

ORTA ÖLÇEKLİ

GÖMLEK ÜRETİCİLERİNİN / MARKALARININ

ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİ

URGE PROJESİ

İHTİYAÇ ANALİZİ RAPORU

2017

uragem.

Hazırlayanlar

URAGEM Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti.

Proje Ekibi:

Yeliz ÇUVALCI, İhtiyaç Analizi Çalışması Lideri, Sosyolog

Arif SARIALTIN, URAGEM İş Geliştirme Uzmanı

Dilek ŞİMŞEK, URAGEM İş Geliştirme Uzmanı

Selin BÜYÜKKARACA, URAGEM İş Geliştirme Uzman Yardımcısı

Sibel GÜNDÜZ, URAGEM İş Geliştirme Uzman Yardımcısı

İstanbul

Bu rapor Ekonomi Bakanlığı 2010/8 Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği Kapsamında İHKİB tarafından yürütülmekte olan UR-GE Projesi İhtiyaç Analizi Raporu olarak URAGEM Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şti. tarafından hazırlanmıştır. Her hakkı saklıdır.

İçindekiler

1. Giriş.....	5
1.1. UR-GE Projesi Hakkında Genel Bilgi.....	5
2. Metodoloji.....	5
2.1. Rekabet Alanlarının Yapısal Analizi.....	8
2.2.İhracat Pazarlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler.....	9
3. UR-GE Projesi İşletmeleri.....	10
4. Sektörün Tanımı.....	10
4.1. Örme ve Dokuma Kumaştan Gömlek ve Üst Giyim Sektörünün Tarihçesi.....	10
4.2. Dünya Hazır Giyim Ticareti.....	11
4.2.1. Dünya Hazır Giyim İhracatı.....	12
4.2.2 Dünya Hazır Giyim İthalatı.....	13
4.3. Türkiye Hazır Giyim Ticareti.....	14
4.3.1. Türkiye Hazır Giyim İhracatı.....	14
4.3.2. Türkiye Hazır Giyim İthalatı.....	16
5. Küme Analizi.....	17
5.1. Faktör (Girdi) Koşulları.....	18
5.2. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı.....	20
5.3. Talep Koşulları.....	22
5.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler.....	23
5.5. İş Birliği Kuruluşları.....	24
5.6. Küme Analizi Değerlendirme.....	27
5.7. Uluslararası Ölçekte Sektörel İşbirliği Kuruluşlar ve Fuarlar.....	31
5.7.1. Gömlek Sektörü İçin Önerilen Fuarlar.....	33
6. Firma Analizi.....	34
6.1. Genel Bilgiler.....	34
6.2. Yönetim Performansı.....	35
6.3. Üretim Performansı.....	37
6.4. Satış, Pazarlama ve İhracat Performansı.....	42
6.5. Firma Analizi Genel Değerlendirme.....	47
7. Pazar Analizi.....	49
7.1. Genel Bilgiler.....	49
7.2. İlişkili Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) Kodları.....	50
7.3. Firmalar Tarafından Belirtilen Hedef Pazarlar.....	70

8. Ön Plana Çıkan Hususlar ve Diğer Gelecek Projeksiyonları	74
8.1. Stratejiye Temel Teşkil Eden Tespitler.....	74
8.2. Vizyon Önerisi ve Stratejik Gelişim Alanları.....	75
8.3. Önerilen Öncelikli Eğitim ve Danışmanlık Faaliyetleri, Önerilen Yurt Dışı Pazarlama ve Alım Heyeti Faaliyetleri.....	75
8.3.1. Proje Planlama Çerçevesi	75
8.3.2. Proje Dahilinde Hedef Pazarlar, Yurt Dışı Pazarlama ve Alım Heyetleri Yaklaşımı	80
8.3.3. Proje Faaliyetleri Tarama Formu Sonuçları	81
9. Sonuç	84

1. Giriş

1.1. UR-GE Projesi Hakkında Genel Bilgi

Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin / Markalarının Uluslararası Rekabetçiliğinin Geliştirilmesi URGE Projesi İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği önderliğinde 2017 yılının Eylül ayında başlatılmıştır¹.

Projede 23 üretici firma yer almaktadır. İhtiyaç Analizi Faaliyeti kapsamında firmaların kabiliyetleri, ölçekleri ve iş modelleri küresel ve bölgesel sektör dinamikleri ışığında incelenmiştir. İhtiyaç Analizi kapsamında belirleyici olan önemli unsurlardan biri de firmaların uzmanlık alanlarını belirleyen ürünün kapsamıdır. Tebliğ ile işletmelerin işbirliği kuruluşu önderliğinde, ortak bir vizyon ışığında üretimden, pazarlamaya, yönetimden ihracata işletme kabiliyetlerini arttırarak birlikte hareket etmelerine yardımcı olmaktadır.

2. Metodoloji

İhtiyaç Analizi Faaliyeti amaçları ve kapsamının genişliği itibarı ile birden fazla alanda analiz çalışması yapılmasını gerektirmektedir. İhtiyaç Analizi Faaliyeti bir rapor yazma çalışması değil, aksine projenin en önemli aşamasını oluşturan faaliyetidir. İşletmeler ve işbirliği kuruluşu için sektörel stratejik konumun belirlendiği, mevcut duruma yönelik tespitler ışığında ortak bir vizyonun belirlendiği başlangıç aşamasıdır. İzlenen metodoloji kapsamında çalışma; i) rekabet alanlarının analizi ii) İhracat Pazar Analizi olarak iki temel alanda ele alınmıştır.

URAGEM tarafından hazırlanan İhtiyaç Analizinin temel prensibi gerçeğe dayalı, anlaşılır, okunabilir ve uygulanabilir bir yol haritası sunmaktır. Bu nedenle sırası ile aşağıdaki temel soruların yanıtları aranmıştır:

- 1. Gömlek sektöründe yapısal olarak rekabet koşulları nelerdir?:** Bu sorunun yanıtı sektör analizi verileri ile değerlendirilmektedir. Sektör analizi Dünya ve Türkiye’de sektörün ihracat ve ithalat verileri ışığında ele alınmaktadır.
- 2. Sektörel koşullar altında işletmeler faaliyet gösterdikleri bölgede hangi rekabet avantajlarına sahiptir?:** Faaliyet gösterilen bölgede oluşan koşulların işletmeler için etkileri küme analizi ile değerlendirilmektedir.
- 3. Bölge / Küme kapsamında yer alan işletmelerin rekabet güçleri ve/veya zayıf oldukları alanlar nelerdir?:** UR-GE Projesi içinde yer alan işletmelerin “tanı çalışması” seviyesinde işletme analizleri yapılmaktadır. Mevcut çalışmada Örme ve Dokuma Gömlek sektöründe değer zinciri kapsamında sorular işletmelere özel olarak hazırlanmıştır. Yönetim, Üretim ve Pazarlama alanları temelinde anket soruları sektör spesifik olarak sektör uzmanı ile birlikte URAGEM tarafından hazırlanmıştır.

¹ Proje Başlangıç Toplantısı baz alınmıştır.

- 4. Sektörel ve bölgesel veriler, işletmelerin mevcut durumları, geliştirilebilecek alanlarına bağlı olarak (kapasite, limitler, sektörel eğilimler vb) hedef pazarlar nelerdir?:** URAGEM tarafından hazırlanan pazar analizi bölümü “değer zinciri” odaklıdır. Örme ve Dokuma Gömlek Sektörü genelinde veriler yerine alt ürün grupları bazında verilere yer verilmektedir. Böylece firmalar gruplandırılabilirdiği gibi her bir işletme için hedef pazar önerileri sunulabilmektedir.
- 5. Belirlenen gelişim alanları ve hedeflere ulaşmak için hangi adımlar atılmadır?:** İşletmelerin ortak problemlerine ortak çözüm önerileri getirilmektedir. Stratejik yol haritası niteliğini taşıyan öneriler her soruna çözüm bulan çareler değil, öncelikli ve her işletmede tespit edilen sorunların aşılmasına yöneliktir.

İhtiyaç Analizi Faaliyeti Boyunca İzlenen Adımlar:

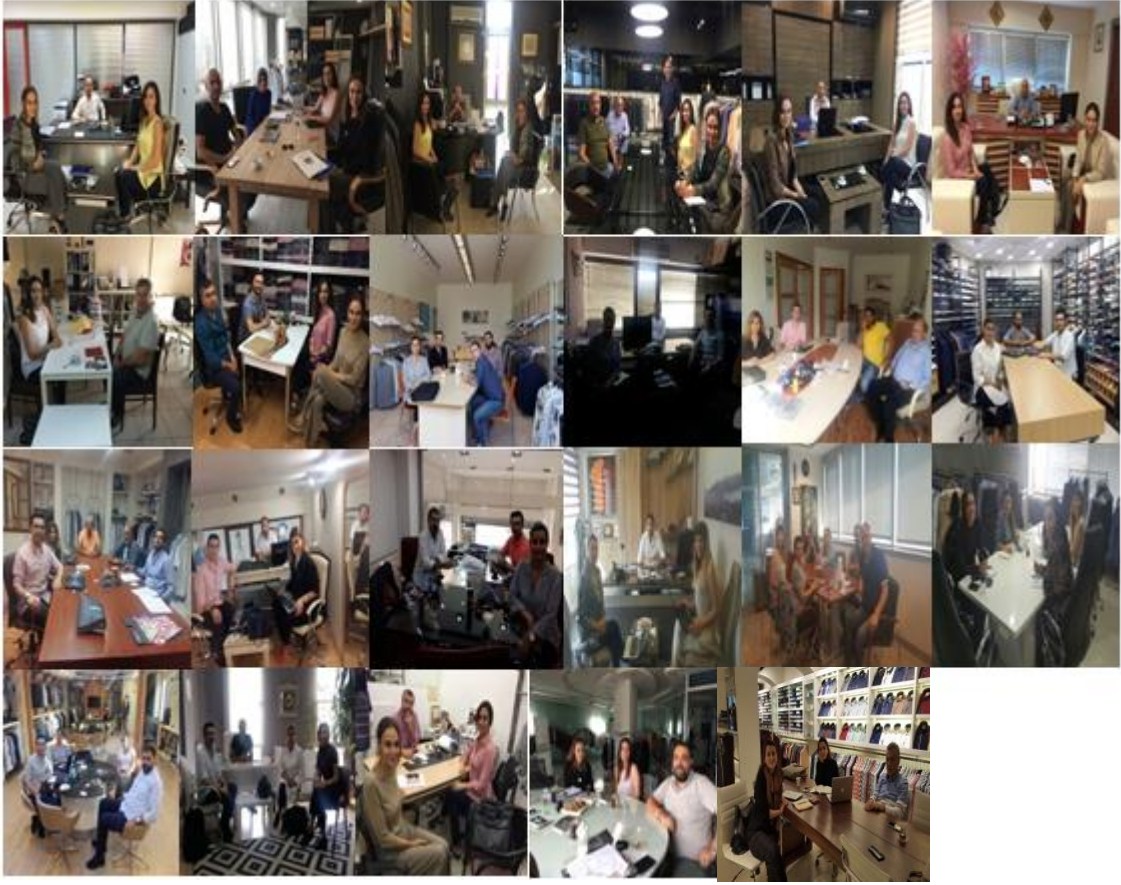
İhtiyaç Analizi Faaliyeti yukarıda belirtilen temel sorulara aşağıdaki adımları izleyerek yanıtlar aramış, faaliyet boyunca aşağıdaki çalışmalar hayata geçirilmiştir:

- 1. Başlangıç Toplantısı:** 12 Eylül 2017 tarihinde işletmelerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. UR-GE Projesi vizyonu İhtiyaç Analizi Metodolojisi aktarılmış, öngörülen çalışma takvimi paylaşılmıştır. İşletmeler arasında işbirliği ve kümelenme yaklaşımına ilişkin atılmış ilk adım olarak ortak beklentiler ve talepler, katılımcı firmalar ve İHKİB tarafından dile getirilmiştir.
- 2. Firma Analizi – Ziyaretler:** Firmalar sahada bir kez ziyaret edilmiştir. Ziyaretler 25-28 Eylül tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, firma sahipleri ve firma yetkilileri ile yapılan görüşmelerde yönetim, üretim, pazarlama ve finans alanları başta olmak üzere firmalara tanı çalışması soruları yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile uygulanmıştır.
- 3. Literatür Taraması:** Literatür taraması kapsamında sektörel veriler, küme analizi, pazar analizi çalışmalarında yararlanılmıştır. Özellikle pazar analizi çalışması alt ürün grupları bazında detaylı olarak yapılmıştır.
- 4. Sonuç Toplantısı:** 16 Kasım 2017 tarihinde İTKİB toplantı salonunda firma sahipleri, Yönetim Kurulu huzurunda proje faaliyetleri ve ihtiyaç yol haritası paylaşılmıştır.

Fotoğraf 1: URGE Projesi İhtiyaç Analizi Başlangıç Toplantısı



Fotoğraf 2: Saha Çalışması, Firma Ziyaretleri Fotoğrafları

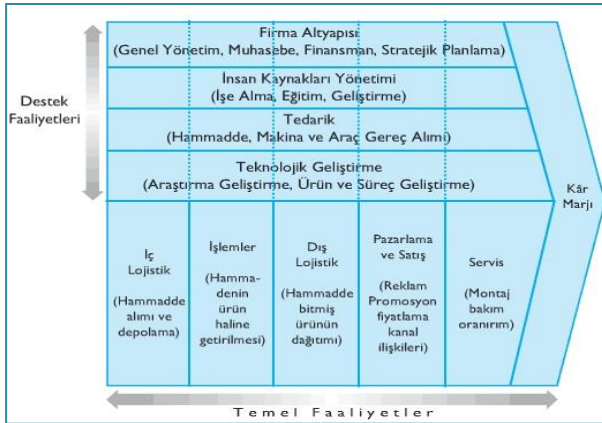
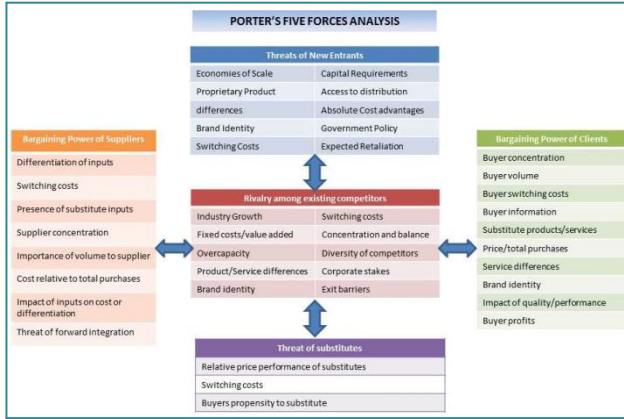


Fotoğraf 3: URGE Projesi İhtiyaç Analizi Sonuç Toplantısı



2.1. Rekabet Alanlarının Yapısal Analizi

Çalışmada sektörel, bölgesel (küme girişi bazında) ve firma bazında rekabet analizleri tamamlanmıştır. Çalışmanın genelinde Michael Porter tarafından geliştirilen Rekabet Analizi Modeli kullanılmıştır. Michael Porter tarafından geliştirilen Rekabet Analizi modeli Sektörün Analizinden başlayarak bölgesel rekabete ışık tutmaktadır. Model dahilinde sektörün yapısal analizi için Five Force / Beş Güç analizi kullanılmakta, küme ya da bölgesel analiz için Elmas Modeli kullanılmaktadır. İhtiyaç Analizinde aynı yöntem izlenmiştir.



Benzer şekilde firma analizi için Michael Porter Firma Değer Zinciri Yaklaşımı esas alınmıştır. Kullanılan metodoloji ile mevcut rekabet düzeyi sektörün dünyadaki yapısından başlayarak, geçmişten bu güne, bölgesel ve firma dinamikleri ile bir bütün olarak değerlendirilmesini hedeflemektedir.

