

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ:
İSTANBUL'DAKİ DOĞRUDAN İHRACATÇI FİRMALARIN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emin NESİRLİ

Uluslararası Ticaret Tezli Yüksek Lisans Programı

HAZİRAN 2021

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ:
İSTANBUL'DAKİ DOĞRUDAN İHRACATÇI FİRMALARIN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Emin NESİRLİ
(181205001)**

Uluslararası Ticaret Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hilal Kuvvetli YAVAŞ

HAZİRAN 2021



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz, Uluslararası Ticaret Tezli Yüksek Lisans Programı (181205001) numaralı öğrencisi Emin NESİRLİ'nin “Türk Tekstil Sektöründe Rekabet Stratejileri: İstanbul'daki Doğrudan İhracatçı Firmaların Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması 23/06/2021 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından *Oy Birliği* ile Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

- 1) **Tez Danışmanı:** Dr. Öğr. Üyesi Hilal KUVVETLİ YAVAŞ
- 2) **Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Erdur BAĞCI
- 3) **Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunmuş olduğum, “Türk Tekstil Sektöründe Rekabet Stratejileri: İstanbul’daki Doğrudan İhracatçı Firmaların Değerlendirilmesi” isimli tezin, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanıldığı durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversitede, başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını belirtir, onurumla beyan ederim. (23/06/2021)

Emin NESİRLİ

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince çalışmalarımda bana her türlü yardımı sağlayan ve bütün yaşamım boyunca iyi ve kötü her durumda sonsuz, karşılıksız ve şartsız desteklerini hep yanımda hissettiğim, kıymetli babam ve kıymetli anneme sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Haziran 2021

Emin NESİRLİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ	1
2. ULUSLARARASI TİCARET TEORİLERİ	3
2.1 Merkantilizm ve Ulusların Zenginliği Kavramı.....	3
2.1.1 Fیزیokrasi.....	4
2.1.2 Mutlak üstünlükler teorisi	4
2.1.3 Karşılaştırmalı üstünlük teorisi	5
2.1.4 Faktör donatımı teorisi	5
2.1.5 Leontief paradoksu.....	5
2.1.6 Tercihlerde benzerlik teorisi	6
2.1.7 Nitelikli işgücü teorisi.....	6
2.1.8 Ürün döngüsü teorisi	7
3. REKABET STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	8
3.1 Globalleşme Kavramı.....	8
3.1.1 Rekabet ve rekabet gücü	9
3.1.2 Globalleşmede rekabet ihtiyacı	11
3.1.3 Rekabet gücünün korunması için yapılması gerekenler	12
3.2 Rekabet Stratejisi Kavramı	14
3.2.1 Rekabet stratejisinin oluşumu	17
3.2.2 Rekabet stratejisinin boyutları	18
3.2.3 Rekabet stratejisini etkileyen güçler	19
3.3 Rekabet Stratejisi Yaklaşımları.....	25
3.4 Rekabet Stratejisine Etki Eden Unsurlar.....	27
3.4.1 Uluslararası rekabet koşulları.....	27
3.4.2 Kamunun varlığı	28
3.4.3 Arz, talep ve piyasa şartları.....	28
3.5 Rekabet Stratejisinin Sektörler Üzerindeki Etkisi İle İlgili Literatür Taraması	30
4. TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ	34
4.1 Geçmişten Bugüne Tekstil Sektörü.....	34
4.1.1 Geçmişten günümüze tekstil sektörü	34
4.1.2 Tarihsel açıdan tekstil sektörü.....	35
4.2 Türk Tekstil Sektörünün Ekonomideki Yeri ve Rolü	36
4.2.1 Tekstil sektörünün Türkiye'deki gelişimi	36
4.2.1.1 Tekstil sektörünün istihdama etkisi.....	37

4.2.1.2	Tekstil sektörünün dış ticarete etkileri	38
4.2.1.3	Tekstil sektörünün finansal yapısı.....	41
4.2.1.4	Türkiye tekstil sektöründeki taşeronlaşma.....	44
4.3	Rekabet Gücü Bakımından Türk Tekstil Sektörü	46
4.3.1	İhracat ve Türk tekstil sektörü	50
4.3.2	Türk tekstil sektöründeki yatırım teşvikleri	53
4.3.3	Katma değer bakımından Türk tekstil sektörü	56
4.5	İstanbul İlindeki Tekstil İşletmelerinin Değerlendirilmesi	57
4.6	Türkiye'deki Tekstil Sektörü Üzerine Literatür Taraması.....	61
5.	TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE PORTER ANALİZİ	66
5.1	Türk Tekstil Sektörü için Michael E. Porter'in Rekabet Stratejisi Modeli'nin Temel Nedeni	66
5.2	Türk Tekstil Sektörü için Porter Analizi.....	67
5.3	İstanbul Tekstil Firmalarının Porter Analizi	72
5.4	Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	77
5.5	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	77
5.6	Araştırmanın Sınırlılıkları	77
5.7	Araştırmanın Yöntemi - Porter Analiz.....	78
5.8	Derinlemesine Görüşme Yapılan Tekstil Firmalarının Özellikleri.....	78
5.9	Derinlemesine Görüşme Yapılan Tekstil Firmalarının Porter Analizi	79
5.9.1	Sektördeki rekabet durumu	79
5.9.2	Tedarikçilerin gücü	80
5.9.3	Müşterilerin gücü	80
5.9.4	İkame ürün tehdidi	80
5.9.5	Sektöre yeni giren tehdidi	81
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
	KAYNAKLAR	86
	EKLER.....	96
	ÖZGEÇMİŞ.....	109

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devleti
ADASO	: Adana Sanayi Odası
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BIST	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
BT	: Bilgi Teknolojileri
COVID-19	: Korona Virüs
DB	: Dünya Bankası
DTİ	: Ticaret ve Sanayi Bakanlığı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
GB	: Gümrük Birliği
GEGP	: Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GTİP	: Gümrük Tarifesi İstatistik Pozisyonu
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
İTHİB	: İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği
İTMF	: Uluslararası Tekstil Sanayicileri Federasyonu
KDV	: Katma Değer Vergisi
KGF	: Kredi Garanti Fonu
KOBİ	: Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MOORA	: The Multi-Objective Optimization by Ratio Analysis Method
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SWOT	: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEKSTİL	: Türkiye Tekstil, Örne, Giyim ve Deri Sanayii İşçileri Sendikaları
TOPSIS	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
WEF	: Dünya Ekonomik Forumu

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 4.1: Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün İstihdam Yapısı	38
Çizelge 4.2: Türkiye'nin Tekstil ve Hammaddeleri Dış Ticaret (2008-2019) (ABD \$)	38
Çizelge 4.3: Türkiye'nin Hazır Giyim ve Konfeksiyon Dış Ticareti (2008-2019) (ABD \$).....	39
Çizelge 4.4: Türkiye'nin Ülkeler Bazında Tekstil İhracatı (ABD \$)	40
Çizelge 4.5: Türkiye'nin Tekstil İhracatı (Milyar Dolar).....	52
Çizelge 4.6: Genel İhracat Performansı İçinde Toplam Tekstil Sektörü İhracatının Payı (1000 \$)	52
Çizelge 4.7: Tekstil Sektörü için Yatırım Teşvikleri.....	54
Çizelge 4.8: Tekstil Sektörüne Uygulanan Bölgesel Destek Unsurları ve Oranları..	55
Çizelge 5.1: Derinlemesine Görüşme Yapılan Tekstil Firmaları ve İhracat Yaptığı Ülkeler	78

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Porter'ın Rekabet Dinamiği.....	21
Şekil 3.2: Kabul Gören Üç Genel Rekabetçi Stratejisi.....	25
Şekil 4.1: Türk Tekstil Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücü.....	48
Şekil 4.2: Hipotezler Çerçevesinde Oluşturulan Araştırma Modeli	57

TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ: İSTANBUL'DAKİ DOĞRUDAN İHRACATÇI FİRMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Türk tekstil sektörü Türkiye ekonomisinin temel taşlarından bir tanesidir. Türkiye'nin ihracatçı sektörlerinin başında gelen tekstil sektöründe rekabet giderek artmaktadır. Uluslararası arenada Türk tekstil sektörünün yer alabilmesi ve rekabet edebilmesi için rekabet stratejilerinin iyi belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu tez çalışmasında, rekabet stratejilerinden bahsedilerek, Türk tekstil sektörünün durumu ortaya konulmaktadır. Ayrıca, İstanbul'da doğrudan ihracat yapan seçilen tekstil firmaları üzerine Porter analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, tekstil firmalarının rekabet stratejileri açısından ekonomiye sağladığı katkılar göz önünde bulundurulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Uluslararası Ticaret Teorileri, Tekstil Sektörü, Rekabet Stratejileri, İstanbul Tekstil Firmaları ve Porter Analizi*

COMPETITION STRATEGIES IN THE TURKISH TEXTILE SECTOR: EVALUATION OF EXPORTING COMPANIES IN ISTANBUL

ABSTRACT

Turkish textile sector is one of the cornerstones of Turkey's economy. Competition is increasing from the beginning of exports in the textile sector in Turkey. It is of great importance for the Turkish textile industry to take place in the international arena and to determine the competition strategies well. In this context, mentioning the competition strategies in this thesis reveals the situation of the Turkish textile industry. In addition, Porter analysis was conducted on selected textile companies exporting directly in Istanbul. As a result, the ability of textile companies to compete in the international market should be encouraged by the state, and strategies and policies should be implemented to increase competitiveness.

Keywords: *Textile Sector, Competition Strategies, Istanbul Textile Companies, SWOT and Porter Analysis*

1. GİRİŞ

Uluslararası alanda rekabetçiliğin artırılması, üstün performans verimliliğine ve yüksek reel ücretlere sahip ekonomik uygulamalara ve ülkenin kaynaklarını yönetmeye bağlıdır. Bu noktada, rekabet stratejileri büyük rol oynamaktadır. Rekabetçi bir strateji, bir şirketin, güçlü ve zayıf yönlerini inceledikten ve kendi ile karşılaştırdıktan sonra rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmek için geliştirdiği uzun vadeli bir eylem planı olarak tanımlanabilmektedir. Rekabet ve rekabet stratejisi önemlidir çünkü rekabet avantajı bir şirketi rakiplerinden ayırmaktadır. Daha yüksek fiyatlara, daha fazla müşteriye ve marka sadakatine katkıda bulunmaktadır. Böyle bir avantaj sağlamak, şirketlerin en önemli hedeflerinden biridir. Bununla birlikte, rekabetçilik, sadece dış ticaret dengesini ihraç etme ve elde etme kabiliyetine sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini yükseltme ve yaşam standartlarında sürekli ve kabul edilebilir bir artış elde etme ve artırma yeteneğine sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra, Türkiye Tekstil endüstrisine bakıldığında ise, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH), ihracat ve istihdam açısından Türkiye ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri olduğu görülmektedir. Tekstil sektörü, Türkiye'nin GSYİH'sinin %10'unu ve ülkenin toplam istihdamının %20'sini oluşturmaktadır. Ülkenin toplam sanayi üretiminin ise %40'ı ise tekstil sektörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Başka bir ifadeyle, Türkiye'nin en büyük 1000 üretim şirketinden 228 tanesi tekstil, hazır giyim ve halıcılık alanında faaliyet göstermektedir. Ayrıca, tekstil firmaları, tüketicilerin etkin bir şekilde artan sınırsız ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak, ürün yelpazesinin kalitesini ve güvenilirliğini artırmak, müşterilere sunulan hizmetleri çeşitlendirmek, hem ulusal hem de uluslararası pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için organizasyon ve teknolojik uygulamaların koordinasyonuna güvenmektedir. Bunlara ek olarak, Türkiye'deki tekstil sektörünün büyük bir kısmı İstanbul ilinde bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, hazır giyim ve tekstil sektöründe İstanbul ili ilk sırada yer almaktadır. Tekstil sektörünü oluşturan işletmelerin %61,2'si İstanbul

ekonomisinin %20'ni oluşturmaktadır. İstanbul, Türkiye modasının merkezi olmakla beraber tekstil sektörününse odak noktasıdır.

Bu tez çalışmasının amacı, uluslararası ticaret teorilerini incelemek ve rekabet stratejisi kavramının teorik olarak çerçevesi verildikten sonra ise, Türk Tekstil sektörü üzerinden rekabet stratejinin ve İstanbul ilindeki Tekstil işletmelerinin irdelenmesidir. Bu bağlamda, bu tez çalışması "Uluslararası Ticaret Teorileri" "Rekabet Stratejilerinin Kavramsal Çerçevesi", "Türk Tekstil Sektörüne Genel Bir Bakış" ve "Türk Tekstil Sektörü Üzerine Porter Analiz" ana başlıkları çerçevesinde ele alınmaktadır.

Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında genel bir bilgi verilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde uluslararası ticaret teorilerinden bahsedilmektedir. Bu çerçevede, Merkantilizm, Fizyokrasi, Mutlak Üstünlükler Teorisi gibi vb. teoriler incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet stratejilerinin teorik çerçevesinden bahsedilmektedir. Bu çerçevede, rekabet ve globalleşme, rekabet stratejisi kavramı, rekabet stratejisi yaklaşımları, rekabet stratejisine etki eden faktörler açıklanmaktadır. Ayrıca, rekabet stratejilerinin sektörler üzerindeki etkileri ile ilgili literatür verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Türk Tekstil sektörü hakkında bilgiler verilerek, ekonomik olarak durumu verilerle ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede, tekstil sektörünün kapsamı, ekonomideki yeri ve rolünden bahsedildikten sonra, istatistiklerle Türk tekstil sektörünün istihdam, dış ticaret ve finansal yapısı incelenmektedir. Türk tekstil sektörünün rekabet gücü ise ihracat, yatırım teşvikleri ve katma değer bakımından ele alınmaktadır. Son olarak tekstil sektörünün rekabet gücü ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalar taranmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, Türk Tekstil sektörü üzerine bir Porter analiz yapılmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular özetlenmektedir.

2. ULUSLARARASI TİCARET TEORİLERİ

Çalışmanın birinci bölümünde Uluslararası Ticaret Teorileri ele alınmıştır. Bu bağlamda, Merkantilizm, Fیزیokrasi, Mutlak Üstünlükler Teorisi, Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi vb. gibi teoriler net ve detaylı olarak ele alınmıştır.

2.1 Merkantilizm ve Ulusların Zenginliği Kavramı

Merkantilizme kadar uzanan bir tarihi geçmişe sahip olan Adam Smith'in 1776'da yayımlanan 'Ulusların Zenginliği' çalışmasında ilk kez bilimsel olarak Uluslararası Ticaret Teorileri incelenmiştir (Özer, 2012). Bu bağlamda, bilimsel araştırmanın temel nedeni gelişmiş ve gelişmekte olan sanayi ülkelerinin karşılıklı alım ve satımlarına ilişkin olarak değerlendirilmiştir (Saridoğan, 2011). Küreselleşme sürecinde ülkelerin ekonomik olarak gelişimlerinde büyük rol oynayan uluslararası ticaret, ülkelerin daha kaliteli, daha ucuz ve farklı ürünleri temin etmeleri açısından oluşan bir sistemdir. Dolayısıyla ülkelerin rakip oldukları ülkelere karşı rekabetçilik pozisyonlarını sağlama bilmeleri için gerekli olan verimlilikleri artırmaları, maliyetleri azaltmaları, farklılaşmış ürünlerden oluşan taleplere cevap verebilmeleri ve yeni pazarlar oluşturmaları gerekmektedir (Arıca, 2014).

Rekabet kavramı tarihinin, insanlık tarihiyle birlikte başladığı düşünülmektedir ancak ekonomik anlamda insan ilişkilerinden doğan rekabetçilik kavramının geçmişi merkantilizme dayanmaktadır (Çallı, 2015). Merkantilizm ortaçağın sonları ve sanayi devrimi arasındaki zaman dilimini kapsamakta (Heckscher, 1936) ve varlığını 18. yüzyıla kadar devam ettirmektedir (Cho ve Moon, 2000: 3). Ve buna ilişkin olarak merkantilizm ticareti, sıfır toplamlı bir oyun (zero – sum game) olarak görmektedir (Murphy, 2014: 8). Ayrıca ortaçağdaki ticaret ve sanayi örgütlenme yapılarının dağılması nedeni ile Avrupa ülkelerinde güçlü ve merkezleşmiş ulus devletlerinin oluşturulması amaçlanmıştır (Negishi, 2001: 3). İlgili amacın temel nedeni, ihracat miktarının ithalat miktarından daha fazla olması ve maden miktarının olabildiğince artırılması yönündedir (Salvatore, 1986: 1-2). Ticari kapitalizmin gelişmesi ile ortaya çıkan ve sınırlayıcı bir sistem olarak da bilinen merkantilizm sisteminin

(Arıca, 2014) en önemli amaçlarından biri de, yeni kıtaların keşf edilmesi, ortaya çıkan yeni pazarların daha karlı olması ve ülkelerin kendi ekonomik yapılarını korumaları açısından kendi pazarlarına fazla getiri sağlayabilmeleridir (İslahi, 2006).

2.1.1 Fizyokrasi

Merkantilizm, sanayi devrimi sonrasında üretim faaliyetlerinin ticaret ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmesinden dolayı önemini yitirmiştir (Irwin, 1991). Merkantilizm sisteminin göz ardı edilmesinden sonra, üretimde büyük ölçüde getiri sağlayabilecek çiftçileri ve tarımı ekonomik kalkınma açısından ön planda tutan fizyokrasi felsefesi öne çıkmıştır (Brien, 2006). Fizyokrasi felsefesi, tarımın sanayi faaliyetlerinden daha üstün olduğu yönünde ve rekabet ortamı çerçevesinde ekonominin bütün süreçlerinde verimli artışlar sağlamaktadır (Charbit ve Virmani, 2002). Bunun dışında, ülkelerin ürettiği ve ya üretmediği malların ticaretinin yapılması görüşlerine de sahip olmaktadır. Fizokrasi felsefesine göre, değerli madenlerin artması ülkelerde fiyatların da artacak olması ve dış ticaretin ülkelerdeki refah seviyesine büyük katkılar sağlaması yönündedir (Meek, 2003: 19). Bahsedilen ilke bir sonraki dönemlerde birçok teori üzerinde verimli katkılar sağlamıştır (Smith, 1776; Ricardo, 1821; Heckscher, 1919 ve Ohlin, 1933; Leontief, 1953; Linder, 1961; Kenen, 1965 ve Keesing 1966; Vernon, 1966).

2.1.2 Mutlak üstünlükler teorisi

Fizyokrasinin ilk temel teorisi Mutlak Üstünlükler teorisi olmaktadır. Adam Smith (1776) ülkelerin mutlak üstünlüklere sahip olduğu malların üretiminde, ticari ortak ülkelere dayalı pozitif yararlar sunacağını göz önünde bulundurmuştur (Cho ve Moon, 2000: 1). Bu teoriye göre bir ülke diğer ülkelerle kıyasla, üretmekte olduğu malları daha düşük fiyattan üretmeli ve ihraç etmeli, daha yüksek fiyattan ürettiği malları ise daha düşük mal üreten ülkelere ithal etmelidir. Ve bunun sonucu olarak ülkeler kendi aralarında mal ve para değişimleri yaparak rekabetin oluşumuna zemin yaratmış olurlar (Cho ve Moon 2000: 4). Teoride dikkat çekecek bir diğer unsur ise, maliyet kavramının üretim faktörleri çerçevesinde sadece işgücü faktörleri yönünde değerlendirilmesidir. Bu yönde kendini geliştirmiş ülkeler işgücüne dayalı alanlarda uzmanlaşırlar ve ilgili iş alanlarında, malların ihraç edilmesinde, verimli artışlar sağlarlar (Bayraktutan, 2003).

2.1.3 Karşılaştırmalı üstünlük teorisi

Adam Smith'in (1776) üretim faktörlerinden sadece emek faktörünün göz önünde bulundurmuş olması ve ülkelerin üretim faktörleri açısından diğer ülkeler ile karşılıklı mutlak üstünlüklere sahip olması ve ya olmaması gibi durumları açıklamamış olması teoride bir takım sınırlılıklar oluşmuştur. Mutlak üstünlükler teorisinde yaranan sınırlılıklar, Ricardo (1821) tarafından ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Ricardo (1821) tarafından mutlak üstünlükler teoroisi göz ardı edildikten sonra onun yerine Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi geliştirilmiştir. Bu bağlamda, Ricardo (1821) ülkelerin mutlak üstünlüğe sahip olmaması ve buna ilişkin olarak uluslararası ticaretten daha rahat faydalanacaklarını göz önünde bulundurarak mutlak üstünlükleri geliştirip, karşılaştırmalı üstünlüklere yön vermiştir. Ve teorinin sonucu olarak, karşılaştırmalı üstünlük teorisinde, üretim maliyetlerinin diğer ülkelerdeki üretim maliyetleriyle nispette daha az olacağı planlanmıştır (Horvat, 1999: 79)

2.1.4 Faktör donatımı teorisi

Ricardo'nun (1821) teorisi, emek faktörünü homojen bir faktör olarak ele almış ve ülkelerin birden fazla farklı mal üretmeleri durumuna ilişkin olarak uluslararası ticareti açıklamada yetersiz kalmıştır (Cho ve Moon, 2000: 1). Daha sonraki dönemlerde ise Heckscher (1919) ve Ohlin (1933), Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi'nin eksiklerini gidermeye çalışmışlar ve uluslararası ticareti tam anlamıyla açıklamak için Faktör Donatımı Teorisini ileri sürmüşlerdir (Zhang, 1961: 8). Teoriye göre, ülkeler farklı üretim faktörlerine sahiptirler ve ülkelerin ihraç ve ithal durumları, hangi mallar çerçevesinde uzmanlaşmaları, daha zengin bir kaynak biçiminde araştırılmıştır. Ayrıca yüksek emek-sermaye zenginliği biçiminde oluşturulan Faktör Donatımı Teorisi'ne göre, bir ülkenin ve ya ülkedeki bölgenin ucuz turizm kaynaklarına sahip olması durumunda, elde etmiş olduğu faktör donatımlarını yoğun olarak kullanabilecekleri ve turizm sektörü içerisinde mal, hizmet üretimlerini uluslararası piyasaya da süreabilecekleri söz konusu olmuştur (Cho ve Moon 2000: 10).

2.1.5 Leontief paradoksu

Faktör Donatımı Teorisin'de, yer alan ülkelerin talep koşullarının dikkate alınmaması ve benzer faktör donatımına sahip olan ülkeler arasında sektör içi ticaret açıklamalarının yetersiz kaldığı söz konusu olmuştur (İşgüden ve Akyüz, 1990: 46).

Bu yönde, sınırlılıkların oluşmasından dolayı Leontief (1953) bu teorinin geçerli olmasını test etmek için ‘Leontief Paradoksu’ kavramını ileri sürmüştür. Araştırmanın sonucu olarak, ABD’nin Faktör Donatım Teorisi’ne göre, sermayesi yoğun olan ürünleri ihraç ettiği durumu söz konusu olmuş ancak Leontief Paradoksu kavramı bunun tam eksine ABD’nin sermayesi yoğun ürünleri ithal ettiğini ve işgücü yoğun olan ürünleri ise ihraç ettiğini göz önünde bulundurmıştır. Dolayısıyla Faktör Donatım Teorisi’nin uluslararası ticareti açıklamada yetersiz kaldığını tespit eden Leontief Paradoksu, uluslararası ticaretin çeşitliliği açısından ülkelerdeki tek başına sermaye ve işgücü faktörlerinin yeterli olmadığı sonucuna varmıştır (Jones, 2008).

2.1.6 Tercihlerde benzerlik teorisi

Uluslararası ticaret teorilerinde geleneksel ve farklı teori gibi ele alınan Tercihlerde Benzerlik Teorisi Linder (1961) tarafından incelenmiştir. Linder (1961) teorisi, karşılaştırmalı üstünlüğü arz tarafından değil talep tarafından aramış, uluslararası ticareti açıklamaya yönelik tüm teorileri redd etmiş ve farklı bir teori yöntemini savunmuştur (Husted ve Melvin, 2012: 104). Uluslararası ticaretin açıklanabilmesi için Linder (1961), talep ve talep düzeyindeki tüm kaynakların araştırılmasını, ülkelerin ihraç etmesi gereken ürünler için belli bir talebin olmasını ön görmüştür (Linder, 1961: 103). Tercihlerde Benzerlik Teorisi’nin imalat ürünlerinin ticaretine odaklanmış olması ve temel olarak talep tarafını göz önünde bulunduruyor olması bu teoriyi diğer teorilerden farklılaştırmıştır.

2.1.7 Nitelikli işgücü teorisi

Tercihlerde Benzerlik Teorisi’nin, küreselleşmenin sağladığı olası etkilerini göz ardı edebilmesi ve ülkelerin ürettiği benzer ürünleri birbirilerine olan ihraç etme durumlarını göz ardı etmesi açısından bir sıra sınırlılıklar ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, bu teorinin uluslararası ticareti açıklamada ne derece yeterli olduğu da tartışılmıştır (Cho ve Moon, 2000: 16-17). Daha sonraki süreçlere ilişkin olarak, Kenen (1965) ve Keesing (1966) tarafından Nitelikli İşgücü Teorisi geliştirilmiştir. Teorinin amacı, sanayileşmiş ülkeler arasındaki emek farklılıklarının olmasıdır. Belirli mal üretiminde rol oynayan vasıflı işgücüne sahip ülkeler üretimlerini kendi düzeylerinde olan gelişmiş vasıflı ülkeler ile yapmalıdırlar (Yılmaz, 2015). Bir diğer yandan ise, vasıfsız işgücü bakımından zengin olan ülkeler de üretimlerini, kendi düzeylerinde olan vasıfsız ülkeler ile yapmalıdırlar (Seyidoğlu, 1988: 72).

Ülkelerin tercihlerinin aynı olması biçiminde geliştirilen bu teori, işgücü yapısının ülkelerin rekabetçiliğinde önemli bir unsur olacağını ön görmüştür.

2.1.8 Ürün döngüsü teorisi

İşgücü yapısındaki farklılıkların ve değişimlerin uluslararası ticareti tam anlamıyla açıklayamaması ve özellikle teknolojinin gelişimi ile ortaya çıkan karanlık üretim fabrikaları anlamına gelen üretim alanları, işgücüne ihtiyaç duymayan alanların göz ardı edilmesi gibi sorunlar, Nitelikli İşgücü Teorisi'nin hangi düzeyde geçerli olduğunu sorgulamıştır. Bu sorgulardan oluşan süreçlerde Vernon (1966), uluslararası ticarete yeni bir bakış açısına dayanarak, Ürün Döngüsü Teorisi'ni geliştirmiştir. Uluslararası ticarete önemli katkılar sağlayan Ürün Döngüsü Teorisi, giriş, olgunluk, gerileme ve büyüme gibi süreçlerden geçmiştir (Gandolfo, 2014: 168). Bunun dışında, yenilikçi ve gelişmiş ülkelerin sahip oldukları rekabet avantajları çerçevesinde oluşan olgunluk aşaması, doygunluk nedeninden dolayı başka taklitçi bir ülkeye geçmesi söz konusu olmuştur. Ürün Döngüsü Teorisi'nde, üretim faktörleri bakımından gelişime hazır olmayan ürünlerin göz ardı edilmesi ve küreselleşmeye dayalı olarak teknolojik gelişimlerin olası etkilerinin ön görülememesi bu teoriyi büyük sınırlılıklara sürüklemiştir (Vernon, 1966).

3. REKABET STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın ikinci bölümünde ise rekabet stratejileri detaylı olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, rekabet ve globalleşme kavramı, rekabet stratejisi, rekabet stratejisi yaklaşımları ve etki eden unsurlar açıklanmaktadır. Buna ek olarak, rekabet ve rekabet gücü, globalleşmede rekabet ihtiyacı ve rekabet gücünün muhafaza edilmesi için yapılması gerekenler bu bölümde dört alt başlık olarak ele alınmaktadır. Son olarak ise, rekabet stratejisi ile ilgili literatür taraması yapılmaktadır.

3.1 Globalleşme Kavramı

Globalleşme, en basit ifadeyle, pazarların globalleşmesinin bir neticesi olarak ulusal pazarlar arasında artan ilişkiler, diğer bir ifadeyle, uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azaltılması şeklinde ifade edilmektedir. Globalleşme, sadece rekabet derecesini artırarak rekabet ortamını değiştirmez, ancak rekabetin boyutlarını çeşitlendirir ve şirketlerin iş yönetimi ve strateji geliştirme paradigmasını değiştirmektedir. Global rekabet ortamındaki değişikliklerden kurtulmak ve bunlara uyum sağlamak için, işletmeler devamlı olarak stratejiler geliştirmeli, uyguladıkları stratejileri gözden geçirmeli ve esnek ya da organizasyonel bir yapıya sahip olmalı ve beklenen ya da beklenmedik yanıtları dikkate alan hızlı öğrenen kuruluşlar olmalıdır (Gönen, 2019: 21).

Başka bir ifadeyle, globalleşme belirli bir zaman dilimi içinde tanımlanabilen ve kuşatılabilen tek bir kavram ya da bir başlangıç ve bir sonla açıkça tanımlanabilecek bir süreç değildir. Globalleşme ekonomik entegrasyonu; politikaların sınır ötesi transferi; bilginin aktarılması; kültürel istikrar; iktidarın yeniden üretimi, ilişkileri ve söylemleri olan global bir süreçtir, bir kavramdır. Globalleşme tüm bunları kapsamaktadır (Al-Rodhan ve Stoudmann, 2006: 2). Genel olarak globalleşme, ulusal sınırların ötesine geçen geniş bir ekonomik, kültürel, sosyal ve politik ara bağlantılar ve süreçler ağı olarak tanımlanabilmektedir. Globalleşmenin ortaya çıkışı hakkında farklı görüşler vardır, teknolojik gelişmenin bir sonucu olarak görülmüştür, fakat aynı zamanda piyasa ekonomisinden de kaynaklanmaktadır. Üstelik

globalleşmenin kapitalist ilerlemenin bir sonucu olduğunu söyleyen başka bir iddia daha söz konusudur. İletişim teknolojilerinin ilerlemesi ve üretkenlikteki artış devletlerin pazar bölgelerini genişletmesini gerektirmektedir. Koruyucu sosyal politikalarındaki düşüş, dış ticaret için teşviklerin artması ve serbest piyasa ekonomisinin yakınsaması, bu “algılanan” global ihtiyaçlarla uyumludur. Dış dalgalanmalara karşı kırılganlığın artması, iç ekonomilerin istikrarında daralma, iç politika özerkliğinde azalma ve yönetişimin yeniden yapılandırılmasına globalleşme eşlik etmektedir. Globalleşmenin yükselişi, malların serbest ticareti ve neoliberal programların uluslararası gelişimi ile de örtüşmektedir. Bu yeni çerçevede devletler, sermaye ve uluslararası koordinasyon mekanizmasının sahiplerinin isteklerine göre ekonomik yapıyı düzenleyen bir ajan haline gelmiştir (Yalçın, 2009: 2).

Aslında, globalleşme karmaşık ve dinamik bir olgudur. Bu olguyu daha karmaşık hale getiren şey, globalleşmenin kökeni hakkındaki çelişkili gerekçeler, olguyu tanımlamanın çelişkili yolları ve globalleşme boyutlarına farklı bakış açılarıdır. Bu bağlamda, globalleşme, ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve kültürel boyutları kapsayan çok yönlü bir olgudur ve globalleşme devam eden bir süreçtir (Mir vd. 2014: 608).

3.1.1 Rekabet ve rekabet gücü

Rekabet, belirli bir alanda faaliyette bulunan muhtelif kişi veya kuruluşların benzer amaca erişmek için karşılıklı mücadeleler vermeleri şeklinde tanımlanabilir. Başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için her firma rekabetçi bir fark yaratmalıdır. Bu, işletmeyi müşterilerin gözündeki diğer şirketlerden farklı yapan farklı kabiliyetler ve yaklaşımlarla başarılabilmesi mümkündür. Rekabet, üretim maliyetlerini düşürmek ve ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek gibi üstünlüklerin yanı sıra, şirketlerin kârlılığında bir azalmaya ve hatta piyasadaki varlıklarını tehlikeye sokabilmektedir (Şağbanşua ve Bişkek, 2006: 8).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tanımına göre (Wysokińska, 2003: 11), rekabet gücü; uluslararası rekabetin yaşandığı işletmelerin, sanayilerin, bölgelerin, ulusların ve uluslar üstü bölgelerin, yüksek gelir, istihdam düzeyinde süreklilik ve üretim faktörlerinde yüksek dönüşüm oranları sağlayarak üretim yapabilmesi olarak ifade edilmektedir (Wysokińska, 2003: 11).

Aslında, rekabet gücünü tanımlamaya çalışan iki farklı klasik bakış açısı vardır. Genel olarak makroekonomik perspektif, fiyat temelli faktörler açısından uluslararası rekabetçiliğin ne olduğunu tanımlayan perspektif olarak bilinmektedir. Öte yandan, mikro ekonomik perspektif, şirketler arasındaki rekabeti araştıran fiyat temelli olmayan faktörlerle firma düzeyinde rekabet gücünü belirlemeye çalışmaktadır. Genel olarak makroekonomik bir bakış açısı ülke düzeyinde iç ve dış dengeyi ele almaktadır ve fiyat temelli faktörlerin rekabete etkisi üzerine odaklanmaktadır. Mikroekonomik bir bakış açısı, bir firmanın, bir firmayı güçlü veya zayıf yapan iç dinamiklerini ele almaktadır. Kısaca mikroekonomi, ekonominin bünyesinde olan bireylerin ve şirketlerin perspektif yönlerini değerlendirmektedir. Mikroekonominin temel alanları arasında bir sıra başlıklar yer almaktadır (Gregory, 2008):

- Arz ve talep eğrilerinin incelenmesi ve sonuçlandırılması
- Ücretlerdeki değişiklikler ve buna karşılık istihdam modelleri arasındaki bağlantıyı belirlemek
- Mal ve hizmet üretimindeki değişken maliyetleri kavramak

Mikroekonomik teoriler bir piyasada tam rekabetin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu zaman piyasadaki rekabeti ve hareketleri doğru bir şekilde tahmin etmeye yarayan faydalı teorilerden yararlanırken öteki yandan bir grup sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin bazı işletmeler rakiplerinden farklı olmak için aynı ürüne daha yüksek bir fiyat koya bilirler. Ve bu bağlamdaki talep oranı da azalabilmektedir (N. Gregory, 2008).

Son yıllarda, mikroekonomik perspektif, teknolojinin ve inovasyonun etkisini içeren yeni bir perspektife dönüştürülmektedir (İnal, 2003: 5-6).

Makroekonomik politikanın amaçları ise genellikle kısa vadede eşzamanlı iç ve dış dengenin sağlanması ve uzun vadede yaşam standartlarının olabildiğince hızlı büyümesi olarak tanımlanmaktadır (Fischer, 1998). İç denge genel olarak kabul edilebilir bir enflasyon oranı (tam istihdam denilen basitlik için) ile tutarlı olarak mümkün olan en düşük işsizlik oranı ve dış denge cari hesabın arzu edilen bir seviyesi olarak (cari hesap dengesine eşit basitlik için) olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda arzu edilen uluslararası rekabet gücü derecesi, uygun iç politikalarla birlikte iç ve (geniş tanımlanmış) dış dengeyi sağlayan reel döviz kuru düzeyi olarak

tanımlanmaktadır. Makroekonomi ekonomiyi bir bütün olarak ele almakta ve aşağıdaki konularla ilgilenmektedir.

- İstihdam
- İşsizlik
- Maliye politikası
- Enflasyon

Buna ek olarak, ekonomi üzerinde büyük bir etkiye sahip olan makroekoneminin çalışma alanları arasında yer alan çeşitli maddeler vardır. Makroekonomik bakış açısı genel olarak negatif ve pozitif bir bakış açısı olarak değerlendirilmektedir. Şöyle ki: Günümüzde Covid-19 salgını olarak bilinen bu virüs neredeyse tüm ekonomiyi genel anlamda etkilemektedir. Ve bu örnek makroekonominin negatif yönlerine ait olmaktadır. Negatif makroekonomik faktörlere vereceğimiz bir başka örneğe 2008 yılında ABD’de başlayan küresel mali kriz olmaktadır. Bu krizin sonuçlarından neredeyse tüm dünya devletlerini etkilenmiştir. Pozitif makroekonomi ise genel anlamda krizlerin aradan kalkması dünya refah seviyesinin yükselmesi gibi değerlendirilmektedir. Makroekonomiden etkilenen bir sıra politikalar vardır ve bu politikalar şu gibi maddeleri içermektedir (Dornbusch, 1998):

- Ekonomideki istihdamı artırmaya yönelik önlemler
- Enflasyon hedeflerinin belirlenmesi
- Merkezi bankaların belirlediği cari faiz oranları
- Bir yılda uygulanan bireysel ve kurumsal vergi oranları

Kısaca makroekonomik faktörlerin analizi, hükümetlerin uyguladıkları politikalar dahilinde onların kendi siyasi önceliklerini ve inançlarını ifade etmektedir (Dornbusch, 1998).

