

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN
YABANCI MODA PAZARLARINDA REKABET
AVANTAJI YARATACAK UNSURLARININ
BELİRLENMESİ: RUSYA PAZARINDA BİR
PİLOT ARAŞTIRMA**

**ELSHAN ALİYEV
03713033**

**TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. F. MÜGE ARSLAN**

İSTANBUL

2010

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN
YABANCI MODA PAZARLARINDA REKABET
AVANTAJI YARATACAK UNSURLARININ
BELİRLENMESİ: RUSYA PAZARINDA BİR
PİLOT ARAŞTIRMA**

**ELSHAN ALİYEV
03713033**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:...22 Eylül 2010.....
Tezin Savunulduğu Tarih:...18 Ekim 2010.....**

İSTANBUL 2010

**TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN
YABANCI MODA PAZARLARINDA REKABET
AVANTAJI YARATACAK UNSURLARININ
BELİRLENMESİ: RUSYA PAZARINDA BİR PİLOT
ARAŞTIRMA**

ELSHAN ALİYEV

03713033

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: ...22 Eylül 2010
Tezin Savunulduğu Tarih: ...18 Ekim 2010

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı :	Unvan	Ad Soyad
	Doç.Dr.	F. Müge Arslan
Jüri Üyeleri :	Prof. Dr.	İbrahim Kırcova
	Prof. Dr.	A. Ercan Gegez

İSTANBUL
2010

ÖZ
TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN
YABANCI MODA PAZARLARINDA REKABET AVANTAJI YARATACAK
UNSURLARININ BELİRLENMESİ: RUSYA PAZARINDA BİR PİLOT
ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, Türk hazır giyim sektörünün Rus pazarında global rekabet potansiyelinin bulunduğu; sektörün içerisinde, global pazarlama perspektifiyle geliştirilecek stratejiler doğrultusunda, global rekabette avantajlı konuma geçebilecek şirketler çıkabileceği hususu, temel tez olarak işlenmektedir.

Çalışmada öncelikle, global pazarlama kavramlarının ve rekabet modellerinin tanımına ve hazır giyim kavramlarına yer verilmektedir. Bu bölümün içeriğini, global pazarlamanın getirileri, rekabet analizi yöntemleri, girilecek pazarın seçimi, pazara giriş stratejileri ve pazarda büyüme stratejileri, rekabet avantajı teorileri oluşturmaktadır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, Porter'ın Elmas Modeli esas alınarak, Türkiye'de hazır giyim sektörünün Rus pazarında global rekabet durumu analiz edilmektedir. Bu analizlerin sonuçları paralelinde, sektöre, pazarda rekabet stratejileri önerilmektedir. Son aşamada, Türk hazır giyim üreticilerinin global gelişimi gözden geçirerek ve vizyonlarının güncelleşmesi ve gerekli iyileştirmeleri yaparak arzu edilen rekabet avantajlarına sahip olunmasına yönelik önerilere de yer verilmektedir.

Sonuç bölümünde, uygulama sonucu olarak, Türk hazır giyim sektörünün Rus pazarında rekabet edebilmesi için global pazarlama alanında etkin olarak yer alması tavsiye edilmektedir.

Tezin genel sonucu olarak ise, Rus moda pazarındaki perakendeci firmaların Türk üreticilerden ucuza satın almak yerine, kendilerinin müşteri olarak sahiplenilmesinin yanı sıra, katma değerli, yaratıcı, daha hızlı ve ödeme şartları iyileştirilmiş ürünleri tercih edeceklerine dair bulgudur. Ayrıca Türk Devlet'inin kendi toprakları içerisindeki üreticilerden Rus pazarı için ihracatçı olmak yerine katma değerli mal üretmesi ve global pazarlamada dağıtım kanalı olarak etkin yer alması ve kendi ülusunun zenginleşmesinde rol oynayacak global aktörlerin yaratılması isteği de tezin bir diğer sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Avantajları, Porter, Rusya Moda Pazarı, Hazır Giyim

ABSTRACT
DETERMINING OF COMPENENTS OFCOMPETITIVE ADVANTAGES OF
TURKISH GARMENT INDUSTRY IN FOREIGH FASHION MARKETS:
PILOT STUDY IN RUSSIAN MARKET

In this thesis, the potential and possibility of competitiveness of Turkish Garment Industry, for Russian Fashion Retail Markets help of strategies developed from global marketing perspective is examined.

Thesis begins with an introduction to global marketing concepts with special emphasis on benefits of global marketing, methods of competitive analysis, selecting the target market, market entry strategies and market development strategies.

In the application part of the study, competitiveness conditions of Turkish Garment Industry is being analyzed for Russian Fashion Retail Markets basis of Diamond Model of Porter. In accordance with the findings of the analysis, strategies for selected the target market are proposed. Finally, there are suggestions for reviewing of the global development phase of the firms and revising their global visions and management philosophy.

In conclusion, for the application part, it is deducted that considering to be possessed as customer, Russian buyers would rather to buy high value, creative, fast delivered goods under improved payment conditions than cheap manufacturing from Turkish Garment Manufacturers. Apart from this situation another conclusion is Turkish Goverment is asking from its own manufacturers to be global actor through taking important roles in global marketing channels and manufacturing high value goods for Russian Fashion Retail Market.

Keywords: Competitive Advantages, Porter, Russian Fashion Market, Garment Industry

ÖNSÖZ

2005 sonrası dönemde Dünya Ticaretinde olan kotların kalkması ile Türk sanayisi ve ihracatı açısından önem arz eden Hazır Giyim Sektörü, lider konumda olduğu pazarlarda özellikle Rusya Federasyonu'nda güçlü bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır.

Çalışmada Türk Hazır Giyim Sektörünün Rusya Federasyonu'ndaki pazardaki mevcut durumu araştırmak ve rekabet avantajı sağlayacak unsurları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Tez çalışmam sırasında uygun ortamı sağlayan ve yoğun çalışma temposuna rağmen, değerli vakitlerini ayırarak çalışmanın ana aşamalarını kontrol eden, görüş ve eleştirileri ile beni yönlendiren Hocam Sayın Doç. Dr. F. Müge ARSLAN Hanıma en içten dileklerimle teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Ağustos, 2010

Elshan ALIYEV

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix

GİRİŞ 1

1. KÜRESEL PAZARLAMA YÖNETİMİ 3

1.1. Küresel Pazarlama Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Küreselleşme Sürecinde Pazarlama Yönelimleri	4
1.3. Küresel Pazarlama Planı	6
1.3.1. Küresel Pazarlarda Makro Çevre Analizi	6
1.3.2. Firma Durum Analizi	8
1.3.3. Küresel Pazarlama Araçları	8
1.3.4. Küresel Pazarlama Stratejileri	9
1.3.5. Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazarlama ve Konumlandırma	11
1.3.6. Küresel Pazarlama Karmasının Oluşturulması	12
1.3.6.1. Küresel Pazarlarda Ürün Kararları	12
1.3.6.2. Küresel Pazarlamada Fiyatlandırma Stratejileri	15
1.3.6.3. Küresel Pazarlarda Tutundurma Faaliyetleri	17
1.3.6.4. Küresel Pazarlarda Dağıtım Kararları	20
1.3.6.4.1 Küresel Pazarlarda Dağıtım Kanalı Politikaları	23
1.4. Küresel Pazarlamada Örgütlenme	28
1.5. Küresel Pazarlamanın Kontrolü	30

2. REKABET STRATEJİLERİ VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR 33

2.1. Rekabet Stratejileri Tanımı	33
2.1.1. Sektörlerin Yapısal Analizi	34
2.1.2. Stratejik Konum Analizi	39
2.1.3. Rekabet Avantajı ve Porter'ın Rekabet Avantajı Modelleri	41
2.1.3.1. Porter'ın Değer Zinciri Rekabet Avantajı Modeli	41
2.1.3.2. Porter'ın Jenerik Rekabet Avantajı Modeli	41
2.1.3.3. Porter'ın Elmas Modeli	45
2.2. Hazır Giyim Üretim Sektörü Kavramı Moda Kavramı ve Moda Perakendeciliğinde Marka Kavramı	59
2.2.1 Hazır Giyim Üretim Sektörü Kavramı	59

2.2.2 Moda Kavramı	60
2.2.3. Moda Perakendeciliğinde Marka Kavramı	63

3. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN YABANCI MODA PAZARINDA REKABET AVANTAJI YARATACAK UNSURLARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN RUSYA PAZARINDA BİR PİLOT

ARAŞTIRMA	65
3.1. Türkiye’de Tekstil ve Hazır Giyim Sanayilerinin Mevcut Durumu	65
3.2. Türk Hazır Giyim Sektörünün Başlıca Rakipleri.....	71
3.3. Porter’in Elmas Modelinin Türk Hazır Giyim Sektörüne Uygulanabilirliği	73
3.4. Rusya Hazır Giyim Perakendecileri Sektörü ve Araştırma Kapsamına Alınan Firmalarla İlgili Genel Bilgi.....	83
3.4.1. Rusya Federasyonu Hazır Giyim ve Tekstil Ticareti.....	83
3.4.2. Araştırma Kapsamına Alınan Firmalarla İlgili Ön Bilgi.....	90
3.5. Araştırmanın Önemi.....	91
3.6. Araştırmanın Amacı	92
3.7. Araştırmanın Türü	94
3.8. Anakütlenin Seçimi.....	96
3.9. Örneklem Tespiti.....	96
3.10. Araştırmanın Kısıtları	96
3.11. Araştırmanın Yöntemi.....	97
3.12. Görüşme Formunun Hazırlanması	98
3.13. Veri Toplama Yöntemi	99
3.14. Araştırmanın Güvenirliliği.....	99
3.15. Araştırmanın Geçerliliği.....	102
3.16. Araştırmanın Bulguları.....	104
3.17. Bulguların Değerlendirilmesi.....	118
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
KAYNAKÇA	128
EKLER.....	132
ÖZGEÇMİŞ.....	138

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1: Önde Gelen Pamuk Üreticisi Ülkeler (milyon ton)	66
Tablo 3.2: Önde Gelen Pamuk Üreticisi Ülkeler (milyon ton)	66
Tablo 3.3: Hazır Giyim Sanayii Rekabet Gücünün Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması (Alt Yapı Kriterleri Açısından)	71
Tablo 3.4: Hazır Giyim Sanayii Rekabet Gücünün Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması (Üretim Kriterleri Açısından)	73
Tablo 3.5: Rusya'nın Tekstil Ticareti	84
Tablo 3.6: 2008 Yılı Dünya Hazır Giyim İthalatı	85
Tablo 3.7: 2008 Yılı Rusya Federasyonu Başlıca Hazır Giyim İthal Kalemleri	86
Tablo 3.8: Rusya Federasyonu'nun Türkiye'den Hazır Giyim İthalatı ve Türkiye'ye Hazır Giyim İhracatı	88
Tablo 3.9: Türkiye'den Rusya Federasyonuna İhraç Edilen Başlıca Hazır Giyim Kalemleri	89
Tablo 3.10: Rus Moda Firmaları Hakkında Ön Bilgi	90
Tablo 3.11: Rusya'daki Firmaların Türk Hazır Giyim Üreticilerini Tercih Etmesi İçin Gerçekleşmesi Gereken Koşullar	111
Tablo 3.12: Rusya Pazarında Hazır Giyim Üreticileri Arasında Operasyonel Olarak Rakip Analizi	114
EK 1. Türkiye'de Hazır Giyim Ürünleri İthal Etmek İçin Kaç Firmanın Hangi Kriteri En Önemli Olarak Değerlendirmesi İle İlgili Tablo	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1: Yabancı Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	10
Şekil 1.2: Global Pazarlarda Ürün Stratejileri	13
Şekil 1.3: Global Pazarlarda Dağıtım Şekilleri.....	23
Şekil 1.4: İhracatçı Firmalarda Fonksiyonel Organizasyon	29
Şekil 1.5: Gerçekleşen Performans Pazarlama Hedeflerine Uygun Olmadığında İşletmenin Bütçe ve Kontrol Sistemi	30
Şekil 1.6: Küresel Pazarlamada Kontrol Sistemi.....	31
Şekil 2.1: Rekabet Stratejisi.....	35
Şekil 2.2: Rekabet Stratejisi Pazarlarda Giriş-Çıkış Engelleri	37
Şekil 2.3: Bir Sistem Olarak Elmas Modeli	47
Şekil 3.1: Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü	76
Şekil 3.2: Sadeleştirilmiş Elmas Modeli	93
Şekil 3.3: Araştırma Bulguları Işığında Rusya Pazarında Türk Hazır Giyim Üreticilerinin Elmas Modeline Göre Rekabet Avantajlarının Şematik Gösterimi.....	120

GİRİŞ

Tekstil ve hazır giyim sanayii, Türkiye için ihracat ve istihdam rakamları açısından önemli bir sanayi dalıdır ve ekonomik kalkınma sürecinde sanayileşme sürecinin ilk başladığı sektörlerden birisidir. Günümüzde de bu sanayi sermaye sıkıntısı yaşayan, ucuz işgücüne sahip gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzer bir rol oynamaktadır.

Tekstil ve hazır giyim dış ticareti diğer imalat sanayii sektörlerinden farklı olarak kısıtlamalara ve özel kurallara tabi olarak yürütülmüştür. 1950'li yıllarda başlayan tekstil ve hazır giyim ticaretinde miktar kısıtlamaları günümüzde azalarak da olsa sürdürülmektedir. Günümüzde 2008'e kadar sürmesi planlanmış geçiş döneminin ardından bu kısıtlamaların kaldırılmış ve tekstil ve hazır giyim ticaretinin Dünya Ticaret

Örgütü (DTÖ)'nün genel kurallarına tabi olarak sürdürülmesi öngörülmüştür. Günümüzde hazır giyim sektörü Türkiye imalat sanayii içinde önemini hala korumaktadır. İmalat sanayii içinde istihdamda, üretimde ve ihracatta birinci sıradadır. Hazır giyim sanayiinin üretim ve ihracat içinde payı azalsa da göreceli olarak önemini sürdürmektedir. Türkiye ekonomisi içinde tek sektörün bu ölçüde büyük paya sahip olması bu sektördeki gelişmelerin tüm ekonomiye etki etmesine neden olacaktır. Bu nedenle bu sektörde rekabet gücünün sürdürülebilirliği büyük önem taşımaktadır. Sanayi sektörlerinin yapıları zaman içinde uluslararası rekabet şartları, teknolojik gelişim, tüketim yapısı ve devlet politikası etkisinde değişim göstermektedir. Firmalar rekabet stratejilerini belirlerken bu değişime uygun olarak hareket etmek zorundadır. Türkiye'de bu sektörün geneli günümüzde olgunluk dönemine girmiştir. Geçmişte sektör gelişmiş ülkelerde olgunluk dönemine girerken, üretim Türkiye'ye kaymaya başlamış ve sektör Türkiye'de gelişme dönemini yaşamıştır. Ancak günümüzde daha düşük işgücü maliyetine sahip ülkelerin üretimde küreselleşmeyle birlikte dünya ticaretinden daha çok pay almaya başlaması Türkiye'de sektörün olgunluk dönemine girmesine neden olmaktadır. Geçiş döneminin en iyi şekilde yönetilmesi ve değişen dünya rekabet şartlarına uyumun

sağlanması Türkiye’de bu sektörün geleceğini ve aynı zamanda tüm ekonomiyi etkileyecektir.

Rekabet gücünün değerlendirilmesinde temel yaklaşım rekabetin firmalar arasında geçtiği ve her firmanın kendi yeterlilikleri ve becerileri olduğundan hareketle ülkenin sektör ve mal bazında rekabet gücünün olamayacağı, rekabet gücünün firma bazında değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Porter’ın Elmas Modeli’ne göre bir işletmenin, sanayi kolunun rekabetçi avantajlara sahip olabilmesi için *Firma Yapısı Stratejisi ve Rekabet, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Sektörler, Faktör koşulları ve dolaylı olarak Devlet* açısından destekleniyor olması gerekmektedir

Bu çalışmada, araştırma kapsamında Rus pazarı ele alınarak Türkiye’de hazır giyim sektörünün yapısı ve Rus Moda Perakende firmalarının bu sektörde faaliyet gösteren Türk üreticiler için satın alma davranışların etkin olan faktörler araştırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, sektörün rekabet gücüne etki eden moda, yaratıcılık, ödeme şartları, hızlı teslimat, üretim süresi, yönetim, müşteri temsilciliği ve diğer spesifik özellikler Rusya’da moda alanında faaliyet gösteren büyük perakendeci alım firmaları açısından değerlendirilmiştir. Daha sonra dünyadaki gelişmeler ve rekabet şartlarındaki değişim değerlendirilerek, Türkiye’nin rekabet gücüne ülke genelinde etki eden reel maliyetler, sektörel spesifik özellikler ve hızlı teslimat hususlarında Türkiye’nin rakip ülkelerle karşılaştırmalı olarak durumu ortaya konulmuş, Türkiye için önem arz eden Rus pazarının fiyattan daha çok ürünün katma değerine ve operasyonel süreçlere bağlı olduğuna dair tespitler yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmada Türk Devlet’inin bu yönde yapmış olduğu faaliyetler araştırılarak Türk Devletini rekabet avantajları sağlamadaki dolaylı rolü açıklanmaya çalışılmıştır

Sonuç bölümünde elde edilen bulgular ışığında sektördeki yapısal gelişmelerin firma stratejilerine iyileştirilmesine dair tavsiyeler ve öneriler yer almaktadır. Son olarak da rekabet stratejilerini destekleyici mahiyette devlet kuruluşlarının neler yapması gerektiği ve bundan sonraki akademik çalışmalarda izlenmesi tavsiye edilen yol ile ilgili görüşlere yer verilmiştir.

1. KÜRESEL PAZARLAMA YÖNETİMİ

1.1. Küresel Pazarlama Kavramı ve Tanımı

Küresel Pazarlama Kavramı: Günümüzde ticaret engellerinin kalktığı bir ortamda şirketler artık yerel pazarlarda faaliyet göstermek yerine rekabet şanslarının nihai tüketiciye ulaşabilecekleri en uç pazarlarda bile denemektedirler. Örneğin bu gün Çin menşeli bir takım tüketim ürünlerinin Avrupa'dan Sibirya'ya kadar olan pazarlarda satılması hatta savaş halinde olan Irak ve Afganistan'da bile devlet ihalelerin Çinli üreticilerin boy göstermesi, Sudan'da Çinli Petrol firmalarının İngiltere ve Amerika ile arama çalışmalarında rekabet edebilmesi günümüzde pazarlama koşullarının yerel ve ya bölgesel olmaktan çıkıp küreselleştiğinin bir boyutudur.

Perakende Firmalarının tedarik zinciri olarak işgücü, enerji ve hammadde maliyetlerinin ucuz olduğu ülkeleri tercih etmesinin sonucu olarak tedarik zinciri de küresel hal almış ana üretim Çin olmak üzere Uzakdoğu ve Güney Asya'ya doğru kaymıştır. Buna paralel olarak Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmiş ülkelerde üretim ya yüksek katma değerli üretim yapmaya zorlanmakta ya da yerini küresel perakende firmalara bırakmak zorunda kalmaktadırlar.

Küresel Pazarlama Tanımı: Küresel pazarlama “ulusal sınırların dışında, küresel müşteri ihtiyaçlarını bulmak ve küresel şartları değerlendirerek kuruma rekabet avantajı sağlayacak şekilde pazarlama faaliyetleri arasında eşgüdüm yaratmak” olarak tanımlanabilir¹. Küresel olarak faaliyet gösteren kuruluşlar kendi faaliyetlerini küresel koşullara göre düzenlemek küresel fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

¹ İpek Altınbaşak ve diğ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**, 1.bs. (İstanbul: Beta Yayınları 2008), 4.

Kotler'in tanımında küresel bir firma birden fazla ülkede faaliyet gösteren kendi faaliyetlerini var olduğu ülkelerdeki pazarlara göre düzenleyen kuruluştur². Global firmalar dünyayı tek bir pazar olarak görürler.

Hollensen'e göre ise küresel pazarlama "küresel müşteri ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları rekabetten daha başarılı bir şekilde tatmin etmek ve pazarlama faaliyetlerini küresel çevre faktörleri çerçevesinde oluşturmak" olarak ifade edilebilir³.

1.2. Küreselleşme Sürecinde Pazarlama Yönelimleri

Küreselleşme sürecinde temel olarak dört ana yönelim, mevcuttur⁴:

Kendine Odaklı Yönelim: Yerel pazarlar yabancı ülkelerde pazarlardan daha önemlidir.

Çok Odaklı Yönelim: Firmalar pazarlama faaliyetlerini ve hedeflerini her ülkenin farklı olduğu kanısında yola çıkarak düzenlerler. Daha çok ihracatçı firmaların izlediği yönelimdir.

Bölge Odaklı Yönelim: Firmalar dünyayı benzerliklerine göre birkaç bölgeye ayırır ve pazarlama faaliyet ve hedeflerinin bu bölgelere göre düzenler.

Dünya Odaklı Yönelim: Dünyayı tek bir Pazar olarak görür ve pazarlama faaliyetlerini ve hedeflerini tüketiciler arasında benzerlik ve farklılıkları anlamaya çalışarak düzenler.

Firmalar küresel pazarlara açılırken kendi faaliyet gösterdikleri alana göre aşağıdaki aşamalardan geçerler:

1-İhracat Pazarlaması: Firma pazarladığı ürünü millileştirerek faaliyet gösterdiği ülkeden başka bir ülkedeki alıcılara satar. Üretici firmalar yerel pazarda fırsatların azalması, yurtdışında ise pazar olanaklarının artması sonucunda dış pazarlara yönelmektedirler. İhracata yeni başlayan işletmelerde işlerin azlığı ve niteliği gereği yurtdışı satış faaliyetleri genellikle satış pazarlama bölümlerinin sorumluluğu

² Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 13th Edition (Pearson 2008), 576.

³ Svend Hollensen, **Global Marketing: A decision-oriented approach**, 5th Ed. (Pearson 2010), 108.

⁴ Linden Brown, Richard Fletcher, Sean De Burca, **International Marketing: An SME Perspective** (Pearson 2006), 8.

altındadır. İhracat faaliyetleri sürekli şekil aldığında ise pazarlama bölümüne bağlı bir alt bölüm oluşturulur bu birimin etkin çalışabilmesi için gerekli maddi ve beşeri imkânlar sağlanır. Özellikle bu birimde ürünün pazarlandığı ülkenin dilini bilen uzmanların olması tutundurma ve satış faaliyetleri açısından çok önemlidir.

İhracat pazarlamasının diğer bir gelişmiş şekli yurt dışında acentelik vermek veya satış ofisi açmaktır. İlgili ülkelerde ihracat hacmi sürekli artış göstermeye başladığında işletmeler artık bu pazara daha yakın olmak zorundadırlar, zira bu pazarı daha yakından takip ederek pazarlama olanaklarını arttırır. Türkiye’de büyük holdingler hariç özellikle tekstil ve hazır giyim sanayinde ihracatın büyük bir bölümü kurumsal kültür kimliğini geliştirmemiş aile firmaları tarafından yapıldığı için zamanında ilgili ülkelerde kendi ofislerini kurmayı ekstra bir maliyet kalemi olarak görmüşlerdir. Bu neden özellikle tüketimin yüksek olduğu pazarlarda küreselleşme ve sonrasında sürekli pazar payını maliyet açısından daha rekabetçi ülkelere kaptırmıştır. Buna karşılık Japonya ise 2.dünya savaşı sonrasında ürünlerinin dünyaya pazarlamak için ilgili ülkeyi yakından bilen tanıyan ve satış gerçekleştirebilecek uzmanlar yetiştirmiş ve dünyanın dört bir yanında göndermiştir

2-Franchising: Firmalar kendi faaliyet gösterdikleri ülkeden diğer ülkelere know how ağırlıklı bayilik verirler özellikler Gıda alanında faaliyet gösteren firmalarda yaygındır.

3-Joint Venture: Firma yurtdışındaki bir ülkedeki faaliyetine pazarı ve pazarlama çevresine iyi bir şekilde hâkim yerel bir ortakla beraber katılır.

4-Tam küreselleşme: Firma pazarlayacağı ürünün tedarikini farklı bir ülkede pazarlamasını farklı bir ülkede gerçekleştiriyorsa ve bu ülkeler firma menşesi ülkesinde farklı ise firma küresel bir aktör olmaya başlamıştır. Tam küreselleşme aşamasında işletmeler, Bölgesel pazar merkezleri, matrix tipi örgütlenme veya stratejik iş birimleri kurmaya gidebilir

Bölgesel Pazar Merkezi: Bu merkezler işletme amaçlarını en üst seviyede gerçekleştirmek için birden fazla ülkedeki pazarlama faaliyetlerini kontrol ederler. Burada amaç ilgili pazarların yönetim ve organizasyonunun bir bölgesel merkezde özerk olarak yönetilmesidir.

Matix Organizasyonlar: Bir işletmede farklı uzmanlık alanındaki birimlerin bir araya gelerek ilgili pazar için bir arada çalışmalarıdır. Örneğin tedarik zinciri firmasal olan

Li&Fung Rusya'daki bir müşterisi için koleksiyonunu Londra ofiste geliştirip üretimini Bangladeş'te gerçekleştirip, Finansal Operasyonlarını Hong Kong'da yönetim satışı ise Türkiye'de ki ofisten yönetmektedir. Bu iş için her farklı birimden bu pazarı geliştirmek için bir uzman atanmıştır bunlar bir Proje Liderine bağlı olarak çalışırlar. Özellikle günümüzde kendi ürününü farklı ülkelerde üreten firmalar için geçerli olan bir organizasyon şeklidir.

Stratejik İş birimleri: Stratejik iş birimleri rakipleri ve tüketicisi kesin bir şekilde belli olan bir pazarda bir ürün veya ürün gamının pazarlanması için bir grup çalışanın bir araya gelmesi ve stratejik iş birliği gerçekleştirmesidir. Genellikle teknoloji yoğun şirketlerde küresel pazarlama faaliyetlerinde bu tip uygulamalar görülmektedir.

1.3. Küresel Pazarlama Planı

Firmalar küresel pazarlara girmeden önce kendi pazarlama planlarını küresel boyutta hazırlamak durumundadırlar. Küresel pazarlama planı aşağıdaki aşamalardan oluşur⁵:

- i.Küresel pazarlarda makro çevre analizi
- ii.Firma Durum Analizi
- iii.Firmanın Kürese Pazarlarda Amaç ve Hedefleri
- iv.Küresel Pazarlarda Stratejileri

1.3.1 Küresel Pazarlarda Makro Çevre Analizi

Ekonomik Çevre Analizi: Firmaların uluslar arası pazarlarda başarılı olabilmeleri için pazarlama hedef ve stratejilerinin ekonomik çevrenin analizi iyice yapılarak belirlenmesi gerekir. Bu konuda ekonomik gelişmişlik düzeyi ekonomik yapı ve büyüme oranlarının ve gelir düzeyinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekir⁶. Ekonomik çevre açısından ülkeler aşağıdaki evrelerden geçerler⁷:

⁵ Warren J. Keegan, **Global Marketing Management**, 7th Ed. (Pearson 2002), 48.

⁶ Ravi Sarathy and Vern Terpstra, **International Marketing**, 8th Ed. (The Dryden, 2000), 54.

⁷ İpek Altınbaşak ve diğ., **Küresel Pazarlama Yönetimi**, 1.bas. (İstanbul: Beta Yayınları 2008), 56.

Büyüme: Bir-birini destekleyen talep artışı-yatırım ve yeni istihdam söz konusudur.

Refah: Maksimum seviyede üretim. Yatırım fonu faizlerinin yükselmesi

Resesyon: İşgücü ihtiyacında azalma

Depresyon: Üretimin en alt seviyelerde gerçekleşmesi

Kültürel Çevre Analizi: Kültürel çevrenin pazarları oluşturan müşterilerin, uluslar arası pazarlama ve ihracat programlarını planlayan ve yürüten yöneticilerin ve uluslararası pazarlama sürecinde yer alan reklam ajansları, medya aracıları, pazarlama araştırması firmaları gibi aracılardan davranışları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Kültürel çevre diğer makro çevre faktörleri göz önüne alındığında firma açısından en az önem hissedilen faktördür. Dil, gelenekler, sözlü iletişim, sosyal organizasyonlar ve eğitim kültürel çevrenin firmalar tarafından detaylı analiz edilmesi gereken bileşenleridir⁸. Ayrıca milliyet, din, ırk, coğrafi bölgeler gibi faktörlerin önem kazanması sonucunda ortaya çıkan alt kültür kavramı da küresel pazarlamada göz ardı edilmeyecek önemli bir kültürel analiz unsurudur.

Politik ve Yasal Çevre: İşletmeler dış ülkelerde pazarlara açılırken o ülkelerdeki politik ve yasal çevreyi çok iyi bir şekilde analiz etmek durumundalar. Özellikle ilgili ülkenin iş hukuku, ticaret hukuku, vergi ve gümrük mevzuatı, bankacılık mevzuatı işletmelerin faaliyetlerini dolaylı kısmen de doğrudan etkilemektedir⁹. Gelişmiş ülkelerde politik ve yasal çevre tam istikrarlı iken gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde politik ve yasal çevrenin istikrarsız olması işletmelerin en büyük çekincesi olmaktadır. Bu nedenle işletmeler az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparken ilgili mevzuata ve politik ve yasal çevreye hâkim bir yerel ortak tercih etmektedirler. Böylece ortaya çıkacak politik ve yasal riskleri en az düzeye indirmeye çalışmaktadırlar.

Teknolojik Çevre: İşletmeler küresel pazarlama faaliyetinde bulunmadan önce makro çevre faaliyetlerini göz önünde bulundurmaları zorundadır. Bu anlamda teknolojik çevre diğer faktörlerden ayrı bir etken değil tamamlayıcı bir etken olmaktadır. Hedef pazardaki teknolojik gelişmiş seviyesi pazarlanacak ürünün satış

⁸ Hollensen, *age*, 169.

⁹ Mehmet Tomanbay, *Dış Ticaret Rejimi ve İhracatın Finansmanı*, (Ankara: Hatiboğlu), 16-21.

faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir¹⁰. Örneğin internet erişimi, haberleşme, kitle iletişim araçlarının gelişmişliği, ulaşım araçlarının gelişmişliği, bilgisayar teknolojileri pazarlama faaliyetlerini etkileyen teknolojik altyapılardır.

1.3.2. Firma Durum Analizi

Küresel pazarlara açılacak firmalar pazarlara açılmadan önce kendi durumlarını analiz edip ona göre strateji oluşturmak zorundadırlar. Bu SWOT analizi denilen, firmanın zayıf ve güçlü yanlarını analiz edilmesi, girilecek küresel pazarlarda tehdit ve fırsatların iyice detaylı incelenmesi ve firmanın bu tehdit ve fırsatlarda ne kadar başarılı olacağını öngörmesini içeren analiz tekniğidir. Güçlü ve zayıf yanlar olarak firmanın üretimi, sahip olduğu know how, finansal yapısı, pazara yakınlığı, sahip olduğu kalifiye işgücü ve entelektüel sermayesi, pazarlama dağıtım ağları vs. sayılabilir. Fırsatlar ve tehditler olarak ise pazarın büyüklüğü, pazarın sürekli büyümesi, pazarın rekabetçi yapısı, pazardaki risk faktörleri, politik ve yasal riskler sayılabilir.

1.3.3. Küresel Pazarlama Araçları

Küresel pazarlamada amaç işletmenin pazarlama faaliyetlerini faaliyet gösterdiği yere pazarların dışına çıkararak pazarlama faaliyetlerini geliştirmek ve işletmeye daha yüksek kârlılık ve daha fazla müşteriye ulaşma olanağı sunmaktır. İşletmeler kendi durumlarını analiz edip küresel pazarlara girmeye karar verdiklerinde, küresel pazarlama amaçlarını belirlemeli ve bu amaca göre pazarlama stratejilerini oluşturmalıdırlar. Örneğin Coca-Cola küresel pazarlara açılırken amacı bütün dünyada insanların susuzluklarını gidermek için kullanılan suyu bile ikame etmektir.¹¹ Bugün Coca-Cola'nın bunu büyük ölçüde hatta politik olarak menşesinden dolayı bir takım problemler yaşadığı İran'ın lüks semtlerinde bile başardığı görülmektedir. Bir tedarik zinciri firması olan Li&Fung küresel pazarlamada dünyada her insanın aldığı ürünün üretimini organize etmeyi amaçlamaktadır. 2009 yılında Li&Fung 1 milyar adet ürünün tedarik zincirini yönetti 2015 yılında 6 milyar adet ürünün tedarik

¹⁰ Mehmet Karafakioğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar** 3.bas. (İstanbul: Beta Yayınları).

¹¹ Sergio Zyman, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, 2. bas. (İstanbul, Media-Cat), 32.

zincirini yönetmeyi stratejik bir hedef olarak belirlemiştir.¹² Efes Pilsen biralarının Rusya ve BDT pazarlarında su yerine tüketilmesini amaçlamaktadır. Bugün Efes Pilsen'in sahip olduğu Rus yerel bira markaları satış yaptığı yıllık bira miktarı rakiplerinden hatta içme suyu olarak satılan meşrubat markalarından kayda değer şekilde yüksektir.

Küresel pazarlamada amaç oluşturulurken dikkat edilmesi gereken faktör amacın şirket olanakları ve pazarın büyüme potansiyeli göz önüne bulundurularak ulaşılabilir şekilde olmasıdır.

1.3.4. Küresel Pazarlama Stratejileri

Firma kendi durum analizini gerçekleştirip gireceği küresel pazarlarla ilgili amaçlarını belirledikten sonra stratejilerini belirlemelidir. Bu anlamda hedef ülke ve pazarlar belirlendikten sonra dışsal ve içsel faktörlerin belirlenmesi, hedef pazara hangi yöntem ile girileceğinin belirlenmesi önemlidir¹³.

Dışsal faktörler olarak pazarın büyüklüğü ve gelişimi işletmelerin pazara giriş şekilleri için önemlidir. Ayrıca pazardaki risk faktörü politik ve ekonomik çevrenin istikrarlı olması, kanun ve yönetmelikler, rekabet yapısı pazara giriş engelleri önemlidir. Genel olarak karlılık oranı yüksek olan pazarlarda risk faktörü ve pazarlara giriş engelleri yüksektir, örneğin Rusya ve BDT, Irak ve Afganistan'da inşaat malzemeleri ve hafriyat pazarı yüksek risk faktörü içermektedir, bu nedenle güçlü bir rekabet söz konusu değildir. Buna karşılık Avrupa Birliğine hedef satın alma fiyatını ve kalitesini tutturduktan sonra ürün satmak ise çok kolaydır, bu nedenle Avrupa Birliği pazarlarında kıran kırana bir rekabet söz konusudur, örneğin birçok Türk tekstil firması bu pazarlarda 3. Dünya ülkeleri olan Hindistan ve Bangladeş'le rekabet etmekte ve katma değeri yüksek olmayan ürünlerde sürekli pazar kaybetmektedir.

İçsel faktörler olarak ise firmanın amaçları, firmanın küresel pazarlarda faaliyetini kontrol etme yeteneği, firmanın sahip olduğu kaynaklar, faaliyet alanında sahip olduğu tanınmışlık ve yurtdışındaki ülkelerinde bilinirliği, küresel rekabet ortamında sahip olduğu esneklik sayılabilir.

¹² Li &Fung, **Oryantasyon Notları**, (İstanbul: 2007), 12.

¹³ İpek Altınbaşak ve diğ, **age**, 327.

Günümüzde firmalar faaliyetleri bakımından ikiye ayrılmaktadırlar¹⁴:

1-Kendi ülkesinde üretim yaparak yurtdışındaki pazarlara satış yapan firmalar.

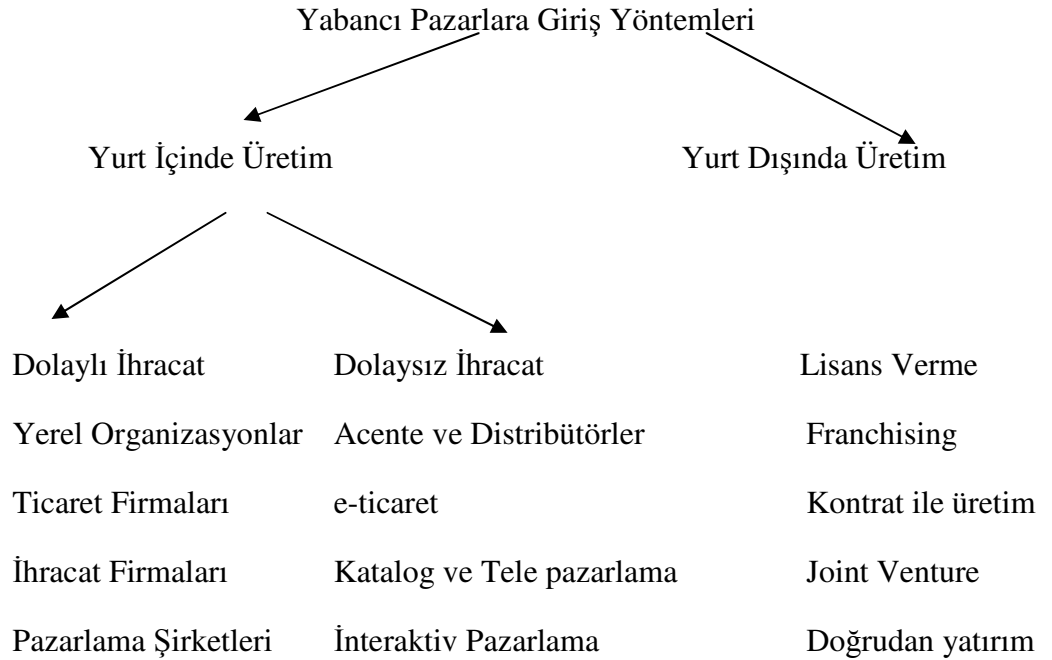
2-Yurtdışında üretim yaparak diğer ülkelerdeki pazarlara satış yapan firmalar.

Firmaların küresel pazarlara girmesinde firmaların yukarıdaki faaliyetlerini göz önünde bulundurarak giriş yöntemlerini seçmesi başlangıçtaki en kritik konudur.

Bu nedenle firmalar küresel pazarlara giriş yöntemlerini belirlerken aşağıdaki faktörleri incelemek durumundalar:

- Firmanın finansal kaynakları
- Firmanın pazarlayacağı ürünün özellikleri
- Yurtdışı ülkenin makro çevresel analizi
- Pazarlama faaliyetleri ile ilgili yerel yasal mevzuatlar
- Yurtdışı pazarda yerel kalifiye işgücü
- Pazarın büyüklüğü ve gelişmişlik seviyesi

Aşağıdaki şekilde (Şekil1.1.) yabancı pazarlara girişi açıklanmaktadır:



Şekil 1.1: Yabancı Pazarlara Giriş Yöntemleri

Kaynak: İpek Altınbaşak ve diğ, age, 330

¹⁴ G.Albaum, E. Duerr and J. Strandkov, **International Marketing and Export Management** , (Pearson, 2005), 39.

1.3.5. Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazarlama ve Konumlandırma

Pazar bölümlenmesi pazarın içindeki talebi, satın alma gücünü, coğrafi bölge, satın alma tutumu ve davranışlarını göz önünde bulundurarak pazarı benzer bölgelere ayırarak bölümlendirmektir.¹⁵ Böylece işletme pazarı bölümlendirerek daha çok çekici konseptte ürün teklif edebilir, pazar bölümlendirmesinden dolayı ihtiyaç duyulan dağıtım ve iletişim kanallarının seçimi daha kolay olur. Pazar bölümlendirme işlemi üç adımdan oluşur¹⁶:

i.Araştırma safhası: Pazarlama uzmanı işletmenin girmek istediği pazarı talebe, ürün özellikleri ve makro çevresel faktörleri göz önüne alarak araştırır.

ii.Analiz safhası. Pazarlama uzmanı elde ettiği bulguları analiz eder

iii.Değerlendirme Safhası: Pazarlama uzmanı firma açısında pazarı değerlendirir ve eğer pazara girilecekse pazarı bölümlendirir.

Yukarıdaki faktörler göz önüne alınarak pazar bölümlendirme birkaç gruba ayrılmaktadır¹⁷:

Niş Pazarlaması: Bir niş daha dar belirlenmiş bir grup ihtiyaçları iyi karşılanmayan küçük tipik bir pazardır. Niş Pazarlarda müşterilerin ihtiyaçları yüksek tatmin düzeyinde karşılandığından genelde müşteriler bu ürün grupları için yüksek fiyat ödemeye hazırlıklıdır. Niş bir pazarda aranan en belirgin özellik müşterilerin ihtiyaçların en yüksek düzeyde tatmin edilmesidir. Özellikle küreselleşmeden dolayı 3. Dünya ülkelerinin ucuz enerji ve işçilikten dolayı önemli bir rakip olmasının getirdiği durum Türkiye gibi gelişimini hemen hemen tamamlayan ülkelerin Niş Pazarlara yönelmesinin önemini manidar bir şekilde ortaya koymaktadır.

