

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEKSTİL İŞLETMELERİNİN YURT DIŞINDA ÜRETİM TESİSİ**  
**KURMA KARARLARININ STRATEJİK PERFORMANSA**  
**ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Ömer DULKADİR**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**Karabük**  
**Kasım - 2016**

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEKSTİL İŞLETMELERİNİN YURT DIŞINDA ÜRETİM TESİSİ**  
**KURMA KARARLARININ STRATEJİK PERFORMANSA**  
**ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Ömer DULKADİR**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**Karabük**  
**Kasım - 2016**

Ömer DULKADİR tarafından hazırlanan "TEKSTİL İŞLETMELERİNİN YURT DIŞINDA ÜRETİM TESİSİ KURMA KARARLARININ STRATEJİK PERFORMANSA ETKİSİ" başlıklı bu tezin Doktora tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.






Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı



Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

07/11/2016

<u>Unvanı, Adı SOYADI (Kurumu)</u>	<u>İmzası</u>
Başkan: Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Hicran ÖZGÜNER KILIÇ (KBÜ)	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN (İGÜ)	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Oğuz DİKER (ÇOMÜ)	

07.11.2016

KBÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu bu tez ile Doktora derecesini onamıştır.

Doç. Dr. İlyas SÖĞÜTLÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gosterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitu tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

07/11/2016

Ömer DULKADİR

## ÖNSÖZ

Yurt dışında üretim tesisi kurmak, küresel ekonomide birçok avantaj sağlayan, özellikle maliyetleri düşüren ve rekabet gücünü artıran bir uygulamadır. Türkiye’de bulunan birçok tekstil işletmesi de bu avantajlardan yararlanmak amacı ile çeşitli ülkelerde işletmeler kurmuşlardır. Bu çalışmada Türkiye merkezli işletmelerin üretim tesisi kurduğu ülkeler çeşitli kriterlerle analiz edilerek ülkeler tesis kurma uygunluğuna göre sıralanacak ve bu tesislerin işletme performansı üzerine etkileri araştırılacaktır. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilerek öneriler sunulacaktır.

Yurtdışında üretim tesisi kurmayı planlayan işletmelere yol gösterecek olan çalışmamda öncelikle lisansüstü eğitim sürecimin tamamında bilgisini ve katkısını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA’ya; tez sürecinin tamamında çalışmama önemli destek ve katkı sağlayan Tez İzleme Kurulu Üyeleri Yrd. Doç. Dr. Hicran ÖZGÜNER KILIÇ ve Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ’a; tez savunmasındaki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Oğuz DİKER ve Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca verdikleri eğitimle ufku açan Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı’nın tüm Öğretim Üyelerine; her zaman yanımda olan ve fikirlerini, desteklerini esirgemeyen Safranbolu Meslek Yüksek Okulu yönetim ekibine ve akademik/idari personel kadrosuna; sabrından dolayı aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Ömer DULKADİR

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>DOĞRULUK BEYANI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Strateji Kavramı .....	<b>4</b>
1.1.2. Stratejik Yönetim Sistemi .....	<b>6</b>
<b>1.2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ</b> .....	<b>10</b>
1.2.1. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri .....	<b>13</b>
1.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri .....	<b>15</b>
1.2.3. Yatırıma Dayalı Giriş Stratejileri .....	<b>17</b>
<b>1.3. TEKSTİL SEKTÖRÜ</b> .....	<b>20</b>
1.3.1. Dünyada Tekstil Sektörü .....	<b>23</b>
1.3.2. Türkiye’de Tekstil Sektörü .....	<b>26</b>
1.3.3. Türkiye Tekstil İşletmelerinin Vizyonu .....	<b>28</b>
1.3.4. Türkiye Tekstil İşletmeleri İçin Durum Analizi (SWOT Analizi) .....	<b>30</b>
<b>1.4. KURULUŞ YERİ SEÇİMİ</b> .....	<b>32</b>
1.4.1. Kuruluş Yeri Seçiminin Stratejik Açından Önemi .....	<b>33</b>

1.4.2. Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler .....	35
1.4.3. Kuruluş Yeri Tespit Aşamaları .....	37
1.4.4. Kuruluş Yeri Tespit Yöntemleri .....	38
<b>1.5. KARAR VERME KAVRAMI .....</b>	<b>39</b>
1.5.1. Karar Verme Eyleminin Unsurları.....	39
1.5.2. Karar Verme Süreci .....	41
1.5.3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler .....	41
1.5.4. Karar Destek Sistemleri .....	43
1.5.5. Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri .....	44
1.5.5.1. TOPSIS.....	49
1.5.5.2. ELECTRE .....	49
1.5.5.3. PROMETHEE .....	50
1.5.5.4. MAUT .....	51
1.5.5.5. UTADIS .....	52
1.5.5.6. AHP .....	52
<b>1.6. KONU GEÇMİŞİNİN ANALİZİ .....</b>	<b>53</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN YURTDIŞINDA ÜRETİM TESİSİ KURMA STRATEJİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>2.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI .....</b>	<b>58</b>
2.1.1. Tekstil İşletmelerinin Yurtdışı Üretim Tesisi Kurma Nedenleri .....	60
2.1.2. Türkiye Merkezli Yurtdışı Tekstil Üretim Tesisleri .....	61
2.1.3. Araştırmanın Alanı ve Kısıtları .....	63
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>64</b>
2.2.1. Veri Toplama Yöntemi .....	64
2.2.2. Veri Analiz Yöntemi.....	65
2.2.3. Araştırmanın Modeli.....	69
2.2.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	72
2.2.5. Evren ve Örneklem .....	76
<b>2.3. ÜLKELERİN TOPSIS YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>77</b>
2.3.1. Alternatif Ülkelerin Belirlenmesi .....	77

2.3.2. Kriterler ve Ağırlıkları .....	78
2.3.3. TOPSIS Yönteminin Uygulanması.....	85
2.3.3.1. İplik İşletmeleri İçin TOPSIS Uygulaması.....	86
2.3.3.2. Konfeksiyon İşletmeleri İçin TOPSIS Uygulaması.....	93
2.3.3.3. Kumaş İşletmeleri İçin TOPSIS Uygulaması .....	96
<b>2.4. YURTDIŞI ÜRETİM TESİSİNİN İŞLETME PERFORMANSI</b>	
<b>ÜZERİNE ETKİSİ .....</b>	<b>99</b>
2.4.1. Tanımlayıcı Bilgilere Yönelik Bulgular .....	99
2.4.2. Fonksiyonel Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	102
2.4.3. Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular .....	115
2.4.3.1. Stratejik Boyutların Kârlılık Üzerine Etkisi .....	115
2.4.3.2. Stratejik Boyutların Yatırım Geri Dönüşü Üzerine Etkisi .....	116
2.4.3.3. Stratejik Boyutların Satış Miktarı Üzerine Etkisi.....	118
2.4.3.4. Stratejik Boyutların Pazar Payı Üzerine Etkisi .....	119
2.4.3.5. Stratejik Boyutların Verimlilik Üzerine Etkisi.....	121
2.4.3.6. Stratejik Boyutların Yönetim Üzerine Etkisi .....	122
2.4.3.7. Stratejik Boyutların Kalite Üzerine Etkisi.....	123
2.4.3.8. Stratejik Boyutların Performansa Etkisi Hipotez Sonuçları.....	123
<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>129</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER</b>	
<b>EK 1.....</b>	<b>143</b>
<b>EK 2.....</b>	<b>149</b>
<b>EK 3.....</b>	<b>153</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>155</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>158</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>161</b>



## KISALTMALAR

<b>AAS</b>	: Analitik Ağ Süreci
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AHP</b>	: Analytic Hierarchy Process
<b>AHS</b>	: Analitik Hiyerarşi Süreci
<b>ÇAKV</b>	: Çok Amaçlı Karar Verme
<b>ÇKKV</b>	: Çok Kriterli Karar Verme
<b>ÇNKV</b>	: Çok Nitelikli Karar Verme
<b>DTÖ</b>	: Dünya Ticaret Örgütü
<b>ELECTRE</b>	: Elimination and Choice Translating Reality
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning
<b>FGDMLP</b>	: Fuzzy Group Decision Making/Fuzzy Linear Programming
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>GSYH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>İİBF</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İTÜ</b>	: İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>KDS</b>	: Karar Destek Sistemleri
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>KW/s</b>	: Kilowatt / Saat
<b>MAUT</b>	: Multi Attribute Utility Theory
<b>MCDM</b>	: Multi Criteria Decision Making
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>PHOMETHEE</b>	: Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation

<b>PROGEM</b>	: Proje Geliştirme Merkezi Eğitim Danışmanlık Limited Şirketi
<b>SGK</b>	: Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>SİB</b>	: Stratejik İş Birimi
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TOPSIS</b>	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>UNCTAD</b>	: United Nations Conference on Trade and Development
<b>USA</b>	: United States of America
<b>USDA</b>	: United States Department of Agriculture
<b>UTADIS</b>	: Utilities Additives Discriminantes
<b>WTO</b>	: World Trade Organization
<b>\$</b>	: Amerikan Doları

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> Stratejik Yönetimin Gelişimi .....	7
<b>Tablo 2.</b> 2014 Yılı Dünyada En Çok Tekstil İhracatı Yapan İlk On Ülke .....	25
<b>Tablo 3.</b> Üretim Tesisinin Bulunduğu Ülkeler ve Tesis Sayısı .....	62
<b>Tablo 4.</b> Kıtalar Bazında Türkiye Merkezli İşletme Sayıları .....	63
<b>Tablo 5.</b> Ülkelere Göre İşletmelerin Farklılaşan Maliyetleri .....	82
<b>Tablo 6.</b> En Büyük Üç Pazar ve Yakınlık Değerleri .....	84
<b>Tablo 7.</b> Ülkelerin Ağırlıklı Oranlarla Pazara Uzaklığı .....	84
<b>Tablo 8.</b> İplik İşletmeleri İçin Ülkeler Bazında Veriler .....	87
<b>Tablo 9.</b> İplik İşletmeleri İçin TOPSIS Verileri .....	88
<b>Tablo 10.</b> Alternatifler Arası Mesafe Ölçüleri .....	92
<b>Tablo 11.</b> İplik İşletmeleri Karar Matrisi .....	93
<b>Tablo 12.</b> Konfeksiyon İşletmeleri İçin Ülkeler Bazında Veriler .....	95
<b>Tablo 13.</b> Konfeksiyon İşletmeleri İçin TOPSIS Verileri .....	95
<b>Tablo 14.</b> Konfeksiyon İşletmeleri Karar Matrisi .....	96
<b>Tablo 15.</b> Kumaş İşletmeleri İçin Ülkeler Bazında Veriler .....	97
<b>Tablo 16.</b> Kumaş İşletmeleri İçin TOPSIS Verileri .....	98
<b>Tablo 17.</b> Kumaş İşletmeleri Karar Matrisi .....	98
<b>Tablo 18.</b> Yurtdışı Üretim Tesisi Bulunan İşletmelerin Tanımlayıcı Bilgileri-I .....	100
<b>Tablo 19.</b> Yurtdışı Üretim Tesisi Bulunan İşletmelerin Tanımlayıcı Bilgileri-II .....	101
<b>Tablo 20.</b> İşletmenin Yönetici Eğilimlerine Yönelik Bulgular .....	103
<b>Tablo 21.</b> İşletmenin Stratejik Yapısına Yönelik Bulgular .....	105
<b>Tablo 22.</b> İşletmenin Üretim Yapısına Yönelik Bulgular .....	106
<b>Tablo 23.</b> İşletmenin Yapısal Durumuna Yönelik Bulgular .....	108
<b>Tablo 24.</b> İşletmenin Pazarlama Yapısına Yönelik Bulgular .....	109
<b>Tablo 25.</b> İşletmenin Mali Yapısına Yönelik Bulgular .....	111

<b>Tablo 26.</b> İşletme Kültürüne Yönelik Bulgular.....	<b>113</b>
<b>Tablo 27.</b> İşletmelerin Genel Performansına Yönelik Bulgular.....	<b>114</b>
<b>Tablo 28.</b> Stratejik Boyutların Kârlılığa Etkisi Üzerine Bulgular.....	<b>115</b>
<b>Tablo 29.</b> Stratejik Boyutların Yatırım Geri Dönüşüne Etkisi Üzerine Bulgular ....	<b>117</b>
<b>Tablo 30.</b> Stratejik Boyutların Satış Miktarına Etkisi Üzerine Bulgular .....	<b>118</b>
<b>Tablo 31.</b> Stratejik Boyutların Pazar Payına Etkisi Üzerine Bulgular .....	<b>120</b>
<b>Tablo 32.</b> Stratejik Boyutların Verimliliğe Etkisi Üzerine Bulgular .....	<b>121</b>
<b>Tablo 33.</b> Stratejik Boyutların Yönetime Etkisi Üzerine Bulgular .....	<b>122</b>
<b>Tablo 34.</b> Stratejik Boyutların Kaliteye Etkisi Üzerine Bulgular .....	<b>124</b>
<b>Tablo 35.</b> Yönetici Eğilimlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi .....	<b>125</b>
<b>Tablo 36.</b> Stratejik Yapının İşletme Performansı Üzerine Etkisi.....	<b>126</b>
<b>Tablo 37.</b> Üretim Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi .....	<b>126</b>
<b>Tablo 38.</b> İşletme Yapısal Durumunun İşletme Performansı Üzerine Etkisi.....	<b>127</b>
<b>Tablo 39.</b> Pazarlama Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi.....	<b>127</b>
<b>Tablo 40.</b> Mali Yapının İşletme Performansı Üzerine Etkisi.....	<b>128</b>
<b>Tablo 41.</b> İşletme Kültürünün İşletme Performansı Üzerine Etkisi.....	<b>128</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Stratejik Yönetimin Aşamaları .....	<b>9</b>
<b>Şekil 2.</b> Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri .....	<b>12</b>
<b>Şekil 3.</b> Tekstil Sektöründe Üretim Süreci .....	<b>21</b>
<b>Şekil 4.</b> Tekstil Sektörü İçin Değer Zinciri.....	<b>22</b>
<b>Şekil 5.</b> Tekstil Sektörü Alt Dallarının Sermaye Yoğunluğu .....	<b>23</b>
<b>Şekil 6.</b> Çok Kriterli Karar Verme Matrisi ve Vektörü .....	<b>45</b>
<b>Şekil 7.</b> Çok Kriterli Karar Verme Probleminin Yapısı .....	<b>46</b>
<b>Şekil 8.</b> Karar Analizi Tekniklerinin Sınıflandırılması .....	<b>48</b>
<b>Şekil 9.</b> Üretim Tesisi İçin Ülke Seçiminin Modeli .....	<b>70</b>
<b>Şekil 10.</b> Stratejik Boyutların Performansa Etkisi Modeli .....	<b>71</b>
<b>Şekil 11.</b> İplik İşletmeleri İçin Ağırlık Yüzdeleri.....	<b>86</b>
<b>Şekil 12.</b> İplik İşletmeleri İçin Ülkelerin Karar Değerleri ve Sıralaması .....	<b>93</b>
<b>Şekil 13.</b> Konfeksiyon İşletmeleri İçin Ağırlık Yüzdeleri.....	<b>94</b>
<b>Şekil 14.</b> Konfeksiyon İşletmeleri İçin Karar Değerleri ve Sıralaması .....	<b>96</b>
<b>Şekil 15.</b> Kumaş İşletmeleri İçin Ağırlık Yüzdeleri.....	<b>97</b>
<b>Şekil 16.</b> Kumaş İşletmeleri İçin Karar Değerleri ve Sıralaması .....	<b>99</b>

## GİRİŞ

Günümüzün ekonomik gelişmelerinden tüm işletmeler etkilenmekte ve bu değişim işletmeleri rekabet avantajı sağlamak amacı ile etkin kararlar almaya zorlamaktadır. Sürekli değişen rekabet ortamında çevresel faktörlerden kaynaklanan belirsizlikleri minimize etmek, işletmenin faaliyetlerinin kontrol edilebilecek düzeyde olmasını sağlamak ve çevresel değişimler sonucu ortaya çıkan negatif etkileri önlemek işletmelerin öncelikli hedeflerindedir. İşletmeler bunları sağlayabilmek amacı ile ilgili çevresel faktörlerle herhangi bir şekilde ilişki kurmak durumundadırlar. İşletmelerin çevresel faktörlerin hangi çeşidi ile, ne zaman ve ne şekilde ilişki kuracağı konusunda karar vermesi ve bir strateji çerçevesinde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir.

Tekstil sektörü Türkiye’de kayıt dışı istihdam da eklendiğinde yaklaşık 2 milyon kişiye iş imkânı sağlamaktadır. İşsizlik oranının düşmesine katkısından dolayı Türkiye’de ekonominin lokomotiflerinden kabul edilen tekstil sektörünün de stratejiler geliştirmesi, geliştirilen stratejiler ışığında gerek bölgesel gerek küresel anlamda rekabet avantajı sağlayarak gelişmeye devam etmesi ve etkin kararları en verimli şekilde alması gerekmektedir. Tekstil işletmelerinin strateji geliştirme çalışmaları kapsamında güncel uygulama alanı bulan uygulamalardan biri de uluslararası pazara girmektir. Uluslararası pazara girme stratejilerinden ihracata yönelik pazara giriş mevcut durumda kendine çok büyük oranda yer bulsa da yatırıma dayalı giriş yöntemi çok yaygın değildir. Ülkemizde maliyetlerin artması nedeni ile oluşan fiyat dezavantajını ortadan kaldırmak amacı ile kullanılabilecek bir strateji de uygun bir başka ülkede üretim tesisi kurmaktır. Ortak girişim, uluslararası birleşme ve doğrudan yatırım yöntemleri ile yurtdışında üretim yapılması sonucu maliyetlerin dengelenmesi ve özellikle işçilik maliyetleri çok avantajlı olan üçüncü dünya ülkeleri ile rekabet edilmesi mümkün olacaktır. Türkiye’deki tesisin korunması ile de kalite, kısa termin süresi ve coğrafi avantaj korunarak müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir.

İşletmenin uzun dönem faaliyetlerini gerçekleştireceği bir alan olması nedeni ile işletmenin kuruluş yeri olarak belirleyeceği yer, uzun dönemde amaçlarını gerçekleştireceği, düşük maliyet ve yüksek kârı sağlayabileceği alan olacaktır. Yanlış yerde kurulması durumunda ise, taşıma maliyetleri, hammadde, altyapı, ulaşım, pazarlama, haberleşme ve diğer sorunları beraberinde getirecektir. Bu sorunların ortadan kaldırılması için ortaya çıkan maliyet toplam maliyeti artıracak ve birim maliyete etkisi ile rekabet şartlarını zorlaştıracaktır (Eleren, 2006: 407). Stratejik bir karar olduğundan seçilecek yerin işletme ihtiyaçlarına cevap vermesi ve en iyi şekilde karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçların belirlenmesinde ise objektif davranılmalı ve tanımlar eksiksiz yapılmalıdır.

Kuruluş yeri belirleme kararını verecek olan karar verici, problemleri sistematik bir şekilde birçok farklı seviyede analiz ederek bilimsel bir karar vermek zorundadır. Bu amaçla kullanılan karar destek sistemleri, veri ve modellemeler yardımı ile karar vericiye yol gösteren ve karara destek veren sayısal sistemlerdir. Bu sistemler sayesinde analitik modelleme kullanılarak niteliksel bilgi bütün haline getirilir. Bazı durumlarda karar verici, karar vermede kendi deneyimine güvense de verdiği kararın doğruluğunu bilimsel olarak kontrol etmesi daha doğru olacaktır.

Karar destek sistemleri temel olarak alternatiflerin ve kriterlerin belirlenmesi, belirlenen kriterlerle ilgili verilerin elde edilmesi ve elde edilen verilere çok kriterli karar verme yöntemlerinden birinin uygulanması ile alternatiflerin sıralanması esasından oluşur. Karar verici bu yöntem yardımı ile rakamsal oranlarla uygunluk sıralaması elde edecektir. Çok kriterli karar verme yöntemleri için çok sayıda sınıflama mevcuttur. En çok kullanılanlar ise TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE, MAUT, UTADIS ve AHP'dir. Bu yöntemler matematiksel işlemlere dayanıyor olsa da bilgisayar programlaması sayesinde sadece veri girişi ile sonuca ulaşılabilen yazılımlar da bulunmaktadır.

Yurtdışına üretim tesisi kurmanın Türkiye ekonomisine katkı sağlayacağı bir çelişki gibi görünse de artan maliyetler sebebi ile sipariş alamama ve tamamen kapanma riski bulunduğu söylenebilir. Nitekim Türkiye'de çok sayıda tekstil işletmesi Türkiye'deki üretim tesislerini kapatmadan yurtdışında üretim tesisi kurmuştur ve oradaki düşük maliyetlerle fiyat dengesi sağlayarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Geçmişte konfeksiyon üreticisi olan bugünün birinci dünya ülkeleri gibi Türkiye'nin

de uzun vadede gelişim ve gelir düzeyindeki artış ile üretimi bırakıp teknoloji ve moda döneceği açıktır. Bu sürecin ilk aşamalarından biri olarak üretimin kontrolünün elde tutulması amacı ile yurtdışında üretme çabaları sektörde fazlaca yer bulmaya devam etmektedir.

Çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. İlki yurtdışında üretim tesisi kurmuş olan işletmelerle ilgili verileri kullanarak yatırım yapılabilecek ülkeleri sayısal veriler ile sıralamaktır. İkinci amaç ise yurtdışında üretim tesisi kurmuş olan işletmelerin verdikleri kararlara ilişkin verileri de kullanarak işletme açılması durumunda stratejik boyutların ve alınan kararların işletme performansını algısal olarak ne derece etkilediğini belirlemektir. Böylece yurt dışında üretim tesisi kurma fikrindeki işletmelere gidilecek ülke ve performanslarında oluşacak değişim ile ilgili istatistiksel bilgiler verilecektir. Ayrıca oluşan istatistiksel veriler referansında iyileştirici öneriler sunulacaktır.

Çalışmada ilk olarak konu ile ilgili kuramsal bilgi verilecektir. Daha sonra tekstil işletmeleri için en uygun ülke tekstil alt iş kolları olan iplik, kumaş ve konfeksiyon için ayrı ayrı belirlenecektir. Bu değerlendirmede çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS kullanılacaktır ve Türkiye merkezli yurtdışı üretim tesisi kurulan ülkelerin ne derecede rasyonel olduğu sayısal olarak ortaya konulacaktır. İkinci olarak Türkiye’de yurtdışı üretim tesisi kurma stratejisini hayata geçiren ve Türkiye’deki faaliyetlerini devam ettiren işletmelerden elde edilen veriler çoklu regresyon analizi yöntemi ile değerlendirilecektir. Veriler anket çalışması ile elde edilecektir. Anket ile yurtdışında üretim tesisi bulunan işletmelerin yedi stratejik boyutla ilgili alınan kararların yedi performans kriterini ne yönde değiştirdiği incelenecek ve yurtdışına üretim tesisi kurmanın işletme performansına etkisi ortaya konulacaktır. Elde edilen veriler ile yurt dışında üretim tesisi kurulması durumunda oluşacak işletme performansı değişimi hakkında yol gösterici öneriler sunulacaktır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan kavramlar olan stratejik yönetim kavramı, uluslararası pazarlara giriş stratejileri, tekstil sektörü, kuruluş yeri seçimi ve karar verme kavramı tüm bileşenleri ile kapsamlı olarak incelenecektir.

#### **1.1. STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM**

İşletmeler, sürekli değişen rekabet ortamında etraflarındaki çevresel faktörlerin meydana getirdiği belirsizlikleri ve riski minimize etmek, faaliyetlerini kontrol edilebilir seviyede tutmak ve çevresel değişimlerin getirdiği negatif etkileri önlemek isterler. Bunları sağlayabilmek amacı ile ilgili çevresel faktörlerle herhangi bir şekilde ilişki kurmak durumundadırlar. İşletmelerin hangi çevresel faktörlerle, ne şekilde ve ne zaman ilişki kuracağı konusu hakkında karar vermesi ve yönetmesi gerekmektedir (Koçel, 2003: 310). Bu bölümde strateji ve stratejik yönetim olarak tanımlanan bu kavramın kapsamlı bir tanımı yapılarak, çalışmaya uygun olarak stratejik yönetim sistemi hakkında bilgi verilecektir.

##### **1.1.1. Strateji Kavramı**

Strateji kelimesi bazı kaynaklara göre, Latince asıllıdır ve yatak, çizgi, yol (nehir yolu gibi) anlamındaki “stratum” teriminden türemiştir (Tosun, 1984: 218). Diğer bir kaynağa göre, strateji kelimesi Yunanca strategos kelimesinden türemiştir, tercümesi de generalin görüş alanı şeklindedir (Carpenter ve Sanders, 2009: 33). Ayrıca bu

kelimenin önemli eski Yunan generallerinden biri olan Strategos'un ileri bilgi düzeyi ve sanatsal yönüne atfen kullanıldığı sanılmaktadır (Güçlü, 2003: 66).

Strateji kavramının tam olarak Türkçe bir karşılığı bulunmamaktadır ve bazı kaynaklarda stratejinin karşılığı olarak tanımlanan "Sevk-ül Ceyş" doğrudan askeri harekât ifadesi olup askeri birlikleri uygun yönde yerleştirme ve komuta ile harekete geçirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007: 17). Bu tanımdan stratejinin, askeri kuvvetlerden optimum yararlanma çabalarının toplamı olduğu anlamı çıkarılabilir. Özellikle savunma güçlerini, etkin olacakları yerlerde bulundurmak amacıyla yapılan tüm işler strateji uygulamasını oluşturur. Bu aynı zamanda savaş sanatı olarak da ifade edilebilir (Tosun, 1984: 217). Strateji kavramı, generallerde savaş sanatı olarak belirtilen hareketin, günümüz genel müdürler tarafından yürütülen rekabet mücadelesi şeklindeki karşılığıdır. Strateji, işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemesinin yanı sıra bu amaçların elde edilmesi için gerekli kaynak tahsisini içermektedir (Fullford ve Rizzo, 2009: 26).

Daha kapsamlı bir tanıma göre strateji, bir değişim ortaya koymak ve bu değişimi yönlendirebilmektir. Bu değişim gereğini görecektir sezgi, irade ve hedeflenen gerçekleştirilecek öngörü gücüne sahip olmaktır. Diğer bir deyişle, bugüne geleceğin kuram ve kavramları açısından bakabilmektir. İşletme birimlerinin bu değişikliğe karşı davranışları işletmelerin kazanım ve kayıpları ile çok ilgilidir. Değişime ayak uyduran işletmeler başarılı olan işletmelerdir (Efil, 2006: 106-107). Bu kapsamda strateji, diğerleri tarafından fark edilmeyen fırsat ve tehditleri öngörme ve hedeflenen vizyona ulaşmak amacı ile fırsatları, tehditleri, güçleri ve zayıf yanları bir aracı olarak kullanabilmektir (Köse, 2008: 21).

İşletme hedefleri, hedeflerdeki değişimler ve hedeflerin yerine getirilmesinde kullanılacak kaynaklar, ilgili kaynakların vasıflarının ortaya konulması, dağıtımı ve uygulanması ile ilgili politikalar hakkında karar verme olarak ifade edilen strateji (Güçlü, 2003: 67); karşılaştırma yapmanın, ileriye sezmenin ve yönetimi kolaylaştırmanın bir aracıdır (Çoban ve Karakaya, 2010: 344).

Toplam bir yaklaşımla strateji; işletmeye yön vermek ve rekabet avantajı elde etmek amacı ile işletme ve işletme çevresini sürekli analiz etme, uyum sağlayacak amaçları belirleme, tüm çalışmalarını planlama ve gerekli kaynakları tekrar düzenleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007: 21).

### 1.1.2. Stratejik Yönetim Sistemi

Yönetim, işletmelerin hedeflenen amaçlara ulaşmak için ilk olarak insanlar olmak üzere donanımı, hammaddeleri, mali kaynakları, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zaman unsurunu uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar verme (Eren, 2003: 3) ve bu kararları stratejiler çerçevesinde yerine getirme süreci olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, hedeflere yönelmiş, beşeri ve psiko-sosyal yanı olan yönetim süreci, insanlar arasında uyumu ve beraber iş yapma yönünü sağlayarak onları ortak hedefe yöneltme ve yürütme çabalarını kapsamaktadır (Tosun, 1984: 5). Yönetimi, hedeflere ulaşma yolunda uygulanan yöneticilik çalışmalarının yerine getirilmesi olarak ifade eden bu tanımda hedefler, hedeflere ulaştıracak faaliyetler, hedeflere ulaşmada verimli, kârlı ve etkili olma gibi faktörler yer almaktadır (Mucuk, 2001: 138).

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirirken, verimlilik, etkinlik ve kârlılığı sağlamalarına yönelik (Efil 1994: 9-10) yönetim süreci, belirlenen hedeflere ulaşma süreci olarak da tanımlanır. Bu tanımdan da çıkarılacağı üzere, bir işletmenin hayatta kalması için yönetim olmalıdır. İşletmenin ve yönetimin başarılı olmasını sağlayan en önemli faktörün yönetici olduğu söylenebilir (Eroğlu ve Gürel, 2006: 186). Yöneticiler işletmenin tamamında başarı sağlanması için tüm ekibin sürekli gelişimini önemsemeli ve gelecek yönetimi kapsamında ortak bir hedef oluşturulmasını sağlamalıdır. Bu amaçla işletme yöneticilerinin klasik yönetim tarzlarını değiştirmeleri ve ileriye yönelik stratejik yönetim anlayışı geliştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla özellikle son dönemlerde stratejik yönetim önemli bir işletme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Turunç, Altunok ve Hazır, 2009: 14-15).

Stratejik yönetimin, bir takım aşamaları içeren bir süreçten geçerek günümüzdeki şeklini aldığı ifade edilebilir. Bu aşamaları uzun dönemli planlama, bütçe ve mali kontrol, stratejik planlama, işletme politikası ve stratejik yönetim olarak sıralayabiliriz (Parlak ve Sobacı, 2005: 290). Stratejik yönetimin günümüze kadar geçirdiği süreç Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Stratejik Yönetimin Gelişimi**

<b>Dönemler</b>	<b>1950'ler</b>	<b>1960'lar</b>	<b>1970'ler</b>	<b>1980'ler</b>	<b>1990'lar</b>
<b>Ana Tema</b>	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	İşletme Planlama	İşletme Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizi	Rekabet Üstünlüğü
<b>Odak Noktası</b>	Bütçeler Yoluyla Mali Kontrol	Planlı Büyüme	Portföy Planlaması	Sektör ve Pazar Seçme, Bunlar Arasında Konumlanma	Rekabet Üstünlüğü Alanları, Stratejinin Dinamik Boyutu
<b>Kavram ve Teknikler</b>	Mali Bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerleme	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Portföy Planlamasının Bir Unsuru Olarak SİB'ler, Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümleri	Sektör Yapısının Analizi, Rekabet Analizi ve PİMS Analizi	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesi ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme, İlk Yumruk Avantajı
<b>Örgütsel Göstergeler</b>	İşletmenin Kilit Fonksiyonu Olarak Finansal Yönetim	Planlama Bölmülerinin Geliştirilmesi, Çok Çeşitlendirilmiş Yapımın Doğuşu	Stratejik Kontrol ve Finansal Bütünleşme, İşletmenin Bölmüleriyle Merkez Arasında Bir Diyalog Olarak Stratejik Planlama	Cazip Olamayan İşletme Birimlerinin Tasfiyesi, Aktif Varlık Yönetimi	Yeniden Yapılanma, Reengineering, Stratejik Birleşmeler, Yönetim Bilgi Sistemleri, İK Yönetimi, Yeni Örgütsel Formlar Yoluyla Örgütsel Kabilyet ve Kapasitenin Yeniden Tasarımı

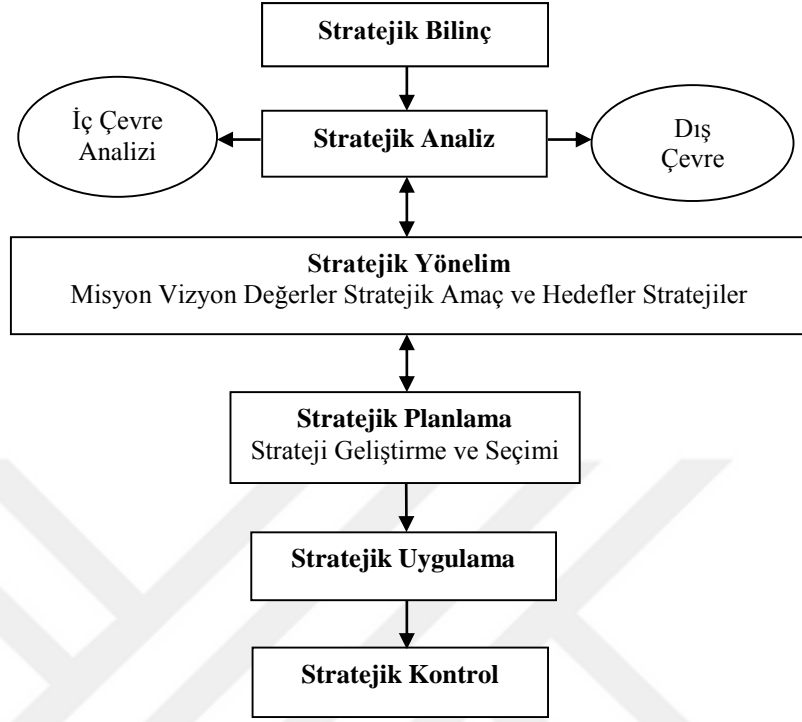
**Kaynak:** Dinçer, 2007: 6.

İşletmelerin vizyonlarına ulaşabilmeleri için etkili olacak stratejiler oluşturma, planlama, yürütme ve kontrol olarak ifade edilen stratejik yönetim, işletmelerin rekabet ortamında, rakipleriyle ne yaparak, ne tür stratejiler izleyerek rekabet etmesi gerektiğini araştıran bir alandır (Aktan, 2008: 6). Stratejik yönetim yardımı ile işletmeler rekabet ortamını şekillendirir ve belirsizlikle mücadele edebilirler (Naktiyok ve Karabey, 2007: 210). Bu amaçla işletmeler özellikle uzak çevrelerinden gelecek tehditleri ve fırsatları iyi bilmeli, aynı zamanda zayıf veya güçlü yönlerinin de bilincinde olmalıdır (Çetin, 2005: 94).

İşletmelerin vizyonlarını belirleyen ve stratejik yönetim aşamalarını uygulayanlar çoğunlukla yönetim kurulları, üst kademe yöneticiler, danışmanlar, işletmenin fonksiyonel bölümlerinin yöneticileri ve uzmanlardan oluşmaktadır. İşletmede farklı dönemlerde farklı öneme sahip olan bu çalışanlar, stratejist olarak isimlendirilirler ve stratejik yönetim sisteminde temel unsur olarak kabul edilirler (Ergin, 1992: 31). İşletmeye etki eden çok sayıdaki uzak çevre alternatifinin güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditlerini sistemli şekilde değerlendiren ve bu sayede işletmenin stratejik yönünü belirleyen stratejistler, bu yanları ile işletmeyi istenilen amaca çevirebilecek analitik düşünen, yetenekli ve eğitimli yöneticilerden oluşmalıdır (Parnell, 2005: 159).

İşletmenin kârını ve verimliliğini artırarak performansının artırılmasını hedefleyen stratejik yönetim, stratejik düşünce tarzının yaşama geçtiği sistemli bir yaklaşımdır ve bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Güçlü, 2003: 77). Stratejik yönetim süreci; stratejik hedeflerin belirlenmesi, misyon ve vizyon tanımı, stratejik planlama sürecinde uygulama kademeleri, stratejik analiz ve kontrol aşamalarını içerir (Hassan, 2010: 37).

Şekil 1’de stratejik yönetim süreci aşamaları sunulmuştur.



**Şekil 1. Stratejik Yönetimin Aşamaları**

**Kaynak:** Eşki, 2009: 166

Şekil 1’de belirtildiği üzere; stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması, stratejik düşünebilen ve bu doğrultuda hareket edebilen, işi uygulayabilecek stratejik yönetim ekibinin belirlenmesidir. İkinci aşamada ise, işletme stratejisini yönlendiren etkenlerin analiz edilmesi ve bugünkü durumdan yola çıkılarak geleceğe bakılması ifade edilmiştir. Böylece işletmenin gelecekte olmak istediği yer sorusuna cevap aranır. Stratejik planlama aşamasında ise uzun vadeli kararları içeren stratejiler geliştirilir. Diğer aşama olan stratejik uygulama aşamasında ise seçilen stratejiler uygulamaya konulur. Son aşama olan stratejik kontrolde ise uygulanan stratejilerin ne derecede gerçekleştiğinin denetlemesi yapılır (Eşki, 2009: 166).

Şekil 1’de gösterilen aşamalarının gerçek hayatta birbiriyle doğru orantılı ilişkisi olmadığı, birbirleriyle karşılıklı etkileşimde buldukları kabul edilmektedir. Stratejik yönetim sistemi aşamalarının sırası ile düşünme, planlama ve uygulama şeklinde belirli bir sırada devam etme zorunluluğunun olmadığı, bu süreçlerin eş zamanlı

gerçekleşmesinin stratejik sürecin bir parçası olduğu unutulmamalıdır (Bakoğlu, 2004: 156).

## **1.2. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ**

Uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmeleri bekleyen önemli kararlar bulunmaktadır. İşletme yurt dışındaki hedef pazarlarını bir kez seçtikten sonra, bu pazarlara en iyi şekilde nasıl girileceği sorusu ortaya çıkmaktadır. Hem dış pazarları seçme, hem de bu pazarlara nasıl girileceği konusu işletmelerin dış pazarlardaki başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde uluslararası pazarlara giriş şekilleri ve bunların seçimi üzerinde durulacaktır. Uluslararası pazara giriş şekli, bir işletmenin ürünleri, teknolojisi, insan ve finansal sermayesinin yabancı bir ülkeye/pazara girişi için gerekli olan kurumsal bir tertip olarak tanımlanmaktadır (Hollensen, 2011: 320).

Uluslararası pazarlara girmenin birçok farklı şekli bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler genel olarak, pazarına gireceği ülkenin gerektirdiği şartları ve kendisine en uygun olan yöntemi seçerek yabancı pazara girmelidir. Uluslararası pazarlara girme kararı veren işletmeler için pazarlara giriş yöntemleri hayati önem teşkil etmektedir. Bazı işletmeler uluslararası olmanın ilk aşamalarında sağlıksız bir şekilde verilen dış pazara giriş şekli kararının uzun dönemli planları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ve söz konusu pazarlardaki genişleme faaliyetlerini tehdit ettiğini keşfetmişlerdir. Bir kez yerleştikten sonra işletmelerin giriş şeklini değiştirme isteksizliği ve güçlüğü pazara giriş şekli kararını stratejik bir konu haline getirmektedir (Hollensen, 2011: 320).

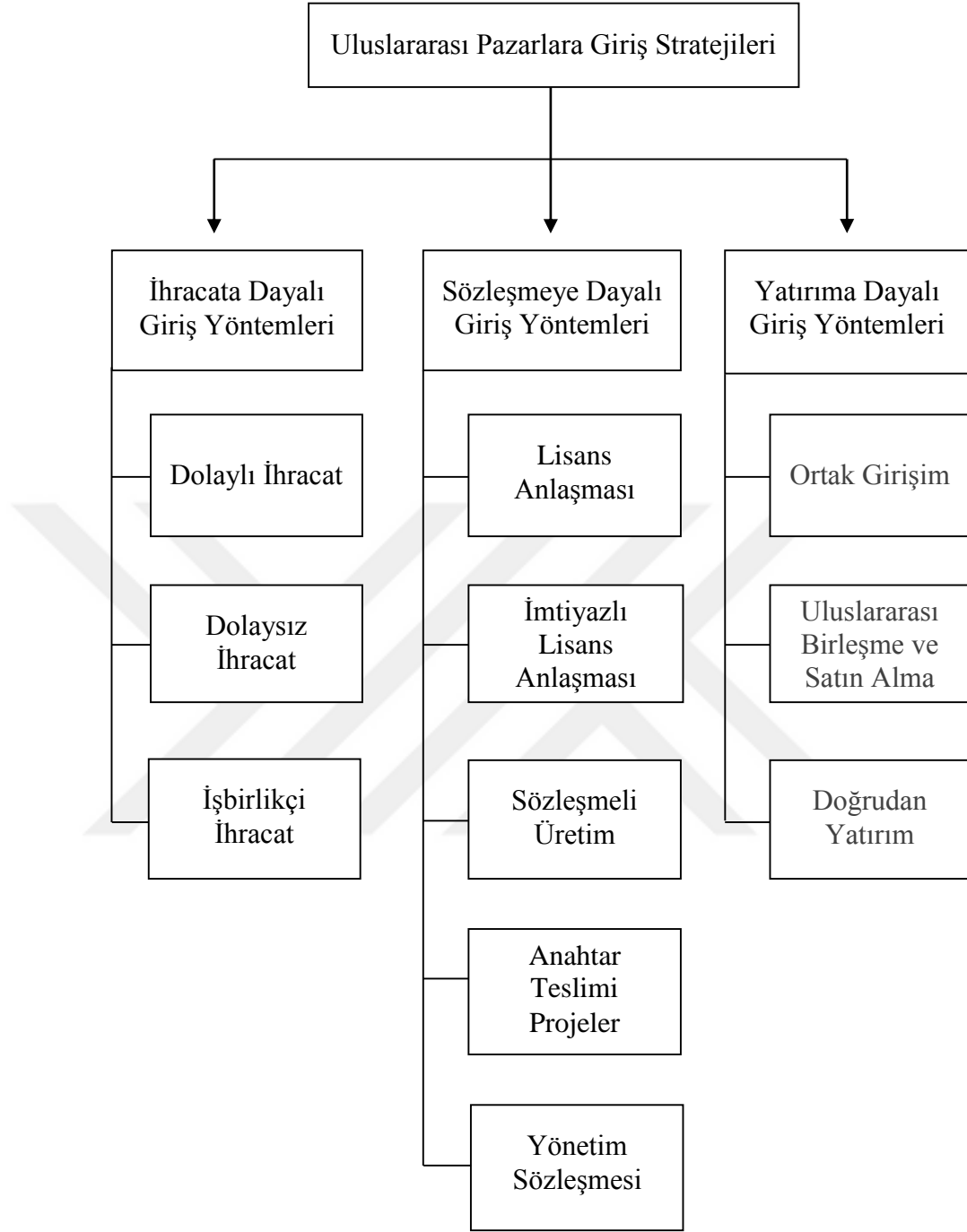
Çoğu küçük ve orta ölçekli işletme için uluslararası pazara giriş kritik bir ilk adımı temsil etmektedir. Fakat güçlü işletmeler için sorun, yeni gelişmekte olan pazarlara nasıl girileceği değil, daha ziyade mevcut uluslararası operasyonlarının ağı kapsamında işletmenin pazar fırsatlarından nasıl daha etkin bir şekilde yararlanacağıdır. Ancak her bir koşul için ideal olan bir pazara giriş stratejisi bulunmamaktadır. Aynı pazara girerken farklı işletmeler farklı giriş yöntemleri kullanabilmekte veya aynı işletme farklı pazarlara farklı şekillerde girebilmektedir.

İşletmelerin spesifik bir pazara girmek veya pazarı geliştirmek için pazara giriş şekillerini birleştirdiği de görölmektedir (Petersen ve Welch, 2002: 159).

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunmak isteyen işlemler için dış pazarlara girmenin birçok farklı şekli bulunmaktadır. Uluslararası pazarlama literatüründe uluslararası pazarlara girerken işlemlerin kullanabileceği pazara giriş şekillerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görölmektedir. Bazı yazarlar üretimin yapıldığı yere göre yurt içinde üretim ve yurt dışında üretim yaparak yabancı pazarlara giriş şekillerini iki grup içerisinde (Altınbaşak vd. 2008: 68) değerlendirmekte, diğer bazı yazarlar ise bunlara serbest bölgelerde üretim yaparak dış pazarlara giriş yöntemlerini de eklemektedir (Albaum ve Duerr, 2011: 412). Bazı yazarlar ise, yabancı pazarlara giriş stratejilerini, değer zinciri yaklaşımını kullanarak ve söz konusu giriş yöntemlerinin özelliklerini dikkate alarak üç ana grup içerisinde sınıflandırmaktadır. Bunlar ihracata dayalı, sözleşmeye dayalı ve yatırıma dayalı dış pazarlara giriş şekilleridir (Hollensen, 2011: 286).

Şekil 2’de üç farklı uluslararası pazarlara giriş yöntemi alt unsurları ile gösterilmiştir.