3.1.2 Globalleşmede rekabet ihtiyacı

Günümüz şartlarında rekabet çok önemlidir ve hızla devam etmektedir. Organizasyonların hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri, en uygun girdi kombinasyonu ile en yüksek verimi elde edilmesine bağlı olmaktadır. Şüphesiz organizasyonların pazara yakın olması, ucuz işgücü, hammadde, teknoloji ve yeterli enerjiye sahip olması organizasyon için üstünlüktür. Ancak bütün gereksinimlere sahip olan bir organizasyonun yine de uygun bir girdi kombinasyonuna sahip olduğu söylenemez. Çünkü benzer fırsatlara sahip başka bir organizasyonun bu kaynakları

daha etkin ve verimli kullanması, o organizasyonu rekabet ve karlılık bakımından üstün hale getirecektir. Bundan dolayı, değişim, son çeyrek yüzyılın en çok konuşulan konularından biridir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, makro ve mikro seviyedeki bütün kuruluşlarda değişimin elzem olduğu vurgulanmaktadır. İşletmeleri değiştirmeye zorlayan unsurların bir kısmı ise aşağıdaki gibi listelenebilir (Bağcı, 2006: 49-50).

- Globalleşme ve rekabet
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların mühim olması,
- Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler; bilgisayarların yaygın kullanımı, üretim prosesinde robotların kullanılması ve iletişim alanındaki hızlı ilerlemeler,
- Yeni teknolojik ilerlemeler,
- Yeni açılan pazarlar ve işletmelerin bu pazarlardan pazar payı yakalama yarışı
- Müşteri bilinci ve müşterilerin değişen beklentileri,
- Değişen demografik yapı (dil, ırk, kültürel farklılıklar vb.)

İşletmelerin devamlı olarak kendilerini yenilemeleri ve inovasyona açık olmaları gerekmektedir. Çünkü işletmelerin günün şartlarına ayak uydurmaları oldukça önemlidir. İşletmelerin devamlı yeniliklere açık olmasının sebepleri arasında ise; globalleşme, artan rekabet, bölgelerarası entegrasyon, teknolojik ilerlemeler, müşterilerin daha bilinçli olması ve isteklerinin devamlı artması, farklı demografik yapıları başlıca unsurlardır. Bununla birlikte, teknolojinin devamlı ilerlemesi ve insanoğlunun yeni teknolojiyi benimsemesi ise isteklerinin ve ihtiyaçlarının zaman içinde farklılık göstermesine neden olmuştur.

3.1.3 Rekabet gücünün korunması için yapılması gerekenler

Makroekonomik perspektifte, uzun vadeli rekabet gücünün korunması için ülke ekonomileri için belirlenen stratejilerin rekabet gücünü arttıracak eylemlerle desteklenmesi gerekmektedir. Rekabetçiliği destekleyen ekonomik çevre şartlarının olması, ulusal ekonomilerin yüksek bir gelir düzeyine sahip olmasına yardımcı olacak ve aynı zamanda gelecekte net bir ekonomik performans elde etmek için gerekli mekanizmayı sağlayacaktır. Rekabetçilik, bir ülkenin verimlilik seviyesinde etkili olan kurumların, politikaların ve ilgili faktörlerin tamamı olarak ifade edilebilmektedir (Ülengin, vd. 2010: 12). Verimlilik seviyesi, bir ekonominin

kazanabileceği sürdürülebilir refah seviyesini etkilemektedir ve verimlilik kavramı, üretilen mal ve hizmet miktarı ile söz konusu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (Yükçü, 2009: 4). Başka bir deyişle, rekabet gücü yüksek olan ekonomiler vatandaşlarına daha yüksek gelir sağlama imkânına sahiptir. Rekabetçilik kavramının statik ve dinamik bileşenleri vardır. Rekabetin dinamik bileşeninden kasıt, rekabet sürecine dinamizm kazandıran bileşenleri doğrulukla ortaya koyabilmek ve anlamlandırabilmek, işletme yönetiminin söz konusu süreci işletme gayeleri ile tutarlı bir biçimde yönetilmesinde temel görevlerinden biri haline gelmiştir. Rekabet kavramının dinamik bileşenleri ise gelecek yönelimlilik, işbirliği odaklılık, yetenek ve hız odaklılıktır (Altuntuğ, 2007: 17). Neo-klasik iktisatta rekabet statik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Varsayımlar ve ön belirlemelerle ortaya konulan statik kavram, maliyet üstünlüğüne dayalı fiyat rekabeti iken, modern ekonomide oluşan dinamik rekabet, yenilik rekabeti olarak ele alınmaktadır (Bayraktar ve Kaya: 91).

Rekabet gücünün birçok ve sofistike belirleyicileri olduğu bilinmektedir. Bunlar arasındaki en önemli başlık verimliliktir. Verimlilik doğrudan teknoloji ve ürün kalitesi ile ilişkilidir. Ürün üzerindeki talebin fazla olması da verimliliğin artmasına neden olur. Kısaca, verimlilik rekabet gücünü artırır (Ülengin, vd. 2010: 12).

Ayrıca, globalleşme ile birlikte işletmelerin de artan rekabet ortamına ayak uydurmaları ve ayakta kalabilmeleri için yapması gerekenlerin bir kısmı ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bağcı, 2006: 52).

- Moda ve marka yaratmak,
- Üretim ve maliyet dengesi sağlamak,
- Esnek olmak,
- Kalite ve standartlara uygunluk,
- Global düşünmek,
- Nitelikli işgücü sağlamak,
- Üretim teknolojilerine önem vermek,
- Araştırma ve geliştirme (AR-GE) çalışmalarına öncelik vermektir.

Ar-Ge faaliyetlerinin de ürün geliştirme, teknolojik ilerleme ve firmaların performansı üzerinde büyük bir etki oluşturduğu düşünülebilir. Maliyetlerin azalmasına neden olacak yeni üretim tekniklerinin, tüketici tercihlerine göre yeni

ürünlerin geliştirilmesi ve farklılaştırılması bu yönde büyük bir katkıya neden olabilir. Ve böylelikle başarılı bir şekilde sonuçlanan Ar-ge faaliyeti firmaların önemli bir piyasa pozisyonuna sahip olmasında, pazar payının genişlenmesinde veya firmaların performans değerlerinde artış sağlayabilir. Tekstil işletmeleri de hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabet edebilmeleri için; Ar-ge düzeylerini ve firma performanslarını gözden geçirerek moda ile ilişkin yeni markalar üreterek, maliyet-üretim dengesini ayarlayarak piyasada ön sıralarda olma olasılığı yakalayabilirler.

3.2 Rekabet Stratejisi Kavramı

Bugünün literatüründe rekabet stratejisi ile ilgili çeşitli tanımlar vardır, ancak bilim adamları arasında strateji yapısının çeşitli yönleri hakkında bir anlaşma yoktur. Örneğin, yöneticilerin strateji oluştururken (strateji içeriği tartışması) dikkate almaları gereken ana konular nelerdir ve bir stratejinin oluşturulmasında ve uygulanmasında (strateji süreci tartışması) nasıl bir yol izlenmelidir. Rekabet stratejisi kavramı ilk olarak üç ana avantaj tipolojisini (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) tanımlayan Porter (1980) tarafından geliştirilmiştir (Vincenzo ve Hitt, 2012: 21). Başka bir tanımlamada ise, rekabet stratejisini, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlayarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan herhangi bir kuruluşun veya herhangi bir işletmenin uzun vadeli, ileriye dönük bir yaklaşım ve bir plan olarak tanımlanmaktadır (Harrigan, 1988: 155).

Rekabet stratejisi bir endüstrisinin yapısı ve rakip analizi üzerinde durmakta ve rekabet üstünlüğü için birçok muhtemel neticeleri kapsamaktadır. Ayrıca, stratejinin temelinde, rekabeti kavramak ve onunla başa çıkmak bulunmaktadır. Dolayısıyla, sektör rekabetini biçimlendiren güçleri anlamak, strateji geliştirmenin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Yani, her işletme kendi sektörünün ortalama karlılığını ve zaman içerisinde geçirdiği değişimi bilmesi gerekmektedir (Doğan, 2017: 165). Literatürdeki rekabet stratejileri ise dört çeşittir ve aşağıdaki gibidir.

- **Toplam Maliyet Liderliği:** Bu rekabet stratejisinde, verimli ölçekte tesislerin kurulması, güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, maliyetlerin ve girdilerin kontrol edilmesine ilişkin olarak Ar-ge, satış, servis gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirilmesi gerekmektedir (Porter, 2015). Toplam işletme maliyetlerini minimuma indirmek için organizasyonun tüm birimlerinde

verimliliğin artırılması ve katma değer yaratmayan gereksiz iş süreçlerinin ortadan kaldırılması lazımdır. Güçlü rekabet güçlerinin varlığına rağmen, toplam maliyet liderliği firmaya sektör ortalamasından daha yüksek getiri sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu strateji ekseriyetle nispeten yüksek bir pazar payı veya en verimli ekipmanın satın alınmasını finanse etmek için hazır nakit ve uygun hammaddelere erişim gibi başka avantajlar gerektirmektedir. Maliyet lideri firmalar, düşük maliyetleri sebebiyle mevcut rakiplerinden korunmaktadır. Maliyet liderliğini korumak ve sürdürülebilmek için işletmelerin ölçek ekonomilerini ve üretim tekniklerini maliyet yönlendiricileri açısından analiz etmeleri gerekmektedir (Jordan, 2014). Ve böylelikle güçlü toptancılardan da daha az etkilenecekler çünkü ellerindeki maliyet avantajlarını yararlı şekilde kullanacaklar. Daha düşük maliyet, daha fazla pazar payı anlamına geldiğinden, daha fazla mal alacak ve toptancılar önünde pazarlık güçlerini artıracaklardır. Maliyet avantajı diğer firmaların pazara girmesini engelleyecek ve kısaca pazara giriş için bir engel oluşturacaktır. Sonuç olarak, şirket maliyet liderliğini koruduğu süreçte pazardaki faaliyetlerine güvenle devam edebilecektir (Koçyiğit, 2017: 67-71).

- **Farklılaştırma:** Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin verdiği hizmeti veya sattığı ürünü farklılaştırarak sektörde değişik bir algı yaratmaktır. Farklılaşma stratejisine ilişkin bir kuruluş, bir ürünün benzersiz olarak algılanmasını sağlamak için reklam, ayırt edici ürün özellikleri, nadir hizmet veya teknoloji kullanmaktadır. Bu stratejinin diğer stratejilerden farklı yanı; işletmenin mal ve hizmetlerinin rakiplerden daha değişik bir biçimde ve yüksek fiyatlarla sunarak ortalama üzerinde bir kar elde etmesidir (Mirze, 2013). Günümüzün epeyce zengin tüketicileri, yalnızca fiyattan ziyade ürün kalitesi, ayırt edici nitelikleri, tasarım ve hem fiziksel hem de psikolojik tatmin sağlayan diğer birçok faktöre daha fazla alaka göstermektedir. Tüketiciler yalnızca satın alma güçlerinin yeterli olmasını değil, aynı zamanda ürün farklılaştırması ve satışın teşvik edilmesini de istemektedir. Bu faktörlerden tüketicilerin birçok psikolojik memnuniyeti ve faydası vardır. Literatürde altı farklı farklılaşma türü vardır ve bu farklılaşma türleri aşağıdaki gibidir (Koçyiğit, 2017: 67-71).
- **Fiyat Farklılaştırma Stratejisi:** Bir işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin fiyatlarını farklılaştırmanın temeli, ürün ve hizmetleri için daha düşük fiyatlar

belirleyerek müşterileri ürünlerine çekmektir. Fiyat farklılaştırması genellikle standart tasarıma sahip ürünlere uygulanabilir veya tüketim malı olarak kullanılabilir.

- **İmaj Farklılaştırma Stratejisi:** İşletmeler kimi zaman, hayatta kalabilmek için müşterilerin ve halkın gözünde mevcut rakiplerinden farklı olma imajını da pazarlayabilir. Mesela, daha kaliteli ürünler satan bir şirketin imajını oluşturmak gibi. Böylelikle işletmenin farklılığı vurgulanmaktadır.
- **Destek Farklılaştırma Stratejisi:** Bu stratejide, ürün veya hizmetin niteliğinde bir farklılık yaratmaktan ziyade, ürün ile müşteriye sunulan destek hizmetlerinde farklılaşma yapılmaktadır. Mesela; garanti süresinin uzatılması, özel satış sonrası hizmetlerdeki tesisler, 24 saat eve teslim hizmeti verilmesi, ürün satışlarında alıcılara sağlanan ucuz krediler, temel satışın yanı sıra ek mal veya hizmet sunulması gibi her türlü faaliyet ürünler destek farklılaştırma hizmetleri arasında yer almaktadır ve satışları artırıcı etkisi söz konusudur.
- **Kalite Farklılaştırma Stratejisi:** Ürün veya hizmetin yapısında veya kalitesinde fark yaratacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çaba bu stratejiye dahil edilmektedir.
- **Tasarım Farklılaştırma Stratejisi:** Eski ürünlerin veya üretilen ürünlerin dizaynlarını tamamen değiştirerek farklı bir ürün ortaya çıkarmak, böylelikle ürünlerin baskın tasarım kalitesinden şimdiye kadar tamamen farklı bir özellik katarak müşterilerin ilgisini çekmektedir.
- **Farklılaşmama Stratejisi:** Müşterilerin ürünü değiştirmemek için klasik ihtiyaçlarının olduğunu düşünmektedir.
- **Odaklanma:** Odaklanma stratejisi, belirli bir pazar, ürün çeşidi, satış ve belirli bir alıcı grubu üzerine yoğunlaşmaktır. Diğer stratejilerden farklı olarak odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe en iyi biçimde hizmet sağlamak amacıyla oluşturulur (Porter, 2010: 48,49). İşletme, bir pazar içinde ya düşük bir maliyet avantajı ya da bir farklılaşma avantajı elde etmek isteyecektir. Bu strateji, uzmanlık bilgisi ve yetkinliği kullanarak rekabet avantajı elde etmek isteyen ve çok sayıda işletmeyi yönetme sorunlarından kaçınmak isteyen şirketler tarafından tercih edilmektedir. Ancak sektör küçülürse veya pazara agresif rakipler hakim olursa, odaklanmış bir firma yok edilebilmektedir.

Odaklanma stratejisinin riskleri, rakiplerin ürün yelpazelerini genişletmesi ve ürüne ilişkin hizmetlerdeki farklılıkların azalması, rakiplerin alt pazarlardan yararlanmaları ve işletmenin olası odağını dışarıda bırakmalarıdır (Dinçer, 2013: 204). Bu stratejiyi uygulayan firmalar, odaklandıkları pazarın niteliklerini daha iyi anlayabilmek, değişen şartların sinyallerini daha kolay okuyabilecek, değişen müşteri talep ve beklentilerini anında belirleyebilecek, müşterilerle daha yakın ilişkiler kurabilecek ve göreceli olarak daha kolay müşteri sadakatine sahip olacaklardır. Mevcut müşteri sadakati, pazara girme olasılığı yüksek olan şirketler için pazara giriş engeli oluşturabilmektedir (Koçyiğit, 2017: 67-71).

- ***Bütünleşik Rekabet Stratejileri:*** Büyük, çeşitlendirilmiş kuruluşlar, çeşitli rekabet stratejilerinin farklı kombinasyonlarını kullanmak gereksiniminde kalabilmektedir. Üç stratejiden birinde uzmanlaşma, ürün takdiminde kusurlar yaratabilir, alıcıların gereksinimlerini göz ardı edebilmekte, rakiplerin yanıt vermesini kolaylaştırabilmekte, uzun vadede katılığa ve dar bir iş vizyonuna sebep olmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi iki ana rekabet stratejisidir ve bunlar birlikte uygulandığı takdirde “bütünleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri” olarak adlandırmışlardır. Bir işletme, farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerini veya iki veya daha fazla odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejilerini birleştirebilir.

Bu bağlamda, rekabet stratejisi kavramı, üç alt başlık altında incelenmektedir. İlk olarak, rekabet stratejisinin ortaya çıkışı, boyutları ve rekabet stratejisini etkileyen güçlerden bahsedilmektedir (Koçyiğit, 2017: 80-83).

3.2.1 Rekabet stratejisinin oluşumu

Rekabet stratejisi oluşumu, ne yapılması gerektiğini açıklayan, mücbir standartlara tabi olan ve standartları takip eden bir prosesi içermektedir. Bu proses geçmiş zamanların ve gelecekteki olasılıkların rasyonelitesini ve hedeflerin, tedbirlerin, politikaların oluşturulmasındaki etkileşimleri arttırmaktadır. Amaçlar, tedbirler ve politikalar söz konusu kaynaklardan en iyi biçimde faydalanmakta ve organizasyonların muhtelif unsurlarla kısıtlı olarak şanslarını nasıl değerlendirebileceklerini ve tehditleri nasıl engelleyeceklerini göstermektedir. Yani,

rekabet stratejilerinin temeli dış çevresel unsurlar ve iş kaynakları olarak sınıflandırılmış rekabet unsurlarıdır. Kaynakların rekabet gücü iç çevresel faktörlerdir. Diğer bir ifadeyle, organizasyonların işlevleri iç çevresel unsurlardır. Bu unsurların analizi, pazarlama, üretim, finansman ve işletme işlevlerinin analizi, organizasyonun avantaj ve dezavantajlarını belirlemektedir (Gönen, 2019: 27).

3.2.2 Rekabet stratejisinin boyutları

Birçok araştırmacı firma düzeyinde rekabeti ulusların rekabetinin kaynağı olarak görmektedir. Başka bir deyişle, uluslar şirketleri kadar güçlüdür. Bu nedenle, kilit nokta “firma düzeyinde rekabet gücünün” arkasındadır. Porter’ın (1990) popüler elmas modeli de bu yaklaşıma dayanarak geliştirilmiştir. Son yıllarda, verimli endüstriyel kapasite ile birlikte teknolojiyi ithal etme, öğrenme ve üretme gibi teknolojik beceriler ulusların rekabet gücünün kaynağı haline gelmiştir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı firma düzeyinde rekabet edebilirliği; doğru kalitede, doğru fiyat ve zamanda doğru mal ve hizmetleri üretebilme becerisi olarak ifade etmektedir. (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 107). Başka bir tanım ise; mikroekonomide rekabetçilik, firmaların rekabet etme, kârlarını artırma ve büyüme kapasitelerini ifade etmektedir. Firma bazında rekabet gücü, maliyetlere ve fiyatlara dayanmaktadır, ancak daha önemlisi firmaların teknoloji ve ürünlerin kalitesini ve performansını kullanma kapasitelerine dayanmaktadır (İnal, 2003: 8).

Bir işletmenin pazardaki rekabet gücünü belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmelerin içinde bulunduğu duruma göre belirlediği stratejiler, işletmenin sahip olduğu diğer boyutlara da bağlı olmaktadır. Bir işletmenin rekabet stratejisinin boyutlarının bir kısmı aşağıdaki gibidir (Porter, 2008a).

- Uzmanlaşma,
- Marka tanınırlığı
- Çekmeye karşı itme gücü, başka bir ifadeyle marka tanınırlığı ile nihai müşteriye ulaşma gayretidir.
- Kanal secimi
- Teknoloji
- Ürün kalitesi
- Maliyet pozisyonu
- Hizmet

- Fiyat politikasıdır.

Rekabetçi strateji, rekabet avantajı geliştirme ve paydaşlar için ortalamanın üzerinde getiri elde etme sürecidir. Rekabet avantajı, kaynakların, kapasitelerin ve temel yetkinliklerin stratejik yönetimi ile firmanın dış ortamdaki fırsatlara ve tehditlere karşı duyarlılığıyla sağlanmaktadır. Rekabetçi strateji, önleyici ve reaktif stratejiler yoluyla dış ortamdaki fırsatları ve muameleleri azaltmaktadır. Süreçte yaratılacak yeni rekabetçi pozisyonlar sonrasında yeni fırsatlardan faydalanmaktadır. Firmanın stratejik davranışı, performans hedefleri (kârları maksimize etmek ve satışları artırmak gibi), fiyatlandırma politikaları (maliyet artı, marjinal maliyet, giriş caydırıcı fiyat, toplu fiyatlandırma, fiyat liderliği ve fiyat ayrımcılığı), pazarlama stratejileri ve kapsamı etrafında çözülmektedir. Rekabetçi strateji, iç yeterliliklerin geliştirilmesi ve dış ortamdaki değişikliklerin önlenmesi için sürekli ayarlamalar ve yeniden hizalama gerektirmektedir (McGee ve Bonnici, 2015: 2).

3.2.3 Rekabet stratejisini etkileyen güçler

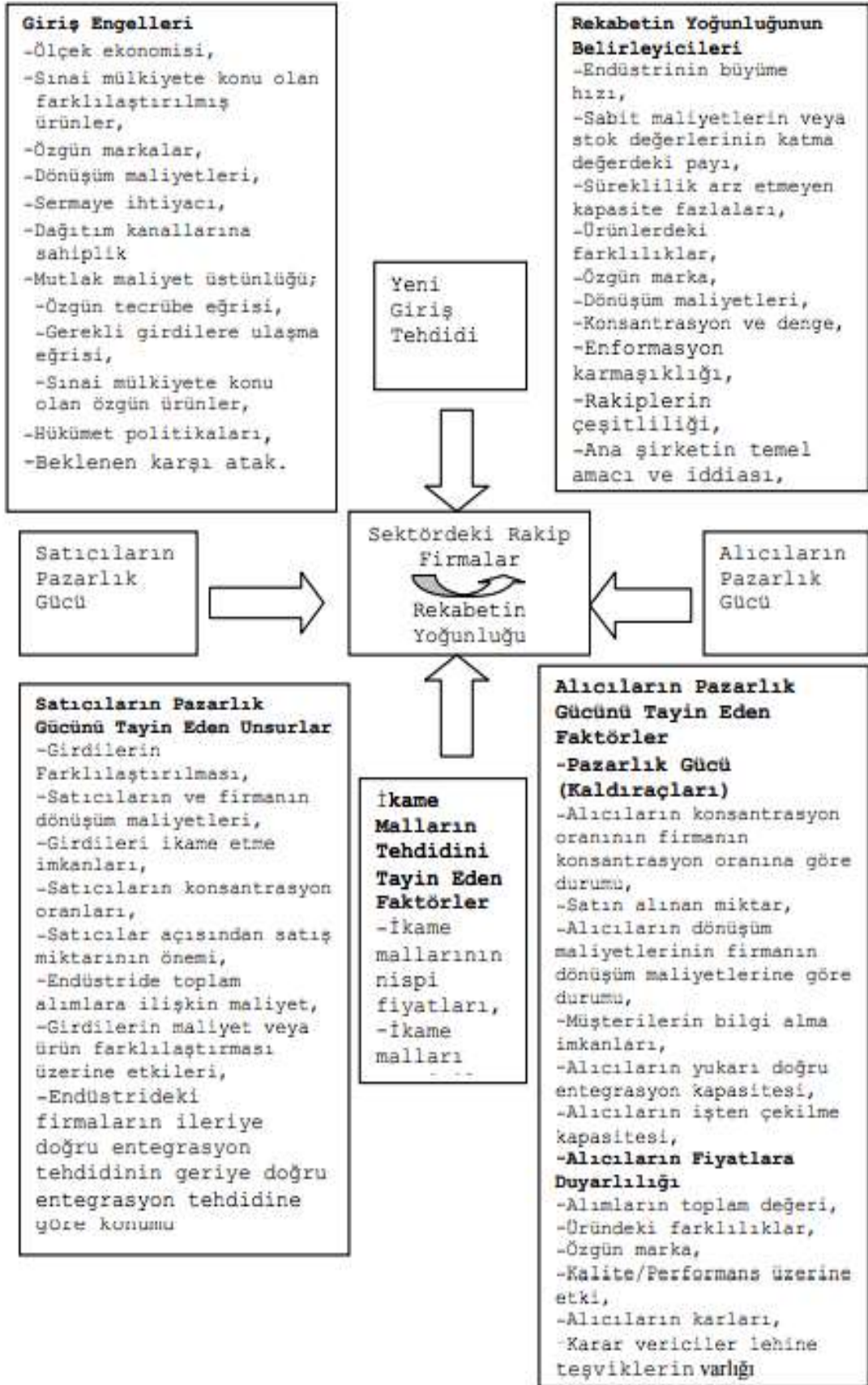
Kimi sektörlerde işletmeler rekabet stratejisini etkileyen faktörleri ve politikaları belirlemede etkili olmaktadır. Bu bağlamda, özel işletmelerin elinde olmadan stratejileri belirleyen dış faktörler daha önemli olmaktadır. Dış güçler sektördeki bütün işletmeleri etkilemektedir ve işletmelerin bu unsurlarla nasıl baş edebilecekleri her bir işletmenin uyguladığı strateji ve politikalarına bağlı olmaktadır. Bir endüstrideki rekabet durumu Porter'ın beş kayda değer rekabetçiliğine bağlıdır. Bunlar sektöre giren şirketler, sektördeki rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçiler şeklindedir (Porter, 1991; Gönen, 2019: 29).

- **Sektöre Yeni Giriş:** Sektöre yeni katılanlar kapasite, pazar payı elde etme isteği ve mühim kaynaklar getirmektedir. Kârları arttırmak için fiyatları veya maliyetleri düşürebilirler. Bir sektöre girmedeki en önemli tehlike, yeni işletmenin sektöre yanıtı ve söz konusu giriş engelleri ile ilgilidir. Bunlar, devlet ekonomilerinden bağımsız olarak ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye ihtiyaçları, dağıtım kanallarına ulaşım, ölçek ve maliyet üstünlüğüdür.
- **Mevcut Rakipler Arasında Rekabet Edebilirlik:** Söz konusu rakip firmaların yeni ürünler üreterek kendi aralarında fiyat, reklam ve piyasa rekabeti etmeleridir. Rekabetin oluşmasının sebebi, bir veya daha fazla rakibin baskı

hissetme veya konumlarını iyileştirme fırsatına sahip olmasıdır. Diğer taraftan, sektöre yeni giren yabancı rakipler sektördeki rekabette kayda değer bir rol üstlenmektedir.

- ***Alıcının Pazarlık Gücü:*** Alıcılar, daha düşük fiyatlarla almaya, daha kaliteli ve daha fazla hizmet için pazarlık yapmaya ve rakipleri düşürmeye zorlayarak sektörle rekabet etmektedirler. Üretilen ürünün kayda değer bir bölümü az sayıda alıcı tarafından satın alınırsa, sanayiden satın alınan ürünler standartlaştırılmamış veya farklılaştırılmamışsa, çok düşük transit maliyetleri, düşük kar ve tam bilgi söz konusu ise, alıcılar daha fazla pazarlık gücüne sahip olurlar.
- ***Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:*** Sektörde olan tedarikçilerin genel amacı, daha önce satın alınmış ürünlerin kalitesini düşürmek veya yeni ürünlerin fiyatlarını artırarak sektöre giren şirketler üzerinde rekabet sağlamaktır. Sanayi tedarikçi grubunun mühim bir müşterisi değilse ve tedarikçinin ürünü alıcı için büyük bir girdi ise, bunun kimi riskli kaynakları olabilmektedir ve onu kullanan şirketlerden elde edilen kâr epeyce yüksek olmaktadır.
- ***İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi:*** Bir sektörde ikame malları tehdit eden belirleyiciler; ikame ürünlerin görece olarak fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mallara olan meyilleridir (Esen ve Barca, 2012: 96).

Yukarıda belirtilen beş unsurun toplam gücü, yaklaşık olarak, bir sektördeki firmaların sermaye maliyetlerine yaptıkları yatırımlardan elde edeceği kazancı belirlemektedir. Yani, bu beş unsurun gücü sanayiden sanayiye değişebilir veya sanayi geliştikçe farklılaşabilir. Porter'a göre, bu unsurlardan herhangi biri ne kadar güçlü olursa, şirketin fiyatları ve karlılığı artırma yeteneği azalacaktır. Porter'ın analizine göre, rekabet faktörlerinin zorluğu iş için bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer taraftan, zayıf rekabet, bir organizasyona daha fazla kar sunacağı için bir imkan sağlayabilir (Esen ve Barca, 2012: 96). Porter'ın bu konuda oluşturduğu rekabet dinamiği ise aşağıdaki Şekil 3.1'deki gibidir.



Şekil 3.1: Porter'ın Rekabet Dinamiği

Kaynak: Esen ve Barca, (2012: 93).

Şekil 3.1’de, Porter analizinin dinamiği gösterilmektedir. Bir işletmenin pazara girişindeki engellerinin neler olduğu, rekabetin yoğunluğunun belirleyicileri, satıcıların pazarlık gücünü tayin eden unsurlar, alıcıların pazarlık gücünü tayin eden faktörler ve ikame malların tehdidini belirleyen faktörler yer almaktadır.

Bir endüstrideki rekabet durumu, beş temel güce bağlıdır. Bu güçlerin kolektif gücü, bir endüstrinin nihai kâr potansiyelini belirlemektedir. Kolektif güçleri ne olursa olsun, şirket stratejisinin amacı, sektöründe şirketin bu güçlere karşı kendisini en iyi şekilde savunabileceği veya lehine etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır. Temeldeki rekabetçi baskı kaynaklarının bilinmesi, stratejik bir eylem gündeminin temelini oluşturmaktadır. Şirketin kritik güçlü ve zayıf yönlerini vurgulamakta, şirketin endüstrisindeki pozisyonunu canlandırmakta, stratejik değişikliklerin en büyük getiriye sağlayabileceği alanları açıklığa kavuşturmakta ve endüstri trendlerinin fırsat olarak en büyük önemi vermeyi vaat ettiği yerleri vurgulamaktadır. Bu beş temel güç, bu kaynakların anlaşılması, çeşitlendirme alanlarının değerlendirilmesinde de yardımcı olmaktadır. En güçlü rekabet gücü veya kuvvetler bir endüstrinin karlılığını belirlemekte ve bu nedenle strateji oluşturmada büyük önem taşımaktadır. Örneğin, potansiyel katılımcılar tarafından tehdit edilmeyen bir sektörde güçlü bir konuma sahip olan bir şirket bile, vakum tüpleri ve kahve süzgeçlerinin önde gelen üreticileri üstün veya düşük maliyetli bir yedek ürünle karşı karşıya kalırsa düşük getiri elde edecektir. Böyle bir durumda, ikame ürünle başa çıkmak bir numaralı stratejik öncelik haline gelmektedir. Her rekabet gücünün gücü için birkaç özellik kritiktir ve bunlar aşağıdaki gibidir (Porter, 2016: 5).

- **Sektöre Giriş Tehdidi:** Söz konusu giriş tehdidi, piyasaya yeni dahil olmuş şirketlerin sektörde bir Pazar payı oluşturmak için fiyat ve maliyet oranlarına baskı uygulaması şeklinde tanımlana bilir. Dolayısıyla yeni şirketler, rekabetin dengesini değiştirmeye çalışırlar ve nakit akışları üzerinde negatif etki gösterirler.
1. **Ölçek ekonomileri:** Ölçek ekonomisi, bilhassa üretim tesisinin büyümesi gibi sebeplerle bir şeyi üretmenin maliyetinin azalması olarak ifade edilmektedir. Ölçek ekonomisi sadece mamul mal üretmekten meydana gelmemektedir. Bir işletme üretim yapmayabilir fakat satın alma, uzmanlaşma ve yönetim alanlarında ölçek ekonomilerinde faydalanabilir (Featherstone ve Moss, 1994: 657). Bu ekonomiler, girişimi ya büyük ölçekte gelmeye ya da maliyet

dezavantajını kabul etmeye zorlayarak girişi caydırmaktadır. Ölçek ekonomileri, dağıtım, satış gücünün kullanımı, finansman ve bir işletmenin hemen hemen diğer tüm bölümlerinde engel teşkil edebilir.

2. **Ürün farklılaştırma:** Ürün farklılaştırması, fiyat dışı stratejilerin önemli olduğu mükemmel olmayan pazarların bir özelliğidir. Ürün farklılaştırması, ürünleri birbirinden farklı kılma eylemidir (McGee, 2015: 1). Yani, marka kimliği, katılımcıları müşteri sadakatinin üstesinden gelmek için yoğun harcama yönünde büyük engel oluşturmaktadır.
3. **Sermaye gereksinimleri:** Rekabetin verimli olması için büyük finansal kaynaklara yatırım yapma gereksinimi, özellikle de ön reklam veya AR-GE' deki kurtarılamaz harcamalar için sermaye gerekiyorsa, giriş için bir engel oluşturmaktadır. Sermaye, yalnızca sabit tesisler için değil, aynı zamanda müşteri kredisi, stoklar ve başlangıç zararlarını özümsemek için de gereklidir.
4. **Boyuttan bağımsız maliyet dezavantajları:** Bu avantajlar, özel teknolojinin, en iyi hammadde kaynaklarına erişimin, ön enflasyon fiyatlarından satın alınan varlıkların, devlet sübvansiyonlarının veya elverişli konumların etkilerinden kaynaklanabilir.
5. **Dağıtım kanallarına erişim:** Ürün veya hizmetin güvenli dağıtımıdır. Örneğin, yeni bir gıda ürünü diğerlerini süpermarket rafından fiyat aralıkları, promosyonlar, yoğun satış çabaları veya başka yollarla değiştirmelidir. Toptan veya perakende kanalları ne kadar sınırlı olursa ve mevcut rakiplerin bu bağları o kadar fazla bağlanırsa, sektöre giriş o kadar zor olacaktır. Bazen bu engel o kadar yüksektir ki, üstesinden gelmek için, yeni bir yarışmacı Timex'in 1950'lerde saat endüstrisinde yaptığı gibi kendi dağıtım kanallarını oluşturmalıdır.
6. **Hükümet politikası:** Hükümet, lisans gereklilikleri ve hammaddelere erişim limitleri gibi kontrollerle endüstrilere girişi sınırlayabilir veya hatta öngörebilmektedir. Kamyon taşımacılığı, içki perakendeciliği ve navlun sevkiyatı gibi düzenlenmiş endüstriler göze çarpan örneklerdir; kayak bölgesi geliştirme ve kömür madenciliği gibi alanlarda daha ince hükümet kısıtlamaları uygulanmaktadır. Hükümet ayrıca, hava ve su kirliliği

standartları ve güvenlik düzenlemeleri gibi kontroller yoluyla giriş engellerini etkileyerek dolaylı önemli bir rol oynayabilmektedir.

- **Değişen Koşullar:** Stratejik bir bakış açısından, giriş tehdidi hakkında dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta daha vardır. İlk olarak, değişen koşullardır. İkincisi, bir endüstrinin büyük bir bölümünü kapsayan stratejik kararlar, giriş tehdidini belirleyen koşullar üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin, 1960'larda birçok ABD'deki şarap üreticileri ürün tanıtımlarını hızlandırma, reklamcılık seviyelerini artırma ve dağıtımını genişletme eylemleri, ölçek ekonomilerini yükselterek ve dağıtım kanallarına erişimi daha da zorlaştırarak giriş engellerini ulusal olarak güçlendirmektedir. Benzer şekilde, eğlence endüstrisi üyelerinin maliyetlerini düşürmek için dikey olarak entegre olma kararları, ölçek ekonomilerini büyük ölçüde artırmış ve sermaye maliyeti engellerini artırmıştır.
- **Güçlü Tedarikçiler ve Alıcılar:** Tedarikçiler, fiyatları yükselterek veya satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini azaltarak bir sektördeki katılımcılara pazarlık gücü uygulayabilmektedir. Güçlü tedarikçiler böylece kendi fiyatlarındaki maliyet artışlarını karşılayamayan bir endüstrinin karlılığını sıkıştırabilirler.
- **Stratejik Eylem:** Bir şirketin satın alacak tedarikçi veya satılacak alıcı grupları çok önemli bir stratejik karar olarak görülmelidir. Bir şirket, onu olumsuz yönde etkilemek için en az güce sahip tedarikçileri veya alıcıları bularak stratejik duruşunu geliştirebilmektedir.
- **Ürünlerin Değişimi:** Fiyatlara tavan koyarak, ürün veya hizmetlerin ücretlendirilmesi, ikame edilmesi bir endüstrinin potansiyelini sınırlamaktadır. Stratejik olarak en fazla dikkati hak eden ikame ürünler, (a) endüstrinin ürünüyle fiyat-performans dengelemelerini geliştiren eğilimlere maruz kalan veya (b) yüksek kar elde eden endüstriler tarafından üretilen ürünlerdir. Bazı gelişmeler endüstrilerinde rekabeti arttırmakta ve fiyat düşüşüne veya performans artışına neden olursa, ikame genellikle hızlı bir şekilde devreye girmektedir.