Bölgesel Pazarlama: Hedef pazarlaması bölgesel müşteri gruplarının ihtiyaç ve arzularına göre yapılan pazarlama programları bölgesel pazarlamadır.

Coğrafi Bölünme: Pazarın uluslara, ülkelere kıtlara göre bölümlendirerek pazarlama faaliyetlerini buna göre düzenler.

¹⁵ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Millenium Baskı (İstanbul: Beta, 2000) , 255.

¹⁶ Philip Kotler, **age**, 261.

¹⁷ Philip Kotler, **age**, s.279.

1.3.6. Küresel Pazarlama Karmasının Oluşturulması

İşletmeler küresel pazarlara giriş kararı verip pazarı bölümlendirdikten sonra pazarlama karmalarını pazar koşullarına göre oluştururlar.¹⁸ Yani işletmeler Fiyat(Price), Ürün (Product), Tutundurma(Promotion), Dağıtım(Place) araçlarını yerel pazarlardan ziyade küresel faktörleri göz önünde bulundurarak tasarlamak durumundadır.

1.3.6.1. Küresel Pazarlarda Ürün Kararları

Günümüzde işletmeler ürünlerini küresel pazarlarda satılmasını arzu ederken ürününde globalleşmesini göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Burada ürünü hiçbir değişiklik yapmadan farklı pazarlarda pazarlayabilecekleri gibi tüketici ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak üründe gerekli olan değişimlere de gidebilir¹⁹. Ayrıca ürünün ilgili ithalatı süresince istenen özel sertifikalar, ürünün tabi olacağı ithalat rejimi ürünün yapısındaki değişimi zorunlu kılabilir. Örneğin Türkiye'nin tekstil ürünleri ithalatında özel testler istemesi, Rusya Federasyonu'nda ürünler GOST Hijyen sertifikası istenmesi, PES içerikli ürünlere daha yüksek gümrük vergisi istemesi, Efes Pilsen'in Rusya'da "Stariy menlik" markası olarak girmesi, giysi ürünlerinde her ülkenin insanında özellikle bayanlarda fizyolojik farklılıklar ürünlerdeki değişimlere örnek olarak verilebilir. Ayrıca ürünle beraber ürünün sunuş şeklide önemlidir. Bazen üründe değişiklik yapmak yerine ürünün sunuş şeklinde değişiklik yapılabilir. Örneğin İngiltere'de Opel marka otomobillerinin Vauxhall markası ile satışı örnek verilebilir. Global pazarlarda ürün stratejileri geliştirilirken renk, tat, koku, ürünün fiziksel özellikleri, ürünün stili ve dizaynı, teknik özellikleri ilgili ülkenin talep koşulları göz önünde bulundurularak geliştirilmelidir.

Kotler küresel pazarlarda ürün stratejileri ile ilgili aşağıdaki şekli (Şekil 1.2.) önermektedir.

¹⁸ Philip Kotler, **age**, 379.

¹⁹ Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principles of Marketing**, (Pearson, 2010), 579.

Ürün	Standart	Farklı	Yeni
Ürün			
Tutundurma Standart	Ürün ve Tutundurma Aynı	Ürün Farklı Tutundurma aynı	Yeni ürün dizayni Yeni ürün için Yeni Sunuş şekli
Tutundurma Farklı	Ürün Aynı Tutundurma Farklı	Hem Ürün hem de Sunuş şekli değişikliğe uğrar	

Şekil 1.2: Global Pazarlarda Ürün Stratejileri

Kaynak: Philip Kotler, Gary Armstrong, **age**, 593

Standart Ürün Standart Tutundurma: Hem üründe hem de tutundurma da standardizasyonun uygulanması demektir. Burada aynı ürün hiçbir değişikliğe uğramadan tamamen aynı tutundurma faaliyetleri ile küresel pazarlarda pazarlanmaktadır. Küresel pazarlama açısından bir işletme için en kolay pazarlama yöntemidir. Bu yöntemde küresel pazarlarda uygulanan pazarlama stratejisi aynıdır. Genelde hammadde ihraç eden işletmelerin uyguladığı yöntemdir. Perakende pazarlarında bazen işletmeler farklı küresel pazarlarda aynı taktiği uygulasalar da bu başarılı sonuç vermeye bilir. Örneğin Coca-Cola Firmasının Orta Asya’da uyguladığı pazarlama faaliyetleri Avrupa ülkeleri ile aynı olduğu için yıllarca başarılı olmamıştır. Bu stratejinin en büyük avantajı firmalara ar-ge gibi alanlarda maliyet tasarrufu sağlamaktır.

Standart Ürün Farklı Tutundurma: Aynı ürünün farklı tutundurma stratejileri kullanılarak farklı ülkelerde pazarlanmasıdır. Örneğin Mc Donalds firmasının Türkiye’de kendisini ucuz ve hızlı yemek gibi pazarlamasının yanı sıra az gelişmiş 3.Dünya ülkelerinde gençlerin bir araya geleceği beraber yemek yiyip eğleneceği yer olarak pazarlaması sayılabilir. Burada sunulan ürün aynı fakat tutundurma ve pazarlama yöntemleri tamamı ile farklıdır.

Farklı Ürün Standart Tutundurma: Burada ürün üzerinde pazarlanacak ülkeye göre bir takım değişiklikler yapılmıştır. Fakat tutundurma faaliyetleri ise aynıdır. Örneğin ev ve tekstil kimyasalları firmaları ürün pazarlarken pazarlanacak yerdeki suların

sertlik ve iyon derecelerini bilmek durumundalar aksi halde ürün bir ülkede yüksek performans gösterirken diğer ülkede başarılı olmaz. Diğer bir örnek olarak Lexus marka otomobillerin Rusya ve Avrupa’da pazarladığı modellerdeki klima özellikleri Körfez ülkelerinde pazarladıkları araçların klima özelliklerin tamamen farklıdır. Bir diğer örnek de Volvo ve Saab firması kendi kamyonlarını Rusya’ya ve BDT’ye pazarladıklarında bu Kamyonlar Rusya ve BDT içerisindeki kötü hava ve yol koşullarında Rus-Tataristan markası olan KAMAZ kadar başarılı olamamıştır. Sonuç olarak KAMAZ hala günümüzde Rusya ve BDT en çok tercih edilen marka haline gelmiştir. Buna karşılık GE ürün için gerekli adaptasyonu kendi lokomotiflerinde yaparak Kazakistan Devletinin demiryolu ihalesini Rusya’nın bu coğrafyadaki nüfusuna karşılık kazanmıştır²⁰. Gıda alanında en iyi örnek ise Haribo jelibonlarında Avrupa’da pazarlanan ürünlerde domuz jelâtini kullanırken Türkiye ve diğer Müslüman ülkeler için sığır jelâtini kullanmaktadır²¹.

Farklı Ürün Farklı Tutundurma: Hem ürün üzerinde bir takım değişiklikler yapmak yani ürünü pazarlanacak ülkeye göre adapte etmek hem de ürünün pazarlanacağı tutundurma faaliyetlerini farklılaştırmak demektir. İşletmeler için maliyet yaratan bir unsurdur. Örneğin Tekstil Boya Sanayide Kullanılan Köpük engelleyici kimyasalların yüzdesinde az bir değişiklik yaparak Rusya’da bira fabrikalarında biyolojik köpük kesici olarak kullanılması.

Yeni Ürün: Bazen küresel pazarlarda yukarıdaki stratejiler istenilen başarıyı sağlamaz bu zaman ortaya yeni ürün çıkarmak gerekebilir. Bu işletmeler için çok maliyetli bir pazarlama stratejisidir. Çok iyi pazarlama araştırması, güçlü bir ar-ge altyapısı ve kalifiye işgücü bu stratejide çok önemlidir. Özellikle Peter F. Drucker’ın da dediği gibi küresel pazarlarda lider olmanın şartlarından ilki bir işletmenin kendi ürününü kendisinin eskitmesidir²². Çünkü günümüzde ürünler çok hızlı bir şekilde taklit edilebilmektedir.

²⁰ <http://ge.ecomagination.com/products/kazakhstan-evolution-locomotive.html> Mart-2010

²¹ <http://www.nethaber.com/Ekonomi/100075/Almanlarin-yumusak-sekeri-Haribo-Musluman> Mart-2010.

²² Peter. F. Drucker, **90’lı Yıllar ve Sonrası için Yönetim**, (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1998), 197.

1.3.6.2. Küresel Pazarlarda Fiyatlandırma Stratejileri

Fiyatlandırma, pazarlama faaliyetlerinin etkileşim alanı en yoğun olan bir bileşendir. Hedef pazardaki tüketici profili ile ilgili olduğu kadar pazarlama bileşenlerinin planlanması ile de direkt ilişkilidir²³. Diğer pazarlama bileşenleri ile çok ilişkili olduğu için talebin yönetimindeki etkin araçlardan birisidir. Küresel pazarlarda fiyatlandırma genelde rekabet ortamında gerçekleşir. Burada işletmelerin temel alması gereken en önemli nokta benzer ürün ve hizmetlerin aynı küresel pazarlarda hangi fiyattan sunulduğudur. Aynı zamanda işletmenin küresel pazardaki uzun orta ve kısa vadeli hedefleri de önem arz etmektedir. Genelde işletmelerin küresel pazarlarda stratejik fiyatlandırma operasyonlarında aşağıdaki faktörler önemlidir:

- İşletmenin pazara ilişkin kısa orta uzun vade hedefleri
- Hedeflenen pazar
- Talep yapısı
- İşletmenin sahip olduğu rekabet avantajları
- Pazardaki rekabetin şiddeti
- Tüketicilerin satın alma davranışları
- Çevresel faktörler

Yukarıdaki faktörler göz önüne alınarak işletmeler küresel pazarlar için fiyatlandırma politikalarını oluştururlar. Fiyatlandırma politikaları aşağıdaki şekilde olabilmektedir:

Standart Fiyatlandırma: Aynı ürünün farklı küresel pazarlarda aynı fiyattan pazarda tüketiciler sunulmasıdır. Örneğin Zara, C&A bu gibi stratejilerden istifade etmektedirler. Örneğin Zara'nın Moskova'da İstanbul Capacity'de ve Bakü Ticaret Sokağındaki Mağazalarında sunulan aynı ürünün fiyatı aynıdır. İşletmelerin bu tip fiyat uygulayabilmeleri için en önemli gereçlerinden birisi dünyadaki perakende mağazalarına eş zamanlı lojistik operasyonlarını düzenleyebilmektir. Yani aynı ürünün dünyadaki perakende mağazalarında aynı anda ulaşmasıdır.

Farklı Fiyatlandırma: Bu stratejide işletme yerel talebin yapısına göre farklı pazarlarda farklı fiyatlardan ürün ve hizmetlerini tüketiciye sunar. Örneğin gelir seviyesi ABD'de Türkiye'den yüksek olmasına rağmen GAP ve TOMMY

²³ Ravi Sarathy, Vern Terpstra, *age*, 551.

HILFIGER Bakırköy Capacity’de ürünleri ABD’deki mağazalarında bazı kalemlerde %60-70 yüksek fiyattan satılmaktadır. Örneğin Colins Azerbaycan’da Türkiye’deki mağazalarından %50 daha yüksek fiyattan satılmaktadır. Burada tüketici kütesinin özenti olması, ilgili ülkelerdeki ithal edilen ürünün menşesine göre uygulanan gümrük ve diğer vergiler mağaza kiralalarının yüksek olması gibi nedenler öne çıksa da genelde tekstil ürünlerinde markaların özenti müşteri kitlesinin farkında olması, otomotiv ve elektronik sektöründe ise vergilerin ülkeden ülkeye değişkenlik göstermesi etkilidir.

İhracat Fiyatlandırması: İşletmeler eğer küresel pazarlarda perakende pazarlarında nihai müşteriye hitap etmiyorsa ihracat fiyatlandırması ile ürünlerini pazarlar. Günümüzde Tedarik Zincirinin globalleşmesi sonucunda Firma pazarlayacağı ürünü 3. Farklı bir ülkede üretip başka bir ülkeye de veya kendi ülkesine de pazarlayabilmektedir. Örneğin Almanya’nın önde gelen kimya firmalarından Dystar artan maliyetler nedeni ile polyester kumaşları için gerekli olan bazı Boyaları Çin’de üretip Türkiye’de pazarlar. Bir diğer örnek İzmir’deki Üniteks Firması Collezione Markası için gerekli üretimi fiyatları tutturmak için Bangladeş’te yaptırabilmektedir.

Genelde ihracat fiyatlarının en yaygın olarak kullanılanları INCOTERMS 2000 e göre aşağıdaki şekillerdedir.

EXW: Üreticinin kapısında teslim

CFR: Deniz yolu ile nakliye dâhil

CIF: Deniz Yolu ile sigorta ve nakliye dâhil

FOB: Deniz yolu ile üreticinin ülkesinde güvertede teslim sadece iç nakliye masrafları üreticiye aittir.

FRC: Üreticinin ülkesinde taşıma aracı yanında teslim eğer deniz ve hava yolu ile ise liman masraflarını içermez.

CIP: GIF’in karayolu ile olan şeklidir

CPT: CFR’nin karayolu ile olan şeklidir

FOT: Karayolu ile araç üzerinde teslim üretici iç nakliyeyi öder ve malı nakliyecinin deposuna veya aracının olduğu yere gönderir.

Vadeli çalışılıyorsa ve ödeme garantisi yoksa ve risk yüksek ise ihracat edilecek ülkelere nakliye fiyatını ilave ederek CIF yüklemek daha akılcı bir yöntemdir.

Riski yüksek ülkelere ithalat yapılacak ise üreticinin kapısında ürünün son kontrolünü yaparak ürünü EXW olarak almak daha akılcı bir yöntemdir. Üreticinin kapısında son kontrol 2 türlü olabilir:

- Alıcı firmanın kalite ekibi son kontrolü üreticinin fabrikasında yapar malı mühürler.
- Alıcı firma test firmalarına son kontrolü yaptırır.

Son dönemde küresel finans krizi nedeni ile riski yüksek ülkelere test firmalarının müfettişleri kasıtlı olarak kontrollerinde gereken hassasiyeti göstermemekte ve bu yolla kendilerine haksız kazanç sağlamaktadırlar. Bu nedenle Test Firmalarının sonuçları bazen alıcıları tatmin etmeyebilir.

1.3.6.3. Küresel Pazarlarda Tutundurma Faaliyetleri.

Tutundurma (promotion) uluslar arası pazarlarda pazarlama karmasındaki en önemli araçlardan biridir. Tutundurma karmasının elemanları aşağıdaki şekilde sıralanabilir²⁴.

Reklam : Kitle İletişim araçları kullanılarak ürünün satın alınması için müşterinin ikna edilmeye çalışılmasıdır.

Bireysel satış: Genelde ihracat alanında, inşaat malzemeleri alanında, endüstriyel pazarlarda, tıbbi ürünler pazarında, perakende mağazalarında ürün ve hizmetlerin alıcılara satış temsilcileri vasıtası ile sunulmasıdır.

Doğrudan pazarlama: Ürünlerin hedef kitleye enteraktif kanallar kullanılarak sunulmasıdır. Ayrıca online pazarlama olarak bilinen ürün ve hizmetlerin müşteriye internet medyası kullanılarak sunulması da doğrudan pazarlama yöntemlerinden birisidir.

Satış Geliştirme: Müşterileri cezp etmek için kullanılan teşviklerdir.

Halkla İlişkiler: Toplumda işletme ile ilgili pozitif fikir oluşturmak amacı ile yapılan çalışmalardır. Burada en yaygın yöntemlerden birisi de Ürün veya işletme

²⁴ İpek Ebre ve diğ., **age**, 445.

hakkındaki artı özellikler ücretsiz olarak basında bahsedilmesi olan duyurum yöntemidir.

Uygun tutundurma stratejilerinin ve elemanlarının seçilmesi için işletmeler kendi kaynaklarını, tutundurma faaliyetlerinin maliyetlerini, pazarı, ürün özelliklerini ve müşteriyi detaylı bir şekilde analiz edip buna göre karar vermelidirler.

i.İşletmenin kaynakları: İşletme tutundurma kaynakları için kendi kaynaklarını gözden geçirmeli buna göre bütçe belirlemelidir.

ii.Pazar: Pazardaki potansiyel tutundurma faaliyetlerini belirler.

iii. Müşteri: Tüketici ürün hakkında yeterli bilgiye sahip değilse tutundurma faaliyetleri müşteriyi detaylı bir şekilde bilgilendirmeyi de içermelidir.

iv. Ürünün özellikleri: Ürünün sahip olduğu teknik özellikler çok önemlidir.

Genelde ihracatçı firmalar için en az maliyetli yöntem fuar ve sergilere katılarak yukarıda bahsi geçen tutundurma faaliyetlerini bir arada gerçekleştirmektir. Türkiye Cumhuriyeti ihracatçılarına uluslararası fuar ve sergilerde stant kirasının ödenmesi yurtdışında açılacak mağazanın kirasının belir bir metre karesinin kirasını ilke sene karşılaması gibi teşvik ve kolaylıklar sağlamaktadır.

Tutundurma stratejisi olarak kullanılan temel stratejiler ikiye ayrılmaktadır²⁵:

Uyumlaştırma Stratejisi: Bu stratejide amaç kullanılacak tutundurma faaliyetlerini örneğin reklamı kültürel coğrafi demografik farklılıkları göz önünde bulundurarak uyumlaştırılır²⁶. Örneğin Şangay’da Pizza Hut’ta sunulan ürünlerde Çin yöresel soslarının kullanılması, Türkiye’de ise Pizza Hut’un Ramazan ayında iftar kampanyaları düzenlemesi bu tip stratejilere örnek verilebilir. Burada her ürünün dünyanın her yerinde aynı şekilde satılacağı fikri kabul edilmez.

Standartlaştırma Stratejileri: Tüketicilerin bütün dünyada aynı tür arzu ve istekleri olduğunu kabul eden ve bütün dünyayı tek pazar olarak görür ve bütün küresel pazarlarda aynı tür reklam kullanılır²⁷. Bu stratejinin avantajı reklam maliyetini düşürmektir. Örneğin Microsoft’un ve Cisco’nun uzmanlık eğitimcileri için

²⁵ İpek Altınbaşak ve diğ., **age**, 451.

²⁶ Bradley F., **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, (İstanbul, Bilim ve Teknik Yayınevi, 2002), 62.

²⁷ İpek Altınbaşak ve diğ., **age**, 453.

kullandıkları uyumlaştırma stratejileri bu tip stratejiye örnek olarak verilebilir. Özellikle müşterinin tat anlayışına hitap eden ürünlerde fayda vermeye bilir.

Tutundurma faaliyetlerini etkileyen faktörler ise aşağıdaki gibi verilmiştir.

• *Hukuksal engeller*

Bir tutundurma faaliyeti reklam etkileyen faaliyetlerin başında hukuksal engeller gelir. Kullanılacak reklam konseptinin ülkenin düzenine aykırı olmaması gibi temalar az gelişmiş ve gelişmiş ülkelerde zorunludur. Ayrıca bazı ülkelerde bazı ürünlerin reklamı yasaktır veya ürün tanıtımında ciddi kısıtlar mevcuttur. Örneğin: Türkiye’de ilaç reklamı yasak olmasına karşın Rusya’da serbesttir. Başka bir örnek vermek gerekirse birçok ülkede rakibin ismini vererek reklam yapmak yasaktır.(Ancak yine de Endüstriyel Ürünler pazarında satış temsilcileri satın alma departmanına sunum yaparken rakibin ismini vermekten çekinmezler.)

• *Dil Engelleri*

Dil farklılıkları uluslar arası reklamcılıkta karşılaşılan en önemli sorundur. Bu nedenle tutundurma faaliyetlerin dil farklılıkları irdelenmesi gereken en önemli konudur. Örneğin Azerbaycan’da ilk yatırım yapan Türk İş adamlarının ilk başta en çok şaşırdıkları kavram “sümüklü et”. Sümük kelimesi-Azerbaycan ve diğer Orta Asya ülkelerinde “kemik” olarak algılanmaktadır. Başka bir sorun Güney Amerikalıların Chevrolet Nova’yi tercih etmemesini en büyük nedeni “No Va” gitmiyorum demektir²⁸.

Küresel pazarlarda başarılı olmak için ürünün pazarlanacağı ülkenin dil bilgisine sahip olmak çok önemlidir.

• *Kültürel farklılıklar*

Tutundurma faaliyetlerinde kültürel farklılıklar göz ardı edilememelidir, çünkü kültürel algılamayı etkileyen en önemli faktördür. Nike Spor Ayakkabılarının altında yazan Arapça “Allah” kelimesi Müslüman ülkelerdeki çevrelerin kızgınlığına neden olmuştur²⁹. Ayrıca Çin’de Nike firmasının kullandığı ejderha figürlü NBA

²⁸ Philip Kotler, Gary Armstrong, **age**, 584.

²⁹ <http://www.akparti.gen.tr/protesto-ediyorum/15268-ayakkabinin-uzerine-arapca-8220allah8221-yazisi.html> Mart 2010.

Basketbolcusu reklamı Çin'den resmi uyarı almıştır³⁰. Türkiye'de tekstil ihracatının yüksek olduğu dönemde Rusya'da ticaret hayatında bayanların erkeklerden daha önemli bir yere sahip olduğu Türkiye'de göz ardı edilmiş gerek sınır kapılarında, gerek tekstil firmalarında gerekli olan hassasiyetin tersi gerçekleşmiş, bunu fark eden Çin'de ise Çine gelen her bir Rus Vatandaşına can mal ve can güvenliği konusunda gerek hassasiyetin verileceği Şanghay İş Zirvesinde özellikle Çinli otoriteler tarafından dile getirilmiştir. Sonuç itibarı ile bugün birçok Rus Markalarının Çin'de direkt Rusların çalıştığı tedarik ofisleri varken, Türkiye'de ise sadece Avrupa markalarının vardır.

1.3.6.4. Küresel Pazarlarda Dağıtım Kararları

Küresel Pazarlarda dağıtım kanalları pazarların yapısına ve coğrafi özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle işletmeler her ülkeye göre farklı dağıtım kararları alabilir. Örneğin bir işletme ürettiği endüstriye ürünleri nihai müşteriye kendisinin satmasını hedefler başka bir ülkede ürünlerinin acente vasıtası veya başka bir aracı ile dağıtmayı tercih edebilir. Dağıtım kanallarında aracı kullanılmasının birkaç nedeni olabilir:

- Özellikle ihracatçı firmaların dağıtım kanalını kuracak ve yönetecek mali bir güce entelektüel sermayeye sahip olmaması
- Üretici işletmenin dağıtım kanalı sisteminde ekonomik olarak çalışabilmesi, onun diğer üreticilerin tamamlayıcı ürünleri için aracı duruma gelmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle dağıtım alanında uzman bir aracidan faydalanmak daha rasyonel olabilmektedir.
- Aracıların ilgili pazarda sahip olduğu pazara tecrübesi yasal mevzuatlar, müşteri ilişkileri hakkında sahip oldukları bilgi ile o pazarda sıfırdan kurulacak bir dağıtım ağına göre başarı şansını daha yüksek kılmaktadır.
- Dağıtım kanalında aracılarn kullanılması bir ürünü birkaç kez el değiştirmesini önlemektedir. Bu ürünün kendi imajı içinde çok önemlidir.

³⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong, **age**, 585.

Dağıtım kanalı kararı verirken yöneticiler kanal bu amacını gerçekleştirirken maliyetinin minimum seviyede gerçekleşmesine ve karı maksimize etmeli diye düşünmelidirler. Maliyeti en alt seviyede gerçekleştirmek için göz önünde bulundurulması gereken ilkeler:

- Dağıtım kanallarının son tüketiciden-üretim doğru düzenlenmiş olması. Tüketicinin satın alma davranışı dağıtım kanalını belirleyen ana unsurdur.
- Dağıtım kanalını seçimi işletmenin pazarlama programlarının hedeflerine ve stratejilerine uygun olmak durumundadır.
- Dağıtım kanalları hedeflenmiş pazar payını ilgili ülkede gerçekleştirmek durumundadır
- Dağıtım kanallarında seçim yaparken kanallar bir birlerinin alternatifleri olmamalıdır. Örneğin endüstriyel pazarda üretici ürünlerini bir ülkedeki pazara acente vasıtası ile dağıtıyorsa acente ulaşamadığı müşterilere de ulaşabilmelidir.
- Bir sonraki kanal bir öncekinin müşterisi gibi hareket etmeli ve bu nihai müşteriye kadar devam etmelidir.

Bunun yanı sıra dağıtım kanalını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir³¹:

Pazar faktörleri: Kanal seçiminde pazar yapısını etkileyen yaş, cinsiyet gibi demografik değişkenler, meslek gibi faktörler, mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler, müşterilerin dağılımı, satın alma davranışları gibi pazara ilişkin faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanı sıra seçimi etkileyen bir diğer faktörde siparişlerin büyüklüğüdür, siparişler miktarı arttığı zaman hem üretici hem de nihai müşteri direkt ilişki kurmayı aracı ile çalışmaya tercih ederler.

Ürün Faktörleri: Bir ürünün birim değeri ne kadar düşükse aracı sayısı o kadar fazladır. Ürünün birim değeri arttıkça dağıtım kanalının seviyesi azalır. Ayrıca ürünün pazarlanacağı ülkenin gelişmişlik seviyesi de çok önemlidir. Örneğin Brezilya’da üretilen ICUMSA 45 Grade A markalı şeker pancarından elde edilen şekerin İran’daki bir bisküvi fabrikasına pazarlanması için ilgili fabrika şeker tüccarına ulaşmak zorundadır. Bu şeker tüccarı mali olarak güçlü ve güvenilir olmalı ve en az Türkiye’de bir aracı kullanmak durumundadır çünkü İran’dan açılan

³¹ İpek Altınbaşak ve diğ., **age**, s.496-498.

akreditifler Brezilya’da geçerli değildir. Türkiye’deki tüccar mali olarak güçlü ise direkt Brezilya’daki firmaya akreditif açar Brezilya’daki ihracatçı ürünleri Brezilya’daki şeker üreticilerinde toplamak ve standardize etmek durumundadır. Eğer finansal olarak hiçbir problem yoksa Brezilya’dan ihraç edilen şeker İran’daki nihai tüketiciye ulaşana kadar ürün 3 kez farklı dağıtıcıların eline geçer. Finansal problemin olduğunu düşünürsek bu dağıtım zincirine iki ya da üç halka daha ulaşır.

Ayrıca ürünle ilgili teknik bilgi arttıkça ürünün son kullanım süresi kısaltıkça dağıtım kanalları kısılır.

Doğrudan satış üreticilere ek bir maliyet getirdiğinde dolayı yalnız değer yüksek olan ürünlerde kullanılır.

Aracılara İlişkin Faktörler: Dağıtım kanalı ve kanalda etkili olan araçlar seçilirken kanal üyelerinin lojistik, tutundurma, satış, finansman, stok yönetimi, teknik bilgi gibi alanlarda uzmanlıkları göz önüne alınmalıdır.

İşletmenin Yapısına İlişkin Faktörler: İşletmenin finansal gücü yönetim yeteneği kanalı denetleme isteği ve araçlara sağladığı hizmetlerdir. İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye dağıtım kanalının şekillenmesinde önemli olabilir. İşletmenin ürün gamı, pazarlama rekabet stratejileri dağıtım kararını etkileyen işletmenin kendi yapısına ilişkin faktörlerdendir.

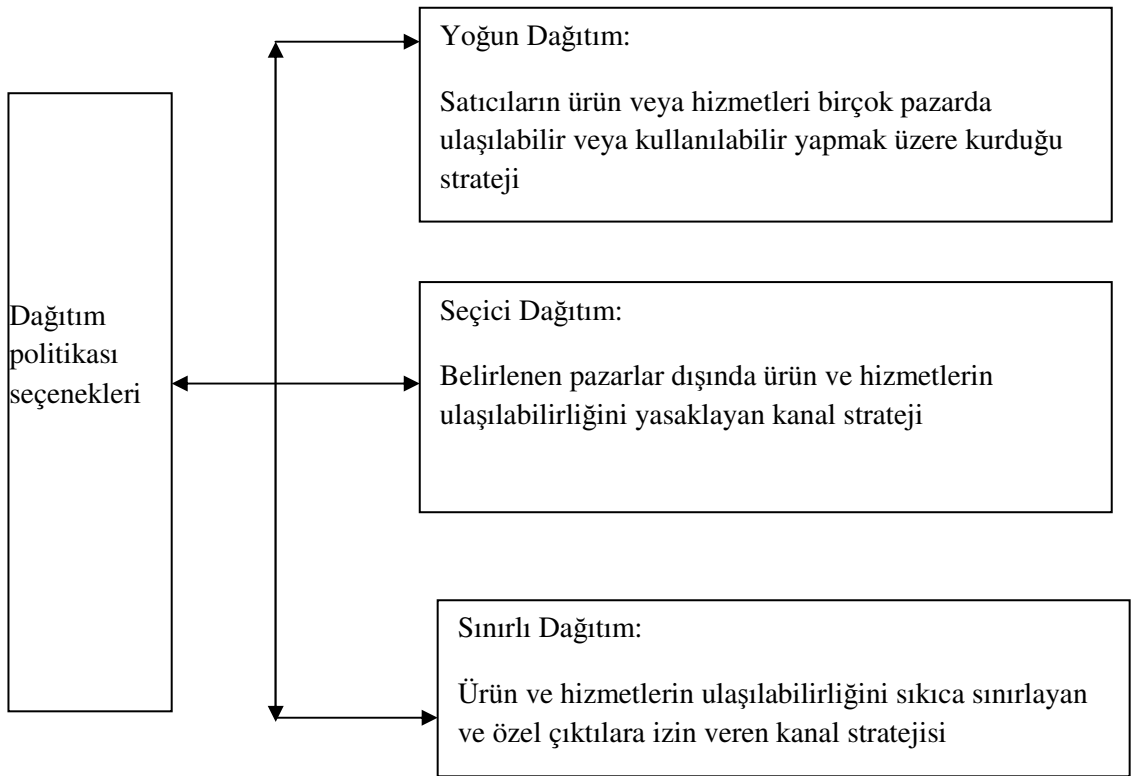
Çevresel Faktörler: Dağıtım kararını etkileyen çevresel faktörler olarak ilgili küresel pazardaki yönetim, siyasi istikrar, ekonomik istikrar, yasal yapı çok önemlidir. Özellikle buhran dönemleri, siyasi kriz, savaş dönemleri belirsizlik ortamları dağıtım kararını etkileyen çevresel faktörlerin başında gelir. Örneğin Rusya’da, Azerbaycan’da iş yapmak isteyen Türk işadamları ürünlerinin hızlı güvenilir bir şekilde dağıtımı için üst düzey devlet adamlarına yakın isimlerle çalışmak zorundalar. Örneğin Efes Pilsen Rusya’da iş yaparken Moskova Eyalet Valisine yakın bir isim olan meşhur iş arabulucusu Eldar Mirzayev ile çalışmaktadır ve Sn. Tuncay Özilhan Rusya’daki yatırımlarından gayet memnundur.

Rekabetin Durumu: Küresel pazarlarda aynı veya benzer ürünleri farklı ülkelerden birkaç üretici birden sunduğu için bu dağıtım kanalını kararını etkilemektedir. Örneğin bir Alman firması olan Dystar Çin’de üretilmiş olduğu tekstil boyalarını Türkiye’de pazarlarken kendi şubesini Türkiye’de kurmuş ve tekniği güçlü bir satış ekibi ile gerçekleştiriyordu. Bu rekabetle baş etmek için Hintli “Meghmani”

firmasının izlediği taktik Türkiye’de tekstil terbiye pazarında ve fabrika sahiplerine ve işletme müdürlerine çok yakın bir adam tanınmış bir işadamı olan Sn. Yaşar Göl’e Türkiye acenteliği vermeyi seçmiştir. Sonuç itibarı ile bu taktik başarılı olmuş Meghmani belli bir dönem Türkiye’de en fazla tüketilen pamuk boyası markası olmuştur.

1.3.6.4.1. Küresel Pazarlarda Dağıtım Kanalı Politikaları

İşletme küresel pazarlara girerken dağıtım kararları ile ilgili araçların türü ve sayısı, araçların yetki ve sorumlulukları ile ilgili kararlardır. Bunun yanı sıra pazara yoğunluğuna bağlı olarak, tüketicilerin coğrafik durumlarına, hedeflenen satış hacmi ile ilgili parametreler çok önemlidir. Kanal genişlik kararları organizasyonların dağıtım kanalının her seviyesinde kullanacakları araçların sayısını belirlemeyi gerektirir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 1.3.) üç tür dağıtım seçeneğini göstermektedir³².



Şekil 1.3: Global Pazarlarda Dağıtım Şekilleri

Kaynak: İpek Altınbaşak ve diğ., age 499.

³² İpek Altınbaşak ve diğ., age, 499.

Yoğun Dağıtım: Tüketici istekleri ve ürün özellikleri açısından teşhir yerlerinin, satış noktalarının ve kolaylık maliyetlerinin rekabet açısından önemli olduğu durumlarda işletme ürününü tüm satış noktalarında hazır bulundurmak ister. Üretici işletmeler, ürünlerini satış hacmini genişletme ve toplam karlarını artırmak için sınırlı ve seçici dağıtım politikalarından yaygın dağıtım politikalarını geçmek isterler. Fakat bu strateji ilk andan itibaren uygulanmıyorsa, kısa vadede başarılıdır ancak uzun vadede çoğu zaman firma aleyhine çalışır. Ürün kanalın son düzeyindeki en küçük perakendecilere yayıldığı zaman ürünle birlikte gelen seviyelerinde, fiyatlama ve teşhir üzerindeki kontrolün bir kısmını kaybedecektir. Ürün bu şekilde düşük masraflı perakendecilerin dükkânına girince, bu perakendeciler, diğerlerinden daha ucuza satmak için, fiyatları da düşürecek böylelikle kanalın farklı seviyeleri arasındaki araçlar arasında bir fiyat savaşı başlayacaktır. Alıcıların gözünde ürün saygınlık kaybına uğrayacak ve sonunda üreticinin yüksek fiyatları indirilecek ve kar azalacaktır³³.

Seçimli Dağıtım: Seçimli dağıtım, hedef pazarda ya da hedef pazarın belirli bir kısmında sınırlı sayıda toptancı ve perakendeci ya da sadece bunlardan her hangi bir kullanma politikasıdır. Tüketim Ürünlerinin beğenmeli ürünler ve özellikli ürünler çeşitlerinde, endüstriyel ürünlerin yardımcı teçhizat türünde ve pazarda tüketiciler açısından marka tercihinin önem kazandığı ürünlerde uygulanan selektif dağıtım stratejisidir³⁴.

Ürünün bütün aracı kurumlarda bulunması hem ürünün saygınlığını azaltır hem de dağıtım maliyetlerini arttırır. Bu stratejide ürünü marjinal alıcılardan uzak tutmak hem de ürünü pazarda uygun konumlandırmak için bu strateji izlenir. Ürünün yaşam eğrisi boyunca başlangıç ve büyüme aşamalarında sınırlı olgunluk aşamasında ise seçimli dağıtım stratejisi uygulanır.

Bu stratejide ürünün belli bir coğrafyadaki satış hakkı belirlenmiş bir aracıya devredilmektedir.

³³ Philip Kotler, **age**, 492.

³⁴ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 13. bas. (İstanbul: Türkmen, 2001), 172.

Sınırlı Dağıtım: Bazı işletmeler ürünlerinin dağıtımını daha yakından denetlemek, ürünün saygınlığını arttırmak, ürünle sunulan servisin kalitesinin yükseltmek amacı ile kullanılır³⁵. Özellikle lüks tüketim araçlarında tercih edilen dağıtım yöntemidir.

Küresel pazarlamada dağıtım kanalı politikalarının kanal yönetimi ve özellikleri ile uyumlu olması gerekmektedir.

Küresel pazarlamada dağıtım kanallarının özelliklerinin temel farklılıklarına bakıldığında

- Daha karmaşık değişkenler içerirler
- Farklı pazarlarda farklı talepler mevcuttur
- Pazarlara ilişkin kültürel ilişkilerinde göz önüne alınması gerekliliği olması

Küresel dağıtım ağında üreticiler ve aracılar farklı anlayışlara sahip olabilirler. Bütün dağıtım ağında talep ve hedeflerin detaylı bir şekilde açıklanması dağıtım ağının başarısı açısından önemlidir³⁶. Dağıtım ağında kanalını oluşturan ve yöneten kanal lideri mevcuttur. Bu üretici, toptancı, mali ve pazarlama açısından sözünü geçiren bir üyedir. Küresel dağıtım ağının yönetilmesinde dağıtım kanalında işbirliği, dağıtım kanalında güç, dağıtım kanalında çatışma, dağıtım kanalında bağlılık ve güven ilişkileri gibi kavramların etkin bir şekilde yönetilmesi dağıtım kanalının verimliliği ve sürekliliği açısından önemlidir.

Dağıtım kanalında işbirliği: Bu kavramda amaç kanal üyelerinde birisi ürün akışı için bir şeye gereksinim duyduğunda tüm kanal üyelerinin ortak amaç doğrultusunda hareket ederek gereken desteği vermeleridir. Dağıtım kanalında işbirliği yapmak için firmalar üretici işletme aracılarının toptancıların ve perakendecilerin taleplerini anlamak durumundadır. Bunun yanı sıra dağıtım kanalı kanal üyenin ihtiyaçlarına duyarlı, düzenli olarak çalışan ortaklıklar üzerinde kurulmalıdır. Son olarak kurulan ilişkiler bir takım faaliyetlerle sürekli desteklenmelidir. Kanal işbirliği faaliyetlerine örnek vermek gerekirse³⁷:

- Garantili Satışlar
- İadelerde esnek davranmak

³⁵ Valentin Yudashkin, **Marka Manueli**, 92.

³⁶ Philip Kotler, **age**, 509.

³⁷ İpek Altınbaşak, **age**, 503.

- Satışı teşvik edici faaliyetler
- Yerel pazarlama araştırmaları yapmak
- Reklam giderlerini bölüştürmek
- Yerel pazarlarda aracının ismi ve unvanı gösterilerek ortak tanıtım faaliyetlerinde bulunmak

Dağıtım Kanalında Güç Yönetimi: Dağıtım kanalında güç kavramı “dağıtım kanalında dağıtımın farklı düzeyindeki diğer üyelerin pazarlama stratejilerindeki karar değişkenlerini kontrol etme yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Dağıtım kanalları sosyo ekonomik bir sistem olmakla beraber bu sistemin sosyal yönleri olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. French ve Revan dağıtım kanallarında gücün beş bölüm halinde toplananın uygun olduğunu belirtmişlerdir³⁸.

1. Ödüllendirme Gücü: Kanal üyelerinde birisinin diğer üye veya üyeler üzerinde bağımlılığının sağlanması için istenen yönde davrandıklarında ödüllendirebileceklerine inandırmasıdır.
2. Uzmanlık Gücü: Uzmanlık Gücü bir kanal üyesinin diğer bir üyeyi alanında uzmanlaşmış veya özel bilgi sahibi olarak görmesi durumunda ortaya çıkmaktadır.
3. Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı Güç bir kanal üyesinin istediği davranışı göstermeyen diğer kanal üyelerinin sahip olduğu güçle cezalandırabilme yeteneğidir.
4. Yasal Güç: Bir kanal üyesinin diğer bir üyenin mevcut pazarlama karar değişkenlerini kontrol etme hakkına sahip olması durumunda meydana gelir
5. Önderlik Gücü: Önderlik gücü kanal içindeki üyelerin birlikte çalışmaktan onur duydukları ve kendilerini onun bir parçası olarak görmek istedikleri bir önderin sahip olduğu güçtür. Genellikle katma değeri yüksek ürünlerde, ileri teknoloji ürünlerinin dağıtımında güç üreticilerin elinde olur. Ürünlerin katma değeri düştükçe taklit edilebilirliği yükseldikçe güç üreticiden diğer tarafa geçmeye başlar. Ayrıca küresel pazarlamada ödeme koşulları da gücü etkileyen bir etkidir. Özellikle garantili ödeme şartları altında çalışan ihracatçı firmalar dağıtım ağının kontrolünü elde tutabilirler. Ödeme vadeleri uzadıkça ve şekli daha az garantili yönetime dönüştükçe

³⁸ French, John Jr., and Raven, Bertam. “**The bases of social power**”, 20th Ed. (New York: Harper and Row, 1999), 46.

kısacası dış ticaret daha riskli şekil aldığında dağıtım ağında güç aracı tarafına geçer. Örnek olarak dünyada ticaret globalleşmeden önce Türkiye'deki tekstil üreticileri Rusya'ya olan ihracatlarını peşin ödeme altında gerçekleştirmekte idiler. Bu dönemde termin tarihi, ürün adedi, ürün fiyatı, alıcı veya aracı, hatta ürün kalitesine kadar faktörler Türk Tekstilciler tarafından belirlenmekte idi. Rusya'nın önde gelen işadamlarından Snow Queen markasının kurucusu ve başkanı olan aynı zamanda fizik profesörü olan Azeri Vügar İsayev 15 sene öncesinde Türk tekstilcilerin Rusya pazarında sahip olduğu gücün bugün tamamen etkisini kaybetmek üzere olduğunu vurgulamaktadır. Snow Queen firmasına bavul ticareti yolu ile ihracat yapan firmalar Vügar İsayev eğer mağaza açmaz ürünlerini halk pazarında satmaya devam ederse mal akışını kesecekleri ile tehdit etmiş, sonuç itibarı ile Snow Queen bu zorlama karşısında ilk mağazasını açmak durumunda kalmıştır. Bugün Rusya'da 50'nin üzerinde mağazası ve 100 ün üzerinde satış noktası olan Snow Queen artık tedarikçileri ile ödeme şartlarını, ürün ile ilgili teknik ve tedarik detaylarını kendisi belirlemektedir. Sonuç itibarı ile Türk üreticiler Rusya'ya olan ihracatlarında ödeme şartlarını esnetmek zorunda kalmış ve bu da birçok Türk Üreticisini zamanında tahsis edilmeyen dış ticaret ödemeleri problemi ile baş başa bırakmıştır.