**Şekil 2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**

**Kaynak:** Hollensen, 2011: 286.

### 1.2.1. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri

Uluslararası pazarlara giriş şekillerinden en yaygın olanı ihracata dayalı giriş yöntemidir. İhracat yöntemi ile uluslararası pazarlara girişte bir işletmenin ürünleri yerel pazarda veya üçüncü ülkelerde üretilir ve daha sonra ya doğrudan ya da dolaylı olarak dış pazara transfer edilir. Bazen yabancı bir ülkedeki alıcı tarafından talep edilen bir sipariş alınır veya yerel müşteri uluslararası olarak yayılır ve operasyonları için bir sipariş verir. Bu durum işletmeyi, uluslararası pazarları ve bu pazarlarda büyüme potansiyeline yatırım yapmayı düşünmeye sevk eder. Bu suretle, uluslararası pazarlara ilk başlangıçta ihracat yöntemi kullanılır ve yavaş yavaş yurt dışı bazlı operasyonlara doğru genişleme ve evrimleşme gösterilir. Dünya çapında önemli düzeyde ölçek ekonomilerinin veya sınırlı sayıda alıcının olduğu bazı durumlarda, üretim tek veya az sayıdaki yerlerde yoğunlaştırılabilir ve ürünler daha sonra diğer pazarlara ihraç edilir (İlter ve Deveci, 2013: 48).

Aracıların türü ve sayısına bağlı olarak ihracat birkaç şekilde organize edilir. Toptancılık söz konusu olduğunda gerçekleştirilen fonksiyonlarda ihracat ve ithalat acenteleri önemli düzeyde çeşitlilik gösterir. İhracat yönetim işletmeleri gibi, bazıları tam hizmet toptancılarına denktir ve ihracat ile ilgili tüm fonksiyonları gerçekleştirirler. Diğerleri ise oldukça uzmanlaşmıştır ve sadece ürün sevkiyatı, faturalama ve gümrük işleri yaparlar (İlter ve Deveci, 2013: 48).

İşletmeler, ihracat kanallarını oluşturmada hangi fonksiyonların dış acenteler tarafından yapılacağına ve hangilerinin işletmenin kendisi tarafından yapılacağına karar vermek zorundadır. İhracat kanalları farklı şekiller olsa da, basitleştirmek adına genel olarak belli başlı üç türlü ihracattan bahsedilebilir. Bunlar dolaylı ihracat, doğrudan ihracat ve işbirlikçi ihracattır (İlter ve Deveci, 2013: 48).

**a) Dolaylı İhracat:** Dolaylı ihracat, işletmenin doğrudan ihracat faaliyetleri ile ilgilenmemesi anlamına gelmektedir. Dolaylı ihracat yönteminde işletme malının dış pazarlara satışına karışmaz, onun yerine başka bir yerli işletme, örneğin bir ihracat işletmesi bu faaliyeti yapar. İşletme malını dış pazarlara bir yurt içi aracından yararlanarak ihraç eder. Dolaylı ihracattaki satış, yerel bir satış gibidir. Aslında işletme, ürünleri başkaları tarafından yurt dışına taşındığı için, gerçekten uluslararası pazarlama ile uğraşmamaktadır. İhracata yeni başlamış olan işletmeler mallarını

genellikle dolaylı ihracat yöntemi kullanarak yurt dışına pazarlamaktadırlar. Dolaylı ihracat ile doğrudan ihracat arasında bir seçim yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli faktörler; her iki pazara giriş şeklinin işletmeye maliyetinin yanı sıra, işletmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkinlik derecesidir (Özcan, 2010: 102).

**b) Dolaysız İhracat:** İhracatçı işletmenin ülke içerisindeki aracılara devreden çıkararak hizmet ve ürünlerini uluslararası pazarlara ulaştırması doğrudan ihracat olarak isimlendirilir. İhracat aşamalarının ileri düzeylerindeki işletmeler, ihracat süreçlerindeki kontrollerini de arttırmak suretiyle doğrudan ihracat yöntemini seçmektedirler. Bu yöntem genelde büyük ölçekli ve dış pazarlara bağlılığı yüksek olan ihracatçı işletmelerin tercih ettiği bir seçenek olarak görülmektedir. Bu nedenle dolaysız ihracat, daha çok ihracat hacmi belirli bir büyüklüğe ulaşmış olan işletmelerin seçtiği bir yöntemdir. İşletmeler genelde büyük ve geniş hacimli pazarlara ihracatlarını doğrudan yaparken, daha küçük hacimli olan pazarlara dolaylı ihracat yöntemi ile ulaşmayı tercih etmektedirler (Cateora, Gilly ve Graham, 2011: 24).

Bu yöntemde ihracatçı işletme, hedef pazarlarda bulunan aracı işletmeler ile doğrudan ilişkiye girmek suretiyle ihracatı gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda ihracatçı işletme ihracat görevini diğer aracı işletmelere devir etmeyip, bu görevi kendisi yerine getirmektedir. Dolaysız ihracatta işletme müşterileri yakından tanıdığından ürünün beğenilip beğenilmediği kolaylıkla öğrenilebilir. Bu nedenle bu yöntemde işletmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkinliği ve denetim gücü daha yüksektir. Ancak, bunun için gerekli olan maliyetler de bir o kadar yüksektir. Çünkü yabancı pazarlardaki müşteriler ile doğrudan ilişki kurmak için o ülkelerde açılan satış bürolarının ve satış işletmelerinin giderleri yüksek olmaktadır (Akat, 2008: 128).

Doğrudan ihracat yönteminde ihracatçı işletmelerin yararlandığı yurt dışındaki yerleşik olan yabancı aracılara; yurt dışı satış büroları, satış temsilcilikleri, acenteler, distribütörler, gezici satışıçılar, uluslararası pazarlama toptancıları ve perakendecileri olarak sayılabilir (Tuna ve Deveci, 2009: 22).

**c) İşbirlikçi İhracat:** İhracat pazarlama birlikleri veya ihracatçı birlikleri genellikle ilk defa ihracat pazarlarına girme girişimi olan küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında görülmektedir. Bu türde olan çoğu işletme yerel pazarın büyüklüğü, yönetim hataları ve pazarlama kaynaklarının yetersizliği nedeni ile üretim ve pazarlamada yeterli ölçek ekonomisi gerçekleştirememektedirler. Bu özellikler

mobilya ve tekstil gibi geleneksel, olgun ve oldukça dağınık endüstrilerde tipiktir. Aynı özellikler aynı zamanda genellikle küçük, son zamanlarda kurulmuş yüksek teknoloji işletmelerinde de görölmektedir (Hollensen, 2011: 349).

### 1.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri

Sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş şekilleri; lisans anlaşmaları, franchising, üretim anlaşması, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda her bir sözleşmeye dayalı pazara giriş yöntemi detaylı olarak açıklanmaktadır.

**a) Lisans Anlaşmaları:** Lisans anlaşması uluslararası pazarlara açılmanın kolay yollarından birisidir. Lisans veren işletmenin (lisansör) başka bir işletmeye (lisansiye) belirli bir bedel karşılığında marka, işletme adı, teknoloji, üretim bilgisi (know-how), üretim süreci ve patent gibi değerli varlıklarının kullanılmasına izin vermesidir. Lisans anlaşmaları iç pazarda da kullanılabilceğı gibi, uluslararası pazarlara açılmada da iyi bir alternatif olarak değerlendirilebilir. Lisans anlaşmaları, ortak bir yatırım yapabilecek veya tamamıyla kendi sermayesi ile doğrudan yabancı yatırım yapmak için gerekli kaynak veya deneyime sahip olmayan işletmeler için uygun bir uluslararası pazarlara giriş yöntemidir (Altınbaşak vd., 2008: 68). Bu şekilde lisans veren işletme uluslararası pazarlarda yatırım yapmanın beraberinde getireceğı yatırım yükünden kurtulmuş olur. Ayrıca, yasal problemler ve işçi problemleri ile de uğraşmamış olur. Lisans anlaşmalarında sözleşmeye konu olan değerler genellikle şunları kapsar:

- Teknoloji, know-how, üretim süreci (patentli veya patentsiz)
- Ticari marka (trademark), marka, logo
- Ürün ve/veya tesis tasarımı
- Pazarlama bilgisi ve süreçleri
- Diğer bilgiler ve ticari sırlardan bir tanesinin veya daha fazlasının lisansiye işletmeye aktarılması (Albaum ve Duerr, 2011: 412).

**b) İmtiyazlı Lisans Anlaşmaları (Franchising):** Franchising, lisans anlaşmalarının bir çeşidi olarak görülebilir. Bir hizmet veya ürünün imtiyaz hakkına sahip olan tarafın, belirli zaman, koşul ve kısıtlamalar dâhilinde açılacak işletmenin

yönetim, pazarlama ve organizasyonuna ilişkin idari veya teknik destek sağlayarak kullanım hakkını ticari faaliyetleri yürütmek üzere, ikinci kişilere verdiği, uzun vadeli ve sürekli iş ilişkilerinin bütününe franchising denir. Franchising anlaşması, imtiyazı veren işletme ile sistemde bir veya daha fazla üniteye sahip olma ve işletme hakkını satın alan bağımsız girişimciler arasında yapılan sözleşmeye dayanır. Bu sistem içerisinde franchise alan (franchisee), franchise verenin (franchiser) ticari ismi altında ve onun tarafından belirlenen politika ve prosedürler çerçevesinde işini yürütür (Öztürk, 2006: 92).

**c) Sözleşmeli Üretim:** Sözleşmeli üretim, yurtdışında üretim yapmak isteyen fakat bunun için yurtdışında yatırım yapmak istemeyen işletmeler için alternatif bir yöntem olabilir. Türkçe yazında üretim anlaşması ve kontratlı üretim olarak da anılmaktadır. Sözleşmeli üretim anlaşmalarında ürünün üretimi dış pazarda yerel bir işletmeye yaptırılır. İşletme ürünün herhangi bir parçasını veya tümünü o işletmeye yaptırabilir. Üretilen ürünler üretimin yapıldığı ülkede veya herhangi bir başka ülkede satılabilir. Sözleşmeli üretim sadece ürünün dış pazarda yerel bir işletme tarafından üretimini kapsar. Pazarlama faaliyetlerini kapsamaz. Pazarlama faaliyetleri ana işletme tarafından gerçekleştirilir (Karafakioğlu, 2008: 158).

**d) Anahtar Teslimi Projeler:** Anahtar teslim projelerde işletme tüm bir sistemi, içinde çalışan personelin eğitilmesi de dâhil olmak üzere işletilmeye hazır bir şekilde uluslararası pazarlardaki müşterisine sunar. Anahtar teslim sözleşmesinin sonunda müşteri tamamıyla çalışmaya hazır bir işletmeye sahip olur. Anahtar teslim projeler dış pazarlara satılan bir süreç veya teknolojidir. Ayrıca bunların kullanımıyla ilgili verilen eğitimleri içerir. Anahtar teslim projelerin özellikle karmaşık ve pahalı üretim teknolojileri kullanan kimya ve ilaç endüstrileri ile petrol ve metal arıtımında yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir (Hill, 2005: 184). Uluslararası pazarlarda anahtar teslim projeler genellikle yerel ülkenin devletine satılan dev projeleri içermektedir (Cengiz vd., 2003: 113).

**e) Yönetim Sözleşmesi:** Yönetim sözleşmesiyle yurtdışına satılan yönetim bilgisidir. Özellikle hizmet sektöründe yoğun olarak kullanılan bir dış pazarlara açılma yöntemidir. Bir işletmenin yabancı bir pazarda bulunan başka bir işletmenin yönetimini üstlenmesidir. Yerel yatırımcı girişim için sermayeyi tedarik ederken yabancı işletme de o işletmeyi yönetmek için gerekli olan know-how'ı sağlar (Öztürk,

2006: 93). Hilton oteller zinciri bu yöntemi uygulamaktadır (Bakırtaş vd., 2009: 160). İşletmeler yönetim sözleşmelerini genellikle ortak girişim anlaşmalarını veya anahtar teslim sözleşmeleri desteklemek için kullanırlar. Nadiren tek başına bir dış pazara giriş yöntemi olarak kullanılır çünkü dış pazara girmenin düşük riskli bir yolu olmasına karşın kalıcı bir pazar pozisyonu sağlamadığı için, tatminkâr bir uluslararası duruma gelme yöntemi olmayabilir (Öztürk, 2006: 93).

### 1.2.3. Yatırıma Dayalı Giriş Stratejileri

İşletme uluslararası pazarlarda kendi üretim tesislerinin olmasını uygun görüyor ve yerel pazarda faaliyet gösteren bir işletmeye lisans veya franchising vermek istemiyorsa bir şekilde kendi üretimini yapması gerekmektedir. Bunun için yerel bir işletme ile ortak girişim gerçekleştirebileceği gibi tek başına da yatırım yapabilir. Aşağıda yatırıma dayalı uluslararası pazara giriş stratejileri açıklanmaktadır (Altınbaşak vd., 2008: 69).

**a) Ortak Girişim:** İki veya daha fazla işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek yeni bir yasal oluşum gerçekleştirmesidir. Ortak girişim, bir çokuluslu işletme ile yerel işletmenin oluşturdukları mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana işletmelerden ayrı olan üçüncü bir işletmedir. Girilmek istenilen ülkede yerel bir ortak ile gerçekleştirilecek ortak girişimde, işletmeler yönetimi ortaklıktaki hisseleri oranında bitlikte yürütürler. İhracat veya lisans anlaşmalarına göre dış pazarlara daha yoğun bir katılımı beraberinde getirir (Öztürk, 2006: 93).

Ortak girişim kapsamında ortaklar varlıklarını, risklerini ve kârlarını paylaşırlar. Ortak girişim ile yurtdışına açılan işletme, ortaklıktaki payı oranında yönetime katılma ve kontrol hakkına sahiptir. Ortak girişimin başarılı olması için ortakların değer zincirlerindeki güçlü yönlerini birleştirmeleri ve birbirlerini tamamlamaları gerekir. Bu nedenle ortağın seçimi ortak girişimin başarısında çok büyük rol oynamaktadır (Tepstra ve Sarathy, 1993: 143).

Ortak girişimlerde yerel ortağın en önemli katkısı pazarı tanıyıp olması ve söz konusu pazardaki tanınırlığıdır. Bu nedenle özellikle hakkında çok bilginin olmadığı

veya kültürel olarak uzak pazarlara girişte ortak girişimlerin tercih edilmesi uygun olabilecektir. Ortak girişimler birçok ülke tarafından da desteklenen bir dış pazarlara giriş yöntemidir. Bazı ülkeler doğrudan yabancı yatırımlara sıcak bakmayabilir. Bu pazarlara girebilmek için yerel bir ortağın olması şartı koşulabilir. Bunun nedeni bu şekilde yerel işletmelerin yeni teknolojileri öğrenmesini sağlamak ve yerel işletmelerin kârlılıklarını arttırmaktır. Aynı zamanda bazı pazarlarda rekabet o kadar yoğun bir şekilde olabilir ki işletme istese de tek başına pazara girmeyi başaramaz. Bu durumda yerel bir ortak bulmak daha uygun bir strateji olacaktır (Tepstra ve Sarathy, 1993: 143).

**b) Uluslararası Birleşme ve Satın Alma:** Yabancı ülkelere yapılan doğrudan yatırımlar girilmek istenen ülkede faaliyette bulunan bir işletmeyi satın alarak ya da işletme birleşmeleri yolu ile de gerçekleştirilebilir. İşletme birleşmesi ifadesi, birden fazla işletmenin varlıklarını ve gücünü yeni bir işletme kurma amacı ile bir araya getirmeleri şeklinde ifade edilebilir. Kurulan yeni işletme iki taraf tarafından ortak bir şekilde yönetilir. Satın alma ise bir işletmenin bir başka işletmenin tamamını veya bir kısmını kendi bünyesine almasıdır (Cengiz vd., 2003: 113). Yeni pazarlara hızlıca girmek için uygun fakat riskli bir yöntemdir. Sonuç olarak doğrudan yabancı yatırım yapmaya karar veren işletmenin vermesi gereken kararlardan birisi yerel pazarda faaliyet gösteren bir işletmeyi satın alması mı yoksa yatırımını en baştan kendisinin yapması mı gerektiği kararıdır. İki alternatifin de kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Satın alma yolu ile kendi fabrikasını kurmak, kendi yatırımını yapmaya göre dış pazarlara daha hızlı bir giriş yapmaya imkân sağlar. Rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda faaliyette bulunan bir işletmeyi satın alarak pazara girmek hem mevcut bir rakibi ortadan kaldırdığı için, hem de pazar yeni bir rakibi daha kaldıramayacak kadar doymuş olduğu için daha uygun bir tercih olabilir. Ancak pazarda faaliyet gösteren bir işletmeyi satın almak demek aynı zamanda onun çalışanlarına, yöneticilerine ve pazar bilgisine de sahip olmak anlamına gelmektedir (Tepstra ve Sarathy, 1993: 143). Bu durumun olumlu ve olumsuz yanları olabilir. Mevcut bir işletmeyi satın almanın avantajlarına karşın satın almalar çoğunlukla hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi ise satın alınan işletme ile alan işletme arasındaki kültür çatışması ve satın alma öncesi yapılan araştırmaların yetersiz olmasıdır (Hill, 2005: 184).

**c) Doğrudan Yatırım:** Dış pazarlara açılmada en çok bağıllık ve yatırım gerektiren yöntem doğrudan yatırım yapmaktır. Yurt dışında doğrudan yatırım, işletmenin girmek istediği pazarlarda kendi üretim tesislerine sahip olmasıdır. İşletme üretim tesislerini kurma işini faaliyet gösteren bir işletmeyi satın alarak veya ortaklık kurarak (ortak girişim) yapabileceği gibi sıfırdan bir üretim tesisi de kurabilir. Fakat ortak girişimler ve satın almalar ayrıca anlatıldığı için bu bölümde sadece işletmenin tüm hisseye sahip olduğu, yüzde yüz doğrudan yabancı yatırımlardan bahsedilecektir. Doğrudan yabancı yatırım, özellikle pazar yeterince büyük veya girilecek pazardaki yatırım ve üretim maliyetleri düşük ise dış pazarlara girmek için iyi bir yöntem olabilir. Doğrudan yatırım işletmenin büyük oranda kontrol imkânı, aynı zamanda başka bir işletmeye bağlı olmadan karar alabilme esnekliği sağladığı için tercih edilen dış pazara giriş yöntemlerinden birisidir. İşletmeler kolay erişilebilir ucuz doğal kaynaklara yakın olmak, insan kaynaklarına daha kolay ulaşabilmek, yeni ve geniş pazarlara girebilmek ve ekonomik üretim kaynaklarına ulaşarak etkinliklerini arttırmak amacıyla doğrudan yatırım yapma yoluna gidebilirler (Cengiz vd., 2003: 113). Ancak bütün avantajlarına rağmen dış pazarlara açılma riskli bir yöntemdir.

İşletmeleri doğrudan yatırım yapmaya iten faktörler ve sağladığı avantajlar şu şekilde özetlenebilir:

- Özellikle büyük pazarlara girişte önemli avantajlar sağlayabilir.
- Üretim yapılacak ülkedeki ucuz üretim kaynaklarından yararlanılabilir (ucuz işçilik, enerji kaynakları, hammadde kaynakları, ucuz arsa vb.).
- Üretim yapılacak ülke yabancı sermayeyi ülkesine çekmek için bazı ayrıcalıklar tanıyabilir (vergi avantajı vb.).
- Taşıma giderleri düşebilir.
- İşletme yatırım yaptığı ülkede aynı zamanda iş imkânı yarattığı için işletmenin imajını güçlendirici bir etki yaratabilecektir.
- İşletmeler hükümet, tüketiciler, yerel tedarikçiler ve dağıtım kanalları ile daha yakın ilişkiler geliştirebilir.
- İşletmeler ürünlerini yerel pazar isteklerine uygun şekilde uyarlayabilir.
- İşletme yatırım üzerindeki tüm yetkilere sahip olacağından, stratejilerini uzun dönemli hedefler doğrultusunda gerçekleştirebilir.
- Kârın tümü işletmeye kalır.



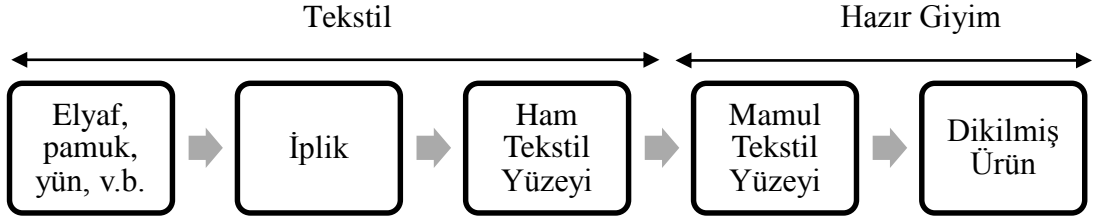
- Girilen pazarı çevreleyen diğer ülkelere de hizmet verme olanağı oluşabilir. Özellikle ticaret bloğu pazarlarına girişte bu durumun oluşması daha mümkündür.

Doğrudan yatırımın dezavantajları ise şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmenin büyük bir yatırım yapması gerekmektedir.
- Oluşabilecek herhangi bir risk durumunda (ekonominin kötüleşmesi, kamulaştırma, vb.) doğrudan yatırımla dış pazara giren işletme diğer dış pazara giriş yöntemlerini kullananlara göre daha fazla etkilenecektir.
- Bazı ülkeler doğrudan yatırıma izin vermeyerek yerel bir ortak bulunması şartını koyabilir (Cengiz vd., 2003: 113).

### 1.3. TEKSTİL SEKTÖRÜ

Tekstil sektörü hazır giyim sektöründe tedarik zinciri yapısının alt birimlerinde yer bulan, kapsamlı üretim yapısına sahip, özellikle emek yoğun olan hazır giyim sektörü sayesinde gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerin lokomotif sektör olarak tanımlandığı üretim alanıdır. Tekstil sektörü, lif ve liften elde edilen ipliğin kullanım eşyasına dönüştürülmesi aşamalarını kapsayan işlemleri içerir. Her türden ihtiyaca yönelik lif, iplik, kumaş, dokusuz yüzeyler, halılar, ev tekstil ürünleri ve ayrıca ip, ağ, taşıyıcı tekstil bandı, filtre, branda, paraşüt, keçe, fren bezi gibi teknik amaca yönelik ürünler teknoloji bölümünde yer almaktadır. Bütün olarak ele alırsak tekstil sektörü lif, liften elde edilen iplik, iplikten elde edilen dokuma ve örgü kumaş, elde edilen kumaşların boya, baskı, apre işlemleri ile kesim, dikim üretim aşamalarını kapsamaktadır. Liften iplik ve mamul kumaşa kadar olan aşamalar tekstil teknolojisi, kumaştan giyim eşyası elde edilene kadar olan aşamalar ise hazır giyim sektörü olarak değerlendirilir (Ekti, 2013: 6). Bu süreç Şekil 3’de de belirtilmiştir.

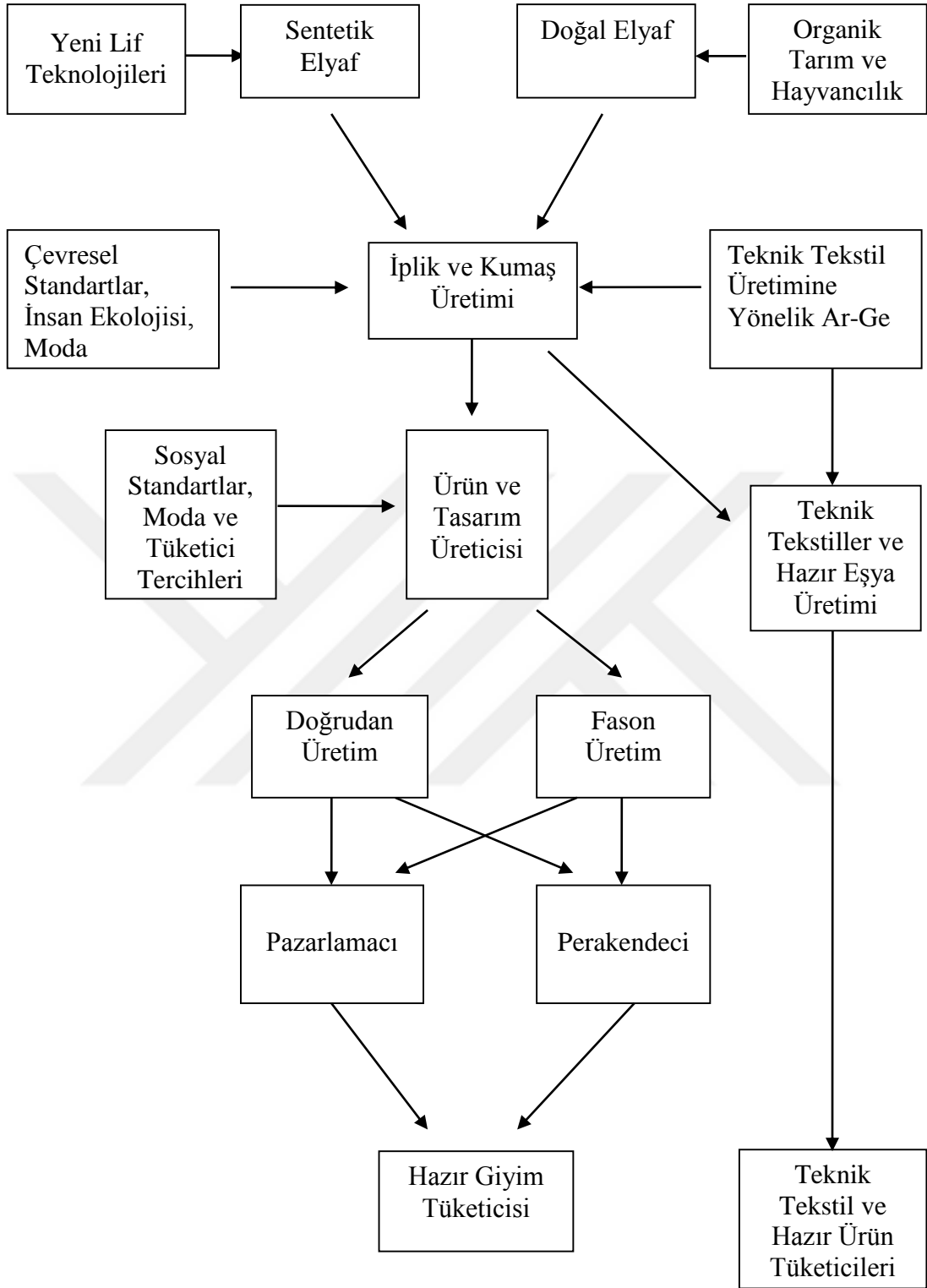


**Şekil 3. Tekstil Sektöründe Üretim Süreci**

**Kaynak:** Ekti, 2013: 6.

Hazır giyim üretimi emek yoğun bir işkoludur. Tekstil işletmelerinde üretilen ürünlerin moda ya yönelik olarak işlendiği, katma değer yarattığı fakat emek yoğun yapısı nedeni ile genelde ucuz işgücü olan, gelişmekteki ülkelerin yatırım yaptığı bir alan olarak değerlendirilmektedir. Küresel bakış incelendiğinde, standart basit ürünlerin üretimi sanayileşme sürecindeki ülkelere bırakılmıştır, fakat katma değeri yüksek moda-marka ürünlerle, üstün kullanım niteliğine sahip teknik tekstillerin üretimi gelişmiş ülkelere yapılmaktadır. Bu sebepten dolayı dünyadaki tüm ekonomiler için önemli bir sektör olarak tanımlanabilir (Ekti, 2013: 6).

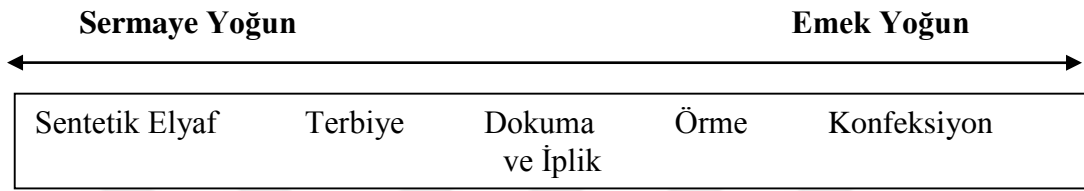
Tekstil sektörünün değer zinciri incelediğinde hazır giyim sektörünün tedarik zincirinin aşamaları görülebilir. Şekil 4’de geniş olarak belirtildiği gibi tekstil sektörünün tarım, hayvancılık, sentetik elyaf, moda, teknik tekstil, iplik üretimi, kumaş üretimi, yan aksesuar üretimi (etiket, dikiş ipi, fermuar vb.), giyim üretimi ve pazarlama işlemleri üzerinde etkisi vardır. Bu nedenle katma değer, çalışan nüfus oranı ve ekonomiye katkısı büyüktür (Fırat Kalkınma Ajansı, 2011: 10).



**Şekil 4. Tekstil Sektörü İçin Değer Zinciri**

**Kaynak:** Fırat Kalkınma Ajansı, 2011: 10.

Tekstil sektörü için üretim aşamaları sermayenin yoğun olması veya emeğin yoğun olması bakımından büyük farklılıklar göstermektedirler. İnsan yapımı olan sentetik ve suni elyaf ile iplik çekimi dünyanın sermayesi en yoğun olan sanayi sektörü petro-kimya içinde yer almaktadır. İplik, dokuma, örme ve tekstil terbiye işletmeleri ise sermaye yoğun sektörlerde dördüncü sırada yer bulmaktadır. Konfeksiyon ise emeğin yoğun olduğu bir sanayi sektörüdür. Tekstil alt iş kollarının sermayenin yoğun olması durumundan emeğin yoğun olması durumuna doğru Şekil 5’de belirtildiği gibi sıralayabiliriz (Fırat Kalkınma Ajansı, 2011: 6).



**Şekil 5. Tekstil Sektörü Alt İş Kolları Sermaye Yoğunluğu**

**Kaynak:** Fırat Kalkınma Ajansı, 2011: 6.

### 1.3.1. Dünyada Tekstil Sektörü

Tekstil ve hazır giyim sanayi, üretim sonucu ortaya çıkan ürünlerinin temel tüketim mali olması, düşük sermaye ile kurulabilmesi, emek yoğun olması sebebi ile sağladığı istihdam, üretim sürecinde ortaya çıkan katma değer ve ihracat imkânı nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinde önemli rol oynamaktadır. Tekstil sanayi sanayileşme sürecinin başladığı dönemin sektörlerdendir. Bu sürecin öncüleri 19. yüzyılın ilk yarısında İngiltere, 20. yüzyıl başlarında Japonya, 1950’lerde Tayvan ve Güney Kore olarak görülebilir ve sanayileşme sürecinin ilk dönemlerinde bu tekstil sanayisini geliştirerek sermaye birikimi yapmış, bu sayede ihracat ve üretim tecrübesi kazanmışlardır. Elde edinilen sermaye, bilgi birikimi ve tecrübe, benzer diğer sektörlerin gelişmesine de katkı sağlamıştır. Günümüzde de tekstil ve hazır giyim sanayisi, sermaye sorunu yaşayan, işçiliğin ucuz olduğu gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde benzer rol oynamaktadır. Bazı özel vergilerle ve engellerle çoğu ülkenin en çok korunan sektörü durumundadır (Ekti, 2013: 10-11).

Düşük bir sermaye ile yüksek miktarda istihdam sağlaması, gelişmekte olan ülkelerin bu sektörde gelişmeyi daha hızlı yapabilmek amaçlı doğrudan veya dolaylı teşvikler vermesine, rekabete karşı kendi işletmesini korumacı politikalar hayata geçirmesine neden olmaktadır. Gelişmiş ülkeler de sektörün sağladığı istihdam nedeni ile kendi işletmelerini rakiplerine karşı korumakta, yeni teknolojilerin ve üretim yöntemlerinin kullanılmasını teşvik edici politikalar uygulamaktadır. Bu nedenle, tekstil ve hazır giyim sanayi rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerdendir (Fırat Kalkınma Ajansı, 2011: 11-12).

Tekstil ve hazır giyim sanayinin dünyadaki durumu incelendiğinde öne çıkan bazı özellikler vardır. İlk olarak, dünya tekstil ve hazır giyim ticareti dünya tekstil ve hazır giyim üretiminden çok daha hızlı miktarda artmaktadır. Üretimi 1980 - 1999 dönemi arasında % 16 artarken, ticaret % 166 artmıştır. Bu durum kısıtlayıcı çalışmalara rağmen oluşmuştur. Benzer durum giyim sanayi için de söz konusudur. İkinci önemli durum, tekstil ve hazır giyim üretim ve ticaretlerinin gelişmekte olan ülkelere gelişmiş olan ülkelere kıyasla daha hızlı artmıştır. Gelişmiş ülkeler tekstil alanında sermaye ve beceri yoğun olan üretim türlerinde söz sahibi olmaya devam etmektedirler. Diğer yandan yeni geliştirilen haberleşme teknolojileri, üretim ve azalan taşıma maliyetleri yardımı ile teknik ve ekonomik olarak kârlı olan fakat emek yoğun olan hazır giyim üretimini işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kaydırmaktadırlar. Üçüncü husus ise dünyada ülkeler arası işbirliklerinin özellikle bölgesel olarak gelişmesiyle bölge içi ticaretin günden güne daha fazla önem kazanmasıdır. Örneğin Amerika kıtasında bölge içi tekstil ve hazır giyim ihracatı bölgesel işbirliği sayesinde giderek daha fazla oranda artmaktadır. Bir diğer önemli husus ise dünya tekstil sanayi üretim rakamlarının her zaman hazır giyim sanayi üretim rakamlarından yüksek olmasıdır. Gelişmiş ülkeler her ne kadar tekstil ve hazır giyim sanayi üretiminden çekilmiş olsa da, gelişmiş ülkelerin üretimde ve ticaretteki payı gelişmekte olan ülkelere daha fazladır (Fırat Kalkınma Ajansı, 2011: 11-12).

Küreselleşmeyi tekstil ve hazır giyim sektörü için ifade edecek olursak, hazır giyim ürününün tasarımının New York'ta yapılması, Seul'de imal edilen, Tayland'da kesilen bir kumaşın kullanılarak Shanghai'de üretilmesi ve Londra'da dağıtılması anlamına gelmektedir. Bu sebepten, işletmeler sadece ülke içi duruma göre strateji belirlemek yerine, küresel stratejileri de hesaba katmaktadırlar. Günümüzde iş gücü ve

hammadde maliyetlerinin şekillendirdiği tekstil sektörü, dünya genelinde daha çok az gelişmiş ülkelerin ekonomilerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İş gücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkeler sektörün üretim bölümünde ilk sıralarda yer bulmaktadırlar. Coğrafi şartları nedeni ile Avrupalı işletmelerin tercih ettiği Türkiye'nin rekabet içinde olduğu ülkeler çoğu uzak doğu ülkesinden daha farklı bir konuma sahiptir. Kaliteli ürün üretilmesi ve maliyetlerin Avrupa'ya kıyasla çok daha düşük olması ülkemizi diğer ülkelerle kıyaslandığında üst seviyeye taşımış, saygın perakende işletmelerinin güvenerek iş yaptırdıkları bir ülke haline gelmesini sağlamıştır (Aydoğdu, 2012: 4).

Tablo 2'de 2014 yılında dünyada toplam tekstil ürünü ihracatı en yüksek 10 ülkenin milyon dolar cinsinden ihracat miktarları ve yüzdeler payları verilmiştir. Ayrıca ihracat miktarları tekstil ihracatı ve hazır giyim ihracatı bazında ayrı olarak da verilmiştir.

**Tablo 2. 2014 Yılı Dünyada En Çok Tekstil İhracatı Yapan İlk On Ülke (Milyon Dolar)**

Ülke	Tekstil İhracatı	Hazır Giyim İhracatı	Toplam	Toplam Yüzdesi (%)
Çin	114,2	173,5	287,7	42,0
Avrupa Birliği	84,5	121,1	205,6	30,0
Hindistan	22,1	16,5	38,6	5,6
Bangladeş	1,7	28,1	29,8	4,3
Türkiye	13,1	16,3	29,4	4,3
ABD	20,9	5,3	26,2	3,8
Vietnam	5,1	21,1	26,2	3,8
G. Kore	13,6	2	15,6	2,3
Pakistan	9,4	4,4	13,8	2,0
Endonezya	5,4	7,4	12,8	1,9
<b>Toplam</b>	<b>290</b>	<b>395,7</b>	<b>685,7</b>	<b>100,0</b>

**Kaynak:** T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015: 6.

Tekstil sektörünün tüm alt kolları birbiri ile doğrudan ilişkili olduğu için her dönemde paralel gelişim göstermiştir. Tablo 2'de 2014 verilerine göre tekstil ihracatı, hazır giyim ihracatı ve toplam ihracatta Çin'in en yüksek paya sahip olduğu

görülmektedir. Türkiye ise toplam ihracat sıralamasında dünya ülkeleri arasında 5. sırada yer almaktadır.

Tekstil sektörünün etkilendiği unsurları moda, iktisadi büyüme, talep, şehirleşme, nüfus artışı ve harcanabilir gelirdeki artış olarak sıralayabiliriz. Kotaların kalkması ile rekabetin yoğunlaşacağı da göz önüne alındığında, dünya tekstil ticaretinin bu değişkenlere bağlı olarak önemli ölçüde artacağı öngörülmektedir. Kotalar kalkmış olsa da küresel rekabette kendi işletmelerine avantaj sağlamak için çeşitli kısıtlamalarda yapmaktadır. Örneğin büyük pamuk üreticilerinden Hindistan, pamuk üretiminde düşüş oluşması sebebi ile birçok bölgesinde pamuk ihracatını yasaklamıştır. Bu yasak sonrası yükselen pamuk fiyatları uluslararası piyasada endişeye yol açmıştır. Hindistan ihracatının % 80'i dünyanın en çok pamuk ithal eden ülkesi olan Çin'e yapılması da olumsuz bir durumdur. Çin tekstil üretiminde ucuzluğu ile bilinmektedir ve yükselen pamuk fiyatlarından olumsuz etkileneceği açıktır. Bu iki ülkedeki olumsuz durum diğer tüm üreticileri de olumsuz etkileyebilecektir (Aydoğdu, 2012: 5-14).

Ortadoğu pazarında Türkiye'nin pazarlarından biri olan ve bölge ülkelerine yapılan ihracatta önemli yeri bulunan İran, bazı düzelmeler olsa da sıkıntılı bir dönem içindedir. Yine Ortadoğu'da komşumuz Suriye'nin Serbest Ticaret Antlaşması'nı askıya alması ve ülkemizden yapılan ihracata % 30 ek gümrük vergisi uygulaması tekstil üretimimizi olumsuz etkileyecektir. Ayrıca Yunanistan ve İtalya'nın borç krizinde olması Avrupa pazarı için endişe yaratmaktadır (Aydoğdu, 2012: 5-14).

### **1.3.2. Türkiye'de Tekstil Sektörü**

Dünya tekstil ihracatındaki payı ve Türkiye ekonomisindeki ihracat oranı nedeni ile tekstil sektörü ülkemizin önemli sanayi dallarından biri olarak görülmektedir. Ayrıca yüksek ihracat potansiyeli, sağladığı istihdam ve milli gelirden aldığı pay da katılınca ülke ekonomisindeki yeri pekişmektedir. Türkiye'nin dış ticarete en çok fazlayı veren sektör, meydana getirdiği istihdam ile işsizlik oranının düşmesine ve toplum refahına önemli katkılar sunmaktadır. Tarihsel olarak incelendiğinde 1900'lü yılların başlarına kadar çeşitli tekstil iş kolları hakkında durumu ve önemi belirten

belgeler sayesinde Osmanlı'da tekstil üretiminin varlığının yüzyıllardan beri devam ettiği söylenebilir. 1915 yılındaki rakamlar incelendiğinde ülkemizdeki sanayi işletmelerinin pek çoğunun dokuma kumaş üretim tesisleri olduğu görülmektedir. Kamu özel farkı olmadan bakıldığında 1915 yılında toplam 264 sanayi kuruluşu bulunmaktadır ve bu işyerinin 73 adedi tekstil alanında faaliyet göstermektedir. Sümerbank'ın kurulması (1933), sektör ve ülke için önemli bir nokta olmuştur. Sümerbank'ta çalışan ve uzmanlaşan çok sayıda personel, uzmanlaştığı alanda özel sektörün gelişimine katkı sunmuştur (Ekti, 2013: 10-17).

Cumhuriyetin ilk yıllarında, sanayi yatırımları ve kalkınma planlarında tekstil sektörü öncelikli sanayi olarak yer bulmuştur. Türkiye'de pamuk üretiminin yaygın olması sebebi ile kalkınma, pamuğu temel alarak gerçekleşmiştir. 1960'lardaki sanayileşme hareketinin ardından 1970'lerde küresel tekstil üretimi gelişmiş ülkelere kaymıştır. Sektörde teknolojinin kullanımı sayesinde bu yıllarda bilgi birikimi ve teknik birikim oluşmuştur. 1980'lerde büyüme stratejilerinden ihracata dayalı büyüme hedefi ile yurtdışı satışlarda artış oluşmuştur. Bu dönemde sektör çeşitli şehirlerde yayılmış ve gelişmiştir. 1990 yılında % 12,2'lik büyüme hızı ile en hızlı büyüyen sektör olmuştur. Bu değişim ile 1970'lerde sadece ham pamuk ihraç eden Türkiye 1990'lı yıllarda Avrupa ülkelerinin en büyük tekstil ürünü ihracatçısı konumuna yükselmiştir (Ekti, 2013: 10-17).

Dünya Ticaret Örgütü'nün 1995 yılında kabul ettiği Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması gereği 2005 yılından itibaren kademeli olarak kotalar kaldırılmıştır. Bunun sonucu olarak rekabetin arttığı bir uluslararası pazar dönemi başlamıştır. Bu dönemin Türk Tekstil Sektörü üzerinde olumlu etkileri olmuştur. Bu döneme kadar Türk tekstil işletmeleri düşük maliyetli ürünlerle rekabet etmeye çalışırken uygulama sonrası katma değeri yüksek tekstil ürünleri üretmeyi ve markalaşmayı hedeflemiştir (Ekti, 2013: 10-17).

Türkiye 2000 yılında yaşanan ekonomik krizin olumsuz etkilerine ve ihracat rakamlarında oluşan düşüşe rağmen; 2005 yılında dünya sıralamasında en büyük 4. hazır giyim ihracatçısı ve 11. tekstil ihracatçısı konumuna yükselmiştir. Ülkenin GSYH'sının % 10'undan fazlasını sağlamaktadır. Ayrıca imalat sanayisinin de ortaya çıkan katma değer ile % 16'sını sağlamaktadır. Tüm tekstil alt kollarımız moda, kalite ve yüksek teknolojisi ile dünyada önemli bir yer bulmaktadır (Ekti, 2013: 10-17).



Türkiye’de Gaziantep, Bursa, İzmir, İstanbul, Kahramanmaraş ve Adıyaman iplik üretimi alanında; Denizli, Uşak, Çorlu ve Çerkezköy havlu, bornoz, ev tekstili imalatı, battaniye, geri dönüşüm ve terbiye alanlarında; Adana pamuklu dokuma ve terbiyesi alanında; Gaziantep dokusuz yüzey ve makine halıcılığı alanında; birçok diğer şehrimiz de konfeksiyon ve örme üretimi alanında ön plana çıkmaktadır. 2008-2009 krizinde kapasite kullanma oranlarında düşme eğilimi görülmüş olsa da, kriz sonrası dönemde genel bir toparlanma gözlemlenmektedir. Tekstil ve hazır giyim sektörleri 2008 krizinden önceki performanslarını yakalayamamış görünse de, deri ve deri ürünleri sektörü kriz dönemindeki kapasitenin bir miktar üzerine çıkmıştır. Ayrıca 2011 sonrası birçok işletmenin yenileme amaçlı yatırımlar yaptığı bilinmektedir (Ekti, 2013: 10-17).

2013 yılı SGK kayıtlarına göre 12.484.113 sigortalı çalışan arasında tekstil imalatında 441.357 kişi, hazır giyim imalatında 477.139 kişi, deri ve deri ürünleri imalatında 65.813 kişi ise olmak üzere toplam 984.309 kişi istihdam edilmektedir (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Raporu: 2015: 17). Ayrıca kayıt dışılık dikkate alındığında, 2.000.000 civarında kişinin tekstil ve yan üretim işletmelerinde çalıştığı tahmin edilmektedir. Emek yoğun yapı ve küresel düzeyde işçilik maliyetleri rekabet edebilmeyi kolaylaştırdığı için kayıt dışı istihdamı teşvik etmektedir. Kayıt dışı çalışanları da hesaba katınca tekstil ve deri sektörlerinin tüm sektörler içindeki istihdam oranı % 12’dir. En büyük istihdam 50–249 çalışanı olan orta ölçekli işyerlerinde sağlanmaktadır (Ekti, 2013: 10-17).