3.3 Rekabet Stratejisi Yaklaşımları

Rekabet stratejileri aynı zamanda söz konusu pazardaki alıcılar için değer yaratan ana kabiliyetler yoluyla rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan bir dizi karar ve tutum olarak da ifade edilmektedir. Bu stratejide rekabetçinin temel amacı, bir organizasyonu nasıl yönetebileceği, hangi stratejilerden yararlanacağı ve ihtiyaçlarının ne olduğu söz konusu olmaktadır (Porter, 2007: 25). Bu bağlamda kabul edilen üç genel rekabetçi strateji aşağıdaki Şekil 3.2'deki gibidir.



Şekil 3.2: Kabul Gören Üç Genel Rekabetçi Stratejisi

Kaynak: (Porter, 2007: 26).

Şekil 3.2'de görüldüğü üzere bir işletmenin stratejik hedefi sektör bazında ve firmanın kendi özelinde olmak üzere üç rekabet stratejisi belirlemektedir. Bunlar; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Bu yaklaşımların içerikleri aşağıda açıklanmaktadır.

Maliyet Liderliği Strateji Yaklaşımı: Maliyet liderliği yaklaşımı, maliyetlerin aşağıya indirilmesi, mümkün olan en düşük fiyattan ürün elde etme amacına yönelmektedir. Temel hedefi ise, geniş müşteri toplumuna hitap etmektir. Müşterilerin ödemek istedikleri miktar ile maliyet arasındaki fark, sektördeki diğer şirketlere göre fazla olması, bu stratejinin uygulanmasının ana sebebidir. Maliyet liderliğini uygulamak için organizasyonların lazım olan kabiliyet ve kaynaklar genel organizasyon gereksinimlerine sahip olması lazımdır. Bu gereksinimlerin bir kısmı ise aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir (Gönen, 2019: 22).

- Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim,
- Proses mühendisliği becerileri,

- Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler,
- Sıkı maliyet kontrolü,
- Genel giderler ve Ar-Ge kontrolü,
- Süreç yeniliği,
- Yapılandırılmış organizasyonlar ve sorumluluklar,
- Kesin sayısal hedeflere ulaşmaya dayalı teşvikler,

Odaklanma Stratejisi Yaklaşımı: Benzersiz bir alıcı sınıfı, ürün çeşitliliğinin veya coğrafi pazarın bir kesitine yoğunlaşmaktadır. Her ne kadar maliyet ve farklılaşma stratejileri tüm sektördeki amaçlara erişmeyi hedeflese de, belli bir amaca çok iyi hizmet etmek için odaklanma stratejisi ortaya konulmuş ve her bir fonksiyonel strateji bu düşünülerek geliştirilmektedir. Odaklanma stratejisi yaklaşımını tercih eden şirket, rakiplerinin geniş amaçlarına rağmen dar bir gruba daha etkin veya verimli hizmet verebilmektedir. Böylelikle, şirket ya belli bir amacın gereksinimlerini daha iyi karşılayarak farklılaşmayı ya da yalnızca bu gruba ya da her ikisine birden hizmet ettiğinden düşük maliyete ulaşmaktadır. Odaklanma stratejisi yaklaşımı genel olarak tam bir farklılaşma veya düşük maliyet sağlamamakta, ancak yalnızca daha dar bir pazarda bunları sağlamaktadır. Odaklanma stratejisinin kullanılabilceği yerler aşağıdaki gibidir (Porter, 2011: 49).

- İkame tehdidinin minimum olduğu ürün ve hizmetlerde kullanılmaktadır.
- Piyasayı coğrafi / bölgesel şekilde bölerek kullanılabilir.
- Rakiplerin en zayıf olduğu ürünlerde veya bölgelerde tercih edilmektedir.
- Pazar, müşterilerin değişik ve muhtelif talep, ihtiyaç ve isteklerine göre daraltılabilmektedir.
- Malların ve hizmetlerin muhtelif ve farklı özelliklerinin üretimi ile farklı ve yeni bir pazar oluşturulabilmektedir.

Farklılaştırma Stratejisi Yaklaşımı: Söz konusu farklılaşma yaklaşımı işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin başka ürünler ile benzer olmaması yönündedir. Yani şirketler ürün üzerinde farklı bir değişim sağlamaktadırlar. Sonuç olarak işletmelerin amacı, indirimli fiyatları, eşsiz ürünleri, iyi kar marjlarını ve tüketicilerin marka sadakatlerini göz önünde bulundurmasıdır (Porter, 2011: 48).

3.4 Rekabet Stratejisine Etki Eden Unsurlar

Rekabet stratejisini etkileyen unsurlar; uluslararası rekabet şartları, kamunun varlığı, arz, talep ve piyasa koşulları bakımından incelenmektedir.

3.4.1 Uluslararası rekabet koşulları

Globalleşme, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve uluslararası yasal kurumsal düzenlemeler, uluslararası rekabet ortamında değişikliklere yol açan en önemli faktörlerdir (Gönen, 2019: 20-32).

- **Globalleşme:** Globalleşmenin iktisadi, mali, stratejik ve toplumsal tarafları bulunmaktadır. Ancak, globalleşme daha çok iktisadi konularda kullanılır.
- **Bilimsel Teknolojik Gelişmeler:** Uluslararası bir rekabetin meydana gelmesindeki en kayda değer unsurlardan biri, bilimsel ve teknolojik reform veya endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna geçiş adı verilen bir olgudur. Bilgi toplumu bilişimde işgücünün mühim bir kısmının kullanılmasıdır ve ekonomideki en etkili faktör bilginin kullanılması ve uygulanmasıdır. Bilgi toplumunu belirleyen ana nitelikler ise aşağıdaki gibidir.
 - *Ekonomik dönüşüm:* Bilgi toplumunda en iyi özellik, meta üretimin kullanılmaması ve nihayetinde hizmet üretimine geçiş olmasıdır.
 - *Yükselen yeni sınıflar:* Teknik ve profesyonel bir sınıf olarak, bilgi işçisi sınıfı toplumun ana noktasıdır ve yeni toplumdaki güç sınıfı içindir.
 - *Bilginin artan rolü:* Bilgi, bilgi toplumunda stratejik bir kaynaktır.
 - *Bilgi teknolojisi:* Bilgi teknolojisi, bilgi toplumunun oluşmasındaki en kayda değer unsurdur.
- **Uluslararası Yasal Düzenlemeler:** Dünyaca en büyük ekonomik grupları kendisinde birleştiren AB; tarımdan ticarete kadar büyük rekabet stratejileri oluşturmaktadır. DTÖ ise, kendi grubuna dahil olan ülkeler arasında gümrük tarifeleri belirlemekte, rekabetteki haksızlıkları ortadan kaldırmak için kısıtlamalar yapmakta ve çevre koruma için yeni çevre standartları oluşturmaktadır. IMF uluslararası para ve finansal sistemin işleyişinden mesuldür. Bu tarz uluslararası kuruluşlar, işletmelerin rekabet stratejilerini belirledikleri politikalar ve kurallar ile etkilemektedir.

3.4.2 Kamunun varlığı

İşletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen diğer faktör ise kamunun varlığıdır. Bunlar arasında devlet yardımları, kamu yükümlülükleri, makroekonomik dengesizlikler, rekabet yasası ve rekabeti etkileyen düzenlemeler yer almaktadır (Gönen, 2019: 33-36).

- **Devlet Yardımları ve Yatırım Teknikleri:** Devletlerin, hızlı büyümeleri, toplam refah seviyeleri, istihdam artışları ve kişi başına düşen toplam gelirleri söz konusu olmaktadır. Buna ek olarak, Ar-Ge yardımları, çevre ve KOBİ'ler için yapılan yardımlar da var olmaktadır. Prensip olarak, devletler yardımlarını belirlerken rekabeti bozmamaya dikkat etmelidir. Hükümet tarafından yatırımcıları teşvik etmek veya belirli sektör veya bölgelerde yatırımları hızlandırmak için yatırım teşvikleri sağlanmaktadır, örneğin, maliyetleri azaltmak veya karlılığı artırmak için alınan önlemler buna örnektir.
- **Kamu Yükümlülükleri ve Makroekonomik Dengesizlikler:** İşletmelerin muhtelif legal ve idari düzenlemelere getirdiği türlü yükümlükler maliye ve para politikalarında makroekonomik dengesizlikler yaratmakta, bu da işletmelerin rekabet stratejilerini şekillendirmede etkindir.
- **Rekabet Hukuku Rekabeti Etkileyen Diğer Kamu Düzenlemeleri:** Rekabet yasası ve uygulayıcı rekabet otoriteleri, serbest piyasa ekonomisini evrimine açık tutacak ve piyasanın nefes almasını sağlayacak kanallar açan düzenlemeler yapmaktadır. Bu kanunlar, anti-monopol kanunları, doğal tekellerin organizasyonu, özelleştirme işlemleri ve tüketici koruma kanunlarıdır.

3.4.3 Arz, talep ve piyasa şartları

Şirketlerin rekabet stratejilerini etkileyen kayda değer unsurlardan biri, işletmenin faaliyet gösterdiği alandaki arz, talep ve piyasa şartlarıdır. Pazar büyüklüğü, esneklik, pazar bölümlenme fırsatları, ürün farklılaştırması, ölçek ekonomileri arz, talep ve piyasa koşullarının oluşmasında etkili olmaktadır (Gönen, 2019: 36-39).

- **Pazar Büyüklüğü:** Coğrafi olarak, pazar, şirketin mallarını herhangi bir engel olmadan girebileceği alan çerçevesinde satışlar yapmaktadır. Pazar

büyüklüğü fazlalaştıkça işletme büyüklüğü, işletme sayısı, ürün sayısı etkilenmektedir ve işletmeler pazar büyüklüğünün getirdiği imkânları ve tehditleri değerlendirerek rekabet stratejilerini şekillendirmektedir. Ve buna ilişkin olarak GSMH hem makroekonomik hem de sektörel bir biçimde işletmeler üzerinde pozitif bir etki sağlamaktadır.

- **Esneklikler (Fiyat ve Gelir Esnekliği):** İşletmeler üretilen malların gelir ve fiyat esneklikleri sanayiden sanayiye ve ülkeden ülkeye büyük derecede farklılık göstermektedir. Bu durum işletmelerin rekabet stratejilerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Fiyat esnekliği genel olarak, "fiyattaki yüzde değişime oranı" olarak ifade edilmektedir. Fiyat esnekliği birden fazla ise, işletmelerin fiyatlarındaki artış toplam gelirden önemli bir düşüşe sebebiyet verecektir ve fiyat azalışı toplam gelirden önemli bir artış olacaktır. Böylelikle, kimi işletmeler pazardan çekilerek, rekabet olasılığı artacaktır.
- **Pazarların Bölünmesi:** Pazarın bölünmesi, belli bir piyasada fiziksel benzerliğe sahip ürünlerin farklı tüketicilere farklı fiyatlarla satılabileceği anlamındadır. Aynı ürünün iki farklı müşteriye satışları farklıysa veya aynı fiyata iki satış yapılırsa ve iki satışın marjinal maliyeti farklıysa ekonomik farklılıklar vardır. Fiyat farklılaştırmasının başarılı olabilmesi için firmaların belli bir pazar gücüne sahip olması, pazarın alt müşteri gruplarına bölünmesi ve şirketin farklı gruplar arasında yeniden satış riskini engellemesi gerekmektedir.
- **Ürün Farklılaştırması:** İşletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen faktörlerden birisi de ürün farklılaştırmasıdır. Ürün farklılaştırma teorisinin ana gayesi, işletmelerin ürünlerinin niteliklerini, üretim düzeylerini ve işletmelerin pazar yapılarının belirlenmesinin dışındaki tutumların belirlenmesidir. İktisadi analizlerde ürün farklılaşmasının dikkate alınması gerekmektedir çünkü homojen ürünle rekabet etmek mümkün değildir. Ayrıca, tüketicilere takdim edilen ürünlerin uzaklığı ve yakınlığı da tercihlere etki ederek farklılaşmaya yol açabilmektedir.
- **Ölçek Ekonomileri:** İşletme veya üretim birimindeki büyüklüğün değişmesinden dolayı birim maliyetlerindeki değişim ölçek ekonomileri

oluşturmaktadır. Ölçek ekonomileri pozitif veya negatif olabilmektedir. Üretim ölçeğindeki artış nedeniyle işletmenin sağladığı tasarrufları temsil eden pozitif ekonomiler, reel ve parasal ekonomiler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Reel ekonomiler üretim, satış veya pazarlama, yönetim, nakliye ve depolama ekonomilerinden oluşurken, parasal ekonomiler şirketin daha büyük üretimi nedeniyle pazarlık gücünü artırmanın avantajlarından ve satın alma şirketlerinden sağlanan faydalardan meydana gelmektedir. Olumsuz ölçek ekonomileri ise, üretim ölçeğindeki artış ve aşırı uzmanlaşmanın negatif etkileri sebebiyle yönetimin etkinliğini kaybetmesi ve işletmenin ödemesi gereken maliyetleri kastedilmektedir.

3.5 Rekabet Stratejisinin Sektörler Üzerindeki Etkisi İle İlgili Literatür Taraması

Rekabet stratejisinin sektörler üzerindeki etkisi ile ilgili ulusal ve uluslararası akademik ve bilimsel çalışmalar da incelenmiştir. Bu çalışmalardan güncel olanlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Nyachwaya ve Rugami (2020: 65) makalede, Kenya'nın Mombasa şehrinde ticari bankaların performansı üzerinde rekabetçi stratejilerin etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın hedef kitlesi Mombasa'daki 280 ticari banka çalışanıdır. Çalışma, bankaların piyasada rekabetçi kalabilmeleri için rekabetçi stratejilerin çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma ayrıca, piyasa yapısının anlaşılmasının rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için kilit bir belirleyici olduğu sonucuna varmıştır. Maliyet liderliği stratejisini takip eden bankalar, ortalamanın üzerinde getiri raporlayan geniş farklılaşma ve odaklanma stratejisi izleyenlere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı üstün performans sergilemektedir. Çalışma ayrıca strateji planlayıcılarına yeni teknoloji, marka imajı, tasarım, ağ müşteri hizmetleri veya özellik sayısı gibi çeşitli yöntemlerde farklılaşmalarını sağlayacak farklılaşma stratejisini entegre etmelerini ve benimsemelerini önermektedir.

Al Omari vd. (2019: 52) çalışmada, Ürdün'ün başkenti Amman'daki King Hussein Business Park'taki bilgi teknolojileri (BT) şirketlerinde kurumsal belleğin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonuçları, kurumsal belleğin ve süreçlerinin (bilgi edinme, elde tutma ve geri alma) Ürdün'ün BT şirketlerinde her iki rekabetçi strateji türü (farklılaşma ve düşük maliyet stratejileri) üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Topsakal (2018: 334) makalede, sosyal sermayenin otellerde örgütsel performans üzerindeki etkisinde rekabet stratejilerinin aracılık ve ılımlı bir rolü olup olmadığını belirlemek amaçlanmaktadır. Bu amaçla Antalya varış noktasında faaliyet gösteren beş yıldızlı otellere bir anket uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre, rekabet stratejilerinin sosyal sermayenin örgütsel performans üzerindeki etkisinde aracılık ve ılımlı bir rolü tespit edilmiştir. Cho ve Lee (2018: 140) araştırmada, uluslararasılaşma derecesinin KOBİ performansı ve rekabetçi stratejilerin etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca, farklılaşma stratejisini vurgulayan KOBİ'ler uluslararasılaşma derecesini artırırken daha iyi performans gösterebilirken, bir maliyet liderlik stratejisini vurgulayan KOBİ'ler için bunun tersi geçerlidir. Bulgular, KOBİ bağlamında üç aşamalı bir uluslararasılaşma teorisini desteklemekte ve optimal uluslararasılaşma derecesinin performans sonuçları üzerine bir olasılık perspektifi sağlamaktadır.

Pérez vd. (2018: 179) araştırmada, kayıt dışı firmaların rekabetinin gelişmekte olan ekonomilerdeki kayıtlı firmaların endüstriyel sektörlerini ve fikri mülkiyet hakları gibi kurumsal faktörlerini dikkate alarak Ar-Ge yatırımı üzerindeki etkisini değerlendirilmektedir. Eğilim skoru eşleştirme yaklaşımını ve 16 Latin Amerika'nın gelişmekte olan ekonomisinin Dünya Bankası Kurumsal Anketini kullanarak bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Kayıtlı firmaların Ar-Ge yatırım yanıtlarının sanayi sektörlerinin tipolojisine göre değiştiği gözlemlenmiştir. Tedarikçi hakimiyetindeki endüstriler kayıt dışı sektörle karşılaştıklarında Ar-Ge yatırımlarını azaltmaktadır. Ancak, bilime dayalı, uzmanlaşmış tedarikçiler ve ölçek yoğun endüstriler yatırımlarını değiştirmemektedir. Ayrıca, fikri mülkiyet seviyesi kayıt dışı sektörün Ar-Ge yatırımı üzerindeki etkisini değiştirmektedir.

Doğan vd. (2017: 817) çalışmada, Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerin rekabet stratejileri ile kalite düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin kalite üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Bu çalışmadan elde edilen verilere göre, hastanelerin kalite düzeyi ile rekabetçi stratejileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma rekabet stratejilerinin kalitenin tüm boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Regresyon analizlerine göre, kalite boyutunu açıklamaya azami katkı toplam maliyet liderliği stratejisidir. Özellikle maliyet liderliği

stratejisinin insan kaynakları yönetimi boyutları üzerindeki etkisi diğer rekabetçi stratejilere göre çok daha yüksektir.

Rashidirad vd. (2017: 333) ise, her bir yapının boyutlarına ayrıştırıldığı çok boyutlu bir yaklaşım benimseyerek rekabetçi stratejiler ve dinamik yetenekler arasındaki karmaşık ilişkileri ve sonuç yaratma üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Bulgulara göre, farklılaştırma stratejisi ile koordinasyon kabiliyeti arasındaki bağlantının kilitlenme değeri üzerindeki etkisi esastır. Sonuçlar, entegre olma yetenekleri ile desteklenen bir ürün-hizmet farklılaştırma stratejisi benimseyen firmaların tamamlayıcı bir değer sağlayabileceğini göstermektedir.

Chokheli'nin (2016: 1) çalışmadaki amacı, şirketler için rekabet avantajına dayalı stratejinin önemini tahmin etmek, Gürcistan'daki şarap şirketlerinin bu tür rekabetçi stratejileri kullanma derecesini incelemek ve ilgili öneriler geliştirmektir. Çalışmanın sonuçları, Gürcistan'da faaliyet gösteren şarap şirketlerinde rekabet stratejilerini kullanma sorunlarını ortaya çıkaracak ve rekabet avantajına dayalı stratejilere odaklanmalarına yardımcı olacaktır. Çalışmada, şarap endüstrisinde rekabetçi stratejileri kullanma eğilimlerinin tanımlanması ve kullanım derecesini iyileştirmek için önerilerin geliştirilmesi önerilmektedir.

Yücel ve Ahmetoğulları (2015: 179) araştırmada, ileri yönetim muhasebesi uygulamaları, rekabetçi stratejileri ve şirket performansı arasındaki etkileşimin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma sonucunda ileri muhasebe yönetimi uygulamalarının şirket performansı ve rekabet stratejileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, rekabetçi stratejilerin şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bununla birlikte, yönetim muhasebesi uygulamalarına dayalı uzun vadeli strateji ile finansal olmayan şirket performansı ve yönetim muhasebesi uygulamalarına dayalı faaliyet ile finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Eren (2014: 5998) makalede, genel rekabet stratejileri ile ihracat performansı arasındaki maliyet liderliği ve farklılaşma boyutları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Jenerik rekabet stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkiler hakkında öne sürülen hipotezler, Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv yan sanayi firmaları tarafından istihdam edilen 386 yöneticinin anketleri aracılığıyla toplanan veriler kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre pazarlama farklılaşması ve müşteri hizmetleri farklılaşmasının ihracat performansı

üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Rekabet yoğunluğunun pazarlama farklılaşması, müşteri hizmeti farklılaşması ve ihracat performansı arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkisi söz konusudur.

Demirel vd. (2013: 71) araştırmada, firma içi işbirliğinin inovasyon üzerindeki etkisi ve inovasyonun algılanan finansal performans üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Araştırmanın sonuçları, bankalar bölümler arasında eşzamanlı rekabet olan işbirliğini ve bilgi paylaşımını ve ortak değerleri geliştirmeyi amaçlayan işbirliğini uygulayabilirlerse, bankaların inovasyon ve finansal performansının arttığını göstermektedir.

Aytuğ (2011: 45) çalışmada, globalleşme nedeniyle değişen rekabet koşulları, dünyanın yeni ekonomik sistemi ve istihdama etkisini incelemiştir. Başka bir ifadeyle, yeni ekonomik sistemdeki şirketlerin üretim sürecini ve maliyet kalıplarını karşılaştırmak için Fordist ve Post-Fordist sonrası üretim sistemleri açıklanmaktadır. Daha sonra ise globalleşme sürecinin getirdiği istihdam sorunlarına odaklanılmıştır. Ayrıca, globalleşme ve Avrupa Birliği istihdam politikaları açısından Türkiye'deki istihdam yapısının temel özellikleri ve sorunları belirtilmiştir. Sonuçta, istihdam sorunlarını çözmek için bazı yaklaşımların incelenmesi esnek çalışma yöntemleri ve eğitim programları işsizlik problemlerine çözüm olacağı belirtilmektedir. Qi vd. (2011: 371) ise, rekabetçi strateji ve iş performansı arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Çin'deki üç şehirden toplam 604 anket toplanmıştır ve istatistiksel sonuçlar dış çevrenin rekabet stratejisi, tedarik zinciri stratejisi ve iş performansı arasındaki ilişkiler üzerinde önemli ölçüde ılımlı etkileri olduğunu göstermektedir. Öncelikli olarak bir farklılaşma stratejisine odaklanan firmalar, çevik bir tedarik zinciri stratejisini vurgulamaktadır. Bu makale, tedarik zinciri uygulayıcılarının performansı artırmak için tedarik zinciri stratejisini ve rekabetçi stratejiyi çevre ile uyumlu hale getirmeleri için önemli yönetsel çıkarımlar sunmaktadır.

Yaşar (2010: 309) makalede, Gaziantep halı sanayi kümelenmesinde değer zinciri faaliyetleri dikkate alınarak rekabetçi stratejilerin firma performansı üzerindeki etkisi ampirik olarak incelenmiştir. Araştırma bulguları, Gaziantep halıcılık endüstrisinde rekabetçi stratejiler ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, firma performansını artırmak ve global pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için rekabetçi stratejilerin kararlı bir şekilde kullanılması ve karar vericiler tarafından eş zamanlı olarak maliyet ve farklılaşma stratejilerinin uygulanması gerektiğini göstermektedir.

4. TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmanın üçüncü bölümünde, tekstil sektörü ele alınmaktadır. Bu çerçevede, tekstil sektörü kavramı, Türk tekstil sektörünün ekonomideki yeri, istatistiklerle Türk tekstil sektörü ve rekabet gücü bakımından Türk tekstil sektörü incelenmektedir. Bunlara ek olarak, İstanbul'daki tekstil işletmelerinin genel olarak bir değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4.1 Geçmişten Bugüne Tekstil Sektörü

Tekstil sektörü çok geniştir. Bu bağlamda bu bölüm üç alt başlık altında tekstil sektörünün tanımı, Türkiye'deki gelişimi ve tekstil sektörünün önemi ele alınmaktadır. Buna ek olarak, Türkiye'nin sektördeki yerinden ve ihracat durumlarından da bahsedilmektedir.

4.1.1 Geçmişten günümüze tekstil sektörü

Tekstil temel olarak dokuma kumaş olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, tekstil terimi çoğul olarak değerlendirildiğinde, elyaf, fitil, doğal veya el yapımı iplikleri ve bunların hammadde olarak kullanıldığı birçok ürünü de kapsamaktadır. Örneğin; iplikler, ipler, halatlar, dokuma, örme ve dokuma olmayan kumaşlar, danteller, örgü ve nakış, dokuma iplik ve kumaşlardan yapılmış mobilyalar ve döşemeler (kanepeler, halı, perde vb.), triko, ev tekstili ürünleri; halı ve diğer elyaf bazlı yer döşemeleri de bu tanım kapsamına girmektedir. Başka bir tanımda, tekstil, elyaf veya fitil üreticileri ve bunların üretimleri tarafından kullanılan hammadde, süreç, ekipman, yapı, beceri, teknoloji, personel ve ilgili kuruluşların niteliği olarak ifade edilmektedir. Tekstil sektörü ise, çeşitli lif türlerini iplikte birleştirip belirli desen ve renklerde birleştirerek kumaş elde etme aşamalarından meydana gelen ve dünyanın en eski üretim faaliyetlerindedir. Tekstil endüstrisi, dokuma, ipek, iplik sentetik iplik, sentetik dokuma, kord bezi, keten ürünleri kullanarak pamuk, pamuk ipliği ve dokuma, yün, yün ipliği ve hazır giyim ve el ve makine halıları gibi alt sektörlerden oluşmaktadır (Bağcı, 2006: 4).

Esasında, tekstil ve hazır giyim endüstrisi, elyaf ve ipliği kullanım mallarına dönüştürecek süreçleri içeren işlemlerden meydana gelmektedir. Bu tanıma göre; tekstil sektörü elyaf hazırlama, iplik, dokuma, örme, boyama, baskı, apre, kesme, dikiş üretim süreçlerinden oluşmaktadır. Elyaftan ipliğe ve mamul kumaşa kadar olan aşama tekstil, kumaştan giyim eşyası elde edene kadarki aşama ise hazır giyim olarak nitelendirilmektedir. Ev tekstili ürünleri, halılar, ağ, halat, tekstil kablosu, taşıyıcı tekstil bandı, branda, koruyucu kumaş, filtre, paraşüt gibi dokunmamış yüzeyler, elyaf, dokuma, örme ve fren bezi gibi teknik tekstiller tekstil endüstrisi içindedir. Türk Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonunun (GTİP) 50-60 arası fasılları ve 63 faslının çoğunluğu bu grupta ele alınmaktadır (Uyanık ve Çelikel, 2019: 33).

4.1.2 Tarihsel açıdan tekstil sektörü

Tekstil sektörü Birinci Sanayi Devrimi (İngiliz Sanayi Devrimi) ile anahtar sektör konumunu almıştır. Ayrıca birçok gelişmekte olan ülke tekstil sektörü ile kalkınma sürecine başlamıştır. Günümüzde de tekstil sektörü özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonominin ana istihdam yaratıcısı konumundadır. 1. Sanayi devrimi ile Japonya, İngiltere ve Amerika'da hayati rol oynayan tekstil sektörü, 1970'lerden bu yana tekstil ürünleri üretimi ve ihracatı gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere geçmiştir (Koca ve Kaya, 2017: 77).

Tekstil sektörü dünyadaki birçok ülkeye ekonomik destek sağlamaktadır. Tekstil sektörü, ticaret, GSYİH ve istihdam açısından ülkeler için çok önemlidir. Tekstil sektörü, işgücü maliyeti avantajlarından yararlanabilecek ve ortaya çıkan nişleri doldurabilecek ve alıcı taleplerini karşılayabilecek düşük gelirli ülkeler için ihracat çeşitlendirmesi ve üretilen ihracatın genişletilmesi için fırsatlar sunmaktadır. Makro düzeyde, tekstil sektörünün ekonomik kalkınmayı etkileri aşağıdaki gibi olabilmektedir (Keane ve te Velde, 2008: 2).

- Tekstil sektörü, seçilen ülkeler için gelirlere büyük katkıda bulunmaktadır. Tekstil üretiminin GSYH'ye katkısı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin; Sri Lanka'da %5, Kamboçya'da %12 ve Pakistan'da %15'e kadar etki edebilmektedir.
- Tekstil sektörü birçok ülkede baskın ihracat ve döviz kaynağıdır. Düşük gelirli ülkelerde veya gelişmekte olan ülkelerde toplam imalattaki ihracatın %50'sinden fazlası tekstil sektörü ihracatına bağımlıdır.

- İstihdam etkileri de önemlidir. Üretimdeki toplam istihdamın payı olarak en az gelişmiş ve düşük gelirli ülkelerde tekstil sektöründe istihdam edilenler %35-%90 arasında değişmektedir.

4.2 Türk Tekstil Sektörünün Ekonomideki Yeri ve Rolü

Türk tekstil sektörü oluşturduğu katma değer ve performans ile Türkiye ekonomisi için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Türkiye’de tekstil sektörünün üretim ve ihracatta ilk sırada yer almaktadır. Bununla birlikte tekstil sektörü büyük miktarda hammaddeye, işgücüne ve teknik bilgiye sahiptir. Üretim yapısı açısından tekstil endüstrisi diğer endüstri dallarına göre daha az sermaye gerektirmekte iken yoğun işgücü söz konusudur. Bu durum da Türkiye’nin üretim faktörleri yapısına daha uygundur (Yücel, 2010: 231).

Türkiye, tekstil ihraç eden en önemli ülkelerden biridir. Türkiye, %3,5 pay ile dünya tekstil ve hazır giyim pazarında, dünyanın en büyük yedinci hazır giyim ihracatçısıdır. Türkiye aynı zamanda dünyanın 7. büyük pamuk üreticisidir. Türkiye, gümrük birliği çerçevesinde, gümrük vergisinden muaf AB ülkelerine ihracat yapabilmektedir. Bilhassa hazır giyim endüstrisi, satın alma gücü yüksek olan Avrupa ülkelerini dünyanın en büyük pazarı olmuştur. Bu noktada, coğrafi yakınlığı ve güçlü lojistik sektörünü kullanan Türkiye, Avrupa'ya ihracatı hızla artırma potansiyeline de sahiptir (Bostan, vd. 2010: 45). Türkiye, bilhassa AB pazarına hazır giyim ihracatına hitap eden katma değerli markaları artırarak ihracat payını ikiye katlama potansiyeli mevcuttur. Geniş ürün yelpazesi, nitelikli ve ucuz iş gücü ile AB ve Orta Doğu pazarına yakınlığı ile öne çıkmaktadır. Türkiye, 2018 yılında sadece konfeksiyon sektöründe 17 milyar dolarlık ihracat yaparken; toplam tekstil ürünleri ihracatı ise 28 milyar dolardır (İhracat İthalat Bilgi Platformu, 2019). Bu bakımından tekstil sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri oldukça önemlidir ve tekstil sektörünün Türk dış ticaretinde yarattığı ivme ve ekonomiye katkısı sektörü Türkiye’nin “lokomotif sektörü” durumuna getirmiştir ve şu anda Türk tekstil sektörü lokomotif konumdadır (Güteryüz, 2011: 15).

4.2.1 Tekstil sektörünün Türkiye’deki gelişimi

Tekstil üretimi Türkiye’de, Selçuklu ve Osmanlı dönemine kadar uzanmakla beraber, özellikle 16. ve 17. yüzyıllarda ortak ve ileri düzeylerde tekstil üretimi

gerçekleştirilmiştir. Fakat Avrupa'nın sanayileşmesi ile Türkiye genelinde rekabet yetersizliği yaşanmış ve bu diğer sektörleri de olumsuz yönde etkilemiştir. 1930'lu yılların başından itibaren Türkiye ana hammaddesi olan pamuk üretimi artırmış ve yeni bir artış sağlamayı başarmıştır (Uyanık ve Çelikel, 2019: 33). 1930'lu yıllardan itibaren planlı sanayileşme çabaları çerçevesinde uygulanan sanayi yatırımlarında tekstil sektörüne daha çok yer verilmiştir ve yatırımlara ayrılan payın hemen hemen yarısı tekstil sektörüne ayrılmıştır. 1933 yılında Sümerbank kurulmuştur. Fakat 1929 'da meydana gelen Büyük Buhran ve 1940 yılında olan II. Dünya savaşının olumsuz etkileri sebebiyle o yıllarda tekstil yatırımları durmuştur. 1950'li yılların ortalarında özel sektör önceliğinde yürütülen sanayileşmeye 1963'den itibaren uygulamaya konulan beş yıllık kalkınma planları ile ithal ikameci politikalara devam edilmiştir. Bilhassa 1951 yılında kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankasının vermiş olduğu krediler ile tekstil sektörünün gelişimi hızlanmış ve 1970 ve özellikle 1980'den sonra dışa açılma politikaları ve ihracatın teşvik edilmesi ile ödemeler dengesini finanse eden sektör haline gelmiştir (Yücel, 2010: 230).

Başka bir ifadeyle, 1980 yılında ihracata yönelik kalkınma politikasının uygulanması sonucunda Türk tekstil ve hazır giyim sektörü hızlı bir biçimde büyüme sağlamıştır. Bugün, Türk tekstil ve hazır giyim sektörü büyük ölçüde ihracata yöneliktir ve mevcut kapasiteleri iç talepten oldukça yüksektir. Özellikle üretim ve istihdam anlamında, tekstil ve hazır giyim sektörü ülke ekonomimizin önemli sektörlerinden biridir. Sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin çoğu ise KOBİ niteliğindedir (Koca ve Kaya, 2017: 78).

4.2.1.1 Tekstil sektörünün istihdama etkisi

Adana Sanayi Odası (ADASO) tarafından 2019 verileri dikkate alınarak yapılan araştırma sonucuna göre, tekstil ve konfeksiyon sektörü imalat sanayinin toplan istihdamının %24,9'nu oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, imalat sanayinde istihdam edilen her 3,5 kişiden biri tekstil ve konfeksiyon sektöründe istihdam edilmektedir. 2000'li yıllarda tekstil alanında yapılan ithalatlar sektördeki istihdamı olumsuz etkilemiştir ve 2009 senesinde 689.554 kişiye kadar çalışan sayısı azalmıştır. 2011 yılında ticaret alanında alınan önlemler sonucunda, 2019 yılı 1.200.690 istihdam sayısına ulaşarak %46 artmıştır. 10 yılda sektör toplamda 313.136 ek istihdam yaratmıştır (Cengiarslan, 2020).

Bununla birlikte, tekstil sektöründe istihdam edilenlerin yarısından fazlası %50,8'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda, tekstil sektöründe kadın istihdamının yeri oldukça önemlidir. Tekstil sektörü genellikle 50'den fazla kişi çalıştıran işletmelerin daha yoğunlukta olduğu görülürken, tekstil sektöründe 10'dan fazla kişi çalıştıran işletmeler yoğundur. Tekstil ve hazır giyim sektöründekilerin istihdam yapısı aşağıdaki Çizelge 4.1'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.1: Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün İstihdam Yapısı

Aralık 2017	Hazır Giyim	Tekstil
Toplam Çalışan Sayısı	493.952	422.166
Erkek Çalışan Sayısı	242.952	302.300
Kadın Çalışan Sayısı	251.000	119.866
Kadın Çalışanların %	50,8	28,4
1-9 Kişi Çalıştıran İşletmelerde İstihdam	79.404	36.828
10-49 Kişi Çalıştıran İşletmelerde İstihdam	133.751	78.358
50-249 Kişi Çalıştıran İşletmelerde İstihdam	176.210	154.536
250+ Kişi Çalıştıran İşletmelerde İstihdam	104.587	152.444

Kaynak: (Kalkınma Bakanlığı, 2018, s.4).

Çizelge 4.1'de görüldüğü üzere, hazır giyim ve tekstil sektörlerinde çalışan kişilerin çoğunluğu kadınlardır. Bununla birlikte, genellikle 50-249 arası kişi çalıştıran işletmelerdeki istihdam durumu daha fazladır. Bu durum, tekstil sektörünün ekseriyetle taşeron niteliğinde olduğunu göstermektedir.