Dağıtım Kanalında Çatışma Yönetimi: Küresel pazarlamada dağıtım kanallarında kanal üyeleri arasında görev dağılım statü dağılımı kaynakların paylaşımı algılamalarla ilgili bir takım sorunlar çıkabilmektedir. Janset İşbaşı dağıtım kanalındaki çatışmayı “dağıtım kanalı içersindeki temel mekanizmalardan birisi olarak” tanımlamıştır³⁹. Çatışma güç yönetimi ve ilişkisi ile direkt olarak ilgilidir. Çatışma yönetiminde temel olarak kanal üyelerinin rollerinin kesin ve net bir şekilde tanımlanması ve işbirliği çatışma ortamlarını en alt düzeye indirir. Çatışmalar kanal içinde yatay ve dikey olarak gerçekleşir Küresel Pazarlamada yatay çatışmaya örnek verirken Rusya'daki bir markaya aynı küresel bir firmanın iki farklı tedarik ülkesindeki ofislerinden aynı ürünün pazarlanması böylece bir ofisin diğer ofisin müşterisini çalma eğilimi olabilir. Burada iki tedarik ofisi bir birleri ile rekabet etmektedirler. Dikey çatışmaya örnek verirken ihracatçı üreticinin bir ülkede distribütörü bulunması bu distribütöre bağlı yerel acentelerin distribütörün zayıf

³⁹ İşbaşı Janset Özen, “Uluslararası Dağıtım Kanalı İlişkileri: Bir Yazım Taraması”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Sayı 2, (2001): 37.

performansından dolayı üretici ile direkt irtibata geçmeye çalışmaları olabilir. Yukarıda belirtilen şartlar çatışma yönetimindeki ana faktör kanallardaki güç kullanımındır.

1.4. Küresel Pazarlamada Örgütlenme

Küresel pazarlamada örgütlenme süreci işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde olmalıdır. Bunun için gerekli olan kaynaklar ve entelektüel sermaye en uygun bir şekilde seçilmelidir. Küresel pazarlama faaliyetinde bulunan işletmelerde organizasyon bir birini izleyen aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdakilerdir:

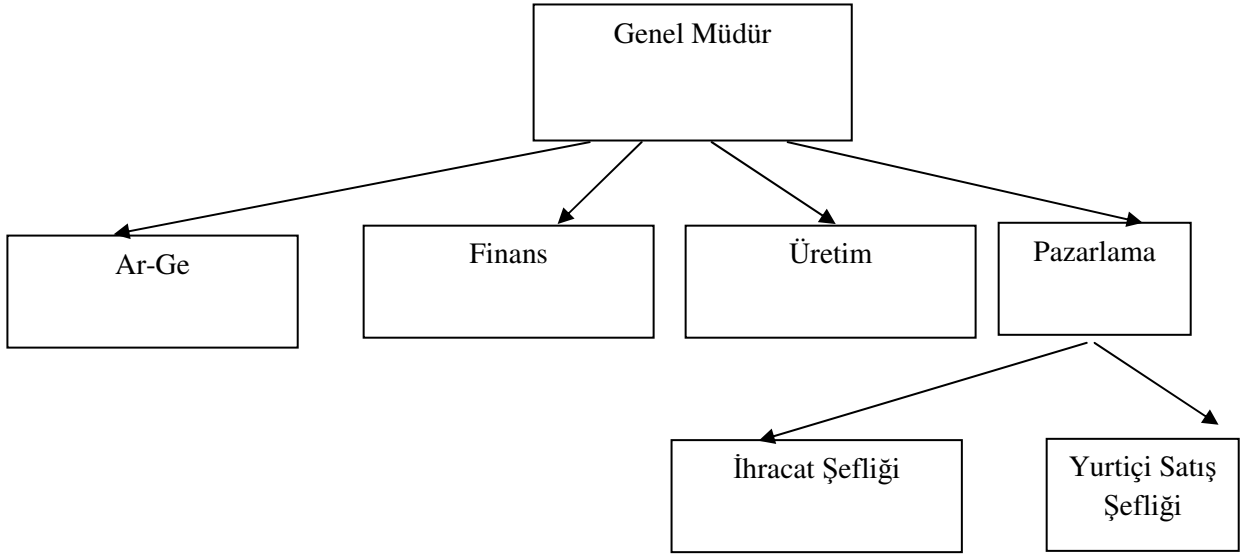
- Küresel pazarlarda yapılacak işlerin tespiti
- İş gruplarının tespiti
- Yapılacak organizasyonda insan sermayesinin niteliği
- Yetki ve Sorumlulukların tespiti

Küresel pazarlarda pazarlama çevrelerinin dinamik olması farklı örgüt yapılarına sahip olmayı gerektirebilir. İşletmenin organizasyonu etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İşletmenin büyüklüğü
- İşletmelerin pazar payı ve niteliği
- Pazarlardaki risk derecesi
- İşletmenin uluslararası tecrübesi
- İşletmenin finansal yapısı
- İşletmenin rekabet yapısı
- Sosyo-kültürel coğrafi koşullar
- İşletmenin sahip olduğu teknoloji

Küresel pazarlamada organizasyon temelde fonksiyonel, bölgesel, coğrafi, matris veya sanal hatlar şeklinde olabilir.

Fonksiyonel örgütlenme: Genelde ihracatçı üretici firmaların uyguladığı organizasyondur. Bu tip organizasyonun en önemli avantajı denetimin kolay olmasıdır. İhracat faaliyetleri geçici olmaktan çıkıp sürekli hal almaya başladığında uygulanır. İşletme üretim, finans, ar-ge, pazarlama gibi bölümlere ayrılmıştır. Pazarlama yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere ikiye ayrılır Bu tip faaliyetlerde ihracat departmanında çalışacak uzmanların yabancı dil bilme gereksinimi işlerin başarısı için anahtar faktördür. İhracat işleminin tek bir pazarlama departmanında iç pazarlama ile beraber olması iş hacmi arttı zaman sakıncalı olabilir. Bu tip durumlarda gelen müdürlüğü bağlı bir ihracat müdürlüğü kurulabilir.



Şekil 1.4: İhracatçı Firmalarda İşlevsel Organizasyon

Uluslararası örgütlenme: Uluslararası pazarlarda satışlar arttıkça organizasyon yapısında değişikliğe gidilir. Bura ilgili ülkelerdeki pazarların takip edilmesi uzmanlaşma ve ölçek ekonomilerinde maksimum fayda söz konusudur.

Ürün temelli örgütlenme: Birçok küresel firmanın tercih ettiği organizasyonel yapıdır. Bu yapıda firma ürün gruplarına göre bölümlendirilir. Her bir Bölüm ilgili ülkelerdeki ürünlerde Pazar yapısına göre adaptasyonlar yapmaktadır. Örneğin Volkswagen Türkiye Poloyu hatchback olarak pazarlamakta Çin’de ise State Wagon ve Sedan gibi opsiyonları da bulunmaktadır.

Coğrafi temelli bölümlendirme: Coğrafi yönelim yaklaşımda küresel pazarlara coğrafi olarak geniş bölgelere ayrılmakta ve ilgili coğrafi bölgedeki faaliyet o

bölgenin yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. Özellikle müşteri ihtiyaçlarının farklılık arz ettiği gibi küresel pazarlarda pazar ihtiyacın zamanında karşılayabilecek stratejiler geliştirilmesi açısından avantaj sağlar. Bölgesel yönetimde tecrübeye paralel olarak da bölgesel uzmanlık düzeyi de müşteriye daha iyi anlayabilmek açısından gelişir.

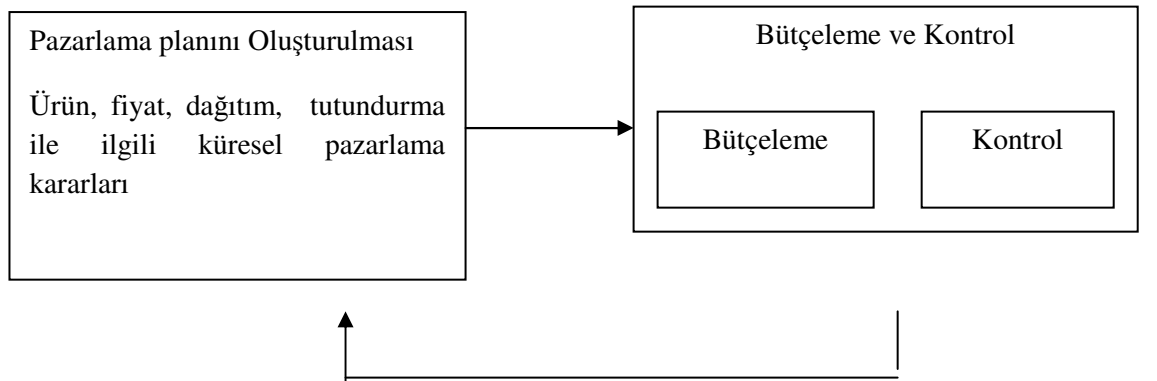
Ülke temelli alt şubeler: Bu tip uygulamalarda işletmeler ülkeye göre organizasyon kurarlar. En önemli özeliği bu tip yapılar ürünleri yerel şartlara adaptasyon maksimum seviyede uygunlaştırabilme esneklik yeteneğine sahiptir. Ürünün aynı olduğu koşullarda bile ürüne göre yere tutundurma faaliyetleri düzenlemek yerel pazarlama stratejileri geliştirmek mümkündür.

Matriks yapılar: Matriks Yapılar coğrafik bilgi birikimi ürün bilgisi ve know how, ARGE, pazarlama ve finans alanındaki bilgiyi müşteri ihtiyaçlarına göre pazarlama, fiyat, dağıtım ve tutundurma becerilerini dikkate alarak düzenler.

1.5. Küresel Pazarlamanın Kontrolü

Kontrol bir işletmenin amaçlarına ne kadar ulaşmış olduğunu gösteren değerlendirme sürecidir. Bu ilgili pazarlama faaliyetleri için kaynakların etkin bir şekilde kullanıp kullanılmadığını hedeflere ulaşılmamışsa nedenlerini ortaya koymak açısından önemli bir süreçtir. Kontrol süreci etkili yönetildiği takdirde pazarlama planları ve stratejiler hakkında önemli bir geribildirim sağlar.

Her işletme küresel pazarlama faaliyetleri için bir bütçe oluşturmak durumundadır. Bütçe pazarlama faaliyetlerinde kontrol sisteminin temelini oluşturmaktadır.

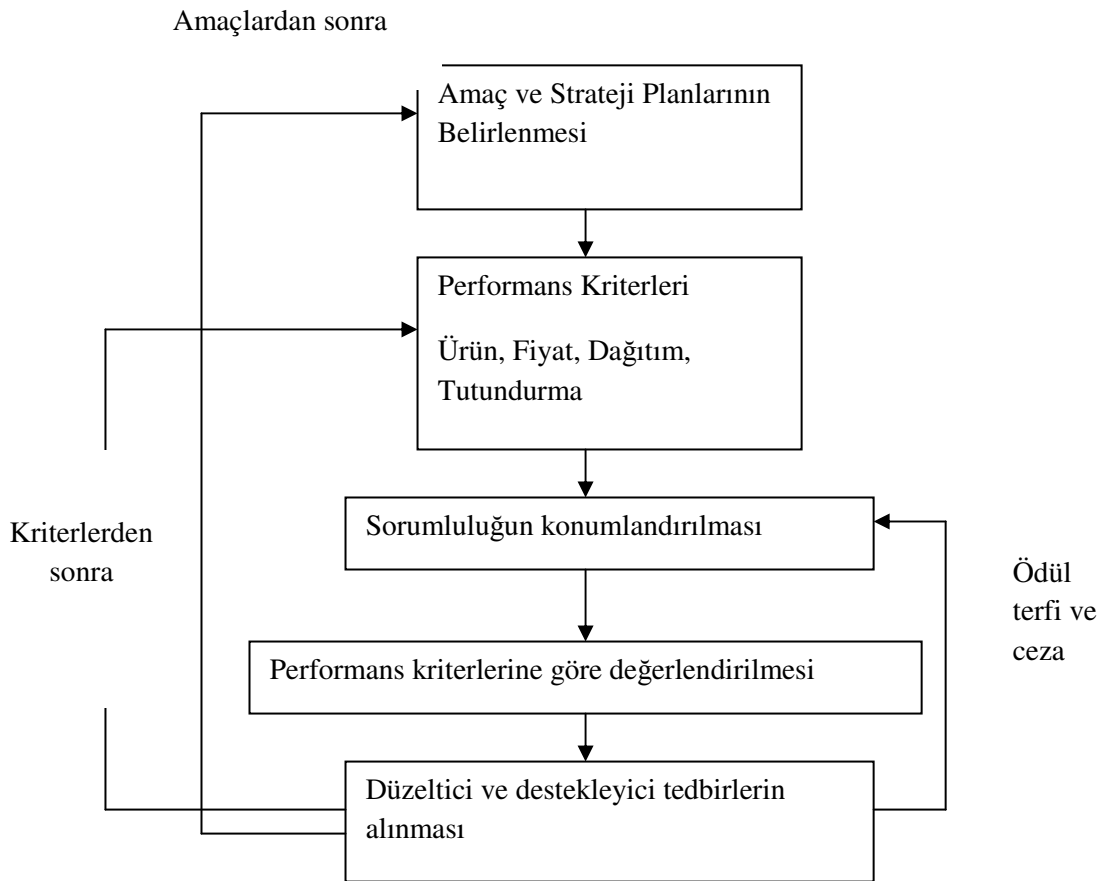


Şekil 1.5: Gerçekleşen Performans Pazarlama Hedeflerine Uygun Olmadığında İşletmenin Bütçe ve Kontrol Sistemi

Kaynak: İpek Altınbaşak ve diğ., **age**, 536.

Birçok işletme küresel pazarların değerlendirilmesi ve kontrolünü zayıf bir şekilde değerlendirmektedir. Bunun en önemli nedeni pazarlamada standart bir kontrol sisteminin uygulanmamasıdır.

Küresel Pazarlamada kontrol sistemi işletmenin hedefleri doğrultusunda pazarlama faaliyetlerine başlaması ile hayata geçer. Burada önemli olan pazarlama karmasında yer alan her çalışanla ilgili performans standartlarının geliştirilmesi bu standartlara göre kriterlerin belirlenmesidir. Daha sonra bu kriterlerden sorumlu yöneticilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bir sonraki aşama performansın kriterlere göre değerlendirilmesidir. En son adım olarak da bu değerlendirmeye göre destekleyici, önleyici, teşvik edici kararların verilmesidir. Örnek bir küresel pazarlama kontrol sistemi aşağıdaki gibi olabilir.



Şekil 1.6: Küresel Pazarlamada Kontrol Sistemi

Kaynak: Hollensen, age, 659.

Pazarlamada kontrol sistemi işletmenin stratejilerine bağlı olarak amaçladığı bazı pazarlama faaliyetlerini uygulamaya geçmesiyle başlar. Bu faaliyetlerin hepsi önceden belirlenmiş bütçe dâhilinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle bütçe kontrolü çok önemlidir. Bunun yanı sıra bu faaliyetler sırasında ulaşılması gerekene standartlar ve kriterlerdir. Bu standart ve kriterler işletmenin amaç ve hedeflerine göre oluşturulur. Bu standartlar belirlenirken çalışanların ve yöneticilerin birlikte katılımı ile gerçekleşmesi halinde gerçekçi olabilir.

İşletmenin pazarlama kontrol sisteminin sağladığı bilginin çoğu aslında hem finansal olmayan ve hem de finansal anlamda gerçekleşen duruma ilişkin geribildirimlerdir. Bu durumda kontrol sürecinin düzeltici yapıda olduğu söylenebilir.

İleri bildirim kontrolü, amaçlar ve stratejilerde değişik yapılmasını gerektirecek değişimleri tespit etmek için pazarlama çevresinin analiz eder ve değerlendirir. Bu sistem proaktif davranarak ortaya çıkacak problemleri tespit eder. Örneğin ürünle ilgili müşteri memnuniyetsizliği proaktif davranılarak tespit edilen bir problemdir.

Küresel Pazarlamada denetim ise işletmelerin küresel pazarlama yeteneklerini değerlendiren ve geliştiren bir sistemdir. Bunun için faaliyet konusu olan sektörün yapısının çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Denetim sonrası gerçekleşecek uygulamalar herkesin bilgisi dâhilinde ve işletmeye uyumlu olmalıdır.

Küresel Pazarlamada Denetimin Bileşenleri Kiefer ve Steve göre aşağıdakilerdir⁴⁰:

1. Pazar çevresinin denetimi: pazar, tedarikçiler ve hissedarlarla ilgilidir.
2. Pazarlama Stratejisinin Denetimi: Misyon, Amaçlar hedefler ve stratejilerle ilgilidir.
3. Pazarlama Organizasyonunun denetimi: pazarlama organizasyonunun işlevsel yapısı ile ilgilidir.
4. Pazarlama Sisteminin Denetimi: Pazarlama planlaması, kontrol sistemi ve yeni ürün geliştirme ile ilgilidir.
5. Pazarlama Verimliliğinin Denetimi: Karlılık ve Maliyet Analizi
6. Pazarlama İşlevinin Denetimi: Pazarlama Karmasının Analizi
7. Davranışsal Denetim: Şirketin vizyonunun elde edilmesi için gerekli davranışların belirlenmesi.

⁴⁰ Kiefer Lee, Steve Carter, **Global Marketing Management: Challenges, Challenges and New Strategies**, (New York: Oxford University Press, 2005), 561.

2. REKABET STRATEJİLERİ VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1. Rekabet Stratejilerinin Tanımı

Tanımsal olarak rekabet stratejileri bir firmanın ürünlerini sunduğu pazarda güçlü ve zayıf yanlarını analiz ederek rakipleri ile baş edecek planlar hazırlamasıdır⁴¹. Bu nedenle rekabet stratejisi bir şirketin çevresindeki değişimler önemlidir. Şirketin içinde bulunduğu sektörün yapısı pazarlama açısından ne kadar önemli ise rekabet stratejilerinin düzenlenmesinde de o kadar önemlidir. Bir sektördeki rekabet rakiplerin davranışından daha çok onun temelini oluşturan ekonomik yapıdan kaynaklanmaktadır. Örneğin 2005 yılında Dünya’da ticaret engellerinin kaldırılması, ülkelerin zaman yaşamış ve yaşamakta olduğu finansal veya politik krizler bir takım işletmeler için pazar payı açısından avantaj olurken bir takım işletmeler için dezavantaj olmaktadır. Günümüzden işletmeler rekabet stratejileri oluştururken çevresel değişimleri, pazarların globalleşmesini, endüstri yapılarının değişmesini, bilgi devrini ve müşteri beklentilerindeki değişimi göz önünde bulundurarak hareket etmek zorundadırlar⁴².

İşletmenin çevresel değişiminde işletme makro çevre ve mikro çevre faktörlerini analiz etmek durumundadır.

Pazarların küreselleşmesi ise nakliye imkânlarının kolaylaşması dolayısı ile tedarik kaynaklarını küresel hale gelmesi, iletişimin günümüzde daha ucuz ve daha hızlı hale gelmesi, işletmelere küresel pazarlarda fırsatlar sunmaktadır.

Endüstri yapılarındaki değişim ise günümüzde işçi yoğun sanayi üretiminin daha az gelişmiş ülkelere kayması, gelişmiş ülkelerin ise ar-ge, müşteri hizmetleri, patent

⁴¹ Michael E.Porter, **Rekabet Stratejisi**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008), 4.

⁴² Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, (İstanbul: Media Cat, 2008), 20.

hakkı gibi bilgi yoğun alanlarda yoğunlaşması endüstrinin uzak doğu ülkelere kaymasını sağladı.

Bilgi devrimi internetin ortaya çıkışı ile işletmelerin müşteri ve tedarikçileri ile iş yapma şekli de değişmiştir. Artık birçok işletme siparişini elektronik ortamda almak tedarikçileri ile dokümantasyonu elektronik ortamda düzenlenmektedir. Örneğin bir tedarik zinciri firması olan Li&Fung Müşterilerinin SAP formatındaki siparişlerini ihracat ticaret portalına girdiği anda ilgili üreticilerin hepsi elektronik ortamda e-posta yolu ile üretim hazırlıklarına başlanması için uyarı alırlar.

Müşteri beklentilerinde değişim ise trendin daha hızlı ve daha kısa ömürlü olması sipariş teslim tarihlerini ve ürünün yaşam döngüsünün seyrini etkiledi

Dolaylı olarak bütün bu değişimler pazarlama ve pazarlama karmasını değiştirmektedir.

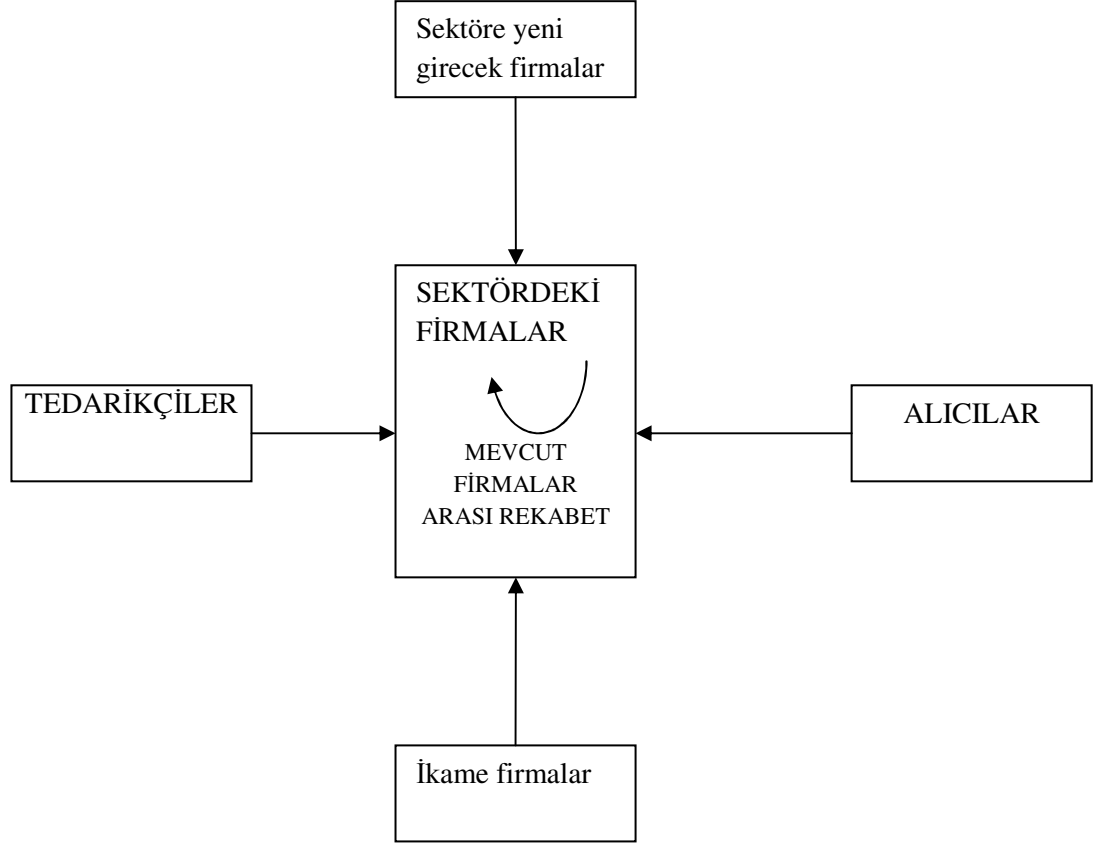
2.1.1 Sektörlerin Yapısal Analizi

Porter'a göre bir sektördeki rekabetin durumu beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu beş temel rekabet gücü aşağıdakilerdir⁴³:

- Sektöre girecek yeni firmalar
- Tedarikçiler ve onların pazarlık gücü
- Alıcılar ve onların pazarlık gücü
- İkame ürün ve ya hizmet sunan firmalar
- Mevcut firmalar arasındaki rekabet

Şematik olarak Porter beş temel rekabet gücü arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde göstermiştir.

⁴³ Michael E.Porter, **a.g.e.**, 5.



Şekil 2.1: Rekabet Stratejisi

Kaynak: Michael E. Porter, (İstanbul: Sistem Yay., 2008), 7.

Bir işletmenin hedefi sektörde kendisini bu rekabet güçlerine karşı en iyi şekilde savunabileceği ve bu beş temel rekabet gücünden kendi yararına olacak şekilde stratejiler üretmektir. Bu da işletmenin yukarıda bahsedilen beş temel rekabet gücünü analiz etmesi ile şirketin zayıf ve güçlü yanlarını ortaya çıkarması ve yapısal sektörel analiz yapması anlamına gelir. Bu beş rekabet güçleri bir arada sektör rekabetini ve karlılığı belirler.

Rekabet yoğunluğunun en uç noktası girişin serbest olduğu, sektördeki firmaların tedarikçi ve alıcılar karşısında pazarlık gücüne sahip olmadığı varsayılan firma ve ürünün bulunduğu rekabet açısından mükemmel bir ortamdır.

Sektörlerin yapısal analizi açısından bu beş rekabet gücünün her biri önemli özellikler içerir

Giriş Tehdidi: Bir pazara yeni giren işletmeler, pazar payı ile doğrudan bağlantılı olarak ilgili sektöre yeni bir kapasite ve bir takım önemli kaynaklar getirirler. Bu da rekabetin kızıştığı ortamları ve fiyatların sürekli aşağıya düşmesini yaratır. Örneğin Türkiye’de 7 USD ye mal edilen iplik boyalı t-shirt Çin’de 3,80 USD ye Bangladeş’te ise 2,95 USD ye mal edilmektedir. Bu rekabet ortamları karın da aşağıya doğru çekilmesine neden olur. Sektöre yeni giriş yapan firmalar sektörde bir takım giriş engelleri ile karşılaşır. Bunlar Kaşağıdakilerdir

Ölçek Ekonomileri: Bir pazara yeni girecek firma bazen büyük ölçeklerle pazara girişi yapmayı planlarken rakiplerden gelecek tepkileri göz önüne bulundurarak sektöre bu şekilde giriş yapma riskini almak istemez. Rekabetin güçlü olduğu sektörde ise sektöre zaten küçük ölçeklerle giren firmalar rekabet edemeyeceklerdir.

Politik Engeller: Bir pazara girmek isteyen firmalar tarife dışı engellerle karşı karşıya kalabilir. Örneğin Rusya Moda Pazarına girmek isteyen Japon UNIQLO 2010 Şubat ayında güçlü bir engelle karşılaşmış yaklaşık 50 konteyneri Rusya Gümrük Servisi tarafından fiziksel muayeneye tabi tutulmuştur. Bu da birçok üründe dönem satışlarının kaçmasına neden olmuştur.

Ürün farklılaştırılması: Sektöre yeni giren firmalar sektörde var olan firmalar için oluşmuş müşteri sadakatinin önüne geçebilmek için yüksek miktarlarda paralar harcayarak yatırımlar yapması gerekir bu da önemli bir yatırım demektir. Bazen firmalar bu tip yatırımları göz önüne alamaz ve bu yeni pazarlara girmek için bir engel oluşturur.

Sermaye Gereklere: Bir sektöre ve ya pazara girmek için firmalar belli bir sermayeye gerek duyarlar. Sağlık sektörü, ileri teknoloji gibi sektörlerde bu sermaye gereksinimi çok yüksek iken, tekstil sektörü, mobilya sektörü gibi sektörler sermaye gereksinimi daha düşük olabilmektedir.

Dağıtım Kanallarına Erişim: Bir sektörde ve ya pazarda dağıtım kanallarına erişim çok zor ise o alanda yeni giriş yapan firmaların başarı şansı zorluğa bağlı olarak azdır. Örneğin Türkiye’de Rus nüfusunun her yıl artmasına ve dönemsel olarak mart ayından ekim ayına kadar her yıl Rus turist sayısının artmasına rağmen Rusların milli içeceği olan “Kvas” gerekli olan dağıtım kanallarına ulaşamadığı için istenilen satış miktarlarına ulaşamamıştır. Oysaki Rusya’da bahar-yaz aylarından biradan sonra en çok tüketilen serinleştirici içecek kvastır.

Diğer Maliyetler: Pazardaki firmalar pazara yeni girecek firmaların büyüklüğüne ve finansal gücüne bakılmaksızın bir takım avantajları sahip olabilirler. Örnek vermek gerekirse Çin’de devlet tarafında bazı firmalara verilen ulusal dağıtım lisansı, marka ve patent hakları, hammaddelere erişim, devlet teşvikleri, yerel entelektüel sermayedir.

Ayrıca sektöre veya pazara yeni giren firmalar için mevcut sektör ve pazarda rakiplerin vereceği karşılıklar ve yeni firmaların bu karşılıklara dayanacak güçte olup olmaması da önemli bir engeldir.

Bir diğer faktörde sektöre giriş ve çıkış engellerinin bitişme düzeyinin yapısal analizin önemli bir parçası olduğudur. Porter giriş ve çıkış engellerinin yüksek ve düşük olması ile arasında ilişkiyi aşağıdaki şemadaki gibi özetlemiştir.

		Çıkış Engelleri	
		Çıkış Engelleri Alçak	Çıkış Engelleri Yüksek
Giriş Engelleri	Giriş Engelleri Alçak	Düşük fakat sürekli kârlar	Düşük ve Riskli kârlar
	Giriş Engelleri Yüksek	Yüksek ve sürekli kârlar	Yüksek ve riskli getiriler

Şekil 2.2: Rekabet Stratejisi Pazarlarda Giriş-Çıkış Engelleri

Kaynak: Michael E.Porter, (İstanbul: Sistem Yay., 2008), 28.

İkame Ürün Sunan Firmalar: Bir pazarda ikame ürün pazardaki ürünle aynı fonksiyonları yerine getiren daha düşük fiyatlı ürünün bulunmasıdır. Örneğin 90’lı yıllarda Rusya’da bayan nüfusunun büyük bir çoğunluğu sonbahar kış mevsiminde kürk erkekler de deri giymeyi tercih ederken, günümüzde artık Vietnam’da Çin’de

Üretilen kaz tüyü kabanlar ve montlar daha çok tercih edilmeye başlamış, eskiden olmazsa olmaz bir ürün olan krk artık lüks tüketim ürünü olmaya başlamıştır. Bu da Türk Deri ve Krk Sektörünü derinden etkilemiş, bunu erken fark eden yerel Snow Queen firması ise koleksiyonuna ana faaliyet konusu olan krk ürünlerinin yanı sıra bu ürünleri de eklemiştir.

Alıcılardan pazarlık gücü: Alıcılardan pazarlık gücü sektörün karlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Alıcılardan zaman içerisinde bilgilerinin mükemmelleşmesi tedarik alternatiflerini çoğaltması firmaları etkileyen bir faktördür. Örneğin 90'lı yıllarda Türkiye'den hazır giyim ithal eden Rus alıcılardan ürünün ölçü spesifikasyonlarına, özellikle denim alanında yıkama ve t efektlerine fazla dikkat etmez iken günümüzde bazı Rus firmaları ölçülerde 0,5-1 cm farklılık gösteren bir özellik için ya indirim istemekte ya da ürünü kabul etmemektedir. Burada en önemli sorun Türk ihracatçı hazır giyim üreticilerinin alıcılardaki bu değişimi anlamak istememesi ve uyum zorluğu yaşamasıdır. Bir Türk reticisinin dediği "10 yıl önce üç denim pantolonu üst üste koyup t yapmama göz yuman alıcının bugün sanki AB Markası gibi karşımıza koleksiyon ve kalite talepleri ile çıkması kabul edilmezdir." sözü bu uyuma ne kadar zorlandıklarının bir göstergesidir. Burada yapılması gereken satıcılardan alıcılardan pazarlık gücünü göz ardı etmemeleri ve buna göre hazırlık yapmalarıdır. Örneğin 3 yıl önce Rusya'da ZEST şemsiyelerini satışını yapan bir firmanın vitrininde yazan "Alınan Mallardan İadesi Yoktur" levhasının yerine güler yüzlü bilgili satış temsilcisinin alması ürünlere 3 yıl garanti verilmesi 30 gün içerisinde iadeyi kabul etme, CIF Mutfak temizlik jelinin satışında bile Rusya'da etkisini beğenmediğinizde paranız iade sloganı birçok tüketiciyi özellikle bu markaları almaya teşvik etmiştir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Bir sektörde tedarikçiler fiyatlarını artırarak ve ya ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürerek pazarlık gücüne sahip olurlar. Örneğin Rusya'da ve Azerbaycan'da gaz ihracat fiyatlarının bazen yükselip azalması, Azerbaycan'dan Rusya'ya yaş meyve sebze ihracatındaki kalite ve fiyattaki dalgalanma buna örnek olabilir. Firmaların tedarikçilerin güçlerini göz ardı etmeden buna göre stratejilerini geliştirmeleri gerekir. Örneğin dondurucu soğukların yaşandığı Moskova'da trafik aksamaz, okullar tatil olmaz, kar diz boyunu geçtiği halde yollar hep açıktır. Moskova Eyalet Yönetimi ucuz fakat etkili tedarik gücü olan BDT ülkelerinden gelen iş gücünü çok iyi değerlendirmiş, belediye temizlik görevlisi

olarak görev alacak BDT vatandaşların yasal çalışma izinleri ve sigortaları için en kısa sürede çözüm üretmektedir.

2.1.2. Stratejik Konum Analizi

Stratejik konum analizinde ilk yapılacak olan işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda başarılı olup olmadığıdır. Bunun için önemli olgulardan bir tanesi de müşteri perspektifidir⁴⁴.

Müşteri perspektifi işletmenin karlılığını ve büyümesini etkiler. Bu perspektif için aşağıdaki kriterler önemlidir

- Pazar payı
- Marka imajı
- Müşteri tatmini
- Müşteriyi elde tutma
- Yeni Müşteri kazanma
- Önemli Müşterilerin Listesi

Şirketler stratejik konum analizlerini yaparken pazarın konumu, büyüyen pazar olması ve ya daralan bir pazar olması faktörünü de göz önünde bulundurmalarıdır. Peter Doyle bir pazarın iyi bir potansiyel olup olmadığını aşağıdaki beş faktöre bağlamıştır:⁴⁵

1. Pazarın Büyüklüğü
2. Pazarın Büyüme Potansiyeli
3. Pazarın Rekabetçi Yapısı
4. Pazardaki Döngü
5. Pazardaki Risk Faktörleri

⁴⁴ Peter Doyle, **age**, 274.

⁴⁵ Peter Doyle, **age**, 295

1. Pazarın Büyüklüğü: Pazarın Büyüklüğü bir şirketin büyüme potansiyelini belirler. Büyük pazarlar küçük çaplı şirketlere büyüme fırsatını sunar. Örneğin Rusya’da hazır giyim ürünlerinin Lyublana, Luzhnikova, Sadova gibi halk pazarlarından dağılarak gitmesi ve Rusya içlerinde devasa marketlerin hipermarketlerin sayısının azlığı özellikle Rusya içlerine mal ihracatını yapacak firmalar için bir fırsattır. Bunu fark eden Çin firmaları kendi pazarlama elemanlarını bu pazarlara yerleştirerek dağıtım kanalları üzerlerinde direkt belirleyici rol oynamakta ve büyümelerini hızla gerçekleştirmektedirler.

2. Pazarın Büyümesi: Pazarın büyüme potansiyelinin olması şirketlerin büyüme işini daha da kolaylaştırır. Büyüme potansiyeli olmayan pazarlarda firmalar bir-birlerinin müşterilerini çalma yoluna giderler. Örneğin Moskova spor ürünleri pazarı açısından sabit bir pazar iken, Hamile giyim ve aksesuarları pazarı Rusya’da yaklaşık 35-40 milyon Müslüman nüfusun yaşadığı Tataristan, Dağıstan, Çeçenistan, Balkar, Boşkordistan, Sibiry ve diğer bölgelerde sürekli büyüyen bir pazardır. Ayrıca firmanın 2009 istatistiklerine göre Moskova’da her 4 bayandan birinin hayatı boyunca 1 kez anne olmasına karşılık, bu bölgelerde her dört bayandan ikisinin hayatı boyunca çoğu kez iki veya bazen üç kez anne olması da önem bir bulgudur. Bu bulguları fark eden St. Petersburgdaki MAM TO BE “Budu Mamoy” firması mağazalarını Rusya’nın özellikle bu bölgelerinde açmak bu bölgelerde büyüme stratejileri izlemektedir.

3. Pazarın Rekabetçi Yapısı: Özellikle şirketlerin yapısal analizinde kullanılan Porter’ın **pazardaki beş rekabet gücü** açısından iyi analiz edilmeli pazarın rekabetçi yapısı tam olarak anlaşılmalıdır.

4. Pazar Döngüsü: Pazardaki fiyat dalgalanmaları şirket performansını belirler. Bu fiyat dalgalanmaları şirket birleşmeleri, krizler iflas gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

5. Risk Faktörleri: Bir pazardaki risk pazarın potansiyeli ile doğrudan ilgilidir. Çünkü nakit akışlarını etkiler. Gelişmiş ülkelere yapılan ihracatlarda risk faktörü düşük iken az gelişmiş ve ya gelişmekte olan ülkeler risk faktörünün yüksek olduğu finans otoriteleri tarafından iddia edilmektedir. Buna karşılık bazen bunun tersi de olabilir. Örneğin Almanya’nın önde gelen perakendecilerinden Karstadt Quelle Almanya’nın resmi devlet teminatı altında iken bu şirket iflas ettiği zaman Almanya

devleti teminatına sahip çıkmamış sonuç itibarı ile birçok Türk hazır giyim üreticisi finansal olarak çok zorlanmış hatta bazıları iflas etmiştir. Risk faktörünü en aza indirmenin yolu müşteriye ve dağıtım kanallarını olabildiğince yakından tanımaktır.

Yine Peter Doyle'a göre stratejik konum analizi şirketlere üç yarar sağlamaktadır⁴⁶:

1. Şirketin mevcut andaki durumunun tespiti
2. Şirketin alternatif daha fazla değer yaratacak alanlarının tespiti
3. İşletmenin birimleri arasında değer yaratacak unsurların öne çıkarılması

2.1.3. Rekabet Avantajı ve Porter'in Rekabet Avantajı Modelleri

2.1.3.1. Porter'in Değer Zinciri Rekabet Avantajı Modeli

Porter şirket düzeyindeki rekabetçiliği incelerken şirketin üretim, pazarlama ve sevkiyat gibi şirketin faaliyetlerini oluşturan tüm fonksiyonlarının tek tek ve birbirleriyle ilişkisinin dikkate alınarak incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir⁴⁷. Şirketin iç operasyonlarının rekabetçilik açısından analiz edilmesinde değer zinciri analizi kullanılır. Değer zinciri analizi, firmanın rekabet avantajını daha iyi anlamak, müşteriler için hangi işletme fonksiyonlarında değer arttırılabileceğini veya maliyetlerin azaltılabileceğini teşhis etmek ve firmanın tedarikçileriyle, müşterileriyle ve endüstrideki diğer firmalarla olan bağlantılarını daha iyi anlamak için kullanılan bir stratejik analiz aracıdır. İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halindedir. Bu faaliyetler birbirleriyle ilişki içinde bulunduklarından bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir.

2.1.3.2. Porter'in Jenerik Rekabet Avantajı Modeli

Porter değer zinciri analizinin yanı sıra, işletmelerin rekabet avantajlarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için, takip edebileceği stratejilere de tanıtma yazısı stratejileri ile katkıda bulunmuştur. Jenerik stratejiler, maliyet liderliği stratejileri, farklılaşma stratejileri ve odaklaşma stratejileri üzerine geliştirilmiştir⁴⁸. Porter'in geliştirdiği ulusların rekabet gücü teorisi, mukayeseli üstünlüklerin

⁴⁶ Peter Doyle, *age*, 286.