### **1.3.3. Türkiye Tekstil İşletmelerinin Vizyonu**

Her ne kadar bazı işletmeler yurtdışında üretim tesisi kurarak avantaj yakalamaya gayretinde olsa da Türkiye’de özellikle hükümet tekstil işletmelerini ayakta tutmaya çalışmaktadır. TÜBİTAK bünyesinde Türkiye’nin 2023 vizyonu kapsamında tekstil işletmeleri için de ayakta tutacak araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar ile küreselleşme ve etkileşim sonucunda bilgi ve teknoloji üreten, bunu kullanan ve satın alan ülkelerin diğer ülkelere kıyasla refah düzeyinin artacağı bir dünyada, Türk tekstil işletmelerine uygun vizyon ortaya konulmuştur. Türk tekstil işletmelerinin vizyonu;

yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya sahip olmak, katma değeri yüksek olan ve teknoloji içeren ürün ve hizmet sunumları sayesinde dünya ticaretindeki oranını ve toplumsal refahı arttırmak şeklinde tanımlanmıştır. Vizyon doğrultusunda ortaya konulan hedefler genel ve sosyo-ekonomik başlıklarda sunulmuştur:

**Genel Sosyo-Ekonomik Hedefler:**

- Yabancı yatırımın teşviki, serbest rekabet sisteminin çalıştırılması, sosyo-ekonomik istikrar
- İnsan kaynaklarımızın çağın gereksinimlerine uygun bir şekilde yetiştirilmesi için her yaşta çağdaş (OECD) standartlarda eğitim, eğitime erişim, eğitim kalitesinde artış ve sürekliliği, Ar-Ge desteği
- Kamu ve sektör kuruluşlarının işbirliği (Üniversite, sanayi, sektörel organizasyonlar, TÜBİTAK vb.)
- Yerel ve global Ar-Ge projelerinde katılım, işbirliği ve işbölümünün artması; pazarlama karması bilgilerinin, buluşların, global ve sektörel eğilimlerin, yeniliklerin takibi için ağlar oluşturulması
- Yeni teknolojilerin sektöre tanıtımı
- Gerek ulusal, gerekse uluslararası Ar-Ge fonlarının daha etkin kullanımının sağlanması

**Sektörel Sosyo-Ekonomik Hedefler:**

- Ülke ekonomisine katkısını (GSMH'dan bağımsız) iki katına çıkarmak
- Tekstil Fakülteleri ve Araştırma Merkezleri kurulmasına destek vermek
- Kaynakların verimli kullanılmasına öncülük etmek
- Küresel rekabet uygulamaları ve teknolojilerini araştırmak, uyarlamak, kullanmak, sektörel ve sektörler arası bilgi alış verişi ağını güçlendirmek
- Yüksek teknoloji içeren mamullerin ihracat gelirini en az % 15 yapmak
- Küresel eğilimler yardımı ile moda/marka dağıtım kanalları oluşturmak, katma değeri yüksek ürünler kullanmak ve çevreci yüksek teknoloji kullanımını artırmak
- Dünya tekstil ticaretindeki payı % 5'e çıkarmak (TÜBİTAK, 2003: 17-18).

### 1.3.4. Türkiye Tekstil İşletmeleri İçin Durum Analizi (SWOT Analizi)

Türk tekstil sektörüne ilişkin SWOT analizi yapılmış ve sektörün güçlü yönleri, fırsatları, zayıf yönleri ve tehditleri ortaya konulmuştur. Çok sayıda güçlü yönü ve fırsatları bulunmasına karşın aynı oranda zayıf yönünün ve tehdidin bulunması Türk tekstil sektörünün durumunu özetlemektedir.

#### **Güçlü Yönler**

- Yerleşik tekstil yeteneği
- Uluslararası rekabet tecrübesi
- Gelişmiş tekstil alt yapısı ve deneyim
- Uluslararası sosyal yapı ve çevre dostu üretim konusundaki tecrübe
- Süreç ve ürün çeşitliliği
- Malzeme ve hammadde varlığı
- Lojistik ve iletişimde yetersiz altyapı
- İşletmelerin küçük miktarda işlere yatkınlığı
- Türkiye ihracatının liderlerinden olması (10 milyar dolarlık ihracat)
- Esnek ve zamanında üretim ve hızlı karar alma yeteneği
- Ülkenin toplam katma değerinin %10'unundan daha fazlasını yaratması
- Tekstil pazar payında Avrupa'nın 1., dünyanın 14.; hazır giyim konusunda Avrupa'nın 2., dünyanın 7. büyük tedarikçisi olması
- Genç makine parkı oranı (on yaşından küçük makine oranı  $\frac{3}{4}$ 'dür)
- Teknolojiye ve moda uyum sağlayabilme yeteneği
- Genç nüfus sayesinde oluşan rekabetçi işgücü maliyetleri
- Ülke nüfusunun genç ve eğitilebilir olması
- Yan sanayi dâhil edildiğinde yaklaşık iki milyon çalışana ile ülke işsizlik oranında düşüş sağlaması
- Kalifiye işgücü ve girişimcilik ruhu

#### **Zayıf Yönler**

- Öz kaynakların ve risk sermayesinin az olması
- Nakit akışı ve işletme sermayesi yönetim tecrübesizliği
- Girdi maliyetlerindeki yükseklik

- Kamu yükünün yüksek olması
- Yurt dışı üretim organizasyonlarının geliştirilememesi
- Küresel perakende pazarlarında yer alamama
- Dağıtım kanallarını yönetmede tecrübesizlik
- Marka yaratamamak
- Katı iş mevzuatını nedeni ile esnek üretimin uygulanamaması
- Bürokratik ve hukuki mevzuatın ağırlığı, fikri mülkiyet haklarındaki hukuki açıklar
- Kayıt dışı ekonominin fazlalığı
- Tekstil ve konfeksiyon sanayileri arasında gerekli işbirliğinin bulunmaması
- Kamu ile özel sektör arasında işbirliğinin zayıflığı nedeni ile işletmelerin Ar-Ge fonlarında yararlanmaması, bunun sonucu olarak ortaya çıkan Ar-Ge eksikliği
- Sektörün veri tabanı kullanım eksikliği
- Bilgilendirici ve yönlendirici stratejik ve politik karar eksikliği
- Küreselleşmenin zayıflığı nedeni ile küresel networkların kullanılmaması
- Süreç otomasyonu ve sanal teknolojilerinin gelişmemiş olması
- Yurtiçi ve yurtdışı benchmarking alışkanlığının olmaması
- Sektöre özel bilişim teknolojilerinin eksikliği
- Eğitim sisteminin çağdaş olmaması, okul sonrası yaşlarda eğitim bilincinin zayıflığı
- Teknolojiyi üretmek yerine ithal etmek, tekstil üretim makineleri ve tekstil kimyası konularında sanayinin zayıflığı

#### **Fırsatlar**

- Yüksek satın alma paritesi ile ortaya çıkan düşük maliyetli işgücü ve yönetim giderleri
- Coğrafi konum (AB, Rusya ve Türk Cumhuriyetlerine yakınlık)
- Yakın pazarlarla gelişen ilişkiler
- Hedef pazarlardaki artırılabilir pazar payı düşüklüğü
- 2005'den sonra kotaların kalkması ile oluşacak yeni pazarlar
- Ulusal olarak kalkınma sürecine hazırlanan ekonomik yapı

- Tekstil ve turizm sektörlerinin gelişen işbirliği anlayışı
- Ülkede genç nüfus gücünün fazla olması

#### **Tehditler**

- Kaynakların azlığı, pahalı olması, kısa vadeli ve riskli finansman yapısı
- Makro-ekonomik yapının istikrarsız olması ve bunun sonucu olarak yabancı sermaye girişinin az olması
- Yetersiz ülke imajı
- Uzakdoğu ve ABD pazarlarına uzaklık
- 2005’de kotaların kalkacak olması (Çin 2005 yılında DTÖ’ye üye olmuştur. Bu üyelik sonucu Çin’e uygulanan kotalar kalkmıştır)
- Küresel arzda oluşan fazlalık
- Mevcut ve / veya potansiyel ülkeler ile entegrasyonların zayıf olması ve ikili anlaşmalardaki eksiklikler
- Ulaşım maliyetlerinde düşüş sonucu pazara yakın olma avantajının yitirilmesi
- Uluslararası piyasada rekabet kurum ve kurallarının ülkemizde benimsenmemesi ve gelişmemesi
- Bölgemizin siyasi açıdan istikrarsız olması
- İhracat mevzuatındaki eksiklikler ve tutarsızlık (TÜBİTAK, 2003: 14-16).

Yapılan SWOT analizi sonucunda özellikle zayıf yönlerinin güçlendirilmesi ve fırsatların araştırılması ile 2023 vizyonu doğrultusunda, tekstil sektörünün mevcut yapısının iyileştirilmesi ve ekonomiye katkısının artırılması hedeflenmektedir (TÜBİTAK, 2003: 14-16).

#### **1.4. KURULUŞ YERİ SEÇİMİ**

Küresel ekonomi hızlı bir şekilde gelişmekte ve büyümeye devam etmektedir. “Doğru zamanda, doğru yerde, doğru nitelikte yatırım” ilkesi, temel ekonomi ilkelerinden olup, pek çok girişimcinin kullandığı bir terim olmuştur. Yatırım kararının verilmesi kadar önemli olan bir diğer problem de işletmenin kurulacağı yerin belirlenmesidir. Kârlılık, verimlilik ve rasyonel yöntem gibi işletmecilik ilkelerinin tamamı işletme kurulmadan önce devreye girer ve önemini işletmenin hayatı boyunca

devam ettirir. Bu ilkeler ışığında işletmenin hangi ülkenin hangi bölgesinde kurulacağına karar verilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 76).

Üretim sisteminin tasarlanmasında tesislerin kurulacağı yerin belirlenmesi önemli ve önceliklidir. Coğrafi konum yatırım ve işletme maliyetlerini, iç yerleşim düzenini ve organizasyon yapısını önemli derecede etkiler (Üçüncü, 2003: 68). Kuruluş yeri denildiğinde ilk akla gelen üretim faaliyetlerinin yürütüleceği yerdir. Herhangi bir hizmet veya malın üretimini yapmak amacı ile yatırım yapmaya karar veren girişimci hangi ürünü, hangi yöntemle ve ne maliyette üreteceğine karar vermenin yanında üretim yapacağı yeri de belirlemek durumundadır (Ertürk, 2001: 99).

Kuruluş yeri; bir işletmenin üretim hammadde temini, dağıtım ve depolama gibi temel üretim faaliyetlerinin ve işletme hayatı boyunca bunlarla ilgili yan ekonomik amaçların gerçekleştireceği en uygun coğrafi konumdur. Genel anlamda; ana faaliyetlerini sürdürüldüğü coğrafi pozisyon olarak tanımlanabilir. Bir sanayi işletmesi için özelleştirilecek olursa satın alma, üretim, depolama ve dağıtım gibi temel işletme fonksiyonlarının ve bunlara bağlı ekonomik hedeflerin gerçekleştirilebileceği en uygun yerdir (Kurtoğlu ve Tanrıtanır, 1995: 83).

Kuruluş yeri, uygun fiyat ve miktardaki hammadde ve işgücü temini sağlayacak, düşük maliyetle dağıtım gerçekleştirebilecek, bunların bir sonucu olarak işletme kârını maksimuma getirecek bir yerde olmalıdır. Bu nedenle kuruluş yeri seçimi çok yönlü faktörlerin etkisi altındadır ve objektif kararların verilmesini gerektirir. Alınacak kararın uzun vadede (40-50 yıl) işletmenin aynı koşullar altında çalışmasını gerektireceğinden tüm faktörlerin titizlikle göz önünde bulundurulması gerekir. Alınan yanlış karar süreç içinde sorun yaşanmasına, dolayısı ile üretim maliyetini ve kârlılıkta doğrudan olumsuz etkiye neden olacaktır (Korkut, Doğan ve Bekar, 2010: 33).

#### **1.4.1. Kuruluş Yeri Seçiminin Stratejik Açıdan Önemi**

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, hizmet ve ürünlerin sunulduğu pazarlar tüm işletmelerin ortak olarak kullanımındadır ve bunun sonucu olarak da işletmeler birbiri ile rekabet içerisindedirler. Bu yoğun ve artarak devam eden rekabet ortamında işletmenin kurulacağı yeri tespit etmek stratejik karar haline gelmiştir. İşletmenin uzun

dönem faaliyetlerini gerçekleştireceği bir alan olması nedeni ile işletmenin kuruluş yeri olarak belirleyeceği yer, uzun dönemde amaçlarını gerçekleştireceği, düşük maliyet ve yüksek kârı sağlayabileceği alan olacaktır. Yanlış yerde kurulması durumunda ise, taşıma maliyetleri, hammadde, altyapı, ulaşım, pazarlama, haberleşme ve diğer sorunları beraberinde getirecektir. Bu sorunların ortadan kaldırılması için ortaya çıkan maliyet toplam maliyeti artıracak ve birim maliyete etkisi ile rekabet şartlarını zorlaştıracaktır (Eleren, 2006: 407).

Stratejik bir karar olduğundan seçilecek yerin işletme ihtiyaçlarına cevap vermesi ve en iyi şekilde karşılaması gerekmektedir. İhtiyaçların belirlenmesinde ise objektif davranılmalı ve tanımlar eksiksiz yapılmalıdır. İşletme faaliyetlerinin seçilen yerde hangi sonuçları vereceği değerlendirilmeli, uzman kişi ve kurumların bilgi ve tecrübesinden yararlanılmalı, kararlar uzun döneme yönelik olmalı ve zaman içerisinde meydana gelebilecek değişiklikler hesaplanmalıdır. Özetlenecek olursa kuruluş yeri seçimi kararı verirken aşağıdaki ilkeler dikkate alınmalıdır.

- İhtiyaçlar tarafsız bir şekilde belirlenmeli
- Kararlar objektif olmalı
- Bilimsel çalışılmalı ve çalışmada kullanılan kaynaklar çok yönlü ve güvenilir olmalı
- Aşamaların tamamında veya bölümler halinde uzman kişi veya kuruluşlardan fikir alınmalı
- Tüm aşamalar karışıklığa yer vermeden sırası ile yürütülmeli (Demirdöğen ve Bilgili, 2010: 308).

Yer seçimi çalışmalarında temel sorumluluk üst düzey yöneticilerindir. Stratejik yönetimin birbiri üzerinde etkisi olan üretim faaliyetleri ve işletme organizasyonu içeren toplam sistem kavramı ile düşünmesi ve en uygun kararları verecek politikaları belirlemesi gerekir (Demirdöğen ve Bilgili, 2010: 308).

### 1.4.2. Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler

Üretim sistemlerinde kuruluş yeri seçiminde etkisi olan faktörler çok boyutludur. Aşağıda bu boyutlardan ekonomik ve çevresel faktörler baz alınarak yapılan sınıflandırma bulunmaktadır.

#### **Ekonomik Faktörler**

- Pazarın boyutu ve yakınlığı
- İşletme maliyetleri
- Hammaddeye ulaşım ve kaynaklar
- Hali hazırdaki yatırımlar
- Nakliye olanakları
- Ülkenin devlet politikaları
- Kuruluş maliyeti.

#### **Çevresel Faktörler**

- Uluslararası Unsurlar (Uluslararası örgütler, ekonomik yapılar, askeri faktörler, stratejik faktörler)
- Ulusal Unsurlar (Döviz ve dış ticaret politikaları, çevre ile ilgili politikalar, bölgesel kalkınma politikaları)
- Bölge ile İlgili Unsurlar (Bölgesel hizmet gücü, alt yapı, iklim, vasıflı işgücü, iklim ve doğal faktörler) (Demirdöğen ve Bilgili, 2004: 320).

Ekonomik unsurlar işletmenin kontrol alanındaki ve işletme yönetimi tarafından alınan kararlarla etkilenecek faktörlerdir. Bu kararların kârlılık ve maliyet üzerindeki etkileri açık ve nettir. Çevresel unsurlar ise, işletmenin kontrolü dışında ortaya çıkan mali, yasal, politik, doğal, sosyal, ulusal ve uluslararası koşulları kapsamaktadır. Ekonomik ve çevresel faktörler endüstriden endüstriye farklı etkiler gösterir. Başlangıçta seçilen kuruluş yeri ideal gibi gözükürken, bir süre sonra bu özelliğini kaybedebilir. Buradan da çıkarılabileceği üzere her kuruluş yeri kendi şartları içerisinde değerlendirilmelidir. Fiziksel faktörlerden olan enerji kaynaklarına yakınlık önemli bir yere sahiptir. Ayrıca yardımcı malzemeleri üreten yan sanayinin olması, hammadde temini, depolama imkânları, nakliye şartları diğer önemli fiziksel unsurlardandır. İşletme ve yatırım maliyetleri incelendiğinde ise; alınan ve satılan



ürünlerin nakliye maliyetleri, işgücü ücreti, arsa fiyatları, yakıt fiyatları, vergiler, tesis kurumu maliyeti kuruluş yerine bağlı olarak değişiklik gösterir (Demirdöğen ve Bilgili, 2004: 320).

Diğer bir gruplandırmaya göre de kuruluş yeri seçimi 10 ana grupta toplanmıştır.

- Pazar
- İşgücü
- Malzeme ve hizmetler
- Ulaşım
- Bireysel faktörler
- Hükümet politikaları
- Enerji ve yakıt
- Su ve atıkların yok edilmesi
- Finansman
- Toplumun özellikleri

Üçüncü yöntem olarak aşağıdaki faktörler ele alınabilir.

- Ulaşım
- İşgücü arzı
- Genişleme olanağı
- Sosyal çevrenin davranışları
- Mevcut tesislerle birleştirme olanağı
- Hammadde arz bölgelerine yakınlık
- Su sağlanması
- Ulaşım tesislerinin ve maliyetlerin uygunluğu
- İyi yaşama koşulları
- Pazarlara yakın olma
- Arsanın topografyası
- Enerji sorunu
- Mahalli yönetim ve vergi politikaları
- İşçi ücretleri
- Eğitim durumu
- Vergilerin özelliği ve yapıları

- Sosyal çevre içindeki mülkiyet durumu
- Mülkiyet harcamaları
- Var olan işgücünü tutabilme olanağı
- Araştırma kurumlarına yakınlık
- Benzer sanayi dalında çalışan imalatçıların olumlu yöndeki etkileri
- İklim
- İşçi-işveren ilişkileri
- Dinsel etmenler
- Yakıt harcamaları
- Mühendis ve yönetici sağlama durumu
- İletişim olanakları (Kobu, 2006: 84).

#### **1.4.3. Kuruluş Yeri Tespit Aşamaları**

Kuruluş yeri seçimi dört aşamada incelenebilir. İlk aşamada üretimin yapılmasının planlandığı ülke seçilir. İkinci aşamada coğrafi bölge, üçüncü aşamada yerleşim bölgesi seçimi ve son aşamada konum yeri seçimi yapılır (Doğan, 2010: 7-8).

**Ülke seçimi (Küreselleşme):** Kuruluş yeri seçiminde ilk olarak işletmenin kurulacağı ülkelerin değerlendirilmesi gerekir. Küreselleşen dünya düşünüldüğünde üzerine ve çok uluslu işletmelerin yayılması da eklendiğinde bu sorunun önemi daha da artmaktadır. İletişim teknolojileri ile mesafelerin önem derecesi azalmıştır. Ülke seçimi yapılırken çeşitli avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır. Avantajlar ithal ürüne olan talep, ticari engellerin aşılması, ucuz işgücü ve tam zamanında üretim olarak sıralanabilir. Dezavantajları ise politik riskler, teknolojilerin paylaşılması gerekebilmesi, işgücü ile ilgili sorunlar (ilgisizlik, işe geç gelme ve verimlilik gibi) ve çalışma koşullarının yetersiz olması (yollar, tesisler, altyapı gibi) şeklinde sıralanabilir (Doğan, 2010: 7-8).

**Coğrafi Bölge Seçimi:** İşletme kurmak için, seçilen ülkede coğrafi bölge seçmek gerekecektir. Bu amaçla kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler nicel ve nitel

verilerle birlikte değerlendirilir. Bu değerlendirmeler ile çeşitli bölgeler arasından en uygun yerin belirlenmesi amaçlanır (Doğan, 2010: 7-8).

**Yerleşim Bölgesi Seçimi:** Sonraki aşama belirlenen coğrafi bölgede içerisinde kuruluş yerinin seçimidir. Bu seçimde genel olarak arsa maliyeti, yerel yönetim hizmetleri, hammadde ve personele yakınlık, enerji durumu ve bazı kuruluşlara (sağlık, eğitim, vb.) yakınlık ele alınır (Doğan, 2010: 7-8).

**Konum Yeri Seçimi:** Kuruluş yeri seçiminin son aşamasıdır. Arazi ile ilgili mühendislik hesaplamaları gerektirdiğinden bölge seçimi ile kıyaslandığında daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Arazi direnci, topografik yapı, imar durumu gibi hesaplamaları içerir (Doğan, 2010: 7-8).

#### **1.4.4. Kuruluş Yeri Tespit Yöntemleri**

Çoğu kaynakta kuruluş yeri seçimi için karşılaştırmalı yöntemler (maliyet, kâr, kârlılık gibi), faktör puanlama, sevkiyat ve uzaklık yöntemi, ağırlık merkezi yöntemi ve başa baş analizleri üzerinde durulsa da, literatür taramasında kuruluş yeri seçimi üzerine çeşitli matematiksel yöntemlerden sayısal programlama ve çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmada çift modelli lineer matematiksel programlama yardımı ile sorunun çözümü ortaya konulmuştur (Mladenovich, Brimberg ve Hansen, 2005: 1-12). Kuo ve ekibi aynı sorunun çözümünde bulanık AHP metodunu kullanmıştır (Kuo et al.,2002: 199-214). Eleren ise deri sanayisinin kuruluş yeri seçimini AHP ile incelemiştir ve sonuç sunmuştur (Eleren, 2006: 405-416). Burdurlu ise mobilya işletmesi kuruluş yeri seçimini Analitik Hiyerarşi Prosesi ile incelemiş ve öneriler sunmuştur (Burdurlu, 2003: 1-9). Chu kuruluş yeri problemini çözmek amacı ile bulanık TOPSIS yöntemini kullanmıştır (Chu, 2002: 687-701). Ertuğrul ve Karakaşoğlu ise bulanık AHP ve bulanık TOPSIS yöntemlerini bir arada kullanarak kuruluş yeri seçimi problemini çözmeye çalışmıştır ve bu iki yöntemi karşılaştırmıştır. Çok değişkenli karar verme yöntemleri sayesinde aynı başlık altında farklı dereceden karşılaştırma yapılabildiğinden ilgili çalışmaların önemi ve kullanım oranı artmaktadır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu: 2008, 783-795).

## 1.5. KARAR VERME KAVRAMI

Karar verme çoklu karar verme tekniklerinde genel olarak ifade edilecek olursa alternatifler arasından seçim yapmak olarak tanımlanır. Tek bir seçenek olması durumunda karar verme söz konusu olamaz (Nas, 2006: 56). Karar verme, yönetme anlayışının başlangıcından beri gelen ve düşünce yapısındaki değişiklik ile devamlı gelişim gösteren bir kavramdır. İlk başta tek bir hedef için alınan kararlar, tercih ve hedeflerdeki değerlerin değişmesinin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak daha fazla hedefi sağlamaya yönelik sistemlere doğru gelişmiştir (Turanlı ve Köse, 2005: 17).

Karar verme ile ilgili tanımlar tarandığında genel olarak 3 önemli sonuca ulaşılır. İlk sonuç, karar vermenin bir seçme eylemi olduğudur. Karar için seçme eyleminin olması veya seçenekler olması gerekmektedir. İkinci sonuca göre, bir karar bilimsel düzeyde süreçleri kapsamalıdır. Duygusal, akla dayanmayan ve sübjektif bazı faktörlerin karar vermeyi etkilemesi mümkündür. Fakat önemli olan kısım kararın mantıksal yönüdür. Kararın amaç doğrultusunda olması ise üçüncü önemli sonuçtur. Karar ve amaç kavramlarından bir diğeri olmadan bahsedilemez. Günümüzde yaşanan hızlı değişimle, işletmelerde belirsizlikler artmış ve işletme yönetimi karmaşık bir hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak karar verme işlemi de karmaşık bir hale gelmiştir. Bu karmaşıklığı aşmak için işletme yöneticisine karar verirken çeşitli kantitatif teknikler destek sağlar. Yöneylem teknikleri yardımı ile karar aşamalarının matematiksel modeli oluşturulur ve işlem yapılır. Yapılan işlemler sonucu karar vericiye değerler sağlanarak destek verirler. Karar verilirken çoğunlukla, birçok alternatif olması gerekmektedir. Alternatifin fazlalığı, karar vericinin en uygun kararı vermesini zorlayacaktır (Kara, 1985: 5).

### 1.5.1. Karar Verme Eyleminin Unsurları

Karar verme sürecini bilimsel olarak inceleyebilmek için kararı oluşturan temel öğelerin belirlenmesi gerekmektedir. Karar vermenin temel öğeleri karar vericiler, amaç, kriterler, seçenekler, olay-ortam ve sonuçtur (Gülenç ve Karabulut, 2005: 59).

**a) Karar Verici(ler):** Karar verici, alternatifler içerisinde birini seçen kişi veya kişiler olarak ifade edilir. Bu kişilerin sistem ile ilgili değişiklik için yetkileri ve

sorumlulukları vardır. Karar verici sayısı, yetki sınırları, görevleri işletmenin yasal ve yönetsel yapısına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Karar vericiler sistemin durumuna göre problem olan noktaları bulmaya ve sorunu çözmeye çalışırlar. Çözümün uygulanması için karar verirler (Karayalçın, 1979: 19).

**b) Amaç:** İşletmede karar veren kişi veya kişilerin kararları sonrasında ortaya çıkması hedeflenen sonuçlar amaçtır. Çoğu şartta sorunun ortadan kaldırılmasında ana amaç, ana ve yan amaçları ile bağlantılıdır (Karayalçın, 1979: 19).

Amaçların probleme uygun olması için sahip olması gereken özellikler aşağıda verilmiştir.

- Problemi tüm unsurları ile kapsamalı
- Bazı şartlarda süreci basitleştirmeli, isteğe göre daha küçük alt birimlere bölünebilmeli
- Analizi edilebilir olmalı,
- Problem içinde bir kere kullanılmalıdır (Kazan, 1997: 89).

**c) Karar Kriterleri:** Karar verenlerin yaptıkları seçimi destekleyen faktörler topluluğudur. Örnek olarak zaman, maliyet, kâr, gider fayda ve personel sayısı gibi kriterleri verebiliriz (Bağırkan, 1983: 7).

**d) Seçenekler:** Seçenekler, bir sorunun çözümünde kullanılacak olan farklı alternatifler topluluğudur. Diğer bir ifade ile karar vericinin elindeki alternatiflerdir. Kaynakları kontrol altında olduğundan düzenlenebilir değişkenlerdir. Seçenek sayısı sonsuz değildir, sınırı vardır. Ayrıca sıralanabilir ve elenebilir olduğu kabul edilir (Bağırkan, 1983: 7).

**e) Olaylar – Ortamlar:** Bu kavramlar karar vericinin kontrolünde değildir. Olaylar alternatifleri ve karar unsurlarını etkileyen çevre, ortamlar ise bu çevredeki tüm süreç elemanlarıdır (Bağırkan, 1983: 7).

**f) Sonuç:** Daha önceden de belirtildiği gibi, karar vericilerin belirlediği amaçların gerçekleşmesi için birden fazla alternatiften birinin seçmesi karar verme olarak ifade edilmektedir. Verilen her kararın, uygulama sonrası ortaya çıkan bir sonucu olacağı açıktır (Turanlı, 1988: 148). Sonuç, alternatiflerin uygulanması sonrası ortaya çıkan değerdir. Bu değer ile karar vericiler amaçlanan veya tahmin edilen sonuca ne derece ulaşıldığını görebilirler (Halaç, 1991: 25).

### 1.5.2. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci organizasyonlarda baştan sona kadar yapılan davranışlara temel olan faaliyetler topluluğudur. Sürecin ilk elemanı, sorunun tanımlanmasıdır. Sonucun değerlendirilmesi ile son bulur. Karar verme süreci, ilk kez Devey tarafından 1910 yılında ele alınmıştır. Problem çözme yöntemi bir problemin değişik boyutlarıyla ele alınması, analiz edilmesi, verilerin değerlendirilmesi, eldeki imkân ve araçların etkili olarak kullanılması gibi süreçleri içeren bir öğretim yöntemidir (İşman ve Eskicumalı, 2006: 9). Devey tarafından ortaya çıkarılan yaklaşım bir karar kuramı oluşmasını sağlamıştır.

Karar verme süreci en çok kabul gördüğü hali ile aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Problemin detaylı tanımı
- Problemin çözümünde kullanılacak verilerin doğru, detaylı ve hassas bir çalışma ile elde edilmesi
- Problemin çözümü ile ilgili çözüm yöntemlerinin bulunması, bunlardan bir veya daha fazlasının seçilmesi
- Tüm seçilen yöntemler için maliyetlerin ayrı ayrı hesaplanması
- Tüm seçeneklerin ortaya çıkaracağı sonuçların değerlendirilmesi
- Seçenekler arasından en uygun olanın seçilmesi
- Verilen kararın hayata geçirilmesi ve sisteme uygulanması
- Uygulama sonrasında ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi (Cinemre, 2004: 52).

Karar verme süreci problemin türüne ve niteliğine bağlı olarak değişik sürelerle sahiptir. Karar zamanı içerisinde oluşabilecek ve sonuç üzerinde etkisi olacak faaliyetler de hesaba katılmalıdır. Kararın uygulanması süresince faaliyetlerin de değişebileceği ve hedeflenen sonucun bu faaliyetlerden etkilenebileceği unutulmamalıdır (Turanlı ve Köse, 2005: 3-4).

### 1.5.3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Karar verme karar vericiyi etkileyen çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

**a) İyi Karar Verememe Endişesi:** Karar vericiler her ne kadar imkânları oranında hedefe ulaştırabilecek kararlar vermek istese de bu beklenti onlar üzerinde bir baskı yaratır. Bu baskının sonucunda iyi karar veremem endişesi ortaya çıkar. Hem endişe hem de oluşan baskıdan etkilenme derecesinin, verilecek kararın özelliklerini doğrudan etkileyeceği açıktır. Çünkü mental bir faaliyet olan karar verme, kişinin zihinsel kabiliyetini gerektirir (Turanlı ve Köse, 2005: 14).

**b) Karar Verme Ortamı:** İşletmenin doğru kararı verilebilmesi için işletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan olayları iyi analiz etmesi gerekmektedir (Mondy ve Premeaux, 1995: 14).

**c) Zaman:** Doğru seçimin yapılması alternatiflerin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu sürecin hatasız ve eksiksiz tamamlanması için zamana ihtiyaç duyulacaktır. Her ne kadar zaman ihtiyacı kararın doğruluğu için tartışılmaz olsa da çoğu karar kısa sürelerde verilmektedir. Bütün olarak düşünüldüğünde tüm alternatiflerin değerlendirilmemesi, fırsatların kaçırılmasına neden olabileceği için doğru karar verilmesinde etkili olarak kararın özelliklerini etkileyecektir (Mondy ve Premeaux, 1995: 14).

**d) Kararın Getirdiği Risk:** Verilecek yanlış kararın ortaya çıkaracağı zararın derecesidir, bir başka deyişle kararın getirdiği risktir. Karar vericiler isteyerek veya istemeyerek bu riski göz önünde tutmaktadırlar. Ortaya çıkan riskin işletmenin baş edebileceği oranda olup olmaması kararı doğrudan etkileyebilecektir (Kuru, 2011: 12).

**e) Psikolojik Faktörler:** Karar verme bir mental süreçtir. Mental yapıyı etkileyen çok sayıda psikolojik etken vardır. Özellikle bazı psikolojik etkenler karar vericinin değerlendirme kabiliyetini etkilemekte ve ön yargılara neden olabilmektedir. Bu etkenlere verilebilecek ilk örnek, içinde bulunulan toplumsal ortamdır. Karar vericinin milliyeti, statüsü veya bağlı olduğu herhangi bir örgüt, kararı verirken kendisini etkileyebilir. Diğer bir etken ise saygınlığını bildiği, aldığı kararların doğruluğuna inanılan diğer örgütlerin kararlarından etkilenmesidir. Üçüncü faktör ikilemlili düşüme şeklidir. İnsanlar çoğunlukla yakınında bulunan sorun, olay veya maddeleri uzağındakilere kıyasla daha kolay algılamaktadır (Kuru, 2011: 12).

**f) Karar Vericinin Özellikleri:** Kişisel özellikler, deneyimler, önyargı ve kişisel yetenekler yöneticinin kararını etkileyen temel kişisel özelliklerdir. Örneğin fırsatları değerlendiren bir kişiliğe sahipse, verdiği kararda kişisel çıkarlarını örgütün

çıkarlarına göre ön planda tutabilir. Karar vericinin yaratıcı, yeniliğe açık veya tutucu kişiliği katlanacağı riskin sınırını belirler ve karar verirken etkili olur. Geçmiş deneyimler ve süzebilme kabiliyeti de karar niteliğinden etkileyici yapıya sahiptir (Mondy ve Premeaux, 1995: 14).

**g) Eldeki Bilginin Miktarı ve Çeşidi:** Konu ile ilgili nitelikli ve gerekli miktarda bilgi elde edilmesi, tüm karar vericilerin amaçladığı durumdur. Fakat çoğu zaman, verilecek kararlar ilgili eldeki bilginin miktarı yetersiz olabilmektedir. Bunun sebebi genellikle süre ve bilgi toplamada yaşanan kısıtlamalar olabilir. Bu durum verilecek kararın riskli hale gelmesine sebep olmaktadır (Mondy ve Premeaux, 1995: 14).

**h) Önceki Kararlar:** Çoğu zaman kararlar arka arkaya verilir. Önceki kararlar, sonraki kararları, tutarlı olması açısından etkileyecektir. Zira karar verici yeni bir karar verirken eskiden verdiği kararlara kıyasla tutarsız bir sonucun ortaya çıkmasını istemez. Bu nedenle daha önce yaşanmış problemler, bu problemleri çözmek için yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar da göz önünde bulundurulur (Mondy ve Premeaux, 1995: 14).

**i) Yazılı Kurallar:** Kurumsal yapıya ulaşmış işletmeler işleyişlerini belirli bir düzen ve standartta tutmak için yazılı kurallar ve prosedürler kullanırlar. Bu yapının varlığı durumunda karar vericiler bu yazılı kurallarla sınırlandırılmış olurlar. Zihni bir karar vermek yerine, yazılı olan hazır sonucu uygularlar (Mondy ve Premeaux, 1995: 14).

#### **1.5.4. Karar Destek Sistemleri**

Karar destek sistemleri, sayesinde karar veren kişi sorunları bilimsel olarak ve birçok yöntemle analiz etme imkânı bulur. Çeşitli değer ve modellemeler yardımı ile görevlerinde karar vericileri destekleyen bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Bu sistem sayesinde analitik modelleme kullanılarak niteliksel bilgi bütün haline getirilir. Karar destek sistemlerinde, öncelikli hedef karar vermenin etkinliğini geliştirmektir (Nas, 2006: 121).

Bazı durumlarda karar verici, karar vermede kendi deneyimine güvenebilir ve elde edilen mevcut bilgiden başka ek bilgiye ihtiyaç duymaz. Özellikle üst düzey karar



vericiler, karmaşık faktörlerin sentez edilmesinde insan yeteneğinin ötesinde olan zor durumlara karşılaşırlar. Bu durumlarda karar destek sistemlerinin kullanılması uygun olacaktır. Karar destek sistemlerinin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılır. Diğer bir deyişle belirsizliğin olduğu kararlarda kullanılması uygundur. Yapısal kararlarda zaten net bilgi olduğundan karar destek sistemlerine ihtiyaç yoktur.
- Karar vericinin yerine geçmez. Ona karar vermesinde yardımcı olur.
- Karar verme sürecini oluşturan tüm aşamaları destekler.
- Kullanıcının kontrolündedir.
- Bir model ile kullanılır.
- Kullanıcı etkileşimlidir.
- Bütün düzeylerdeki yöneticiler için, gerektiğinde düzeyler arası entegrasyonu da kullanarak karar verme desteği sağlar.
- Birden fazla karar desteği sağlayabilir.
- Bireysel veya grup tabanlı karar verme desteği sağlar.
- Uygulama kolaylığı ve esnekliği sağlar (Gökçen,2007: 56).

### **1.5.5. Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri**

Günlük yaşamda, mesleki veya kişisel olması fark etmeden insanların bir karar verme durumunda kaldıkları pek çok olay olmaktadır. Belirli bir amaca veya bir problemi çözmek amacı ile seçenekler arasından amaca yönelik olanını belirleme işlemi olarak ifade edilen karar verme eyleminin gerçekleşebilmesi için ilk olarak seçim yapılabilecek olan birden fazla alternatifin bulunması gerekmektedir. Uygulamada karşılaşılan problemler çoğunlukla birden fazla kriter içerir ve bu nedenle karmaşık bir yapıya sahiptirler (Baysal ve Tecim, 2006: 2). Kriterler, seçeneklerin değerlendirilmesi amacı ile kullanılan temel olan özelliklerdir. Alternatiflerin etkinliklerini ölçmeye yarar. Diğer bir deyişle kriterler, çözüm aşamasında karar verici için gerekli olan standartları oluşturmaktadırlar. Çok sayıda kriterden oluşan bir yapının analizi için kullanılan teknikler çok kriterli karar verme teknikleri olarak adlandırılmaktadır (Young ve Ching, 1994: 27).

Genel olarak ÇKKV teknikleri, birden fazla, birbirinden bağımsız kriterleri dikkate almaktadır. Her ne kadar sadece birden fazla olarak ifade edilse de, bu tür problemlerde alternatifler arasından seçim yapılabilmesi için çok sayıda kriterin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuçta da uygulama yardımı ile alternatifler kümesi içerisinde en iyi alternatifin seçimi söz konusudur (Jahanshahloo, Hosseinzadeh ve Izadikhah, 2006a: 1376).

ÇKKV çözümlerinde, karar verici için öncelikli alternatifin seçimi, seçeneklerin önem düzeylerine göre sıralanması ve nihai kararın alınmasında alternatiflerin incelenmesi oldukça önemlidir. Çok kriterli bir karar verme problemi kısaca Şekil 6'da verilen matris ve satır vektörü ile ifade edilebilir (Jahanshahloo, Hosseinzadeh ve Izadikhah, 2006a: 1376).

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	...	C <sub>n</sub>
A <sub>1</sub>	x <sub>11</sub>	x <sub>12</sub>	...	x <sub>1n</sub>
A <sub>2</sub>	x <sub>21</sub>	x <sub>22</sub>	...	x <sub>2n</sub>
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A <sub>m</sub>	x <sub>m1</sub>	x <sub>m2</sub>	...	x <sub>mn</sub>

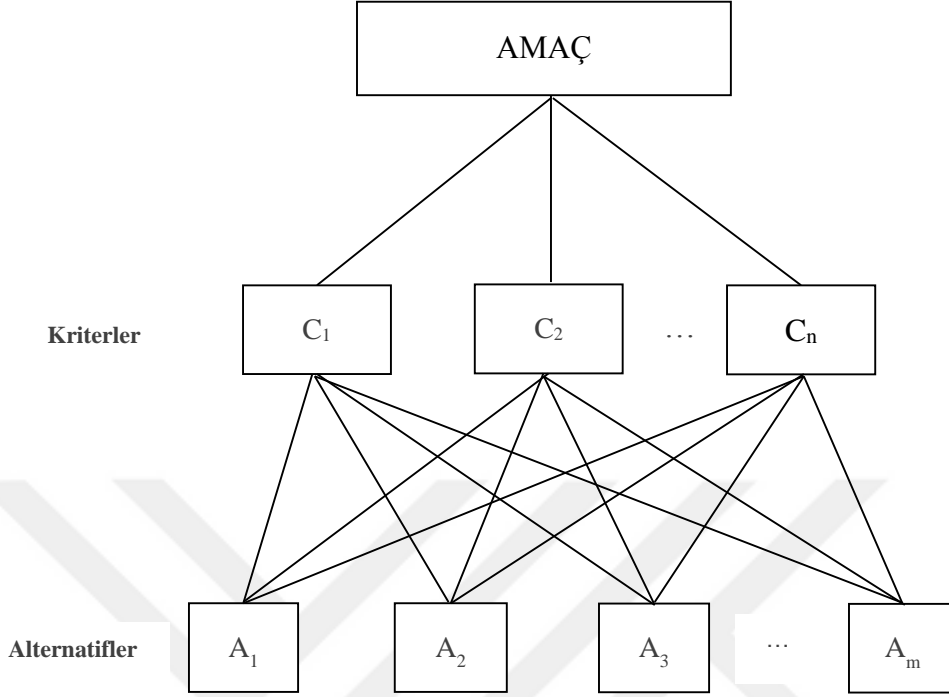
$$W = [w_1, w_2, \dots, w_n]$$

### Şekil 6. Çok Kriterli Karar Verme Matrisi ve Vektörü

**Kaynak:** Jahanshahloo, Hosseinzadeh ve Izadikhah, 2006a: 1376.

A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, ..... , A<sub>m</sub> karar vericinin aralarından seçim yapmak durumunda olduğu alternatifleri; C<sub>1</sub>, C<sub>2</sub>, ..... , C<sub>n</sub> alternatiflerin performansını gösteren kriterleri; x<sub>ij</sub> terimi A<sub>i</sub> alternatifinin C<sub>j</sub> kriteri için önem veya öncelik derecesini ve w<sub>j</sub> terimi C<sub>j</sub> kriterinin ağırlığını ifade etmektedir (Işıklar ve Büyükozan, 2007: 268).

Çok kriterli karar verme problemlerinin yapısı Şekil 7’de gösterilmiştir.



**Şekil 7: Çok Kriterli Karar Verme Problemlerinin Yapısı**

**Kaynak:** Işıklar ve Büyükozan, 2007: 268.

Çok sayıdaki alternatiflerden birinin seçileceği çok kriterli karar verme teknikleri, alternatiflerin incelenmesi için kriter oluşturma, kriterlerin ağırlıklarını belirleme, her alternatif için tüm kriter değerlerinin belirlenmesi, sonuçların işlenmesi ve alternatiflerin önem sırasına göre sıralanmasıdır. ÇKKV teknikleri ile problemin net ve sistematik olarak tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu özellik sayesinde karar vericiler problemi kolayca analiz etme ve ihtiyaca göre sıralama şansına sahiptirler (Işıklar ve Büyükozan, 2007: 268).

ÇKKV teknikleri ile çoklu ve çoğunlukla birbiriyle ilişkisi olmayan kriterlerin olduğu karar verme problemine çözüm getirme sürecidir. Örneğin bir ülkede hükümetin işletme kurulmasına verdiği teşvik miktarı ile o ülkenin hedef pazara olan mesafesi arasında ilişki olmasa da bu iki kriterin ÇKKV teknikleri ile karşılaştırılması ve en uygun hedef pazar hakkında karar verilmesi mümkündür. Bireysel kararlardan

işletmelerin stratejik kararlarına kadar çok geniş bir alanda kullanımı mümkündür (Baysal ve Tecim, 2006: 2).

Çok kriterli karar vermenin temel adımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Problemin belirlenmesi
2. Problemle ilgili kriterlerin belirlenmesi
3. Alternatiflerin belirlenmesi
4. Alternatiflerle ilgili kriter ve kriter değerlerinin belirlenmesi
5. Problemin türüne uygun ÇKKV yöntemlerinin belirlenmesi
6. Yöntemlerin arasından en uygun olanın belirlenmesi
7. Seçilen ÇKKV yönteminin uygulanması
8. En uygun seçeneğin belirlenmesi ve uygulanması (Jahanshahloo, Hosseinzadeh ve Izadikhah, 2006b: 1545).

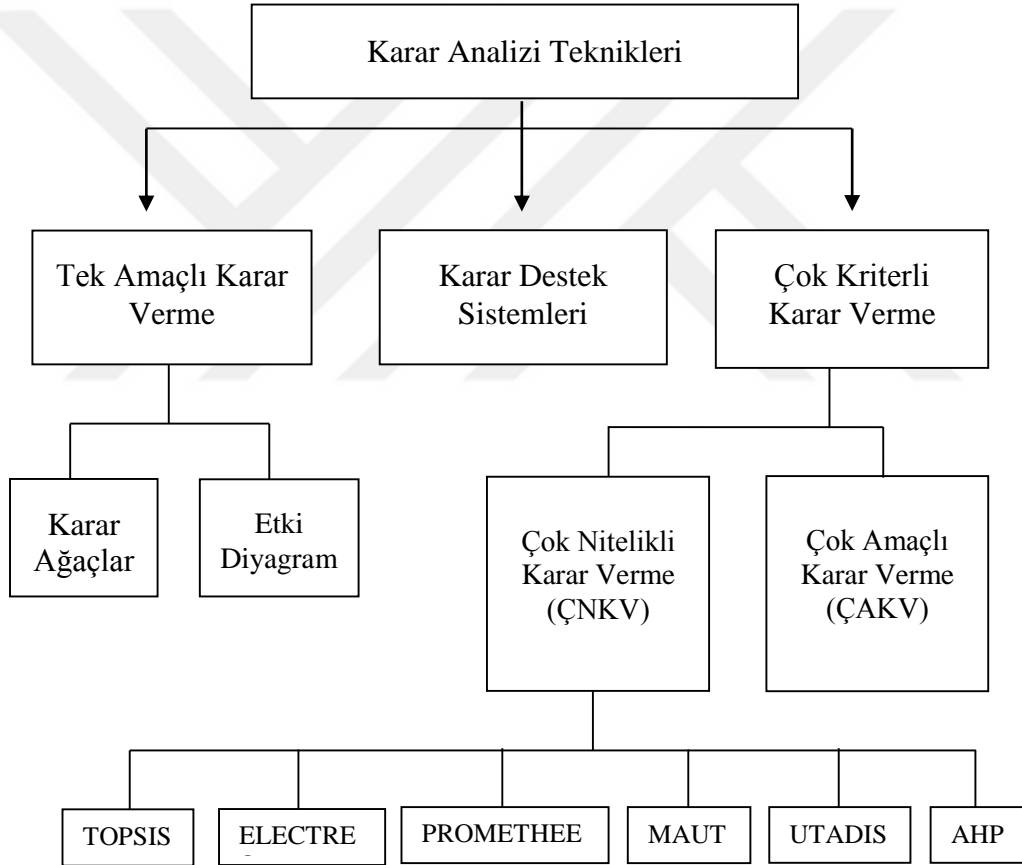
Çok kriterli karar vermede, alternatiflerin birden fazla kritere göre sıralanmasını sağlayan çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Yaygın kullanım alanı bulan bazı çok kriterli karar verme teknikleri aşağıda sıralanmıştır.

