarak öne çıkmış, 2007'de de Mısır'da bir fabrika kurulmuştur. 2003 yılından sonra imalat yapılmayan İstanbul'daki tesis ise halen firmanın merkezi konumundadır (<http://www.eroglugiyim.com.tr>).

5.2 Eroğlu Giyim'in Yapılanması ve Genel Özellikleri

Eroğlu Giyim'in 2002 yılına kadar sadece İstanbul'da bir fabrikası varken firma 2002 yılından sonra Çorlu, Aksaray ve Mısır'da fabrikalar kurmuştur (Çizelge 5.1). Firmanın Çorlu ve Mısır'da kesim, dikim, yıkama ve ütü paket işlemlerinin hepsini yapan hazır giyim üretim fabrikaları, Aksaray'da bir dikim fabrikası bulunmaktadır. Firmanın 4 tesisinde 5140 kişi istihdam edilmektedir. Kars'ta da bir fabrika kurulum aşamasındadır (Çizelge 5.2).

Çizelge 5.1 : Eroğlu Giyim'in Yurt İçindeki ve Dışındaki Tesislerinin Kurulum Yılları.

	1992-2002	2003-2012
Merkez	İstanbul	İstanbul
Yurt İçi Tesis	İstanbul	Çorlu ve Aksaray
Yurt Dışı Tesis	-	Mısır

Çizelge 5.2 : Eroğlu Giyim'in Tesisleri.

	Kuruluş Yılı	Yapılan Faaliyet	Toplam Kapalı Alan (m2)	Aylık Kapasite (adet)	Çalışan Sayısı (kişi)
İstanbul	1992	ARGE, pazarlama, satınalma, üretim organizasyonu	35.000		290
Çorlu	2003	Yıkamalı denim hazır giyim üretimi	45.000	650.000	1400
Aksaray	2004	Dikim	3.500	200.000 *	450
Mısır	2007	Yıkamalı denim hazır giyim üretimi	35.000	150.000	3000
Kars	Kurulum Aşamasında				
Toplam				800.000	5140

* Çorlu'da üretilen 650.000 adet malın 200.000 adeti Aksaray'da dikilmektedir

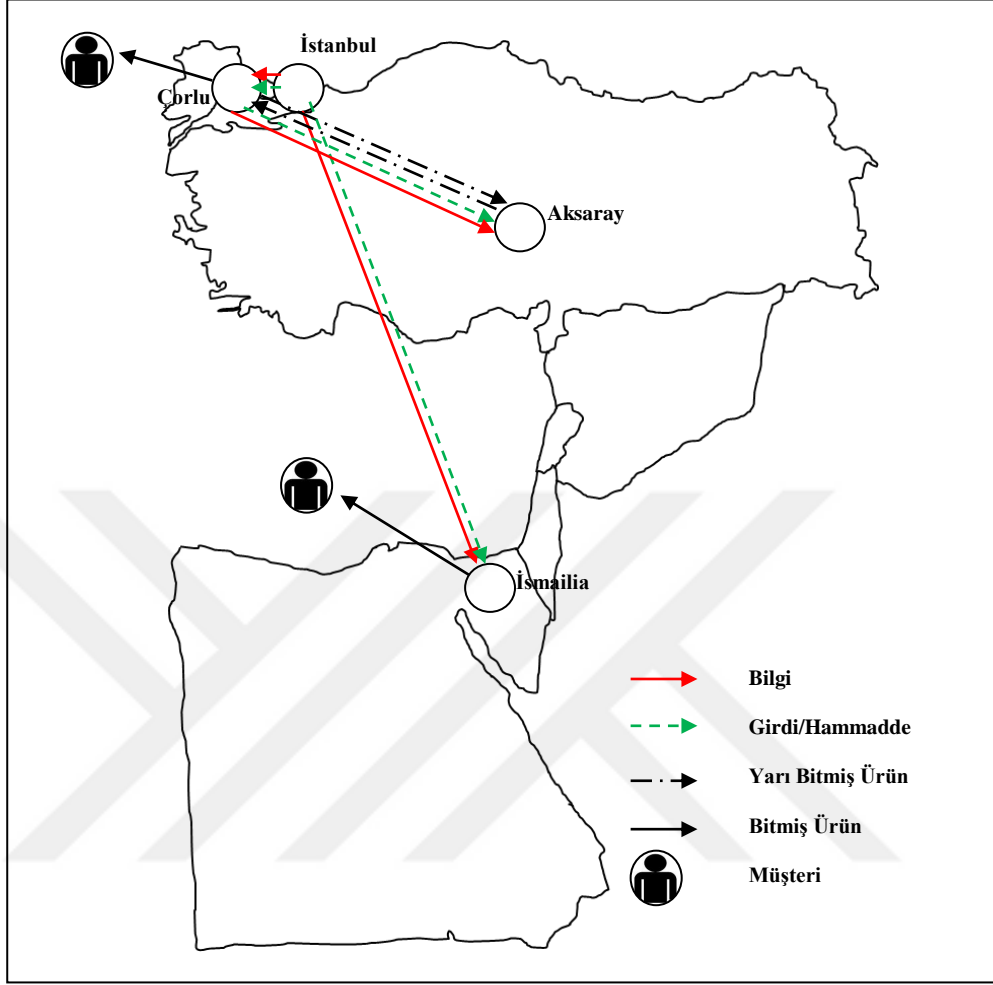
İstanbul tüm imalatın beyni konumundadır. 2003 yılına kadar imalatın devam ettiği İstanbul Avcılar merkez binada bugün imalat fonksiyonu yer almamaktadır. Merkez, arge, pazarlama, modelhane fonksiyonlarını barındırmakta, tüm üretimin organizasyonu burada yapılmaktadır. Tedarikçilere yakın olması sebebiyle bu tesis aynı zamanda lojistik merkezidir; aksesuarların tamamı, kumaşın da bir kısmı buradan satın alınmakta ve diğer tesislere dağıtılmaktadır. Pazarlama ekibi de yine merkezde faaliyet göstermektedir. Merkez binada koleksiyonların sergilendiği ve müşterilerle workshop çalışmalarının yapıldığı ürün geliştirme merkezi ve bu merkezde çalışmakta olan 4 kişilik bir tasarım ve 15 kişilik arge ekibi bulunmaktadır.

Tasarımcılar yılda 4 tane koleksiyon hazırlamaktadırlar. Ayrıca numune dikimlerinin yapıldığı modelhane yine bu bina içinde yer almaktadır. Üretim öncesi kesime kadar olan tüm süreçler merkezdeki ekiplerce takip ve koordine edilmektedir.

2003 yılında imalatın taşınacağı yer olarak Çorlu'nun seçiminde İstanbul'a yakınlığın yanı sıra planlama kararları da etkili olmuştur. İmar planları ile getirilen sınırlamalar sebebiyle İstanbul'da üretim yatırımı yapma şansının olmaması, denim ürünlerde yıkama işlemlerinin çok önemli olması, şehrin içinde bir binada denim yıkama yapmanın çevresel etkiler dolayısıyla mümkün olmaması sebebiyle imalat Çorlu'ya taşınmıştır (<http://www.eroglugiyim.com.tr>). Çorlu'daki tesisin güçlü yanı; verimliliğin yüksek olması, yapabilirliğin yüksek olması, hızlı üretim yapılması, işgücü kalitesinin yüksek olması olarak sayılabilir. Diğer taraftan maliyetlerin yüksek olması ve çevre ile ilgili tehditler Çorlu'daki imalatın zayıf yanlarıdır. Çorlu aksesuarın tamamını ve kumaşın bir kısmını İstanbul'daki merkezden almaktadır. Bazı kumaşlar ise kumaş imalatçılarından Çorlu'ya direkt sevk edilmektedir. Çorlu tesiste, kesim, dikim, yıkama, paketleme işlemleri yapılmakta, bitmiş ürün depolamakta ve müşteriye gönderilmektedir (Şekil 5.1).

2004 yılında dikim fabrikasının kurulduğu Aksaray'ın yer seçiminde firma sahiplerinin memleketi olması ve teşvik bölgesi olması öncelikli etkenler olmuştur. 2004 yılında ilk kurulduğunda, Çorlu fabrikadan gönderilen bir ekiple üretim yapılmaya başlanmıştır. Aksaray yapılması sayesinde firma farklı bir bölgede yeni bir yatırımı sıfırdan ayağa kaldıracak yetkinliğe sahip bir ekip oluşturma yönünde önemli bir deneyim kazanmıştır. Bu da Mısır'da yatırım yapmalarını kolaylaştıran bir etken olmuştur (Eroğlu Haber Dergisi, 2012 c). Aksaray'da 2012 yılına kadar sadece dikim yapılmaktadır. Yıkama tesisi tamamlanmış olup 2014 yılı başına kadar faaliyete geçmesi planlanmaktadır. Yapılan yatırımlarla Aksaray'da hem hazır giyim imalatının hacminin büyütülmesi, hem de kesim, dikim, yıkama ve paketlemeyle müşteriye doğrudan ürün sevk edebilecek bir fabrika haline getirilmesi planlanmaktadır. Aksaray halen Çorlu ile bağlantılı çalışmaktadır; Aksaray'da üretilen mallar Çorlu'da kesilmekte, Aksaray'da dikilmekte ve Çorlu'ya gönderilmektedir (Şekil 5.1). Aksaray'da maliyetler düşük, eleman bulmak kolaydır. Kent, hem bir teşvik bölgesi hem de teşvik bölgelerine yakın bir coğrafya olarak ekonomik avantajları ile öne çıkmaktadır. Eroğlu Giyim Aksaray'ı Anadolu'nun

merkezinde bir hub gibi düşünmekte ve buna göre yatırımlar yapmaktadır. Bununla birlikte işçilik kalitesi İstanbul ve Çorlu'nun gerisindedir.



Şekil 5.1 : Eroğlu Giyim Tesisleri Arasındaki Mal ve Bilgi Akışı.

Eroğlu Giyim, 2000'li yılların ortalarına doğru Mısır'da kurulu bir fabrikada, ortaklık modeli ile üretim yaptırmaya başlamıştır. 2007 yılında firma Mısır'da kendi fabrikasını kurmuştur. Bu fabrikada üretim için önce dışardan bir ekip gönderilmiş, bu yöntemin başarılı olmaması sebebiyle İstanbul'daki fabrika müdüründen ve 20 kişiden oluşan bir ekip Mısır'daki üretimle görevlendirilmiştir. Firma gerek kendi markalarını, gerekse fason olarak ürettiği malları belirli düzeyde Mısır'da üretmek için gerekli alt yapının ve iş akışının oluşmasını sağlamıştır (Eroğlu Haber Dergisi, 2012 c). Mısır, maliyetlerin çok daha düşük olduğu, Avrupa pazarına yakın önemli bir coğrafyadır. Ancak bölgedeki işçü kalitesi oldukça düşüktür. Mısır'daki fabrika aksesuarı ve kumaşın bir kısmını İstanbul merkezden almaktadır (Şekil 5.1). Yeni kurulan Eroğlu Holding'in Mısır'daki kumaş fabrikasının 2014 yılından itibaren Eroğlu Giyim'in önemli kumaş tedarikçilerinden birisi olması hedeflenmektedir. Bu

da Eroğlu Giyim açısından Mısır'da konfeksiyon imalatı için bir avantaj yaratmaktadır. Mısır tesiste kesim, dikim, yıkama, paketleme işlemleri yapılmakta, bitmiş ürün depolanmakta ve müşteriye gönderilmektedir.

2002 yılında İstanbul'daki tesisin üretim kapasitesi 500.000 adetti. 2012 verilerine göre Çorlu'da ayda 650.000 adet mal üretilmektedir. Bunun 200.000 adeti Aksaray'da dikilmektedir. Mısır'ın üretim kapasitesi 150.000 adet olup 300.000 adet mal da fasonda yaptırılmaktadır. Fasonda üretilen mallarla birlikte Eroğlu Giyim'in toplam 2012 yılı cirosu yaklaşık 192.000.000 €'dur. 2012 yılı verilerine göre Eroğlu Giyim'in toplam aylık üretim miktarı 1.400.000 adettir. Bunun 800.000 adeti kendi bünyesinde üretilmekte, 600.000 adeti İstanbul ve Mısır'da fason olarak ürettirilmektedir (Çizelge 5.3). Mısır'daki fason üretim full paket üretim olarak, yani kesim, dikim, yıkama ve ütü paket işlemlerinin hepsini kapsayacak şekilde yaptırılmaktadır. İstanbul'daki fason üretimde ise dikim, yıkama ve ütü paket işlemlerinin her biri bu işlemi yapan ayrı firma veya atölyelere yaptırılmaktadır. Ütü paket işlemlerini yapan fason firmalarının bir kısmı da Çorlu'da bulunmaktadır.

Çizelge 5.3 : Eroğlu Giyim'in 2012 Yılı Üretimini İllere ve Üretim Biçimine Göre Dağılımı.

Firma Bünyesinde (Inhouse) Üretilen Ürün Miktarı (Adet)			Fason (Subcontractor) Firmalara Ürettirilen Ürün Miktarı (Adet)	
Çorlu	Aksaray	Mısır	İstanbul	Mısır
650.000 (%45)	200.000* (%15)	150.000 (%11)	300.000 (%22)	300.000 (%22)
800.000 Adet (%56)			600.000 Adet (%44)	
1.400.000 Adet				

* Çorlu'da üretilen 650.000 Adet ürünün 200.000 adeti Aksaray'da dikilmektedir.

Eroğlu Giyim'in üretimini %35'ini standart ürünler, %60'ını kompleks ürünler, %5'ini ise yenilikçi ürünler oluşturmaktadır (Çizelge 5.4).

Çizelge 5.4 : Tesislerde Üretilen Ürünlerin Özellikleri.

	Katma Değer (Düşük,Orta,Yüksek)	Toplam Üretimdeki Payı (%)
Basit/Standart Ürün	Düşük	35
Zor/Kompleks Ürün	Orta-Yüksek	60
Yenilikçi Ürün	Yüksek	5

Basit ürünlerin %70'i Mısır'da, %20'si İstanbul'da %10'u Aksaray'da üretilmektedir. Kompleks ürünlerin %65'i Çorlu'da, %25'i İstanbul'da, %10'u Mısır'da üretilmektedir. Yenilikçi ürünlerin tamamı Çorlu fabrikada yapılmaktadır. Basit ürünlerin %80'i, kompleks ürünlerin %25'i fason üretilmektedir.

5.3 Eroğlu Giyim'in Üretim Yaptığı Coğrafyaların Özellikleri

Literatürdeki çalışmalara göre, hazır giyim firmalarının tedarik yaptıkları coğrafyaların seçiminde bu coğrafyaların beşeri sermaye, erişilebilirlik ve yenilik faktörleri etkili olmaktadır. İstanbul, Tekirdağ ve Aksaray'ın hazır giyim sektörü açısından avantaj ve dezavantajlarını değerlendirebilmek için bu illerin sosyo-ekonomik yapıları, beşeri sermaye, erişilebilirlik ve yenilik faktörleri açısından durumları incelenmiştir. Bu amaçla, DPT ve TÜİK'in yayınladığı sosyo-ekonomik veriler; URAK tarafından hazırlanan İllerarası Rekabetçilik Endeksi (Çizelge B.1) ve bu endeksin alt endeksleri olan erişilebilirlik, beşeri sermaye ve yaşam kalitesi, markalaşma becerisi ve yenilik alt endeksleri; bu illerin yer aldığı bölgelerin kalkınma planlarında bu faktörlerle ilgili yapılan tespitler kullanılmıştır.

Mısır'ın erişilebilirlik, beşeri sermaye ve yenilik faktörlerinin irdelendiği ampirik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak Mısır ile ilgili hazırlanan uluslararası raporlar bu faktörler açısından ülkenin durumu ile ilgili önemli ipuçları vermektedir. Ayrıca Mısır ve Türkiye'nin ekonomik ve ticaret verileri, iki ülkenin ekonomik yapısının ve hazır giyim sektörünün kıyaslanması olanağını sunmaktadır.

5.3.1 İstanbul, Tekirdağ, Aksaray

5.3.1.1 Sosyo-ekonomik yapı

İstanbul'da hizmetler ve sanayi sektörleri yoğunlaşmış durumdadır. İstanbul'da hizmet sektörlerinin ağırlığının arttığı ekonomik dönüşüme rağmen, sanayi sektörü sunduğu istihdam olanakları açısından kayda değer bir yer tutmaya devam etmektedir. Stratejik konumu, artan nüfusu ve hızlı kentleşme ile birlikte İstanbul, diğer birçok alanda olduğu gibi Türkiye'de endüstriyel ve ticari faaliyetler için de bir çekim merkezi haline gelmiştir. Bununla birlikte, küresel ölçekte ve Türkiye genelinde yaşanan ekonomik dönüşüm sürecine bağlı olarak bölge ekonomisi de hizmetler sektörünün ağırlığının giderek arttığı yoğun bir dönüşüm süreci içerisinde bulunmaktadır (İstanbul Kalkınma Ajansı, 2010).

Tekirdağ'ın ekonomisinde tarım ve sanayi sektörleri öne çıkmaktadır. İldeki sanayi tesislerinin önemli bir bölümü tekstil işletmelerinden oluşmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sanayisinin ihtiyaç duyduğu hammadde, su, enerji ve göreceli nitelikli işgücü gibi kaynaklar açısından Tekirdağ çekim merkezi haline gelmiştir (Öcal, 2006).

İstanbul ile Trakya Bölgesi arasında yoğun üretim ve fason ilişkileri bulunmaktadır. Tekirdağ'da İstanbul firmalarına ait veya bu firmalara fason üretim yapan sanayi işletmeleri konumlanmıştır. Söz konusu eğilim halen devam etmektedir (İstanbul Kalkınma Ajansı, 2010). Bu eğilim İstanbul'un desantralizasyon süreci ile ilişkilidir. Cumhuriyet sonrası Türkiye'deki sanayileşme hareketi ağırlıklı olarak İstanbul'da başlamış, sanayi firmalarının ilk yayılma bölgesi İstanbul'un doğusu olmuş, firmalar daha sonra da batıya yani Trakya Bölgesi'ne kaymıştır. 1970'lerde sanayi tesisleri Trakya Bölgesi'nde çoğalmaya başlamış, özellikle 1990'lardan sonra sanayinin Trakya'ya kayması hızlanmıştır (Sazak, 2002). Sanayinin Trakya Bölgesi'nde yer seçmesinde teşvikler, pazara yakınlık, İstanbul'a yakınlık, yer altı su kaynakları ve ulaşılabilirlik faktörleri etkili olmuştur (Sazak, 2002; Bölen, 1982). Öte yandan yapılan planlar da sanayi üretiminin İstanbul dışına çıkmasını çok uzun yıllardır teşvik etmekte ve hatta zorunlu hale getirmektedir. Başta tekstil ve hazır giyim sektörü olmak üzere kirletici ve emek yoğun sanayinin İstanbul'dan desantralize edilmesi gerektiği 1966 yılında onaylanan Sanayi Alanları Nazım İmar Planı'nda (Yüzer, 2002), 1976 yılında hazırlanan İstanbul Şehirselleşme Projesi'nde (Sazak, 2002), 1980'lerde onaylanan İstanbul Metropolitan Alan Nazım İmar Planı'nda, 1995'de onaylanan İstanbul Metropolitan Alan Alt Bölge Nazım İmar Planı'nda

(Yüzer, 2002), 2009 yılında onaylanan 1/100000 Ölçekli İstanbul Metropolitan Alan Nazım İmar Planı hep vurgulanmıştır. Planlarda genel olarak Metropolitan alan içinde sanayilerin yer seçimi sırasında fazla miktarda hava ve su kirliliği tehlikesi, trafik sorunu ve su sıkıntısının dikkate alınması gerektiğinin altı çizilmiş, çok su tüketen tekstil ve benzeri sanayinin acilen İstanbul dışına nakledilmesi, İstanbul için gerekli olan gelişmiş teknolojiye sahip birimlerin gelişmesinin sağlanması öngörülmüştür.

Bu etkenlerle bir yandan sanayi İstanbul'un dışına kayarken bir yandan da İstanbul zengin işgücü havuzu ve ulaşım avantajları gibi sebeplerle sanayi sektörü için çekiciliğini hep korumaya devam etmiştir (Ak, 2008). İstanbul'da hizmet sektörlerinin ağırlığının arttığı ekonomik dönüşüme rağmen, sanayi sektörü sunduğu istihdam olanakları açısından kayda değer bir yer tutmaya devam etmektedir (İstanbul Kalkınma Ajansı, 2010). Diğer OECD metropollerinin aksine, İstanbul'un ekonomisinde tekstil ve bu sektörün yan sanayisi gibi emek yoğun ve düşük teknolojiye sahip imalat sektörlerinin önemli bir yer tuttuğu gözlenmektedir (OECD, 2008). Hazır giyim sektörü halen İstanbul'un ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Sektörde faaliyet gösteren firmalar İstanbul'da yığılmaya devam etmektedir (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2009). Hazır giyim sektöründe sayıca en fazla firma İstanbul'da yer almaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların 1992 yılında %31'i; 2002 yılında %36'sı, 2009 yılında %52'si İstanbul'dadır (<http://www.tuik.gov.tr>).

Ak'ın (2008) İstanbul Metropolitan Planlama Merkezi tarafından yapılan anket çalışmalarını temel alarak yaptığı çalışmada İstanbul'daki sanayi sektörünün yer değiştirme eğilimi incelenmiştir. Araştırma, İstanbul'da tekstil gibi emek yoğun sektörlerden çok sermaye yoğun sektörlerin yer değiştirme eğiliminde olduğunu göstermektedir. İstanbul'daki 1241 tekstil firmasının sadece %26'sı yer değiştirmek istemektedir. Yer değiştirmek isteyen tekstil firmalarının %90'ı yine İstanbul içinde yer değiştirmeyi isterken, %5'i başta Gebze ve Çorlu olmak üzere Marmara Bölgesi içinde yer değiştirmeyi tercih etmekte, %5'i ise ülke içinde başka bölgelere gitmeyi istemektedir. Yer değiştirmek isteyen tekstil firmaları İstanbul içinde, sektördeki firmaların yoğunlaştığı bölgelerde yer seçmek istemektedir. Bu durum, tekstil sektöründe birbirine girdi sağlayan firmaların birbirine yakın olmayı tercih ettiğini ve yakın olmanın bu firmalar için önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya göre, yer değiştirmek isteyen bu firmaların %22'si sektöre yakın olmak, %22'si ulaşım avantajları, %16'sı ise işgücüne yakınlık için yer değiştirmek istemektedir. Tekstil firmalarının İstanbul'da kalmak isteme sebeplerinden birisi, kentin hızlı kentleşmesinin ve nüfus artışının tekstil gibi emek yoğun sektörler için büyük bir işgücü havuzu yaratmasıdır. Bir başka sebep hem İstanbul'un kendisinin tekstil sektörü için bir pazar olması hem de kentin Avrupa ve Asya pazarları ile de güçlü bağlantılarının olmasıdır. Sektöre hammadde sağlayan firmaların Avrupa yakasında yoğunlaşmış olması da firmaların İstanbul'da kalmak istemesinin bir başka nedenidir (Ak, 2008).

Bir yandan hazır giyim ve tekstil firmalarının büyük kısmı İstanbul'dan ayrılmayı tercih etmezken diğer yandan İstanbul'dan ayrılan firmaların İstanbul ile ilişkisi de sürmektedir. Sazak'ın çalışmasına göre⁴ Çorlu'da yer seçen sanayi tesislerinin girdi-çıkışı açısından Marmara Bölgesi'ne ve İstanbul'a bağımlılık oranı yaklaşık %50'dir. Çorlu'daki tesislerin %97'sinin İstanbul ile ilişkisi vardır. Firmaların %91'inin merkezi, %30'unun imalat tesisleri dışındaki yan tesisleri İstanbul'dadır (Sazak, 2002).

Aksaray, genel olarak gelişme potansiyeline sahip, ekonomik faaliyetlerde tarım sektörünün öne çıktığı, genellikle yerel ölçekte üretim yapan sanayi kuruluşlarının yer aldığı, küçük ve orta ölçekli firmaların yoğun olarak bulunduğu orta derecede gelişmiş bir ildir. Aksaray'da sanayi üretim ve istihdam açısından Türkiye ortalamasının altındadır. İlin rekabet gücünün artırılmasında ve istihdamın büyümesinde etkili olacağı öncelikli sektörlerden birisi tekstil sektörüdür. Kentte Eroğlu Giyim hazır giyim alanında istihdam açısından önemli bir paya sahiptir. Bölgede en fazla teşvik imalat sanayinde ve hizmetler sektöründe kullanılıp, en fazla istihdam yine bu sektörlerde sağlanmıştır.

Trakya Bölgesi İstanbul'un art bölgesi olarak gelişirken TR71 Bölgesi Ankara'ya yakınlığına rağmen art bölge olarak gelişmemiştir.

⁴ Sazak çalışmasında Çorlu-Büyükkarıştıran sanayi bölgesindeki 93 fabrikanın %54'ü ile Çorlu genelindeki 454 fabrikanın %11 ile görüşmüştür. Firmaların %70.5'i tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tekstil sektörü Aksaray’da ön plana çıkan sektörlerden birisi olup bu alanda (Ahiler Kalkınma Ajansı, 2010). 2002 ve 2009 yılları için bu 3 ilin yer aldığı düzey 2 bölgesi istihdam ve işyeri verileri karşılaştırılmıştır⁵.

İstanbul’da 2009 yılı verilerine göre hazır giyim sektöründe 28.669 firmada 217.872 kişi çalışmaktadır. 2009 yılında 2002 yılına göre hazır giyim firma sayısı %128 oranında artmıştır. Toplam imalat istihdamı içinde hazır giyim payı 2002 yılında %23,8 iken 2009 yılında %25,9’lara ulaşmıştır (Çizelge 5.5).

Aksaray’ın yer aldığı TR71 düzey 2 bölgesinde 2009 verilerine göre hazır giyim sektöründe 595 firmada 2004 kişi çalışmaktadır. 2002 yılına göre 2009 yılında hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı % 29 artmıştır. Toplam imalat istihdamı içinde hazır giyim payı 2002 yılında %5,51 iken 2009 yılında %6,41 olmuştur (Çizelge 5.5).

Tekirdağ’ın yer aldığı TR21 düzey 2 bölgesinde 2009 verilerine göre hazır giyim sektöründe 912 firmada 18.933 kişi çalışmaktadır. 2002 yılına göre 2009 yılında hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı % 64 artmıştır. Toplam imalat istihdamı içinde hazır giyim payı 2002 yılında %15,01 iken 2009 yılında %18,32 olmuştur (<http://www.tuik.gov.tr>), (Çizelge 5.5).

Görüldüğü gibi 2009 verilerine göre toplam imalat istihdamı içinde hazır giyim payı İstanbul’da %25, TR21 bölgesinde % 18’lerdeyken bu oran TR71 bölgesinde sadece %6’dır (TUİK, 2009).

Bu üç bölge arasında toplam istihdam içinde hazır giyim payının en yüksek olduğu bölge ise %8,24 ile TR21’dir. Bu oran TR71 bölgesinden sadece %1,66’dır. Her üç ilin 2000 yılı ve 2010 sonrası sosyal ve ekonomik verileri kıyaslanmıştır (<http://www.tuik.gov.tr>; DPT, 2003), (Çizelge 5.6).

Aksaray nüfusu azalan bir şehirken İstanbul ve Tekirdağ’ın nüfusu artmaktadır. Tekirdağ göç alırken Aksaray göç vermektedir.

⁵ 2009 yılına ait düzey 3 (il) bazında veri mevcut olmayıp düzey 2 bölgesi bazında veri bulunmaktadır

Çizelge 5.5 : Düzey 2 Bölgeleri'nin İstihdam ve İşyeri Verileri,
(<http://www.tuik.gov.tr>).

		Tarım Dışı Toplam İstihdam	İmalat Sektöründe İstihdam	Hazır Giyim Sektöründe İstihdam	Toplam İstihdam içinde hazır giyim payı (%)	Toplam imalat İstihdamı içinde hazır giyim payı (%)	Hazır Giyim Firma Sayısı
TR10 ¹	2002	1.781.934	719.716	171.653	9,63	23,85	12.522
	2009	2.940.030	838.595	217.872	7,41	25,98	28.669
TR21 ²	2002	177.567	93.432	14.027	7,90	15,01	553
	2009	229.677	103.341	18.933	8,24	18,32	912
TR71 ³	2002	96.562	24.226	1.334	1,38	5,51	458
	2009	120.657	31.273	2.004	1,66	6,41	595

¹ İstanbul

² Tekirdağ, Edirne, Kırklareli

³ Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir, Kırşehir

2000 ve 2010 işsizlik verilerine göre İstanbul'un işsizlik oranı Türkiye ortalamasının üzerindeyken Aksaray ve Tekirdağ'ın işsizlik oranları Türkiye ortalamasının altındadır. 2010 yılında 2000 yılına göre her üç ilin de işsizlik oranları artmıştır. 2000 verilerine göre en fazla istihdam İstanbul'da hizmet sektöründe (%53), Aksaray'da ve Tekirdağ'da tarım sektöründe (%70 ve % 39) sağlanmaktadır. 2000 ve 2011 yılı verileri kıyaslandığında her üç ilde de tarımda istihdam azalmış, hizmet sektöründe istihdam artmıştır. Sanayi sektöründe istihdam 2000 yılından 2011 yılına kadar İstanbul'da %1,6 azalırken Aksaray'da %12,7, Tekirdağ'da %16,3 artmıştır.

Eğitim verilerine bakıldığında her üç ilde de okuryazar oranlarının genel olarak %90'ların üzerinde olduğu, İstanbul ve Tekirdağ'da Türkiye ortalamasının üzerinde, Aksaray'da ise altında olduğu görülmektedir. Kadınlarda okur yazar oranında Aksaray yine Türkiye ortalamasının altındadır. İlkokullaşma ve ortaokullaşma oranları üç ilde de %90'ın üzerindedir. Lise okullaşma oranında İstanbul ve Tekirdağ %70'in üzerine çıkarak Türkiye ortalamasını geçerken Aksaray'da bu oran %59'larda kalmaktadır. Mesleki ve teknik lise okullaşma oranında Tekirdağ diğer iki ili geride bırakmaktadır. Üniversite mezunlarının 22 ve üstü yaş nüfusa oran İstanbul'da %16, Tekirdağ'da %11 ve Aksaray'da %8'dir. Bu veriye göre sadece İstanbul Türkiye ortalamasının üzerindedir.

Çizelge 5.6 : İstanbul, Tekirdağ ve Aksaray'a Ait Sosyo-Ekonomik Göstergeler, (http://www.tuik.gov.tr; DPT, 2003).

SOSYO-EKONOMİK GÖSTERGELER											
		Yıl	Türkiye	İstanbul	Aksaray	Tekirdağ	Yıl	Türkiye	İstanbul	Aksaray	Tekirdağ
Demografik Göstergeler	Toplam Nüfus (kişi)	2000	67.803.927	10.018.735	396.084	623.591	2012	75.627.384	13.854.740	379.915	852.321
	Şehir Nüfusunun Toplam Nüfus İçindeki Oranı (%)	2000	64,90	90,69	50,55	63,40	2012	77,28	98,96	62,17	69,11
	Yıllık Ortalama Nüfus Artış Hızı (%)	2000	18,29	33,10	18,08	28,52	2012	12,01	16,78	2,88	26,69
	Doğurganlık Hızı (Adet)	2000	2,53	1,97	2,85	1,83	2012	2,08	1,77	2,23	1,78
	Ortalama Hane Halkı Büyüklüğü (Adet)	2000	4,5	3,9	5,3	3,8	2012	3,7	3,6	4	3,3
	Net Göç Hızı (‰)	1995-2000		46,1	-13,4	96,8	2011-2012		2,2	-6,22	16,7
İstihdam	İşsizlik Oranı	2000	8,9	12,7	6,5	6,2	2010	11,9	14,3	9,2	9,6
	Tarımda Çalışanların Toplam İstihdama Oranı (%)	2000	48,38	8,13	69,97	38,77	2011	22,7	0,68	41,73	15,46
	Sanayide Çalışanların Toplam İstihdama Oranı (%)	2000	17,95	38,37	9,54	30,33	2011	27,2	36,74	22,30	46,69
	Hizmette Çalışanların Toplam İstihdama Oranı (%)	2000	33,54	53,32	20,44	30,84	2011	50,1	62,58	35,97	38,85
Eğitim	Okur Yazar Nüfus Oranı (%)	2000	87,30	93,39	86,34	93,01	2012	95,89	97,38	94,38	98,04
	Okur Yazar Kadın Oranının Toplam Kadın Nüfusa Oranı (%)	2000	80,62	89,49	78,90	89,30	2012	93,17	95,50	90,40	96,80
	İlkokul Okullaşma Oranı	2000	98,1	99,01	89,48	98,15	2012-2013	98,86	99,55	99,25	98,37
	Ortaokul Okullaşma Oranı	2000	vy	Vy	vy	Vy	2012-2013	93,09	95,35	91,49	94,52
	Lise Okullaşma Oranı	2000	36,92	41,96	26,23	38,62	2012-2013	70,06	73,72	59,66	78,76
	Mesleki veya Teknik Lise Okullaşma Oranı	2000	20,49	27,30	12,70	39,26	2012-2013	35,59	37,70	28,13	43,90
	Üniversite mezunlarının 22+ yaş nüfusa oranı (%)	2000	8,42	11,92	5,18	7,42	2012	13,26	16,26	8,70	11,44
Sağlık	On bin Kişiye Düşen hekim sayısı (Adet)	2000	12,7	20,58	8,76	9,53	2011	16,66	18,46	11,13	12,10
	On bin kişiye düşen hastane yatağı sayısı (Adet)	2000	23,04	34,14	14,01	16,74	2010	25,00	23,30	19,00	17,10
	Bebek Ölüm Oranı (‰)	2000	43	39	48	39	2011	11,6	8,6	11,6	8,5

Sağlık göstergelerine göre on bin kişiye düşen doktor sayısı Tekirdağ ve Aksaray'da Türkiye ortalamasının altında kalırken İstanbul'da bu oran Türkiye ortalamasının %2 üzerindedir. Her üç ilde de yüz bin kişiye düşen hastane sayısı Türkiye ortalamasının altında kalmaktadır. Bebek ölüm oranı İstanbul ve Tekirdağ'da ‰ 8'lerdeyken Aksaray'da ‰ 11'leri geçmektedir.

Tüysüz tarafından oluşturulan 26 Düzey 2 bölgesinin sosyal sermaye endeksinde⁶ İstanbul 6. Sırada, Tekirdağ'ın yer aldığı TR21 düzey 2 bölgesi 8. Sırada, Aksaray'ın yer aldığı TR71 düzey 2 bölgesi 16. Sırada yer almaktadır⁷. Tüysüz'e göre, sosyal sermaye endeksi ile sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi arasında ve kişi başına gayri safi katma değeri arasında ilişki vardır (Tüysüz, 2011).

Sosyal ve ekonomik veriler karşılaştırıldığına sosyal ve ekonomik açıdan en gelişmiş şehrin İstanbul olduğu, İstanbul'u Tekirdağ ve Aksaray'ın takip ettiği görülmektedir.

5.3.1.2 İllerin rekabet gücü ve erişilebilirlik, beşeri sermaye ve yenilik Faktörleri

URAK (2010) tarafından hazırlanan illerin rekabetçilik endeksinin alt endeksleri beşeri sermaye ve yaşam kalitesi, markalaşma becerisi ve yenilikçilik, ticaret becerisi ve üretim potansiyeli ve erişilebilirlik alt endeksleri olarak belirlenmiştir. Bu endekslerin İstanbul, Tekirdağ ve Aksaray için değerleri çizelge 5.7'da verilmiştir.

Çizelge 5.7 : İstanbul, Tekirdağ ve Aksaray'ın Rekabet Endeksleri, (URAK, 2010).

	İstanbul		Tekirdağ		Aksaray	
	Endeks Değeri	Endeks Sırası	Endeks Değeri	Endeks Sırası	Endeks Değeri	Endeks Sırası
Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi Alt Endeksi	15,46	2	5,35	35	3,84	63
Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik Alt Endeksi	25	1	0,22	20	0,02	59
Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli Alt Endeksi	21,91	1	5,19	10	4,73	17
Erişilebilirlik Alt Endeksi	23,64	1	18,95	3	2,64	73
İller Arası Rekabetçilik Endeksi	86,01	1	29,71	7	11,23	66

⁶ Bir bölgedeki iş ve işbirliği ortamının anlaşılmasında en önemli kriterlerden birisi sosyal sermayedir. Dünya Bankası sosyal sermayeyi “ortak işbirliğini mümkün kılan normlar ve ağlar” olarak tarif etmekte; bu norm ve ağları toplumun sosyal etkileşimlerinin nitelik ve niceliğini biçimlendiren kurumlar, ilişkiler ve gelenekler olarak genellemektedir. Sosyal sermaye sadece toplumun temelini oluşturan kurumların bir toplamı olarak değil, aynı zamanda onları birbirine bağlayan bir unsur olarak da görülmektedir (Tüysüz, 2011).

⁷ Endekste seçimlere katılım oranı, dernek sayısı, intihar oranı, boşanma oranı, gazete ve dergi tirajı, vergi tahsilat-tahakkuk oranı, net göç hızı, elektrik kayıp-kaçak oranı, eğitilmiş nüfus oranı değişkenleri kullanılmıştır (Tüysüz, 2011).

Erişilebilirlik

URAK tarafından hazırlanan erişilebilirlik endeksi ulaşım, erişim ve lojistikle ilgili değişkenleri içermektedir (Çizelge B.1). İllerin erişilebilirlik endeksi sıralamasında 81 il içinde İstanbul 1, Tekirdağ 3, Aksaray 73.sıradadır (Çizelge 5.7). Erişilebilirlik açısından Aksaray, İstanbul ve Tekirdağ'ın çok gerisinde yer almaktadır. İstanbul ve merkezinde bulunduğu bölge çok önemli ulaşım güzergâhları üzerinde yer almaktadır. Sahip olduğu stratejik konum bu bölgenin erişilebilirliğini kolaylaştırarak ekonomik gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, İstanbul'un önemli sorunlarının başında ulaşım altyapısının yetersizliği gelmektedir. Stratejik bir konumda bulunan ve Türkiye'nin dünyaya açılan kapısı olan İstanbul, ulaşım altyapısındaki yetersizliklere rağmen (İstanbul Kalkınma Ajansı, 2010), erişilebilirlik endeksinde birinci sıradadır. Türkiye'nin Avrupa'ya açılan kapısı olarak değerlendirilen Tekirdağ, ulaşım, enerji, haberleşme ve lojistik alanlarında önemli avantaj ve üstünlüklere sahiptir. Ayrıca Trakya Bölgesi farklı taşıma modlarının kesiştiği, mevcut havaalanı, limanları, demiryolu ve denizyolu bağlantıları ile bir lojistik merkez konumundadır. Bu özellik, kültürel ve ticari etkileşimlerin yanı sıra bölgenin coğrafi konumuna bağlı olarak sınır ötesi işbirlikleri açısından önemli bir potansiyeli barındırmaktadır. Bölge sahip olduğu stratejik konum yanında güçlü altyapı olanakları ile yatırımcılar için bir cazibe merkezi konumundadır (Trakya Kalkınma Ajansı, 2010). Aksaray sahip olduğu ulaşım imkânları ve alt yapısı sayesinde doğrudan yatırımcılar için cazibe merkezi olagelmisse de uluslararası pazarlara açılmasını sağlayacak sınırlara ve limanlara uzak olması kent için önemli bir dezavantajdır (Ahiler Kalkınma Ajansı, 2010).

Beşeri sermaye

Beşeri sermaye ve yaşam kalitesi endeksi, işgücünün niteliğini etkileyen eğitim, sağlık ve sosyal faktörlerle ilgili değişkenleri içermektedir (Çizelge B.2). Beşeri sermaye ve yaşam kalitesi alt endeksine göre, 81 il içinde İstanbul 2, Tekirdağ 35, Aksaray 63. sıradadır (Çizelge 5.7). İstanbul beşeri sermaye verilerine göre Tekirdağ ve Aksaray'dan oldukça ileri durumdadır. İstanbul'un sosyal ve kültürel olanaklar yönünden görece üstünlüğü, nitelikli işgücünün hareketliliğini etkilemektedir. Bu durum ilde yapılan yatırımların güçlü yönüken, çevre bölgelere kaydırılan veya bu bölgelerde yapılan yatırımların zayıf yönünü oluşturmaktadır (İstanbul Kalkınma Ajansı, 2010). Bu duruma Trakya Bölge Planı'nda da vurgu yapılmaktadır.

Plandaki tespitlere göre, coğrafi ve lojistik avantajlara rağmen sosyal altyapıdaki eksiklikler bölgenin çekebildiği yatırımları sınırlandırmaktadır. Tekirdağ beşeri sermaye alanında alt dilimlerde yer almaktadır. Bununla beraber, Çorlu ve Çerkezköy ilçeleri İstanbul'a yakınlıkları nedeniyle kalifiye işgücüne ve akademik desteğe erişimin kolay sağlanabildiği sanayi bölgeleridir (Trakya Kalkınma Ajansı, 2010). Bir başka ifadeyle, Tekirdağ'daki firmalar nitelikli işgücünü İstanbul'dan temin edebilmektedir. Diğer yandan, TR71 Bölge Planı'nda, Aksaray'ın yer aldığı bölgede istihdamın tarım ve hizmetler sektöründe yoğunlaştığının ve sanayi sektörünün istihdam açısından Türkiye ortalamasının çok altında kaldığının altı çizilmekte, bu sorunun çözümü için temel hedeflerden birinin beşeri sermayenin güçlendirilmesi olduğu vurgulanmaktadır (Ahiler Kalkınma Ajansı, 2010).