⁴⁷ Michael E. Porter, *age*, 6.

⁴⁸ Michael E. Porter, *age*, 194.

gerisindeki, rekabet avantajlarına yönelmektedir. Bir ülkenin sahip olduğu mukayeseli üstünlük zaman içinde hızla değişmektedir. Teoride; maliyet, ürün, kalite, ürün farklılaşması, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları bir arada, rekabet avantajı yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Son dönemin rekabet sisteminde fiyat rekabetinden çok, kalite rekabeti, ürün çeşitlendirmesi, modern tasarım ve görüntü, artan ölçüde önem kazanmaktadır. Porter'a göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, firmalar yaratır. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi stratejileri önemlidir.

Porter, işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu inceleyerek üç temel strateji belirlemiştir.

- **Maliyet Liderliği Stratejisi:** İşletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve ürünlerini sektörde oluşan ortalama fiyatlarla satarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir⁴⁹.

Bu stratejiyi izleyen işletmeler ürünlerine, müşterileri arzu etmedikçe yeni bir özellik eklemek istemeyecekler, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine maliyetleri düşük tutmayı sürekli hale getirip maliyet liderliğini korumayı hedefleyerek, çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük hizmetler sunacaklardır⁵⁰.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye ortalamanın üstünde getiriler sağlar. Piyasada rekabet etmeyi kolaylaştırır. Maliyet liderliği aynı zamanda işletmelere, girdi fiyatlarının ani değişiminin olumsuz etkisinden en az zarar görmeyi sağlayacağından güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Ayrıca sektördeki potansiyel rakipler için pazara giriş engeli oluşturur.

Maliyet liderliğinin işletmeyi rekabet güçlerine karşı korumasına ve uzun vadede kârlı bir durum olmasına bu konuma ulaşmak için çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı, büyük sermaye ve hammaddeye daha kolay erişim gibi avantajların olmasını gerekli kılmaktadır.

⁴⁹ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (İstanbul: Literatür, 2004), 260.

⁵⁰ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: Beta Basım, 2008), 171.

• **Farklılaştırma Stratejisi:** Özellikleri itibarı ile tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, hizmet veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır. Porter’a göre farklılaştırmanın kaynakları, işletmelerin politika tercihleri, işletme faaliyetleri arasındaki bağlantılar, zamanlama, konum, iç etkileşimler, uzmanlaşma, entegrasyon ve üretim ölçeğidir⁵¹.

Farklılaştırma stratejisi kullanan işletmeler ürünlerini farklılaştırarak müşterilerinin oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fiyat farkı o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından daha yüksek olsa da müşteriler satın aldıkları ürünün, bu fiyat farkını ödemeye degeceğine inanmaktadırlar⁵².

Farklılaştırma stratejisinin bazı avantajları vardır. Bunlar alıcılar üzerinde bir marka ve firma bağımlılığı oluşturmaları, işletmeyi fiyat rekabeti dışında tutarak koruması, işletmenin ikame ürünlerin tehdidinden daha az etkilenmesini sağlaması ve sektöre yeni girecek rakipler için pazara giriş engeli oluşturmalarıdır.

Farklılaşma stratejisinde maliyet göz ardı edilmez ancak, birincil strateji üründe ve hizmette farklılaşarak rekabet etmektir.

• **Odaklanmış stratejiler:** Bu strateji iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda (belirli ve dar bir yelpazede) uygulanmasıdır. İşletmeler pazar platformunu coğrafi veya bölgesel olarak bölümlendirerek, farklı müşteri istek ve beklentilerine göre küçülterek veya farklı ve değişik özelliklere sahip mal ve hizmet üretimi ile yeni bir pazar oluşturarak daraltabilirler⁵³.

Bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılacak konu da işletmeyi rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma getirebilecektir. Odaklanma stratejisinde başarı temel yeteneklere, iletişime ve teknolojiye bağlıdır.

⁵¹ Michael E. Porter, **age**, 45.

⁵² Erol Eren, **age**, 173.

⁵³ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **age**, 267.

İki tür odaklanma stratejisinden bahsetmek mümkündür:

1-Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi: Bu stratejiyi benimseyen işletme, seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla nüfuz etmektedir.

2-Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejide de işletmeler dar bir pazar kesiminde veya belirli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak bu alanlarda daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık sağlamak için farklılaştırma stratejisi izlemektedirler⁵⁴.

Beş güç analizinin yanı sıra Porter sektörel rekabetçiliği kümelenme açısından da incelemektedir. Porter küme kavramını, bir ürün ya da hizmetin üretiminde ve tüketiciye ulaştırılmasında emeği geçen, aralarında coğrafi yakınlık olsun ya da olmasın, ilgili tüm şirketlerin ve organizasyonların ortak çıkarları ve birbirini tamamlama özellikleriyle bir arada oluşturdukları yapı olarak tanımlamaktadır.

Küme seçiminde iki tip yaklaşım kullanılmaktadır. Birincisi, ihracat içindeki ağırlığına göre küme oluşturmak, ikincisinde ise şirketlerden gelen talebe göre belirli bir ürün çerçevesinde küme geliştirmektir.

Kümeler rekabeti üç ana yoldan etkilemektedir⁵⁵:

1. Kümelenme içinde kurulmuş olan işletmelerin üretkenliğini artırarak,
2. Gelecekte verimliliği yükseltecek ve yeni ürünlerin oluşmasını sağlayacak yenilikçiliği yönlendirerek,
3. Kümelenmenin kendisini genişleten ve güçlendiren yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik ederek, kümelenmeler, kümelenmeye dâhil olan işletmelere, kendi esnekliklerinden feragat etmeden, büyük ölçekli yâda diğer işletmeler ile resmi bağlantılara sahip işletmelermiş gibi fayda elde etmelerini sağlar. Örnek olarak Türkiye’de İnegöl’de bir ev mobilyası kümesinin veya Denizli’de bir tekstil kümelenmesinin varlığından söz edilebilir⁵⁶.

⁵⁴ Erol Eren, *age*, 178.

⁵⁵ Michael E. Porter, *age*, 96.

⁵⁶ Alkin, K., Bulu, M, ve Kaya, H., “İllerarası Rekabet Endeksi: Türkiye’deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi için Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, Yıl: 5, Sayı: 9 (2007): 49-66.

2.1.3.3. Porter'in Elmas Modeli

Niçin bir ülkedeki bazı endüstriler diğer ülkelerdekinden daha başarılıdır? Bir ülkenin rekabet gücünü ne etkiler?⁵⁷ Bu ve buna benzer soruları cevaplamak amacıyla Michael E. Porter yeni düşüncelerle ve ulusların üstünlük elması adını verdiği bir modelle sonuçlanan bir araştırma yürütmüştür.

Porter geleneksel teorileri ve mevcut ekonomi trendlerini göz ardı etmeden rekabetçilik analizi yapmak için yeni yaklaşımlara ve yeni araçlara ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Bu amaçla bir ülkenin en iyi endüstrisinin mukayeseli üstünlük dışında diğer değişkenlerle yeterli derecede açıklanıp açıklanamayacağını görmek için 30 kişilik bir takımla 10 önemli ticaret ülkesinde 4 yıl süren bir çalışma yürütmüştür. Bu ülkeler Danimarka, Almanya, İtalya, Japonya, Kore, Singapur, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık ve Birleşik Devletlerdir.

Bütün ülkeler kültürel özellikler, nüfus büyüklüğü, politikalar, coğrafi büyüklükler v.b. özellikler bakımından farklılık göstermektedir. Bu 10 ülke birlikte toplam dünya ihracatının yaklaşık %50'sini gerçekleştirmektedirler. Çalışmada doğal kaynaklara yüksek derecede bağımlı olan endüstriler araştırmanın dışında bırakılmıştır.

Ticarette önderlik eden 10 ülkenin rekabet gücünün temelini oluşturan başarı kalıpları üzerinde 4 yıl süren çalışmasının ürünü geçmişten gelen birçok bilginin doğru olmadığını ortaya çıkarmış ve günümüzde de birçok firma ve hükümetin tartıştıkları bir konu olmuştur.

Ulusal başarı miras alınmaz yaratılır. Ülke klasik ekonomistlerin ısrar ettikleri iş gücü havuzu, faiz oranları veya paranın değeri gibi ulusal donatımlarla büyümmez. Bir ülkenin rekabetçiliği endüstrilerinin yenilik ve yükselme kapasitelerine bağlıdır.

Küresel rekabetin arttığı bir dünyada ülkelerin önemi azalmaz tam tersine artmaktadır. Rekabetçiliğin temeli, bilginin yaratılmasına ve özümsemesine, ülkenin büyüyen rolüne kaymıştır. Rekabet gücü, yüksek derecede yerleştirilmiş süreçlerle yaratılır ve canlı tutulur. Rekabet gücüne ulusal değerlerin, kültürün, ekonomik yapının, kuruluşlarının ve tarihinin katkısı vardır. Sonuçta yerel çevresi en

⁵⁷ Michael E.Porter, **age**, 70.

ileriye bakan, en dinamik ve mücadeleci olan ülkeler belirli endüstrilerde başarı kazanabilirler⁵⁸.

Porter, geleneksel öğretileri eksik ve yanlış olduğu gerekçesiyle eleştirmiştir. Tüm dünyada firmalar her açıdan birbirilerinden farklı stratejiler kullanarak uluslararası liderlik kazanmışlardır. Her başarılı şirket operasyon yöntemlerinin temelini oluşturan kendi özel stratejisini kullandığında bütün başarılı şirketlerin özellikleri esas itibarıyla aynı olacaktır.

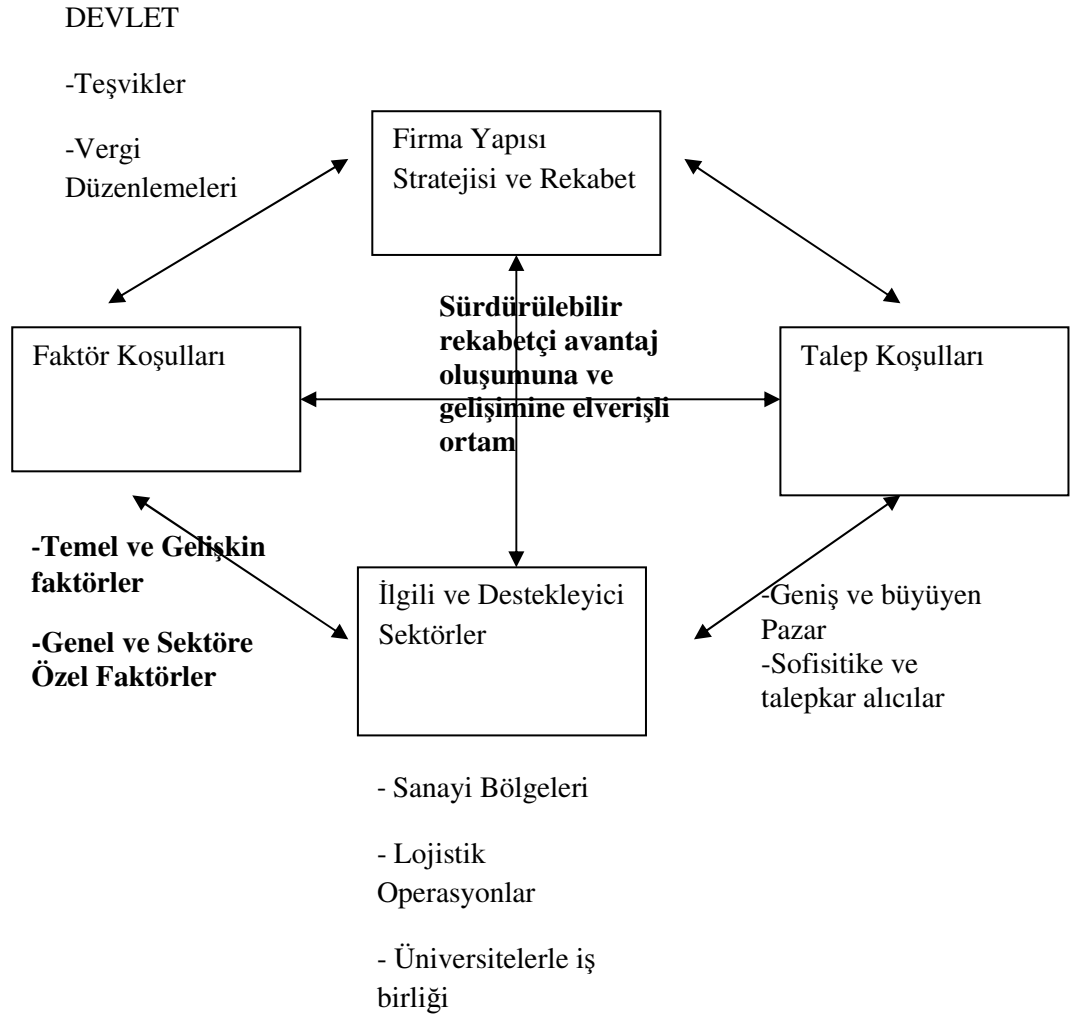
Porter'a göre şirketler yenilik yaparak rekabet üstünlüğü sağlarlar. Yeniliğin ana fikrini alırlar, yeni teknolojileri eklerler ve uygulamada yeni yollar bulurlar. Rekabetçiliğin yeni kaidesini idrak ederler ve rekabet etmekte kullanılan eski yöntemlerden daha iyisini bulurlar. Yenilik yeni bir ürün tasarımı, yeni bir üretim sürecinde, yeni bir pazarlama yaklaşımında veya yeni bir idare şeklinde kendini gösterir. Niçin bazı şirketler belirli ülkelerde konumlanmış ve istikrarlı bir yenilik yeteneğine sahiptirler? Niçin ilerlemenin peşinden hırsla koşarlar ve rekabet güçlerini sürekli kılmak için hep bir arayış içindedirler?⁵⁹ Porter'a göre bu soruların cevabı ülkenin dört niteliğinin altında yatar. Değişkenleri bu nitelikler olan ve niteliklerin etkileşim içinde olduğu bir model ortaya çıkaran Porter model şeklinin elmasa benzemesi yüzünden bu modele elmas modeli adını vermiştir.

Porter ayrıca ülkelerin kalkınmalarının bir dizi asamadan geçtiğini ifade etmiştir. Buna da Rekabetçi Kalkınma Modeli adını vermiştir.

Porter'a göre aşağıdaki dört nitelik tek tek ve bir sistem olarak ulusal üstünlük elmasını oluşturur. Her ülke kendi endüstrileri için bunları oluşturabilir ve yönetebilir. Bu nitelikler Şekil 2.3'de gösterilmiştir.

⁵⁸ Michael E. Porter, *age*, 155.

⁵⁹ Michael E. Porter, *age*, 71.



Şekil 2.3: Bir Sistem Olarak Elmas Modeli

Kaynak: Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations (London: The Mac Millan Press Ltd., 1990), 127.

Faktör koşulları: Ülkenin yetişmiş iş gücü veya alt yapı gibi endüstride rekabet etmek için gerekli üretim faktörlerinin durumu,

Talep Koşulları: Endüstrideki ürün ve hizmetler için yurt içi pazar talebinin niteliği,

İlgili ve destek endüstriler: Ülkede uluslararası rekabetçiliği sahip ilgili ve destek endüstrilerinin olup olmaması,

Firma stratejisi, yapısı ve rekabet: Ülkede firmalarının nasıl oluşturulup organize edildiği, yönetildiği ve ülke içindeki rekabetin varlığı,

Bu belirleyici faktörler şirketlerin nasıl doğduklarını ve nasıl rekabet edeceklerini öğrendikleri ulusal çevreyi oluştururlar⁶⁰. Elmas üzerindeki her nokta ve bir sistem olarak elmas, ulusal rekabet başarısı kazanmak için gerekli ana girdileri etkiler. Bir endüstride rekabet gücü için gerekli olan kaynak ve yeteneklerin mevcudiyeti ve bunların paylaştırılma şekli, şirketlerin algıladıkları fırsatları şekillendiren bilgi, şirket sahiplerinin, yöneticilerinin ve bireylerinin amaçları ve en önemlisi şirketleri yeniliğe ve yatırım yapmaya zorlayan baskıdır. Porter aynı zamanda modele dışarıdan iki değişken eklemiştir. Bunlar şansın ve hükümetin rolüdür. Şansın rolü ülkenin durumuna, firmanın ve hükümetin kontrolüne bağlı değildir. Örneğin yeni icatlar, biyoteknoloji gibi yeni teknolojiler, enerji krizi gibi nedenlerden dolayı girdi maliyetlerinin değişmesi, pazar yapısının değişmesi ve savaşlar gibi olaylar rekabet gücünü azaltır ve yeniden oluşturulmasını engeller. Endüstrinin cevap verme yeteneği, rekabet elmasının diğer kısımlarının durumuna bağlıdır.

Hükümetin ayrı bir faktörden çok diğer dört faktör üzerinde etkisi olan bir faktör olarak düşünülmesi gerekir. Porter ticarete müdahalelerin olmaması gerektiğini ifade etmiş, böyle bir müdahalenin sadece etkin olmayan şirketler için bir pazar garantilemesi demek olduğunu söylemiştir. Ayrıca hükümetin en uygun rolünün zor olsa da bir katalizör gibi şirketlerin hedeflerini büyütmeleri ve rekabet gücünü artıracak faaliyetlerin performanslarının seviyelerini yükseltmeleri hususunda işletmeleri cesaretlendirmek ve hatta itmek olduğunu ifade etmiştir. Hükümet kısmı bir rol oynamalıdır ancak bu sadece elmasın altında yatan şartların elverişli olması durumunda işe yarar. Hükümetin rolü elmasın gücünü ilerleten ve büyüten önemli bir roldür. Bunu başarmak için hükümet politikaları, şirketlere doğrudan müdahalede bulunmayıp onlara rekabet üstünlüğü kazanabilecekleri bir ortam yaratmaya yönelik olmalıdır. Yani hükümet doğrudan bir rol yerine dolaylı bir rol oynamalıdır.

⁶⁰ Michael Porter, **The Competitive Advantages of Nations**, (London: The Mac Millan Press Ltd., 1990), 71.

Elmas modelinde bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin faktör dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça, firmaları yenilikçi olma yönünde zorlamayacaktır⁶¹.

Faktör Koşulları: Geleneksel ekonomi teorisine göre üretim faktörleri (emek, arazi, doğal kaynaklar, sermaye, alt yapı) bir ülkenin üretimini ve ticaretinin yapısını belirler. Teoriye göre uluslar farklı miktarlarda faktörlerle donatılmışlardır. Ülkeler diğer ülkelerden nispeten daha çok sahip olduğu bu faktörlerin yoğun olarak kullanıldığı ürünleri ihraç ederler. Porter’a göre önemli olan ülkelerin hangi faktörleri miras aldığı değil, hangilerinin kısa bir zaman periyodunda oluşturulup etkin olarak kullanılabildiğidir⁶².

Faktör Donatımı: Üretim faktörleri çoğunlukla arazi, emek ve sermaye gibi genel terimlerle tanımlanır. Porter bu faktörlerin stratejik olarak farklı endüstrilerin rekabet güçlerini açıklamak için çok genel olduğunu belirtmiş, faktörlerin bir dizi genel kategoriye ayrılabilir olduğunu ifade etmiştir⁶³.

Beşeri kaynaklar: Personel sayısı, yetenekleri, maliyetleri, standart çalışma saatleri ve is ahlaki gibi beşeri kaynakların nitelikleridir.

Fiziksel kaynaklar: Ülkedeki arazinin, suyun, minerallerin veya orman ürünleri kaynaklarının, hidroelektrik güç kaynaklarının, balık avlama alanlarının ve diğer fiziksel özelliklerin bolluğu, kalitesi, bulunabilirliği ve maliyeti gibi unsurlar fiziksel faktörlerdir. İklim koşulları da ülkenin konumu ve coğrafi büyüklüğü gibi ülkenin fiziksel kaynaklarının parçası olarak görülebilir. Bir ülkenin tedarikçi ülkelere veya pazara göre konumu taşıma maliyetlerini, kültür ve ticaret alışverişini etkiler. Örneğin Almanya’nın İsveç’e yakınlığının öneminin tarihsel etkisi vardır.

Bilgi kaynakları: Ülkenin mal ve hizmetlerle ilgili bilimsel, teknik ve pazar bilgisi rekabetçiliğe katkı yapan bir diğer faktördür. Bilgi kaynakları üniversiteler, devlet araştırma enstitüleri, özel araştırma tesisleri, devlet istatistik araştırmaları, ticari ve bilimsel literatürler, pazar araştırma raporları ve veri tabanları, ticaret kurumları ve

⁶¹ Mehmet Barca, Said Döven, Kamil Taşkın, “Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün ve İhracatta Aranılan Kriterler/Karşılaşılan Engeller”, **İTO Yayınları**, (2006): 24-35.

⁶² Ludvig Theuvsen, **Porter’s Diamonds and Subsidiaries**, Seminar in organization and International Management (Germany, 2002).

⁶³ Michael E.Porter, **age**, 75.

diğer kaynaklar olabilir. Bir ülkenin bilimsel ve diğer bilgi kaynakları ses bilimi, malzeme bilimi ve toprak kimyası gibi birçok bilim dalına bölünebilir.

Sermaye kaynakları: Finans endüstrisinde mevcut olan sermaye maliyeti miktarı, sermaye kaynaklarını tanımlar. Sermaye homojen değildir. Güvenceli olmayan borçlar, güvenceli borçlar, ıskarta tahviller (yüksek risk, yüksek getiri) hisse senetleri ve risk sermayesi gibi çeşitli biçimlerde olabilirler. Her bir biçimi açıklayan terimler ve durumlar vardır. Bir ülkenin toplam sermaye stoku ve kullanılan biçimler, ülkeler arasında önemli değişiklikler gösteren ülkenin tasarruf oranı ve ulusal sermaye pazarının yapısı tarafından etkilenir. Sermaye pazarının küreselleşmesi ve ülkeler arasındaki büyük sermaye akışı ulusal şartları yavaşça benzer hale getirmektedir. Ancak ulusal sermaye yapısındaki önemli farklılıkları aynı kalmaktadır.

Altyapı: Altyapıdan kasıt rekabeti etkileyen taşıma sistemleri, iletişim sistemleri, posta ve paket dağıtım sistemleri, ücret veya fon aktarımı, sağlık bakımı v.b. unsurlardan oluşan mevcut altyapının çeşidi, kalitesi ve kullanım maliyetidir. Altyapı aynı zamanda bir ülkeyi yaşamak ve çalışmak için cazip hale getiren konut miktarı ve kültürel yapıyı da kapsar.

Faktör koşulları 3 grupta incelenebilir.

i. Tiplerine göre: Temel-Gelişmiş Faktörler

ii. Niteliklerine göre: Genel-Özel Faktörler

iii. Oluşma şekillerine göre: Miras Alınmış-Oluşturulmuş faktörler

i. Temel-Gelişmiş Faktörler

Faktörlerin rekabet gücü üzerindeki sürekli rollerini anlamak için faktör tiplerini ayırmak gerekir. İlk olarak iki önemli ayrım göze çarpar. Bu ayrım temel ve gelişmiş faktörler arasındadır.

Temel Faktörler: Doğal kaynaklar, iklim, konum, kalifiye olmayan ya da yarı kalifiye iş gücü ve borç sermayesidir. Temel faktörler pasif olarak miras alınır veya oluşturulması nispeten makul veya az gelişmiş özel ve sosyal yatırım gerektirir. Temel faktörlerin önemi gereklilikleri azaldığında, bulunurlukları yaygınlaştığında ve küresel firmaların yurt dışı faaliyetleriyle veya uluslararası pazarlardan yararlanarak faktörleri elde etmesiyle azalır. Buna kamu projelerinin (apartmanlar ve okullar) yapımı örnektir. Kore firmaları bu tür projelerde düşük maliyetli ve disiplinli

iş gücüyle uluslararası başarı kazanmışlardır. Ancak Kore firmalarının yerini alan daha düşük ücretli rakipler veya İtalya gibi, gelişmekte olan ülkelerin (Hindistan gibi) ucuz iş gücü havuzlarından yararlanan rakipler Kore'nin bu üstünlüğünü yok etmeye çalışmışlardır. Orta doğu projesinin çöküşüyle gerileyen Kore inşaat endüstrisi sadece temel faktörlere dayanan üstünlüğün geçici olduğunun kanıtıdır⁶⁴.

Gelişmiş Faktörler: Modern dijital veri iletişim alt yapısı, mühendisler ve bilgisayar uzmanları gibi yüksek derecede eğitilmiş personel ve önemli bilim dallarındaki üniversite araştırma enstitüleridir. Gelişmiş faktörler rekabet gücü için temel faktörlerden çok daha önemlidir. Farklılaştırılmış ürünler ve tescilli üretim teknolojisi gibi gelişmiş faktörler daha üst seviyede rekabet gücü kazanmak için gereklidir. Kurumlar gelişmiş faktörleri (eğitim programları gibi) oluşturmak için kalifiye insan kaynaklarına ve teknolojiye ihtiyaç duyarlar. Gelişmiş faktörlerin aynı zamanda küresel pazarlarda veya yabancı yan kuruluşlar yoluyla kazanılması daha zordur. Gelişmiş faktörlerin önemli rolü çok sayıdaki endüstrilerde ortadadır.

ii. Genel-Özel Faktörler

Faktörler arasındaki ikinci önemli ayrım, niteliklerinden kaynaklanmaktadır.

Genel Faktörler: Ulaşım sistemini, sermaye yapısını veya yüksek okul eğitilmiş iyi motive edilmiş çalışan havuzunu içerir. Bu faktörler çok çeşitli endüstrilerde kullanılabilir.

Özel Faktörler: Kalifiye personel, belirli özellikteki alt yapı, belirli alanlardaki veri tabanları gibi unsurları ve sınırlı sayıdaki veya sadece tek bir endüstriyle ilgili diğer faktörleri içerir. Bilgisayar yazılımında uzmanlaşan bir endüstri, kimyasalları yükleme ve dağıtmakta uzmanlaşan bir liman, nükleer enerji konusunda uzman bilim adamları, otomobiller için model tasarlayacak bir kadro veya yazılım şirketlerine parasal kaynak sağlamak için risk sermayesi arama havuzu buna örnek olabilir.

Ülkede bulunan özel faktörler genel faktörlerden çok daha fazla geliştirilebilir ve güçlendirilebilir taban sağlarlar. Genel faktörlere dayanan faaliyetler (örneğin yarı kalifiye işçi gerektiren emek yoğun montaj işleri) kolayca yerel merkezden uzakta gerçekleştirilebilir. Özel faktörler daha fazla odaklanma gerektirir, çoğunlukla daha riskli, özel ve sosyal yatırımları içerir. Bunların hepsi onları zor bulunur bir hale

⁶⁴ Michael E.Porter, **age**, 75.

getirmektedir. Özel faktörler genellikle şirketlere özgüdür ve yenilik yapma faaliyetlerinde önemli yere sahiptirler. Ancak özel faktörler bir firmanın yerel merkezinde, yabancı bir yerdekenden daha çok etkindir. Bu durum, gelişmiş faktörlerde olduğu gibi, yabancı firmaların özel faktörlere erişmelerini zorlaştırır.

En önemli ve sürdürülebilir rekabet gücü, bir ülkenin belirli bir endüstride rekabet etmesi için gereken hem gelişmiş hem de özel faktörlere sahip olmasının sonucudur. Gelişmiş ve özel faktörlerin varlığı ve kalitesi potansiyel olarak kazanılacak olan rekabet gücünü ve bunu sürdürebilme şansını tanımlar. Örneğin optikte Alman firmalarının sürekli ürün performansını ve kalitesini geliştirmeye yönelik çalışmalarının en önemli nedeni optik fizikteki özel üniversite programlarından mezunların ve uzman eğitim programlarında yüksek derecede eğitim almış çalışan havuzunun olmasıdır⁶⁵.

Tam tersine temel veya genel faktörlere dayanan rekabet gücü basittir ve çoğunlukla çabuk geçer. Uluslararası rekabet gücünü devam ettirmeye çalışan ülkeler, mevcut temel faktör üstünlüklerini değiştirip geliştirmelidirler. Faktör üstünlüğünde önemli bir dinamik nitelik vardır. Gelişmiş faktörü neyin oluşturduğunun standardı sürekli yükselmektedir. Rekabet gücünü artırmak için faktörlerin iki önemli kategorisi olan kalifiye insan kaynakları ve bilgi, sürekli yenilenmezse ve desteklenmezse önemi azalır.

iii. Miras Alınmış-Oluşturulmuş Faktörler

Faktörler arasındaki diğer önemli ayrım, bu faktörlerin miras mı alındığı sonradan mı oluşturulduğudur. Çok az üretim faktörü bir ülke tarafından tamamen miras alınır. Birçoğu zaman içinde yatırımlarla geliştirilir ve gerekli yatırımın büyüklüğü ve zorluğu önemli ölçüde değişmektedir

Miras Alınmış Faktörler: İklim koşulları, coğrafi konum, yeraltı zenginlikleri gibi mevcut olan ve sonradan oluşturulamayan faktörlerdir. Bu tür faktörlerin varlığı sonradan değiştirilemez ise de etkileri yapılacak çalışmalarla azaltılabilir veya çoğaltılabilir.

⁶⁵ Michael E.Porter, **age**, 79.

Oluşturulmuş Faktörler: Bir ülkenin telekomünikasyon sistemleri veya uzman iş gücü havuzları; yeteneklerini geliştirmek için arayış içinde olan bireyler, rekabet için gerekli araçları arayan firmalar, toplum veya ekonomiye yarar sağlayan enstitüler veya hükümetler tarafından yapılan yatırımlarla oluşturulur. Faktörlerin öneminin sürekliliği faktörlerden rekabet gücü elde etmek için sadece tek seferlik yatırımla değil; mevcut faktör havuzunun değerini azalmaktan korumak ve kalitelerini yükseltmek için yapılan sürekli bir yatırımla sağlanır. Gelişmiş ve özel faktörler en büyük, en zor ve devamlı yatırımı gerektirir. Ülkeler özel olarak gereken faktörleri oluşturabildikleri ve daha da önemlisi bu faktörlerin kalitesini yükseltebildikleri endüstrilerde başarılı olurlar. Bu yüzden ülkeler, özel faktör oluşumu için yüksek kalitede kurumsal mekanizmalar oluşturduklarında rekabetçi olurlar.

Talep Koşulları

Bir endüstride ulusal rekabet gücünün ikinci ana belirleyici faktörü, endüstrideki ürün veya hizmet için yurt içi talebinin durumudur. Rekabetin küreselleşmesiyle yurt içi talebin öneminin azalması beklense de, bu faktörün etkisi devam etmektedir. Porter yurt içi talebinin, araştırma yaptığı hemen hemen tüm endüstrilerde etkili olduğunu tespit etmiştir. Firmaların gelişimlerini, yenilik yapma oranlarını ve özelliklerini şekillendiren yurt içi talebinin başlıca 3 özelliği vardır:

1. Yurt içi talebinin düzeni (veya satın alıcıların ihtiyaçlarının niteliği),
2. Yurt içi talebinin büyüklüğü ve büyüme yapısı,
3. Yerel talebin uluslararası hale gelmesidir.

Son iki özelliğin anlamlılığı birinci özelliğe bağlıdır. Yurt içi talebinin düzeni, rekabet gücünü belirlemek için talebin büyüklüğünden daha önemlidir.

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Ulusal rekabet gücünün dördüncü belirleyici faktörü firma stratejisi, yapısı ve rekabettir. Kültürel özellikler ve yerel şartlar firmaların stratejilerini, yapılarını ve yönetim tarzlarını (hiyerarşik veya aile şirketi gibi) etkiler. Örneğin İtalya’da birçok başarılı uluslararası rekabet gücüne sahip küçük veya orta ölçekli firmalar, kamuya ait değildir ve bir aile gibi çalışmaktadır. Şirket yapısı ve yönetim tarzının stratejilerle ortak bir noktada buluşması gerekmektedir. Yine İtalya’dan bir örnek verilirse İtalyan firmaları ölçek ekonomisi makul seviyede olduğu bir dizi bölünmüş

endüstride, örneğin aydınlatma, mobilya, ayakkabı, yün kumaş ve paketleme makineleri gibi sektörlerde dünya lideridir. İtalyan şirketleri genellikle odak stratejileri kullanarak, standartlaşmış ürünlerden kaçınarak ve kendi özel stilleri veya kişiye özel ürün çeşitleriyle küçük pazar bölümlerinde uygulama yaparak rekabet ederler.

Yönetim uygulamalarındaki ve yaklaşımlarındaki önemli ulusal farklılıklar eğitim, alt yapı ve liderlerini yöneltmesi, hiyerarşik tarza karşı grup, bireysel teşvik gücü, karar verme araçları, müşterilerle olan ilişkinin doğası, çapraz fonksiyonları koordine etme, uluslararası faaliyetlere karşı tutum ve çalışan yönetim ilişkisi gibi alanlarda oluşur. Yönetimsel yaklaşımlardaki ve organizasyonel kabiliyetlerdeki bu farklılıklar endüstrilerin farklı tiplerindeki rekabette avantaj veya dezavantaj oluştururlar. Çalışan-yönetim ilişkisi birçok endüstride önemlidir. Çünkü onlar firmanın ilerleme ve yenilik kabiliyetlerinin merkezlerindedir. Firmaların küresel rekabet etmeye yöneltmesi uluslararası rekabette çok büyük önem kazanmaktadır ve daha geniş analiz gerektirmektedir. Küresel rekabet etmeyi istemek yerel pazarın doymasından veya yerel pazardaki güçlü rekabet koşullarından kaynaklanabilir. Bununla birlikte yönetimsel tutumlar da önemli bir rol oynar.

Yeni diller öğrenmeye karşı yetenek ve tutumun da firmaların küresel görünüşe uyum sağlamasında etkisi vardır. Japonlar örneğinde diğer determinantlar daha önemli nedensel faktörlerdir. Batı dillerini öğrenmekte zorlanan Japonlar yabancı dilleri öğrenmek için çok çaba sarf ederler. Yoğun rekabet ve yerel pazarın doygunluğu yüzünden ihracatı bir gereklilik olarak görürler. Hükümet politikaları sık yerel firmaların uluslararası hale gelmelerini zorlaştıracak bir rol oynar. Bunun açık bir örneği doğrudan yabancı yatırımı sınırlandıran döviz kontrolü alanıdır. Örneğin bu tarz kısıtlamaların geçmişinde İtalyan firmalarının rekabet etmek için doğrudan yabancı yatırımın şart olduğu endüstrilerde nadiren başarı sağlamasıdır. Bir ülkenin politik tutumu belli endüstrilerde küreselleşmenin ilerletilmesinde önemli bir rol oynar. İsveç ve İsviçre tarafsızlığı uluslararası ağlar kurmada, özellikle politik duyarlılığı olan endüstrilerde çok önemlidir⁶⁶.

⁶⁶ Michael E.Porter, *age*, 110.

Amaçlar

Hem firma amaçları hem de bireysel amaçlar ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Firmalar, birey ve şirket amaçlarının ulusal rekabet gücüne kaynak teşkil etmesiyle başarı kazanırlar.

i. Firma amaçları

Firma amaçlarını üç grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlar firma çıkarlarına uygun amaçlar, firma hissedarlarının çıkarlarına uygun amaçlar ve sosyal amaçlardır. Firmaların bu üç boyuttaki amaçları tıpkı bireylerin amaçlar gibi birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Firmaların amaçları yatırım yapma istek ve şekillerini, büyümeye ve gelişmeye olan motivasyonlarını, gelecek planlarını, iş gücü politikalarını, pazarlama stratejilerini, fiyat politikalarını ve diğer birçok işletme faaliyetini şekillendirir. Bu amaçlar ülke şartlarında oldukça fazla etkilenmektedir.

ii. Bireylerin amaçları

Firmalarda yöneticilerin veya çalışanların motivasyonları endüstrideki başarıyı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Motivasyonları, rekabet gücü oluşturmak ve sürdürmek için harcadıkları çabayı artırmaya ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik olmalıdır. Bireysel davranış ve çabalar ödül sistemleri ve teşvik primleri gibi yollarla rekabet gücü elde etmeye kanalize edilebilir.

Yerel Rekabet

Yerel rekabetin şirket çabalarını boş yere artırdığını ve firmaları ölçek ekonomisinden yararlanmaktan alıkoyduğunu savunan bir görüş olmasına rağmen çalışılan 10 ülkede firmalar incelendiğinde dünya lideri olanların güçlü yerel rakipleri olduğu görülmüştür. Sadece büyük ülkelerde değil İsveç ve İsviçre gibi küçük ülkelerde de bu bulgu gözlemlenmiştir. İsviçre’de ilaç sektörü (Hoffmann, LaRoche, Ciba-Geigy, Sandoz), İsveç’te araba ve kamyon sektörü (Saab-Scania, Volvo), Almanya’da kimyasal ürünler sektörü (BASF, Hoechst, Bayer ve diğerleri) ve Birleşik Devletlerde bilgisayar ve yazılım sektörü çok sayıda güçlü rakipler barındırır. Sadece hükümet tarafından korunan havacılık ve uzay sanayi ve iletişim gibi sektörlerde tek firma vardır⁶⁷. Yenilik ve devamlı bir iyileşme için en önemli dürtü güçlü yerel rakiplerinin olmasıdır. Normalde yerel rekabet küresel rekabetten

⁶⁷ Michael E.Porter, *age*, 117.

daha yoğundur. Şirketleri yerel ülkenin temel üstünlüklerinden ötesine geçmeye zorlar. Şiddetli yerel rekabet, şirketleri etkinliklerini artırmaya, yenilik yapmaya ve yükselmeye iter. Bu aynı zamanda firmalara yerel pazarla yetinmeyip dış pazarlara bakma zorunluluğu getirir. Güçlü yerel rekabet sonucu ayakta kalabilmiş bir firma küresel rekabete daha hazırlıklı girmiş olur. Rakiplerin sayısı tek başına başarı kazanmak için yeterli değildir. Rakipler arasında etkin bir rekabet yoksa yerel rekabetin getireceği avantajlar elde edilemez. Yerel rekabet sadece avantaj getirmez aynı zamanda bazı dezavantajları da önler. Çeşitli rekabet stratejileri izleyen bir grup yerel rakip, hükümetin yeniliği engelleyecek veya rekabeti köreltecek müdahalelerinin karşılaştırılarak kontrol edilmesini sağlar.

Şansın Rolü

Ulusal üstünlüğün belirleyici faktörleri endüstrilerde rekabet etmek için çevreyi şekillendirir. Üzerinde çalışılan en başarılı endüstrilerin geçmişinde şans olaylarının da rolü vardır. Şans olaylarının oluşması ülkenin durumuyla ilgili değildir çünkü çoğu zaman firmaların gücünün (hatta ülke hükümetinin) dışında olur. Aşağıda rekabet gücüne etki eden bazı örnekler verilmiştir⁶⁸. Büyük teknolojik sıçramalar (örneğin biyoteknoloji, mikro elektronik), Girdi maliyetlerindeki kopukluk (petrol krizi gibi), Dünya finans pazarındaki veya döviz kurlarındaki önemli kaymalar, Dünya talebindeki veya bölgesel talepteki dalgalanmalar, yabancı hükümetlerin politik kararları, savaşlar, şans olayları rekabet konumunun değişmesine neden olurlar. Bu olaylar, rakiplerinin önceden oluşturduğu avantajı geçersiz kılarlar ve yeni bir ülkenin firmalarının yeni ve farklı şartlara karşılık rekabet gücü kazanmak için mevcut işletmelerin yerini alabilecek potansiyeli yaratırlar. Örneğin mikro elektroniğin gelişmesi Amerikan ve Alman egemenliğindeki çok sayıda elektromekanik tabanlı sanayilerin etkisini yitirmelerinde çok önemli olmuştur. Bu Japon firmalarının ve diğerlerinin rekabet gücüne sahip olmalarını sağlamıştır. Benzer olarak gemi talebindeki dalga Kore'ye Japonya'ya karşı gemi inşa endüstrisine girmek için bir fırsat vermiştir. Konfeksiyon sanayi Singapur'da, batı ülkelerinin Hong Kong ve Japonya'dan hazır giyim ithali üzerine kota koymalarından sonra gelişmiştir.

⁶⁸ Michael E.Porter, **age**, 124.

Ulusal üstünlüğün belirleyici faktörleri üstünlüğü devam ettirmek için güçlü bir sistem gibi birlikte çalışırlar. Ancak bu sistem belirli endüstrilerin yapısı için oldukça özelleşmiştir.