- TOPSIS
- ELECTRE
- PHOMETHEE
- MAUT
- UTADIS
- AHP (Abdi, 2009: 2).

Bu yöntemler için literatürde klasik yöntemler ve bulanık mantık başlığı ile iki tür çözüm ortaya konulmaktadır. Klasik sistemle ifade edilmek istenen probleminin çözümünde kullanılacak olan değerlerin net sayısal kavramları içermesi durumudur. Bulanık mantık çok kriterli karar verme sistemi ise değerlerin sözel olması durumudur. Sözel değişkenler, konuşma dilinde kullanılan kelimeler ile verilen cevapları ifade eder. Sözel değişkenler, niceliksel terimler tarafından tanımlanamayan bunun sonucunda bulanıklık içeren karmaşık sistemlerin tanımlanması için kullanılmaktadır. Birbiri ile etkileşim içinde bulunan seçenek ve kriterlerin olduğu bir karar sürecinde karmaşıklık ve belirsizliklerin modellenmesi için bulanık çok kriterli karar verme teknikleri kullanılabilir. Örneğin hava değişkenlerini ölçerken sıcak, soğuk veya serin

gibi seçeneklerle değerlendirme yapılıyorsa bulanık mantık, 25°, 35° veya -5° gibi sayısal veriler kullanılıyorsa klasik yöntem kullanılmalıdır (Abdi, 2009: 2).

Sınıflandırma yapılırken; Zhou ve diğerleri (2006) ÇKKV yöntemlerini 3 grupta incelenmiştir. İlki tek amaçlı karar vermedir. Diğeri ise karar destek sistemleridir. Üçüncü grup ise çok kriterli karar vermedir. Karar analizi tekniklerinin sınıflandırılması ve ÇKKV yöntemleri Şekil 8’de özetlenmektedir. Şekil 8’de de görüldüğü üzere ÇKKV, iki grupta incelenmektedir. Bunlar ÇAKV ve ÇNKV’dir. Bu kollardan çok nitelikli karar verme teknikleri ise TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE, MAUT, UTADIS ve AHP gibi yöntemler sıralanmaktadır (Zhou, Ang ve Poh, 2006: 2612).



**Şekil 8: Karar Analizi Teknikleri Sınıflandırması**

**Kaynak:** (Zhou, Ang ve Poh, 2006: 2612).

Aşağıda çok kriterli karar verme yöntemlerinden yaygın kullanım alanı bulan AHP, ELECTRE, PROMETHEE, MAUT, UTADIS ve TOPSIS ile ilgili bilgiler

verilmiştir. Tüm teknikler yüzeysel olarak anlatılacaktır. Bu çalışmanın yöntemlerinden olan TOPSIS yöntemi ikinci bölümde detaylandırılarak anlatılacaktır.

#### **1.5.5.1. TOPSIS**

Yoon ve Hwang (1981) tarafından geliştirilen TOPSIS yöntemi pozitif ve negatif ideal çözüm noktaları kullanarak alternatifleri sıralama ve en iyi seçimi belirleme prensibine dayanmaktadır. En iyi seçenek, pozitif ideal çözüme en yakın olan alternatiftir. Negatif taraftan incelendiğinde ise negatif ideal çözüme ise en uzak olan alternatif seçilmelidir. TOPSIS algoritmasında her bir kriterin monoton olarak arttığı veya azaldığı, dolayısı ile değişim gösterdiği varsayılır. Böylece ideal bir çözüm belirlemek kolaylaşmaktadır. Kriterleri en iyi değerlerle sağlayan bir pozitif ideal çözüm ve kriterleri en kötü değerlerle sağlayan bir negatif ideal çözüm bulunabilir. Amaç, Öklid uzayında Öklid uzaklığı kullanılarak pozitif ideal çözümün belirlenmesi ve en yakın alternatifin seçilmesidir. Pozitif ideal noktaya en yakın seçenek diğer yandan negatif ideal noktaya en uzak olarak da isimlendirilebilir. Pozitif ideal çözümde, maksimum fayda ve minimum maliyet ortaya çıkarılır. Negatif ideal çözümde ise minimum fayda ve maksimum maliyet söz konusudur (Razmi, Jafari, Khakbaz, 2009: 596).

Bu çalışmada kuruluş yeri seçiminde TOPSIS metodu kullanılacağından, TOPSIS metodunun uygulanması ile ilgili daha detaylı bilgi ikinci bölümde “Veri Analiz Yöntemi” başlığı altında verilecektir.

#### **1.5.5.2. ELECTRE**

ÇKKV teknikleri arasında yer alan ELECTRE (Elimination and Choice Translating Reality), Roy (1968) tarafından yapılan çalışma ile ortaya çıkmıştır. Temel olarak, çeşitli alternatiflerin, belirlenen kriterlerin uyum ya da uyumsuzluklarının her kriter için belirlenen eşik değerler aracılığı ile değerlendirilmesidir. Zaman içerisinde, yapılan uygulamalardaki ihtiyaca göre değişikliğe uğrayan yöntemin alternatifler

arasında seçim yapan, alternatifleri sıralayan veya alternatifleri gruplayan çeşitli türleri ortaya çıkmıştır (Figueira, Greco ve Ehrgott, 2005: 47-53).

ELECTRE metodunun hedefi, değerlendirmede kullanılan alternatiflerin tercih edilenlerden oluşan en küçük alt kümesini hazırlayıp karar vericiye sunmaktır. Bu metotla üstünlük ilişkileri kurularak tercih edilen alternatifler ve tercih edilmeyen alternatifler olarak iki çeşit seçenek ortaya konulur. ELECTRE, baskın olmayan çözümler kümesi eleman sayısını azaltan çok kriterli bir algoritmadır. Temelde uyum ve uyumsuzluk kavramlarına dayanmaktadır. Baskın olmayan alternatifler kümesinde, aşılması gereken belirli bir uyumsuzluk miktarı baskınlık bağıntısı sınırlarında olarak kabul edilir. Bir A alternatifi bu alt kümeye üye olabiliyorsa, A alternatifi kriterler bazında yapılan karşılaştırmada B alternatifine tercih edilir. Bu alt kümenin yapısı, karar vericinin tercihlerini kullanan ikili bir R bağıntısının tanımlanması ile oluşturulur. Bu sıralama, karar verici tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda elde edilir (Manisalı, 1981: 104).

ELECTRE yönteminin farklı amaçlara uygun olan 7 türü vardır. ELECTRE I, IV ve IS teknikleri, alternatiflerden seçim yapmak için kullanılır. ELECTRE II, III ve IV yöntemleri ise alternatiflerin önem sırasına göre sıralanması için kullanılır. Gruplama için de ELECTRE TRI yöntemi kullanılır (Figueira, Greco ve Ehrgott, 2005: 47-53).

### **1.5.5.3. PROMETHEE**

PROMETHEE metodu Brans tarafından 1982 yılında geliştirilmiş bir öncelik belirleme yöntemidir (Brans ve Vincke, 1985: 651). Bu yöntem, literatürdeki öncelik sırasına dizme yöntemlerinin uygulama aşamasındaki zorluklar nedeni ile geliştirilmiştir. Bu teknik diğer ÇKKV yöntemlerine kıyaslandığında kavranması ve uygulanması daha kolay bir sıralama yöntemidir. Sonuç kısmında diğer karar analizi yöntemlerindeki gibi seçeneklerin çeşitli kriterler açısından değerlendirilmesi ile sıralama oluşturulur. Alternatifler değerlendirilirken her kriterin özelliklerine uygun olarak seçilen tercih fonksiyonlarından yararlanır (Brans ve Vincke, 1985: 651).

Bu yöntem işgücü planlaması, yatırım kararları, bankacılık, ilaç, sağlık ve kimya endüstrileri gibi birçok alanda uygulanmıştır. ELECTRE yöntemine benzer şekilde,

çeşitli ihtiyaçlara göre PROMETHEE yönteminin de yeni çeşitleri geliştirilmiştir. Literatürde en yaygın kullanılan çeşitleri, bir kısmi sıralama yöntemi olan PROMETHEE I ve bir tam sıralama yöntemi olan PROMETHEE II'dir (Brans ve Vincke, 1985: 651).

PROMETHEE tekniğinin uygulanmasında ilk aşama, m tane alternatif ve n tane kriter için,  $m \times n$  boyutunda değerlendirme matrisinin oluşturulmasıdır. Tüm alternatifler için kriter değerler belirlendikten sonra, her bir kriterin değerlendirme sürecindeki önemini belirten ağırlıkları ( $W_2, \dots, W_n$ ) belirlenir. Kriter değeri ve ağırlıklar belirlendikten sonra PROMETHEE tekniği uygulanır ve alternatifler sıralanır. Alternatiflerin sıralanmasında temel mantık aşağıdaki gibidir:

1. Kriterlerin fonksiyon tiplerinin ve parametrelerinin belirlenmesi,
2. Alternatiflerin tercih fonksiyonlarına göre ikili olarak karşılaştırılması,
3. Tercih indekslerinin hesaplanması,
4. Pozitif ve negatif üstünlüklerin hesaplanması (Brans ve Vincke, 1985: 651).

#### **1.5.5.4. MAUT**

MAUT yöntemi niteliksel ve niceliksel kriterleri baz alarak en faydalı alternatifi bulmaya yönelik kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde öznel veriler hesaplanabilir hale getirilerek en fayda sağlayan alternatifin bulunması amaçlanır. Maut esasen Çok Özellik Değer Teorisinin (MAVT) bir uzantısı olan ve "Risk tercihleri ve belirsizliklerin karar destek yöntemlerinin içine nasıl dahil edilmesi konusunda çok daha titiz bir metodoloji" olarak da tanımlanmaktadır.

MAUT yöntemi işlem adımları aşağıdaki gibidir adımlar izlenmektedir:

1. Karar problemine konu olan kriterler ( $a_n$ ) ve kriterlerin seçilmesinde yardımcı olacak nitelikler ( $x_m$ ) belirlenir.
2. Niteliklerin ağırlık değerleri ( $w_i$ ) belirlenir. Ağırlık değerleri toplamı bir olmalıdır.
3. Kriterlerin değer ölçülerinin ataması yapılır. Bu atama nicel kriterler için nicel değerler, nitel kriterler için ikili karşılaştırmalarla bulunur. Tüm bunların ışığında 5'lik, 100'lük gibi değer atamaları yapılır ( $x_m$ ).



4. Atanan değerler karar matrisine yerleştirilir ve normalize etme işlemine geçilir.
5. Normalizasyon işleminde ilk olarak her nitelik için en iyi en kötü değerler belirlenir. En iyi değere 1, en kötü değere 0 değeri verilir. Diğer alternatiflerin değerleri de formüller yardımı ile hesaplanır.
6. Normalizasyon işleminin ardından formül yardımı ile fayda değerleri belirlenir en faydalıdan başlanarak alternatifler sıralanır (Loken, 2007: 1588).

#### **1.5.5.5. UTADIS**

UTADIS yöntemi Spathis, Doumpos ve Zopounidis'in (2004) finansal çalışmalarında ortaya çıkmıştır. Çalışmada maniplasyonlar belirlenmeye çalışılmıştır. Genelde kredi riski ölçümleri, finansal yönetim, portföy seçimi & yönetimi, iflas ngrleri ve ülke riski hesaplamaları gibi finansal analiz alanında kullanılmaktadır. Temel olarak Spathis'in (2002) Logit Modelindeki değişkenler kullanılmış ve bir fayda fonksiyonu oluşturulmuştur. Fonksiyonun alt ve st sınırlarını belirlenmiş ve sonraki aşamada finansal bilgi manipülasyonuna başvuran ve başvurmayan işletmelerin ayırımı yapılmaya çalışılmıştır (Spathis, Doumpos ve Zopounidis, 2004: 522 ).

#### **1.5.5.6. AHP**

Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Analitik Hiyerarşi Süreci olarak adlandırılabilir. 1980 yılında Thomas L. Saaty'in geliştirdiği yöntem çok kullanılan çok kriterli karar verme metodlarından biridir. AHP yönteminin ilk aşamasında seçenek ve kriterlere yapılan anketler yardımı ile ağırlık değerleri verilir. Buradaki temel hedef yönetimin karar sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. AHP yöntemi yardımı ile sorunun ana amacı, kriterler, alt kriterler ve seçenekler arasında bir hiyerarşik ilişki ağı ortaya çıkarılır. AHP yönteminde karar sürecine, karar vericinin objektif ve sübjektif düşünceleri dâhil edilebilir. AHP yönteminde deneyim, bilgi, bireysel nseziler ve deneyimler mantıksal olarak sentezlenir. AHP'nin bir diğer önemli özelliği ise

hiyerarşik yapı oluşturulmasında problemin detaylı bir şekilde ortaya konulması ve ayrıştırılmasıdır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84).

AHP metodunun uygulanması ile ortaya çıkarılan hiyerarşik ilişki ağında tüm sistem elemanları ve bir kriterdeki değişimin diğer kriterleri nasıl etkilediği kolayca ortaya çıkabilir. Hiyerarşik yapının kurulmasından sonra karar alternatiflerinin değerlendirilmesi için hiyerarşinin her seviyesindeki elemanların ikili karşılaştırmaları yapılır. AHP yönteminde karar verici, her seviyedeki n tane kriter veya alternatif için  $n.(n - 1) / 2$  tane ikili karşılaştırma yapmak zorundadır. Elde edilen sonuçlara göre her alternatifin puanı ayrı ayrı hesaplanır ve puan sırasına göre seçeneklerden en uygun olan kullanılır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 85).

## 1.6. KONU GEÇMİŞİNİN ANALİZİ

Alp ve Gündoğdu (2012: 7) çalışmalarında tüketicilerin satın alma kararlarında alacakları ürünün fiyatı ile birlikte özgün tasarım, bakım, teknik servis ve kalite gibi parametrelere de dikkat ettiklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca tüketicinin bu parametrelere hızlı ve kolayca ulaşmayı da bekledikleri vurgulanmıştır. Müşteri memnuniyetine sağladığı yarardan dolayı çalışmaya konu olan parametrelerin ortaya çıkması için kuruluş yerinin önemi ortaya konulmuştur. Çalışmada önemli tekstil alt iş kollarından hazır giyim üretimi ele alınmış ve bir hazır giyim işletmesinin kurulumu için en uygun yerin belirlenmesine çalışılmıştır. Çalışmada yöntem olarak analitik hiyerarşi prosesi ve bulanık analitik hiyerarşi prosesi kullanılmıştır. Sonuç olarak bulanık çok kriterli karar verme metodlarının sorun çözümünde etkisi ortaya konmuştur (Alp ve Gündoğdu, 2012: 7) .

Alüftekin, Yüksel, Taş ve Çakar (2008: 1) çalışmalarında, Türkiye’de bulunan tekstil ve hazır giyim alanlarında üretim üzerine çalışan işletmelerin hali hazırdaki yapısı, yaşadıkları problemleri küresel krizin etkilerini de göz önüne olarak incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda Türkiye’de ve dünyada uygulama alanı bulan kümelenme politikasının önemi ve temel özellikleri hakkında bilgiler verilmiş ve sağlayacağı rekabet avantajı ile ilgili öneriler sunulmuştur (Alüftekin vd., 2008: 1).

Arslan (2008: 9) çalışmasında, Türkiye'nin tedarikçi ülke konumundan kurtulması gerektiği, piyasaya yön veren ve pazar oluşturan ülke konumuna gelmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmasında tüm dünyayı etkisi altına alan küresel ekonomik krizlerin olası sonuçları da göz önünde bulundurulmuştur. Piyasa kuran ülke olma amacı ile Türkiye'deki tekstil ve hazır giyim işletmelerinin bir dönüşüm ve yapılanma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için sivil toplum kuruluşları, devlet ve özellikle de özel sektör işletmelerine önemli görevler düşmektedir. Çalışma sayesinde sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları ve özel sektörün izlemesi ve uygulaması gereken stratejiler hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca Türk tekstil işletmeleri ve hazır giyim üreticisi işletmelerin özelinde de statüleri, rekabet şartları ve küreselleşen dünya şartlarında daha fazla rekabet için strateji oluşturmanın önemi, örnek stratejiler ve uygulamalar önerilmiştir (Arslan: 2008: 9).

Baş (2005: 2), doktora tez çalışmasında Türk hazır giyim sektörünün global rekabet potansiyelinin bulunduğu; sektörün içerisinden, global pazarlama perspektifiyle geliştirilecek stratejiler doğrultusunda, global rekabette önder konuma geçebilecek işletmeler çıkabileceği hususunu, temel tez olarak işlemektedir. Araştırmanın sonucunda, Türk hazır giyim sektörünün küresel aktör çıkarma potansiyelinin bulunduğu ve ulusumuzun zenginleşmesinde rol oynayacak küresel aktörlerin yaratılmasında küresel pazarlamanın, sunduğu teorik çerçeveler ve uygulama yöntemleri ile işletmelerimize yardımcı olacak en önemli disiplin olduğu kanısı dile getirilmektedir (Baş, 2005: 2).

Akyüz ve Soba'nın (2013: 185) çalışmasında, Türkiye'de ekonomik göstergelere sağladığı önemli katkıdan dolayı tekstil sektörünün karar verme yapısını incelemiştir. Tekstil işletmelerinin bölgesel ve küresel rekabet avantajlarından yararlanması amacı ile doğru kararlar almasının önemi vurgulanmıştır. Bu optimal kararların alınabilmesi için önemli unsurlardan biri olan fizibilite etütleri üzerine yapılan çalışmada kuruluş yeri seçimi çeşitli boyutlarla incelenmiştir. Birden fazla alternatifin olması durumunda işletmelerin genelde kullandığı çok kriterli karar verme yöntemleri ile bu yöntemlerin kullanılmasının öneminden bahsedilmiştir. Araştırma Uşak iline kurulması planlanan bir üretim tesisi için yapılmış ve bu bölgede bulunan üç organize sanayi bölgesi olan Uşak Karma Organize Sanayi Bölgesi, Uşak Organize Sanayi Bölgesi ve Uşak Karahallı Organize Sanayi Bölgesi arasında bir tercih yapılması hedeflenmiştir. Ortaya

konulan kriterler referans alınarak, 3 seçenekten en uygun olanı belirlenmeye çalışılmıştır. Yöntem olarak ELECTRE kullanılmış ve en uygun yer tespit edilmiştir (Akyüz ve Soba, 2013: 185).

Bostan, Ürüt ve Ateş (2010: 43) çalışmalarında, rekabet gücü olarak Türkiye tekstil ve hazır giyim işletmelerinin ne durumda olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaçla 15 Avrupa Birliği ülkesi ile Türkiye’de bulunan tekstil ve hazır giyim işletmelerinin rekabet gücünü karşılaştırmıştır. 1999 ile 2009 arasını kapsayan araştırmada, açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımı rekabet gücü göstergesi olarak esas alınmıştır. Balassa’nın geliştirdiği bu yöntem ile yapılan değerlendirme sonucu Türkiye’nin rekabet gücünün tekstil ve hazır giyim sektörü açısından güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan diğer bir sonuç ise bu gücün yıldan yıla azaldığıdır (Bostan, Ürüt ve Ateş, 2010: 43).

Eraslan, Bakan ve Helvacıoğlu Kuyucu (2008) çalışmalarında, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücünün Porter’in elmas modeli kullanılarak tespit edilmesini amaçlamışlardır. Çalışma sanayinin içerisinde bulunduğu durumun güncel bir profilini çıkarmakta, rekabet gücünün ana etkenlerini belirlemekte ve sanayinin rekabet gücünü yükseltmek için stratejiler önermektedir (Eraslan, Bakan ve Helvacıoğlu Kuyucu, 2008: 265).

Tayyar ve Arslan (2013: 340) çalışmasında en iyi fason işletmesini bulmayı hedeflemişlerdir. Çalışma kapsamında konfeksiyon işletmeleri arasından tüm dünyada bilinen markalara üretim yapan fason işletmelerden en iyi olanı belirlenmeye çalışılmıştır. Metot olarak ÇKKV yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında iki metot ele alınmış ve uygulanmıştır. Karar verme kriterleri belirlenirken sektörün önemli üç işletme yöneticisi ile yapılan görüşmeler ve önceden yapılmış akademik çalışmalardan yararlanılmıştır. Akademik literatüre yeni fason üretim kriterlerinin de eklenmesini sağlayan çalışmada karar problemleri ve kriterler hiyerarşik yapıya uygun olduğundan VIKOR ve AHP metotları uygulanmıştır. 6 ana kriter, 18 alt kriter ve 4 alternatifin bulunduğu problemde, AHP yönteminde kriterlere ağırlık verilirken, alt ve üst değerlerden fazla etkilendiği de ortaya çıkarılmıştır (Tayyar ve Arslan: 2013: 340).

Ünal ve Atılğan’ın (2007: 256) çalışmasında işletmelerin tercih edebileceği alternatiflerin artmasının karar verme işlemini zor hale getirdiği vurgulanmıştır. Bu

çalışmada, rasyonel kararların hangi teknikler kullanılarak verildiği anlatılmaktadır. Karar verme problemleri ve elemanları, karar tipleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Karar mekanizmalarının daha iyi anlaşılması amacıyla, konu ile ilgili olarak hazır giyim sektöründen farklı örnekler verilmektedir. Modelin yeni yatırımların gerçekleştirilmesi, dikiş makinesi ve bilgisayar yazılımı satın alınması gibi konulara dayanan bu örnekleri farklı problemler içinde uygulamak mümkün görünmektedir (Ünal ve Atılgan, 2007: 256).

Yılmaz ve Karaalp (2012: 103) çalışmalarında, Türkiye ekonomisinin ve ihracatının önemli yapı taşlarından olan tekstil ve hazır giyim sanayilerinin dünya pazarındaki rekabet edebilirliğini, Porter'ın "Elmas" modeli, Balassa'nın Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük İndeksi ve Vollrath'ın Rekabet Gücü İndeksleri bazında, literatür taraması yöntemi ile değerlendirmişlerdir (Yılmaz ve Karaalp, 2012: 103).

Genç ve Masca (2013: 539), çalışmasında PROMETHEE ve TOPSIS yöntemlerini kullanmıştır. Çalışmanın amacı Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerin belirlenen ekonomik kriterlere göre performans sıralamasını yapmaktır. Sonuç kısmında karşılaştırmalı değerler elde edilmiş ve her performans için değerlendirmeler yapılmıştır (Genç ve Masca; 2013: 539).

Demireli (2010: 101), çalışmasında ÇKKV yöntemlerinden TOPSIS'i kullanarak Türkiye'de ülke genelinden faaliyet gösteren kamu bankalarının performanslarını incelemiştir (Demireli; 2010: 101).

Uygurtürk ve Korkmaz (2012: 95) çalışmasında, ana metal işletmelerinden İMKB'de işlem gören 13 işletmeyi 2006 ile 2010 arasındaki dönemi içerecek şekilde analiz etmiştir. Analizde finansal performansı ölçmek amacı ile TOPSIS yöntemi kullanılmış ve mali tablodaki değerler üzerinden analizler yapılmıştır (Uygurtürk ve Korkmaz; 2012: 95).

Küçük (2007: 45), çalışmasında bulanık TOPSIS modeliyle tedarikçileri değerlendirmeye yönelik farklı bir bakış açısı sunmaya çalışmıştır. Bu amaçla bir mağazalar zincirine mal ve hizmet sunan tedarikçiler değerlendirilmiştir (Küçük; 2007: 45).

Şahin ve Akyer (2011: 72), çalışmasında kamunun yapması gereken önemli harcama kalemlerinden biri olan araç alımını incelemiştir. 4 x 4 arama kurtarma aracı

seçimini Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ve TOPSIS yöntemleri kullanımı ile ele almıştır (Şahin ve Akyer, 2011: 72).

Perçin ve Gök (2013: 93), çalışmasında işletme problemlerinde kullanılan ÇKKV metotlarından TOPSIS ve Analitik Ağ Süreci (AAS) ve TOPSIS uygulamalarının beraber kullanılması ile ilgili bir metot önermiştir (Perçin ve Gök; 2013: 93).

Akyüz ve Bozdoğan (2011: 73), çalışmasında seramik üretimi yapan ve İMKB’de işlem gören bir anonim işletmenin 1999 ile 2008 arasındaki durumunu analiz etmiştir. Analizde TOPSIS yöntemi kullanılmıştır ve işletmenin mali durumunun değerlendirilmesi ile performansı ile ilgili bilgiler sunulmuştur (Akyüz ve Bozdoğan, 2011: 73).

Yayar ve Baykara (2012: 21), çalışmalarında TOPSIS metodunu kullanarak katılım bankalarını incelemişlerdir. Faizsiz kazanç vaat etmesi sebebi ile bankacılık piyasasında hızlı bir şekilde gelişen ve büyüyen işletmelerin 2005 ile 2011 arasındaki faaliyetleri ele alınmıştır. Bu sayede katılım bankalarının verimliliği ve etkinliği ile ilgili bilgiler sunulmuştur (Yayar ve Baykara; 2012: 21).

Yıldırım (2007: 10), doktora tezinde yurtdışına yatırım yapmış olan Türkiye merkezli işletmeleri ele almıştır. Çalışmada çeşitli boyutlar altında uluslararası yapı tipinin değişimi ve bu değişim ışığında uluslararası çalışmalar esnasında ortaya çıkan sorunlar ele alınmıştır. Çalışmaya konu olan işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin durumu, küresel işlemleri (süreçleri), küreselleşme seviyeleri, işletmenin stratejik yapısı, algısal performans durumu ve kültürel durumları belirlenmeye çalışılmıştır (Yıldırım; 2007: 10).

Zerenler (2003: 3), doktora tez çalışmasında kriz dönemlerinde Türkiye’deki işletmelerin üretim süreç esnekliğinin işletmelerin performansına ve yaşam sürelerine etkilerini belirlenmeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda kriz dönemlerinde işletme faaliyetlerinin nasıl etkilendiğini, uygulanabilecek plan ve politikaları, üretim faaliyetlerinin etkilenme düzeyini ve üretim süreci esnekliğini belirlemiştir. Ayrıca üretim süreci esnekliğinin işletme performansına ve yaşam sürelerine etkilerinin olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmasında performans ölçümünde algıyı kullanmış ve elde edilen verilerle önerilerde bulunmuştur (Zerenler; 2003: 3).

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN YURTDIŞINDA ÜRETİM TESİSİ KURMA STRATEJİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Her sektörde olduğu gibi Türkiye’de de pek çok işletme ölçek ekonomisi yaratmak amacıyla kapasite artırımına gitme ve dolayısı ile yatırım yapma çalışması içerisindedir. Gerek kapasitenin etkin kullanılması gerekse sürdürülebilir ek gelir fırsatlarının yaratılması amacıyla işletmeler yeni pazarlarda büyümeyi hedeflemektedirler. Bu anlamda özellikle maliyet açısından avantajlı olan ülkeler işletmeler açısından çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatı değerlendirebilmek için planlı bir uluslararası büyüme stratejisine ihtiyaçları bulunmaktadır.

Uluslararası büyüme stratejilerinden biri de yurtdışında yeni bir üretim tesisi kurarak öncelikli olarak maliyeti düşürmeye odaklanmasıdır. Bu aşamada kaynakların ayrılacağı ülke, hedef müşterilerin belirlenmesi, ürün ve hizmet değer önerilerinin oluşturulması, kanal stratejilerinin belirlenmesi, üretim, yönetim, marka gibi değerlerin konumlandırılması, operasyon modelinin oluşturulması da dâhil olmak üzere pazara giriş stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Etkin bir yurtdışı üretim tesisi kurma stratejisi kurumsal kaynakların en uygun şekilde kullanılmasını sağlamakta ve işletmelerin başarı şansını yükseltmektedir.

Bu çalışma ile yurtdışında üretim tesisi açma stratejisi, en uygun ülkenin seçimi ve stratejik boyutların işletme performansına etkisi incelenecektir.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI

Doğru ülkede tesis kurmak, işletmelerin başarıya ulaşmalarında önemli faktörlerden biridir ve optimum kuruluş yeri seçilmesi, ülkelerin güçlü ve zayıf yönleri

göz önünde bulundurularak çok yönlü karar vermeyi gerektirmektedir. Kuruluş yeri seçimi gibi önemli bir kararı verirken, yöneticiler güvenilir bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticileri zor durumda bırakan bir konu olan alternatifler arasından en uygun olanı belirleme işleminin çözülmesinde; uygun kriterlerin belirlenmesi, kriterlerin tam olarak hesaplanması ve karşılaştırmaların bilimsel olarak yapılması önemlidir.

Subjektif yöntemler, duyguları öne çıkardığından bu seçim sürecinde, gerçek bir sonuç ortaya koyamamaktadır. Yabancı kaynaklarda MCDM (Multi-Criteria Decision Making) olarak ifade edilen ve bilimsel bir metot olan çok kriterli karar verme yöntemleri ile ölçülebilen veya ölçülemeyen birçok faktörü aynı anda değerlendirme imkânı sağlanmakta, çok sayıda veri ile çözüm kolaylaşmaktadır. Kullanılan analitik yöntem sayesinde, doğru verilen kararlarla işletme kaynaklarının daha verimli kullanılması sağlanabilmektedir.

Bu çalışmada, yurtdışında üretim tesisi kurmuş olan tekstil işletmelerinin yardımı ile yurtdışında üretim tesisi kurulabilecek en iyi ülkenin alt iş kolları olan iplik, kumaş ve konfeksiyon için belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Türkiye merkezli yurtdışı üretim tesislerinin verdiği kararların rasyonelliği kontrol edilerek, verilen ülke seçimi kararının ne derecede doğru verildiği ortaya konulmaya çalışılacaktır. Dereceleme yapılırken her bir iş kolu için referans olarak en çok tesisin kurulmuş olduğu ilk 3 ülke arasında işlem yapılması amaçlanmıştır. Diğer ülkelerde az sayıda işletme olması sebebi ile ölçek en fazla 3 tesisin bulunduğu ülke olarak sınırlandırılmıştır.

Ülke sıralaması için öncelikle, ülke seçiminde kullanılan kriterler ve yöntemlerin ele alınması, sonrasında TOPSIS yönteminin kullanılması hedeflenmiştir. İlk olarak yurtdışında üretim tesisi kurulması ile ilgili, ikinci olarak çok kriterli karar verme metotları ile ilgili açıklamalar yapılacaktır. Sonrasında TOPSIS yöntemi detaylı bir şekilde anlatılacak ve son olarak veriler elde edilerek TOPSIS yöntemine uygulanacaktır. Verilerin TOPSIS yöntemi ile uygulanması sonucu tekstil iş kolları olan iplik, konfeksiyon ve kumaş üretim tesisi için en uygun ülkeler belirlenecektir.

Ülkelerin sıralanmasından sonra ikinci aşamada yurtdışında üretim tesisi bulunan Türkiye merkezli işletmelerinin kullanmış oldukları stratejik boyutların işletme performansı üzerine etkisi incelenecektir. Performans unsurlarının değişik boyutların



etkisi ile nasıl bir değişim gösterdiği yurtdışı üretim tesisi kuracak işletmeler için yol gösterici olabilecektir. Yapılan çalışma ile bu etki dereceleri ile ortaya konularak, gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici olmak ve yurtdışına yatırım yapmayı planlayan işletmelere yararlı olabilmek hedeflenmektedir.

### **2.1.1. Tekstil işletmelerinin Yurtdışı Üretim Tesisi Kurma Nedenleri**

Türkiye’de tekstil ve özellikle de hazır giyim sektöründe 2000’li yılından itibaren marka oluşturma öneminin anlaşılması ile önemli bir hareketlenme yaşanmış ve çeşitli çalışmalara girişilmiştir. Türkiye merkezli önemli konfeksiyon işletmeleri olan ve Türkiye’de marka değeri bulunan Colin’s, LTB, LC Waikiki, DeFacto, Mavi, Kıgılı ve Damat gibi markaları yöneten işletmeler markalaşma akımı sayesinde mağazacılık faaliyetlerini artırmış ve çeşitli yatırımlarla markalaşmaya çalışmışlardır. Özellikle hazır giyim sektöründe azımsanamayacak bir bilinirliğe sahip olan bu markalar çeşitli pazarlara girme çalışmalarına ek olarak ürün tedarik edecekleri üretim fabrikaları aramaya başlamışlardır. Bunun sebebi işletmenin enerjisini üretimden ziyade pazarlama ve markalaşmaya harcamak istemesidir (Sürücü, 2014: 27).

1990 soğuk savaşından sonra tüm dünyada etki gösteren birçok ekonomik kriz olsa da özellikle 2001 ve 2008 krizlerinde ciddi sorunlar yaşamıştır. Dünyanın büyük kısmını etkileyen bu iki kriz sonucu alım gücünde meydana gelen düşme nedeni ile daha az harcama yapılmıştır. Bunun sonucu olarak hazır giyim sektörü de fiyatlarını düşürmek zorunda kalmış ve kâr oranlarında azalma oluşmuştur. Bu noktada üretimin daha ucuz olduğu ülkeler arayışına girilmiş ve ürün tedarik edilebilecek ülkeler araştırılmıştır. Araştırma ve değerlendirmeler sonucunda Mavi, Colin’s, LC Waikiki gibi markalar Bangladeş, Çin, Sri Lanka, Vietnam, Pakistan, Kamboçya ve Hindistan’da ofisler ve fabrikalar kurmuşlardır. Buradaki fabrikalarda veya fason işletmelerde yapılan üretim aynı ülkelerde inline olarak kontrol edilmiştir. Karşılıklı etkileşim ile yapılan bu işlemler sayesinde tüm birimlere kendi kalite standartları benimsetilmiştir. Kontrollü ve ilk başta az miktarda yapılan üretimler düzenin sağlanması ile artırılmıştır (Sürücü, 2014: 27).

2011 yılında kendi işletmelerimiz zor günler geçirirken tedarikin yurtdışından yapılması önlem almayı gerektirmiştir. Bu gerekliliğin sonucu olarak Bakanlar Kurulu kararı ile ithal edilen tüm tekstil ürünlerine yurtdışı fabrika sahibi kim olursa olsun ek gümrük vergisi konulmuştur. Bu sayede tekstil üretimindeki istihdam korunmaya çalışılmıştır. Bu vergi sayesinde yurtdışına üretim tesisi kurmuş işletmeler durumlarını sorgulamış olsa da yurtdışına yaptıkları ihracatı bu ülkelerden karşılama ve Türkiye'deki tesisle de üretime devam etme fikri güncel kullanım alanı bulmuştur. Bu sayede yurtdışındaki ülkenin maliyet avantajından yararlanma, Türkiye'deki tesisin maliyetini dengelemek mümkün olmuştur (Sürücü, 2014: 27).

Bu stratejik kararı uygulamaya koyan ve yurtdışında üretim tesisi açan işletmeler bu yatırım sayesinde;

- İhracat doğrudan tesisin kurulduğu ülkeden ilgili ülkeye yapılacağından, Türkiye'nin vergi dezavantajı ortadan kaldırılabilir.
- Nihai tüketiciye satılan ürünlerin, fiyat indirimi baskısı nedeni ile azalan kâr miktarları tekrar artırılabilir.
- Toplam maliyette düşüş sağlanır.
- Yoğun nüfusa sahip ülkelerde kolay işgücü bulunması sağlanabilir.
- Pazara yakın ülkelere konumlandırılan bir tesis sayesinde daha düşük nakliye maliyeti ve kısa tedarik - teslim süreleri sağlanabilir.
- Tesis kurulacak ülkenin sahip olduğu bazı özel anlaşmalardan yararlanılarak bazı pazarlara giriş kolaylaştırılabilir (Sürücü, 2014:27).

### **2.1.2. Türkiye Merkezli Yurtdışı Üretim Tesisleri**

Yurtdışında üretim tesisi bulunan Türkiye merkezli işletme sayısı ile ilgili net bir çalışma olmasa da tüm sektörler dâhil edildiğinde (küçük işletmeler hariç) yaklaşık 300 adet olduğu tahmin edilmektedir. Bu işletmelerin 144 adedinin tekstil işletmesi olduğu çeşitli kaynakların taranması ile belirlenmiştir ve bu bilginin bulunduğu kaynaklar Ek-2 nolu kısımda verilmiştir. Bu kapsamda Türkiye merkezli işletmelerin fabrikalarının bulunduğu ülkeler ve iş kolu bazında tesis sayısı Tablo 3'de belirtilmiştir.

**Tablo 3. Üretim Tesisinin Bulunduğu Ülkeler ve Tesis Sayısı**

	İplik	Konfeksiyon	Kumaş	Yardımcı Malzeme	Toplam
ABD	1	1	1		3
Almanya	1	1			2
Arjantin	1				1
Bangladeş		2			2
Brezilya	1				1
Bulgaristan	2	13	5	1	21
Cezayir		1	1		2
Çek Cumhuriyeti		1			1
Çin	2	2			4
Endonezya	1				1
Etiyopya		1			1
Fransa		1			1
Güney Afrika		2			2
Gürcistan		2			2
İtalya		1			1
Mısır	6	13	6	1	26
Moldova		4			4
Özbekistan	14	12	14	3	43
Pakistan		1		1	2
Romanya		2			2
Rusya	1	2			3
Slovakya		1			1
Sudan		1			1
Suriye	1				1
Tayland	1				1
Tunus	2	5	1		8
Türkmenistan	5				5
Ürdün		2			2
<b>Toplam</b>	<b>39</b>	<b>71</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>144</b>

**Kaynak:** Yurtdışında üretim tesisi bulunan işletme sayısının bulunmasında kullanılan kaynaklar Ek-2’de belirtilmiştir.

Merkezi Türkiye’de bulunan ve yurtdışında üretim tesisi bulunan işletmeler kıtalar bazında incelendiğinde ise Tablo 4’deki veriler ortaya çıkmaktadır. Tabloda da belirtildiği üzere Türk işletmeler en fazla tesisi 62 adet tesis ile Asya kıtasına kurmuşlardır.

**Tablo 4. Kıtalar Bazında Türkiye Merkezli İşletme Sayıları**

KITA	FABRİKA SAYISI	YÜZDE (%)
Asya	62	43.0
Afrika	39	27.1
Avrupa	38	26.4
Amerika	5	3.5
<b>Toplam</b>	<b>144</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** Yurtdışında üretim tesisi bulunan işletme sayısının bulunmasında kullanılan kaynaklar Ek-2’de belirtilmiştir.

### 2.1.3. Araştırmanın Alanı ve Kısıtları

Türkiye merkezli işletmelerin iplik iş kolunda 14 farklı ülkede, konfeksiyon iş kolunda 22 farklı ülkede, kumaş iş kolunda 6 farklı ülkede, yardımcı malzeme iş kolunda ise 4 farklı ülkede üretim tesisi bulunmaktadır. Tablo 3’de de Türkiye merkezli tekstil üretim tesislerinin bulunduğu ülkeler iş kolu bazında belirtilmiştir. Çalışmada yurtdışında üretim tesisi bulunan Türkiye merkezli işletmelerin geniş bir yelpazede ama az adette verdiği kararların ne derecede doğru olduğu ortaya konulacağından en çok üretim tesisi bulunan 3 ülke değerlendirilecektir. Diğer ülkelerdeki tesisler çoğunlukla pazara yakın olma, ortaklıklar ve benzeri münferit sebeplerden dolayı kurulmuştur. Yatırım yapan işletme sayısının az olması nedeni ile doğru ağırlık verisine ve doğru analize ulaşmak zor olduğundan az adette tesis bulunan diğer ülkeler işleme dâhil edilmemiştir.

Araştırmada kullanılan ağırlık oranları anketteki ifadeler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada kriterler belirlenirken ilk olarak akademik kaynaklardan yurt dışı üretim tesisi kurmada dikkat edilen kriterler tespit edilmiştir. Ardından tekstil işletmelerinde yönetici olarak çalışan Aykut DİRİCAN (Penteks İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş. - Ring İşletme Müdürü), Berkan ÇALIŞKANER (Hugo Boss Tekstil Ltd. - Kurumsal Projeler Yöneticisi), Murat TUNCEL (Denizli İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği - Uzman

Yardımcısı), Nurdan KILIÇARSLAN (Costa Tekstil - Takım Lideri) ve Oktay ERSÖZ (Taha Tekstil - Lojistik Müdürü) ile beyin fırtınası yapılarak çalışmada kullanılan 8 kriter (Türkiye'ye yakınlık, nakliye maliyeti, ilk madde maliyeti, enerji maliyeti, yerel teşvikler, kotalar, pazara yakın olma ve işçilik maliyeti) belirlenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar, araştırmada kullanılan 8 kriter ile sınırlı durumdadır.

İşletme performansı ile ilgili bölümde ise evreni ve örneklemini oluşturan işletmelerin kapsadığı alan geniş olmasından dolayı çalışmada araştırma tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış ve uygulanan anket ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, yapılan ankette kullanılan sorular ile sınırlıdır.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde araştırmanın veri toplama yöntemi, veri analiz yöntemi ve modeli hakkında bilgiler verilecektir.

### **2.2.1. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmanın TOPSIS yöntemi ile analiz edilebilmesi için en çok üretim tesisinin bulunduğu 8 kriterin, en çok iplik tesisinin bulunduğu ilk 3 ülke olan Özbekistan, Mısır ve Türkmenistan; en çok 3 kumaş üretim tesisinin bulunduğu Özbekistan Mısır ve Türkmenistan; en çok 3 konfeksiyon üretim tesisinin bulunduğu Özbekistan, Mısır ve Bulgaristan için belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısı ile kriterler sadece Özbekistan, Mısır, Türkmenistan ve Bulgaristan için araştırılmıştır. Ülkelere göre kriterlerin bulunması için resmi internet sayfalarından; Dünya Bankası gibi uluslararası kabul gören organizasyonların ülke raporlarından ve haber kaynaklarından yararlanılmıştır. TOPSIS metodunda kullanılan diğer bir veri olan kriter ağırlıkları ise anket yöntemi ile belirlenmiştir.

Tespit edilen işletme stratejik boyutlarının, işletme performansına ne derecede etki ettiğinin belirlenmesinde veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Çalışma için kullanılan anket üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde, katılımcıların

demografik ve çalıştıkları işletme özelliklerini belirleyebilmek amacıyla on bir soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde Yıldırım (2007) tarafından yapılan çalışmada kullanılan 45 ifadeye yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin ifadeler 5'li Likert Ölçeği'nde çoktan seçmeli (1-Hiç Katılmıyorum; 5-Tamamen Katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde işletmenin performansını değerlendirmek için toplam 7 soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölüme ilişkin ölçek 5'li Likert Ölçeği'nde çoktan seçmeli (1-Çok Kötü; 5-Çok İyi) şeklinde tasarlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu 140 adet çoğaltılarak hedef kitle üzerinde uygulanmıştır. Uygulama sonrasında eksik ve geçersiz verilerden dolayı yapılan elemelerden sonra 108 anket değerlendirmeye alınmıştır. İşletmelerin kullandığı stratejilere ilişkin ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0,903$ , işletme performansına ilişkin ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0,828$  olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayılarına göre  $\alpha=0,70$ 'in üzerinde olduğundan bu ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Kayış, 2009:111).

### **2.2.2. Veri Analiz Yöntemi**

Verilerin analizinde Yoon ve Hwang (1981) tarafından geliştirilen TOPSIS yöntemi kullanılacaktır. Bu yöntem pozitif ve negatif ideal çözüm noktaları kullanarak alternatifleri sıralama ve en iyi seçimi belirleme prensibine dayanmaktadır. En iyi seçenek, pozitif ideal çözüme en yakın olan seçenektir. Bu seçenek negatif en iyi çözüm noktasına en uzak olan noktadır. TOPSIS algoritmasında her bir kriterin monoton olarak arttığı veya azaldığı, dolayısı ile değişim gösterdiği varsayılır. Böylece ideal bir çözüm belirlemek kolaylaşmaktadır. Kriterleri en iyi değerlerle sağlayan bir pozitif ideal çözüm ve kriterleri en kötü değerlerle sağlayan bir negatif ideal çözüm bulunabilir. Amaç, Öklid uzayında Öklid uzaklığı kullanılarak pozitif ideal çözümün belirlenmesi ve en yakın alternatifin seçilmesidir. Pozitif ideal noktaya en yakın seçenek diğer yandan negatif ideal noktaya en uzak olarak da isimlendirilebilir. Pozitif ideal çözümde, maksimum fayda ve minimum maliyet ortaya çıkarılır. Negatif ideal çözümde ise minimum fayda ve maksimum maliyet söz konusudur (Razmi, Jafari, Khakbaz, 2009: 596).

