

## **TÜRK TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABETÇİLİK DÜZEYİNİN ANALİZİ**

**İ. Hakkı ERASLAN\***

**İsmail BAKAN\*\***

**Ashlı Deniz HELVACIOĞLU KUYUCU\*\*\***

### **ÖZET**

Türk tekstil ve hazır giyim sektörü ekonominin lider sektörlerinden birisi olup, ihracat gelirlerinin %22.6'sına tekabül etmektedir. Sektörde yaklaşık 2 milyon kişi çalışmakta olup, Türkiye'nin en büyük istihdam grubunu temsil etmektedir (yan sanayiler dahil) (TGSD, 2008). Bu çalışma Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücünün Porter'in elmas modeli kullanılarak tespit edilmesini amaçlamaktadır. Çalışma sanayinin içerisinde bulunduğu durumun güncel bir profilini çıkarmakta, rekabet gücünün ana etkenlerini belirlemekte ve sanayinin rekabet gücünü yükseltmek için stratejiler önermektedir. Çalışmada birincil ve ikincil veri toplama yöntemleri uygulanmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Rekabetçilik, Tekstil ve Hazır Giyim, Elmas Modeli*

### **THE ANALAYSIS OF COMPETITIVENESS LEVEL OF TURKISH TEXTILE AND APPAREL INDUSTRY**

#### **ABSTRACT**

Turkish textile and apparel industry is one of the leading segments of the Turkish economy and the largest source of foreign exchange earnings for Turkey. The sector has slightly more than 22.6 percent of export earnings, and employs about 2 million people, making it the largest source of industrial employment in Turkey. It has a crucial social function when one considers that more than two million, including the supportive industries, have been employed in the sector (TGSD, 2008). This paper analysis the competitiveness level of Turkish textile and apparel industry by using Porter's diamond model. It is determined the current state, competitiveness level and explained main features of competitiveness structure of industry, also, a number of competitive strategies suggested. to achieve the research purpose, secondary and primary research collection methods were employed.

*Keywords: Competitiveness, Textile and Apparel, Competition, Diamond Model*

---

\* Dr. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)

\*\* Doç. Dr. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)

\*\*\* Yrd. Doç. Dr. Boğaziçi Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü

## 1. GİRİŞ

Tekstil ve hazır giyim sanayi, birbirleri ile olan etkileşimleri ve hazır giyim sanayinin üretim ve dağıtım zincirinden kaynaklanan yakın ilişki nedeniyle çoğu zaman birbiri yerine de kullanılan iki terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Tekstil sadece iplik ve kumaş üretimi anlamına gelmemekte, halıcılık, otomotiv, yangın söndürme hortumları gibi birçok farklı alanda da kullanılmaktadır. Çok gelişmiş otomasyon tesislerinde iplik eğirme, dokuma ve örme gibi çok çeşitli ve farklı teknikler birarada bulunmaktadır (Mittelhauser, 1997: 24- 25). Tüm Ekonomik Faaliyetler için Uluslararası Sanayi Sınıflandırması Standardı Kodu (ISIC) tekstil ve hazır giyim sanayini ISIC 17 ve ISIC 18 ile tanımlamaktadır. Bu iki sektör alt gruplara bölünmüştür. Tekstil ve hazır giyim sektörleri dikey olarak yapılandırılmışlardır. İplik ve kumaş üretimi farklıdır. Ürün akışı hammaddenin ipliğe dönüşmesi ile başlamakta daha sonra kumaş dokuma, örme işlemleri gelmektedir. Sanayide polimerzasyon, eğirme, doku verme, örme, baskı, boyama ve apreleme ve diğer önemli ekstrüzyon işlemleri yer almaktadır.

## 2. DÜNYA TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SEKTÖRÜNE BAKIŞ

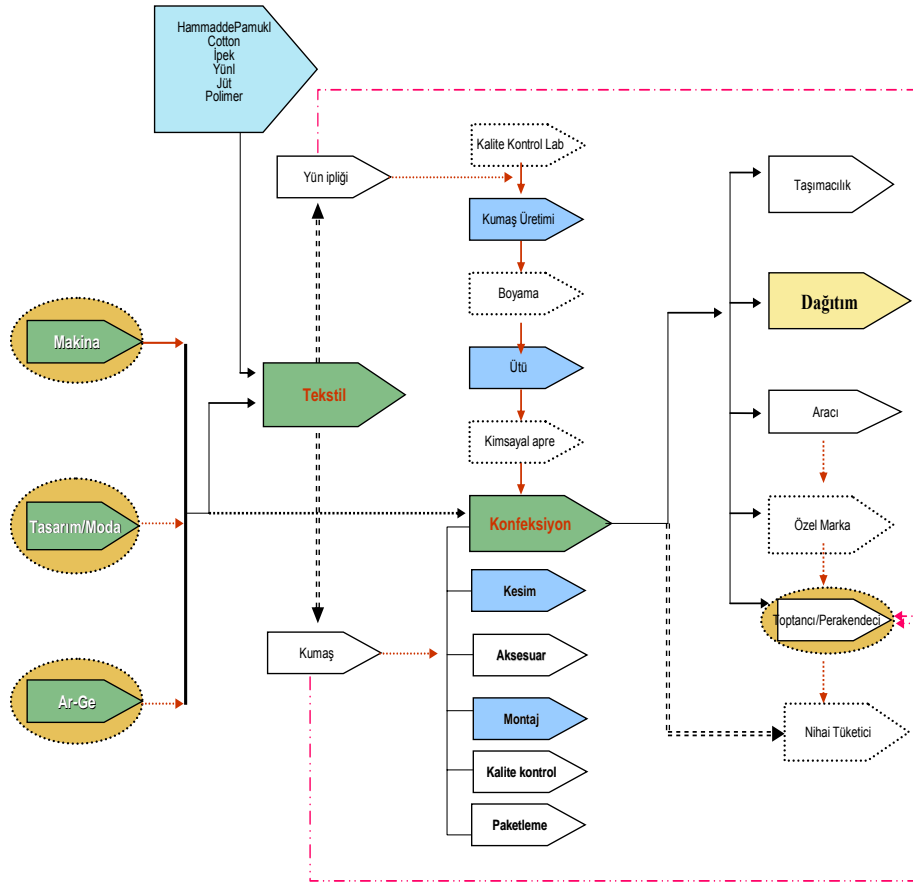
Tekstil ve hazır giyim sanayii tarih boyunca dünyada en büyük gelir getirici sektörlerden biri olmuştur. Nitekim sektör, İngiltere, Kuzey Amerika ve Japonya'da erken sanayileşme döneminde hayati rol oynamıştır (Rossen, 2004). Ancak, 1970'lerden bu yana tekstil ürünleri üretimi ve ihracatının gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere kaymakta olduğu görülmektedir. Örneğin üretim maliyetlerinin yükselmesi ve istihdamda görülen kısıtlar nedeniyle Japon tekstil ve hazır giyim firmalarının üretim yatırımlarını 1970'lerde Asya ülkelerine yönlendirdikleri bilinmektedir. Bu akımın etkisi ile Hong Kong, Güney Kore ve Tayvan Japonya'nın ardından, tekstil ve hazır giyim sanayinin ana ihracat kalemi haline gelmesi ile Asya'nın yeni sanayileşen ülkeleri<sup>1</sup> konumuna yükselmiştir. (Au and Chan, 2003). Bu ülkeler ile birlikte, Bangladeş ve Endonezya gibi az gelişmiş ülkeler düşük işgücü maliyetlerini bir rekabet gücüne dönüştürerek küresel pazarlarda yer almaya başlamışlardır. (Owen, 2001). 1980'lerden itibaren hız kazanan küreselleşme eğilimi tekstil ve hazır giyim sanayinde ticaret akışını hızlandırmış son otuz yıl içerisinde yaklaşık olarak sektörün toplam kapasitesinin yarısı gelişmiş ülkelere kaymıştır. (Ramaswamy and Gereffi, 2000). Doğal olarak sektör, günümüzde en fazla küreselleşmiş endüstrilerden biri olarak tanımlanmaktadır (Rossen, 2004).

Küreselleşme değer zinciri içerisindeki farklı oyuncuların etkileşim ve bağımlılıklarını artırarak yeni bir dinamik sanayi ortamı oluşturmuştur. Tekstil ve hazır giyim sektöründe küreselleşme bir hazır giyim ürününün New York'ta tasarlanması, Kore'de yapılan ve Hong Kong'da kesilen bir kumaş kullanılarak

---

<sup>1</sup>Bu dönemde Hong Kong, Hindistan ve Pakistan önde gelen ihracatçılarıdır. Ancak bunun nedeni İngiltere'nin eski kolonileri olmaları ve İngiliz ortak pazarına gümrük vergisiz erişim sağlayabilmeleridir. Diğer Asya ülkeleri Tayvan ve Güney Kore ise ABD'ye ihracat yapmaktadırlar. (Owen, 2001).

Çin’de üretilmesi ve İngiltere’de dağıtılması anlamına gelmektedir. Bu noktada artık ulus devlet sınırları üretici firmaların stratejilerinin veya büyük dağıtım ağlarının satın alma stratejilerinin belirlenmesinde etkili olmamaktadır. Tekstil ve hazır giyim küreselleşmesine katkıda bulunan temel faktörler hazır giyim üretim teknolojilerinin işgücü yoğun doğaları, gelişmiş ülkelerin karşılaştırmalı rekabet güçlerini kaybetmeleri, taşımacılık iletişim maliyetlerindeki belirgin düşüş, daha düşük maliyetli üretim alanları arayışı ve Çok Elyafıllar Anlaşması (MFA) ile hazır giyim ihracatındaki kısıtlamaların kaldırılmasıdır.



**Şekil 1: Tekstil ve Hazır giyim Sektöründe Tedarik Zinciri**

Tekstil ve hazır giyim sanayinde ticaret kısıtlamaları sanayileşmiş ülkeler tarafından uygulanmış ve Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) kapsamında

yer almamıştır. Bunun yerine belli başlı ithalatçı ülkelerce kotalar kullanılmış ve kota sistemi 1962 yılında Pamuk Tekstilinde Uluslararası Ticarete İlişkin Uzun Dönemli Anlaşma (LTA) ile kurulmuştur. 1974 yılında anlaşma diğer ürünleri kapsayacak şekilde genişletilmiş ve *Çok Elyaflılar Anlaşması* olarak anılmaya başlamıştır. Anlaşma tekstil ve hazır giyimde küresel ticareti düzenlemeye yöneliktir (Ernst vd., 2005; URAK, 2003). 1974 yılından bu yana 73 ülkede uygulanmış ve 1995 yılında Uruguay Round kapsamında yapılan ticaret görüşmelerinde serbestleşme konusunda gelişmiş ülkelerin karar alması ile yeni bir döneme girmiştir (DTÖ, 2008). 1995 yılının ilk günü MFA yerini Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Tekstil ve Giyim Anlaşması'na (ATC)) bırakmıştır. ATC geçici bir araçtır ve bazı ana unsurlar içermektedir: (1) ürün kapsamı: iplik, kumaş, tekstil ürünü ve giyim; (2) hedef: tekstil ve giyim ürünlerinin GATT sistemine entegrasyonu, (3) serbestleştirme süreci: varolan kotaların her yıl genişletilmesi ve sonuç olarak kaldırılması, (4) geçiş döneminde yerel üreticilere ciddi zarar veren ticaret durumunda özel gözetim mekanizmalarının kullanılması, (5) Anlaşmanın uygulanması için Tekstil Gözetim Kurumunun kurulması, (6) kotaların düzenlenmesi, konulması, idaresinde DTÖ kurallarına uyum (DTÖ, 2008). Günümüzde tekstil ve hazır giyim geliştirmekte olan ülkelerin tekeli altındadır. Özellikle Çin ve Asya'nın etkisi gün geçtikçe artmaktadır. İtalya veya ABD gibi sanayileşmiş ülkeler tekstil ve hazır giyimde hala güçlü ihracatçı ülkelerdir. Bununla birlikte geliştirmekte olan ülkelerin dünya tekstil ihracatındaki payları %75 oranındadır (Allwood vd., 2006).