Şans olayları elmastaki şartları değiştirerek kısmi rol oynarlar. Örneğin girdi maliyetlerindeki veya döviz kurlarındaki önemli değişiklikler önemli yeniliklerin yapılma zamanını kısaltır. Seçici faktör dezavantajlarını oluşturur. Savaşlar bu açıdan yerel bilimsel yatırımın (faktör oluşturma) ve müşteri ilişkilerinin bozulmasının (talep koşulları) seviyesini ve hızını yükseltebilir olarak görülebilir. 1. Dünya Savaşı, Alman kimya şirketlerinin yabancı varlıklarının ve ticari markalarının zarar görmelerine neden olmuştur. Bu aynı zamanda Birleşik Devletlerde, Birleşik Krallıkta ve İsviçre'deki kimyasal endüstriler için önemli bir uyarıcı olmuştur. 2. Dünya Savaşında İsviçre ve İsveç'in tarafsızlığı birçok endüstrinin bu durumdan yararlanmasını sağlamıştır⁶⁹.

Şans olayları farklı ülkelerde asimetrik etkiye sahiptir. İki petrol krizi enerji bağımlı ülkelerde daha erken ve daha zorlaştırıcı bir etki yapar. Savaşların kazananlar ve kaybedenler üzerindeki etkisi farklıdır. Su da ilginçtir ki, yenilen güçler Almanya, İtalya ve Japonya savaş sonrası periyotta uluslararası başarılı endüstrilere sahip olmuşlardır. Ülke en elverişli elmasla, şans olaylarını rekabet gücüne dönüştürebilir. Şans ülkesel çevrenin farklılıklarının sonucudur⁷⁰.

Hükümetin Rolü

Ulusal rekabet gücü üstünlüğünü belirlemede etkisi olan ikinci dış değişken hükümetin rolüdür. Birçokları hükümetin modern uluslararası rekabetçilik üzerindeki etkisini hayati değilse bile çok önemli görmüşlerdir. Japonya ve Kore üzerindeki hükümet tutumları bu ülkelerin firmalarının başarılarıyla doğrudan ilişkilidir. Hükümetin bu önemli rolü onu elmasın diğer dört bileşeni etkileyen beşinci faktör yapmaktadır. Hükümet her dört değişkeni olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir ya da onlardan aynı şekilde etkilenebilir. Faktör koşulları sübvansiyonlardan etkilendir, politikalar sermaye pazarlarından veya eğitim seviyesinden etkilendir. Hükümet organları tüketici tercihlerini etkileyerek, yerel ürün standartları veya düzenlemeleri kurarlar. Hükümetin ülkelerin ve endüstrilerin rekabet gücünü

⁶⁹ Michael E.Porter, **age**,125.

⁷⁰ Michael E.Porter, **age**, 126.

yükseltmek ve uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir bir rekabet sağlamak için gerçekleştirmesi gereken görevleri arasında, geliştirilmiş standartlar ile işletmelerin performanslarını yükseltmek için cesaretlendirmek, talep görece ürünleri önceden tespit edip modellemek ve bölgesel rekabeti engelleyerek tekelleşmenin önüne geçmek de vardır⁷¹.

Hükümet, medya reklamlarının kontrolü veya destek hizmetlerinin düzenlenmesi gibi çeşitli yollarla ilgili ve destek endüstrilerin durumlarını şekillendirebilir. Hükümet politikaları aynı zamanda, sermaye pazarı düzenlemeleri, vergi politikaları ve anti tröst kanunları gibi araçlar kullanarak firma stratejisini, yapısını ve rekabetçiliğini etkilerler⁷². Hükümet politikaları ulusal rekabet gücünün tek kaynağı olduğu sürece başarısız olur. Başarılı politikalar ulusal üstünlüğün belirleyici faktörlerini güçlendirir.

Yukarda tüm bileşenleri detaylı olarak anlatılan elmas modelini Porter birçok ülkede, ülkelerin rekabet unsuru açısından konumunu belirlemek ve rekabet güçlerini artırma yolları sunmak amacıyla kullanarak, çeşitli çalışmalar yapmıştır. Ülkelerin rekabetçilik konumlarını belirlerken elmas modeli bileşenlerini analiz etmekle birlikte ülkeleri;

-GSMH, GSYİH, kümeler, ticaret yapısı, dünya ihracat pazar payları, patent alma yoğunluğu, ihracat yapıları ve oranları, gelen yabancı yatırım miktarı, ar-ge harcamaları ve ar-ge yatırımlarındaki değişim, mevcut rekabetçilik endeksi, insani gelişim endeksi, iş gücü verimliliği, işsizlik oranları, ülkedeki araştırmacı sayılarının değişimi, şirket ve ülke büyüklükleri, toplam faktör verimliliği, kamu borçları, yolsuzluk oranı gibi çeşitli açılardan da değerlendirip rekabetçilik ajandaları oluşturmuştur.

Porter yukarıda belirtilen kriterlerle ve elmas modeli yardımıyla 30'dan fazla ülkede, şarap, bilişim, sinema, petrol ve petrol ürünleri gibi sektörlerde birçok çalışma yapmış ve rekabetçilik ajandaları oluşturmuştur. Bu ülkeler gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler olmak üzere iki gruba ayrılabilir:

⁷¹ Coşku Aktan, İsmail Vural, **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, (Ankara, 2004, Ajans-Türk Basım), 62.

⁷² Eraslan, İ. H., Kuyucu, H.A.D. ve Bakan, İ., “Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi”, **İ.İ.B.F. Dergisi**, c.X, s.II (2008):2-36.

Gelişmekte olan ülkeler: Arjantin (2001), Tayland (2003), Birleşik Arap Emirlikleri (2003), Kazakistan (2005), Suudi Arabistan (2008), Malezya (2003), Sili (2005), Vietnam(2005), Raunda (2007), Endonezya (2006), Singapur (2006), Hindistan(2004), Brezilya (2003), Ermenistan (2005), Kolombiya (2005 ve 2007), Kenya (2007), Güney Afrika (2003 ve 2007) ve Çin (2004).

Gelişmiş ülkeler: İzlanda (2006), Japonya (2000 ve 2002), Yeni Zelanda (1998 ve 2001), Lüksembourg (2005), Birleşik Devletler (2006), Birleşik Krallık (2003), Avustralya (2002), Portekiz (2002), Yunanistan (2003), İrlanda (2003), Hollanda (2001), Norveç (2004), İsveç (2007), Tayvan (2001), Çek Cumhuriyeti (2007) ve Rusya (2003 ve 2007).

2.2. Hazır Giyim Üretim Sektörü Kavramı Moda Kavramı ve Moda Perakendeciliğinde Marka Kavramı

2.2.1 Hazır Giyim Üretim Sektörü Kavramı

Tekstil ve hazır giyim sanayii, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır ve sanayileşme sürecinin ilk başladığı sektörlerden birisidir. Günümüzde de bu sanayi sermaye sıkıntısı yaşayan, ucuz işgücüne sahip gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzer bir rol oynamaktadır.

Tekstil ve hazır giyim dış ticareti diğer imalat sanayii sektörlerinden farklı olarak kısıtlamalara ve özel kurallara tabi olarak yürütülmüştür. 1950’li yıllarda başlayan tekstil ve hazır giyim ticaretinde miktar kısıtlamaları günümüzde azalarak da olsa sürdürülmektedir. 2008’e kadar sürmesi planlanan geçiş döneminin ardından bu kısıtlamaların kaldırılması ve tekstil ve hazır giyim ticaretinin Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)’nün genel kurallarına tabi olarak sürdürülmesi öngörülmektedir.

Günümüzde tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye imalat sanayii içinde önemli bir yere sahiptir. İmalat sanayii içinde istihdamda, üretimde ve ihracatta birinci sıradadır. Tekstil ve hazır giyim sanayiinin üretim ve ihracat içinde payı azalsa da göreceli olarak önemini sürdürmektedir. Türkiye ekonomisi içinde tek sektörün bu ölçüde büyük paya sahip olması bu sektördeki gelişmelerin tüm ekonomiye etki etmesine neden olacaktır. Bu nedenle bu sektörde rekabet gücünün sürdürülebilirliği büyük önem taşımaktadır.

Sanayi sektörlerinin yapıları zaman içinde uluslararası rekabet şartları, teknolojik gelişim, tüketim yapısı ve devlet politikası etkisinde değişim göstermektedir. Firmalar rekabet stratejilerini belirlerken bu değişime uygun olarak hareket etmek zorundadır.

Türkiye’de bu sektörün geneli günümüzde olgunluk dönemine girmiştir. Geçmişte sektör gelişmiş ülkelerde olgunluk dönemine girerken, üretim Türkiye’ye kaymaya başlamış ve sektör Türkiye’de gelişme dönemini yaşamıştır. Ancak günümüzde daha düşük işgücü maliyetine sahip ülkelerin üretimde küreselleşmeyle birlikte dünya ticaretinden daha çok pay almaya başlaması Türkiye’de sektörün olgunluk dönemine girmesine neden olmaktadır. Geçiş döneminin en iyi şekilde yönetilmesi ve değişen dünya rekabet şartlarına uyumun sağlanması Türkiye’de bu sektörün geleceğini ve aynı zamanda tüm ekonomiyi etkileyecektir.

2.2.2. Moda Kavramı

İlk çağlarda örtünmek ve korunmak amacıyla giyinen insan daha sonraki dönemlerde giyinmeye toplumda dikkat çekmek, sosyal konumu göstermek gibi toplumda tanınmayı amaçlayan farklı özellikler de yüklemişlerdir. Giyinmenin zaman içinde değişimi ile moda oluşmuştur. Sonuç olarak moda yaratıldığı dönemin ir yansıması olarak gelişmiştir. Tarihi olaylar, ekonomik ve sosyal gelişmeler modayı da etkilemiş, özellikle ekonomik ve askeri açıdan güçlü olan ülkelerin giyim tarzı diğer ülkelerde de takip edilmiştir. Örneğin 1620’lere kadar İspanya’nın modayı etkilediği gözlenirken, bu tarihten itibaren Fransa’nın güçlenmesine paralel olarak bu ülkenin modayı belirlemede daha etkin olduğu görülmektedir.

İnsanların giyinme biçimleri zaman içinde değişerek günümüzün giyinme şekline ulaşmıştır. Eskiden bol kumaş parçaları vücuda birkaç defa dolanarak giyilirken daha sonra bu kumaşlar kesilip biçilerek insan vücuduna daha uygun şekilde birleştirilmiştir. Zamanla alt, üst, iç ve dış giyim birbirinden ayrılmış ve günümüzün çok çeşitli çok renkli giyim biçimlerine ulaşmıştır.

Günümüzde moda çok boyutlu, çok kültürlü ancak ülkeler arasında giyim kültürünün birbirine benzediği bir endüstri haline gelmiştir. Temelde ilkbahar-yaz ve sonbahar-kış olmak üzere yıl içinde iki döneme yönelik tasarım ve üretim yapılmaktadır. Modacılar modayı belirlerken hem basında ve yaratıcı çevrede dikkat çekebilecek

yenilikler getirmek hem de ürünlerin tüketiciler tarafından satın alınabilmesi için pratik ve genel eğilimlere uygun tasarımlar geliştirmek durumundadır.

Moda her ne kadar hazır giyim sanayii için öncelikli bir konu olsa da renk başta olmak üzere kumaş özellikleri modada etkilidir. Ayrıca ev tekstili gibi doğrudan tüketilen tekstil ürünleri de bulunmakta ve bu ürünlerde moda etkili olmaktadır. Dolayısıyla tekstil sanayii için de moda değişikliklerini takip etmek önem taşımaktadır.

Tekstil sanayiinin yanı sıra kozmetik, dekorasyon, mobilya, mücevher, aksesuar, ayakkabı, saraciye gibi pek çok sanayii için de moda önem taşımaktadır. Günümüzde pek çok hazır giyim firması bu alanlarda da faaliyet yürütmekte veya bu alanlardaki firmalarla işbirliğine gitmektedir. Örneğin LVMH (Dior, Kenzo, Guerlain, Dona Karan, Tag Heuer, De Beers...) ve Gucci Grubu (Alexander Mc Queen, Stella McCartney, Yves Saint Laurent, Sergio Rossi...) son yıllarda çeşitli satın alma ve birleşmelerle büyüyerek bu şekilde pek çok sanayide farklı markalarla faaliyet gösteren lüks tüketime yönelik moda firmalarıdır.

Genel moda trendlerinin yayılması ve benimsenmesi açısından medyanın büyük önemi vardır. Medya türleri içinde ise gelişen farklı araçlara rağmen fotoğraf, gazete, dergi gibi yazılı medya önemini korumaktadır. Haberleşme teknolojilerinin hızla gelişmesinin de etkisiyle günümüzde ülkeden ülkeye giyim kültürü gittikçe benzemekte; ancak, moda zaman içinde sürekli değişmektedir.

Son yıllarda moda olan ürünlerin müşteri beğenilerine göre hızlı değişimi sezon sayısını artırmıştır. Artık günümüzde iki temel sezonun altında farklı özelliklerde iki veya üç farklı sezondan bahsedilebilmektedir. Tüketimde modanın belirleyici rolünün artması üretim süreçlerini de etkilemektedir. Üretimde parti sayısı artarken büyüklükleri küçülmekte, bu da esnek üretim sistemlerinin kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir. Modanın zamana bağlı olarak müşteri beğeni ve istekleri doğrultusunda süratle değişmesi üreticilerin hızlı üretim ve teslim yöntemleri geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu gelişme neticesinde “fast (high) fashion” denen çok hızlı modelleri değişen ürünlerin uygun fiyatlarla pazara sunulması stratejisini izleyen H&M, Zara, Mango gibi firmalar kısa süre içinde önemli gelişme göstermişlerdir.

Modanın belirlenmesi öncelikle bir tasarım çalışmasıdır ve tasarım çalışmalarının tümünde olduğu gibi giysi tasarımını da yönlendiren en önemli etmen yaratıcılıktır. Yaratıcılık ürünün kullanım yerini, fonksiyonelliğini belirlediği gibi sanatsal öğeleri de kapsar. Giyim ürünleri tasarımında yaratıcılık; geniş bir düşünce alanına, özgür bir onama, belli düzeyde bir bilgi birikimi ve beceriye, sınırsız çalışma saatlerine sahip olmayı gerektirir. İyi tasarımcının öncelikle yaratıcılık yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Ancak, eğitim sistemi içinde bu yeteneğe sahip kişileri bulup bunlara gerekli becerileri kazandırmak da son derece önemlidir. Eğitim sisteminde farklılıkları, orijinal fikirleri ve yaratıcılığı destekleyen bir yapıya ulaşılması; buna ek olarak moda ve tasarım eğitiminin geliştirilmesi ile moda tasarımcısı kalitesi yükseltilebilir.

Hazır giyimde, moda ürünlerin yaratılması, moda yaratıcıları veya modacılar adı verilen ve bir firmaya bağlı olarak veya bağımsız olarak çalışan stilistler ile tekstille ilgili çevreler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kişiler, dünyanın her yerini ve bu arada moda merkezi olan şehirleri dolaşarak, renk trendlerini, giyim tarzlarını gözlemleyerek fikirlerini oluşturmakta, daha sonra bir araya gelerek, yeni modaya ilişkin elyaf, iplik ve kumaş cinsini, renkleri, giysi stillerini tespit

etmektedirler. Ayrıca, moda alanındaki yenilikleri takip ederek öneriler geliştiren danışmanlık firmaları da bulunmaktadır. Bugün dünyada moda merkezi şehirler olarak Milano, New York ve Paris öne çıkmaktadır. Bu şehirlerin bulunduğu ülkelerdeki modacılar modadaki değişimi daha rahat etkileyebilmekte, yeniliklerden daha önce ve daha kapsamlı haberdar olabilmektedirler.

Modacılar, kendi ürünlerine ilişkin pazar beklentileri ile bunları kullanacak olan tüketicilerin giysiden beklentilerini uyumlaştırmak zorundadırlar. Genellikle, doğru moda eğilimlerini yakalamada 20-40 yaş arası tüketici grubunun istek ve beklentileri dikkate alınmaktadır. Her ne kadar genel moda trendleri modacılar tarafından belirlenmeye ve iletişim araçlarıyla müşteriye dikte edilmeye çalışılsa da nihai tüketim, müşterilerin geliri ile kişisel, sosyal, kültürel, dini beklentileriyle şekillenmektedir. Günümüz insanının tüketimde öznel olma isteği, kişiliğini ön plana çıkarıcı detaylara verdiği önem ve “modaya rağmen özgünlük, modanın esiri olmadan modanın içinde olmak” arzusu, yaratıcılığın ve tasarımcılığın sınırlarını zorlamaktadır. Bu konudaki eğilimler, gelecek yılların hazır giyim dünyasında,

yalnızca bu özelliklere uygun tasarımları gerçekleştirebilen ve tasarımlarında, “fonksiyon-biçim dengesiyle birlikte, fiyat-kalite dengesini” de yakalayabilen yaratıcıların ve bu niteliklere sahip ülkelerin söz sahibi olacağını göstermektedir. Modalı ürünler pazarında önce “haute couture” adı verilen, en iyi moda evlerinin çok kaliteli, en son moda ürünleri akla gelmekle birlikte bu tür ürünlerin pazar payları oldukça düşüktür. Bu pazar kısmının bir altında “pret-a-porter” denilen tasarımcılar tarafından dizayn edilen hazır giyim ürünleri bulunmaktadır. Bu tür ürünlerin pazar payı daha yüksek olmakla birlikte toplam hazır giyim tüketicilerinin yüzde 20-33’ünün devamlı moda ya uygun giyinme alışkanlığı bulunmaktadır. Pazarın asıl büyük kısmını standart ürünler diyebileceğimiz seri üretimle, büyük partiler halinde üretilen ürünler oluşturmaktadır. Bu ürünler tüm ürünlerin yüzde 60’ından fazlasını oluşturmaktadırlar. Bu tür ürünlerin moda yönü olmasının yanında, kullanım amacına uygun, renk haslığının ve bakıma karşı özelliklerinin kaliteli olması istenir.

2.2.3. Moda Perakendeciliğinde Marka Kavramı

Standart bazı ürün veya hizmetlerin dışında kalan ve çok sayıda firma tarafından üretilen ürünler, ürünü satın alan kişiye sağladıkları temel fayda açısından aslında birbirinden pek farklı değildir. Marka bu ürünleri birbirinden ayırt etmek, tanımlamak, ürün hakkında bilgi vermek ve bir imaj yaratmak, ürüne bir kimlik kazandırmak için bu ürün ve hizmetlere ilave edilen isim, işaret, sembol, renk, ambalaj, etiket gibi bazı unsurları kapsamaktadır. Marka, ürünün benzer ürünlerden daha rahat tanınmasına ve ayırt edilmesine, ürün veya hizmetin tanıtılmasına, farklılık yaratılmasına, beğendirilmesine, piyasada firma ve ürün imajının yerleştirilip tutundurulmasına son noktada ise ürüne bağımlılık yaratılmasına yardımcı olur.

Bir markanın gücü satın alma kararlarını etkilemesine bağlıdır. Marka en genel olarak tüketici için bir imaj ve garanti sağlayarak satın alma kararlarında belirleyici olabilirken, üretici için hem bir maliyet ve sorumluluk, hem de uzun dönemde sürdürülebilir bir satış garantisi ve bir varlıktır.

Markalı bir ürünün en temel özelliği piyasadaki benzer ürünlerden ayırt edilmiş durumda olmasıdır. Bunun tüketiciye sağladığı avantaj ise, belirli bir markalı üründen beklediği faydayı gören bir müşterinin başka zaman o markayı tekrar tercih edebilmesi veya yeterli bulmamışsa o markalı ürünü tercih etmemesidir. Üretici

açısından ise bu durum, fiyat rekabetinin azalmasını ve firmanın yeni ürünlerinin piyasaya girişlerinin kolaylaşmasını sağlayacaktır. Üretici açısından bu faydaların sağlanabilmesinin temel koşutu ise markanın tüketicie sunduğu faydanın sürekli korunup geliştirilmesidir.

Güçlü bir markanın dağıtım kanallarına girmesi de kolaylaşmaktadır.

Markalaşma aslında farklılaştırmaya dayanan rekabet stratejisinin bir unsurudur. Farklılaşma tüm sanayi içinde özel ve farklı bir şey yaratmayı gerektirmektedir. Çeşitli şekillerde farklılaşma yaklaşımları olabilir; tasarım ve marka, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, pazarlama, ürün farklılıkları veya pazara ilk giren firma olmak farklılaşmayı ve müşteri sadakati kazanmayı sağlar. Farklılaşma sonucu müşterilerin fiyata karşı duyarlılıkları azalacağından bu durum firmalara rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, farklılaşmış bir firmanın bulunduğu bir pazara girmek için yeni firmanın daha yüksek maliyetlere katlanması gerekeceğinden bu durum pazara girişte bir engel yaratır. Markalaşma yatırımı, yatırımın başarısız olması halinde bu yatırımın büyük oranda batık maliyet yaratacağı dikkate alındığında özellikle risklidir ve çok dikkatle planlanması gerekmektedir.

Günümüzde artan ürün ve hizmet alternatifleri ile müşteri ihtiyaç ve beklentileri bu ihtiyaçların karşılanmasını amaçlayan pazarlama kavramına ve pazarlama stratejisine gittikçe daha fazla önem kazandırmaktadır. Markalaşma ise pazarlama stratejisinin en önemli nihai amacıdır ve pazarlama stratejisi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Zaman içinde pazarlama stratejisi yaklaşımları teknoloji ve tketicilerindeki gelişmelere paralel olarak değişmektedir. Bu yaklaşımların doğru anlaşılması, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini doğru şekilde anlayarak buna uygun hareket eden firmaların rekabet gücü elde etmesinde ve nihai olarak da markalaşma sürecinde önem taşımaktadır.

3. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN YABANCI MODA PAZARINDA REKABET AVANTAJI YARATACAK UNSURLARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN RUSYA PAZARINDA BİR PİLOT ARAŞTIRMA

3.1. Türkiye’de Tekstil ve Hazır Giyim Sanayilerinin Mevcut Durumu⁷³

Dünya pamuk üretiminde altıncı sırada yer alan Türkiye’nin tekstil ve konfeksiyon ihracatının önemli bir bölümünü pamuklu ürünler oluşturmaktadır. Dünyanın önde gelen pamuk üreticilerinden birisi olması tekstil ve hazır giyim sektörlerine hammadde temininde önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Türkiye, önemli bir pamuk üreticisi ülke olmakla birlikte yüksek iç talep nedeniyle dünya pamuk tüketiminde beşinci sıradadır. Pamuk ithalatında da Türkiye dünyada ön sıralarda yer almaktadır. Türkiye’nin pamuk ithalatı; 1996 yılında 302,1997 yılında 633, 1998 yılında 608 milyon dolar olmuştur. 1999 yılında Asya krizinin etkisiyle azalan pamuk ithalatı 354 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2000 yılında ise dünya pamuk ithalatında Endonezya’dan sonra ikinci sırada yer alarak 681 milyon dolarlık ithalat gerçekleştirilmiştir.

⁷³ Bu Bölümdeki istatistiki bilgiler Li&Fung Şirket İçi Bilgilendirme Raporlarından derlenmiştir.

Tablo 3.1: Önde Gelen Pamuk Üreticisi Ülkeler (milyon ton)

	2005	2006	2007
1. Çin	3.8	4.4	5.1
2. ABD	3.7	3.7	4.4
3. Hindistan	2.7	2.4	2.6
4. Pakistan	1.9	1.8	1.7
5. Özbekistan	1.1	1.0	1.0
6. Türkiye	0.8	0.8	0.9
7. Brezilya	0.7	0.9	0.7
8. Avustralya	0.8	0.8	0.7
9. Yunanistan	0.4	0.4	0.4
10. Suriye	0.3	0.4	0.3
Diğer Ülkeler	2.8	2.7	3.1
Dünya Toplam	19.0	19.3	20.9

Kaynak: Li&Fung Şirket İçi Ülke Düzeyinde Hazır Giyim Rekabet Analizi Raporu, 2008

Tablo 3.2: Önde Gelen Pamuk Tüketicisi Ülkeler (milyon ton)

	2005	2006	2007
1. Çin	4.8	5.1	5.1
2. Hindistan	2.9	2.9	2.9
3. ABD	2.2	1.9	1.7
4. Pakistan	1.7	1.8	1.8
5. Türkiye	1.2	1.1	1.2
6. AB-15	1.1	1.1	1.1
7. Brezilya	0.9	0.9	0.9
8. Endonezya	0.4	0.5	0.5
9. Meksika	0.5	0.5	0.4
10. Tayland	0.3	0.4	0.4
Diğer Ülkeler	4	3.8	3.9
Dünya Toplam	20.0	20.0	19.9

Kaynak: Li&Fung Şirket İçi Ülke Düzeyinde Hazır Giyim Rekabet Analizi Raporu, 2008

Dünya tekstil ve hazır giyim makineleri üretimi 1999 yılında Asya krizinden etkilenmiştir. Dünya tekstil ve hazır giyim makine parkuru incelendiğinde en büyük kapasiteye sahip ülkeler Çin, ABD ve Hindistan olarak görülmektedir. Çin aynı zamanda en fazla makine yatırımı yapan ülke olarak dikkat çekmektedir. Dünya iplik üretim kapasitesi 1992 yılından itibaren düşme eğilimindedir. Bu gerilemede başta ABD, AB gibi gelişmiş ülkelerde bulunan eskimiş makinelerin kapasite dışına

bırakılması etkili olmuştur. Türkiye 1998 yılı kurulu kapasite incelendiğinde iğ sayısında altıncı, rotor sayısında ise dördüncü sıradadır. 2007 yılı itibarı ile Türkiye iğ sayısında dünya kapasitesinin yüzde 3,4.üne, rotor sayısında ise yüzde 5,5.ine sahiptir. Dünyadaki toplam mekiksiz dokuma tezgâh sayısı 1994 yılında en yüksek değeri olan 711 bin âdete ulaşmıştır. Bu yıldan sonra azalmaya başlayan mekiksiz dokuma tezgâh sayısı 1998 yılında 672 bin adete gerilemiştir. 1990 yılında 2,2 milyon adet olan mekikli tezgâh sayısı ise sürekli azalarak 1998 yılında 1,6 milyon adet olmuştur.

İmalat sanayi katma değeri içerisinde tekstil ve giyim sektörlerinin payı hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde sürekli azalma eğilimindedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde imalat sanayi içerisinde azalan tekstil ve giyim sektörleri katma değeri payına rağmen tekstil ve hazır giyim sektörlerinde üretilen katma değer miktarında gelişmekte olan ülkelerin payı sürekli artmaktadır. Buna rağmen bu sektörlerde üretilen katma değerın büyük kōsmō hala gelişmiş ülkeler tarafından üretilmektedir. İmalat sanayi katma değeri içerisinde tekstil ve hazır giyim sektörlerinin payı Pakistan, Endonezya, Türkiye ve Portekiz'de dikkati çeken miktardadır. Bu ülkelerin imalat sanayi ürünleri içerisinde tekstil ve hazır giyim sektörleri diğer sektörler göre daha öndedir. Burada en dikkat çekici durum Türkiye ve Endonezya hariç diğer tüm önemli üretici ülkelerin İmalat sanayi katma değeri içerisinde tekstil ve hazır giyim sektörlerinin payı azalırken Türkiye'nin imalat sanayi katma değeri içerisinde tekstil ve hazır giyim sektörlerinin payının artmaya devam etmesidir.

2000 ve 2001 yıllarında yaşanan krizler nedeniyle toplam sanayi üretimine benzer şekilde tekstil ve hazır giyim sektörleri üretiminde de dalgalanmalar olmuştur. Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörleri üretiminin yıllar içerisinde değişimi incelendiğinde Türkiye'de ve dünyada yaşanan krizlere rağmen bu sektörlerin üretimlerindeki azalmanın toplam sanayi üretimine göre daha az olduğu görölmektedir. DİE verilerine göre 2003 yılında 100 olan tekstil sektörü üretim indeksi 2004 yılında 93,6, 2005 yılında 87,0, 2006 yılında 95,7, 2007 yılında 90,9, 2008 yılı ilk çeyreğinde 92,4, ikinci çeyreğinde ise 106,7 olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde 2003 yılında 100 olan hazır giyim üretim indeksi 2004 yılında 106,7, 2005 yılında 102,0, 2006 yılında 108,7, 2007 yılında 105,3, 2008 yılında ilk çeyreğinde 110,8, ikinci çeyreğinde ise 118,7 olarak gerçekleşmiştir.

Türkiye'nin Hazır Giyim İhracatı

2005 ve 2006 yılında 11,5 milyar dolar civarında gerçekleşen hazır giyim ihracatı 2007 yılında %15,6 oranında artış göstererek 13,5 milyar dolara yükselmiştir. 2008 yılında ise önemli pazarlarımızdan İngiltere ve A.B.D.'ye gerçekleştirilen ihracatın sırasıyla %20 ve %40 oranlarında gerilemesi toplam hazır giyim ihracatının %2,3 düşmesine ve 13,2 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmesine yol açmıştır. 2007 yılı itibarıyla tekstil ve hazır giyim ihracatı toplam ihracatın %17,5'ini, sadece hazır giyim ise %10,2'sini oluşturmuştur. Son yıllarda tekstil ve hazır giyimin toplam ihracat ve imalat sanayi içindeki payı azalmaya devam etmektedir. 2008 yılı itibarıyla hazır giyim ihracatının 7,8 milyar doları örme ürünlerden, 5,3 milyar doları da örülmemiş ürünlerden kaynaklanmıştır. Örme ürünlerden 2,9 milyar dolarla tişörtler, 1,2 milyar dolarla kazaklar, 778 milyon dolarla kadın ve kız çocuklar için takımlar ve 874 milyon dolarla çoraplar en önemli ihracat kalemlerini oluşturmuştur. Örülmemiş ürünlerden ise 2,2 milyar dolarla kadın ve kız çocuklar için takımlar, 1,5 milyar dolarla erkek ve erkek çocuklar için takımlar, 489 milyon dolarla erkek ve erkek çocuklar için gömlekler ve 466 milyon dolarla kadın ve kız çocukları için bluz ve gömlekler en önemli ihracat kalemlerini oluşturmuştur. Türkiye 2008 yılı hazır giyim ihracatının %75'ini ilk 10'da yer alan Almanya (%24,5), İngiltere (%14,7), Fransa (%7,1), Hollanda (%7,0), İspanya (%6,8), İtalya (%5,5), Danimarka (%3,5), A.B.D. (%2,2), İsveç (%1,9) ve Belçika'ya (%1,8) gerçekleştirmiştir. Bu ülkelerden Almanya, uzun yıllardır Türkiye'nin en önemli hazır giyim pazarı durumundadır. Son 10 yıldır diğer ülkelere yapılan ihracatın gelişmesiyle, Almanya'nın payı 1996'da %47,3'ten 2008'de %24,5'e kadar gerilemiştir. 2008 yılına kadar hazır giyim ihracatının en istikrarlı artış gösterdiği ülke İngiltere olmuştur. Uzun yıllar A.B.D.'nin ardından üçüncü önemli pazar olan İngiltere, 2002 yılında ikinciliğe yükselmiş ve günümüze kadar sıralamadaki yerini korumuştur. Buna karşın 2008 yılında İngiltere'ye gerçekleştirilen hazır giyim ihracatı %20,3 gibi çok keskin bir gerileme göstererek 2,4 milyar dolardan 1,8 milyar dolara kadar gerilemiştir. 2002 yılında İngiltere'nin ardından üçüncülüğe gerileyen A.B.D.'ye gerçekleştirilen hazır giyim ihracatı, 2003 yılında 1,2 milyar dolarla en yüksek seviyesine ulaşmış; ancak, sonraki yıllarda büyük bir gerileme içine girerek 294 milyon dolarla 2008 yılında sekizinci sırada yer almıştır. Son yıllarda hazır giyim ihracatının en istikrarlı artış gösterdiği pazarlar İspanya ve İtalya olmuştur. Aynı şekilde Hollanda ve Fransa'ya

gerçekleştirilen hazır giyim ihracatı 1 milyar dolara yaklaşmıştır. Hazır giyim alanında Türkiye'nin en önemli rakipleri, özellikle düşük ihraç fiyatlarına sahip Uzakdoğu ülkeleridir. 2005 yılında tekstil ve hazır giyim ticaretindeki kotaların kalkmasıyla dünyanın en büyük hazır giyim üreticisi ve ihracatçısı olan Çin, dünya tekstil ve hazır giyim pazarındaki liderliğini güçlendirmektedir. Diğer taraftan, 2007 yılının ortalarında ABD'de ortaya çıkan finansal kriz, 2008 yılından itibaren hem ABD'de hem de AB'de daha da derinleşmiş; büyük ölçüde bu pazarlara ihracat yapan gelişmekte olan ekonomilerde de daha yıkıcı etkiler yaratarak tüm dünyayı etkisine almıştır. Bu olumsuz koşullarda özellikle gelişmiş ülkelerdeki tüketicilerin zorunlu olmayan mallardaki tüketimlerini büyük ölçüde kısımları pek çok üründe olduğu gibi hazır giyim harcamalarının da azalmasına yol açmış ve bu durumdan ülkemiz hazır giyim ihracatı da çok olumsuz bir biçimde etkilenmiştir. Özellikle 2008 yılının son çeyreğinde hazır giyim ihracatında yaşanan %25'lere varan düşüşler bunun en önemli göstergesi olmuştur.

Türkiye'nin En Çok İhraç Ettiği Örme Giyim Ürünleri

1. Tişörtler, fanilalar, atletler, kaşkorseler ve diğer iç giyim eşyası
2. Kazaklar, süveterler, hırkalar, yelekler vb.
3. Külotlu çoraplar, taytlar, kısa ve uzun konçlu çoraplar, soketler
4. Kadınlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler
5. Kadınlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler vb.
6. Kadınlar ve kız çocuklar için kombinezonlar, slipler ve külotlar, gecelikler vb.
7. Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler
8. Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler
9. Diğer örme giyim eşyaları
10. Erkekler ve erkek çocuklar için külotlar, slipler, gece gömlekleri vb.
11. Bebekler için giyim eşyası ve aksesuarı
12. Spor, kayak ve yüzme kıyafetleri
13. Erkekler ve erkek çocuklar için paltolar, kabanlar, kolsuz ceketler

Türkiye'nin En Çok İhraç Ettiği Örülmemiş Giyim Ürünleri

1. Kadınlar ve kız çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler
2. Erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, ceketler
3. Erkekler ve erkek çocuklar için gömlekler
4. Kadınlar ve kız çocuklar için bluzlar, gömlekler vb.
5. Kadınlar ve kız çocuklar için fanilalar, slipler ve külotlar, gecelikler, pijamalar vb.
6. Erkekler ve erkek çocuklar için paltolar, kabanlar, kolsuz ceketler vb.
7. Kadınlar ve kız çocuklar için mantolar, kabanlar, kolsuz ceketler vb.
8. Sutyenler, korseler, korse kemerleri, pantolon askıları vb.
9. Spor, kayak ve yüzme kıyafetleri; diğer giyim eşyaları
10. Erkekler ve erkek çocuklar fanilalar, atletler, külotlar, pijamalar, bornozlar vb

3.2. Türk Hazır Giyim Üretim Sektörünün Başlıca Rakipleri

Türkiye'nin tekstil sektöründe 2007 yılı itibariyle rekabet edebilirliği önemli kriterler bazında diğer rakip ülkelerle karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.3: Hazır Giyim Sanayii Rekabet Gücünün Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması (Altyapı Kriterleri Açısından)

KRİTERLER	TUNUS	FAS	TÜRKİYE	HİNDİSTAN	POLONYA	ÇİN	İTALYA
Arsa Fiyatı (\$/m ²)	50	30-40	30	10	100	5	100-150
İnşaat (\$/m ²)	250	450	500	300-400	700	300-400	600
Elektrik (cent/kwh)	6.2	11	8.8	6.6	8.5	5	9.6
Su (cent/m ²)	70		95	60	85	45	30-90
Nakliyat (\$)	2.000	1.900	1.600	2.200	1.000	2.400	1.100
İşçi ücreti (\$/saat)	1.89	1.92	2.14	0.6	2.52	0.61	16.85
Yıllık çalışma saati	2.272	2.208	2.231	2.350	1.843	2.180	1.662
Tekstil ihracatı (milyon \$)	151	158	2450	4.612	511	12.112	10.864
Kalifiye eleman bulunabilirliği (1-5)	3	3	1	1	2	1	1
İplik düzgünlüğü (%)	20-40	20-30	10	10-20	10-20	20-30	10
Dokuma kalitesi (%)	70-80	60-80	70-80	70-80	70-80	70-80	95
Fabrika organizasyonu	yetersiz	yetersiz	iyi	yeterli	yeterli	yeterli	iyi
Teslim zamanı (hafta)	3-5	4-5	3-4	2-4	3-4	2-4	2-4
Pazarlama	çok zayıf	zayıf	kuvvetli	kuvvetli	orta	orta	mükemmel
Konfeksiyon ile işbirliği	çok zayıf	zayıf	çok kuvvetli	kuvvetli	zayıf	çok zayıf	mükemmel
Fabrika ölçeği	ekonomik değil	ekonomik	ekonomik	ekonomik	ekonomik	ekonomik	ekonomik
Teknoloji seviyesi (%)	20	60-70	70-80	60-70	70-80	70-80	100
Maliyet rekabet edebilirliği	az	az	cok	cok	orta	cok	cok

Kaynak: **Li&Fung Şirket** İçi Ülke Düzeyinde Hazır Giyim Rekabet Analizi Raporu, 2008

Tablodan da görülebileceği gibi Türkiye'nin maliyet açısından rekabet edebilirliği Tunus, Fas ve Polonya'ya göre çok daha yüksektir. Ancak, Türkiye dışında Hindistan, Çin ve İtalya da maliyet açısından yüksek rekabet gücüne sahiptir. Türkiye'nin dokuma kalitesi açısından Hindistan ve Çin'den daha iyi fakat İtalya'nın gerisinde olduğu söylenebilir.

Teknoloji açısından ise Türkiye'nin İtalya'nın gerisinde ama Hindistan ve Çin'in ilerisinde olduğu, bazılarına göre Çin ile hemen hemen aynı düzeyde olduğu söylenebilir. Girdi maliyetleri açısından ise özellikle elektrik ve işçi ücretleri nedeniyle Türkiye'deki maliyetler Çin ve Hindistan'dan daha yüksektir. Bu tablodan çıkan sonuç, Türkiye'nin asıl rakipleri Tunus ve Fas gibi Kuzey Afrika ülkeleri değil; Çin ve Hindistan gibi Asya ülkeleri ile İtalya gibi gelişmiş Avrupa ülkelerinin olduğudur. Çin, pazarlama ve hazır giyim sanayi ile işbirliği açısından Türkiye'nin

çok gerisinde bulunmaktadır. Hindistan da hazır giyim sanayi ile işbirliği açısından Türkiye’den daha zayıf bir düzeydedir. Ancak, İtalya elektrik, işçi ücretleri, arsa ve inşaat maliyetleri dışındaki tüm konularda Türkiye’den daha avantajlı durumdadır.

Türkiye’nin ucuz işgücü ile üretilen sıradan mallarda Hindistan ve Çin ile rekabet edemeyeceği, fakat kaliteli mallarda bu ülkelerle rekabet edebileceği görülmektedir. İtalya’da işgücü maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle, Türkiye daha iyi pazarlama yaparak ve kaliteli ürün üretir ise İtalya ile de rekabet edebilecek güce sahip olacaktır. Buna ek olarak Türkiye’nin moda marka yaratma ve yeni ürün geliştirme açısından da İtalya’nın seviyesine erişebilmesi için Türk sanayicilerinin üniversitelerle işbirliği yapması, ar-ge çalışmalarına ağırlık vermesi, yurtdışı pazarlama konusunda bu konuda uzman yerli veya yabancı firmalarla işbirliğine gitmesi gerekmektedir.

Türkiye’nin hazır giyim sektöründe 2007 yılı itibariyle rekabet edebilirliği önemli kıstaslar bazında diğer rakip ülkelerle karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu tablodaki verilerden hareketle; Tunus ve Fas gibi kuzey Afrika ülkeleri coğrafi yakınlık avantajlarını kullanarak AB ülkelerine olan ihracatlarını artırmaktadırlar. Bununla birlikte bu ülkelerin maliyetleri Türkiye ile hemen hemen aynı seviyededir. Bu ülkeler koleksiyon geliştirme ve moda marka yaratma konularında Türkiye’ye nazaran çok daha geridedirler.