Yenilik

Markalaşma ve yenilik endeksi, faydalı model tescil sayısı, patent tescil sayısı, marka tescil sayısı, 100 milyon doların üzerinde ihracat yapan firma sayısı gibi değişkenleri içermektedir (Çizelge B.3). Bu endekse göre 81 il içinde İstanbul 1, Tekirdağ 20, Aksaray 59.sırada yer almaktadır (Çizelge 5.7). Yenilik faktörü açısından da İstanbul diğer iki ilin çok önünde yer almaktadır. İstanbul'un rekabet gücünü oluşturan alt endeksler incelendiğinde, Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik Endeksi'nin %29,75 oranıyla ilin toplam rekabetçilik gücüne en fazla katkı sağlayan alt endeks olduğu görülmektedir. Diğer yandan, Trakya Bölgesi'nin insan kaynakları profili, yenilikçilik faaliyetlerinin verimli şekilde gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Ayrıca, Trakya Bölgesi önemli bir yenilik kaynağı olan bölgedeki küresel işletmelerden yeterince faydalanamamaktadır. Küresel işletmelerin hammadde tedarik süreci ancak yerli yan sanayi üzerinden gerçekleştiğinde, bu yatırımların bölgede bilişim ve teknoloji alanında gelişmeye katkıda bulunması söz konusu olacaktır. Mevcut durumda gözlenen temel yapı, istisnai durumlar olmakla beraber ithal hammaddelerin bölgede montaj sürecinden geçerek nihai ürüne dönüştürülmesi şeklindedir (Trakya Kalkınma Ajansı, 2010). Aksaray'daki firmalar da ürün veya hizmetlerde farklılık ve yenilik ortaya koyamamaktadır. İşletmeler hizmet ettikleri sektörlerde meydana gelen yenilikleri takip edememekte ve kendilerini geliştirememektedir (Ahiler Kalkınma Ajansı, 2010).

5.3.2 Mısır

2000'li yılların başında, üretim ve ihracat İstanbul gibi büyük metropollerden uzaklaşma eğilimi içine girmiş, ABD kotaları ile ilgili sorunları aşmak ya da AB pazarına daha yakın bir bölgeye yerleşmek amacı ile bazı Türk firmaları hazır giyim üretimini tamamen ya da kısmen Doğu ya da Orta Avrupa ülkelerine kaydırmış (İTKİB, 2001), Türkiye'de üretim yaptığı takdirde maliyetlerin yüksekliği nedeniyle rekabet gücü kalmayacağı için, üretimini tamamen veya kısmen, basta Özbekistan, Türkmenistan, Romanya, Bulgaristan, Mısır, Ürdün, Çin olmak üzere, yurt dışına kaydıran tekstil ve hazır giyim firması sayısı 100'ü bulmuştur (DPT, 2006).

Eroğlu Giyim de bu dönemde Mısır'da üretim yapmaya başlamıştır. Mısır'ın kurulumunda müşteri talebinin yanı sıra ihracatı destekleme kanunu da etkili olmuştur. Mısır'ın tercih edilmesinde, işçilik ve enerji maliyetlerinin düşük olması, Kuzey Amerika, Avrupa Birliği ve Türkiye ile Serbest Ticaret Anlaşmalarının bulunması, Serbest Bölge Uygulamalarının gerek gümrük, gerekse kurumsal vergiler açısından avantajları, Türkiye'ye yakınlığı, 80 milyonun üzerindeki nüfusu sebebiyle maliyet yapısında daha uzun bir süre değişim olmayacağı öngörüsü etkili olmuştur (Eroğlu Haber Dergisi, 2012 a).

Kuzey Afrika'da yer alan Mısır yaklaşık 1.001.450 km² yüzölçüme ve 2011 verilerine göre 82.536.770 nüfusa sahiptir (<http://www.wto.org>). Son 20 yıl içerisinde ülkedeki sosyal göstergelerde iyileşmeler yaşanmış, yoksulluk oranı ise artış göstermiştir. Nüfusun yarısı kırsal alanda yaşamaktadır (<http://www.worldbank.org>).

Çizelge 5.8'de Türkiye ve Mısır'a ait ekonomi ve ticaret verilerinin karşılaştırması yapılmaktadır. Dünya Ticaret Örgütü'nün 2011 yılı verilerine göre Türkiye'nin GSYİH'sı Mısır'ın yaklaşık 3 katı, kişi başına GSYİH'sı yaklaşık 4 katıdır. Aynı yılın ithalat ve ihracat verilerine bakıldığında Türkiye'nin ithalatının Mısır'ın ithalatının yaklaşık 6 katı, ihracatının ise 4 katı olduğu görülmektedir. Bu verilerle Mısır dünya sıralamasında ithalatta 49, ihracatta 64. sırada yer alırken Türkiye ithalatta 20, ihracatta 32.sıradadır. Türkiye Mısır'ın 10 katı kadar hazır giyim ihracatı yapmaktadır (<http://www.wto.org>).

Çizelge 5.8 : Mısır ve Türkiye'nin Ekonomi ve Ticaret Verilerinin Karşılaştırılması
(<http://www.wto.org.tr>; <http://www.tradingeconomics.org>; <http://www.tuik.gov.tr>;
<http://www.ekonomi.gov.tr>)

Mısır ve Türkiye'ye Ait Ekonomi ve Ticaret Verilerinin Karşılaştırılması					
	Yıl		Mısır		Türkiye
Nüfus	2011	*	82.536.770	*	73.640.000
Yüzölçümü (km ²)			1.001.450	***	769.604
GSYİH (\$)	2011	*	229.530.568.259	*	774.983.000.000
Kişi Başına GSYİH (\$)	2011		2.781	***	10.609
İşsizlik (%)	2012	*	10,27	***	10,40
Enflasyon (%)	2012	*	8,90	***	6,20
İthalat (\$)	2011	*	58.903.000.000	*	240.842.000.000
Dünya İthalatındaki Sıralama	2011	*	49	*	20
İhracat (\$)	2011	*	30.528.000.000	*	134.907.000.000
Dünya İhracatındaki Sıralama	2011	*	64	*	32
Dünya ihracatındaki Payı (%)	2011	*	0,17	*	0,74
İhracatta İmalatın Payı (%)	2011	*	42	*	77
Hazır Giyim İhracatı (\$)	2011	*	1.380.372.663	*	13.947.693.562
Dünya Hazır Giyim İhracatındaki Payı (%)	2011	*	0,33	*	3,38
Dünya Hazır Giyim İhracatındaki Sıralaması	2011	*	41	*	8
Tekstil İhracatı (\$)	2011	*	1.485.231.885	*	10.772.416.458
Dünya Tekstil İhracatındaki Payı (%)	2011	*	0,51	*	3,67
Dünya Tekstil İhracatındaki Sıralaması	2011	*	30	*	10

* WTO

** Trading Economics

*** TÜİK

**** Ekonomi Bakanlığı

Mısır'ın 2011 yılında ihracat yaptığı en büyük Pazar AB Ülkeleri'dir. Diğer pazarları Hindistan, Suudi Arabistan, ABD ve Türkiye'dir (<http://www.wto.org>).

Mısır'ın 2000-2011 yılları arasındaki hazır giyim ve tekstil ihracatı verileri incelendiğinde özellikle 2005 yılından itibaren her iki sektörde de ihracatın büyük bir artış gösterdiği görülmektedir (Çizelge 5.9). Ülkenin 2005-2011 yılları arasında tekstil ihracatı 7,5, hazır giyim ihracatı 5,5 kat artmıştır. Bu artışta 2005 yılında kotaların kaldırılmasının büyük payı olmuştur.

Çizelge 5.9 : 2000-2011 Yılları arasında Mısır'ın Tekstil ve Hazır Giyim İhracatı,
(<http://www.wto.org.tr>).

	Tekstil	Hazır Giyim
2000	\$ 312.731.152	\$ 410.789.407
2005	\$ 183.838.195	\$ 272.450.332
2011	\$ 1.380.372.663	\$ 1.485.231.885

Avrupa Birliği, Mısır Hükümeti ve Mısır özel sektörü tarafından kurulan Sanayi Modernizasyon Merkezi (Industrial Modernisation Centre) tarafından Mısır'da tekstil ve hazır giyim sektörüne yönelik bir araştırma yaptırılmıştır. Mısır'da tekstil ve hazır giyim sektörlerinin uzun bir geleneği vardır. Ülke dünya çapında pamuk üretimi yapmaktadır. Mısır'da tekstil ve hazır giyim sektörü diğer sektörlerle göre daha rekabetçidir. Bu sektörler ekonominin ve büyümenin lokomotifi konumundadır. 2006 verilerine göre ülkede kamu sektöründe 27 fabrika, ihracat yapan özel sektörde 400 fabrika ve iç piyasaya mal üreten 4000 fabrika bulunmaktadır. Bu firmaların 10 kişiden az çalışanı olan firmadan 10.000 kişi çalıştıran firmaya kadar geniş bir istihdam yelpizesi söz konusudur. Sektördeki direkt istihdam yaklaşık 700.000 dir. Hazır giyim ihracatı çoğunlukla özel sektör tarafından yapılmaktadır. İhracat yapan özel sektör firmaları daha iyi bir teknolojik alt yapıya ve modern ekipmanlara sahiptir ve rekabetçi fiyatlarla iş yapmaktadır. Ağırlıklı olarak AB ve ABD pazarına, daha çok alt ve orta pazar segmentine yönelik basit mallar üretilmektedir. Hazır giyim ve tekstil firmalarının pek çoğu Kahire, Delta, İskenderiye ve Süveyş Kanalı çevresinde yer almaktadır. Buralarda pek çok sanayi bölgesi de bulunmaktadır. Yukarı Mısır olarak da bilinen daha iç kesimlerde ise ücretler düşük, arazi ucuz, alt yapı yetersiz, hammadde ve limanlara erişim zordur. Buralarda az sayıda firma yer almaktadır. 2006 verilerine göre 175 tane yabancı yatırımcı firması vardır. Sektördeki en önemli yatırımcılar Türkiye, Avrupa ve Asya yatırımcılarıdır (Gherzi, 2006).

Mısır'ın küresel tedarik zincirinde başarılı olmasının sebeplerinden biri hazır giyim sektörünün ihracat, üretim ve istihdam açısından ülkenin en güçlü sektörlerinden birisi olmasıdır.

Coğrafya faktörü Mısır'ın hazır giyim endüstrisindeki rekabetine çok ciddi katkıda bulunmaktadır. Hızlı değişen moda hızlı iklim gerektirmektedir ki Mısır, Avrupa'ya coğrafi yakınlığının bir avantajı olarak bunu sağlayabilmektedir. Dünyadaki hızlı değişen moda sebebiyle hazır giyim ihracatında coğrafyanın önemini artırmış, Mısır gibi Avrupa pazarına yakın olan ülkeler bu gelişmelerden fayda sağlamıştır. Mısır'ın Avrupa'daki nihai pazara yakın oluşu sadece ulaşım maliyetlerini düşürmemekte, ulaşım süresini de kısaltmaktadır. Küresel ticareti yöneten pek çok ayrıcalıklı ticaret anlaşmaları ile Mısır, üretim açısından, nihai konumdaki kilit pazarlara erişim avantajına sahiptir. 2004 yılında İsrail, Mısır ve ABD arasında üçlü bir anlaşma imzalayarak Uzmanlaşmış Sanayi Bölgeleri (Qualified Industrial Zone-QIZ) kurulmuştur. Bu bölgelerde üretim yapılması ve girdilerin %11,7'sinin İsrail'den alınması durumunda bu ürünler ABD'ye kotasız ve gümrüksüz gönderilmektedir. Bu anlaşmadan en çok hazır giyim ve tekstil sektörü faydalanmaktadır. Bu anlaşmanın 2 yılda Mısır ekonomisine katkısı 2 Milyar \$, yarattığı yeni istihdam 150.000 ila 200.000 kişi olarak tahmin edilmektedir. Pek çok Mısırlı işadama bu anlaşmanın Mısır tekstil ve hazır giyim sektörünün Çin tehdidinden korunması için gerekli olduğunu düşünmektedir. Ayrıca Mısır'ın 1999 yılında ABD ile 2001 yılında AB ile imzalamış olduğu serbest ticaret anlaşmaları bulunmaktadır.

Politik faktörler de Mısır'a tekstil ve hazır giyim sektöründe avantajlar sağlamaktadır. Mısır, bölgesel güç olmadaki potansiyeli, İsrail ve Ortadoğu ile ilişkileri, Batı'nın Ortadoğu ile bağlantı kurma çabaları gibi çeşitli sebeplerle ABD ve AB gibi gelişmiş ülkelerin dikkatini çekmektedir. Batı ülkeleri uzun yıllar Müslüman dünya ile bağlarını güçlendirmek ve siyasi istikrar sağlamak için Mısır'ın ekonomik kalkınmasını desteklemiştir (Madger, 2005).

Gherzi tarafından yapılan araştırmada Mısır, Tunus, Türkiye, Çin ve Hindistan'ın altyapı, pamuk iplik, dokuma kumaş, örme kumaş, örme hazır giyim ve işçilik maliyetleri karşılaştırılmıştır. Bu çalışmaya göre Mısır altyapı, işçilik ve hammadde fiyatlarında rekabetçi, bitmiş üründe ise daha az rekabetçidir. Bu çalışmada farklı pozisyonlardaki işçilik maliyetleri Mısır'da Türkiye'ye oranla 2 ila 9 kat daha ucuzdur (Gherzi, 2006).

Bu sektörlerin Mısır'daki avantajlarına rağmen Mısır firmaları ülkenin doğal kaynaklarını iyi bir imalat sanayinin kurulmasına aktaramamaktadır (Madger, 2005). Tekstil ve hazır giyim sektörleri Mısır için önemli olmasına rağmen, 2011 WTO verilerine göre ülkenin dünya ölçeğinde hazır giyim ihracatındaki payı, %0,33, tekstil ihracatındaki payı %0,51'dir. Bu verilerle Mısır hazır giyim ihracatında 41. sırada, tekstil ihracatında 30. sıradır (<http://www.wto.org>). Mısır'da hazır giyim sektörü ihracatın %20'sini, imalat sektöründe istihdamın %30'unu sağlamasına rağmen, yeni sanayileşen Doğu Asya ülkelerinin başarısını kopyalamak isteyen pek çok ülke hazır giyim sektörünü geliştirmeye çalışmakta, bu da rekabet ortamını artırmaktadır. Hükümetin son yıllardaki reformlarına rağmen Mısır iş ortamı, firmalara rekabet gücü sağlayan pek çok alanda, kilit konumdaki benzer ülkelerin gerisinde kalmaktadır.

Tekstil ve hazır giyim sanayisi bazı yapısal problemlerle karşı karşıyadır. Mısır firmaları için ürünleri içerde satmak ihraç etmekten daha karlıdır. Ayrıca bu sektörlerde, müşterinin daha az talepkar olduğu büyük bir iç pazar vardır. Dış piyasaya üretim yapıldığında lojistik ve ulaşım ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Bu sebeple pek çok firma için iç piyasaya üretim yapmak daha avantajlı ve karlıdır. Ayrıca yabancı yatırımcılar için Mısır'da iş kurmak zordur, pek çok prosedür gerekmektedir. Yabancı ve yerli yatırımcının finansal kaynaklara erişimi de kolay olmamaktadır. Gümrük vergilerinin yüksek olması sebebiyle ithal girdilere ulaşmak zorlaşmaktadır. İhracatçılar için ulaşım maliyeti ve lojistik koşulları ile ilgili dezavantajlar bulunmaktadır. Limanlar ve yol altyapısı kötü durumdadır. Tır taşımacılığında gümrükler yüksektir. Trafik yoğunluğu sebebiyle tır taşımacılığında işletim maliyetleri artmakta, karayolu taşımacılığında verimlilik düşmektedir. Hazır giyim sektöründe hız ve ulaşım süresi önemli olduğundan havayolu taşımacılığı bir alternatif olabilmektedir. Ancak yolcu taşımacılığı yük taşımacılığından daha karlı olduğundan yolcu taşımacılığı tercih edilmektedir. Ulaşımındaki bu dezavantajların yanı sıra gümrükten mal çekme süreleri de uzundur (Madger, 2005).

İnsan kaynakları, sektörün büyümesinin önündeki en büyük engeldir. İşgücü bu sektörü tercih etmemektedir. Teknik eğitim sınırlıdır, fabrika içi eğitimler birkaç dal hariç yok denecek seviyededir. Üniversitelerde az sayıda tekstil mühendisi yetişmektedir.

Halen yürürlükteki işçi kanununa göre işçi çıkarmak zor olduğundan kamu sektöründeki fabrikalarda gereğinden fazla istihdam edilen işçi sayıları %40'lara ulaşmaktadır.

İplik ve dokuma kumaş çoğunlukla ithal edilmektedir. Pek çok hammadde kamu sektörü tarafından düşük kalite ve yüksek fiyata temin edilmektedir (Gherzi, 2006).

Bu sektörlerde Mısır güçlü olmakla beraber diğer ülkelere göre yeterince güçlü değildir. Fas ve Tunus gibi daha küçük ekonomiler Mısır'dan daha fazla ihracat yapmaktadır. Çin ise büyük bir tehdittir (Madger, 2005).

Mısır 2011 yılından beri büyük bir politik değişim yaşamaktadır. Mısır ekonomisi büyüme, pazar, yatırımcı güveni konularında sıkıntılar yaşamaktadır. Siyasi ve kurumsal belirsizlik, güvensizlikte artış algısı ekonomiyi olumsuz etkilemektedir. Ekonomik yavaşlama işsizliği artırmaktadır (<http://www.worldbank.org>).

Din ve Fattah çalışmalarında Mısır, Fas, Suriye, Tunus ve Türkiye'nin yer aldığı Akdeniz Ülkelerini incelemişlerdir. Bu ülkelerin ekonomilerinde tekstil ve hazır giyim sektörü çok önemlidir ve en büyük istihdam kaynağıdır. Türkiye bu ülkeler arasında bölgedeki hazır giyim ve tekstil ürünlerinin %58'inin üretildiği en büyük tedarikçidir. Türkiye'yi Mısır takip etmektedir. Dünyadaki hazır giyim ve tekstil ihracatında Mısır daha orta sıralarda yer alırken Türkiye üst sıralarda yer almaktadır. (Din ve Fattah, 2008).

Bu araştırmalardan da anlaşıldığı gibi Mısır beşeri sermaye ve erişilebilirlik alanında önemli dezavantajlara sahiptir. Beşeri sermayenin yetersiz olduğu bir ortamda yeterince yenilik de yapılamamaktadır

5.4 Araştırma Tasarımı

Firmaya bağlı faktörlerin ve coğrafyaya bağlı faktörlerin tedarik zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirdiği, değiştirdiği ve bu gelişmelerin etkileri Eroğlu Giyim firması örneği üzerinden araştırılmıştır.

5.4.1 Araştırmada ele alınan temel problemler

Bir yandan MFA (Multifiber Agreement-Çok Elyaflılar Anlaşması) kapsamındaki ithalatta miktar sınırlamalarının (kotaların) kaldırılmasının getirdiği ucuz fiyat baskısı, bir yandan farklı ve yenilikçi ürün talebi son 10 yıldır hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasını biçimlendiren iki temel dinamik olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bu gelişmelerden Türkiye Hazır Giyim sektörü de etkilenmekte, Türkiye'deki hazır giyim firmaları bir yandan daha ucuz bölgelerde ve ülkelerde üretim ve tedarik faaliyetlerini organize etmekte, bir yandan maliyetlerin daha yüksek olduğu İstanbul gibi bölgeleri tercih etmeye devam etmektedirler.

Örnek firma analizinde ele alınan başlıca araştırma soruları aşağıdadır:

- Üretici firma özellikleri ve stratejileri, tedarikçi firma özellikleri ve üretici-tedarikçi firma ilişkileri üretici firmanın tedarikini nasıl etkilemektedir? Firmaların özellikleri ve ilişkileri mekana nasıl yansımakta ve tedarik zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirmektedir?
- Erişilebilirlik, beşeri sermaye, yenilik, yakınlık ve yüz yüze iletişim gibi coğrafyaya bağlı faktörler firmanın tedarik stratejilerine ve mekana nasıl yansımakta, zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirmektedir?
- Bu faktörlerin etkisiyle sektörün tedarik zinciri coğrafyasında son 10 yılda ne gibi gelişmeler ve değişimlerin yaşanmıştır?
- Bu gelişmelerin ve değişimlerin firma ölçeğinde ve bölgesel ölçekte etkileri nelerdir?

5.4.2 Araştırma metodu ve örnek firma analizi

Örnek firma analizi çalışmasında uygun yöntemle karar vermek için öncelikle 10 hazır giyim firması ile pilot anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında firmalara, firma özellikleri (çalışan sayısı, kuruluş yeri); girdi (kumaş ve aksesuar) sağlayan tedarikçileri ve bu tedarikçilerin coğrafyası; üretimin hangi işlemlerinin (kesim, dikim, yıkama, ütü-paket) firma bünyesinde veya fason firmalarca yapıldığı, üretimin coğrafyası; müşterileri ve müşterilerin coğrafyası; tedarik ve üretim coğrafyasında son 10 yılda yaşanan değişimler ve sebepleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Pilot çalışması sonucunda, sadece firmaların bakış açısına bağlı olarak çok genel veriler elde edilebilmiştir. Bu sebeple sadece hazır giyim firmaları ile değil onların tedarikçileri ile de birebir ve yüz yüze görüşerek farklı bakış açıları ile konunun derinlemesine irdelenmesine, bu amaçla tek bir firma ve o firmanın tedarikçileri ile görüşülmesine karar verilmiştir. Firmanın seçilmesi için sektördeki uzmanların da görüşleri alınmış, tedarik zincirindeki hem yerel hem küresel değişimlerin irdelenebilmesi için hem yurt içinde hem de yurt dışında farklı coğrafyalardan tedarik yapan firmalar araştırılmıştır. Bu doğrultuda, yerel ve küresel

tedarik ağlarını son yıllarda oldukça genişletmiş olan ve bağlı olduğu Eroğlu Holding'e ait Colin's markası oldukça iyi bilinen Eroğlu Giyim Firması örnek firma analizi için seçilmiş, firmaya ve tedarikçiye bağlı faktörlerin irdelenmesi için Eroğlu Giyim Firması ve tedarikçileri ile görüşülmüştür.

5.4.3 Veri toplama

Örnek firma analizi kapsamında birincil ve ikincil veriler elde edilmiştir. Birincil veriler Eroğlu Giyim ve tedarikçileri ile yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler ile toplanmıştır. Yüz yüze görüşülemeyen tedarikçilerden bazıları bu görüşme sorularını elektronik posta yoluyla cevaplamıştır. İkincil veriler DPT ve T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı raporlarından, Eroğlu Giyim'in yayınladığı dergilerden, firma yetkililerinin gazete ve dergi röportajlarından, Eroğlu Giyim'in tedarik yaptığı coğrafyalarla ilgili yerel ve uluslararası araştırma raporlarından, yayınlardan, istatistiklerden ve kalkınma ajansları raporlarından elde edilmiştir.

İlk olarak Eroğlu Giyim ile bir görüşme yapılmış, Eroğlu Giyim'den 2002 ve 2012 yıllarına ait tedarikçi bilgileri ve firma ile ilgili genel bilgiler alınmıştır (Ek C.1, Bölüm A ve B). Bu aşamada Eroğlu Giyim Firması'nın 2002 ve 2012 yıllarına ait yerel ve uluslararası üretim ve tedarik haritaları çıkarılmıştır. Bu haritaların irdelenmesi ve farklı periyotlara ait haritalardaki farklılıkların ve ayrıntıların araştırılması için hem Eroğlu Giyim ile hem de tedarikçileri ile görüşmeler yapılmıştır.

Eroğlu ile yapılan ikinci görüşmede firmanın özellikleri ve son 10 yılda firma stratejilerindeki farklılıklar ele alınmıştır (Ek C.1, Bölüm C, D, E). Bu kapsamda firmanın müşteri profili, pazarlama stratejileri, üretim stratejileri, tedarik stratejileri, ürün özellikleri, fiziksel, teknik ve teknolojik kapasitesi irdelenmiştir. Firmanın özelliklerinin ve stratejilerinin incelenmesinde Eroğlu Giyim'in yayınladığı dergilerden ve firma yetkililerinin gazete ve dergi röportajlarından da faydalanılmıştır.

Daha sonra hem tedarikçilerin özelliklerinin hem de tedarik haritalarındaki gelişmelerin araştırılabilmesi için firmanın mevcut (Ek C.2) ve eski (Ek C.3) tedarikçileriyle görüşülmüştür. Yüzsüze görüşülemeyen tedarikçilere görüşme soruları elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Mısır'daki 3 tedarikçi ile ilgili bilgiler ise Eroğlu Giyim Mısır Fabrikası'nın üst düzey yöneticilerinden alınmıştır (Ek C.4).

Sonuç olarak halen çalışılan 29 ve eskiden çalışılan 6 firma olmak üzere toplam 35 tedarikçinin 27'sinden bilgi alınmıştır (Çizelge 5.10). Bilgiler, tedarikçi firmaların imalat müdürü, pazarlama müdürü, firma sahibi gibi orta ve üst düzey yöneticilerinden alınmıştır. Eroğlu Giyim firmasından da imalat müdürü, satış pazarlama müdürü, lojistik sorumlusu ve Mısır fabrika müdürü ile görüşülmüştür.

Çizelge 5.10 : Firma Analizi Kapsamında Görüşme Yapılan Tedarikçi Sayıları.

Tedarikçi Türü	Mevcut Tedarikçiler (29 Firma)			Eski Tedarikçiler (6 Firma)		
	Yüz yüze Görüşülen Firma Sayısı	Elektronik Posta İle Bilgi Alınan Firma Sayısı	Bilgi Alınmayan Firma Sayısı	Yüz yüze Görüşülen Firma Sayısı	Elektronik Posta İle Bilgi Alınan Firma Sayısı	Bilgi Alınmayan Firma Sayısı
A-Kumaş Tedarikçileri	5	-	-	-	-	1
B-Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçileri	6		3	1	-	-
C-Fason Tedarikçileri	6	7	2	2		2
Toplam	17	7	5	3		3
Yüz yüze Görüşülen Toplam Firma Sayısı	20					
Elektronik Posta ile Bilgi Alınan Toplam Firma Sayısı	7					

Mevcut tedarikçilere ciroları, üretim kapasiteleri, istihdam yapısı, ne tarz ürünler ürettikleri, müşterilerine sundukları farklı ürün ve hizmetler, yenilikçi ürünleri ve yenilik süreçleri, aldıkları patentler ve faydalı model belgeleri, marka ve tasarım çalışmaları ile ilgili sorular sorulmuştur. Aynı görüşme formlarında Eroğlu Giyim ile bu tedarikçilerin ilişkileri hem faaliyet alanı hem de yönetsel bazda ele alınmış, müşteri-tedarikçi ilişkisindeki güç ve bağımlılık derecesi araştırılmış, ilişkideki fırsatlar ve tehditler irdelenmiştir. Bu görüşmelerin sonucunda, Eroğlu Giyim'in tedarikçilerinin özelliklerinin karşılaştırılması, hem tedarikçilerin özelliklerinin hem de müşteri tedarikçi ilişkilerinin coğrafyanın biçimlenmesindeki etkisinin anlaşılması için bir tedarikçi sınıflaması yapılmıştır. Bu sınıflama yapılırken, bölüm 3.1'de özetlenen, literatürdeki müşteri-tedarikçi ilişkileri ile ilgili yapılan sınıflamalardan ve çalışmalardan faydalanılmış (Evren, 2002; Duffy ve Fearne, 2004; Rinehart ve diğerleri, 2004; Cannon ve Perreault, 1999; Jonhsen ve Ford, 2001), temel olarak Evren'in kriterleri kullanılmıştır (Evren, 2002).

Coğrafyaya bağlı faktörlerin irdelenmesi için hem Eroğlu Giyim'e hem de tedarikçilerine coğrafyaya dair sorular sorulmuş, yer seçim kriterleri, müşteriye yakınlığın önemi, başka hangi coğrafyalara yatırım yaptıkları araştırılmıştır. Ayrıca Eroğlu Giyim'in tedarik yaptığı coğrafyalarla ilgili araştırma raporları, yayınlar ve kalkınma ajansları raporları incelenmiştir.

Eroğlu Giyim'in 2002 ve 2012 yılı yerel ve küresel tedarik haritalarının biçimlenişini, haritalar arasındaki farklılıkları ve aynılıkları, bu gelişmelerin sebeplerini ortaya koymak için hem literatür çalışması ile elde edilen veriler, hem de örnek firma analizi kapsamında elde edilen veriler birlikte değerlendirilmiştir. Bu gelişmelerin firma ve bölge ölçeğinde etkileri yine görüşmelerden elde edilen veriler ve literatür araştırmalarından elde edilen veriler ışığında ortaya konmuştur.

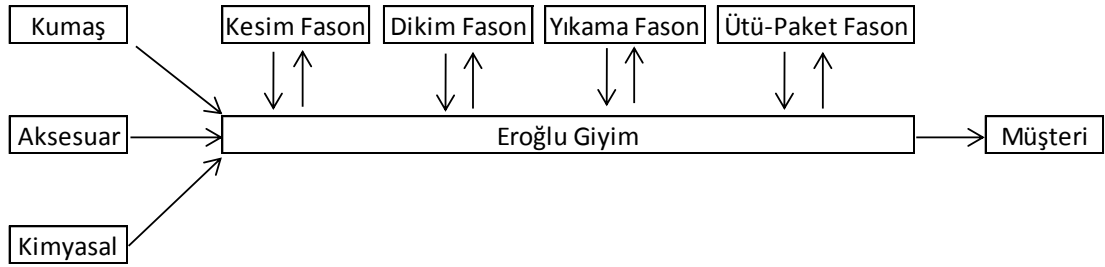
5.5 Bulgular

Alan araştırması ışığında elde edilen bulgular 5 başlık altında toplanmıştır.

5.5.1 Eroğlu Giyim'in tedarik zinciri, tedarikçileri ve tedarik stratejileri

Eroğlu Giyim'in temel tedarik zinciri, müşterileri ve tedarikçilerinden oluşmaktadır (Çizelge 5.11). Tedarikçilerini ise girdi sağlayan kumaş, aksesuar ve kimyasal tedarikçileri ile fason tedarikçileri olmak üzere 2 gruba ayırmak mümkündür.

Çizelge 5.11 : Eroğlu Giyim'in Temel Tedarik Zinciri.



5.5.1.1 Müşteriler

Firmanın 2002 ve 2012 yıllarındaki müşterileri çizelge 5.12'de verilmiştir.

Çizelge 5.12 : Müşteri Firmalar ve Müşterilere Yapılan Üretim Oranları.

2002			2012		
Firma İsmi	Ülke	Satış Miktarı (%)	Firma İsmi	Ülke	Satış Miktarı (%)
COLINS	Rusya	%30	COLINS	Rusya	%25
COLINS	Türkiye	%5	COLINS	Türkiye	%5
NEXT	İngiltere	%30	M&S	İngiltere	%20
TOMMY	AB	%20	TOMMY	AB	%10
TOMMY	ABD	%5	H&M	AB	%20
ZARA	İspanya	%5	ZARA	İspanya	%5
ESPRİT	Almanya	%5	ESPRİT	Almanya	%5
			GAP	ABD	%10
TOPLAM		%100			%100

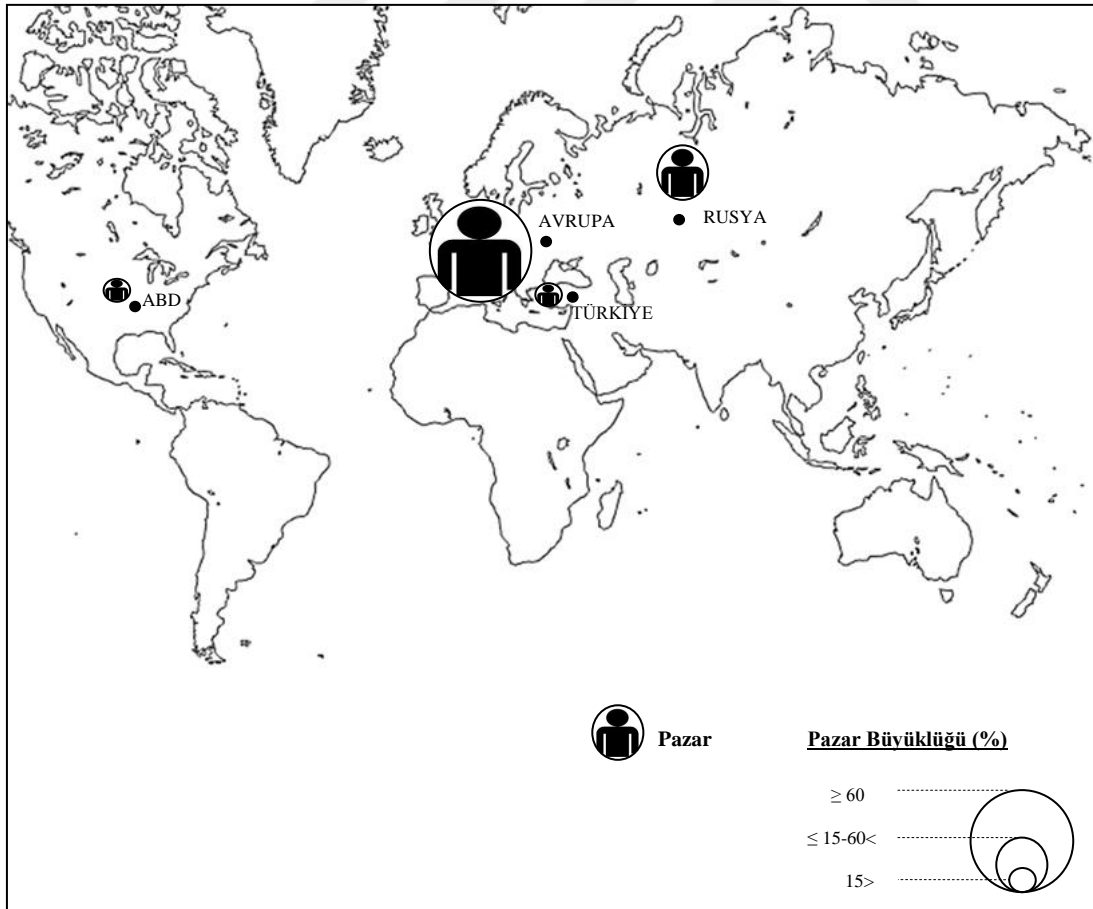
Eroğlu Giyim'in her iki yıl aralığında da en büyük pazarı Avrupa olup toplam üretiminin yaklaşık %60'ını bu pazar için üretmiştir (Çizelge 5.13 ve Şekil 5.2). 2002 yılında Avrupa pazarında en büyük müşterisi %30 ile İngiltere ve %20 ile Hollanda iken bu pazarları %5'lik payları ile Almanya ve İspanya takip etmektedir. 2012 yılında ise İngiltere'nin payı %20'lere gerilerken Almanya'ya yapılan ihracat %20'lere çıkmıştır. Her iki periyotta da ikinci büyük pazar Rusya'dır. Toplam üretiminin %30'unu Colin's markası için yapan Eroğlu Giyim, bu malların %25 ile %30'unu Rusya'ya gönderirken %5'lik üretimini Türkiye pazarı için yapmıştır. Firmanın ürettiği malların sadece %5 ila 10'u ABD pazarına yöneliktir.

2002-2012 yıllarında müşteri profilinde bir değişiklik olmadığı görülmektedir. Ancak ilk kurulduğu yıllarda ağırlıklı Colin's üreten firmanın 90'lı yılların sonlarına doğru büyük markalara üretim yapmaya başlamasıyla müşterilerine verdikleri hizmetlerde ve ürettikleri ürünlerin özelliklerinde önemli değişiklikler göze çarpmaktadır.

2000'li yılların başlarından itibaren firmanın kalite bilincinde önemli bir gelişme olmuştur. Firma bünyesinde bugün 110 kişilik bir kalite ekibi çalışmakta, hangi aşamalarda hangi kontrollerin yapılacağını belli olduğu ve çok düzenli çalışan bir kalite sistemi bulunmaktadır.

Çizelge 5.13 : Pazar Büyüklüğü.

2002			2012		
Pazar		Satış Miktarı (%)	Pazar		Satış Miktarı (%)
*AB		%60	*AB		%60
Rusya		%30	Rusya		%25
ABD		%5	ABD		%10
Türkiye		%5	Türkiye		%5
TOPLAM		%100	TOPLAM		%100
*	Almanya	%5	*	Almanya	%20
	İngiltere	%30		İngiltere	%20
	İspanya	%5		İspanya	%10
	Hollanda	%20		Hollanda	%10



Şekil 5.2 : 2002 ve 2012 Yılındaki Pazarlar ve Pazar Büyüklükleri.

Bir başka önemli değişiklik tasarım ile ilgili yapılan çalışmalar ve bu alanda müşterilere verilen servistir. Eroğlu Giyim tasarımıla ilgili çalışmalar da yapmaktadır. Tedarikçiler de konfeksiyon firmalarının daha çok bu sürece dahil olduğunun altını çizmektedirler: “Aslında perakendeciler tasarımları artık konfeksiyonculara yaptırıyorlar, maliyetleri ve iş yükleri azalıyor” (A4 Görüşme, 2012). Firma, başarısının altında yatan sebeplerden birisini teknolojiyi ve yeniliği yakından takip etmek olarak görmektedir. Ayrıca, ar-ge ekibinin geliştirdiği, kendilerine has, kimi özel ürün detaylarını yapılabılır kılan farklı aparatlara; ürüne özel geliştirilen, verimli bir çalışma sağlayan ve kaliteyi arttıran bir takım ekleri olan makinelere sahip olduklarını belirtmektedirler (Eroğlu Haber Dergisi, 2012 c). Firma yetkilileri, global firmaların hem bilgi hem moda hem de girdikleri ülkede ucuza tedarik imkanları ile geldiklerini belirtmektedir. Ucuzluk kriteri baz alındığında global firma daha avantajlı olmaktadır. Bu durumda yerel firmanın ucuz kalması çok zor olmaktadır. Bu nedenle, firma yetkililerine göre, sadece ucuz üretmek yerli firmalar için doğru bir strateji değildir. Farklılık yaratmak gerekmektedir (<http://www.eroglugiyim.com.tr>). Müşteriler de artık koleksiyon ağırlıklı çalışmaktadır. Eroğlu Giyim de müşterilerine yılda 4 tane koleksiyon hazırlamakta, tüm müşterilerine bu koleksiyonları sunmaktadır. Firma toplam siparişinin yaklaşık %10’unu bu koleksiyondan almaktadır. Üretilen ürünlerin %30’unu ise Eroğlu Giyim’in müşterilerle geliştirdikleri ürünler oluşturmaktadır. Bu durumda toplam üretimin %40’ı Eroğlu Giyim’in birebir yer aldığı tasarım faaliyetleri sonucu geliştirilen ürünlerden oluşmaktadır. Bu amaçla Eroğlu Giyim’in tasarımcı ve asistanlardan oluşan 4 kişilik bir tasarım ekibi bulunmaktadır. Tasarım ekibi modeller, yıkamalar ve aksesuarlar geliştirmektedir. Özellikle denim ürünlere değişik görünüm ve efektler veren, değişik tekniklerle yapılan yıkamalar son yıllarda oldukça modadır. Eroğlu Giyim’in de tasarım çalışmalarının en önemli kısmını yıkamalar oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra 15 kişiden oluşan ve sadece yıkamalarla ilgilenen teknik bir arge ekibi bulunmaktadır. Bu ekipte teknisyenler, kimyagerler ve operatörler yer almaktadır. Arge ekibi tasarım ekibinin yıkama ile ilgili yaptığı çalışmaların uygulamalarını yapmaktadır.

Firma, bu süreçte müşterinin termin beklentisinin de değiştiğini vurgulamaktadır; daha kısa süreli üretim talebi artmıştır. Üretim süresi 2000’li yılların başlarında 8 hafta iken bugün kimi ürünler 4 haftada üretilmeye başlanmıştır.

Firma denim pantolon üretiminde uzmanlaşmıştır ve ağırlıklı olarak denim pantolon üretmektedir. Ürün yelpazesinde son 10 yılda bir değişiklik olmamakla beraber ürünün kendisinde bazı değişiklikler göze çarpmaktadır. Son yıllarda yıkama prosesi daha çok gelişmiş, firma yıkamada daha yenilikçi ürünlere odaklanmıştır. Firma, makine aparatları geliştirmek gibi proses bazlı yenilikler yapmaktadır.