Bu noktada altı çizilmesi gereken önemli hususlardan biri Proje dahilinde ele alınan sektörün sınırlarıdır. Çalışma firma sayısı bakımından İstanbul'da sektörün tamamını temsil edecek büyüklükte olmadığı gibi, firmaların üretimlerinde uzmanlaştıkları ana ürün grubu olan "erkek gömleği" alt segmenti bakımından da sınırlayıcıdır. Bu nedenle her ne kadar çalışma kapsamında dahilinde bölgesel kalkınmanın önemli araçlarından biri olarak kabul edilen "küme analizi" kullanılmış olsa da, sektörün geneli için derinlemesine uygulanmış bir küme analizi olarak kabul edilmemelidir.

Mevcut hali ile küme analizi tüm boyutları ile uygulanmış olmakla birlikte sonuçları itibarı ile sadece Proje dahilinde yer alan firmaları temsil etmektedir.

2.2.İhracat Pazarlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

İhtiyaç Analizi Raporu ile belirlenen hedef pazarlar, Proje süresince Yurt Dışı pazarlama ve Alım Heyeti faaliyetlerinin hayata geçirilmesinde kritik öneme sahiptir. Bu nedenle ihracat pazarlarının belirlenmesinde kullanılan yöntem güvenilir ve araştırmaya dayalı olmalıdır.

İhracat pazarlarının belirlenmesinde kullanılan kaynaklar sadece ITC Trademap verileri ile sınırlı değildir. Özellikle ülke ve ürün bazında kıyaslama imkanı sunan ihracat pazar analizi araçları ve uluslararası portallardan da istifade edilmiştir. Ekonomi Bakanlığı sektör raporları taranarak bilgilerin doğruluğu kontrol edilmiştir.

İhracat verilerinin sadece 2016 yılı bazında değil, dönemsel olarak değerlendirilmesi ve yorumlanması yapılmıştır. Veriler ürün segmentleri ve Türkiye'nin ihracat ortakları bazında detaylı olarak ve beş yıllık dönemlerde yaşanan büyüme oranları değerlendirilerek bu raporda verilmiştir. EK olarak ülkeleri bazında Türkiye'nin yıllık bazda ihracat büyüme oranları da incelenmiştir.

Pazarların belirlenmesinde derinlemesine gerçekleştirdiğimiz analiz çalışmasına ek olarak, İHKİB'in yıllara dayanan ihracat tecrübe ve bilgisine başvurulmuştur. Çalışma dahilinde Proje'de yer alan firmaların 3 yıl boyunca İhracatçılar Birliğine kayıtlı ihracat verilerinden de yararlanılmıştır. Firmaların sürece doğrudan katılmaları gerek mevcut pazarlarını gerekse gitmek istedikleri pazarları belirttikleri ihracata yönelik analiz soruları ile belirlenmiş, alınan yanıtların yürütülen pazar analizi verilerine uygunluğu, pazara giriş ve ihracat koşulları da gözetilerek değerlendirilmiştir.

Önemli ve altı çizilmesi gereken bir diğer husus ise, önerilen pazarlar için firmaların ürün, servis ve ihracat yapılarının pazara uygunluğunun detaylı ve titizlikle değerlendirilmiş olmasıdır. Önerilen ihracat pazarları, ihracatta süreklilik ilkesi gözetilerek değerlendirilmiştir.

İhtiyaç Analizi dahilinde ihracat hedef pazarının belirlenmesinde özetle aşağıdaki hususlar değerlendirilmiştir:

1. Mevcut durumda işletmelerin ihracat yaptıkları pazarlar ve ihracat yöntemi
2. Firmaların mevcut kapasite ve kabiliyetleri ile hedefledikleri pazarlar
3. Türkiye'nin gömlek ihracatından son 5 yıl içinde en yüksek pay alan ilk 10 ülke
4. Türkiye'nin ihracatından pay alan ülkelerin, dünya ithalatından aldıkları payın değerlendirilmesi
5. Türkiye'nin ihracat yaptığı pazarların son 5 yıllık dönem için, yıllık bazda büyüme oranları,
6. Ekonomi Bakanlığı tarafından belirlenen ihracatta öncelikli ülkelerin değerlendirilmesi
7. Proje firmalarının ihracat gerçekleştirdiği ana pazarlarda eğilimler

3. UR-GE Projesi İşletmeleri

Örme ve Dokuma Kumaştan Gömlek ve Hazır Giyim Sektöründe, Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin / Markalarının Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi URGE Projesi kapsamında 23 işletme yer almaktadır. Tüm küme girişimlerinde olduğu gibi, UR-GE Projelerinde de başarı için işletmelerin aynı değer zincirinde yer almaları önem taşımaktadır. Bu nedenle İhtiyaç Analizi Çalışmasında ilk olarak ürün grupları ve işletme ölçekleri incelenmiştir.

4. Sektörün Tanımı

4.1. Örme ve Dokuma Kumaştan Gömlek ve Üst Giyim Sektörünün Tarihçesi

Günümüzde hemen hemen bütün kültürlerin hayatına giren ve modern yaşamda sıkça kullanılan gömlek, kadın erkek ve çocuk ayırmaksızın vazgeçilmez hazır giyim ve konfeksiyon ürünlerinden biri olmuştur. ITC Trade Map verilerine göre 2016 Dünya mal ve hizmet toplam



ihracatında hazır giyim yeri %2.74 oranında gerçekleşmiştir. Dünyada oluşmuş en eski sektörlerden biri olan tekstil sektörü de ülkemizin en eski sanayi dallarından birisini oluşturmaktadır. Anadolu'da tekstil dokumacılığının tarihi, Hitit ve Asur dönemlerine kadar uzanmaktadır. Dünyada ise Eski Mısır'da dokuma malzemesi olarak pamuk, ipek, yün ve keten lifleri kullanılmıştır. Gömleğin ortaya çıkması ve üretilmeye başlaması da tekstil dokumacılığın başlamasının ardından süregelmiştir. Gömlek üretiminin ilk ismiyle 'Camisia' adı ile Eski Mısır'da



ortaya çıktığı tahmin edilmektedir. İlk gömleğin modeli günümüzde alışılmış olan gömlek modellerinden biraz farklıydı, kolların ve başın geçebilmesi için bırakılan boşluklardan oluşan dikdörtgen bir keten parçasından oluşmaktaydı. Tarihin sonraki yıllarında gömleğin ikinci modeli Eski Yunan'da karşımıza çıkmaktadır, Eski Mısır'ın giysilerinden biri olan Kalasiris'e benzerlikte olan 'chiton' Yunanlılara has drape metodu ile vücudu sarmaktadır. Gömleğin uzunluğu sosyal statü göstergesi olarak kabul edilmekteydi. Günümüzün gömlek modeline doğru şekillenmeye Roma İmparatorluğunun orta çağ zamanında

başlanmıştır, daha sonra 15.yy'da kollara manşet ve 16.yy'da yakanın eklenmesiyle gömleğin değişimi bir nevi son bulmuştur. 18.yy Fransa'da oluşan dönemin modasını yansıtan, volanlı ve dantel işlemeli gömlekler ortaya çıkmıştır. Yakanın, gömleğin en dikkat çekici parçası olduğunun fark edilmesiyle çok katlı yakaların devri açılmıştır. O dönemlerde Türklere gömleğin kullanımı Tournefort Seyahatnamesinde şöyle bahsedilmiştir: "Türk kadınları



gömleklerinin üstüne pikeli bir gömlek ve onun da üstüne çok zengin kumaştan bir çeşit kaftan giyerler; bu kaftan göğsün altına kadar düğümlenir ve üstünde değerli taşlarla bezeli gümüş tokalar bulunan ipek ya da deri bir kemerle sıkılır. Türk kadınları gibi, Türk erkekleri de çıplak vücutlarına önden ve arkadan tamamen kapalı olan bir iç don giyerlerdi. Bunun üzerine çok yumuşak ve seyrek bir kumaştan veya pamuklu bir kumaştan yapılmış, bilek bölümü olmayan ve kol kısmı oldukça geniş

bir gömlek giyerlerdi. Söz konusu gömlek abdest alırken kollarını dirseklerine kadar kıvrıran Türklere büyük kolaylık sağlardı.”² 19.yy Eski Mısır’da görülen gömlekle sosyal statü gösterme yöntemi bu kez, işçilerin mavi yakalı gömlek giymesıyla tekrarlanıyor. Beyaz yakalı gömlekler ise sadece patronlar tarafından kullanılabilir.³

Dönemine göre sürekli değişim geçiren gömleğin yakın tarihine bakıldığında, 1900’lerin başında



serbest yakalı beyaz gömlek kullanılırken 1920’lerde yerini renkli ve yakası çıkabilen gömleklere bıraktı. 1940’lar da Hollywood etkisinin tüm dünyada yayılmaya başlamasıyla kadınlar için üretilen gömlekler dışında kadınlar erkek kesimli gömlekler giymeye başladı. 1960’lar da jean ve rengarek gömlek modasının geniş kitlelerce benimsenmesiyle oluşan hippie akımı dar kesimli gömlekler ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde Lycia karışımı gömlek kumaşını kullanılmaya başlanmıştır. 1970’ler renkli, geniş kravatlar ile uzun, sivri yakalı gömleklerin altın çağıydı. Aynı zamanda, kadının özgürleşmesinin de başlangıcıydı. Ofiste erkeklerle eşit söz hakkı için savaşan kadınlar, gömlek etek, ceket üçlüsünden oluşan

“muhafazakar” bir “zırh”la giriştiler kavgaya ve Yves Saint Laurent, Calvin Klein, Ralph Lauren gibi yaratıcı ellerin kreasyonlarıyla “bağımsızlıklarına kavuştular. 70’lerin ortalarında ise “unisex” giyim keşfedildi. Woody Allen’in unutulmaz “Annie Hall” filminde (1977) Diane Keaton’ın Ralph Lauren imzalı erkek gömleğini gören kadınlar arasında erkek kıyafetleri kullanmak çok “moda” oldu. 1980’ler ise spor giyimin doruğa çıktığı yıllardı. Aerobik rüzgarıyla rahat ve spor giyim kavramları yaratıldı. Gömlek yakaları küçülmüş, kumaşlar iyice esnemişti.⁴ 2000’li yıllara gelindiğinde ise, küreselleşmenin etkilerinin artmasıyla şekillenen, sayısı her geçen gün artan ve değişen trendlerin, önceki yıllara kıyasla artık tek bir moda kavramının tüketiciler üzerinde etkisinin kalmamıştır. Tekstil dokumacılığın hemen ardında oluşan moda, yüzyıllar boyunca adım adım farklılaşmıştır. 20.yy’dan 21.yy’a gelene kadar her 10 yılda bir modanın tarihçesinin oluşması tesadüf değildir, bu farklılaşma gelecekteki trendlerin değişim hızı hakkında bilgi vermektedir. Kumaşların, baskıların ve kalıpların çok çeşitli olması her tüketicinin kendi isteğine yakın ürünler bulabilmesini sağlamaktadır. Tasarımların bağımsız bir şekilde, daha önce hiç denenmemiş olanı etkileyici bir şekilde müşteriye sunmak markaların günümüzdeki yarışdır.

4.2. Dünya Hazır Giyim Ticareti

Hazır giyim sektörü oldukça geniş bir ürün yelpazesine sahip olup 2016 Dünya mal ve hizmetler toplam ihracatında hazır giyimin yeri %2.74⁵ oranında gerçekleşmiştir. Örme ve dokuma kumaştan imal edilmiş tüm giyim ürünleri ise hazır giyim sektöründe üretilmektedir. Türk Gümrük Tarife Cetveli (GTIP)’nin 61-62 fasıl grupları bu grupta değerlendirilmektedir. Hazır giyim sektöründe emeğin yoğun olması nedeniyle gelişmekte olan ve genellikle işçiliğin daha ucuz olduğu ülkelerde bu sektöre rağbet gösterilmektedir. Hazır giyim ürünlerin üretimi hızla artan rekabete bağlı olarak yıllar içinde ucuz

² J. Tournefort, Tournefort Seyahatnamesi, ed. S. Yerasimos (çev: A. Bertay, T. Tunçdoğan), İstanbul, Kitap Yayınevi, Haziran 2005, s. 69-70,74

³ <http://izmirgomlekci.iesob.org.tr/gomlegin-tarihcesi/>

⁴ <http://www.hurriyet.com.tr/gomlek-39142798>

⁵ ITC - <http://www.trademap.org>

işgücüne sahip olan ülkelere kaymıştır. Katma değeri düşük ürünler üretileceği gibi katma değeri yüksek ürünlerinde üretileceği geniş bir skalaya sahiptir. Türkiye İş Bankası Hazır Giyim Sektörü raporuna göre Hazır giyim sektörü ihracatının Türkiye'nin toplam ihracatından aldığı pay %10'a yakındır. Net ihracatçı konumda olan sektör, her yıl ekonomiye ortalama 14-15 milyar USD civarında net döviz girişi sağlamaktadır.⁶

4.2.1. Dünya Hazır Giyim İhracatı

Dünya Hazır Giyim ihracatı incelenerek aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir. Araştırma Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektörünün önemli ayağı olan Örmeye ve Dokuma Kumaştan Gömlek üzerine gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Dünya Hazır Giyim (GTIP 61-62) İhracatı İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçılar	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya	404.842.592	439.980.059	474.613.362	442.050.576	435.566.744
Çin	148.269.585	165.044.601	173.436.846	162.226.189	146.478.365
Bangladeş	19.271.198	19.567.733	N/A	26.532.326	33.477.013
Vietnam	14.078.822	16.745.481	19.699.178	21.434.183	24.669.243
İtalya	20.345.172	21.639.999	22.938.683	19.400.009	19.968.409
Almanya	17.650.924	18.297.393	19.461.448	16.656.698	17.116.335
Hindistan	12.896.322	15.702.657	16.538.203	17.131.190	16.961.165
Hong Kong, Çin	21.280.613	20.717.212	19.387.296	17.445.637	14.915.743
Türkiye	13.849.886	14.959.139	16.256.751	14.845.200	14.784.503
İspanya	9.278.300	11.065.848	12.049.457	11.873.874	12.283.113
Fransa	9.493.559	10.138.978	10.580.485	9.774.680	10.012.030

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

61-62 GTIP kodunda Örmeye ve Dokuma Hazır Giyim İhracatında ilk 10 ülkenin, 2012-2016 yıllarına ait göstergeleri tabloda yer almaktadır. Dünya Hazır Giyim toplam ihracatı 2016 yılında yaklaşık 435 milyar ABD Doları iken bu sektörden payını en fazla alan ülkeler Çin, Bangladeş ve Vietnam'dır. Gerek üretim maliyetlerinin düşük olmasının etkisiyle gerekse önemli ithalatçı ülkelerle imzaladığı tercihli ticaret anlaşmaları ve düzenlemeleri vasıtasıyla önemli üreticiler ve ihracatçılar haline gelmişlerdir.⁷ İtalya ve Almanya'nın farklı olarak bu ülkeleri takip etmesi, güçlü markaların ve tasarımların beraberinde katma değeri oldukça yüksek ürünlerin varlığıyla gerçekleşmektedir. Türkiye'nin dünya hazır giyim 2016 ihracat sıralamasında yaklaşık 14,8 Milyar ABD Doları ile 8.sırada yer alarak önceki yıllarla karşılaştırıldığında konumunu korumaya devam etmiştir. Halihazırda Avrupa pazarındaki en büyük rakibimiz olan ve marka ürünleriyle küresel pazarda söz sahibi olan İtalya giyim ihracatından kg. başına 50 USD kazanırken, Türkiye 20 USD kazanmaktadır. Katma değeri yüksek olan marka ürün ihracatını artırabilmek için tasarım başta olmak üzere moda ve kaliteye daha fazla yatırım yapılması gerekmektedir.⁸

Tablo 3: Dünya Gömlek (GTIP 6105-6106-6205-6206) İhracatı İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

⁶ Türkiye İş Bankası Hazır Giyim Sektörü, İktisadi Araştırmalar Bölümü, Temmuz 2017

⁷ Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Tekstil-Deri-Hazır Giyim Çalışma Grubu Raporu

⁸ Türkiye İş Bankası Hazır Giyim Sektörü, İktisadi Araştırmalar Bölümü, Temmuz 2017

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya Gömlek İhracatı	40.084.971	42.391.475	44.878.512	41.435.745	41.094.967
Çin	8.533.418	9.207.045	8.705.928	7.760.254	6.876.386
Bangladeş	2.928.480	2.872.809	N/A	3.820.468	4.649.191
Hindistan	3.073.035	3.648.000	3.584.062	3.737.860	3.510.779
Vietnam	1.538.017	1.817.364	2.083.028	2.258.815	3.012.222
Türkiye	1.891.196	1.939.651	2.194.905	2.121.410	2.063.501
Almanya	1.885.094	1.891.208	2.044.417	1.772.704	1.781.623
İspanya	1.082.477	1.399.384	1.593.921	1.695.856	1.674.139
İtalya	1.536.972	1.620.745	1.788.525	1.613.113	1.630.110
Hong Kong, Çin	2.424.937	2.435.246	2.206.171	1.929.351	1.628.311
Endonezya	1.350.614	1.490.195	1.492.624	1.382.308	1.295.431

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

ITC Trade Map verileri kullanılarak URGE Örme ve Dokuma Kumaştan Gömlek ve Üst Giyim projesi kapsamında ilgili GTIP kodları (6105-6106-6205-6206) bir bütün olarak alınmıştır.