TOPSIS algoritmasının uygulama aşamaları aşağıda verilmiştir:

1. m adet alternatif için n adet kriter altında performans verileri belirlenir ve normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur.
2. Her bir kriter için ağırlıklar belirlenir ve ağırlıklandırılmış karar matrisi oluşturulur.
3. Pozitif en iyi çözüm noktası ve negatif en iyi çözüm noktası belirlenir.
4. Alternatiflerin pozitif en iyi çözüm noktasına ve negatif en iyi çözüm noktasına uzaklıkları hesaplanır.
5. Her alternatif için ideal çözüme yakınlık değeri hesaplanır.
6. Pozitif ideal çözüme en yakın olan alternatif ilk sıraya konularak alternatifler sıralanır. İlk sıradaki seçenek en uygun alternatif, son sıradaki seçenek ise en uygun olmayan alternatif olarak ortaya konulur (Olson 2004: 722).

**1. Adım - Karar Matrisinin Hazırlanması:** Karar matrisi sütunlarında karar verme sürecinde kullanılması planlanan kriterler yer alır. Satırlarında ise alternatiflerin ve alternatiflerin kriter değerleri belirtilir. A matrisi başlangıç matrisidir ve karar vericinin oluştururken çok hassas davranması gereken en önemli aşamadır. A matrisi aşağıdaki gibi gösterilebilir. Kriter sayısı ve alternatif sayısına göre satır ve sütun sayısı da değişir.

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

A<sub>ij</sub> matrisinde n kriter sayısını, m ise alternatiflerin sayısını gösterir.

**2. Adım - Normalize Edilmiş Karar Matrisinin (R) Oluşturulması:** A matrisinin elemanları kullanılarak Normalize Edilmiş Karar Matrisi hazırlanır. Bu adıma 1 nolu formül kullanılır ve tüm hücrelere uygulanarak R matrisi oluşturulur.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{ik}^2}} \quad i=1,2,\dots,m \quad j=1,2,\dots,n \quad (1)$$

Elde edilen R matrisi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

### 3. Adım - Ağırlıklandırılmış Standart Karar Matrisinin (V) Oluşturulması:

Yapılan anket yardımı ile kriterlerin tamamının ağırlık oranları (  $w_j$  ) belirlenir.

Ağırlıkların toplamının bir olmasına dikkat edilmelidir (  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$  , ağırlıkların toplamı

bir olmalıdır). V matrisi oluşturulurken R matrisindeki her sütun değeri ile  $w_j$  ağırlık değeri çarpılır. Yapılan işlem sonucu elde edilen V matrisi aşağıda verilmiştir.

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1.r_{11} & w_2.r_{12} & \dots & w_n.r_{1n} \\ w_1.r_{21} & w_2.r_{22} & \dots & w_n.r_{2n} \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ w_1.r_{m1} & w_2.r_{m2} & \dots & w_n.r_{mn} \end{bmatrix}$$

### 4. Adım - İdeal (A<sup>+</sup>) ve Negatif İdeal (A<sup>-</sup>) Çözümün Belirlenmesi:

Bu adımda ağırlıkların eklendiği matriste her bir sütunda bulunan maksimum ve minimum değerler tespit edilir.

$$A^+ = \{V_1^+, V_2^+, \dots, V_n^+\} \quad (\text{maksimum değerler})$$

$$A^- = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_n^-\} \quad (\text{minimum değerler})$$



**5. Adım - Seçenekler Arasındaki Uzaklıkların Belirlenmesi:** Bu adımda 2 ve 3 nolu formül yardımı ile maksimum ve minimum en uygun noktalara olan uzaklık hesaplanır.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad j=1,2,\dots,m \quad (2)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad j=1,2,\dots,m \quad (3)$$

**6. Adım - En İyi Çözüm Noktasına Mesafenin Belirlenmesi:** Tüm karar noktalarının en uygun çözüm noktasına mesafesinin hesaplanmasında 4 nolu formül kullanılmaktadır. Amaç negatif ayırım ölçüsünün toplam ayırım ölçüsü içerisindeki oranını bulmaktır.

$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad i=1,2,\dots,m \quad (4)$$

Formüldeki  $C_i^+$  değerinin 0 ile 1 arasında olması gerekmektedir. Değerin bir noktası en uygun çözüm noktasını ifade eder. Sıfır noktası ise karar noktasının negatif en uygun çözüm noktasına olan mutlak yakınlığını ifade eder.

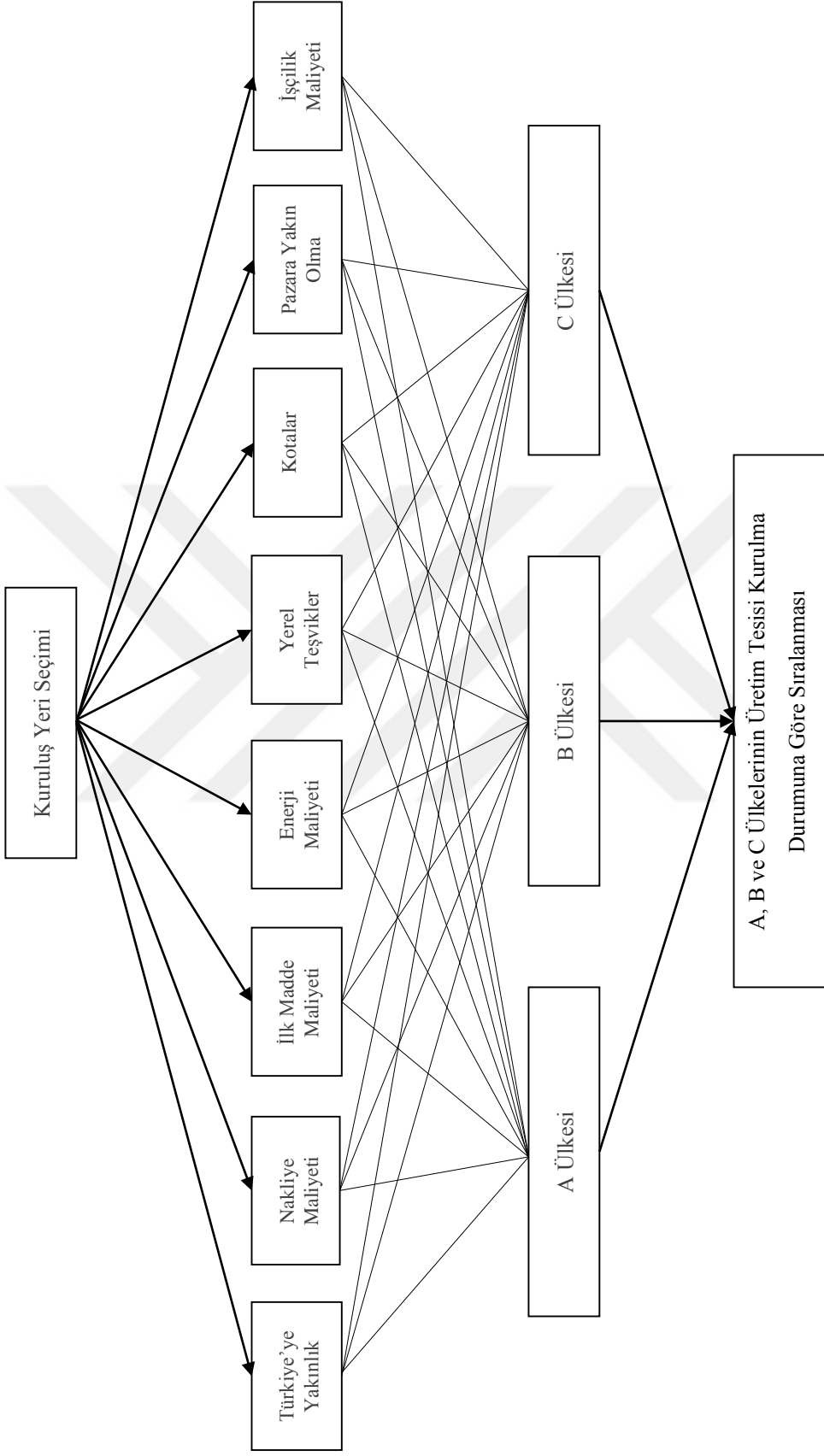
Tüm aşamaların tamamlanması ve alternatiflerin  $C_i^+$  değerlerinin belirlenmesi ile elde edilen rakamlar büyükten küçüğe sıralanır. En uygun karar ilk sıradaki, en uygun olmayan karar ise son sıradakidir (Uygurtürk ve Korkmaz, 2012: 108).

Stratejik boyutların performansa etkisi bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 20 for Windows paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çerçevede birinci aşamada, katılımcıların demografik ve çalıştıkları işletme özelliklerini belirleyebilmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ölçeklere ilişkin ifadelerin standart sapma ve aritmetik ortalamaları belirlenerek analizler yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için de çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

### 2.2.3. Araştırmanın Modeli

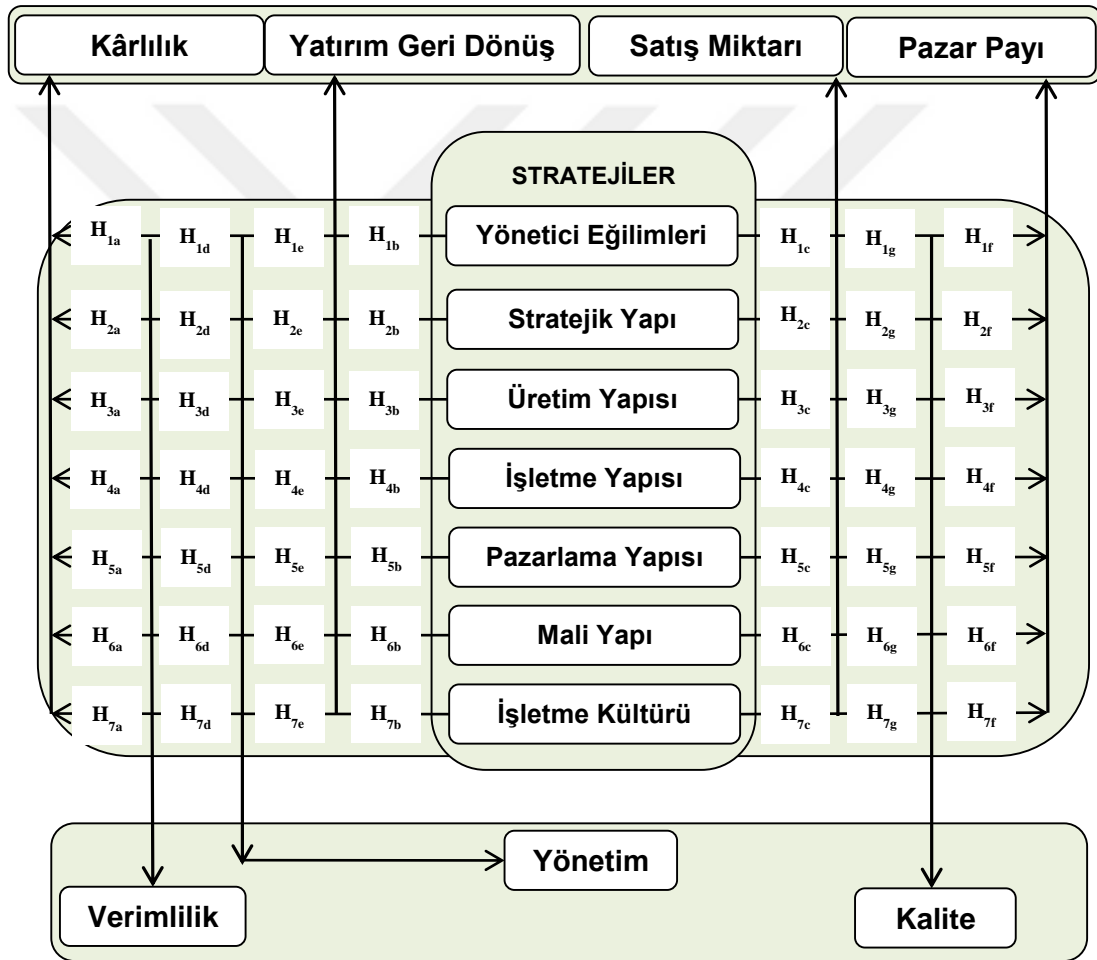
Araştırma çok kriterli karar verme yöntemi ile ülke seçimi ve stratejik boyutların performansına etkisi olarak iki boyuttan oluştuğundan 2 model ortaya çıkmıştır. Şekil 9’da çok kriterli karar verme ile ülke seçiminin modeli verilmiştir. Belirlenen 8 kriterin en çok işletmenin bulunduğu 3 ülkeye TOPSIS yöntemi ile uygulanmasının modellendiği Şekil 9’un sonuç kısmında ülkeler karar değerleri ile sıralanacaktır.





**Şekil 9: Üretim Tesisi İçin Ülke Seçiminin Modeli**

Stratejik boyutların performansa etkisi kısmında ise betimleyici araştırma yapılmıştır. Bu araştırma türü, tamamen aynı olmasa da benzer bir durumun önceden araştırılmış olduğu, durum belirleme amaçlı araştırmalardır (İftar, 1999: 7). Şekil 10'da çalışmanın bu kısmının modeli tanıtılmıştır. Modelin bağımsız değişkenleri yönetici eğilimleri, işletmenin stratejik yapısı, üretim yapısı, işletmenin yapısal durumu, pazarlama yapısı, mali yapı ve işletme kültürü olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişkenler olarak ise kârlılık, yatırım geri dönüş, satış miktarı, pazar payı, verimlilik, yönetim ve kalite ön görülmüştür.



**Şekil 10. Stratejik Boyutların Performansa Etkisi Modeli**

Modelde yardımcı ile ana hipotezler ve alt hipotezler oluşturulmuştur. Bu şekilde stratejik boyutların işletme performansına etkisi tek bir parça halinde sunulmuştur.

#### 2.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın ilk kısmında çok kriterli karar verme yöntemi ile ülke seçimi yapılacaktır. Buradaki ana problem yurtdışında üretim tesisi açmak için optimum ülkenin seçimi olsa da hipotez boyutunda da modelleme yardımı ile bir ana hipotez ve üç alt hipotez ortaya konulabilir.

Ana hipotez;

- **H<sub>0</sub>**: Yurt dışında yatırımı bulunan Türkiye merkezli tekstil işletmeleri yurtdışında üretim tesisi açarken doğru ülkeye yatırım yapmışlardır.

Alt hipotezler;

- **H<sub>1</sub>**: Yurt dışında yatırımı bulunan Türkiye merkezli iplik üreticisi işletmeler yurtdışında üretim tesisi açarken doğru ülkeye yatırım yapmışlardır.
- **H<sub>2</sub>**: Yurt dışında yatırımı bulunan Türkiye merkezli kumaş üreticisi işletmeler yurtdışında üretim tesisi açarken doğru ülkeye yatırım yapmışlardır.
- **H<sub>3</sub>**: Yurt dışında yatırımı bulunan Türkiye merkezli konfeksiyon üreticisi işletmeler yurtdışında üretim tesisi açarken doğru ülkeye yatırım yapmışlardır.

Stratejik boyutların performansa etkisi kısmında da araştırmanın amacına ulaşmak için çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **H<sub>1</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>1a</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>1b</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>1c</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H<sub>1a</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>1e</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>1f</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>1g</sub>**: Yönetici eğilimlerinin işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- 
- **H<sub>2</sub>**: Stratejik yapının işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>2a</sub>**: Stratejik yapının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>2b</sub>**: Stratejik yapının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>2c</sub>**: Stratejik yapının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>2d</sub>**: Stratejik yapının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>2e</sub>**: Stratejik yapının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>2f</sub>**: Stratejik yapının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>2g</sub>**: Stratejik yapının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- 
- **H<sub>3</sub>**: Üretim yapısının işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>3a</sub>**: Üretim yapısının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H<sub>3b</sub>**: Üretim yapısının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>3c</sub>**: Üretim yapısının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>3a</sub>**: Üretim yapısının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>3e</sub>**: Üretim yapısının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>3r</sub>**: Üretim yapısının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H<sub>3g</sub>**: Üretim yapısının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>4</sub>**: İşletme yapısının işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>4a</sub>**: İşletme yapısının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>4b</sub>**: İşletme yapısının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>4c</sub>**: İşletme yapısının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>4d</sub>**: İşletme yapısının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>4e</sub>**: İşletme yapısının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>4r</sub>**: İşletme yapısının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
    - **H<sub>4g</sub>**: İşletme yapısının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H5:** Pazarlama yapısının işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H5a:** Pazarlama yapısının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H5b:** Pazarlama yapısının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H5c:** Pazarlama yapısının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H5d:** Pazarlama yapısının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H5e:** Pazarlama yapısının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H5f:** Pazarlama yapısının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H5g:** Pazarlama yapısının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  
- **H6:** Mali yapının işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H6a:** Mali yapının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H6b:** Mali yapının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H6c:** Mali yapının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H6d:** Mali yapının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H6e:** Mali yapının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H6f:** Mali yapının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H6g:** Mali yapının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



- **H7:** İşletme kültürünün işletmenin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H7a:** İşletme kültürünün işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H7b:** İşletme kültürünün işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H7c:** İşletme kültürünün işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H7d:** İşletme kültürünün işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H7e:** İşletme kültürünün işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H7f:** İşletme kültürünün işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
  - **H7g:** İşletme kültürünün işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.2.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ülke seçimi kısmında üretim tesisinin bulunduğu ülkeler iş kolu bazında sıralanmış ve en fazla tesisin bulunduğu üç ülke analiz edilmiştir.

İkinci kısımda ise “Yurt dışına yatırım yapan işletmelerin kullandıkları stratejik boyutlar genel olarak işletme performanslarını hangi düzeyde etkilemektedir?” sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Ocak 2016- Nisan 2016 ayları arasında yapılan araştırmanın evrenini oluşturan yurt dışına yatırım yapan işletmelerin özelliklerini temsil edebilecek örneklemin belirlenmesinde, tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde 144 işletmenin yurt dışında faaliyet yürüttüğü tespit edilmiştir. Krejcie ve Morgan (1970), hazırladıkları bir tablo ile anket çalışmalarında evren sayısı ve bu evren karşısında yapılması gereken örneklem sayısını belirtmişlerdir (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Tablo bu çalışmanın evreni

olan 144 işletmeden 108'inin stratejik düzeydeki yöneticisine uygulama yapılması gerektiği belirtilmiştir (0,05 anlamlılık düzeyi ve  $\pm 0,05$  hata oranında).

### **2.3. ÜLKELERİN TOPSIS YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Rekabet avantajı sağlayabilmek için günümüzde işletmeler yurtdışında üretim tesisi kurma stratejisini uygulamakta ve bu tesislerde daha düşük maliyet ile üretim yapmaktadırlar. Bu avantajı kullanmayı planlayan Türk tekstil işletmeleri için ülke sayısının fazlalığı ve veri toplama bir sorun olarak görülmektedir.

Önemli başarı faktörlerinden biri olan kuruluş yeri seçiminde, kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlerin çok yönlü olarak incelenmesi gerekmektedir. İncelemede alternatifler arasından en uygun olanın belirlenmesi için uygun kriterlerin belirlenmesi, kriterlerin tam olarak hesaplanması ve karşılaştırmaların bilimsel yapılması önemlidir. Bu çalışmada yapılacak uygulama ile öncelikle tekstil alt iş kolları bazında ülkeler belirlenecek, sonrasında kullanılacak kriterler ortaya konulacaktır. Elde edilen kriter değerlerine TOPSIS yöntemi uygulanması sonuç verilerine ulaşılacak ve en uygun ülke sıralaması oluşturulacaktır.

#### **2.3.1. Alternatif Ülkelerin Belirlenmesi**

Alternatifler belirlenirken her ne kadar dünyadaki tüm ülkelerin işleme dâhil edilip değerlendirme yapılması mümkün olsa da, geçmiş yıllarda yurtdışı kuruluş yeri stratejisini hayata geçirmiş olan Türk tekstil işletmelerinden faydalanılacaktır. Makale, rapor, gazete haberi ve internet sitelerinin taranması ile yurtdışında faaliyet gösteren Türkiye kökenli işletmelerin sayısı daha önce Tablo 3'de belirtilmişti.

Tablo 3 dikkate alınarak iş kolu bazında en fazla üretim tesisinin kurulduğu 3 ülke değerlendirilecektir. Bu çalışmada analiz yapmaya yeterli adet olmadığından yardımcı malzeme alanında ülke seçimi yapılmayacaktır. Geriye kalan 3 tekstil iş kolunun analizi yapılacak ve ülkeler uygunluk sırasına göre derecelendirilecektir.

Bu bilgi çerçevesinde iplik tesisi açılacak ülkeler olarak Özbekistan, Mısır, Türkmenistan; konfeksiyon tesisi açılacak ülkeler olarak Bulgaristan, Mısır, Özbekistan; kumaş üretim tesisi açılacak ülkeler olarak Bulgaristan, Mısır, Özbekistan kullanılacaktır. Konfeksiyon ve kumaş üretim tesisi için aynı ülkelerin sıralanması hedef alınmış olsa da ağırlıklar belirlenirken farklılıklar oluşabileceği için sonuçlar veya dereceler farklılık gösterebilecektir.

### 2.3.2. Kriterler ve Ağırlıkları

Üretim tesisi kurulmasında çok çeşitli sınıflandırmalar bulunabilir. Fakat genel olarak ifade edecek olursak ilk akla gelen kriterler pazara yakınlık, enerji maliyeti, uygun arsa maliyetleri, vergiler, yan sanayinin gelişmişlik durumu, ücret düzeyleri, küreselleşme, nüfus yapısı ve teknoloji öne çıkan kriterlerdir. Bununla beraber ikinci dereceden önemli faktörler işyeri genişleme durumu, finansman kolaylıkları, iklim, haberleşme, hammadde kaynaklarına yakınlık, ulaşım durumu, enerji-su kaynaklarına yakınlık ve belediye hizmetleri şeklinde sıralanabilir. Ayrıca sosyal faktörlerden güvenlik durumu, nüfus eğitim düzeyi, eğitim ve araştırma kurumu sayısı, sosyal tesisler, atıkları ortadan kaldırabilme, işçi-işveren ilişkileri, işgücü sağlayabilme durumu, toplumsal yapı ve hayat standardı düzeyi de bazı işletmeler için önem arz etmektedir (Tekin, 2010: 63).

Bu çalışmada kullanılacak kriterler için beyin fırtınası yapılarak üretim tesisi kurma kriterleri incelenmiş ve ölçülebilir nitelikte olanlar seçilmiştir. Bazı kriterler birleştirilmiş ve bazı kriterler ise ülkeler arasında farklılık göstermeyeceği düşünülerek işleme katılmamıştır.

Sonuç olarak Türkiye'ye yakınlık, nakliye maliyeti, ilk madde maliyeti, enerji maliyeti, yerel teşvikler, kotolar, pazara yakın olma ve işçilik maliyeti şeklinde 8 kriter üzerinden işlem yapılması uygun görülmüştür. Şekil 9'da da belirtildiği üzere araştırma tespit edilen 8 kriter üzerinden modellenmiştir. Aşağıda kullanılan kriterlerle ilgili bilgiler ve kriterlerin ağırlıkları verilmiştir.

**a) Türkiye'ye Yakınlık:** Tesisin kurulacağı ülkenin Türkiye'ye yakın olması işletmeler için önem arz edebilir. Her ne kadar günümüzde havayolunun

yaygınlaşması ve ucuzlaması ile kolaylıkla dünyanın birçok yerine ulaşılabilir olursa da işletmeler ulaşım süresinin kısalığı, ucuz olması, kolay ulaşılabilirlik, yakın olma psikolojisi ve bunlara benzer sebeplerden dolayı Türkiye'ye yakın yerleri tercih edebilecektir. Bu ölçüm yapılırken Türkiye'nin finans başkenti olarak kabul edilen İstanbul ile üretim tesisi kurulabilecek ülkenin başkenti arasındaki uçuş mesafesi kilometre cinsinden dikkate alınmıştır. TOPSIS yöntemi rakamların üstünlüğü ile çalışır. Rakamsal değeri daha büyük olan alternatif daha avantajlı sayılarak sıralama yapılır. Ülkenin yakın olması avantaj olduğundan yakın olan ülkenin daha fazla puan alması gerekmektedir. Burada doğrudan km. cinsinden değerler kullanılır ise yakın olma durumunda daha az değer yazılacağından değerler bozulmuş olacaktır. Bunun önüne geçmek için matrisi oluşturulurken değerlerin 1'e bölünerek ters çevrilmesi ve ters orantı yapılması gerekmektedir.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda Türkiye'ye yakınlık, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 4,9 ağırlık değeri ile 8. sırada, iplik üreten işletmelerde % 3,6 ağırlık değeri ile 8. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde 5,6 ağırlık değeri ile 8. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 4,5 ağırlık değeri ile 8. sırada çıkmıştır. Verilere göre ankete katılan işletmeler tesisin Türkiye'ye yakınlığını en önemsiz başlık olarak görmektedirler. Tüm tekstil işletme türlerinde bu kriterin ağırlığı en sonda çıkmıştır.

**b) Nakliye Maliyeti:** Diğer tüm koşulların aynı olması durumunda üretim tesisinin kurulacağı ülkeden herhangi başka bir ülkeye nakliye maliyetinin ne kadar tutacağı ortaya konulacaktır. Bu kriter üzerinde araştırma yapılırken daha kolay ulaşılabilir olduğundan üretilen ürünün Türkiye'ye getirileceği düşünülerek üretim tesisi kurulacak ülkeden Türkiye'ye kapalı kasa TIR nakliye ücretleri incelenmiştir. Ücretler hesaplanırken birkaç işletme ile irtibat kurulmuş fakat çalışanlar bilimsel çalışma olduğu bildirilmesine rağmen fiyat bilgisini paylaşmak istememişlerdir. Bu nedenle uluslararası nakliye işletmelerinin kullandığı ücretlendirme portalı kullanılarak oraya önerilen tüm nakliye ücretlerinin ortalaması alınmıştır. Fiyatlandırma Euro üzerinden alınmıştır. Nakliyenin üretim tesisi kurulacak ülkenin başkentinden İstanbul'a yapılacağı varsayılmıştır. Maliyetin az olması avantaj olduğundan yakın olan ülkenin daha fazla puan alması gerekmektedir. Bu amaçla karar

matrisi oluşturulurken değerlerin 1'e bölünerek ters çevrilmesi ve ters orantı yapılması gerekmektedir.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda nakliye maliyeti, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 6,9 ağırlık değeri ile 7. sırada, iplik üreten işletmelerde % 6,1 ağırlık değeri ile 7. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde 7,4 ağırlık değeri ile 6. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 6,3 ağırlık değeri ile 7. sırada çıkmıştır.

**c) İlk Madde Maliyeti:** Tekstil işletmelerinde ilk madde ipliklidir. Tekstil değer zincirinde elyaftan iplik, iplikten kumaş ve kumaştan da konfeksiyon ürünü üretilmektedir. Çalışmada ilk madde olan ipliğin değişik ülkelerdeki maliyetleri tespit edilmiştir. Verilerde ülkelerdeki bir ton pamuk maliyetinin dolar cinsinden karşılığı belirlenmiştir.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda ilk madde maliyeti, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 18,2 ağırlık değeri ile 2. sırada, iplik üreten işletmelerde % 20,6 ağırlık değeri ile 1. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde % 16,9 ağırlık değeri ile 2. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 20 ağırlık değeri ile 1. sırada çıkmıştır.

**d) Enerji Maliyeti:** İşletmelerin önemli gider kalemlerinden biri de enerji maliyetleridir. Tekstil işletmelerinin kullandığı temel enerji elektriktir. Bunun dışındaki petrol, doğalgaz ve benzeri kaynakların kullanımı fazla olmadığından, bu çalışmada sadece elektrik fiyatları ülkeler bazında araştırılmış ve veriler bulunmuştur. Elektrik fiyatı olarak tek zamanlı tarife üzerinden hesaplama yapılmıştır. Fiyatlar 1 KWs elektrik enerjisinin vergiler dâhil cent olarak değeridir.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda enerji maliyeti, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 17,2 ağırlık değeri ile 3. sırada, iplik üreten işletmelerde % 19,2 ağırlık değeri ile 2. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde % 16,5 ağırlık değeri ile 3. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 17,1 ağırlık değeri ile 3. sırada çıkmıştır.

**e) Yerel Teşvikler:** Sermayenin küreselleşmesi ile beraber işletmelerin özellikle maliyet ve kârlılık avantajı nedeni ile diğer ülkelere yatırım yapma plânları artmıştır. Bu durumun işletmenin kurulacağı ülkeye de işsizlikte azalma, uluslararası imaj, vergi geliri, kalkınma, refah artışı, iç pazarda canlılık ve benzeri konularda yarar sağlayacak

olması hükümetlerin yabancı sermayeyi ülkesine çekebilmek için rekabet etmesini sağlamıştır (Özcan ve Arı, 2010: 66). Ülkeler arasındaki yatırımcı çekme yarışı sonucu olarak hükümetlerin hemen hepsi ücretsiz arsa tahsisi, yatırımın korunma garantisi, sermayenin (üretimde kullanılacak makineler, para v.b.) ülkeye giriş kolaylığı, teminat ve vergilendirme kolaylıkları sağlamaktadırlar. Vergilendirme dışındaki kriterler bu çalışmanın yapılacağı tüm ülkelerde benzer olduğundan, vergilendirme durumu incelenecek ve benzer şartlardaki üretimde farklı ülkelerde ne kadar vergi verileceği ortaya konulacaktır.

Çalışmada toplam vergi oranına ulaşmak için bir iplik işletmesinin fizibilite raporu incelenerek çalışan sayısı, üretim miktarı, hammadde verimliliği ve kâr oranı elde edilmiştir. Bu veriler kullanılarak farklı ülkelerde, benzer şartlardaki işletmeler için ana kalemlere ödenecek yıllık vergi miktarları tespit edilecektir. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı tarafından desteklenen ve Karacadağ Kalkınma ajansının himayesinde PROGEM Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti. tarafından hazırlanan “Pamuk İpliği Üretim Tesisi Yatırım Fizibilitesi” raporuna göre yıllık 4.276.800 TL satış toplamına ulaşmak için kilogramı 4 TL’den 1.069.200 kg iplik satılması gerekmektedir. İplik üretiminde 1,1 kilogram ilk maddeden 1 kg iplik üretildiğinden, oranlanması durumunda 1.176.120 kilogram pamuğa ihtiyaç vardır. Çalışan sayısı 26 olarak hesaplanmıştır. Kârlılık ise % 12,03’dür (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 13-44).

Bu verilerle işletmenin Mısır, Türkmenistan, Özbekistan ve Bulgaristan’da kurulması durumunda ödenecek olan kurumlar vergisi, işçi prim oranı ve KDV üzerinden hesaplama yapılarak ödenecek miktar dolar cinsinden karşılaştırılma yapılabilir hale getirilmiştir. Tablo 5’de bir tekstil işletmesinin fizibilite etüdüne dayanılarak ortaya çıkan rakamlar ve ülkelere göre farklılaşan vergi maliyetleri verilmiştir.

**Tablo 5. Ülkelere Göre İşletmelerin Farklılaşan Maliyetleri**

Maliyet Türü	Mısır	Özbekistan	Türkmenistan	Bulgaristan
Çalışan Sayısı	26 <sup>(1)</sup>	26 <sup>(1)</sup>	26 <sup>(1)</sup>	26 <sup>(1)</sup>
Asgari Ücret (\$)	135,17 <sup>(2)</sup>	72,55 <sup>(3)</sup>	100,82 <sup>(4)</sup>	208,19 <sup>(5)</sup>
İşçi Prim Oranı (%)	14 <sup>(2)</sup>	25 <sup>(7)</sup>	20 <sup>(8)</sup>	16 <sup>(9)</sup>
İşçi Prim Ödemesi (\$)	492,02	471,58	524,26	866,07
Alınan İlk madde Miktarı (ton)	1176,12 <sup>(1)</sup>	1176,12 <sup>(1)</sup>	1176,12 <sup>(1)</sup>	1176,12 <sup>(1)</sup>
İlk Madde Maliyeti (\$)	1307 <sup>(10)</sup>	1375 <sup>(11)</sup>	1386 <sup>(12)</sup>	1356 <sup>(13)</sup>
KDV Oranı (%)	10 <sup>(6)</sup>	20 <sup>(7)</sup>	15 <sup>(8)</sup>	20 <sup>(9)</sup>
Alış KDV Miktarı (\$)	139744,44	269527,50	212622,04	265803,12
Satılan Ürün Miktarı	1069200 <sup>(1)</sup>	1069200 <sup>(1)</sup>	1069200 <sup>(1)</sup>	1069200 <sup>(1)</sup>
Satış Fiyatı (\$)	2,11 <sup>(1)</sup>	2,11 <sup>(1)</sup>	2,11 <sup>(1)</sup>	2,11 <sup>(1)</sup>
Satış Cirosu (\$)	2256012	2256012	2256012	2256012
KDV hariç Ciro (\$)	2050920	1880010	1961750	1880010
Satış KDV'si (\$)	205092,00	376002,00	294262,43	376002,00
KDV Ödemesi	205092,00	376002,00	294262,43	376002,00
Kârlılık Oranı	12,03 <sup>(1)</sup>	12,03 <sup>(1)</sup>	12,03 <sup>(1)</sup>	12,03 <sup>(1)</sup>
Kurumlar Vergisi Oranı (%)	10 <sup>(6)</sup>	5 <sup>(7)</sup>	20 <sup>(8)</sup>	10 <sup>(9)</sup>
Kurumlar Vergisi Ödemesi	27139,82	13569,91	54279,65	27139,82
<b>TOPLAM VERGİ ÖDEMESİ</b>	<b>232723,84</b>	<b>390043,49</b>	<b>349066,35</b>	<b>404007,89</b>

**Kaynak:** İşletmelerin Farklılaşan Maliyetleri İle İlgili Kaynaklar Ek-3'de belirtilmiştir.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda yerel teşvikler, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 15,2 ağırlık değeri ile 4. sırada, iplik üreten işletmelerde % 14,2 ağırlık değeri ile 4. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde % 15,4 ağırlık değeri ile 4. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 15,9 ağırlık değeri ile 4. sırada çıkmıştır.

**f) Kotalar:** Kota, ülkelerin çeşitli sebeplerden dolayı ithalat hacminin sınırlanmasıdır. Tekstil ithalatında da 1995 yılına kadar kota sınırlaması kullanılmakta iken 1995 - 2005 yılları arasında aşamalı olarak kaldırılmıştır. 2005 itibari ile, Dünya tekstil ve konfeksiyon ticareti Dünya Ticaret Örgütü'nün kontrolü altına girmiştir (Uzunoğlu, 2008: 23).

Kotaların kaldırılması sebebi ile bu çalışmada kotalar dikkate alınmamış ve tüm ülkeler için 1 olarak alınmıştır. Araştırmadan tamamen kaldırılmamasının sebebi ikili ilişkilerde oluşabilecek bir anlaşmazlık nedeni ile kotaların devreye alınması ihtimalidir. Devreye alınması durumunda değerlerin düzenlenmesi ve rakamların ortaya konulması mümkün olacaktır.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda kotalar, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 10,8 ağırlık değeri ile 5. sırada, iplik üreten işletmelerde % 12,0 ağırlık değeri ile 5. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde % 10,6 ağırlık değeri ile 5. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 10,1 ağırlık değeri ile 5. sırada çıkmıştır.

**g) Pazara Yakın Olma:** Bu kriterin kullanılabilir olması için ortak bir pazar belirlenmesi ve ilgili ülkelerin bu pazara olan mesafesinin ölçülmesi gerekmektedir. 2013 verilerine göre dünyada ilk 3 tekstil alıcısı olan Avrupa Birliği ülkeleri, Amerika ve Çin'e olan ağırlıklı ortalama uzaklıklar hesaplanmıştır. Ağırlık olarak bu 3 ülkenin tekstil ürünü ithalat yüzdeleri kullanılmıştır. Tablo 6'da veriler verilmiştir.



**Tablo 6. En Büyük Üç Pazar ve Yakınlık Değerleri**

En çok Tekstil İthalatı Yapan 3 Ülke	Dünya Tekstil İthalatındaki Payı (%)	Bulgaristan (km)	Mısır (km)	Özbekistan (km)	Türkmenistan (km)
Avrupa Birliği	33,2 <sup>(14)</sup>	1474 <sup>(15)</sup>	3203 <sup>(15)</sup>	4210 <sup>(15)</sup>	4012 <sup>(15)</sup>
ABD	8,4 <sup>(14)</sup>	9455 <sup>(15)</sup>	10997 <sup>(15)</sup>	11088 <sup>(15)</sup>	11211 <sup>(15)</sup>
Çin	6,7 <sup>(14)</sup>	6583 <sup>(15)</sup>	6896 <sup>(15)</sup>	3473 <sup>(15)</sup>	3927 <sup>(15)</sup>

**Kaynak:** İşletmelerin Pazara Yakınlıkları İle İlgili Kaynaklar Ek-3’de belirtilmiştir.

Tablo 6’daki verilerin ağırlıklı ortalamaları bulunduktan sonra ortaya çıkan ülkelerin pazara uzaklık verileri Tablo 7’deki gibi oluşmuştur.

**Tablo 7. Ülkelerin Ağırlıklı Oranlarla Pazara Uzaklığı**

Bulgaristan	Mısır	Özbekistan	Türkmenistan
3571	5071	5304	5252

Pazarın yakın olması avantaj olduğundan yakın olan pazarın daha fazla puan alması gerekmektedir. Değerlerin 1’e bölünerek ters çevrilmesi ve ters orantı kurulması gerekmektedir.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda pazara yakınlık, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 7,6 ağırlık değeri ile 6. sırada, iplik üreten işletmelerde % 8,4 ağırlık değeri ile 6. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde % 6,4 ağırlık değeri ile 6. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 8 ağırlık değeri ile 6. sırada çıkmıştır.

**h) İşçilik Maliyeti:** İşçilik maliyetleri işletmeler için temel kriterlerdendir. Ayrıca ülkeler arasında çok büyük farklılıklar gösterebildiğinden, yatırımcı için belirleyici kriterlerdendir. İşçilik maliyeti için tüm ülkelerin asgari ücret miktarları 2015 yılı için

Amerikan Doları (\$) olarak hesaplanmıştır. Asgari ücretin az olması bir avantaj olduğundan daha az asgari ücretli ülkenin daha fazla puan alması gerekmektedir. Değerlerin 1'e bölünerek ters çevrilmesi ve ters orantı kurulması gerekmektedir.

Ağırlıkları ölçmek için yapılan anket çalışması sonucunda pazara yakınlık, genel (bütün tekstil işletmeleri bazında) olarak % 19,3 ağırlık değeri ile 1. sırada, iplik üreten işletmelerde % 15,8 ağırlık değeri ile 3. sırada, konfeksiyon üretimi yapan işletmelerde % 21,3 ağırlık değeri ile 1. sırada, kumaş üretimi yapan işletmelerde ise % 18 ağırlık değeri ile 2. sırada çıkmıştır.

### **2.3.3. TOPSIS Yönteminin Uygulanması**

Pozitif ve negatif ideal çözüm noktaları kullanarak alternatifleri sıralama ve en iyi seçimi belirleme prensibine dayanana TOPSIS yöntemi bu çalışmada tekstil alt iş kolları olan iplik üretimi, konfeksiyon üretimi ve kumaş üretimi için ayrı ayrı kullanılacaktır. Bunun sebebi değişik iş kollarında değişik kriter ağırlıklarının çıkma olasılığının yüksek olmasıdır. Örneğin çoğunlukla emek yoğun olarak nitelenen konfeksiyon sektöründe işçilik maliyetinin ağırlığının daha yüksek çıkması muhtemeldir.

Aşağıda verilen TOPSIS yönteminin aşamaları ilk sektör olan iplik sektörü için çok ayrıntılı şekilde anlatılacaktır. Konfeksiyon ve kumaş üretimi sektörlerinde ise çözüm biraz daha özet şeklinde aktarılacaktır. Aşamalar şu şekildedir:

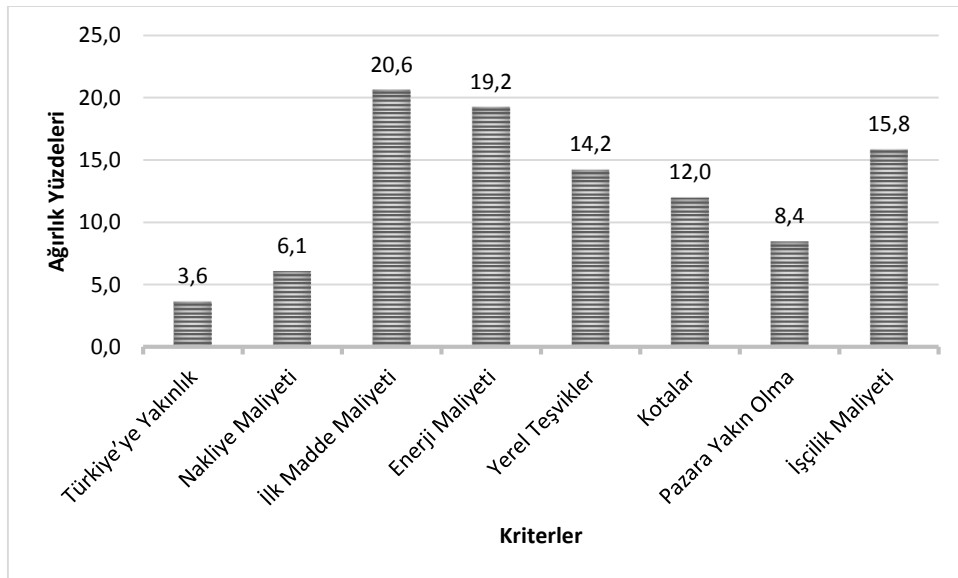
1. m adet alternatif için n adet kriter altında performans verileri belirlenir ve normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur.
2. Her bir kriter için ağırlıklar belirlenir ve ağırlıklandırılmış karar matrisi oluşturulur.
3. Pozitif en uygun çözüm noktası ve negatif en uygun çözüm noktası belirlenir.
4. Alternatiflerin pozitif en uygun çözüm noktasına ve negatif en uygun çözüm noktasına uzaklıkları hesaplanır.
5. Her alternatif için ideal çözüme yakınlık değeri hesaplanır.

6. Pozitif ideal çözüme en yakın olan alternatif ilk sıraya konularak alternatifler sıralanır. İlk sıradaki seçenek en uygun alternatif, son sıradaki seçenek ise en uygun olmayan alternatif olarak ortaya konulur.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur TOPSIS yönteminin rakamların üstünlüğü prensibine göre çalışıyor olmasıdır. Bu nedenle kotanın doğru orantılı olması, kota dışındaki tüm verilerde daha az olan değer işletmeye daha fazla yarar sağlayacağından ters orantılı olmalıdır.

### 2.3.3.1. İplik İşletmeleri İçin TOPSIS Uygulaması

İplik sektöründe yapılan yatırımların en çok Özbekistan, Mısır ve Türkmenistan'da olması sebebi ile bu 3 ülke arasından seçim ve sıralama yapılacaktır. Çalışmanın ilk aşamasında anket yardımı ile işletmelerin kriterleri en önemli gördüklerinden en az önemli gördüklerine göre 1'den 8'e kadar sıralamaları istenmiştir. Ağırlıklar hesaplanırken tam tersi olacak şekilde 1. sırada görülen değere 8 puan, 8. sırada görülen değere 1 puan verilmiştir. Anket sonucunda ortaya çıkan ağırlık verileri Şekil 11'de yüzdeler olarak gösterilmiştir.



Şekil 11: İplik İşletmeleri İçin Ağırlık Yüzdeleri

Tablo 8’de karar matrisi oluşturmada kullanılacak olan ana veriler bulunmaktadır. Tabloda bulunan ‘‘Ülkedeki Yerel Teşvikler’’ ile ilgili veriler Tablo 5’den, ‘‘Pazara Yakın Olma’’ ile ilgili veriler Tablo 7’den elde edilmiştir. Kotaların anlatıldığı bölümde de belirtildiği üzere Dünya Ticaret Örgütü’nün yönetimi ile kotalar 2005’de kaldırılmıştır. Oran olarak bir etkisi olmadığı için tüm ülkelerde 1 olarak alınmıştır.