5.5.1.2 Kumaş, aksesuar ve kimyasal tedarikçileri

Eroğlu Giyim, güvendiği tedarikçilerle ve uzun süreli çalışmayı tercih etmektedir. Firma, kumaş, aksesuar ve kimyasal tedarikçilerinin büyük bölümünü kendisi seçmekte, sadece etiket ve düğme alımının %5'ini müşterilerin yönlendirdiği küresel tedarikçilerden⁸ yapmaktadır. Tedarikçi seçiminde öncelikli kriterler fiyat, kalite güvenilirlik ve hızdır. Firma, Türkiye içinde olduğu sürece, tedarikçilerinin üretimlerini hangi coğrafyada yaptıklarının kendileri için çok önemli olmadığını vurgulamaktadır.

Firma 2002 yılında kumaş tedarikinin yaklaşık %90'ını Türk kumaşçılardan %10'unu Pakistan'daki (Çizelge 5.14) tedarikçilerden sağlamakta iken bugün tüm kumaşlar Türk kumaş firmalarından alınmaktadır. Kumaşın tamamının Türkiye'den sağlanmasının sebeplerinden birisi 2011 yılında çıkarılan Anti Damping Yasası⁹ olarak bilinen yasadır.

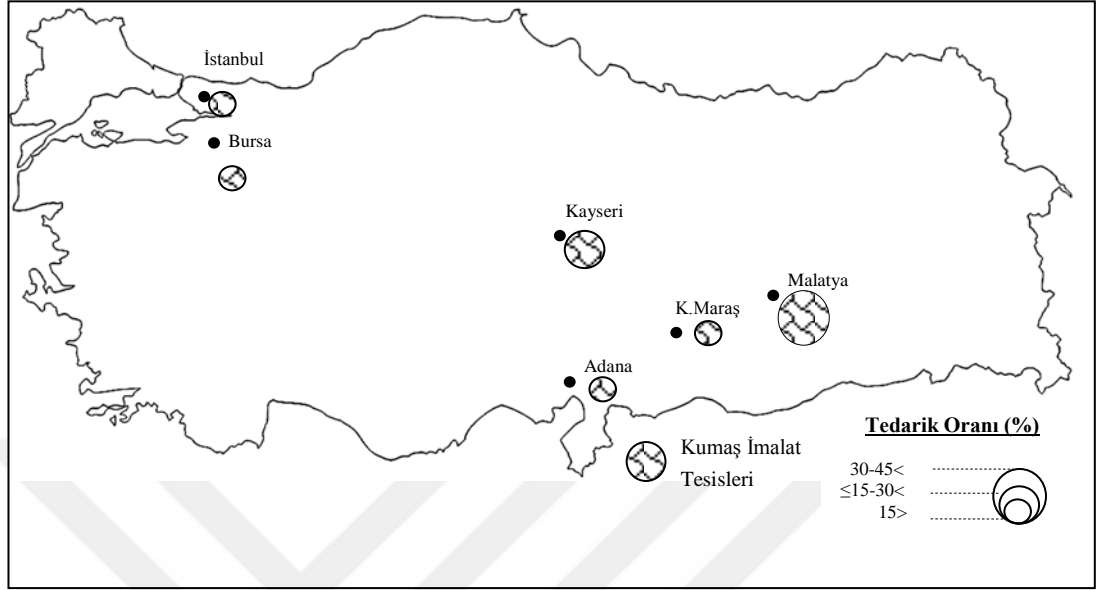
Çizelge 5.14 : Kumaş Tedarikçileri ve Tedarik Oranları.

2002			2012		
Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)
A1	Malatya/Türkiye	%30	A2	Kayseri/Türkiye	%40
A2	Kayseri/Türkiye	%25	A5	Bursa/Türkiye	%25
A3	İstanbul/Türkiye	%15	A1	Malatya/Türkiye	%15
A4	Adana/Türkiye	%10	A4	Adana/Türkiye	%10
A5	Bursa/Türkiye	%10	A3	İstanbul/Türkiye	%10
A6	Pakistan	%10			
		%100			%100

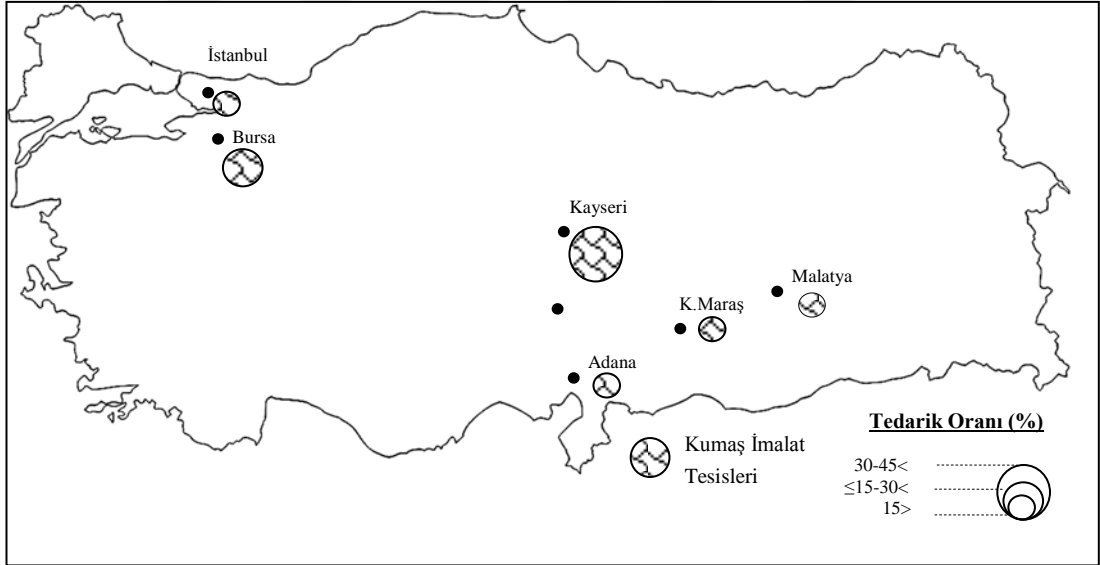
⁸ Kimi girdilerin küresel tedariki müşterilere, dünyanın farklı ülkelerindeki üreticilerinin aynı küresel tedarikçiden aynı standartta ürün alımı avantajı sağlamaktadır.

⁹ 15.09.2011 tarihinde 28055 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2011/2203 sayılı İthalat Rejimi Kararına Ek Karar ile hazır giyimde %17 - %30 arasında, kumaşta %11-%20 arasında ilave gümrük vergisi konmasına karar verilmiştir.

Kumaş firmalarının hepsinin imalatı Anadolu'nun çeşitli yerlerinde yapılmaktadır (Şekil 5.3 ve Şekil 5.4). İmalat tesislerinin çoğu firma sahiplerinin memleketlerinde yer almaktadır.



Şekil 5.3 : 2002 Yılı Yerel Kumaş Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.



Şekil 5.4 : 2012 Yılı Yerel Kumaş Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.

Ayrıca bu kentler teşviklerden faydalanmaktadır. Kumaş tedarikçilerinden sadece A3 firması kendi kumaş fabrikasına sahip olmayan bir firmadır; kumaşın bir kısmını Hindistan'dan bir kısmını Kahramanmaraş'tan dışardan tedarik (outsourcing) yöntemi ile temin etmektedir.

Hemen hemen tüm kumaş firmalarının yurt dışında ve İstanbul’da pazarlama ofisleri bulunmaktadır. Kumaş firmaları için yüz yüze iletişim oldukça önemlidir, müşterileri ile neredeyse her gün yüz yüze görüşmeler yapmaktadırlar.

Kumaş ve bitmiş konfeksiyon ürününün satış süreçleri birbirleriyle çok ilişkilidir. Bu sebeple kumaş tedarikçileri konfeksiyon firmaları için kritik tedarikçilerdir. Hem kumaş hem de hazır giyim firmalarının tasarımcıları toplumun farklı kesimlerine hitap etmekte, farklı kesimlerin nabzını tutmakta, toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini sık ve yüz yüze iletişim sayesinde birbirleriyle paylaşmaktadır. Böylece birbirlerinin koleksiyonlarını etkilemekte, yönlendirmekte ve birlikte büyümektedirler. Bu durumda kumaşın imalat fonksiyonu ile Eroğlu Giyim’in “mekânsal yakınlığı” ne tedarikçiler ne de Eroğlu Giyim için çok önemli olmasa da yüz yüze iletişimin her iki taraf için de çok önemli olduğu görülmektedir. Bu iletişim de kumaş tedarikçilerinin İstanbul’daki satış pazarlama ofisleri ile sağlanmaktadır.

Eroğlu Giyim, kumaş tedarikçilerinin seçiminde arge ve teknolojinin en önemli faktörler olduğunun altı çizmektedir. Kumaş tedarikçileri 10 ila 50 kişi arasında değişen arge ekiplerine sahiptir. Arge ekibi pazarlama ekibine yeni teknikler ve hammaddeler konusunda teknik detayları aktarırken pazarlama ekibi de arge ekibine müşterilerin beklenti ve taleplerini iletmektedir.

Kumaşçıların hem ürünlerinde hem de mekânsal organizasyonlarında son 10 yılda önemli değişiklikler olmuştur. Kumaş firmaları son 10 yıldır basit kumaşlardan çok, uzak doğudaki ülkelerin yapamadığı daha kompleks, yenilikçi, katma değeri yüksek moda kumaşlar üretmektedirler. Bir başka anlatımla daha performansı yüksek, konforlu ve uzun ömürlü kumaşlar yapmaya başlamışlardır. Hacmen işleri azalmış, ancak üretilen değer artmıştır. Bununla beraber, kumaş firmaları, tekstil sektörünün ekonomilerinde önemli bir paya sahip olduğu Pakistan ve Çin gibi uzak doğu ülkelerinin de yenilikçi kumaş üretiminde hızla ilerlediğini vurgulamakta, bu rakiplerinin eninde sonunda benzer kaliteyi yakalayacağı öngörüsünü paylaşmaktadır. Bu kumaş firmalarına göre, Türk kumaşçıların başka ülkelerde imalat yatırımı yapmaları ayakta kalmaları için kaçınılmaz görünmektedir (A4 Görüşme, 2012). Örneğin, A3 firması Hindistan’da fason kumaş yaptırmakta, A2 firması Kayseri’nin yanı sıra Bahreyn’de kendi kumaş fabrikasında üretim yapmaktadır. Sonuç olarak kumaş firmaları kumaşlarını küresel ölçekte üretmekte (Şekil 5.5) ve pazarlamaktadır.

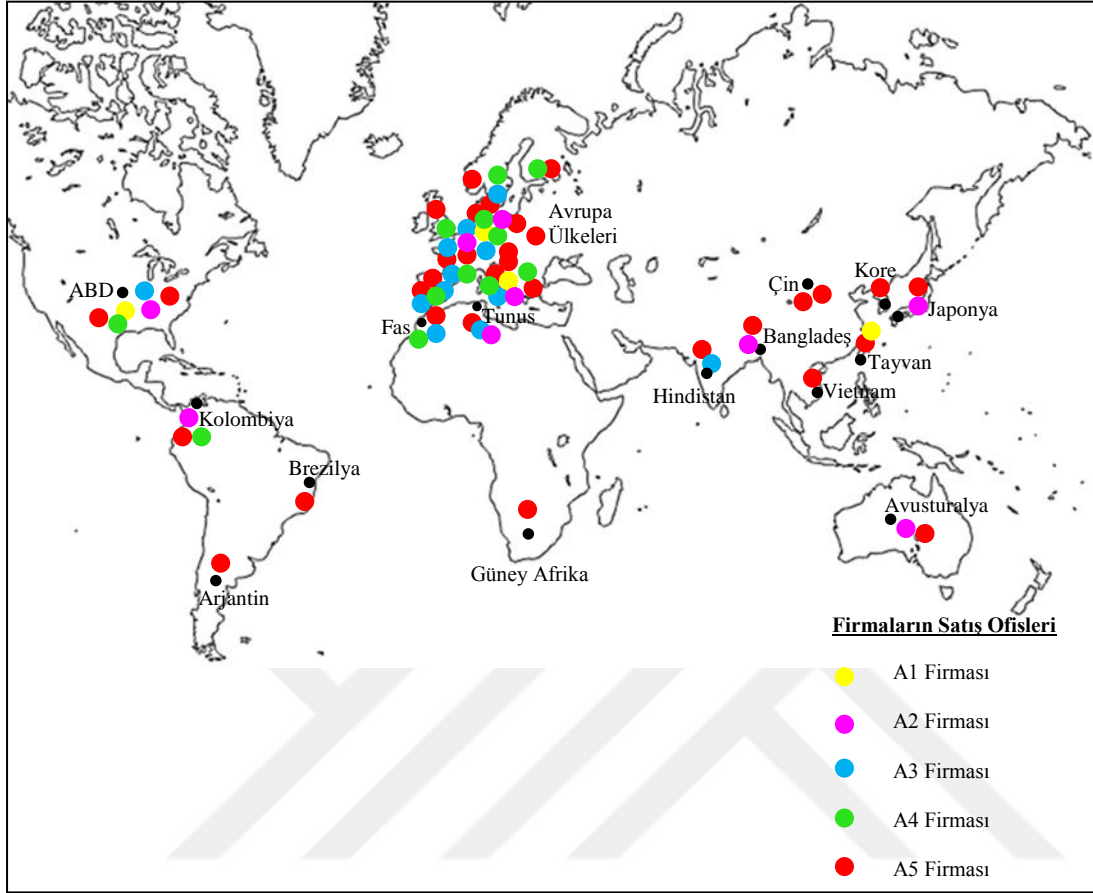


Şekil 5.5 : 2012 Yılında Türk Firmaların Yurt Dışında Kumaş Üretimi Yaptığı veya Yaptırdığı Üretim Tesislerinin Lokasyonları.

Kumaş firmalarının özellikle son 10 yılda, başta en büyük pazarları olan AB ülkeleri ve ABD olmak üzere yurt dışında satış ofisleri kurduğu görülmektedir. Avrupa’da ofisler İtalya, Almanya ve Belçika’da yoğunlaşmaktadır (Şekil 5.6). Dünya’daki hazır giyim sektöründe önemli bir yerleri olan ve sektörü yönlendiren büyük ölçekli Türk kumaşçıların küresel ölçekteki pazarlama ağı Türkiye’de hazır giyim imalatı için avantaj yaratmaktadır. Kumaş firmalarının dünyanın pek çok yerindeki ofislerini kullanan müşteriler hazır giyim imalatı için de Türkiye’de imalatçı arayışına girmekte, kumaş satış ofisleri de onları Türkiye’deki imalatçılara yönlendirmektedir. Aslında bu durum hazır giyim sektörünün devamlılığı için önemli bir fırsattır (A5 ve Eroğlu Giyim Görüşme, 2012).

Amerika menşeli denim kumaş Türk tekstil ve kumaş sektöründe geçmişi eski olmayan bir kumaş türüdür. Bununla beraber hemen hepsi küresel ölçekte pazarlama ağlarına sahip Türk denim kumaş firmalarının bir kısmı yurt dışında kumaş üretmekte veya ürettirmektedir. Kumaş firmaları küresel ölçekteki başarılarını trendleri iyi yakalamalarına ve ihtiyaçlara cevap verebilmelerine bağlamaktadır;

doğru koleksiyon hazırlamakta ve koleksiyonlarını iyi pazarlamaktadırlar (A5 Görüşme, 2012).



Şekil 5.6 : 2012 Yılı Türk Kumaş Firmalarının Uluslararası Satış Ofislerinin Lokasyonları.

Kumaşçıların ürün çeşitliliği de artmıştır. A2 firması ürün çeşitliliğinde artışın altını çizmekte, 10 yıl önce 60 ürün üretirken bu gün 600 ürün ürettiklerini belirtmektedir. Bu arada müşteri sayısı da artmış, siparişlerin miktarı ise küçülmüştür (A2 Görüşme, 2012).

Kumaş kalitesine ve fiyatına bağlı olarak kumaş firmalarının pazarları da değişmiş, Avrupa ve Akdeniz havzasına kaymıştır (A4 Görüşme, 2012). Konfeksiyon müşterileri ürünleri sattıkları coğrafyada üretirmek istemekte, bu durumda kumaşçının da o coğrafyada olması önem kazanmaktadır. A4 firması yapılan görüşmede bu durumu şöyle açıklamaktadır, “Terminler önemli. Temel prensip kumaş ve imalat yapılacak yerlerin yakın olması. Örneğin Çin’de Türk kumaşı ile imalat demek; 4 hafta kumaşın üretilmesi, 4 hafta kumaşın ulaşımı, 4 hafta hazır giyim üretimi, 4 hafta bitmiş ürünün Avrupa’ya ulaşımı demektir ki 16 haftalık termin kabul edilebilir bir termin değildir. İş moda olunca süre daha da kısılıyor.

Zara örneğinde; hızla değişen moda, hızlı tedarik, hızlı imalat, hızlı ulaşım ön plana çıkıyor” (A4 Görüşme, 2012).

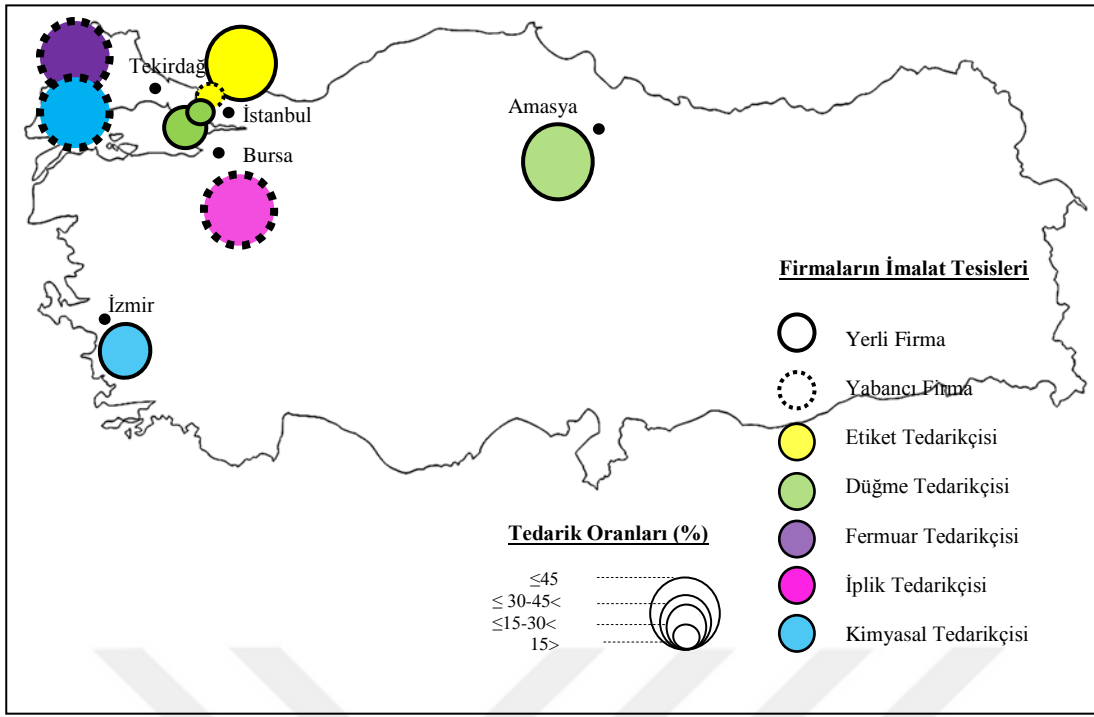
Bu durum Eroğlu Giyim’in müşterilerinin %90’ının Rusya ve Avrupa gibi yakın coğrafyalar olması ile de paralellik göstermektedir. Kumaş ve hazır giyim firmaları için müşteriye ve pazara yakınlık hazır giyim sektörü gibi kısa periyotlara sahip bir sektörde oldukça önemlidir.

Eroğlu Giyim’in 2002 ile 2012 yıllarındaki aksesuar ve kimyasal tedarikçilerine bakıldığında firmanın uzun yıllar hemen hemen aynı tedarikçilerle çalıştığı görülmektedir (Çizelge 5.15). Aksesuar ve kimyasal tedarikçilerinin imalat tesisleri Marmara Bölgesi’nde yoğunlaşmaktadır (Şekil 5.7 ve Şekil 5.8).

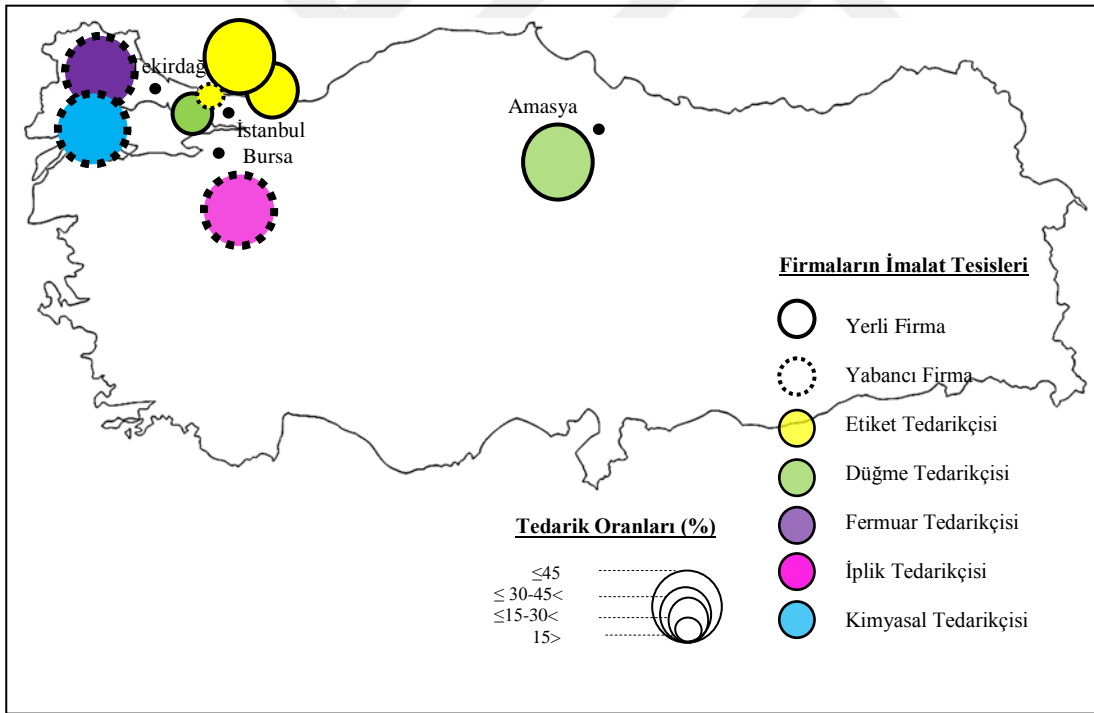
Çizelge 5.15 : Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçileri ve Tedarik Miktarları.

2002			2012		
Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)
İPLİK					
B1	Bursa/Türkiye	%100	B1	Bursa/ Türkiye	%100
FERMUAR					
B2	Çerkezköy / Tekirdağ	%100	B2	Çerkezköy/ Tekirdağ	%100
DÜĞME					
B3	Fatih/İstanbul	%60	B3	Fatih/İstanbul	%70
B4*		%20			
B5	Fatih/İstanbul	%15	B5	Fatih/İstanbul	%25
B6	Hong Kong	%5	B6	Hong/Kong	%5
ETİKET					
B7	Başakşehir/ İstanbul	%95	B7	Başakşehir/ İstanbul	%30
B8	Bağcılar/ İstanbul	%5	B9	Şişli/İstanbul	%65
			B8	Bağcılar/ İstanbul	%5
KİMYASAL					
B10	Çorlu/Tekirdağ	%70	B10	Çorlu/Tekirdağ	%100
B11	İzmir/Türkiye	%30			

*Kapanmıştır.

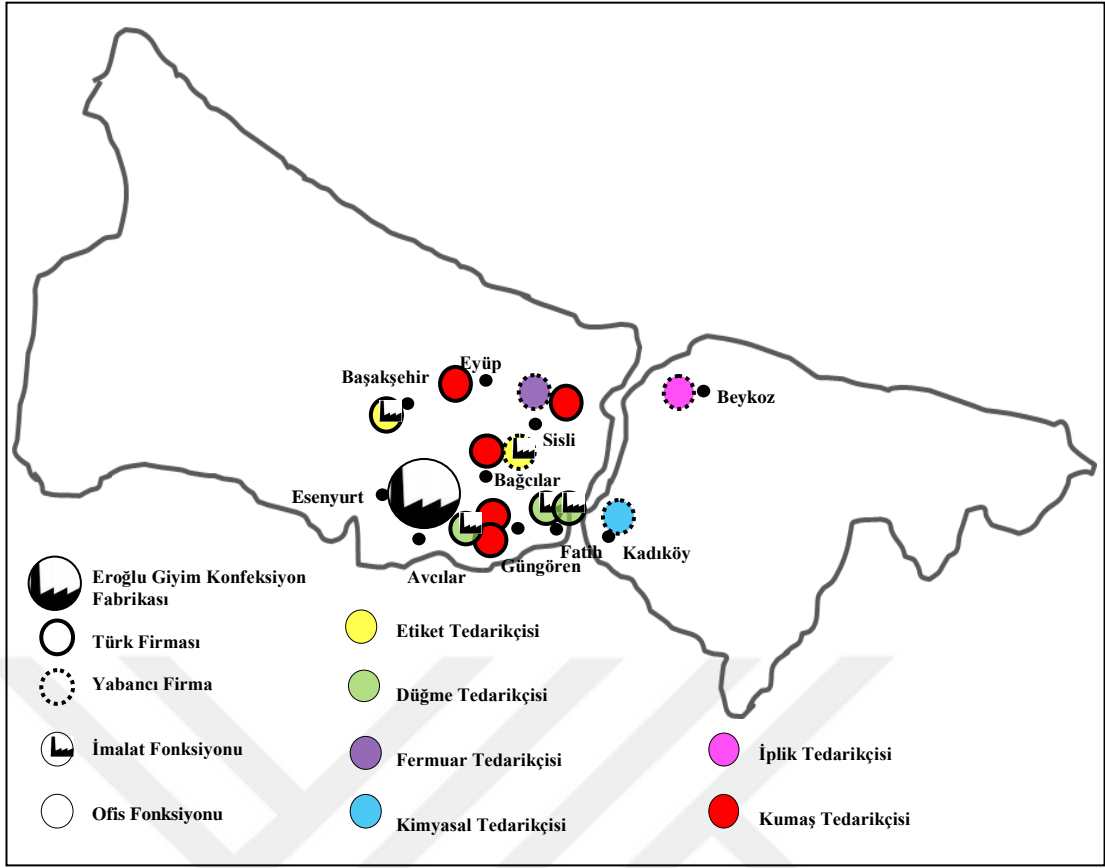


Şekil 5.7 : 2002 Yılı Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.



Şekil 5.8 : 2012 Yılı Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İmalat Tesislerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.

Diğer yandan tüm bu firmaların İstanbul'da satış ve pazarlama ofisi bulunmaktadır (Şekil 5.9 ve Şekil 5.10).

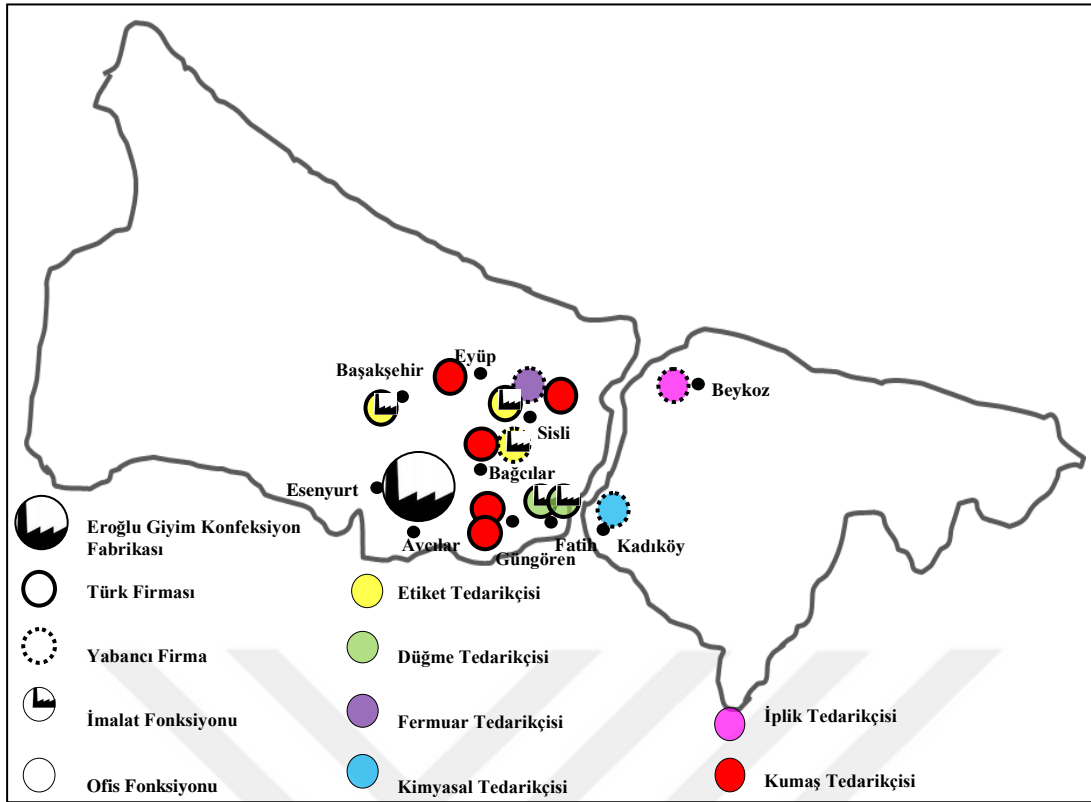


Şekil 5.9 : 2002 Yılı Kumaş, Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İstanbul'daki Ofis ve İmalat Tesislerinin Lokasyonları.

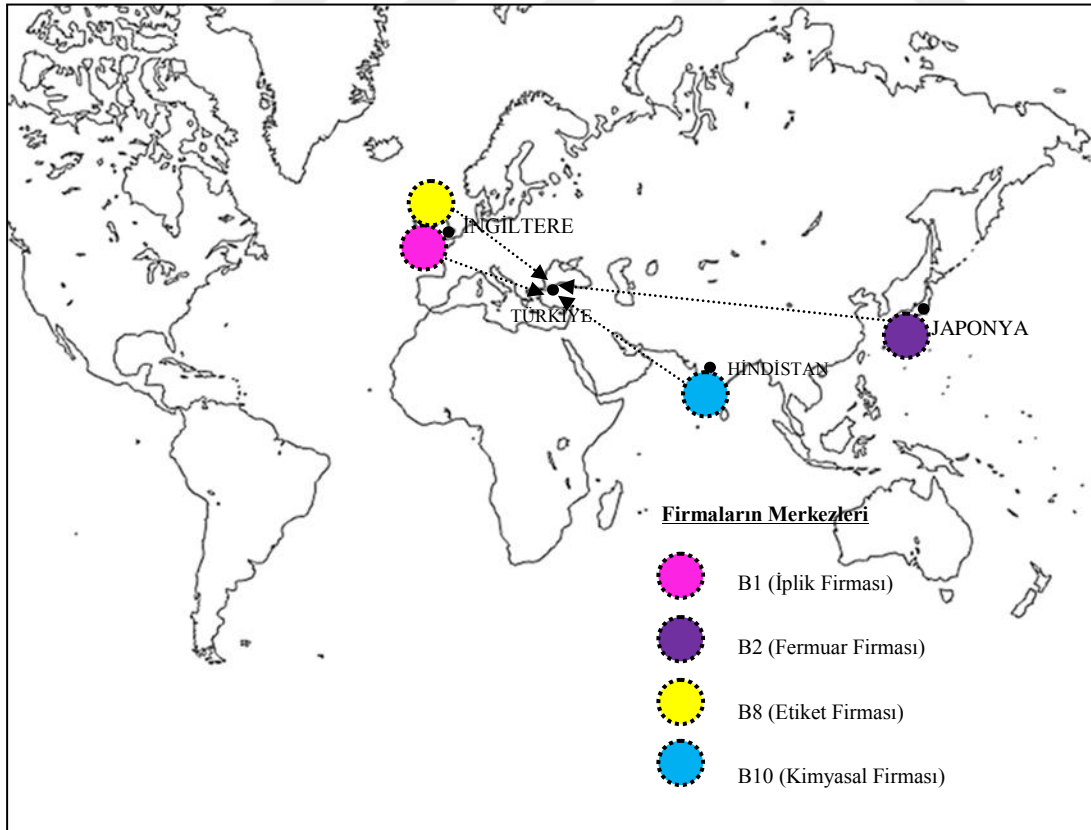
Eroğlu Giyim, aksesuar ve kimyasal girdilerini yerli ve yabancı tedarikçilerden almaktadır. Fermuar, iplik ve kimyasalın her birini uluslararası tek bir büyük firmadan almaktadır. Merkezleri yurt dışında olan bu çok uluslu büyük aksesuar ve kimyasal firmalarının (Şekil 5.11) hepsinin, Marmara Bölgesi'ndeki bir sanayi bölgesinde imalat tesisleri, İstanbul'da satış ofisleri bulunmaktadır.

İmalat tesislerinin Marmara Bölgesi'nde olma sebebi pazara yakın olmasıdır. Diğer aksesuar tedarikçileri de İstanbul'da üretim yapan yerel ve daha küçük ölçekli firmalardır. Yurt dışından ithal edilen tek girdi düğmelerin %5'lik bir bölümüdür. Bu düğmeler müşterinin belirlediği Hong Kong'daki bir firmadan alınmaktadır.

Uluslararası bir firma olan B1 (İngiltere), Bursa'da dikiş ipliği üretmektedir. Dikiş ipliği standart bir ürün olup iplik seçiminde renk ve kalınlık gibi teknik özellikler ön plana çıkmaktadır. B1, küresel bir firma olarak buldukları bir ülkenin ithalat politikası ve dış politikası değiştiğinde aynı servisi farklı coğrafyalardan da sağlayabildiklerinin altını çizmektedir.



Şekil 5.10 : 2012 Yılı Kumaş, Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin İstanbul'daki Ofis ve İmalat Tesislerinin Lokasyonları.



Şekil 5.11 : Türkiye'de İmalat Tesisi Olan Uluslararası Aksesuar ve Kimyasal Tedarikçilerinin Ana Merkezleri.

Yerli bir firmanın yerel tedarikçiler yerine küresel bir tedarikçiyi tercih etmesini “İhracat yapan firmalar teknik spesifikasyonlarımız sebebiyle bizi tercih ederler, sürprizlerle karşılaşmak istemezler. İç piyasaya çalışan firmalar bizi tercih ederler çünkü fiyat ve serviste yerli iplikçilerle rekabete gireriz” ifadeleriyle açıklamaktadır. Firma, SAP programı ile küresel satışları gözlemlediklerini, hangi bölgelerde satışın arttığını ve azaldığını, siparişlerin hangi coğrafyalara kaydığını izlediklerini, gerekiyorsa farklı coğrafyalara yatırım yaptıklarını belirtmektedir. Başka bir coğrafyada yatırım yaparken öncelikle fizibilite yaptıklarını, büyüme potansiyeli varsa önce depo kurduklarını, hala büyüme devam ediyorsa fabrika kurduklarını, yatırım yapacakları ülkenin para ve ithalat politikalarını analiz ettiklerini anlatmaktadır. İplik tedarikçisi ile Eroğlu Giyim çok seyrek yüz yüze görüşme yapmaktadır ve herhangi bir ortak tasarım faaliyeti yürütmemektedir.

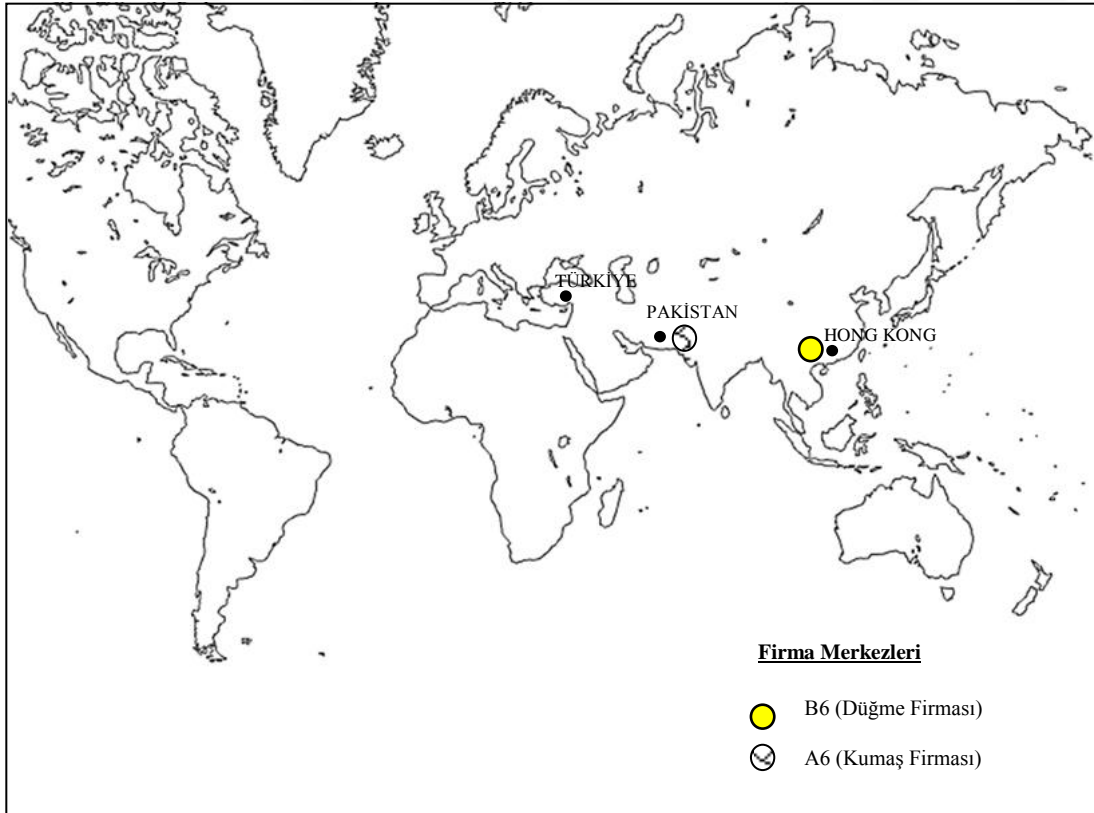
B2, tüm dünyada çok iyi bilinen bir Japon fermuar firmasıdır. Firma 70 ülkede imalat yapmakta ve imalatlarının yaygınlığını “Konfeksiyon neredeyse biz oradayız” şeklinde ifade etmektedir. Firmanın Türkiye’deki imalatı Çerkezköy’dedir. Ancak tüm makineler ve hammadde Japonya’dan gelmektedir. Firma yetkilileri fermuar üretiminin ciddi bir know how’ı olduğunu, fermuarın kalitesinin prosesle ve üretim makineleriyle bağlantılı olduğunu altını çizmektedirler. Firmanın Japonya’da yaklaşık 400 kişilik bir arge ekibi bulunmaktadır. Firma fiyatta yerli tedarikçilerden daha pahalı olduklarını, tercih edilmelerinin kalite ve teknolojileri ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Firma yetkilileri, fermuarda çok iyi bilinen bir firma olmalarını teknolojilerine bağlamaktadır; “Bizim ürünlerimiz uzaya giden astronotun giyisinde de dalgıçların giyisinde de kullanılıyor. Fermuar önemli bir aksesuar. Sağlamlığı ve bozulmaması kimi durumlarda hayat kurtarır”. Bu firma ile Eroğlu Giyim haftada 2-3 kez yüz yüze görüşmekte, ancak ortak tasarım yapmamaktadır.

Kimyasal tedariki uluslararası bir firma olan B10 (Singapur)’dan yapılmaktadır. 2002 yılında çalışılan İtalyan menşeli B11 firması ile artık çalışılmamaktadır. B11 firması bu durumun Eroğlu Giyim’in tercihi olduğunu belirtmektedir. B10 firması B11 firmasından daha büyük ölçekli bir firmadır. Firmanın Çorlu’da imalat tesisi bulunmaktadır. Kimyasal ürünlerin seçiminde öne çıkan özellikler teknik özellikler ve çevreyi en az kirletme özelliğidir. Eroğlu ile haftada 3 kez yüz yüze görüşmekte, ortak tasarım yapmamaktadır.

B3, farklı ülkelerde ofisleri olan tek yerli aksesuar tedarikçisidir. Firmanın İspanya, İtalya, Tunus ve Belçika'da ofisleri bulunmaktadır. Firmanın imalatı 1996 yılına kadar İstanbul'dayken 1996 yılında Amasya'ya taşınmıştır. Firmanın İstanbul'da da satış ofisi bulunmaktadır. İstanbul'dan taşınma sebebi teşvikler, ucuz işgücü, kolay işçi bulmak olarak sıralanabilir. Ayrıca firma Eroğlu'nun Çorlu, Mısır ve Aksaray'daki fabrikalarına giderek satış sonrası hizmet vermektedir. Hong Kong menşeli B6 firmasının Türkiye'de imalatı olmayıp direkt ithalat yapılmaktadır.

Eroğlu'nun çalıştığı yerli etiket tedarikçileri B7 ve B9 tasarım, üretim ve pazarlama süreçlerini İstanbul'da yürütmektedirler. Pazara yakınlık öncelikli yer seçim kriterleridir. Her iki etiket tedarikçisi de tasarım konusunda Eroğlu ile yoğun çalışmalar yapmaktadır. Standart bir ürün olmayan etiket daha görsel bir aksesuar olduğundan etikette tasarım ön plana çıkmaktadır. B8 bir İngiliz firması olup İstanbul'daki tesisinde hem imalat hem pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir.