Dünya gömlek 2016 ihracat değeri yaklaşık 41 Milyar ABD Doları olarak gösterilmektedir. Sektörde 6,9 Milyar ABD Doları ile Çin lider konumunu devam ettirmektedir. Çin'i takip eden ülkeler Bangladeş, Hindistan, Vietnam'dır. Türkiye gömlek ihracatında 2,1 Milyar ABD Doları ile 5. sırada istikrarını sürdürmektedir. Genel olarak 10 ülkenin ihracat verilerine bakıldığında son iki yılın rakamlarında artış görülmektedir. Dünya gömlek ihracat pazarında, Uzak Doğu Ülkelerinden sonra yer alan ihracatçı ülkeler arasında Türkiye, Almanya, İspanya ve İtalya bulunmaktadır. İhracat rakamlarına bakıldığında bahsi geçen ülkelerin ihracat rakamları arasında büyük farklar görülmemektedir.

4.2.2 Dünya Hazır Giyim İthalatı

Dünya Hazır Giyim İthalatı incelenerek aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir. Araştırma Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektörünün önemli ayağı olan Örme ve Dokuma Kumaştan Gömlek üzerine gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Dünya Hazır Giyim (GTIP 61-62) İthalatı İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçılar	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya	377.468.747	396.836.959	415.481.479	398.031.552	398.630.677
ABD	80.687.601	83.743.833	85.726.981	89.089.022	84.031.072
Almanya	33.527.702	35.712.984	38.089.447	34.338.370	35.258.525
Japonya	32.047.231	31.783.366	29.364.918	26.852.255	26.249.360
İngiltere	23.754.957	25.023.403	27.552.854	26.530.192	24.481.670
Fransa	20.780.208	22.027.744	23.338.453	21.468.765	21.518.271
İspanya	13.247.882	14.304.756	16.327.739	16.383.377	16.857.536
Hollanda	12.361.151	13.428.875	15.254.345	14.391.474	15.113.764
İtalya	14.978.616	14.916.132	16.243.910	14.546.162	14.622.048
Hong Kong, Çin	15.206.924	15.333.412	15.079.375	14.002.231	12.497.306
Birleşik Arap Emirlikleri	4.953.451	5.499.094	6.277.959	4.093.824	9.345.341

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Hazır Giyim sektöründe ABD, Almanya, Japonya, İngiltere ve Fransa dünyanın en büyük alıcıları olmaya devam etmektedir. Dünya Hazır Giyim İthalatı 2016 yılında 399,6 Milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş olup 2015 yılı verisiyle kıyaslandığında sayısal olarak bir artış gözlenmemiştir. Kötüleşen ekonomik koşullar nedeniyle A.B.D, Almanya ve Japonya gibi büyük ülkelerde tüketicilerin satın alma kararlarında fiyatın önemi artmaya başlamıştır. Özellikle, tüketicilerin belirli bir kalitedeki ürünü daha düşük fiyatlardan talep etmesi, hazır giyim ürünleri üzerinde ciddi bir fiyat baskısı yaratmıştır.⁹

Tablo 5: Dünya Gömlek (GTIP 6105-6106-6205-6206) İthalat İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya Gömlek İthalatı	43.252.890	44.935.534	45.900.583	43.575.315	42.735.876
ABD	8.962.026	9.741.421	9.581.493	9.769.095	9.389.720
Almanya	3.625.725	3.800.214	3.947.122	3.567.194	3.494.412
Japonya	4.330.346	4.203.670	3.821.629	3.367.292	3.334.871
İngiltere	2.981.235	2.983.160	3.333.167	3.268.251	2.810.195
Fransa	2.239.704	2.199.525	2.284.423	2.130.365	2.120.407
İspanya	1.570.526	1.721.695	1.993.122	2.108.292	2.109.282
Hong Kong, Çin	1.801.161	1.855.921	1.754.360	1.578.789	1.378.859
İtalya	1.436.360	1.347.717	1.433.768	1.352.860	1.352.814
Hollanda	1.212.004	1.202.957	1.337.657	1.203.847	1.213.687
Birleşik Arap Emirlikleri	746.624	791.682	875.000	576.278	1.078.071

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya gömlek 2016 ihracat değeri yaklaşık 42,7 Milyar ABD Doları olarak gösterilmektedir. Gömlek sektörünün en büyük alıcıları ABD, Almanya, Japonya, İngiltere ve Fransa'dır. ABD açık ara farkla 2016 yılında 9,4 Milyar ABD Dolar değerinde gömlek alımı gerçekleştirerek gömlek ithalatında zirveye oturmuştur. Dünya gömlek 2016 ihracat değeri yaklaşık 41 Milyar ABD Doları olarak gösterilmektedir son iki senenin verileri göz önüne alındığında bir alıcıların sıralamasında değişim gözlenmemiş ve ihracat değerlerinde artış yaşanmamıştır. Gömlek ithalatının ülkeler bazında incelendiğinde yıllar bazında stabil olduğu, büyük bir artış ya da azalma olmadığı görülmektedir.

4.3. Türkiye Hazır Giyim Ticareti

Tekstil ve hazır giyim sektörü, 1980 yılında uygulamaya konulan ihracata yönelik kalkınma politikası ile hızla büyümeye başlamış ve bu tarihten itibaren sektöre yapılan yatırımlar artmıştır. Tekstil ve hazır giyim sektörü birlikte değerlendirildiğinde, gayri safi yurt içi hasıla, imalat sanayi ve sanayi üretimindeki pay, ihracat, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, istihdam, yatırım gibi makro-ekonomik büyüklükler açısından Türkiye'nin önemli sektörlerinden biridir. Bugün Türk tekstil ve hazır giyim sektörü büyük oranda ihracat odaklı bir sektördür. Mevcut kapasiteler yurt içi talepten oldukça fazladır. Bugün, hazır giyim sektörü, üretim ve istihdamdaki büyük ağırlığıyla ülkemiz ekonomisinin lokomotif sektörlerinden birisi konumundadır.¹⁰

4.3.1. Türkiye Hazır Giyim İhracatı

⁹ Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, Sektör Raporları, Hazır Giyim Sektörü, 2016

¹⁰ Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, Sektör Raporları, Hazır Giyim Sektörü, 2016

Türkiye Hazır Giyim İhracatı incelenerek aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir. Araştırma Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektörünün önemli ayağı olan Örne ve Dokuma Kumaştan Gömlek üzerine gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6: Türkiye Hazır Giyim (GTIP 61-62) İhracatı İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Hazır Giyim İhracatı	13.849.886	14.959.139	16.256.751	14.845.200	14.784.503
Almanya	2.907.694	3.115.131	3.321.488	2.685.044	2.689.893
İngiltere	2.101.682	2.055.206	2.354.640	2.090.593	1.926.115
İspanya	1.373.970	1.452.228	1.588.538	1.627.455	1.693.552
Fransa	857.218	917.778	930.611	723.170	693.316
Hollanda	738.589	788.611	812.877	700.502	653.492
Polonya	257.477	303.365	403.822	415.778	523.723
İtalya	624.582	604.547	600.163	513.849	512.973
Irak	347.279	512.877	609.029	699.136	502.830
Danimarka	479.695	481.862	488.460	390.849	409.389
İran	17.934	11.644	50.303	107.022	338.876

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye'nin toplam Hazır Giyim ihracatı 2016 yılında 14,8 Milyar ABD Doları olarak belirlenmiştir. 2014 yılından itibaren Türkiye Hazır Giyim Sektörünün en büyük alıcıları 2012-2016 yıllarında Almanya, İngiltere ve İspanya olmaya devam etmektedir. 2014-2016 yılları toplam ihracat verisine bakıldığında, herhangi bir artışın yaşanmadığını, aksine kademeli şekilde yaşanan düşüş göze çarpmaktadır. Özellikle Bangladeş'in küresel ölçekte hazır giyim ihracatı 2014'ten itibaren oldukça hızlı yükselmesinden kaynaklı 2007-2016 döneminde ihracatın yıllık ortalama büyüme hızı Bangladeş'te %15,3 ve Vietnam'da %14,6 olurken, Türkiye'de %1 seviyesinde kalmıştır.¹¹

Tablo 7: Türkiye Gömlek (GTIP 6105-6106-6205-6206) İhracatı İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İhracatı	1.891.196	1.939.651	2.194.905	2.121.410	2.063.501
Almanya	417.697	377.769	384.913	331.449	322.104
İspanya	171.411	199.601	270.788	267.628	282.281
İngiltere	259.090	222.035	250.607	224.865	193.267
Polonya	45.479	94.818	128.107	151.690	190.942
Fransa	134.216	121.642	130.467	101.933	96.991
İtalya	98.473	84.318	86.202	68.838	77.553
Irak	38.696	55.919	52.970	94.222	64.983
Hollanda	83.906	75.074	73.026	63.669	61.538
Bulgaristan	5.281	6.214	4.694	2.943	61.317
ABD	48.205	42.023	42.910	51.969	51.910

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

¹¹ Türkiye İş Bankası Hazır Giyim Sektörü, İktisadi Araştırmalar Bölümü, Temmuz 2017

Türkiye'nin toplam Gömlek ihracatı 2016 yılında 2,1 Milyar ABD Doları olarak belirlenmiştir. Almanya, İngiltere, Fransa ve Hollanda gibi bazı AB pazarlarında düşüş yaşanırken, Polonya, Irak ve Bulgaristan 2016'da olumlu gelişmeler kaydedilen pazarlar olarak öne çıkmaktadır.

4.3.2. Türkiye Hazır Giyim İthalatı

Türkiye Hazır Giyim İthalatı incelenerek aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir. Araştırma Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektörünün önemli ayağı olan Örne ve Dokuma Kumaştan Hazır Giyim üzerine gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8: Türkiye Hazır Giyim İthalatı (GTIP 61-62) İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Hazır Giyim İthalatı	2.341.282	2.804.143	2.867.795	2.650.578	2.483.572
Çin	802.646	829.573	828.250	752.948	721.354
Bangladeş	536.536	780.239	767.030	751.365	652.461
İtalya	134.269	145.895	160.259	143.197	132.934
Mısır	88.748	140.326	134.322	130.290	125.945
Vietnam	58.143	68.782	84.630	75.334	74.178
Serbest Bölgeler	56.872	64.175	63.458	55.989	74.116
Hindistan	95.954	101.073	108.331	94.999	73.606
Kamboçya	34.109	63.312	94.013	83.667	64.702
İspanya	53.629	57.995	63.412	62.014	64.209
Gürcistan	31.579	37.945	54.463	60.118	57.469

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Hazır Giyim İthalatını 2012-2016 yılları verilerinin birbirine yakın seyrettiği gözlemlenmiştir. Türkiye Hazır Giyim ithalatı 2016 yılı için 2,5 Milyar ABD Doları olarak belirtilmiştir. Özellikle 2000 ve sonrasında hazır giyimde ithalat bağımlılığı daha belirgin ve ciddi bir artış göstermiştir. Tabloda belirtilen yıllarda ise hazır giyim ithalat bağımlılığının devam ettiği yönündedir. Türkiye'de dışa bağımlılığı konu eden çalışmalar özetlendiğinde, Neo-liberal politikalar ve küresel etkiler sonucu, firmaların rekabet edebilmek ve kar maksimizasyonu sağlamak amacıyla ithalata yöneldikleri sonucuna varılmaktadır.¹²

Tablo 9: Türkiye Gömlek (GTIP 6105-6106-6205-6206) İthalatı İlk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İthalatı	282.220	362.992	375.825	365.331	279.289
Bangladeş	97.427	168.401	168.467	175.791	127.229
Çin	42.923	40.314	39.366	31.270	26.176
Hindistan	30.439	31.293	33.800	26.941	20.639
İtalya	13.061	15.207	17.957	17.658	16.349
Serbest Bölgeler	14.096	13.197	14.570	17.009	14.594
Fas	7.676	8.378	9.213	8.416	9.312

¹² Mehmet Şişman, Erdem Bağcı " Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe İthalat Bağımlılığı"

İspanya	7.831	8.894	9.809	9.505	9.271
Gürcistan	11.957	7.698	8.545	16.672	7.311
Vietnam	7.118	9.157	10.932	8.407	6.474
Mısır	2.083	5.379	8.225	6.236	6.440

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye toplam gömlek ithalatı 2016 yılı için 279 Milyon ABD Dolar olarak belirtilmiştir. Tablodaki 2012-2015 yılına ait Türkiye gömlek ithalatı verilere bakıldığında ithalatın düşüşte olduğunu açıkça görülebilmektedir. Özellikle Bangladeş ve Gürcistan ithalat rakamlarındaki azalma dikkat çekmektedir, peşini Çin ve Hindistan takip etmektedir.

5. Küme Analizi

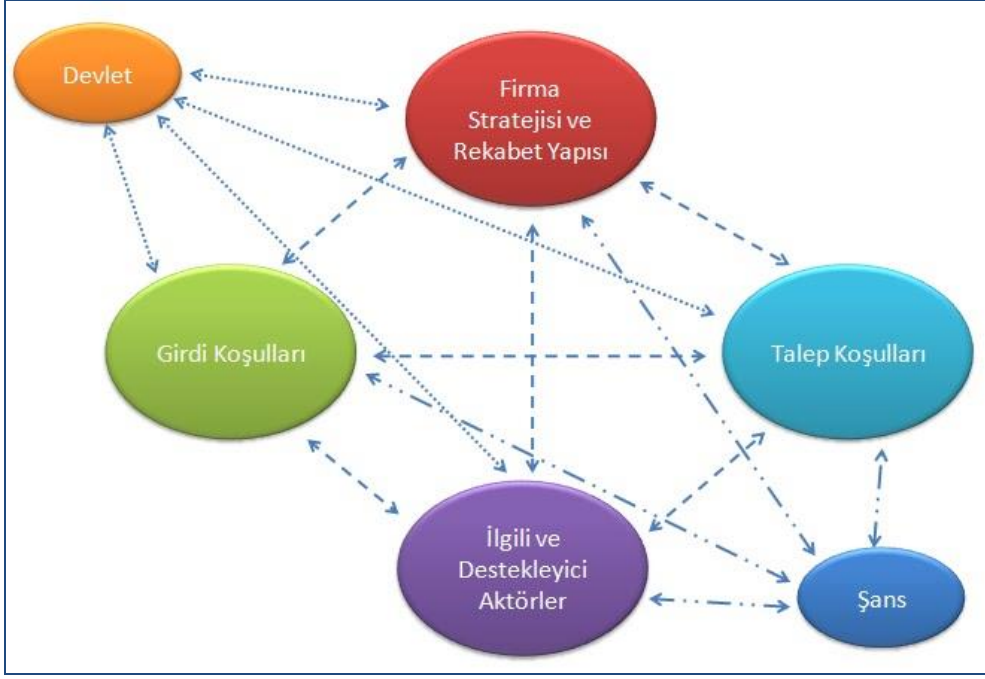
UR-GE Projesi ihtiyaç analizi kapsamında yer alan 23 firma ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatların ışığında küme analizi yapılmıştır. Küme analizi İstanbul bölgesine özgü değil proje içinde bulunan 23 firma için gerçekleştirilmiştir.