4.2.1.2 Tekstil sektörünün dış ticarete etkileri

Türk tekstil sektöründe tekstil ve hammaddelerin dış ticaret verileri aşağıda verilen Çizelge 4.2'de sunulmaktadır.

Çizelge 4.2: Türkiye'nin Tekstil ve Hammaddeleri Dış Ticaret (2008-2019) (ABD \$)

Yıllar	İhracat	Değişim (%)	İthalat	Değişim (%)
2009	5.374.056.670		6.301.202.314	
2010	6.352.784.994	18,2	9.079.066.534	44,1
2011	7.709.384.326	21,4	10.386.750.480	14,4
2012	7.749.225.552	0,5	8.674.485.448	-16,5
2013	8.370.751.010	8,0	9.301.556.059	7,2

Çizelge 4.2: Devamı

Yıllar	İhracat	Değişim (%)	İthalat	Değişim (%)
2014	8.535.980.789	2,0	9.712.850.457	4,4
2015	7.590.798.394	-11,1	8.270.402.329	-14,9
2016	7.565.586.124	-0,3	8.170.984.324	-1,2
2017	7.848.430.604	3,7	9.508.905.655	16,4
2018	8.254.566.343	5,2	8.568.573.920	-9,9
2019	7.842.802.705	-5,0	8.794.896.489	2,6

Kaynak: İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri, (2020).

Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere, tekstil ve hammadde ihracat ve ithalat verileri kimi yıllarda artış söz konusu iken, kimi yıllarda bir önceki yıla göre ciddi düşüşler yaşanmıştır. İhracat verileri 2015, 2016 ve 2019 yıllarında bir önceki yıla göre değişimi eksilerdedir. İthalat değişim oranları ise, 2012. 2015, 2016 ve 2018 yıllarında bir önceki yıla göre azalmıştır. Türk tekstilinin hazır giyim ve konfeksiyon alanındaki dış ticaret verileri de Çizelge 4.3’te gösterilmektedir.

Çizelge 4.3: Türkiye’nin Hazır Giyim ve Konfeksiyon Dış Ticareti (2008-2019)
(ABD \$)

Yıllar	İhracat	Değişim (%)	İthalat	Değişim (%)
2009	12.854.444.401		2.016.595.151	
2010	14.205.917.174	10,5	2.704.270.671	34,1
2011	15.648.660.734	10,2	3.165.676.374	17,1
2012	15.753.400.255	0,7	2.502.472.382	-20,9
2013	17.158.866.915	8,9	2.971.390.815	18,7
2014	18.484.603.209	7,7	3.062.449.818	3,1
2015	16.756.309.314	-9,3	2.846.994.376	-7,0
2016	16.728.668.951	-02	2.690.818.029	-5,5
2017	16.804.601.827	0,5	2.263.491.664	-15,9
2018	17.356.602.202	3,3	1.852.595.218	-18,2
2019	18.195.644.660	4,8	1.713.429.435	-7,5

Kaynak: İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri, (2020).

Çizelge 4.3’te görüldüğü üzere hazır giyim ve konfeksiyon dış ticaret verilerinde ise, ithalat değişimi 2015 yılından itibaren hep negatif iken, ihracattaki değişim 2017 yılından sonra artışa geçtiği görülmektedir.

Türkiye'nin 2018 yılında hazır giyim ihracatı artarak 1,92 milyar dolara yükselmiştir. Onun dışında 2019 yılı için bu miktar azalarak 1,81 milyar dolara kadar düşmüştür (Ticaret Bakanlığı, 2020). Son yıllarda hazır giyim ve tekstil ihracatında Avrupa'nın önde olan ülkelerinden Almanya da, Türkiye'nin hazır giyim pazarı konumunda yer almaktadır. Bundan başka Irak da Avrupa tekstilinde büyük öneme sahip olmaktadır. 2010 ve 2018 yılları için hazır giyim ve tekstil ihracatında Irak'a giyim ihracatı gerçekleşmiştir. Ve 2018 yılında Irak'a olan ihracat %6,6 düşerek 617 milyon dolar olmuştur. 2019 yılında hazır giyim ihracatında ilk 20 ülke arasında ihracatta en çok artış görülen ülke ise Kazakistan olmuştur. Kazakistan'a hazır giyim ihracatı 2019 yılında %64,1 artışla 153,5 milyon dolara yükselmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2020).

Türkiye'nin hazır giyim ihracatında Irak 6. sırada bulunmaktadır. (Ticaret Bakanlığı, 2020). Türkiye'nin ülkeler bazında Tekstil ihracatı aşağıdaki Çizelge 4.4'te gösterilmektedir.

Çizelge 4.4: Türkiye'nin Ülkeler Bazında Tekstil İhracatı (ABD \$)

Ülkeler	2018	2019	Değişim % (2018/2019)
Almanya	2.706.917.574	2.572.142.642	-5,0
İspanya	2.326.613.414	2.256.869.532	-3,0
İngiltere	1.916.839.085	1.811.812.092	-5,5
Hollanda	890.719.746	1.033.943.982	16,1
Fransa	740.002.710	746.783.431	0,9
Irak	617.087.870	641.425.774	3,9
İtalya	472.608.752	481.557.567	1,9
ABD	351.061.861	396.189.618	12,9
Danimarka	391.538.444	383.885.234	-2,0
İsrail	311.876.017	346.620.520	11,1
Polonya	315.510.722	275.311.472	-12,7
Suudi Arabistan	218.964.844	265.909.264	21,4
Rusya	214.669.927	242.975.937	13,2
Belçika	262.452.495	235.954.612	-10,1
Libya	159.487.475	213.216.630	33,7
İsveç	232.720.619	210.529.026	-9,5
Cezayir	158.327.179	165.679.598	4,6
Kazakistan	93.527.735	153.509.323	64,1

Çizelge 4.4: Devamı

Ülkeler	2018	2019	Değişim % (2018/2019)
Romanya	128.413.087	148.965.306	16,0
Ukrayna	120.788.681	146.955.942	21,7
Toplam (İlk 20 Ülke)	12.630.128.237	12.730.237.502	0,8
AB-28 Toplam	11.095.368.482	10.952.610.797	-1,3
Genel Toplam	15.304.178.410	15.540.195.882	1,5

Kaynak: (Ticaret Bakanlığı, 2020, s.5).

Çizelge 4.4'te görüldüğü üzere, ilk 20'deki ülkelerin toplamındaki 2018-2019 değişimi %0,8 artarken, AB-28 ülkesine yapılan ihracattaki değişim ise %-1,3 azalmıştır. İlk 20'de olan ülkeler bazındaki 2018-2019 yılı değişimi değerlendirildiğinde, Türkiye'nin ihracat miktarı 7 ülkede azalırken, kalan 13 ülkede artış görülmektedir. En büyük artış %64,1 ile Kazakistan'a olurken, en fazla azalış -12,7 ile Polonya'ya olmuştur.

Türkiye'nin tekstil ithalatı da giderek artmaktadır. Türkiye'nin 2018 yılında tekstil ithalatı %18,7 azalarak 1,7 milyar dolar olmuştur. 2019 senesinde sektörün ithalatı tekrar gerileyerek 1,4 milyar dolara ulaşmıştır. 1998 yılında Çin, Bangladeş, Hindistan, Vietnam, Kamboçya, Sri Lanka, Endonezya ve Pakistan'dan yapılan ithalat % 7'lik pay ile 14,5 milyon dolar olurken, 2019'da %53,5'lik payla takribi 740 milyon dolar olmuştur. Öte yandan son yıllarda Türkiye ithalatında İtalya ve İspanya öne çıkarak Uzakdoğu pazarlarını geride bırakmıştır. Türkiye'nin tekstil ithalatı İspanya'dan %0,2 artışla 78,3 milyon dolar olmuştur. İtalya'da ise ithalat 2019'da %9,3 düşüşle, 115,7 milyon dolar olmuştur. Türkiye'nin tekstil ithalatında Çin ilk sırada, Bangladeş ikinci sırada, İtalya üçüncü sırada ve İspanya dördüncü sırada bulunmaktadır (Ticaret Bakanlığı, 2020).

4.2.1.3 Tekstil sektörünün finansal yapısı

Türkiye ekonomisi için önemli bir sektör olan tekstil sektörünün en mühim problemlerinden birisi finansal yapılarının zayıf olmasıdır. Bağcı (2015: 87). Bundan dolayı, ülkede olan ekonomik kriz, dalgalanma, daralma ve döviz kurundaki yükselmelerden hemen etkilenmektedir. Bundan dolayı tekstil firmalarının mali durumları üzerine yapılan çalışmalar mevcuttur ve bu çalışmalar ortaya konulan mali duruma göre önemli tedbirler sunmaktadır. Örneğin, Bağcı (2015: 87) çalışmada,

2008-2013 yıllarına ait borsada işlem gören tekstil sektöründe olan 24 firmanın finansal durumu incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ise aşağıdaki gibidir.

- Tekstil şirketleri ekonomik daralmalar karşısında ciddi bir kırılma noktaları vardır.
- Tekstil şirketlerinin likidite durumu ile faaliyet durumu beraber incelendiğinde verimliliğin ve etkinliğin düşük olmasından dolayı likidite durumu neticesinde elde edilen sonuçlar güven vermemektedir.
- Tekstil şirketlerinin mali yapılarının çok güçlü olmadığı görülmektedir.
- Mali yapılarının zayıflığının yanında tekstil firmaları ciddi düzeyde finansman giderlerine sahiptir.

Tekstil alanında faaliyet gösteren firmaların finansal performanslarının değerlendirilmesi amacıyla Arslan vd. tarafından yapılan çalışmada, tekstil firmalarının finansal performans ölçümünde en önemli göstergenin likidite göstergesi olduğu belirtilmiştir. Tekstil sektöründe yer alan şirketlerin finansal yapılarındaki istikrar için nakit oranlarında biraz daha dikkatli davranmaları gerektiği de açıkça vurgulanmaktadır (Arslan vd. 2017: 19).

Türkiye'deki tekstil işletmelerinin finansal yapılarının çok güçlü olmamasının temel nedeni ölçek olarak KOBİ ağırlıklı olmasıdır. KOBİ ağırlıklı olmanın getirdiği avantajlar ve dezavantajlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Arslan, 2008: 79-80).

Avantajlar

- Teknik, sosyal, idari bilgi birikimi
- Organize ve etkili yapı
- Tam entegrasyon, üretim zinciri/paket servisi
- Nitelikli işgücü
- İnsan ve çevre sağlığına uygun üretim ve standardizasyon
- Hızlı teslimat ve lojistik
- Esnek üretim
- Gelişmiş tekstil terbiye endüstrisine sahip olmak
- Yeni makine parkı
- Organize perakendecilik yapısının gelişmiş olmasıdır.

Dezavantajları

- Bürokrasi ve özel sektör arasında sürdürülebilir işbirliği ve koordinasyonun kurumsallaştırılmaması,
- Tekstil endüstrisinin envanteri ve yol haritası çizilememesi,
- Sektördeki alt sektörler arasında yetersiz koordinasyon ve işbirliği,
- Yüksek üretim süreci maliyetleri,
- Haksız ithalat ve Türkiye'nin kapasite kullanım oranlarındaki düşüş ile malların maliyetine etkisi, sabit maliyetlerin artması,
- Teknoloji eksikliği + AR-GE + eğitim politikası ve yetersiz kalite
- Tekstil makineleri ve kimyasallara dış bağımlılık
- Yetersiz markalaşma faaliyetleri
- Firmaların ölçek eksikliği, yani KOBİ ağırlıklı firmaların sektörde yoğunluğu,
- Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yetersizliğidir.

Buna ek olarak, KOBİ'ler küçük ve orta ölçekli işletmelerin belli yatırımlardan ve maliyetlerden yararlanarak daha az oranlarla daha çok üretim yapılmasına yönelmektedir (Gök ve Uçar, 2013: 117).

- ***Küçük Ölçekli Kredilerde Meydana Çıkan Yüksek Yönetim Maliyetleri:*** Birim başına düşen maliyet verilen kredilerin maliyetine uymamaktadır. Ve bunun sonucunda işletmeler banka kredi kaynaklarını büyük firmaların yönetimine bırakmaktadır, çünkü KOBİ'ler bu kredi maliyetlerini karşılayamamaktadır.
- ***Finansal Piyasalarda Meydana Çıkan Asimetrik Bilgi:*** Finansal piyasalar, yatırımlarında ve fonlarında verimli bir biçimde artış sağlayamazlar ve bunun sonucu asimetrik bilgiye dayanmaktadır. Asimetrik bilgi, finansal piyasaların bilgi yetersizliğinde ve finansal piyasaların görevlerini yapamama durumunda ortaya çıkmaktadır.
- ***Yüksek Risk Algısı:*** İşletmelerin piyasalarında belirsizliklerin oluşması ve işletmelere yönelik yüksek risk oranlarının artışı KOBİ'leri negatif yönde etkilemektedir.

- **Teminat Yetersizliği:** Şirketlerin krediye ihtiyaç duyması ve finansman durumunda ortaya çıkan kredi sorunları şirketlerde kötü sonuçlara neden olmaktadır. Bu sorunlar ile Kredi Garanti Fonu (KGF) ilgilenmektedir. KGF'den yalnız küçük ölçekli, maliyetleri düşük ve çalışan sayısı az olan işletmeler yararlanabilmektedir. KOBİ'lere yönelik işletmeler de buraya dahil olmaktadır (Zerenler ve Bayındır, 2011: 140).

Kısaca, KGF'den KOBİ ve KOBİ tarzında olan işletmeler ve kurumlar yararlanabilmektedir. Bunun haricinde KOBİ dışı bazı işletmeler de KGF'den yararlanabilir. Bu işletmelere, seyahat acentaları, havayolu ve gemi şirketleri gibi KOBİ dışı işletmeler de dahil edilmektedir (Aydın, 2018: 63).

4.2.1.4 Türkiye tekstil sektöründeki taşeronlaşma

Türkiye'de tekstil sektöründe çalışan çok sayıda firma taşeron olarak çalışmaktadır. Başka bir ifadeyle, Türkiye, dünya tekstil ve konfeksiyon sektöründeki önemli marka ve firmaların taşeronu olarak çalışmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sektöründe, ihracatın büyük bir kısmı dünyanın büyük alıcıları için bu şekilde olmaktadır. Dünyaca popüler markalar, daha ucuza işgücü yapabilmek için, gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki tekstil fabrikaları ile anlaşarak, kendi ürünlerini Türkiye'de yaptırmakta ve kendi markalarını koymaktadır. Bu şekilde çalışan tekstil firmalarının çoğu taşeronluk hizmeti vermiş olmaktadır (Arslan, 2008: 63).

Türkiye tekstil sektöründe taşeron (alt işverenlik) çalışma çok yaygındır. Taşeron kelimesi Türk Dil Kurumu'na (TDK) Fransızcadan girmiştir ve verimsiz iş yapan kişi anlamındadır. Diğer bir ifadeyle, sabit bir ücret karşılığında başkasına iş vermek anlamına da gelmektedir (Karabudak, 2017: 3). Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü (OECD) ise taşeron kavramını, belli bir üretim döngüsü için ürün dizaynı, üretim, hizmet işleri ve daha fazlası farklı bir şirketle bir yüklenici firma olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, alt işveren yani taşeron uygulamaları bir araç haline gelmiştir. Özel sektörde örgütsüz ve ucuz işçiler istihdam ederken, firmalar esas faaliyetlerini daha küçük ve daha verimli hale gelmesi dışındaki işlerini bırakıyorlar (Çolak, 2007: 1004; OECD, 2016: 1). Globalleşmenin bir neticesinde yaygınlaşan taşeronluk; bir başka işletmenin (ana işletme) üretim alanındaki faaliyetlerinin bir kısmını yapan bir işletmenin çalışanları olarak ifade edilmektedir. Bu durumda, çalışanların ana işletmenin daimi çalışanları ile aynı işi yapmasına karşın, farklı bir

işletme için legal olarak bağımlı bir konum halindedir. Diğer bir ifadeyle, alt işverenlik ilişkisinin, özel bir alt işverenlik şekli olarak üretimdeki mal ve hizmetlerin alt işverenliği olan ve/veya esas işletme içindeki başka bir işletmeye yaptırılmasıdır. Alt işverenlik, üretimin aşamalı olarak ve bölgesel şekilde bölünmesine ve işçilik maliyetinin az olmasını sağlamaktadır. Alt işverenlik, sendika ve güvencesi olmayan işçilerle çalışan KOBİ'lere devredilmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle, gelişmiş ülkelerde sendikalı işçi sayısı aşamalı bir şekilde azaltılmaktadır (İzgi ve Türkmen, 2012: 63).

Taşeron sistemi ile özellikle tekstil sektöründeki birçok KOBİ küresel değer zincirine dahil olmuştur. Taşeron uygulamaları da tekstil ve hazır giyim sektöründe ciddi sorunlara neden olmaktadır. “Taşeron” adı altında faaliyet gösteren firmalar, hizmet verdikleri işyerlerini sendika organizasyonlarından ve dolayısıyla toplu iş sözleşmesinden çıkarmaktadır. Bu olumsuz uygulamaların bir sonucu olarak, aynı işyerinde çalışan ve aynı işi yapan işçiler arasında, hatta aynı tezgahta çalışan iki işçi arasında bile çalışma koşulları açısından farklılıklar vardır. Bu firmalar sigortasız işçi çalıştırmakta, asgari ücret yükümlülüğüne uymamakta, sendikalaşmayı önlemekte ve örgütlü olanlar işten çıkarılmaktadır. Kayıt dışı ve taşeron işçiliğe sahip işverenler, işgücünü vergi ödememek, ödenmemiş mal satmak ve sigorta primi ödememek gibi yasadışı uygulamalarla %40 daha ucuza işletebilirler (Teksif, 2020).

Ayrıca, hızlı moda trendinin yanı sıra, Türk işadamları çok çeşitli talepler içeren ve çok kısa sürede hazırlanmaları gereken emirler karşısında zorlanmaktadır, ancak kısa sürede taşeronluk sistemi ile duruma adapte olmaktadır. Hızlı moda trendi, hazır giyim sektöründe baskın bir model haline gelmiştir ve taşeronluk bu atölyelerde sendikalaşmayı zorlaştırmaktadır. Batılı perakendecilere tedarik sağlayan büyük imalat firmalarının bu küçük ve bağımsız (taşeron) firmalara çok ihtiyacı vardır. Örneğin, dört fabrikası ve yaklaşık dört bin çalışanı ile sektörün en büyük ve en üretken üretim şirketlerinden biri olan Tekstil şirketi bile, alıcıların isteklerini zamanında yetiştirmek ve müşterilerini tatmin etmek için taşeron şirketleri ile çalışmak zorundadır. Kapasite ve özel uzmanlık gerektiren nedenlerin yanı sıra, bunun maliyetleri mümkün olduğunca düşük tutma ve moda değiştiğinde boşa kalabilecek makinelere yatırım yapmaktan kaçınma arzusu da vardır (Danış, 2016: 567).

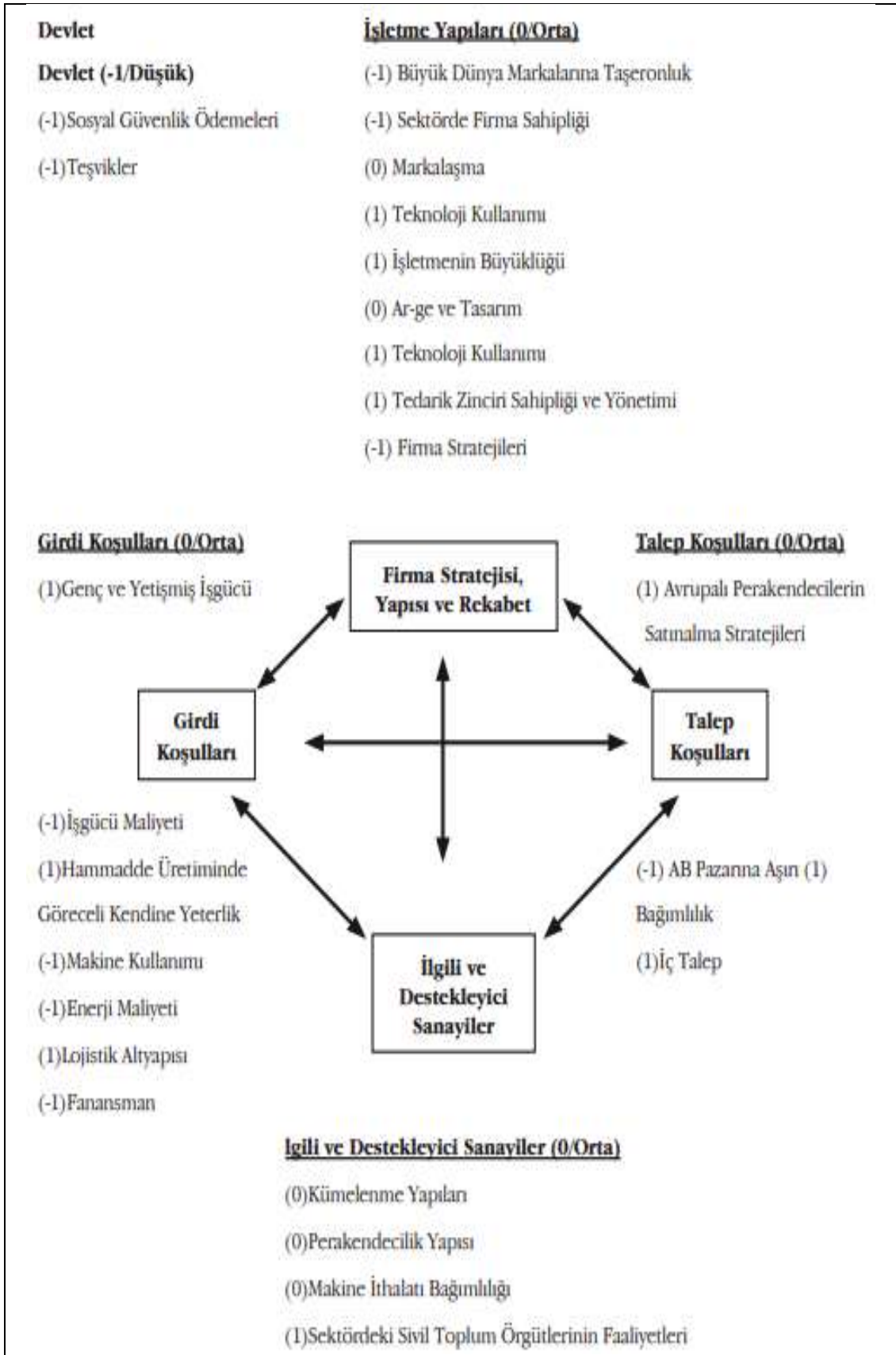
4.3 Rekabet Gücü Bakımından Türk Tekstil Sektörü

Rekabet gücü kavramının öne çıkması 1980'lerden hakimiyet kazanmaya başlayan neoliberalizm ve globalleşmeye dayanmaktadır (Landau, 1992: 1-15). Türkiye 24 Ocak 1980 Kararları ile neoliberal istikrar tedbirleri ve yapısal uyum politikalarına geçiş yapmış, İhracata Dönük Sanayileşme Stratejisini benimsemiştir. İhracatta en önemli sektör tekstil olmuştur. Başka bir ifadeyle, tekstil sektörü, dünya genelinde olan makroekonomik gelişmeler ve global ekonominin boyutları, Türkiye ile tekstil sektörü için acil ve uzun vadeli strateji oluşturulması için önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Dünya Tekstil Sektörü son yıllarda hızlı bir dönüşüm yaşamış ve globalleşmeden diğer sektörler göre daha fazla etkilenmiştir. Dünya tekstil endüstrisinde ve bilhassa aşırı fiyat rekabeti ortamında yapılan yeni aramaların bir sonucu olarak emek, sermaye, üretim yeri, çevresel, politik ve legal özgürlükler gibi faktörlerin ve fırsatların zenginliği, ucuzluğu, kullanılabilirliği ve etkinliği ve tekstil ürünleri üretimi gelişmiş ülkelere kaydırılmıştır. Dünyada tekstil sektöründe yaşanan bu gelişmeler karşısında, Türkiye'de tekstil endüstrisine yapılan yatırımların dışında önemli gelişmeler olmamıştır (Kaya ve Oduncu, 2016: 420).

Tekstil endüstrisi, özellikle gelişmekte olan ülkeler için ihracata dayalı büyümede ana başarı kaynağıdır. Birçok gelişmiş ülkenin endüstrileşme yolunda izlediği yol incelendiğinde, tekstil ve hazır giyim/konfeksiyon sektöründe elde ettikleri başarılar olduğu görülmektedir. Ekonominin önde gelen sektörü olmaya devam eden tekstil endüstrisi, gerek Türkiye'de gerekse üretim ve istihdama katkıda bulunma ihtiyacı gibi diğer gelişmekte olan ülkelere yapılan ihracatlar sayesinde ekonomiye bağlı olarak kazanca ulaşmaktadır. Tekstil sanayisinin ekonomiye katkısı düşünüldüğünde, rekabet gücünün artırılması ve sürdürülmesi Türkiye için hayati önem taşımaktadır. Türkiye tekstil endüstrisinin avantajları; yüksek üretim kapasitesi, hammadde bolluğu, sektördeki deneyim ve bilgi, kısa teslim süresi, kaliteli üretim, uygun maliyet, esnek üretim ve ürün çeşitliliğidir. Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye'nin tekstil endüstrisi tekstil ve hazır giyim ithalatçıları iken, tekstil endüstrisi 1950'den bu yana net ihracatçıya ulaşmıştır. 1980'li yıllarda ihracatta sağladığı başarıyı üstün ekonomik performansı ile taşıyan tekstil sanayisi, hammadde tedarikinden enerji maliyetine, kapasite kullanım oranından yatırıma, dış ticarete ve AB ülkeleriyle ilişkilere kadar geniş bir perspektif sunmaktadır. Bilhassa ihracata yönelik kalkınma

modeli ile önemli bir atılım yapan ve toplam üretiminin yarısından fazlasını ihraç eden ve toplam ihracatın büyük bir kısmı olan tekstil sektörü, ekonominin lokomotif sektörü haline gelmiştir. AB ile imzalanan ve 1996'da yürürlüğe giren Gümrük Birliği anlaşmasıyla, tekstil sektöründe diğer birçok alanda olduğu gibi büyük heyecan ve aşırı beklenti ortaya çıkmıştır. Bu ortamda şirketler, finansal kaynakları ve Gümrük Birliği ile ortaya çıkabilecek etkiler ne olursa olsun büyük yatırımlar yaparak üretim kapasitelerini arttırmıştır. 1990-1995 döneminde sadece tekstil makineleri satın almak için altı milyar dolar yatırım yapılmıştır. Bunlara rağmen, Türkiye'de tekstil sektörünün dış rekabet gücü hızla azalmaktadır. Dünya tekstil yatırımlarının yoğunlaştığı Hong Kong, Çin, Güney Kore, Tayvan, dünya tekstil ihracatında ilk sırada yer bulunmaktadır. Bu ülkelerdeki üretim girdilerinin ucuzluğu hızlı bir şekilde yabancı yatırımlar çekmiştir. Diğer yandan, AB ülkelerindeki hazır giyim üreticileri ve ihracatçıları, coğrafi yakınlıkları nedeniyle düşük işçilik maliyetleri ve nakliye maliyetleri nedeniyle üretimini Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Romanya ve Bulgaristan'a kaydırmaktadır (Bağcı, 2006: 88-89).

Firma stratejisi, yapısı ve rekabet bir firmanın iç ve dış dünyasına yöneliktir: (a) firmaların yöntemlerini yönetmek ve rekabet etmek, (b) firmaların ulaşmak istediği hedefler ve yöneticilerin ve çalışanların motivasyonları ve (c) rekabet edebilirlik ilgili endüstride ve ulusal rekabet ortamının büyüklüğüdür. Bu faktörler göz önüne alındığında, Türk tekstil endüstrisinin uluslararası rekabet gücünü oluşturan faktörler Şekil 4.1'de gösterilmektedir (Arslan, 2008: 59-60). Buna göre, Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünün “orta” olduğu öngörülmektedir.



Şekil 4.1: Türk Tekstil Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücü

Kaynak: Arslan, (2008: 61).

Şekil 4.1'de görüldüğü üzere, girdi şartları yedi alt değişkene bağlı iken, talep şartlarında iki alt değişken dikkat çekmektedir. İşletme yapısındaki rekabet gücü faktörleri de yedi tanedir ve bu faktörler pratikte Türkiye için değerlendirildiğinde orta düzeydedir.

Türkiye tekstil sektörü yenilikçi bir sektördür (Çütcü ve Babalık, 2016: 238). Yenilikçi tekstil ürünleri süreci, her bir süreçte belirlenen hedefler, stratejiler, yöntemler ve rakipler için önemlidir. Bu nedenle yenilikçi ürünler için önce sektörde hammadde üretimine başlanmalı, daha sonra pazarlamadan moda tasarımına kadar birçok birimde yaygın etkiler sağlanmalıdır. Düşük maliyetli üretim, global rekabette önemli bir hedefdir. Maliyet minimizasyonu için temel hammadde olan pamuğun üretiminden iplik ve kumaş prosesine kadar tüm aşamalarda ileri teknoloji kullanılır, böylece verim artırılır ve daha fazla ürün üretilir ve birim üretim maliyetleri azaltılarak rekabet sağlamaktadır. Bu nedenle, tekstil sektöründeki hammaddelerden yenilikçi politikaların başlaması, son üründen itibaren diğer yeniliklerin önünü açacaktır. Diğer bir deyişle, tekstil endüstrisindeki yenilikçi ürünlerin ayrıcalıklarından yararlanmak ve dünya pazarlarında güçlü bir tekstil ülkesi olabilmek için yeniliği takip etmek ve bu yenilikçi süreci sektörel bir kültür haline getirmek çok önemlidir. Yenilikçi tekstil ürünleri söz konusu olduğunda, pazarlarda teknik tekstiller ve akıllı tekstil ürünleri bilinmektedir. Türkiye, global tekstil pazarında önemli bir tedarikçi olup dokuma olmayan kumaşlardan yenilikçi tekstil ürünleri ve big-bag olarak bilinen sentetik çuvallar, onlar da dahil olmak üzere birçok üründe teknik tekstil üretimini arttırmaktadır. Bununla birlikte, pazarın oligopolistik yapısı, yani yatırım için gerekli olan ileri teknoloji ve yüksek sermaye, pazara girmeyi zorlaştırmaktadır. Türkiye teknik tekstil üretimi için büyük avantajlara sahiptir. Çünkü Türkiye (Çütcü ve Babalık, 2016: 238).

- İleri bir tekstil endüstrisine sahiptir.
- Hammadde üretim yatırımları vardır.
- Kaliteli ve eğitilmiş insan kaynakları söz konusudur.
- Güçlü tekstil eğitim kurumları ve araştırma merkezleri vardır.
- Stratejik coğrafi konum vardır.
- Geliştirilmiş ulaşım ağı bulunmaktadır.
- Altyapısına yönelik gelişmiş laboratuvarlar vardır. Laboratuvarlar modern ve iyi donanımlı testleri vardır.

- Çeşitli ülkelerle serbest ticaret anlaşmaları vardır.
- Serbest bölgeler ve organize sanayi bölgeleri bulunmaktadır.
- Gelişmiş üniversite-sanayi işbirliği vardır.
- Genç makine alt yatırımı (tekstil makinelerinin %75'i 10 yaşın altında)
- Büyük bir iç pazara sahip bir ülkedir. Bunlardan dolayı, Türkiye'de tekstil sektörü yenilikçidir.

Tekstil ve hazır giyim endüstrisi; ülkenin coğrafyası, doğal hammadde kaynakları, ucuz işgücü ve lojistik, klasik avantajlarından yıllardır fayda sağlamıştır, ancak gelişmiş ülkelerin bilimsel ve teknolojik gelişmeleri üretime entegre etmeleri yeterli değildir. Ar-Ge, mevcut bir ürünü daha verimli veya geliştirme ile üretmek veya gelecekte üretilmek üzere pazar lideri olmak için yapılan bir alanda gerçekleştirilen özel çalışma faaliyetleridir. Ülkemizin 2023 hedeflerine ulaşabilmesi için teknoloji, tasarım, moda ve Ar-Ge işbirliğiyle katma değeri yüksek, yenilikçi, bilgi ve teknoloji odaklı ürünler ile ihracat potansiyelini arttırması gerekmektedir. Devlet, 28.02.2008 tarihinde yürürlüğe giren Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerini Destekleme Kanunu ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı aracılığıyla önde gelen kurumlara Ar-Ge desteği vermektedir. Ar-Ge merkezlerinin sektörel dağılımında tekstil sektörü 25 sayısı ile 6. sıradadır (Tuna, 2017: 37-38).

Bu bağlamda, Türkiye dünyadaki tekstil sektöründe rekabet gücünü koruması ve arttırması için çabalamalıdır. Bu çalışmada, rekabet gücü bakımından Türk Tekstil sektörü ise, tekstil sektöründe yapılan ihracat rakamları değerlendirilmekte, sektöre verilen teşvikler incelenmekte ve katma değeri bakımından sektör irdelenmektedir.

4.3.1 İhracat ve Türk tekstil sektörü

Cumhuriyetin ilk yıllarında Türkiye'nin tekstil endüstrisi net tekstil ve hazır giyim ithalatçıları iken, tekstil endüstrisi 1950'den bu yana net ihracatçı pozisyonuna ulaşmıştır. 1980'lerde bilhassa ihracata yönelik kalkınma modeli ile önemli bir atılım yapan ve toplam üretiminin yarısından fazlasını ihraç eden ve toplam ihracatın yarısına yakınına gerçekleştiren sektör, ekonominin lokomotif sektörü haline gelmiştir. Türkiye tekstil endüstrisinin nispeten ucuz işgücü, hammadde, kalite ve fiyatların dünya fiyatlarının altında olup olmamasına bağlı olarak 1980'lerde başlayan yeni ekonomik süreçten en çok faydalanan ülkelerden biri olmuştur. AB ile imzalanan ve 1996'da yürürlüğe giren Gümrük Birliği anlaşması sonucunda da

Türkiye'nin AB ile ihracat ve ithalattı daha da kolaylaşmıştır. Sektörün ihracattaki basarisi sonucunda, koordinasyonsuz yapılan yatırımlar sonucunda aşırı kapasite ortaya çıkmıştır ve Türkiye'nin AB ülkelerinde rekabet gücünün azalması sonucunda sektör bu durumdan olumsuz etkilenmiştir (Bağcı, 2006: 90). Tekstil sektörünün rekabet gücünün giderek azalmasının ilk nedeni popüler tekstil işletmelerinin emek gücü daha ucuz olan ülkeleri tercih etmesidir. İlk etapta Türkiye sadece Çin ile rekabet ederken, zamanla orta Asya'da bulunan Bangladeş, Endonezya, Pakistan ve Hindistan gibi emek işgücü ucuz olan ülkelere tekstil sektöründen pay almaya başlamıştır. Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı Avrupa ülkeleri daha ucuz olan bu ülkelere kaymaya başladığı görülmektedir (Erkan, 2013: 95).

Türkiye, 1980'li yıllardan beri tekstil ve hazır giyim sektörlerine yapılan yatırımlar sonucunda büyümeye devam etmektedir. Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörü büyük ölçüde ihracata yöneliktir. 2014 yılı itibarıyla, Türkiye hazır giyim ve tekstil sektörü dünya genelinde %3,4'lük pay ile dünyanın 8. büyük hazır giyim ihracatçısıdır. Avrupa Birliği ülkelerine yapılan ihracatta Çin, Bangladeş ve Almanya'dan sonra 4. sırada yer almaktadır. Türk hazır giyim ve tekstil sektörü 2017 yılında toplam 12,5 milyar dolarlık ihracat imzalanmıştır (Bashimov, 2017: 3). Ocak-Mart 2020 döneminde, Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı, 2019 yılının aynı dönemine göre %6,1 düşüşle 4,2 milyar \$ olmuştur. 2020 Mart ayında 1,215 milyar \$ 'lık hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı gerçekleştirilmiştir. 2020 yılının ilk üç ayında hesaplanan aylık ortalama ihracat değerinin 1.411 milyar \$ 'ın altında bir değer olarak kaydedilmiştir. 2020 Ocak-Mart döneminde Türkiye'nin toplam ihracatı, 2019 yılının aynı dönemine göre %3,9 düşüşle 44,5 milyar 42,8 milyar dolar iken, Mart 2020'de Türkiye'nin ihracatı sanayide %5,6 azalırken 32,3 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (İTKİB, 2020: 2).