Görüldüğü gibi Eroğlu Giyim firması girdilerinin çok az bir kısmını yurt dışından direkt ithal etmektedir. 2002 yılında Hong Kong'dan düğme ve Pakistan'dan kumaş ithalat ederken (Şekil 5.12) 2012 yılında sadece düğme ithalatına devam etmektedir (Şekil 5.13).



Şekil 5.12 : 2002 Yılı İthalat Yapılan Tedarikçilerin İmalat Tesislerinin Lokasyonları



Şekil 5.13 : 2012 Yılı İthalat Yapılan Tedarikçilerin İmalat Tesislerinin Lokasyonları.

5.5.1.3 Fason tedarikçileri

Firmanın, 2003 yılından itibaren kendi fabrikalarını kurmaya başlamasının ardından üretimi büyük oranda kendi tesislerinde yaptığı görülmektedir. 2002 ve 2012 verileri karşılaştırıldığında, içerde üretim, dikimde %40'tan %56'ya, yıkamada tamamen fasondan %56'ya çıkmıştır (Çizelge 5.16). Ütü pakette fason üretim %50'den %46'ya düşmüştür. 2012 yılı itibariyle, üretimin %45'i Çorlu'daki fabrikada, %33'ü Mısır'daki fabrikada yapılmaktadır. Çorlu'da üretilen malların %30'u yani toplam dikilen malın %15'i ise Aksaray'da dikilmektedir. Fasonda üretim oranı İstanbul'da %22, Mısır'da %22'dir. Malların tamamı içerde kesilmektedir. Fasoncular siparişleri Çorlu'dan almakta ve ürettikleri ürünleri Çorlu'ya göndermektedirler. Fason üretimler de Çorlu fabrika tarafından izlenmektedir.

Fason firmalarının İstanbul'da yer seçmelerindeki en önemli etken kalifiye işgücüdür. Bu firmalar için müşteriye yakınlık çok önemlidir. Eroğlu Giyim de fason üretimleri günlük takip etmektedir. Bu sebeple fason firmalarının günlük gidiş geliş yapılabilecek mesafede olmasını tercih etmektedir. Mısır ve İstanbul'daki fason

tedarikçilerin Mısır ve Çorlu fabrikaya mesafeleri maksimum 150 km olarak hesaplanmıştır. 2002 yılında dikim üretiminin yaklaşık %60'ı fason yaptırılmıştır. 2012 yılında ise dikim fason oranı %44'lere kadar düşmüştür.

Çizelge 5.16 : Firmanın Kendi Tesislerinde Yaptığı Üretimin (Inhouse) Toplam Üretim İçindeki Oranı (%).

	2002		2012	
	Şehir/Ülke	Oran (%)	Şehir/Ülke Oran	Oran (%)
Kesim	İstanbul	%100	Çorlu	%67
	Toplam	%100	Mısır	%33
Dikim	İstanbul	%40	Toplam	%100
	Toplam	%40	Çorlu	%30
Yıkama	--	--	Aksaray	%15
			Mısır	%11
Ütü- Paket	İstanbul	%50	Toplam	%56
	Toplam	%50	Çorlu	%35
			Mısır	%11
			Toplam	%46

Toplam dikimin %22'si İstanbul'da fason yaptırılmaktadır (Çizelge 5.17). Hem eski hem yeni dikim firmalarının tamamı İstanbul'dadır. 2002 yılında çalışılan 5 dikim tedarikçisinin sadece 1'i ile halen çalışılmaktadır. Eskiden çalışılan 2 fason dikim firması da birlikte çalışmamalarının Eroğlu Giyim'in tercihi olduğunu belirtmektedirler. Eroğlu Giyim fason tedarikçilerdeki değişimi eski fason firmalarının istedikleri kalite standardını yakalayamamalarına bağlamaktadır. Fasonda diktirilen ürünler arasında hem firmanın kendi markası hem de diğer markalar bulunmaktadır.

Çizelge 5.17 : Fason Dikim Firmaları ve Toplam Üretim İçindeki Oranları.

Firma İsmi	2002		Firma İsmi	2012	
	Şehir/Ülke	Miktar (%)		Şehir/Ülke	Miktar (%)
C1*	Esenyurt/İstanbul	%10	C4	S.Tepe/İstanbul	%4
C2	G.O.P/İstanbul	%15	C6	Esenyurt/İstanbul	%6
C3	Bağcılar/İstanbul	%10	C7	Tuzla/İstanbul	%6
C4	S.Tepe/İstanbul	%10	C8	Bağcılar/İstanbul	%6
C5	G.O.P/İstanbul	%15			
TOPLAM		%60			%22

*Kapanmıştır.

2002 yılında yıkama işleminin tamamı 2 firmaya fason yaptırılmıştır. Bu firmalardan bir tanesi kapanmıştır. Diğeri ile de çalışılmamaktadır. 2012 yılında toplam yıkama işleminin sadece %44'ü fason yaptırılmaktadır (Çizelge 5.18). Toplam yıkama işleminin %22'si İstanbul'da fason yaptırılmaktadır. Sadece Colin's ve Loft markalı ürünler fason yıkanmaktadır. Eroğlu Giyim diğer markaların yıkama işlemlerini ise kendi tesislerinde yapmaktadır. Yıkama tedarikçileri son 10 yıldır arge çalışmalarına yoğunlaştıklarının altını çizmektedir. C14 firması, "Önceleri Türkiye Bangladeş gibiydi, arge kapasitesi yoktu. Tekstil geliştirdi, mühendisler işin içine girdi, önceleri çalışanlar alaylı idi, artık çalışanlar daha kalifiye" şeklindeki ifadeyle yıkama işleminde Türkiye'deki ve özellikle İstanbul'daki firmaların kapasitesinin arttığına vurgu yapmaktadır. Fason yıkama tedarikçileri Eroğlu'nun arge çalışmalarına da destek vermekte, gerektiğinde çeşitli aparatlar geliştirmekte, arge uygulamalarını yapmaktadırlar.

Çizelge 5.18 : Fason Yıkama Firmaları ve Toplam Üretim İçindeki Oranları.

2002			2012		
Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)
C9*	İstanbul	%50	C11	İstanbul	%6
C10	İstanbul	%50	C12	İstanbul	%6
			C13	İstanbul	%6
			C14	İstanbul	%4
TOPLAM		%100			%22

*Kapanmıştır.

Ütü paket işlemlerinin de %50'si fason yaptırılmaktayken bugün bu oran %32'lere düşmüştür. 2012 yılında çalışılan fason ütü paket atölyelerinin bir kısmı İstanbul'da bir kısmı Çorlu'dadır (Çizelge 5.19).

Çizelge 5.19 : Fason Ütü-Paket Atölyeleri ve Toplam Üretim İçindeki Oranları.

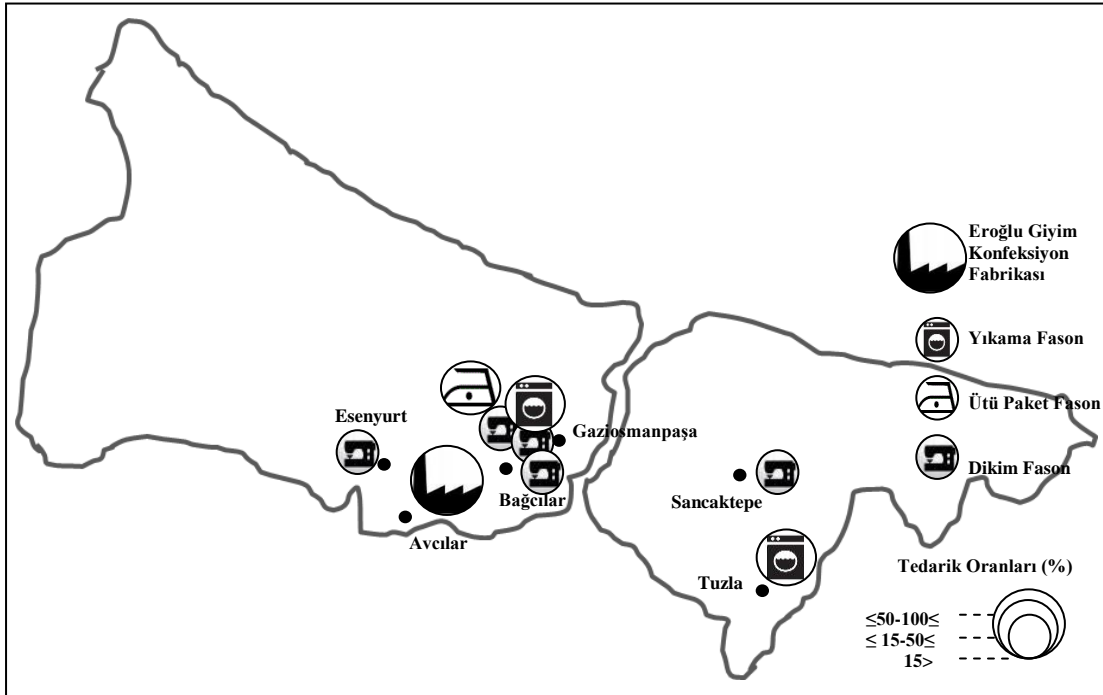
2002			2012		
Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)
C15	İstanbul	%50	C16	Çorlu	%8
			C15	İstanbul	%8
			C17	İstanbul	%8
			C18	Çorlu	%8
TOPLAM		%50			%32

Mısır'daki fason tedarikçileri ful paket üretim yapmakta, Eroğlu Giyim'e bitmiş ürün teslim etmektedir. Eroğlu Giyim'in Mısır fabrikası İsmailia'da, fason firmaları Kahire civarındaki serbest bölgelerde yer almaktadır (Çizelge 5.20). Bu firmalar 1992 ila 1997 yılları arasında kurulmuş olup birkaç yıldır Eroğlu Giyim'e servis vermektedir.

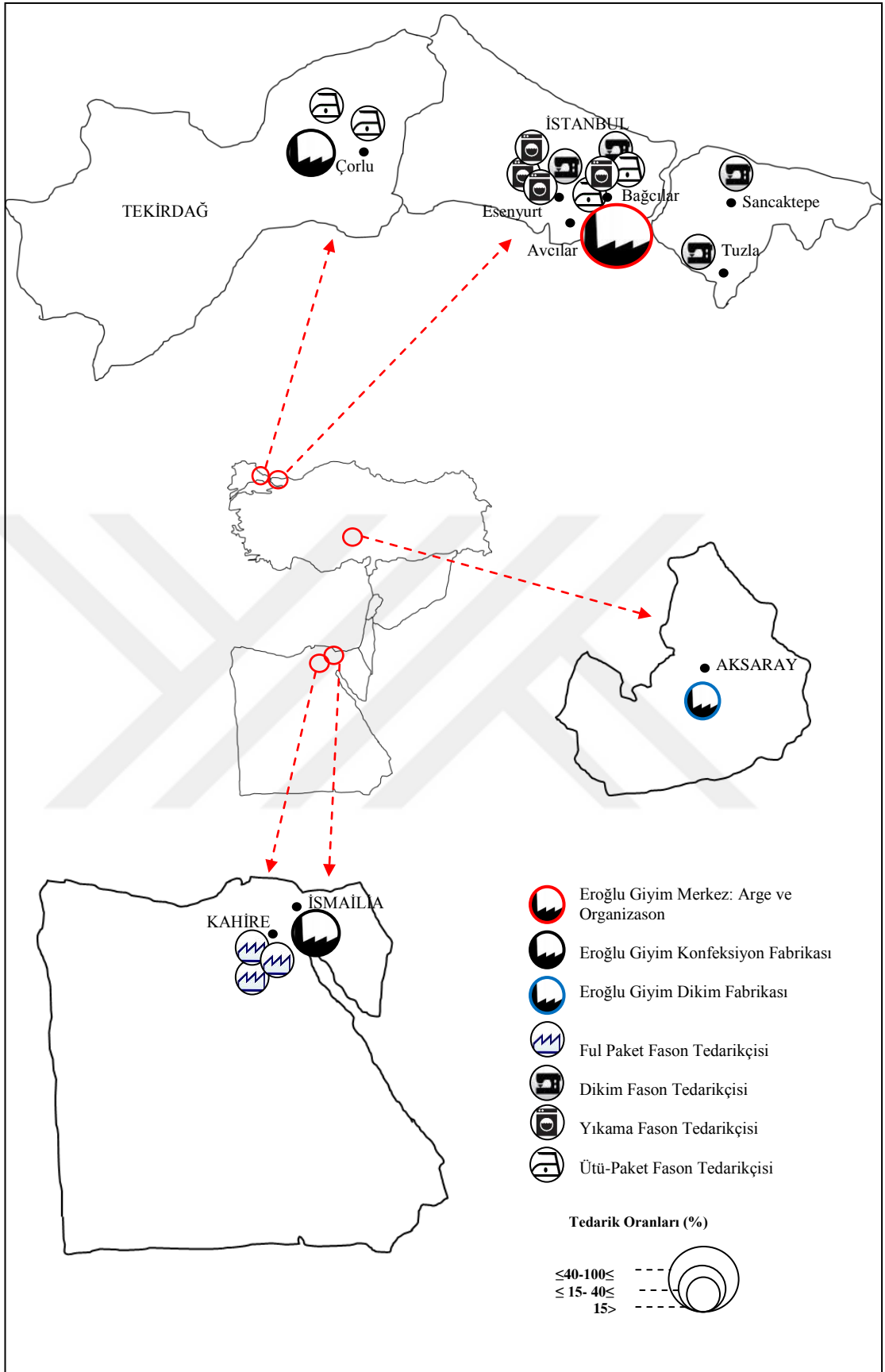
Çizelge 5.20 : Mısır'daki Ful Paket Fason Tedarikçileri ve Toplam Üretim İçindeki Oranları.

Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)
C19	Portsaid Serbest Bölgesi / Kahire	%13
C20	Shubra Al Khima Özel Serbest Bölgesi / Kahire	%5
C21	Al Obour Özel Serbest Bölgesi / Kahire	%4
TOPLAM		%22

2002 ve 2012 yıllarında tedarikçilerde en büyük değişikliklerin fason üretim tedarikçilerinde yaşandığı görülmektedir. 2002 yılındaki fason tedarikçilerinin sadece 2 tanesi ile halen çalışılmaktadır. Bir başka nokta da üretim coğrafyasının genişlemesine ve çeşitlenmesine rağmen Türkiye'de fason yapılan dikim ve yıkama işlemlerin tamamının İstanbul'da yaptırılmasıdır (Olçay, 2013), (Şekil 5.14 ve Şekil 5.15).



Şekil 5.14 : 2002 Yılı Eroğlu Giyim Konfeksiyon Üretim Tesisinin ve Fason Tedarikçilerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları.



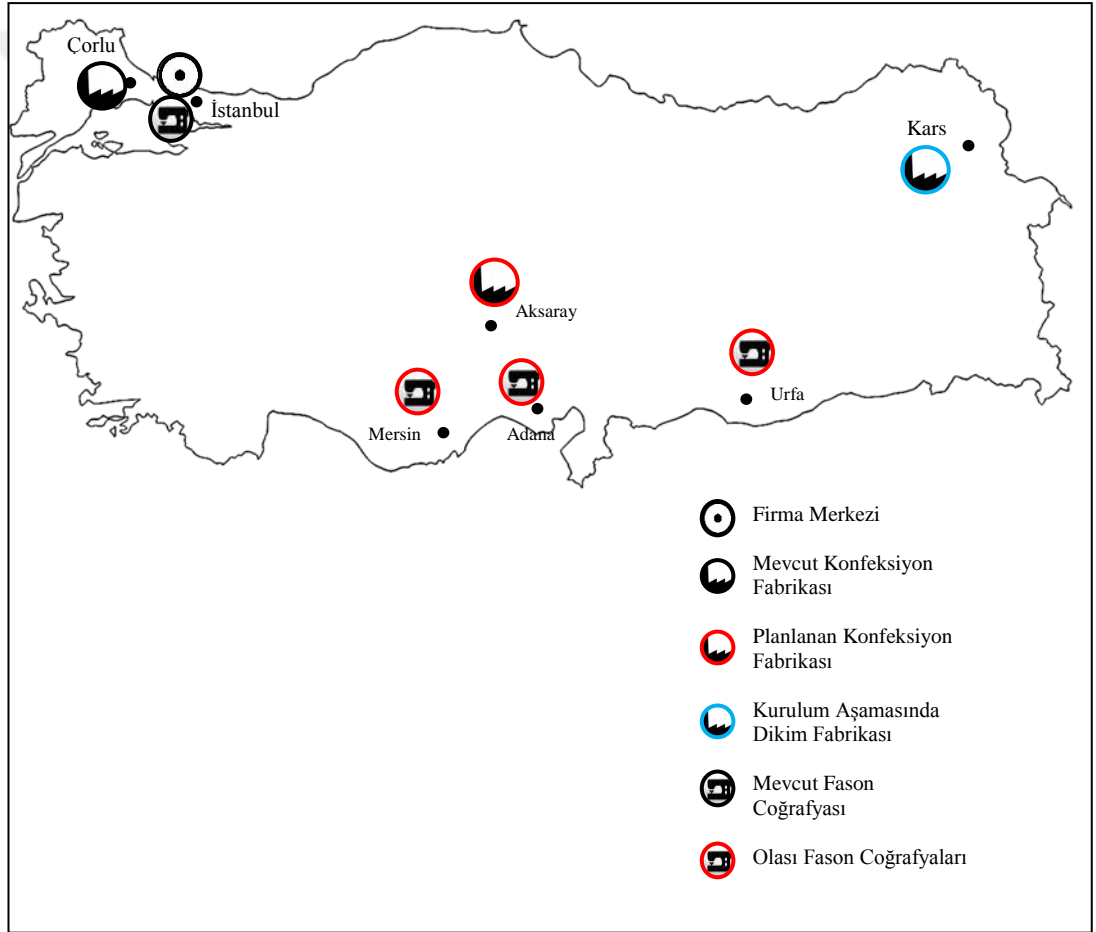
Şekil 5.15 : 2012 Yılı Eroğlu Giyim Üretim Tesislerinin ve Fason Tedarikçilerinin Lokasyonları ve Tedarik Oranları, (Olcay, 2013).

Firma yetkilileri bunun sebebini yönetim ekibine yakınlık ve daha fazla fasoncu alternatifinin olması olarak açıklamaktadır. Ayrıca bu durumu firmanın bugünkü organizasyonları ile Anadolu’da iş yaptırılmamaları şeklinde açıklamaktadırlar. Firma yetkilileri gelecekte Anadolu’da fason yaptırma hedeflerini “Aksaray gelişince ve Kars üretime başlayınca Anadolu’da üretim merkezimiz olmuş olacak, o zaman Anadolu’da da fason üretim yaptırabileceğiz” şeklinde ifade etmektedirler (Olca, 2013). Yapılan görüşmelerde fason tedarikçiler, özellikle tamamen emek yoğun bir işlem olan dikim işleminde kalitenin farklı coğrafyalarda, hatta İstanbul içindeki ilçelerde bile farklı olduğunu, İstanbul’daki dikim kalitesinin Çorlu veya Aksaray’da tutturulmasının mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Çorlu’da sadece ütü paket işleri fason yaptırılmaktadır. Eroğlu Giyim’e sadece Colins markasının ürünlerini değil H&M (Hennes & Mauritz), M&S (Marks and Spences), Esprit, GAP gibi markaların ürünlerini de fason diktirmektedir.

2002 ve 2012 yıllarında üretim organizasyonunda yaşanan en önemli değişikliklerden birisi fason oranındaki azalmadır. Bunun sebeplerinden biri fason firmaları tarafından üretilen malların kalite standardının içerde üretilen malın kalitesine göre düşük olmasıdır. Bir başka sebep teşvik bölgelerine yatırım yapacak fason firması bulamamaları, bu sebeple kendilerinin bu bölgelerde fabrika kurmaları, bunun sonucunda da içerde üretimin artmasıdır. Fason dikim imalatı yapan firmalardan birisi bu durumu şöyle ifade etmektedir; “Eroğlu Giyim Anadolu’ya gidersek sipariş vereceğini söyledi. Ancak biz gitmek istemedik” (C8 Görüşme, 2012). Bu fason firmalarının çoğu Anadolu’dan İstanbul’a göç etmiş kişilerce kurulmuş firmalardır. İşletmeler, İstanbul’a göç eden firma sahiplerinin çocukları tarafından yönetilmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşak İstanbul’dan ayrılmak ve Anadolu’ya dönmek istememektedir. Sonuçta fason firmalar Anadolu’ya gitmek istemediğinden Eroğlu Giyim Anadolu’ya yatırım yapmıştır. Böylece her koşulda içerde üretim artmış olmaktadır. İçerde üretimin artması kısa sürede çok model talep eden hazır giyim sektörü için bir dezavantaj oluşturmakta mıdır? Eroğlu Giyim yetkilileri fason üretimde ful paket üretimini giderek arttırmayı hedeflediklerini, böylece hazır giyim sektöründe modanın getirdiği kısa sürede çok model az adet talebini daha rahat karşılayabileceklerini belirtmektedir. Bununla beraber içerde üretimin de dezavantajları bulunmaktadır. Öncelikle maliyet yüksektir. Firma yetkilileri üretim bantlarının uzun süre boş kalamayacağını vurgulamaktadır.

Burada holdingin kendi markasını üretmesinin sağladığı avantaj çok büyüktür. Bantların boş kalma durumunda Colins ürünleri banta alınmaktadır ve fason firmaların kapasiteleri doldurulmaktadır. Firma yetkilileri, Eroğlu Giyim firmasının büyümesinde holdingin kendi markasının olmasının büyük avantaj sağladığının, aksi takdirde firmanın bu kadar büyüemeyeceğinin altını çizmektedir.

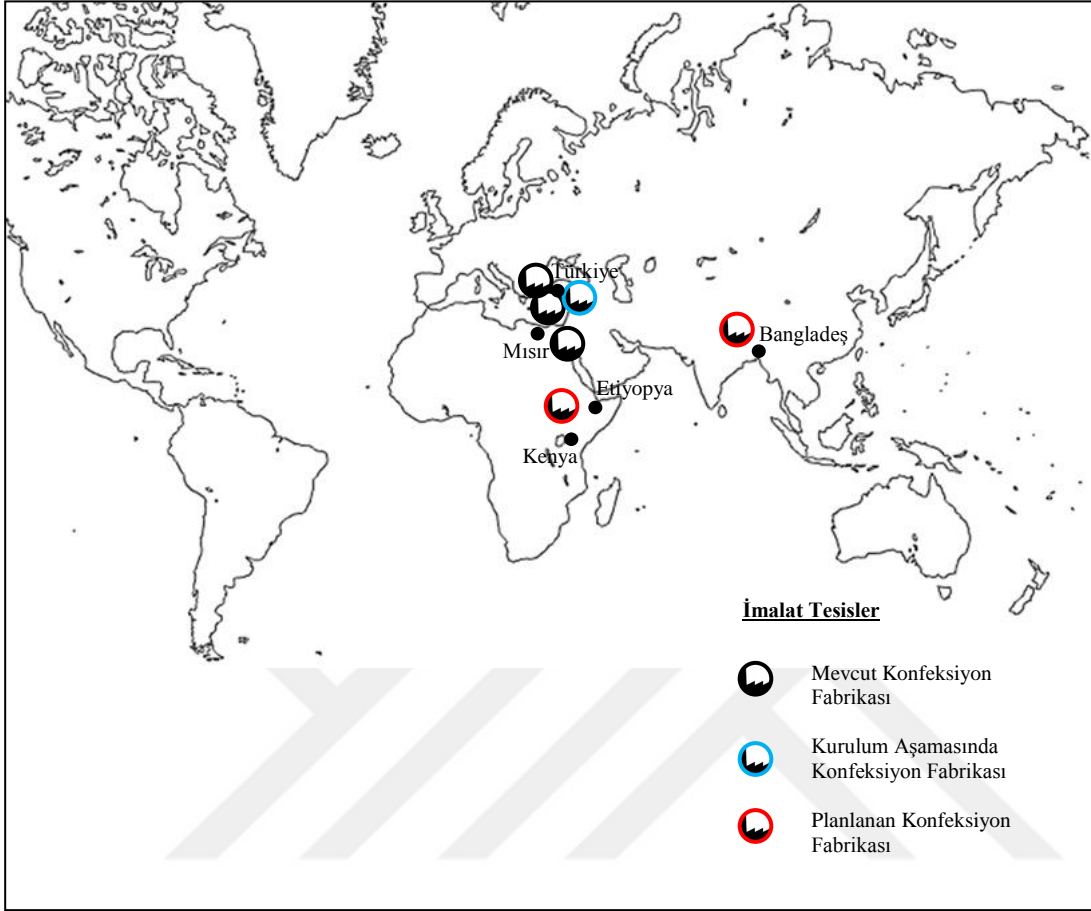
Eroğlu Giyim üretim haritasını hem küresel ölçekte hem de yerel ölçekte genişletmeyi planlamaktadır. Aksaray'daki fabrikanın 2013 yılından itibaren yıkama işlemlerini de yapmaya başlamasıyla Anadolu'daki üretimin merkezi (hub) olması, Adana, Mersin ve Urfa gibi Anadolu'daki alternatif yerlerde fason iş yaptırılması hedeflenmektedir (Şekil 5.16).



Şekil 5.16 : Planlanan 2015 Eroğlu Giyim Yerel Üretim Haritası.

Küresel ölçekte de 2015 yılına kadar Afrika'da ve Bangladeş'te hazır giyim fabrikası kurulması amaçlanmaktadır (Şekil 5.17). Afrika'da alternatif bölgeler olarak Kenya ve Etiyopya öne çıkmaktadır. Firma yetkilileri küresel ölçekte büyüme stratejisinin hedefini, "Müşterilerin hangi bölgelere ne kadar sipariş vereceği bellidir. Farklı

coğrafyalarda fabrikalar kurarak bu bölgelere ayrılan, bu bölgelerde yaptırılan siparişleri de yaparız” şeklinde açıklamaktadır.



Şekil 5.17 : Planlanan 2015 Eroğlu Giyim Küresel Üretim Haritası.

Dünyadaki pek çok örnekte kendi markasını yaratmış firmaların imalat işinden çekildiği görülmektedir. Eroğlu Holding’in dünyadaki pek çok örneğin aksine imalat hacmini artırdığı görülmektedir. 2000’li yılların ortalarına doğru Eroğlu Giyim imalat yapmak ile ilgili ciddi sıkıntılarla yüz yüze gelmiştir. Buradaki en önemli sorun diğer ülkelerdeki rakipleri ile fiyat rekabetinde zorlanmaları olmuştur. 2007’de Mısır’daki fabrikanın kurulmasını firma yetkilileri “bize enerji getirdi” olarak ifade etmektedir. Mısır’daki teşvikler işçi maliyetlerinin tamamını karşılamaktadır, bu da riski azaltmaktadır. Firma yetkililerine göre “O zaman Mısır imalatı başlamasaydı bugün imalat büyük ihtimalle yoktu”. Bugün Eroğlu Giyim müşterilerinin Mısır’daki fabrikada üretim talebi çok artmış olup firma bu konudaki bütün talepleri karşılayamamaktadır.

Tez kapsamında görüşülen kimi tedarikçiler bir firma için içerde imalatın büyümesinin riskli olduğunu düşünmektedir. Onlara göre, “ Çoğu yerli ve yabancı

markalar ful paket üretim yaptırıyor ve kendisi koleksiyona odaklanıyor. Tasarım ve üretimi aynı kişinin yapması bir bakıma risk de olabilir; üretimi yapacak olan firma, tasarımı üretim aşamasında hayata geçirirken yaşanabilecek zorlukları göz önüne alarak çok özgür tasarım yapamayabilir” (C14 Görüşme, 2012).

Büyük markalara üretim yapan Eroğlu Giyim bu alandaki tecrübelerini holdingin markası Colins’e aktarmakta mıdır? Eroğlu Giyim büyük markalara üretim yapmaktadır. Eroğlu Giyim geliştikçe, farklı ürünleri yapabilirliği arttıkça Colin’s de bundan faydalanmakta, Colin’s’in ürünlerinin niteliği de artmaktadır. Eroğlu Giyim ve Colin’s arasındaki ilişkinin bilgi aktarımından çok tecrübe aktarımı olduğu ifade edilmektedir. Eroğlu Giyim’in yetkilileri “Colin’s bizim diğer müşterilerimizi kopyalamıyor. Zaten kopyalama başarılı olmuyor; bir markanın yaptığı ve başarılı olduğu bir ürünü Colin’s yapınca aynı derecede başarılı olmayacaktır. Colin’s bizim çalıştığımız markalardan farklı bir marka, kendi stratejisi var. Eroğlu Giyim için ise Colin’s’in diğer markalardan ve müşterilerden bir farkı yok”. Burada, aynı holding bünyesinde yer alan Colin’s ve Eroğlu Giyim’in arasında bir müşteri-imalatçı ilişkisi olduğu göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak; Eroğlu Giyim kalite, yenilik veya fiyat üstünlüğü sebebiyle kimi uluslararası tedarikçilerle çalışmaktadır. Tasarım boyutu öne çıkan girdilerde ise daha birebir çalışabileceği yerli firmalarla çalışmaktadır. Kumaş hem teknik özellikleri hem de tasarım özellikleri önemli olan bir girdi olup Türk kumaşçıların her iki alanda da başarılı olması ve yerel ürünlerin tercih edilmesini teşvik eden anti dumping yasası firmanın yerli kumaşçılarla çalışmasını beraberinde getirmektedir. Birebir kontrol gerektiren fason işlemlerinde imalat faaliyetlerine günlük gidiş gelişlerin yapılabileceği mesafelerdeki fason tedarikçileri tercih edilmektedir. Türkiye’deki fason tedarikçilerin seçiminde kalifiye işgücü öncelikli kriterlerden birisidir.

5.5.2 Tedarikçi sınıflaması ve üretici-tedarikçi firma ilişkileri

Tedarikçilerle yapılan görüşmeler sonucunda bir sınıflama yapılmıştır (Çizelge 5.21). Yapılan sınıflamada bölüm 3.1’de özetlenen literatürdeki müşteri tedarikçi ilişkilerinin sınıflanması ile ilgili çeşitli çalışmalardan faydalanılmıştır.

Çizelge 5.21 : Eroğlu Giyim Tedarikçi Sınıflaması.

Temel Özellikler		Uluslararası Ağlara Sahip Yerli Tedarikçiler	Uluslararası Tedarikçiler	Yerel Fasoncular	Yerli Tedarikçiler
Tedarikçi Özellikleri	Uyruk	Yerli Tedarikçiler	Yabancı tedarikçiler	Yerli veya Yabancı Yerel Tedarikçiler	Yerli Tedarikçiler
	Kuruluş Yılı	1950-1995 arası	Çok eski veya daha yeni: 1800-1995 arası	Çoğu 2005 ve sonrası	1970-2000
	Ürünler	Dokuma kumaş	Dikiş ipliği, aksesuar ve kimyasallar	Dikim, yıkama, ütü paket işlemleri	Etiket, düğme, çıt çıt, rivet
	2012 Yılı Cirosu (€)	40.000.000 €-800.000.000 € arası	Genel ciroları 600.000.000 €-5.300.000.000 € arası	500.000 €-2.000.000 € arası	Sadece 1 firmaya ait ciro verisi var; 10.000.000 E
	Kapasite (adet-mt/ay)	600.000 mt-17.000.000 mt arası		*Türkiye'deki dikim ve yıkamacılar 50-200.000 adet; *Mısır'daki ful paket üreticileri 125-350.000 adet	50.000.000 adet
	İstihdam Yapısı	1500-2000 kişi arası, sadece firmalardan birisi dışardan tedarik yaptığından 100 kişi çalışanı var %2 ila %12'si beyaz yaka	Türkiye'de istihdam 100 ila 800 kişi	*Türkiye'deki fasoncular 75-130 kişi; %5-15'u beyaz yaka *Mısır'daki fasoncular 850-2900 kişi;%4-5'i beyaz yaka	90-250 kişi arası; %15 beyaz yaka

Çizelge 5.21 (devam) : Eroğlu Giyim Tedarikçi Sınıflaması.

Temel Özellikler		Uluslararası Ağlara Sahip Yerli Tedarikçiler	Uluslararası Tedarikçiler	Yerel Fasoncular	Yerli Tedarikçiler
Yer Seçimi Kriterleri	Yer Seçilen Bölge	İmalat genellikle Anadolu'da, pazarlama ofisi İstanbul'da	Merkezler yurt dışında. Bir firma hariç hepsinin Marmara Bölgesi'ndeki sanayi bölgelerinde imalatı, İstanbul'da satış pazarlama ofisi var	*Türkiye'de imalata max 150 km mesafede *Mısır'da imalata max 110 Km mesafede	*Firmaların çoğunun imalat ve pazarlama fonksiyonları aynı binada ve İstanbul'da *Sadece firmalardan birinin imalatı Anadolu'da, teşvik bölgesinde
	Öncelikli Yer Seçimi Kriterleri	*İmalatta pazara yakınlık önemli ancak müşteriye yakınlık ve müşteri ile yüz yüze iletişim gerekli değil *Satış ve pazarlamada müşteriye yakınlık ve müşteri ile her gün yüz yüze iletişim çok önemli *Genellikle üretim firmanın Anadolu'daki kendi fabrikalarında. Anadolu'daki fabrikalar, ya firma sahiplerinin memleketinde, ya da teşvikli bölgelerde. *Firmalardan bir tanesi yurt içinde ve dışında fason kumaş yapıyor, yurt içindeki ve dışındaki fabrikalar fiyat avantajı sağlayan bölgeler	*Ekonomik fizibilite, satış potansiyeli yanında ülkelerin ithalat ve dış politikaları yatırım yapacakları ülkeleri belirlemede etkili oluyor	*Türkiye'de kalifiye işgücü *Mısır'da serbest bölgeler	*Firmalar tasarım ağırlıklı çalıştıklarından müşteri ile yüz yüze iletişim önemli *Yer seçiminde pazara yakınlık ve lojistik avantajları etkili
	Yurt Dışında Tesis	*Tüm kumaşçıların ABD ve AB ülkeleri başta olmak üzere diğer ülkelerde satış ofisleri var *Firmalardan bir tanesinin Anadolu'daki fabrikasının yanında yurt dışında fiyat avantajı sağlayan bir ülkede da fabrikası var	Pek çok ülkede satış ofisleri ve üretim tesisleri var	Yok	*Sadece 1 tedarikçinin yurt dışında satış ve pazarlama ofisi var

Literatürdeki çalışmalarda genellikle ampirik veriler kullanılarak müşteri tedarikçi ilişki sınıflamaları yapılmıştır. Tez kapsamındaki amaç Eroğlu Giyim'in tedarikçilerinin ampirik bir sınıflamasından çok tanımsal bir sınıflamasının yapılmasıdır. Çalışmanın literatürdeki çalışmalardan bir diğer farkı, literatürde ağırlıklı olarak müşteri-tedarikçi ilişkileri sınıflaması yapılırken tez kapsamında Eroğlu Giyim için bir tedarikçi sınıflaması yapılmış, müşteri tedarikçi ilişkisi sınıflamada bir kriter olarak kullanılmıştır. Burada amaç; Eroğlu Giyim'in tedarikçilerinin özelliklerinin karşılaştırılması, hem tedarikçilerin özelliklerinin hem de müşteri tedarikçi ilişkilerinin coğrafyanın biçimlenmesindeki etkisinin irdelenmesidir. Temel olarak Evren'in kriterleri kullanılmış (Evren, 2002), müşteri tedarikçi ilişkisinin kriterleri oluşturulurken diğer çalışmalardaki bağımlılık, iş ve iletişim sıklığı kriterleri de göz önüne alınmıştır.

Çalışmada 4 tip tedarikçi tanımı yapılmıştır; Uluslararası Ağlara Sahip Yerli Tedarikçiler, Uluslararası Tedarikçiler, Yerel Fasoncular ve Yerli Tedarikçiler. Sınıflamada kriterler 5 ana başlık altında yapılmıştır; Tedarikçi Özellikleri, Yer Seçimi Kriterleri, Ürün Özellikleri, Üretim Özellikleri ve Eroğlu Giyim-Tedarikçi İlişkisinin Özellikleri (Çizelge 5.21).

Birinci grupta yer alan Uluslararası Ağlara Sahip Yerli Firmalar yerli kumaşçıları kapsamaktadır. Bu firmalar ciro olarak Uluslararası Tedarikçilerden sonra en büyük cirolara sahip firmalardır. Üretim sermaye yoğun olmasına ve modern makine ve tezgahlarda üretim yapılmasına rağmen 4 grup arasında en büyük istihdamı bu gruptaki firmalar sağlamaktadır. Genellikle 1990'lardan önce kurulmuş firmalardır. Bu tedarikçiler için yüz yüze iletişim çok önemlidir, imalatları Anadolu'daki teşvik bölgelerinde, satış ve pazarlama ofisleri İstanbul'dadır. İmalat açısından olmasa bile satış ve pazarlama fonksiyonları açısından müşteriye mekansal yakınlık bu tedarikçiler için kritik öneme sahiptir. Siparişleri İstanbul'dan almakta ve Eroğlu Giyim'in üç ayrı coğrafyadaki tesislerine göndermektedir.

Ürünlerin %55'i kompleks ve yenilikçi kumaşlardan oluşan katma değeri yüksek ürünlerdir. Kumaşların büyük kısmı, yaklaşık %60'ı tedarikçilerin koleksiyonlarından seçilmektedir. Bu tedarikçiler yaklaşık 15 ila 19 yıldır Eroğlu Giyim ile çalışan uzun soluklu tedarikçilerdir. Eroğlu Giyim en büyük müşterilerinden olmasına rağmen toplam üretim içinde Eroğlu Giyim'in payı ortalama %8'dir.

Eroğlu Giyim için herhangi bir yatırım yapmamışlardır. Bunun temel sebebi; konularında uzman, müşterinin taleplerini rahatlıkla karşılayabilen büyük ölçekli firmalar olmalarıdır. Genel olarak Eroğlu Giyim bu grup firmaların en büyük müşterilerinden birisi olmakla beraber bu tedarikçilerin Eroğlu Giyim'e bağımlılığının düşük olduğu, aralarındaki ilişkinin daha simetrik olduğu görülmektedir. Nitekim fiyat, termin ve ürün detayının belirlenmesinde bu tedarikçiler oldukça belirleyicidir. Bu firmaların gerek iş hacimlerinde gerekse Eroğlu Giyim ile ilişkilerinin geleceğinde daha küresel faktörler olası riskleri oluşturmaktadır. Bunlar arasında küresel pamuk fiyatları ve küresel fiyat baskısı yer almaktadır.

İkinci grup olan Uluslararası Tedarikçiler, merkezleri yurt dışında bulunan yabancı tedarikçilerdir. Bunların tamamı çok uluslu firmalar olmayıp aralarında aile şirketi olanlar da bulunmaktadır. Dört grup tedarikçi arasında en büyük cirolara sahip firmalardır. Birinci grupta olduğu gibi sermaye yoğun çalışmalarına rağmen en çok istihdam yaratan ikinci grup tedarikçidir. Genelde Eroğlu Giyim'in tedarikçileri arasında en eski ve köklü firmalardır. Kuruluş yılları 1800'li yılların sonlarına ve 1900'lü yılların başlarına kadar giden firmalar yer almaktadır. Hemen hepsinin merkezleri yurt dışında, Türkiye'deki imatları Marmara Bölgesi'nde ve satış pazarlama ofisleri İstanbul'dadır. Daha az yüz yüze iletişim ihtiyacı duymaktadır, müşteri ile ortak tasarım yapmamaktadır. Dolayısıyla yer seçiminde sanayi bölgelerini tercih etmektedir. Bazıları daha standart ve ucuz ürünler sunarken bazıları daha yenilikçi ürünleri ile ön plana çıkmaktadır. Yerel firmalarla ya kaliteleri ya fiyatları ya da yenilik güçleri ile rekabet etmektedir. Siparişleri genelde İstanbul'dan alıp İstanbul'a göndermektedir. Bunun istisnası kimyasal firmasıdır. Kimyasal firması Çorlu'da imalat yaptığı için ürününü Eroğlu Giyim'in Çorlu'daki fabrikasına göndermektedir. Eroğlu Giyim bu tedarikçilerle uzun yıllardır çalışmaktadır. Firma, bu tedarikçilerin en büyük müşterilerinden birisi olmasına rağmen toplam üretim içindeki payı ortalama %3'tür. Yüksek adetli üretim yapan Eroğlu Giyim'in toplam iş hacminde bu oranda yer alması bu firmaların iş hacminin büyüklüğünün bir sonucudur.

Çizelge 5.21 (devam) : Eroğlu Giyim Tedarikçi Sınıflaması.