**Tablo 8. İşçilik İşletmeleri İçin Ülkeler Bazında Veriler**

Ülkeler	Türkiye’ye Yakınlık (1000 km)	Nakliye Maliyetleri (1000 Euro)	İlk Madde Maliyeti (\$)	Enerji Maliyeti (Cent/KWs)	Ülkedeki Yerel Teşvikler (100.000 \$)	Kotalar	Pazara Yakın Olma (1000 km)	İşçilik Maliyeti (100 \$)
Mısır	3,262 <sup>(15)</sup>	3,059 <sup>(16)</sup>	1,307 <sup>(11)</sup>	12,00 <sup>(17)</sup>	2,327	1,000	5,071	1,352 <sup>(2)</sup>
Özbekistan	3,694 <sup>(15)</sup>	7,491 <sup>(16)</sup>	1,375 <sup>(10)</sup>	6,20 <sup>(18)</sup>	3,900	1,000	5,304	0,726 <sup>(3)</sup>
Türkmenistan	2,845 <sup>(15)</sup>	5,765 <sup>(16)</sup>	1,386 <sup>(12)</sup>	6,00 <sup>(19)</sup>	3,491	1,000	5,252	1,008 <sup>(4)</sup>

**Kaynak:** İşletmelerin Kriter Değerleri İle İlgili Kaynaklar Ek-3’de belirtilmiştir.

Tablo 9’da ise ters orantı kurulmasından sonra ortaya çıkan ve TOPSIS yöntemine uygun hale getirilen veriler bulunmaktadır. TOPSIS yöntemi uygulanırken Excel programında formül üretilerek işlem yapılmış ve ilk değerle son değerin bütünlük olması sağlanmıştır.

**Tablo 9. İplik İşletmeleri İçin TOPSIS Verileri**

Ülkeler	Türkiye'ye Yakınlık (1000 km)	Nakliye Maliyetleri (1000 Euro)	İlk Madde Maliyeti (\$)	Enerji Maliyeti (cent/KWs)	Yerel Teşvikler (100.000 dolar)	Kotalar	Pazara Yakın Olma (1000 km)	İşçilik Maliyeti (100 dolar)
Mısır	0,3066	0,3269	0,7651	0,0833	0,4297	1,0000	0,1972	0,7398
Özbekistan	0,2707	0,1335	0,7273	0,1613	0,2564	1,0000	0,1885	1,3784
Türkmenistan	0,3515	0,1735	0,7215	0,1667	0,2865	1,0000	0,1904	0,9919

**1. Adım - Karar Matrisinin Hazırlanması:** Karar matrisi sütunlarında karar verme sürecinde kullanılması planlanan kriterler yer alır. Satırlarında ise alternatiflerin ve alternatiflerin kriter değerleri belirtilir. A matrisi başlangıç matrisidir ve karar vericinin oluştururken çok hassas davranması gereken en önemli aşamadır. Bu çalışmada A matrisinde yatay sıra ülkeleri dikey sütunlar ise kriterleri temsil etmektedir. A matrisi aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ \cdot & & \cdot & \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

Uygulamadaki Tablo 9 bu matrise uyarlandığında ortaya çıkan  $A_{ij}$  matrisi oluşacaktır.

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} 0,3066 & 0,3269 & 0,7651 & 0,0833 & 0,4297 & 1,000 & 0,1972 & 0,7398 \\ 0,2707 & 0,1335 & 0,7273 & 0,1613 & 0,2564 & 1,000 & 0,1885 & 1,3784 \\ 0,3515 & 0,1735 & 0,7215 & 0,1667 & 0,2865 & 1,000 & 0,1904 & 0,9919 \end{bmatrix}$$

**2. Adım - Normalize Edilmiş Karar Matrisinin (R) Oluşturulması:** A matrisinin elemanları kullanılarak Normalize Edilmiş Karar Matrisi hazırlanır. Bu adıma 1 nolu formül kullanılır ve tüm hücelere uygulanarak R matrisi oluşturulur.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{ik}^2}} \quad i=1,2,\dots,m \quad j=1,2,\dots,n \quad (1)$$

Elde edilen R matrisi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

Burada yapılan işlemi biraz daha pratik hale getirmek istersek ilk olarak her bir sütunun ayrı ayrı tüm elemanlarının kareleri toplanır, bulunan sonucun karekökü alınır. Bu işlemin arkasından 1 nolu formülün kullanımı ile her hücre kendi sütununda elde edilen değere bölünür. Örneğin 1. sütunun elemanlarının kareleri alınıp toplanıp, sonucun karekökü alındığında 1,8892 değeri elde edilir. A<sub>11</sub> hücresi bu değere bölündüğünde 0,1623 elde edilir ve bu işlem tüm hücrelerde yapıldığında R matrisi elde edilir.

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} 0,5685 & 0,1713 & 0,2487 & 0,0846 & 0,1946 & 0,2774 & 0,1317 & 0,2228 \\ 0,5020 & 0,0699 & 0,2364 & 0,1637 & 0,1161 & 0,2774 & 0,1259 & 0,4152 \\ 0,6518 & 0,0909 & 0,2345 & 0,1692 & 0,1298 & 0,2774 & 0,1272 & 0,2988 \end{bmatrix}$$

**3. Adım: Ağırlıklandırılmış Standart Karar Matrisinin (V) Oluşturulması:** Yapılan anket yardımı ile kriterlerin tamamının ağırlık oranları ( w<sub>j</sub> ) belirlenir.

Ağırlıkların toplamının 1 olmasına dikkat edilmelidir ( $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ , ağırlıkların toplamı 1 olmalıdır). V matrisi oluşturulurken R matrisindeki her sütun değeri ile  $w_j$  ağırlık değeri çarpılır. Yapılan işlem sonucu V matrisi elde edilir.

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_{1.}r_{11} & w_{2.}r_{12} & \dots & w_{n.}r_{1n} \\ w_{1.}r_{21} & w_{2.}r_{22} & \dots & w_{n.}r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_{1.}r_{m1} & w_{2.}r_{m2} & \dots & w_{n.}r_{mn} \end{bmatrix}$$

Burada yapılan işlem R matrisinin her hücresinin kendi sütununa karşılık gelen kriterin ağırlık değeri ile çarpılmasıdır. Örneğin  $R_{11}$  hücresinin bulunduğu sütunun ağırlığı 3,632'dir. 0,1623 ile 3,632 çarpıldığında 0,5894 elde edilir ve bu değer  $V_{11}$ 'e yazılır. Tüm hücrelerde bu işlem tekrarlanarak V matrisi elde edilir.

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} 2,0650 & 1,0429 & 5,1278 & 1,6268 & 2,7655 & 3,3187 & 1,1119 & 3,5236 \\ 1,8235 & 0,4259 & 4,8742 & 3,1486 & 1,6501 & 3,3187 & 1,0630 & 6,5649 \\ 2,3676 & 0,5534 & 4,8355 & 3,2535 & 1,8438 & 3,3187 & 1,0734 & 4,7241 \end{bmatrix}$$

**4. Adım - İdeal ( $A^+$ ) ve Negatif İdeal ( $A^-$ ) Çözümün Belirlenmesi:** Bu adımda ağırlıkların eklendiği matriste her bir sütunda bulunan maksimum ve minimum değerler tespit edilir.

$$A^+ = \{V_1^+, V_2^+, \dots, V_n^+\} \quad (\text{maksimum değerler})$$

$$A^- = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_n^-\} \quad (\text{minimum değerler})$$

Uygulamaya dökülecek olursa V matrisi içindeki her bir sütundaki maksimum değerler belirlenerek  $A^+$  ve minimum değerler belirlenerek  $A^-$  kümelerine yazılır.

$$A^+ = \{2,3676; 1,0429; 5,1278; 3,2535; 2,7655; 3,3187; 1,1119; 6,5649\}$$

(maksimum değerler)

$A^- = \{1,8235; 0,4259; 4,8355; 1,6268; 1,6501; 3,3187; 1,0630; 3,5236\}$   
(minimum değerler)

**5. Adım - Seçenekler Arasındaki Uzaklıkların Belirlenmesi:** Bu adımda 2 ve 3 nolu formül yardımı ile maksimum ve minimum en uygun noktalara olan uzaklık hesaplanır.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad j= 1,2,\dots,m \quad (2)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad j= 1,2,\dots,m \quad (3)$$

Bu işlem yapılırken  $A^+$  ve  $A^-$  kümesi ile  $V_{ij}$  matrisi kullanılır.

$A^+ = \{2,3676; 1,0429; 5,1278; 3,2535; 2,7655; 3,3187; 1,1119; 6,5649\}$   
(maksimum değerler)

$A^- = \{1,8235; 0,4259; 4,8355; 1,6268; 1,6501; 3,3187; 1,0630; 3,5236\}$   
(minimum değerler)

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} 2,0650 & 1,0429 & 5,1278 & 1,6268 & 2,7655 & 3,3187 & 1,1119 & 3,5236 \\ 1,8235 & 0,4259 & 4,8742 & 3,1486 & 1,6501 & 3,3187 & 1,0630 & 6,5649 \\ 2,3676 & 0,5534 & 4,8355 & 3,2535 & 1,8438 & 3,3187 & 1,0734 & 4,7241 \end{bmatrix}$$

İlk olarak  $V_{ij}$  sütunundaki her değer o sütundaki  $A^+$  kümesindeki kendi sütunundaki değerden çıkarılır ve karesi bulunur. Bu işlem tüm satırlar için tek tek yapılır ve sonuçta elde edilen aynı satırdaki tüm değerler toplanarak karekökü belirlenir.



Pozitif ideal sonuca yakınlık için ilk satır değerini bulacak olursak;  
 $(2,0650-2,3676)^2 + (1,0429-1,0429)^2 + (5,1278-5,1278)^2 + (1,6268-3,2535)^2 +$   
 $(2,7655-2,7655)^2 + (3,3187-3,3187)^2 + (1,1119-1,1119)^2 + (3,5236-6,5649)^2 =$   
 11,9875.

Bu değerın karekökünü alacak olursak  $S_1^+$  değeri 3,4623 olarak bulunur. Formül tamamına uygulanarak  $S_1^+$ ,  $S_2^+$ ,  $S_3^+$  pozitif ideale en yakın nokta değerleri bulunur. Benzer şekilde  $S_1^-$  değerleri de hesaplanır ve  $S_1^-$ ,  $S_2^-$  ve  $S_3^-$  değerleri bulunarak Tablo 10 oluşturulur.

**Tablo 10: Alternatifler Arası Mesafe Ölçüleri**

$S_1^+$	3,4623	$S_1^-$	1,3308
$S_2^+$	1,4138	$S_2^-$	3,4010
$S_3^+$	2,1365	$S_3^-$	2,1066

**6. Adım - En İyi Çözüm Noktasına Mesafenin Belirlenmesi:** Tüm karar noktalarının en uygun çözüm noktasına mesafesinin hesaplanmasında 4 nolu formül kullanılmaktadır. Amaç negatif ayırım ölçüsünün toplam ayırım ölçüsü içerisindeki oranını bulmaktır.

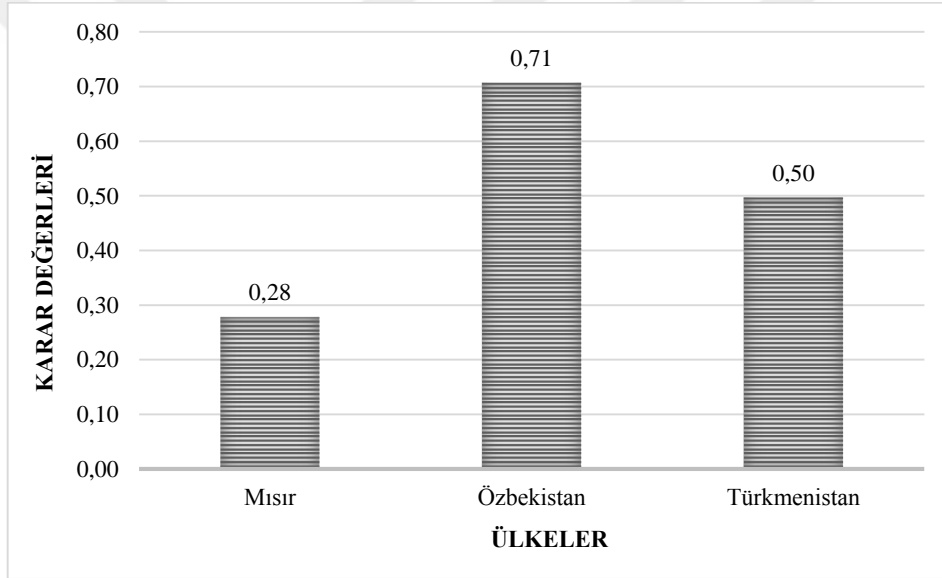
$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad i=1,2,\dots,m \quad (4)$$

Formüldeki  $C_i^+$  değerinin 0 ile 1 arasında olması gerekmektedir. Değerin bir noktası en uygun çözüm noktasını ifade eder. Sıfır noktası ise karar noktasının negatif en uygun çözüm noktasına olan mutlak yakınlığını ifade eder. 4 nolu formülün kullanımını örneklendirecek olursak karar matrisinin ilk satırını bulunurken  $C_1^+ = 1,3308 / (1,3308 + 3,4623) = 0,28$ 'dir. Bu işlem tüm satırlara uygulanarak Tablo 11'deki karar matrisi oluşturulur.

**Tablo 11: İplik İşletmeleri Karar Matrisi**

Mısır	0,28
Özbekistan	0,71
Türkmenistan	0,50

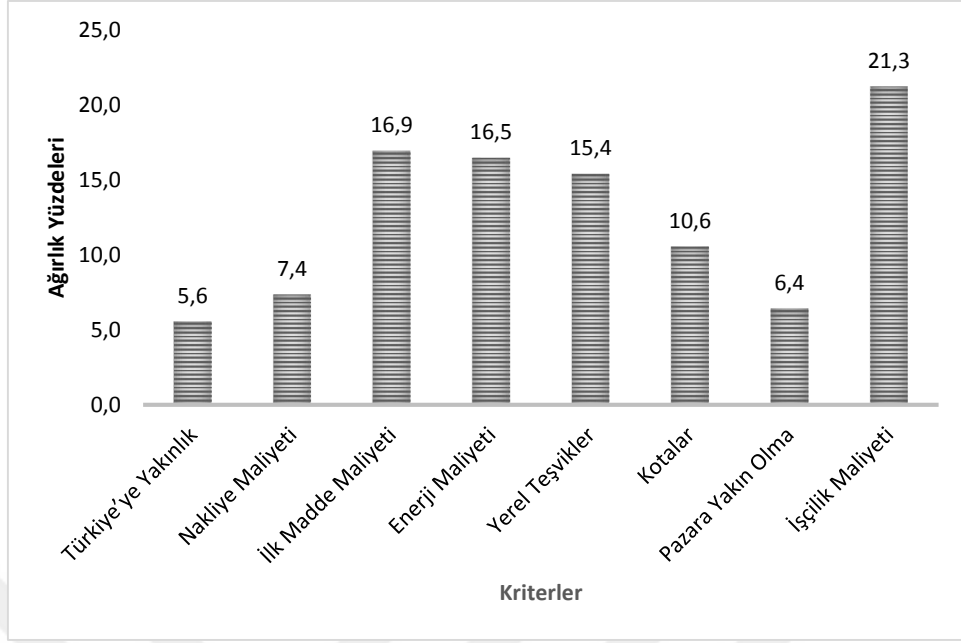
Tüm aşamaların tamamlanması ve alternatiflerin  $C_i^+$  değerlerinin belirlenmesi ile elde edilen rakamlar büyükten küçüğe sıralanır. Karar matrisine bakıldığında bu çalışmada konu alınan kriterlerle ortaya çıkan kuruluş yeri sıralamasının Şekil 12’de de görüleceği üzere Özbekistan, Türkmenistan ve Mısır olduğu anlaşılmaktadır.



**Şekil 12: İplik İşletmeleri İçin Ülkelerin Karar Değerleri ve Sıralaması**

### 2.3.3.2. Konfeksiyon İşletmeleri İçin TOPSIS Uygulaması

Konfeksiyon sektöründe yapılan yatırımların en çok Bulgaristan, Mısır ve Özbekistan’da olması sebebi ile bu 3 ülke arasından seçim ve sıralama yapılacaktır. Çalışmanın ilk aşaması olan ağırlıklar, yapılan anket sonrasında Şekil 13’de yüzdelik olarak gösterilmiştir.



**Şekil 13: Konfeksiyon İşletmeleri İçin Ağırlık Yüzdeleri**

Tablo 12’de karar matrisi oluşturmada kullanılacak olan ana veriler bulunmaktadır. Tabloda bulunan “Ülkedeki Yerel Teşvikler” ile ilgili veriler Tablo 5’den, “Pazara Yakın Olma” ile ilgili veriler Tablo 7’den elde edilmiştir. Kotaların anlatıldığı bölümde de belirtildiği üzere Dünya Ticaret Örgütü’nün yönetimi ile kotalar 2005’de kaldırılmıştır. Oran olarak bir etkisi olmadığı için tüm ülkelerde 1 olarak alınmıştır.

**Tablo 12. Konfeksiyon İşletmeleri İçin Ülkeler Bazında Veriler**

Ülkeler	Türkiye'ye Yakınlık (1000 km)	Nakliye Maliyetleri (1000 Euro)	İlk Madde Maliyeti (\$)	Enerji Maliyeti (Cent/KW/s)	Yerel Teşvikler (100.000 Dolar)	Kotalar	Pazara Yakın Olma (1000 km)	İşçilik Maliyeti (100 dolar)
Bulgaristan	0,417 <sup>(15)</sup>	0,905 <sup>(16)</sup>	1,356 <sup>(13)</sup>	9,54 <sup>(20)</sup>	4,040	1,000	3,571	2,082 <sup>(5)</sup>
Mısır	3,262 <sup>(15)</sup>	3,059 <sup>(16)</sup>	1,307 <sup>(11)</sup>	12,00 <sup>(17)</sup>	2,327	1,000	5,071	1,352 <sup>(2)</sup>
Özbekistan	3,694 <sup>(15)</sup>	7,491 <sup>(16)</sup>	1,375 <sup>(10)</sup>	6,20 <sup>(18)</sup>	3,900	1,000	5,304	0,726 <sup>(3)</sup>

**Kaynak:** İşletmelerin Kriter Değerleri İle İlgili Kaynaklar Ek-3'de belirtilmiştir.

Tablo 13'de ise ters orantı kurulmasından sonra ortaya çıkan ve TOPSIS yöntemine uygun hale getirilen veriler bulunmaktadır. TOPSIS yöntemi uygulanırken Excel programında formül üretilerek işlem yapılmış ve ilk değerle son değer bütünlük olması sağlanmıştır.

**Tablo 13. Konfeksiyon İşletmeleri İçin TOPSIS Verileri**

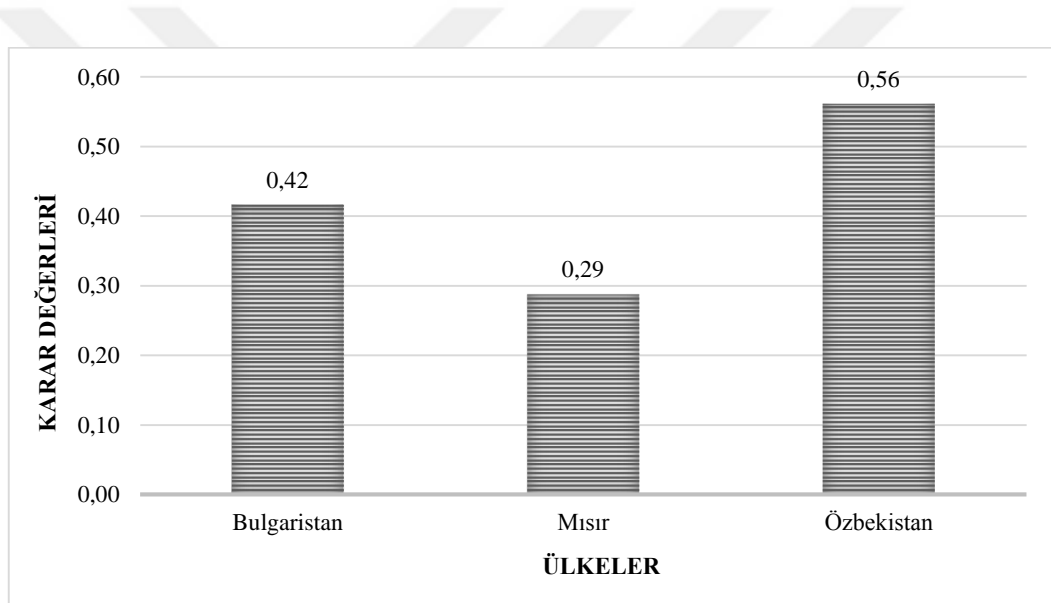
Ülkeler	Türkiye'ye Yakınlık (1000 km)	Nakliye Maliyetleri (1000 Euro)	İlk Madde Maliyeti (\$)	Enerji Maliyeti (cent/KW/s)	Yerel Teşvikler (100.000 \$)	Kotalar	Pazara Yakın Olma (1000 km)	İşçilik Maliyeti (100 \$)
Bulgaristan	2,3981	1,1050	0,7375	0,1048	0,2475	1,000	0,2800	0,4803
Mısır	0,3066	0,3269	0,7651	0,0833	0,4297	1,000	0,1972	0,7398
Özbekistan	0,2707	0,1335	0,7273	0,1613	0,2564	1,000	0,1885	1,3784

İşlem iplik tesisindeki şekilde uygulandığında karar matrisi Tablo 14'deki gibi ortaya çıkmıştır.

**Tablo 14: Konfeksiyon İşletmeleri Karar Matrisi**

Bulgaristan	0,42
Mısır	0,29
Özbekistan	0,56

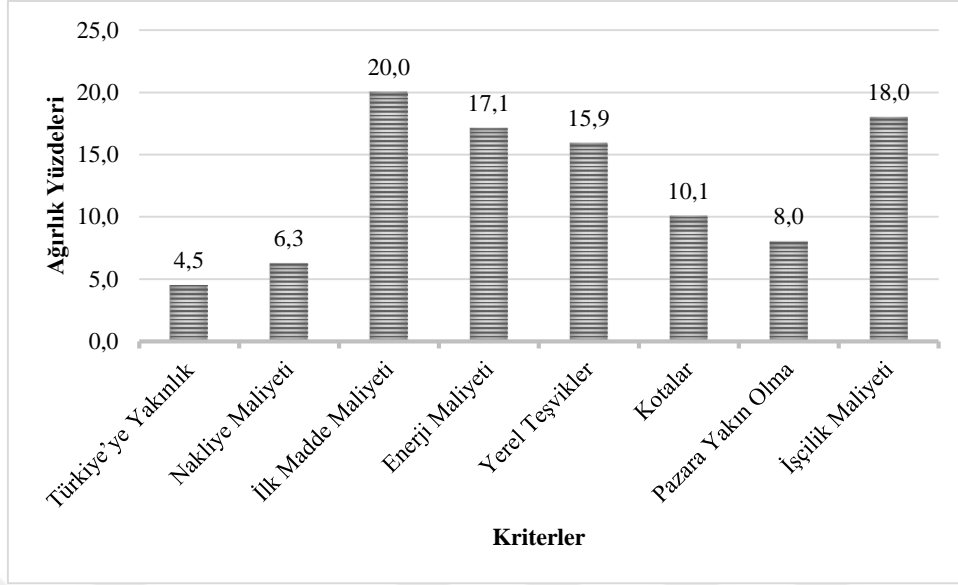
Tüm aşamaların tamamlanması ve alternatiflerin  $C_i^+$  değerlerinin belirlenmesi ile elde edilen rakamlar büyükten küçüğe sıralanır. Karar matrisine bakıldığında bu çalışmada konu alınan kriterlerle ortaya çıkan kuruluş yeri sıralamasının Şekil 14’de de görüleceği üzere Özbekistan, Bulgaristan ve Mısır olduğu anlaşılmaktadır.



**Şekil 14. Konfeksiyon İşletmeleri İçin Karar Değerleri ve Sıralaması**

### 2.3.3.3. Kumaş İş Kolu İçin TOPSIS Uygulanması

Kumaş sektöründe yapılan yatırımların en çok Bulgaristan, Mısır ve Özbekistan’da olması sebebi ile bu 3 ülke arasından seçim ve sıralama yapılacaktır. Çalışmanın ilk aşamasında olan ağırlıklar yapılan anket sonrasında Şekil 15’de yüzdelik olarak gösterilmiştir.



**Şekil 15. Kumaş İşletmeleri İçin Ağırlık Yüzdeleri**

Tablo 15’de karar matrisi oluşturmada kullanılacak olan ana veriler bulunmaktadır. Tabloda bulunan “Ülkedeki Yerel Teşvikler” ile ilgili veriler Tablo 5’den, “Pazara Yakın Olma” ile ilgili veriler Tablo 7’den elde edilmiştir. Kotaların anlatıldığı bölümde de belirtildiği üzere Dünya Ticaret Örgütü’nün yönetimi ile kotalar 2005’de kaldırılmıştır. Oran olarak bir etkisi olmadığı için tüm ülkelerde 1 olarak alınmıştır.

**Tablo 15. Kumaş İşletmeleri İçin Ülkeler Bazında Veriler**

Ülkeler	Türkiye'ye Yakınlık (1000 km)	Nakliye Maliyetleri (1000 Euro)	İlk Madde Maliyeti (\$)	Enerji Maliyeti (cent/KW's)	Yerel Teşvikler (100.000 \$)	Kotalar	Pazara Yakın Olma (1000 km)	İşçilik Maliyeti (100 \$)
Bulgaristan	0,417 <sup>(15)</sup>	0,905 <sup>(16)</sup>	1,356 <sup>(13)</sup>	9,54 <sup>(20)</sup>	4,040	1,000	3,571	2,082 <sup>(5)</sup>
Mısır	3,262 <sup>(15)</sup>	3,059 <sup>(16)</sup>	1,307 <sup>(11)</sup>	12,00 <sup>(17)</sup>	2,327	1,000	5,071	1,352 <sup>(2)</sup>
Özbekistan	3,694 <sup>(15)</sup>	7,491 <sup>(16)</sup>	1,375 <sup>(10)</sup>	6,20 <sup>(18)</sup>	3,900	1,000	5,304	0,726 <sup>(3)</sup>

**Kaynak:** İşletmelerin Kriter Değerleri İle İlgili Kaynaklar Ek-3’de belirtilmiştir.

Tablo 16’da ise ters orantı kurulmasından sonra ortaya çıkan ve TOPSIS yöntemine uygun hale getirilen veriler bulunmaktadır. TOPSIS yöntemi uygulanırken Excel programında formül üretilerek işlem yapılmış ve ilk değerle son değerın bütünlük olması sağlanmıştır.

**Tablo 16. Kumaş İşletmelerinin Ülkeler Bazında TOPSIS’e Uyarlanmış Verileri**

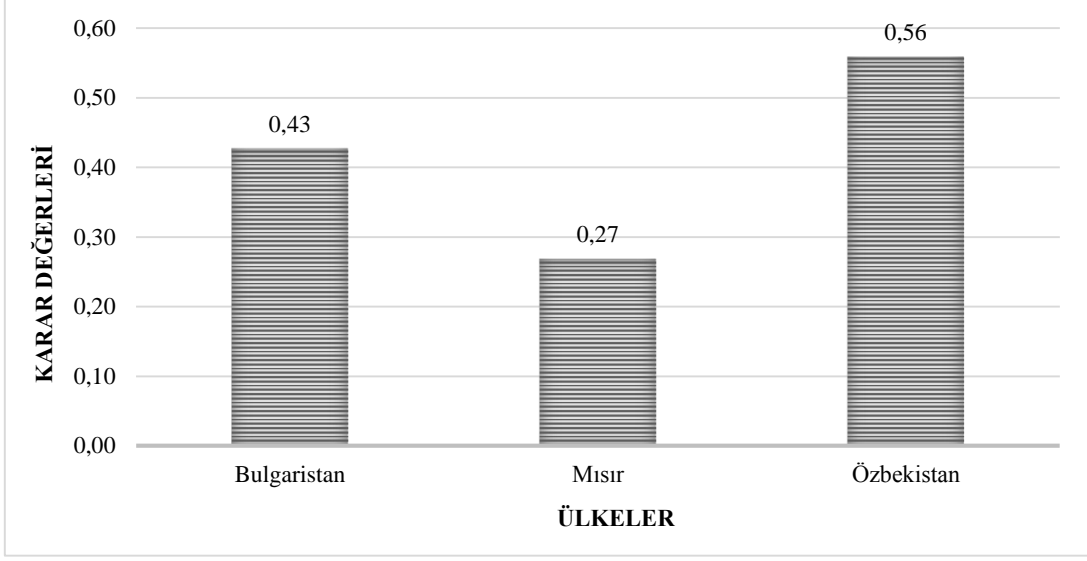
Ülkeler	Türkiye’ye Yakınlık (1000 km)	Nakliye Maliyetleri (1000 Euro)	İlk Madde Maliyeti (\$)	Enerji Maliyeti (cent/KWs)	Yerel Teşvikler (100.000 \$)	Kotalar	Pazara Yakın Olma (1000 km)	İşçilik Maliyeti (100 \$)
Bulgaristan	2,3981	1,1050	0,7375	0,1048	0,2475	1,000	0,2800	0,4803
Mısır	0,3066	0,3269	0,7651	0,0833	0,4297	1,000	0,1972	0,7398
Özbekistan	0,2707	0,1335	0,7273	0,1613	0,2564	1,000	0,1885	1,3784

İşlem iplik tesisindeki şekilde uygulandığında karar matrisi Tablo 17’deki gibi ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 17: Kumaş İşletmeleri Karar Matrisi**

Bulgaristan	0,43
Mısır	0,27
Özbekistan	0,56

Tüm aşamaların tamamlanması ve alternatiflerin  $C_i^+$  değerlerinin belirlenmesi ile elde edilen rakamlar büyükten küçüğe sıralanır. Karar matrisine bakıldığında bu çalışmada konu alınan kriterlerle ortaya çıkan kuruluş yeri sıralamasının Şekil 16’da de görüleceği üzere Özbekistan, Bulgaristan ve Mısır olduğu anlaşılmaktadır.



**Şekil 16: Kumaş İşletmeleri İçin Karar Değerleri ve Sıralaması**

## **2.4. YURTDIŞI ÜRETİM TESİSİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye merkezli işletmelerin yurtdışında üretim tesisi kurma stratejilerinin boyutları ile sağladığı performans değerlendirilecek ve stratejik boyutların performansa etkisi ortaya konulacaktır. Bu bölümde ilk olarak çalışmanın tanımlayıcı bilgilerine yönelik bulgular verilecektir. Fonksiyonel değişkenlere yönelik bulgulardan sonra çalışmada kullanılan 7 boyutun işletme performansı üzerine etkileri ayrı ayrı ortaya konulacaktır.

### **2.4.1. Tanımlayıcı Bilgilere Yönelik Bulgular**

Tablo 18’de çalışmada kullanılan anketi cevaplayan işletme yöneticileri ile ilgili bilgiler verilmiştir.



**Tablo 18. Yurtdışı Üretim Tesisi Bulunan İşletmelerin Tanımlayıcı Bilgileri-I**

<b>Yaş</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
35 Yaş ve Altı	16	14,8
36-40 arası	34	31,5
41-45 arası	32	29,6
46 Yaş ve Üstü	26	24,1
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Ön Lisans	5	4,6
Lisans	83	76,9
Lisansüstü	20	18,5
<b>Pozisyon</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Genel Yönetim	66	61,1
Planlama	22	20,4
Pazarlama	6	5,6
Üretim	11	10,2
Lojistik	3	2,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Tablo 18’de görüldüğü üzere; katılımcılardan % 14’ü 35 yaş ve altı, % 31,5’i 36-40 yaş, % 29’u 41-45 yaş ve % 24,1’i ise 45 yaşın üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların eğitim durumu analiz edildiğinde, anketi cevaplayan 108 yöneticiden % 4,6’sının ön lisans, % 76,9’unun lisans ve % 18,5’inin lisansüstü mezunu oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılardan % 61,1’i genel yönetici, % 20,4’ü planlama bölümü yöneticisi, % 5,6’sı pazarlama bölümü yöneticisi, % 10,2’si üretim bölümü yöneticisi ve % 2,8’i lojistik bölümü yöneticisi olduğunu belirtmiştir.

Tablo 19’da araştırma kapsamındaki işletmeler ile ilgili bilgiler ve değerler verilmiştir.

**Tablo 19. Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerin Tanımlayıcı Bilgileri-II**

<b>Türkiye’deki İşletmede Çalışan Sayısı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Yurtdışı İşletmedeki Çalışan Sayısı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
250 ve Altı	29	26,9	250 ve Altı	21	19,4
251-500 Arası	29	26,9	251-500 Arası	44	40,7
501 ve Üstü	50	46,3	501 ve Üstü	43	39,8
<b>Yurtdışı İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Kıta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Yurtdışı İşletmenin Faaliyet Alanı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Asya	43	39,8	İplik Üretimi	26	24,1
Afrika	38	35,2	Konfeksiyon	60	55,6
Avrupa	25	23,1	Kumaş Üretimi	20	18,5
Amerika	2	1,9	Yan Ürün Üretimi	2	1,9
<b>Türkiye’deki İşletmenin Yaşı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Yurtdışı İşletmenin Yaşı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20 Yıl ve Altı	30	27,8	1-5 Yıl Arası	16	14,8
21-30 Yıl Arası	53	49,1	6-10 Yıl Arası	70	64,8
31-40 Yıl Arası	18	16,7	11 Yıl ve Üstü	22	20,4
41 Yıl ve Üstü	7	6,5	<b>Yurtdışı İşlet. Üretim Oranı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Yurtdışı İşlet. Sahiplik Oranı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	% 40 ve Altı	28	25,9
% 51-75 Arası	12	11,1	% 41-60 Arası	46	42,6
% 76-100 Arası	96	88,9	% 61-80 Arası	15	13,9
<b>Genel Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	% 81-100 Arası	19	17,6

Tablo 19’a göre; araştırmaya katılan kişilerden, Türkiye’deki işletmemizde 250 ve altı kişi çalışıyor diyenlerin oranı % 26,9; 251-500 kişi çalışıyor diyenler % 26,9 ve 500 kişi üzerinde çalışıyor diyenlerin oranı % 46,3’tür. Araştırmaya katılan kişilerden, yurtdışı işletmemizde 250 ve altı kişi çalışıyor diyenlerin oranı % 19,4; 251-500 kişi çalışıyor diyenler % 40,7 ve 500 kişi üzerinde çalışıyor diyenlerin oranı % 39,8’dir. Araştırmaya katılan kişilerden % 39,8’inin Asya kıtası, % 35,2’sinin Afrika kıtası, % 23,1’inin Avrupa kıtası ve % 1,9’unun Amerika kıtasındaki işletmelerde çalıştığı tespit edilmiştir. Faaliyet alanı ile ilgili olarak, katılımcılardan % 24,1’inin iplik üretimi, % 55,6’sının konfeksiyon, % 18,5’inin kumaş üretimi ve % 1,9’unun yan ürün üretimini işaretlediği görülmektedir. Türkiye’deki işletmenin yaşı ile ilgili olarak 20 yıl ve altı diyenlerin oranı % 27,8’dir. Ayrıca % 49,1’i 21-30 yıl, % 16,7’si 31-40 yıl ve % 6,5’i

40 yılın üzeri olduğunu ifade etmiştir. Yurtdışı işletmenin yaşına bakıldığında; 1-5 diyenlerin oranı % 15,8; 6-10 yıl diyenlerin oranı % 64,8 ve 11 yıl üstü diyenlerin oranı % 20,4'tür. Katılımcılardan % 11,1'i sahiplik oranı % 51-75 olan işletmede çalışırken, % 88,9 gibi büyük bir çoğunluğu da sahiplik oranı % 76-100 olan işletmede çalıştığını belirtmiştir. Yurtdışı işletmenin toplam işletme üretimine oranı sorusuna % 40 ve altı diyenlerin oranı % 25,9; % 41-60 diyenlerin oranı % 42,6; % 61-80 diyenlerin oranı % 13,9 ve % 81-100 diyenlerin oranı % 17,6'dır.

#### **2.4.2. Fonksiyonel Değişkenlere Yönelik Bulgular**

Ankette kullanılan soruların fonksiyonel değişkenler açısından değerlendirilmesinde skala olarak 1-5 arasındaki 4 birimlik değişim kullanılmıştır. Yorumlamada 1 - 2,33 arası katılmama, 2,33 - 3,66 arası kararsızlık ve 3,66 - 5 arası katılma şeklinde kullanılmıştır.

Tablo 20'de katılımcıların, yönetici eğilimlerine ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 20. İşletmenin Yönetici Eğilimlerine Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.S
y1	f	4	16	13	49	26	108	3,710	1,102
	%	3,7	14,8	12,0	45,4	24,1	100		
y2	f	5	24	17	37	25	108	3,490	1,203
	%	4,6	22,2	15,7	34,3	23,1	100		
y3	f	7	6	14	45	36	108	3,898	1,126
	%	6,5	5,6	13,0	41,7	33,3	100		
y4	f	6	5	16	55	26	108	3,833	1,027
	%	5,6	4,6	14,8	50,9	24,1	100		
y5	f	9	14	47	26	12	108	3,166	1,063
	%	8,3	13,0	43,5	24,1	11,1	100		
y6	f	10	7	19	49	23	108	3,629	1,164
	%	9,3	6,5	17,6	45,4	21,3	100		
y7	f	3	10	23	43	29	108	3,787	1,032
	%	2,8	9,3	21,3	39,8	26,9	100		
y8	f	5	18	25	36	24	108	3,518	1,147
	%	4,6	16,7	23,1	33,3	22,2	100		

y1. İşletmemiz uluslararası vizyon ve kültüre sahiptir

y2. Üretim tesisinin olduğu ülkede işletme o ülke vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilmelidir.

y3. Yöneticilerimize üretim yapılan ülkenin kültürü hakkında bilgi verilmektedir.

y4. Üst düzey yöneticilerimiz üretim tesisinin olduğu ülkeye sık yolculuklar yapmaktadır.

y5. Üretim tesisinin olduğu ülkede 3. ülkelerden yöneticiler de olmalıdır.

y6. İşletmemiz yöneticilik potansiyeli olan çalışanları yurtdışında eğitime gönderir.

y7. İşletmemiz geleceğin yöneticilerine gerekli fırsat ve araçları sunar.

y8. Yöneticilerimiz bilmedikleri ve yabancı oldukları bir kültürde sorun yaşamadan çalışabilir.

Tablo 20'ye göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=3,89$  ortalama değerle, yöneticilere üretim yapılan ülkenin kültürü hakkında bilgi verildiğini belirten 3. ifadedir. İkinci olarak  $\bar{X}=3,83$  ortalama değerle 4. ifade gelmekte ve üst düzey yöneticilerin üretim tesisinin olduğu ülkeye sık yolculuklar yaptıklarını

göstermektedir.  $\bar{x}=3,78$  ortalama değerle 7. ifade üçüncü sırada yer almakta ve işletmelerin, geleceğin yöneticilerine gerekli fırsat ve araçları sundukları görülmektedir.  $\bar{x}=3,71$  ortalama değerle 1. ifade dördüncü sırada yer almakta ve İşletmelerin, uluslararası vizyon ve kültüre sahip olduğunu göstermektedir.  $\bar{x}=3,62$  ortalama değerle 6. ifade beşinci sırada yer almaktadır. Bu ifade yardımı ile işletmelerin yöneticilik potansiyeli olan çalışanları yurtdışında eğitimlere gönderdikleri yönünde bir kararsızlık olduğu söylenebilir.  $\bar{x}=3,51$  ortalama değerle 8. ifade altıncı sırada yer almaktadır ve üst düzey yöneticilerin farklı, belirsiz ve çok kültürlü bir çevrede rahat bir biçimde çalışabildikleri konusunda kararsızlık olduğu görülmektedir.  $\bar{x}=3,49$  ortalama değerle 2. ifade yedinci sırada yer almaktadır. Buna göre katılımcıların, üretim tesisinin olduğu ülkede, işletme o ülke vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilmelidir ifadesinde kararsız oldukları görülmektedir.  $\bar{x}=3,16$  ortalama değerle 5. ifade sekizinci sırada yer almakta ve üretim tesisinin olduğu ülkede 3. ülkelerden yöneticilerin de olması konusunda bir kararsızlık olduğu söylenebilir.

Tablo 21’de katılımcıların, işletmenin stratejik durumuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 21. İşletmenin Stratejik Yapısına Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.S
s1	f	23	28	12	18	27	108	2,981	1,516
	%	21,3	25,9	11,1	16,7	25,0	100		
s2	f	21	40	27	13	7	108	2,490	1,131
	%	19,4	37,0	25,0	12,0	6,5	100		
s3	f	17	28	37	21	5	108	2,713	1,094
	%	15,7	25,9	34,3	19,4	4,6	100		
s4	f	3	8	37	47	13	108	3,546	0,900
	%	2,8	7,4	34,3	43,5	12,0	100		
s5	f	1	9	24	60	14	108	3,713	0,832
	%	0,9	8,3	22,2	55,6	13,0	100		
s6	f	3	6	24	44	31	108	3,870	0,986
	%	2,8	5,6	22,2	40,7	28,7	100		
s7	f	19	41	22	16	10	108	2,601	1,206
	%	17,6	38,0	20,4	14,8	9,3	100		

- s1. Yurtdışındaki işletme tamamen ayrı bir işletme gibi idare edilir.
- s2. Türkiye'deki stratejimiz yurtdışı işletmesinde kullanılır.
- s3. Yurtdışındaki işletmede yöneticiler karar almada serbesttir.
- s4. İşletmemiz yurtdışı yatırımını ekonomi ve rekabet şartları nedeni ile hayata geçirmiştir.
- s5. Yurtdışı kuruluş ile ilgili alınan kararlarda o işletmenin bilgi ve katkısı olmaktadır.
- s6. İşletmemiz yurtdışındaki işletmenin de Türkiye'deki işletmeye benzer alet, makine vb. kaynaklara sahip olmasını ister.
- s7. Kaynak tahsisi kararlarında coğrafi bölge, kültürel veya politik eğimler temel alınmaz.

Tablo 21'e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=3,87$  ortalama değerle, yurtdışındaki işletmenin de Türkiye'deki işletmeye benzer alet, makine vb. kaynaklara sahip olmasını belirten 6. ifadedir. İkinci olarak  $\bar{X}=3,71$  ortalama değerle 5. ifade gelmekte ve yurtdışı kuruluş ile ilgili alınan kararlarda o işletmenin bilgi ve katkısı olduğunu göstermektedir.  $\bar{X}=3,54$  ortalama değerle 4. ifade üçüncü sırada yer almakta ve işletmelerin yurtdışı yatırımını ekonomi ve rekabet şartları nedeni ile hayata

geçirdikleri konusunda kararsızlık durumu görülmektedir.  $\bar{X}=2,98$  ortalama değerle 1. ifade dördüncü sırada yer almakta ve yurtdışındaki işletmenin tamamen ayrı bir işletme gibi idare edildiğine yönelik olarak bir kararsızlık olduğu görülmektedir. Benzer biçimde  $\bar{X}=2,71$  ortalama değerle 3. ifade beşinci sırada,  $\bar{X}=2,60$  ortalama değerle 7. ifade altıncı sırada,  $\bar{X}=2,49$  ortalama değerle 2. ifade yedinci sırada yer almakta ve bu ifadelere yönelik olarak bir kararsızlık olduğu söylenebilir.

Tablo 22’de katılımcıların, işletmenin üretim durumuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 22. İşletmenin Üretim Yapısına Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle	Kısmen	Kararsız	Kısmen	Kesinlikle	Toplam	$\bar{X}$	S.S
		Katılmıyorum	Katılmıyorum		Katılıyorum	Katılıyorum			
ü1	f	14	13	45	27	9	108	3,037	1,110
	%	13,0	12,0	41,7	25,0	8,3	100		
ü2	f	4	22	47	28	7	108	3,111	0,930
	%	3,7	20,4	43,5	25,9	6,5	100		
ü3	f	6	24	18	55	5	108	3,268	1,037
	%	5,6	22,2	16,7	50,9	4,6	100		
ü4	f	8	23	34	33	10	108	3,129	1,085
	%	7,4	21,3	31,5	30,6	9,3	100		
ü5	f	5	27	29	35	12	108	3,203	1,083
	%	4,6	25,0	26,9	32,4	11,1	100		

- ü1. Yurtdışındaki üretim tesisi genişleme yerine o ülkede fason üretim yaptırma kararı verebilir
- ü2. Yurtdışı üretim tesisi üretim listeleri ve üretim planlarını hazırlamakta serbesttir
- ü3. Yurtdışı üretim tesisi yeni imalat yöntemlerinin tespiti ve uygulanması konusunda serbesttir.
- ü4. Yurtdışı üretim tesisi rutin satın alma faaliyetleri konusunda serbesttir.
- ü5. Yurtdışı üretim tesisi kalite kontrol yöntem ve teknikleri ile ilgili karar vermede serbesttir.