Tekstil ve hazır giyim, dünya ticaretinde ve üretiminde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde 150'yi aşkın ülke tekstil ve hazır giyim tedarikinde bulunmaktadır. (DTÖ, 2007). Sektörde emek-yoğun teknoloji kullanılmakta olup, dünya genelinde birçoğu kadın olmak üzere vasıfsız işçi istihdam edilmektedir. Dünya istihdamında sanayi yüksek payı ile geliştirmekte olan ülkelerde sosyal bir role de sahiptir. (TGSD, 2008; İTKİB, 2008). Çin, Tayvan, Güney Kore, Tayvan ve Türkiye dünyanın önde gelen tekstil ihracatçılarıdır. AB ülkeleri ise sektör lideri konumundadırlar (*son gelişmelerde sadece İtalya konumunu korumuş, Almanya, İngiltere ve Fransa Pazar paylarını kaybetmişlerdir*) (DTÖ, 2007). Hazır giyimde görünüm daha farklıdır. Çin en büyük ihracatçıdır; ancak iki gelişme oldukça dikkat çekicidir, bunlardan ilki Hong Kong, Tayvan ve Kore'nin ihracat paylarının gerilemesi, diğeri ise Meksika ve Türkiye'nin paylarının yükselmesidir. Bu sadece düşük maliyetli ancak taleplere hızlı cevap verebilen ve tüketici taleplerine göre üretim yapabilen ülkelere olan eğilimin bir yansıması olmayıp AB- Türkiye arasındaki Gümrük Birliği ve ABD- Meksika arasındaki Serbest Ticaret Anlaşmasının da bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Bölgesel işbirlikleri ticaret üzerinde kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir etki yaratmaktadır (Owen, 2001). ABD ve Batı Avrupa'daki perakendeci işletmeler yakınlık dinamikleri çerçevesinde dört haftada teslim edilebilecek, aynı moda eğilimlerini takip eden, kaliteli ancak daha düşük maliyetli tedarikçi yönelmektedirler. Bu eğilimin bir parçası olarak Kuzey Amerika'da Meksika güçlenirken, Kore ve Tayvan Pazar paylarında gerileme yaşamaktadırlar. Aynı şekilde Avrupa Birliği de Türkiye, Orta ve Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika ülkelerine yönelmektedir (Owen, 2001). Tablo 1 ve Tablo 2'de görüldüğü üzere dünya tekstil

ve hazır giyim ticareti 2006 yılında %9.7 oranında artarak 530 milyar ABD dolarına yükselmiştir (311.4 milyar ABD hazır giyim sektöründe ve 218.6 milyar tekstilde) .

**Tablo 1: Hazır giyimde Lider İhracatçılar (2006)**

Sıra	İhracatçı Ülke	Milyar ABD doları	Dünya İhracatındaki Payı (%)
1	Avrupa Birliği <sup>2</sup>	105.3	33.8
2	Çin	95.4	30.6
3	Hong Kong	28.4	9.1
4	Türkiye	13.5	4.3
5	Hindistan	10.2	3.3
6	Bangladeş	7.8	2.8
7	Meksika	6.3	2.0
8	Endonezya	5.7	1.8
9	ABD	4.9	1.6
10	Vietnam	4.8	1.7
11	Romanya	4.4	1.4
12	Tayland	4.3	1.4
13	Pakistan	3.9	1.3

<sup>2</sup> AB içi (83.4 milyar ABD doları) ve AB dışı (21.9 milyar ABD doları) ticaretin toplamı.

14	Fas	3.2	1.0
15	Tunus	3.2	1.0
	Dünya Toplam	311.4	100

Kaynak: 2007 Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) İstatistiklerinden uyarlanmıştır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere tekstilde lider ihracatçılar Çin, AB, Hong Kong ve ABD’dir. Uluslararası ticaret içerisinde tekstil ve hazır giyim üretimi Sanayi Devriminden bu yana önemli bir segment olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun temel nedenleri: (1) tekstil ve hazır giyim tüm ülkelerde tüketimin temel ürünleridir ve (2) tekstil ve hazır giyim üretimi işgücü yoğun, ancak küçük bir sermaye ile yeni girişimciler tarafından kurulabilen bir iş alanıdır. Bugün tekstil ve hazır giyim sanayi geliştirmekte olan ülkelerde ekonominin ana istihdam yaratıcısıdır (Gelb, 2007). Sektörde küresel olarak kaç kişinin çalıştığını tahmin edebilmek oldukça güçtür. Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) verilerine göre 26.5 milyon kişi bu alanda istihdam edilmektedir. 13 milyon hazır giyimde, 13.5 milyon tekstil sektöründe çalışmaktadır. Bu kişiler sadece imalat aşamasında istihdam edilmektedir. Perakende ve diğer destekleyici sektörlerle birlikte altı ülkede toplam 100.000 kişinin istihdam edildiği tahmin edilmektedir. Çin’de ise 7.5 milyon kişinin istihdam edildiği tahmin edilmektedir (UNIDO, 2006).

**Tablo 2. Tekstilde Lider İhracatçılar (2006)**

Sıra	İhracatçı Ülke	Milyar ABD doları	Dünya İhracatındaki Payı (%)
1	Avrupa Birliği	95.81	43.9
2	Çin	48.68	22.3
3	Hong Kong	14.44	6.8
4	ABD	12.67	5.8
5	Kore	10.11	4.6

6	Tayvan	9.76	4.5
7	Hindistan	9.33	4.3
8	Türkiye <sup>3</sup>	7.59	3.5
9	Pakistan	7.47	3.4
10	Japonya	6.93	3.2
11	Endonezya	3.61	1.6
12	Tayland	2.88	1.3
13	Kanada	2.37	1.1
14	Meksika	2.19	1.0
15	Birleşmiş Emirlikleri	1.89	0.9
	Toplam Dünya	218.6	100

Kaynak: 2007 Dünya DTÖ İstatistiklerinden uyarlanmıştır.

Tekstil ve hazır giyim sektöründe küresel istihdam eğilimleri incelendiğinde, tekstil sektöründe görülen tarihsel işgücü yerleşimi yaklaşımlarının günümüzde gelişmekte olan ülkelerde devam ettiğini görmek oldukça dikkat çekicidir. Tarihsel yaklaşım işgücünün düşük maliyetli olduğu bölgelerde, sosyo-politik ortamın kontrol edilebilir ve üretimin güvencede olduğu yerlerde tekstil üretiminin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Bugün tekstil ve hazır giyim sektöründe istihdam edilen kişilerin büyük çoğunluğu gelişmekte olan ülkelerdedir ve düşük işgücü maliyetleri nedeniyle bu ülkeler tercih edilmektedir. Öte yandan gelişmiş ülkelerde tekstil ve hazır giyim sanayindeki istihdamın tasarım ve moda alanında geliştiği ve yaratıcı sanayilerin bir parçası haline geldiği görülmektedir (Anderson vd., 2003). Bu alanda Portekiz'de AB'nin bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) politikaları ekseninde

<sup>3</sup> Müsteşarlık tahminlerini içermektedir.

küreselleşmenin Portekiz’de tekstil sektöründeki istihdam üzerindeki etkilerinin azaltılması amacıyla hayata geçirdiği ve 1.700 tekstil işçisine BİT yeteneklerini geliştirici yoğun bir eğitim verilmesini öngören proje iyi bir örnek olarak kabul edilmektedir. Proje yüksek kaliteli üretimde ihtiyaç duyulan kalifiye tekstil işçisi yetiştirmeye yöneliktir (Euractiv, 2008).

Günümüzde Avrupa tekstil ve hazır giyim sanayi uluslararası rakipleri karşısında gün geçtikçe rekabet gücünü kaybetmektedir. Bunun en büyük nedeni kuşkusuz AB iç dinamikleridir. Güçlü Avro, yüksek ve zorlayıcı AB üretim ve tüketici odaklı standartları, yükselen enerji maliyetleri ve AB pazarlarında görülen duraklama sanayinin rekabet gücü üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır (Euralex, 2008).

Son dönemde Avrupa hazır giyim sanayii hakkında yayınlanan bir çalışma *AB Hazır giyim Zincirinde İş İlişkileri: Sanayiden, Perakende ve Dağıtım* sektörün detaylı bir çalışmasını sunmakta ve son beş yıl içerisinde en büyük AB pazarlarında hazır giyim tüketiminin yavaşladığı ve maliyet artışına rağmen bunun fiyatlara yansımadağı görülmüştür (European Commission, 2007b: 6). Bu çalışmaya göre hazır giyim fiyatlarındaki eğilim küresel makroekonomik gelişmelere bağlı olarak şekillenmektedir ve bu noktada AB ekonomisindeki durgunluk da etkili olmaktadır. Bu yavaşlamada etkili olan diğer etkenler de artan küresel rekabet ve AB tüketicilerini fiyat konusundaki hassasiyetlerinin yükselmesidir. Öte yandan Avro’nun yüksek değeri AB menşeli ürünlerin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Uluslararası tekstil ve hazır giyim ticaretinin serbestleşmesi ile birlikte, artan Çin baskısının AB’li üreticileri oldukça zorlayacağı tahmin edilmektedir. Hazır giyim sanayinde uluslararası değer zincirinde ve perakende yöntemlerinde görülen değişimler sonucunda Avrupalı üreticilerin maliyetlerinde kesintiye gitmek zorunda kalmaları beklenmektedir (European Commission, 2007b).

Ekim 2007 tarihinde, 2005 tarihli Tekstil Alanında Serbest Ticarete Geçişin Yönetiminde İşbirliğine İlişkin Memorandum’un ardından Avrupa Komisyonu ve Çin Dış Ticaret Bakanlığı arasında 2008 yılı içerisinde geçerli olacak bir ticaret gözetim sistemi üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Bu sistem Çin menşeli tekstil ithalatının denetimi için ikili bir kontrol mekanizması öngörülmektedir. Çin ihracat izinlerini denetlerken, AB Çin’den gelen tekstil ürünlerini takibe alacaktır. Bu sistem Çin’in AB pazarındaki varlığının gelişimini anlamak ve AB tekstil ve hazır giyim sektörünü bu gelişmeler ışığında rekabet açısından hazırlıklı kılmak amacıyla hizmet etmektedir. Anlaşma kapsamında Çin’in AB pazarına ihraç ettiği 10 ürün grubundan sekizi yer almaktadır. Bu anlaşma sadece ticareti gözetlemek ile sınırlıdır, ticarete yönelik herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır (European Commission, 2007a). Avrupa sistemi tüm Üye ülkelerin kararlarının ve AB yetkili kurumlarının yaklaşım ve politikalarının birbirlerini sıkı bir şekilde etkilediği çok yoğun bir bağımlılık öngörmektedir. Bu nedenle AB’de her firmanın ulusal/yerel veya bölgesel stratejisi AB politika ve yaklaşımları ile şekillenmekte ve oyuncular arasında doğrudan bir etkileşim görülmektedir. Çin ile yapılan bu yeni gözetim anlaşması Çin ithalatı



üzerinde herhangi bir net kısıtlama yetkisi olmaması nedeni ile Avrupa Hazırgiyim ve Tekstil Örgütü (Euratex) tarafından çok etkili bir adım olarak görülmesede, AB kurumları açısından Çin baskısını yönetme ve takip ederek buna uygun strateji oluşturma aşamasında oldukça yaratıcı ve akıllı bir tercih olarak nitelendirilmiştir (Euractiv, 2007).

### 3. TÜRK TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SANAYİNE GENEL BAKIŞ

Birçok gelişmekte olan ülke için imalat sanayileri gerek ihracat gelirleri gerekse istihdam potansiyelleri nedeni ile itici güç olarak kabul edilmektedir. Serbestleşmenin ilk yıllarında Türkiye’de de aynı yaklaşım gözlenmiştir. 1980’lerden itibaren tekstil sektörü gittikçe büyürerek ülke ekonomisindeki konumunu güçlendirmiştir. Nitekim, 1980-2000 döneminde tekstil ve hazırgiyim sanayi yıllık %20.5 büyümeye ile ülkenin en büyük ihracatçı imalat sanayi haline gelmiştir (TGSD, 2008; İGEME, 2008). Ancak, Çin’in küresel tekstil ve hazırgiyim pazarlarına dahil olması ile birlikte 2000’den itibaren Türk tekstil ve hazırgiyim sanayi ihracatta gerileme ile karşılaşmıştır (İTKİB, 2008). Tekstil ve hazırgiyim sanayi Türkiye’nin öncü sektörlerinden biri konumundadır ve bu alandaki yatırımlar ve üretim Osmanlı dönemine dek uzanmaktadır. Sanayii, yüksek kâr oranları, istihdam ve üretim ile ülke ekonomisinin lokomotif sektörü konumuna yükselmiştir (Akalın, 2001; Ercan, 2002). Günümüzde tekstil ve hazırgiyim sanayi tarımdan sonra en büyük istihdama sahip (yaklaşık 2 milyon kişi) sanayi dalıdır ve ülkenin toplam ihracat gelirlerinin 1/5’ini sağlamaktadır. GSYİH’a katkısı %11 oranındadır ve ülke imalat sanayinin üretiminin %14’ü bu alanda gerçekleşmektedir (İTKİB, 2008). Türk tekstil ve hazırgiyim sanayinin gelişimi Türkiye’nin geleneksel tekstil üretimi çerçevesinde gerçekleşmiştir. Sanayi yatırımlarında ve İlk Kalkınma Planı’nda<sup>4</sup> tekstil sektörü öncelikli sanayi olarak konumlanmıştır. Kalkınma pamuk üretimine bağlı olarak gerçekleşmiş ve küçük atölyelerde üretim başlamıştır (Owen ve Pamuk, 1999). Öte yandan tekstil ve hazırgiyim korumacı politikalar ile düzenlenerek, sektördeki yatırımlar devlet eliyle yapılmış ve üretim KİT’ler (Kamu İktisadi Teşekkülleri) tarafından gerçekleştirilmiştir (Tan, 2001). İzmir İktisat Kongresi’nde 1923 yılında, dokuma tekstilin önemi üzerinde durulmuş ve tekstil koruma altına alınmıştır. Bu karar tekstil yatırımlarını artırmış, ve tekstil üretim kapasitesi yükselmiştir. 1933-1945 döneminde ekonomide görülen başarılı büyüme ile devletçilik yaklaşımı ile devletin tekstil üretim ve tüketimi içerisindeki rolü artmıştır. Bu politika uyarınca üretim tarımsal üretime bağlı tutulmaktadır. Bu nedenle tekstilde ilk desteklenen üretim pamuk olmuştur. Sümerbank<sup>5</sup> bu dönemde kurulmuş

<sup>4</sup> Türk ekonomi tarihinde 1923-1930 dönemi göreceli olarak liberal bir süreç olarak kabul edilmektedir.