Türkiye'nin tekstil sektöründeki ihracatı ve toplam ihracat içindeki payı ile ilgili veriler Çizelge 4.5'de gösterilmektedir. Türkiye'nin ihracatı, 2016 yılında tüm sektörler için 142 milyar dolardır ve Türkiye'nin tekstil sektöründeki ihracat payı ise %6,9 olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 4.5: Türkiye'nin Tekstil İhracatı (Milyar Dolar)

Yıl	Türkiye Tekstil İhracatı	Türkiye Toplam İhracatı	İhracat Payı/Türkiye (%)
2010	8,8	113,9	7,7
2011	10,6	134,9	7,9
2012	10,9	152,5	7,2
2013	12,0	151,8	7,9
2014	12,5	157,6	7,9
2015	11,0	143,8	7,6
2016	10,9	142,5	7,6
2017	10,1	157,0	6,4
2018	13,5	168,1	7,7
2019	9,9	180,4	5,5

Kaynak: Uyanık ve Çelikel, (2019: 37); İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri, (2020).

Çizelge 4.5'de görüldüğü üzere, Türkiye tekstil ihracatı genel olarak artış göstermekle beraber, 2019 yılında ciddi bir düşüş olmuştur. Yani, 2019 yılı Aralık ayında toplam tekstil ve hammaddeleri sektörü ihracatının genel ihracatımız içerisindeki payı %5 olarak gerçekleşmiştir. Çünkü küresel pazarlarda yaşanan dalgalanmalar ihracat pazarını ve rakamlarını etkilemiştir (Yoleri, 2020).

Çizelge 4.6: Genel İhracat Performansı İçinde Toplam Tekstil Sektörü İhracatının Payı (1000 \$)

	2018 Aralık	2019 Aralık	Değişim (%)
• Türkiye Genel İhracat	14.670.854	15.385.060	4,9
• Toplam Tekstil Sektörü İhracatı	786.851	763.483	-3,0
• Toplam Tekstil Sektörü İhracatı Payı (%)	5,4	5,0	-
• Sanayi İhracatı	11.067.330	11.534.864	4,2
• Toplam Tekstil Sektörü İhracatının Sanayi İhracatındaki Payı (%)	7,1	6,6	-

Kaynak: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri, (2020).

Çizelge 4.6'da görüldüğü üzere, Türkiye'nin toplam tekstil ve hammaddeleri sektörü ihracatı, 2019 yılının Aralık ayında %3 oranında gerileme ile 763 milyon dolar değerinde gerçekleşmiştir. 2019 yılı Ocak-Aralık dönemi toplam tekstil ve

hammadeleri ihracatı ise %5,5 oranında azalış ile 9,9 milyar dolar değerinde kaydedilmiştir.

Başka bir ifadeyle, ürün bazında ve sektörel bazda, ülkelerin global pazarlarında ihracat rekabetçiliğini (karşılaştırmalı üstünlükleri) ölçmek için kullanabilen en önemli göstergelerden biri karşılaştırmalı üstünlük endeksleridir. Bir ülkenin bir ürüne ilişkin karşılaştırmalı üstünlük endeksi, genellikle ürünün dünya ticaretindeki payına göre ülkenin ihracatındaki payı ile ölçülmektedir (Kalaycı, 2017: 135). Erkan (2013: 93) ise çalışmada, 1993-2009 yılları arasında, Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektörü ihracatında uluslararası rekabet gücünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, tekstil sektörünün alt ürün grubunun 43 adet ihracatının rekabet avantajına ve 34 adet hazır giyim sektörü alt ürün grubunun ihracatının rekabet avantajına sahip olduğuna işaret etmektedir.

4.3.2 Türk tekstil sektöründeki yatırım teşvikleri

Devlet teşviklerinin, iç ve dış pazarlarda sektörün yükselişine önemli katkısı bulunmaktadır. 1980'den sonra ihracata yönelik büyüme yaklaşımına bağlı olarak tekstil sektörü, bir yandan vergi ve gümrük muafiyetleri, yatırım destekleri ve makine ithalat tesisleri gibi teşviklerin uygulanması ile giderek büyümüştür. Rusya ve Türkiye ile bagaj ticaretinin hızla büyümesi, Avrupa Birliği ile yapılan Gümrük Birliği (GB) Antlaşması'nın etkisiyle tekstil sektörü önemli bir ihracat kalemi haline gelmiştir. Fakat, bu dönemdeki teşviklerin tüm ülkeyi kapsayacak şekilde uygulansalar bile belli bir düzende olduğunu söylemek zordur. Çünkü 1990'ların ortasına kadar hızla artan yatırımlar, tekstil makine ithalatının artması ve kapasite oranlarının artması sebebiyle hükümet teşviklerinde bir süredir artış eğilimi görülmesine karşın, 1990'ların sonunda sektördeki karlılık beklentisi zaman içinde yavaş yavaş azalmaya başlamıştır. Nitekim 1995 yılı itibarıyla sektöre yapılan yatırım teşviklerinin payı yaklaşık %75,61 iken, bu oran 1999 yılında %8,81'e düşmüştür. 2000'li yıllarda tekstil yatırımlarına yönelik teşvik miktarı artmasına rağmen, seviyeler 1990'ların ortalarında diğer imalat sanayilerinin gelişmesi nedeniyle istenilen seviyelere ulaşamamıştır. Teşviklerin göreceli olarak daha geri kalmış bölgelere daha fazla iken diğer bölgelerde daha azdır. Son çıkarılan teşvik paketi ile İstanbul ilinde bulunan tekstil firmaları teşvik dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte tekstilin hepsi teşvik edilmemiş, sadece iplik ve dokuma alanındaki

modernizasyon yatırımları teşvik edilirken, sentetik, elyaf ve kutlu pamuk yatırımları teşvik dışı kalmıştır (Önder ve Şahin, 2016: 29-30).

Tekstil Sektörü, Türkiye'nin en önemli istihdam, üretim ve ihracat alanlarından biridir. Bundan dolayı, tekstil sektörüne bakanlıklar ve kurumlar tarafından verilen teşvikler, destekler, hibeler ve yardımlar söz konusudur. Tekstil sektörüne verilen teşvik ve destekler bakanlık bazında aşağıdaki gibidir.

- Ticaret Bakanlığı (Tasarım ve Ürün Geliştirme Desteği)
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (Tasarım Merkezi Desteği ve Yatırım Teşvikleri)
- Ticaret Bakanlığı (İhracat Teşvikleri)
- Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) (SGK Teşvikleri)
- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR) (İŞKUR Teşvikleri)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) (İleri Girişimci Destekleri Kapsamında Makine ve Sermaye Desteği, İş Geliştirme Destekleri ve AR-GE Destekleri)
- Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) (AR-GE Destekleri)

Tekstil sektörü, il ve sektöre göre değişen Yatırım Teşviklerinden de yararlanmaktadır. Yatırım teşvikleri çerçevesinde Bölgesel Teşviklerden yararlanabilecek Tekstil Sektörü sorunları aşağıdaki Çizelge 4.7'de verilmektedir.

Çizelge 4.7: Tekstil Sektörü için Yatırım Teşvikleri

Sektör Kodu	2020-Tekstil Teşvik Sektör ve Konuları (Yatırım Teşvikleri)
4	• Tekstil ürünleri imalatı
5	• Giyim eşyası imalatı
6	• Derinin tabaklanması ve işlenmesi
7	• Derinin tabaklanması, işlenmesi (yalnızca İstanbul Deri İhtisas Organize Sanayi Bölgesi (OSB) ve Tuzla OSB'de yapılacak yatırımlar)
8	• Bavul, el çantası, saraciye, ayakkabı vb. imalatı
47	• Akıllı çok fonksiyonlu teknik tekstil

Kaynak: Http, (2020), Tekstil Sektörü Teşvik ve Destekleri, <https://plusglobal.com.tr/tekstil-sektoru-tesvik-ve-destekleri>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.

Çizelge 4.7’de tekstil sektöründe verilen yatırım teşvikleri yapılan faaliyetlere ve konulara göre kodlanmıştır. Bu bağlamda, tekstil sektörünü ilgilenen sektör kodları ve faaliyet konuları Çizelge 7’da gösterilmektedir. Örneğin kod 4 tekstil ürünleri imalatını ifade ederken, kod 47 akıllı işlevselliği çok olan teknik tekstili ifade etmektedir. Sektör kodu 5 giyim eşyası imalatını; kod 6 derinin tabaklanması ve işlenmesini; kod 7 sadece İstanbul ve Tuzla sanayi bölgelerinde yapılan derinin tabaklanması ve işlenmesi; kod 8 ise bavul, el çantası, saraciye, ayakkabı vb. imalatı anlamına gelmektedir. Tekstil sektörüne uygulanan bölgesel destek unsurları ve oranları ise aşağıda verilen Çizelge 8’da verilmektedir.

Çizelge 4.8: Tekstil Sektörüne Uygulanan Bölgesel Destek Unsurları ve Oranları

Yatırım Teşvik Belgesi	Bölgesel Teşvik Destek Unsurları					
	1. Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Katma Değer Vergisi (KDV) Muafiyeti	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Gümrük Muafiyeti	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Vergi Muafiyeti	15	20	25	30	40	50
SGK İşveren prim Muafiyeti	2 yıl	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl
Yatırım Yeri Tahsisi	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Faiz veya Kar Payı Desteği (TL/Döviz)	Yok	Yok	3 puan	4 puan	5 puan	7 puan
Yapı Harçları Muafiyeti	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Emlak Vergisi Muafiyeti	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Damga Vergisi Muafiyeti	Var	Var	Var	Var	Var	Var

Kaynak: Http, (2020), Tekstil Sektörü Teşvik ve Destekleri, <https://plusglobal.com.tr/tekstil-sektoru-tesvik-ve-destekleri>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.

Çizelge 4.8’de görüldüğü üzere, yatırım teşvikleri dokuz farklı şekilde olmaktadır ve altı bölgeye göre bu teşvikler değişiklik göstermektedir. Katma değer vergi muafiyeti, gümrük muafiyeti, yatırım yeri, yapı harçları muafiyeti, emlak ve damga vergisi muafiyeti bütün bölgelerde vardır. Faiz veya kar payı desteği 1. ve 2. bölgede yoktur. 3. bölgede 3 puan, 4. bölgede 4 puan, 5. bölgede 5 puan iken, 6. bölgede 7 puandır. Ayrıca, SGK prim muafiyeti de bölgelere göre değişiklik göstermektedir. Altıncı bölgeye giren yerlerde bu muafiyet 10 yıldır.

4.3.3 Katma değer bakımdan Türk tekstil sektörü

Tekstil ve hazır giyim sektörlerinin imalat sanayi katma değeri içindeki payı, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde sürekli olarak düşmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde tekstil ve hazır giyim sektörlerinin imalat sanayiindeki azalmasına rağmen, gelişmekte olan ülkelerin tekstil ve hazır giyim sektörlerinde üretilen katma değer miktarındaki payı sürekli artmaktadır. Ancak, bu sektörlerde üretilen katma değerin çoğu hala gelişmiş ülkeler tarafından üretilmektedir. Katma değer açısından incelendiğinde, AB lkelerinin katma değer üretiminin 1985 yılından 1998'e kadar düştüğü görülmektedir. Japonya, ABD, Kanada ve sanayileşmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler karşılaştırıldığında bu ülkelerinde katma değeri düşmektedir. Tekstil sektörünün Türkiye'de yarattığı katma değer (GSYİH) 1/10'dan fazladır. Tekstil ve hazır giyim sektörünün imalat sanayi içerisindeki katma değeri 1/6 olduğu görülmektedir (Bağcı, 2006: 98).

2015 yılında TÜİK tarafından yayınlanan katma değer verilerine göre; tekstil sektörü imalat sanayisinde katma değerin %9,9'una, lekedeki toplam katam değerin ise %3,6'sına sahip olmaktadır (Uyanık ve elikel, 2019: 34). TÜİK tarafından yayınlanan en güncel veriler 2015 yılına aittir. Bu bağlamda, imalat sanayindeki girişim sayısının %23,8'inin, çalışan sayısının ise %27,4'unun hazır giyim, tekstil ve deri sektörüne aittir. Bu veriler çerçevesinde, imalat sanayisinde bulunan girişimlerin ve çalışanların takribi 1/4' nn hazır giyim ve tekstil sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İmalat sanayisi içinde %15,2'lik üretim, %17,1'lik katma değer ve %14,5'lik yatırım değeri hazır giyim ve tekstil sektörlerinin Türkiye'nin iktisadi faaliyetlerinde büyük bir yere sahip olduğunun bir göstergesidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 2).

Görüldüğü üzere tekstil sektörünün katma değeri oldukça fazladır ve katma değeri giderek yükselmektedir. Özellikle hazır giyim sektörünün ekonomi içerisindeki ihracat birim fiyatının ykseklıği ile katma değer olarak oldukça büyük katkıları söz konusudur. 2018 yılındaki hazır giyim sektöründeki birim fiyat 14,5 dolar iken, 2019 yılının ilk dört ayında 6 milyar dolar rakama ulaşmıştır ve sektördeki ihracat miktarı artarak ekonomiye katkısı devam etmektedir (Gülle, 2020).

4.5 İstanbul İlindeki Tekstil İşletmelerinin Değerlendirilmesi

Birçok sektörde olduğu gibi İstanbul ili, hazır giyim ve tekstil sektöründe birinci sırada yer almaktadır. Tekstil sektöründe bulunan şirketlerin, %61,2'si İstanbul ekonomisinin ortalama %20'sine tekabül etmektedir. Türkiye'nin moda merkezi ve ülkenin kalbi olan İstanbul ili ürettiği malların kalitesine göre tekstil sektörünün merkezi olmaktadır. İstanbul'daki tekstil sektörünün ana merkezi ise Osmanbey'dir. Ayrıca, Merter, Bayrampaşa, Güngören ve Zeytinburnu önemli üretim merkezleri arasındadır (İHKİB, 2018). Örneğin; Hamsioğlu (2017: 376) çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren tekstil firmaları için girişimci yönelimi, stratejik yönelim ve performans ilişkisini belirlemek için ampirik bir araştırma yapmıştır. Girişimci yönelimi, stratejik yönelim ve performans olmak üzere üç katman halinde düzenlenen çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda oluşturulan üç hipotez kabul edilerek, hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli doğrulanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir ve araştırma modeli Şekil 4.2'de gösterilmektedir.

H1: Girişimci yönlülük ile stratejik yönlülük arasında pozitif bir ilişki vardır

H2: Stratejik yönlülük ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır

H3: Girişimci yönlülük ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır



Şekil 4.2: Hipotezler Çerçevesinde Oluşturulan Araştırma Modeli

Kaynak: Hamsioğlu (2017: 383)

Şekil 4.2'de görüldüğü üzere, İstanbul'daki tekstil firmalarının girişimcilik, strateji ve işletme performansları arasında ilişki olduğu görülmektedir. Girişimcilik yönlülükteki unsurlar; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi agresiflik vardır. Stratejik yönlülükte ise pazar, kalite ve teknoloji on plana çıkmaktadır. İşletme performansından ise karlılık, satış, pazar payı ve genel

performans kastedilmektedir. Bu üç yönlülük arasındaki ilişki pozitif ve birbirlerini etkilemektedir.

Ayrıca, Olcay (2013: 26) ise, hazır giyim endüstrisinin uluslararası üretim coğrafyasını şekillendiren faktörleri araştırmak ve bu faktörlerden hangisinin İstanbul'u etkilediğini araştırmaktadır. Bu amaçla, hazır giyim firmalarının İstanbul'da yerleşik olmanın avantajları ve dezavantajları ile hazır giyim firmalarının neden İstanbul'da kalmayı veya İstanbul'dan taşınmayı tercih ettikleri araştırılmıştır. İstanbul'daki bazı hazır giyim firmaları, 2000'li yıllarda işgücünün daha ucuz olduğu ülkelere taşınmıştır. Ancak TÜİK istatistiklerine göre konfeksiyon firmalarının %52'si halen İstanbul'da bulunmaktadır. Araştırmalar, tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların yaklaşık %90'ının İstanbul'dan uzaklaşmak istemediğini göstermektedir. Zengin işgücü havuzu, İstanbul'un Asya ve Avrupa Pazarı ile güçlü ilişkisi ve girdi sağlayan firmaların İstanbul ofislerinin sunduğu yüz yüze iletişim avantajları, İstanbul'u yüksek maliyetlere rağmen hazır giyim sektörü için tercih edilen bir merkez haline getirmektedir.

Yıldız (2019: 125) çalışmada, İstanbul tekstil firmalarının markaları arasındaki rekabet incelenmiştir. Tekstil ve hazır giyim endüstrisi, uluslararası rekabeti en yüksek sektördür. Sektörel rekabette istenilen başarıya ulaşmak için markaların hammaddeden pazara olan süreci iyi planlaması gerekmektedir. Günümüzde, tasarımı ön planda olan ucuz kaliteyi sunmak için rakiplerin en iyi rekabet gücü ile rekabet etmesi her geçen gün artmaktadır. Bu anlamda farklı hizmetlerin geliştirilmesi, firmaya rekabette üstünlük sağlayacaktır. Türkiye tekstil ve konfeksiyon ihracatında en önemli rekabet avantajı, endüstrinin en iyi teknik ve iş gücüdür. İhracatçılarımızın yanı sıra Türkiye'nin yerel markaları da doğru stratejiler geliştirerek istihdam alanlarını genişletebilirler. Gelişen dünyadaki tüm yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri takip etmek rekabet gücünün artmasına yardımcı olacaktır. Son yıllarda tekstil ve hazır giyim sektöründe üretim yapan firmalar için farklı devlet teşvikleri oluyor. İşletmeler bu teşvik ve desteklerle kaliteyi ve rekabeti güçlendirecek ürünler geliştirebilirler.

Aslında, birçok araştırmada ise, İstanbul Borsasında işlem gören tekstil firmaları üzerine verimlilik ve rekabet edebilirlikleri ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan, Atılgan vd. (2014: 243) önde gelen tekstil ve giyim işletmelerinin işlem gördüğü Borsa İstanbul'daki performanslarını değerlendirilmeyi

amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 22 tekstil ve giyim işletmesinin 2008-2012 yılları arasındaki performansları oran analizi tekniği ile değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlar ise tekstil ve giyim sektörünün ekonomik durumunu açıkça ortaya koymaktadır.

Küçükönder ve Şişmanoğlu (2020: 91) ise çalışmada, Borsa İstanbul (BİST) halka açık olan tekstil şirketlerinin finansal performansları, çok kriterli karar alma yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Başlangıçta İstanbul Borsası (BİST) tekstil ve dokuma şirketleri endeksinde yer alan firmalar karar alternatifi olarak seçilmiş, benzer şekilde bu firmalara ait BİST tarafından yayınlanan yıllık mali veriler perspektifte karar alternatiflerinin sayısal değerleri olarak kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında yirmi bir karar seçeneğinin yanı sıra dört girdi faktörü ve altı çıktı faktörü belirlenmiştir. Dahası, girdi faktörleri minimum düzeyde yönlendirilirken, çıktı faktörleri maksimum odaklı kriterlerdir. Bu çalışmada, seçim kriterlerinin ağırlık değerlerinin belirlenmesinde Entropi tekniği tercih edilirken, karar seçeneklerinin göreceli önem değerlerinin ve performanslarının hesaplanmasında dört çok kriterli karar verme tekniği kullanılmıştır. Son olarak, elde edilen sonuçlar Spearman Korelasyon Testi yöntemi ile test edilmiş ve tekstil firmalarının performanslarını değerlendirmek için hangi yöntem veya yöntemlerin daha iyi sonuçlar verebileceği incelenmiştir. Sonuç olarak bu çalışma, tekstil ve dokuma firmalarının finansal performanslarının analiz edilmesi ve seçim kriterlerinin ağırlıklarının bir analizinin yapılması ile ilgili bazı çıktılar sunmaktadır. Genel olarak elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, tekstil firmalarının performans analizi için en uygun yöntem Entropi bazlı WASPAS olduğu görülmüştür. Tekstil ve dokuma firmaları kendileri ile beraber rakiplerinin performanslarını önerilen model perspektifinde değerlendirmeleri mümkündür.

Konak vd. (2018: 11) makalede, hisseleri Borsa İstanbul'da (BİST) işlem gören 23 Tekstil şirketinin 2010-2015 dönemi verilerinin analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; o dönem için tekstil sektörü firmalarının performans puanlarının oldukça benzer sonuçlara sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak 2010 ve 2015 yılları için TOPSIS ve MOORA yöntemine göre yapılan finansal performans analizleri sonucunda; araştırılan sıralamalarda benzerlik ve eşitlik olduğu söz konusu olmuştur.

Bunlara ek olarak, İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği (ITHIB) 6000'den fazla üyesi ile Türkiye'nin tekstil ve hammadde ihracatçılarını temsil eden

lider bir kuruluştur. Ülke çapında faaliyet gösteren ITHIB üyeleri iplik gibi çeşitli tekstil ürünlerinin üretim ve ihracatını yapmaktadır. ITHIB üyeleri, Türkiye'nin toplam tekstil ihracatının %50'sinden fazlasını gerçekleştirmekte ve Türk tekstil üreticileri ve ihracatçılarının çoğunu oluşturmaktadır. ITHIB üyelerini tekstil sektörünün öncelikleri doğrultusunda desteklemeyi hedeflemektedir. Buna ek olarak, ITHIB Türk tekstil sektörünün ortak çıkarlarını hem ulusal hem de uluslararası platformlarda ve hükümet düzeyinde korumayı hedeflemektedir. ITHIB'in faaliyet alanları genel olarak aşağıdaki gibidir (ITHIB, 2020).

- Ulusal faaliyetlerle Türk tekstil sektörünün rekabet ve yaratıcı potansiyelinin artırılmasını sağlamaktadır. Periyodik seminerler ve çalıştaylarla sektörün tasarım kapasitesini teşvik etmek ve desteklemek için faaliyetler yürütmektedir.
- Tekstil sektörünün ihracat mallarının tanıtımı için düzenlenen Dünya Fuarlarına katılmaktadır.
- Denizaşırı benzer kuruluşlar, meslek odaları, ticaret odaları, elçilik ticaret temsilcileri, fuar organizatörleri ve halkla ilişkiler ajansları ile işbirliği yapmaktadır.
- Türk ihracatçının pazardaki verimliliğini artırmak için potansiyel ve mevcut pazarlara ticaret misyonları düzenlemek.
- Tekstil mühendisliğini teşvik etmekte ve tekstil mühendisliği eğitimini nitelendirmek için burslar sağlamak.
- Ticaret Bakanlığı'nın bağımlılığı ile Uluslararası Rekabet Edebilirlik Projeleri Geliştirerek kapasite geliştirme eğitimi ve danışmanlığının düzenlenmesine aracılık etmektedir.
- Üyelerinin güncel faaliyetlerini desteklemek ve geliştirmek için dış ticaret ve pazarlama ile ilgili periyodik mesleki eğitim kursları, moda seminerleri ve çalıştaylar düzenlemektedir.
- Üyeleri için seminerler, konferanslar, eğitim programları ve üyelerle ilgili diğer etkinlikler düzenleyerek üyelerine ticaret politikaları, pazar ve sektör trendleri ve ticaret verileri için bilgi ve danışmanlık hizmeti vermekte,

sektörel ihracat, ticaret, ekonomik göstergeler ve ülke raporları hazırlamaktadır.

- Yurtdışı tekstil endüstrileri ile diyalog mekanizmasının sağlanmasını yapmaktadır.
- Periyodik toplantılar, bilgi paylaşımı ve tanıtım toplantıları gibi çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla üyeleri ve yabancı tekstil şirketleri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Türk tekstil ve hammadde ihracatçıları ile dünya çapındaki ortaklar arasında köprü kurarak uzun vadeli ortaklıklar kurmaktadır.

2018 yılı Türkiye geneli ihracatı içerisinde tekstil ve hammaddeleri sektörünün payı %6,3 olarak gerçekleşmiştir. Tekstil ve hammaddelerinin ihracatı 2018 yılında %4 oranında artarak 10,5 milyar dolar değerinde gerçekleşmiştir.

4.6 Türkiye'deki Tekstil Sektörü Üzerine Literatür Taraması

Türkiye'de tekstil sektörü üzerine yapılan ulusal ve uluslararası düzeyde oldukça fazla çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmektedir.

Halife (2020: 27) çalışmada, Türk tekstil sektörünün rekabet gücü Porter elması temelinde analiz edilmiştir. Makale, tekstil sektörünü ve onu etkileyen faktörleri Porter Elması Modeli kullanarak analiz etmekte ve araştırma esnasında işgücü maliyetlerini, hammaddelerini, coğrafi konumlarını analiz ederek zayıf göstergelerin olduğunu ortaya koymaktadır. Rekabet edebilirlik raporuna göre, Türkiye'de tekstil sektörü de dahil olmak üzere genel olarak Türk ekonomisini etkileyen yasal çerçeve ve yargı bağımsızlığına ilişkin göstergeler gibi bazı göstergelerin zayıflığını ortaya koyarken, yatırımcıyı koruma endeksinde en iyi ülkeler arasında yer almaktadır.

Çakır (2020: 121) ise makalede, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 12 tekstil firmasının verimliliğine ilişkin analizler Veri Zarflama Analizi (VZA) kullanılarak ölçülmüştür. Ayrıca, belirtilen iki tür verimlilik puanını birleştirerek karar birimleri için entegre bir verimlilik puanı hesaplayan genel bir performans ölçütü kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, Türk firmalarının rekabet avantajı

sağlayabilmeleri için yüksek kaliteli ürünleri düşük maliyette üretmekten geçtiği vurgulanmıştır.

Uyanık ve Çelikel (2019: 32) araştırmada, 254 milyar dolar olan dünya tekstil ihracatında Türkiye'nin aldığı pay %4,33'tur. Türkiye, küresel tekstil pazarında ilk sıralarda yer almaktadır, hammadde avantajları sayesinde yüksek işçilik maliyetlerine rağmen dünyaca büyük paya sahip olan Çin, Hindistan, Güney Kore ve Vietnam gibi ülkelerle de rekabet edebilmektedir. Sektörün üretim maliyetlerinde %30-45 hammadde birinci sipariş alınırken işçilik %25-26 ile ikinci sırada yer almaktadır. Enerjinin toplam maliyet içindeki payı ise %6-14 arasında değişmektedir. Özetle, bu çalışmada Türk tekstil sektörünün genel durumu ortaya konmuştur. Yamaç (2019: 215) ise, bölgesel kalkınma kavramını açıklayarak, bölgesel kalkınmanın ortadan kaldırılmasında en önemli politika olan kümelenmenin katkılarını tekstil sektörü seçilerek açıklanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular, Türkiye'de tekstil sektörünün kümelenmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Tekstil sektöründe kümelenmenin bölgesel kalkınmaya fayda sağladığı görülmektedir. Türk imalat sanayinde bir kümelenme analizi olan tekstil sanayinde kümelenme, uygulanacak kümelenme politikalarına güzel bir örnektir.

Kanat (2018: 168) makalede, Türk tekstil ve giyim sektörünün uluslararası rekabet edebilirliğini üç farklı endeks (Balassa, Vollrath ve Lafay) kullanarak ve bu endeksleri birbirleriyle karşılaştırarak incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre Türk tekstil ve giyim sektörü son 10 yılda 14 alt ürün grubundan 10 alt ürün grubunda orta ve ileri düzeyde ihracata dayalı rekabet avantajına sahiptir. Hem ihracat hem de ithalat verileri dikkate alınırsa, sektörün 14 alt ürün grubundan 9 alt ürün grubunda rekabet avantajı ve uzmanlaşmaya sahip olduğu görülmektedir.

Bashimov (2017: 2) araştırmada, 2000-2014 döneminde Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün 5 büyük ülke karşısındaki rekabet aşaması incelemektir. Bu çalışmada Ortaya Çıkan Karşılaştırmalı, Simetrik Karşılaştırmalı ve Ticaret Dengesi Endeks Üstünlükleri kullanılmıştır. Analiz, Türkiye'nin ASEAN-5 ülkelerine karşı tekstil ve hazır giyim sektöründe güçlü bir rekabet gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Ancak endekslerin değeri sürekli düşmektedir. Tekstil ve giyim ticaretinde Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü artırmak için üretimde kalite ve tasarıma dikkat etmelidir.

Bağcı (2016: 73) makalede, Türkiye'nin imalat sektörünün uluslararası rekabet edebilirliğini belirlemek ve analiz etmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle, Uluslararası Rekabet Gücü endekslerini hesaplamak ve ortaya çıkarmak için Türk ve Dünya imalat sektörünün 1995-2014 yılları arasındaki ihracat ve ithalat verileri kullanılmaktadır. Ardından, Türk imalat sektörünün uluslararası rekabet gücü ve uluslararası rekabet gücündeki değişiklikler değerlendirilmektedir. Türkiye, gıda ve içecek, tekstil, giyim, demir-çelik ürünleri, otomotiv sektörlerinde uluslararası rekabet gücü ortaya koyarken, ofis ve Telekom teçhizatı, makine-ulaşım ve kimya sektörlerinde uluslararası rekabet gücüne sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Şahin (2015: 155) çalışmada, Türkiye tekstil ve konfeksiyon sektörünün rekabet edebilirliğini göstermektedir. Bu amaçla Türkiye tekstil ve konfeksiyon sektörünün rekabet gücü Çin ile karşılaştırılmıştır. Çalışma 1995-2013 yıllarını kapsamaktadır. Sonuç olarak, Türkiye ve Çin'de hazır giyim ve tekstil sektöründe rekabet gücünün yüksek olduğu görülmektedir. Fakat Çin'in "açığa çıkarılan karşılaştırmalı üstünlük katsayısı"nın Türkiye'den daha az olduğu görülmektedir.

Atış (2014: 315) makalede, sektörün mevcut durumu ve rekabet düzeyi en önemli pazarlar olan AB-27, Amerika Birleşik Devletleri ve Orta Doğu-Kuzey Afrika'da analiz edilmiştir. Türkiye'nin önde gelen ticaret ortakları ile tekstil ve giyim ihracat performansı, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı ve Türkiye İstatistik Kurumu'nun veri tabanı tarafından sağlanan ve veriler yardımıyla hesaplanan üç haneli Standart Uluslararası Ticaret Sınıflandırması kullanılarak analiz edilmektedir. Türkiye'nin tekstil ve giyim ihracat performansının değerlendirilmesi, Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük, Ortaya Çıkan Rekabet Edebilirlik ve Karşılaştırmalı İhracat Performansı endekslerine dayanmaktadır. Sonuçlar, Türkiye tekstil ve giyim sektörünün önemini koruduğunu, ancak belli başlı ticaret pazarlarında belirli ürün grupları açısından giderek azaldığını ortaya koymaktadır.

Özçalık ve Okur (2013: 205) çalışmada, tekstil ve giyim sektörlerinde ortaya çıkan karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımı AB ülkeleri ile Türkiye arasında incelenmiştir. Türkiye 1980 sonrasına dayanan içe dönük bir ekonomi politikasına sahipti, Türkiye daha sonra dışa dönük bir ekonomi politikası izlemiştir. Türkiye'nin en büyük ihracat pazarlarından biri Avrupa Birliği'dir. AB ile Gümrük Birliğinin (GB) gerçekleşmesi sonucunda sanayi sektörleri bu süreçte yoğun bir rekabet yaşamaya başlamıştır. Türkiye'de açık büyüme modelinin başlangıcından itibaren öncelik tekstil ve giyim

sektörleridir. Bu nedenle, sektör düzeyinin dış rekabet gücü önemlidir. Yapılan çalışmanın sonucunda, son zamanlarda Türkiye'nin tekstil sektöründen dış ticaret kazancı elde etmediği tespit edilmiştir. Çünkü Çin gibi emek birim fiyatının oldukça düşük olduğu diğer Asya ülkelerinin işin içerisine girmesi Türkiye ekonomisi bakımından zorlayıcı olmuştur. Çalışmaya göre Türkiye tekstil sektörünün rekabet gücü azalmaktadır.

Yılmaz ve Karaalp (2012: 103) makalede, tekstil ve giyim endüstrilerinin, gelişmiş ülkelerin çoğunda sanayileşme süreci için bir katalizör görevi gördüğü ve ekonomik ilerlemelerinde önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Günümüzde bu iki sektör, istihdam kapasitesi, üretim hacmi ve ihracat geliri yaratarak gelişmekte olan ülkelerin ilerlemesinde önemli rol oynamaktadır. Bahsedilen bu sektörler de benzer şekilde özellikle son otuz yıldır Türkiye ekonomisinin refahına önemli katkılar sağlamıştır. Türkiye, 1980 sonrası ihracata dayalı büyüme stratejisinin uygulanmasıyla katıldığı küresel tekstil ve giyim pazarının lider oyuncularından biri haline gelmiştir. 2010 yılında dünya tekstil ve giyim ihracatının %3,6'sı Türkiye, AB- 27 tekstil ve hazır giyim ithalatının sırasıyla %8 ve %5'ini Türkiye'den sağlamıştır. Bu çalışma, Türk tekstil ve giyim endüstrilerinin küresel pazardaki rekabet gücünü Porter'ın Elmas Modeli, Balassa'nın Açığa Çıkarılan Karşılaştırmalı Avantaj Endeksi ve Vollrath'ın Rekabet Avantajı Endeksleri açısından inceleyen önceki araştırma çalışmalarını inceleyen bir literatür taramasıdır.

Yücel (2010: 227) çalışmada, Türk Tekstil Sektörünün küresel rekabet ortamında konumunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla öncelikle Türkiye'de tekstil ve giyim sanayi tanıtılmakta ve sektöre ilişkin düzenlemeler ve sektöre etkileri anlatılmaktadır. Daha sonra, bu çalışmanın araştırma bölümünde, 1998-2008 yılları arasında Türk tekstil ve giyim endüstrisinin uluslararası rekabet edebilirliği, Balassa'nın Açıklanmış Karşılaştırmalı Avantaj Endeksi ve Vollrath'ın ortaya çıkan karşılaştırmalı avantaj ve Çin'in sektör üzerindeki tehdidinin ortadan kaldırılmasıyla ilgili üç alternatif ölçüsü kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak sektörün karşılaştırmalı rekabet üstünlüğüne sahip olduğu tespit edilmiş ancak bu avantaj 1998'den sonra tekstil sektörü ve 2005'ten sonra giyim sektörü tarafından kaybedilmiştir. Çünkü 2005 yılında miktar kısıtlamaları tamamen kaldırılmıştır. Bununla birlikte, birçok ülkenin üretimlerini daha ucuz işgücüne sahip olan Çin'e

kaydırması ve Türkiye'nin bulunduğu konumu iyi değerlendirememesi rekabet gücünün azalmasında etkindir.

Aydoğuş ve Diler (2009: 1) çalışmada, Stratejik Dış Ticaret yaklaşımının Türkiye ve Çin tekstil ürünleri sektörüne uygulanabilirlik durumu incelenmektedir. Bu makalede, Türkiye ve Çin'in tekstil ürünleri ihracat rakamları, toplam mal ihracat rakamları ve bu ülkelerin toplam mal ihracatı, toplam mal ihracat rakamları ile dünya tekstil ürünleri ihracat rakamları kullanılmıştır. 1996-2007 dönemindeki veriler yardımıyla hesaplanan Endeks Balassa'nın, tekstil ürünleri alt sektörleri için tekstil sektöründe Türkiye ve Çin için sektörün rekabet gücünün Karşılaştırmalı Üstünlükleri belirlenmiştir. Balassa Endeksi'ne göre Türkiye, tekstil ürünleri ihracat performansı ile Çin'in en büyük rakibi olduğu tespit edilmiştir.

Eraslan vd. (2008: 265) makalede, Türk tekstil ve hazır giyim endüstrisinin rekabet edebilirlik düzeyi Porter Elmas Modeli kullanılarak analiz edilmektedir. Sanayinin mevcut durumu, rekabet edebilirlik düzeyi ve rekabet edebilirlik yapısının temel özellikleri açıklanmış, ayrıca bir takım rekabet stratejileri önerilmiştir. Araştırmanın sonucunda, sektörün küresel olarak sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olabilmesi için maliyet, kalite ve çeşitliliği en etkin şekilde birleştirmesi ve payını korurken yeni pazarlarda niş ürünlerle yükselen bir büyüme trendi yakalanması amaçlanmalıdır.