Tablo 22'ye göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=3,26$  ortalama değerle, yurtdışı üretim tesisinin yeni imalat yöntemlerinin tespiti ve uygulanması konusunda serbest olduğunu belirten 3. ifadedir ve kararsızlık söz konusudur. İkinci olarak  $\bar{X}=3,20$  ortalama değerle 5. ifade gelmekte ve yurtdışı üretim tesisinin kalite kontrol yöntem ve teknikleri ile ilgili karar verme serbestisi konusunda bir kararsızlık olduğunu göstermektedir.  $\bar{X}=3,12$  ortalama değerle 4. ifade üçüncü sırada yer almakta ve yurtdışı üretim tesisinin rutin satın alma faaliyetleri konusundaki serbestliği ile ilgili kararsız kalındığı görülmektedir.  $\bar{X}=3,11$  ortalama değerle 2. ifade dördüncü sırada yer almakta ve yurtdışı üretim tesisinin üretim listeleri ve üretim planlarını hazırladığı yönünde bir kararsızlık olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Benzer biçimde  $\bar{X}=3,03$  ortalama değerle 1. ifade beşinci sırada yer almakta ve bu ifadeye ilişkin olarak da kararsız kalındığı söylenebilir.

Tablo 23'de katılımcıların, işletmenin yapısal durumuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.



**Tablo 23. İşletmenin Yapısal Durumuna Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesimlikle Katılmıyorum	Kisimen Katılmıyorum	Kararsızım	Kisimen Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.S
d1	f	5	14	15	36	38	108	3,814	1,185
	%	4,6	13,0	13,9	33,3	35,2	100		
d2	f	11	17	27	40	13	108	3,250	1,169
	%	10,2	15,7	25,0	37,0	12,0	100		
d3	f	3	18	21	50	16	108	3,537	1,026
	%	2,8	16,7	19,4	46,3	14,8	100		
d4	f	6	6	17	53	26	108	3,805	1,045
	%	5,6	5,6	15,7	49,1	24,1	100		
d5	f	2	11	20	45	30	108	3,833	1,009
	%	1,9	10,2	18,5	41,7	27,8	100		
d6	f	3	12	23	37	33	108	3,787	1,085
	%	2,8	11,1	21,3	34,3	30,6	100		

d1. Yurtdışı üretim tesisi genel merkeze rapor verirler.  
d2. İşletmemizde yerel ve uluslararası bölümler arasında örgütsel ayrılma vardır.  
d3. İşletmemiz kısa vadede kâr getirmeyen işleri durdurur.  
d4. İşletmemiz ile yurtdışı üretim tesisi arasında geniş bir şekilde ürün, kaynak, çalışan ve bilgi alışverişi vardır.  
d5. İşletmemiz birimleri arasında bilgi transferi ve uyumu yapılandırması vardır.  
d6. Yurtdışı tesisinin bir alanda uzmanlaşması hedeflenmektedir.

Tablo 23'e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=3,83$  ortalama değerle, işletmelerdeki birimler arasında bilgi transferi ve uyumu yapılandırması olduğunu belirten 5. ifadedir. İkinci olarak  $\bar{X}=3,81$  ortalama değerle 1. ifade gelmekte ve yurtdışı üretim tesislerin genel merkeze rapor verdiklerini göstermektedir.  $\bar{X}=3,80$  ortalama değerle 4. ifade üçüncü sırada yer almakta ve Türkiye'deki işletmeler ile yurtdışı üretim tesisi arasında geniş bir şekilde ürün, kaynak, çalışan ve bilgi alışverişi olduğu görülmektedir.  $\bar{X}=3,78$  ortalama değerle 6. ifade dördüncü sırada yer almakta ve yurtdışı tesisin bir alanda uzmanlaşması hedeflendiği olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Benzer biçimde  $\bar{X}=3,53$  ortalama değerle 3. ifade beşinci sırada yer

almakta ve araştırmaya katılan işletmelerin kısa vadede kâr getirmeyen işleri durdurduğu yönünde kararsızlık gözlenmektedir.  $\bar{X}=3,25$  ortalama değerle 2. ifade altıncı sırada yer almakta ve işletmelerde yerel ve uluslararası bölümler arasında örgütsel ayırım konusunda kararsızlığın var olduğu söylenebilir.

Tablo 24’de katılımcıların, işletmenin pazarlama durumuna ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 24. İşletmenin Pazarlama Yapısına Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.S
	p1	f	10	32	23	34	9	108	3,000
%		9,3	29,6	21,3	31,5	8,3	100		
p2	f	9	15	37	37	10	108	3,222	1,070
	%	8,3	13,9	34,3	34,3	9,3	100		
p3	f	8	17	51	26	6	108	3,046	0,960
	%	7,4	15,7	47,2	24,1	5,6	100		
p4	f	5	15	29	46	13	108	3,435	1,025
	%	4,6	13,9	26,9	42,6	12,0	100		
p5	f	7	19	33	34	15	108	3,287	1,111
	%	6,5	17,6	30,6	31,5	13,9	100		
p6	f	11	30	29	25	13	108	2,990	1,187
	%	10,2	27,8	26,9	23,1	12,0	100		

p1. Yurtdışındaki işletme ürün fiyatlarında büyük değişiklikler yapabilirler

p2. Yurtdışındaki işletme ürün tasarımında büyük değişiklikler yapabilirler

p3. Yurtdışındaki işletmemiz satışla ilgili komisyon ödemeleri veya aracı ödemelerini yapmakta serbesttir

p4. Yurtdışındaki işletme dağıtım yöntemleri ile ilgili karar almada temel değişiklikler yapabilirler (müşteri ziyareti vb.)

p5. Yurtdışındaki işletme reklam ve tanıtım kararlarında bağımsızlardır.

p6. Yurtdışındaki işletme ürünle ilgili garanti ve teminat kararlarında bağımsızdır

Tablo 24'e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=3,43$  ortalama değerle, yurtdışındaki işletme dağıtım yöntemleri ile ilgili karar almada temel değişiklikler yapılabildiğini belirten 4. ifadedir ve kararsızlık söz konusudur. İkinci olarak  $\bar{X}=3,28$  ortalama değerle 5. ifade gelmekte ve yurtdışındaki işletmelerin reklam ve tanıtım kararlarında bağımsız olduğunu konusunda kararsızlık göstermektedir.  $\bar{X}=3,22$  ortalama değerle 2. ifade üçüncü sırada yer almakta ve yurtdışındaki işletmelerin, ürün tasarımında büyük değişiklikler yapabildikleri hakkında kararsızlık olduğu söylenebilir.  $\bar{X}=3,04$  ortalama değerle 3. ifade dördüncü sırada yer almakta ve yurtdışındaki işletmelerin satışla ilgili komisyon ödemeleri veya aracı ödemeleri yapma ile ilgili serbestlik konusunda bir kararsızlık olduğu görülmektedir. Benzer biçimde  $\bar{X}=3,00$  ortalama değerle 1. ifade beşinci sırada,  $\bar{X}=2,99$  ortalama değerle 6. ifade altıncı sırada almakta ve bu ifadelere yönelik bir kararsızlık olduğu söylenebilir.

Tablo 25'de katılımcıların, işletmenin mali yapısına ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 25. İşletmenin Mali Yapısına Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.S
m1	f	8	14	31	41	14	108	3,361	1,097
	%	7,4	13,0	28,7	38,0	13,0	100		
m2	f	7	15	25	51	10	108	3,388	1,048
	%	6,5	13,9	23,1	47,2	9,3	100		
m3	f	7	17	39	30	15	108	3,268	1,090
	%	6,5	15,7	36,1	27,8	13,9	100		
m4	f	10	17	44	31	6	108	3,055	1,021
	%	9,3	15,7	40,7	28,7	5,6	100		
m5	f	7	18	33	38	12	108	3,277	1,075
	%	6,5	16,7	30,6	35,2	11,1	100		
m6	f	7	23	42	21	15	108	3,129	1,103
	%	6,5	21,3	38,9	19,4	13,9	100		
m7	f	4	19	30	39	16	108	3,407	1,059
	%	3,7	17,6	27,8	36,1	14,8	100		

m1. Yurtdışındaki işletme fabrikayı tam kapasitede çalıştırmak için stokları önemli ölçüde artıran kararları verebilirler.

m2. Yurtdışındaki işletme müşterileri için vade sürelerini değiştirebilirler.

m3. Yurtdışındaki işletme önemli ticari kredi alımı ve ödenmesi kararlarını verebilirler.

m4. Yurtdışındaki işletmeler kısa vadeli borçlanma kararını vermekte serbesttir

m5. Yurtdışındaki işletme temel ihtiyaç harcamaları konusunda serbesttir.

m6. Yurtdışındaki işletme tesis genişletme ile ilgili finansmanın yönetmede serbesttir.

m7. Yurtdışındaki işletme nakliye ile ilgili kararları verebilir.

Tablo 25'e göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=3,40$  ortalama değerle, yurtdışındaki işletmenin nakliye ile ilgili kararları verebildiğini belirten 7. İfadedir ve kararsızlık söz konusudur. İkinci olarak  $\bar{X}=3,38$  ortalama değerle 2. ifade gelmekte ve yurtdışındaki işletmenin müşterileri için vade sürelerini değiştirebildiğini konusunda katılımcıların kararsız olduğunu göstermektedir.  $\bar{X}=3,36$  ortalama değerle 1. ifade üçüncü sırada yer almakta ve yurtdışındaki işletmelerin, fabrikayı tam kapasitede çalıştırmak için stokları önemli ölçüde artıran kararları verebilme konusunda

kararsızlık olduğu söylenebilir.  $\bar{X}=3,27$  ortalama değerle 5. ifade dördüncü sırada yer almakta ve yurtdışındaki işletmenin temel ihtiyaçları için harcama yapabildiğini konusunda kararsızlık durumu göstermektedir. Benzer biçimde  $\bar{X}=3,26$  ortalama değerle 3. ifade beşinci sırada yer almakta olup yurtdışındaki işletmelerin önemli ticari kredi alımı ve ödenmesi kararlarını verebildikleri konusunda kararsızlık ortaya çıkmaktadır.  $\bar{X}=3,12$  ortalama değerle 6. ifade altıncı sırada yer almaktadır. Bu sonuca göre yurtdışındaki işletmelerin kısmen de olsa tesis genişletme ile ilgili finansmanı yönetmede serbest olma konusunda kararsızlık olduğu söylenebilir.  $\bar{X}=3,05$  ortalama değerle 4. ifade yedinci sırada yer almaktadır. Yurtdışındaki işletmelerin kısa vadeli borçlanma kararını vermedeki serbestlik konusunda bir kararsızlık olduğu görülmektedir.

Tablo 26'da katılımcıların, işletme kültürüne ilişkin ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 26. İşletme Kültürüne Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle	Kısmen	Kararsızım	Kısmen	Kesinlikle	Toplam	$\bar{X}$	S.S
		Katılmıyorum	Katılmıyorum		Katılıyorum	Katılıyorum			
k1	f	4	16	32	40	16	108	3,444	1,035
	%	3,7	14,8	29,6	37,0	14,8	100		
k2	f	14	17	38	23	16	108	3,092	1,219
	%	13,0	15,7	35,2	21,3	14,8	100		
k3	f	5	13	17	55	18	108	3,629	1,046
	%	4,6	12,0	15,7	50,9	16,7	100		
k4	f	5	7	38	38	20	108	3,564	1,016
	%	4,6	6,5	35,2	35,2	18,5	100		
k5	f	6	10	26	35	31	108	3,694	1,147
	%	5,6	9,3	24,1	32,4	28,7	100		
k6	f	12	31	-	46	19	108	3,666	0,896
	%	11,1	28,7	-	42,6	17,6	100		

k1. İşletmemiz bütün çalışanlara küresel bir bakış açısı telkin eder.  
k2. İşletmemiz dünya çapında entegrasyon için tek dil adapte etme çalışmasıdır  
k3. Farklı kültürel becerilerin kazanılması için çalışanlara düzenli fırsatlar sağlar  
k4. Diğer ülkelerdeki çalışanlarımız eğitilerek bağımsızlık duygusu teşvik edilmektedir.  
k5. Çalışanlarımıza farklı kültürel becerileri geliştirebilmeleri için bir çevre yaratılır.  
k6. İhtiyaç duyulması durumunda rotasyon uygulanabilir.

Tablo 26'ya göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=3,69$  ortalama değerle, çalışanlara farklı kültürel becerileri geliştirebilmeleri için bir çevre yaratıldığını belirten 5. ifadedir. İkinci olarak  $\bar{X}=3,66$  ortalama değerle 6. ifade gelmekte ve ihtiyaç duyulması durumunda rotasyon uygulanabildiğini göstermektedir.  $\bar{X}=3,62$  ortalama değerle 3. ifade üçüncü sırada yer almakta ve farklı kültürel becerilerin kazanılması için çalışanlara düzenli fırsatların sağlandığı koşulunda kararsızlık görülmektedir.  $\bar{X}=3,56$  ortalama değerle 4. ifade dördüncü sırada yer almakta ve diğer ülkelerdeki çalışanların eğitilerek bağımsızlık duygusunun teşvik edildiği hakkında kararsızlık ortaya çıkmaktadır.  $\bar{X}=3,44$  ortalama değerle 1. ifade beşinci sırada yer almakta ve bu sonuç, işletmelerin bütün çalışanlara küresel bir bakış

açısı telkin etme konusunda kararsızlık göstermektedir.  $\bar{X}=3,09$  ortalama değerle 2. ifade altıncı sırada yer almakta ve işletmelerin dünya çapında entegrasyon için tek dil adapte etmelerine yönelik olarak bir kararsızlık olduğu söylenebilir.

Tablo 27’de katılımcıların, işletmelerin genel performansına ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım derecelerinin yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 27. İşletmelerin Genel Performansına Yönelik Bulgular**

Sorular		Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi	Toplam	$\bar{X}$	S.S
<b>Kârlılık</b>	f	9	3	23	50	23	108	3,694	1,097
	%	8,3	2,8	21,3	46,3	21,3	100		
<b>YGD</b>	f	3	7	30	52	16	108	3,657	0,908
	%	2,8	6,5	27,8	48,1	14,8	100		
<b>Satış Miktarı</b>	f	6	5	22	43	32	108	3,833	1,080
	%	5,6	4,6	20,4	39,8	29,6	100		
<b>Pazar Payı</b>	f	6	2	32	42	26	108	3,740	1,026
	%	5,6	1,9	29,6	38,9	24,1	100		
<b>Verimlilik</b>	f	3	7	25	38	35	108	3,879	1,029
	%	2,8	6,5	23,1	35,2	32,4	100		
<b>Yönetim</b>	f	4	8	22	35	39	108	3,898	1,093
	%	3,7	7,4	20,4	32,4	36,1	100		
<b>Kalite</b>	f	3	4	21	33	47	108	4,083	1,015
	%	2,8	3,7	19,4	30,6	43,5	100		

Tablo 27’ye göre, ortalama derecesi en yüksek olan ifade  $\bar{X}=4,08$  ortalama değerle, işletme kalitesidir. İkinci olarak  $\bar{X}=3,89$  ortalama değerle işletme yönetimi gelmektedir.  $\bar{X}=3,87$  ortalama değerle verimlilik üçüncü sıradadır.  $\bar{X}=3,83$  ortalama değerle satış miktarı dördüncü sırada yer almaktadır.  $\bar{X}=3,74$  ortalama değerle pazar payı beşinci sırada gelmektedir.  $\bar{X}=3,69$  ortalama değerle kârlılık altıncı sırada ve

$\bar{X}=3,65$  ortalama değerle yatırım geri dönüşü yedinci sıradadır. Tabloda görüldüğü üzere işletmenin performansının genel anlamda iyi olduğu söylemek mümkündür.

### 2.4.3. Çoklu Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan işletmelerin kullandıkları stratejilerin, işletmelerin performanslarını etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

#### 2.4.3.1. Stratejik Boyutların Kârlılık Üzerine Etkisi

Tablo 28’de bağımsız değişkenlerin (yönetici eğilimleri, stratejik durum, üretim, işletme yapısı, pazarlama, mali yapı ve işletme kültürü) bağımlı değişkenlerden kârlılık üzerine etkisinin modeli oluşturulmuştur.

**Tablo 28. Stratejik Boyutların Kârlılığa Etkisi Üzerine Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	-1,003	0,610		-1,644	0,103
Yönetici Eğilimleri	0,071	0,158	0,044	0,451	0,653
Stratejik Yapı	0,344	0,161	0,194	2,141	0,035
Üretim Yapısı	-0,032	0,147	-0,021	-0,220	0,826
İşletme Yapısı	0,730	0,179	0,429	4,078	0,000
Pazarlama Yapısı	-0,123	0,167	-0,077	-0,734	0,465
Mali Yapı	0,079	0,172	0,049	0,459	0,647
İşletme Kültürü	0,260	0,175	0,161	1,486	0,140
R	0,653				
R <sup>2</sup>	0,426				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,386				
Standart Hata	0,860				
F	10,600				0,000



Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 10,600 ve  $p<0,05$ ). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletmenin kârlılığı üzerindeki etkisi anlamlıdır. İşletme kârlılığındaki değişimin % 38,6'lık kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş  $R^2=0,386$ ).

Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde stratejik yapının ( $\beta= 0,194$ ,  $p<0,05$ ) ve işletme yapısının ( $\beta= 0,429$ ,  $p<0,05$ ) işletmenin kârlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{2a}$  ve  $H_{4a}$  hipotezleri kabul edilmektedir. Stratejik yapıda meydana gelen 1 birimlik artış kârlılıkta 0,194 birim ve işletme yapısında meydana gelen 1 birimlik artış kârlılıkta 0,429 birim artışa neden olmaktadır.

Yönetici eğilimlerinin ( $\beta= 0,451$ ,  $p>0,05$ ), üretim yapısının ( $\beta= -0,021$ ,  $p>0,05$ ), pazarlama yapısının ( $\beta= -0,077$ ,  $p>0,05$ ), mali yapının ( $\beta= 0,049$ ,  $p>0,05$ ) ve işletme kültürünün ( $\beta= 0,161$ ,  $p>0,05$ ) işletmenin kârlılığı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu durumda  $H_{1a}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{5a}$ ,  $H_{6a}$  ve  $H_{7a}$  hipotezleri reddedilmektedir.

#### **2.4.3.2. Stratejik Boyutların Yatırım Geri Dönüşü Üzerine Etkisi**

Tablo 29'da bağımsız değişkenlerin (yönetici eğilimleri, stratejik durum, üretim, işletme yapısı, pazarlama, mali yapı ve işletme kültürü) bağımlı değişkenlerden yatırım geri dönüşü üzerine etkisinin modeli oluşturulmuştur.

**Tablo 29. Stratejik Boyutların Yatırım Geri Dönüşüne Etkisi Üzerine Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	0,321	0,518		0,620	0,537
Yönetici Eğilimleri	0,103	0,135	0,078	0,767	0,445
Stratejik Yapı	0,285	0,137	0,194	2,088	0,039
Üretim Yapısı	-0,004	0,125	-0,003	-0,035	0,972
İşletme Yapısı	0,476	0,152	0,338	3,131	0,002
Pazarlama Yapısı	0,258	0,142	0,196	1,817	0,072
Mali Yapı	-0,418	0,146	-0,317	-2,863	0,005
İşletme Kültürü	0,251	0,149	0,188	1,693	0,094
R			0,628		
R <sup>2</sup>			0,395		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,352		
Standart Hata			0,731		
F			9,316		0,000

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F= 9,316$  ve  $p<0,05$ ). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletme yatırım geri dönüşü üzerindeki etkisi anlamlıdır. İşletme yatırım geri dönüşündeki değişimin % 35,2'lik kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş  $R^2=0,352$ ).

Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde stratejik yapının ( $\beta= 0,194$ ,  $p<0,05$ ) ve işletme yapısının ( $\beta= 0,338$ ,  $p<0,05$ ) işletmenin kârlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Fakat mali yapının ( $\beta= -0,317$ ,  $p<0,05$ ) işletmenin kârlılığı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{2b}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{6b}$  hipotezleri kabul edilmektedir. Stratejik yapıda meydana gelen 1 birimlik artış yatırım geri dönüşte 0,194 birim, işletme yapısında meydana gelen 1 birimlik artış yatırım geri dönüşte 0,338 birim ve mali yapıda meydana gelen 1 birimlik artış yatırım geri dönüşte 0,317 birim azalışa neden olmaktadır.

Yönetici eğilimlerinin ( $\beta= 0,078$ ,  $p>0,05$ ), üretim yapısının ( $\beta= -0,003$ ,  $p>0,05$ ), pazarlama yapısının ( $\beta= 0,196$ ,  $p>0,05$ ) ve işletme kültürünün ( $\beta= 0,188$ ,  $p>0,05$ )

işletmenin yatırım geri dönüşü üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu durumda  $H_{1b}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{5b}$  ve  $H_{7b}$  hipotezleri reddedilmektedir.

### 2.4.3.3. Stratejik Boyutların Satış Miktarı Üzerine Etkisi

Tablo 30’da bağımsız değişkenlerin (yönetici eğilimleri, stratejik durum, üretim, işletme yapısı, pazarlama, mali yapı ve işletme kültürü) bağımlı değişkenlerden satış miktarı üzerine etkisinin modeli oluşturulmuştur.

**Tablo 30. Stratejik Boyutların Satış Miktarına Etkisi Üzerine Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	0,536	0,702		0,763	0,447
Yönetici Eğilimleri	0,108	0,182	0,068	0,591	0,556
Stratejik Yapı	0,254	0,185	0,145	1,371	0,174
Üretim Yapısı	-0,052	0,170	-0,034	-0,307	0,760
İşletme Yapısı	0,518	0,206	0,310	2,514	0,014
Pazarlama Yapısı	0,069	0,192	0,044	0,360	0,720
Mali Yapı	-0,047	0,198	-0,030	-0,239	0,811
İşletme Kültürü	0,087	0,201	0,055	0,435	0,665
R			0,463		
R <sup>2</sup>			0,214		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,159		
Standart Hata			0,991		
F			3,897	0,001	

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F= 3,897$  ve  $p<0,05$ ). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletme satış miktarına etkisi anlamlıdır. İşletme satış miktarındaki değişimin % 15,9’luk kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş  $R^2=0,159$ ).

Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde stratejik yapının işletme yapısının ( $\beta= 0,310$ ,  $p<0,05$ ) işletmenin satış miktarı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{4c}$  hipotezi kabul edilmektedir. İşletme yapısında meydana gelen 1 birimlik artış yatırım geri dönüşte 0,310 birim artışa neden olmaktadır.

Yönetici eğilimlerinin ( $\beta= 0,068$ ,  $p>0,05$ ), stratejik yapının ( $\beta= 0,145$ ,  $p>0,05$ ), üretim yapısının ( $\beta= -0,034$ ,  $p>0,05$ ), pazarlama yapısının ( $\beta= 0,044$ ,  $p>0,05$ ), mali yapının ( $\beta= -0,030$ ,  $p>0,05$ ) ve işletme kültürünün ( $\beta= 0,055$ ,  $p>0,05$ ) işletmenin satış miktarı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu durumda  $H_{1c}$ ,  $H_{2c}$ ,  $H_{3c}$ ,  $H_{5c}$ ,  $H_{6c}$  ve  $H_{7c}$  hipotezleri reddedilmektedir.

#### **2.4.3.4. Stratejik Boyutların Pazar Payı Üzerine Etkisi**

Tablo 31’de bağımsız değişkenlerin (yönetici eğilimleri, stratejik durum, üretim, işletme yapısı, pazarlama, mali yapı ve işletme kültürü) bağımlı değişkenlerden pazar payı üzerine etkisinin modeli oluşturulmuştur.

**Tablo 31. Stratejik Boyutların Pazar Payına Etkisi Üzerine Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,345	0,694		1,937	0,056
Yönetici Eğilimleri	0,163	0,180	0,108	0,902	0,369
Stratejik Yapı	0,266	0,183	0,160	1,452	0,150
Üretim Yapısı	-0,053	0,168	-0,036	-0,316	0,752
İşletme Yapısı	0,263	0,204	0,165	1,290	0,200
Pazarlama Yapısı	-0,108	0,190	-0,073	-0,570	0,570
Mali Yapı	-0,086	0,196	0,058	-0,440	0,661
İşletme Kültürü	0,228	0,199	0,151	1,145	0,255
R			0,386		
R <sup>2</sup>			0,149		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,089		
Standart Hata			0,979		
F			2,501		0,021

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 2,501 ve  $p < 0,05$ ). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletme pazar payına etkisi anlamlıdır. İşletme pazar payındaki değişimin % 8,9'luk kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş  $R^2=0,089$ ).

Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde stratejik boyutların hiçbirinin işletme pazar payı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Yönetici eğilimlerinin ( $\beta = 0,108$ ,  $p > 0,05$ ), stratejik yapının ( $\beta = 0,160$ ,  $p > 0,05$ ), üretim yapısının ( $\beta = -0,036$ ,  $p > 0,05$ ), işletme yapısının ( $\beta = 0,165$ ,  $p > 0,05$ ), pazarlama yapısının ( $\beta = -0,073$ ,  $p > 0,05$ ), mali yapının ( $\beta = 0,058$ ,  $p > 0,05$ ) ve işletme kültürünün ( $\beta = 0,151$ ,  $p > 0,05$ ) işletme pazar payı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durumda  $H_{1d}$ ,  $H_{2d}$ ,  $H_{3d}$ ,  $H_{4d}$ ,  $H_{5d}$ ,  $H_{6d}$  ve  $H_{7d}$  hipotezleri reddedilmektedir.

#### 2.4.3.5. Stratejik Boyutların Verimlilik Üzerine Etkisi

Tablo 32’de bağımsız değişkenlerin (yönetici eğilimleri, stratejik durum, üretim, işletme yapısı, pazarlama, mali yapı ve işletme kültürü) bağımlı değişkenlerden verimlilik üzerine etkisinin modeli oluşturulmuştur.

**Tablo 32. Stratejik Boyutların Verimliliğe Etkisi Üzerine Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,813	0,680		2,667	0,009
Yönetici Eğilimleri	0,249	0,177	0,165	1,409	0,162
Stratejik Yapı	0,200	0,179	0,120	1,114	0,268
Üretim Yapısı	-0,091	0,164	-0,062	-0,556	0,579
İşletme Yapısı	0,231	0,200	0,145	1,157	0,250
Pazarlama Yapısı	-0,021	0,186	-0,014	-0,113	0,910
Mali Yapı	-0,343	0,191	-0,229	-1,790	0,076
İşletme Kültürü	0,332	0,195	0,219	1,702	0,092
R			0,435		
R <sup>2</sup>			0,189		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,132		
Standart Hata			0,959		
F			3,327		0,003

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 3,327 ve  $p<0,05$ ). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletme verimliliğine etkisi anlamlıdır. İşletme verimliliğindeki değişimin % 13,2’lik kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş  $R^2=0,132$ ).

Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde stratejik boyutların hiçbirinin işletme verimliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Yönetici eğilimlerinin ( $\beta= 0,165$ ,  $p>0,05$ ), stratejik yapının ( $\beta= 0,120$ ,  $p>0,05$ ), üretim yapısının ( $\beta= -0,062$ ,  $p>0,05$ ), işletme yapısının ( $\beta= 0,145$ ,  $p>0,05$ ), pazarlama

yapısının ( $\beta = -0,014$ ,  $p > 0,05$ ), mali yapının ( $\beta = -0,229$ ,  $p > 0,05$ ) ve işletme kültürünün ( $\beta = 0,219$ ,  $p > 0,05$ ) işletme verimliliği üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu durumda  $H_{1e}$ ,  $H_{2e}$ ,  $H_{3e}$ ,  $H_{4e}$ ,  $H_{5e}$ ,  $H_{6e}$  ve  $H_{7e}$  hipotezleri reddedilmektedir.

#### 2.4.3.6. Stratejik Boyutların Yönetim Üzerine Etkisi

Tablo 33’de bağımsız değişkenlerin (yönetici eğilimleri, stratejik durum, üretim, işletme yapısı, pazarlama, mali yapı ve işletme kültürü) bağımlı değişkenlerden yönetim üzerine etkisinin modeli oluşturulmuştur.

**Tablo 33. Stratejik Boyutların Yönetime Etkisi Üzerine Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,377	0,712		3,339	0,001
Yönetici Eğilimleri	0,129	0,185	0,081	0,697	0,487
Stratejik Yapı	-0,173	0,188	-0,098	-0,924	0,357
Üretim Yapısı	-0,208	0,172	-0,133	-1,210	0,229
İşletme Yapısı	0,355	0,209	0,210	1,701	0,092
Pazarlama Yapısı	-0,220	0,195	-0,139	-1,129	0,261
Mali Yapı	-0,110	0,200	-0,070	-0,551	0,583
İşletme Kültürü	0,570	0,204	0,354	2,794	0,006
R	0,459				
R <sup>2</sup>	0,211				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,156				
Standart Hata	1,004				
F	3,823				0,001

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F = 3,823$  ve  $p < 0,05$ ). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletme satış miktarına etkisi anlamlıdır. İşletme satış miktarındaki değişimin % 15,6’lık kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,156$ ).

Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde işletme kültürünün ( $\beta=0,354$ ,  $p<0,05$ ) işletme yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{7f}$  hipotezi kabul edilmektedir. İşletme kültüründe meydana gelen 1 birimlik artış işletme yönetiminde 0,310 birim artışa neden olmaktadır.

Yönetici eğilimlerinin ( $\beta=0,082$ ,  $p>0,05$ ), stratejik yapının ( $\beta=-0,098$ ,  $p>0,05$ ), üretim yapısının ( $\beta=-0,133$ ,  $p>0,05$ ), işletme yapısının ( $\beta=0,210$ ,  $p>0,05$ ), pazarlama yapısının ( $\beta=-0,139$ ,  $p>0,05$ ) ve mali yapının ( $\beta=-0,070$ ,  $p>0,05$ ) işletme yönetimi üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. Bu durumda  $H_{1f}$ ,  $H_{2f}$ ,  $H_{3f}$ ,  $H_{4f}$ ,  $H_{5f}$  ve  $H_{6f}$  hipotezleri reddedilmektedir.

#### **2.4.3.7. Stratejik Boyutların Kalite Üzerine Etkisi**

Tablo 34'de bağımsız değişkenlerin (yönetici eğilimleri, stratejik durum, üretim, işletme yapısı, pazarlama, mali yapı ve işletme kültürü) bağımlı değişkenlerden kalite üzerine etkisinin modeli oluşturulmuştur.



**Tablo 34. Stratejik Boyutların Kaliteye Etkisi Üzerine Bulgular**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,854	0,664		2,794	0,006
Yönetici Eğilimleri	-0,053	0,172	-0,036	-0,307	0,760
Stratejik Yapı	0,273	0,175	0,166	1,563	0,121
Üretim Yapısı	0,031	0,160	0,021	0,195	0,846
İşletme Yapısı	0,445	0,195	0,283	2,284	0,025
Pazarlama Yapısı	0,167	0,182	0,114	0,918	0,361
Mali Yapı	-0,479	0,187	-0,325	-2,563	0,012
İşletme Kültürü	0,248	0,190	0,166	1,302	0,196
R			0,452		
R <sup>2</sup>			0,204		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,149		
Standart Hata			0,936		
F			3,671		0,001

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 3,671 ve  $p<0,05$ ). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bütün olarak işletme kalitesi üzerindeki etkisi anlamlıdır. İşletme kalitesindeki değişimin % 14,9'luk kısmı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Düzeltilmiş  $R^2=0,149$ ).

Bağımsız değişkenlerin etkileri ayrı olarak incelendiğinde işletme yapısının ( $\beta=0,283$ ,  $p<0,05$ ) işletmenin kalitesi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Fakat mali yapının ( $\beta=-0,325$ ,  $p<0,05$ ) işletmenin kalitesi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{4g}$  ve  $H_{6g}$  hipotezleri kabul edilmektedir. İşletme yapısında meydana gelen 1 birimlik işletme kalitesinde 0,283 birim ve mali yapıda meydana gelen 1 birimlik artış yatırım geri dönüşte 0,325 birim azalışa neden olmaktadır.

Yönetici eğilimlerinin ( $\beta=-0,036$ ,  $p>0,05$ ), stratejik yapının ( $\beta=0,166$ ,  $p>0,05$ ), üretim yapısının ( $\beta=0,021$ ,  $p>0,05$ ), pazarlama yapısının ( $\beta=0,114$ ,  $p>0,05$ ) ve işletme kültürününün ( $\beta=0,166$ ,  $p>0,05$ ) işletmenin kalitesi üzerindeki etkisi istatistiki

olarak anlamlı değildir. Bu durumda  $H_{1g}$ ,  $H_{2g}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{5b}$  ve  $H_{7b}$  hipotezleri reddedilmektedir.

#### 2.4.3.8. Stratejik Boyutların Performansa Etkisi Hipotez Sonuçları

Hipotez sonuçları düzenlenerek yönetici eğilimlerinin işletme performansı üzerine etkisi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 35’de, stratejik yapının işletme performansı üzerine etkisi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 36’da, üretim yapısının işletme performansına etkisi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 37’de, işletme yapısal durumunun işletme performansına etkisi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 38’de, pazarlama yapısının işletme performansı üzerine etkisi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 39’da, mali yapının işletme performansı üzerin etkisi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 40’da ve işletme kültürünün işletme performansı üzerine etkisi ile ilgili hipotez sonuçları Tablo 41’de gösterilmiştir.

**Tablo 35. Yönetici Eğilimlerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi**

Hipotezler	Sonuç
<b>H<sub>1a</sub></b> : Yönetici eğilimlerinin işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>1b</sub></b> : Yönetici eğilimlerinin işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>1c</sub></b> : Yönetici eğilimlerinin işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>1d</sub></b> : Yönetici eğilimlerinin işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>1e</sub></b> : Yönetici eğilimlerinin işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>1f</sub></b> : Yönetici eğilimlerinin işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>1g</sub></b> : Yönetici eğilimlerinin işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>

**Tablo 36. Stratejik Yapının İşletme Performansı Üzerine Etkisi**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>2a</sub></b> : Stratejik yapının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>2b</sub></b> : Stratejik yapının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>2c</sub></b> : Stratejik yapının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>2a</sub></b> : Stratejik yapının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>2e</sub></b> : Stratejik yapının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>2f</sub></b> : Stratejik yapının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>2g</sub></b> : Stratejik yapının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>

**Tablo 37. Üretim Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>3a</sub></b> : Üretim yapısının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>3b</sub></b> : Üretim yapısının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>3c</sub></b> : Üretim yapısının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>3a</sub></b> : Üretim yapısının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>3e</sub></b> : Üretim yapısının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>3f</sub></b> : Üretim yapısının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>3g</sub></b> : Üretim yapısının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>

**Tablo 38. İşletme Yapısal Durumunun İşletme Performansı Üzerine Etkisi**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>4a</sub></b> : İşletme yapısının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>4b</sub></b> : İşletme yapısının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>4c</sub></b> : İşletme yapısının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>4d</sub></b> : İşletme yapısının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>4e</sub></b> : İşletme yapısının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>4r</sub></b> : İşletme yapısının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>4g</sub></b> : İşletme yapısının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>

**Tablo 39. Pazarlama Yapısının İşletme Performansı Üzerine Etkisi**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>5a</sub></b> : Pazarlama yapısının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>5b</sub></b> : Pazarlama yapısının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>5c</sub></b> : Pazarlama yapısının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>5d</sub></b> : Pazarlama yapısının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>5e</sub></b> : Pazarlama yapısının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>5r</sub></b> : Pazarlama yapısının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>5g</sub></b> : Pazarlama yapısının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>

**Tablo 40. Mali Yapının İşletme Performansı Üzerine Etkisi**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>6a</sub></b> : Mali yapının işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>6b</sub></b> : Mali yapının işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>6c</sub></b> : Mali yapının işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>6d</sub></b> : Mali yapının işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>6e</sub></b> : Mali yapının işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>6f</sub></b> : Mali yapının işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>6g</sub></b> : Mali yapının işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>

**Tablo 41. İşletme Kültürünün İşletme Performansı Üzerine Etkisi**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>7a</sub></b> : İşletme kültürünün işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>7b</sub></b> : İşletme kültürünün işletme yatırım geri dönüşü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>7c</sub></b> : İşletme kültürünün işletmenin satış miktarı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>7d</sub></b> : İşletme kültürünün işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>7e</sub></b> : İşletme kültürünün işletme yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H<sub>7f</sub></b> : İşletme kültürünün işletme pazar payı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H<sub>7g</sub></b> : İşletme kültürünün işletme kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>RED</b>

### 2.3. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Türkiye merkezli işletmelerin yurtdışı üretim tesisi kurma stratejisi üzerine yapılan bu araştırmada iki temel konu üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki Türkiye merkezli işletmelerin yurtdışı tesisini kurarken seçtikleri ülkenin ne derece doğru olduğudur. Diğer bir deyişle işletmelerin yurtdışında üretim tesisi açarken rasyonel karar verme derecesidir. İkincisi ise uygulanan stratejilerin işletmenin genel performansı üzerine etkisidir.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler ve verilerin analizi sonucu ortaya çıkan öneriler yardımı ile yurtdışında üretim tesisi kurmak isteyen tekstil işletmelerine yol göstermek amaçlanmıştır. Ülkeler, kriterler, boyutlar ve performans kriterleri ile sınırlı kalacak şekilde literatüre yurtdışında üretim tesisi kurmada çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılması, kullanılabilir yöntemler, ülkelerin sıralanması, performansların stratejik boyutlarla değişme derecesi ve önerilerle katkı sağlanacaktır. Yatırımların doğru yönetilmesini sağlayacak bu çalışma ile tekstil işletmeleri özelinde işletmelere yurtdışında üretim tesisi kurarken yol göstermek amaçlanmıştır.

Araştırmanın ilk konusu olan, Türkiye merkezli işletmelerin yurtdışı tesisini kurarken seçtikleri ülkenin ne derece doğru olduğu sorusunun cevabı için TOPSIS yöntemi kullanılmıştır. Yapılan değerlendirilme sonucu yurtdışı üretim tesisi kurulurken seçilen iplik, kumaş ve konfeksiyon iş kollarının tamamı için en ideal ülkenin Özbekistan olduğu görülmektedir. Mevcut tesislere bakıldığında iplik sektörü ve kumaş sektöründe en fazla yatırımın zaten Özbekistan'da olduğu görülmektedir. Konfeksiyon sektöründe ise Özbekistan 13'er fabrikanın bulunduğu Bulgaristan ve Mısır'ın ardından 12 üretim tesisi ile 3. sırada yer almaktadır. Çok yakın rakamlar olduğundan tüm tekstil iş kolları açısından düşünüldüğünde şu anda yurtdışında üretime en uygun ülkenin Özbekistan olduğu görülmektedir. Dolayısı ile yurtdışı üretim tesisi kuran Türkiye merkezli işletmeler rasyonel karar vermişlerdir. Şu anda yurtdışına yatırım yapacak işletmeler için çalışmada kullanılan 8 kriterle sınırlı kalmak şartı ile yatırım yapılacak en uygun ülkenin Özbekistan olduğu görülmektedir. Değerlendirme yapılan 4 ülke arasında yatırım için en uygun olmayan ülkenin ise Mısır olarak ortaya çıkmıştır. Verilerdeki olası değişikliklerle ülkelerin sıralamalarının değişebileceği gerçeği var olsa da Özbekistan rakamsal derecelerdeki üstünlüğü ile uzun süre ilgili dört ülke arasında ilk sırada yer alacaktır.

Veri ve değerlendirmede daha geniş kullanım alanı bulan ikinci başlık ise uygulanan stratejilerin işletme performansı üzerine etkisidir. Yurtdişında işletme açan işletmelerin uyguladıkları stratejilerin işletmenin genel performansı üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmadan elden edilen veriler incelendiğinde; yöneticilere üretim yapılan ülkenin kültürü hakkında bilgi verildiği, üst düzey yöneticilerin üretim tesisinin olduğu ülkeye sık yolculuklar yaptıkları, geleceğin yöneticilerine fırsatların sunulduğu ve işletmelerin uluslararası vizyon ve kültüre sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilik potansiyeli olan çalışanların yurtdişına eğitime gönderilmesi, yöneticilerin yabancı bir kültürde sorun yaşamadan çalışmaları, yurtdişı üretim tesisinin o ülkeden veya üçüncü ülkelerden yöneticiler tarafından yönetilmesi konusunda kararsızlık olduğu grlmektedir.

Yurtdişındaki işletmenin de Türkiye'deki işletmeye benzer alet, makine vb. kaynaklara sahip olduğu ve yurtdişı kuruluş ile ilgili alınan kararlarda o işletmenin bilgi ve katkısı olduğu grlmektedir. Işletmelerin yurtdişı yatırımını ekonomi ve rekabet şartları nedeni ile hayata geçirmesi, yurtdişı işletmenin tamamen bağımsız yönetilmesi, kaynak tahsisinde coğrafi, kültür veya politik yapısının etkisi olduğu ve yurtdişı tesiste merkezdekine benzer stratejilerin kullanılmasında kararsızlık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların, yurtdişı üretim tesisinin yeni imalat yöntemlerinin tespiti ve uygulaması, rutin satın alma faaliyetleri, üretim listeleri ve planları hazırlama, kalite kontrol yöntem ve teknikleri ile fason çalışma konusunda serbest olma durumu ile ilgili kararsız oldukları saptanmıştır.

Katılımcılar, işletmelerdeki birimler arasında bilgi transferi ve uyumu olduğuna, yurtdişı üretim tesislerin genel merkeze rapor verdiklerine, Türkiye'deki işletmeler ile yurtdişı üretim tesisi arasında birçok konuda (kaynak, ürün, bilgi, yönetici) alışveriş olduğuna ve yurtdişı tesisin bir alanda uzmanlaşmasının hedeflendiğine katıldıklarını belirtmişlerdir. Fakat kısa vadede kr getirmeyen işlerin durdurulduğu ve yerel - uluslararası bölümler arası ayrılma olduğu konusunda kararsız kalmışlardır.

Yurtdişındaki işletmenin dağıtım yöntemleri ile ilgili karar almada temel değişiklikler yapabildiği, reklam ve tanıtım kararlarında bağımsız olduğu, ürün tasarımında büyük değişiklikler yapabildikleri, komisyon ödemeleri veya aracı ödemeleri yapma ile ilgili serbest oldukları, ürün fiyatı belirlemede serbest oldukları

ve garanti-teminat konularında serbest oldukları konusunda belirsizlik olduğu görülmektedir.

Yurtdışındaki işletmelerin nakliye ile ilgili kararları verebildiği, müşterileri için vade sürelerini değiştirebildiği, fabrikayı tam kapasitede çalıştırmak için stokları önemli ölçüde artıran kararları verebildiği, temel ihtiyaçları için harcama yapabildiği, önemli ticari kredi alımı ve ödenmesi kararlarını verebildiği, işletmelerin tesis genişletme ile ilgili finansmanı yönetme ve kısa vadeli borçlanma serbestliği olduğu konusunda bir kararsızlık görülmektedir.

Katılımcılar, çalışanlara farklı kültürel becerileri geliştirebilmeleri için bir çevre yaratıldığı ve ihtiyaç duyulması durumunda rotasyon uygulanmasına katılmaktadırlar. Farklı kültürel becerilerin kazanılması için çalışanlara düzenli fırsatların sağlandığı, diğer ülkelerdeki çalışanların eğitilerek bağımsızlık duygusu teşvik edildiği, bütün çalışanlara küresel bir bakış açısı telkin edildiği ve dünya çapında entegrasyon için tek dil adapte edildiği konularında kararsızlık olduğu söylenebilir.

Araştırmada, çoklu regresyon yöntemi ile yurtdışında üretim tesisi açan işletmelerin genel performanslarının (kârlılık, yatırım geri dönüşü, satış miktarı, verimlilik, işletme yönetimi, pazar payı ve kalite) stratejik boyutlarla (yönetici eğilimleri, stratejik yapı, üretim yapısı, işletme yapısı, pazarlama yapısı, mali yapı, işletme kültürü) ne düzeyde değiştiği incelenmiştir.

Buna göre; yönetici eğilimleri, üretim yapısı ve pazarlama yapısının işletme performansları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Yönetici eğilimleri ile ilgili vizyon, misyon, değerler, amaçlar, kültür ve eğitim kararları, üretimle ilgili fason çalışma, planlama, yöntem, lojistik ve kalite kararları; pazarlama ile ilgili müşteriler ile iletişim, tasarım, müşteri ziyaretleri ve reklam ile ilgili kararlar stratejik yöneticiler dışındaki ekip tarafından verilmesi daha uygun olacaktır. Böylece stratejik yöneticilerin performanslarını diğer işletme dinamikleri için harcaması sağlanabilecektir.

Mali yapının ise yatırım geri dönüş ve kalite üzerine negatif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu durumda mali yapı ile ilgili lokal vade, borçlanma, kredi, büyüme ve temel maliyetler ile ilgili kararların yurtdışındaki üretim tesisine bırakılmaması, yarı bağımsız yapıyı da bozmadan Türkiye'deki merkez tarafından verilmesi uygun olacaktır.



Bununla beraber stratejik yapının kârlılık ve yatırım geri dönüşüne; işletme yapısının kârlılık, yatırım geri dönüş, satış miktarı ve kaliteye; işletme kültürünün yönetim performansı üzerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Önemli işletme performansları olan kârlılık, yatırım geri dönüş, satış miktarı, yönetim ve kaliteyi olumlu yönde etkiledikleri için bu boyutlarla ilgili kararların uygulanması performanslarda iyileşme sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin yorumlanması sonucu yurtdışında üretim tesisi kurmayı planlayan tekstil işletmelerine tesisin faaliyete geçmesi durumunda işletme performansını iyileştirici öneriler sunulmuştur.