<sup>5</sup> Sümerbank 1933’te kurulmuştur. Sanayi üretimini üstlenmek ve Osmanlı tekstil fabrikalarını devralmak ve kamuya ait tekstil üretim tesisleri kurmak amaçlarıdır. Geleneksel el ürünleri küçük atölyelerde üretilmiş ve 1930’ların sonuna kadar imalat sanayinde katma değer %60’ı bu yolla sağlanmıştır. Özel işletmeler 1939’da toplam pamuk ipliğinin %65’ini, pamuk kumaşın %40’ını ve deri ürünlerinin %38’ini üretir duruma gelmiştir. Hazırgiyim devrimi olarak adlandırılabilir bir süreçte Türkiye’de giyim kuşam devrimi ile küçük hazırgiyim firmaları üretime geçmişlerdir. Örneğin Vakko, günümüzde büyük bir Türk markası olarak hazır giyim sektöründe faaliyet göstermektedir, o dönemde şapka ve eşarp üretmek üzere 1934 yılında kurulmuştur (Seidman, 2004).

ve devlete ait tüm tekstil üretimi Sümerbank altında toplanmış, Sümerbank zamanla yeni fabrikalar açmıştır.<sup>6</sup> Beşinci Kalkınma Planı döneminde Türkiye’de açılan iplik ve tekstil fabrikaları 1933- 1937 yıllarında Kayseri, Nazilli, Ereğli ve Malatya’da kurulmuştur. 1950’lerden itibaren sektörde küçük atölyeler şeklinde ilk özel yatırımlar görülmeye başlamıştır (Özben vd., 2004). 1960 ve 70’lerde görülen sanayileşme çabaları Türkiye’de modern tekstil sanayinin kurulmasını sağlamıştır. Tekstil ve hazır giyim 1980’lerde hızla büyümüş ve ihracatta en yüksek paya sahip sanayi haline gelmiştir. Sağladığı döviz girdisi ile ekonomik büyümede etkili olmuştur (Çetindamar vd., 2004). 1980’lerin ortalarında görülen ihracata bağlı büyüme politikaları ve serbestleşme çalışmaları bu büyümenin çıkış noktasını oluşturmaktadır<sup>78</sup> (Tan, 2001). 1990’larda sanayinin büyüme hızı ortalamanın çok üzerinde seyretmiş, Avrupa kotalarına rağmen, düşük maliyetli vasıflı işgücü, düşük maliyetli hammadde ve Türk firmalarının esnekliği sayesinde Türk tekstil ve hazır giyim sanayi Avrupa’nın en büyük ithalat ortağı haline gelmiştir. Ülkenin coğrafi konumu taşımacılık maliyetlerinin düşük olması ve teslimat sürelerinin kısılması sonucunu doğurmuş ve bu büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Türkiye 1970’lerde sadece ham pamuk ihraç etmekle birlikte, 1990’larda Avrupa’ya en büyük hazır giyim ve tekstil ihracatçısı konumuna yükselmiştir. Bu dönemde Türkiye dünyanın en büyük altıncı tekstil ve hazır giyim ihracatçısı olurken, İtalya’nın<sup>9</sup> ardından Avrupa’nın ikinci büyük tedarikçisidir (DEİK, 2002). Türkiye’nin 1996 yılında Gümrük Birliği’ni<sup>10</sup> tamamlaması AB düzenlemelerine uyumu da beraberinde getirmiştir. Bu gelişme sektördeki yatırımlarda ve ihracatta artış, yüksek kalite ve isithdamda büyüme beklentilerini de gündeme taşımıştır. Bu eğilim AB pazarının yavaşladığı dönemde bile Türk üreticilerin yatırımlarına devam etmesi sonucunu doğurmuştur.<sup>11</sup> 1997 yılında AB aday üyeleri ithalat vergileri ve kotalardan muaf tutulmuş ve Polonya, Çek Cumhuriyeti ve macaristan gibi ülkelerden Almanya’ya yapılan ihracat Türk üreticiler üzerinde olumsuz etki

<sup>6</sup> Sümerbank önce banka olarak kurulmuş ve daha sonra tekstil ürünleri satışı ve üretimine başlamıştır.

<sup>7</sup> 24 Ocak 1980 tarihinde hükümet yeni bir ekonomik program yayınlamış ve ticareti serbestleştirme, ihracatı artırma, devlet müdahalesini sınırlayarak piyasayı serbestleştirme kararı almıştır. Tekstil ve hazır giyimde kota ve ihracat tariflerinin çoğu kaldırılmış ve korumacı önlemler hammaddelere yönelik olarak saklı tutulmuştur. İhracat teşvikleri hayata geçirilmiştir. İhracatçıların nihai ihracat ürünlerinde üretim vergisi ödemekten muaf tutulmaları ve tekstil ve hazır giyim üretiminde ara ürün olarak kullanılacak ürünlerin ithalatında gümrük vergisi ödeme yükümlülüklerinin kaldırılması, ihracatçı firmalar büyük fayda sağlamıştır (Riddle ve Rehman, 2005).

<sup>8</sup> 24 Ocak 1980 sonrasında ihracat odaklı kalkınma politikaları ile tekstil ve hazır giyimde gelişme kaydedilmiş ve yatırım ve makina destekleri hayata geçirilmiştir. Bu sürecin sonucunda Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin rekabet gücü yükselmiş ve ihracat artmıştır (DPT, 2004: 22).

<sup>9</sup> Bu gelişmelere ek olarak Rusya, Ukrayna, Doğu Avrupa ve diğer eski Sovyet ülkelerine yönelik tekstil ve hazır giyim ihracatı artmış, bavul ticareti olarak adlandırılan bir süreç başlamıştır. 1996 yılında bavul ticareti 8.8 milyar ABD dolarına yükselmiştir (Tan, 2001).

<sup>10</sup> AB ile tamamlanan Gümrük Birliği anlaşması 1996 yılında yürürlüğe girerek, ara mamüllerde AB ile Türkiye arasındaki ticareti kolaylaştırmıştır. Anlaşma ile Türkiye’nin ortalama gümrük tarifesi %3.6 azalmıştır. AB’nin miktar kısıtlamaları da Gümrük Birliği ile sona ermiştir. Gümrük Birliği ile rekabet kanunu, tüketicinin korunmasına ilişkin kanun, endüstriyel tasarımların korunması ve markaların korunması gibi birçok yeni düzenleme de yürürlüğe konmuştur (Tan, 2001).

<sup>11</sup> Gümrük Birliği 1996 yılından bu yana yürürlüktedir. Gümrük Birliğinin tamamlanması sanayide önce beklentileri yükseltmiş ve sanayi yatırımları, modernizasyon, makina parkı yatırımları gibi kapasite artırıcı adımların atılmasında etkili olmuştur.

yaratmıştır. 1999 yılında Türkiye ilk defa ihracatında 30 yıl sonra bir düşüşle karşılaşmıştır. Bu düşüşte yaşanan deprem felaketinin, ekonomik sorunların, dünya piyasalarında yaşanan ekonomik çalkantının ve döviz kurlarındaki dalgalanmaların da etkisi olmuştur (Tan, 2001).

Türkiye'nin AB aday üye statüsünü kazanması ile birlikte tam üyelik ile sektörün elde edeceği büyüme ivmesine yönelik beklentiler yükselmiş ve sektörde olumlu bir hava tesis edilmiştir. Türkiye'nin en büyük ihracat pazarı olan AB'ye kolay erişim, AB mevzuatı ile uyum, gelişmiş istihdam ve eğitim olanakları, Avro karşısında sabit kur sistemi, kayıt dışılıkta azalma, kısa dönemli finansmana kolay erişim, modernizasyon ve yüksek teknoloji kullanımı, yabancı yatırımcıların artışı, yeni istihdam alanları, yüksek işgücü verimi gibi birçok beklenti içerisinde bulunan sanayi, AB aday ülke sürecini sadece olumlu yönleri ile değerlendirmiştir. Oysa ki AB uyum süreci artan AB menşeli rekabet karşısında yüksek standartlara uyumu gerektiren ve modernizasyonu öngören yatırım ihtiyacını ve gerek kamu politikalarında gerekse özel sektörde etkin ve hazırlıklı bir sosyo-ekonomik uyumu öngörmektedir. Bu süreç hazırlıksız ekonomiler ve sanayiler için oldukça zor olabilmekte, birçok firma artan rekabet ve yükselen standartlar nedeniyle iş yerlerini kapatmak zorunda kalabilmektedir (Textile Intelligence, 2007).

**Tablo 3: Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sanayinin Tarihsel Gelişimi**

Yıl	Kilit Gelişmeler
1923	Yeni Türkiye Cumhuriyeti: 8 fabrika ve KİT sisteminin getirilmesi
1933	Sümerbank'ın kurulması
1960	Sanayileşmenin başlaması
1970	Küresel tekstil ve hazırgiyim sanayii gelişmiş ülkelerden gelişmekte olanlara kaymaya başlaması
1974	Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA)
1980	İhracata dayalı büyüme stratejileri/ihracat oranında artış
1981	Tekstil ve hazırgiyim üretimin çeşitli şehirlerde yaygınlaşması
1982	Tekstil ve hazırgiyim üretimin İstanbul ve çevresinde yaygınlaşması

1984	AB'nin Türkiye'ye miktar kısıtlaması uygulaması
1985	Tekstil ve hazır giyim sanayinde özel sektör yatırımlarının artması
1990	Yıllık %12.2 oranında büyüme ile en hızlı büyüyen sektör
1994	Türk ekonomisinde ekonomik kriz
1995	Sümerbank'ın özelleştirilmesi
1995	Sektörün mikrodan mezo ve makro organizasyonlara geçişi
1995	Tekstil ve Giyim Anlaşması (ATC)
1996	Gümrük Birliği anlaşması
1996	Türk tekstil ve hazır giyim firmalarının toplam sayısının 15.000'i geçmesi
1999	Sanayinin toplam ihracatta en yüksek paya erişmesi
2000	Türk ekonomisinde ekonomik kriz
2001	Sektördeki oyuncuların karlılığının azalması
2005	Dünya hazır giyim tüketiminin 930 milyar ABD dolarını geçmesi
2006	Dünya hazır giyim ihracatının 1 milyar ABD dolarını geçmesi
2007	Tekstil ve hazır giyim sektörünün ihracat hacminde en yüksek noktaya ulaşması

Tekstil ve hazır giyim sanayii son otuz yıl içerisinde gerek sanayileşme gerekse pazar oluşumunda ülke ekonomisinde hayati bir rol oynamıştır (Ercan, 2002). Sektör lokomotif sanayi olarak görülmekte ve 1980'lerden bu yana ülke gelişimde etkili olmaktadır. Bu nedenle ekonomik göstergeler içerisindeki payı ile sektör ülkenin temel sanayilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Türk tekstil ve hazır giyim sanayi hızla büyüme kaydetmiş ve düşük katma değerli ürünlerden yüksek katma değerli imalata yönelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda Türkiye'nin dünya pazarlarındaki payı artmıştır. Türkiye'nin dünya tekstil ihracatındaki payı %3, dünya hazır giyim

ihracatındaki payı ise %5 oranındadır. Diğer bir deyişle, Türkiye 2005 yılı verilerine göre dünyanın en büyük 4üncü hazır giyim tedarikçisi ve 11inci tekstil tedarikçisidir (İTKİB, 2006). Aşağıdaki Tabloda da görüldüğü üzere, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün ihracat hacmi 1980 ile 2007 yılları arasında büyük bir artış göstererek, Türkiye'nin toplam ihracatı içerisinde %22.6 oranında bir paya sahip olmuştur.