Önemli bir Doğu Avrupa ülkesi olan Polonya’da hazır giyim üretimi gelişen sektörlerden birisidir. Bununla birlikte bu ülkede yüksek maliyetler ve pazarlama konularındaki yetersizlik dikkati çekmektedir. Ayrıca, bu tabloda yer almayan İspanya’nın da Türkiye için önemli bir rakip olabileceği düşünülmektedir. Ancak, İspanya için bu kıstaslarla ilgili veri elde edilemediğinden güvenilir bir karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır. İtalya ise çok yüksek üretim maliyetine karşın küçük parti çalışabilme, üretim zamanının kısalığı, yüksek kalite, verimlilik ve pazarlama konularında çok yüksek bir performans gösterebilmekte ve maliyet dezavantajını kapatmaktadır. Türkiye’nin pazarlarındaki en önemli rakipleri olan Asya ülkelerinden Hindistan ve Çin ise çok düşük maliyetleri ile dikkat çekmektedir.

Tablo 3.4: Hazır Giyim Sanayii Rekabet Gücünün Bazı Ülkelerle Karşılaştırılması (Üretim Kriterleri Açısından)

KRİTERLER	TUNUS	FAS	TÜRKİY E	HİNDİSTAN	POLONYA	ÇİN	İTALY A
AB örme giysi ithalatındaki payı (%)	1,5	2	9,1	2,3	1,2	6,8	13,1
AB dokuma giysi ithalatındaki payı (%)	4,9	3,9	4,4	3,3	4,3	8,4	8,3
Üretim maliyeti (cent/dak)	9,5	9	10	5	12,5	4,5	42
5 cepli klasik pantolon üretim zamanı (dak.)	23-28	22-30	22-30	28-34	24-28	26-30	16-20
Kazak üretim zamanı (dak.)	27-33	30-36	25-34	28-42	22-38	24-38	18-24
Gömlek üretim zamanı (dak.)	36-42	34-58	32-40	42-62	36-48	30-42	24-26
Kalite (%)	75-80	75	80	60-65	75	65-70	90
Kendi koleksiyonunu hazırlayan fabrikalar (%)	<25	<25	>25	<20	30-35	<25	80-90
Otomatik kesme yapan fabrikalar	9	2	89	5	-	52	910
Küçük parti çalışabilme	iyi	iyi	iyi-orta	zayıf	orta	zayıf	çok iyi
Prodüktivite (%)	50-60	50-60	55-65	40-50	50-60	40-50	65-75
Pazarlama	çok iyi	zayıf	güçlü	-	zayıf	güçlü	çok güçlü
Teslim zamanı	3-5 hafta	4-5 hafta	3-4 hafta	3-5 ay	3-4 hafta	3-5 ay	2-4 hafta
Teslimat başarısı (%)	90	80	90	50-60	85-90	60	90
Koleksiyon başarısı	zayıf	zayıf	çıkış trendi içinde	çok zayıf	çıkış trendi içinde	çıkış trendi içinde	çok kuvvetli
Perakendeciye direkt satış	artıyor	-	artıyor	yok	az sıklıkta	yok	var

Kaynak: **Li&Fung Şirket** İç Ülk Düzeyinde Hazır Giyim Rekabet Analizi Raporu, 2008

3.3. Porter'ın Elmas Modelinin Türk Hazır Giyim Sektörüne Uygulanabilirliği

Bulu, Eraslan ve Karataş 2007 yılında Türk Deri Hazır Giyim Sektörü ile ilgili olarak Elmas Modelini kullanarak çalışmalar yapmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

Faktör Şartları

Hammadde: sektörünün deri girişi olduğu temel için ham deri, iç üretim, ithalat yoluyla sağlanan ham ve yarı işlenmiş deri talebi, yeterli değildir. Türkiye'de, deri hayvanların kesim toplanan deri işleme% 40 oluşturur. Geriye kalan % 60 ithalat yoluyla temin edilir. İşlenmiş deri yarısına yakını önemli miktarda AB'den ithal edilmektedir.

İşçilik: Türkiye nitelikli ve niteliksiz işgücü açısından avantajlı konumdadır.

Teknoloji: Sektörün teknoloji açısından yeterince gelişmiş olduğu tespit edilmiştir

Coğrafi Konum: Sektör pazarlama, üretim girdisi ve çıktıları açısından avantajlı coğrafi konuma sahip. Özellikle, limanların coğrafi yakınlığı prosedürleri pazarlama açısından kolaylaştırmaktadır

Firma Stratejileri ve Rekabet Yapısı

KOBİ Yapılanma Türü: Özellikle, deri hazır giyim sektöründeki şirketler KOBİ olarak yapılandırılmıştır.

Aile İşletmelerine ve Profesyonellik: Sektördeki işletmelerin birçoğunun aile şirketleri olduğu ve profesyonellikten uzak olduğu tespit edilmiştir.

Moda, Tasarım ve Marka: Türk deri hazır giyim üreticileri yüksek tasarım yeteneği olmasına karşılık markalaşma maliyetinin yüksek olmasından ve işletmelerin profesyonellik düzeyinin aşağı olmasından ve bu yatırıma girmek istemeyişlerinden dolayı Moda ve Marka alanlarında ciddi bir engel söz konusudur.

Talep Koşulları

Yurtiçi Talep: Türk nüfusunun yarısının genç insanlardan oluşması önemli bir Pazar avantajıdır. Buna karşılık iklim ve Türkiye'nin coğrafi yapısı talebe negatif etki yapabilmektedir

Dış Talep: Sektörde en büyük Dış Talep Rusya'dan gelmekte, özellikle 1990 sonrası Rusya ve BDT ülkelerinde deri ürünlerine olan talep sürekli artmıştır. Buna karşılık ülkeler arası en ufak politik krizde bile bu talep etkilenmektedir.

İlgili ve Destekleyici Sektörler

Organize Sanayi Bölgeleri: Türkiye'de 13 Organize deri Bölgesinin olduğu tespit edilmiş, AB ülkelerinin Türkiye'yi tabakhane olarak görmesinin sonucunda ülkemizde ham deri işleme teknolojisi yeterince gelişmiştir.

Lojistik: Üç tarafı denizlerle kaplı olan ülke Türkiye gerek Lojistik açısından yeteri kadar kalifiye işgücü gerek coğrafi açıdan özellikle Karadeniz'de lojistik açısından önemli bir avantaja sahiptir.

Mezbahalarda: Sektörde sanayici yüksek kaliteli ürünler için ithal ham deriyi tercih ederken orta ve düşük kaliteli ürünler için Türk derisini tercih etmektedir. Türkiye'de ham deri ile ilgili standartların tam oluşmaması bu konuda engel teşkil etmektedir.

Sivil Toplum Örgütlerinin Etkinlikleri: Oda ve Meslek Kuruluşlarının deri giyim sektöründe yaptığı etkinliklerin ve sinerjinin yeterli derecede olduğu tespit edilmiştir

Üniversiteler ile işbirliği: Üniversitelerde yeterli bölüm ve akademisyen olmasına karşılık sektörün özellikle ar-ge konusunda işbirliğine yeteri kadar yanaşmaması sonucunda tam olarak üniversiteler ile işbirliğinden söz etmek mümkün değildir.

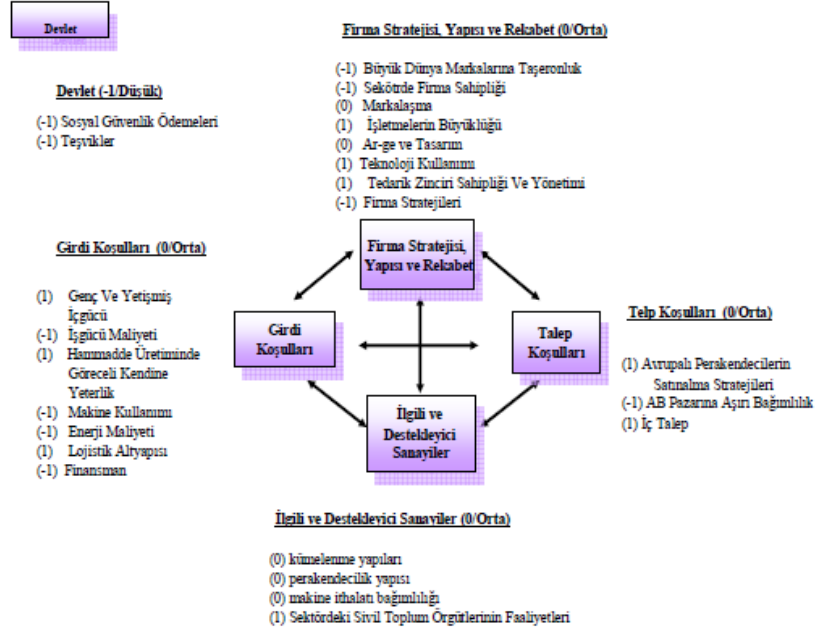
Devlet

Sosyal Güvenlik Ödemeleri: Türkiye'de maliyet vergi istihdam payının işverene oranı yaklaşık % 41 olarak algılanmaktadır. Bu oran Japonya'da % 21,2 ABD'de % 16,2 dir. Bu durum, firmaları rekabet etmek için kayıtsızlığa itmektedir.

Vergi Oranları: Yönetmelikte kurumlar vergisindeki oranlarda azaltma sektörü için son derece önemli bir gelişme olarak algılanmaktadır.

Daha sonra Eraslan, Bakan ve Kuyucu Türk Tekstil ve Hazır giyim sektörünün uluslar arası rekabet gücü ile ilgili 2008 yılında çalışmalar yapmıştır⁷⁴. Çalışmada Metodoloji olarak Porter'in Elmas Modeli kullanılmıştır. Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin uluslararası rekabet gücünün tespitinde birincil ve ikincil 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, Parter'in 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.

⁷⁴ Eraslan, İ. H., Kuyucu, H.A.D. ve Bakan, İ., "Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar, Yıl:7 Sayı:13, (2008): 265-300.



Şekil 3.1 : Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sanayinin Uluslararası Rekabet Gücü
(0/Orta, 1/İyi, -1/Yetersiz)

Daha Sonra Eraslan, Bakan ve Kuyucu Elmas Modelinin bileşenlerini bulgularına istinaden aşağıdaki şekilde yorumlamıştır.

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 hazır giyim 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. Hazır giyim 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, hazır giyim ve ev dekorasyonu ürünü üretmekte ve ihraç etmektedir. Türkiye dünya pamuk üretiminde dünyada yedinci ve Avrupa'da birinci konumdadır. Türkiye'nin yıllık ortalama pamuk üretimi 800.000 tondur. Üretimin %30'u yüksek kalitelidir ve uzun kaliteli pamuk lifindendir Geriye kalan ise orta kalitededir (İTKİB, 2008). 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 polyester üreticisidir. Türkiye'nin polyester 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 söz konusudur. 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, makine, 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. 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 denizyolu 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.

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

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

Büyük Dünya Markalarına Taşeronluk: Türkiye dünya tekstil ve hazır giyim sanayinde büyük marka ve firmaların taşeronu konumundadır. Tekstil ve hazır giyim sanayinde ihracatın %90'ı bu yolla dünyanın büyük alıcıları için gerçekleşmektedir. Perakendecilere 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. Yetişmiş 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 birçoğu 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 açılabilirler. 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 hâkimiyeti 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 etkindir. 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. Hazır giyimde 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 hazır giyim 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 ilintilidir⁷⁵. 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 hazır giyim 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.

Talep Koşulları

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

Avrupalı Perakendecilerin Satın alma Stratejileri: AB pazarı Türk tekstil ve hazır giyim 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

⁷⁵ Eraslan, İ. H., Kuyucu, H.A.D. ve Bakan, İ., "Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi** C.X, S.II, (2008): 2-36.

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).

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, Türki 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 ülke 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).

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.

Devlet

Devlet boyutu iki alt başlık 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. Kayıt dışılık üretici 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 şehri kapsayan özel bir teşvik sistemi bulunmaktadır. Bu sistem kalkınmada öncelikli bölgelerin ekonomik gelişimlerinin 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 imkânı 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 hâlihazırda sektörde faaliyet gösteren ancak mali sıkıntılarla karşılaşan işletmeler açısından da bazı destek mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

3.4. Rusya Hazır Giyim Sektörü ve Araştırma Kapsamına Alınan Firmalarla İlgili Genel Bilgi

3.4.1. Rusya Federasyonu Hazır Giyim ve Tekstil Ticareti

Bu bölümdeki bilgiler Rusya Federasyonu Federal Gümrük Servisi, Türkiye Cumhuriyeti Gümrük Müsteşarlığı verilerinden yola çıkılarak hazırlanmıştır.⁷⁶ Söz konusu veriler hazırlanırken kayıtların daha gerçekçi olması için Rusya Federal Gümrük Servisinin iddia ettiği off-shore ticaret firmaları üzerinden gerçekleştirilen düşük fatura kayıtlarına ortalama %12 iyileştirme yapılmıştır.⁷⁷

⁷⁶ http://www.rusimpex.ru/index1.htm?varurl=Content_e/ImpExp/index.htm - Temmuz 2010
<http://www.customs.ru/ru/stats/stats/> - Temmuz 2010
<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=sonuc&arama=istatistik&Submit2=Ara> Mayıs 2010

⁷⁷ Golubkov Dimitriy “**Praktika Ukhoda ot Nalogov i Vivoz Kapitala**” İzdanıye 2-e dopolnennoye, İzdatelstvo ACB, 2008, 87.

2005 yılında % 32,2 oranında azalan Rusya tekstil ürünleri ihracatı, 2006 yılında az da olsa artarak 435,5 milyon dolara ulaşmıştır. 2007 yılında artış yerini % 6,1 oranında bir düşüşe bırakmış ve Rusya tekstil ürünleri ihracatı 408,7 milyon dolara gerilemiştir. 2008 yılında Rusya'nın tekstil ürünleri ihracatı tekrar artışa geçerek bir önceki yıla kıyasla % 3,7 oranında artmış ve 423,6 milyon dolar olarak kaydedilmiştir.

Rusya'nın tekstil ürünleri ithalatı ise 2004 yılından itibaren sürekli olarak artmaktadır. Bu artışlar yıllar itibariyle sırasıyla bir önceki yıla kıyasla 2005 yılında % 14, 2006 yılında % 23,6 2007 yılında % 15,9 ve nihayet 2008 yılında % 17,7 oranında gerçekleşmiştir. Bu artışlar neticesinde 2008 yılında Rusya'nın tekstil ürünleri ithalatı 3,9 milyar dolar seviyesini yakalamıştır.

Tablo 3.5: Rusya'nın Tekstil Ticareti

RUSYA'NIN TEKSTİL İHRACATI VE İTHALATI BİRİM USD				
YILLAR	TEKSTİL İHRACATI	YILLIK ARTIŞ ORANI	TEKSTİL İTHALATI	YILLIK ARTIŞ ORANI
2004	635.900.159	-	2.014.227.848	-
2005	430.996.804	-32,2	2.295.503.867	14,0
2006	435.463.734	1,0	2.837.210.218	23,6
2007	408.708.042	-6,1	3.289.466.516	15,9
2008	423.632.907	3,7	3.872.256.879	17,7

Rusya'nın hazır giyim ithalatı ise 2004 ile 2007 yılları arasında sürekli artmış ve 2007 yılında 14 milyar dolar ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır. 2008 yılında ise Rusya'nın hazır giyim ithalatı 2008 yılına kıyasla % 15,4 azalarak 11,8 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

2008 yılında dünyada en fazla hazır giyim ve hazır giyim ithalatı gerçekleştiren ilk 10 ülke içinde Rusya'nın yeri ve toplamda aldığı pay, aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.6: 2008 Yılı Dünya Hazır Giyim İthalatı

DÜNYADA EN ÇOK HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON İTHALATI YAPAN İLK 10 ÜLKE VE DÜNYA TOPLAMDAKİ PAYLARI		
ÜLKE	İTHALAT - USD	% PAY
ABD	87.373.864.623	23,3
ALMANYA	33.782.555.000	9,0
JAPONYA	26.967.681.689	7,2
İNGİLTERE	25.611.887.825	6,8
FRANSA	24.381.426.634	6,5
HONG KONG	17.946.290.573	4,8
İTALYA	17.334.456.456	4,6
İSPANYA	16.013.216.858	4,3
RUSYA FEDERASYONU	11.841.629.957	3,2
BELÇİKA	10.843.029.125	2,9
İLK 10 ÜLKE TOP.	178.439.806.266	47,6
DÜNYA TOPLAMI	374.842.119.848	100,0

Kaynak: www.wto.org trade reports bölümü Temmuz-2010

2008 yılında Rusya'nın ithal ettiği hazır giyim ürünleri incelendiğinde, dünyadan en kadınlar ve kız çocukları için takım elbiseler, takımlar, ceketler, blazerler, elbiseler, etekler, pantolon etekler, pantolonlar, askılı ve üst ön parçalı tulumlar, kısa pantolonlar ve şortları ithal ettiği tespiti yapılmıştır. En çok ithal ettiği diğer ürünler; kazaklar, süveterler, hırkalar, yelekler ve benzeri örme eşya; kadınlar ve kız çocukları için takım elbiseler, takımlar, ceketler; tişörtler, fanilalar, atletler, kaşkorseler ve diğer iç giyim eşyası ile erkekler ve erkek çocuklar için takım elbiseler, takımlar, blazerler, pantolonlar vb.dir.

Tablo 3.7: 2008 Yılı Rusya Federasyonu Başlıca Hazır Giyim İthal Kalemleri

RUSYA'NIN EN ÇOK İTHAL ETTİĞİ KONFEKSİYON			
2008			
Birim \$			
OORTLÜ GTİP NO	TANIM	DEĞER \$	PAY %
6204	KADINLAR VE KIZ ÇOCUKLAR İÇİN TAKIM ELBİSELER,		
	TAKIMLAR, CEKETLER, BLAZERLER, ELBİSELER,		
	ETEKLER, PANTOLON ETEKLER, PANTOLONLAR, ASKILI	1.224.933.728	10,3
	VE ÜST ÖN PARÇALI TULUMLAR, KISA PANTOLONLAR		
6110	VE ŞORTLAR (YÜZME KİYAFETLERİ HARİÇ):		
	KAZAKLAR, SÜVETERLER, HIRKALAR, YELEKLER VE	1.212.963.277	10,2
	BENZERİ EŞYA (ÖRME):		
6104	KADINLAR VE KIZ ÇOCUKLAR İÇİN TAKIM ELBİSELER,		
	TAKIMLAR, CEKETLER, BLAZERLER, ELBİSELER,		
	ETEKLER, PANTOLON ETEKLER, PANTOLONLAR, ASKILI	1.190.014.987	10,0
	VE ÜST ÖN PARÇALI TULUMLAR, KISA PANTOLONLAR VE		
	ŞORTLAR (YÜZME KİYAFETLERİ HARİÇ):		
6109	TİŞÖRTLER, FANİLLALAR, ATLETLER, KAŞKORSELER ve	723.487.696	6,1
	DİĞER İÇ GİYİM EŞYASI		
6203	ERKEKLER VE ERKEK ÇOCUKLAR İÇİN TAKIM ELBİSELER,		
	TAKIMLAR, CEKETLER, BLAZERLER, PANTOLONLAR,		
	ASKILI VE ÜST ÖN PARÇALI TULUMLAR, KISA	719.323.461	6,1
	PANTOLONLAR VE ŞORTLAR (YÜZME KİYAFETLERİ HARİÇ		
	RUSYA TOPLAM KONFEKSİYON İTHALATI	11.841.629.957	100,0

2009 yılının Ocak-Ekim döneminde Türkiye'nin en fazla konfeksiyon ihraç ettiği ülkeler arasında Rusya Federasyonu Almanya, İngiltere, Fransa, İspanya, İtalya, Hollanda gibi ülkelerin ardından 15. sırada yer almıştır. Bu ülke ile Türkiye

arasındaki konfeksiyon ticaretinin hacmi 2009 yılının ilk on ayında 128,6 milyon dolar olmuştur. Bu rakamın 128,2 milyon dolarlık kısmı ihracat, 378 bin dolarlık kısmı ithalattan gelmektedir.

2000 yılından 2009 yılının Ekim ayı sonuna kadar Türkiye'nin Rusya Federasyonu'na konfeksiyon ihracatı incelendiğinde, 2001 yılında bir önceki yıla göre kaydedilen %44,2 oranında düşüşün ardından, izleyen yıllarda %8,9 ile %61,2 arasında değişen oranlarda artışlar olmuştur. 2008 yılında, 2007 yılına kıyasla %8,9 artışla 260,8 milyar dolar konfeksiyon ihracatı gerçekleşmiştir. Son dokuz yıl içerisinde Türkiye'den Rusya Federasyonu'na konfeksiyon ihracatı yıllık ortalama %16,4 oranında artmıştır. 2009 yılının Ocak - Ekim döneminde ise konfeksiyon ihracatı, geçen yılın aynı dönemine göre %46,5 oranında azalarak 239,8 milyon dolardan 128,2 milyon dolara düşmüştür.

Diğer yandan, Türkiye'nin Rusya Federasyonu'ndan konfeksiyon ithalatı, 2000 yılından 2005 yılına kadar bazı yıllar artıp bazı yıllar azalarak dalgalı bir seyir izlemiştir; 2006 yılından 2008 yılına kadar son üç yılda ise %2,3 ile %52,7 arasında değişen oranlarda düşüş kaydetmiştir. 2005 yılında 1 milyon doları aşan ithalat değeri, 2006 yılında %24 oranında düşüş ile 828,3 bin dolara, 2007 yılında %52,7 oranında düşüşte 392,2 bin dolara ve 2008 yılında %2,3'lük düşüşle 383,3 bin dolara gerilemiştir.

2000 yılından 2009 yılının Ekim ayı sonuna kadar, Türkiye'nin Rusya Federasyonu ile konfeksiyon ticaretine ilişkin bilgiler, aşağıdaki tablodan (Tablo 3.8) izlenebilir.

Tablo 3.8: Rusya Federasyonu’nun Türkiye’den Hazır Giyim İthalatı ve Türkiye’ye Hazır Giyim İhracatı

TÜRKİYE - RUSYA FEDERASYONU KONFEKSİYON TİCARETİ				
Birim: \$				
YILLAR	KONFEKSİYON İHRACATI	YILLIK DEĞİŞİM (%)	KONFEKSİYON İTHALATI	YILLIK DEĞİŞİM (%)
2000	103.376.853	-	378.706	-
2001	57.538.474	-44,3	320.434	-15,4
2002	68.942.448	19,8	11.196	-96,5
2003	111.113.832	61,2	518.279	4529,1
2004	145.328.691	30,8	541.481	4,5
2005	164.323.509	13,1	1.089.900	101,3
2006	202.549.775	23,3	828.273	-24,0
2007	239.444.594	18,2	392.183	-52,7
2008	260.774.419	8,9	383.261	-2,3
2008 Ocak-Ekim	239.764.653		364.344	
2009 Ocak-Ekim	128.201.676	-46,5	377.999	3,7

Tablo 3.8.’de Rusya Federasyonu’na hazır giyim ihracatına ürünler bazında bakıldığında, 2009 ilk on aylık döneminde en fazla ihraç edilen ürün grubunun erkek dokuma takım elbise ve ceketler olduğu görülmektedir. Anılan dönemde Türkiye’den Rusya Federasyonu’na %48 azalma ile 23,4 milyon dolar değerinde erkek dokuma takım, takım elbise ve ceket ihraç edilmiştir. Ürün grubunun toplam konfeksiyon ihracatındaki payı %18,3’tür.

Bu ürünleri, %39,7 ihracat düşüşü ve 23,4 milyon dolar ihracat değeri ile bayan dokuma takım, ceket ve benzerleri, %60,6 ihracat düşüşü ve 16,6 milyon dolar ihracat değeriyle yatak çarşafı, masa örtüsü, tuvalet ve mutfak bezleri ile %44,8 düşüş ve 8,2 milyon dolarlık ihracat değeri ile yer alan kazak, süveter, hırka ve benzeri ürünler izlemektedir.

2009 yılının Ocak-Ekim döneminde Rusya Federasyonu’na en fazla ihraç edilen ilk on dokuz konfeksiyon ürün grubunun istisnasız tamamında %6,8 ile %61,4 arasında değişen oranlarda ihracat düşüşleri kaydedilmiştir. Yalnızca en çok ihracat edilen 20. konfeksiyon ürünü olan örme diğer giyim eşyalarının ihracatı %33,2 oranında artarak 809,4 bin dolar olmuştur.

Tablo 3.9: Türkiye’den Rusya Federasyonuna İhraç Edilen Başlıca Hazır Giyim Kalemleri

Birim GTİP			2008	2009	2008/2009	TOPLAMDA
BAŞLI GI		KAPSAM	OCAK-EKİM	OCAK-EKİM	DEĞİŞİM%	PAY %
6203	ERKEK/ERKEK ÇOCUK İÇİN TAKIM, TAKIM ELBİSE, CEKET VS.		45.075.942	23.428.333	-48,0	18,3
6204	KADIN/KIZ ÇOCUK İÇİN TAKIM, TAKIM ELBİSE, CEKET VS.		38.824.964	23.399.814	-39,7	18,3
6302	YATAK ÇARŞAFI, MASA ÖRTÜLERİ, TUVALET, MUTFAK BEZLERİ		42.135.060	16.596.084	-60,6	12,9
6110	KAZAK, SÜVETER, HIRKA, YELEK VB. EŞYA (ÖRME)		14.837.425	8.192.780	-44,8	6,4
6109	TİŞÖRT, FANİLA, DİĞER İÇ GİYİM EŞYASI (ÖRME)		17.458.132	8.153.973	-53,3	6,4
6303	PERDELER VE İÇ STORLAR, PERDE VE YATAK FARBALALARI		8.988.048	7.645.136	-14,9	6,0
6206	KADIN/KIZ ÇOCUK İÇİN GÖMLEK, BLUZ, VS.		5.641.149	5.256.044	-6,8	4,1
6205	ERKEK/ERKEK ÇOCUK İÇİN GÖMLEK		6.544.411	4.159.975	-36,4	3,2
6115	ÇORAP; KÜLOTLU, KISA; UZUN KONÇLU, SOKETLER (ÖRME)		4.440.950	3.840.709	-13,5	3,0
6104	KADIN/KIZ ÇOCUK İÇİN TAKIM ELBİSE, KADIN /KIZ ÇOCUK İÇİN TAKIM ELBİSE, TAKIM, CEKET		5.916.668	3.610.946	-39,0	2,8
6304	DİĞER MEFRUŞAT EŞYASI (94.04 POZİSYONUNDAKİLER HARİÇ)		8.500.569	3.438.201	-59,6	2,7
6201	ERKEK/ERKEK ÇOCUK İÇİN DIŞ GİYİM		4.393.819	2.875.845	-34,5	2,2
6305	EŞYA AMBALAJINDA KULLANILAN TORBA VE CUVAL		3.446.933	2.781.545	-19,3	2,2
6202	KADIN/KIZ ÇOCUK İÇİN DIŞ GİYİM		4.333.106	2.317.419	-46,5	1,8
6108	KADIN/KIZ ÇOCUK İÇİN İÇ VE GECE GİYİM EŞYASI (ÖRME)		5.221.587	2.082.494	-60,1	1,6
6106	KADIN/KIZ ÇOCUK İÇİN BLUZ, GÖMLEK, GÖMLEK; BLUZ (ÖRME)		4.683.725	1.869.666	-60,1	1,5
6103	ERKEK/ERKEK ÇOCUK İÇİN TAKIM ELBİSE, TAKIM, CEKET, PANTOLON VS. (ÖRME)		1.568.471	1.193.074	-23,9	0,9
6307	DİĞER HAZIR EŞYA(ELBİSE PATRONLARI DAHİL)		2.802.752	1.083.080	-61,4	0,8
6105	ERKEK/ERKEK ÇOCUK İÇİN GÖMLEK (ÖRME)		1.754.491	979.220	-44,2	0,8
6114	DİĞER GİYİM EŞYASI (ÖRME)		607.798	809.373	33,2	0,6
İLK 20 ÜRÜN TOPLAMI			227.176.000	123.713.711	-45,5	96,5
RUSYA FEDERASYONU'NA KONFEKSİYON İHRACATI			239.764.653	128.201.676	-46,5	100,0
İLK 20 ÜRÜNÜN TOPLAMDA			95	96		

Tablodan da anlaşılacağı üzere Türkiye Rusya pazarında 2009'da itibaren pay kaybetmektedir.

3.4.2. Araştırma Kapsamına Alınan Firmalarla İlgili Ön Bilgi

Araştırma için 22 Rus Moda Firması seçilmiştir. Seçilen firmalar ile ön görüşme yapılarak hitap ettikleri pazar, talep ve 2009 satın alma ciroları ile aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır. Genel olarak Rusya'da satış cirosunun satın alma cirosunun 3,5 katı olduğuna dair firmalardan bilgi alınmıştır.

Tablo 3.10: Rus Moda Firmaları Hakkında Ön Bilgi

Firma İsmi	Pazar Segmenti	Ürün Grubu	Markanın Kayıtlı olduğu yer	Mağaza Sayısı	2009 Satın alma Cirosu
ZOLLA	alt-orta	Bayan Erkek günlük ve yarı resmi kıyafetler (25-40 yaş)	Moskova	40-50	80 milyon USD
INCITY	orta	Bayan Günlük ve yarı resmi kıyafetler (25-40 Yaş)	Moskova	150	170 milyon USD
TAXI	orta	bayan resmi ve yarı resmi kıyafetler (25-40 Yaş)	Sankt Petersburg	35	37 Milyon USD
SAVAGE	orta	Bayan Erkek günlük kıyafetler (18-35 yaş)	Moskova	97	72 Milyon Dolar
TOM FAR	orta	Bayan Erkek günlük kıyafetler (18-35 yaş)	Moskova	55	46 Milyon USD
OGGI	orta	Bayan Giyim	Sankt Petersburg	300	270 milyon USD
BeFree	Orta - yuksek	18-25 Yaş Genc Kız	Sankt Petersburg	100-120	60-70 Mio USD
Zarina	orta-yuksek	Bayan Giyim 25-40 Yaş arası	Sankt Petersburg	70-80	100-120 Mio USD
Camelot	orta	Sokak ve Rock Tarzı Bay /Bayan	Moskova	55	75 Milyon USD
Woolstreet	orta	25-45 Bayan günlük ve resmi kıyafetler	Moskova	130	190 Milyon USD
SPORT MASTER	Alt-orta	Spor Kıyafetleri	Moskova	125	700 Milyon
DICKSONS	orta	Shoeswear	Moskova	16	15-20 Milyon USD

VALENTIN YUDAHSKIN	Yüksek	Haute Couture Prete Porte 3rd L'ne	Moskova	12	15 Milyon USD
SNOW QUEEN	Yüksek	Bayan Erkek günlük ve yarı resmi kıyafetler (25-40 yaş)	Moskova	38	225 Milyon USD
FINN FLARE	orta	Bayan Erkek günlük kıyafetler (18-35 yaş)	Moskova	155	170 Milyon USD
O'STIN	orta-yüksek	Bayan Erkek günlük ve yarı resmi kıyafetler	Moskova	160-210	350 Milyon USD
SELA	orta	Bayan Erkek günlük ve yarı resmi kıyafetler (25-40 yaş)	Moskova	150	300 Milyon USD
KIRA PASTININA	yüksek	18-25 yaş Genç Kız Parti Kıyafetleri	Moskova	85	100 Milyon USD
TVOE	Alt-orta	Bayan Erkek günlük kıyafetler	Moskova	300	250 Mio USD
Lenta	Alt-orta	hipermarket	Sankt Petersburg	30	1 Milyar Dolar
M.A.G	yüksek-orta	18-35 Bay Bayan günlük	Moskova	25	30 Mio USD
MAM TO BE	Alt-orta	Hamile Giyim	Sankt Petersburg	42	80 Milyon USD

3.5. Araştırmanın Önemi

Hazır Giyim sektörü istihdam ve ihracat rakamları açısından Türkiye'nin en önemli sektörlerinden birisidir. 2009 Yılı ihracat rakamı 13.297.909 bin USD olmuştur⁷⁸.

Türk Hazır Giyim endüstrisi Türkiye'nin toplam istihdamında önemli bir yere sahiptir. Sektörde 2.500.000 kişi çalışmakta olup aileleriyle birlikte 8 milyon kişinin bu sektörden geçindiği söylenebilir⁷⁹.

Rus Pazarı ise Türkiye'ye yakın olması ve dinamik yapısı ile Türk Hazır Giyim Sektörü için önem arz etmektedir. Rusya Federasyonu 2008 Yılı Hazır Giyim İthalat hacmi, 11.841.629.957 USD olmuştur.(Tablo 3.5 sf.84) Bu ithalat cirosu ile dünya

⁷⁸ http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/15620/Haz%C4%B1rGiyimveTekstilSekt%C3%B6r%C3%BC_HandeUzuno%C4%9Flu.pdf [Haziran 2010]

⁷⁹ <http://www.trfaf.org/mvhg.htm>- [Haziran 2010].

toplam ithalat rakamları açısından %3,2 lik bir paya dünyada 9. en büyük ithalatçı konumundadır. Buna karşılık Türkiye’den Rusya Federasyonu’na 2008 Yılı hazır giyim ihracatı 260,774,419 USD ile sınırlı kalmış, 2008 Ocak-Ekim ve 2009 Ocak-Ekim ayları karşılaştırıldığında ise %46,5 azalma ile 128,201,676 USD olmuştur(Tablo3.8 sf.86).

Görüldüğü gibi pazarın yakın ve bilindik olmasına rağmen Türk Hazır Giyim sektörünün payı ortalama olarak % 2-3’tür.

Bu çalışma Rus firmalarının Türkiye’den Hazır Giyim ithalatı konusunda istek ve beklentilerini açıklayarak rekabet avantajı unsurlarının ortaya çıkarmak ve bu unsurların Türk Hazır Giyiminin Rusya’ya ihracatının ve rekabet gücünü arttırması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın bir önemi de bu konu ile ilgili daha önce özellikle Rus Pazarı ile ilgili çalışma yapılmamış olmasıdır.

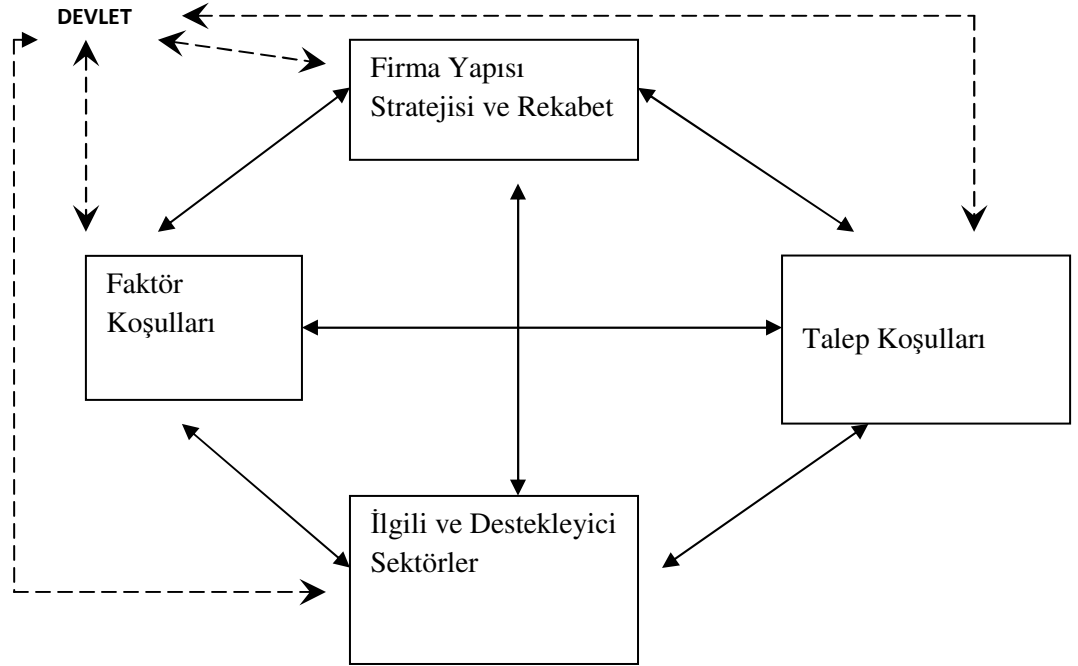
Bu sebeple Türk Hazır Giyim Sektörü için politik ve ekonomik, açıdan en fazla önem arz eden komşu ülkelerden birisi olan Rusya Federasyon’unda artan rekabet koşulları karşısında Porter’in Rekabet Stratejilerinden Elmas Modelinin rekabet avantajları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Talep yapısına, tüketim alışkanlıkları, ekonomik göstergelerine bakıldığında Rusya Federasyonu her zaman Türkiye Üretim Sektörü için önemli bir pazar olmuştur. Laleli ve Osmanbey’deki konfeksiyon işletmeleri globalleşme öncesi bu talepten olabildiğince yüksek karlar kazanmıştır. Fakat profesyonelleşmeden uzak olan işletme zihniyeti globalleşme sonrasında bu pazara ayak uyduramamış ve pazar payı hızla azalmaya başlamıştır.(Tablo 3.9 sf.87)

3.6. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Türk Hazır Giyim Üreticileri için globalleşme sonrasında Rusya Federasyonu’nda rekabet avantajlarının araştırmak ortaya çıkarmak ve Porter’in Elmas Modeli’ne göre rekabeti analiz etmektir. Çalışmanın teorik bölümünde ele alındığı gibi Elmas Modelinde rekabet analizinin dört önemli, unsuru bulunmaktadır. Bunlar *Firma Yapısı Stratejisi ve Rekabet, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Sektörler, Faktör koşulları* ve dolaylı olarak *Devlettir*. Devlet bu dört faktörü dışarıdan 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 birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır. Devlet, bu dört faktörü dışarıdan etkileyen dışsal bir boyut olarak nisbi avantaj oluşturmada dolaylı rol oynamaktadır. Çeşitli standartların geliştirilmesi, tekel oluşumlarının önüne geçilmesi gibi uygulamalarla rekabet konumuna bu dört faktör üzerinden etki etmektedir⁸⁰. Özetlemek gerekirse, Porter'ın Elmas Modeli'nde sistem bütünü sürekli hareket halinde, olumlu ve olumsuz etkilerin olduğu bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki şekilde (Şekil 3.2) gösterildiği gibi Rus pazarındaki rekabet bu dört başlık ve dolaylı olarak devletin rolü açısından analiz edilecektir



Şekil 3.2: Sadeleştirilmiş Elmas Modeli

Bu amaçla Rus Perakende Moda Firmaları ile derinlemesine mülakat yapılmış ve ikincil verilerden yararlanılmıştır.

⁸⁰ Michael E.Porter, **age**, 126.

3.7. Araştırmanın Türü

Araştırmanın türü nitel yöntemlerden derinlemesine mülakattır. Derinlemesine mülakat, mülakatı yapan kişiden çok mülakat yapılan kişinin mümkün olduğunca konuşmaya, düşündüklerini açıkça ifade etmeye teşvik edilmesini gerektirir.⁸¹ Derinlemesine mülakat, sosyal bilimlerde de en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir; “neredeyse sosyolojik yöntemle hemen hemen eş anlamlı kullanılır hale gelmiştir”⁸². Yirminci yüzyılın son çeyreğinde pek çok sosyal bilim alanında görüşme, etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır. Örneğin, örgüt çalışmalarında örgüt bilimciler örgütlerin değişik yönlerini ve özellikle de örgütlerin kültür ve sembolik boyutlarını çalışırken görüşmeyi, temel veri toplama aracı olarak kullanmaktadır. Briggs görüşmenin, sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemi olduğunu savunmakta ve bu durumun, görüşme yönteminin; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklandığını belirtmektedir⁸³.

Veri toplama esnasında mümkün olduğunca doğru cevapların alınabilmesi için mülakatlar doğal ortamda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada daha fazla bilgiye erişmek için yarı yapılandırılmış mülakat türü seçilmiştir. Mülakat sırasında derinlemesine mülakat yönteminin aşağıdaki güçlü yönlerine uyulmaya özen gösterilmeye çalışılmıştır⁸⁴:

- 1. Esneklik:** Derinlemesine mülakat, araştırmacılar için büyük ölçüde esneklik sağlar. Araştırmacı daha derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorabilir, yanlış anlama durumunda soruyu tekrar edebilir veya soruyu değişik bir biçimde tekrar sorabilir. Bu anlamda, anketlerle karşılaştırıldığında, görüşmeyi veri toplama aracı olarak kullanan bir araştırmacı, veri toplama sürecinde daha fazla kontrole sahiptir.
- 2. Yanıt oranı:** Araştırmacı görüşmede duruma hâkim olduğu ve veri toplama sürecinde bizzat bulunduğu için yanıt oranı yüksek olmaktadır.

⁸¹ Gegez A. Ercan, **Pazarlama Araştırmaları**, 2. bas. (İstanbul: Beta Yay. 2007), 58.

⁸² Chadwick A. Bruce ve diğ., **Social Science Research Methods**, Prentice Hall 1984, 102.

⁸³ Briggs Charles, **Learning how to ask: A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research**, (Cambridge University Press, 2001), 31-126.

⁸⁴ Patton Michael Q., **Qualitative evaluation and research methods**, Third Ed. (Oaks: 2002), 107-116.