Çetin (2006: 255) çalışmada, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda listelenen tekstil sektöründeki firmaların VZA ile verimlilikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Buna göre verimsiz firmaların girdi-çıkıtı miktarlarını sektördeki verimli firmalara göre verimli ve üretken hale getirmek için ne kadar iyileştirmeleri gerektiğinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

5. TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE PORTER ANALİZİ

Türkiye’de yaşanan art arda krizler ülkenin neredeyse tüm sektöründe olumsuz etkiler yaratmıştır. Nihayetinde, Uluslararası Para Fonunun (İMF) 2001’ci il 14 Nisan ve 15 Mayıs tarihleri arasında yeni istikrar programı uygulanmıştır. Bu program ilk aşamasında “ulusal program” iken ikinci aşamasında ise “güçlü ekonomiye geçiş programı” olarak tanımlanmıştır (Uygur, 2001:36). Güçlü ekonomiye Geçiş Programı (GEGP) çerçevesinde; Türkiye’de yaşamakta olan her bireyin yaşam standartlarının yükseltilmesi ve güçlü ekonomiye sahip olarak dünya çapında güçlü bir Türkiye sağlamak temel amaç olarak tanımlanmıştır (Temel, 2001:561).

GEGP’de verimliliğe dayalı büyümeye vurgusu var olmaktadır. GEGP, politik liderlik, siyasi kararlılık ve sahiplenme açısından hükümete önemli bir katkı sağlamaktadır. GEGP’nin amaç ve hedefleri dikkate alındığında; enflasyon oranları, büyüme oranları ve cari işlemler olarak ele alınacak sayısal göstergeler, bir çalışma açısından veri tabanlarının oluşturulmasında anlam taşımaktadır. Ancak GEGP, yapısal reform hedeflerinde daha iddialı olması açısından ekonomiye makro etkilerin yapısal bir biçimde incelenmesini ön görmektedir (Akalın, Güneri 2002).

5.1 Türk Tekstil Sektörü için Michael E. Porter’in Rekabet Stratejisi

Modeli’nin Temel Nedeni

Bir işletme faaliyet gösterdiği sektör üzerinden yüksek karlar elde ediyorsa, o işletmenin rakipleri üzerinde büyük rekabet avantajına sahip olduğu söz konusudur (Porter, 1990: 6). Ve rekabet ortamında olan işletmeler rekabet avantajı açısından, maliyet ve farklılık boyutları çerçevesinde rekabet etmektedirler. İşletmeler rakipleri ile kıyasla, ürettiği ürünleri daha düşük maliyetten suna biliyorlarsa bu (maliyet avantajı) ve ya işletmeler ürettikleri ürünleri rakiplerinden daha faydalı ve farklı bir biçimde suna biliyorlarsa bu da (farklılık avantajı) olarak ele alınmaktadır. Böylece, rekabet avantajı, işletmelerin müşterileri için yeni avantajlar ve kendisi için ise yüksek karlar sağlamasına neden olmaktadır (Porter, 1990), (Bulu vd. 2004: 2).

Micheal Porter'in ileri sürdüğü rekabet stratejisi teorisinin nedeni, rekabet avantajı yaratan tüm faktörlerin ele alınmış olmasıdır. Bu bağlamda, yeni ürünler, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları rekabet gücünü etkilemektedir. Buna ek olarak, Micheal Porter'in Rekabet Stratejisi Modeli'nin Türk Tekstil sektörü için seçilmiş olmasının temel nedeni ise, işletmeler arasındaki genel rekabetler, farklılıklar, değişen maliyetler ve bu maliyetlerin rekabet ortamında sağladığı etkilerdir. Günümüzde değişmekte olan pazar koşulları, piyasada oluşan yeni rakipler işletmelerde büyük bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Ve bu da firmaların yeni farklı aktivitelerde bulunmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, Micheal Porter'in rekabet stratejisi farklı olmak demektir (Altay, 2006: 38).

5.2 Türk Tekstil Sektörü için Porter Analizi

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak Türk tekstil sektörü için genel bir Porter analizi ve sonrasında İstanbul ilinde bulunan tekstil firmaları genel olarak Porter analizi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Son olarak seçilen 9 ihracatçı tekstil firması ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Porter Analizi çerçevesinde yorumlanmaktadır.

Türk tekstil sektörü dünyada altıncı, hazır giyimde sekizinci en büyük ihracatçı ve AB tekstil pazarında Türkiye üçüncü sırada yer almaktadır ve Türkiye AB ihracatının yaklaşık %70'ini İngiltere'ye yapmaktadır. COVID-19 (Korona Virüs) salgının ortaya çıkması sonucunda, Avrupa pazarları kapanarak milyarlarca dolarlık sipariş iptal edilmiştir. Tekstil sektöründe, 2020 Mart ayındaki ihracat, 2019 Mart ayı ihracatına göre %27 azalmıştır. Ayrıca, tekstil sektöründeki kapasite kullanım oranı 2019 Aralık ayında %85 kapasite ile çalışırken, sektör Mart 2020'de %30'a kadar gerilemiştir. Hem salgın için alınan tedbirler hem de siparişlerin olmamasından dolayı, tekstil şirketlerinin çoğu bu süreçte üretimi durdurmak zorunda kalmıştır. Sektörleri kurtarmaya veya en az etki ile salgından çıkmaları amacıyla devlet tarafından alınan tüm önlemlere rağmen, tekstil endüstrinin türbülanslı kurtulması ve kendini toparlaması için bir yıl öngörülmektedir (Euronews, 2020).

Uluslararası Tekstil Sanayicileri Federasyonu (ITMF) üyeleri ve şirketleri ile üst üste yapılan iki çalışma sonucunda, salgının tekstil sektöründeki siparişler ve cirolar üzerinde olumsuz bir etkisi yaratmıştır (İTMF, 2021). 700 şirketin katıldığı araştırma sonuçlarına göre, global tekstil değer zincirindeki siparişler ortalama %31 oranında

iptal edilmiş veya ertelenmiştir. Bununla birlikte, cironun 2020 yılında bir önceki yıla göre %28 azalması öngörülmektedir. Bazı bölgeler salgının ilk haftalarında bu süreçten tam olarak etkilenmemekle birlikte, takip eden dönemde siparişlerdeki ve cirolardaki olumsuz Çizelge tüm piyasaları kapsamıştır. Kriz koşullarındaki belirsizlik sektör üzerindeki yükü artırmaktadır ve pandemi döneminde de böyle olmuştur. Tekstil ihracatının ön saflarında yer alan Denizli ilinde de, son zamanlarda tekstil sektöründe bir takım sorunlar gözlenmiştir. Özellikle İngiltere'den verilen siparişler, piyasada en çok iptal işlemine tabi tutulan siparişler olmuştur. Ayrıca Türk tekstil şirketlerinden ödemelerde indirim yapmaya zorlayan önemli markalar da mevcuttur ve pandemi durumundaki durgunlukta faydalanarak ekstra indirim istemektedirler. Bu indirimler üretici şirketleri uzun vadede olumsuz etkileyecektir. Yıllardır sürekli artan miktar bazındaki artış da olumsuz bir görünüm sergilemektedir. Ocak-Nisan döneminde Türk tekstil ve hammaddeleri sektörünün miktar bazında ihracatı, bir önceki yılın aynı dönemine göre %11 oranında azalarak 699 bin ton olarak gerçekleşmiştir. Sadece Nisan ayı düşünüldüğünde, miktardaki ihracat düşüşü %45.2'dir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) verilerine göre, Nisan ayında tekstil sektöründe kapasite kullanım oranı %44,3 olarak açıklanmıştır. Kapasite kullanım oranı Ocak ayında %79, Şubat ayında %79.3 ve Mart ayında %78.1'dir. Bunlara ek olarak, Türk hazır giyim sektörünün en önemli ihracat pazarı olan Avrupa'da, AB ülkelerine yapılan tekstil ihracatı %52.4 azalarak özellikle İtalya, İspanya ve İngiltere ülkeler arasında olduğu için 206 milyon \$ 'a gerilemiştir. En büyük ikinci pazar olan Eski Doğu Bloğu ülkelerine yapılan ihracat Nisan ayında %60,1 oranında azalarak 34 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (Günaydın, 2020). Pandemi ile birlikte pek çok sektör gibi Tekstil sektörde etkilenmiştir. Özellikle, Türkiye ihracat yaptığı bu alanda çok düşük kapasitelerde çalışmış ve ihracat rakamları çok aşağı seviyelere düşmüştür.

Türk tekstil sektörünün günümüz itibariyle Porter analizi -yapıldığında ise genel olarak sonuç aşağıdaki gibidir.

- ***Türk Tekstil Sektöründeki Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet:*** Porter'a göre sektördeki rekabeti belirleyen ve rekabet seviyesinin oluşumunda rol oynayan temel faktörler; rakiplerin sayısı, arz ve talep dengesi, sektör büyüme oranı, sabit maliyetler/toplam maliyetler, aralıklarla oluşan atıl kapasite, ürün farklılıkları, maliyet artışları, konsantrasyon ve denge,

rakiplerin farklılaşması, sektörden çıkış ve atıl kapasite seviyesidir. Bu bağlamda Türk Tekstil sektörünün değerlendirmesi aşağıdaki gibidir (Barutçu ve Orhun, 2013).

- Türk tekstil endüstrisinin en önemli rakipleri Çin, Hindistan ve Pakistan gibi düşük maliyetli ülkelerdir.
- Türk tekstil işletmelerinin Türkiye'deki iyi olmalarının nedeni maliyet düşüklüğüdür. Ancak Türk tekstil şirketleri markalaşma konusunda çok zayıflar ve bu durum rekabet gücünü etkilemektedir.
- Türk tekstil endüstrisi belirli bir vadeye ulaştığından pazar büyüme hızı çok yavaştır. Dolayısıyla, bu rekabeti artıran bir etki yaratır.
- Türk tekstil endüstrisinde, arzın talepten daha yüksek olması nedeniyle büyük bir müşteri kapma savaşı söz konusudur ve bu olduğu sürece, önemli rekabet avantajı olmayan tekstil şirketleri arasında rekabet yoğunluğu artacaktır.
- Sektördeki dağıtım kanallarının yapısı da mevcut rekabeti etkilemektedir. Türk tekstil endüstrisi bu konuda çok zayıftır ve Avrupa'da pazarlama satış merkezlerine sahip pek çok Çinli tekstil firması vardır.
- ***Türk Tekstil Sektöründeki Tedarikçilerin Gücü:*** Türk tekstil endüstrisindeki ana tedarikçiler; iplikçiler, boyahaneler, fason dokuma atölyeleri, hazır giyim atölyeleri, aksesuar satıcıları, ambalaj malzemesi satıcıları ve nakliye işletmeleridir. Türk tekstil endüstrisindeki tedarikçilerin sektörün pazarlık gücüne ve yönlendirme gücüne sahip olmadığıdır. Hammadde tedarikçilerinin sadece cüzi gücü bulunmaktadır. İplikçiler daha öncesinde tekstil endüstride güçlü bir tedarikçi yapısına sahipken, artan ithalat ve yeni yatırımlar nedeniyle arzın artması bu gücü kaybetmelerine sebebiyet vermiştir. Yani, tekstilde faaliyette bulunan çok sayıda işletme nedeniyle tedarikçilerinin gücü sınırlıdır. Buna göre, tekstil firmaları tedarikçilerine karşı güçlü bir durumdadır (Eraslan, vd. 2008: 290).
- ***Türk Tekstil Sektöründeki Müşterilerin (Alıcıların) Gücü:*** Uluslararası tekstil sektöründe alıcı sayısı üretici sayısına göre azdır. Türkiye'de de tekstil firmalarının sayısı müşteri alım kapasitesinden fazladır. Bu durumda Türk tekstil firmalarının müşteri kapma ve uluslararası piyasada yer kapma

rekabeti olmasına neden olmaktadır. Böylelikle, Türk tekstil firmaları alıcılarına göre daha zayıf bir konumdadır (Atılğan, 2006: 266).

- ***Türk Tekstil Sektöründeki İkame Ürünler (Mallar) Tehdidi:*** Porter analizi çerçevesinde Türk tekstil sektörü için büyük bir ikame ürün tehdidi yoktur. Fakat, teknik tekstil alanındaki tekstil ürünleri söz konusu tekstil malları için daha fazla ikame özelliğine sahiptir ve bu durum da malların talebinin azalmasına ve fiyatların düşmesine sebep olacaktır. Başka bir ifadeyle, ithal mallar tehdit oluşturmaktadır (Bağcı, 2016).
- ***Türk Tekstil Sektöründeki Sektöre Potansiyel Yeni Giren Tehdidi:*** Türk tekstil sektörünün emek-yoğun bir sektör olmasından dolayı, sektör olarak ülkelerin endüstrileşme prosesinde kayda değer bir yere sahip olması ve bu sektöre ilk kez girmek isteyen potansiyel rakiplerin önünde giriş engelleri bulunmaması, piyasaya yeni giren işletme ve rakip ülke sayısını artırmıştır (Bağcı, 2016). Tekstil sektörünün ihracatta önemli bir yere sahip olmasından dolayı, Türkiye’de bu sektöre giriş yapmak isteyen bir çok yeni girişimci söz konusudur ve bu durumda tekstil endüstrisinde rekabeti önemli ölçüde arttırmıştır. Türk Tekstil endüstrisine giriş tehdidi aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir (Atış, 2014; Barutçu ve Orhun, 2013).
- Sektörde çok sayıda rakibin varlığı, bu nedenle yüksek rekabet ve bunun sonucunda elde edilen düşük kar marjlarının oluşması Türk tekstil endüstrisinin mevcut durumudur. Bu durumu lehine çevirmek isteyen üreticiler, maliyet ekonomileri yoluyla yüksek üretim yaparak kâr marjlarını mümkün olduğunca artırmaya çalışmaktadır. Ölçek ekonomileri işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajlarını temsil etmektedir. Ölçek ekonomilerinin kaynakları olarak, standart ürünlerin seri üretimi sonunda maliyetleri azaltarak, büyük miktarlarda hammadde ve yardımcı malzeme satın alarak, yüksek üretim miktarları ve reklamda ölçek ekonomileri nedeniyle sabit giderleri azaltarak sağlanan indirimler gösterilebilir. Ölçek ekonomisi olan bir sektöre girmeyi amaçlayan yeni bir işletmenin, küçük ölçekli bir üretime girmenin önemli maliyet dezavantajlarını veya büyük ölçekli girmek için önemli sermaye maliyetini dikkate alması gerekecektir. Buna göre, ülke bazında değerlendirme

yaparsak, ölçek ve girdi maliyetleri en iyi ekonomiye sahip olan ülke Çin gibi görünmektedir. Pakistan ve Hindistan ise Çin'i takip etmektedir.

- Tekstil endüstrisindeki söz konusu arz ve talep devamlı ve yüksektir. Fakat, talep az sayıda belirli müşteri (toptancılar, ithalatçılar, vb.) tarafından paylaşıldığından, işletmeler arasında müşteri elde etmek için rekabetler yaşanmaktadır. Talep arzdan daha yüksekse, doğal olarak, fiyatlar ve sonuç olarak kar marjları artacak ve sektör yeni işletmeler için cazip hale gelse de, tekstil endüstrisindeki talebin küçük bir gelirden geldiğini göz önünde bulundurarak durum ters yönde gelişecektir.
- Türkiye'nin tekstil sektörünün rekabet yapısı rakiplerin sayısına, sektör içindeki etkinliğe, oluşan piyasa yapısına, arz-talep ilişkisine bağlıdır. Mevcut rekabetin yoğun (güçlü) olduğu sektörlerde yeni işletmeler piyasaya girmek istememektedir. Çünkü rekabet yüksekse, satış fiyatları düşük, kâr marjı düşük olacak ve sektörde tutunmak oldukça zor olacaktır. Türk Tekstil sektöründeki durumda böyledir ve birçok ilde çok fazla tekstil işletmesi mevcuttur.
- Çin, sektör işletmelerine teşvik vermektedir ve bu durum, Türkiye'deki girişimcilerin bu sektöre yatırım yapmasına sekte vuruna bir unsurdur. Buna ek olarak, tüm Avrupa ülkelerinde ve Türkiye üretilen ürünlerin üzerinde "Made in EU" yazmaktadır. Fakat Çin'de üretilen bütün malların üzerinde "Made in China" yazmaktadır ve bu durumda psikolojik bir engeldir.
- Tekstil endüstrisi emek yoğun bir sektördür ve emek maliyetleri nüfusla doğru orantılıdır. Çin, Hindistan, Pakistan gibi ülkelerle Türkiye kıyaslandığında, Türkiye'deki işgücü daha nitelikli ve daha maliyetlidir. Bu bakımdan, Türk Tekstil sektörüne işgücü maliyetlerinden dolayı girdi yapma potansiyeli oldukça isteksizdir.
- Türk tekstil endüstrisi şimdilik çok yüksek ve benzersiz bir teknolojiye ihtiyaç duymamaktadır. Bu durum ise, ilk yatırım maliyetlerinin çok fazla olmaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, düşük teknoloji gerektiren bir sektör olan tekstile yeni giriş tehditleri artmaktadır.

- Türkiye’de kurulan tekstil fabrikalarını göz önüne alırsak, geçerli çıkış engelleri olduğunu görülmektedir. Sektörden ayrılamayan tekstil firmaları mutlaka mücadele etmek zorunda ve bu da rekabeti artırmaktadır.

Michael Porter ayrıca çoğu pazarda şansın önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Ev sahibi pazarların coğrafi konumu nedeniyle şans İstanbul tekstil firmalarının rekabet gücünü olumlu etkileyebilmektedir. Kültürel ve coğrafi yakınsama, uluslararası rekabette kritik bir başarı faktörüdür ve müşterilerle daha iyi ilişkiler kurmayı sağlamaktadır. Rekabet avantajları ve uygun stratejiler olmadan küresel pazarlarda başarılı olmak imkansızdır. Şans faktörü sözleşmelerin verilmesinde önemli bir rol oynasa da, uzun vadeli sektörün başarısı öncelikle bu sektörün yönetimine ve yapısına ve hedef pazarlara uygun rekabet avantajları yaratılmasına bağlıdır. Porter’ın vurguladığı bir diğer rekabet faktörü de hükümetlerdir. Hükümetler hem yurtiçinde hem de yurtdışında endüstrilerin ve şirketlerin gelişimini teşvik etmede güçlü bir rol oynamaktadır. Çünkü hükümetler altyapıyı finanse etmekte ve şirketleri üretimi etkileyen alternatif enerji ve çevre sistemleri kullanmaya teşvik edebilmektedir. Türkiye’de siyasi istikrar, ekonomik koşullar, devlet destek programları ve yabancı ülkelerle karşılıklı anlaşmalar, tekstil endüstrisinin başarısını ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için yerel olarak gelişmesini etkilemektedir. Türkiye’de hükümetin iş ortamına uygun mevzuatı çıkarmadaki önemli rolünü ve küresel tekstil endüstrisindeki değişikliklerle yasal çerçeveyi gözden geçirme ihtiyacını belirtmek önemlidir (Halife, 2020: 40-43).

5.3 İstanbul Tekstil Firmalarının Porter Analizi

Firma seviyesinde rekabet gücü, firmanın piyasada ayakta kalma ve kar, fiyat ve kazanç oranı veya ürünlerinin kalitesi bakımından istenen sonuçları elde etme yeteneği; mevcut pazar fırsatlarından yararlanma ve yeni pazarlar oluşturma kapasitesine sahip olması anlamındadır. İstanbul’daki tekstil firmalar kendileri için yeni pazarlar aramakta ve yurt dışında mağazalar açarak kapasitelerini genişletmektedir. Türk işletmelerinden LCW, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmak için eğitimden üretim ağlarına kadar her alanda ciddi çalışmalar yapmaktadır. Mesela; LCW firmasında işe başlamak isteyen bir kişi alanında eğitim almış olmasına rağmen, şirket içinde altı aylık bir eğitim sürecinden geçmektedir. Eğitimini başarıyla tamamladıktan sonra personel bölümünde çalışmaya

başlamaktadır. Eğitime büyük önem veren LCW, 47 ülkede 977 mağazada "iyi giyinmek herkesin hakkıdır" sloganıyla kaliteli ürünleri uygun fiyatlarla sunarak müşterilerine hizmet vermektedir. Şirket, kalite ve fiyat politikası ile hem ulusal hem de uluslararası alanda önemli bir rekabet gücüne sahiptir. LCW'nin yanı sıra Gizia, Koton, Mavi Jeans gibi Türk tekstil markalarının da yurtdışında açtıkları mağazalar ile mevcut istihdam güçlerini her geçen gün artırmaktadır. Bu markaların yanı sıra, İstanbul'daki yerel tekstil firmaları da rekabet güçlerini arttırmak için kaliteyi ucuza imal etmeleri öncelikleri olmalıdır. Osmanbey firmalarından olan Gizia, sektörde farklı bir güç oluşturarak 100'den fazla Türk moda tasarımcısının özel koleksiyonlarının tek bir çatı altında birleştirmektedir. Bununla birlikte, İstanbul'daki tekstil firmalarının bazıları fark yaratmak için ünlü isimlerin hem simlerini hem yüzlerini kullanarak o ünlüler adı altında koleksiyon yapmaktadır (Yıldız, 2019: 130-132).

Tez çerçevesinde, İstanbul'da Tekstil sektöründe bulunan firmaların Porter' in beş faktörüne göre analizi yapıldığında ortaya çıkan sonuçlar aşağıda verilmektedir.

- ***İstanbul Tekstil Firmaları Arasındaki Rekabet:*** Bir ülkede yüksek rekabet gücü olan tedarikçi ve ilgili endüstrilerin varlığı, endüstrilerde bir avantaj yaratan firma ittifakı yoluyla inovasyonu teşvik etme, teknolojiyi yükseltme, hızlı bilgi akışı ve paylaşılan teknoloji geliştirme gibi faydalar sağlaması beklenmektedir. Bu durumda da, hem Türkiye hem de İstanbul tekstil firmalarının birbirine bağlanarak ve destekleyerek dünya standartlarında endüstrilere sahip olması öngörülmektedir. Böylece tekstil endüstrilerinin rekabet avantajını zenginleştirmektedir. Esasında, İstanbul tekstil firmaları, ham pamuk işleme tesislerine sahip olmaları ve hammaddeden bitmiş ürüne kadar her şeyin firmalar tarafından yapılması, rekabet gücünü arttırmaktadır.

Fakat İstanbul tekstil firmaları için, birincil ve destekleyici sanayiler arasındaki bağların ve ilişkilerin çok güçlü olmaması rekabetlerini etkilemektedir. Bu işbirliğinin güçlendirilmesi için tekstil sektörü için kurular acenteler, odalar ve kurumların birçoğunun İstanbul'da olması firmalar arasındaki koordinasyonu olumlu etkilemektedir. Bunlara rağmen, tekstil firmaları arasındaki ve yan sektörler arasındaki koordinasyon eksikliği hala yüksektir.

Tekstil ve hazır giyim sektörünün makine ve teçhizata bağılı olması ve bu ekipmanların ithal edilmesi, İstanbul firmalarının rekabetini olumsuz etkilemektedir. Tekstil ürünleri üretiminde kullanılan ekipmanların Türkiye’de üretilmesi rekabeti olumlu etkilemesi beklenmektedir.

Bunlara ek olarak, firma stratejisi, yapısı ve rekabet, rekabet güçlerini belirlemede firmaların yaratılma, organize edilme ve yönetilme şeklinin önemine atıfta bulunan Porter, bir sektörün başarılı olma olasılığını, ulusal kaynakların endüstrilerin rekabet avantajı kaynaklarına karşılık geldiğinde arttığını belirtmektedir. Bu bağlamda, az gelişmiş ülkeler, yerel bir rekabet avantajının oluşturulmasına yardımcı olabilecek veya engelleyebilecek farklı doktrinlerle karakterize edildiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, güçlü yerel rekabet ile rekabet avantajı ve güçlü yerel rekabetin şirketleri verimliliği artırmaya ve böylece maliyetleri düşürmeye yönlendirdiği herhangi bir sektördeki kalıcılık arasındaki ilişkidir. Yerel rekabet de yenilik ve kalite iyileştirme üzerinde bir miktar baskı yaratmaktadır. Bu durum ise, bir uluslararası rakipler sınıfı yaratmaya yardımcı olmaktadır.

Rekabet gücü bakımından İstanbul tekstil firmaları kimi zaman avantajlara sahipken kimi zaman ülkedeki tekstil endüstrisinin durumundan kaynaklı dezavantajlıdır. İstanbul ilinin Asya ile Avrupa’yı birbirine bağlayan konumda olması şehrin avantajıdır ve firmalar direk ürünlerini ihracat yapmak istemektedir. Bundan dolayı birçok tekstil firması şartlar zor olsa da faaliyetlerini İstanbul’da devam ettirmek istemektedir. İstanbul tekstil firmaları arasında da rekabet söz konusudur çünkü hepsi yurtdışı piyasasından pay elde etmek istemektedir. İstanbul firmalarının rekabetlerini arttırmalarındaki en önemli etkenlerden birisi de kalitelerini arttırarak markalaşmaya gitmelerinden geçmektedir. Markalasan firmalar bu sektörde hem iç piyasada hem dış piyasada daha iyi rekabet edebilme gücüne geleceklerdir.

- ***İstanbul Tekstil Firmalarındaki Tedarikçilerin Gücü:*** Tedarikçilerin gücü denildiği zaman akla gelen hammadde, bilgi kaynakları, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, sermaye kaynakları, altyapı, inovasyon gücü ve yöneticinin yetenekleri gibi üretim faktörleriyle ilgili durumlar akla gelmektedir ve bu faktörler rekabet gücü açısından önemlidir. İstanbul tekstil firmaları bu konularda azda olsa rekabet gücünde etkilidir. İstanbul tekstil firmaları bazı faktörle bakımından oldukça fazla olumlu yönlere sahiptir. Tekstil hammaddesinin direk Türkiye’den karşılanması,

hammadelerin ve doğrudan malzemelerin maliyetini düşürmektedir ve tekstil sektöründe hammadde maliyeti toplam maliyetin %60-80'i arasında olduğu öngörülmektedir.

Öte yandan Türk halkı, ortalama yaşı 31 olan genç bir toplum olarak kabul edilmektedir (Avrupa Birliği'ndeki yaş ortalaması 42'dir.) Verimlilik bakımından tekstil sektöründe çalışanların yaş ortalamasının düşük olması olumlu bir etkidir. Ayrıca, Türkiye'deki işgücü maliyetleri, AB gibi birçok gelişmiş ülkeden daha düşük ancak Çin, Hindistan ve Pakistan gibi bazı ülkelerde işgücü maliyetlerinden daha yüksek olmasına rağmen, yerel ve uluslararası pazarlarda ek bir rekabet avantajıdır.

İstanbul bulunduğu konum açısından da İstanbul tekstil firmaları şanslıdır. Fakat tedarikçilerin gücü tekstil sektöründeki rekabeti çok fazla etkilememektedir. İstanbul tekstil firmaları, ne kadar tekstil ürünlerin tedarikinin ulusal piyasadan elde etse de sektördeki rekabette çok etkili olmamaktadır. Sektördeki rekabette on plana çıkan kalite, düşük iş gücü ve markalaşmadır.

- ***İstanbul Tekstil Firmalarındaki Müşterilerin (Alıcıların) Gücü:*** Bir ülkedeki iç talebin koşulları, farklı sektörlerde rekabet avantajı yaratmada önemli rol oynamaktadır. Yukarıda açıklandığı gibi Porter'a göre, talep durumunun gücü, iç pazarın hacmi ve alıcıların gücü olarak görülmektedir. Yani, iç pazarın kapsamı genişse, firmalar ölçek ekonomileri elde etmek için yatırım yapacaklardır. Dünyanın en olgun ve talepkar tüketicilerinin isteklerini karşılamak için şirketler, yüksek standartları karşılamaya ve zorlu zorluklara yanıt vermek için yükseltme yapmak zorunda kalmaktadır. Teknoloji yoğun malların yüksek göreceli önemi ile karakterize edilen talep yapısının olduğu tekstil endüstrileri durumunda, bu ürünlerin küresel pazarda rekabet avantajı elde ederken, ürünlerin gelişimini ve kalitesinin tanıtımını da teşvik etmektedir. Türkiye'deki iç talep, şirketlerin iç pazara odaklanmasına neden olabilirken, iç talepteki hızlı yükseliş genellikle şirketleri ihracat pazarları aramaya itmektedir. Kurumsal pazarın gelişmesi, iç ve dış pazardaki tüketicilerin ruh hali nedeniyle, rakiplerinin ürünlerinden daha iyi ürünler üretmek için rekabet avantajları yaratılmasına da yardımcı olabilmektedir.

Bu bakımdan İstanbul firmaları önemli avantajlara sahiptir. Ürettikleri ürünler hem iç piyasaya hem de dış piyasaya hitap etmektedir. Fakat Türkiye'deki müşterilerin

alma gücüne bakıldığında, uluslararası markalarında tercih edildiği görülmektedir. Bu markaların tercih edilmesinde ise kalite ve marka ön planda gelmektedir. İstanbul tekstil firmalarının markalaşma ve kalite faktörlerine önem vererek iç piyasadaki müşteri kapasitesini arttırmayı amaçlamalıdır. Bilindiği üzere, İstanbul tekstil firmalarının birçoğu AB ülkelerine orta ve az kaliteli markalar için fason üretim şeklinde çalışmaktadır.

- ***İstanbul Tekstil Firmalarındaki İkame Ürünler (Mallar) Tehdidi:*** İstanbul tekstil firmalarında ikame ürünler ile ilgili bir tehdit olmadığı görülmektedir. Çünkü tekstil sektöründeki firmalar benzer ürünler üreterek ihracat yapmayı ve iç piyasada satışa sunmaktadır. Esasında, firmalar yeni, farklı ve ilginç ürünlere yönelerek kendi markalarını oluşturmaları ve ön plana çıkmaları bakımından önemli olacaktır.

İstanbul firmalarından olağan tekstil ürünleri dışında anılan bir firma söz konusu değildir. Bu durumda da ikame ürünler sektördeki rekabeti çok etkilememektedir.

- ***İstanbul Tekstil Firmalarındaki Potansiyel Yeni Giren Tehdidi:*** Türkiye'deki tekstil ihracatının çoğu özellikle AB ülkelerine (%44,5) başta olmak üzere dünyadaki büyük alıcılar için olduğu için büyük küresel pazarlara girme isteğinden dolayı yeni giren tehdidi oldukça fazladır. Özellikle, İstanbul'un konumundan dolayı ve hedef dış pazarlar olmasından ötürü yeni tekstil firmalarının stratejik yeri İstanbul olmaktadır. İstanbul'daki tekstil firmalarının çoğunluğu KOBİ tarzındadır ve çok sayıda da küçük atölye bulunmaktadır. Bu durumda düşük maliyetli fakat kalitesi düşük ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu tarz küçük işletmeler farklılaştırma strateji uygulamadıklarından, İstanbul'da bu tarz işletmelerin sayısı artmakla beraber, ön plana çıkamamaktadırlar.

Kısaca, İstanbul tekstil firmalarının altyapılarını geliştirmeleri de büyük önem arz etmektedir. Dış pazarlar için İstanbul, en önemli küresel ihracatçılara sahiptir, ancak İstanbul'un tekstil pazardaki payını güçlendirmesi için Avrupa Birliği gibi bazı pazarlara olan coğrafi yakınlığından daha fazla yararlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, İstanbul tekstil firmalarının Doğu'daki pazarlara da genişlemesi gerekmektedir.

İstanbul ili, tekstil sektöründe tedarik zincirlerinin çoğuna sahiptir, ancak çoğu şirketin küçük ve orta ölçekli olması bu entegrasyonu zayıflatmaktadır ve devlet sektörleri, özel şirketler, üniversiteler, araştırma kurumları ve koordinasyon kurumları arasında da zayıf bir koordinasyon vardır. Böylelikle, İstanbul tekstil firmalarının rekabet gücü bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

5.4 Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Türkiye tekstil sektöründe hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda büyük paya sahiptir. Sektörün bu önemi doğrultusunda sunulan bu tez çalışmasının ana gayesi, Türk Tekstil sektöründe büyük bir paya sahip olan İstanbul Tekstil firmalarının rekabet gücünün Porter analizi çerçevesinde analiz edilmesidir. Bu tez çalışmasının hipotezleri ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- **H1:** İstanbul ilinde faaliyet gösteren ihracatçı tekstil firmalarının uluslararası piyasalarda rekabet gücü, tedarik gücü ve müşteri gücü vardır/yoktur.
- **H2:** İstanbul ilinde faaliyet gösteren ihracatçı tekstil firmaları için ikame ürün tehdidi ve sektöre yeni giren tehdidi vardır/yoktur.

5.5 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın örnekleme İstanbul ilinde faaliyet gösteren Tekstil firmalarından oluşmaktadır. İstanbul ilinin seçilme sebebi ise Türk tekstil sektörünün yaklaşık %60'nin bu ildeki firmalar tarafından karşılanması ve İstanbul ilindeki firmaların ekseriyetle tanınmış ve ihracat yapan firmalardan meydana gelmesidir. Çalışma kapsamında ihracat yapan firmalar dikkate alınarak, çalışmanın örnekleme görüşme yapılan 9 ihracatçı tekstil firmasından oluşmaktadır. 9 tekstil firması ile yapılan derinlemesine görüşmeler, Porter analizi çerçevesinde analiz edilmekte ve elde edilen veriler sunulmaktadır.

5.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, İstanbul ilinde bulunan ve ihracat yapan tekstil firmaları ile sınırlandırılmıştır. Örnekleme sınırlılık araştırma evreninin bütünü araştırılmasının olanaksızlığıdır. İstanbul ilinde bulunan tekstil firmaları ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ve verilen cevaplar doğru, samimi

varsayımı da bir diğer araştırma sınırlılığıdır. Bununla birlikte, seçilen örneklem grubunun ana kütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleyle genelleme yapılabileceği varsayılmaktadır.

5.7 Araştırmanın Yöntemi - Porter Analiz

Porter'ın Beş Güç Analizi, iş ortamınızın rekabetçi koşullarını anlamak ve stratejinizin doğruluğunu analiz etmek için kullanılmaktadır. Beş Güç Analizinde, sektördeki iş konumunuzun güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmenize nasıl yardımcı olabileceklerini ve uzun vadeli karlılığınızı nasıl etkileyebilecekleri incelenmektedir. Bir endüstrinin çekiciliğini ve olası karlılığını analiz etmek için Harvard Business School profesörü Michael Porter tarafından Beş Güç Analizi oluşturulmuştur. Porter analizi, 1979'da piyasaya sürülmesinden bu yana, en popüler ve saygın iş stratejisi araçlarından biri haline gelmiştir. Porter, kuruluşları rakiplerini yakından takip etmeye devam etmeleri, ancak rakiplerinin eylemlerinin ötesine bakmaya ve iş ortamını hangi faktörlerin etkileyebileceğini incelemeye teşvik etmektedir. Sonuç olarak, şirketin faaliyet gösterdiği sektörde rekabetçi bir ortam yaratan ve karlılığınızı tehlikeye atabilecek beş güç tanımlamıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Porter, 2008b: 26-27).

5.8 Derinlemesine Görüşme Yapılan Tekstil Firmalarının Özellikleri

Derinlemesine görüşme ile dokuz Tekstil işletmesine dokuz soru yöneltilmiştir ve bu sorular Ek 1'de verilmektedir. Derinlemesine görüşme yapılan şirketler ve ihracat yaptığı ülkeler aşağıda verilen Çizelge 5.1'de verilmektedir.

Çizelge 5.1: Derinlemesine Görüşme Yapılan Tekstil Firmaları ve İhracat Yaptığı Ülkeler

No	Tekstil Firmaları	İhracat Yaptıkları Ülkeler
1	Yaren Clara	İran, Tunus, Azerbaycan ve Özbekistan
2	Hakan Tekstil İhracat ve İthalat Limited	Irak, Libya ve Orta Doğu
3	Çetinkaya Kurdele	İngiltere, Portikiz, İsrail, Fransa ve Yunanistan
4	CMF Şapka	Irak, Bulgaristan, İran, Gürcistan, Özbekistan, Fransa, ABD, Kanada, Azerbaycan, Rusya ve Ukrayna

Çizelge 5.1: Devamı

No	Tekstil Firmaları	İhracat Yaptıkları Ülkeler
5	New Stok	Ukrayna, Arabistan, Irak, İran, Özbekistan, Kazakistan ve Azerbaycan
6	Akar Tekstil	Avrupa ülkeleri
7	Leras Tekstil	Fransa, İtalya, İngiltere, Portekiz ve Almanya
8	İrem Broder	Rusya, Makedonya, Fas ve Gürcistan
9	Form Dış Ticaret Limited Şirketi	Avrupa ülkeleri

Çizelge 5.1’de görüldüğü üzere, tekstil firmaları çok çeşitli ülkelere ihracat yapmaktadır ve bu ülkeler ekseriyetle Avrupa ülkeleri ve Ortadoğu ülkelerinden oluşmaktadır. Derinlemesine görüşme yapılan tekstil firmalarına genel olarak sektördeki rekabet durumları, ikame mallardan kaynaklanan tehditlerden, tedarikçilerin pazardaki güçlerinden, sektöre yeni giriş yapan rakiplerden, rakiplerin olası etkilerinden, müşterilerin pazarlık gücünden ve Covid-19 pandemisinin işletmeye etkileri sorulmuştur. Yöneltilen sorular kapsamında işletmelerin vermiş olduğu cevapların tamamı ise Ek 2’de verilmektedir.