**Tablo 4: Türkiye Tekstil ve Hazır giyim Sanayinde İhracat (Yıllara Göre)**

Yıl	Toplam İhracat (1.000 ABD doları)	Tekstil İhracatı (1.000 ABD doları)	Hazır giyim İhracatı (1.000 ABD doları)	Tekstil Hazır giyim İhracatı (1.000 ABD doları)	ve	Toplam İhracat İçerisinde ki pay %
1980	2.910.000	671.000	106.000	777.000		26.7
1981	4.703.000	915.000	302.000	1.217.000		25.9
1982	5.746.000	1.069.000	367.000	1.436.000		25.0
1983	5.728.000	1.055.000	544.000	1.599.000		27.9
1984	7.134.000	1.181.000	989.000	2.170.000		30.4
1985	7.958.000	1.151.000	936.000	2.087.000		26.2
1986	7.457.000	1.043.000	1.069.000	2.112.000		28.3
1987	10.190.000	1.133.000	1.728.000	2.861.000		28.1
1988	11.662.000	1.334.000	2.127.000	3.461.000		29.7
1989	11.625.000	1.338.000	2.448.000	3.786.000		32.6
1990	12.959.289	1.424.249	2.898.349	4.322.598		33.4
1991	13.593.539	1.374.357	3.405.672	4.780.029		33.8

1992	14.365.414	1.369.322	4.136.347	5.505.669	37.4
1993	15.345.000	1.457.490	4.321.901	5.779.391	36.6
1994	18.107.000	1.944.818	4.538.021	6.482.839	35.5
1995	21.637.041	2.130.665	6.697.836	8.828.501	38.4
1996	23.224.465	2.352.142	6.344.251	8.696.393	37.4
1997	26.261.072	2.730.421	7.088.668	9.819.089	37.4
1998	28.054.932	2.631.227	7.644.051	10.275.278	36,6
1999	26.992.209	2.565.465	7.564.173	10.129.638	37.5
2000	27.201.538	2.590.818	7.459.888	10.050.706	36.9
2001	31.063.595	2.867.083	7.335.856	10.202.939	32.8
2002	36.205.090	2.979.471	8.951.802	11.931.273	32.9
2003	47.880.277	3.661.104	11.178.370	14.839.474	30.9
2004	64.010.231	4.565.602	12.649.982	17.215.584	26.9
2005	73.444.821	4.860.887	13.411.464	18.272.351	24.8
2006	85.774.644	5.576.708	13.551.637	19.128.345	22.3
2007	105.925.486	6.551.786	16.049.056	22.600.842	21.3

Kaynak: İTKİB, TGSD, ve TCI verileri kullanılarak yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Türk tekstil ve hazır giyim sanayi, destekleyici sektörlerdeki istihdamla birlikte yaklaşık 2 milyon çalışanı nedeniyle sosyal bir rol de üstlenmektedir. Sektördeki gerçek istihdam sayısını belirlemek küçük firma sayısının çokluğu, taşeron işletmeler ve sektörde ihtisaslaşmada sınırların çizilmesinin çok zor olması nedeniyle

imkansızdır. Örneğin Çalışma Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu ve Türk Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verileri dikkate alındığında 2007 yılında sektördeki istihdam 800.000 kişi olarak görülmektedir. Ancak kayıtdışı çalışanların bulunduğu birçok küçük firma nedeniyle gerçek istihdam sayısı elde edilememektedir. Bu çalışmada saha çalışmasında görüşülen uzmanların ve TGSD tahminleri uyarınca sanayide 2 milyondan fazla kişinin istihdam edilmesi gerekmektedir. Diğer imalat sanayileri ile karşılaştırıldığında tekstil ve hazır giyim en yüksek istihdam sağlayan sanayi olarak öne çıkmaktadır. Türk tekstil ve hazır giyim sanayinde 50.000'nin üzerinde firma<sup>12</sup> bulunmaktadır ve bunların %95'i aile şirketi olup, %25'i ihracat yapmaktadır. Hazır giyim sanayindeki firmaların büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerdir (yaklaşık %85'i) ancak teknoloji yoğun üretim büyük firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. 50.000 firmanın sadece 1.000'i tüm pazarda ve sanayide hakim durumdadır. Günümüzde Türkiye'nin ilk 500 işletmesinin %20'si tekstil ve hazır giyim sanayinde faaliyet göstermektedir (TGSD, 2008). Türkiyede tekstil ve hazır giyim sanayinde iki tip firma bulunmaktadır: (1) yüksek kaliteli hammadde bulunan iplik üreticileri ve dokumacılar ki bu firmalar özgün desenleri ve yüksek kaliteleri ile piyasa standartlarını belirlemektedirler, ve (2) Türk ve yabancı kumaşlardan markasız nihai ürün üreten hazır giyim imalatçıları. Bu imalatçıları markasız ürünlerini, üçüncü kişiler üzerinden perkanede zincirlerine satmaktadırlar. Markasız ürünler sanayi üretiminin ve ihracatının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Buna ek olarak tekstil ve hazır giyim sanayine tamamen bağlı bulunan ancak imalatçı olmayan toptancılar ve perakendeciler de bulunmaktadır (DPT, 2004: 24). Sanayi hazır giyimden, ev tekstiline kadar, hemen hemen tüm iplik tiplerini üretmektedir. Özellikle pamuk bazlı üretimde teknoloji kullanımı oldukça yüksektir ve çok iyi oturmuş bir yapılanma bulunmaktadır. Türkiyede kumaş üretiminin büyük bir kısmı pamuk ile yapılmaktadır. Pamuk sanayi iki segmente sahiptir; entegre tesislere sahip ve dikey entegrasyon içerisinde yer alan tüm aşamalarda bulunan büyük ölçekli firmalar ve küçük ölçekli firmalar. Büyük firmalar hazır giyim ve ev tekstilinde üretim gerçekleştirirken küçük işletmeler genelde Türk tekstil sanayinin alt grubu olan ürün tamamlama aşamasında görev almaktadırlar (Sevim ve Emek, 2006). Yabancı ürünlerin Türkiye'deki pazarlama faaliyetleri yabancı tedarik ajansları veya dağıtımçıları tarafından gerçekleştirilmektedir. Distribütörler satış ve pazarlama ağlarını tüketici lokasyonuna veya ürün talebine bağlı olarak kurmaktadırlar. Asya ve Avrupa için küresel bir tedarik merkezi olarak birçok yabancı firmanın İstanbul'da uluslararası satın alma ofisleri, ticaret irtibat noktaları ve perakende mağazaları bulunmaktadır. İstanbul moda merkezi olma ve tasarımı markalaşarak bölgesel bir alışveriş noktasına dönüşme yolunda ilerlemektedir. Bu aşamada tekstil ve hazır giyim üretiminin şehrin içerisinden çevre bölgelere kaydırılmak istendiği görülmektedir. Bu eğilimler kendilerini tekstil ve hazır giyim üretiminde lider olarak konumlayan İstanbul, İzmir, Bursa, Ankara, Denizli, Gaziantep, Kayseri, Tekirdağ ve Adana gibi şehirlerde kendini göstermektedir (TGSD, 2008).

---

<sup>12</sup> Farklı kurumlar Türkiye'de faaliyet gösteren firma sayısına yönelik olarak farklı sayılar vermektedir. Bu araştırmada yapılan saha çalışması, derinlemesine mülakat ve uzman görüşü sonucunda 50.000'i aşkın firmanın sektörde faaliyet gösterdiği sonucuna varılmıştır.

#### 4. SEKTÖRLERİN ULUSLARARASI REKABET GÜÇLERİNİN TESPİTİ

Michael Porter (1990) *Ulusların Rekabet Avantajları* isimli kitabında bazı ulusların niçin diğerlerinden daha rekabetçi ve bazı sanayilerin niye diğerlerinden daha yüksek rekabet gücüne sahip olduklarını analiz etmeyi sağlayan bir model önerisinde bulunmuştur. Bu model ulusal rekabet üstünlüğü faktörlerini belirlemekte ve Porter'in Elmas Modeli olarak bilinmektedir. Model, bir organizasyonun ulusal yapısının uluslararası rekabet gücü elde etmede önemli bir role sahip olduğu tezine dayanmaktadır. Porter, bu kavramsal yaklaşımda ulusların rekabet üstünlüğüne sahip oldukları sanayilerindeki belirleyici unsurları, elmasın değerinden yola çıkarak, elmas terimi ile bağdaştırmıştır. Porter'ın modeli ulusal rekabet üstünlüğünü dört grup altında incelemektedir: (1) girdi koşulları, (2) talep koşulları, (3) ilgili ve destekleyici sanayiler ve (4) firma stratejisi ve rekabet. Tüm bu faktörler işletmelerin kendilerini geliştirdikleri ve rekabet güçlerini yükselttikleri bir sistemi işaret etmektedirler. Bu dört temel faktör altında alt değişkenler incelenmektedir. Porter bu elmas çerçevesini belirleyici olan faktörlerin birbirleri ile ilişkilerini karşılıklı güçlendiren bir sistem olarak görmekte ve belirleyici olan unsurlardan birinin diğeri üzerindeki olası etkilerini de gözönünde bulundurmaktadır (Öz ve Pamuksuz, 2003). Bu unsurlar zaman içerisinde güçlenerek ve birbirlerini güçlendirerek bir sanayinin rekabet gücünün yükselmesinde etkili olmaktadır (Liu ve Song, 1997). *Girdi koşulları*, üretimde kullanılan faktörlere yönelik olup, (a) işgücünün kalitesi, becerileri ve maliyeti (b) bir ulusun fiziki kaynaklarının maliyeti, erişilebilirliği, kalitesi ve bolluğu, (c) bir ulusun bilgi kaynakları stoğu, (d) finans sanayinde bulunan sermaye kaynaklarının maliyeti ve miktarı ve (e) bir ulusun altyapısının kalitesi ve kullanıcıya yönelik maliyetini temsil etmektedir (Hodgetts, 1993: 42; Lo, 2003). *Talep koşulları*, bir sanayideki pazar koşullarını belirlemektedir: (a) iç pazarda talebin durumu, (b) iç pazarın büyüklüğü ve büyüme eğilimi ve (c) iç pazarın uluslararasılaşma mekanizmaları ve ulusal ürün ve hizmetlerin dış pazarlardaki durumu (Hodgetts, 1993: 42). İç pazardaki talebin doğası, gelecekteki alıcıların davranışları hakkında ipucu vermekte ve ulusal üreticilere yabancı rakipleri karşısında dünya pazarlarında görülebilecek eğilimlere karşı bir erken uyarı görevi üstlenmektedir (Öz ve Pamuksuz, 2003). Uluslararası rekabet iç pazardaki talebin önemini düşürmemekte, bir ürünün iç pazarının dış pazarından daha büyük olduğu durumlarda yerel firmalar bu ürüne yabancı firmalardan daha fazla önem vermekte ve bu özellik ihracat aşamasında yabancı rakiplerinden daha yüksek rekabet gücüne sahip olmalarını sağlayabilmektedir (Ludwig, 2002: 4). *İlgili ve destekleyici kurumlar (cluster)*, değer zincirindeki üyelere işaret etmekte ve birçok sanayide doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm oyuncuları içermektedir. Porter'a göre (1990) ilgili ve destekleyici sanayilerin tümü bir sanayinin kümelenmesini oluşturmaktadır. Kümelenme, bir ülkenin rekabet gücüne sahip olduğu bir ürünün üretilmesinde sorumlu olan firmaların kurmuş oldukları organizasyonların tümüdür. Son belirleyici faktör firma stratejisi, yapısı ve rekabettir ve bu başlıkta firmaların nasıl kurulduğu, yönetildiği ve ulusal rekabet içerisinde konumlandığı incelenmektedir (Porter, 1990). *Firma stratejisi, yapısı ve rekabet* bir firmanın iç ve dış dünyasına yöneliktir: (a) firmaların yönetilmeleri ve rekabet etme yöntemleri, (b) firmaların elde etmek istedikleri hedefleri ve yönetici ve çalışanlarının motivasyonları ve (c) ilgili



sanayideki rekabet gücü ve ulusal rekabet ortamının büyüklüğüdür (Hodgetts, 1993). *Devletin* görevi, bir ulusun rekabet gücü üzerindeki dolaylı faktör olarak değerlendirilmektedir. Devlet yasalar, düzenlemeler, korumacı önlemler gibi konularda önem kazanmaktadır. Tüm bu faktörlerin detaylı bir incelemesi Tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 5: MikroEkonomik Rekabetçilik Endeksi Sıralama Göstergeleri**

Girdi Koşulları	Fiziki Altyapı	Toplam Altyapı Kalitesi
		Trenyolu Altyapı Kalitesi
		Liman Altyapı Kalitesi
		Hava Taşımacılığı Altyapı Kalitesi
		Elektrik Arzı Kalitesi
		Telefon/Faks Altyapısı Kalitesi
	İdari Altyapı	İş Dünyasına Yönelik Kamu Koruması
		Yargının Bağımsızlığı
		Kamu Sektörü Yasal Kaynakların Yeterliliği
		Pazara Yeni Girenlere Yönelik İdari Zorluklar
		Bürokratik Zorlukların Derecesi
	İnsan Kaynakları	İşletme Okullarının Kalitesi
		Kamu Okullarının Kalitesi
		Matematik ve Bilim Eğitiminin Kalitesi
	Teknoloji Altyapısı	Bilim Adamlarının ve Mühendislerin Varlığı

	Bilim ve Teknoloji	Bilimsel Araştırma Kurumlarının Kalitesi
		Üniversite/Sanayi Araştırma İşbirliği
		Fikri Mülkiyet Koruması
Talep Koşulları	Alıcı Sofistikasyonu	
	En Yeni Ürünlere Tüketicinin Alışması	
	Yüksek Teknoloji Ürünlerinin Devlet İhaleleri	
	Talepkar Düzenleyici Standartların Varlığı	
	Bilgi Toplumuna İlişkin Kanun	
	Çevre Kanunlarının Sıklığı	
İlgili ve Destekleyici Sanayiler	Yerel Tedarikçi Kalitesi	
	Kümelenme Gelişim Durumu	
	İşleme Makinalarının Yerel Tedariği	
	Uzmanlaşmış Araştırma ve Eğitim Hizmetlerinin Yerel Erişilebilirliği	
	Üretim ve İşleme İşbirliği	
	Yerel Tedarikçi Sayısı	
	Ekipman ve Yedek Parçaların Yerel Tedariği	
Firma Stratejisi ve Rekabet	Teşvikler	Rekabeti Bozucu Devlet Teşviklerinin Boyutu
		Hükümet Yetkililerinin Kararlarındaki Tarafsızlık
		İşçi-İşveren İlişkilerinde İşbirliği

		Kurumsal Yönetim Kurulların Yararı
	Rekabet	Gizli Ticaret Engelleri
		Yerel Rekabetin Yoğunluğu
		Yerel Rakiplerin Boyutu
		Rekabet Politikasının Etkinliği
		Kurumsal Faaliyetlerin Yerinden Yönetimi
		Diğer Firmaların Yasal Olmayan Faaliyetlerinin Maliyeti
		Tarife Serbestleştirilmesi

Kaynak: World Economic Forum (WEF), 2002.

## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: ELMAS MODELİ İLE VERİLERİN ANALİZİ

Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabetçilik pozisyonunun Porter'in Elmas Modeli kullanılarak belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabetçilik pozisyonu Porter'in elmas modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için, birincil ve ikincil araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Bu çalışma için ikincil araştırma yönteminin yanı sıra birincil araştırma yöntemi de kullanılmıştır. Birincil araştırma yöntemi olarak nitel araştırma (*qualitative research*) tekniğine müracaat edilmiştir.

Birincil veri toplama tekniği olarak derinlemesine mülakat ve anket yöntemine başvurulmuştur. Derinlemesine mülakat yöntemi, sektörde faaliyet gösteren işletmelere, ilgili sivil toplum kuruluşlarının yönetici ve üyelerine, sektörde kanaat liderlerine literatür taraması ile elde edilen bulgular ışığında sorular yöneltilerek gerçekleştirilmiştir. Yönlendirici olmaktan kaçınmak ve görüşmecinin yönlendirici ve eksik bilgi vermesine yol açmamak için mülakatlar sohbet havasında ve soru yanıt şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer bir birincil veri toplama tekniği anket yöntemidir. Anket yöntemi hızlı, güvenilir ve sistematik veri elde edebilmenin önemli bir

aracıdır. Ankette sorulan sorular yapıli (*structured*), yarı yapıli (*semi-unstructured*) ve yapılandırılmamış (*unstructured*) sorular şeklinde dizayn edilmiştir. Yapılandırılmış sorular, Elmas Modeli'nin temel ve alt değişkenleri ışığında hazırlanmıştır. Anketin yapılandırılmamış sorular kısmında ise, ilgili kişinin sektör hakkında fikir ve görüşlerini aktarması istenmiştir. Anket soruları sektörde ana oyunculara (ilgili STK liderleri ve üyeleri, kanaat önderleri, girişimciler, uzmanlar) yöneltilmiştir. Anket yapılacak kişiler ikincil veriler kullanılarak ve anket ve mülakat yapılan kişilerin tavsiyeleri ile belirlenmiştir. Anketlerin bazıları yüz yüze görüşülerek, bazıları ise elektronik posta aracılığıyla yapılmıştır. Bu bağlamda firma düzeyinde 475 adet anket uygulanmıştır. Anket, İstanbul, Çorlu ve Çerkezköy'ün yanı sıra çeşitli illerde de uygulanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşmak için kullanılan ikincil veri toplama yönteminde ise sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar (ilgili sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının ve gazetelerin sektörel raporları, dernek kayıtları, ilgili internet kaynakları, bilimsel makaleler, firma katalogları vb. ) incelenmiştir.

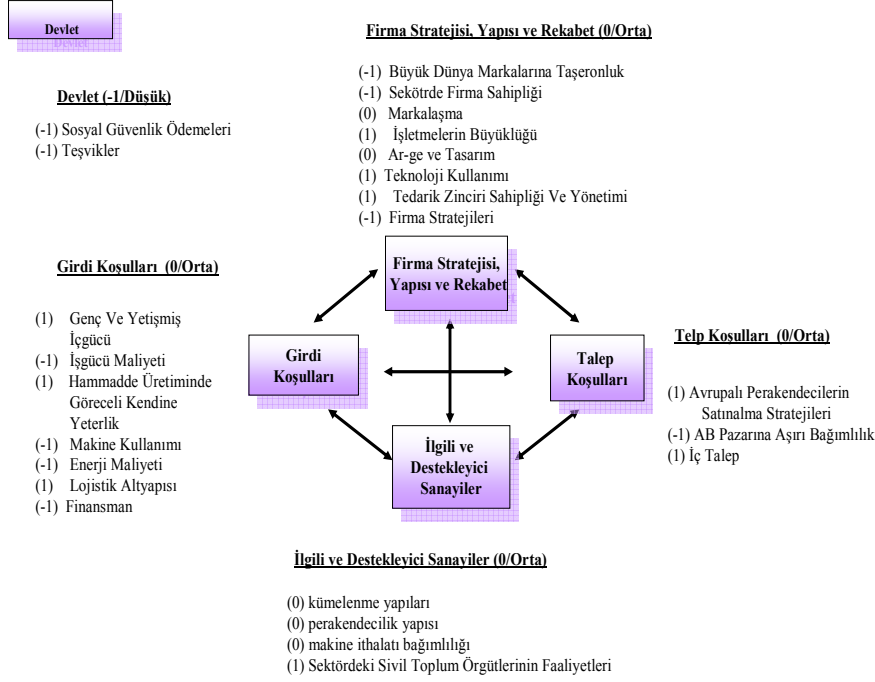
Porter'in Elmas Modeli, Türk Elektronik Sektörü rekabetçiliğinin analizi için uygulanmıştır. Uygulamada sektöre dair değişkenler elmas modelinin faktörleri ışığında incelenmiştir. Klasik iktisat teorileri, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarının nisbi avantajların belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Sadece makro ekonomik değişkenleri, ucuz veya yoğun işgücünü, devlet politikalarını veya yönetim tekniklerini rekabet avantajlarının belirleyicisi olarak görmek de doğru sonuçlara ulaşmak için yeterli değildir. Porter, daha geçerli bir paradigmaya ulaşabilmek için özelleştirilmiş (*specific*) endüstrilere yoğunlaşmış ve rekabetçiliğın yukarıda sayılan faktörlerden etkilendiğini ancak bazı durumlarda bu faktörlerin yoğun (*abundant*) olmasının sürdürülebilir büyümenin önünde engel olabileceğini ifade etmiştir. Porter, ulusların nitelikli işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını oluşturabileceğini ileri sürmüş ve bunun özelleşmiş koşullar altında gerçekleştiğini ifade etmiştir (Porter, 1990; Neven ve Dröge, 2001:4-5; Bulu vd, 2004:4).

Elmas şeklinde tasarılan modelde bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Devlet ise bu dört faktörü dışardan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle, modelin dört köşesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır. Devlet, bu dört faktörü dışardan etkileyen dışsal bir boyut olarak nisbi avantaj oluşturmada dolaylı rol oynamaktadır. Çeşitli standartların geliştirilmesi, tekel oluşumlarının önüne geçilmesi gibi uygulamalarla rekabet pozisyonuna bu dört faktör üzerinden etki etmektedir (Porter, 1990; Öz ve

Pamuksuz, 2003:3). Özetlemek gerekirse, Porter'ın Elmas Modeli'nde sistem bütünü sürekli hareket halinde, olumlu ve olumsuz etkilerin oluştuğu bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte rekabet avantajları, yenilenme ve yeniliklerin hızına bağlıdır. Bir belirleyenden kaynaklanan etkinin yararlı duruma gelebilmesi diğer belirleyenlerin durumuna bağlıdır. Her etken kendine yansıyan etkiyi değerlendirme durumunda olduğu takdirde bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Geniş ve yaygın etkileşimin ortaya çıkması, sistem bütünü içindeki karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlı olup, tek bir etken, genelde yetersiz kalırken; yeni bilgi, yetenek ve oyuncuların sürekli devreye girdiği dinamik ve rekabetçi bir ortamın varlığı küresel rekabet avantajını ortaya çıkarmaktadır (Erkan ve Erkan, 1994: 360).

## **6. TÜRK TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ**

Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin uluslararası rekabet gücünün tespitinde birincil ve ikinci veriler değerlendirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan birincil veriler, İ. Hakkı Eraslan'ın doktora tezine ait saha çalışmalarının bir kısmından uyarlanmış ve derinlemesine mülakatlar ile uzman görüşleri ile desteklenmiştir. Birincil ve ikincil verilerin ışığında Türk tekstil ve hazır giyim sanayi, Porter'ın Elmas modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Model her alt değişkenin uluslararası karşılaştırmalı değerlendirmesine dayanmakta ve rekabet değerlendirmelerine ait notlamalar: (+1) Yüksek, (0) Orta ve (-1) Düşük olarak kullanılmaktadır.



## Şekil 2: Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü (0/Orta)

### 6.1. Girdi Koşulları

Girdi koşulları 7 alt değişkene bağlıdır ve rekabet gücü orta seviyededir.

*Genç ve Yetişmiş İşgücü:* genç ve artan nüfusu ile Türkiye’de iç Pazar gittikçe daha sofistike bir yapıya kavuşmaktadır. Ürün farklılığı artmakta, mavi yaka işgücü sayısı yükselmekte ve iyi eğitilmiş, beyaz yaka insan kaynakları gelişmektedir.

*İşgücü Maliyeti:* Türkiye’deki işgücü maliyeti Almanya, İtalya, ABD, Tayvan ve Hong Kong’dan düşüktür. Ancak Çin ve Hindistan ile karşılaştırıldığında işgücü maliyeti onlardan dört kat fazladır. Türkiye’nin işgücü maliyeti AB’ye benzer yakınlık dinamiklerine sahip olan Tunus ve Fas’tan daha yüksektir.

*Hammadde:* pamuk, ipek, yün, jüt ve polimer tekstil sanayindeki temel hammaddelerdir. Özellikle pamuk en önemli hammaddedir. Pamuk sanayii tekstil sektörünün rekabet gücünde belirleyici role sahiptir. Tekstil ve hazırgiyim sanayinde hammadde fiyatları rekabet üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Hammadde

maliyetleri üretim maliyetlerinin yarısına tekabül etmektedir. Bu nedenle küresel pazarlarda rekabet hammadde fiyatları ile doğrudan ilişkilidir. Türkiye çok önemli bir pamuk üreticidir. Hazırgiyim sanayinde bu hammadde avantajı açıkça görülmektedir. Ülkenin geleneksel pamuk üretimi sektörü çok olumlu etkilemektedir. Ancak Türkiye iç talep üretim miktarını aştığından bu yana Türkiye pamukta net ithalatçı konumuna dönüşmüştür. Kaliteli bir pamuk üretici olarak Türkiye tüm tekstil sanayinde üretimde entegre ve farklı tip ürün gamına sahiptir. Her tip iplik, kumaş, hazırgiyim ve ev dekorasyonu ürünü üretmekte ve ihraç etmektedir. Türkiye dünya pamuk üretiminde dünyada 7inci ve Avrupa’da 1inci konumdadır. Türkiye’nin yıllık ortalama pamuk üretimi 800.000 tondur. Üretimin %30’u yüksek kalitelidir ve uzun kaliteli pamuk lifindedir Geriye kalan ise orta kalitededir (İTKİB, 2008).

**Tablo 6. Dünya Pamuk Üretimi ve Tüketimi (2005) (1.000 ton)**

Sıra	Ülke	Üretim	Tüketim
1	Çin	5.450	9.200
2	ABD	5.075	1.263
3	Hindistan	4.250	3.566
4	Pakistan	2.040	2.550
5	Özbekistan	1.200	200
6	Brezilya	1.000	890
7	Türkiye	800	1.525
8	Avustralya	522	-
9	Yunanistan	400	80
	Diğer ülkeler	3.689	5.152
	Toplam Dünya	24.426	24.426

Kaynak: İTKİB, 2006.

Pamuk üretimine ek olarak Türkiye'nin sentetik iplik, yün ve tiftik üretiminde de önemli bir yeri vardır. Türkiye dünyada sentetik iplikte dokuzuncu, yünde sekizinci ve tiftik üretiminde üçüncü sıradadır. Türk-ABD ortak girişimi AB'nin üçüncü büyük poliyester üreticisidir. Türkiye'nin poliyester üretimi Batı Avrupa'nın %15 kapasitesine eşittir (İTKİB, 2008).