3. **Sözel olmayan davranış:** Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı için, görüşme sürecinde karşı tarafın davranış, yüz ifadesi ve vücut hareketlerini gözleme ve kayıt etme olanağına sahiptir.
4. **Ortam üzerindeki kontrol:** Tipik bir anket çalışmasında, araştırmacının, anketin doldurulduğu ortam üzerinde herhangi bir kontrolü yoktur. Oysa bir görüşme sürecinde araştırmacı ortamda bizzat bulunmaktadır. Etkili bir görüşme için ortamı düzenleyebilir, rahat ve sessiz bir görüşme ortamı yaratabilir.
5. **Soruların sırası:** Derinlemesine mülakat yöntemi, soruların sırası konusunda da araştırmacıya esneklik sağlar. Bu şekilde, araştırmacı ve görüşülen birey arasında daha sağlıklı ve verimli bir iletişim ve etkileşim sağlanabilir.
6. **Anlık tepki:** Tipik bir derinlemesine mülakat yönteminde sürecinde araştırmacı, görüşülen bireyin anlık geliştirdiği yanıtları ve tepkileri kaydetme şansına sahiptir. Bu yanıtlar ve tepkiler; araştırma problemi hakkında zengin bir bilgi kaynağı olabilir, önceden kestirilememiş bazı yeni alanlara da yönelmesini sağlayabilir.
7. **Veri kaynağının teyit edilmesi:** Tipik bir anket çalışmasında, daha önce açıklandığı gibi araştırmacının anketin doldurulduğu ortama ilişkin herhangi bir kontrolü söz konusu değildir. Bu koşullar altında anketi dolduran kişi, yanıtları başka bir yerden veya kişiden kopyalayabilir veya anketi başkalarına doldurtabilir. Oysa görüşmede, sorular önceden belirlenmiş bireye doğrudan sorulur. Bu yolla elde edilen verinin, anket yoluyla elde edilen veriye oranla geçerliğinin daha yüksek olacağı açıktır.
8. **Tamlık:** Diğer veri toplama yöntemleri ile karşılaştırıldığında, araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı ve görüşme ortamında bizzat bulunduğu için, görüşme yönteminde yanıt oranı hemen hemen tamdır. Araştırmacı, belirli bir tarzda yazılmış bir soru yoluyla elde edemediği bilgiyi, soruları değiştirerek veya ek sorular sorarak elde etme şansına sahiptir.
9. **Derinlemesine bilgi:** Anket yönteminin en zor yanlarından birisi, anketi zaman zaman çok farklı eğitim, sosyoekonomik düzey ve diğer sosyal ve psikolojik farklılıkları olan bireylerin hepsine hitap edebilecek tarzda hazırlamaktır. Karmaşık anketler çoğu durumda, iyi eğitilmiş bireyler tarafından bile anlaşılamayabilir. Oysa görüşme yönteminde bu sorun yaşanma olasılığı daha

azdır. Deneyimli, becerikli ve iyi eğitilmiş görüşmeciler karmaşık bir konu veya problem hakkında zengin bir veri seti oluşturabilir; veri toplama sürecinde şekiller, grafikler, oklar veya ayrıntılı açıklamalar yoluyla istedikleri bilgiyi elde edebilirler.

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat türü seçildiğinden mülakat yapılan kişinin sorular dışından ek bilgiler vermesine olanak tanınmıştır.

3.8. Anakütlenin Seçimi

Rusya’da Moda Alanında faaliyet gösteren 32 Rus Moda Perakende firması bulunmaktadır. Dolayısı ile çalışmanın ana kütesini bu firmalar oluşturmaktadır.

3.9. Örneklem Tespiti

Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı bu çalışmada örnekleme gidilmiştir. Örneklem olarak ta yargısal örnekleme yöntemi seçilerek 21 firma ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Araştırma kapsamında görüşülen 21 firma Türkiye’den hazır giyim ithalatı gerçekleştirmiştir. Dolayısı ile araştırma kapsamına alına firmaların Türkiye’deki hazır giyim üretimi ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip oldukları varsayılabilir. Seçilen firmalar satın alma ciroları ve ürün grupları itibarı ile geneli yansıtabilecek türdedir.

3.10. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarından biri veri toplama için tercih edilen yöntemden kaynaklanmaktadır. Nitel yöntemde daha az sayıda yanıtlayıcıdan daha detaylı bilgi edinilebilir. Fakat yanıtları genele yansıtmak pek mümkün değildir.

Zaman ve maliyet kısıtından dolayı pazarda faaliyet gösteren 32 Rus firmasından 21 tanesine ulaşılmıştır. Ancak bu firmalar ithalatları açısından ana firmalar oldukları için elde edilen bulguların geneli oldukça doğru biçimde yansıttığı söylenebilir.(Tablo 3.9. sf.87).

Daha önce de konu ile ilgili yapılmış başka çalışma olmadığından anket sorusu hazırlayacak kadar çok bilgiye ulaşılammış bu sebeple de nitel araştırma türü olan derinlemesine mülakat tercih edilmiştir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı da araştırma kapsamına sadece Rus pazarının dâhil edilmiş olmasıdır.

Miles ve Huberman'a göre derinlemesine mülakat yönteminde önemli kısıtlardan birisi de kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamamadır⁸⁵. Derinlemesine mülakat yöntemi tipik bir anlatımla "burada ve şimdi" tarzı bir yöntemdir. Görüşülen birey, görüşmeye konu olan olay veya durum hakkında kayıtlı bilgileri kontrol etme, yazılı kaynaklara başvurma, olay ve olgular hakkında başkalarına danışma gibi olanaklardan genellikle yoksundur. Bu anlamda, bu yolla elde edilen bilgilerin, bireyin öznel yargısını veya sadece anımsadıklarını kapsamı mümkündür. Ancak araştırmada 21 firmanın satın alma ekipleri ile görüşüldüğü ve hazır giyim konusunda satın alma kararlarının spesifik özelliklere (hızlı teslimat, üretim süresi, nakliyat süresi, koleksiyon süresi, ödeme şartları ve b.) birden fazla üretici ile karşılaştırmalı olarak yapılmasına bağlı olduğu ve hazır giyim satın alma kararının tek kişinin değil de ekip olarak karar verildiği göz önünde bulundurulduğunda çalışmada bireylerin yanıtları genelde Türk hazır giyim üreticilerinin diğer ülke üreticileri ile karşılaştırılmasına, ürünün dizaynı, koleksiyonu, lojistik operasyonları açısından ilgili yöneticilere danışılarak karar verilmesine dayandığı için araştırmada bu kısıtın etkisi olabildiğince en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

3.11. Araştırmanın Yöntemi

Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabetçilik konumunun Porter'ın Elmas Modeli kullanılarak belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabetçilik konumu Porter'ın elmas modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için, birincil ve ikincil veri toplama yöntemleri kullanılmıştır.

Birincil veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma (*qualitative research*) tekniğine müracaat edilmiştir.

Birincil veri toplama tekniği olarak derinlemesine mülakat yöntemine başvurulmuştur. Derinlemesine mülakat yöntemi, sektörde faaliyet gösteren Rus firmalara, bu kuruluşların tedarik zinciri yöneticileri ve üretim sorumlularına, sorular

⁸⁵ Miles Mathew B. and Huberman Michael, **Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook**, 2nd Ed., (Oaks: Thousand, 1994), 119.

yöneltirerek gerçekleştirilmiştir. Yönlendirici olmaktan kaçınmak ve görüşmecinin yönlendirici ve eksik bilgi vermesine yol açmamak için mülakatlar sohbet havasında ve soru yanıt şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmede sorular ana oyunculara Rus Perakendeci markalarına yöneltilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşmak için kullanılan ikincil veri toplama yönteminde ise sektörle ilgili Dış ticaret müsteşarlığının web sitesinden yararlanılmış ve sektörün rekabetsel avantajlar elde etmesi için ne tür kolaylık ve teşvik sağlandığı bilgisine ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.12. Derinlemesine Mülakat Formunun Hazırlanması

Derinlemesine mülakatın, nitel araştırmada kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden biri olduğu vurgulanmıştır. Bunun nedeni bireylerin verilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden oldukça güçlü olması ve iletişimin en yaygın biçimi olan konuşmayı temel almasıdır. Bu yönüyle yazmaya veya doldurmaya dayalı testler ya da anketlerde var olan sınırlılığı ve yapaylığı ortadan kaldırır.

Görüşmeler; araştırma konusu, görüşmenin yapıldığı bireyler, görüşmenin yapıldığı ortam gibi birçok değişkene göre farklı özellikler taşıyabilir. Buna bağlı olarak, görüşmeye yön veren formun da farklı özellikler taşıması doğaldır. Bununla birlikte, araştırma için görüşme formunun hazırlanmasında dikkate alınmış ilkeler şöyle sıralanabilir: (1) kolay anlaşılabilir soruların yazılması, (2) odaklı soruların hazırlanması, (3) açık uçlu soruların sorulması, (4) cevaplayıcı yönlendirmekten kaçınılması, (5) çok boyutlu soru sormaktan kaçınılması, (6) alternatif sorular ve sondalar hazırlanması, (7) farklı türden soruların yazılması, (8) soruların mantıklı bir biçimde düzenleme, (9) soruların geliştirilmesi⁸⁶. Derinlemesine mülakat açısından önem arz eden yukarıdaki noktalar dikkate alınarak görüşme soruları Porter'ın Elmas Modelindeki ana başlıklara sadık kalınarak araştırmacı tarafından bizzat oluşturulmuştur.

⁸⁶ Michael Q. Patton, *age*, 116.

3.13. Veri Toplama Yöntemi

Derinlemesine mülakat nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Derinlemesine mülakatın etkili ve verimli bir veri toplama yöntemi olarak kullanılabilmesi için bu yöntemin temel özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini iyi anlamak, nitel veriye ulaşmayı kolaylaştıracak bir görüşme formu hazırlamada ve mülakatı gerçekleştirme sürecinde dikkate alınması önerilen ilkeleri özümseyerek işe koşmak gerekmektedir. Bu amaçla araştırmada görüşme yöntemi farklı özellikleri, kullanım biçimleri ve önemli ilkeler çerçevesinde irdelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca elde edilen bilgileri gerçeği yansıttığından emin olunabilmesi için her firmada tedarik zinciri direktörlerinin yanı sıra tedarik zinciri ekibi içerisinde hazır giyim satın alma sürecinde farklı açılardan etkili olan birden fazla karar verici kişi ile görüşme yapılmıştır.

3.14. Araştırmanın Güvenilirliği

Nitel Araştırmada Güvenilirlik

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte, konusunun nitel araştırma için farklı bir anlamı vardır. Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğini kabul eder. Aynı verileri iki farklı araştırmacının farklı algılaması ve yorumlaması kaçınılmaz olabilir ve olağandır. LeCompte güvenilirlik sağlanmasına yönelik olarak araştırmacının beş önemli önlemi almasını savunmaktadır:

1. Önlem: Öncelikle araştırma sürecindeki kendi konumunu (katılımcı gözlemci, çalışılan durumla ilgili ön deneyimler gibi) açık hale getirmesi gerektiğini savunmaktadır⁸⁷. Araştırmada Rus Moda Perakendecilerinin, içinde bulundukları satın alma operasyonlarının işleyişi ve sahip oldukları deneyimlerle ilgili uzman görüşü dikkate alınmıştır ve gerekli aşamalarda tavsiyeleri alınarak hareket edilmiştir.

2.Önlem: Dış güvenilirlik konusunda araştırmacının alabileceği ikinci önlem ise, araştırmada veri kaynağı olan bireylerin açık bir biçimde tanımlanmasıdır. Araştırmada

⁸⁷ Margaret Diane Le Compte ve diğ., **Ethnography and qualitative design in educational research**, 2nd Ed. (Emerald Group Publishing, 2008), 139.

veri kaynağı olan Rus müşteri portföyü ve satın alma operasyonları açık bir şekilde tanımlanmıştır.

3.Önlem: Araştırma sürecinde oluşan sosyal ortamların ve süreçlerin tanımlanmasına ilişkindir. Bu nedenle verilerin elde edildiği sosyal ortamın açık bir biçimde tanımlanması araştırmanın dış geçerliliği açısından önem kazanmaktadır. Le Compte'nin bu tanımlanmasından yola çıkılarak örnek kütlenin satın alma davranışı incelenmiştir ve süreçler yanıtlarda açık tanımlanabilecek şekilde, sorular hazırlanmıştır⁸⁸.

4. Önlem: Elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçevenin ve varsayımların tanımlanmasına ilişkindir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi Porterin Elmas Modeli üzerine kurularak Türk Hazır Giyim Üreticisinin Rusya Moda Pazarında rekabetçi avantajlara sahip olduğu ve ya gerekli transformasyonları gerçekleştirerek sahip olacağı varsayılmaktadır.

5. Önlem: Son olarak, veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamaların yapılması önemlidir. Bu nedenle uzmanlık gerektiren bu alanda uzman görüşüne müracaat edilmiş ve gerekli aşamalarda desteği alınmıştır.

Yukarıda sıralanan önlemler araştırma süresinde uygulandığı için araştırmanın güvenilir çalışma olarak değerlendirilebilir.

Ek olarak Lincoln ve Guba nitel araştırmanın niteliğini artırabilecek birtakım stratejiler önermektedirler. Ancak bu önerileri nicel araştırmada geleneksel olarak kabul gören ve önemli değer ölçütleri olarak ön plâna çıkarılan “geçerlik” ve “güvenirlik” kavramları çerçevesinde değil nitel araştırmanın doğasına uygun olabileceğini düşündükleri alternatif kavramlarla yapmaktadırlar. Bu çerçevede “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık” kavramını kullanmayı tercih etmektedirler⁸⁹.

⁸⁸ Margaret Diane Le Compte ve diğ, **age**, 163.

⁸⁹ Egon G Guba and Yvonna S. Lincoln, **Fourth Generation Evaluation**, (Sage Publications, 1989), 186.

İnandırıcılık: Lincoln ve Guba inandırıcılığın başarılabilmesi için araştırmacıların kullanabilecekleri birtakım stratejiler (uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi) önermektedirler.⁹⁰ Aşağıda tanımlanan bu stratejiler aynı zamanda bir araştırmanın inandırıcılığının (nicel araştırmadaki "iç geçerliğin" karşılığı olarak) değerlendirilmesinde kullanılabilecek ölçütler olarak da kabul edilmektedir⁹¹.

Uzun süreli etkileşim

Araştırmacının gözlem sayısını artırması yani gözlem yaptığı ortamda kalma süresini uzatması araştırmacının gözlenen ortam ya da gözlem ortamına dahil bireyler üzerindeki başlangıç etkisini azaltacak, gözlem sayısı ve süresi uzadıkça gözlenen süreç kendi doğal ortamına geri dönecektir. Araştırmada yaklaşık 70 günlük sürede 21 Rus Şirketi ile yapılmış her şirket için en az bir gün ayrılarak gerçekleştirilmiştir.

Derinlik odaklı veri toplama

Alanda uzun süre kalan bir araştırmacı olay, olgu, durum ve yorumları katılımcıların bakış açısıyla ortaya koyabilir. Bu anlamda olay ve olguların doğasına uygun bir biçimde veri elde etme ve bunların gerçekliğini teyit etme işlevlerini gerçekleştirerek kendine düşen önemli bir görevi yerine getirmiş olabilir. Ancak bu görevin ötesinde nitel araştırmacıdan alanda öğrendiği olay ve olguların araştırma sorusu açısından anlamı, birbirleriyle olan ilişkilerini, bir bütün olarak sergilediği görüntüleri de ortaya çıkarması beklenir. Burada en önemli olan zaman kısıtıdır. Araştırma süresi derinlik odaklı veri toplamaya uygun olduğundan bu stratejiyi uygulanmıştır.

Çeşitleme (Triangulation)

Gerçeğin farklı yönlerini ve oluşumlarını öğrenebilmek için araştırmacı, araştırdığı olay ve olguya ilişkin farklı bakış açılarını, farklı anlamları, farklı göstergeleri ve kaynakları ortaya çıkarmalıdır. Elde edilen bulguların sektörün durumunu yansıtabilmesi için araştırma farklı tüketici kütlesine hitap eden Rus Moda firmaları arasında yapılmıştır.

⁹⁰ Egon G Guba and Yvonna S. Lincoln, **a.g.e.**, 226

⁹¹ David A. Erlandson ve diğ, **Doing naturalistic inquiry: A guide to methods**, (Beverly Hills, 1993), 119.

Uzman incelemesi

Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden, yapılan araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesinin istenmesi inandırıcılık konusunda alınabilecek önlemlerden bir diğeridir. Araştırmada uzman, araştırmanın tasarımından toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakmış ve araştırmacıya zamanında geri bildirimde bulunmuştur. Bu geri bildirim araştırmacı açısından kendi yaklaşımını kontrol etme ve araştırma sürecinde bu yaklaşımın olası etkilerini görme bakımından yararlı olmuştur. Ayrıca uzman araştırmanın çeşitli aşamalarına ilişkin önerilerde bulunarak araştırmanın niteliğinin artmasına da katkıda bulunmuştur.

3.15. Araştırmanın Geçerliliği

Nitel Araştırmada Geçerlilik

Nicel araştırmada geçerlilik ölçme aracının (örneğin başarı testi) ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile yakından ilişkilidir. Bu durumda toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunur. Nitel araştırma veya olay hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, vb.) kullanması gerekir.⁹²

Nitel araştırmanın temel özellikleri geçerlilik açısından önemli artılar ortaya koymakta ve araştırmacıya önemli stratejiler belirleme fırsatı sunmaktadır. Örneğin, nitel araştırmada araştırmacının esnek olması ilkesi geçerlik konusunda önemli bir kazanımdır. Araştırmacı araştırma sürecinde gerekli gördüğü takdirde, yeni stratejilere başvurabilir; görüşmeye yeni sorular ekleyebilir; daha önce planlanmayan yeni görüşmeler yapabilir; elde ettiği bilgileri teyit etmek amacıyla farklı veri toplama yöntemleri kullanabilir. Tüm bu özellikler araştırmacının iç geçerlilik konusunda duyarlı olmasını ve gerekirse buna yönelik ek önlemler almasını gerektirmektedir. Aynı şekilde, araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama, gözlemler yoluyla doğrudan ve olayın gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama, uzun süreli bilgi

⁹² Miles and Huberman, **age**, 124.

toplama ve elde edilen bulguların teyit edilmesi için alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama olanağının olması nitel araştırmada geçerliliği oluşturmayı sağlayan önemli özelliklerdir.

Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Örneğin, betimsel türden bir analizin kullanıldığı bir araştırmada görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlik için önemli olmaktadır. Bunun yanında geçerlik konusunda nitel araştırmacıya sunulan birtakım başka stratejiler de vardır. Bu stratejileri iç ve dış geçerlik olmak üzere iki ayrı bölümde incelemek mümkündür.

İç geçerlilik tüm araştırmalar için önemli olması gereken bir boyuttur. Miles ve Huberman araştırmada elde edilen bulguların ve sonuçların doğruluğunu konu edinen iç geçerliğe ilişkin dikkate alınması gereken bazı sorulara yer vermektedir.⁹³ Araştırmada iç geçerliği sağlayabilmek için araştırmacının bu sorular dikkate alınarak bulguların anlamlı ve tutarlı olmasına, farklı veri kaynaklarından, yüz yüze görüşerek veri toplama yöntemleri ve farklı analiz stratejileri kullanılmasına, oluşturulan kavramsal çerçeve veya kuramla uyumlu olarak hazırlanmışına, araştırmaya katılan bireyler tarafından gerçekçi bulunmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır

Dış geçerliliğin sağlanabilmesi için örneklemin başka örneklerle karşılaştırılabilecek düzeyde ayrıntılı olarak tanımlanmasına, farklı tüketici kitlelerine hitap eden moda firmalarının örnekleme dahil edilmesine, araştırma kuramları ile ilgili kuramlarla tutarlı olmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır.

⁹³ Mathew B. Miles and Michael Huberman, **Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook**, 2nd Ed. (Oaks: Thousand, 1994), 207.

3.16. Araştırma Bulguları

Araştırmanın ilk aşamasında Elmas modelinde Devlet faktörünün sektöre etkisinin anlaşılabilmesi için ilk aşaması ikincil veri kaynaklarından olarak T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığının yayınlarından yararlanılarak devlet destekleri araştırılmıştır Devlet desteklerinin niteliğini açısından DTSS ve SDŞ Kavramlarının açıklanması önemlidir⁹⁴:

DTSS: Tebliğ kapsamında; ödenmiş sermayeleri en az 2 milyon TL olan ve bir önceki takvim yılında gümrük beyannamesi bazında, FOB tutarı en az 100 milyon ABD doları veya eş değerdeki fiili ihracatı (transit ve bedelsiz ihracat hariç) gerçekleştiren anonim şirketlere, her yılın Ocak ayının son gününe kadar Tebliğdeki diğer şartlara uygun olarak başvurmak kaydıyla T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından **“Dış Ticaret Sermaye Şirketi (DTSS)”** statüsü verilmektedir

SDŞ: Aynı üretim dalında faaliyette bulunan, asgari 10 (on) KOBİ’nin bir araya gelmesiyle en az 5 milyon TL sermayeli anonim şirket kurulması veya Kalkınmada Öncelikli Yörelerde aynı veya ayrı üretim dalında faaliyette bulunan, asgari 5 (beş) KOBİ’nin en az 2,5 Milyon TL sermayeli anonim şirket olarak kurulması ve gerekli belgelerle birlikte T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı’na başvurulmaları halinde **Sektörel Dış Ticaret Şirketi Statüsü (SDŞ)** verilmesi öngörülmüştür. Aynı zamanda Üretici Dernekleri ve Birlikleri tarafından anonim şirket şeklinde ve en az 5 milyon TL sermaye ile kurulan şirketler de T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı’na başvurulmaları halinde Sektörel Dış Ticaret Şirketi Statüsü alabileceklerdir

T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığının kaynaklarından elde edilen ve devletin rolünü kapsayan bulgular genellikle teşvik niteliğinde olup aşağıdaki gibidir.⁹⁵

I- Mağazaların Desteklenmesi

- 1- Sınai/Ticari veya yazılım şirketleri ile DTSS’ler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında mağaza açılması halinde;

⁹⁴ www.dtm.gov.tr [Nisan Ayı]

⁹⁵ www.dtm.gov.tr [Nisan Ayı]

Mağazanın;

- a) Demirbaş ve dekorasyon giderleri, % 50 oranında ve en fazla 40.000 ABD Doları,
- b) Kira giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 80.000 ABD Doları,

desteklenir.

2- Ticari şirketler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında mağaza açılması halinde;

Mağazanın;

- a) Demirbaş ve dekorasyon giderleri, % 50 oranında ve en fazla 30.000 ABD Doları,
- b) Kira giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 60.000 ABD Doları,

desteklenir.

3- SDŞ'ler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında mağaza açılması halinde;

Mağazanın;

- a) Demirbaş ve dekorasyon giderleri, % 60 oranında ve en fazla 60.000 ABD Doları,
- b) Kira giderleri, % 60 oranında ve yıllık en fazla 120.000 ABD Doları,

desteklenir.

II- Ofis ve Showroomların Desteklenmesi

1 - Sınai/Ticari veya yazılım şirketleri ile DTSS'ler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında ofis/showroom açılması halinde;

Ofis/ showroomun;

- a) Demirbaş ve dekorasyon giderleri, % 50 oranında ve en fazla 25.000 ABD Doları,
- b) Kira giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları,

desteklenir.

2- Ticari şirketler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında ofis/showroom açılması halinde;

Ofis/showroomun;

- a) Demirbaş ve dekorasyon giderleri, % 50 oranında ve en fazla 20.000 ABD Doları,
- b) Kira giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 40.000 ABD Doları,

desteklenir.

3- SDŞ'ler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında ofis/showroom açılması halinde;

Ofis/showroomun;

- a) Demirbaş ve dekorasyon giderleri, % 60 oranında ve yıllık en fazla 30.000 ABD Doları,
- b) Kira giderleri, % 60 oranında ve yıllık en fazla 60.000 ABD Doları,

desteklenir.

III-Depoların Desteklenmesi

1- Sınai/Ticari veya yazılım şirketleri ile DTSS'ler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında depo açılması halinde;

- a) Demirbaş giderleri, % 50 oranında ve en fazla 25.000 ABD Doları,
- b) Kira ve/veya hizmet giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları,

desteklenir.

2- Ticari şirketler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında depo açılması halinde;

- a) Demirbaş giderleri, % 50 oranında ve en fazla 20.000 ABD Doları,
- b) Kira ve/veya hizmet giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 40.000 ABD Doları,

desteklenir.

3- SDŞ'ler ve/veya bu şirketlerin yurt dışında faaliyet gösteren şirket/şubeleri tarafından yurt dışında depo açılması halinde;

- a) Demirbaş giderleri, % 60 oranında ve en fazla 30.000 ABD Doları,
- b) Kira ve/veya hizmet giderleri, % 60 oranında ve yıllık en fazla 60.000 ABD Doları,

desteklenir.

IV- Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi

1 - Yurt dışı birimi bulunan;

- a) DTSS ve SDŞ'lerin ürünleriyle ilgili olarak yurt dışında gerçekleştireceği reklam, tanıtım ve pazarlama giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 300.000 ABD Doları,
- b) Yurt içi marka tescil belgesine sahip şirketlerin ürünleriyle ilgili olarak yurt dışında gerçekleştireceği reklam, tanıtım ve pazarlama giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 150.000 ABD Doları,
- c) Yurt içi marka tescil belgesi bulunmayan şirketlerin Türk ürünleriyle ilgili olarak yurt dışında gerçekleştireceği reklam, tanıtım ve pazarlama giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 75.000 ABD Doları,

desteklenir.

2 - Yurt dışı birimi bulunmayan, ancak yurt içi ve tanıtım yapacağı ülkede marka tescil belgesine sahip DTSS, SDŞ ve şirketlerin ürünleriyle ilgili olarak yurt dışında

gerçekleştireceği reklam, tanıtım ve pazarlama giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 50.000 ABD Doları desteklenir.

V- Yurt Dışı Marka Tescil Faaliyetlerinin Desteklenmesi

DTSS, SDŞ ve şirketlerin yurt içi marka tescil belgesine sahip oldukları markalarının yurt dışında tescili ve korunmasına ilişkin giderleri, % 50 oranında ve yıllık en fazla 20.000 ABD Doları desteklenir.

Bu desteklerin süresi ve koşulları aşağıdaki gibidir:

Kira ve Hizmetler: DTSS, SDŞ ve şirketler belirtilen kira ve/veya hizmet giderleri desteğinden her bir birim için en fazla üç yıl süresince yararlandırılır. Birimin destek süresinin başlangıç tarihi olarak ilk kira destek ödemesine esas teşkil eden ödeme belgesi tarihi esas alınır.

Demirbaş ve Dekorasyon harcamaları: Demirbaş ve dekorasyon harcamalarının desteklenebilmesini teminen bu harcamalara ilişkin ödeme belgelerinin, ilgili birim için ilk kira destek ödemesine esas teşkil eden ödeme belgesi tarihinden itibaren en geç altı ay içerisinde, bu Tebliğin 23'üncü maddesi çerçevesinde ibrazı gerekmektedir.

Destekten yararlanabilme sınırı: Bu destekkapsamındaki destek unsurlarından şirketler en fazla 7, DTSS ve SDŞ'ler en fazla 15 adet yurt dışı birimi için yararlandırılabilir.

Tanıtım ve pazarlama giderleri konsundaki destekler: DTSS, SDŞ ve şirketler, belirtilen destek unsurlarından ilk destek ödemesine esas teşkil eden reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetine yönelik giderlerine ilişkin ödeme belgesi tarihinden itibaren en fazla üç yıl süresince yararlandırılabilir.

Marka Koruma: DTSS, SDŞ ve şirketler, bu destek unsurlarından ilk destek ödemesine esas teşkil eden marka tescili ve korunmasına yönelik giderlerine ilişkin ödeme belgesi tarihinden itibaren en fazla üç yıl süresince yararlandırılabilir.

Destegin ödeme koşulu:

Ödeme Belgelerinin İbrası

Destek ödemesinden yararlandırılacak olan DTSS, SDŞ ve şirketler tarafından gerçekleştirilen harcamalara ilişkin ödeme belgeleri ile ödemeye ilişkin olarak belirtilen diğer belgelerin, harcamanın yapıldığı ülkede faaliyet gösteren Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği, harcamanın yapıldığı ülkede Ticaret Müşavirliği/Ataşeliği bulunmuyor ise bu ülkelerdeki Türk Konsolosluklarına onaylatılması ve ödeme tarihinden itibaren en geç 6 ay (Marka tescili için bu süre 18 aydır) içerisinde, gerekli incelemenin yapılarak Müsteşarlığa intikal ettirilmesini teminen, şirketler, DTSS ve SDŞ'ler tarafından üyesi oldukları İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğine ibraz edilmesi gerekmektedir. Yukarıda belirtilen 6 ve 18 aylık sürelerin hesaplanmasında, usulüne uygun olarak yapılan başvuruların, ilgili kuruluşların evrak kayıtlarına girdiği tarih esas alınır. Postadaki gecikmeler dikkate alınmaz.

Ödeme

T.C Dış Ticaret Müsteşarlığı, gerekli incelemenin yapılmasını müteakip, ödeme yapılmasına karar verilen DTSS, SDŞ ve şirketler ile ödeme miktarlarını Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına bildirir. Müsteşarlıktan alınan bildirim üzerine, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ödemeyi öncelikle yapar.

Pazar Araştırma Faaliyetlerinin Desteklenmesi:

- a) Ürünleri ve/veya sektörleriyle ilgili olarak gerçekleştirilen pazar araştırması projelerine ilişkin giderleri, şirketler için %70, SDŞ'ler için %80 oranında ve proje başına en fazla 10.000 ABD Doları,
- b) Yurt dışına yönelik pazarlama stratejileri ve eylem planlarının oluşturulabilmesi amacıyla Müsteşarlıkça uygun görülen pazar araştırması hizmeti veren kurum ve/veya kuruluşlardan satın alacakları pazar araştırması raporları ve istatistikler vb.'ne ilişkin giderler ile bu kurum ve/veya kuruluşlara üyelik giderleri, şirketler için %50, SDŞ'ler için %60 oranında ve yıllık en fazla 20.000 ABD Doları,
- c) Müsteşarlık tarafından koordine edilen ve tek bir sektör bazında gerçekleştirilen sektörel nitelikli ticaret heyeti programlarına iştirak etmeleri halinde katılım

giderleri, şirketler için %50, SDŞ'ler için %60 oranında ve program başına en fazla 10.000 ABD Doları,

- d) Ürünlerinin yurt dışına yönelik olarak elektronik ortamda pazarlanabilmesi amacıyla Müsteşarlıkça uygun görülen ve nihai tüketiciye yönelik olmayan e-ticaret sitelerine üyelik giderleri, şirketler için %50, SDŞ'ler için %60 oranında ve yıllık en fazla 10.000 ABD Doları, desteklenir.

Pazar Araştırma desteğinin süresi ve limitleri

- a) Ürünleri ve/veya sektörleriyle ilgili olarak gerçekleştirilen pazar araştırması projelerine ilişkin, şirketlerin yıllık en fazla 5 adet, SDŞ'lerin yıllık en fazla 10 adet pazar araştırması projesi,
- b) Şirketlerin yıllık en fazla 5 adet, SDŞ'lerin yıllık en fazla 10 adet sektörel nitelikli ticaret heyeti programına katılım giderleri, desteklenebilir.
- c) Yurt dışına yönelik pazarlama stratejileri ve eylem planlarının oluşturulabilmesi amacıyla Müsteşarlıkça uygun görülen pazar araştırması hizmeti veren kurum ve/veya kuruluşlardan satın alacakları pazar araştırması raporları ve istatistikler vb.'ne ilişkin giderler ile bu kurum ve/veya kuruluşlara üyelik giderleri ve Ürünlerinin yurt dışına yönelik olarak elektronik ortamda pazarlanabilmesi amacıyla Müsteşarlıkça uygun görülen ve nihai tüketiciye yönelik olmayan e-ticaret sitelerine üyelik giderleri,ile ilgili belirtilen destek unsurlarından şirketler ve SDŞ'ler, her bir destek bazında, en fazla üç yıl süresince yararlandırılabilir.

Araştırmanın ikinci aşamasında Elmas modelinde yer alan dört ana faktör ile ilgili bulgular aşağıda Tablo 3.11 de verilmiştir. Söz konusu bulgulara Rus Perakende Moda firmalarının satınalma operasyonlarında yetki sahibi üst ve orta düzey yöneticileri ile derinleme mülakat yöntemi ile görüşmeler yapılarak varılmıştır:

Ayrıca çalışmada derinlemesine mülakatta Türkiye'nin diğer ülkelerle ilgili rekabetçi konumu tespit edilmeye çalışmış ve Tablo 3.12. deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.11: Rusya'daki Firmaların Türk Hazır Giyim Üreticilerini Tercih Etmesi için Gerçekleşmesi Gereken

	Fiyat	Kalite	İlk Numune	Koleksiyon	Hızlı Üretim	Lojistik	Ödeme Koşulları	Koleksiyon Geliştirme&Yenileme	Coğrafi Konum	Müşteriye Daha yakın olabilme	Teslimat Başarısı	Merchandising	Min ürün Adedi	Yönetim Kalitesi
	Düşük Fiyat Olmalı	Kalite Çok iyi Düzeyde olmalı	1 Haftada Hazır olmalı	çok iyi olmalı	30-45 gün içinde üretim gerçekleşmeli	Nakliye 15-30 Gün içerisinde Rusyada Gümrükde Olmalı	min 60 max 180 gün vade	çok iyi düzeyde olmalı	Rusya'ya yakınlık	yere ofislere açılmalı	Çok İyi Düzeyde Olmalı	çok iyi düzeyde olmalı	adet/artikel	
ZOLLA		X		X	X	X	X	X		X	X	X		X
INCITY		X		X	X	X	X	X			X	X		X
TAXI		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
SAVAGE	X	X	X		X	X	X				X	X		X
TOM FAR		X		X	X	X		X	X		X	X		
OGGI	X							X	X			X		X
BeFree		X		X	X	X	X	X		X	X	X	250 adet	
Zarina		X		X	X	X	X	X		X	X	X	150 adet	
Camelot		X		X	X			X	X	X		X		

Tablo 3.11. - devam

	Fiyat	Kalite	İlk Numune	Koleksiyon	Hızlı Üretim	Lojistik	Ödeme Koşulları	Koleksiyon Geliştirme&Yenileme	Coğrafi Konum	Müşteriye Daha yakın olabilme	Teslimat Başarısı	Merchandising	Min ürün Adedi	Yönetim Kalitesi
	Düşük Fiyat Olmalı	Kalite Çok iyi Düzeyde olmalı	1 Haftada Hazır olmalı	çok iyi olmalı	30-45 gün içinde üretim gerçekleşmeli	Nakliye 15-30 Gün içerisinde Rusya'da Gümrükte Olmalı	min 60 max 180 gün vade	çok iyi düzeyde olmalı	Rusya'ya yakınlık	yere ofislere açılmalı	Çok İyi Düzeyde Olmalı	çok iyi düzeyde olmalı	adet/artikel	
Woolstreet		X		X	X	X				X	X	X	200 adet	X
SPORT MASTER	X				X		X			X	X	X		X
DICKSONS		X	X	X			X				X			X
VALENTIN YUDAHS KIN		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	100 adet	X
SNOW QUEEN		X		X	X	X	X	X		X	X	X	150 adet	
FINN FLARE	X		X	X		X	X		X	X		X		X
O'STIN		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
SELA		X	X	X	X	X		X	X	X		X		X

Tablo 3.11. – devam

	Fiyat	Kalite	İlk Numune	Koleksiyon	Hızlı Üretim	Lojistik	Ödeme Koşulları	Koleksiyon Geliştirme&Yenileme	Coğrafi Konum	Müşteriye Daha yakın olabilme	Teslimat Başarısı	Merchandising	Min ürün Adedi	Yönetim Kalitesi
	Düşük Fiyat Olmalı	Kalite Çok iyi Düzeyde olmalı	1 Haftada Hazır olmalı	çok iyi olmalı	30-45 gün içinde üretim gerçekleşmeli	Gün içerisinde Rusya'da Gümrükte	min 60 max 180 gün vade	çok iyi düzeyde olmalı	Rusya'ya yakınlık	yere ofislere açılmalı	Çok İyi Düzeyde Olmalı	çok iyi düzeyde olmalı	adet/artikel	
KIRA PASTININA		X	X	X	X	X								X
TVOE	X	X		X	X	X			X		X	X		
Lenta	X			X	X	X		X	X	X	X			
M.A.G			X	X	X		X		X		X	X		
MAM TO BE		X	X	X	X		X		X		X	X		

Görüşülen **21** firmadan sadece **2** tanesi için ucuz fiyat öncelik olmuştur. **15** firma **ödeme şartları** konusunda vade istemiştir. **19** firma siparişlerini **30-45 gün içerisinde üretilmesi halinde** Türkiye’yi tercih edeceğini belirtmiştir. **17** firma için **ürünlerinin iyi kalitede olması** çok önemli olmuştur. **19** firma kendileri için koleksiyon hazırlamanın çok iyi düzeyde olması gerektiğini belirtmiştir. **16** firma için **nakliyenin 15-30 gün içerisinde** yapılması önemli bir faktör olmuştur. **12** firma için Türkiye’nin **coğrafi konumu** önem arz etmektedir. **13** firma için Türk Hazır Giyimcisinin Rusya’da **ofis açmasının** yararlı olacağını belirtmiştir. **19** firma merchandising işlemlerinin İtalya düzeyinde profesyonel olmasını Türk Hazır Giyim Üreticilerinden beklemektedir. Türk üreticilerin şikâyet ettiği düşük üretim adedi sadece **5** marka için söz konusu olmuştur. Bu markalardan iki tanesi zaten Rusya’nın high society diye tabir edilen kesimi için satış yapmakta, **3** tanesi ise Türk Üreticilerin ürünlerine exclusive sınırlı üretim koleksiyonu ile başlanması gerektiğine inanıyor. **11** firma **Türk Üreticilerden** daha profesyonel anlayış beklemektedir. Bu firmalardan **5** tanesi ise kendilerinin Türkiye’ye olan önceki ziyaretlerinde Türk Firma Sahipleri / Yöneticileri tarafından sözlü yahut diğer şekilde taciz edildiğine dair görüş bildirmiştir.