Temel Özellikler		Uluslararası Ağlara Sahip Yerli Tedarikçiler	Uluslararası Tedarikçiler	Yerel Fasoncular	Yerli Tedarikçiler	
Ürün Özellikleri	Genel Özellikleri ve Katma Değeri	*%45'i standart, %55'i daha zor ve yenilikçi kumaşlar. *Standart kumaşların katma değeri daha düşük; kompleks ve yenilikçi kumaşların daha yüksek	*Teknik özelliklerin öne çıktığı dikiş ipliği, yeniliğin öne çıktığı fermuar ve kimyasallar *Yenilikçi bir ürün olan fermuar hariç genelde fiyatta yerel firmalarla rekabet ediyorlar. *Kimyasallar ve fermuarın katma değeri daha yüksek, ipliğin katma değeri daha düşük	*Yıkamacılar sadece Eroğlu Holding'in kendi markası olan Colin's ve Loft yıkıyorlar *Dikimciler Eroğlu Giyim'in diğer müşterilerinin ürünlerini de üretiyor * Yıkamaların %90'ı, dikimin %70'i kompleks ürün. *Yıkamaların katma değeri yüksek; dikimin katma değeri düşük	*Düğme, çıt çıt, rivet ve tasarımın öne çıktığı etiket. *Ürünlerin %50'den azı basit ve standart, diğerleri daha kompleks	
	Veri Kaynağı	Müşterinin veya tedarikçinin çizimine göre üretim veya ortak tasarım	Kumaşların ortalama %60'ı tedarikçilerin koleksiyonlarından seçiliyor, %40'ı müşterilerin taleplerine göre üretiliyor	*Müşteri, tedarikçinin ürün portföyünden seçim yapıyor veya müşterinin talebine göre üretiliyor *Ortak tasarım yok.	*Müşterinin talebine göre yapılıyor *Yıkamaların %30'u ortak tasarım, dikimde ortak tasarım yok	*Etikette müşteri ile ortak tasarım %80'leri buluyor, %20 si müşterinin talebine göre üretiliyor *Düğme ve çıtçıtta ürünlerin %95'i müşterinin talebine göre yapılıyor, %5'i tedarikçinin tasarımından seçiliyor
	Kendine Haslık	Tedarikçinin sunduğu kendine has ürün/hizmet	Her bir kumaşçının uzmanlaştığı kendine has ürünleri var	Daha iyi kalite ve/veya daha iyi fiyat ve/ veya daha yenilikçi ürün	Her birinin kendine has özel aparatları var	*Etikette tasarım *Düğmeciler satış sonrası servis veriyor
	Ürün ve Bilgi Akışı	Sipariş nereden alınıyor? Sipariş nereye gönderiliyor?	İstanbul Kumaşçıların çoğu Eroğlu'nun Çorlu, Mısır veya İstanbul'daki her üç tesisine de mal gönderiyor	Aksesuar İstanbul, kimyasal Çorlu Aksesuar İstanbul, kimyasal Çorlu	Çorlu Çorlu	İstanbul Çoğunlukla İstanbul, nadiren Çorlu

Çizelge 5.21 (devam) : Eroğlu Giyim Tedarikçi Sınıflaması.

Temel Özellikler		Uluslararası Ağlara Sahip Yerli Tedarikçiler	Uluslararası Tedarikçiler	Yerel Fasoncular	Yerli Tedarikçiler	
Üretim Özellikleri		Üretim özellikleri ve üretim teknolojileri	Modern dokuma tezgahlarında otomasyon ağırlıklı üretim	Otomasyon ağırlıklı üretim	Dikim ve yıkamada çeşitli makine ve mekanik aparatlar; dikim ve ütü paket daha emek yoğun	Makinelere otomasyon ağırlıklı üretim
Eroğlu Giyim-Tedarikçi İlişkisinin Özellikleri		İlişki süresi	*15-19 yıl *Eroğlu bu tedarikçilerin hepsi ile çok uzun süredir çalışıyor	*10-19 yıl *Eroğlu bu tedarikçilerin büyük kısmı ile çok uzun süredir çalışıyor	*Genelde 10 yılın altı, ortalama 5 yıl *Eroğlu bu tedarikçilerle daha kısa süreden beri çalışıyor	*7-19 yıl *Eroğlu bu tedarikçilerin büyük kısmı ile çok uzun süredir çalışıyor
	Dayanak	Sözleşme veya kontrat	Tedarikçi ile Eroğlu arasında hiçbir yazılı sözleşme veya kontrat yok.	Tedarikçi ile Eroğlu arasında hiçbir yazılı sözleşme veya kontrat yok.	Tedarikçi ile Eroğlu arasında hiçbir yazılı sözleşme veya kontrat yok.	Tedarikçi ile Eroğlu arasında hiçbir yazılı sözleşme veya kontrat yok.
		İlişki sıklığı	Aylık 50.000-350.000 mt arası		Ayda 50.000 ila 175.000 adet	Etikette aylık 150.000 adet, düğme ve çitçitte aylık 15 milyon adet
	Sıklık	İletişim sıklığı	Her gün yüz yüze görüşme. İletişim sadece mevcut imalatla ilgili değil, yeni kumaşların tanıtımı, yeni numuneler üzerinde çalışmalar yapılıyor	Haftada 1 ila 3 gün	İletişim genellikle mevcut imalatla ilgili; imalat günlük takip ediliyor	Ortalama haftada 3 kez

Bu tedarikçilerin Eroğlu Giyim için bir yatırım yapması da gerekmemiştir, zira bu firmalar konularında uzman ve her türlü altyapıya sahip firmalardır. Bu firmaların Eroğlu Giyim'e bağımlılığı oldukça düşüktür, daha simetrik bir ilişkiden bahsedilebilir. Hatta bazılarının sundukları kimi hizmetlerde veya ürünlerde alternatif rakiplerinin olmadığı düşünülürse yer yer ilişkide tedarikçinin daha güçlü olduğu durumlardan bahsedilebilir. Yapılan görüşmelerde bu tedarikçilerle Eroğlu Giyim'in ilişkisini etkileyecek olası bir riskten veya fırsattan bahsedilmemiştir.

Üçüncü grup tedarikçiler Yerel Fasonculardır. Bunların bir kısmı Mısır'da bir kısmı da İstanbul ve Çorlu'dadır. Bunlar diğer iki gruba göre ciroları oldukça düşük firmalardır. Kuruluş yılları itibariyle çoğu 2000'li yıllarda kurulmuş daha yeni firmalardır. Emek yoğun çalışan firmalar olmalarına rağmen Türkiye'deki istihdamları ilk iki grubun altındadır. Mısır'daki istihdam ise daha yüksektir. Burada Türkiye'deki kayıt dışı çalışanları da göz önüne almak gerekir. İstanbul'dakilerin yer seçimi kriteri kalifiye işgücü iken Mısır'dakilerin temel yer seçimi kriteri serbest bölgede olmaktır. Dolayısıyla İstanbul'daki tedarikçilerin yer seçimini ürünlerinin kalitesi Mısır'daki tedarikçilerin yer seçimini ucuz fiyat ve ticaret ve ihracat avantajları biçimlendirmektedir. Her iki ülkede de imalat fabrikasından 110-150 km uzaktaki fason tedarikçilerin tercih edilebildiği görülmektedir. Dikimde üretilen ürünler daha katma değeri düşük ürünlerken yıkama katma değeri daha yüksek bir işlemdir. Türkiye'deki fasoncular ister İstanbul'da ister Çorlu'da olsun Çorlu fabrikadaki ekipler tarafından koordine edilmekte ve denetlenmektedir. İmalatlar günlük takip edilmektedir. İletişim daha çok imalatla ilgilidir. Eroğlu Giyim bu firmaların toplam iş hacminin %40 ila %100'ünü oluşturmaktadır. Bir başka deyişle bu firmaların bir kısmı sadece Eroğlu Giyim'e çalışmaktadır. Firmaların hemen tümü Eroğlu Giyim'in ürünlerini üretebilmek için makine yatırımı yapmıştır. Eroğlu Giyim'in daha yakın zamanda çalışmaya başladığı tedarikçi grubudur. Buradan da görüldüğü gibi bu tedarikçilerin Eroğlu Giyim'e bağımlılığı oldukça yüksektir. Eroğlu Giyim gibi büyük bir firma ile çalışmak hem onların kalitesini ve becerisini artırmakta hem de iş hacmi bakımından Eroğlu Giyim'e olan yüksek bağımlılıkları kendileri için bir risk yaratmaktadır. Nitekim çoğu Eroğlu Giyim'in Anadolu'daki imalat yatırımlarını kendileri için bir risk olarak görmektedir.

Çizelge 5.21 (devam) : Eroğlu Giyim Tedarikçi Sınıflaması.

Temel Özellikler		Uluslararası Ağlara Sahip Yerli Tedarikçiler	Uluslararası Tedarikçiler	Yerel Fasoncular	Yerli Tedarikçiler	
Eroğlu Giyim-Tedarikçi İlişkisinin Özellikleri	Bağımlılık	En büyük müşteriler ve oranları	*Eroğlu en büyük müşterilerden birisi *Tedarikçiler toplam üretiminin %2 ila%15'ini Eroğlu'na yapıyor	*Eroğlu en büyük müşterilerden biri *Tedarikçiler toplam üretimlerinin %1 ila %8'ini Eroğlu'na yapıyor	*Eroğlu en büyük müşteri *Toplam üretimin %40 ila %100'ü Eroğlu'na yapıyor	*Eroğlu en büyük müşterilerden birisi *Tedarikçiler toplam üretimlerinin %10 ila %35'ini Eroğlu'na yapıyor
		Eroğlu Giyim'e imalat yapabilmek için yatırım yapıp yapmadığı	Eroğlu Giyim için herhangi bir yatırım yapmadılar	*Eroğlu Giyim için herhangi bir yatırım yapmadılar	Eroğlu Giyim için makine yatırımları yaptılar	*Eroğlu Giyim için herhangi bir yatırım yapmadılar
	Eroğlu ile iş hacminde son 5 yılda artış	Var	Var	Var	Var	
	İlişkinin Geleceği	İlişkideki tehditler/dezavantajlar	Küresel ölçekte pamuk fiyatları ve fiyat baskısı	Belirgin bir tehdit yok	*Eroğlu Giyim'in Anadolu'daki imalat yatırımları iş hacimlerini azaltabilir *Sektördeki fiyat baskısı büyük *Tek bir müşterinin toplam üretimdeki payı arttıkça firma için risk artıyor	Fiyat baskısı ve rakip firmalar
		İlişkideki fırsatlar/avantajlar	Eroğlu Giyim'in adetlerinin yüksek, potansiyelinin büyük olması	Belirgin bir fırsat yok	*Eroğlu Giyim'in teknik bilgisinin yüksek olması işi kolaylaştırıyor *Yüksek adetli iş yapıyorlar *Eroğlu Giyim'in bilinirliğinin yüksek olması onunla çalışan tedarikçilere prestij kazandırıyor *Eroğlu ile çalıştıkları için yaptıkları işin kalitesi arttı	

Dördüncü grup tedarikçiler aksesuar tedarikçilerinden oluşan Yerli Tedarikçilerdir. Bu firmaların büyük kısmından ciro verisi alınmamıştır. İmalat ve satış pazarlama fonksiyonu genellikle birlikte yer almakta olup İstanbul'da yer seçmiş firmalardır. Müşteri ile yoğun biçimde ortak tasarım yapmaktadırlar, müşteriye yakınlık bu grup firmalar için önemlidir. Ürünlerin %50'den fazlası kompleks ürünlerdir. Siparişleri İstanbul'dan alıp yine İstanbul'a yollamaktadırlar. Bu firmaların büyük kısmı ile Eroğlu Giyim uzun süredir çalışmaktadır. Eroğlu Giyim bu grup tedarikçilerin de en büyük müşterilerinden olup Eroğlu Giyim bu tedarikçilerin toplam iş hacminin %10 ila %35'ini oluşturmaktadır. Eroğlu Giyim için hiçbir yatırım yapmaları gerekmemiştir. Bu tedarikçilerin Eroğlu Giyim'e bağımlılık oranlarının ilk iki gruba göre daha yüksek üçüncü gruba göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu firmalar için de diğer rakip firmalarla rekabetten doğan fiyat baskısı bir tehdit oluşturmaktadır.

Genel olarak hiçbir tedarikçi ile Eroğlu Giyim arasında yazılı bir sözleşme veya kontrat bulunmamakta, işler sözlü anlaşmalar ve güven temelinde yürütülmektedir.

Fiyat ve terminde son kararı genellikle Eroğlu Giyim vermektedir. Firma yetkilileri bu durumu şöyle özetlemektedirler; "Tabiki fiyat ve terminde pazarlıklar oluyor ama son sözü genelde biz söylüyoruz. Adetlerimiz yüksek olduğu için etkiliyiz". Fiyatta büyük tedarikçiler daha rekabetçi konumdadır ve fiyatı belirleyebilmektedirler. Fiyatı tedarikçinin belirlemede bir başka etkense yenilikçi ve katma değeri yüksek ürünlerdir. Yenilikçi kumaşlar da üreten bir büyük kumaş tedarikçisi fiyatı çoğu kez kendilerinin belirlediklerini ve fiyatın yenilikle direkt ilişkisini şöyle açıklamaktadır; "Fiyatı belirlemezsek bu kadar büyük olamayız, yenilikçi ürün ürettiğimiz için güçlüyüz, fiyatımız her müşterimiz için aynıdır ve pazarlık yapmayız, fiyat maliyetle değil yenilikle ilgilidir." (A5 Görüşme, 2012).

Eroğlu Giyim'in Anadolu'daki yatırımları özellikle fason tedarikçileri için bir risk oluştursa da, kimi tedarikçiler denim üretiminin ve dolayısıyla Eroğlu ile iş hacimlerinin artacağını belirtmektedir: "Eroğlu'nun diğer müşterileri azalsa bile Colins'in satışları artacağından bizim de iş hacmimiz artacaktır. İç piyasada hareketlilik var, satışlar katlanarak gidiyor, iç piyasada alıcılar (buyer) artık basit ürünlerin dışına çıkıyor. Çünkü Türkiye'de sosyal medya kullanımı arttı, alışveriş alışkanlıkları değişti".

5.5.3 Eroğlu Giyim'in tedarik zincirinin coğrafyasını biçimlendiren faktörler

Araştırmanın modelinde de ortaya konulduğu gibi tedarik zincirinin coğrafyasını biçimlendiren 3 ana faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin Eroğlu Giyim'i nasıl etkilediği değerlendirilmiştir.

Eroğlu Giyim'in uluslararası tedarik zincirinde son 10 yılda özellikle üretim halkasında değişiklikler olurken girdi sağlayan firmalarda büyük değişikler gözlenmemiştir. Bununla beraber girdi sağlayan kimi firmaların kendilerinin bazı değişimler yaşadığı, daha küresel ölçekte üretim ve satış organizasyonları yaptığı gözlenmiştir. Bu da girdi sağlayan bu firmaları daha büyük oyuncular haline getirmektedir. Firmanın tedarik zincirinin coğrafyasını etkileyen faktörler aşığıdaki gibi özetlenebilir:

5.5.3.1 Firmadan bağımsız faktörler

Literatürde tedarik zincirinin coğrafyasını etkileyen firmadan bağımsız faktörler esnek ve uluslararası üretim sistemi, müşteri beklentileri, talepleri, yasal ve ticari düzenlemeler olarak belirtilmektedir.

Esnek üretim sisteminin yaygınlaşmasıyla beraber, özellikle rekabetin yüksek olduğu ve kısa üretim periyotlarına sahip sektörlerde firmalar kendi ana faaliyetlerini güçlendirmekte ve bu faaliyetler dışındaki faaliyetleri dış kaynak kullanımı ile temin etmektedirler. Pek çok büyük firma, taşeron sisteminin de desteği ile pek çok küçük veya farklı segmente sahip pazarlara üretim yapmaktadır. Bununla beraber, dış kaynak kullanımı ile firmaların yaparak öğrenme avantajını dolayısıyla yeteneklerini ve rekabet güçlerini kaybettikleri de ileri sürülmektedir. Eroğlu Giyim, üretim faaliyetlerinin %44'ünü fason imalatla yaptırmaktadır. Firma, fason imalatı oldukça önemsemektedir, çünkü toplam fason işlerinin %60'ını markalara yaptırmaktadırlar (Atik, 2012). Firma sahipleri, dünyada global bir tedarik ve satış olduğunun, bunu yapamayanların ayakta kalma şanslarının olmadığının altını çizmektedir (<http://www.eroglugiyim.com.tr>). Firma hem yurt içinde hem yurt dışında fason imalat yaptırmaktadır. Dolayısıyla post fordist üretim sistemi ile ön plana çıkan esnek ve uluslararası üretim biçimi Eroğlu Giyim'in de üretim stratejileri arasındadır. Post fordist üretim sisteminin gelişmesine paralel olarak sermaye ve emek süreçlerinin uluslararasılaşması ve bazı süreçlerin ucuz ülkelere kayması yeni bir

uluslararası işbölümüne sebep olmuştur. Bu süreçlerde teknolojik gelişme ve yenilik merkez alanlarda yoğunlaşırken, ürünün fiziksel üretimi merkez alanlardan çevre alanlara yavaş yavaş kaymıştır. Bu süreçler uluslararası yasal düzenlemeler ve ticaret anlaşmaları ile de desteklenmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak, Türkiye'nin 1980'lerden sonra ihracata dayalı gelişme politikası izlemesinin, hazır giyim sektörünün ihracatın en güçlü sektörlerinden birisi olmasının, Türkiye'nin AB'nin en büyük tedarikçilerinden birisi olmasının bir sonucu olarak hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren pek çok firma ağırlıklı olarak AB pazarı için üretim yapmaktadır. Eroğlu Giyim'in de müşterilerinin %60'ı Avrupa pazarında yer almaktadır. Üretimin uluslararasılaşması Eroğlu Giyim'in sadece pazarını değil tedarik coğrafyasını da biçimlendiren bir faktördür.

Mısır'ın sektörde ön plana çıkması, uluslararası anlaşmalar ve kotaların kaldırılmasının bir sonucu olarak, küresel faktörlerin etkisiyle olmuştur. 2005'de kotaların kaldırılmasının etkisiyle Mısır ihracat miktarını artırmış, AB ve ABD pazarında önemli tedarikçilerden birisi konumuna gelmiştir. Eroğlu Giyim de kotaların kaldırılmasından sonra artan fiyat baskısı sonucu Mısır'da üretim yapmaya başlamıştır. Mısır'daki fabrikanın kuruluşunda müşteri talebinin yanı sıra ihracatı destekleme kanunu da etkili olmuştur. Mısır'ın tercih edilmesinde, işçilik ve enerji maliyetlerinin düşük olması, Kuzey Amerika, Avrupa Birliği ve Türkiye ile Serbest Ticaret Anlaşmalarının bulunması, Serbest Bölge Uygulamalarının gerek gümrük, gerekse kurumsal vergiler açısından avantajları rol oynamıştır. Teşvikler ve imar planları gibi yerel ölçekteki yasal düzenlemeler de Çorlu ve Aksaray fabrikalarının kurulmasında etkili olmuştur.

Başta fiyat, kalite, moda ve süre olmak üzere, müşteri beklenti ve talepleri Eroğlu Giyim'in tedarik coğrafyasını etkilemektedir. Firma, farklı coğrafyalarda yatırımlar yaparak dünya piyasasında doğru fiyatlama yapma avantajı elde etmektedir. Firma bir yandan, basit ve ucuza mal edilmesi gereken, aksi takdirde Türkiye'de üretilmeyecek bazı ürünler için alternatif sunmakta ve Mısır'da üretim yapmakta, diğer yandan detaylı, iyi işçilik gerektiren yüksek fiyatlı ürünleri Türkiye'de üretmektedir. Kısa sürede üretilmesi gereken ama sipariş miktarı kesinleşmeyen deneme siparişlerini Türkiye'de üretmekte, satış miktarları arttıkça fiyat avantajı sağlamak için üretimi Mısır'a devretmektedir. Firma, bu durumun müşteri için bir

avantaj olduğunun, bu avantajı sunabilmenin de kendilerini müşterilerinin nezdinde önemli bir konuma getirdiğinin altını çizmektedir (Eroğlu Haber Dergisi, 2012 c).

5.5.3.2 Firmaya bağlı faktörler

Eroğlu Giyim toplam üretiminin %56'sını yurt içinde ve yurt dışında, kendi fabrikalarında yapmaktadır. Kompleks malların %75'i firma bünyesinde yapılmaktadır. İçerde imalatın 2 önemli sonucu vardır. Birincisi İmalat halen firmanın rekabet gücünün kaynağıdır. İkincisi, firma yaparak öğrenme avantajını halen korumaktadır. Bu durum Zara'nın üretim stratejisi ile paralellik göstermektedir. Zara uzun yıllar komplike malları kendi fabrikalarında, daha basit malları dışarıdan tedarikle üretmiştir. Maviyeans markası ile tanınan Erak da uzun yıllar özel müşterilere kompleks ürünler üretmiş, moda yönelimli bir imalatçı olmuş, daha sonra bu birikimi kendi markası için kullanmıştır.

Son 10 yılda firmanın pazarında büyük değişiklikler olmamıştır. Fakat küresel koşulların ve müşteri beklentilerinin etkisiyle firma daha çok katma değeri yüksek, yenilikçi ürünlere yönelmiş, kalite standartlarını yükseltmiştir. Bu durum tedarikçilerinin seçiminde de etkili olmuştur. Yıkama tedarikçileri ile ortak çalışmalar yürütmesi ve bu firmalarla proste yenilikler yapması firmanın hem yıkama tedarikçilerinin seçiminde hem de bu tedarikçilerin kendisine yakın olmasında etkili olmaktadır. Dikim ise bire bir işçi tarafından yürütülen bir süreçtir. Dikim firmalarının seçiminde işgücünün kalitesi ve tecrübesi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca ürünlerin kalitesinin takibi açısından dikim ve yıkama fason işlemlerinin günlük takip edilme gerekliliği, bu tedarikçilerin günlük gidip gelinebilecek yakın lokasyonlarda olmasını gerektirmektedir. Nitekim Mısır'daki fasoncular Mısır'daki fabrikaya 150, İstanbul'daki fasoncular Çorlu'daki fabrikaya 110 km uzaklıkta yer almaktadırlar. İstanbul'da fason firma alternatiflerinin fazla olması firmanın İstanbul'da fason imalat yaptırmasının sebeplerinden birisidir. Diğer yandan tedarikçilerde en büyük değişikliklerin fason üreticilerde olduğu görülmektedir. Bu küçük ölçekteki fason tedarikçilerin kaliteyi yakalayamamaları firmanın yeni fasoncular bulmasına sebep olmaktadır. Fason firmaların Eroğlu Giyim'e bağımlılığı oldukça yüksek olup bu firmalar toplam üretimlerinin %30 ila %100'ünü Eroğlu Giyim için yapmaktadır. Müşteri-tedarikçi ilişkisinde müşteriye bağımlı konumdaki

bu fasoncular müşterinin beklentilerini yerine getiremediği takdirde müşteri başka fasoncuları tercih etmektedir.

Türkiye AB ülkelerinin ikinci büyük kumaş tedarikçisi olup pek çok uluslararası firma kumaşlarını Türk firmalarından almaktadır. Türk kumaş firmaları üretimlerinin büyük kısmını yerel, satış ve kısmen üretim faaliyetlerini küresel ölçekte organize etmektedirler. Eroğlu Giyim de bu büyük kumaş firmaları ile çalışmaktadır. Kumaş ithalatında sınırlamalar getiren yasal düzenlemeler de kumaşların tamamının Türkiye'den temin edilmesinde etkili olmaktadır. Kumaş tedarikinin tamamı Türkiye'den ve Türk firmalardan yapılırken, iplik, fermuar ve kimyasal tedarikinin tamamı uluslararası firmalardan yapılmaktadır. Bu uluslararası firmaların imalat yerleri, pazara yakın olması sebebiyle Marmara Bölgesi'ndeki sanayi bölgeleridir. Ancak hepsinin İstanbul'da satış ve pazarlama ofisi bulunmaktadır. Eroğlu Giyim, uluslararası ölçekte satış, pazarlama ve üretim yapan bu yerli ve yabancı firmaların kalite, fiyat veya yenilik avantajlarından faydalanmaktadır. Bu tedarikçiler sundukları kendine has kimi hizmet ve ürünlerle rakiplerine göre avantajlı konuma geçmektedir ki bu durum firma-tedarikçi ilişkilerinde bu tedarikçileri alıcı firmalar karşısında güçlü duruma getirmektedir. Çok sayıda büyük firmaya ürün satan büyük ölçekteki bu aksesuar ve kumaş tedarikçilerinin Eroğlu Giyim'e bağımlılığı oldukça düşüktür; toplam üretimleri içinde Eroğlu Giyim'in payı uluslararası aksesuar tedarikçilerinde ortalama %3, kumaş tedarikçilerinde ortalama %8'dir. Kumaş, iplik gibi girdilere göre daha az kritik öneme sahip olan etiket, düğme gibi aksesuarları Eroğlu Giyim İstanbul'dan temin etmeyi tercih etmektedir. Ayrıca, yerli ve daha küçük ölçekli bu aksesuar tedarikçileri mekansal yakınlığın bir getirisi olarak Eroğlu Giyim'e birlikte tasarım yapma avantajı sunmaktadırlar.

5.5.3.3 Coğrafyaya bağlı faktörler

Eroğlu Giyim'in üretim yaptığı İstanbul, Tekirdağ ve Aksaray illeri, erişilebilirlik, beşeri sermaye ve yenilik faktörleri açısından değerlendirilmiştir. İstanbul her üç kriter açısından da diğer coğrafyalardan oldukça üstün durumdadır. İkinci sırada Tekirdağ, üçüncü sırada Aksaray gelmektedir. Tekirdağ, ulaşım ve lojistik alanlarında önemli avantajlara sahiptir. Ancak, Tekirdağ beşeri sermaye alanında alt dilimlerde yer almaktadır. Bununla beraber, Çorlu ve Çerkezköy ilçeleri İstanbul'a yakınlıkları nedeniyle kalifiye işgücüne ve akademik desteğe erişimin kolay sağlanabildiği sanayi bölgeleridir. Trakya Bölgesi'nin insan kaynakları profili,

yenilikçilik faaliyetlerinin verimli şekilde gerçekleştirilmesi için de yeterli değildir. Aksaray'da sanayi sektörünün istihdam açısından Türkiye ortalamasının çok altında kalmasının sebeplerinden birisi beşeri sermayenin yeterince güçlü olmamasıdır. Ayrıca, uluslararası pazarlara açılmayı sağlayacak sınırlara ve limanlara uzak olması Aksaray için önemli bir dezavantajdır. Aksaray'daki firmalar da ürün veya hizmetlerde farklılık ve yenilik ortaya koyamamaktadır. İşletmeler hizmet ettikleri sektörlerde meydana gelen yenilikleri takip edememekte ve kendilerini geliştirememektedirler. Mısır'daki işgücü kalitesi oldukça düşüktür. İnsan kaynakları sektörün büyümesinin önündeki en büyük engeldir. İhracatçılar için ulaşım maliyeti ve lojistik koşulları ile ilgili dezavantajlar bulunmaktadır. Limanlar ve yol altyapısı kötü durumdadır. Tır taşımacılığında işletim maliyetleri ve gümrükler yüksek, verimlilik düşüktür. Ağırlıklı olarak alt ve orta pazar segmentine yönelik basit mallar üreten ve işgücü kalitesinin düşük olduğu Mısır'da yenilik faaliyetlerinin de yetersiz olduğu açıktır. Kısacası, Mısır maliyetlerin çok daha düşük olduğu, Avrupa pazarına yakın önemli bir coğrafyadır. Sadece Eroğlu Giyim'in fabrikalarının yer seçiminde değil fason firmaların yer seçiminde de bu kriterlerin etkili olduğu görülmektedir. İstanbul'daki fasoncuların yer seçiminde kalifiye işgücü ve buna paralel olarak ürünlerin kalitesi, Mısır'daki fasoncuların yer seçiminde ucuz fiyat, ticaret ve ihracat avantajları etkili olmaktadır. Tekirdağ özellikle erişilebilirlik faktörü ve İstanbul'a yakınlık açısından avantajlı konumdadır. İşgücünün kalitesi Aksaray ve Mısır'a göre daha iyidir. Ancak maliyetler yüksektir. Teşvik bölgesinde yer alan Aksaray'ın en büyük avantajı ise, düşük maliyetlerdir. Kent, hem bir teşvik bölgesi hem de teşvik bölgelerine yakın bir coğrafya olarak ekonomik avantajları ile öne çıkmaktadır.

Bu tablo Eroğlu Giyim'in imalatının coğrafi dağılımını etkilemektedir. Basit ürünlerin %70'i Mısır'da, %20'si İstanbul'da, %10'u Aksaray'da üretilmektedir. Kompleks ürünlerin %65'i Çorlu'da, %25'i İstanbul'da, %10'u Mısır'da üretilmektedir. Yenilikçi ürünlerin tamamı Çorlu fabrikada yapılmaktadır. Basit ürünlerin %80'i, kompleks ürünlerin %25'i fason üretilmektedir. Firma daha iyi işçilik gerektiren kompleks ürünleri kendi bünyesinde, çoğunlukla Çorlu'da yapmayı tercih etmektedir. Kendi yapmadığı veya yapamadığı kompleks ürünleri ise İstanbul'da fason yaptırmaktadır. Daha az kalifiye işgücünün yapabileceği basit ürünlerin %80'i maliyetlerin düşük olduğu Mısır ve Aksaray'da yaptırılmaktadır.

Mekansal yakınlık faktörü firmanın hem imalat hem tedarik fonksiyonlarının coğrafyasını biçimlendirmektedir. Merkezi İstanbul'da olan firma imar planlarının getirdiği kısıtlamalar sebebiyle imalat fonksiyonunu İstanbul dışına çıkarmak durumunda kalınca imalatını en yakın bölgeye, Tekirdağ'a taşımıştır. İstanbul'a yakınlık Tekirdağ'ın en büyük avantajıdır. Diğer yandan İstanbul'un en büyük avantajlarından birisi de yüz yüze iletişim avantajıdır. Eroğlu Giyim'in, imalatı İstanbul dışında olan yerli ve uluslararası tedarikçilerinin tamamının İstanbul'da ofisi bulunmaktadır. Kumaş tedarikçileri imalatlarını Anadolu'da yapmakta, müşterileri ile iletişimlerini İstanbul'daki satış ve pazarlama ofisleri ile sağlamaktadır. Kumaş firmaları ile yüz yüze günlük iletişim Eroğlu Giyim için de kumaş firmaları için de çok önemlidir; bu görüşmelerde sadece imalat takibi yapılmamakta, nihai müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri paylaşılarak koleksiyonlar yönlendirilmektedir. İmalat tesisleri Marmara Bölgesi'nde, Bursa ve Tekirdağ'da sanayi bölgelerinde olan uluslararası firmaların İstanbul'daki satış ofisleri de yüz yüze iletişim avantajları sunmaktadır.

5.5.4 Tedarik zincirinin gelişiminin ve tedarik zincirindeki değişimlerin firma ve bölge ölçeğinde etkileri

Eroğlu Giyim hem yurt içinde hem yurt dışında farklı coğrafyalarda üretim yatırımları yapmıştır. Farklı coğrafyalardaki yatırımlarını genel anlamda fiyat, kalite ve termin ile bunları biçimlendiren yerel ve küresel koşullar belirlemiştir. Tedarik zincirinin gelişiminin ve zincirinin coğrafyasındaki değişimlerin etkileri 2 seviyede, firma ölçeğinde ve bölgesel ölçekte ele alınmıştır.

5.5.4.1 Firma ölçeğinde etkiler

Eroğlu Giyim Firması 2002 yılında, fason üretim de dahil olmak üzere, ayda 500.000 adet mal üretmiş ve 6.000.000 \$ ciro yapmıştır. Firmanın kendi fabrikasında yarattığı istihdam 900 kişidir. 2012 yılında ise firma Çorlu, Aksaray ve Mısır'da, fason olarak üretim de dahil olmak üzere, aylık 1.400.000 adet mal üretmiş ve yaklaşık 192.000.000 € ciro yapmıştır. Kendi fabrikalarında toplam 5140 kişi istihdam etmiştir. Yaratılan istihdamın içinde kadın istihdamının oranı yaklaşık % 60'dır. Kotaların kalkmasından sonra oluşan fiyat baskısına çözüm olarak geliştirilen Aksaray ve özellikle Mısır'da üretim stratejisi firmanın kendi bünyesinde üretime

devam etmesinde önemli bir etken olmuştur. Bu sayede firmanın son 10 yıl içerisinde hem üretimi, hem cirosu hem de istihdamı artmıştır.

5.5.4.2 Bölgesel ölçekte etkiler

Eroğlu firması üretimini hem küresel ölçekte hem yerel ölçekte farklı coğrafyalarda yaygınlaştırmıştır. 2001 yılında, artık üretim ve ihracat İstanbul gibi büyük metropollerden uzaklaşma eğilimi içine girmiştir. Eroğlu Giyim'in ilk sıçrama noktası Çorlu olmuştur. İstanbul'un art bölgesi olarak gelişen Tekirdağ'da hazır giyim sektörü uzun zamandır öne çıkmaktadır. Dolayısıyla Çorlu, bölgeye yatırım yapan hazır giyim firmalarına hem İstanbul'a yakınlık hem de göreceli olarak yetişmiş bir işgücü havuzu sunmaktadır.

Teşviklerle Eroğlu Giyim Aksaray'a yatırım yapmıştır. Bölgeye yapılan yatırımlar sayesinde Aksaray'da sanayi kültürü artmıştır. Aksaray fabrikası büyümektedir. 2012 yılına kadar sadece dikim yapan Aksaray fabrikası 2013 yılında ful paket üretim yapacaktır. Burada çalışacak elemanlar Çorlu'da eğitilmektedirler. Aksaray diğer teşvik bölgelerine de yakın olması sebebiyle, Anadolu'nun "hub"ı olarak planlanmaktadır. Kars'ta kurulum aşamasındaki fabrikanın da tamamlanmasıyla Adana, Mersin ve Urfa'daki çeşitli firmalara fason üretim yaptırılması hedeflenmektedir. Aksaray fabrika, Eroğlu'nun Anadolu'da daha fazla iş ve istihdam yaratması için bir fırsat sunmuştur.

Eroğlu Giyim de fiyat baskısı sebebiyle Mısır'da fabrika kurmuş ve üretiminin bir bölümünü buraya kaydırmıştır. Firma böylece üretim faaliyetlerini devam ettirmek için bir açılım yapmıştır. Mısır'da da tekstil kültürü olmayan insanlar eğitilmiş, istihdam yaratılmıştır. Genel olarak bakıldığında ise üretim ve ticaretin Türkiye'den kaçması, Türkiye'nin hazır giyim ihracat rakamlarına düşük performans olarak yansımıştır (İTKİB, 2001).

Tekstil ve hazır giyim sektörü daha çok örtük bilgiyi içeren, etkileşime, tecrübeye, yaparak öğrenme (learning by doing) sonucu elde edilen bilgiye ve pratik yeteneklere dayanan bir sektördür. Literatürdeki çalışmalar firmaların kendi bünyelerinde imalat yapmalarının en önemli sonuçlarından birisinin yaparak öğrenme süreci olduğunu göstermektedir. Büyük firmalar ve markalar kompleks ürünlerini, maliyet baskısına rağmen uzun süre kendi bünyelerinde yapmayı tercih etmişlerdir. Eroğlu Giyim'in kendi bünyesindeki üretimi de firmaya yaparak öğrenme avantajı sağlamaktadır.

Büyük markalara üretim yapması firmayı geliştirmekte, farklı ürünleri yapabilirliği arttıkça firma bu birikimi kendi markası Colin's için kullanmakta, Colin's'in ürünlerinin niteliği de artmaktadır. Diğer yanda örtük bilgi gömülü bilgidir ve iyi eğitilmiş yetenekli işçiler bu bilginin üretilmesi için şarttır. Hayat kalitesi yüksek bölgeler bu yetenekli işgücünü çekmektedir. Çorlu ve İstanbul'un yüksek maliyetlerine rağmen, Eroğlu Giyim imalatının ortalama %30 ila 45'ini Çorlu'da kendi bünyesinde üretmekte, %22'sini İstanbul'da fason ürettirmektedir. Kompleks ürünlerin %65'i Çorlu fabrikada üretilmekte, %25'i İstanbul'da fason yaptırılmaktadır. Daha az kalifiye işgücünün yapabileceği basit ürünlerin %80'i maliyetlerin düşük olduğu Mısır ve Aksaray'da yaptırılmaktadır.

İstanbul ARGE ve tasarım merkezidir. Eroğlu Giyim için 2003 yılından beri İstanbul Arge Merkezi konumundadır. İmalatını önce Trakya sonra Anadolu'ya kaydıran firmanın İstanbul'da 15 kişilik bir arge ve 4 kişilik bir tasarım ekibi bulunmaktadır. Tasarımcılar yılda 4 tane koleksiyon hazırlamaktadırlar. Eroğlu Giyim'in İstanbul fabrikasının ARGE ve Tasarım Merkezi'ne dönüşmesi hem OECD'nin hem de İstanbul Bölge Planı'nın gerek verileri ile gerek stratejileri ile paralellik göstermektedir.

Firmanın Türkiye'deki dikim ve yıkama fason tedardikçileri İstanbul'dadır. Yapılan çalışmalara göre İstanbul'dan Tekirdağ'a taşınan firmaların İstanbul ile ilişkisi sürmekte, firmaların merkezleri ve/veya imalat tesisleri dışındaki yan tesisleri İstanbul'da kalmaktadır. Bu veriler Eroğlu Giyim'in yapısı ve işleyişi ile paralellik göstermektedir. Firma, Türkiye'deki fason dikim ve yıkama üretiminin tamamını İstanbul'da yaptırılmaktadır. Sadece ütü paket işlemlerinin bir kısmı Çorlu'da fason yaptırılmaktadır. Firma yetkilileri fason işlerde neden İstanbul'u tercih ettikleri sorusuna; İstanbul'da alternatiflerin fazlalığı, İstanbul'da¹⁰ yer alan yönetim ekibine yakınlık, ürünün niteliği veya üretim süresi açısından yapmakta zorlandıkları ürünleri yaptırabilmek şeklinde cevap vermektedir¹¹.

¹⁰ İstanbul'da arge, pazarlama, satınalma, kalite kontrol birimleri gibi yan tesisler bulunmaktadır

¹¹ Fason yıkama firmaları ürünlerinin 90'ının, fason dikim firmaları ürünlerinin %70'inin kompleks ürünler olduğunu belirtmektedir. Dikim firmaları, müşterilerinin bant sisteminde daha kolay dikilebilen göreceli daha kolay ürünleri içerde (inhouse) ürettiklerini, üretim bandında seri üretilmesi zor, daha kompleks ürünleri fason firmalara diktirdiklerini belirtmektedir.

Ayrıca firma, şundaki organizasyonları ile İstanbul dışında fason yaptırmalarının zor olduğunun altını çizmekte, Aksaray'daki fabrikanın biraz daha geliştikten sonra kendileri için Anadolu'nun "hub"ı olacağını ve buradan Adana ve Mersin'e fason iş verebileceklerini belirtmektedir¹². Eroğlu Giyim'in fason olarak yaptırdığı dikim ve yıkama işlemlerini günlük olarak takip ettiği göz önüne alınırsa firmanın gün içinde gidip gelinebilecek mesafelerde fason iş yaptırdığı söylenebilir.

Firmanın 2012 yılında düzenli çalıştığı 4 dikim firmasının İstanbul'da öncelikli yer seçim sebebi kalifiye işgücüdür.

Firmanın fason dikim tedarikçilerinden birisiyle yapılan görüşmede "Bağcılardaki bir işçi ile Esenyurt'daki bir işçinin ürettiği malın kalitesi bile farklıdır, Bağcılardaki işçi daha kaliteli ürün üretir. Eroğlu Giyim'in başka şehirlerde ve ülkelerde üretim tesisleri kurması bizi çok etkilemez, bizim yaptığımız işçiliği onlar yapamazlar" ifadesiyle coğrafyanın ve işgücünün niteliğinin üretim kalitesi üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Aslında burada ifade edilen şey örtük bilgi ve örtük bilginin coğrafyada gömülülüğüdür. 4 yıkama firması ise ulaşım, pazara yakınlık gibi sebeplerle İstanbul'da yer seçmiştir. Yıkama proseslerinde yenilik ön plana çıkmaktadır. Firma ile yıkama tedarikçileri ortak çalışmalar yapmakta, bir takım aparatlar geliştirerek proseste yenilik yapmaktadırlar. Bu da firma ve yıkama fason tedarikçilerinin birebir çalışmasını gerektirmektedir.

Trakya Kalkınma Planı'na göre de, Çorlu'daki firmalar kalifiye işgücünü ve akademik desteği İstanbul'dan temin etmektedirler. Bu tablo Çorlu'daki fason firmalarının işgücünün halen İstanbul'daki işgücünün seviyesine ulaşamadığını göstermektedir. Tüm bu veriler literatürde de vurgulandığı gibi coğrafyanın, sahip olduğu beşeri sermaye ve yerel öğrenme dinamikleri gibi bileşenler sebebiyle üretimde oldukça önemli ve etkili bir faktör olduğuna işaret etmektedir. Öte yandan, İstanbul bir arge ve tasarım merkezi olarak gelişirken halen imalat fonksiyonu kentte önemli bir yere sahiptir. Diğer bölgelerde sosyal altyapı ve beşeri sermaye İstanbul düzeyine erişmediği için İstanbul nitelikli işgücünü çekmekte, buna paralel olarak İstanbul'daki imalat fonksiyonuna talep devam etmektedir.