Küme analizinde Michael. Porter tarafından geliştirilmiş olan Elmas Analizi Modeli kullanılmıştır.

Analiz kapsamında rekabeti etkileyen faktörler Önem Derecesi (ÖD) ve Mevcut Durum (MD) üzerinden 1 – 5 arasında değerlendirilmiş, yapılan değerlendirme ile fark analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen küme analizi 23 firmanın vermiş olduğu bilgiler ve masa başı araştırmaları ile elde edilen veriler ışığında hazırlanmıştır. Elmas Analizinde kümelenme rekabet koşullarını ve avantajlarını belirleyen faktörler incelenmiştir. Bu faktörler:

- Faktör (Girdi) Koşulları
- Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı
- Talep Koşulları
- İlgili ve Destekleyici Sektörler
- İşbirliği Kuruluşları

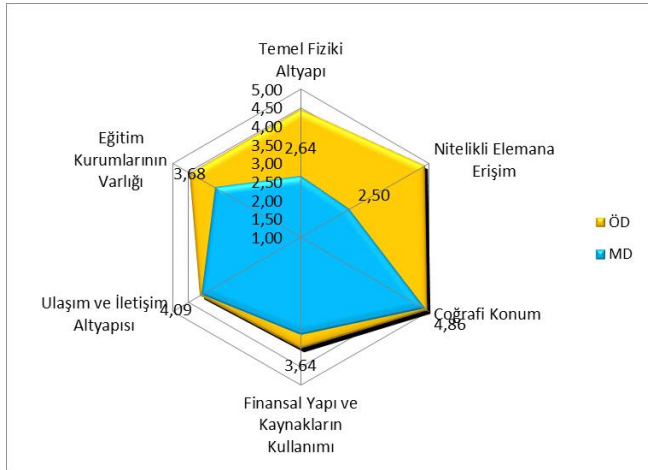
Şema 1: Elmas Analizine Temel Teşkil Eden Çerçeve



Kaynak: Michael Porter 5 Güç Modeli

5.1. Faktör (Girdi) Koşulları

Üretim faktörleri, rekabetin temel girdileridir ve arazi, işgücü, sermaye, fiziksel altyapı, ticari ya da idari alt yapı, doğal kaynaklar ve bilimsel bilgiyi kapsar. Rekabet gücü firmaların üretim alt yapısına,



kalifiye personel gücü ve üretimde kullanılan üretim parkurunun gelişmişlik düzeyine bağlıdır. Bu bölümde İstanbul'da bulunan İHKİB üyesi URGE Projesi içerisinde bulunan 23 gömlek üreticisi firmanın girdi koşulları değerlendirilmiştir.

İstanbul, Türk ekonomisinin en önemli merkezidir. Bir nevi belkemiği, beyni ve kalbidir. Sanayinin üçte biri, ithalatın üçte biri, ihracatın beşte biri İstanbul'dan yapılmaktadır. Türkiye'nin en büyük sanayi, ticaret, ulaşım, reklam ve iktisadi kuruluşları

İstanbul'dadır. İstanbul'da bulunan firmalar alt yapı olarak önemli bir gücü elinde bulundurmaktadır. Türkiye'nin en büyük 100 sanayi kuruluşunun 42'si ve en büyük 500 kuruluşun 250'si İstanbul'dadır. İstanbul ulaşım bakımından Türkiye'nin en zengin ilidir. Kara ve demiryolu ağının merkezi olduğu gibi, Türkiye'nin en büyük deniz limanı ve hava alanı İstanbul'dadır. Türkiye'nin ithalatının büyük kısmı, ihracatının ise İzmir'den sonra ikinci limanı İstanbul'dur. Türkiye'nin en büyük ve en yoğun havaalanı Atatürk (Yeşilköy) Havaalanıdır. Atatürk Havaalanı yurtiçi hava ulaşımında başlangıç ve bitim noktası olduğu gibi, milletlerarası hava ulaşımında da mühim bir transit merkezidir.¹³ İstanbul'da bulunan

¹³ Kaynak: <http://www.cografya.gen.tr/tr/istanbul/ekonomi.html>

firmaların tamamı İstanbul'un dünya şehri olmasının avantajlarından faydalanmaktadır. Ulaşım ağının güçlü olması firmaların müşterileri ile etkin iletişim kurmasında önem arz etmektedir. Kritik bilgilerin paylaşımında müşterilerin gününbirlik, firmaları ziyaret etmesi, var olan sorunların çözümlenmesi ve siparişlerin sağlıklı bir şekilde verilmesine katkı sağlamaktadır. Coğrafi konumun rekabet avantajına katkısı büyüktür ve 4,86 ile iyi seviyededir.

Firmalar ağırlıklı olarak Avrupa Pazarı ile çalışmalar sürdürmektedir. Avrupa pazarında "private label" çalışan firmalar Avrupalı müşterilere dört beş hafta gibi kısa sürelerde imalat yapıp ürünleri teslim etmektedir. Bu durumda imalatçı firmalara rekabet avantajı katmaktadır.

Proje içerisinde bulunan firmaların arasında Organize Sanayi Bölgesinde üretim tesisi olan firma bulunmamaktadır. OSB içerisinde bulunmayan firmalar devletin sağlamış olduğu; KDV istisnası, Gümrük Vergisi Muafiyeti, Vergi İndirimi, Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği, Yatırım yeri tahsis ve Faiz desteklerinden faydalanamamaktadır. Bu durumdan firmalar faydalanmadığı için OSB içerisinde bulunan rakiplerine göre rekabet edilebilirlik seviyesi nispeten düşüktür. Öte yandan Firmaların tekstil üretim tesislerinin şehir içinde olmasının çalışacak personel bulmak adına kolaylık olduğu firma yetkilileri tarafından belirtilmiştir.

Sanayi sektörünün genel sorunu olan nitelikli elemana erişim gömlek imalatında bulunan firmalarında yaşadığı görülmüştür. Günümüz koşullarında hazır giyim ve tekstil sektörünün cazip kılınması ve bu doğrultuda şartların iyileştirilmesi gerekmektedir. Üretimde çalışan personellerin önüne hedefler ve cazip avantajlar konulması gerekmektedir. Çalışanlara verilecek sosyal haklar ve imkânlar mesleğe özendirici olması adına önem arz etmektedir. İstihdama yönelik destekler kapsamında İŞKUR'un sağlamış olduğu desteklerden faydalanan firma sayısı 23'de 3'dür. BATİAD, tekstil ve hazır giyim sektörünün en büyük sorunu olan ara eleman sıkıntısını ise Nişantaşı Üniversitesi ile Zeytinburnu TRİSAD Kız Teknik ve Meslek Lisesi ve Bayrampaşa İnönü Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'yle işbirliği yaparak sona erdirmeyi hedeflemektedir.

Finansal yapı ve kaynakların kullanımında firmaların güçlü olduğu görülmekte, devlet desteklerini kullanan firma sayısının az olması dikkat çekmektedir. Firmalar sadece fuarlara katılımı bireysel katılım desteğinden faydalanmaktadır. Firmaların genel olarak ekonomik olarak güçlü olduğu görülmüştür. Ekonomisi güçlü olan firmaların devlet desteklerini kullanmak yerine öz sermayesini tercih ettiği tespit edilmiştir. Bunun nedenleri içerisinde ise desteklerde bulunan sekreteryaya işlerinin fazla olması belirtilmiştir. Söz konusu sekreteryaya ve takip işi ile ilgilenecek personel eksikliği tüm firmalar tarafından belirtilmiştir. Proje içerisinde bulunan 23 firmanın orta ve küçük ölçekli KOBİ yapısında olmaları ve iç piyasa satışlarında vadelerin uzun olması nedeni ile tahsilat sorunları yaşanmaktadır. Finansal sorunların yaşanmaması adına firmaların tamamı ihracat odaklı satış ve pazarlama yaklaşımını benimsemiştir.

Tedarikçilere coğrafi yakınlık, kümeler için büyük önem taşıyan girdi koşullarından biridir. Sektörün büyük firmaları bölgede lokomotif görevi üstlenmiştir. Proje içerisinde bulunan 23 firmaya tedarik sağlayan tedarikçilerin gelişmesine neden olan firmalar bölgeye güç katmıştır. Tedarikçiler içerisinde en önemli tedarikçiler; kumaş üreticileri, aksesuar üreticileri ve fason üretim atölyeleri olarak tanımlanabilir. Kumaş üreticilerinin sektöre yön verilmesinde etkin rol oynadığı firmalar tarafından belirtilmiştir. Gömlek üreticilerine nazaran daha fazla fuara katılan kumaş üreticileri yeni üretmiş oldukları ve talep gören kumaşları gömlek üreticilerine sunmaktadır. Sunulan bu kumaşların gömlek

olarak üretilmesi sonucunda müşterilere sunulması firmalara tedarikçiler tarafından katılan önemli bir katma değerdir.

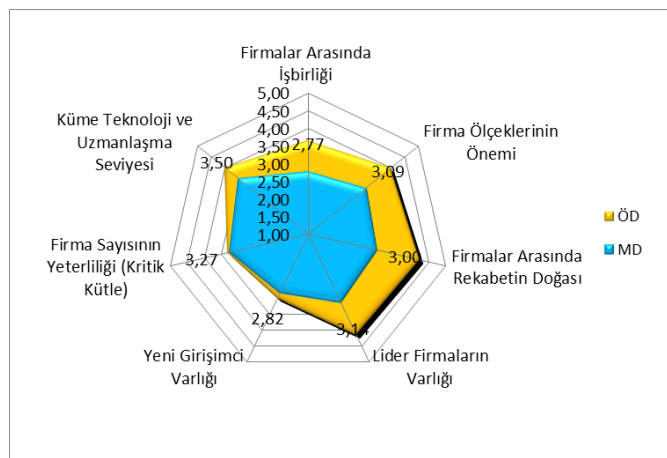
Katma değerli ürünlerin üretilmesinde firma içi modelhane ve tasarım ekibinin dışında kumaş üreticilerini de saymak yanlış olmayacaktır. Diğer tedarikçi konumunda bulunan fason üreticiler ise firmalara zaman zaman avantaj sağlasa da devletin yerli üreticileri korumak adına çıkarmış olduğu tekstil ürünleri ithalatında %30 ilave gümrük vergisi, fason üretim yaptıran ihracatçı firmaları zaman zaman zora sokmuştur. Tekstil ve konfeksiyon ithalatına ilave gümrük vergisi uygulanmasına ilişkin karar 24 Mart 2011 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. 2005 yılında kotaların kaldırılması ile birlikte dış rekabete karşı Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin dezavantajlı duruma düştüğünün tespiti ve ülke ekonomisine özellikle de istihdama olumsuz etkileri olduğu nedeniyle başlatılmış ve sektör lehine olumlu sonuçlar alınması hedeflenmiştir. İlave Gümrük Vergisinin uygulandığı ilk sektör Tekstil ve Hazır Giyim Sektörleri olup, bu sektörler ülkemiz ekonomisinde önemli bir role sahiptir. Söz konusu endüstriler 2007 yılına kadar en çok ihracat yapan endüstrilerimiz olmuşlardır. Tekstil ve Hazır Giyim yapısı itibariyle emek-yoğun endüstriler olup ülke istihdamına önemli katkıları vardır. Sektörlerin temel avantajları sırasıyla; ‘İstihdam Yaratma’ özellikleri ve ‘Dış Ticaret Fazlası’ vermeleri olarak sıralanabilir.¹⁴

İç piyasada üretimin artması, ihracat gerçekleştiren tekstil firmaların elinde bulunan rekabet avantajını fason üreticilere geçmesine neden olmuştur. Normal koşullarda fason üreticilere karşı, gücü elinde tutan ihracatçı firmalar bu düzenlemeden sonra rekabet avantajını yitirerek fason üreticiler karşısında koşulları kabullenen taraf olmaya başlamışlardır.

5.2. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

Yerel rekabetin şiddeti bir coğrafi konumdaki rekabet bağlamının önemli bir boyutudur. Uygun yatırım iklimi ile birleştiğinde, yerel rekabet en önemli unsurlardan biri haline gelebilir. Örneğin firmalar kendi bölge ya da ülkelerinde birkaç yetkin rakiple rekabet etmediği sürece, yerli ürünler ilk olarak bölge ya da ülkede kabul görmediği sürece, yurt dışında pek başarılı olamaz. Bu bölüm altında firmalara ilişkin genel bilgilerin yanı sıra yerel rekabet bağlamı değerlendirilmiştir. Firma stratejileri ve mevcut durumlarına ilişkin kapsamlı bilgi raporun Firma Analizi başlığı altında yer almaktadır.

Kümelenme projelerinde firmalar arasında iş birliği büyük önem arz etmektedir. İHKİB Eylül 2017 kayıtlarına göre İstanbul’da 2797 gömlek üretici bulunmaktadır. Yeni girişimci puanınının 2,5 seviyesinde olma sebebi ise sektöre yeni girişimci olarak giren gömlek üreticilerinin sayısının kapatılan firma sayısı ile aşağı yukarı eşit olmasından kaynaklıdır. Daralan dış talep ve iç talep yapısında gömlek üretim sektörüne girmeyi hedefleyen yeni girişimcilerin sektör tecrübesine sahip olması ve güçlü bir müşteri portföyüne sahip olması gerekmektedir. Teknoloji olarak firmalar üretim



¹⁴ Kaynak: <http://www.lojiblog.com/ilave-gumruk-vergileri/>

için makine fuarları takip edilerek yeni ve tasarruf sağlayan makineler tercih edilmektedir. Daha öncesinde gömlek üretiminde daha fazla personel çalışmasının önüne makine sayısı artırılarak çalışan sayısı azaltılmıştır. Firmalar yetkililerinin tarafından 3-4 kişinin yaptığı işi yapan tek makinelerin tercih edildiği belirtilmiştir. Üretim alt yapısında ise makine parkuru önemlidir. Makine parkurunda fark yaratan gömlek yakası pres makinesi ve ilik açma makinesi önem arz etmektedir.

URGE projesi kümelenme için bir başlangıç kabul edilebilir. Firmaların alt sektörler ile iş birliği gerçekleştirdiği, gerçekleştirilen firma analizlerinde tespit edilmiştir. Üretimi kendi bünyesinde gerçekleştiren firmaların alt sektöründe bulunan kumaş üreticileri ile yoğun bir çalışma yürüttükleri, ihracata dönüşen satışların lojistik işleri ile ilgili nakliye firmaları, müşterilerin talebi doğrultusunda kargo şirketleri ile aktif olarak çalışmalar yürütülmektedir. İmalatı kendi bünyesinde bulunmayan gömlek firmalarının ise üretimlerini dışarıda fason üreticilere yaptırdıkları görülmüştür. Firmalar arasında gerçekleştirilen iş birliği puanının düşük olma nedeni ise kümelenme kadar aktif bir iş birliği olmamasından kaynaklanmaktadır. Firmaların ölçeklerinin önemli 2,5 ile orta seviyenin altındadır. Firmalar ile gerçekleştirilen görüşmelerde iç piyasada üretim yapan merdiven altı olarak tabir edilen üretim atölyelerinin sigortasız ve düşük maaşlarla personel çalıştırdığından haksız rekabet içerisinde buldukları firmalar tarafından belirtilmiştir. Firmaların yapılarına bakıldığında KOBİ ölçeğinde aile şirketi oldukları belirlenmiştir. Gömlek imalatı ve ihracatı gerçekleştiren büyük firmaların Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri odaklı çalışmalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Avrupa da bulunan müşterilerin teknik taleplerini ve sipariş sonrası hizmetlerini yerine getirmede sorunlar yaşamadığı tespit edilmiştir. Alt yapısı Avrupa pazarına hazır olmayan firmalar ise daha çok Orta Doğu ve Rusya pazarına yönelmiş durumdadır. Avrupa odaklı firmaların alt yapı adına güçlü olduğu fakat müşterilerden, herhangi bir sertifikasyon talebi gelmediğinden proje firmaları içerisinde sertifikasyona önem veren ve alan firma sayısı sadece 2'dir. Avrupalı müşterilerin gerekli belgeleri talep etmesi durumunda alt yapısı hazır olan firmaların belgeleri tamamlayacağı firmalar tarafından belirtilmiştir. Alt yapısı hazır olmayan firmaların ise Avrupa pazarına ve ABD pazarına hazırlanması açısından müşterilerin talepleri firmalara güç katacaktır. İhracat stratejisi firmaların alt yapısal durumundan ve müşteriler tarafından gelen talepler doğrultusunda şekillenmiştir.