*Makine Kullanımı:* tekstil ve hazır giyim sanayi yoğun olarak makine kullanımına dayanmaktadır. Türkiye'nin net ithalatçı olması nedeniyle bu noktada Türkiye'nin yabancı üreticilere bağımlılığı sözkonusudur. Sadece 2004 yılında Türkiye 200 milyon ABD doları tutarında makine ve ekipman ithalatı gerçekleştirmiştir. 1980'lerin başındaki sanayileşme atağından bu yana Türkiye'nin Tekstil ve hazır giyim sanayi makine parkının değerinin yaklaşık 80 milyar ABD doları seviyesine ulaştığı tahmin edilmektedir.

*Enerji Maliyeti:* genel olarak tekstil sektöründe enerji kullanımı, makina, soğutma, ısıtma, aydınlatma gibi alanlarda elektrik kullanımı şeklinde olmaktadır. Türkiye'de enerji kullanımı yetersizdir ve enerji tüketimi artan nüfus, sanayileşme ve şehirleşmeye bağlı olarak artmaktadır (Öztürk, 2005). Tekstil ve hazır giyim sanayi, uzun yıllardır diğer sektörlerde de olduğu gibi yüksek enerji fiyatları ile karşı karşıyadır. Enerji maliyetleri OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında üç kat fazladır ve Meksika ve Doğu Avrupa ülkelerine göre Türkiye'de enerji oldukça pahalıdır.

*Lojistik Altyapısı:* Türkiye ve Avrupa arasındaki ticarete kamyon taşımacılığı etkindir. Demiryollarının yeterince iyi gelişmiş olmaması ve havayollarının yüksek maliyetleri nedeniyle karayolu taşımacılığı tercih edilmektedir. Taşımacılık firmaları oldukça gelişmiştir ve tatmin edici lojistik hizmetleri sunmaktadırlar. Bir kamyonun İstanbul'dan Almanya'ya gitmesi ortalama 4 gün almaktadır. Bazı yetkili ve gelişmiş limanlara deniz yolu ile taşımacılık da mümkündür. Ancak etkinliği, esnekliği, kolay ayarlanabilir olması ve düşük maliyeti nedeniyle Avrupa'ya yapılan teslimatlarda karayolu tercih edilmektedir. ABD'de ise deniz taşımacılığı en fazla tercih edilen teslimat yöntemidir.

*Firmaların finansman altyapısı:* tekstil sektörü son yıllarda yaşamış olduğu yoğun rekabet karşısında büyük oranda kar kayıplarına uğramış, hatta uzun zamandır zarar eden firmalar kapanmış bir kısmı ise kapanmaya yüz tutmuştur. Bu durum firmaların özsermayelerinin azalmasına yol açmış; faizlerin yüksek oluşu ise kredi kullanım imkanlarını ve maliyetlerini artırmıştır.

## **6.2. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet**

Firma yapısı ve rekabet 7 alt değışkene sahiptir. Rekabet gücü bu başlıkta orta düzeydedir.

*Büyük Dünya Markalarına Taşeronluk:* Türkiye dünya tekstil ve hazır giyim sanayinde büyük makra ve firmaların taşeronu konumundadır. Tekstil ve hazır giyim



sanayide ihracatın %90'ı bu yolla dünyanın büyük alıcıları için gerçekleşmektedir. Perkanedecilere yönelik tedarikte rekabet çok fazladır. Rekabetin sektöre yenilikçilik getirmesi beklense de genel olarak rekabet fiyatlar üzerinde şekillenmekte ve bu Türk üreticilerine zarar vermektedir. Avrupa'da bulunan büyük perakende firmaları (C&A, Hennes & Mauritz ve Tesco) Türk firmalarına yönelik siparişlere devam edeceklerini ve Türkiye'nin AB'nin ana tedarikçisi konumunu sürdüreceğini ifade etmişlerdir (European Commission, 2007b).

*Sektörde Firma Sahipliği:* Türkiye'deki firmaların çoğu aile şirkettir ve aile üyeleri tarafından yönetilmektedirler. Yetmiş yönetici ve profesyonel yönetim eksikliği yaşanmaktadır. Bu firmalarda yetki devri çok zor olmaktadır. Makine alımı, yatırımlar, müşterilere verilecek fiyatlar gibi kararlar firma sahipleri tarafından verilmektedir. Kısa vade kazanımları uzun dönemli planlamanın önündedir ve bu nedenle firmalar Ar-Ge yatırımı gibi uzun soluklu stratejiler geliştirememektedirler.

*Markalaşma:* Türkiye'deki hazır giyim firmalarının bir çoğu entegre işletmelerdir ve üretimleri iplik, dokuma, örme, boyama, baskı gibi işlemleri içermektedir. Bu işletmelerin çoğu geniş kitlelerce bilinen markalar geliştirmişlerdir. Ancak sadece toplam ihracatın %10'u düzeyinde yurtdışına açılabilirlerdir. Marka ile ihracat daha zor olmaktadır. Bu noktada Collins ve Mavi Jeans örnek teşkil edebilecektir. Bu firmalar Rusya ve ABD'de de kendi mağazalarını açmışlardır. Türkiye'nin Türk markalarını geliştirme, destekleme ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü yükseltmeye yönelik ilk ve tek projesi olan *Turquality* programı kapsamında firmalara uluslararası marka geliştirmeleri amacıyla farklı destekler verilmektedir.

*İşletmelerin Büyüklüğü:* sektör, küçük ve orta ölçekli firmaların hakimiyeti altındadır. Sanayide yaklaşık olarak 50.000 orta ölçekli işletme faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin arasında küçük ölçekli pamuk, bez ve havlu üretim atölyeleri de bulunmaktadır. Ancak Türkiye'de 100'e yakın büyük entegre işletme yer almaktadır ve bu işletmeler ülkenin en büyük ilk 500 firması arasında sıralanmaktadır.

*Ar- Ge Kullanımı ve Tasarım Yeteneği:* Türkiye'de imalatçıların değişen moda eğilimlerine uyum sağlama esneklikleri ve yetenekleri Türkiye'nin rekabet gücü üzerinde önemli bir etkidir. Çin'in aksine, Türkiye güçlü bir kumaş pazarına sahiptir ve zaman içerisinde AB firmalarının kısa süreli ürün taleplerini karşılayacak kapasite ve yeteneğe erişmiştir. Türk firmalar çok kısa zamanda farklı ve yeni modelleri AB'li firmalara tedarik edebilmektedirler.

Türkiye'de Ar-Ge yatırımları hızla hayata geçirilmektedir. Özellikle iplik ve kumaş alanında uzun süre Türkiye'de gelişme olmamasına rağmen son yıllarda tasarım ve yenilikçi ürün üretiminde Ar-Ge yatırımları öne çıkmaktadır. 2005 sonrası artan Çin menşeli rekabet nedeniyle Türk üreticileri Ar-Ge ve tasarıma yönelmektedirler. Nanoteknoloji ile yeni iplikler üretilmekte ve Türk modacılığı yeni tasarımcılar ile gelişmektedir. Ancak tekstilde görülen rekabet gücü hazır giyime aynı ölçüde

yansımamaktadır. Hazırgiyimde tasarım ve marka rekabeti çok yüksektir. Sanayideki son eğilim İstanbul’u bir tasarım ve moda merkezi haline getirmektir ve buna yönelik promosyon ve tanıtım çalışmaları sürmektedir.

*Teknoloji Kullanımı:* tekstil sektöründe teknoloji kullanımı etkinlik ve etkililik açısından büyük önem taşımaktadır. Teknoloji kullanımı işlem maliyetlerini düşürmektedir. Türkiye tekstil makine ekipmanında net ithalatçıdır ve en gelişmiş ve yenilikçi teknolojileri kullanmaktadır. Bu, Türkiye’nin rekabet gücünü yükseltmektedir.

*Tedarik Zinciri Sahipliği ve Yönetimi:* Türkiye, tekstil ve hazırgiyim sanayinde farklı ürünlerde tedarik zincirinde güçlü olan birkaç ülkeden biri olarak kabul edilmektedir. Değişik ipliklerle üretilmiş paketli ürünleri müşterilere sunabilmekte, farklı dokuma ve örme ürünleri üretebilmekte ve tüm bu özellikler de Türkiye’ye farklı segmentlerde yeni ürün ve işlemleri gerçekleştirebilme ve birleştirebilme esnekliği vermektedir. Bu yetenek, tekstil sektöründeki maliyet avantajı ile birlikte rekabet gücünü yükseltmektedir.

Çevrim süresi bir firmanın hem fiyat hem de teslimat programını etkilediği için rekabet gücü üzerindeki en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çevrim süresindeki kesintiler yüksek ilk ürün temini, yüksek üretim, düşük işlem zamanları, düşük üretim süreci (Work- in- Process- WIP) ve son olarak maliyet ile ilintilidir. Türk firmaları tüm tedarik zincirinde çevrim sürelerini kısaltmak durumundadırlar. Zira halihazırda tüm üretim sürecinde çevrim süreleri oldukça yüksektir.

*Firma Stratejileri:* yapılan araştırma sonuçlarına göre tekstil ve hazırgiyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunun (özellikle KOBİ niteliğinde yer alanlar) hiçbir stratejik planlamasının olmadığı görülmektedir. Öte yandan, firmaların büyük bir kısmının maliyet temelli stratejiyi (*cost leadership*) benimsediği; buna mukabil çok az sayıda işletmenin farklılaştırma stratejisini uygulamaya çalıştığı belirlenmiştir.

### **6.3. Talep Koşulları**

Talep koşullarının 3 alt değişkeni bulunmaktadır. Toplam rekabet gücü orta seviyededir.

*Avrupalı Perakendecilerin Satınalma Stratejileri:* AB pazarı Türk tekstil ve hazırgiyim sektörünün önemli bir ihracat kalemini oluşturmaktadır. AB pazarında yakınlık önemli bir kavramdır ve Türkiye’nin AB pazarına olan yakınlığı Uzakdoğu’daki rakipleri karşısında önemli bir avantaj sağlamaktadır. AB’de yakınlık kavramı farklı boyutlarda değerlendirilmektedir. En önemli yakınlık etkenleri vasıflı işgücü, ortak ürün üretim kabiliyeti ve pazara malı sürme süresidir (European Commission, 2007b: 44). Bu yakınlık faktörlerinin ışığında Türkiye AB tarafından

*orta maliyetli tedarikçi* olarak tanımlanmakta ve Türkiye’den temin edilen tekstil ve hazır giyim ürünlerinin %90’ı *hızlı geri dönüşlü ürün* olarak sınıflandırılmaktadır. Sonuç olarak Türkiye tekstil ve hazır giyim sanayi AB’deki pazar payını yükseltmekte ve yakınlık faktörünü rekabet gücü üzerinde olumlu bir etken olarak görmektedir (European Commission, 2007b).

**Tablo 7: AB’nin En Büyük 25 Hazır giyim Tedarikçisi: Toplam İthalat (Milyon Avro/ 2002- 2005)**

No	Ülke	2002	2003	2004	2005	% pay 2005	% değişim 2002/ 2005
1	Çin	9.333	10.219	11.484	16.855	31.5	+ 80.6
2	Türkiye	6.925	7.410	7.675	7.993	14.9	+ 15.4
3	Romanys	3.757	3.834	3.840	3.602	6.7	- 4.1
4	Bangaldeş	2.744	3.113	3.719	3.530	6.6	+ 28.6
5	Hindistan	2.322	2.380	2.478	3.233	6.0	+ 39.2
6	Tunus	2.908	2.742	2.602	2.455	4.6	- 15.6
7	Fas	2.612	2.494	2.427	2.252	4.2	- 13.8
8	Hong Kong	2.345	2.107	1.962	1.703	3.2	- 27.4
9	Endonezya	1.476	1.360	1.336	1.196	2.2	- 19
10	Bulgaristan	897	994	1.074	1.091	2.0	+ 21.6
	Dünya	46.532	47.197	49.788	53.531	100.0	+ 15

Kaynak: Eurostat, 2006.

*AB Pazarına Aşırı Bağımlılık:* AB Üye Ülkeleri ve ABD dünya hazır giyim tüketicileri olarak anılmaktadırlar ve toplam hazır giyim tüketiminin %55’i bu bölgelerde gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle, AB hazır giyim pazarındaki en önemli müşteri konumundadır (CEPS, 2005). Türk tekstil ve hazır giyim sanayi AB pazarında yoğunlaşmaktadır. Özellikle AB pazarındaki yavaşlama ve duraklamalardan Türk tekstil ve hazır giyim sanayi olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle sanayinin farklı pazarlara da yönelmesi ve Rusya, Turki Cumhuriyetleri ve Ortadoğu’da açılım kazanması rekabet gücü açısından önem taşımaktadır.

*İç Talep:* Türkiye %23'ü 23-40 yaşları arasında bulunan genç nüfusu ile dünyanın en cazip pazarlarından biridir. Artan kişi başına gelir pazarın harcama gücünü yükseltmektedir. Ülkenin en büyük 6 şehrinde yaşayanlar üle nüfusunun 1/3'ünü oluşturmaktadırlar.