¹² Firmaya fason iş yapan İstanbul'daki firmalar Çorlu fabrikadan maksimum 150 km, Mısır'daki firmalar Mısır fabrikadan maksimum 110 km uzaktadır.

Aksesuar ve kimyasal tedarikçileri Marmara Bölgesi'ndedir. Eroğlu Giyim firmasının aksesuar ve kimyasal tedarikçileri Marmara Bölgesi'ndedir. Bunun sebeplerinden birisi bu firmaların büyük kısmının uluslararası firmalar olması ve bu firmaların gerek ofis gerek imalat fonksiyonlarının Marmara Bölgesi'nde yer seçmesidir. DPT verilerine göre, konfeksiyon sektörüne ara malı sağlayan iplik, düğme, çitçit, plastik ve metal aksesuar, etiket, fermuar gibi yan sanayilerin yoğunlaştığı iller arasında İstanbul, İzmir, Bursa, Denizli, Gaziantep, Düzce gelmektedir. Eroğlu Giyim, Türkiye içinde olduğu sürece aksesuar ve kimyasal tedarikçilerinin seçiminde coğrafyanın önemli olmadığını ifade etmiş olsa da, bu tedarikçilerin Marmara'da yoğunlaşmış olması sebebiyle Eroğlu Giyim kendisine coğrafi olarak en yakın konumdaki tedarikçileri seçmiş bulunmaktadır. Diğer yandan, imalat fonksiyonunun farklı coğrafyalara yayılması bu coğrafyalarda aksesuar veya kimyasal gibi girdi sağlayan firmaların yer seçmesini tetiklememiş görünmektedir.

Uluslararası tedarik firmalarının Türkiye'deki fabrikaları istihdam yaratmaktadır, ancak yeniliğe yeterince katkıda bulunmamaktadırlar. Eroğlu Giyim örneğinde, hazır giyim sektörüne iplik, fermuar, kimyasal ve etiket gibi girdiler sağlayan küresel firmaların Türkiye'de fabrikaları bulunmakta ve bu firmalar Türkiye'de istihdam yaratmaktadır. Eroğlu Giyim firmasının küresel tedarikçilerinin fabrikaları Marmara Bölgesi'nde, Tekirdağ, Bursa ve İstanbul'da yer seçmiştir. Ancak bu firmaların büyük kısmı girdilerini, ve hatta bazı firmalar ekipmanlarını yurt dışından getirmektedir. Bu sebeple küresel firmalardan yerel firmalara bilgi aktarımı oldukça sınırlıdır ve bu küresel firmalar yerelde yeniliğin gelişmesine yeterince katkıda bulunmamaktadırlar. Trakya Bölge Planı'nda da bu noktaya vurgu yapılmaktadır "Bölgeye çekilen küresel işletmelerin hammadde tedarik süreci ancak yerli yan sanayi üzerinden gerçekleştiğinde, bu yatırımların bölgede bilişim ve teknoloji alanında gelişmeye katkıda bulunması söz konusu olacaktır. Bu durumda, yenilik faaliyetleri için de bir sermayeden söz edilebilir. Mevcut durumda gözlenen temel yapı, istisnai durumlar olmakla beraber ithal hammaddelerin bölgede montaj sürecinden geçerek nihai ürüne dönüştürülmesi şeklindedir" (Trakya Kalkınma Ajansı, 2010).

Türk Kumaş Firmaları Bir Yandan Anadolu'da İstihdam Yaratmış, Bir Yandan Satış ve Pazarlama Ağlarını Küresel Ölçekte Genişletmişlerdir. Eroğlu Giyim kumaşlarının tamamını Türk kumaş firmalarından sağlamaktadır. Türk Kumaş firmaları AB ve ABD pazarı başta olmak üzere küresel ölçekte iş yapmakta, coğrafi olarak da küresel ölçekte organize olmaktadır. Son 10 yılda tüm kumaşçıların AB ve ABD başta olmak üzere Avrupa, Amerika, Afrika ve Asya'da satış ofisleri kurulmuştur. Türkiye AB'nin örme kumaşta birinci, dokuma kumaşta ikinci tedarikçisidir. Eroğlu Giyim'in tedarikçileri örneğinde olduğu gibi kumaş üretiminin ağırlıklı Anadolu'da yapılması Anadolu'da istihdam yaratmaktadır. Osmanlı'dan beri dokuma kumaşta öne çıkan Bursa ve Malatya'da önemli ve büyük kumaş firmalarının üretimi bulunmaktadır. Kumaş üretim firmalarının yer seçiminde teşvikler önemli bir rol oynamaktadır. Bu firmaların İstanbul'daki ofisleri sayesinde müşteri ile yüz yüze iletişim sağlanmaktadır. Genel olarak bakıldığında da, TÜİK'in işyeri sayımı verilerine göre, kumaş firmaları İzmir, Denizli, Aydın, Uşak, Adana ve Antep'de yoğunlaşmaktadır. Kısacası, Türk kumaş firmaları ihracatlarını arttırıp küreselleşirken bir yandan da Anadolu'da istihdam yaratmaya devam etmektedir.

Türk kumaş firmaları küresel rekabet amacıyla Dünya'nın farklı bölgelerinde imalat yapmaya başlama eğilimlerindedir. Böyle bir durumda kumaş sektöründe yaratılan istihdamın nasıl etkileneceği akla ilk gelen sorudur. Kumaş firmaların ürün ve müşteri profilleri ile fiyat politikaları bu sorunun cevabında da belirleyici olacaktır. Türkiye'de ve Bahreyn'de üretim yapan Türk kumaş firmasının tecrübeleri Türkiye'deki kumaş kalitesinin Bahreyn'den çok daha iyi olduğu yönündedir. Dolayısıyla daha kaliteli kumaşı talep eden müşterileri için bu firmanın Türkiye'deki üretimi azalmadan devam etmektedir.

Coğrafi yakınlık pek çok firma için önemli bir yer seçimi faktörüdür. Literatürdeki araştırmalar göstermektedir ki müşterilerle düzenli yüz yüze iletişimin avantajlarından birisi toplumun ve tüketicinin değişen ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmaktır. Çalışmadaki en önemli sonuçlardan birisi Anadolu'da ve Trakya'da üretim yapan yerel ve uluslararası firmaların hepsinin İstanbul'da bir satış ve pazarlama ofisi bulunmasıdır. Bu ofisler sayesinde tedarikçi firmalar müşterileri ile yüz yüze iletişim kurmakta, onları yeni ürün ve trendler konusunda bilgilendirmektedirler. Yüz yüze iletişimin önemli olması mekansal yakınlığın da önemine işaret etmektedir. Tedarikçiler maliyet veya lojistik gibi sebeplerle farklı

coğrafyalarda üretim yapsalar bile satış pazarlama ofislerini müşterilerine yakın coğrafyalarda kurmaktadırlar.

Diğer yandan müşteriye ve pazara yakınlık, ürünlerin kısa sürede pazara ulaşmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır. Konfeksiyon müşterileri ürünlerini sattıkları coğrafyada üretirmek istemekte, bu durumda kumaşının da o coğrafyada olması önem kazanmaktadır. Nitekim, Eroğlu Giyim'in müşterilerinin %90'ını Rusya ve Avrupa gibi yakın coğrafyalardır ve firma kumaş tedarikinin tamamını Türkiye'den yapmaktadır. Kumaş ve konfeksiyon firmaları için müşteriye ve pazara yakınlık hazır giyim sektörü gibi kısa periyotlara sahip bir sektörde oldukça önemlidir.

Yerel küçük fason tedarikçileri kaliteyi yakalayamamışlardır. Son 10 yılda Eroğlu Giyim'in tedarik zincirindeki en büyük değişimler üretim ve fason tedarikçilerinde görülmüştür. Eroğlu Giyim az sayıda aksesuar ve kimyasal tedarikçisinde değişiklik yapmamasına rağmen dikim ve yıkama fasoncularının neredeyse tamamını değiştirmiştir. Bunun gerekçesi olarak da eski fason firmalarının müşterinin beklentisi olan kaliteyi yakalayamaması olarak göstermektedir. Nitekim bu firmaların bir kısmı kapanmıştır. Bu durum fason dikim ve yıkama firmalarının gelişen rekabet koşullarında ayakta kalmasının diğer pek çok firmaya göre daha zor olduğuna işaret etmektedir. Bu firmaların ayakta kalması için hem artan kalite talebine hem de ucuz fiyat beklentisine cevap vermesi gerekmektedir ki yerel bir firmanın daha ucuza daha kaliteli üretim yapmasının kendi içinde çelişkili bir durum olacağı yorumu yapılabilir.

Arge, tasarım ve yenilik alanlarında çalışmalar artmıştır. Gerek bir konfeksiyon firması olarak Eroğlu Giyim'in gerek pek çok tedarikçisinin arge ve tasarım alanında son 10 yılda daha fazla çalışma yaptığı ve efor sarfettiği görülmektedir. Tedarikçilerden biri durumu, "Müşteriler artık tasarımı konfeksiyonculara bıraktı" şeklinde ifade etmektedir. Literatürdeki çalışmalar, pek çok perakendeci ve markasının imalatı gelişmekte olan ülkelerdeki konfeksiyon firmalarına bırakıp tasarım ve pazarlamaya odaklandığının altını çizmektedir. Yapılan yüz yüze görüşmelerde, artık tasarım fonksiyonunun da giderek daha büyük oranda konfeksiyon firmalarına yaptırıldığı, perakende firmalarının ve markaların pazarlama fonksiyonuna daha çok yoğunlaştığı yorumu yapılmaktadır.

İkili bir yapı: hem marka hem imalatçı. Gelişmiş ülkeler imalatlarını ihracatçı ülkelere yönlendirmekte, kendileri tasarım, marka, pazarlama gibi katma değeri yüksek süreçlere odaklanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde büyük imalatçı konumunda olan ve kendi markasını da yaratabilmiş hazır giyim firmaları için ikili bir yapıdan söz edilebilir; bir tarafta tedarikçi/fasoncu kimliği, bir tarafta alıcı/marka kimliği. O halde bu firmaların bu ikili yapısı tedarik coğrafyalarına da yansımaktadır. Eroğlu Holding imalatçı Eroğlu Giyim kimliği ile bir yandan Avrupa pazarındaki büyük markalara büyük çoğunluğu kendi bünyesinde olmak üzere imalat yaparken bir yandan da Colin's markası için Türkiye'nin ve Dünya'nın farklı bölgelerinde imalat yaptırmaktadır. Literatürdeki çalışmalara göre bir firmanın imalatını başka firmalara fason yaptırması durumunda imalat artık o firma için rekabetin kaynağı değildir. Bu durumda imalatı birebir yapan fason firmalar ise yaparak öğrenmeden faydalanırlar. Literatürdeki bu çalışmalar ışığında, Eroğlu Giyim için imalatın halen rekabetin kaynağı olduğu ve Eroğlu Giyim'in yaparak öğrenme sürecinden faydalandığı savunulabilir. İmalatçı olarak Eroğlu Giyim ile Marka olarak Colins'in tedarik stratejilerinin ve tedarik coğrafyalarının karşılaştırıldığı bir çalışma literatüre bu ikili yapı ve bileşenleri ile ilgili önemli ve ilginç katkılar yapabilecek bir çalışma olacaktır.

5.6 Bölüm Sonucu

Bu bölüm temelde 4 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, Eroğlu Giyim'in tek merkezli üretim yaptığı 2002 ve çok merkezli üretim yaptığı 2012 yıllarına ait üretim ve tedarik haritaları çıkarılmış, haritalardaki değişimlerin sebepleri irdelenmiştir. 2005 yılında Çok Elfaylılık Anlaşması'nda yer alan kota uygulamasının kaldırılması sebebiyle 2002 ve 2012 yıllarına ait veriler kotalı dönemi ve kotasız dönemi de yansıtmaktadır. Bu sebeple hem firmaya özel, hem yerel hem de küresel bazı değişimlerin karşılaştırılması mümkün olmuştur. Her iki dönemde Eroğlu Giyim'in kumaş, aksesuar ve kimyasal girdileri temin ettiği tedarik coğrafyasında büyük değişimler görülmezken ikinci dönemde, 2003 yılından başlayarak üretim coğrafyasında hem bir değişim hem bir çeşitlenme göze çarpmaktadır. Firma hem üretimde hizmet aldığı fason tedarikçilerini büyük ölçüde değiştirmiş hem de yurt içinde ve yurt dışında imalat yaptığı coğrafyaları arttırmıştır. Bu gelişmelerde Çin başta olmak üzere pek çok Asya ülkesinden kaynaklanan küresel rekabetin ve fiyat baskısının artması çok etkili olmuştur. Firma fiyat baskısı ile imalatın daha ucuz

olduğu Mısır ve Aksaray gibi bölgelerde imalat yapmaya başlarken bir yandan da daha karmaşık ve daha kaliteli ürünleri maliyetlerin daha yüksek ama iş gücünün daha kalifiye olduğu Çorlu ve İstanbul gibi bölgelerde üretmeye devam etmiştir.

İkinci aşamada mevcut tedarikçiler için bir Tedarikçi Sınıflaması yapılmıştır. Bu sınıflamanın amacı tedarikçilerin özelliklerinin, güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konarak tedarik zincirinin ve tedarik zincirindeki değişimlerin daha iyi anlaşılmasıdır. Bu sınıflamada müşteri-tedarikçi ilişkileri de göz önüne alınmış, müşteri ile ilişkilerinde daha güçlü ve daha zayıf tedarikçiler irdelenmiştir. Eroğlu Giyim'in tedarikçileri 5 ana kriter kullanılarak 4 gruba ayrılmıştır. Birincisi grup yerli kumaşçıları kapsayan Uluslararası Ağlara Sahip Yerel Tedarikçiler'dir. Bu firmalar için yüz yüze iletişim çok önemlidir. Bu sebeple hem İstanbul'da hem de satış yaptıkları dünyanın farklı coğrafyalarında satış pazarlama ofisleri bulunmaktadır. İmalatlarını büyük oranda Türkiye'de yapmakla beraber bu firmaların yurt dışında üretim yapma ve yaptırma eğilimlerinde bir artış söz konusudur. Ürünlerin %55'i kompleks ve inovatif kumaşlardan oluşmaktadır. Bu firmalar küresel ölçekte faaliyet gösteren büyük firmalar olup toplam üretimlerinin yaklaşık %8'ini Eroğlu Giyim'e yapmaktadırlar. Kumaş firmalarının Eroğlu Giyim'e bağımlılıkları düşüktür. Uluslararası Tedarikçiler merkezi yurt dışında olan ve küresel ölçekte faaliyet gösteren yabancı firmalardır. İmalatlarını Marmara Bölgesi'nde yapmakta, İstanbul'daki ofisleri sayesinde müşterileri ile yüz yüze iletişim sağlamaktadırlar. Bununla beraber müşterileri ile iletişimleri kumaşçılara göre daha seyrekdir. Bu firmalar fiyat, kalite veya yenilik açısından sahip oldukları avantajlarla yerli firmalarla rekabet etmektedirler. Toplam üretimleri içinde Eroğlu Giyim'e yaptıkları üretim %3 civarında olup Eroğlu Giyim'e bağımlılıkları düşüktür. Yerel Fasoncular Eroğlu Giyim'in Mısır'daki ve Çorlu'daki fabrikalarına ortalama 110 ila 150 km uzaklıktaki fason tedarikçilerdir. İmalatın günlük takip edilmesi ihtiyacı fasoncuların fabrikalara daha yakın mesafelerde seçilmesini gerektirmektedir. Mısır'da fasoncular serbest bölgelerde yer almakta ve ful paket üretim yapmaktadır. Türkiye'deki fasoncular İstanbul'da yer almakta ve dikim, yıkama veya ütü paket işlemlerinden birinde uzmanlaşmışlardır. Mısır'daki fasoncular daha basit malları dikerken İstanbul'daki fasoncuların ürünlerinin %70 ila %90'ı kompleks ürünlerden oluşmaktadır. Bu fason firmalar toplam üretimlerinin %40 ila %100'ünü Eroğlu Giyim'e yapmakta olup firmaya bağımlılık oranları yüksektir. Yerli Tedarikçiler ise yerli aksesuar firmalarıdır. Bunlar çoğunlukla

İstanbul dışında tesisi olmayan ve daha küçük ölçekte faaliyet gösteren firmalardır. Ürünleri de etiket ve düğme gibi göreceli daha az kritik öneme sahip ürünlerdir. Firmalar tasarım ağırlıklı çalıştıklarından müşteri ile yüz yüze iletişim bu gruptaki firmalar için de önemlidir. Firmalar toplam üretimlerinin %10 ila %35'ini Eroğlu Giyim'e yapmaktadırlar.

Üçüncü aşamada firmadan bağımsız faktörler, firmaya bağlı faktörler ve coğrafya faktörünün firmanın tedarik zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirdiği özetlenmiştir.

Dördüncü aşamada tedarik zincirinin coğrafyasındaki değişimin firma ölçeğinde ve bölgesel ölçekte etkileri incelenmiştir. Firma ölçeğindeki değişimler firmanın istihdam, ciro, üretim miktarındaki ölçülebilen değişimlerdir. Bölgesel ölçekte ise hangi coğrafyalarda hangi sektörlerin nasıl gelişim gösterdiğine dair etkilerdir. Son 10 yılda firma üretimini yaklaşık 3 kat, istihdamını 6 kat artırmıştır. İstanbul arge ve tasarım merkezi olarak gelişmiştir. Ama İstanbul'daki üretim fonksiyonuna talep devam etmektedir. Eroğlu Giyim aksesuarlarını Marmara Bölgesi'nden, kumaşlarını Anadolu'dan temin etmektedir. Marmara Bölgesi tedarikin en yoğun olduğu bölgedir. Bunun temel sebebi, yerel ve uluslararası firmaların pazara yakınlık sebebiyle Marmara Bölgesi'ndeki sanayi bölgelerini tercih etmeleridir. Türk kumaş firmaları bir yandan Anadolu'da istihdam yaratırken bir yandan küreselleşmiş, küresel ölçekte satış ve pazarlama ağlarını genişletmiştir. Bununla beraber Türk kumaş firmaları küresel rekabet amacıyla dünyanın farklı bölgelerinde imalat yapmaya başlama eğilimlerindedir. Müşteriye ve pazara coğrafi yakınlık pek çok firma için önemli bir yer seçimi faktörüdür.



6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Literatürde tedarik zinciri ile ilgili çalışmaların yoğun olarak işletme alanında yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların büyük kısmı tedarik zincirinin biçim ve aşamalarına, işleyişine ve yönetimine odaklanmaktadır. Tedarik coğrafyası ile ilgili çalışmalar ya üretim ya da girdi tedariki üzerine yoğunlaşırken, tedarik zincirinin yani müşteri, girdi tedariki ve üretim aşamalarının coğrafyasını bütün olarak ele alan daha az sayıda çalışma yapılmıştır. Hazır giyim sektörü özelinde araştırmalar da ya tedarik zincirinin kendisine, ya da üretim veya girdi tedarikinin coğrafyasının biçimlenmesine ve değişmesine odaklanmaktadır. Hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasındaki değişimleri ve gelişmeleri bütün olarak ele alan çalışmalar yetersiz olup bu konuda literatürde bir boşluk vardır. Maliyetin yanı sıra, özellikle 2000’li yılların başından beri ön plana çıkan bilgi, yenilik, öğrenme gibi önemli faktörlerin birbirine paralel veya birbirine zıt olarak zincirin coğrafyasını nasıl biçimlendirdiği ve bunun etkileri yeterince incelenmemiştir. Bu çalışma, hazır giyim sektörünün bütün olarak tedarik zincirinin coğrafyasını ele alarak, son 10 yılda zincirin coğrafyasındaki gelişmeleri ve değişimleri sebep ve sonuçları ile irdelemeyi ve bu konuda literatürdeki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Sektörün tedarik zincirinin coğrafyasını, firmadan bağımsız faktörler olan esnek ve uluslararası üretim sistemi, yasal ve ticari düzenlemeler, müşteri beklenti ve talepleri, firmaya bağlı faktörler olan üretici firma özellikleri, tedarikçi firma özellikleri, üretici-tedarikçi firma ilişkileri, coğrafyaya bağlı faktörler olan erişilebilirlik, beşeri sermaye, yenilik, yakınlık ve yüz yüze iletişim avantajları biçimlendirmektedir. Çalışmada firmadan bağımsız faktörler ve bunların coğrafyayı nasıl biçimlendirdiği literatür araştırmalarıyla ortaya konmuştur. Firmaya bağlı faktörlerin ve coğrafya faktörünün tedarik zincirinin coğrafyasını nasıl biçimlendirdiğinin anlaşılması için bir örnek firma analizi (vaka etütü) yapılmıştır. Üretici firma ve tedarikçileri ile derinlemesine görüşmeler yapılarak üretici firmanın çok bölgeli tedarik coğrafyası incelenmiştir. Üretici firmanın tedarik haritaları çıkarılmış, son 10 yılda haritalarda

görülen farklılıkların ve aynılıkların sebepleri araştırılmış, bu gelişmelerin firma ve bölge ölçeğinde etkileri irdelenmiştir.

2000’li yılların başından itibaren, bir yandan MFA (Multifiber Agreement-Çok Elyaflılar Anlaşması) kapsamındaki ithalatta miktar sınırlamalarının (kotaların) kaldırılmasının getirdiği ucuz fiyat baskısı, bir yandan farklı ve yenilikçi ürün talebi hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin coğrafyasını biçimlendiren iki temel dinamik olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde firmalar bir yandan daha ucuz bölgelerde ve ülkelerde üretim faaliyetlerini organize etmekte, bir yandan maliyetlerin daha yüksek olduğu bölgeleri tercih etmeye devam etmektedirler.

Tekstil ve hazır giyim sektöründe en büyük pazarlar AB ülkeleri ve ABD’dir. Bölgesel olarak AB en fazla hazır giyim alımını Avrupa ve Asya’dan, ABD ise Asya ve Latin Amerika’dan yapmaktadır. AB ve ABD’nin son 10 yılda alım yaptığı coğrafyalar aynı kalırken alım miktarları değişmiştir. Son 10 yıllık periyotta AB’nin Avrupa’dan alımlarının arttığı, Asya’dan alımlarının ise azaldığı görülmektedir. Bununla beraber, AB’nin 2011 yılında diğer Asya ülkelerinden tedariki azalırken Çin’den tedariki büyük artış göstermiştir. Hazır giyim sektörünün dünyadaki en büyük ikinci ithalatçısı ABD hazır giyim tedarikinin %50’sinden fazlasını Asya ülkelerinden yaparken ikinci büyük tedarikçisi Latin Amerika ülkeleridir. Son 10 yılda ABD’nin de Asya ülkelerinden tedariki artmış, Latin Amerika ülkelerinden tedariki azalmıştır. Genel olarak Asya ülkeleri ileri kapitalist ülkelerin piyasalarında ciddi paylara sahiptirler. 2005 yılında kotaların kalkmasından sonra özellikle Çin bu iki büyük pazardaki payını arttırmıştır. Hem girdi hem de bitmiş üründe tüm pazarlarda en etkili ülke konumuna gelmiştir. Burada en büyük avantajın maliyetler olduğu görülmektedir. Coğrafya önemli bir faktör olmasına rağmen, Çin AB’nin coğrafi olarak en yakın tedarikçilerinden daha fazla paya sahip durumdadır.

Üretimin esnekleşmesi ve uluslararasılaşmasına paralel olarak Türkiye’de 1980’lerden itibaren izlenen ihracat ağırlıklı politikalarla hazır giyim sektörü ihracatın önde gelen sektörlerinden birisi olmuştur. 2005 yılında kotaların kalkmasından sonra, Türkiye’nin ABD hazır giyim pazarındaki payı Asya’daki tedarikçilere göre daha yüksek maliyetler ve coğrafi uzaklık sebebiyle azalmıştır. Bununla beraber Türkiye AB pazarındaki payını nispeten korumuş, bu bölgenin 2. büyük tedarikçisi olmuştur. Coğrafi konumu, nitelikli işgücü ve yarattığı know-how Türkiye’nin hazır giyim sektöründeki en önemli avantajlarıdır.

Türkiye’de gerek hazır giyim firmaları, gerek hazır giyim firmalarına girdi sağlayan tekstil firmaları ve diğer yan sanayiler daha çok Marmara ve Ege Bölgesi’nde yoğunlaşmış durumdadır. Devletin teşvik avantajlarından faydalanan ve üretimin daha ucuz maliyetlerle yapıldığı Anadolu’daki kentlere rağmen Marmara ve Ege Bölge’si halen hazır giyim imalatında ön sıralarda yer almaktadır. Girdi tedarikleri de ağırlıklı olarak batı bölgelerinde yer alan firmalardan yapılmaktadır.

Yapılan firma analizi çeşitli faktörlerin Eroğlu Giyim Firması’nın tedarik zincirinin, yani müşterilerinin, üreticilerinin ve tedarikçilerinin coğrafyasını son 10 yılda nasıl biçimlendirdiğini ve zincirin coğrafyasındaki bu gelişmelerin etkilerini ortaya koymaktadır.

Post fordist üretim sistemi ile ön plana çıkan *esnek üretim sistemi* kuruluşundan bu yana firmanın üretim stratejileri arasındadır. Eroğlu Giyim, üretim faaliyetlerinin %44’ünü fason imalatla yaptırmaktadır. 1990’ların sonlarından beri kendisi de büyük marka ve perakendecilere fason imalat yapmaktadır. Firma, fason imalatı oldukça önemsemektedir. Çünkü toplam fason işlerinin %60’ını gelişmiş ülkelerdeki markalara yapmaktadır. Son 10 yılda firma *uluslararası üretim* de yapmaya başlamıştır. Firma sahiplerine göre, dünyada global bir tedarik ve satış yapılmaktadır ve bu süreçlerin dışında kalan firmaların ayakta kalma şansları bulunmamaktadır. Bu strateji mekana da yansımaktadır. Firma yurt içinde İstanbul’da, yurt dışında Mısır’da fason imalat yaptırmaktadır. Türkiye’nin AB’nin en büyük tedarikçilerinden birisi olmasının bir sonucu olarak hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren pek çok firma ağırlıklı olarak AB pazarı için üretim yapmaktadır. Eroğlu Giyim’in de müşterilerinin %60’ı Avrupa pazarında yer almaktadır. Üretimin uluslararasılaşması Eroğlu Giyim’in tedarik coğrafyasını olduğu kadar pazarını da biçimlendiren bir faktördür.

Yasal ve ticari düzenlemeler son 10 yılda firmanın tedarik coğrafyasını biçimlendiren önemli faktörlerdir. İmar planlarının getirdiği kısıtlamalar Çorlu’da, teşvik düzenlemeleri Aksaray’da fabrika kurulmasında etkili olmuştur. Mısır’ın sektörde ön plana çıkması, uluslararası anlaşmalar ve kotaların kaldırılmasının bir sonucu olarak küresel faktörlerin etkisiyle olmuştur. Mısır’daki fabrikanın kuruluşunda ihracatı destekleme kanunu, bu ülkenin Kuzey Amerika, Avrupa Birliği ve Türkiye ile Serbest Ticaret Anlaşmalarının bulunması, serbest bölge uygulamalarının gerek gümrük, gerekse kurumsal vergiler açısından avantajları rol oynamıştır.

Başta fiyat, kalite, moda ve süre olmak üzere, *müşteri beklenti ve talepleri* Eroğlu Giyim'in tedarik coğrafyasını her dönem etkilemektedir. Firma, son 10 yılda farklı coğrafyalarda yatırımlar yaparak dünya piyasasında doğru fiyatlama yapma avantajı elde etmektedir. Firma bir yandan, basit ve ucuza mal edilmesi gereken, aksi takdirde Türkiye'de üretilmeyecek bazı ürünler için alternatif sunmakta ve Mısır'da üretim yapmakta, diğer yandan detaylı, iyi işçilik gerektiren yüksek fiyatlı ürünleri Türkiye'de üretmektedir. Kısa sürede üretilmesi gereken ama sipariş miktarı kesinleşemeyen deneme siparişlerini Türkiye'de üretmekte, satış miktarları arttıkça fiyat avantajı sağlamak için üretimi Mısır'a devretmektedir.

Eroğlu Giyim'in özellikleri ve stratejileri tedarik zincirinin coğrafyasını etkilemektedir. Toplam imalatın %56'sı, kompleks malların %75'i firma bünyesinde yapılmaktadır. Böylece firma yaparak öğrenme avantajını halen korumaktadır. Büyük markalara üretim yapan Eroğlu Giyim bu alandaki tecrübelerini holdingin markası Colin's'e aktarmaktadır. Eroğlu Giyim geliştikçe, farklı ürünleri yapabilirliği arttıkça Colin's de bundan faydalanmakta, Colin's'in ürünlerinin niteliği de artmaktadır. Son 10 yılda içerde yapılan imalat oranında artış görülmektedir. Bunun sebeplerinden birisi fason firmaları tarafından üretilen malların kalite standardının içerde üretilen malın kalitesine göre düşük olmasıdır. Bir başka sebep, Eroğlu Giyim'e üretim yapan fason firmalarının teşvik bölgelerine yatırım yapmak istememesi, bu sebeple firmanın bu bölgelerde kendi fabrikalarını kurması, bunun sonucunda da içerde üretimin artmasıdır. İçerde üretim stratejisi firmanın Çorlu, Aksaray ve Mısır gibi farklı coğrafyalarda kendi fabrikasını kurmasına sebep olmuştur. Firmanın Rusya pazarına yakın bir coğrafya olan Kars'ta bir fabrikası kurulum aşamasındadır.

Son 10 yılda firmanın pazarında bir değişiklik olmamakla beraber, küresel koşulların ve müşteri beklentilerinin etkisiyle üretilen ürünlerde değişiklikler olmuştur. Kalite bilinci ve standardı yükselmiş, arge, yenilik ve tasarım çalışmalarına ağırlık verilmiş ve bu çalışmalar için firma bünyesinde ekipler kurulmuştur. Buna paralel olarak işgücünün kalitesi ve üretilen know-how daha da önemli hale gelmiştir. Ucuz fiyat açısından avantajlı olan global firmalarla rekabet edebilmek için yerli firmaların önemli gücü farklılık yaratmaktır. Eroğlu Giyim'in farklılık yaratma stratejisi ürün ve üretim stratejilerine yansımakta, toplam üretimin %40'ı Eroğlu Giyim'in birebir yer aldığı tasarım faaliyetleri sonucu geliştirilen ürünlerden oluşmaktadır. Firma

daha yenilikçi ürünlere odaklanmıştır. Ayrıca proses bazlı yenilikler yapmaktadır. Bu stratejiler mekana yansımakta, iyi işçilik gerektiren mallar ağırlıklı olarak ya firma bünyesinde Çorlu'da, ya da İstanbul'da kaliteli ürünler üreten fason firmalarca üretilmektedir. İstanbul'daki tesis ise arge, tasarım, lojistik, satınalma ve pazarlama fonksiyonlarını barındıran bir merkez haline gelmiştir.

Yenilikçi, kaliteli, ucuz veya kısa sürede ürün üretme stratejilerinin her biri firmanın tedarikçi seçiminde etkili olmaktadır. Bu *tedarikçilerin özellikleri, stratejileri ve firma ile tedarikçilerin ilişkileri* mekana yansımaktadır.

Eroğlu Giyim kumaş ve aksesuar tedarikinin tamamına yakını Türkiye'deki firmalardan temin etmektedir. İplik, fermuar ve kimyasal tedarikinin tamamı Türkiye'de üretim yapan yabancı firmalardan yapılmaktadır. Firmanın tedarikçileri arasında en fazla ciroya sahip olan, fiyat, kalite veya yenilikçi ürünleri sayesinde yerli firmalarla rekabet eden bu firmalar firma-tedarikçi ilişkisinde güçlüdür. Bu tedarikçilerin Eroğlu Giyim'e bağımlılıkları düşüktür; toplam üretimleri içinde Eroğlu Giyim'e yaptıkları üretim %1 ila %8 arasındadır. Bu uluslararası firmaların pazara yakın olmak için Marmara Bölgesi'ndeki sanayi bölgelerinde imalat tesisleri, İstanbul'da ise satış ofisleri bulunmaktadır.

Hazır giyim sektörünün en önemli girdisi olan kumaş tedarikçisinin seçiminde arge ve teknoloji en önemli faktörlerdir. Pek çok Türk kumaş firması tüm dünyaya ürün satan büyük firmalar haline gelmiştir. Nitekim Türkiye AB'nin farklı kumaş türlerinde en büyük 1. ve 2. tedarikçisi konumundadır. Kumaş firmaları son 10 yıldır basit kumaşlardan çok, uzak doğudaki ülkelerin yapamadığı daha kompleks, yenilikçi, katma değeri yüksek, moda kumaşlar üretmektedirler. Hacmen işleri azalmış, ancak üretilen değer artmıştır. Kumaşçıların hepsi kendine has ürünler üretmektedir. Sundukları kalite ve yenilikçi ürünler sebebiyle firma-tedarikçi ilişkisinde güçlü ve tercih edilen firmalardır. Bu sebeple Eroğlu Giyim'e bağımlılıkları düşüktür; toplam üretimleri içinde Eroğlu Giyim'e yaptıkları üretim %2 ila %15 arasındadır. Türk kumaş firmalarının imalat tesisleri Anadolu'daki teşvik bölgelerinde yer almaktadır. Hazır giyim firmaları ile her gün yüz yüze iletişim kurarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini takip etmeleri gereken bu kumaş firmalarının İstanbul'da ve başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok merkezinde satış pazarlama ofisi bulunmaktadır. Son 10 yılda Türk kumaş firmaları küresel ölçekte pazarlama ağlarını genişletmişlerdir. Ucuz maliyetli ürünler üretebilmek için

bazı Türk kumaş firmaları Asya ülkelerinde imalat yapmaya başlarken bazı Türk kumaş firmaları da yurt dışında imalatı gelecek için önemli bir strateji olarak kabul etmektedir.

Firma fason işlemlerini ürünün niteliğine göre Mısır'da ve İstanbul'da yaptırmaktadır. Mısır'da ucuz işçilik gerektiren ürünler, İstanbul'da daha kompleks ürünler üretilmektedir. Fason üretimler günlük takip edilmektedir. Bu sebeple fason firmalar Mısır'daki ve Çorlu'daki fabrikaya günlük gidiş geliş yapılabilecek mesafelerde yer almaktadır. Mısır'daki fasoncular serbest bölgede yer almaktadır. Fason işlerin İstanbul'da yaptırılmasının en önemli sebebi ise kalifiye işgücüdür. Diğer faktörler İstanbul'daki yönetim ekibine yakınlık, daha fazla fason firma alternatifi olması, daha uzakta fason iş yaptırmanın takip ve organizasyon açısından zorluğudur. Bu tedarikçilerin firmaya bağımlılığı yüksektir, toplam imalatlarının %40 ila %100'ünü Eroğlu Giyim için yapmaktadırlar. Firma-tedarikçi ilişkisinde en zayıf konumda olan tedarikçiler fason tedarikçileridir. Nitekim son 10 yılda tedarikçiler arasında en fazla değişikliğin fason tedarikçilerinde yaşandığı görülmektedir. Firma, kalite beklentisini sağlayamayan pek çok fason tedarikçisi ile artık çalışmamaktadır.

Hangi malların nerede üretileceğini ise temel olarak, ürünün niteliği, fiyatı ve üretim süresi belirlemektedir. Bu da bu *coğrafyaların sahip olduğu erişilebilirlik, beşeri sermaye, yenilik, yakınlık ve yü z yüze ilişki avantajları* ile ilişkilidir. İstanbul tüm bu avantajlar açısından sıralamada en üst sırada yer almaktadır. Tekirdağ Aksaray'a göre daha avantajlı konumdadır. Mısır ise uluslararası ticaret anlaşmalarından ve düşük maliyetlerden kaynaklanan avantajlarına rağmen diğer pek çok faktör açısından Türkiye'deki kentlere göre dezavantajlı durumdadır. İstanbul ve merkezinde bulunduğu bölge çok önemli ulaşım güzergâhları üzerinde yer almaktadır. Tekirdağ da ulaşım, enerji, haberleşme ve lojistik alanlarında önemli üstünlüklere sahiptir. Aksaray'ın uluslararası pazarlara açılmasını sağlayacak sınırlara ve limanlara uzak olması kent için önemli bir dezavantajdır. İstanbul beşeri sermaye verilerine göre Tekirdağ ve Aksaray'dan oldukça ileri durumdadır. İl, sosyal ve kültürel olanaklar yönünden görece üstünlüğü sayesinde nitelikli işgücünü çekmektedir. Bu durum ilde yapılan yatırımların güçlü yönü iken, çevre bölgelere kaydırılan veya bu bölgelerde yapılan yatırımların zayıf yönünü oluşturmaktadır. Tekirdağ'daki firmalar nitelikli işgücünü İstanbul'dan temin edebilmektedir. Yenilik

faktörü açısından da İstanbul diğer iki ilin çok önünde yer almaktadır. Trakya Bölgesi'nin insan kaynakları profili, yenilikçilik faaliyetlerinin verimli şekilde gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Ayrıca, Trakya Bölgesi önemli bir yenilik kaynağı olan bölgedeki küresel işletmelerden yeterince faydalanamamaktadır. Aksaray'daki firmalar da ürün veya hizmetlerde farklılık ve yenilik ortaya koyamamaktadır. Mısır, beşeri sermaye ve erişilebilirlik alanında önemli dezavantajlara sahiptir. Beşeri sermayenin yetersiz olduğu bir ortamda yeterince yenilik de yapılamamaktadır. Tüm tedarikçilerin İstanbul'da ofisi olduğu göz önüne alındığında, Eroğlu Giyim firması ve tedarikçileri için İstanbul yüz yüze iletişim açısında da önemli avantajlar sağlamaktadır. Görüldüğü gibi, İstanbul sektördeki önemini korumaktadır. Sektörü bir yandan İstanbul'un dışına iten bir yandan İstanbul'a çeken yerel ve küresel faktörler bulunmaktadır. Kotaların kalkmasıyla Asya ve Afrika ülkelerindeki ucuz işgücünün yarattığı fiyat baskısı, AB ve ABD'deki yasal düzenlemeler ve bu ülkelerin diğer ülkelerle olan ticari anlaşmaları gibi küresel dinamikler sektördeki firmaları İstanbul hatta ülke dışına itmektedir. Buna paralel olarak, kentin dışındaki ucuz arsa ve işgücü imkanları firmaları İstanbul dışına çekmektedir. İmar planları ve devletin teşvik politikaları da tekstil ve hazır giyim sektörünün İstanbul dışına çıkmasını teşvik etmekte hatta zorunlu hale getirmektedir. İstanbul'un coğrafi avantajlarının, fiziksel ve sosyal alt yapı imkanlarının yanı sıra kentteki işgücünün tecrübesi ve bilgi birikimi özellikle katma değeri yüksek ürünlerle rekabet etmeye çalışan sektör için İstanbul'u avantajlı hale getiren yerel faktörlerdir. Örtük bilgiye dayanan tekstil ve hazır giyim sektöründe İstanbul'daki nitelikli işgücü, sahip olduğu örtük bilgi açısından da ayrı bir önem taşımaktadır. Sonuçta hazır giyim firmalarının büyük kısmı İstanbul'da yer seçmektedir. Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların 1992 yılında %31'i; 2002 yılında %36'sı, 2009 yılında %52'si İstanbul'dadır. Eroğlu Giyim örneğinde olduğu gibi, İstanbul'dan Trakya Bölgesi'ne taşınan firmaların da İstanbul ile yoğun üretim ve fason ilişkileri devam etmektedir.

İmalatın kalitesini sadece coğrafya değil imalatın firma bünyesinde veya fason olarak yapılması da etkilemektedir. Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki firma bünyesinde imalat yapılması firmanın yaparak öğrenmesini artırmakta, bu da firmada çalışan işgücünün becerisini ve dolayısıyla üretilen malın kalitesini arttırmaktadır. Bu tablo Eroğlu Giyim'in imalatının coğrafi dağılımını biçimlendirmektedir. Basit ürünlerin %70'i Mısır'da, %20'si İstanbul'da %10'u Aksaray'da üretilmektedir.

Kompleks ürünlerin %65'i Çorlu'da, %25'i İstanbul'da, %10'u Mısır'da üretilmektedir. Yenilikçi ürünlerin tamamı Çorlu fabrikada yapılmaktadır. Basit ürünlerin %80'i, kompleks ürünlerin %25'i fason üretilmektedir.