5.9 Derinlemesine Görüşme Yapılan Tekstil Firmalarının Porter Analizi

Bu bölümde, derinlemesine görüşme yoluyla elde edilen veriler Porter’in beş güç analizi kapsamında analiz edilmektedir. Bu beş güç analiz kapsamında firmalara sorulan sorular sektördeki rekabet durumu, tedarikçilerin gücü, müşterilerin gücü, ikame ürün tehdidi ve sektöre yeni giren tehdidi üzerinedir ve elde edilen veriler bu başlıklar altında değerlendirilmektedir.

5.9.1 Sektördeki rekabet durumu

Sektördeki rekabet durumunun belirlenmesi amacıyla firmalara “*Sektördeki rekabet durumu nedir?*” ve “*Sektördeki rekabetin size yansımaları hakkında bilgi verebilir misiniz?*” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Elde edilen verilere göre, sektörde oldukça fazla rekabetin olduğu, hatta firmaların ayakta kalabilmeleri için yeni fikirlere, kaliteli ürünlere, her firmanın kendi tarzını oluşturmasına sebep olduğu yönünde görüşler belirtilmiştir. Bu fikirden farklı olarak Firma 6 ise “*Sektörde şu an rekabet çok fazla değildir, çünkü siparişlerin %80’ni geri çekildi. Şu anda bizim elimizdeki siparişlerin belli kısmı iptal oldu. Eskiden rekabet vardı fakat şu an gidişata*

baktığımızda pek fazla rekabet olmamaktadır. Sektördeki rekabetin bize yansımaları da bizi çok etkilemektedir” biçiminde bir görüş beyan etmiştir. Bu durum ise 2020 Mart ayında Türkiye’de görülmeye başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19’un etkisi olduğu söylenebilir. Firma 8 ve Firma 9’da Firma 6 ile benzer fikirdedir.

5.9.2 Tedarikçilerin gücü

Tedarikçilerin gücünün belirlenmesi amacıyla, derinlemesine görüşmede firmalara *“Tedarikçilerin pazardaki gücü hakkında bilgi verebilir misiniz?”* biçiminde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde ise; tedarikçilerin sektördeki gücünün giderek azaldığı veya hiç olmadığı yönünde bir fikir birliği vardır. Tedarikçilerin sektördeki gücünün azalması nedenleri olarak tedarikçilerin masrafinin fazla olması, iş yapamamaları, büyük firmalar karşısında küçük tedarikçi firmaların çok pasif olması, mal üretiminin fazla olmaması ve müşterilerden paralarını alamayan firmaların tedarikçilere ödeme yapamamaları gibi bir çok neden sıralamışlardır. Özellikle son 1 yılda da tedarikçilerin sayısının azaldığı ve doğal olarak pazarın daraldığı da vurgulanmaktadır.

5.9.3 Müşterilerin gücü

Müşterilerin sektördeki güçleri kapsamında ise *“Müşterilerin pazarlık gücünün endüstrinize olan tepkileri işletmenizi nasıl etkilemektedir?”* şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soru ile müşterilerin pazarlık gücü irdelenmektedir. Günümüzde müşterilerin çok kıymetli olduğu için toplu alımlarda müşterilerin pazarlık gücünün oldukça fazla olduğu belirtilmektedir. Birçok firma hazırda mal üretmektense, müşteri bazlı ürün ürettiklerini belirterek müşterilerin gücü ortaya koyulmaktadır. Ayrıca, zamanla sektördeki talebin azaldığını ve bu durumda firmaların müşteri bulabilmek ve ürünlerini satabilmek için daimi müşterilerin önem kazandıklarını söylemişlerdir. Bununla birlikte yurtdışındaki kimi müşteriler toplu alımlarda indirim pesinde iken, kimi müşteriler ürünün kalitesine odaklanmaktadır. Yine de sektörde toptan mal alan müşterilerin pazarlık yapma gibi güçlerinin / avantajlarının olduğu görülmektedir.

5.9.4 İkame ürün tehdidi

İkame ürünlerin tehdidinin nasıl olduğunun ortaya konulması amacıyla, *“İkame mallardan kaynaklanacak tehditlerden bahsetmek gerekirse, neler*

söyleyebilirsiniz?” sorusu sorulmuştur. Firmaların çoğunluğu ikame mallar üretmedikleri için bir tehditle karşı karşıya kalmadıklarını belirtirken, kimi firmalarda ikame mallar ürettiklerini fakat herhangi bir tehdit ile karşılaşmadıklarını beyan etmişlerdir. Birçok firmanın ikame mal üretmekten ziyade kendilerine özgü, kaliteli ve moda açısından farklılık arz eden mallar ürettiklerini söylemektedir. Bundan dolayı ikame mal tehdidi ile karşılaşmamaktadır. Firma 7 ise farklı bir noktayla dikkat çekmektedir ve “İkame mallar yaptığımız ara sıra oluyor. Çünkü stokta sürekli satılan mallar vardır. Ve satılmayan hep stokta kalan mallar da vardır. Bu malla başka bir malı değiştire biliyoruz. Öyle büyük bir tehditle karşılaşmadık fakat şöyle bir şey söyleyebiliriz stokta kalan mallara ilişkin bir değişim yaparsak bu defa da bu yeni ürünün önünü kapatıyor yani böyle durumlarla karşılaştığımız oluyor.” demiştir. Yani ikame mal tehdidinden ziyade yeni ürün üretiminin olmamasının altı çizilmektedir.

5.9.5 Sektöre yeni giren tehdidi

Sektöre yeni giren firmaların tehdidinin olup olmadığının anlaşılması için “Sektöre yeni giriş yapabilecek muhtemel rakipler söz konusu mudur?” sorusu yöneltilmiştir. Firmaların birçoğu sektöre şu anda yeni giriş yapan bir rakibin olmadığını belirtmişlerdir. Çünkü yeni girenlerin zarar ettikleridir ve yeni sektöre girmek isteyen firmaların piyasayı bilmesi gerektiği, maddiyet bakımından sağlam olması ve çok büyük bir deneyime sahip olmalı ki sektörde tutunmalıdır. Bu konuda sadece Firma 1 “Merter’den gelen rakipler söz konusudur. Dönemimizde piyasanın nasıl olduğunu araştırma açısından gelenler var ve hatta korona döneminde bile mağazalar açıyorlar” demiştir. Yani tekstil sektörüne Covid-19 zamanında da yeni girenlerin olduğunu belirtmiştir.

Sektöre yeni giren firmaların etkilerinin neler olduğunun ortaya konulması için “Muhtemel rakiplerin sizi nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yeni giren rakipler ile sektördeki birçok firmanın ürettiği malın değerinden daha aşağıya satarak piyasayı etkilediğini belirtmişlerdir. Yani en büyük etki fiyat bazlıdır. Ayrıca fiyat bakımından dolar endeksli ürünlere zam geldiğinde, rakiplerin daha düşük fiyata satış yapmaları olumsuz etkilemektedir. Bundan dolayı firmaların rakiplerden etkilenmemeleri için sağlam müşteriye ve iyi (kaliteli) bir mala sahip olmaları gerekmektedir. Yeni rakiplerin tekstil sektöründeki firmaları etkileyebilmeleri için ayrıca çok güçlü bir alt yapıya sahip olmaları önemlidir.

Bu sorulara ek olarak, yeni giren rakiplerin negatif etkilerinin önüne geçilebilmesi için tekstil firmalarının ne gibi önlemler aldıkları irdelenmiştir ve bu bağlamda “*Yeni rakiplerin olası negatif etkilerini bertaraf etmek için ne gibi önlemler alıyorsunuz?*” sorusu sorulmuştur. Sektöre yeni rakipler girdiğinde birçok firmanın fiyat ve kalite konusunda önlemler aldığı görülmektedir. Firmalar ürettikleri ürünleri cazip fiyattan nasıl satabilmeye odaklandıklarıdır. Bu soruya detaylı ve tüm firmaların söylediklerini destekleyen nitelikte Firma 7 “*Ham ve yarı mamuller üzerinden hareket ederiz ve üretimin sürekli olması yönünden çalışmalar yaparız. X bir firmanın karşımızda olması bir etkidir veya bir risktir onun için yaptığımız doneleri daha da geliştiririz ki biz ürünlerimize güveniyoruz sağlam şekilde iş yapıyoruz. Arge, ihracat, tedarik sağlam şekildedir. Mümkün olarak etkilenmemeye çalışırız*” demiştir. Özet olarak, firmalar rakiplere yönelik fiyat yönünden tedbirler alırken, kaliteli ve kendilerine özgü ürünler üreterek rakiplerin etkilerini bertaraf etmeye çalışmaktadırlar.

Son olarak, derinlemesine görüşme yapılan firmalara Covid-19 pandemisinin etkileri sorulmuştur. Bu bağlamda firmalara yöneltilen soru ise “*Covid-19 şirketiniz üzerinde nasıl bir etki oluşturdu ve bu ihracatınızı ne gibi sınırlara sürüklemektedir?*” biçimindedir. Elde edilen verilere göre ise, Covid-19 pandemisinin tekstil firmaları üzerinde çok büyük bir etki yarattığı ve acı bir dönem olduğu yönündedir. Görüşme yapılan tekstil firmalarının tamamı ihracat yapan firmalardır ve özellikle bu pandemi döneminde yabancıların ülkeye gelip ürünleri almaları uçuş engellerinden dolayı olmadığı ve satışlarının çok büyük ölçüde düştüğü belirtilmiştir. Yani pandemi döneminde tekstil firmalarının neredeyse hiç ihracat yapmadıkları söz konusudur. Firmaların bu zaman diliminde hazırdan tükettikleri ve bu dönemde ayakta kalabilmek için çabaladıkları görülmektedir. Covid 19 dönemini Firma 6 ise “*Covid-19 dan dolayı şirketimizde %65 azalma olmaktadır. Avrupa ülkeleri siparişlerin %50’ni geri çekmiş durumdadır yani sonuç olarak o ülkelerde kendi üretimlerinin %50 sini yapmış durumdadır. Yani bir modelden 1000 tane sipariş geçenler şimdi 200, 300 tane sipariş geçiyor. Kısacası Covid-19 un özeti böyledir diye biliriz*” şeklinde özetlemiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tekstil sektörü Türkiye ekonomisi için büyük önem arz temektedir. Çünkü, Türkiye ihracatında tekstil sektörünün yeri oldukça büyüktür. Yani, Türkiye'nin önemli ihracat kalemlerinden olan tekstil sektöründe de rekabet giderek artmaktadır. Türk tekstil sektörünün uluslararası piyasalarda rekabet edebilmeleri ve konumunu koruyabilmeleri için rekabet stratejileri iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, sunulan tez çalışmasında rekabet stratejilerinin kavramsal çerçevesi ortaya konularak, İstanbul'daki Türk tekstil sektörü irdelenmektedir. Bunlara ek olarak, Türk tekstil sektörü için Porter analizi uygulanmıştır.

Porter analizi, bir endüstrinin çekiciliği ve karlılığını analiz etmek için Porter tarafından oluşturulan "Beş Güç Analizi" olarak bilinmektedir. İstanbul'daki Türk tekstil sektörüne yapılan Porter analizi sonucunda, mevcut işletmeler arasında rekabetin çok fazla olduğu görülmektedir çünkü tekstil sektöründe oldukça fazla girişimci söz konusudur. Potansiyel giriş tehdidi kapsamında tekstil sektörüne girişi etkileyen birçok faktörün olduğu görülmektedir. Porter analizinde beş güç etkenden birisi olan ikame mallar etkisi tekstil sektöründe pek fazla görülmemektedir. Alıcıların pazarlık gücünde ise, Türk tekstil sektöründe alıcı sayısı satıcı sayısından daha azdır. Porter analizindeki son güç ise tedarikçilerin Pazar gücüdür ve tekstil sektöründe en önemli tedarikçiler iplikçiler, fason atölyeler nakliyat işletmeleridir. Tekstil sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücü ve sektörü yönlendirme gücünün olmadığı gözlemlenmektedir. Porter beş güç analizine göre tekstil sektörünün hem günümüzde hem de gelecekte de yoğun bir rekabet beklemektedir. Çünkü tekstil işletmeleri arasında yoğun bir rekabet söz konusu, alıcıların güçlü olması ve sektöre potansiyel girişlerin artarak devam etmesidir. Tekstil sektöründe meydana gelen değişimlere işletmelerin ayak uydurması varlıklarını devam ettirmesine, uydurmamaları ise sektörden çıkmak zorunda kalmalarına sebebiyet vermektedir.

İstanbul tekstil firmaları için yapılan Porter analizi sonucunda, Tekstil endüstrisindeki işgücü mevcudiyeti, ortalama işçilik maliyetleri, hammadde ve doğrudan malzeme mevcudiyeti ve İstanbul'un bulunduğu coğrafi konum gibi temel

faktörler, İstanbul tekstil firmaları için güçlü noktalar ve uluslararası pazarlarda rekabet etme fırsatı verebilmektedir. Bununla birlikte, tekstil firmalarında çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olması, tekstil sektörü ile ilgili mesleki eğitimlerin azlığı, tasarım ve markalaşmaya odaklanmama gibi durumlarda İstanbul firmalarının rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

Derinlemesine görüşme yapılan tekstil firmalardan elde edilen verilerin Porter analizi sonucunda, sektördeki rekabetin giderek arttığı ve firmaların ayakta kalabilmeleri için kendilerine özgü modelleri kaliteli üretme yönüne gittikleri görülmektedir. İkame malların ise tehdit olmadığını belirten seçilen tekstil firmaları ikame üründen ziyade her firmanın kendi stilini yansıtan ürünlere odaklandıklarını belirtmişlerdir. Tedarikçilerin pazar gücünün ise sektörde giderek azaldığını vurgulayan katılımcı firmalar; sektöre yeni giriş yapan muhtemel rakiplerin bu dönemde çok fazla olmadığını belirtmişlerdir. Yeni giriş yapan rakipler olduğunda ise, firmaların genellikle fiyat bazlı etkilendiği görülürken, alınan tedbirlerin başında ise yine fiyat yönünde ve kalite alanında olduğudur. Son olarak, sektörde müşterilerin pazarlık gücünün oldukça fazla olduğu çünkü bu zaman dilinde sektöre olan talebin giderek azaldığından firmaların daimi müşterileri ellerinde tutabilmek için toplu alımlarda müşteri pazarlık gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Porter analizi kapsamında sorulan bu sorulara ek olarak, Covid-19 pandemisinin ihracat yapan tekstil firmaları üzerindeki etkileri de irdelenmiş ve Covid-19 pandemi döneminin tekstil firmaları için son derece zır bir dönem olduğu tespit edilmiştir. Çünkü özellikle pandeminin başında ülkelerin birbirine ulaşımının engellenmesinden dolayı bu firmaların ihracatlarının durma noktasına geldiği ve firmaların ayakta kalabilmek için çabaladıkları görülmektedir. Covid-19 pandemisinin özellikle küçük ve orta büyüklükteki firmaların teknolojiye daha fazla önem vermeleri gerektiği ve siparişlerin çevrimiçi olarak alınıp verilmesinin önemini göstermiştir.

Bu bağlamda, tez kapsamında tekstil işletmeleri için sunulan öneriler aşağıdaki gibidir.

- Türk tekstil sektörü farklılığa dayalı rekabete odaklanarak, ucuz, sıradan ve seri üretilen tekstil ürünleri yerine moda, marka ve kişisel taleplerin ön planda olduğu tekstil ürünlerine odaklanmalıdır.

- Yüksek katma değerli tekstil ürünleri geliştirmek için AR-GE çalışmalarına (ürün geliştirme) önem vererek, yeni modeller ve çok çeşitli ürünlere odaklanarak farklılıklar yaratmalıdır.
- Tekstil firmaları ürünleri açısından farklılıkları ile müşterilere yönelik hizmet çeşitliliği sağlamalıdır.
- Ölçek ekonomilerini en iyi biçimde kullanarak, işletmelerin ve tekstil sektöründeki personelin verimliliğini artırarak Çin gibi ülkelerden kaynaklı maliyet dezavantajını azaltmalıdır.
- Tekstil firmaları markalaşmalı ve sektördeki taşeron üretimin azaltılması hedeflenmelidir. İşletmenin büyüklüğü, finansal gücü, gibi niteliklere göre alıcılar ve rakiplerle stratejik işbirliği kurulmalıdır.
- Uluslararası bir tedarik zinciri, hammadde ve katma değeri düşük bazı süreçler güçlü ölçek ekonomileri olan ülkelerden sağlanmalıdır. Ayrıca, sektör için yeni bir maliyet sistemi kurularak maliyetlerin daha iyi yönetilmesi sağlanmalıdır.
- Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için tekstil endüstrisinin başarısı ve pratik gelişimi üzerine siyasi istikrar ve hükümet desteği ve yabancı ülkelerle karşılıklı anlaşmalar da büyük önem arz etmektedir.
- Sektörün özellikle ihracat yaptığı ülkeler ile iyi bir pazarlama satış ağı kurulması önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak, tekstil müşterileri ile iyi ilişkiler içinde olunmalıdır.
- Türkiye'nin sahip olduğu coğrafi ve kültürel yakınlık gibi, uluslararası pazarlarda bu sektör için güçlü rekabet avantajları sağlamak, uygun avantajlar ve stratejilerle ilişkilendirilmesi gereken fırsatlardan yararlanılmalıdır.

Özet olarak, Türk tekstil sektörünün ihracatının artırılması ve olası ihracatını koruyabilmesi için uluslararası piyasalarla rekabet edebilmesi için stratejiler belirlemelidir. Devletin de, Türk tekstil firmalarını korumak için çeşitli teşvikler de sağlaması önemlidir. Tekstil sektörünün uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliğini artırmak için bu alanlarda daha fazla harcama ve çalışma gerekmektedir. Bu sektörde kullanılan teknoloji ve ürün çeşitleri de hızla gelişmelidir.

KAYNAKLAR

- Al Omari, G. I., Maraqa, M. R., & Al-Jarrah, M. A.** (2019). Organisational Memory and its Impact on Competitive Strategies in IT Companies in Jordan. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 11(4), 52-70.
- Al-Rodhan, N. R., & Stoudmann, G.** (2006). Definitions of globalization: A comprehensive overview and a proposed definition. *Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security*, 6: 1-21.
- Altay, B.**, 2006, Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye Ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, yayınlanmamış doktora tezi, Mayıs, Afyon.
- Altuntuğ, N.** (2007). Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri Ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 15-29.
- Arıca, F.** (2014), Türkiye'nin Dış Ticaret Potansiyelinin Genişletilmiş Linder Hipotezi Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Bir Panel Data Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ulusal Tez Merkezi, 363110.
- Arslan, R., Bircan, H., & Arslan, Ö.** (2017). Tekstil Firmalarında Finansal Performansın Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Ağırlıklandırılmış Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-36.
- Arslan, K.** (2008). Küresel rekabet baskısı altında tekstil ve hazır giyim sektörünün dönüşüm stratejileri ve yeni yol haritası. *MÜSİAD Araştırma Raporları*, 57: 1-161.
- Atılğan, T.** (2006). Tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zinciri ve ekonomik etkileri. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 1(2006), 260-270.
- Atılğan, T., Susmuş, T., Külahcı, M. H., & Kanat, S.** (2014). Performance Evaluation Of The Textile And Clothing Enterprises In Borsa İstanbul. *Journal of Textile & Apparel/Tekstil ve Konfeksiyon*, 24(3): 243-252.
- Aydın, İ.** (2018). *Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunlarının Çözümünde Kredi Garanti Fonu'nun Rolü ve Ekonomiye Katkısının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE). İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

- Aydoğuş, İ., & Diler, H. G.** (2009). Tekstil Ürünleri İhracatında Stratejik Dış Ticaret Yaklaşımı: Türkiye Ve Çin Üzerine Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-17.
- Aytuğ, H. K.** (2011). Küresel Rekabetin İşletmelerin Üretim Ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Etkileri. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2(2), 45-77.
- Bağcı, E.** (2016). Türkiye'nin imalat sanayi sektörünün uluslararası rekabet gücü analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 38, Sayı 1: 73-92.
- Bağcı, E.** (2015). Türkiye Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Finansal Durum Analizi. *Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences*, 37(2): 83-99.
- Barutçu, S. ve Orhun, B.** (2013). *Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter 'ın Beş Güç Analizi İle Değerlendirilmesi*.
<http://danismend.com/kategori/altkategori/tekstil-sektorundeki-rekabetin-porterin-bes-guc-analizi-ile-degerlendirilmesi/>, Erişim Tarihi: 29.07.2020.
- Bashimov, G.** (2017). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü: ASEAN-5 Ülkeleri ile Karşılaştırmalı Analiz. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 1-15.
- Bayraktar, Y., & Kaya, H. İ.** (2016). Yeni ekonomi ve değişen rekabet anlayışı: karşılaştırmalı bir analiz. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 89-106.
- Bayraktutan, Y.** (2003), Bilgi ve Uluslararası Ticaret Teorileri. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), s.175-186.
- Bostan A., Ateş, İ. & Ürüt, S.** (2010). Türkiye Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü: Avrupa Birliği Ülkeleri İle Bir Karşılaştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(13), 43-58.
- Bulu, M., Eraslan, İ.H., Şahin Ö.,** 2004, Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Cengiarslan, F.** (2020). *Tekstil Sektörü istihdam deposu oldu*, <https://www.textilegence.com/adaso-tekstil-sektoru-istihdam-deposu-oldu/>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- Charbit, Y. and Virmani, A.** (2002), The Political Failure of an Economic Theory: Physiocracy. *Institut National d'Etudes Démographiques*, 57 (6), s.855-883.
- Cho, J., & Lee, J.** (2018). Internationalization and performance of Korean SMEs: the moderating role of competitive strategy. *Asian Business & Management*, 17(2), 140-166.
- Cho, D. S. and Moon, H. C.** (2000), From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory. London: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

- Chokheli, E.** (2016). The impact of the competitive strategy on the success of wine companies (The Case of Georgia). In Proceedings of International Academic Conferences (No. 4006536). *International Institute of Social and Economic Sciences*.
- Çakır, S.** (2020). Türkiye tekstil sektöründe etkinlik ölçümü: iki sınırlı VZA uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:36: 121-130.
- Çetin, A. C.** (2006). Türk Tekstil Sektörü ve Türk Tekstil Firmalarının Etkinlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 255-278.
- Çolak, A.** (2017). Türkiye’de kamu kesiminin taşeronlaşma eğilimi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(3), 1004-1017.
- Çütcü, İ., & Babalık, E.** (2016). Yenilikçi Tekstil Ürünlerinin İhracat Potansiyeli: Türkiye Uygulaması. In *International Congress Of Management Economy And Policy Proceedings*, Volume I : 230-244.
- Danış, D.** (2016). Konfeksiyon Sektöründe Küresel Bağlantılar: Göçmen İşçiler, Sendikalar Ve Küresel Çalışma Örgütleri. *Alternatif Politika*, 8(3), 562-586.
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T., & Yıldız, G.** (2013). Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon Ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 71-87.
- Dinçer, Ö.** (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, E.** (2017). Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, c, 15, 163-178.
- Doğan, İ. F., Bakan, İ., & Hayva, S.** (2017). Sağlık Sektörünün Temel aktörleri olan Hastanelerde Rekabet Stratejilerinin Kaliteye Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 817-835.
- Ener, M., & Yelkikalan, N.** (2004). Çin’in Dünya Ticaret Örgütü’ne üyeliğinin Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon sektörüne etkileri-SWOT analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi 2: (2): 62-80*.
- Eraslan, İ. H., Bakan, İ., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D.** (2008). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:7 Sayı:13: 265-300*.
- Eren, M. Ş.** (2014). Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 9(34): 5998-6022.
- Erkan, B.** (2013). Türkiye'nin Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü İhracatında Uluslararası Rekabet Gücünün Belirlenmesi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(1): 93-109.
- Esen, Ş., & Barca, M.** (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy*, Volume: 7, Number: 2: 89-108.

- Euronews**, (2020). *Türkiye'de Covid-19: Pandemi tekstil ve hazır giyim sektörünü vurdu, bundan sonra ne olacak?*, <https://tr.euronews.com/2020/06/14/turkiye-de-covid-19-pandemi-tekstil-ve-hazir-giyim-sektorunu-vurdu-bundan-sonra-ne-olacak>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- Featherstone, A. M., & Moss, C. B.** (1994). Measuring economies of scale and scope in agricultural banking. *American Journal of Agricultural Economics*, 76(3), 655-661.
- Gandolfo, G.** (2014), *International Trade Theory and Policy (Second Edition)*. Berlin: Springer-Verlag Heidelberg.
- Atış, G. A.** (2014). Türkiye'nin Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Karşılaştırmalı Rekabet Analizi. *Ege Academic Review*, 14(2): 315-334.
- Gök, R., & Uçar, M.** (2013). Diyarbakır'da Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finansman Sorunu Çözümünde Kredi Garanti Fonu. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (1): 117-146.
- Gönen, S.** (2019). *Liderlik tarzları ile rekabet stratejileri arasındaki ilişki: Tekstil işletmeleri örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Gaziantep.
- Güleryüz, Ö.** (2011). *Küresel gelişmeler ışığında Türkiye'de tekstil sektörü ve geleceği*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Isparta.
- Gülle, I.** (2020). *ITM 2020 Fuarı; Tekstil Sektöründe Yeni Ufuklar Açacak, İnovatif Fikirler Doğuracak*, <https://www.etextilemagazine.com/itm-2020-fuari-tekstil-sektorunde-yeni-ufuklar-acacak-inovatif-fikirler-doguracak.html>, Erişim Tarihi: 10.09.2020.
- Günaydın, G. K.** (2020). *Tekstil Üretiminde Çeşitliliği, Koruyucu ve Medikal Ürünler Gibi Yeni Alanlara Yöneltiliyor*, <http://haber.pau.edu.tr/tr/Haber/doc-dr-gunaydin-tekstil-uretiminde-cesitliliği-koruyucu-ve-medikal-urunler-gibi-yeni-alanlara-yoneltmeliyiz>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- Gürpınar, K., & Sandıkçı, M.** (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması. *SÜ İIBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl, 8: 105-126.
- Halife, H.** (2020). Analysis Of Competitiveness Of Turkish Textile Sector Based On The Porter's Diamond Model. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 27-49.
- Hamsioğlu, B. A.** (2017). Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 376-403.
- Harrigan, K. R.** (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), 141-158.
- Heckscher, E. E.** (1919), The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. *Economisk Tidskrift*. Reprinted in Heckscher, E.E & Ohlin, B. (1991).

- Heckscher-Ohlin Trade Theory. (Translated, Edited and Introduced by Flam, H. & Flanders, H.J.). Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- plusglobal.com**, (2020), *Tekstil Sektörü Teşvik ve Destekleri*, <https://plusglobal.com.tr/tekstil-sektoru-tesvik-ve-destekleri>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- Horvat, B.** (1999), *The Theory of International Trade: An Alternative Approach*. New York: ST. Martin's Press, Inc.
- Husted, S. and Melvin, M.** (2012), *International Economics (Ninth Edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- İHKİB**, (2018). *Türkiye'nin Hazır Giyim Ve Tekstil Şehirleri*, <http://ihkibkariyer.com/turkiyenin-hazir-giyim-ve-tekstil-sehirleri/>, Erişim Tarihi: 10.09.2020.
- ITMF**, 2018 International Textile Manufacturers Federation.
- ITHİB**, (2020), *İstanbul Tekstil Ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği*, <http://www.ithib.org.tr/tr/kurumsal-hakkimizda.html>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- İhracat İthalat Bilgi Platformu**, (2019). *Dünya Tekstil ve Hazır Giyim İhracatı*, <https://www.ihracat.co/2019/11/tekstil-ve-hazir-giyim-sektoru-dunya.html>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- İnal, A.G.** (2003). *A Study into Competitiveness Indicators*. https://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/inal_makale_0.pdf, Erişim Tarihi: 29.07.2020.
- İslahi, A. A.** (2006), *The Emergence of Mercantilism as a Reaction Against Muslim Power: Some of the Evidences from History*. *Review of Islamic Economics*, 12 (1), s.137-150.
- İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri**, (2020). *Türkiye Genel, Hazırgiyim Ve Tekstil Dış Ticareti 2009-2019 Yıllık*, <https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2020/03/12/turkiye-genel-hazirgiyim-tekstil-ihracat-ithalat-2019-yillik-202003121749220390-07701.pdf>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri**, (2020). *Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü 2019 Yılı Aralık Ayı İhracatı Performans Raporu*, <https://www.itkib.org.tr/Home/KbDownload/tekstil-Ihracat-degerlendirme-notu-aralik-2019>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- İşgüden, T. ve Akyüz, M.** (1990), *Uluslararası İktisat*. İstanbul: Evrim Kitabevi.
- Irwin, D. D.** (1991), *Mercantilism as Strategic Trade Policy: The AngloDutch Rivalry for the East India Trade*. *Journal of Political Economy*, 99 (6), s.1296-1314.
- İzgi, M., & Türkmen, H. Ö.** (2012). Akdeniz Üniversitesi'nde taşeron sağlık işçilerinin işçi sağlığı ve iş güvenliği durum tespiti/Due diligence of occupational health and safety of subcontractor health workers in Akdeniz University. *Türkiye Halk Sağlığı Dergisi*, 10(3), 160-173.
- Jordan, J.**, (2014) *Stratejinin Temelleri*, çev. Gamze Sart, İstanbul, Nobel Yayınları.

- Kalaycı, C.** (2017). Serbest Ticaret Anlaşmalarının Türkiye'nin Dış Ticaretine Etkileri: Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Endeksi Uygulaması. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 133-147.
- Kalkınma Bakanlığı,** (2018). *Tekstil, Deri, Hazır Giyim Çalışma Grubu Raporu*, Ankara. <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/Tekstil-Deri-HazirGiyimCalismaGrubuRaporu.pdf>, Erişim Tarihi: 25.06.2020.
- Kanat, S.** (2018). Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücünün Analizi. *Journal of Textiles & Engineers/Tekstil ve Mühendis*, 25(110): 169-179.
- Karabudak, S.** (2017). *Taşeronlaşmanın Çalışma Koşullarına Etkisi: Sivas Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sivas. 1-145.
- Kaya, Ö. & Oduncu, A.** (2016). Türk Tekstil Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Değerlendirmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 418-428.
- Keane, J., & te Velde, D. W.** (2008). The role of textile and clothing industries in growth and development strategies. *Overseas Development Institute*, 7: 1-72.
- Keesing, D.B.** (1966), Labor Skills and Comparative Advantage. *The American Economic Review*, 56 (1/2), s.249-258.
- Kenen, P.B.** (1965), Nature, Capital and Trade. *Journal of Political Economy*, 73(5), s.437-460.
- Koca, E. & Kaya, O.** (2017). Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Üretim ve Rekabet Bağlamında Değerlendirilmesi (Türkiye ve Japonya Örneği), *Kaoru Ishikawa International Congress on Business Administration and Economy*, 76-91.
- Koçyiğit, Y.** (2017). *Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama*, Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Konak, T., Elbir, G., Yılmaz, S., Karataş, B. M., Durman, Y., & Düzakın, H.** (2018). Borsa İstanbul'da İşlem Gören Tekstil Firmalarının TOPSIS ve MOORA Yöntemi ile Analizi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 11-44.
- Küçükönder, Ü. H., & Şişmanoğlu, Ü. E.** (2020). BIST Tekstil, Deri Endeksindeki İşletmelerin Finansal Performansları İçin ÇKKV Yöntemlerine Dayalı Alternatif Bir Değerlendirme Çerçevesi. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, 30(159): 91-127.
- Landau, R.** (1992), *Technology, Capital, Formation and U. S. Competitiveness*, ed. B. G. Hickman. New York: Oxford University Press. içinde R. W. Harrison ve P. L. Kennedy (1997), *A Neoclassical Economic and Strategic Management Approach To Evaluating Global Agribusiness Competitiveness* *Competitiveness Review*, Vol.:1.
- Langdana, F. and Murphy, P. T.** (2014), *International Trade and Global Macro Policy*. New York: Springer Science+Business Media

- Leontief, W.** (1953), Domestic Production and Foreign Trade; The American Capital Position Re-Examined. Proceedings of the American Philosophical Society, 97(4), s.332-349.
- Linder, S.B.** (1961), An Essay on Trade and Transformation. New York, John Wiley.
- N. Gregory,** (2008). Principles of Economics, 5th. Ed, South-Western Cengage Learning,.
- McGee, J.** (2015). Differentiation strategies. *Wiley encyclopedia of management*, 1-3.
- McGee, J., & Sammut- Bonnici, T.** (2015). Competitive strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- Meek, R. L.** (2003), The Economics of Physiocracy: Essays and Translations. London: Routledge Library Editions- Economics.
- Mir, U. R., Hassan, S. M., & Qadri, M. M.** (2014). Understanding globalization and its future: An analysis. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 34(2), 607-624.
- Mirze S. K.** (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Negishi, T.** (2001), Developments of International Trade Theory. New York, Springer Science and Business Media.
- Nyachwaya, J. M., & Rugami, J. M.** (2020). Competitive Strategies and Performance of Commercial Banks in Mombasa County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(1), 65-74.
- OECD,** (2016). *Country case: Small business subcontracting in the United States.* <https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/small-business-subcontracting-united-states.pdf>, Erişim Tarihi: 07.08.2020.
- Ohlin, B.** (1933), Interregional and International Trade. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Olcay, G. P.** (2013). Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Üretim Coğrafyasının Biçimlenme Dinamikleri ve Bu Dinamiklerin İstanbul'a Etkileri. *Planlama Dergisi*, 23(1), 26-34.
- O'Brien, P.** (2006), Provincializing the First Industrial Revolution. Working Papers of the Global Economic History Network, 17 (06), s.1-39.
- Önder, K., & Şahin, M.** (2016). Türkiye' de Tekstil Sektörünün Üretim Potansiyeli ve Devlet Teşviklerinin Etkinliğinin Analizi (2001-2015). *Maliye Dergisi*, S, 170, 24-44.
- Özçalık, M., & Okur, A.** (2013). Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörlerinin Gümrük Birliği Sonrası Ab-15 Ülkeleri Karşısındaki Rekabet Gücü. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 205-223.
- Özer, K. O.** (2012), Türk Turizm Endüstrisinin Uluslararası Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi: Elmas Modeli ile Türkiye İspanya Karşılaştırması, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ulusal Tez Merkezi, 306733.

- Pérez, J. A. H., Kunc, M. H., Durst, S., Flores, A., & Geldes, C.** (2018). Impact of competition from unregistered firms on R&D investment by industrial sectors in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 179-189.
- Porter, M., E.**, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M.**, (2015) *Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, İstanbul, Agora Kitaplığı.
- Porter, M. E.** (2010). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*.(Çev.: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E.** (2016). *Harvard Business Review: Strategic Planning, How Competitive Forces Shape Strategy*. Retrieved July 7, 2016.
- Porter, M. E.** (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Porter, M. E.** (2008a). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E.** (2008b). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M.** (2007). *Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors*. M.: Alpina Business Books, 454.
- Rashidirad, M., Salimian, H., Soltani, E., & Fazeli, Z.** (2017). Competitive strategy, dynamic capability, and value creation: Some empirical evidence from UK telecommunications firms. *Strategic Change*, 26(4), 333-342.
- Ricardo, D.** (1821), *On the Principles of Political Economy and Taxation* (Third Edition). London: John Murray.
- Rudiger Dornbusch, Stanley FISCHER,** (1998). *Makroekonomi*, McGraw-Hill, Akademi, Mart İstanbul.
- Salvatore, D.** (1986), *Uluslararası İktisat*. (çev. T. İşgüden, Bilim Teknik Yayın), New Jersey: McGraw Hill Book Company
- Sarı Çallı, D.** (2015), *Destinasyon Rekabet Gücü Açısından İstanbul'un Karşılaştırmalı Analizi*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ulusal Tez Merkezi, 412075.
- Seyidoğlu, H.** (1988), *Uluslararası İktisat – Teori, Politika ve Uygulama* (6. Baskı). İstanbul: Güzem Yayınları.
- Smith, A.** (1776), *The Wealth of Nations*. New York: The Modern Library.
- Şağbanşua, L., & Bişkek, K.** (2006). 'Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9, 1-14.
- Şahin, D.** (2015). Türkiye Ve Çin İn Tekstil Ve Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Gücünün Analizi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 155-171.