Türkiye'de iç pazarın tekstil ve hazır giyim sanayindeki büyüklüğü 15 milyar ABD doları olarak tahmin edilmektedir. Piyasa oldukça rekabetçidir ve değer zincirinin her aşamasında maliyetler yüksektir; ancak Türk firmalar sahip olunan iç pazarın avantajlarını tam olarak kullanamamakta ve çoğunlukla kurlar ile maliyetlerde rekabet sağlanan ihracat pazarlarına yönelmektedirler (TGSD, 2008).

#### **6.4. Destekleyici ve İlgili Sanayiler (Kümelenme)**

Destekleyici ve ilgili sanayiler olarak tanımlanabilen kümelenme 4 alt başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıktaki koşullar orta seviyede rekabet gücüne işaret etmektedir.

*Kümelenme Yapısı:* coğrafi yoğunlaşma mutlaka olması gereken bir koşul olmamakla birlikte kümelenmeyi kolaylaştıran bir etkidir. İtalya coğrafi kümelenme açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir. İtalya'da farklı bir ürün üretimi konusunda uzmanlaşmış şehirler bulunmaktadır. Türkiye'de coğrafi kümelenmeler henüz tam olarak gelişmiş değildir ancak Marmara, Ege ve Güneydoğu bölgelerinde tekstil ve hazır giyim sanayinde bazı kümelenme örnekleri bulunmaktadır. Marmara ve Ege genel olarak sanayileşme seviyeleri yüksek bölgelerdir ve bu bölgelerde diğer sektörlerin de gelişmiş oldukları görülmektedir. Tekstil ve hazır giyim sanayinde uzmanlaşmış şehirler; Bursa, Adana ve Denizli'dir. Güneydoğu'da ise Gaziantep ve Kahramanmaraş özellikle teşvik ve desteklerin de etkisiyle tekstil ve hazır giyim sanayinde gelişme göstermektedirler.

*Perakendecilik Yapısı:* perakendecilik büyük şehirlerde ilerleme kaydetmiştir ve bazı Türk firmaların uluslararası başarıları bulunmaktadır. LCW, Mavi, Collezione, Collins, Vakko ve Silk&Cashmire gibi markaların uluslararası platformlarda tanınırlıkları artmaktadır.

*Makina İthalatı:* Türkiye tekstil ve hazır giyim sanayinde makine ve ekipman ithalatına bağımlı durumdadır. Bununla birlikte Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sanayine yönelik makine ve ekipman üretimi artmaktadır; ancak, Türkiye'de üretilen makine ve ekipmanlarda müşterilerin güvenilirlik sorunu yaşadıkları ve satış sonrası hizmetleri yetersiz buldukları bilinmektedir. Türkiye'nin yabancı makine üreticilerinin teknik desteğine ihtiyacı vardır. Bu nedenle üreticiler teknik elemanlarını fabrikalarda belirli bir süre istihdam ederek teknik bilgi aktarımını gerçekleştirmek istemektedirler. Türkiye'de müşterilerin üretim sürecinde karşılaşılan sorunlarda yabancı teknisyenleri tercih ettikleri ve Türkiye'ye çağırarak yardım talep ettikleri görülmektedir.

*STK Yapılanması:* Türk tekstil ve hazır giyim sanayinde bulunan üretici birlikleri ve sivil toplum örgütleri başta İTKİB ve TGSD olmak üzere etkin ve güçlüdürler. Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe bulunan lider firmaların uluslararası tekstil örgütlerinde de etkin oldukları gözlemlenmiştir.

## 6.5 Devlet

Devlet boyutu iki altbaşlık altında incelenmektedir; vergiler ve teşvikler. Bu noktada hükümetin sanayiye yönelik olarak sunduğu şartların ve iş ortamının düşük bir rekabet gücü sağladığı görülmektedir.

*Sosyal Güvenlik Ödemeleri:* sosyal güvenlik vergi ödemeleri Türkiye'nin rakip ülkeleri ile karşılaştırıldığında oldukça yüksektir. Genel olarak Türkiye'deki tüm sektörler vergi yükü ile karşı karşıyadır. Bu nedenle kayıt dışı istihdam özellikle hazır giyim sektöründe oldukça yaygındır. Kayıtdışı üretimci ve çalışan arasında güven sorunu yaratmaktadır ve uzun vadeli bir istihdam ilişkisi yaratılmaktadır. 30 OECD ülkesinde yapılan bir araştırmada Türkiye'nin ortalama %42.8 ile en yüksek vergi yüküne sahip olduğu görülmektedir.

*Teşvik Sistemi:* Türkiye'de 49 şehiri kapsayan özel bir teşvik sistemi bulunmaktadır. Bu sistem kalkınmada öncelikli bölgelerin ekonomik gelişmelerinin sağlanmasına hizmet etmektedir ve seçilen şehirler en düşük GSYİH'ya sahip olanlardır. Adıyaman ve Düzce gibi şehirler bu fonlardan yararlanmışlardır. Özellikle hazır giyim alanındaki girişimciler İstanbul, Gaziantep gibi teşvik imkanı olmayan şehirlerden Düzce ve Adıyaman'a taşınmışlardır. Teşviklerin yeni yatırımları motive ettiği görülmektedir.

Türkiye'nin teşvik politikaları kalkınma stratejileri içerisinde konumlandırıldıkları için sadece kalkınmada geri kalmış bölgelere yönelik olarak tasarlanmışlardır. Ancak etkin bir teşvik sisteminin tüm ekonomik oyuncularını kapsaması ve sadece bölgesel kalkınmayı değil sektörel gelişimi de desteklemesi önerilmektedir. Tekstil sanayine yönelik teşvik ve destek sistemlerinin olmaması, özellikle girişimciler açısından rekabet gücünü kısıtlayıcı bir etkidir. Öte yandan halihazırda sektörde faaliyet gösteren ancak mali sıkıntılarla karşılaşan işletmeler açısından da bazı destek mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Ülkemizin geleneksel sektörlerinden birisi olarak tanımlanan tekstil ve hazır giyim sektörü, günümüzde, üretimde, istihdamda ve ihracat hacminde ve kullandığı teknoloji açısından Türkiye'nin lider konumunda olduğu endüstrilerden biridir. Sektör son 30 yılda çok büyük bir yatırım hamlesi gerçekleştirmiş ve değer zincirinin hemen bütün halkalarında yüksek teknolojiyi kullanan bir endüstri haline gelmiştir. Sektör, aynı zamanda üretim süreçlerinde de üstün üretim yöntemi tekniklerini (TQM, Kaizen, Six Sigma vs.) ve iletişim olanaklarını kullanmaktadır.

Ancak, küresel oyuncu olarak değerlendirildiğinde Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sanayinde sahip olduğu konum ve payın yeterli olmadığı görülmektedir. Öte yandan, son yıllarda sektörün ihracat hacmi artmasına rağmen, sektör oyuncularının kar oranlarında ciddi düşüşler gözlemlenmekte, büyük ölçekli firmalar dahil birçok işletmenin kapandığı müşahade edilmektedir. Sonuç olarak, son yıllarda küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet baskıları ile birlikte Türk tekstil ve hazır giyim firmaları zor durumda kalmış olup sektör önemli bir krize doğru sürüklenmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında sektörün adı geçen değişkenler bağlamında uluslararası rekabet gücünü artırması gerekmektedir.

*Girdi koşulları* ana değişkeni altında sektör değerlendirildiğinde öncelikle işgücü maliyetlerinin önemli bir kalem oluşturduğu ve rekabet gücünü etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda sektör, daha ucuz işgücü potansiyelinin var olduğu Anadolu'nun belirli bölgelerinde üretim yapmalıdır.

Hammadde açısından göreceli olarak kendine yeten ülkemizde, pamuk ekimi desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

Genel olarak menfi rekabet, aile şirketlerinde görülen yönetim ve özsermaye eksikliği, yeni ürün geliştirme kısıtları ve işletmelerin ölçekleri nedeniyle modern pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilememesi sektörün rekabet gücü önündeki temel engellerdir. Bu bağlamda devlet, özellikle özsermaye sıkıntısı çeken firmaları sektör bağlamında desteklemeli, uzun vadeli faizsiz kredi sağlamalıdır.

Sektör kendi makinalarını ve kendi teknolojisini geliştirmeli, bu yönde yapılacak yatırımlar ve Ar-Ge çalışmaları yine devlet tarafından finanse edilmelidir.

Sektörde kullanılan enerji, sektör özelinde, devlet tarafından sübvansive edilmeli ve rakip ülkelerde uygulanan fiyat tarifeleri düzeyine indirgenmelidir.

*Talep koşulları* ana değişkeni altında sektör; öncelikle tüm dünyaya yayılmalı ve ticari ilişkilerini geliştirmelidir. Şu an ihracatının büyük bir kısmını AB pazarına yapan sektör, pazar çeşitlemesine gitmeli, hem ürün portföyünü hemde Pazar profilini farklılaştırmalıdır. Bu kapsamda, tüm sektörün pazarlama stratejisini belirleyecek sistem geliştirilmelidir. TOBB Tekstil ve Hazır giyim Konseyi daha çok ve etkin kararlar ve stratejiler almalı ve uygulamaya koymalıdır (Turquality gibi).

*Firma stratejisi, yapısı ve rekabet koşulları* bağlamında değerlendirildiğinde, sektör öncelikle markalaşma çalışmalarına daha çok mesai harcamalı ve yoğunlaşmalıdır.

Sektör, günümüzde moda ve marka alanında da sorunlar yaşamaktadır. Bu alanda yaratıcılık ve özgünlük büyük değer taşımakta, taklitçilik ve takipçilik markalaşmanın önündeki engeller olarak kabul edilmektedir. Tasarımcılar ile yapılan

çalışmalar ve tasarım odaklı yatırımlar henüz yeterli ölçüde değildir. Yeni ürünlere yönelik talep oluşturma, yatarıcı ve inovatif ürünleri piyasaya sürebilmeye pazarlama en önemli etkidir. Türkiye için hedeflenen ülkenin tekstil ve hazır giyimde yeni tasarım ve moda merkezi olabilmesidir. Düzenlenen moda ve tasarım yarışmaları Türkiye'nin gerekli bilgi ve donanımına sahip olduğunu ve yetenekli gençlerin yaratıcı ve özgün ürünler ürettiğini göstermektedir. Bu noktada sanayi için gereken ivmenin sadece hazır giyim aşamasında değil, kumaş, ara, mamül ve iplikte de sağlanması amaçlanmaktadır. Sürdürülebilir ve büyüme gösteren ihracat için Türk üreticilerin niş üretim alanları bulmaları ve gerekiyorsa gruplar halinde bu alanlarda Türk tasarım ve markalarını tanıtmaları önem kazanmaktadır.

Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin dünyadaki konumu kaliteli ancak yüksek fiyatlı olmayan ürün kategorisindedir. Sanayinin Uzakdoğu'da gerçekleştirilen düşük fiyatlı büyük üretimle rekabet etmesi imkansızdır. Sanayinin rekabet gücü kaliteli ve farklı ürün üretebilme kabiliyeti ile bağlantılıdır. Sahip olunan deneyimler, bilgi birikimi ve işgücü bu alanda rekabet gücünün yükseltilmesini mümkün kılabilir. Bu noktada sanayinin uzun vadeli yatırımlara yönelik olarak kaynak aktarımında bulunması ve ürün gelişiminde ham pamuk işleme yöntemlerinden kullanım alan ve amaçlarına uygun olarak işlenen kumaşın değerlendirilmesine kadar farklı alanlarda fırsatlar yakalanması mümkündür. Öte yandan hatalı mamüllerin gerek nihai ürün gerek yarı mamül safhasında geliştirilmesi ve düzeltilmesi yönünde de gelişmeler kaydedilebilecektir. Ancak tekstil işleme ve boyama süreçleri Ar-Ge'ye yönlendirilecek kaynak ve vasıflı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle sektörün Ar-Ge odaklı stratejiler geliştirmesi büyük bir ihtiyaçtır.

Sektörün büyük bir kısmı KOBİ tarzı oyuncuların oluşmaktadır. Oyuncular arasında herhangi bir işbirliği mevcut değildir. Mevcut ilişkiler geliştirilmeli, oyuncular arasında güven artırılmalı ve firma birleşmeleri gerçekleştirilmelidir.