Firma ölçeklerinin büyük olması gelişmiş olması etrafında bulunan ve altında bulunan alt sektörleri de geliştirmektedir. Gerçekleştirilen 23 firma analizinde önemli firmalar bulunmasına rağmen tasarım ve katma değerli ürün üretme düzeyi düşüktür. Firmalar arası rekabetin fiyata, tasarıma, kaliteye ve sipariş sonrası hizmete dayalı olduğu görülmüştür. Firma bünyesinde tasarım üreten, kaliteli dikim teknikleri kullanan ve fiyat tutturabilen firmalar satış sonrası hizmet ile müşteri kazanma şanslarını arttıracaktır. Dünya'da önemli gömlek ithalatçıları bulunmaktadır. Fakat 23 firma içerisinde dünya markaları ile çalışan firma sayısı 3'dür. Diğer firmalar daha fazla orta segment'te ürün satışı bulunan toptancılar ve butik mağaza zincirleridir. Bu tarz müşterilerin taleplerini rahatlıkla karşılayan firmaların gelişmesi bir noktadan sonra durma eğilimine girmiştir.

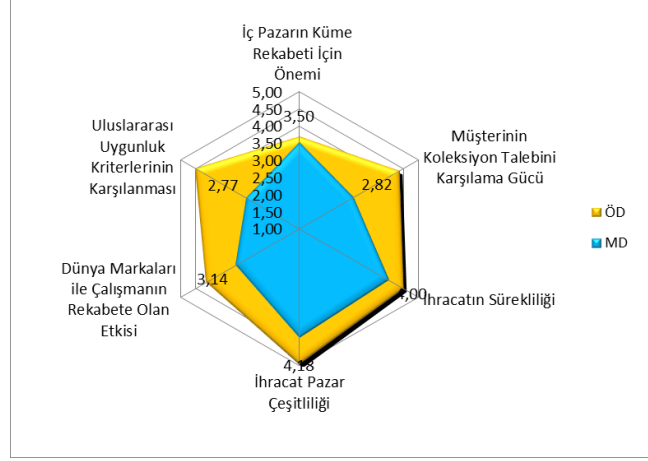
Firmalar arası rekabetin doğasının gelişmesi için müşterilerin talepleri doğrultusunda ve rakiplerin takip edilmesi sonrasında firmalar üretimde, tasarımda, hizmet kalitesinde büyük yollar kat edecektir. Proje firmalarının talepleri doğrultusunda Avrupa pazarında önemli markalar ile çalışmanın ihracatçı firmalara güç katacağı tespit edilmiştir. Sektörde lider firmaların varlığı sektörde bulunan diğer firmalara yön vermek adına ve geliştirmek adına önemlidir. Proje firmaların teknik uzmanlaşma seviyeleri incelendiğinde gerçekleştirilen ARGE çalışmalarının tamamen kumaş firmaları tarafından yapıldığı ve müşterilerin koleksiyonlar üzerinde gerçekleştirdiği değişikliklerle teknik uzmanlaşma

firmaların dışında kalmıştır. Firmalar imalatta kulanmış oldukları makinelerin yeniliklerini ve teknolojiyi takip etmek adına makine fuarlarına ziyaretçi olarak katılım sağlamaktadır.

5.3. Talep Koşulları

Bu başlık altında yurt içi talep, yurt dışı talep, potansiyel pazarlar, talebin niteliği, alıcıların talepkarlığı, kullanıcının (müşterinin) seçiciliği, geniş ve büyüyen iç ve dış pazar yapısı, firma görüşmelerinde elde edilen veriler ışığında değerlendirilmiştir.

Talep koşulları faktörleri; rekabet üstünlüğü gelişmiş talepkâr yerel müşteriler ya da uzmanlaşılın ürün çeşitlerine ihtiyaç duyan müşterilerin varlığından doğrudan etkilenir. Yerli müşterilerin ihtiyaçları ya da talepleri diğer ülkelerinkini öngörüyor, şekillendiriliyor ya da kapsıyorsa böylece küresel pazar trendleri için “erken uyarı göstergeleri” sağlıyorsa, özellikle değerlidir¹⁵.



Michael Porter, özellikle iç talebin gelecekte oluşacak talep yapısı hakkında firmalara doğru sinyaller verebilmesi halinde ulusların ve ulusal firmaların bu sinyali yabancı şirketlerden önce algılayarak rekabet avantajı sağlayacaklarını belirtmektedir. Talep koşulları yerel ve uluslararası olmak üzere incelenmektedir. İç talep yapısı ve dış talep yapısı özellikle incelenmiştir. Firmalar için iç talepte ve dış talepte müşteri olarak toptancılar, orta segmente bulunan perakende zincirleri, iç piyasa önemli markalar ve yurtdışında bulunan önemli markalar bulunmaktadır. Avrupa da bulunan önemli markalara private label üretim gerçekleştirilmektedir. İhracat Pazar çeşitliliğinden bahsetmek gerekirse, firmalar Ortadoğu, Rusya ve Avrupa pazarına ihracat gerçekleştirmektedir. Az miktarda Kolombiya, ABD, Kanada ve Türki Cumhuriyetlere ihracat gerçekleştiren firmalarda bulunmaktadır. İhracat Pazar çeşitliliği 3,5 ile orta seviyenin üstündedir.

İç talep yapısından bahsetmek gerekirse; iç piyasada bulunan tedarikçiler ve müşteriler firmaları geçmişte olumlu etkilemiştir. Proje içerisinde bulunan firmaların büyük bir bölümü yurtdışı pazarına ürünler üretmektedir. Büyük ve önemli markalar ile çalışan 3 firma yüksek seviyede tecrübe edinerek rekabet seviyelerini arttırmıştır. Genelde firmalar orta segment”te bulunan müşteriler ile çalıştıklarından gelişim diğer 3 firmaya nazaran düşük olmuştur. Firma alt yapıları iç talebin düşük olmasından dolayı gelişmemiştir. İç piyasada tedarikçi konumunda olan kumaş üreticileri, gömlek üreticilerine nazaran daha fazla AR-GE ve ÜR-GE (kumaş) yaptıklarından ihracat gerçekleştiren firmalara katkı sağlamıştır. Türkiye içerisinde kumaş üretimi önemli seviyelere gelmiştir. Fakat firmalardan gelen geri bildirimler dâhilinde artık kumaş üreticilerinin bazılarının kendini geliştirmeyi azalttığı belirtilmiştir. Kumaş üreticilerinin gelişiminin yavaşlaması kumaş tedarikinde bulunan müşterilerin gelişmesini de olumsuz yönde etkilemiştir. Diğer yandan kumaş üretiminde fark yaratan firmalar ile çalışan gömlek üreticileri müşteriler karşısında güçlü bir konumda yer almaya devam etmiştir.

¹⁵Michael Porter, Rekabet Üzerine, Optimist, 2008, s.360

Dış talep incelendiğinde yurtdışında bulunan müşterilerin talepleri firmaların iç bünyesinde bulunan üretimi olumlu yönde etkilemiştir. Avrupa pazarı ağırlıklı çalışan firmaların modelhane yapılarında, üretim alt yapısında ve satış sonrası hizmette önemli gelişmeler yaşanmıştır. Ortadoğu ve Rusya pazarına ürün satan firmalar müşteri taleplerini ve kendi tasarımlarını geliştirerek pazarda markalaşma adına adımlar atmıştır. Avrupa pazarında bulunan müşteriler ile private label çalışmalar firmalara yenilik moda ve trend takibi anlamında büyük katkılar sağlamıştır. Avrupa müşterisinin gömlek üreticilerinin alt yapısını geliştirdiği saha çalışmalarında belirtilmiştir. Yapılan firma görüşmelerinde dış talebin son 3-4 yıl içerisinde daralmaya girdiği, pazarın Uzak Doğu pazarına kaymaya başladığı belirtilmiştir. Türkiye’de bulunan üreticiler yerine Talebin daralmasının yurtdışı kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Uzak doğuya kayan üretimlerin daha basic olan ürünler olduğu katma değerli ürünlerin Türkiye’de üretildiği belirtilmiştir. Basic ürünlerde adetlerin fazla olmasından ve Çin’de üretim maliyetlerinin düşük olmasından Türkiye’ye göre daha fazla tercih edilmektedir. Türkiye’de üretilen ürünlerin katma değerinin yüksek olması ve termin sürelerinin Çin’e göre daha kısa olmasından dolayı tercih edilmektedir.

Uluslararası uygunluk kriterinin karşılanması 2,17 ile düşük seviyedir. Firmaların daha orta segmente ürün ürettiği tespit edilmiştir. İhracat müşterilerinin orta segmentte olmasından dolayı çok fazla kalite belgesi talep etmemektedir. Talep oluşmadığından firmalarda uluslararası kalite belgesi edinimi düşük seviyededir. 23 firma içerisinde sadece 2 firmanın EAC belgesi bulunmaktadır. EAC belgesi ise Rusya ve Kazakistan gibi ülkelere ihracat gerçekleştiren firmalar tarafından temin edilmiştir. Belgeleri bulunmayan firmaların müşteriler tarafından denetlendiği firma yetkilileri tarafından belirtilmiştir. Avrupa pazarını hedefleyen firmaların üst segmentte bulunan markalara üretim yaparak ihracat gerçekleştirmesi için BSCI, SEDEX, OEKO-TEKS belgelerinin bulunması önerilmektedir.

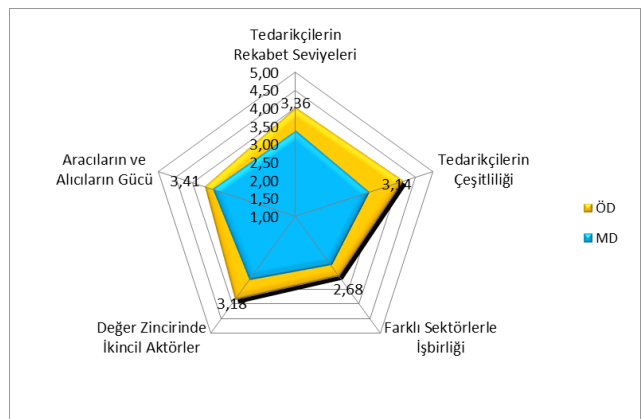
BSCI, Brüksel merkezli Dış Ticaret Birliği (FTA) tarafından başlatılmış özel bir standarttır. **BSCI**, ILO'nun (Uluslararası İşçi Organizasyonu) iş ve işçi güvenliği standartlarını temel alır ve tedarik zincirinin sosyal performanslarının sürekli olarak iyileşmesini teşvik eder.

Sedex/Smeta Küresel tedarik zincirinde sorumlu ve etik iş uygulamaları iyileştirme süreçleri için adanmış kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. **Sedex** tedarik zincirinde olan kuruluşların etik ticaret konusunda gelişmesini hedefleyen bir ticaret topluluğudur.

Oeko-Tex® 100 standardı uluslararası bağımsız bir kuruluş tarafından uygulanan, çevrenin korunması ve ekolojiye uygunluk açısından tekstil ürünleri ve ilgili tüm işleme aşamalarındaki hammaddelere yönelik dünya çapında standart bir test ve sertifikalandırma sistemidir.

5.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler

Rekabet gücünü belirleyen temel unsurlar arasında, yetkin ve uzmanlaşmış tedarikçilerin ve ilişkili sektörlerin yerel varlığı bulunmaktadır. Uzmanlaşmış parça, makine ve hizmetlerin yerel tedarikçilerine ve ilgili firmalara yakınlık, küresel olarak temin edilebilecek girdilere erişebilmek açısından zorunlu değildir. Rekabet üstünlüğü aksine



etkililik, bilgi ve yenilik kolaylığından doğmaktadır¹⁶.

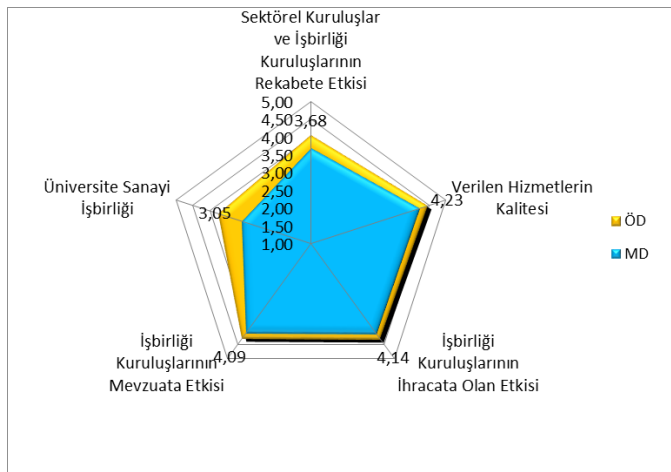
Proje içerisinde bulunan gömlek üreticilerinin en önemli tedarik maddesi kumaştır. Kumaş üretiminde Türkiye, dünyada önemli konumda bulunmaktadır. Analiz çalışmasında proje içerisinde bulunan üretici firmaların güçlü kumaş tedarikçileri ile çalıştıkları tespit edilmiştir. Gömlek üretiminde kumaşın yeri büyüktür. Kumaş üreticilerinin daha fazla fuarlara katılmasından dolayı trendlerin takibini daha kolay yapabilmektedirler. Gömlek üreticilerinin uzun yıllar birlikte çalıştıkları kumaşçılar firmalara yeni kumaşlar ve trendler ile yenilik getirmektedir. Tedarikçilerin rekabet seviyeleri 3,2 ile orta seviyededir. Kumaş imalatçıları, gömlek sektörü için büyük öneme sahiptir. Bazı kumaş üreticilerinin sektörde daralmaya girdiği ve kendini geliştirme anlamında yavaşlamaya girdiği firmalar tarafından belirtilmiştir. Kumaş tedarikinde stok yapan firmalar bulunmasına rağmen, müşterilerden sipariş alınması sonrası, kumaş üreticilerine sipariş geçildiği tespit edilmiştir. Gömlek üreticilerinin dönemsel olarak peşin çalıştığı, bazı dönemlerde ise vadeli kumaş tedariki yapıldığı belirtilmiştir. Kumaşçı ve gömlek üretici arasında ödeme koşulları değişiklik göstermektedir. Ana hammadde olan kumaşın zamanında tedarik edilmesinde, gömlek üreticilerinin müşterilerine vermiş oldukları terminleri tutturdukları tespit edilmiştir. Kumaş üretimi sektöründe bulunan firmaların genelde, gömlek imalatçıları güçlü kıldırdığı belirtilmiştir.