- Teksif**, (Türkiye Tekstil, Örme, Giyim ve Deri Sanayii İşçileri Sendikaları), (2020), *Sektörün Sorunları*, http://www.teksif.org.tr/sectorun-sorunlari_skb_11.html, Erişim Tarihi: 20.07.2020.
- Ticaret Bakanlığı**, (2020). *Hazır Giyim Sektör Raporu*, https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Haz%C4%B1r%20Giyim%20Sekt%C3%B6r%C3%BC_2018.pdf, Erişim Tarihi: 20.07.2020
- Topsakal, Y.** (2018). Konaklama İşletmelerinde Sosyal Sermayenin Örgütsel Performansa Etkisinde Rekabet Stratejilerinin Aracı Rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(1): 334-350.
- Tuna, C.** (2017). Tekstil Tasarımında bir Ar-Ge Örneği: Ehl-i Hiref Teşkilatı. In *ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)*, No. 3: 36-45.
- Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C.** (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: the role of environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 42(2), 371-389.
- Uyanık, S., & Çelikel, D. C.** (2019). Türk tekstil endüstrisi genel durumu. *Teknik Bilimler Dergisi*, 9(1), 32-41.
- Ülengin, F., Önsel, Ş., Karaata, S., Aktaş, E., & Kabak, Ö.** (2010). Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabet Raporuna Göre Bir Değerlendirme. *İstanbul: Ref-Sedefed*, (1): 1-68.
- Vernon, R.** (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 190-207.
- Vincenzo, P., & Hitt, M. A.** (2012). What is competitive strategy? Origins and developments of a relevant research area in strategic management. *Handbook of Research on Competitive Strategy*, 18-44.
- Yalçın, B.** (2009). *What is globalisation and in what ways does globalization affect social policy ?*, https://www.researchgate.net/publication/324331543_what_is_globalization, Erisim Tarihi: 20.07.2020.
- Yamaç, B.** (2019). Tekstil Sektöründe Kümelenme Türkiye Tekstil Sektörü Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 215-232.
- Yaşar, F.** (2010). Competitive strategies and firm performance: Case study on Gaziantep carpeting sector/Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı: Gaziantep Hali Sektörü Üzerinde Bir Durum Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14): 309 - 324.
- Yıldız, Ö. G. B.** (2019). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Rekabetçi Yaklaşımlar (İstanbul Örneği). In *7-8-9 Kasım, 2019 Gaziantep IERFM 3. International Economic Reserach And Financial Markets Congress Proceeding Book*, 125-134.
- Yılmaz, N. D., & Karaalp, H. S.** (2012). Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörlerinin Uluslararası Piyasalardaki Rekabet Gücü Üzerine Bir İnceleme. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 62(1), 103-125.

- Yılmaz, A.** (2015), New Foreign Trade Theories. *Journal of Academic Social Science Studies*, 40: 509-521.
- Yoleri, E.** (2020). *Türk Tekstil Sektörü 2019 Yılında %5,5 İhracat Kaybı Yaşadı*. <https://www.textilegence.com/turk-tekstil-sektoru-2019-ihracat-kaybi/>, Erişim Tarihi: 10.09.2020.
- Yücel, Y.** (2010). Uluslararası Ticaretin Serbestleştirilmesi Sürecinde Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü Ve Çin Tehdidi. *Marmara University Journal of the Faculty of Economic & Administrative Sciences*, 29(2): 227-251.
- Yücel, R., & Ahmetogullari, K.** (2015). İleri Yönetim Muhasebesi Uygulamalarının Rekabet Stratejileri ve Performans Üzerindeki Etkisi*/The Effect of Advanced Management Accounting Practices on the Competitive Strategies and Performance. *Business and Economics Research Journal*, 6(4): 179-201.
- Yükçü, S., & Atağan, G.** (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 23(4): 1-13.
- Yüksel, E. ve Sarıdoğan, E.** (2011), Uluslararası Ticaret Teorileri ve Paul R. Krugman'ın Katkıları. *Öneri Dergisi*, 9(35), s.199-206.
- Zerenler, M., & Bayındır, S.** (2011). KOBİ Kredileri Ve Kefalet Destekleri Kredi Garanti Fonu AŞ Örneği. *XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 130-143.
- Zhang, W. B.** (1961), *A Theory of International Trade: Capital, Knowledge, and Economic Structures*, Berlin: Springer-Verlag Heidelberg.
- Wysokińska, Z.** (2003). Competitiveness and its relationships with productivity and sustainable development. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 11(3): 11-14.

EKLER

Ek-1: Derinlemesine Görüşme Soruları

1. Sektördeki rekabet durumu nedir? Sektördeki rekabetin size yansıması hakkında bilgi verebilir misiniz?
2. İkame mallardan kaynaklanacak tehditlerden bahsetmek gerekirse, neler söyleyebilirsiniz?
3. Tedarikçilerin pazardaki gücü hakkında bilgi verebilir misiniz?
4. Sektöre yeni giriş yapabilecek muhtemel rakipler söz konusu mudur?
5. Bu muhtemel rakiplerin sizi nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?
6. Yeni rakiplerin olası negatif etkilerini bertaraf etmek için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
7. Müşterilerin pazarlık gücünün endüstrinize olan tepkileri işletmenizi nasıl etkilemektedir?
8. Covid-19 şirketiniz üzerinde nasıl bir etki oluşturdu ve bu ihracatınızı ne gibi sınırlara sürüklemektedir?
9. İhracat yaptığınız ülkeler hangileridir?

Ek-2: Görüşme Sorularına Tekstil Firmalarının Cevapları

Soru 1: Sektördeki rekabet durumu nedir? Sektördeki rekabetin size yansımaları hakkında bilgi verebilir misiniz?	
Firma 1	Rekabet baya var bir model yapıyorsun herkes daha uygun fiyata sata bilmek için rekabete giriyor. Güngören biraz ucuz yer olduğu için en uygun fiyattan ürettiğin ürünün müşteri kapasitesini daha da artırıyor ve bu bizi diğer şirketlerle rekabete sürüklüyor. Güngören piyasası uygun fiyattan ürünler ürettiği için sürekli rekabet durumundayız. Ürünlere mantıksal bir fiyat veriyorsun istediğin fiyatı veremiyorsun malum yani diğer şirketler hangi fiyattan satarsa bizde aynı fiyata uygun bir fiyat belirliyoruz. Sonuç olarak rekabetin bize yansımaları bu şekilde devam ediyor.
Firma 2	Fiyat ve kalite odaklıdır. Ürünün kaliteli ve fiyatın cazip olursa iş yapabilirsin diğer yandan iş yapamazsın. Zaten durumumuz malum çok büyük bir rekabet aşmasındayız o nedenle daha çok ürün ve fiyat odaklı çalışıyoruz.
Firma 3	Rekabet çok fazla şu an için, rakiplerimiz çok ve pasta küçük buna rağmen büyük bir rekabet etkisi altındayız. Yani bu durumu bir tabirle özetleyecek olursak şuan için pasta alanımız küçük ama rekabetin büyük olması bizi de yeni fikirler oluşturmaya ve kaliteli ürünler üretmeye sevk ediyor.
Firma 4	Bizim meslek grubumuzda rekabet önceki zamanlara göre daha fazla olmaktadır. Çünkü eskiden çok yapılan bir iş değildi şimdi daha çok yapıldığı için daha büyük bir rekabetle karşı karşıya olduğumuzu söyleyebiliriz. Sektördeki rekabetin bize yansımaları daha çok ürünün maliyeti ve kalitesi yönünden olmaktadır.
Firma 5	Sektördeki rekabet çok yoğun bir süreçten geçmektedir neredeyse her kes birbirini batırma yönünden hareket ederek etkilemektedir. Rekabet o derece yoğun ilerlemektedir. Herkes fiyatını aşağıya düşürmüş ve bu da diğer şirketlerin durumunu kötüye doğru yönlendirmektedir.
Firma 6	Sektörde şuan rekabet çok fazla değildir, çünkü siparişlerin %80'i geri çekildi. Şu anda bizim elimizdeki siparişlerin belli kısmı iptal oldu.

	Eskiden rekabet vardı fakat şuan gidişata baktığımızda pek fazla rekabet olmamaktadır. Sektördeki rekabetin bize yansması da bizi şuan için çok etkilemektedir.
Firma 7	Sektördeki rekabet durumuna ilişkin şöyle bir fikir söyleye biliriz, herkes kendine ilişkin bir done oluşturuyor yani kendi tarzını yansıtmaya çalışıyor. Bu doneler üzerinden firmalar kendi müşterileri için ürünler üretmektedir. Yani rekabet tabiki de var, öncü olarak kabul edilen firmanın taklidini ve ya benzerini yapıyorsunuz. Örneğin; bizim firmamız Leras Tekstil olarak öncü kabul edilen firma olduğu için bizim taklitlerimiz bulunmaktadır.
Firma 8	Fazla rekabetin olmadığı bir dönem geçiriyoruz. Yani biz kendi şirketimiz açısından konuşacak olursak her hangi bir rekabet baskısı altında değiliz. Son bir yılda biriktirdiğimiz para birikiminden faydalandık onun haricinde yoğun bir rekabetle mücadele etmemekteyiz. İlla ki alt yapısı iyi olan şirketler rekabet durumundadırlar çünkü onların sağlam maddiyatı vardır.
Firma 9	Dönemi göz önünde bulunduracak olursak fazla rekabetin olmadığını söyleye biliriz fakat biz rekabet içerisindeyiz büyük bir şirket olduğunuz için rekabet açısından size karşılık verecek şirketlerle mücadele ediyorsunuz. Şimdiki gidişat için öyle çok fazla bir rekabet durumu içindeyiz demek yanlış ola bilir ama kendi çapımızda bir rekabetimizin olduğunu da söyleye biliriz.
Soru 2: İkame mallardan kaynaklanacak tehditlerden bahsetmek gerekirse, neler söyleyebilirsiniz?	
Firma 1	Biz ikame mallar eskiden yapıyorduk şimdi durumlar malum pek fazla yapamıyoruz o nedenle şu dönemlerde her hangi bir tehdit bulunmamaktadır. Eskiden yaptığımız zamanlarda da bu bizim için bir tehdit oluşturmamıştır.
Firma 2	İkame mallardan yaranacak her hangi bir tehditle karşı karşıya kalmadık bunun dışında pek fazla ikame mallar kullanmıyoruz.
Firma 3	Bizim yerli üretimde ikame mallardan kaynaklanacak her hangi bir tehdidimiz olmamaktadır fakat ithal ürünlerde değişim sağladığımız için bazı tehditlerle karşı karşıya kaldığımız söz konusu olmuştur.

Firma 4	Biz ikame mallarla çok fazla uğraşmıyoruz malları kendimiz üretiyoruz elde olan mallara daha çok önem vermekteyiz onun dışında ürünün kalitesine odaklanıyoruz ve moda açısından farklılıklara önem veririz.
Firma 5	Herhangi bir ikame mal tehdidi bulunmamaktadır. Biz daha çok kendi ürettiğimiz mallardan yola çıkarız ve ikame mallardan çok fazla yararlanmamaktayız.
Firma 6	Normalde biz biri diğerinin yerine geçen mallardan çok fazla yararlanmıyoruz. Kendi ürettiğimiz mallar üzerinden hareket ediyoruz ikame mallardan oluşan herhangi bir tehdit söz konusu değildir.
Firma 7	İkame mallardan ara sıra yararlandığımız oluyor. Çünkü stokta sürekli satılan mallar vardır. Ve satılmayan hep stokta kalan mallar da vardır. Bu malla başka bir malı değiştire biliyoruz. Öyle büyük bir tehditle karşılaşmadık fakat şöyle bişey söyleye biliriz stokta kalan mallara ilişkin bir değişim yaparsak bu defa da bu yeni ürünün önünü kapatıyor yani böyle durumlarla karşılaştığımız oluyor.
Firma 8	İkame mallar kullandığımız oldu fakat kullandığımız zamanlarda herhangi bir tehditle karşı karşıya kalmadık. Virüs olmadığı zamanlarda da çok fazla ikame mallardan yararlandık diyemeyiz ama yaptığımız olmuştur.
Firma 9	İkame mallar yapıyoruz ama herhangi bir tehditle karşılaşmadık. Dönemsel olarak bu mallardan artık neredeyse pek fazla yararlanmıyoruz ama yararlandığımız süre içinde de bir tehditle karşı karşıya kalmadık.
Soru 3: Tedarikçilerin pazardaki gücü hakkında bilgi verebilir misiniz?	
Firma 1	Tedarikçilerin fazla gücü olmamaktadır yani tedarikçiler ödemelerini almayı bekliyorlar ve müşteri ödemeyi yolladığında biz tedarikçileri bir şekilde yönlendirmeye çalışıyoruz. Şu anda da pek fazla müşteri olmadığı için biz de tedarikçilerle fazla çalışmamaktayız sonuç olarak zor dönemlerden geçtiğimiz için tedarikçilerin fazla katkısı bulunmamaktadır.
Firma 2	Tedarikçilerin şu an pazardaki gücü neredeyse sıfıra eşittir, çünkü tedarikçilerin masrafı çok, gideri çok tedarikçi iş yapamıyor ve bizim ihracat yapmamız lazım ki tedarikçiden mal ala bilelim ve tedarikçi bize mal üretsün biz de onlarla çalışa bilelim. Tedarikçi 8 aydır oturuyor şuan

	<p>çalışmıyorlar. Şu an elimizde 50 tane tedarikçiden düzgün iş yapan 5 tane tedarikçi olmaktadır o da gücü, kuvveti ve maddiyatı olan tedarikçilerdir.</p>
Firma 3	<p>Şu an için tedarikçilerin gücü çok düşük her birimizin bildiği gibi zor dönemlerden geçiyoruz o nedenle tedarikçilerle pek fazla çalışmıyoruz. 2020 senesinde neredeyse 100 tane tedarikçimizin şu anda 70 tanesi aktif çalışıyor, onlarda kapasitelerinin yarısında çalışmaktadırlar. Devamlı çalışan tedarikçi sayımız ise 20'ye yakındır.</p>
Firma 4	<p>Tedarikçilerin bize çok fazla etkisi olmamaktadır. Tedarikçiler dışarıdan gelen malların getirilmesi açısından etki sağlayabilirler. Hiç karşılaşmadığınız bir ürünle karşılaşıyorsunuz ve ona belli bir fiyat koyarak satmaya başlıyorsunuz ve tabiki de bu dünyanın en iyi malı olsa bile belli bir fiyat endeksi vardır onun haricinde satış mantıksızdır. Belli bir pasta var 10 tane büyük şirketin bu pastayı nasıl kullanacağı ve hangi hissesini alacağı söz konusu olmaktadır. Yani sonuç olarak tedarikçilerin bizim üzerimizde etkisi daha çok dışarıdan gelen mallara göre değerlendirilmektedir.</p>
Firma 5	<p>Tedarikçilerin bizim şirket üzerinde bir etkisi yoktur çünkü mal üretimi ve eldeki maddiyatımız az olduğu için pek fazla tedarikçiye ihtiyaç duymamaktayız. Bu dönem için genelde çok şirketler imalat bazlı çalışmaktadır. O nedenle pazardaki güç normal yönden ilerlemektedir. İşler açılırsa tedarikçi yönünden hareket etmeyi düşünüyoruz.</p>
Firma 6	<p>1 yıldan beri tedarikçilerin sayı gittikçe azalmaktadır ve pazar daraldığı için de büyük firmaların tedarik yapma şansı ortadan kalkıyor. Küçük tedarikçiler de ekonomi şartları dolayısı geri çekilmekte. Maddi durumu olanlar, güçlü, dayanıklı olanlar tekstile giriyor, olmayanlar ise giremiyor. Eski zamanlarda durum tam başkaydı şimdi gel gör ki her şey apaçık ortada.</p>
Firma 7	<p>Tedarikçilerimiz vardır. Ve pazardaki gücünden bahsedecek olursak şöyle bir şey söyleyebiliriz bizim firmamız büyük olduğu için tedarik yaptığımız firmaların da size aynı cevabı vermeleri lazım yani bunda seçicilik ön plandadır. Biz şimdi her firmadan mal alamıyoruz bizim çalıştığımız firmalar içerisinde müşteri portföyünü çizmiş firmalar var o nedenle her önümüze gelen tedarikçi ile çalışmıyoruz bizim kendimize</p>

	özgün verimli etkiler sağlayan tedarikçilerimiz vardır.
Firma 8	Şu an için elimizde tedarikçiler çok fazla değil çünkü pazar durgun durumdadır. Bizim kendi imalathanemiz var ve ürünlerimizi orda yapıyoruz. Açıkçası şu an için elde olan malları satmaya çalışıyoruz. Onun haricinde dediğimiz gibi tedarikçilerin şirketimiz üzerinde fazla etkisi yoktur.
Firma 9	Tedarikçilerin pazardaki gücü azalmaktadır. Fakat bizim kendi sağlam tedarikçilerimiz vardır. Şimdiki dönemle alakalı bir azalma yaşansa da maddiyatı güçlü ola bilen tedarikçiler ile yola çıkmaktayız.
Soru 4: Sektöre yeni giriş yapabilecek muhtemel rakipler söz konusu mudur?	
Firma 1	Merter'den gelen rakipler söz konusudur. Şu anki dönemimizde piyasanın nasıl olduğunu araştırmak için işletmemize gelenler vardır ve hatta korona döneminde bile mağazalar açıyorlar.
Firma 2	Şu anda rakip çok yoktur. Giren zarar ödüyor biz 30 senedir bu işi yapmaktayız ve biz bile zarar ödüyoruz bu yüzden diğer rakiplerin pek iş yapacağını da düşünmüyoruz.
Firma 3	Yeni rakiplerin olacağını düşünmüyorum belki ufak tefek rakipler söz konusu ola bilir yani sektöre atılan yeni rakipler söz konusu olabilir ama biz daha çok işimize odaklandığımız için bu durumla pek fazla ilgilenmiyoruz.
Firma 4	Şu an için sektöre giren yeni rakiplerin olacağını zannetmiyoruz çünkü işler iyi değildir. Esnafları bu durum daha da kötü yöne doğru etkilemektedir. Bizim başka yerlerde de işletmelerimiz vardır, fakat şu an için yeni rakiplerin fazla olacağını zannetmiyoruz.
Firma 5	Sektöre yeni giriş yapacak muhtemel rakiplerimiz çok değildir. Zaten şu dönem için şirket kuran ya çok sağlam bir alt yapıya sahip olmalı ya da maddiyatı fazla olmalıdır. Eğer bu yönden yeni rakipler olursa bizi etkileyebilir. Zaten görünürde olan rakipler bile bizi kötüye doğru etkilemektedir.
Firma 6	Düşünüyoruz ki şu an tekstilde kimse rekabete giremiyor çünkü giren batmaya doğru ilerliyor. Tekstil dışarıdan baktığın zaman öyle karlı gözüküyor ama işin içerisine girdiğin zaman maalesef öyle değildir. Tekstil piyasası düne kadar yapmış olduğu piyasalarda tecrübeye dayalı

	işler yapıyor ve ya alış ve satış süreci de belirlenen hedefe, plana uygun kuruluyor.
Firma 7	Tabiki de yani illaki olur. Farklı bir arayış içinde olan birileri, tekstilin tedarik noktasındaki farklı bir alanını değerlendirmek istiyorlardır. Örneğin yarı mamul ve ham mamul vardır, yeni giren X rakip yarı mamul alış satışı ile başlaya bilir onun daha verimli yönleri olduğu doğrudur. Fakat ham mamulde öyle bir avantaj yoktur. Yani sonuç olarak elinde sağlam bir maddiyat olacak ki bu alana girebilesin.
Firma 8	Biz kendi açımızdan söyleyecek olursak, yeni giriş yapan muhtemel rakiplerin olduğunu pek sanmıyoruz. Çünkü çoğu şirket elindeki ile yetinmeye çalışıyor ve şimdiki zamanla mücadele ediyor. Sektöre yeni girecek olan rakipler de maddiyat ve tutum açısından sağlam olmalı, piyasayı bilmeli ve çok büyük bir tecrübeye sahip olmalı ki ilerleye bilsin.
Firma 9	Yeni giriş yapacak rakiplerin fazla olacağını düşünmüyoruz. Büyük vizyona sahip ticaretçilerin yeni firma açtıklarını göre biliriz. Fakat onların da rekabet açısından ilerlemeleri lazım. Çünkü şimdiki durum göz önündedir. Hem müşteri açısından, hem de piyasayı bilme açısından zorluk çekmeyen firmalar bu pasta dahilinde rekabete gire bilmektedir.
Soru 5: Bu muhtemel rakiplerin sizi nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?	
Firma 1	Yeni oldukları için bizi etkilemeleri pek söz konusu değildir. Piyasayı çok bilmedikleri için pek fazla etkileyemezler yani fazla bir etkileme olmamaktadır.
Firma 2	Şu an için bizimle rekabete giren rakiplerin durumunu açıklayacak olursak herkes malın değerinden aşağı fiyattan mal satmaktadır yani 30 tl"ye ürettikleri malı şu an 20 tl"ye satıyorlar şu an için tekstilin durumu fazla kazanç elde etme durumu değil, ayakta kalma durumudur. Yani muhtemel rakipler bizi şu an için çok etkilemiyor çünkü durum açık ve net ortadadır.
Firma 3	Fiyat bazlıdır. Dolar endeksli fiyatlarımıza zam geliyor. Aldığımız iplik ve boyalara zam gelmektedir. Ve biz belirli bir kalitede ürün yapmaktayız. Rakiplerimizin daha aşağı fiyattan mal satmaları bizim avantajımıza değil bizde ona göre fiyat endeksini sağlarız. Fakat

	rakiplerimiz kalite düşürerek aşağı fiyattan mallar satmaktadırlar.
Firma 4	Rakiplerimiz elbet vardır yani sonuç olarak bir meslekte rekabet ne kadar fazla olursa ayakta kalmak için kendini bir o kadar da zorlarsın. Biz öyle göz önünde olan bir rekabet çatışmasında değiliz fakat rekabet aşamasında diğer şirketlerin nasıl bir piyasaya sahip olduğu da bize ulaşmaktadır ona göre ürünlere fiyat vermekteyiz. Örneğin biz bir malı 5 tl'ye ürettiyorsak onların bu malı 5 tl'ye sattığı da görülmektedir bu sırf bizim müşterilerimizi kendilerine çekme bazlı bir durum ola bilir. Ama biz büyük olduğumuz için diğer rakip şirketler bize göre bir fiyat ayarlamaktadırlar.
Firma 5	Muhtemel rakipler söylediğimiz gibi bizi güç açısından değil de kötü yönden etkilemektedir neredeyse malın yarısından ürün satmaktadırlar. Ve bu durum da her şirketi negatif yöne etkilemektedir. Bunun için daha sağlam müşteriye ve mala sahip olmak gerekir.
Firma 6	Eğer pasta büyükse ve maddi imkanları iyi olan rakiplerle karşı karşıyaysa onlar bizi etkileyebilir. Yeni giren firmaların olduğunu var sayarsak her firma zaten o pastada kendi yerini önceden almış oluyor. Büyük firmalar ihracatta %30 un %25'ni elde etti diyelim geri kalan %5 "lık kısmını da küçük firmaların elde ettiğini var sayarsak, küçük firmaların şansı olmadığını net olarak göre biliriz. O nedenle büyük ve verimli bir firma olacaksınız ki büyüklerle mücadele ede bilesiniz. Yeni rakiplerin alt yapısı çok iyi olacak ki bizi etkileyebilirler.
Firma 7	Bizi etkileme konusunda bilgi birikimi, done ve vizyon çok önemlidir. Biz Leras Tekstil olarak 35 senedir bu işin içindeyiz bizlerle rekabet etmeleri kendilerine zarar olabilir.
Firma 8	Muhtemel rakiplerin olduğunu var sayacak olursak ki şu an için pek fazla olacağını sanmıyoruz, şöyle bir işlem yaptık ürün kalitesini, imajını daha verimli bir şekilde düzeltip uygun fiyattan satmaya çalıştık. Elde olan müşterileri kaybetmek büyük zarar olur o nedenle mecbur farklı fikirler ileri süreceksiniz ki mücadele ede bilesiniz.
Firma 9	Eğer muhtemel rakiplerin alt yapıları güçlü ise bizi etkileme şansları ola bilir. Onun haricinde biz kalite ve müşteri odaklı çalışırız. Yani sonuç itibari ile sağlam bir vizyona sahip şirketlerle rekabet edebiliriz.

Soru 6: Yeni rakiplerin olası negatif etkilerini bertaraf etmek için ne gibi önlemler alıyorsunuz?	
Firma 1	Biz her hangi bir önlem almamaktayız daha çok müşteri odaklı çalışırız ve daha fazla mal nasıl sata biliriz onun programını kururuz. Diyelim ki negatif etkilerini bertaraf etmek istiyoruz o zaman her önümüze gelene müşteri, piyasa ve fiyat ile ilgili bilgi vermeyiz.
Firma 2	Yeni rakipler olduğu zaman fiyata ve kaliteye önem veriyoruz. Bunun dışında piyasayı araştırırız ve ürettiğimiz ürünleri cazip fiyattan nasıl sata biliriz onu göz önünde buldururuz.
Firma 3	Bu tür rekabetle karşı karşıya kaldığımızı var sayarsak ürüne elimizden geldiği kadar zam yapmamaya çalışıyoruz. Bunun da en önemli nedeni var olan müşterileri elimizden kaçırmama bazlıdır.
Firma 4	Söyledğimiz gibi yeni rakiplerin pek fazla olacağını düşünmüyoruz eğer olursa da onların negatif yönleri üzerinde çok fazla durmamaktayız işimize ve kalitemize daha fazla değer verip mal satmaya odaklanmaktayız.
Firma 5	Negatif etkileri bertaraf etmek için malın fiyatını aşağıya indiririz ve öyle mücadele ederiz yoksa öteki yönden elde olan müşterileri de kayıp ederiz. Onun için şu an için malların fiyatını indirip yarı fiyattan satmaya odaklanırız.
Firma 6	Şimdi gerek yok çünkü artık giremiyorlar tekstile güçleri yok ve eğer girerlerse o zaman kalite ve farklılık yönünden üretimler yaparız.
Firma 7	Ham ve yarı mamüller üzerinden hareket ederiz ve üretimin sürekli olması yönünden çalışmalar yaparız. X bir firmanın karşımızda olması bir etkindir ve ya bir risktir onun için yaptığımız doneleri daha da geliştiririz ki biz ürünlerimize güveniyoruz ve sağlam şekilde iş yapıyoruz. Ar-ge, ihracat, tedarik sağlam şekildedir. Mümkün olarak etkilenmemeye çalışırız.
Firma 8	Biz işimiz açısından yeni mallara ve ürün kalitesine odaklanan bir firmayız. Rakiplerin negatif yönlerini bertaraf etmek için yenilikçi ve takipçi olmayı ön görürüz. Aslında rakipinizi iyi tanırsanız ona göre sağlam bir rekabet sağlaya bilirsiniz. Biz rakibini tanıma ve ona göre daha kaliteli ürünler üretme yolundan ilerleriz.

Firma 9	Muhtemel rakiplerin negatif yönlerini göz önünde bulundurmaktan ziyade müşterilerimizi tatmin etme açısından ürün farklılığına daha fazla önem veriyoruz. Bizim çalışma özelliğimiz daha fazla odak ve daha fazla verim olma yönünden ilerlemektedir.
Soru 7: Müşterilerin pazarlık gücünün endüstrinize olan tepkileri işletmenizi nasıl etkilemektedir?	
Firma 1	Bizde belli bir fiyat vardır o fiyatla yola çıkarız ve bu müşteriye göre değişir bazı müşteriler çok mal alır, bazıları daha az alır yani durum alışverişe göre değişmektedir. Bizde fiyat bellidir değişmez. İndirimlerden bahsedecek olursak zaten modelleri uygun fiyattan verdiğimizizi düşünüyoruz o nedenle pek fazla indirimler olmaz. Ve ya eğer toptan alan bir müşteri ise o zaman yarım dolar indirme şansımız olabilir.
Firma 2	Şu an için müşteriler çok kıymetlidir yani müşteri istediği fiyata mal alıyor. Örneğin 30 tl'ye mal üretmişsek 20 tl'ye satarız sonuç olarak malların çoğunu toptan sattığımız için bu tür müşterilerin elimizde olması çok büyük avantajdır. Müşterilerin pazarlık gücü bizi bu şekilde etkilemektedir.
Firma 3	Biz zaten müşteri endiksi çalışıyoruz siparişlerimizi alıyoruz ve onun dahilinde ürünler üretiyoruz. Hazırda çok mal tutmamaktayız zaten bizim mallar göz önündedir aracı da bizden mal alır. Bu sene için müşterilerin pazarlık gücü az olsa bile yani bu hiç yoktansa daha iyidir.
Firma 4	Müşterilerimiz baya vardır. Ve sabit müşterilerimiz endüstrimizi daha fazla etkilemektedir. Bazı müşterilerimizin pazarlık yapacağını biliriz ve bilerek yüksek fiyattan ürün satarız. Yani bu aşama her durumda yine bizim planladığımız gibi işlem görmektedir. Sonuç olarak söyleye biliriz ki müşterilerin pazarlık gücü endüstrimizi olumlu yönden etkilemektedir.
Firma 5	Bizde müşteriler adamına göre değişir. Eğer Arap kökenli ise onlarla çok iyi pazarlıklar yapa biliyoruz. Diğerleri ile ise normal pazarlık yapmaktayız. Yani daha çok yabancı müşterilerin pazarlık gücü bizi iyi yönden etkilemektedir.
Firma 6	Duruma talep varsa arz vardır, arz varsa talep vardır yönünden bakıyoruz. Bir kaç yıl önce bir mal üzerinde 300 kişinin etkisi vardıysa şimdi bu

	rakam 100 kişiye doğru hareket etmektedir. Çünkü gittikçe talep azalmaya başlıyor arz da kendisini düşürüyor.
Firma 7	Müşterilerle hitap şekli önemlidir. Bazı müşteriler kaliteli ürün ister, bazıları ise benim için kalitenin bir önemi yok der. Yani bir müşteri aynı görüntüye sahip olan ürünün fiyatının 20 tl olmasının benim için önemi yok diye biliyor. Yani sonuç olarak pazardaki olay müşterilere göre değişmektedir ama dediğimiz gibi mallarımız güzel olduğu için müşterilerin de şirketimiz üzerinde olan etkisi bizi olumlu etkilemektedir.
Firma 8	Son dönemlerde yabancı uyruklu müşterilerin şirketimiz üzerinde etkisi büyüktür. Daha çok Suriyeli müşterilerle pazarlık yaparız. Örneğin bir ürünün maliyetinin 1 tl olduğunu var sayalım ve müşteri bizden toptan mal alacağını iddia ederse ona 80 kuruştan da mal satarız. Dönemi kurtarma açısından şu an daimi olan müşteriler bizim için kıymetlidir. Sonuç olarak müşteriler endüstrimizi bu şekilde etkilemektedir.
Firma 9	Müşteriler daha çok yurt dışından mal ithal eden kişiler idi. Şimdi bu o kadar fazla olmasa da yine mal ihracatı olmaktadır. Müşterinin kendi siparişleri ve istekleri önemlidir. Bazı müşteriler toptan ucuz mal alıyorlarsa, bazıları ise sadece bir tane kaliteli malın olmasını istiyorlar. Toptan mal alan müşterilerin pazarlık yapma gibi avantajları da olmaktadır.
Soru 8: Covid-19 şirketiniz üzerinde nasıl bir etki oluşturdu ve bu ihracatınızı ne gibi sınırlara sürüklemektedir?	
Firma 1	Covid-19 çok büyük bir etki oluşturdu perakende mallar alamıyoruz tedarikçilerle çok fazla çalışmıyoruz ve neredeyse geçen yılın yarsından daha az cirolar yapıyoruz. Yabancılarla daha fazla çalıştığımız için ve onların ülkeye gele bilmemeleri bizi çok etkilemektedir.
Firma 2	Covid-19 bizim için çok acı verici bir dönem oldu. Neredeyse hiç ihracat yapmadık. 3 ay evde kaldık ve yaklaşık 10 aylık süreçte sürekli biriktirdiğimiz parayı harcadık. Eleman parası, kira ve masraflar kazancımızı da etkiledi. Ve bu nedenle mücadele ede bilmemiz için dışardan mülk satıp tekstile para koyduk.
Firma 3	Covid-19 her şirketi etkilediği gibi bizi de çok etkiledi. Çalışan müşterilerimiz kapasitelerini düşürdü. Adamlar 10 top mal alıyordularsa

	şimdi bu rakam 1 topa düşmektedir. Düşüşler sonucu bizim de üretimde azalmalar oldu. İhracat anlamında ise hemen hemen %40 gerileme olmaktadır. Avrupa da bizim gibi Covidle uğraştığı için azalmalar söz konusudur. Yani sonuç olarak Covid-19 sürecinde durum böyle ilerlemektedir.
Firma 4	Covid-19 Şirketimiz üzerinde kötü etkiler oluşturdu çok büyük zararlarla karşı karşıya kaldık. Zaten ilk sezonu tamamen alıp götürdüğü göz önündedir. Yaz sezonunda neredeyse 1/6 iş yaptık. Bunun maliyeti çok büyük olmaktadır. Bu toptan firmaları daha çok etkilemektedir. Yani sonuç olarak kötü etkiledi ama yıkmadı onu söyleye biliriz. Eğer ki temelimiz sağlam olmasaydı belki bize de çok zararları dokuna bilirdi.
Firma 5	Covid-19 bizi hemen hemen 0'a doğru itmektir. Hep diğer şirketlerde olduğu gibi elemanlara ve kiramıza çalıştık. Son 6 ay içerisinde ayakta kala bilirsek daha iyi olacağı yönünden ilerleye bileceğimizi düşünüyoruz.
Firma 6	Covid-19 dan dolya şirketimizde %65 azalma olmaktadır. Avrupa ülkeleri siparişlerin %50 ni geri çekmiş durumdadır yani sonuç olarak o ülkeler de kendi üretimlerinin %50 sini yapmış durumdadır. Yani bir modelden 1000 tane sipariş geçenler şimdi 200, 300 tane sipariş geçiyor. Sonuç olarak Covid-19 un özeti böyledir diye biliriz.
Firma 7	Yeni bir süreçtir, Covid-19 bize çok farklı şeyler kattı. Bilişimin daha çok ortaya çıktığı, teknolojinin daha çok kullanımı ve siparişlerin network üzerinden yapılması gibi süreçler ile karşı karşıya kaldık. Zaten bir çok firmalar da buna yöneliyor. Bunu yapamayan firmalar yani daha önceden bunun hazırlığını yapmamış firmalar zorluklarla karşı karşıya kalmaktalar.
Firma 8	Herkes gibi biz de Covid-19 un üzücü bir dönemden etkilenmekteyiz. Evde oturan insanlar etkileniyor ve işi düşünürsek aslında ne kadar zararlar olduğunu gayet net göre biliriz. İhracatımızı hemen hemen 0'a düşürdü. Şimdilik ayakta kala bilmek için çabalar sarf ediyoruz, programlarımızı ona göre ayarlıyoruz. Onun haricinde online ve ülke içi elden ele satışlarla devam ediyoruz.
Firma 9	Pandemi dönemi herkesi etkilediği gibi bizi de baya etkiledi, kötü

	<p>sonuçlarla karřılařtıđ. İhracatlarımızda çok fazla dűřűler yařadık. Őimdilik daha çok online sipariř sűrecinden geçmekteyiz. Onun dıřında herkes gibi műcadele etmeye çalıřıyoruz.</p>
--	---

ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM DURUMU

Lisans : T.C. Kastamonu Üniversitesi

Yüksek Lisans : T.C. İstanbul Gedik Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM

2013-2016:

2019-(halen):