- Yönetici eğilimleri, üretim kararları ve pazarlama kararlarının işletme performansına etkisi tespit edilememiştir. Bu boyutlarla ilgili kararların yarı bağımsız yapıdaki yurtdışı üretim tesisine bırakılmalıdır. Böylece stratejik yöneticilerin performanslarını diğer boyutlara harcaması sağlanmalıdır.
- Yurtdışında bulunan işletmenin yarı bağımsız yapıda olması, kararlarda yurtdışındaki tesis yöneticilerinin fikirlerinin kullanılması, makinelerde teknolojinin takip edilmesi kârlılığı ve yatırım geri dönüşü artıracaktır.
- Yarı bağımsız da olsa yurtdışı tesis raporlarla kontrol altında tutulması kârlılık, yatırım geri dönüş, satış miktarı ve kaliteyi artırır.
- Yerel ve uluslararası şeklinde örgütsel ayrılma, kısa vadede kar getirmeyen işlerin durdurulması ve yurtdışı tesisinin bir alanda uzmanlaşması kârlılık, yatırım geri dönüş, satış miktarı ve kaliteyi artırır.
- Mali yapı ile ilgili lokal vade, borçlanma, kredi, büyüme ve temel maliyetler ile ilgili kararların yurtdışındaki üretim tesisine bırakılmamalıdır. Kararlar yarı bağımsız yapıyı bozmadan Türkiye'deki merkez tarafından verilmelidir.
- İşletmenin küresel olarak tüm çalışanlarına aynı yaklaşımı uygulaması, çalışanlara fırsatlar sunulması, kültürler hakkında bilgilendirme ve rotasyon uygulanmaları ile yönetim performansı artırılabilir.
- Maliyetlerin daha az olduğu ülkeler tercih edileceğinden tesis kurulacak ülke büyük ihtimalle Türkiye'ye kıyasla sosyal güvence düzeyi daha zayıf olan ülkelere biri olacaktır. Yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen sigorta, prim, kreş, yemek ve benzeri olguların yurtdışı işletmesinde de korunması ile çalışanların bağlılığı artırılarak işletme performanslarında artış sağlanabilir.

Yurtdışında üretim tesisi kurulması ile ilgili yapılan çalışmalardan Yıldırım (2007: 10) tarafından hazırlanan ve yurtdışına yatırım yapan Türk işletmelerinin örgüt yapısı ve karşılaşılan sorunların analiz edildiği doktora tezindeki bazı öneriler benzetilmektedir. Bu önerileri yatırım yapılacak ülkelerin siyasal ve kültürel yapısının bilinmesi, çalışanların gidilecek ülke ile ilgili bilgi sahibi olması gerekliliği, kararların merkezi olmaması şeklinde sıralayabiliriz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler gelecek araştırmalarda ve yurtdışındaki pazarlara giriş stratejilerinin belirlenmesinde akademisyenlere ve işletmelere kaynak teşkil edecektir.



## KAYNAKLAR

- Abdi, M. R. (2009) “Fuzzy Multi-Criteria Decision Model For Evaluating Reconfigurable Machines”, *International Journal Of Production Economics*, 117 (2), 1-15.
- Akat, Ö. (2008) *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi, Altıncı Baskı.
- Aktan, C. (2008) “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, 2008 Temmuz-Ağustos Sayısı, 4-21.
- Akyüz, Y. ve Bozdoğan, T. (2011) “TOPSIS Yöntemiyle Finansal Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), 73-92.
- Akyüz, Y. ve Soba, M. (2013) “ELECTRE Yöntemiyle Tekstil Sektöründe Optimal Kuruluş Yeri Seçimi”, *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 185-198.
- Albaum, G. ve Duerr, E. (2011) *International Marketing and Export Management*, England: Prentice Hall, Seventh Edition.
- Alp, S. ve Gündoğdu, C. E. (2012) “Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 7-25.
- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Alkibay, S., Arslan, F. M., Burnaz, Ş., Cengiz, E., Erdil, S., Gegez, A. E., Günay, N., Madran, C., Şekerkaya, A., Uydacı, M., Ünüsan, Ç., Yalçın, F. A. ve Yolaç, G. (2008) *Küresel Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Alüftekin, N., Yüksel, Ö., Taş, A. ve Çakar, G. (2008) “Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği”, *Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 1-19.

- Arslan, K. (2008) *Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yeni Yol Haritası*, İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları, No: 57.
- Aydoğdu, G. (2012) *Hazır Giyim ve Konfeksiyon Araştırma Raporu 2012/2*, Adana: Çukurova Kalkınma Ajansı Yayınları.
- Bağırkan, İ. (1983) *Karar Verme*, İstanbul: Der Yayınları.
- Bakırtaş, İ., Öztürkler, H., Ay, C., Yüksel, B., Marangoz, M., Baltacıoğlu, T., Özmen, A., Bilbil, E. K., Aksu, S., Erdal, M., Şahin, A., Tanyeri, M., Yağcı, M. İ., Aydın, K., Nardalı, S., İnal, M. E., Korkmaz, S., Kaplan, M. D., Gün, F. S., Yamato, G. T., Bayraktaroğlu, G., Arpacı, T., Gürgen, E. (2009) *Stratejik Küresel Pazarlama*, Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Bakoğlu, R. (2004) Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme, *Mali Çözüm Dergisi*, (67), 155-168.
- Baş, A. (2005) *Türk Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Analizi ve Global Pazarlama Stratejileri*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Doktora Tezi.
- Baysal, G. ve Tecim, V. (2006) "Katı Atık Depolama Sahası Uygunluk Analizinin Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) Tabanlı Çok Kriterli Karar Yöntemleri İle Uygulanması", *4. Coğrafi Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri*, 13-16 Eylül, İstanbul, s.2.
- Bostan, A., Ürüt, S. ve Ateş, İ. (2010) *Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü: Avrupa Birliği Ülkeleri İle Bir Karşılaştırma*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 8 (13), 43-58.
- Brans, J. P. ve Vincke, P. (1985) "A Preference Ranking Organization Method: The PROMETHEE Method for MCDM", *Management Science*, 31 (6), 647-656.
- Burdurlu, E. (2003) "Location Choice For Furniture Industry Firms By Using Analytic Hierarchy Process (AHP) Method", *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 16 (2), 1- 9.
- Carpenter, M. A. ve Sanders, W. G. (2009) *Stratejik Management*, New Jersey: Pearson Education.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. ve Graham, J. L. (2011) *International Marketing, USA*: McGraw-Hill, Fifteenth Edition.

- Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Pirtini, S. ve Tıǧlı, M. (2003) *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Chu, T. C. (2002) “Facility Location Selection Using Fuzzy TOPSIS Under Group Decition”, *International Journal of Uncertainty Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 10 (6), 87-701.
- Cinemre, N. (2004) *Doğrusal Programlama*, İstanbul: Beta Yayınları, Üçüncü Baskı.
- Çetin, S. (2005) “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim”, *Türk İdare Dergisi*, (449), 93-100.
- Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2010) “Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar”, *E-Journals of New World Sciences Academy*, 5 (4), 342 - 352.
- Demirdöğen, O. ve Bilgili, B. (2004) “Organize Sanayi Bölgeleri İçin Yer Seçimi Kararını Etkileyen Faktörler: Erzurum Örneği”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 305-324.
- Demireli, E. (2010) “TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Sistemi: Türkiye’deki Kamu Bankaları Üzerine Bir Uygulama”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 101-112.
- Diñçer, Ö. (2007) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, Ü. (2010) *Üretim/İşlemler Yönetimi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Ders Notları.
- Efil, İ. (1994) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Efil, İ. (2006) *Toplam Kalite Yönetimi*, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Ekti, E. (2013) *Tekstil Sektörü Raporu*, Düzce: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Düzce Yatırım Destek Ofisi Raporları.
- Eleren, A. (2006) “Kuruluş Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile Belirlenmesi: Deri Sektörü Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 405-416.
- Eraslan, İ. H., Bakan, İ. ve Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008) “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 265-300.

- Eren, E. (2003) *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, E. (1992) *İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.
- Eroğlu, E. ve Gürel, S. (2006) “Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Cyprus Eastern Mediterranean University: Review of Social, Economic and Business Studies*, 3 (4), 184-209.
- Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu N. (2008) “Comparison of Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS Methods for Facility Location Selection”, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology Uncertainty Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 39 (7-8), 783-795.
- Ertürk, M. (2001) *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eşki, H. (2009) Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (24): 165-173.
- Fırat Kalkınma Ajansı (2011) *Bingöl İli Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü*, Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı Yayınları.
- Figueira, J., Greco, S. ve Ehrgott, M. (2005) “Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys”, *Springer Sciences Business Media*.
- Fullford, H. ve Rizzo, A. (2009) “A Conceptual Model For The Stratejic Orientation of Small Firms”, *Journals of Enterprising Culture*, 17 (1), 25-54.
- Genç, T. ve Masca, M. (2013) “TOPSIS ve Promethee Yöntemleri İle Elde Edilen Üstünlük Sıralamalarının Bir Uygulama Üzerinden Karşılaştırılması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (2), 539-567.
- Gökçen, H. (2007) *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Ankara: Palme Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003) “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Gülenç İ. F. ve Karabulut, B. (2005) “Doğrusal Hedef Programlama İle Bir Üretim Planlama Probleminin Çözümü”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 55-68.
- Halaç, O. (1991) *Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırması)*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Beşinci Baskı.

- Hassan, H. (2010) "The Relation Between Firms' Strategic Orientation and Strategic Planning Process", *International Journal Of Business and Management*, 5 (11), 35-49.
- Hill, C. W. (2005) *International Business, Competing In The Global Marketplace*, USA: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2011) *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, Essex: Prentice Hall, Fifth Edition.
- İşıklar, G. ve Büyükozan, G. (2007) "Using A Multi-Criteria Decision Making Approach To Evaluate Mobile Phone Alternatives", *Computer Standards & Interfaces*, 29 (2), 266-268.
- İftar, K. G. (1999) *Bilim ve Araştırma: Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1081.
- İlter, B. ve Deveci, A. (2013) *Uluslararası Pazarlama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2921.
- İşman, A. ve Eskicumalı, A. (2006) *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*, Ankara: Pagem Yayınları.
- Jahanshahloo G.R., Hosseinzadeh, F. L. ve Izadikhah, M. (2006a) "An Algorithmic Method To Extend TOPSIS For Decision-Making Problems With Interval Data", *Applied Mathematics and Computation*, 175 (2), 1375-1384.
- Jahanshahloo G.R., Hosseinzadeh, F. L. ve Izadikhah, M. (2006b) "Extension of The TOPSIS Method For Decision Making Problems with Fuzzy Data", *Applied Mathematics And Computation*, 181 (2), 1544-1551.
- Kara, İ. (1985) *Yöneylem Araştırmasının Yöntembilimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 96.
- Karafakioğlu, M. (2008) *Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*, İstanbul: Beta Yayınları, Beşinci Baskı.
- Karayalçın, İ. İ. (1979) *Harekât Araştırması (Yöneylem Araştırması)*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Kütüphanesi, Sayı: 1132.
- Kayış, A. (2009) *Güvenirlilik Analizi: SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Kazan, A. (1997) *Türkiye Ekonomisi İçin Ekonomik Model Denemesi ve Ekonomik Modellerin Hedef Programlama Modeli ile Eşanlı Kullanımı*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kobu, B. (2006) *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, No: 1598.
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkut, S., Doğan, A. M. ve Bekar, İ. (2011) “Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörlerin Düzce İli Açısından Değerlendirilmesi”, *Ormancılık Dergisi*, 6 (1), 32-39.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970) “Determining Sample Size For Research Activities”, *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.
- Köse, A. (2008) *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Kuo, R. J., Chi, S.C. ve Kao, S.S. (2002) “A Decision Support Sysytem For Selecting Convenience Store Location Through Integration of Fuzzy AHP and Artifical Neural Network”, *Computers In Industry*, 47 (2), 199-214.
- Kurtoğlu, A. ve Tanrıtanır, E. (1995) “Mobilya Endüstrisinde Fabrika Yeri Seçimi”, *Mobilya Dekorasyon Dergisi*, (6), 82-84.
- Kuru, A. (2011) *Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar ve Uygulamaları*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kuruüzüm A. ve Atsan, N. (2001) "Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (1), 83-105.
- Küçük, O. ve Ecer, F. (2007) “Bulanık TOPSIS Kullanılarak Tedarikçilerin Değerlendirilmesi ve Erzurum’da Bir Uygulama”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 45-65.
- Loken, E. (2007) “Use of Multi-Criteria Decision Analysis Methods For Energy Planning Problems”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11 (7), 1584-1595.
- Manisalı, E. (1981) *Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde Çok Örgütlü Model Yaklaşımı*, İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.



- Mladenovich, N., Brimberg, J. ve Hansen, P. (2005) "A Note Onduality Gap In The Simple Plant Location Problems", *European Jeornal of Operation Research*, 15 (2), 1-12.
- Mondy, W. ve Premeaux S. R. (1995) *Management Concepts: Practices and Skills*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs Seventh Edition.
- Mucuk, İ. (2001) *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. (2007) "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkileri", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62 (4), 203-225.
- Nas, S. (2006) *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Olson, D. L. (2004) "Comparison Of Weights In TOPSIS Models", *Mathematical and Computer Modelling*, 40 (7), 721-727.
- Özcan, B. ve Arı, A. (2010) "Doğrudan Yabancı Yatırımların Belirleyicileri Üzerine Bir Analiz: OECD Örneği", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonomi ve İstatistik Dergisi*, (12), 65-88.
- Özcan, M. (2010) *Uluslararası Pazarlama*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, Üçüncü Baskı.
- Öztürk, S. A. (2006) *Küresel Sınırları Zorlamak*, Ankara: Ekin Kitabevi.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2005) *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi*, İstanbul: Akademi Yayınları.
- Parnell, J. A. (2005) "Stratejic Philosophyand Management Level", *Management Decision*, 43 (2), 157-170.
- Perçin, S. ve Gök, A. C. (2013) "ERP Yazılımı Seçiminde İki Aşamalı AAS-TOPSIS Yaklaşımı", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 93-114.
- Petersen, B. ve Welch, L.S. (2002) "Foreign Operation Mode Combinations and Internationalization", *Journal of Business Research*, 55 (2), 157-162.
- Razmi, J. Z., Jafari, M. ve Khakbaz, M.H. (2009) "An Integrated Fuzzy Group Decision Making/Fuzzy Linear Programming (FGDMLP) Framework For Supplier Evaluation and Order Allocation", *International Journal Of Advanced Manufacturing Technology*, 43 (5-6), 590-607.

- Sabuncuoğlu Z. ve Tokol, T. (2009) *İşletme*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Spathis, C., Doumpos M. ve Zopounidis, C. (2004) “Detecting Falsified Financial Statements: A Comparative Study Using Multicriteria Analysis and Multivariate Statistical Techniques”, *The European Accounting Review*, 11 (3), 509-535.
- Sürücü, M. (2014) “Uzakdoğu’da Yapılan Tekstil Üretimi”, *Satınalma Dergisi*, Nisan 2014 Sayısı, 25-29.
- Şahin, Y. ve Akyer, H. (2011) “Ülke Kaynaklarının Verimli Kullanımı: 4x4 Arama ve Kurtarma Aracı Seçiminde AHS ve TOPSIS Yöntemlerinin Uygulanması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (5), 72-87.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015) *Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu*, Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015) *Türkiye Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri Strateji Belgesi ve Eylem Planı*, Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü Yayınları.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2011) *Pamuk İpliği Üretim Tesisi Yatırım Fizibilitesi*, Şanlıurfa: Karacadağ Kalkınma Ajansı Yayınları.
- Tayyar, N. ve Arslan, P. (2013) “Hazır giyim Sektöründe En İyi Fason İşletme Seçimi İçin AHP ve Vikor Yöntemlerinin Kullanılması”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 340-358.
- Tekin, M. (2010) *Üretim Yönetimi*, Konya: Günay Ofset, Altıncı Baskı.
- Tepstra, V. ve Sarathy, R. (1993) *International Marketing*, USA: Dryden.
- Tosun, K. (1984) *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Mars Basım Yayın Dağıtım.
- Tuna, O. ve Deveci, D.A. (2009) *Entering International Markets: Logistics and Distribution Channel Approach*. İzmir: İlkem Ofset.
- Turanlı, M. (1988) *Pazarlama Yönetiminde Karar Alma*, İstanbul: Beta Basım Yayım, İkinci Baskı.
- Turanlı M. ve Köse A. (2005) “Doğrusal Hedef Programlama Yöntemi İle Türkiye’deki Sigorta Şirketlerinin Performanslarının Değerlendirilmesi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 1-20.
- Turunç, Ö. Altunok, T. ve Hazır, K. (2009) “Değişen Güvenlik Stratejileri, Stratejik Kaos Yönetimi ve Liderlik”, *International Davraz Congress on Socialand*

- Economic Issues Shaping the World's Future: New Global Dialogue*, Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül 2016, Isparta.
- TÜBİTAK (2003) *Tekstil Paneli (Son Rapor)*, Ankara: TÜBİTAK Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi.
- Uygurtürk, H. ve Korkmaz, T. (2012) “Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 95-115.
- Uzunoglu, H. (2008) *Türk Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün 2008 Yılı Rekabet Durumu (II)*, İzmir: İzmir Ticaret Odası 2008 Aralık Sektörel Ar&Ge Bülteni
- Üçüncü, K. (2003) *Tesis Planlama*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü Ders Notları.
- Ünal, C. ve Atılgan, T. (2007) “Konfeksiyonda Karar Verme Teknikleri”, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 17, 256-263.
- Yayar, R. ve Baykara, H. V. (2012) “TOPSIS Yöntemi İle Katılım Bankalarının Etkinliği ve Verimliliği Üzerine Bir Uygulama”, *Business and Economics Research Journal*, 3 (4), 21-42.
- Yıldırım, M. H. (2007) *Yurtdışında Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Yılmaz, N. D., ve Karaalp, H. S. (2012) “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörlerinin Uluslararası Piyasalardaki Rekabet Gücü Üzerine Bir İnceleme”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 62 (1), 103-121.
- Young, J. L. ve Ching, L. H. (1994) “Fuzzy Multiple Objective Decision Making Methods and Applications”, *Lecture Notes In Economics and Mathematical Systems*, 404 (Springer-Verlag).
- Zerenler, M. (2003) *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Zhou P., Ang, B. W. ve Poh, K.L. (2006) "Decision Analysis In Energy and Environmental Modelling: An Update", *Energy*, 31 (14), 2604-2622.

## EK 1

### ANKET

<b>ANKET FORMU</b>	
<p>Bu anket formu Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi ile ilgilidir. Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olarak hazırlanmış olup cevaplar gizli tutulacaktır. Üniversite – Sanayii işbirliğini güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile anketi doldurmakta göstereceğiniz titizliğe ilişkin düşüncemiz tamdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.</p>	
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA Tez Danışmanı akarakaya@karabuk.edu.tr	Ömer DULKADİR Doktora Öğrencisi odulkadir@karabuk.edu.tr

<b>I. CEVAPLAYAN YÖNETİCİ İLE İLGİLİ TANIMLAYICI BİLGİLER</b>		
<b>Yaşınız:</b> .....		
<b>Eğitim Durumunuz:</b> İlköğretim( ) Lisans ( )	Ortaöğretim ( ) Lisansüstü ( )	Ön Lisans ( )
<b>İşletmedeki Pozisyonunuz:</b> İşletme Sahibi( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) Yurtdışı Koordinatörü( ) Diğer: Belirtiniz( ).....		

<b>II. İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER</b>	
<b>Türkiye'deki İşletmede Çalışan Sayısı:.....</b>	
<b>Yurtdışındaki İşletmede Çalışan Sayısı:.....</b>	
<b>Türkiye'deki İşletmenin Yaşı:</b> 1-10 ( ) 21-30( ) 41 ve üzeri ( )	11-20 ( ) 31-40 ( )
<b>Yurt dışındaki İşletmenin Yaşı:</b> 1-5 ( ) 11-15( ) 21 ve üzeri ( )	6-10 ( ) 16-20 ( )
<b>Yurtdışı Tesisinin Bulunduğu Ülke:.....</b>	
<b>Yurtdışındaki Üretim Tesisinin Faaliyet Alanı:</b>	
İplik Üretimi ( ) Konfeksiyon( ) Satış - Pazarlama ( )	Kumaş Üretimi ( ) Yan ürün üretimi ( )
<b>Yurtdışı Üretim Tesisinin Toplam Üretime Oranı:</b>	
% 0 - % 20( ) % 41 - % 60( ) % 81 - % 100( )	% 21 - % 40( ) % 61 - % 80 ( )
<b>Üretim Tesisinin Sahiplik Oranı:</b> % 0 - % 25( ) % 51 - % 75( )	% 26 - % 50( ) % 76 - % 100 ( )
<b>Üretim tesisini kurarken hangi stratejiyi kullandınız?</b>	
<input type="checkbox"/> Mevcut bir işletmenin satın alınması <input type="checkbox"/> Mevcut işletmeye ortak olunması <input type="checkbox"/> Başka işletmelerle ortak yatırım <input type="checkbox"/> Kendi tesislerini kurma <input type="checkbox"/> Diğer lütfen belirtiniz.....	
<b>Tesisinizdeki yönetici sayılarını belirtiniz:</b>	
Türk yönetici sayısı:.....	
Yatırım yapılan ülke vatandaşı yönetici sayısı:.....	
3. ülke vatandaşı yönetici sayısı:.....	

<b>III. YURTDIŞI ÜRETİM TESİSİNİN BOYUTLARI</b>						
AŐğıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz. <b>1- Kesinlikle Katılmıyorum,</b> <b>2- Kısmen Katılmıyorum,</b> <b>3- Kararsızım,</b> <b>4- Kısmen Katılıyorum,</b> <b>5- Kesinlikle Katılıyorum.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A</b>	<b>Yönetici Eğilimleri</b>					
1	İşletmemiz uluslararası vizyon ve kültüre sahiptir					
2	Üretim tesisinin olduğu ülkede işletme o ülke vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilmelidir.					
3	Yöneticilerimize üretim yapılan ülkenin kültürü hakkında bilgi verilmektedir.					
4	Üst düzey yöneticilerimiz üretim tesisinin olduğu ülkeye sık yolculuklar yapmaktadır					
5	Üretim tesisinin olduğu ülkede 3. ülkelerden yöneticiler de olmalıdır.					
6	İşletmemiz yöneticilik potansiyeli olan çalışanları yurtdışında eğitime gönderir.					
7	İşletmemiz geleceğin yöneticilerine gerekli fırsat ve araçları sunar					
8	Yöneticilerimiz bilmedikleri ve yabancı oldukları bir kültürde sorun yaşamadan çalışabilir.					
<b>B</b>	<b>Stratejik Yapı</b>					
1	Yurtdışındaki işletme tamamen ayrı bir işletme gibi idare edilir.					
2	Türkiye'deki stratejimiz yurtdışı işletmesinde kullanılmaz					
3	Yurtdışındaki işletmede yöneticiler karar almada serbesttir					
4	İşletmemiz yurtdışı yatırımını ekonomi ve rekabet şartları nedeni ile hayata geçirmiştir.					
5	Yurtdışı kuruluş ile ilgili alınan kararlarda o işletmenin bilgi ve katkısı olmaktadır.					

6	İşletmemiz yurtdışındaki işletmenin de Türkiye'deki işletmeye benzer alet, makine vb. kaynaklara sahip olmasını ister					
7	Kaynak tahsisi kararlarında coğrafi bölge, kültürel veya politik eğilimler temel alınmaz					
<b>C</b>	<b>Üretim Yapısı</b>					
1	Yurtdışındaki üretim tesisi genişleme yerine o ülkede fason üretim yaptırma kararı verebilir					
2	Yurtdışı üretim tesisi üretim listeleri ve üretim planlarını hazırlamakta serbesttir					
3	Yurtdışı üretim tesisi yeni imalat yöntemlerinin tespiti ve uygulanması konusunda serbesttir.					
4	Yurtdışı üretim tesisi rutin satın alma faaliyetleri konusunda serbesttir.					
5	Yurtdışı üretim tesisi kalite kontrol yöntem ve teknikleri ile ilgili karar vermede serbesttir.					
<b>D</b>	<b>İşletmenin Yapısal Durumu</b>					
1	Yurtdışı üretim tesisi genel merkeze rapor verirler					
2	İşletmemizde yerel ve uluslararası bölümler arasında örgütsel ayrılma vardır.					
3	İşletmemiz kısa vadede kâr getirmeyen işleri durdurur.					
4	İşletmemiz ile yurtdışı üretim tesisi arasında geniş bir şekilde ürün, kaynak, çalışan ve bilgi alışverişi vardır.					
5	İşletmemiz birimleri arasında bilgi transferi ve uyumu yapılandırması vardır.					
6	Yurtdışı tesisinin bir alanda uzmanlaşması hedeflenmektedir.					
<b>E</b>	<b>Pazarlama Yapısı</b>					
1	Yurtdışındaki işletme ürün fiyatlarında büyük değişiklikler yapabilirler					

2	Yurtdışındaki işletme ürün tasarımında büyük değişiklikler yapabilirler					
3	Yurtdışındaki işletmemiz satışla ilgili komisyon ödemeleri veya aracı ödemelerini yapmakta serbesttir					
4	Yurtdışındaki işletme dağıtım yöntemleri ile ilgili karar almada temel değişiklikler yapabilirler (müşteri ziyareti vb.)					
5	Yurtdışındaki işletme reklam ve tanıtım kararlarında bağımsızlardır.					
6	Yurtdışındaki işletme ürünle ilgili garanti ve teminat kararlarında bağımsızdır					
<b>F</b>	<b>Mali Yapı</b>					
1	Yurtdışındaki işletme fabrikayı tam kapasitede çalıştırmak için stokları önemli ölçüde artıran kararları verebilirler.					
2	Yurtdışındaki işletme müşterileri için vade sürelerini değiştirebilirler.					
3	Yurtdışındaki işletme önemli ticari kredi alımı ve ödenmesi kararlarını verebilirler.					
4	Yurtdışındaki işletmeler kısa vadeli borçlanma kararını vermekte serbesttir					
5	Yurtdışındaki işletme temel ihtiyaç harcamaları konusunda serbesttir.					
6	Yurtdışındaki işletme tesis genişletme ile ilgili finansmanın yönetmede serbesttir.					
7	Yurtdışındaki işletme nakliye ile ilgili kararları verebilir.					
<b>G</b>	<b>İşletmenin Kültürel Durumu</b>					
1	İşletmemiz bütün çalışanlara küresel bir bakış açısı telkin eder.					
2	İşletmemiz dünya çapında entegrasyon için tek dil adapte etme çalışmasındadır					
3	Farklı kültürel becerilerin kazanılması için çalışanlara düzenli fırsatlar sağlar					
4	Diğer ülkelerdeki çalışanlarımız eğitilerek bağımsızlık duygusu teşvik edilmektedir.					
5	Çalışanlarımıza farklı kültürel becerileri geliştirebilmeleri için bir çevre yaratılır.					
6	İhtiyaç duyulması durumunda rotasyon uygulanabilir					



<b>IV. YURTDIŞI ÜRETİM TESİSİ SONRASI PERFORMANSTAKİ DEĞİŞİM</b>						
İŐletmenizin yurtdiŐinde üretim tesisi kurulduktan sonraki performansını her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz. <b>1-Çok Kötü, 2- Kötü, 3- Orta, 4- İyi, 5- Çok İyi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Kârlılık					
2	Yatırım Geri Dönüş					
3	Satış Miktarı					
4	Pazar Payı					
5	Verimlilik					
6	Yönetim					
7	Kalite					

<b>V. Tesis Açılacak Ülkenin Yatırım ile İlgili Yapısal Özellikleri</b>	
<b>A</b>	İŞletmenin kurulacağı ülkenin özelliklerini en önemli olduğunu düşündüğünüze 1 vererek 1'den 8'e kadar sıralayınız.
1	Türkiye'ye Yakın Olması
2	Ulaşım Maliyetleri
3	Hammadde Maliyeti
4	Enerji ve Su Maliyeti
5	Ülkedeki Yerel Teşvikler
6	Kotalar
7	Pazara Yakın Olması
8	İŞçilik Maliyeti

## EK 2

### YURTDIŞI TESİSİ BULUNAN İŞLETMELERİNİN TESPİTİNDE KULLANILAN KAYNAKLAR

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, “*Tunus Ülke Bülteni*”, 2011.

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Etüd-Araştırma Servisi, “*Özbekistan Ülke Raporu*”, 2008.

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Türk Özbek İŞ Konseyi, “*Özbekistan Ülke Raporu*”, 2012.

İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birlikleri Aylık Hedef Dergisi, “*Bu Türkler de Çok Olmaya BaŐladı*”, 135. Sayı, 2005.

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/56596.asp#BODY>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/56596.asp>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/91570.asp>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://arsiv.sabah.com.tr/2001/01/15/e10.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://arsiv.sabah.com.tr/2002/07/15/s0609.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://arsiv.sabah.com.tr/2006/02/23/eko102.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://davutdogan.com.tr/yabanci-ortakliklar/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://eniyiyonetici.blogcu.com/misir-da-iscilik-maliyeti-150-dolar-turkiye-de-800-dola/2964617>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=-111105>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=190219>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=-247610>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=-146147>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=-247610>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://sim-tes.com/?page\\_id=538&lang=TR](http://sim-tes.com/?page_id=538&lang=TR); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://tekstil.gen.tr/NewsDetail.aspx?item=315>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://tekstil.gen.tr/NewsDetail.aspx?item=477>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2004/10/26/542924.asp>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.abalioglu.com.tr/TR/2-44-filidea-tekstil-sanayi-ve-ticaret-aa-abalioglu.holding.aspx>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.akkok.com.tr/Sektorler/Tekstil/Pages/AksaEgypt.aspx>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.aksiyon.com.tr/kadir-dikbas/kuresel-ekonominin-turk-oyunculari\\_514527](http://www.aksiyon.com.tr/kadir-dikbas/kuresel-ekonominin-turk-oyunculari_514527); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.aykatextile.com/aykamain-tr.htm>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.bizingazete.bg/b%C3%B6lge-haberleri/dinateks-bulgaria-oodyitan%C4%B1yal%C4%B1m#.VjZfgG6LU6A>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.bogrouptextile.com/hakkimizda.asp>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.bugun.com.tr/son-dakika/yesim-tekstil-2013de-yuzde-15-350922.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.calik.com.tr/kurumsal/kilometre\\_taslari](http://www.calik.com.tr/kurumsal/kilometre_taslari); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.counsellors.gov.tr/upload/MOL/Moldovada%20Yerlesik%20Turk%20Firmalar.doc>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.csatextileegypt.com/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.dersiyon.com.tr/tr/genel.php?sayfa=hakkimizda>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.dnmtextile.com/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.dunyabulteni.net/haber/143599/tunustaki-turk-yatirimcilar-kimler>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.dunyabulteni.net/haber/143599/tunustaki-turk-yatirimcilar-kimler>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.durak.com/durak/es/durak-haber.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.ekohaber.com.tr/low-profile-hiz-kesmiyor-haber\\_id-2343.html](http://www.ekohaber.com.tr/low-profile-hiz-kesmiyor-haber_id-2343.html); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.ekohaber.com.tr/tekstil-kaciyor-haber\\_id-5842.html](http://www.ekohaber.com.tr/tekstil-kaciyor-haber_id-5842.html); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.gamateks.com.tr/iletisim/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.haberler.com/misirli-turk-yatirimcidan-tuzmen-e-boxer-hediyesi-haberi/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.haberler.com/ozbekistan-daki-turk-tekstil-yatirimlarina-bir-haberi/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/3071-tekstil-patronlari-yurtdisina-kaciyor>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.hurriyet.com.tr/lc-waikiki-misir-a-15-milyon-dolara-iki-fabrika-birden-kuruyor-5769794>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.hurriyet.com.tr/misirli-dis-giyim-markasi-yaratacak-87681>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.isfikirleri-girisimcilik.com/bangladeste-ticaret-yapmak-bangladese-yatirim-imkanlari>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.kariyer.net/akteks-akrilik-iplik-san-ve-tic-a-s-is-ilanlari-c11053-p1145/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.kordsaglobal.com/general/iletisim.asp?d=>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.kordsaglobal.com/general/iletisim.asp?d=tr>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.kucukcalik.com.tr/Hakkimizda.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.malatyaaktuel.com/inx/haber7213Kimi\\_kilit\\_vurdu\\_kimi\\_goctu\\_kimi\\_is\\_ci\\_cikardi.html](http://www.malatyaaktuel.com/inx/haber7213Kimi_kilit_vurdu_kimi_goctu_kimi_is_ci_cikardi.html); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.milliyet.com.tr/2004/05/03/ege/yazyoruk.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetayArsiv&KategoriID=3&ArticleID=203398&PAGE=1>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.parasal.net/tekstilde-kotu-haber-sayilgan-fabrikalarini-ozbekistana-tasiyor-t69.html?s=3000fabf4f647d4491b5fb4ad59e7d20&";](http://www.parasal.net/tekstilde-kotu-haber-sayilgan-fabrikalarini-ozbekistana-tasiyor-t69.html?s=3000fabf4f647d4491b5fb4ad59e7d20&) ; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.patronlardunyasi.com/haber/Aydemir-Tekstil-Ozbekistan-da-fabrika-acti/2004>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.patronlardunyasi.com/haber/Ekoteks-Misir-da-laboratuar-aciyor/23034>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=147025>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2010/05/07/tekstilciyi\\_banglades\\_carpti](http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2010/05/07/tekstilciyi_banglades_carpti); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.sahinlerholding.com.tr/sektorler/hazir-giyim/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.sanayicidergisi.com/misiri-kurtarmaya-dondu-turkiyeden-2-milyar-dolarlik-yatirim-cekti-makale,85.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.tahagroup.com/companies/rubyred\\_garment.htm](http://www.tahagroup.com/companies/rubyred_garment.htm); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.tahagroup.com/companies/taha.htm>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.tekfeninsaat.com.tr/TR/plant\\_proje\\_detay.asp?id=13](http://www.tekfeninsaat.com.tr/TR/plant_proje_detay.asp?id=13); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.turkiye-turkmenistan.com/?p=10258>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[http://www.turkiye-turkmenistan.com/?page\\_id=90](http://www.turkiye-turkmenistan.com/?page_id=90); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

<http://www.yeniaktuel.com.tr/top105,145@2100.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

[www.astasjuki.com](http://www.astasjuki.com); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

### EK 3

## ÜLKELERE GÖRE FARKLILAŞAN MALİYETLERLE İLGİLİ KAYNAKLAR

- (1) T.C. Kalkınma Bakanlığı, Karacadağ Kalkınma Ajansı (2011) *Pamuk İpliği, Üretim Tesisi Yatırım Fizibilitesi*, 13-44.
- (2) <http://www.tradingeconomics.com/egypt/minimum-wages>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016
- (3) [news.uzreport.uz/news\\_4\\_e\\_122621.html](http://news.uzreport.uz/news_4_e_122621.html); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016
- (4) <http://acumen.pro/countries/turkmenistan/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016
- (5) [http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod\\_e=tps00155&plugin=1](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod_e=tps00155&plugin=1); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016
- (6) <http://www.tradingeconomics.com/egypt/minimum-wages>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016
- (7) T.C. Taşkent Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği (2014), *Özbekistan'ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye İle Ekonomik-Ticari İlişkileri Raporu*, 25.
- (8) Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Türk-Türkmen İş Konseyi (2012), *Türkiye – Türkmenistan Ticari ve Ekonomik İlişkileri Raporu*, 5.
- (9) T.C. Sofya Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği (2015), *Bulgaristan'da İş Yapmak İçin Pratik Bilgiler Rehberi - 2015 Raporu*, 1.
- (10) Golub, S. and Kestelman, S. (2015), “Uzbekistan’s Cotton Value Chain”, UNCTAD Report, 18.
- (11) USDA Foreign Agricultural Service (2014), “Egypt Cotton and Prices Annual 2014”, 8.
- (12) <http://exchange.gov.tm/en/quotes-en>; Son Erişim Tarihi: 14.04.2016
- (13) <https://www.statista.com/statistics/259431/global-cotton-price-since-1990/>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

- (14) World Trade Organization (2014), *Leading Exporters and Importers of Textiles in 2013, International Trade Statistics, Table II.52*
- (15) <http://www.distancefromto.net>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016
- (16) [http://www.nakliyerehberim.com.tr/navlun\\_giris/uluslararası-karayolu-fiyatlar-tablo-liste.aspx](http://www.nakliyerehberim.com.tr/navlun_giris/uluslararası-karayolu-fiyatlar-tablo-liste.aspx); Son Erişim Tarihi: 15.04.2016
- (17) World Bank (2016), “Doing Business 2016 – Egypt, Arab Rep.”, 40
- (18) World Bank (2016), “Doing Business 2016 – Uzbekistan.”, 42
- (19) [http://energyusecalculator.com/global\\_electricity\\_prices.htm](http://energyusecalculator.com/global_electricity_prices.htm), Son Erişim Tarihi: 14.04.2016.
- (20) <http://www.cez.bg/en/prices/electricity-prices/for-supply.html>; Son Erişim Tarihi: 15.04.2016

## ÖZET

Tekstil sektörü Türkiye ekonomisinin lokomotiflerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Sektörün bölgesel ve küresel anlamda rekabet avantajı sağlamak amacıyla strateji geliştirme çalışmaları kapsamında güncel uygulama alanlarından biri de uluslararası pazara giriş stratejisidir. Bu stratejiyi çok sayıda Türkiye merkezli tekstil işletmesi uygulamış ve yurtdışında üretim tesisleri kurmuştur. Ortak girişim, uluslararası birleşme, satın alma veya doğrudan yatırım yöntemleri ile kurulan üretim tesisleri sayesinde elde edilen rekabet avantajı ile uluslararası piyasada söz sahibi olmak amaçlanmıştır. Birçok işletme bu avantajdan yararlanmak için araştırmalarını sürdürmektedir.

Bu çalışmanın amacı yurtdışında üretim tesisi kurmayı hedefleyen işletmelere uygun ülke ve kurulacak tesisin performansı konularında yol göstermektir. Çalışmada Türkiye merkezli işletmeler tarafından yurtdışında üretim tesisi kurulmuş ülkelerin iplik, kumaş ve konfeksiyon tesisleri bazında incelemeler yapılarak bu ülkelere yönelik uygunluk sıralaması yapılmıştır. Ayrıca yurtdışında tesis kurmuş işletmelerin katkısı ile yurtdışına üretim tesisi kurmanın işletme performansına etkisi araştırılmıştır.

Bu çerçevede, ülkelere ilişkin kriterlerle ilgili veriler ülke resmi sayfaları ve uluslararası raporlardan elde edilmiştir. Verilere TOPSIS yöntemi uygulanarak değerlendirilmiş ve ülkeler uygunluk sırasına göre derecelendirilmiştir. Yurtdışında üretim tesisi bulunan işletmelerin yöneticileri ile görüşmeler yapılarak ankete katılımları sağlanmıştır. Verilerin çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmesi ile yurtdışı üretim tesisinin işletme performansına ne derece etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

En uygun ülkenin belirlenmesi için TOPSIS ile verilerin değerlendirilmesi sonucu iplik, kumaş ve konfeksiyon iş kollarının tamamı için en ideal ülkenin Özbekistan olduğu ortaya çıkmıştır. Mevcut tesislere bakıldığında iplik sektörü ve kumaş iş



kollarında en fazla yatırımın zaten Özbekistan’da olduğu görülmektedir. Konfeksiyon işkolunda ise Özbekistan 13’er fabrikanın bulunduğu Bulgaristan ve Mısır’ın ardından 12 üretim tesisi ile 3. sırada yer almaktadır. Bütün olarak düşünüldüğünde yurtdışına üretim tesisi kurmak isteyen işletmelerin Özbekistan’ı ilk tercih olarak görmesi doğru olacaktır.

Performans etki boyutu değerlendirildiğinde, yurtdışında üretim tesisi kurulması durumunda yönetici eğilimlerinin, üretim yapısının ve pazarlama yapısının performansa etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Mali yapının işletme performansına olumsuz etkisi olduğu ve bu boyutla ilgili kararların yurtdışı işletmeye bırakılmaması, kararların Türkiye’den verilmesi önerilmektedir. Stratejik yapının ile ilgili kararlar karlılık ve yatırım geri dönüş; yapısal durumun karlılık, yatırım geri dönüş ve satış miktarı üzerine ve işletme kültürünün işletme yönetimi üzerine olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bütün olarak düşünüldüğünde bu kararların işletme performansına olumlu katkısı olacağından işletmeler tarafından kullanılması önerilmektedir.

## **ARSİV KAYIT BİLGİLERİ**

**Tez Adı** : Tekstil İşletmelerinin Yurt Dışında Üretim Tesisi Kurma  
Kararlarının Stratejik Performansa Etkisi

**Tezin Yazarı** : Ömer DULKADİR

**Tezin Danışmanı** : Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

**Tezin Konumu** : Doktora

**Tezin Tarihi** : 07.11.2016

**Tezin Alanı** : İşletme

**Tezin Yeri** : Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Anahtar Sözcükler** : Tekstil, Strateji, Yurtdışı Üretim Tesisi, Çok Kriterli Karar Verme, TOPSIS, Performans

## **ABSTRACT**

Textile sector is considered to be one of the leading sectors of Turkish economy. In order to get competitive edge in terms of regional and global industry, one of the currently applied strategies is to break into international markets. Numerous textile businesses based in Turkey have implemented this strategy and established production plants overseas. By establishing production plants through joint ventures, mergers, takeovers and direct investments it has been aimed to gain a prominent role in international markets. Many businesses are continuing researches in order to take advantage of this competitive edge.

The aim of this study is to guide businesses intending to establish overseas production plants through choosing the appropriate country and business performance of the plant which is to be established. In this study, oversea countries in which spinning yarn, fabric and readywear plants were established by businesses based in Turkey are examined and compliance order has been made for these countries. Moreover, the impact of establishing production plants overseas to the business performance has been researched with the help of the companies which have established overseas production plants.

In this context, data criteria concerning oversea countries was obtained from the official country websites and international reports. Data was evaluated by applying TOPSIS method and countries were rated in order of relevance. Interviews with executives from companies which have overseas production plants have been carried out. By evaluating data with multiple regression analysis, the extent of the overseas production plant's impact to the business performance has been demonstrated.

As a result of evaluating data with TOPSIS to determine the most appropriate country, on all textile subsectors spinning yarn, fabric and ready wear, the most appropriate country is Uzbekistan. By looking at the existing plants in yarn and fabric subsectors it is seen that most investment is already in Uzbekistan. In the readywear

industry, Uzbekistan ranks as the 3<sup>rd</sup> country with 12 production plants, just behind Bulgaria and Egypt, which have 13 production plants. Overall, for the companies which are aiming to establish production plants overseas, considering Uzbekistan as the first option will be a right decision.

When performance impact extent is evaluated, it becomes evident that management tendencies, production structure and marketing structure have no impact on performance when establishing overseas production plants. It is confirmed that financial structure has negative impact on performance. Financial structure decisions should not be allowed to be made by overseas plant management. It is suggested that local maturity, borrowing, credit, enlargement and basic cost decisions should be made by the headquarters of Turkish business. It is found out that strategical structure decisions have positive impact on profitability and investment return; business structure has positive impact on profitability, investment return and sale amount; business culture has positive impact on business management. As a whole, because these aspects provide positive impact on performance, it is recommended businesses use them.

**ARCHIEVE RECORD INFORMATION:**

**Name of the Thesis** : Textile Businesses' Overseas Production Plant  
Establishment Decisions' Impact On Strategical  
Performance

**Writer of Thesis** : Ömer DULKADİR

**Advisor of the Thesis** : Assoc. Prof. Abdullah KARAKAYA

**Status of the Thesis** : PhD

**Date of the Thesis** : 07.11.2016

**Field of the Thesis** : Business

**Place of the Thesis** : Karabuk University Institute of Social Sciences

**Key Words** : Textile, Strategy, Foreign Production Plant, Multi  
Criteria Decision Making, TOPSIS, Performance

## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılı Doğanşehir/Malatya doğumlu olan Ömer DULKADİR, ilk ve orta öğrenimini Malatya’da tamamladıktan sonra eğitimine Dokuz Eylül Üniversitesi Tekstil Mühendisliği bölümünde devam etmiş ve 2002 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl 4 ay SANKO Tekstil İşletmeleri Adıyaman İplik Fabrikası’nda İşletme Mühendisi olarak çalıştıktan sonra askerlik görevini yerine getirmiştir. 2003 Temmuz ayında çalışmaya başladığı Taha Tekstil Malatya Konfeksiyon Fabrikası’nda 5 yıl 6 ay süreyle Kalite Güvence Sorumlusu olarak görevini yürütmüştür. 2009 yılı Şubat ayında, Karabük Üniversitesi Safranbolu MYO’da Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır ve bu görevini sürdürmektedir. Ayrıca 2016 Haziran ayında Safranbolu MYO Müdür Yardımcılığı görevini yürütmeye başlamıştır.

2010-2011 güz döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında başladığı Yüksek Lisans eğitimini Ocak 2013’de bitirmiştir. 2012-2013 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programına kayıt olarak eğitimine devam etmiştir. Evli ve bir çocuk babasıdır.