Kumaşın genelde iç piyasadan tedarik edildiği, fakat müşteri talebine göre yurtdışından ithal edildiği firmalar tarafından belirtilmiştir. Tedarikçilerin çeşitliliği çeşitliliği 3,1 ile orta seviyededir. Müşterilerin işaret ettikleri kumaşçılardan alınan kumaş peşin ödeme ile alınmaktadır. Aksesuar tedariki sektör için önemlidir. Müşterilerin talep etmesi durumunda aksesuar tedariki de yurtdışından sağlanmaktadır. Fakat genellikle müşterilere iç piyasadan sunulan aksesuarlar müşteri tarafından kabul edilmektedir. İç piyasadan aksesuar tedariki daha fazla yapılmaktadır.

Firmalar hazırlamış oldukları koleksiyonları fuarlar ve referanslar aracılığı ile müşterilerine sunmaktadır. Müşterilerden gelen geri bildirimler sonucunda müşteri markasıyla veya kendi markasıyla satışlar gerçekleşmektedir. URGE projesi içerisinde bulunan tüm firmaların kendi markaları bulunmaktadır. Rusya ve Ortadoğu pazarına satış gerçekleştiren firmaların kendi markaları ile satış gücünün yüksek olduğu görülmektedir. Avrupa ve diğer önemli pazarlara ürün satışında firmaların marka satışı düşük düzeydedir. Avrupa müşterisi genellikle kendi markası ile üretim talep etmektedir.

İhracat gerçekleştiren gömlek imalatçılarının hedeflerinde küçük ve orta ölçekli zincir mağazaları bulunan firmalar olduğu belirtilmiştir.

5.5. İş Birliği Kuruluşları



Dünya Hazır Giyim ve Konfeksiyon ticaretinde 2016 Trademap verilerine göre ilk sekiz ülkeden biri olan Türkiye'de Dokuma ve Örmeye kumaştan ürün sektöründe işbirliği yapısı farklı açılardan incelenebilir. İHKİB gerçekleştirmiş olduğu ihracat destekleri ile hazır giyim sektöründe yer alan firmalar kritik değerler

katmaktadır. Ekonomi Bakanlığının URGE desteklerini aktif ve etkin kullanması üyelerine rakip firmalara üstünlük sağlamasında önem arz etmektedir. Aşağıda sektörel işbirliklerini destekleyen başlıca işbirliği kuruluşları hakkında bilgi verilmektedir.

İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İHKİB)

Türkiye'nin önde gelen imalat sanayi kollarından biri olan hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün en önemli sektörel kuruluşlarından biridir.

1986 yılında kurulan İHKİB, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) Genel Sekreterliğinin altında bulunan dört ihracatçı birlikten bir tanesidir. Birlik hazır giyim ve konfeksiyon alanındaki çeşitli sektörlerden hâlihazırda 9 binin üzerinde ihracatçı firma üyesi olup; birliğin üyeleri yıllık 17 milyar dolarlık Türkiye hazır giyim ve konfeksiyon ihracatının %75'ini gerçekleştirmektedir. İHKİB'in temel hedefi, Türkiye'nin hazır giyim ve konfeksiyon ihracat kabiliyetini arttırmak ve ülkemizi global anlamda tanıtmaktır. İHKİB, sanayinin gerek ulusal gerekse uluslararası platformda ve hükümet nezdinde çıkarlarını koruma ve gözetmeyi de hedeflemektedir. Bu çerçevede, Birlik üyelerinin ticaret ile ilgili her çeşit faaliyetini desteklemektedir.



2013 yılından bu yana, Ekonomi Bakanlığı URGE tebliği kapsamında, kümelenme projeleri koordine eden İHKİB, hazır giyim sektöründeki Türk üretici ve tasarımcıların uluslararası rekabetini geliştirmeyi amaçlayan, "Tasarımcı Markalar", "İç Giyim", "Çorap", "Örme" ve "Denim" gibi farklı alt sektörlerle yönelik çeşitli projeler yürütmüş ve hâlihazırda yürütmeye devam etmektedir. Şimdiye kadar yürütülen bu küme projeleri ile 161 firma desteklenmiş/desteklenmekte, projeler için yaklaşık 12,5 milyon dolar bütçe ayrılmış ve firmalarımız toplam 66 ülkeden yaklaşık 2000 satın almacı ile buluşmuştur.¹⁷

Bayrampaşa Tekstilci ve Sanayici İş Adamları Derneği (BATİAD)

Bayrampaşa triko ve tekstil piyasasının temsilcilerinin 23 Mart 2010'da kurduğu Bayrampaşa Tekstilci ve Sanayici İş Adamları Derneği (BATİAD), Bayrampaşa'yı bir tekstil ve moda merkezi haline getirmek için çalışmalarını sürdürmektedir. BATİAD'ın öncelikli kuruluş amaçları on binlerce insana istihdam sağlayan Bayrampaşa tekstil piyasasının marka değerini arttırmak ve etkin bir şekilde bölgesel kamu, kurum ve kuruluşlarında temsil edilmesini sağlamak, onlarla tam bir işbirliği örneği sergilemektir.



Bayrampaşa tekstil piyasasının marka değerini artırmak, bölgesel kamu kurum ve kuruluşlarında temsil edilmesini sağlamak, onlarla işbirliği içinde yeni projeler üretmek ve tekstil sektöründe binlerce kişiyi istihdam etmek şiarıyla hareket eden BATİAD, 2013 yılında Guinness Rekorlar Kitabı'na giren 45 metrelik kazağıyla sadece Türkiye'nin değil dünyanın da ilgisini çekmeyi başarmıştır. Enerji tasarrufuna dikkat çekmek için BATİAD'lı işadamlarının ürettiği, Guinness hakeminin onayladığı 45 metrelik dünyanın en büyük kazağının sertifika töreni Bayrampaşa Belediyesi hizmet binasında yapılmıştır. Kazağın tanıtımı ise 9 Şubat Dünya Kazak Giyme Günü'nde düzenlenen defileyle yapılmıştır.

¹⁷ Kaynak: İHKİB AB Proje Ofisi, 2017

Bayrampaşa Belediyesi ve Nişantaşı Üniversitesi ile 2012’de başlatılan ve 14 ev hanımını meslek sahibi yapan “Bin Kadına Bin İş” projesi de faaliyetini sürdürecektir. BATİAD, tekstil ve hazır giyim sektörünün en büyük sorunu olan ara eleman sıkıntısını ise Nişantaşı Üniversitesi ile Zeytinburnu TRİSAD Kız Teknik ve Meslek Lisesi ve Bayrampaşa İnönü Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi’yle işbirliği yaparak sona erdirmek hedeflemektedir.

Kaliteli üretimden taviz vermeyen üye firmaların tasarım güçlerini artırmak ve yaratıcılıklarını güçlendirmek için kolları sıvayan BATİAD, bunu da BATİAD’da düzenlenen seminerler sayesinde gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

İstanbul’un orta yerinde bulunan Bayrampaşa, otuz yılı aşkın bir zamandır her türlü tekstil sektörünü bünyesinde bulundurmaktadır. Bayrampaşa’ da imalatı yapılan tekstil ürünleri, Ukrayna, Rusya, Makedonya, Macaristan, Arnavutluk, İran, Irak, Lübnan, Mısır, Libya, Cezayir, Ürdün, Tunus ve Fas’a ihraç edilmektedir. Tanıtımı ve ihracat potansiyelini artırmaya önem veren BATİAD, Rusya, Ukrayna, Cezayir, Mısır, Kazakistan, Libya, Nijerya ve Sırbistan fuarlarına katılımı artırarak, yeni iş bağlantıları kurmanın yanı sıra Bayrampaşa markasını ve ürün kalitesini katılımcı diğer firmalara ve ziyaretçilere tanıtmayı amaçlamaktadır.¹⁸

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD)

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD), Türkiye’de hazır giyim sanayinin gelişmesi için gerekli ortamı hazırlamak, sektöre öncülük etmek, yurtdışında tanıtmak ve sektörel işbirliğini sağlamak amacıyla 1976 yılında kurulmuştur. TGSD’ nin bugün her biri sektörün önde gelen firmalarından yaklaşık 400 üyesi bulunmaktadır.



14 Ocak 2015 tarihindeki Genel Kurul Toplantısında, TGSD 19/2. Dönem Yönetim Kurulu Başkanlığına seçilen Sn. Şeref FAYAT ve konularında uzman ve başarılı 24 dinamik Yönetim Kurulu Üyelerimizle, TGSD, Türk Hazır Giyim Sektörünü siyasi otorite, bürokrasi ve yurtdışında da uluslararası üst kuruluşlarda TGSD vizyonu ve misyonu çerçevesinde başarı ile temsil etmektedir.

1988’de Dünya Hazır Giyim Federasyonu IAF’ a, 1996 yılında Avrupa Hazır Giyim ve Tekstil Organizasyonu (EURATEX) üye olan dernek yurtdışı ve yurtiçinde ülkeyi ve sektörü en iyi şekilde temsil etmektedir.

TGSD Üyelerinin hacim, istihdam, performans, katma değerleri gözetilerek üretici marka olarak kabul edilmesi ve bu nitelikleri ile yatırım teşvikleri, SGK primleri, gümrük işlemlerinin daha hızlı ve düzenli yapılmasını sağlamak amacıyla yeni dönemde TGSD Ekonomi Danışmanı tarafından “Nitelikli Tedarikçi” Çalışma Grubu oluşturulmuştur.

TGSD, her zaman tekstil meslek liselerinin, üniversitelerin, tekstil tasarım bölümleriyle yakın ilişki içerisinde bulunmuş, eğitim, AR-GE ve verimlilik eğitimleri ortak projelerine öncelik vermiştir.

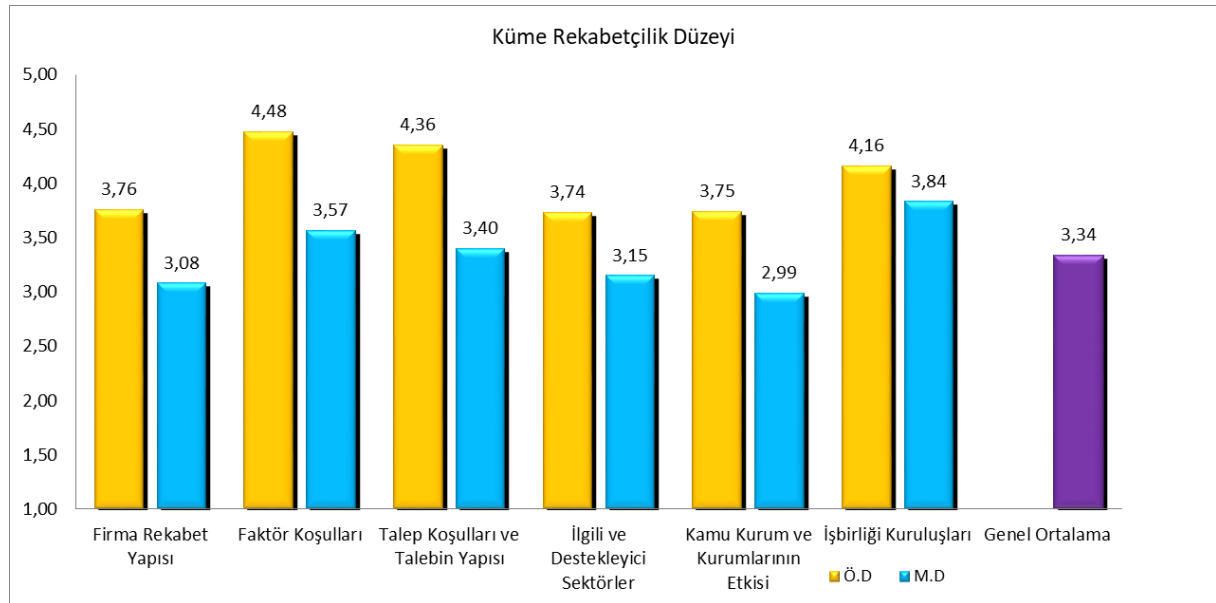
TGSD, ayrıca düzenlediği uluslararası İstanbul Moda Konferansı ile dünyadaki en önemli marka temsilcilerini ağırlamıştır. Gerçekleştirilen B2B İkili İş görüşmeleri platformunda son yıllarda yüzlerce alım temsilcisi ile üyeleri bir araya getirerek yeni işbirliklerinin doğumuna önderlik etmiştir.

¹⁸ Kaynak: <http://www.batiad.org.tr/hakkimizda/detay>

Sektörün ilk ve en etkin Sivil Toplum Kuruluşu konumunda olan dernek, üyelerinin sesi olarak, gerek hükümet ve bürokrasi; gerekse diğer kurum ve kuruluşlara sektörün talep ve sorunlarını güçlü bir şekilde iletmektedir.¹⁹

5.6. Küme Analizi Değerlendirme

Elmas Analizi modeli kullanılarak gerçekleştirilen küme analizi sonuçlarına göre genel değerlendirmeler aşağıda gösterilmiştir. Değerlendirmelere göre proje içerisinde firmaların rekabetçilik düzeyi 3,34 ile orta seviyenin üstündedir.



Gömlek Sektörü Küme Rekabetçilik düzeyi incelendiğinde, firma rekabet yapısı 3,08 ile orta seviyesindedir. Firma rekabet yapısının düşük firmalar arasında gerçekleştirilen iş birliği puanının orta seviyede olma nedeni ise ortak proje geliştirme kültürü ve ortak iş yapma yaklaşımının sürdürülebilir seviyede olmamasıdır. Faktör koşulları değerlendirmesinde orta seviye üstünde olma nedeni ise İstanbul şehrinin alt yapısal (ulaşım v.b.) ve Avrupa'ya bölgesel yakınlıktır. Talep koşulları ve talebin yapısı 3,40 seviyesindedir. Talep koşullarının orta seviye üstünde olma sebebi ise iç piyasanın tercih edilmemesi ve ihracat pazarlarında daralmanın yaşanmasıdır. İlgili ve destekleyici sektörler 3,15

¹⁹ Kaynak: <http://www.tgsd.org.tr/hakkimizda/tgsd-hakkinda/>

seviyelerindedir. Kumaş sektörünün gömlek üreticileri için önemi büyüktür, ham madde olarak tedarik edilen kumaşın kalitesi, ödeme koşulları ve zamanında teslim süresi firmaları müşteriler karşısında rekabeti olumlu yönde etkilemektedir. Kamu kurum ve kurumlarının etkisi 2,99 seviyesindedir. İş birliği kuruluşları 3,84 seviyesinde orta seviyenin üstündedir. İş birliği kuruluşları içerisinde İHKİB'in gerçekleştirmiş olduğu ihracat faaliyetleri ve ihracatı destekleyen projelerinin etkisi yüksektir. TGSD ve BATIAD sektörde bulunan diğer önemli iş birliği kuruluşlarıdır. Bölümler hakkında detaylı bilgiler küme analizinin ilgili bölümlerinde verilmiştir. Michael E. Porter Elmas Analizi proje içerisinde bulunan gömlek üreticileri için gerçekleştirilmiştir.

Genel Küme Analizi değerlendirmeleri sonrasında Hazır Giyim ve Tekstil sektöründe bulunan gömlek üreticilerinin Avrupa pazarında bulunan katma değerli ürün satışı yapan markaları hedeflemesi için daha öncesinde üretim altyapısının Avrupa standartlarına getirilmesi önerilmektedir. Bunun için firmalara Avrupa'da bulunan müşterilerin talep etmiş oldukları kalite belgeleri ve nasıl alınacağı hakkında bilgi verilmesi önerilmektedir.

Özellikle Avrupa pazarının imalatçı ve ihracatçı firmalara detaylı şekilde anlatılması sonrasında pazara uygun koleksiyon yapılması ve koleksiyon maliyetlendirmesi yapılarak pazara girişleri sağlanmalıdır. Avrupa pazarının da giderek Uzak Doğuya kayması üretici firmaları zora sokacaktır. Firmaların Uzak Doğu da bulunan üreticilerden ayrıştığı bölümleri öne çıkarması firmalara önerilmektedir.