Tedarik zincirinin coğrafyasındaki bu gelişmelerin ve değişimlerin *firma ve bölge ölçeğinde* önemli etkileri olmuştur. Dünyadaki pek çok örnekte kendi markasını yaratmış firmaların imalat işinden çekildiği görülmektedir. Eroğlu Holding'in dünyadaki pek çok örneğin aksine imalat hacmini arttırdığı görülmektedir. Eroğlu Giyim için imalat halen rekabetin kaynağıdır ve firma yaparak öğrenme sürecinden faydalanmaktadır. Firma son 10 yılda organizasyonunu hem küresel hem yerel ölçekte farklı coğrafyalarda yaygınlaştırarak üretimini yaklaşık 3 kat, istihdamını 6 kat arttırmıştır. Ürünün niteliği, fiyatı, kalitesi ve üretim süresi üretimin hangi coğrafyada yapılacağını belirlemektedir. Gerek üretici firmanın gerekse tedarikçi firmaların arge, tasarım ve yenilik alanlarında çalışmaları da artmıştır. İstanbul arge ve tasarım merkezi olarak gelişmiştir. Diğer yandan, üretim coğrafyasının genişlemesine ve çeşitlenmesi rağmen Türkiye'de fason yapılan dikim ve yıkama işlemlerin tamamı da halen İstanbul'da yaptırılmaktadır. Diğer bölgelerde sosyal altyapı ve beşeri sermaye İstanbul düzeyine erişmediği için İstanbul nitelikli işgücünü çekmekte, buna paralel olarak İstanbul'daki imalat fonksiyonuna da talep devam etmektedir. Son 10 yılda üretim yaygınlaşıp küreselleşmiş, buna rağmen girdi tedariki tek merkezden, Marmara Bölgesi'ndeki yerli ve yabancı firmalardan yapılmaya devam etmiştir. Bir başka anlatımla, üretimin yaygınlaşması bu bölgelerde yan sanayinin gelişmesini tetiklememiştir. Tedarik yapılan küresel firmalar Türkiye'de istihdam yaratmakla beraber, ham maddelerinin tamamına yakını yurt dışından getirerek daha çok montaj işlemi yapmaktadır. Sonuçta bu küresel firmalardan Türkiye'deki firmalara yeterince bilgi aktarımı olmamaktadır. Türk kumaş firmaları da küresel firmalar haline gelmiştir. Türk kumaş firmaları bir yandan Anadolu'da istihdam yaratmış, bir yandan satış ve pazarlama ağlarını küresel ölçekte genişletmişlerdir. Ayrıca, Türk kumaş firmaları küresel rekabet amacıyla dünyanın farklı bölgelerinde imalat yapmaya başlama eğilimlerindedir. Pek çok firmanın yer seçiminde coğrafi yakınlık ve yüz yüze iletişim halen önemli bir yer seçimi faktörü olmaya devam etmektedir. Tüm bu gelişmelere paralel olarak fason tedarikçileri gibi yerel küçük firmalar kaliteyi yakalamakta zorlanmakta ve diğer firmalarla rekabet edememektedirler.

2011 yılında Kalkınma Bakanlığı'na dönüştürülen DPT, tekstil ve hazır giyim sektöründe yatırım yerlerinin daha ziyade büyük yerleşim merkezlerinde yoğunlaştığını, işgücü, enerji gibi faktörler dikkate alındığında bu bölgelerin yatırım yeri olarak değerlendirilmesinin rantabl olmadığını vurgulamaktadır. DPT'ye göre, hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmalar İstanbul'da yoğunlaşmış olmakla beraber, bu firmaların Türkiye'de işçiliğin en pahalı olduğu bu kentte varlıklarını orta ve uzun vadede sürdürmeleri çok zordur. DPT, hazır giyim sektöründe emek yoğun dikim ve dikim sonrası işlemlerin teşvik alan illere kaydırılmasında fayda olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, kotaların kaldırılmasıyla uluslararası pazarlarda kıyasıya rekabetin yaşandığı yeni bir dönemin başladığının, bu döneme kadar düşük maliyetli ürünler bazında rekabet etmeye çalışan Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün rekabet alanının değiştiğinin altını çizmektedir. Sektör geleneksel ve basit ürünlerle rekabet etmek yerine, yüksek katma değerli ürünlerle rekabet etme çabası içerisine girmiştir. Türkiye'nin istihdamında çok önemli bir yere sahip olan sektör, fiyat-maliyet rekabetinden çok kalitenin rekabeti belirlediği, yüksek kalitede, moda, tasarım, marka ve bilgi bazlı ürünlerin üretildiği ve satıldığı bir yapıya dönüşmektedir. Burada ucuz işgücünün sağladığı maliyet avantajı ile nitelikli işgücünün sağladığı kalite avantajı gibi bir ikilemin olduğu söylenebilir. Literatürdeki çalışmalar da göstermektedir ki daha yüksek katma değerli ürün üretme önceliği firmaları maliyet dışında bilgi, öğrenme, yenilik ve bu faktörlerle iç içe geçen nitelikli işgücü ve coğrafya gibi faktörleri göz önüne almaya itmektedir. Çağdaş yaklaşımlara göre de kalkınma, yerelin ve bölgenin bilgiyi ve yeniliği öğrenme süreçlerini kullanarak üretmesinin, emmesinin ve bunlardan faydalanmasının artırılmasıdır. Bu sebeple, yüksek maliyetlerine rağmen İstanbul gibi coğrafyalar emek yoğun bir sektör olan hazır giyim sektöründe halen önemli bir lokasyon olmaya devam etmektedir.

Eroğlu Giyim'in tedarik ve üretim coğrafyasında eşitsiz bir gelişme göze çarpmaktadır. Üretim ve tedarikin büyük kısmı kalifiye iş gücünü çeken, sektörde daha fazla birikimi olan, daha rekabetçi konumdaki Marmara Bölgesi'nde yapılmaktadır. Nitelikli işgücünü çekemeyen, pek çok dezavantaja sahip Aksaray gibi bölgeler ise İstanbul ve Çorlu ile rekabet edememektedir. Sonuçta pahalı ve katma değeri daha yüksek ürünler Çorlu ve İstanbul'da, ucuz ve katma değeri düşük ürünler Aksaray ve Mısır'da üretilmektedir. Bu durum, literatürde hareketli sermayeyi ve işgücünü çekmek için bölgeler, ülkeler ve şehirler arasında rekabetin

arttığını, üretimin uluslararasılaşmasının eşitsiz ve hiyerarşik bir gelişmeye sebep olduğunu vurgulayan çalışmaları desteklemektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde büyük imalatçı konumunda olan ve kendi markasını da yaratabilmiş hazır giyim firmaları için ikili bir yapıdan söz edilebilir; bir tarafta tedarikçi/fasoncu kimliği, bir tarafta alıcı/marka kimliği. O halde bu firmaların bu ikili yapısı tedarik coğrafyalarına da yansımaktadır. Bu firmaların iki ayrı yapı altında yürüttükleri farklı tedarik stratejilerinin ve sahip oldukları farklı tedarik coğrafyalarının karşılaştırıldığı bir çalışma literatüre bu ikili yapı ve bileşenleri ile ilgili önemli ve ilginç katkılar yapabilecek bir çalışma olacaktır.



KAYNAKLAR

- Ahiler Kalkınma Ajansı.** (2010). TR 71 Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde Bölge Planı 2010-2013. Erişim: 20 Aralık, 2012, <http://www.ahika.gov.tr>
- Ak, B.** (2008). *Deindustrialization Under The Impact Of Globalization: The Case of Istanbul* (Master's thesis). Middle East Technical University, The Graduate School Of Natural And Applied Sciences, Ankara.
- Asheim, B.** (2007). Learning and Innovation in a Globalising Economy: The Role of Learning Regions. In B. Gustavsen, B. Nyhan, R. Ennals (Eds), *Learning Together For Local Innovation: Promoting Learning Regions*, (CEDEFOP Reference Series 68, 218-234). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Amin, A.** (1999). An Institutional Perspective on Regional Economic Development. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol 23, Issue 2, pp 365-378.
- Atılğan, T.** (2006). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 2006/1.
- Bilbao-Ubillos, J.** (2010). Spatial Implications of New Dynamics in Production Organisation: The Case of The Automotive Industry in the Basque Country. *Urban Studies*, 47 (5) 1117-1146.
- Borgatti, S. ve Li, X.** (2009). On Social Network Analysis in A Supply Chain Context. *Journal of Supply Chain Management*, Vol 45.
- Bölen, F.** (1982). *Türkiye'de Sanayi Yer Seçiminin Yerleşme Sistemine Etkileri Marmara Bölgesi'nde İki Yöntem Denemesi* (Doçentlik tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Maçka Mimarlık Fakültesi, İstanbul.
- Bromhill, R.** (2001). Neoliberal Globalism and the Local State: A Regulation Approach. *Journal of Australian Political Economy*, No 48, pp 115-140.
- Cannon, J. ve Perreault, W.** (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.4, Nov, 1999, pp 439-460.
- Cusmano, L. ve diğerleri.** (2009). Globalization of Production and Innovation: How Outsourcing is Reshaping and Advanced Manufacturing Area. *Regional Studies*, January, 2009.
- Dankbaar, B.** (2007). Global Sourcing and Innovation: The Consequences of Losing Both Organizational and Geographical Proximity. *European Planning Studies*, Vol.15, No 2, February 2007.

- Desrochers, P.** (2001). Geographical Proximity and the Transmission of Tacit Knowledge. *The Review of Austrian Economics*,14:1, 25-46.
- Din, H. ve Fattah, M. M.** (2008). Textile and Clothing In The Mediterranean Region: Opportunities and Challenge of Returning Textiles and Clothing to Gatt Disciplines, Working Paper. Retrieved April 21, 2012, from <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/erf4.pdf>
- Dinler, Z.** (2001). *Bölgesel İktisat*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dinler, Z.** (2003). *İktisada Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Doğruel, F.** (2006). Türkiye’de Bölgesel Politikalar. İçinde A. Eraydın (Editör), *Değişen Mekan, Mekansal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003*, (s. 164-195). Ankara: Dost Kitabevi.
- DPT.** (2003). *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*, (Yayın No DPT 2671). Ankara: DPT.
- DPT.** (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Tekstil, Deri ve Giyim Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Tekstil, Hazırgiyim ve Konfeksiyon Alt Komisyonu Raporu. Erişim: 12 Ekim, 2011, <http://www.dpt.gov.tr>
- Duffy, R. ve Fearne, A.** (2004). Buyer-Supplier Relationships: An Investigation of Moderating Factors on the Development of Partnership Characteristics and Performance. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol 7, Issue 2.
- Dunford, M.** (2006). Industrial Districts, Magic Circles and the Restructuring of the Italian Textiles and Clothing Chain. *Economic Geography*, 82(1), 27-59.
- Doğan, H.** (2007). Sanayinin Musikisi Nasıl Başladı, Nasıl Bitti? Sümerbank Nazilli Basma Fabrikası’na Tarihsel Bir Bakış. *Ege Akademik Bakış*, 7(2) 2007: 661-689.
- Eceral, T.** (2005). Bölgesel Yerel Ekonomik Kalkınma Kuramlarının Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimleri. *Gazi Üniversitesi Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, cilt 16, sayı 55.
- Atik, S.** (2012, 21 Kasım). “Eroğlu Rusya’da İnşaata Soyunuyor”. *Ekonomist Dergisi*. Erişim adresi: <http://www.erogluholding.com/en/sites/default/files/imagecache/745x400/erogludergi3lu.jpg>
- Eraslan, İ., Kuyucu, A. ve Bakan, İ.** (2008). Değer Zinciri Yöntemi İle Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X, S II.
- Eraydın, A.** (Ed.). (2006). *Değişen Mekan, Mekansal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bakış: 1923-2003*, (s. 25-67). Ankara: Dost Kitabevi.
- Eroğlu Haber Dergisi.** (2012). Sayı 01, Şubat. İstanbul: Eroğlu Holding A.Ş.
- Eroğlu Haber Dergisi.** (2012). Sayı 02, Haziran. İstanbul: Eroğlu Holding A.Ş.
- Eroğlu Haber Dergisi.** (2012). Sayı 03, Ekim. İstanbul: Eroğlu Holding A.Ş.

- Evren, Y.** (2002). Supply Networks in the Car Industry. Do Peripheral Economies Perform Specific Tasks? Lessons from the Turkish Car Industry. *International Planning Studies*, Vol.7, No.4, 283-302.
- Eymen, U. E.** (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi, Kaliteofisi Yayınları No:14, s-8. Erişim: 30 Ekim, 2012, <http://www.kaliteofisi.com/download/e-kitap.asp>.
- Falck, O. ve Hebllich, S.** (2008). Modern Location Factors in Dynamic Regions. *European Planning Studies*, Vol.16, No.10.
- Frazier, G.** (2009). Physical Distribution and Channel Management: A Knowledge and Capabilities Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, Vol 45.
- Gherzi.** (2006). Strategy and Action Plan Project For The Egyptian Textile and Clothing Industry, Industrial Modernisation Centre, July 2006. Retrieved October 28, 2012, from http://www.imc-egypt.org/studies/FullReport/Textile%20Development%20Strategy%20Vision%202020_Part%202_EN.pdf
- Gereffi, G. ve Memedoviç, O.** (2003). The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. Viena: United Nations Industrial Development Organization.
- Gertler, M.** (2001). Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context or The Undefinable Tacitness of Being (There), *DRUID Summer Conference*, Aalborg, Denmark: 12-15 June.
- Gürsoy, T. A.** (2004). *Dünden Bugüne Giyim Kültürü ve Moda*. İstanbul: Omaş Ofset.
- Harvey, D.** (2006). *Postmodernliğin Durumu*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Hudson, R.** (2002). Changing Industrial Production Systems and Regional Development in the New Europe. *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol 27, Issue 3, 262-281.
- Hunt, S. ve Donna, D.** (2008). Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory. *Journal of Supply Chain Management*, Vol 44, No.1.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi.** (2009). *1/100.000 Ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planı Raporu* [CD]. İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi.
- İstanbul Kalkınma Ajansı.** (2010). İstanbul Bölge Planı 2010-2013. Erişim: 17 Kasım, 2012, <http://www.iska.gov.tr>
- İTKİB.** (2001). 2001 Yılı Hazırgiyim, Tekstil, Deri ve Halı Sektörlerinin İhracat Performans Değerlendirmesi ve Performansı Etkileyen Faktörler. Erişim: 5 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- İTKİB.** (2006). Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2005 Yıllık İhracat Performans Değerlendirmesi. Erişim: 5 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- İTKİB.** (2007). Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2006 Yıllık İhracat Performans Değerlendirmesi. Erişim: 5 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>

- İTKİB.** (2008). Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2007 Ocak-Aralık Yıllık İhracat Performans Değerlendirmesi. Erişim: 6 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- İTKİB.** (2009). Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2008 Yıllık İhracat Performans Değerlendirmesi. Erişim: 6 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- İTKİB.** (2010). Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2009 Yıllık İhracat Performans Değerlendirmesi. Erişim: 7 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- İTKİB.** (2012). AB Tekstil, Hazır Giyim ve Konfeksiyon İthalatı 2009-2011 Yıllık & 2012 Ocak-Haziran Dönemi Değerlendirme Raporu. Erişim: 7 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- İTKİB.** (2012). Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2011 Yıllık İhracat Performansı Değerlendirmesi. Erişim: 8 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- İTKİB.** (2013). Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2012 Yıllık İhracat Performans Değerlendirmesi. Erişim: 8 Şubat, 2013, <http://www.itkib.org.tr>
- Johnsen, R. ve Ford, D.** (2001). Asymmetrical And Symmetrical Customer-Supplier Relationships: Contrasts, Evolution and Strategy, *17th Industrial Marketing and Purchasing Conference*, Oslo, Norway: September 9-11.
- Kanoğlu, N. ve Öngüt, E.** (2003). *Dünyada ve Türkiye’de Tekstil-Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye’nin Rekabet Gücü* (Yayın No DPT 2668). Ankara: DPT
- Karabay, G.** (2006). *Tekstil Sektöründe Tedarik Zinciri Uygulamalarının Mevcut Durumunun Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karlsson, C., Johansson, B. ve Stough, R.** (2001). *Theories of Endogenous Regional Growth, Lessons from Regional Policies*. Germany: Springer-Verlag.
- Kuştepli, Y. ve Gülcan, Y.** (2010). Türk Tekstil Kümelerindeki Bilgi Tabanı Farklılıklarının Ölçümü ve Yenilikçilik. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12/1, 57-76.
- Lambert, D. M. ve Cooper, M. C.** (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29 ,65-83.
- Lejeune, M. ve Yakova, N.** (2005). On Characterizing the 4C’s in Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, p. 81-100.
- Lipietz, A.** (1997). The Post-Fordist World: Labour Relations, International Hierarchy and Global Ecology. *Review of International Political Economy*, 4:1 Spring 1997: 1-41.
- Madger, D.** (2005). Egypt After the Multi-Fiber Arrangement: Global Apparel and Textile Supply Chains as a Route for Industrial Upgrading, Institute For International Economis, Working Paper Series, WP 05-8. Retrieved April 23, 2012, from <http://www.piie.com/publications/wp/wp05-8.pdf>

- Malmberg, A. ve Maskell, P.** (2005). Localized Learning Revisited, DURID Working Paper No.05-19. Retrieved December 12, 2011, from <http://www3.druid.dk/wp/20050019.pdf>
- Markantonatou, M.** (2007). The İdeal-Typical Transition From Fordism To Post-Fordism: A Neopositivist Problem Setting. *European Research Studies, Volume X*, Issue (1-2).
- Mayer, M.** (1994). Post Fordist City Politics. In A. Amin (Ed), *Post-Fordism A Reader* (pp.316-337). Oxford: Blackwell.
- McCann, P.** (2001). *Urban and Regional Economics*. Oxford: Oxford University Press,
- Mentzer, J., Dewitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. ve Zacharia, Z.** (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal Of Business Logistics, Vol.22*, No.2, 1-25.
- Nordas, H. K.** (2004). The Global Textile and Clothing Industry Post The Agreement on Textiles and Clothing, WTO Discussion Paper No 5. Retrieved October 13, 2011, from http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf
- OECD.** (2008). OECD Territorial Reviews, Istanbul Turkey. Retrieved 12 March, 2011, from <http://www.browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/0408051e.pdf>
- Okşan, D. ve Akaydın, M.** (2008). Denizli’de Kurulu Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 3/2008.
- Olçay, G. P.** (2013). Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Üretim Coğrafyasının Biçimlenme Dinamikleri ve Bu Dinamiklerin İstanbul’a Etkileri. *Planlama Dergisi*, 23 (1): 26-34.
- Öcal, G. P.** (2006). *Trakya Bölgesi’nin Sanayileşme Dinamikleri ve Çorlu Sanayi Kümeleri* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Perulli, P.** (1999). More Global and More Local. Network enterprises and the Benetton Case Revisited, *11th Annual Meeting on Socio-Economics, “Globalization and the Good Society”*, Madison, Wisconsin, USA: July 8-11.
- Pike, A., Rodriguez-Pose, A. ve Tomaney, J.** (2008). *Local And Regional Development*. United Kingdom: Routledge.
- Pike, A., Rodriguez-Pose, A. ve Tomaney, J.** (2007). What Kind Of Local and Regional Development and for Whom? *Regional Studies, Vol 41.9*, December.
- Polese, M.** (1999). From Regional Development to Local Development: On the Life, Death and Rebirth (?) of Regional Science as a Policy Relevant Science. *Canadian Journal of Regional Science, XXII:3*, 299-314.
- Rinehart, L., Eckert, J., Handfield, R., Page, T. ve Atkin, T.** (2004). An Assesment of Supplier-Customer Relationships. *Journal of Business Logistics, Vol.25*, No.1.

- Sazak, Ş.** (2002). *Metropoliten Kentin Etki Alanında Kalan Kentlerin Çeperindeki Arsaların Dönüşüm Süreci-Çorlu/Büyükkarıştıran Örneği*. Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları.
- Smith, A.** (2003). Power Relations, Industrial Clusters, and Regional Transformations: Pan-European Integration and Outward Processing in the Slovak Clothing Industry. *Economic Geography*, 79(1), 17-40:
- Storper, M. ve Christopherson, S.** (1986). Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations The Case Of a U.S. Motion Picture Industry, Working Paper Series-106. Retrieved 18 May, 2012, from <http://cdn.calisphere.org/data/28722/2r/bk0003t9g2r/files/bk0003t9g2r-FID1.pdf>.
- Stonebraker, P. W. ve Liao, J.** (2004). Supply Chain Configuration: A Typological Approach, *The Second World Conference on Production Operation Management and the Fifteenth Production Operation Management Conference*, Cancun, Mexico: April 30-May 3.
- Talbot, D.** (2000). Institutional Dynamics and Localized Inter-firm Relations The Case of Aerospatiale and Its Subcontractors in Toulouse. *European Urban and Regional Studies*, 7(3):223-236.
- Tauss, A.** (2012). Contextualizing the Current Crisis: Post-fordism, Neoliberal Restructuring and Financialization. *Colombia International* 76, 51-79.
- T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi.** (2008). KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi. Erişim: 27 Mayıs, 2011, <http://www.akib.org.tr/akib/UserFiles/File/pratikbilgiler/tedarikzinciri.pdf>
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.** (2012). Tekstil, Hazırgiyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu (2012/1), Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi. Erişim: 12 Mayıs, 2013, <http://www.sanayi.gov.tr>
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı.** (2010). Türkiye Sanayi Strateji Belgesi 2011-2014. Erişim; 12 Mayıs, 2013, <http://www.sanayi.gov.tr>
- Tokatlı, N.** (2006). Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry-the case of Zara, A Fast Fashion Retailer. *Journal of Economic Geography*, Vol.8, Issue 1, pp.21-38.
- Tokatlı, N. ve Kızılgün, Ö.** (2004). Upgrading in the Global Clothing Industry: Mavijeans and the Transformation of a Turkish Firm from Full-package to Brand-Name Manufacturing and Retailing. *Economic Geography*, 80(3), 221-240.
- Torlak, G.** (2002). Understanding the Nature of Transition of Organizational Forms in the Contemporary World. *Journal of Economic and Social Research* 4 (2), 27-51.
- Trakya Kalkınma Ajansı.** (2010). TR21 Trakya 2010-2013 Bölge Planı. Erişim: 13 Şubat, 2011, <http://www.trakyaka.org.tr>

- Trkman P. ve Groznic, A.** (2006). Measurement of Supply Chain Integration Benefits, *Interdisciplinary Journal of Information. Knowledge and Management, Vol 1.*
- TUİK.** (2001). Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2001. Erişim, 22 Şubat, 2013, <http://www.tuik.gov.tr>
- TUİK.** (2009). Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri 2009. Erişim, 22 Şubat, 2013 <http://www.tuik.gov.tr>
- TÜSİAD ve DPT.** (2005). *Türkiye’de Bölgesel Gelişme Politikaları Sektör-Bölge Yığınlaşmaları (TÜSİAD-T/2005-09/408).* Ankara: TÜSİAD.
- Tüysüz, N.** (2011). *Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması (Uzmanlık tezi).* T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Uğur, A.** (2004). Türkiye’nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri Ve Yeni Rekabet Dönemi. Ankara Üniversitesi, *Coğrafi Bilimler Dergisi, Cilt:2 Sayı:2, s.26-49.*
- URAK.** (2010). İllerarası Rekabetçilik Endeksi, 2009-2010. Erişim, 11 Nisan, 2013, <http://urak.org>
- Url-1** <<http://www.dtm.gov.tr>>, erişim tarihi 02.03.2013.
- Url-2** <<http://www.ec.europa.eu/eurostat>>, date retrieved 25.12.2012.
- Url-3** <<http://www.ekonomi.gov.tr>>, erişim tarihi 28.12.2012.
- Url-4** <<http://www.eroglugiyim.com>>, erişim tarihi 25.12.2012.
- Url-5** <<http://www.erogluholding.com>>, erişim tarihi 25.12.2012.
- Url-6** <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>, date retrieved 14.02.2013.
- Url-7** <<http://www.tim.org.tr>>, erişim tarihi 05.03.2013.
- Url-8** <<http://ww.tradingeconomics.org>>,date retrieved 28.12.2012.
- Url-9** <<http://www.tuik.gov.tr>>, erişim tarihi 12.04.2013.
- Url-10** <<http://ww.worldbank.org>>, date retrieved 1.06.2013.
- Url-11** <<http://ww.wto.org>>, date retrieved 05.06.2013.
- Ünüvar, M.** (2009). Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış, 9(2)2009, 559-592.*
- Women Working Worldwide.** (2005). Garment Industry Supply Chains. Retrieved March 30, 2010, from http://www.women-ww.org/pdfs/www_education_pack.pdf.
- World Trade Organisation.** (2001). International Trade Statistics. Retrieved March 11, 2013, from <http://www.wto.org>
- World Trade Organisation.** (2012). International Trade Statistics. Retrieved March 11, 2013, from <http://www.wto.org>
- Yüzer, A. Ş.** (2002). *Yerleşmelerde Sanayi Alanları Yer Seçimi Eğilimi-Alan Tahsisleri ve Yeni Düzenleme Stratejileri- İstanbul Örneği (Doktora tezi).* İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Zhang, Z., Chester, T. ve Ning, C. (2004). How Do Industry Clusters Success: A Case Study in China's Textile and Apparel Industries. *Journal of Textile and Apparel Technology and Management, Vol.4:*



EKLER

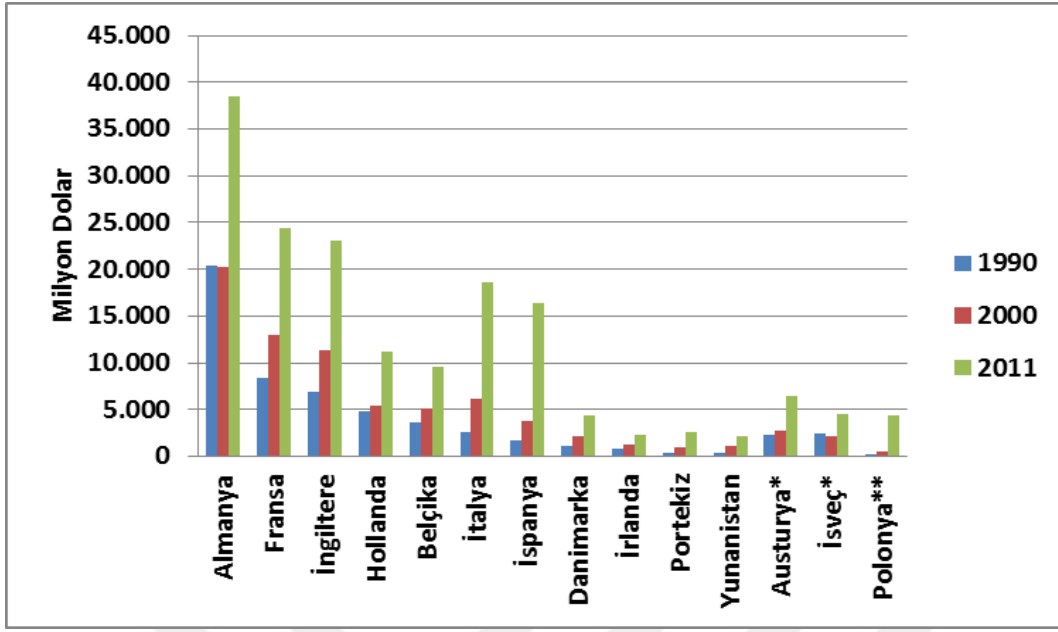
EK A: Şekiller

EK B: Rekabet Alt Endeksleri

EK C: Anket ve Görüşme Formları



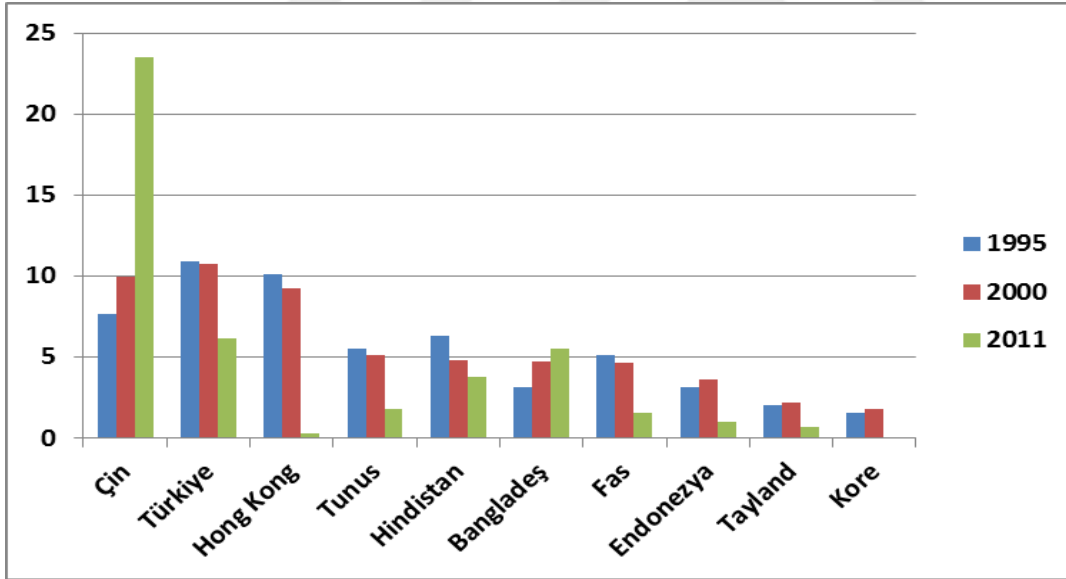
EK A: Şekiller



Şekil A.1 : En Çok Hazır Giyim İthalatı Yapan AB Ülkeleri, (<http://www.wto.org>).

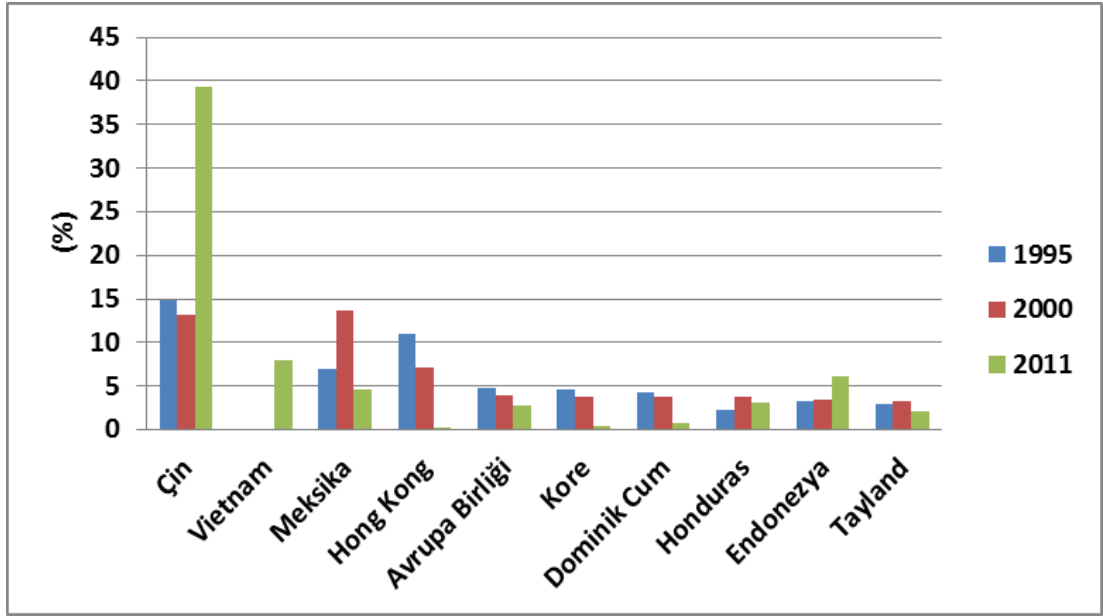
*1995 Yılında Üye Olmuştur

**2004 Yılında Üye Olmuştur

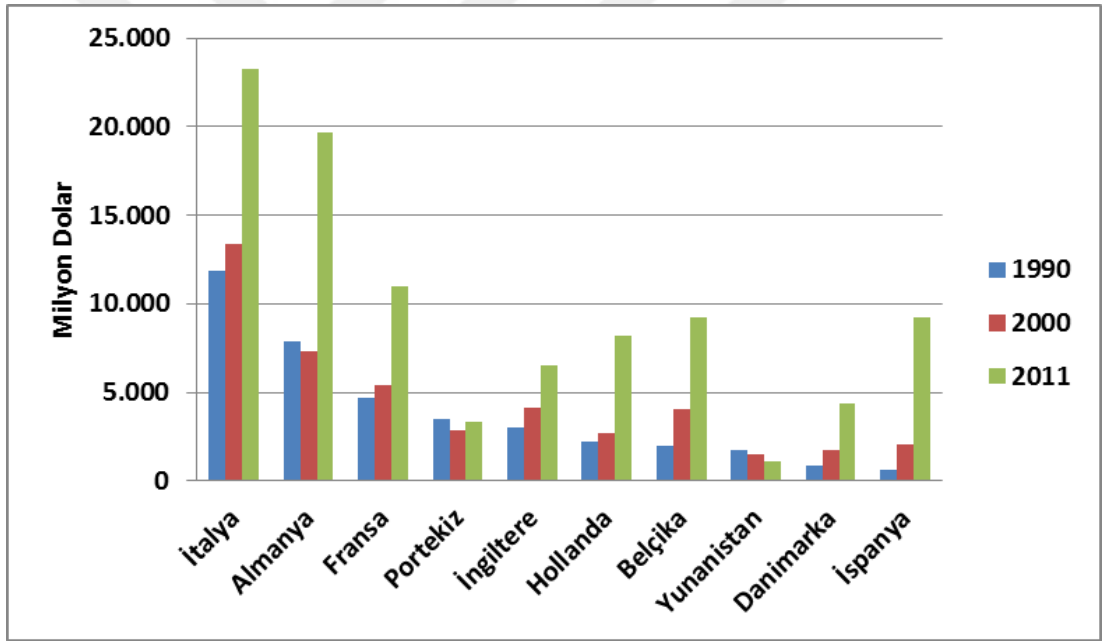


Şekil A.2 : AB'nin En Büyük Hazır Giyim Tedarikçileri* ve Tedarik Oranları, (WTO, 2001 and 2012).

* AB Üyesi Ülkeler Hariç

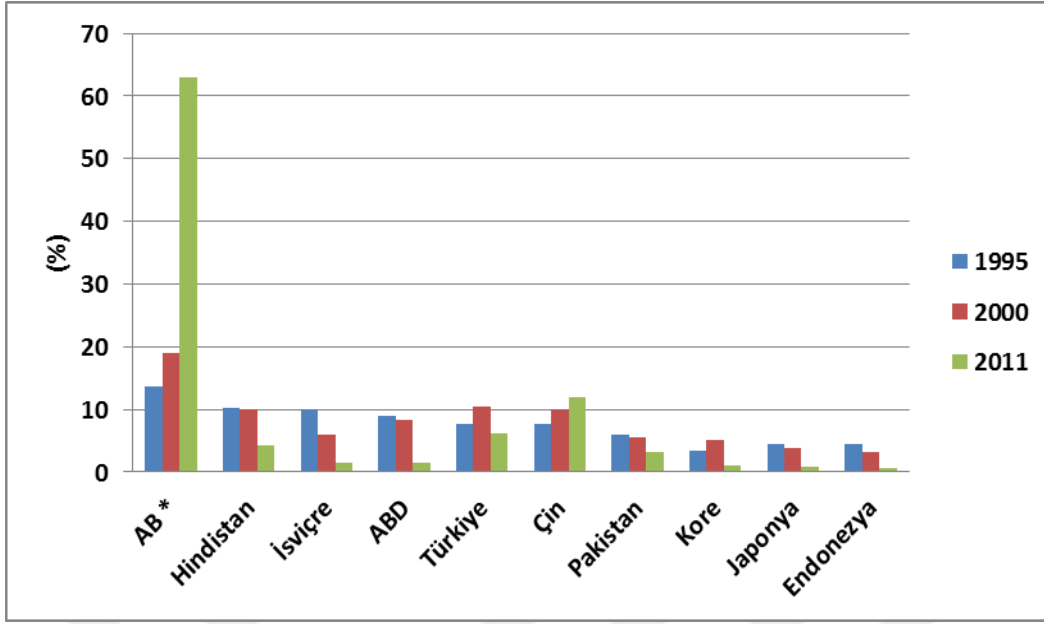


Şekil A.3 : ABD'nin En Büyük Hazır Giyim Tedarikçileri ve Tedarik Oranları, (WTO, 2001 and 2012).



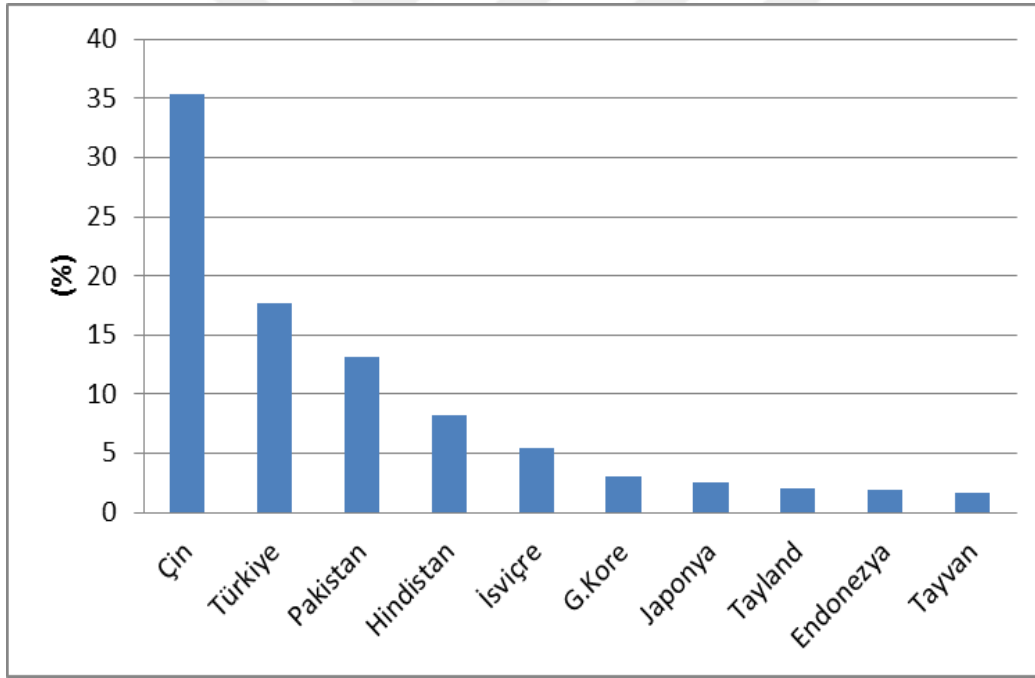
Şekil A.4 : En Çok Hazır Giyim İhracatı Yapan AB Ülkeleri*, (WTO, 2001 and 2012).

*Belçika ve Luxemburg birlikte alınmıştır.

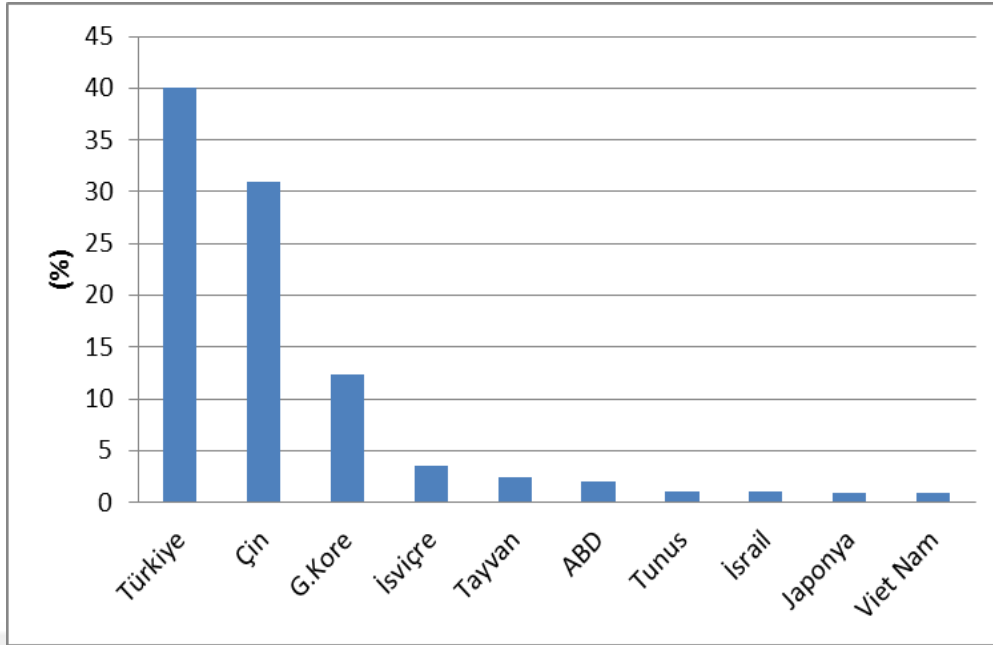


Şekil A.5 : AB'nin Tekstil İthal Ettiği Ülkeler, (WTO, 2001 and 2012).