İlgili ve destekleyici kurumlar açısından değerlendirildiğinde; öncelikle sektörün çok kapsamlı bir kümelenme analizi yapılmalı, sektör kümelenme temelli dönüşüm ve gelişim programlarına tabi tutulmalıdır. İstanbul ve dışında 34 farklı şehirde üretim yapan sektör dönüştürülerek belirli bölgelerde yoğunlaştırılmalı ve kümelenme geliştirme programları uygulanmalıdır. Sektörün çok büyük olması nedeni ile önerilen çok-bölgeli bir yapıdır ve bu yapı içerisinde farklı deneyim, beceri ve bilgi birikimi ile şekillenen bir rekabet gücü kazanımının, küresel pazarlarda da etkisini göstereceği tahmin edilmektedir. Örneğin İtalya bu modele uygun bir örnek teşkil etmektedir. İtalyan tekstil ve hazır giyim kümelenmeleri farklı bölgelerde farklı ürünlerde ihtisaslaşmış ve farklılaştırılmış ürün yelpazesi ile farklı talep gruplarına hitap ederek küresel bir rekabet gücü kazanmıştır. İtalya'da oyuncuların birbirleri ile kıyasıya rekabet içerisinde olmadıkları görülmekte, genel olarak rekabet ülke dışı firmalar ile uluslararası piyasalarda yaşanmaktadır. İşgücü bölümü ve kaynak paylaşımı ile oluşturulan örgütsel yapı içerisinde büyüme sağlanmış ve oyuncuların karşılıklı olarak birbirlerini anladıkları, istikrarlı, büyüme odaklı sürdürülebilir bir sanayi ve ekonomi yaratılmıştır. Bu noktada Türkiye için örnek teşkil edebilecek ve

uyarlanması tavsiye edilecek bir diğer husus da yatırımların ve ölçeksel büyümelerin pazarlarda elde edilen büyüme ile finanse edilmesi ve yeni teknoloji ve modernizasyona yönelik yüksek maliyetli yatırımların bu yolla gerçekleştirilmesidir.

Seçilen kümelenmeler ile birlikte, herbir kümelenmenin öncülüğünü bir sivil toplum kurumu yapmalı ve yönlendirmelidir.

Üniversite sanayi işbirliği geliştirilmeli, sektör kümelenmeleri içinde tekstil ve hazır giyim üniversiteleri açılmalıdır. Bu bağlamda, sektörün ihtiyaç duyduğu yüksek teknoloji bilgi birikimi, nitelikli işgücü, Ar-Ge, tasarım vs. Bu kurumlar vasıtası ile gerçekleştirilmelidir.

*Devlet* değişkeni altında yer alan alt değişkenlere göre; öncelikle sektörün vergi yükü azaltılmalı, kümelenmede yeralan oyuncular bu kapsamda değerlendirilmelidir. Çalışanlar üzerinde alınan vergiler yine bu kapsamda değerlendirilmeli, kümelenmelere mahsus indirimlere gidilmelidir (çalışan maliyetinde vergi payı ülkemizde %42.8 olup, bu oran İtalya'da %32.6, Fransa'da %30.6, OECD'ye üye ülkelerde %18.1 Meksika'da %11.1'dir).

Ufuk 2015 Raporunda da ifade edildiği gibi devlet, kümelenme analizleri ile uygun kümelenmeleri belirlemeli ve bu bu bölgelere altyapısı hazır ihtisas sanayi bölgeleri kurmalı, bu bölgelerde bedelsiz arazi tahsis edilmeli; üretim tesislerinin bu bölgelere taşınması yeni yatırım sayılmalı; asgari ücret, vergi ve SSK primlerinden muaf olmalı; bölgesel asgari ücret uygulanmalı; işletmeler zorunlu istihdam uygulamalarından muaf olmalı; taşınan şirketler ilk 5 yıl kurumlar vergisinden muaf tutulmalı, enerji kullanımında %90 devlet desteği sağlanmalı; kapalı alan yatırımı ve taşınma harcamalarının karşılanması için 20 yıl vadeli faizsiz krediler kullanılmalı; taşınacak işletmelerde belirli asgari ölçek aranmalı (50 işgören tavsiye edilmektedir); bölgelerde vasıfsız işgücünün eğitimi için yerel yönetimler, AB programları ve KOSGEB eğitim kaynakları kullanılmalıdır (Gürlel, 2007).

Sonuç olarak sanayinin küresel anlamda sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olması için maliyet, kalite ve çeşitliliği en etkin şekilde birleştirilmesi ve AB pazarında sahip olduğu payı sürekli kılarak yeni pazarlarda niş ürünler ile yükselen bir büyüme eğilimi elde etmesi hedeflenmelidir. Sanayinin yenilikçi ve yaratıcı olması ve bunun için gerekli özveri ve cesareti göstermesi büyük önem taşımaktadır. En büyük hedef pazar portföyündeki riskleri, yüksek riskli ve yüksek kar marjlı Rusya gibi pazarlar ile istikrarlı ABD benzeri pazarların bir arada olduğu bir portföy yaratabilmek olmalıdır. Görülen gelişmiş ülke pazarlarının yüksek korumacı uygulamalar, yüksek kaliteli ürün talebi ve yüksek ürün standardı beklentisi içerisinde olduklarıdır. Ancak bu pazarlara bir defa giriş sağlandığında pazarda yer almak işletmelere istikrar ve kurumsallaşmanın kapılarını açmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerin dev pazarları ise, Çin örneğinde olduğu gibi, dikkate alınmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Allwood, J.M., Laursen, S.E., Rodrigues, C.M., Bocken, N.M.P.(2006), Well dressed? The Present and Future Sustainability of Apparel and Textiles in the United Kingdom, [http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/sustainability/projects/mass/UK\\_textiles.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/sustainability/projects/mass/UK_textiles.pdf). [05,01,2008,WEB].
- Anderson C. D., Shulman M. D., ve Wood P., (2003), *Place, Race and State: Sustaining Textile Security Zone in a Changing Southern Labor market*. In Falk, W. , Schulman M. D., Tickamyer, A. (edts.), **Communities of Work Rural Restructuring in Local and Global Contexts**, Research in International Studies Series, Ohio University Press.
- Au, K.F., ve Chan, N.Y., (2003), “The World Textile and Apparel Trade: Globalization Versus Regionalization”, *Proceeding of the Seventh International Conference on Global Business and Economic Development*, 1063-1070.
- Birleşmiş Milletler Sanayî Gelişim Organizasyonu (UNIDO) (2006), Annual Reports, <http://www.unido.org/index.php?id=o3480>, [14, 03, 2008,WEB].
- Bulu, M., Eraslan □.H., ve Sahin, Ö., (2004). Elmas (Diamond) Modeli ile Ankara Bilisim Kümelenmesi Rekabet Analizi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskisehir.
- Çetindamar, D., Çatay, B., ve Basmacı, S., (2004), “Performance Measurement in Supply Chain Collaboration: A Case Study In The Turkish Textile Industry”. *10th International Schumpeter Society Conference Proceedings*.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2004), A General Outlook General Directorate for Economic Sectors and Coordination, <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalatsa/2004.pdf> [19,01,2008,WEB].
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu(DEİK) (2002). Turkish Textile and Apparel Sector. from [http://www.deik.org.tr/default\\_eng.asp](http://www.deik.org.tr/default_eng.asp). [16,10,2007, WEB].
- Dünya Ticaret Örgütü, (DTÖ) (2007), Yıllık Raporlar ve İstatiksel Veriler, <http://www.wto.org> [26,12,200,WEB].
- Dünya Ticaret Örgütü, (DTÖ) (2008), Yıllık Raporlar ve İstatiksel Veriler, <http://www.wto.org> [15,03,2008,WEB].

- Ercan, E. (2002). "Changing World Trade Conditions Force the Turkish Textile and Apparel Industry to Create New Strategies." *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 2 (IV), 1-8.
- Ernst, C., Ferrer, A.H., ve Zult, D., (2005), The End of the Multi-Fibre Arrangement and Its Implication for Trade and Employment, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/employment/strat/download/esp2005-16.pdf>, (21,03,2007).
- Euractiv (2007), EU lifts Chinese textile quotas, <http://www.euractiv.com/en/trade/eu-lifts-chinese-textile-quotas/article-167516>, (15,05,2008, WEB].
- Euractiv (2008), ICT Comes to Aid of Unemployed Portuguese Textile Workers, <http://www.euractiv.com/en/socialeurope/ict-comes-aid-unemployed-portuguese-textile-workers/article-172319>, (15,05,2008,WEB].
- Euratex (2008), European Apparel and Textile Organization Press, [http://www.euratex.org/download/publications/pressreleases/press\\_release-february-2008.doc.en.html](http://www.euratex.org/download/publications/pressreleases/press_release-february-2008.doc.en.html), [09,05,2008,WEB].
- European Commission (2007a). Commission Regulation (EC) No 1217/2007 of 18 October 2007 amending Annex III to Council Regulation (EEC) No 3030/93 on common rules for imports of certain textile products from third countries, OJ L 275/16.
- European Commission (2007b), Business relations in the EU clothing chain: from industry to retail and distribution, [http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/clothing\\_study\\_oct\\_2007.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/clothing_study_oct_2007.pdf) [05,05,2008, WEB].
- Gelb, B.A., (2007), Textile and Apparel Trade Issues, <http://www.nationalaglawcenter.org/assets/crs/RL31723.pdf> (15, 11,2007, WEB].
- Gürlelel, C.F., (2007), *Ufuk 2015 Türk Hazırgiyim Sektörü Yol Haritası*, TGSD Yayınları, Nisan, İstanbul.
- Hodgetts, R.M., (1993), "Porter's Diamond Framework in a Mexican Context", *Management International Review*; Second Quarter, 33, 2, 41.
- İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME) (2008), Annual Reports and Statistical Data, <http://www.igeme.org.tr>.(15,05,2008,WEB].

- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) (2006), Yıllık Raporlar ve İstatiksel Veriler, <http://www.itkib.org.tr/default.asp?cid=RAPORLAR> [14,01,2008,WEB].
- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) (2008), Annual Reports and Statistical Data, <http://www.itkib.org.tr/default.asp?cid=RAPORLAR> [16,05,2008,WEB].
- Liu, X., ve Song, H., (1997), “China and the Multinationals: A Winning Combination.”, *Long Range Planning*, 30 (1), 74- 83.
- Lo, C., (2003), The Diamond Approach of National Competitiveness Using DEA and Benchmarking Analysis For Asian Countries, <http://etdncku.lib.ncku.edu.tw/ETD-db/ETD-search/getfile?URN=etd-0622103-014129&filename=etd-0622103-014129.pdf> [16,12,2007,WEB].
- Mittelhauser, M., (1997), “Employment Trends in Textiles and Apparel: 1973–2005.”, *Monthly Labor Review*, August.
- Neven, D., ve Droge, C.L.M., (2001). A Diamond for the Poor? Assessing Porter’s Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries, Proceedings of the 11th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium, 25-28 June, Australia.
- Owen, G. (2001), Globalization in Textiles: Corporate Strategy and Competitive Advantage, <http://www.lse.ac.uk/collections/MES/pdf/pasold.pdf> [11,01,2008,WEB].
- Owen, R., ve Pamuk, S., (1999), **A History of the Middle East Economies in the Twentieth Century**, Cambridge, Harvard University Press.
- Öz, Ö., ve Pamuksuz, M.K., (2003), “Understanding Competitiveness: The Case of the Turkish White Goods Industry”, *Proceedings of European Applied Business Research Conference*.
- Özben, O., Bulu, M., ve Eraslan, I.H., (2004), Turkish Textile and Clothing Industry After 2005: A Future Projection, [http://www.urak.org/URAK\\_Yayinlar/IITC\\_2004\\_Ozben\\_Bulu\\_Eraslan.pdf](http://www.urak.org/URAK_Yayinlar/IITC_2004_Ozben_Bulu_Eraslan.pdf) [14,12,2007,WEB].
- Öztürk, H.K. (2005). “Energy Usage and Cost in Textile Industry: A Case Study for Turkey.” *Energy*, 30 (13), 2424-2446.

- Porter, M.E., (1990), **Competitive Advantage of Nations**, Harvard University Press.
- Ramaswamy K.V., ve Gereffi, G., (2000), “India’s Apparel Exports: The Challenge of Global Markets.”, *The Developing Economies*, XXXVIII-2, 186–210.
- Rossen, E.I., (2004), **The Globalization of the US Apparel Industry: Making Sweatshops**, Berkely, University of California Press.
- Seidman, L. (2004). *Textile Workers in Turkey (1922-2003)*. <http://www.iisg.nl/research/turkey2.pdf>. [10,03,2008,WEB].
- Sevim, U., ve Emek, A. (2006), *Turkish Clothing Industry*, [http://www.itkib.org.tr/english/about/sectors/ready/readygarmnt\\_info.pdf](http://www.itkib.org.tr/english/about/sectors/ready/readygarmnt_info.pdf) [16,02,2008,WEB].
- Statistical Office of the European Communities (Eurostat) (2006), *Annual Reports and Statistical Data*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,30070682,1090\\_33076576&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL) [14,03,2008,WEB].
- Tan, B., (2001), *Overview of the Turkish Textile and Apparel Industry*, <http://www.hctar.org/pdfs/GS06.pdf> [17,01,2008,WEB].
- Textile Intelligence (2007), *Textiles and Apparel in Bulgaria: Prospects for the Industry Following EU Accession*, <http://www.textilesintelligence.com/tistoi/index.cfm?pageid=3&repid=TISTOI&issueid=128&artid=1312> [12,05,2008,WEB]
- Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) (2008), *Yıllık Raporlar ve İstatiksel Veriler*, <http://www.tgsd.org.tr> [12,03,2008,WEB].
- Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) (2003). “Tekstil ve Hazırgiyim Endüstrisi İçin Sürdürülebilir Gelişme: MFA’dan ATC’ye 2005”, URAK Yayınları, İstanbul.
- World Economic Forum (WEF) (2002), **The Global Competitiveness Report**, New York: Oxford University Press.