Tablo 3.12: Rusya Pazarında Hazır Giyim Üreticileri Arasında Operasyonel Olarak Rakip Analizi

	TÜRKİYE	ÇİN	HİNDİSTAN	BANGLADEŞ	İTALYA	HONG KONG	VIETNAM	PORTEKİZ	İSPANYA	TAIWAN	PAKİSTAN
İlk Numenin Hazır olması	Çok kuvvetli	Kuvvetli	Orta	Kuvvetli	Mükemmel	Çok kuvvetli	Kuvvetli	Çok Kuvvetli	Çok kuvvetli	Çok Kuvvetli	Orta
Renk açısından	1-2 Hafta	2-2,5 Hafta	3 hafta	2-2,5 hafta	3 gün - 1 hafta	1-2 Hafta	2-2,5 Hafta	1-2 Hafta	1-1,5 Hafta	1-2 Hafta	3 hafta
İlk Numunenin Hazır olması	iyi	Orta	İyi	İyi	Mükemmel	Orta	Orta/iyi	İyi	İyi	Orta/iyi	Vasat
Zaman açısından	1-2 hafta	2 hafta	3 hafta	3 hafta	3 gün - 1 Hafta	2 hafta	2-3 Hafta	2 Hafta	2 Hafta	2-3 Hafta	4 hafta
İlk Numunenin Hazır olması Gerçek koleksiyona yakınlık açısından	Çok iyi	İyi	Vasat	Çok iyi	Mükemmel	Çok iyi	İyi	İyi	İyi	İyi	Vasat

	TÜRKİYE	ÇİN	HİNDİSTAN	BANGLADEŞ	İTALYA	HONG KONG	VIETNAM	PORTEKİZ	İSPANYA	TAIWAN	PAKİSTAN
İlk Numunenin Hazır olması İşçilik, kalıp, dikiş kalitesi açısından	Çok İyi-Mükemmel	İyi	Vasat	Vasat	Çok-İyi Mükemmel	İyi	İyi	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi	Vasat
Coğrafi Konumları	Çok yakın	Uzak Demiryolu bağlantısı var	Cok Uzak	Cok Uzak	Ne yakın ne Uzak	Uzak	Uzak	Uzak	Ne Yakın Ne Uzak	Ne Yakın ne uzak	Cok Uzak
Esnek üretim küçük parti çalışabilme	Orta şekilde uyumlu 300 adet	Orta şekilde uyumlu 300 adet	Uyumlu değil 1000 adet	Hiç Uyumlu Değil 2000 adet	Mükemmel şekilde Uyumludur 75 adet	İyi Bir Şekilde Uyumlu 250 adet	Orta Şekilde Uyumlu 300 adet	Çok iyi bir şekilde uyumlu 100 adet	Çok iyi bir şekilde uyumlu 100 adet	Orta Şekilde Uyumlu 300 adet	Hiç Uyumlu değil 2000 adet
Koleksiyon hazırlama	İyi Düzeyde yaratıcı	Yeterli Düzeyde Yaratıcı Değil	Hiç Yaratıcı değil	Hiç Yaratıcı değil	Mükemmel Şekilde Yaratıcı	İyi Düzeyde Yaratıcı	Yeterli Düzeyde Yaratıcı değil	Orta Düzeyde Yaratıcı	İyi Düzeyde Yaratıcı	İyi Düzeyde Yaratıcı	Hiç Yaratıcı değil

Tablo 3.12 - devam

	TÜRKİY E	ÇİN	HİNDİST AN	BANGL ADEŞ	İTALYA	HONG KONG	VIETNA M	PORTEK İZ	İSPANY A	TAIWA N	PAKİST AN
Ürün Kalitesi	iyi	Orta	Vasat	vasat	mükemmel	Orta-iyi	iyi	Çok iyi	iyi	Çok iyi	vasat
Ürünün maliyeti	Yüksek	Orta	Düşük	düşük	Çok Yüksek	Orta-yüksek	Orta	Orta-yüksek	Orta-yüksek	Orta-Yüksek	Düşük
Teslim zamanı	60-90 Gün Üretim 20 Gün Nakliye	90 Gün Üretim 35-40 Gün Nakliye	120-150 Gün Üretim 40-50 Gün Nakliye	120 Gün Üretim 40-50 Gün Nakliye	21-30 Gün Üretim 30 Gün Nakliye	60-90 Gün Üretim 40-45 Gün Nakliye	60-90 Gün Üretim 40-45 Gün Nakliye	30-45 Gün Üretim 30 Gün Nakliye	30-45 Gün Üretim 30 Gün Nakliye	60-90 Gün Üretim 45 Gün Nakliye	120-150 Gün Üretim 45-50 Gün Nakliye
Teslimat başarısı	Genel olarak iyi	Orta	Çok zayıf	Orta	Çok iyi	İyi-Orta	İyi	Çok İyi	İyi	iyi	Zayıf
Yönetim Kalitesi	İyi-daha da iyileşiyor	Çok yeni	Çok yeni	Çok yeni	Mükemmel	Çok Yeni	Çok Yeni	Çok İyi	İyi	İyi	Çok yeni
Merchandising Operasyonu	Çok iyi	Orta	Yetersiz	İyi	Çok İyi	İyi	Orta-İyi	İyi	İyi	Orta	yetersiz
Finansal ödemede esneklik	Yeteri kadar Esnek değil	Esnek değil	Hiç Esnek değil	Hiç Esnek değil	Hiç Esnek değil	Hiç Esnek değil	Hiç Esnek değil	Esnek değil	Esnek Değil	Hiç Esnek değil	Hiç Esnek değil

Rusya'ya hazır giyim ihracatı yapan 11 ülke arasından Türkiye'nin mevcut durumu aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir.

İlk Numunenin hazır olması genel değerlendirme: Türkiye, kumaş, renk, kalite gerçek koleksiyona yakınlık, süre, dikiş ve işçilik kalitesi genel olarak İtalya'nın arkasında çok kuvvetli olarak yer almaktadır. Ancak Türkiye ile aynı konumda olan Hong Kong, Portekiz, İspanya ve Taiwan bulunmaktadır.

Coğrafi Konum: Coğrafi konum olarak Türkiye 11 rakip ülke arasından en avantajlı durumdadır.

Esnek Üretim küçük parti çalışabilme: Türkiye Esnek üretim ve küçük parti çalışabilme kriterinde 11 ülke arasından İtalya, Hong Kong, Portekiz ve İspanyanın gerisinde kalmakta, Taiwan, Vietnam ve Çin ile aynı esnekliğe sahiptir.

Koleksiyon Hazırlama: Koleksiyon hazırlama olarak Türkiye İtalya'dan sonra Hong Kong İspanya ve Taiwan ile aynı düzeyde performansa sahiptir.

Ürün Kalitesi: Ürün kalitesi olarak Türkiye İtalya, Portekiz ve Taiwan'ı takiben gelmekte Vietnam ve İspanya ile aynı performansa sahiptir.

Teslimat Zamanı: Teslimat zamanı olarak Türkiye İtalya Portekiz ve İspanya'dan sonra gelmektedir.

Teslimat başarısı: Teslimat başarısı olarak Türkiye İtalya ve Portekiz'den sonra gelmektedir.

Finansal Ödeme: Finansal ödemede bazı esneklikler sağlanıyorsa da 11 ülke arasında en avantajlı durumda olmasına rağmen firmalar Türk Üreticileri yeteri kadar esnek bulmamışlardır.

Ürünün Maliyeti: Ürün Maliyeti açısından İtalya'dan sonra en yüksek ürün maliyeti sahip olan ülke Türkiye'dir.

3.17. Bulgularının Değerlendirilmesi

Türkiye Devleti kendi sanayicilerinin az gelişmiş ülkelerle rekabet etmesine yerine değer yaratacak üretim yapmasının yeğlemektedir. Tekstil sektörüne verilen teşviklere bakıldığında verilen teşvikler daha çok küresel pazarlama faaliyetlerine

yöneliktir. Ne yazık ki Türk Hazır Giyim Sanayicisi Profesyonel küresel pazarlama anlayışından çok uzak kalmaktadır.

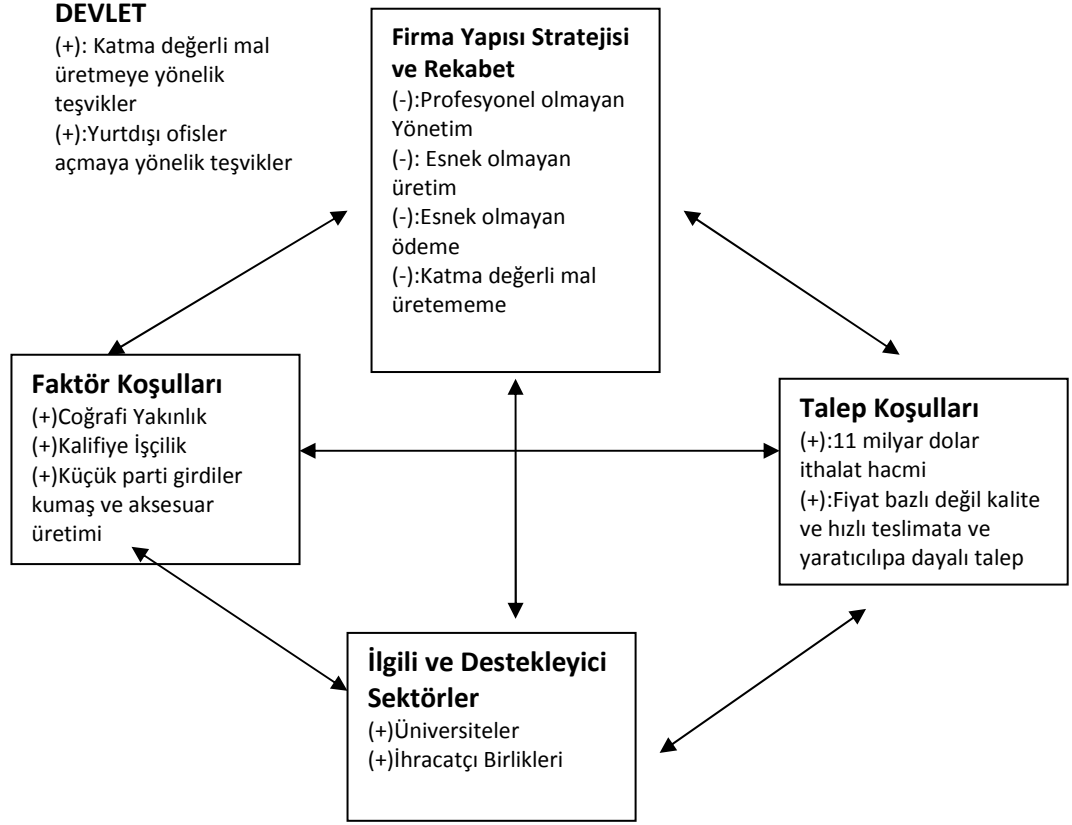
Araştırma Türk Üreticilerinin Rusya pazarında az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle özellikle istenilen fiyatı veremediği için rekabette zorlandığına dair söylenceyi yıkmaktadır. Derinlemesine mülakat ile elde edilen verilerin ışığında Rus firmalarının çoğunluğu hızlı, kaliteli, ödeme şartları geliştirilmiş, yönetimi profesyonel ve ürün geliştirmesi yaratıcı olan işletmelerde üretilecek olan ürünleri ucuz fakat üretim süresi (lead time) uzun, ödemesi peşin, kalite konusunda doğal olarak daha iyi kaliteyi tercih etmektedir.

Araştırmanın bulgularını elde edilen diğer ilginç bir faktör ise Türkiye'nin sahip olduğu coğrafi yakınlığı yeteri kadar etkin kullanamadığıdır.

Firmaların Türk Hazır Giyim Üreticilerinden beklentileri aşağıdaki gibidir (EK1):

Görüşülen firmaların %9,5 fiyat öncelikli tercih olmuştur. Türkiye'deki üretim süresinin 30-45 gün içerisinde olması, Türk üreticilerin yaratıcılığının, merchandising operasyonlarının diğer ülkelere göre en iyi düzeyde olması, araştırmaya katılan firmaların %90,5'i için öncelikli tercih olmuştur. Firmaların %81 Türkiye'den ithal edilecek ürün için kalitenin yüksek olmasına öncelik vermiştir. Firmaların %76'sı nakliye işlemlerinin 15-30 gün içerisinde tamamlanmasını öncelikli tercih olarak vurgulamıştır. Firmaların %23'ü için düşük üretim adedi öncelik olmuştur. %23'lük dilime giren bu firmalar Rusya'da en üst gruba hitap eden, yüksek katma değerli, sınırlı sayıda satış gerçekleştiren firmalardır. Firmaların %62'si Rusya'da Türk üreticilerin satış ve showroom ofislerinin olmasının satın alma kararlarını Türkiye lehinde değiştireceğini vurgulamıştır. Rus firmalarının %52 si Türk üreticilerden daha profesyonel yönetim anlayışı beklemektedir. Burada ilginç bir bulgu ise Rusya'da genel olarak özellikle Moda firmalarında beyaz yakalıların çoğunluğu bayan olduğudur. Profesyonel anlayışa öncelik veren firmaların %45'i daha önceki ziyaretlerinde Türk Yöneticilerden sözlü ve ya diğer şekilde cinsel taarruza maruz kalmışlardır. Bu derinlemesine mülakat yapılan toplam firmaların %24'üne denk gelmektedir.

Araştırma bulgularının ışığında Porter'ın Elmas Modelinin bileşenleri şematik olarak aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir:



Şekil 3.3: Araştırma Bulguları Işığında Rusya Pazarında Türk Hazır Giyim Üreticilerinin Elmas Modeline Göre Rekabet Avantajlarının Şematik Gösterimi

Bulgular Porter'in Elmas Modelinin Bileşenlerine göre değerlendirildiğinde,

Girdi Şartları : Hammadde, İşçilik, Teknoloji ve Coğrafi Konum açısından Firma Satın alma Operasyonlarında karar vericilerin tercihleri Türkiye'den yana olmuştur. Dolayısı ile Türk hazır giyim üreticilerinin bu açıdan rekabet üstünlüğüne sahip oldukları söylenebilir.

Firma Stratejileri ve Rekabet Yapısı: Özellikle Moda Sektöründe karar vericilerin çoğunluğu bayanlardan oluştuğu dikkate alınırsa Türk İşletmelerinin araştırma sonuçlarına göre profesyonellik düzeylerine geliştirmeye ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir.

Talep Koşulları: Bölüm 3.4 verilen firmalarla ilgili ön bilgilere istinaden Rusya'daki firmaların yaklaşık satın alma miktarları verilmiştir. Araştırma

bulgularına istinaden talebin yapısı daha ucuza almaktan ziyade daha hızlı daha kaliteli daha esnek üretim yapabilecek üreticilerle daha yaratıcı ve ödeme şartları geliştirilmiş bir şekilde çalışmaya yöneliktir. Zaten globalleşme öncesinde ve SSCB'nin yıkılması sonrasında Rusya Federasyonu'nun Türk Hazır Giyim Üreticileri ile yüksek hacimlerde iş yaptığı gerçeği herkes tarafından bilinmektedir.

İlgili ve Destekleyici Sektörler: Araştırma bulgularından Türk hazır giyim üreticilerinin yeteri kadar ilgili ve destekleyici sektörlerden faydalanmadığı tespit edilmiştir. Özellikle rakiplerle kıyaslama analizinde Türkiye'nin kalitesinde iyi olmasına rağmen diğer proseslerinden yeteri kadar iyi olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu eksikliğin tamamen yönetimin yetersizliğinden kaynaklandığı, üniversiteler başta olmak üzere destekleyici sektörlerle çalışılırsa bu açığın hızla kapanacağını düşünülebilir

Lojistik: Türkiye'nin gerek coğrafi yakınlık olarak gerekse deniz yolu ile Rusya ile olan ticaretinde önemli bir rekabet üstünlüğüne sahip olması söz konusu fakat bu avantajı yeterince kullanamadığı ortaya çıkmıştır.

Devlet: Türkiye Cumhuriyeti Devleti üreticisini yüksek katma değerli mal üretmeye ve pazarlamaya teşvik ettiği araştırma bulgularında tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde rekabet firmalar için en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Firmalar ayakta kalabilmek için rakiplerini yakından izlemeli ve bir şekilde rekabet avantajına sahip olmalıdır. Bir işletme faaliyet gösterdiği sektör ortalamasının üzerinde karlar elde etmeyi sürdürüyorsa, o işletmenin rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir. Pek çok iş geliştirme stratejisinin hedefi sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Rekabet avantajı, maliyet ve farklılık olmak üzere iki temel boyutta yaratılabilir. Diğer bir ifadeyle, rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerinin sunduğu faydaları daha düşük maliyette sunabildiğinde (maliyet avantajı) ya da rekabet ettiği ürünlerin sahip olmadığı faydalar sunabildiğinde (farklılık avantajı) ortaya çıkmaktadır. Böylece, rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için üstün değer ve kendisi için de üstün kâr yaratmasını sağlar. Maliyet ve farklılık avantajları, bir işletmenin maliyet ya da farklılık açısından bir lider olarak sektördeki yerini tanımladığından konum avantajları olarak da bilinir. Rekabet avantajı geliştirmek için rakiplerinden üstün kaynaklara ve yeteneklere sahip olunmalıdır. Bir üstünlük olmadığında, kuruluşların yaptıkları, rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilebilir ve elde edilebilecek rekabet avantajı yok olur. Marka, bilgi birikimi, müşteri ilişkileri, işletmenin bilinirliği gibi faktörler maliyet veya farklılık avantajı sağlamaya uygun ve çok az rakibin ulaşabileceği işletmeye has özelliklerdir. İşletmelerde rekabet avantajı oluşturabilecek unsurların dışında, kaynaklarını yönetebilme yeteneği gelmektedir. Bir ürünü pazara rakiplerinden önce getirebilme, yeteneklere bir örnektir. Bu yetenekler işletmenin rutin olarak yürüttüğü işlemlerde gizlidir ve üretim prosedürleri kadar kolayca yazıya dökülemez, dolayısıyla rakipler tarafından taklit edilmesi zordur. İşletme kaynakları ve yetenekleri beraberce işletmenin ayırt edici yeterliliklerini oluşturur. Bu özellikler, maliyet veya farklılık avantajı yaratabilmek için başlangıç noktası olabilecek; yenilikçiliğin, verimliliğin, kalite ve müşteri sorumluluğunun oluşmasını mümkün kılar.

Öte yandan rekabet avantajı, kaynakların ve yeteneklerin kullanılarak daha düşük maliyet yapısına veya farklı ürün oluşturmalarıyla yaratılır. Bir işletmenin sektördeki yerini düşük maliyet ya da farklılık kararı belirler. Bu karar, kuruluşun rekabet stratejisinin temelini oluşturur. Diğer önemli bir karar da ne kadar geniş ya da dar pazar diliminin hedeflendiğidir. Porter bir kuruluşun rekabet avantajı yaratması ve sürdürebilmesinde geniş kapsamlı stratejileri tanımlamak için maliyet avantajı, farklılık avantajı ve dar ya da geniş pazar odağını kullanmıştır.

Başka bir açıdan bakıldığında rekabetin firmalar için motive edici bir unsur olduğu söylenebilir. Benzer şirketlere olan yakınlığın oluşturduğu baskı, rekabetçi olmayan ya da doğrudan rekabet etmeyen şirketler arasında olmaya kıyasla rekabetçi bir baskı oluşturur. Rakipler, benzer işgücü maliyetleri ve pazarlara erişim imkânı gibi genel koşullara sahiptirler ve rekabet içindeki işletmeler benzer faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Ek olarak finansal kurumlar rekabet avantajı geliştirebilecek farklar da yaratmada işletmelere yardımcı olabilirler.

Elmas modeli, aynı zamanda, bir sektörün toplam rekabetçilik konumunu da temsil etmektedir. Geleneksel iktisat teorileri, ülkelerin gelecek nesillere bırakabileceği ülke toprağı, doğal kaynaklar ve nüfus gibi faktör havuzlarının nispi avantajların belirleyicisi olduğunu ifade etmektedirler. 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 endüstrilere yoğunlaşmış ve rekabetçiliğin bu çalışmaya konu olan faktörlerden etkilendiğini ifade etmiştir. Elmas modelindeki bu süreçte rekabet avantajları, yenilenme ve yeniliklerin hızına bağlıdır. Bir unsurdan kaynaklanan etkinin yararlı duruma gelebilmesi diğer unsurların da durumuna bağlıdır. 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.

Porter, ulusların kalifiye işgücü, güçlü teknoloji, bilgi birikimi ve kültür gibi kendi ileri faktör havuzlarını yaratabileceğini ileri sürer. Ulusal Rekabet Avantajlarının Belirleyici Unsurlarını Elması Modeli ile açıklamıştır. Bu model ile firmaların rekabet avantajı geliştirmelerinde etkiye sahip dört faktörden bahseder. Söz konusu

modelde hangi firma ve endüstrilerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmek mümkündür.

Elmas Modeli'ne göre bir işletmenin, sanayi kolunun rekabetçi avantajlara sahip olabilmesi için *Firma Yapısı Stratejisi ve Rekabet, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Sektörler, Faktör koşulları* ve dolaylı olarak *Devlet* açısından destekleniyor olması gerekmektedir. Devletin rekabet avantajlarının ortaya çıkarmadaki rolü daha çok dolaylı yoldan olmaktadır. Araştırmanın amacı Porter'in Elmas Modeli'nde yer alan dört unsura göre rekabeti analiz etmek ve Türkiye'nin Rus pazarında elde edebileceği rekabet avantajı unsurlarının tespit etmeye çalışmaktır.

Araştırma sonuçlarına araştırmanın amacına bağlı olarak elmas modelinin bileşenlerine göre elde edilenlere bakıldığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Firma Yapısı Stratejisi ve Rekabet: Türk hazır giyim üreticilerinin profesyonel yönetim anlayışını geliştirmeye ihtiyacı olduğu görülmüştür. Dünya'nın doğusundan Türkiye'ye bakıldığında Türkiye gelişmiş ülke izlenimi vermektedir. Rusya dahil bir çok Doğu ülkesinin Türkiye ile vizeleri karşılıklı olarak kaldırması bunun önemli bir göstergesidir. Rusya'nın sosyolojik ve kültürel dokusu itibarı ile çoğunluğu Hristiyan olan bir doğu ülkesi olduğu göz önünde bulundurulduğunda Türk üreticileri Rus Firmaların karar mekanizmasında yer alan kişilere karşı yüksek düzeyde profesyonel davranmamışlardır. Profesyonel olarak yönetememe işletme içi karar alma mekanizmalarına etki etmiş diğer süreçleri ve modelin bileşenlerini de olumsuz yönde etkileyerek globalleşme olarak gelişme evresinde stratejik kararların alınmasında önemli bir engel oluşturmuştur. Bilindiği gibi Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörü alanında faaliyet gösteren firmalar çoğunlukla aile şirketleridir. Firmalara kuruluş aşamalarına bakıldığında çoğunluğu ustalar tarafından tekstil sektörünün en karlı olduğu zamanlarda kurulduğu görülmektedir. Fakat artan rekabet koşullarında firmalar pazar paylarını ve rekabet güçlerini gittikçe kaybetmeye başlamışlardır.

Talep Koşulları: Rusya'da özellikle kadın ve çocuk hazır giyim ürünleri açısından cazip bir pazar mevcuttur. Ancak pazar yapısı itibarı planlı adımlarla çözülmesi gereken ve çalışmanın teorik kısmında açıklanan bir takım giriş engelleri barındırmaktadır. Pazardaki talebin fiyattan daha çok kaliteye, yaratıcılığa ve hızlı

teslimata dayalı olması ise Türk üreticiler açısından önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Rus firmaları için pazarlamanın fiyat karmasındaki en önemli faktör ödeme koşullarıdır. Ödeme koşullarının esnekliğine paralel olarak ürünün satın alma kararını etkileyen spesifik özellikleri de önem verilen bir unsurdur.

İlgili ve Destekleyici Sektörler: Türkiye’de hazır giyim üretim sektörünün faydalanabileceği fakat etkin olarak istifade etmediği birçok kuruluş mevcuttur. Bunlar en başta üniversitelerin tekstil ve işletme bölümleri, İGEME (İhracatı geliştirme ve etüde başkanlığı), DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı), KOSGEB (Küçük ve orta sanayileri geliştirme başkanlığı) ve diğer kuruluşlardır. Türk hazır giyim üreticilerinin ilgili ve destekleyici sektörlerden yeteri kadar etkin istifade etmemesinin nedeni büyük ölçüde profesyonel olarak karar verememekten kaynaklanmaktadır.

Faktör Koşulları: Türkiye’nin gelişmiş kalifiye insan gücüne, kreasyonlar için küçük boyahanelere, dokuma atölyelere, çoğaltma atölyelerinin ve ya başka bir deyişle gerekli altyapıya sahip olması Türkiye açısından bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ayrıca Türkiye’nin coğrafi yakınlığı her iki ülke arasındaki tarihi ve kültürel ilişkiler, Türk Üreticileri için önemli bir rekabet avantajıdır. Buna paralel olarak 2011’den itibaren vizelerin karşılıklı olarak kaldırılması hem hazır giyim hem de diğer sanayi kollarında Rusya ile iş yapan firmalara bir avantaj doğuracaktır.

Devletin Rolü: Türk Devleti hazır giyim üreticilerin ucuz maliyeti üretim avantajı sağlamak yerine katma değerli mallar üretmesini ve ihracat yerine küresel pazarlama organizasyonlarında, yurt dışı pazarların dağıtım kanallarında aktif olarak yer almasını istemektedir. Türkiye Devletinin kendi üreticisine vermiş olduğu mağaza açma, showroom, depo açma teşvikleri bu yönde bir adım olup yerinde alınmış bir karardır. Araştırma sonucuna göre Rus firmalarının büyük bir kısmı iş yapacakları firmaların koleksiyonlarını ve showrooomlarını Rusya’da görmek istemektedirler. Buna karşılık Rusya’da Türk devletinin bu teşviklerinden yararlanarak strateji belirleyen firmaların sayısı yeterli sayıda değildir. Bugün Rusya’da COLIN’S firmasının kendi alanında en çok tercih edilen marka olmasının altında yatan sebep de devlet kuruluşlarının sunduğu bu teşviklerden yararlanmış olmasıdır.

Üreticilerin yukarıdaki sonuçların ışığından kendi süreçlerinde aşağıdaki iyileştirmeleri gerçekleştirmeleri kendi yararlarına olacaktır:

Rus Firmaları Türk Hazır Giyim Üreticileri pazarlama, üretim operasyonları, yönetim ve pazarlama alanında gerekli iyileştirmeleri yaptıkları takdirde Türk Hazır Giyim Üreticilerinin ürünlerini az gelişmiş ülkelerde üretilen ürünlere daha pahalı olmasına rağmen tercih edecektir. Türk üreticileri, pazarlama konusunda teşvikleri değerlendirmek yerine, Türk Devletinden kapasite artımı, enerji maliyetlerinde, vergi muafiyetleri gibi birçok konuda yanlış olarak beklenti içerisine girmekte ve oda toplantılarında ve diğer faaliyetlerde bu yanlış beklentiyi dile getirmektedirler. Ayrıca bazı Türk Üreticilerinin de fuar teşviklerini yanlış yönde kullandıklarına dair görüşler Dış Ticaret Müsteşarlığı ile yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir. Bu yanlış uygulamanın sonucu olarak Türk Devleti teşviklerinin iyi niyetle kullanılmadığını tespit ettiğinde ilgili üreticilere karşı sert tedbirler ve müeyyideler uygulayabilmektedir.

Ayrıca üretim süresi olarak Hong Kong, Vietnam, Portekiz, İspanya, Taiwan Türkiye ile aynı düzeydedir. Kalite olarak değil, fakat üretimde esneklik, hız, yaratıcılık, ürün geliştirme, teslimat başarısı olarak Türkiye rakiplerinden daha yüksek bir değer ortaya koyamamaktadır. Türk Hazır Giyim Üreticilerinin detaylı olarak işletme içi profesyonel analiz yapıp buna göre hareket planı çıkarma ve süreçlerinde iyileştirmeye gitmesi tavsiye edilmektedir.

Pazarlama Faaliyetleri açısından klasik ihracat operasyonları dışında Türk hazır giyim üreticilerinin Rusya pazarında profesyonel düzeyde küresel pazarlama faaliyetlerinde etkin olarak yer alması gerektiği düşünülmektedir. Türk Devletinin pazarlama alanındaki teşviklerinden yararlanılmaya çalışılmalı, Efes Pilsen, Şişe Cam'ın Rusya'daki başarı örneğinde olduğu gibi Rusya'daki dağıtım kanallarında söz sahibi olmaya çalışılmalıdır.

Türk Hazır Giyim Üreticisi, Rusya Federasyonu İş Dünyası Kalkınma Modelinde olduğu gibi üniversitelerle ve ilgili kuruluşlarla sıkı işbirliğine girerek pazarlama faaliyetlerini, yönetim faaliyetlerini, ar-ge çalışmalarını profesyonel düzeyde organize etmeli ve kendi beyaz yakalı personelinin bu konuda eğitmelidir. Ayrıca müşteriyi velinimet olarak algılamalı, yabancı firma temsilcilerini işletme içi her türlü tacizden korumakla ilgili sorumluluğu yüklenmelidir.

Çalışma sonucunda Türk üreticilerin Rusya Federasyonu'ndaki pazar payının giderek azalmasının ana sorunu Türk firmalarındaki müşteriye ve işletme içi kararlara dair

zamanında profesyonel karar alamamaktan kaynaklandığına inanılmaktadır. Dolayısı ile firmaların yönetimlerinin karar alma mekanizmalarının profesyonel düzeyde olması ve araştırma bulguları ışığında karar almaları halinde üreticilerin pazar paylarında daha tatmin edici sonuçlara ulaşacağı varsayılmaktadır.

Türk Devleti ise yurt dışı pazarlama teşviklerine ek olarak Rusya Federasyonu ile maliye, gümrük, Rus firmalarının ticari riskleri, vadeli akreditif mevzuatının karşılıklı olarak sadeleştirilmesi, karşılıklı muhabir banka ağının genişletilmesi, tekstil ve hazır giyim ürünlerinin daha düşük vergilendirilmesi alanlarında karşılıklı anlaşmalar imzalayarak hazır giyim üreticilerinin rekabet gücüne dolaylı yoldan da olsa büyük bir katkıda bulunabilir. Türk Devletinin bu adımının Elmas Modelinin diğer bileşenleri ile karşı konulamaz bir sinerji yaratacağı düşünülmektedir.

Son olarak bu araştırmanın önemli kısıtlarından birisi araştırma yöntemi olarak kalitatif bir yöntem tercih edilmesidir. Bunun sebebi daha önce benzer bir çalışma yapılmamış olması ve dolayısı ile anket soruları için gerekli bilgiye ulaşılamamış olmasıdır. Böylece bu alanda yapılacak bundan sonraki akademik çalışmalarda kantitatif ve kalitatif araştırmaların birlikte kullanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Pazar olarak Rusya Federasyonu'nun yanı sıra pazar potansiyeli yüksek olan, Orta Doğu, Körfez ülkelerinin ve diğer ülkelerdeki Türk hazır giyim üreticisinin rekabet avantajlarının araştırılması tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Albaum G., Duerr E. and Strandskov J., **International Marketing and Export Management**, (Pearson, 2005).
- Altınbaşak, İpek ve diğ., **Küresel Pazarlama Yönetimi 1.Bası** (İstanbul, Beta Yayınları, 2008).
- Barca Mehmet, Döven Said, Kamil Taşkın “Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün ve İhracatta Aranılan Kriterler/Karşılaşılan Engeller”, **İTO Yayınları**, 2006.
- Bradley F., **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, (İstanbul: Bilim ve Teknik Yay., 2002).
- Brown Linden, Fletcher Richard, Sean De Burca, **International Marketing: An SME Perspective** (Pearson).
- Chadwick A. Bruce ve diğ., **Social Science Research Methods**, (Prentice Hall, 1984).
- Charles Briggs, “Learning how to ask :A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research” (Cambridge University Press, 2001).
- Coşku Aktan, İsmail Vural, **“Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri”**, (Ankara: Ajans-Türk Basım, 2004)
- Doyle Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, (İstanbul: Media Cat, 2008).
- Drucker Peter. F., **90’lı Yıllar ve Sonrası için Yönetim**, (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1998).
- Eraslan, İsmail H., Kuyucu, H.Aslı Deniz ve İsmail Bakan, “Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar, Yıl:7 Sayı:13, (2008).
- Eraslan, İsmail H., Kuyucu, H.Aslı Deniz ve İsmail Bakan, “Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C. X ,S.II. (2008).
- Eren Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: Beta Basım, 2008).

- Erlandson David A. ve diğ, **Doing naturalistic inquiry: A guide to methods**, (Beverly Hills, 1993).
- French, John Jr., and Raven, Bertam. **“The bases of social power”**, 20th Ed., (New York: Harper and Row, 1999).
- Gegez A. Ercan, **Pazarlama Araştırmaları**, 2. bas. (İstanbul: Beta Yay. 2007).
- Golubkov Dimitriy **“Praktika Ukhoda ot Nalogov i Vivoz Kapitala”** İzdaniye 2-e dopolnennoye, İzdatelstvo ACB, 2008.
- Guba Egon G and Lincoln Yvonna S., **Fourth Generation Evaluation**, (Sage Publications, 1989).
- Hollensen Svend, **Global Marketing: A decision-oriented approach**, 5th Edition (Pearson, 2010).
- İşbaşı Janset Özen **“Uluslararası Dağıtım Kanalında İlişkiler: Bir Yazım Taraması”**, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Sayı 2, (2001).
- Karafakioğlu Mehmet, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, 3.bas. (İstanbul: Beta Yayınları).
- Keegan Warren J, **Global Marketing Management**, 7th Edition (Pearson, 2002).
- Kotler, Philip, Armstrong Gary, **Principles of Marketing**, 13th Edition (Pearson, 2008)
- Kotler Philip, **Pazarlama Yönetimi**, Millenium Baskı (İstanbul: Beta, 2000).
- LeCompte Margaret Diane ve diğ, **Ethnography and qualitative design in educational research**, 2nd Edition (Emerald Group Publishing, 2008).
- Lee Kiefer, Carter Steve, **Global Marketing Management: Challenges, Challenges and New Strategies**, (New York: Oxford University Press, 2005).
- Miles Mathew B. and Huberman Michael, **Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook**, 2nd Edition, (Thousand Oaks 1994).
- Mucuk, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, 13. bas., (İstanbul: Türkmen, 2001).
- Patton, Michael Q., **Qualitative evaluation and research methods**, Third Edition (Oaks, 2002).
- Porter, Michael E., **Rekabet Stratejisi**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008).
- Porter, Michael E., **The Competitive Advantageous of Nations** (London: The Mac Millan Pres Ltd., 1990).

Rubin Allen and Babbie Earl R., “**Essential Research Methods for Social Work**”

Sarathy Ravi and Terpstra Vern, **International Marketing**, 8th Edition (The Dryden, 2000)

Stewart Charles J. and Cash William B. **Interviewing: Principles and practices**, 11th Edition (Mc Graw Hill, 2005).

Tomanbay Mehmet, **Dış Ticaret Rejimi ve İhracatın Finansmanı**, (Ankara: Hatiboğlu).

Theuvsen Ludvig Porter’s “Diamonds and Subsidiaries”, Seminar in organization and International Management, (Germany: 2002).

Ülgen Hayri, Mirze Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (İstanbul: Literatür, 2004).

Zyman Sergio, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, 2. bas. (İstanbul: Media-Cat).

Li & Fung, **Oryantasyon Notları**, (İstanbul, 2007).

Li&Fung, **Şirket İçi Ülke Düzeyinde Hazır Giyim Rekabet Analizi Raporu**, (2008).

Valentin Yudashkin, **Marka Manueli**, 92.

İnternet kaynakları

Porter Michael E., **The Competitive Advantage of Nations** (London, 1990, The Mac Millan Pres Ltd.).

<http://ge.ecomagination.com/products/kazakhstan-evolution-locomotive.html>

<http://www.nethaber.com/Ekonomi/100075/Almanlarin-yumusak-sekeri-Haribo-Musluman>

<http://www.akparti.gen.tr/protesto-ediyorum/15268-ayakkabinin-uzerine-arapca-8220allah8221-yazisi.html>

World Trade Organization Trade Statistics, www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm

<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&yayinID=91&icerikID=82&dil=TR>

[http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&yayinID=76&icerikID=58
&dil=TR](http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&yayinID=76&icerikID=58&dil=TR)

http://www.rusimpex.ru/index1.htm?varurl=Content_e/ImpExp/index.htm -
Temmuz 2010 <http://www.customs.ru/ru/stats/stats/>- Temmuz 2010.

[http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=sonuc&arama=istatistik&Submit2
=Ara](http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=sonuc&arama=istatistik&Submit2=Ara) Mayıs 2010

EKLER

EK- 1 Türkiye’de Hazır Giyim Ürünleri İthal Etmek İçin Kaç Firmanın Hangi Kriteri En Önemli Olarak Değerlendirmesi İle İlgili Tablo

	Fiyat	Kalite	İlk Numune	Koleksiyon	Hızlı Üretim	Lojistik	Ödeme Koşulları	Koleksiyon Geliştirme& Yenileme	Coğrafi Konum	Müşteriye Daha yakın olabilme	Teslimat Başarısı	Merchandising	Min ürün Adedi	Yönetim Kalitesi
	Düşük Fiyat Olmalı	Kalite Çok iyi Düzeyde olmalı	1 Haftada Hazır olmalı	Çok iyi olmalı	30-45 gün içinde üretim gerçekleşmeli	Nakliye 15-30 Gün içerisinde Rusya’da gümrükde Olmalı	min 60 max 180 gün vade	Çok iyi düzeyde olmalı	Rusya’ya yakınlık	yerel ofislere açılmalı	Çok İyi Düzeyde Olmalı	çok iyi düzeyde olmalı	adet/artikel	
Firma Sayısı	2/21	17/21	9/21	19/21	19/21	16/21	15/21	13/21	12/21	13/21	17/21	19/21	5/21	11/21
YÜZDE	%9,5	%81	%43	%90	%90	%76	%71	%62	%57	%62	%81	%90	%24	%52

EK – 2 MÜLAKAT SORULARI (TÜRKÇE)

Girdi Koşulları ile İlgili Sorular

1. Sourcing yaptığınız ülkeleri Türkiye’yi de göz önünde bulundurarak;
 - ilk numunenin hazır olmasını, renk çalışmalarını, ikinci numunenin hazır olmasını
 - zaman
 - gerçek kumaş gerçek renge yakınlık
 - aksesuar
 - kalıp, dikiş kalitesi, işçilik açısından değerlendirir misiniz?
2. Sourcing Yaptığınız ülkelerin coğrafi konumlarını Türkiye’de dahil olmak üzere size nasıl bir avantajı vardır?
3. Sourcing yaptığınız ülkeleri lojistik açısından değerlendirir misiniz? Türkiye’nin lojistik operasyonları açısından diğer ülkelere göre size sağladığı avantajlar var mı?

Talep Koşulları Açısından

1. Sourcing yaptığınız ülkeleri Türkiye’yi de göz önünde bulundurarak min. ürün adedi açısından değerlendirir misiniz? Min. ürün adedi olarak Türkiye üreticilerden beklentiniz ne olurdu?
2. Koleksiyon hazırlanması ve koleksiyon zenginliği açısından sourcing yaptığını ülkeleri Türkiye dahil olmak üzere değerlendirir misiniz?
3. Ürün kalitesi olarak sourcing yaptığınız ülkeleri Türkiye’yi de göz önünde bulundurarak değerlendirir misiniz?
4. Ürünün Maliyeti yani sizin satın alma fiyatınız ve ödeme koşulları açısından sourcing yaptığınız ülkeleri Türkiye’yi de göz önünde bulundurarak değerlendirir misiniz? Satın alma fiyatınız açısından hangi koşullar altında Türkiye’de üretilmiş ürünleri tercih edersiniz?

5. Sourcing yaptığınız ülkeleri üretim süresi açısından Türkiye'yi de göz önünde bulundurarak değerlendirir misiniz? Türkiye'deki üreticilerle ilgili bu konuda tespit etmiş olduğunuz güçlü ve zayıf varsa bahseder misiniz?
6. İlk 5 sorudaki faktörlerin hepsini göz önünde bulundurarak hangi koşullar altında Türkiye ile çalışmayı tercih ederdiniz.

Firma Stratejisi açısından

1. Türkiye'de ki firmaları yönetim kalitesi açısından değerlendirdiğinizde diğer ülkelere nazaran hangi yönde eksiklikleri ve artılar mevcuttur?
2. Türkiye'deki firmaları merchandising yönetimi açısından değerlendirir misiniz?

EK – 3 MÜLAKAT SORULARI (RUSÇA)

Вопросы связанные с инпутом

1. Оцените страны соурсинг принимая во внимание(в расчет)Турцию (включая Турцию) по нижеследующим критериям (факторам):
 - подготовка первого образца, лабораторная работа над цветами,подготовка второго образца
 - время
 - близость к настоящей ткани,настоящему цвету
 - аксессуары
 - лекал, швейное качество,качество работы
2. Оцените географическое положение стран в которых вы изготавливаете вашу коллекцию принимая в расчет Турцию
3. Оцените страны соурсинг с точки зрения качества услуг логистики принимая в расчет Турцию

с точки зрения условий требований

- 1.Оцените страны соурсинг с точки зрения минимального количества производства
Какие у вас ожидания от Турецких производителей по поводу минимального количества производства?
2. Оцените приготовление и разнообразие коллекции в странах соурсинг включая Турцию
3. Оцените качество продукции в странах соурсинг принимая в расчет Турцию
4. Оцените себестоимость т.е. закупочную цену и условия оплаты в странах соурсинг принимая во внимание Турцию
При каких условиях с точки зрения закупочной цены вы предпочли бы производство в Турции?
- 5.Оцените страны соурсинг со стороны срока производства принимая в расчет Турцию
- 6.При каких условиях, принимая во внимание все критерии в вышеисследующих пяти вопросах, вы предпочли бы Турцию?

со стратегической точки зрения фирмы

- 1) какие недостатки и преимущества вы заметили в качестве управления фирм в Турции по сравнению с другими странами-сокурсинг?
- 2) оцените турецкие фирмы с точки зрения управления мерчендайзинг

ÖZGEÇMİŞ

ELŞEN ALİYEV

Doğum Tarihi : 27.03.1980
Doğum Yeri : Bakü, Azerbaycan
Medeni Durumu : Evli, bir çocuk babası
e-posta : elsenaliyev2001@yahoo.com

Eğitim

1998-1995 Ertuğrulgazi Lisesi, Eskişehir
2002-1998 Tekstil Mühendisliği, Ege Üniversitesi, İzmir

İş Tecrübesi

2001-2000 Ege Bölgesi Sanayi Odası, Yönetim Kurulu Dış Ticaret Asistanı
2005-2002 Setaş Kimya A.Ş., İstanbul, İhracat Müdür Yardımcısı
2007-2005 OOO Alena Foreign Trade, Moskova, Kurucu Ortak
-2007 Li&Fung Ltd, Rusya ve BDT üzere Kıdemli Müşteri Temsilcisi,

Yabancı Diller: İngilizce, Rusça, Arapça