Devlet desteklerinin kullanımının firmalar tarafından atırılması adına devlet destekleri hakkında eğitimler verilmesi firmalara maliyet avantajı sağlamasına katkı verecektir.

İç piyasada kayıt dışı üretimin önüne geçilmesi firmalara rekabet açısından eşitlik getirecektir. Maliyetler bazında haksız rekabetin önüne geçilmesi katma değerli ürün üreten ve sipariş sonrası hizmeti güçlü olan firmaların yeni müşteri kazanmaları için kritik öneme sahiptir. Yeni müşteri kazanmayı isteyen firmaların üretim kapasitelerinin artırmadan önce beyin takımını da güçlendirmesi önerilmektedir. Kritik pozisyonlara, pozisyonlara uygun personel getirilmesi ve seçilmesi için İnsan Kaynakları Eğitimi verilmesi önerilmektedir.

Mavi yaka olarak tabir edilen üretim personellerinin sektöre çekilmesi için sektörün cazip kılınması önerilmektedir. Sektörün cazip kılınması içinde ise çalışanların tüm sosyal haklarının verilmesi ayrıca kariyer hedefi konması sektörde kanayan yara olan personel istihdamını arttıracaktır. Sektörün cazip kılınması için gerçekleştirilecek olan kriterler ise Avrupa müşterisinin talep ettiği kriterler ile paralel olup sektörün sıçrama yapması için ve var olan müşterilerin sipariş adetlerini arttırması, yeni müşteri kazanımı öngörülmektedir. Avrupa'da bulunan müşterilerin daha fazla etik unsurlara dikkat ettiği araştırmalar sonucunda ve gerçekleştirilen firma analiz çalışmalarında görülmüştür.

Ayrıca firmaların Avrupa kriterlerine ayak uydurması sağlanırken ürün segmentinde çeşitlendirmeye gitmesi önerilmektedir. Organik ve sağlıklı tüketimin trend olduğu günümüzde firmaların organik belgesi olarak organik gömlek üretimine adım atması önerilmektedir.

Gömlek üreticilerinin kumaş Ar-Ge si yapmadığı, kumaş Ar-Ge sini daha çok kumaş üreticilerinin gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Firmaların kumaş Ar-Ge si alanında desteklenmelerinde fayda görülmektedir. Konuya örnek vermek gerekirse Denim sektöründe "yıkama ar-gesi" denim sektörüne katma değer katmaktadır. Denim sektörü için yıkama ar-gesi ne kadar önemli ise gömlek üreticileri içinde kumaş Ar-Ge si o kadar önemlidir. Gerçekleştirilecek olan Ar-Ge çalışmalarının orta ve uzun

vadede yapılması firmaları ekonomik olarak yormadan firmalara katkı sağlayacak önemli etkenlerdendir.

İhracatının büyük bir bölümünü kargo firmaları üzerinden yapan üreticilerin, kargo firmaları tarafından imalatçı gösterilerek KDV iadesinden faydalanması firmalara katkı sağlayacaktır ve ihracat gerçekleştiren firmaların piyasaya ne kadar döviz getirdiği kolaylık ile tespit edilecektir.

Gömlek Sektörü Elmas Analizi

Devlet Kurumları

- Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Getirmiş Olduğu İlave %30 gümrük vergisi (+) (-),
- Ekonomi Bakanlığı İhracat Destekleri (+)
- Uluslar arası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi (+)
- Devlet Desteklerinde sekreteryaya işlemlerinin fazla olması (-)

Devlet Kurumları

Firma Stratejisi ve Rekabet

Firma Stratejisi ve Rekabet

- Esnek Üretim Kapiliyeti (Fason ve İç bünyede) (+),
- Ar-Ge çalışmalarının çok az sayıda yapılması (-),
- Tasarım odaklı çalışma (+),
- Private Label Çalışma (+) (-),
- Kayıt dışı üretim(-),
- Ürün Satış Pazarlamada tekniği eksikliği (-),
- Üretimi firma bünyesinde yapan firmaların makine teknolojisini yakından takip etmesi (+),
- Stratejik ortaklıkların firmalar arasında olmayışı (-),

Talep Koşulları

- Yurtdışında Önemli Markalar ile çalışma (+),
- İç piyasa fiyat politikası (-),
- İstanbul Bölgesinde Kayıtlı 2797 üreticinin bulunması (+),
- Dış talebin son 3 yıldır daralması (-),
- Uzak Doğu Ülkelerinin Tekstil üretiminde büyümesi (-),
- Üretimin işçilik maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kayması (-),

İşbirliği Kurumları

- İHKİB'in varlığı ve aktif ihracat çalışmalarını yürütmesi (+)
- İHKİB Proje Ekibinin Güçlü Proje Tecrübeleri (+),
- TGSD varlığı (+),
- BATIAD varlığı (+),
- Üniversite Sektör İş Birliği (-),(+)
- Kurumsal Sosyal Uygunlukların Denetlenmesi (-),

İlgili ve Destekleyici Sektörler

- Kumaş Sektörünün Türkiye'de Gelişmiş olması (+),
- Aksesuar tedarikinin genelde yurtdışından yapılması (+)
- Kumaş Üreticilerinin Trendleri ve Modayı Yakından takip ederek yenilikleri gömlek üreticilerine getirmesi (+)
- Kumaş üreticilerinin AR-GE'de yavaşlamaya gitmesi (-)

Girdi Koşulları

- Geçmişten Gelen sektörel bilgi birikimi (+),
- İstanbul Şehrinin Ulaşım alt yapısı (+), İstanbul'un Avrupa Pazarına Bölgesel Yakınlığı (+),
- Firmaların OSB içerisinde Olmaması (-),
- Yetmiş Ara Eleman Sıkıntısı (-),



İlgili ve Destekleyici Sektörler

İşbirliği Kurumları

5.7. Uluslararası Ölçekte Sektörel İşbirliği Kuruluşlar ve Fuarlar

Küreselleşme, uluslararası rekabetin artmasına neden olmasının yanı sıra, ülkeler arasındaki ticaret duvarını kaldırarak, yeni pazarlara açılma avantajını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, ihracat pazarını genişletmek, uluslararası piyasalara açılmak, rekabet gücünü arttırmak için yerel işbirliği kuruluşları kadar uluslararası işbirliği kuruluşları da aynı ölçüde önem arz etmektedir. İhracatını arttırmak isteyen firmaların veya uluslararası piyasalara açılmak isteyen firmaların aşağıda bulunan uluslararası işbirliği kuruluşlarını takip etmeleri ve iletişime geçmeleri firmalara yeni müşterilerle iletişim haline geçme imkânı sunacaktır. Önemle takip edilmesi önerilmektedir.

❖ European Apparel and Textile Confederation

(Avrupa Konfeksiyon ve Tekstil Konfederasyonu)

EURATEX, Avrupa tekstil ve hazır giyim sektörünün çıkarlarını gözeten, işbirliği kuruluşudur. Avrupa endüstrisinin sesi olan EURATEX, Avrupa Birliği'nde tekstil ve hazır giyim ürünlerinin imalatı için uygun ortam yaratmayı amaçlamaktadır.

Telefon: +32-2-285.48.83

E-posta: info(at)euratex.eu

Detaylı Bilgi İçin: <http://www.euratex.eu/index.php>



❖ European Textile Network

(Avrupa Tekstil Ağı)

European Textile Network kuruluşunun amacı Avrupa tekstil sektörünün büyümesini ve Avrupa dışı ülkelerle İş Ortaklığını geliştirmeyi hedeflemektir.

Telefon: +34-918010907

E-posta: etn@etn-net.net

Detaylı Bilgi İçin: <http://www.etn-net.org>



❖ International Apparel Federation

(Uluslararası Konfeksiyon Federasyonu)

International Apparel Federation 1972 yılında dünyanın dört bir yanındaki hazır giyim sektöründeki üreticilerini bir araya getirmek amacıyla kurulmuştur. 40'dan fazla farklı ülkede, 150.000 üyesi bulunan kuruluş, firmaların ortak ticari çıkarlarını desteklemekte ve kıtalar arasında köprü kurmaktadır.

Telefon: +31 88 810 0923



E-posta: info@iafnet.com

Detaylı Bilgi İçin: <http://iafnet.eu>

❖ **Fashion and Design Protection Association**

(Moda ve Tasarım Koruma Derneği)

FDPA 1974 yılında Londra'da tekstil imalatçılarının çıkarlarını temsil etmek, tasarım, desen ve imal edilmiş ürünlerin kopyalanmasına ve taklit edilmesine karşı önlem almak ve orijinal tasarımlarını korumak amacıyla kurulmuştur.



UNITED STATES
FASHION INDUSTRY ASSOCIATION

Telefon: +44 208 883 72 88

E-posta: info@fdpa.uk

Detaylı Bilgi İçin: <http://www.fdpa.co.uk/>

❖ **Council of Fashion Designers of America**

(Amerika Moda Tasarımcıları Konseyi)

CFDA 1961 yılında kurulmuş olup, 500'den fazla ABD'li tasarımcı üyesi bulunan, New York'taki hazır giyim sektörünü ve tasarımcıları destekleyen işbirliği kuruluşudur. Ayrıca her yıl gerçekleşen CFDA Moda Ödülleri'ni ve New York Moda Haftası: Erkek organizasyonunu gerçekleştirmektedir.



Telefon: +(1) 212 302 1821

E-posta: info@cfda.com

Detaylı Bilgi İçin: www.cfda.com

❖ **The United States Fashion Industry Association**

(Amerika Moda Endüstrisi)

USFIA, 1989 yılında tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası pazarda dolaşımının engelleyen bariyerleri ortadan kaldırarak, Amerika ve uluslar arası pazarı büyütme amacıyla Amerika'da kurulmuştur.



Telefon: +(1)202-419-0444

E-posta: info@usfashionindustry.com

Detaylı Bilgi İçin: <https://www.usfashionindustry.com/>

❖ UK Fashion and Textile Association

(İngiltere Moda ve Tekstil Derneği)

İngiltere Moda ve Tekstil Derneği, moda ve tekstil firmaları için en kapsamlı İngiliz ağıdır. UKFT, tasarımlarını, üreticilerini ve perakendecilerini bir araya getirerek, firmaları İngiltere'de ve uluslararası pazarda tanıtılmaktadır.

Telefon: +44 20 78439460

E-posta: info@ukft.orgDetaylı

Bilgi için: <http://www.ukft.org>

5.7.1. Gömlek Sektörü İçin Önerilen Fuarlar

Gömlek ihracatı yapan firmaların veya gömlek ihracatına başlayacak firmaların aşağıda bulunan fuarları takip etmeleri, katılımcı olarak katılmaları veya ziyaretçi olarak katılmaları firmalara yeni pazar alanları sunacaktır. Önemle takip edilmesi önerilmektedir.

Pure London

İngiltere'nin Londra şehrinde yapılan moda, hazır giyim fuarına 23-25 Temmuz 2017 yılında 40'ın üzerinde ülkeden, 700'ün üzerinde katılımcı ile gerçekleşmiştir. Yılda 2 kez yapılan fuar 36.507 m2 alanda kurulmaktadır. 2017 yılında ortalama 7.000 ziyaretçinin geldiği bilinmektedir. Fuar daha çok hazır giyim üzerine yoğunlaşmıştır.

The logo for Pure London, featuring the word "pure" in a large, lowercase, serif font, with "LONDON" in a smaller, uppercase, sans-serif font below it.

Detaylı Bilgi için: <https://www.purelondon.com>

WHO'S NEXT

Fransa Paris'te düzenlenen fuar yılda 2 kez gerçekleşmektedir. 8-11 Eylül 2017 yılında yapılan fuar daha çok kadın hazır giyim üzerinedir. Yaklaşık olarak 700 katılımcı ile gerçekleşen fuara, 2017 yılında 50 bin ziyaretçi gelmiştir. Fuar alanı 27.000 m2 alanda sahiptir.

The logo for Who's Next Paris, featuring the words "WHO'S NEXT" in a large, bold, uppercase, sans-serif font, with "PARIS" in a smaller, uppercase, sans-serif font below it.

Detaylı Bilgi için:

<https://www.whosnext-tradeshow.com>

Magic Las Vegas

Amerika Las Vegas'da yapılan moda, hazır giyim fuarına 2017 yılında, 5645'in üzerinde katılımcı ile gerçekleşmiştir. Yılda 2 kez yapılan fuar 98.677 m2 alanda kurulmaktadır. 2017 yılında ortalama 72.000 ziyaretçinin geldiği bilinmektedir. Fuar daha çok hazır giyim üzerine yoğunlaşmıştır.

The logo for Magic Vegas, featuring the word "MAGIC" in a large, bold, uppercase, sans-serif font, with "VEGAS" in a smaller, uppercase, sans-serif font below it.

Pitti Immagine Uomo

İtalya Floransa'da yapılan moda, hazır giyim fuarına 2017 yılında 19.400 kayıtlı alıcı ile gerçekleşmiştir. Yılda 2 kez yapılan fuar 20.500 m² alanda gerçekleşmektedir. 2017 yılında toplam 30.000 ziyaretçinin geldiği bilinmektedir. Fuar erkek giyim üzerine yoğunlaşmıştır.

Detaylı Bilgi İçin: <http://www.pittimmagine.com>



Premiere Vision New York

Fuar Amerika Birleşik Devletleri New York'ta Gerçekleşmektedir. Yılda 2 kere gerçekleşen Fuarın 2017 yılında katılımcı sayısı 261 kişi olup, toplam ziyaretçi sayısı 4223 kişidir.

Detaylı Bilgi İçin: <http://www.premierevision-newyork.com/>



6. Firma Analizi

6.1. Genel Bilgiler

Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin / Markalarının Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi URGE Projesi kapsamında toplam 23 firma yer almıştır. Firmalar ağırlıklı olarak aile şirketleri ve örme-dokuma kumaştan gömlek ve hazır giyim sektöründe deneyimli firma sahiplerinden oluşmaktadır. Sektörde uzun yıllar tecrübeli olan bu firmalar, toplam 880 personele istihdam sağlamaktadır. En az çalışan sayısı olan firma 1, en çok çalışan sayısı olan firma ise 109'dur. 23 firmanın idari kadrosunda görev alan çalışan sayısı ise 75'tir. Projede yer alan firmaların hepsinde direkt ya da dolaylı olarak ihracat tecrübesi mevcuttur. Firmalar 1984 ve 2014 yılları arasında kurulmuştur. Yeni kurulan firmalar sektörde daha önce varlığını şahıs firması olarak sürdürmüş ve bu firmalar ihracat adımlarını gerçekleştirmek için de nevi değişikliğine gitmiştir. 23 firmanın 1'i hariç modelhane ekibi firma bünyelerinde yer almaktadır. Modelhanede çalışan toplam 62 model makineci, kalıp ustası ve de yardımcıları mevcuttur. Modelist sayısı ise 41'dir. 23 firmada tasarımcı istihdam eden firma sayısı 4 olup toplam tasarımcı sayısı ise 4'tür. Görüşülen 23 firmanın modelhane ekibinde, modelistler ve tasarımcılar dahil toplam 110 personel istihdam etmektedir.

Örme ve dokuma kumaştan gömlek üretme kabiliyetine sahip olan projede yer alan firmaların üretme kapasitesi yılda ortalama 7,5 milyon adettir. Bu firmalar içerisinde bütün üretim faaliyetlerini fason organizasyondan yararlanarak hayata geçiren firmalar da mevcuttur. Bu firmalar ile projede yer alan diğer firmaların toplam yönetilebilecek maksimum kapasiteleri ise 15,5 milyon adettir.

Projede yer alan yalnız 2 firmada uluslararası geçerliliği olan kalite belgesi EAC mevcuttur. 1 firmanın da BSCI belgesi başvuru aşamasındadır. Üretimi olan firmalarla yapılan görüşmelerde, ihracat müşteri açısından uluslararası kalite belgesi talep etmeyen müşteriler, firmaların genellikle tercihi olmaktadır. Bu nedenle büyük zincir mağazalar firmaların müşteri profillerinde yer almamaktadır. Projede yer alan firmaların 2016 yılı ihracat tutarları yaklaşık olarak 23,5 milyon ABD dolarıdır. Firmalara düşen yıllık ortalama ihracat tutarı ise 1,1 milyon ABD dolarıdır.