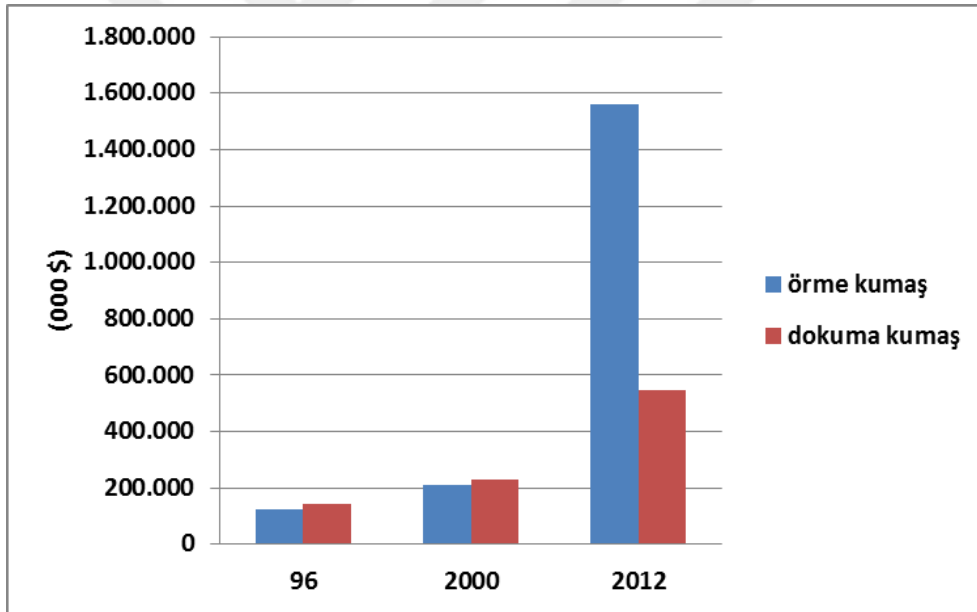
*1995 ve 2000'de 15, 2011'de 27 üye



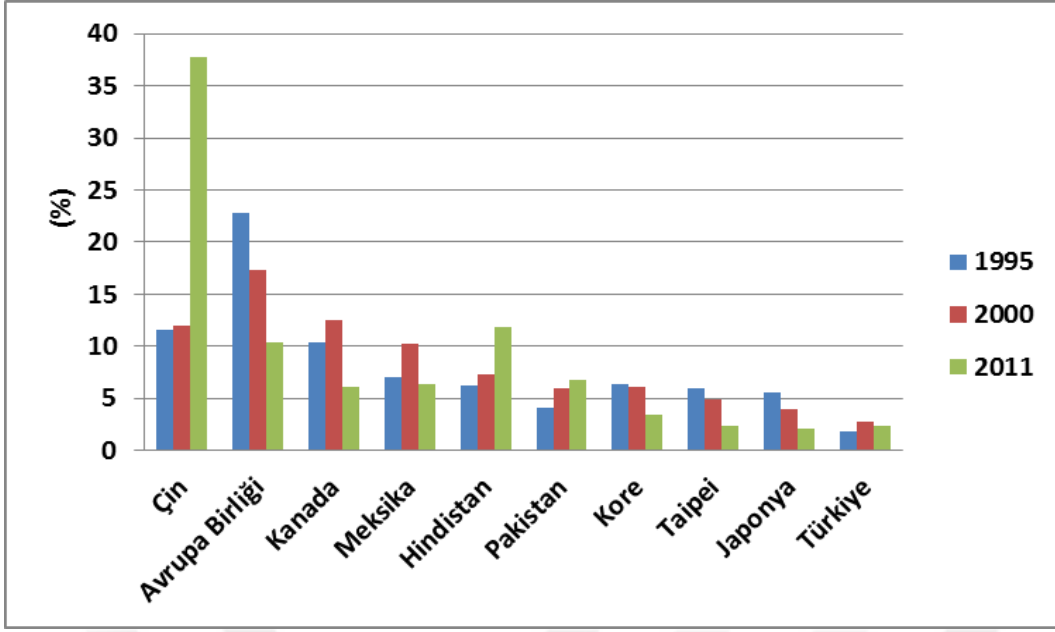
Şekil A.6 : AB Pazarının Dokuma Kumaş Tedarikçileri, (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>).



Şekil A.7 : AB Pazarının Örme Kumaş Tedarikçileri,
(<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>).



Şekil A.8 : Türkiye'nin Yıllara Göre Kumaş İhracat Miktarı (000 \$),
(<http://www.tuik.gov.tr>).



Şekil A.9 : ABD'nin En Fazla Tekstil İthalat Ettiği Ülkeler, (WTO, 2001 and 2012).

EK B: Rekabet Alt Endeksleri**Çizelge B.1 : Erişilebilirlik Alt Endeksi, (URAK, 2010).**

Değişkenler	Ağırlık	Hesaplama Yöntemi	Başvurulan Kaynak
İlde Kişi Başına Düşen ADSL Aboneliği Sayısı	4	İldeki ADSL abone sayısı/İl nüfusu	Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi
İlde Kişi Başına Düşen Sabit Telefon Hattı Sayısı	3	İldeki sabit telefon hattı sayısı/İl nüfusu	Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi
İle İç Hat Uçak Seferlerinin Varlığı	3	İle düzenli iç hat uçak seferi var ise bu ile 1, düzenli iç hat uçak seferi bulunan bir ile en çok 80 km mesafede bulunan illere 0,5, bu iller dışında kalan diğer illere 0 değeri verilmiştir	T.C. Ulaştırma Bakanlığı-Devlet Hava Meydanları İşletmesi
İle Dış Hat Uçak Seferinin Varlığı	4	İle düzenli dış hat uçak seferi var ise bu ile 1, düzenli dış hat uçak seferi bulunan bir ile en çok 80 km mesafede bulunan illere 0,5, bu iller dışında kalan diğer illere 0 değeri verilmiştir	T.C. Ulaştırma Bakanlığı-Devlet Hava Meydanları İşletmesi
Haberleşme-Ulaştırma Alanında Kamu Yatırımı	4	İlde haberleşme ve ulaşım sektörüne yönelik yapılan kamu yatırımı	T.C. Başbakanlık DPT
İlin Otoyol Ağına Bağlı Olup Olmaması Durumu	4	İl otoyol ağına bağlı ise bu ile 1, değilse 0 değeri verilmiştir	T.C. Karayolları Genel Müdürlüğü
İlde Kilometrekare Başına Düşen Bölünmüş	3	İldeki bölünmüş yol uzunluğu/İlin yüzölçümü	T.C. Karayolları Genel Müdürlüğü-Türkiye İstatistik Kurumu
İlin Demiryolu Ağına Bağlı Olup Olmaması Durumu	4	İl demiryolu ağına bağlı ise bu ile 1, değilse 0 değeri verilmiştir	T.C. Devlet Demiryolları
İlde Liman Varlığı	3	İlde liman bulunuyorsa bu ile 1, liman bulunan bir ile 80 km'den daha yakın olan illere 0,5, diğer illere ise 0 değeri verilmiştir	T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı
Kilometrekare Başına Düşen Araç Sayısı	1	İldeki toplam araç sayısı/İlin yüzölçümü	TC. Ulaştırma Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu

Çizelge B.2 : Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi Alt Endeksi, (URAK, 2010).

Değişkenler	Ağırlık	Hesaplama Yöntemi	Başvurulan Kaynak
İlde Kişi Başına Düşen Öğretim Üyesi Sayısı	4	İldeki öğretim üyesi sayısı/il nüfusu	T.C. Milli Eğitim Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
İldeki Bir Yüksek Öğrenim Programından Mezun Olan Kişi Sayısı (Yüksek Lisans dahil)	4	İldeki bir yüksek öğrenim programından mezun olan kişi sayısı (yüksek lisans dahil)	T.C. Milli Eğitim Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
İldeki Bir Doktora-Tıpta İhtisas Programından Mezun Olan Kişi Sayısı	4	İldeki bir doktora-tıpta ihtisas programından mezun olan kişi sayısı	T.C. Milli Eğitim Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
Kişi Başına Düşen Uzman Hekim Sayısı	4	İldeki uzman hekim sayısı / il nüfusu	T.C. Sağlık Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
İlde Mesleki ve Teknik Okul Mezun Sayısı	4	İlde mesleki ve teknik okul mezunu öğrenci sayısı	T.C. Milli Eğitim Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
ÖSS-YGS Başarı Yüzdesi	3	ÖSS-YGS Başarı Yüzdesi	Yükseköğretim Kurulu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
Kişi Başına Düşen Hastane Yatağı Sayısı	3	İldeki hastane yatağı sayısı/il nüfusu	T.C. Sağlık Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
Kişi Başına Düşen Otomobil Sayısı	2	İldeki otomobil sayısı/il nüfusu	T.C. Ulaştırma Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
Kişi Başına Düşen Mevduat Miktarı	3	İldeki mevduat/il nüfusu	Türkiye Bankalar Birliği-Türkiye İstatistik Kurumu
İlde İşlenen Suç Sebebiyle Kişi Başına Ceza İnfaz Kurumuna Giren Hükümlü Sayısı	-2	Suçun işlendiği ile göre cezaevine giren hükümlü sayısı/ il nüfusu	T.C. Adalet Bakanlığı-Türkiye İstatistik Kurumu
Şehirleşme Oranı	3	İlde kent nüfusu/ ilin toplam nüfusu(kır+kent)	Türkiye İstatistik Kurumu
İlde 1000 Kişi Başına Düşen Alışveriş Merkezi Büyüklüğü	2	İlde 1000 Kişi Başına Düşen Alışveriş Merkezi Büyüklüğü	Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği (AYD)
İldeki Beş Yıldızlı Otel Yatak Kapasitesi	3	İldeki 5 yıldızlı otel yatak kapasitesi	T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı
Kişi Başına Düşen Mesken Elektrik Tüketim Miktarı	4	İlde elektrik (mesken) tüketim miktarı/il nüfusu	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi-Türkiye İstatistik Kurumu

Çizelge B.3 : Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik Alt Endeksi, (URAK, 2010).

Değişkenler	Ağırlık	Hesaplama Yöntemi	Başvurulan Kaynak
İlde 100 Milyon Dolar'ın Üzerinde İhracat Yapan Firma Sayısı	4	İlde 100 milyon Doların üzerinde ihracat yapan firma sayısı	Türkiye İhracatçılar Meclisi
İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi'ne Giren Firma Sayısı	4	İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesine giren firma sayısı	İstanbul Sanayi Odası
Son Beş Yıla Ait Patent Tescil Ortalaması	3	İlin son beş yıla ait patent tescil ortalaması	Türk Patent Enstitüsü
Son Beş Yıla Ait Marka Tescil Ortalaması	3	İlin son beş yıla ait marka tescil ortalaması	Türk Patent Enstitüsü
Son Beş Yıla Ait Faydalı Model Tescil Ortalaması	3	İlin son beş yıla ait faydalı model tescil ortalaması	Türk Patent Enstitüsü
Son Beş Yıla Ait Endüstriyel Tasarım Tescil	3	İlin son beş yıla ait endüstriyel tasarım tescil ortalaması	Türk Patent Enstitüsü
Süper Ligde İli Temsil Eden Futbol Takımı varlığı	2	İlin Süper Lig'de temsil edilmesi durumunda 1, edilmemesi durumunda 0 değeri verilmiştir	Türkiye Futbol Federasyonu

EK C: Anket ve Görüşme Formları

C.1: EROĞLU GİYİM FİRMASINA YÖNELİK GÖRÜŞME SORULARI

Bu görüşme İstanbul Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümünde yapılmakta olan bir doktora tezi için hazırlanmıştır. Yardımınız için teşekkür ederiz.

A) FİRMA BİLGİLERİ

Kuruluş Yılı :

Çalışan Sayısı :

Semti :

Telefon :

B) TEDARİK HARİTASI

1. Kumaş tedarikçileriniz kimlerdir?

No	2002			2012		
	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)
1						
2						

2. Kumaş tedarikçi haritanızda 2002 ve 2012 periyotlarında bir değişim varsa bunun sebepleri nelerdir?

- Maliyeti düşürmek
- Kaliteyi artırmak
- Üretim süresini kısaltmak
- Müşterinin yönlendirmesi veya talebi
- Diğer.....

3. Kumaş tedarikçilerinizde yıllar içinde değişiklik olduysa bu değişikliklerde yeni tedarikçilerinizin bulunduğu yerin kendine özgü hangi özellikleri etkili oldu?

- Yeni tedarikçilerin coğrafi konumu ve yeri
- Yeni tedarikçilerin işgücünün niteliği ve niceliği
- Yeni tedarikçilerin teknolojik avantajları
- Yeni tedarikçilerin sunduğu yenilikleri
- Diğer

4. Aksesuar tedarikçileriniz kimlerdir? (Düğme, fermuar, etiket, rivet, iplik, kimyasal)

No	2002			2012		
	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Alım Miktarı (%)
1						
2						

5. Aksesuar tedarikçi haritanızda 2002-2012 yılları arasında bir değişim varsa bunun sebepleri nelerdir?

- i. Maliyeti düşürmek
- ii. Kaliteyi artırmak
- iii. Üretim süresini kısaltmak
- iv. Müşterinin yönlendirmesi veya talebi
- v. Diğer

6. Aksesuar tedarikçilerinizde yıllar içinde değişiklik olduysa bu değişikliklerde yeni tedarikçilerinizin bulunduğu yerin kendine özgü hangi özellikleri etkili oldu?

- i. Yeni tedarikçilerin coğrafi konumu ve yeri
- ii. Yeni tedarikçilerin işgücünün niteliği ve niceliği
- iii. Yeni tedarikçilerin teknolojik avantajları
- iv. Yeni tedarikçilerin sunduğu yenilikleri
- v. Diğer.....

7. Müşterileriniz kimlerdir?

No	2002			2012		
	Firma İsmi	Ülke	Satış Miktarı (%)	Firma İsmi	Ülke	Satış Miktarı (%)
1						
2						

8. En çok satış yaptığınız müşterilerinizde yıllar içinde değişiklik olduysa değişikliğin sebepleri nelerdir?

- i. Maliyet
- ii. Üretim süresi
- iii. Ürün kalitesi
- iv. Müşteri taleplerindeki değişiklik
- v. Ürünlerinizdeki değişiklik
- vi. Hizmetlerinizdeki değişiklik

vii. Diğer

9. Yurt içinde ve yurt dışında hangi şehir ve ülkelerde tesisleriniz var?

	2002	2012
Merkez (Şehir/Ülke)		
Yurt İçi Tesisleriniz (Şehir/Ülke)		
Yurt Dışı Tesisleriniz (Şehir/Ülke)		

10. 2002-2012 yıllarında, hangi hazır giyim işlemlerinizi hangi oranda kendi tesislerinizde yaptınız? (örn. toplam dikiminizin % kaçını kendiniz yaptınız)

	2002		2012	
	Şehir/Ülke	Oran (%)	Şehir/Ülke	Oran (%)
Kesim				
Dikim				
Yıkama				
Ütü-Paket				
Arge				

11. Konfeksiyon aşamalarınızı hangi oranda hangi bölgede, kimlere fason yaptırdınız?

Kesim

No	Firma İsmi	2002		2012		
		Şehir/Ülke	Miktar (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)
1						

Dikim

No	Firma İsmi	2002		2012		
		Şehir/Ülke	Miktar (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)
1						
2						

Yıkama

No	Firma İsmi	2002		2012		
		Şehir/Ülke	Miktar (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)
1						
2						

Ütü-Paket

No	Firma İsmi	2002		2012		
		Şehir/Ülke	Miktar (%)	Firma İsmi	Şehir/Ülke	Miktar (%)
1						
2						

12. Konfeksiyon aşamalarınızı merkezinizin bulunduğu bölgenin dışındaki bölgelerdeki tesislerinizde (Çorlu ve Aksaray) gerçekleştiriyorsanız bunun sebepleri nelerdir?
- Maliyeti düşürmek
 - Üretim süresini kısaltmak
 - Üretim kalitesini artırmak
 - Üretimde esneklik kazanarak müşterinin taleplerini daha iyi karşılamak
 - Müşterinin isteği ve yönlendirmesi
 - Diğer
13. Konfeksiyon aşamalarınızı diğer ülkelerdeki tesislerinizde (Mısır) gerçekleştiriyorsanız bunun sebepleri nelerdir?
- Maliyeti düşürmek
 - Üretim süresini kısaltmak
 - Üretim kalitesini artırmak
 - Üretimde esneklik kazanarak müşterinin taleplerini daha iyi karşılamak
 - Müşterinin isteği ve yönlendirmesi
 - Diğer
14. Konfeksiyon aşamalarınızı diğer şehirlerdeki ve/veya ülkelerdeki tesislerinizde gerçekleştiriyorsanız bunda o şehrin/ülkenin hangi yerel özellikleri etkili olmaktadır?
- Şehrin/ülkenin coğrafi konumu
 - Şehirdeki/ülkedeki işgücünün niteliği ve niceliği
 - Şehirdeki/ülkedeki teknolojik avantajlar
 - Şehirdeki/ülkedeki yenilikler
 - Diğer.....
15. Konfeksiyon aşamalarınız merkezinizin yer aldığı bölgede (İstanbul), fasonda gerçekleşiyorsa bunun sebepleri nelerdir?
- Maliyeti düşürmek
 - Üretim süresini kısaltmak
 - Üretim kalitesini artırmak
 - Üretimde esneklik kazanarak müşterinin taleplerini daha iyi karşılamak
 - Diğer.....

16. Konfeksiyon aşamalarınız merkezinin yer aldığı bölgeden başka bir bölgede, fasonda gerçekleşiyorsa bunun sebepleri nelerdir?
- Maliyeti düşürmek
 - Üretim süresini kısaltmak
 - Üretim kalitesini artırmak
 - Üretimde esneklik kazanarak müşterinin taleplerini daha iyi karşılamak
 - Müşterinin isteği ve yönlendirmesi
 - Diğer.....
17. Konfeksiyon aşamalarınız yurt dışında, fasonda gerçekleşiyorsa bunun sebepleri nelerdir?
- Maliyeti düşürmek
 - Üretim süresini kısaltmak
 - Üretim kalitesini artırmak
 - Üretimde esneklik kazanarak müşterinin taleplerini daha iyi karşılamak
 - Müşterinin isteği ve yönlendirmesi
 - Diğer.....
18. Konfeksiyon aşamalarınız aynı bölgede, başka bölgede veya yurt dışında, fasonda gerçekleşiyorsa bunda fason firmanızın yer aldığı şehrin hangi yerel özellikleri etkili olmaktadır?
- Şehrin/ülkenin coğrafi konumu
 - Şehirdeki/ülkedeki işgücünün niteliği ve niceliği
 - Şehirdeki/ülkedeki teknolojik avantajlar
 - Şehirdeki/ülkedeki yenilikler
 - Diğer.....

C) TEDARİK STRATEJİLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER VE NEDENLERİ

19. Ürettiğiniz ürünler için hangisi söylenebilir:
- Müşterilerinizin hazırladığı detaylı teknik belgelere/çizimlere/numunelere göre üretim yapıyorsunuz
 - Müşterileriniz sizin hazırladığınız koleksiyonlardan sipariş veriyor
 - Müşterilerinize koleksiyon hazırlıyorsunuz ve bu koleksiyondaki ürünlerden müşteriniz sipariş veriyor
 - Ürünleri müşterilerinizle birlikte geliştiriyorsunuz
 - Diğer.....

20. 1992-2002 (kuruluş), 2003-2012 (büyüme) dönemlerinde Eroğlu Giyim'in müşteri profilinde ve pazarlama stratejilerinde nasıl değişiklikler oldu? (adet, fiyat, termin, kalite, katma değer, yenilikçilik gibi) Bu strateji değişiklikleri tedarikçi profilinizi ve tedarik coğrafyanızı nasıl etkiledi?
21. 1992-2002 (kuruluş), 2003-2012 (büyüme) dönemlerinde firmanızın özelliklerinde ve yapısında (fiziksel, finansal, teknoloji, teknik kapasite gibi) ve müşterilere sunduğu hizmetlerde (tasarım gibi) nasıl değişiklikler oldu? Firmanızın özellikleri ve sunduğu hizmetlerdeki değişiklikler tedarikçi profilinizi ve tedarik coğrafyanızı nasıl etkiledi?
22. 1992-2002 (kuruluş), 2003-2012 (büyüme) dönemlerinde Eroğlu Giyim'in ürün yelpazesi ve stratejisinde nasıl değişiklikler oldu? (ucuz-pahalı, basit-kompleks, düşük-yüksek katma değer, yenilikçi-standart vs.) Bu strateji değişiklikleri tedarikçi profilinizi ve tedarik coğrafyanızı nasıl etkiledi?
23. 1992-2002 (kuruluş), 2003-2012 (büyüme) dönemlerinde Eroğlu Giyim'in üretim stratejisinde ve organizasyonunda (içerde-fason, emek-teknoloji yoğun) nasıl değişiklikler oldu? Bu strateji değişiklikleri tedarikçi profilinizi ve tedarik coğrafyanızı nasıl etkiledi?
24. Tek coğrafyada (İstanbul) üretimden, çok coğrafyada (Çorlu, Aksaray, Mısır) üretime bir yöneliş göze çarpmaktadır. Bu dönüşümün nedenleri nelerdir? Farklı coğrafyalara nasıl yatırımlar (fiziksel, teknolojik, işgücü yatırımı, eğitim yatırımı vs.) yaptınız?
25. Ağırlıklı fason üretimden, içerde üretime bir yöneliş göze çarpmaktadır. Bu dönüşümün nedenleri nelerdir? Fasoncularınızı değiştirme sebepleriniz nelerdir? Kiminle çalışıp kiminle çalışmayacağınıza hangi kriterlere göre karar verdiniz?
26. Kendi bünyenizde bu kadar büyük adetlerle üretim yaparken, kısa sürede-çok model-az adet talebini nasıl karşılayabiliyorsunuz?

27. Fason imalatın dezavantajları nelerdir?
28. İçerde üretimin dezavantajları nelerdir?
29. Ucuz imalat konusundaki stratejileriniz nelerdir?
30. Kısa sürede imalat konusundaki stratejileriniz nelerdir?
31. Kalite ile ilgili stratejileriniz nelerdir?
32. İnovasyon (yenilik) ile ilgili stratejileriniz nelerdir? Kaç tane patent, marka, faydalı model belgeniz var?
33. Arge ve tasarım ile ilgili müşterilerinize ne gibi hizmetler veriyorsunuz? Nasıl bir arge organizasyonunuz var? Hangi müşterilerle ortak tasarım yapıyorsunuz?
34. Eroğlu holding kendi markasını da yaratmış bir firma olarak gelişmiş ülkelerdeki örneklerin aksine imalata devam etmektedir. Bunun sebepleri nelerdir?
35. Büyük markalara üretim yaparken öğrenilen bilgi ve tecrübeler kendi marka üretimimize nasıl yansıyor? Colin's ile nasıl bir işbirliği yönteminiz var mı?
36. Son 10 yılda yerel kalkınmaya nasıl katkılarda bulundunuz? (işgücü eğitimi, kadınların işgücüne katılımı, gelişmemiş bölgelerin gelişmesi gibi)
37. Gelecek 10 yılda firmanızı sektörde nerede görüyorsunuz? Hedefleriniz neler?
38. Sektördeki gelişmelere ve firmanızın hedeflerine baktığınızda firmanız için fırsatlar ve tehditler nelerdir?

D) COĞRAFYALARIN ve BU COĞRAFYALARDAKİ TESİSLERİN ÖZELLİKLERİ

39. Eroğlu Giyim'in 2002 ve 2012 yılları için istihdam, kapasite ve ciro verileri nedir?

	2002			2012		
	İstihdam	Üretim Kapasitesi/ Yıl	Ciro (\$)	İstihdam	Üretim Kapasitesi/ Yıl	Ciro (\$)
İstanbul						
Çorlu						
Aksaray						
Mısır						
Toplam						

40. İstanbul, Çorlu, Aksaray ve Mısır'daki tesislerinizin güçlü ve zayıf yanları neler?

41. Hangi ürünleri hangi bölgede ve hangi tesisinizde üreteceğinize neye göre karar veriyorsunuz? Bu kararda tesisin özellikleri mi tesisin coğrafyası mı etkili oluyor?

42. Çorlu, Mısır, Aksaray ve İstanbul'daki tesisleriniz arasında nasıl bir işbölümü, mal ve bilgi akışı var? Bu tesisler arasında mal akışında lojistik noktaları nereler? Üretilen mallar nerelerde depolanıyor ve sevk ediliyor?

43. Firmanızın kurulması Çorlu'yu, Aksaray'ı ve Mısır'ı sosyal (işgücünün eğitimi, kadınların işgücüne katılımı gibi) ve ekonomik (yan sektörlerin gelişmesi, hazır giyim sektörünün gelişmesi, istihdam, yatırım gibi) açıdan nasıl etkiledi, bu bölgelere hangi açılardan katkılar sağladı?

E) TEDARİKÇİ ÖZELLİKLERİ VE TEDARİK İLİŞKİLERİ

44. Kumaş, aksesuar ve kimyasal tedarikçilerinizi seçerken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? (teknolojik, finansal ve fiziksel kapasiteleri; tecrübeleri; ürün skalaları; termin süreleri, kalite, fiyat aralıkları, müşteri talebi gibi)

45. Kumaş, aksesuar ve kimyasal tedarikçilerinizin buldukları coğrafya onları seçerken göz önüne aldığınız kriterlerden birisi midir? Tedarikçilerinizin mekânsal yakınlığı sizin için önemli mi? Yakın olmaları size ne gibi faydalar sağlıyor?
46. Sizin seçemediğiniz, müşteri talebi, tek tedarikçi olması gibi birtakım zorunluluklar sebebiyle çalışmak zorunda olduğunuz tedarikçileriniz var mı? Bunlar hangileri?
47. Fasoncularınızı seçerken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? (teknolojik, finansal ve fiziksel kapasiteleri; tecrübeleri; ürün skalaları; termin süreleri, kalite, fiyat aralıkları, müşteri talebi gibi)
48. Fasoncularınızın buldukları coğrafya onları seçerken göz önüne aldığınız kriterlerden birisi midir? Fasoncularınızın mekânsal yakınlığı sizin için önemli mi? Yakın olmaları size ne gibi faydalar sağlıyor?
49. 2002-2013 yıllarına bakıldığında dikim ve yıkama fasoncularınızda değişiklik göze çarpıyor. Bu değişikliğin sebepleri nelerdir?
50. Fiyat, termin, ürün detayı gibi konularda tedarikçilerinizin ve fasoncularınızın ne kadar söz hakkı oluyor?
51. Tedarikçilerinizle ne tür sorunlar (kalite, termin vs.) yaşıyorsunuz? Bu sorunlara nasıl yaklaşıyorsunuz? Hangi tür sorunlar tedarikçilerinizle iş ilişkinizin bitmesine sebep oluyor?
52. Tedarikçi sınıflamanız veya tedarikçi kategorileriniz var mı?
53. Tedarikçilerinizin uyması gereken standartlarınız var mı?
54. Bir tedarikçi ile kısa, orta ve uzun vadeli çalışmanızı hangi koşullar belirliyor?

C.2: MEVCUT TEDARİKÇİ GÖRÜŞME SORULARI

Bu görüşme İstanbul Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümünde yapılmakta olan bir doktora tezi için hazırlanmıştır. Yardımınız için teşekkür ederiz.

A) FİRMA BİLGİLERİ

Firmanızın İsmi :

Şirket Türü : Türk Yabancı / Tek Sahip Ortaklık

Kuruluş Yılı :

Çalışan Sayısı : Beyaz Yaka: Mavi Yaka:

2012 Cironuz :

Aylık Üretim

Kapasitesi :

Son 6 Ayda Kapasite

Kullanım Oranı :

Şehir/Ülke : Merkez: Şube: Fabrika:

Telefon :

Adres :

Görüşme Yapılan Kişinin Firmadaki Görevi:

B) YER SEÇİMİ KRİTERLERİ ve MEKANSAL YAKINLIĞIN ÖNEMİ

1. Burada yer seçmiş olmanızın sebepleri nelerdir? (pazara yakınlık, kalifiye işgücü, tedarikçiye yakınlık, sanayi arazisinin varlığı, altyapı olanakları, maliyet avantajları, firmanıza özel gerekçeler vs.)
2. Eroğlu Giyim ile aynı şehirde olmak size için önemli mi? Aynı şehirde olmak size ne gibi faydalar sağlıyor? Eroğlu Giyim başka bir şehre taşınsa bu durum iş ilişkinizi olumsuz etkiler mi? (Aynı Şehirdeki Tedarikçiler İçin)
3. Eroğlu Giyim'le ayrı şehirde olmanın dezavantajları nelerdir? Eroğlu Giyim'e yakın olmayı tercih eder miydiniz? Neden? (Farklı Şehirdeki Tedarikçiler İçin)

C) ÜRÜN VE ÜRETİM BİLGİLERİ

4. Üretim biçiminiz (emek yoğun, otomasyon) nedir?
5. Ne tür ürünler üretiyorsunuz?
6. Hangi yazılım programlarını, ileri teknoloji makine ve sistemleri kullanıyorsunuz?
7. En büyük 3 müşteriniz kimlerdir? Bunlara toplam üretiminizin % kaçını yapıyorsunuz (Firma İsmi, Ülke)
8. Son 10 yılda;
 - a. Kaç tane patent, marka ve faydalı model belgesi aldınız?
 - b. Ne kadar yeni yatırım yaptınız (TL, \$ veya €) ?
 - c. Farklı coğrafyalara (yurt içi veya dışı) yatırım yaptınız mı? Hangi coğrafyalara yaptınız?
 - d. Cironuz ne kadar (%) artmıştır/azalmıştır?
 - e. Çalışan sayınız ne kadar (%) artmıştır/azalmıştır?
 - f. Üretim kapasiteniz ne kadar (%) artmıştır/azalmıştır?

D) TEDARİKÇİ-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖZELLİKLERİ

a. Faaliyet Alanına İlişkin Sorular

9. Eroğlu Giyim ile kaç yıldır çalışıyorsunuz?
10. Toplam üretiminizin yüzde kaçını Eroğlu Giyim'e yapıyorsunuz?
11. İlişkinizin dayanağı nedir?
 - a. Kapsamlı kontrat
 - b. Basit sözleşme
 - c. Herhangi bir yazılı belge yok
12. Eroğlu Giyim'den ne sıklıkta (ay) ortalama ne kadar (adet-miktar) sipariş alıyorsunuz?
13. Eroğlu Giyim'in siparişlerini nereden alıp nereye gönderiyorsunuz?(Çorlu, İstanbul, Mısır)

14. Eroğlu Giyim'e ürettiğiniz ürünler için hangisi doğrudur?
- Eroğlu Giyim'in hazırladığı detaylı teknik belgelere/çizimlere/numunelere göre üretim yapıyorsunuz
 - Eroğlu Giyim'in talepleri doğrultusunda sizin belirlediğiniz teknik detaylara göre üretim yapıyorsunuz
 - Eroğlu Giyim sizin geliştirip ürettiğiniz ürünler arasından tercihler yapıyor
 - Eroğlu Giyim ile birlikte geliştiriyorsunuz ve siz üretiyorsunuz
 - Diğer (Belirtiniz)
15. Eroğlu Giyim'e ürettiğiniz ürünleriniz hangi grupta yer almaktadır?
- Hammadde
 - Yarı bitmiş/mamul rn
 - Bitmiş/mamul rn
 - Ful paket retim
16. Eroğlu Giyim'e ürettiğiniz ürünlerin özelliği nedir?
- Basit ve az detaylı standart rn (%)
 - Zor fakat az çok bilinen, daha önce yapılmış detayları olan karmaşık rn (%)
 - İlk kez yapılan detaylara sahip yenilikçi rn (%)
17. Firmanız Eroğlu Giyim'e diğer tedarikçilerin sunamadığı hangi özel ürün ve/veya hizmetleri sunuyor?
18. Teknik, teknolojik, finansal, fiziksel kapasiteniz Eroğlu Giyim'in tüm taleplerini karşılamaya yetiyor mu? (3=Her zaman yetiyor, 2=Bazen yetmiyor, 1=Nadiren yetmiyor) (yetenek ve kapasite)
- Teknolojik Kapasite:
 - Finansal Kapasite
 - Fiziksel Kapasite:
 - Teknik Kapasite

b. Yönetim Alanına İlişkin Sorular

19. Eroğlu Giyim ile çalışabilmek için yatırımlar yapmanız gerekti mi? Bunlar ne gibi yatırımlar? (Bina yatırımı, makine yatırımı gibi)

20. İş ile ilgili kararlarda (fiyat, termin, ürün detayı gibi) sizin ne kadar söz hakkınız oluyor? (5= her zaman, 4= sıkça, 3= bazen, 2= nadiren, 1= hiçbir zaman)

a. Fiyat:

b. Termin:

c. Ürün Detayı:

c. İlişki İklimine İlişkin Sorular

21. Eroğlu Giyim'e üretim yaparken, sizden (üretim hatası gibi) veya Eroğlu Giyim'den (bilgilendirme hatası gibi) kaynaklanan önemli bir sorunla karşılaştığınızda sorunu nasıl çözüyorsunuz? Bir örnek verebilir misiniz?

22. Eroğlu Giyim'den sipariş aldıktan sonra ürünün teslimine kadar hangi yöntemlerle iki firma çalışanları iletişim sağlıyor? Firmanız ile Eroğlu Giyim çalışanları ne sıklıkta yüz yüze toplantılar/görüşmeler yapıyor?

d. Fırsatlar ve tehditler

23. Sektörde kendinizi gelecek 10 yılda nerede görüyorsunuz?

24. Eroğlu Giyim ile iş hacminizde son 5 yılda bir artış var mı?

25. Sektördeki gelişmelere ve/veya firmanızın yaptığı çalışmalara, sunduğu hizmetlere baktığınızda Eroğlu Giyim ile iş hacminizin gelecek 10 yılda artmasını sağlayacak fırsatlar var mı? Bunlar nelerdir?

26. Eroğlu Giyim ile iş ilişkinizi olumsuz etkileyebilecek, sektördeki gelişmelerden veya her iki firmadan kaynaklanan olası riskler ve tehditler nelerdir?

27. Eroğlu Giyim gibi büyük, kendi markasını yaratmış ve büyük markalarla çalışan bir firma ile çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

C.3: ESKİ TEDARİKÇİ GÖRÜŞME SORULARI

Bu görüşme İstanbul Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümünde yapılmakta olan bir doktora tezi için hazırlanmıştır. Yardımınız için teşekkür ederiz.

A) FİRMA BİLGİLERİ

Firmanızın İsmi :

Şirket Türü : Türk Yabancı / Tek Sahip Ortaklık

Kuruluş Yılı :

Çalışan Sayısı : Beyaz Yaka: Mavi Yaka:

2012 Cironuz :

Aylık Üretim

Kapasitesi :

Son 6 Ayda Kapasite

Kullanım Oranı :

Şehir/Ülke : Merkez: Şube: Fabrika:

Telefon :

Adres :

Görüşme Yapılan Kişinin Firmadaki Görevi:

B) YER SEÇİMİ KRİTERLERİ ve MEKANSAL YAKINLIĞIN ÖNEMİ

1. Burada yer seçmiş olmanızın sebepleri nelerdir? (pazara yakınlık, kalifiye işgücü, tedarikçiye yakınlık, sanayi arazisinin varlığı, altyapı olanakları, maliyet avantajları, firmanıza özel gerekçeler vs.)

C) ÜRÜN VE ÜRETİM BİLGİLERİ

2. Üretim biçiminiz (emek yoğun, otomasyon) nedir?

3. Ne tür ürünler üretiyorsunuz?

4. Hangi yazılım programlarını, ileri teknoloji makine ve sistemleri kullanıyorsunuz?

5. En büyük 3 müşteriniz kimlerdir? Bunlara toplam üretiminizin % kaçını yapıyorsunuz (Firma İsmi, Ülke)
6. Son 10 yılda;
 - a. Kaç tane patent, marka ve faydalı model belgesi aldınız?
 - b. Ne kadar yeni yatırım yaptınız (TL, \$ veya €) ?
 - c. Farklı coğrafyalara (yurt içi veya dışı) yatırım yaptınız mı? Hangi coğrafyalara yaptınız?
 - d. Cironuz ne kadar (%) artmıştır/azalmıştır?
 - e. Çalışan sayınız ne kadar (%) artmıştır/azalmıştır?
 - f. Üretim kapasiteniz ne kadar (%) artmıştır/azalmıştır?

D) TEDARİKÇİ-MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖZELLİKLERİ

a. Faaliyet Alanına İlişkin Sorular

7. Eroğlu Giyim ile kaç yıl çalıştınız?
8. Toplam üretiminizin yüzde kaçını Eroğlu Giyim'e yapıyordunuz?
9. Eroğlu Giyim'den ne sıklıkta (ay) ortalama ne kadar (adet-miktar) sipariş alıyordunuz?
10. Eroğlu Giyim'in siparişlerini nereden alıp nereye gönderiyordunuz? (Çorlu, İstanbul, Mısır)
11. Eroğlu Giyim'e ürettiğiniz ürünler için hangisi doğrudur?
 - a. Eroğlu Giyim'in hazırladığı detaylı teknik belgelere/çizimlere/numunelere göre üretim yapıyorsunuz
 - b. Eroğlu Giyim'in talepleri doğrultusunda sizin belirlediğiniz teknik detaylara göre üretim yapıyorsunuz
 - c. Eroğlu Giyim sizin geliştirip ürettiğiniz ürünler arasından tercihler yapıyor
 - d. Eroğlu Giyim ile birlikte geliştiriyorsunuz ve siz üretiyorsunuz
 - e. Diğer (Belirtiniz)

12. Eroğlu Giyim'e ürettiğiniz ürünleriniz hangi grupta yer almaktadır?
- Hammadde
 - Yarı bitmiş/mamul ürün
 - Bitmiş/mamul ürün
 - Ful paket üretim
13. Eroğlu Giyim'e ürettiğiniz ürünlerin özelliği nedir?
- Basit ve az detaylı standart ürün (%)
 - Zor fakat az çok bilinen, daha önce yapılmış detayları olan karmaşık ürün (%)
 - Nerdeyse hiç bilinmeyen veya ilk kez yapılan detaylara sahip yenilikçi ürün (%)
14. Firmanız Eroğlu Giyim'e diğer tedarikçilerin sunamadığı hangi özel ürün ve/veya hizmetleri sunuyordu?

b. Yönetim Alanına İlişkin Sorular

15. Eroğlu Giyim ile çalışabilmek için yatırımlar yapmanız gerekti mi? Bunlar ne gibi yatırımlar? (Bina yatırımı, makine yatırımı gibi)
16. İş ile ilgili kararlarda (fiyat, termin, ürün detayı gibi) sizin ne kadar söz hakkınız oluyordu? (5= her zaman, 4= sıkça, 3= bazen, 2= nadiren, 1= hiçbir zaman)
- Fiyat:
 - Termin:
 - Ürün Detayı:

c. İlişki İklimine İlişkin Sorular

17. Eroğlu Giyim'den sipariş aldıktan sonra ürünün teslimine kadar hangi yöntemlerle iki firma çalışanları iletişim sağlıyordu? Firmanız ile Eroğlu Giyim çalışanları ne sıklıkta yüz yüze toplantılar/görüşmeler yapıyor?

d. Fırsatlar ve tehditler

18. Sektörde kendinizi gelecek 10 yılda nerede görüyorsunuz?
19. Eroğlu Giyim ile artık çalışmama sebebiniz nedir?

C.4: Mısır'daki Fason Tedarikçiler İçin Bilgi Formu

	1	2	3
Firma İsmi			
Adres			
Uyruk			
Kuruluş Yılı			
Beyaz Yaka Çalışan Sayısı			
Mavi Yaka Çalışan Sayısı			
2012 Ciro			
Aylık Üretim Kapasitesi			
Ne tür ürünler üretiyor?			
Sadece basit malları mı dikiyor?			
En büyük müşterileri kimler?			
Kaç Yıldır Eroğlu ile çalışıyor?			
Toplam aylık üretiminin % kaçını Eroğlu'na yapıyor			
Eroğlu'na hangi fason işleri yapıyor? *Dikim *Yıkama *Ful Paket Üretim			

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Gülşen Pelin OLCAY

Doğum Yeri ve Tarihi: Sivas / 12.03.1977

Adres: Batıköy Mahallesi Mustafa Kemal Bulvarı Marine Park Sitesi F.1 D.5
Büyükkemece / İstanbul

E-Posta: pelinolcay@gmail.com

Lisans: İ.T.Ü Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü
1994-1999

Yüksek Lisans: İ.T.Ü. Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü Bölge
Planlama Ana Bilim Dalı
2003-2006

Mesleki Deneyim ve Ödüller: Şehir Plancısı – Çorlu Belediyesi
2004-2009

Strateji Geliştirme Müdürü – Silivri Belediyesi
2009-2012

Yayın ve Patent Listesi:

Erkut, G. ve Olcay, G. P. (2008). Impacts Of New Industrial Decentralization Policies Of İstanbul On Thrace Region In Core-Periphery Perspective– Corlu Case Study. *RSA Annual International Conference*, Prague, Czech Republic: May 27th-29th (Özet).

Erkut, G., Albayrak, A. ve Olcay, G. P. (2007). The Formation of Industrial Clusters Due To the Decentralization from İstanbul, Corlu and Gebze Case Study. *47th Congress of The European Regional Science Association*, Paris, France: August 29th-September 2nd (Özet).

Erkut, G. ve Olcay, G. P. (2006). Industry Clusters In A Middle Sized Settlement: A Case Study Of Thrace Region In Turkey. *46th Congress of The European Regional Science Association*, Volos, Greece: August 30th - September 3rd (CD-Room Tam Metin).

Öcal, G. P. (2006). *Trakya Bölgesi'nin Sanayileşme Dinamikleri ve Çorlu Sanayi Kümeleri* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Erkut, G. ve Olcay, G. P. (2005). Trakya'da Sanayileşme Dinamikleri: Çorlu Alan Çalışması. *KEAS Kentsel Araştırmalar Sempozyumu*, Denizli: 13-16 Haziran (Özet).

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR:

Olcay, G. P. (2013). Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Üretim Coğrafyasının Biçimlenme Dinamikleri ve Bu Dinamiklerin İstanbul'a Etkileri. *Planlama Dergisi*, 23 (1): 26-34.