Projede kapsamında olan 23 firmanın 21'inde tescilli markalar bulunmakta ve aynı zamanda marka satışları gerçekleştirilmektedir. Marka satışları ağırlıklı olarak Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkelerine yapılmaktadır. Bunların dışında Avrupa Ülkelerine yapılan direkt ihracat çoğunlukla private label olarak gerçekleşmektedir.

6.2. Yönetim Performansı

Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin / Markalarının Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Ur-Ge Projesi kapsamında yer alan işletmelerin yönetim performansı sektörün etkin oyuncularını ile değerlendirilmiştir. Firmalar ağırlıklı olarak aile şirketi yapısındadır. Departmanlar kardeşler ya da baba-oğullar arasında ayrılmış şekildedir. Yakın tarihlerde kurulan şirketler, çoğunlukla önceki yıllarda işletme sahipleri başka firmalarda ortaklıkta bulunarak gömlek hazır giyim sektöründe uzun süredir yer almaktadır. Firma sahipleri firma kurulumundan önceki yıllarda uzun süre gömlek imalat sektöründe çalışarak tecrübe sahibi olmuşlardır. Firmalar yarı kurumsal şekilde adlandırılabilir. İhracat odaklı üretim faaliyetleri ile ilgilenen işletmelerde kurumsallaşmanın sektör genelinde mümkün olamayacağı ancak yarı kurumsal bir yapının gerçekleşebileceği firmaların da onayladığı bir durumdur. Yurtdışı ticari ilişkilere yönelik kritik adımlar, fiyatlandırma gibi hususlar doğrudan işletme sahipleri tarafından yönetilmektedir. İşletme sahipleri, üretim faaliyetleri başta olmak üzere işletmenin tüm fonksiyonlarında doğrudan rol oynamaktadır. Görüşülen 23 firmada işletme sahiplerine “bir aydan uzun bir süre işletmede olmaması” durumunda hangi durumlarla karşılaşabileceği sorulmuştur. Firmaların cevapları çoğunlukla işletmenin büyük ölçüde aksayacağı şeklindedir, bu sebeple firma sahipleri 1 haftadan uzun süre işletmeden ayrılmadıklarını dile getirmiştir. Firmalar yarı kurumsal şekilde örgütlenmelerine istinaden yazılı organizasyon şemaları olan firmalar, bu şemaların uygulanma esnasında sıkıntılar yaşandığı belirtmiştir. Bununla birlikte iş tanımları yazılı şekilde mevcut olan firma sayısı 1'dir. İşletmelerin performansında en kritik faktörler arasında birimler arasında iş akışlarının tanımlanması, iş profillerinin belirlenmesi, birimler arasında işletme ve koordinasyonun güçlendirilmesi yer almaktadır. Görüşülen firmalar için iş akışları ve birimler arası iletişimin kontrol edilebileceği bir işleyişin benimsenmesi önemli rol oynamaktadır.

Üretim faaliyetleri bünyede olan firmalar için maksimum karlılığı sağlayan maliyetlendirme modelinin tasarlanması ve bu modeli firmaya uygulayabilmesi karlılık için önemli rol oynamaktadır. Firmalarda üretim akışlarının izlendiği bir yazılım sisteminin kullanımı düşüktür. Ürün takipleri genellikle Excel üzerinden kontrol edilmektedir.

Mevcut durumda işletme genelinde ve birimler bazında dönemsel ve uzun vadeli hedefler gibi yönetime ilişkin çalışmalar düşük seviyededir. Düzenli toplantılar ve haftalık toplantılar bir kaç firma dışında uygulanmamaktadır.

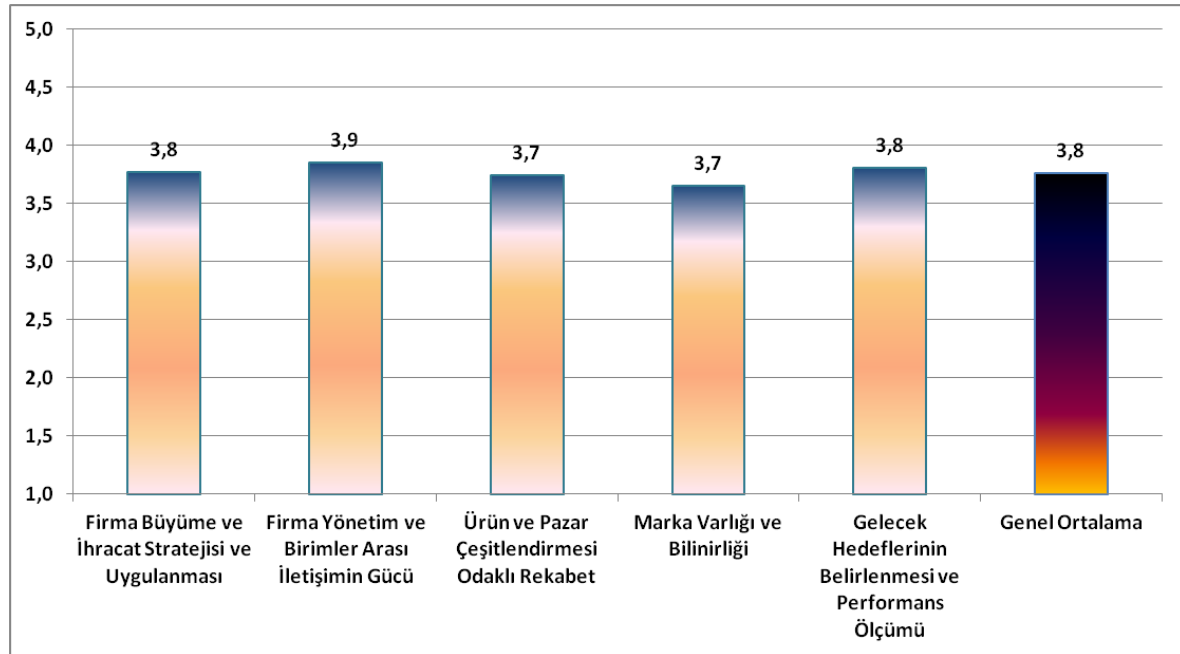
Proje kapsamında görüşülen 23 firmada saptanan idari şekil, yönetim ve organizasyon aslında 2 türdür. Birincisi; toptan satış mağazaları olan, hitap ettiği ürün gamı ağırlıklı olarak Kuzey Afrika Ülkeleri ve Ortadoğu Ülkeleri'nde yerleşik toptancılardan oluştuğu söylenebilir. Bu firmalar Arapça diline hakim, bayan orta segment üst giyim (tunik, bluz, gömlek) ürünler üreten işletmelerdir ve kendi markaları ile ürün satışları gerçekleştirmektedir. Bu firmalarda yönetim ve üretim iç içe geçmiş vaziyettedir. Modeller ya bünyelerinde bulunan modelistler ya da firma sahipleri tarafından yapılmakta ya da piyasada bulunan ve trend olan ürünlerin takibi ile benzer tasarımlar yapıp satışa sunulmaktadır. Bu firmaların stok üretimleri mevcuttur. Firma sahibi hem firmayı idare eden, bütün

kontrolü elinde tutan hem de üretim faaliyetlerinden sorumlu kişi şeklindedir. Dolayısıyla firmanın bütün yükü işletme sahibinin omuzlarındadır. İşletme sahipleri, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayan, iş akışlarını denetleyen aynı zamanda fiyatlandırmaya hakim ve lojistiği takip eden kilit roledir. Bu firmalarda kurumsallık söz konusu değildir.

İkinci model ise mevcut durumda Avrupa ülkeleri ile ticaret yapan, bünyelerinde tasarımcı ya da modelist olan, private label ürünlerin imalatını gerçekleştiren işletmelerdir. Daha kurumsal olarak adlandırılabilir çünkü firma departmanları arasında görevleri ayrılmış ve inisiyatif alabilen personel bulunmaktadır. Ürünler Orta ve Üst segmentte yer alıp hem tasarım sunumu yapılmakta hem de müşteri tasarımlarının imatları gerçekleştirilmektedir. Bu firmaların hedeflerinde Avrupa Ülkeleri'nde yeni müşteriler ile ticaret yapmak yer almaktadır. Avrupa Ülkeleri hedef pazarı olan firmalar Inditex gibi büyük ölçekli ve yoğun denetimi söz konusu olan müşteriler değil de, az adetli ve butik mağazalar, firmaların gündeminde yer alan müşteri profilleridir. Yalnız her iki modelde de müşteriler ile iletişimi sağlayacak bir müşteri temsilcisi yer almamaktadır. Müşteri koordinasyonları firma sahipleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Her iki model firmada da hedefler ve istekler aynı yöndedir: Mevcut durumda ticaret yapılan ülkelerle sürekliliğin sağlanması ve bunun yanı sıra yeni müşteriler yeni iş diyaloglarının kurulması... Yalnız küresel ekonomide yaşanan yoğun rekabet tüm Dünya ekonomilerini bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için mevcut durumdan farklı arayışlara başvurmaya zorlamaktadır. Bu arayışlar sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuçsa, daha az maliyetle daha çok ürün üretmenin yanı sıra, küresel pazarda sürdürülebilir bir yapı sergilemek olduğunu ortaya koymaktır. Sektörel bazda sürdürülebilir bir üretim ve satış gücünün firmaları daha yenilikçi olmaya yönlendirdikleri ise önemli bir başka gerçektir. Bu nedenledir ki, daha fazla yenilik arayışları faaliyetinde bulunan, yıllık cirodan yatırımlara pay ayırabilen, piyasa gelişimlerini sürekli yakından takip eden ama bu arada maliyetlerini de düşünerek hareket etmek zorunda olan, güçlü sermayeye sahip firmalar diğer firmalara karşı bir üstünlük elde etmektedirler. Bu özelliklere sahip olmayan firmalar ise küresel pazarda ayakta kalmaları oldukça zor olmaktadır.

Firmaların yönetim kapsamında diğer büyük dinamiği ise personel istihdamıdır. Sektörde rekabet seviyesinin üst sınırdaki olması personel sirkülasyonunu beraberinde getirmiştir. Gömlek Hazır Giyim sektöründe özellikle üretim faaliyetlerinde personel bulunmaması firmaları olumsuz etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Sektör her ne kadar ülkenin lokomotif sektörü olarak bilinse de, sektörel daralma ve fiyat politikaları gömlek ve hazır giyim üreticilerini derinden etkilemiştir. Bu sebepler birçok işletmeyi küçülme yoluna sevk etmiş, üretim faaliyetlerinin bir kısmı ya da tamamı durdurulmuştur. Bu sebeple üretim ve özellikle dikim faaliyetleri için "fason organizasyondan" yararlanma yolu benimsenmiştir.

Grafik 1: Firma Rekabet Stratejisi



Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Yukarıda görülen firma rekabet stratejisi grafiğinde firma büyüme ve ihracat stratejisinin uygulanması 3,8 ile orta seviyede yer almaktadır. Firma yönetim ve birimler arası iletişim gücü 3,9, Ürün ve Pazar çeşitlendirmesi odaklı rekabet 3,7, gelecek hedeflerinin performans kriterleri 3,8 ile orta seviyenin üzerinde görülmektedir. Marka varlığı ve bilinirliği de aynı şekilde 3,8 ile orta seviye üstünde bulunmaktadır. Görüşülen firmaların rekabet stratejisi genel ortalaması 3,8 ile orta seviyenin üstünde yer almaktadır.

6.3. Üretim Performansı

Projede yer alan firmalar ağırlıklı olarak kadın – erkek dokuma ve örme kumaştan gömlek ve bunun yanında penye bluz, tunik üretimi gerçekleştirmektedir. Firmaların çoğu dikim faaliyeti aşamasını yüksek maliyetlerden dolayı kendi bünyesinde yapmayı tercih etmemektedir. Proje kapsamında olan firmalardan yalnız 6 işletme entegre üretim yapısına sahiptir. Baskı ve nakış işlemleri ise fason organizasyon ile yapılmaktadır. Yalnız 1 firmanın bünyesinde dijital baskı makinesi bulunmakta ve trendlere göre desen satın alımı gerçekleştirmektedir. Üretim kalitesi B+ ve A+ segmenti arasındadır. Firmalar kaliteli ürün üretme kabiliyetine sahiptir. Özellikle Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkeleri ile ihracat yapan firmaların ürün segmenti orta seviyededir. Avrupa müşteriler ise firmalardan ağırlıklı olarak orta ve üst segment ürün talebinde bulunmaktadır.

Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin / Markalarının Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Ur-Ge Projesi kapsamında yer alan 23 işletme, yüksek montanlı sipariş dönemlerinde fason organizasyonlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Fason organizasyon kontrolleri için ya firma sahibi ya da ayrı bir fason takipçi üretim faaliyetlerinin kontrolünü gerçekleştirmektedir.

Üretim aşamalarının en kritik dinamiği olan modelhane ve modelhane ekibinin tecrübesi ve gücü önemli rol oynamaktadır. Modelhanesi bünyede olmayan firma sayısı 1'dir. Modelhanesi bünyede olan firmaların modelhane ekipleri, çoğunlukla Gerber yazılım sistemini kullanmaktadır. Firmalar

arasında 3 firma sadece kadın üst giyim üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer firmalar genellikle erkek gömlek üretimi üzerine ağırlık vermiştir. Yerleşkesi Bayrampaşa olan firmaların kadın-erkek gömlek üretimi %50 olup, bu firmalar gömlek üretimi dışında kadın tunik, bluz, penye bluz üretimi de yapmaktadır.

Firmalar genellikle yaz ve kış olmak üzere 2 sezon koleksiyon hazırlamaktadır. Yalnız sürekli ara koleksiyon çalışmalar da yapılmaktadır. Bununla birlikte müşterilere özel koleksiyon sunumları da gerçekleştirilmektedir. Hazırlanan koleksiyonlar içinde her sezon satılan lokomotif ürünlerde belirli miktarlarda üretimi yapılmakta, koleksiyonda yer alan diğer ürünler sipariş alındıktan sonra üretilmektedir. Görüşülen 15 firma siparişe göre üretim yaptıkları için stok maliyetleri düşüktür. 8 firma ise stok üretimi yapmakta ve stok eritme faaliyetlerini ağırlıklı olarak mağazasında ve özellikle Orta Doğu, Kuzey Afrika Ülkeleri'nden gelen müşteriler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir.

Üretim takibi sayaç, excel üzerinden yapılmaktadır. Yalnız 2 firmada sayaç takip sistemi mevcuttur. Üretimde termin sürelerini etkileyen en önemli etkenlerden biri tekstil sektörünün emek yoğun olmasından dolayı çalışanların verimliliğidir. Verimlilik çalışmaları ise projede yer alan firmalar tarafından gerçek anlamda yapılmamaktadır. Sadece 1 firma Excel üzerinden parça başı verimlilik çalışması yapmayı istemiş ama daha sonra bu çalışmayı bırakmıştır. Prim sistemi ise yalnızca 1 firmada yer almaktadır. Personelin istikrarsız oluşu, firma aidiyetlerinin düşük olması firmaların en sık karşılaştığı ve terminlerin aksamasına sebep olan sorunlar başında yer almaktadır. Bunun dışında kumaş ve aksesuar tedariki sebebi ile firmaların terminlerinde sıkıntı yaşanmamaktadır. Çünkü firmaların çoğunda kumaş stoku bulunmaktadır. Kumaş stoku bulunmayan firmalar, siparişe göre kumaş alımını gerçekleştirmektedir. Firmaların çoğunluğu kumaş tedarikini yurtiçi piyasadan sağlamayı tercih etmektedir. Yalnız müşterilerin özel isteğine göre İtalya'dan kumaş temini de gerçekleştirilmektedir. Bunun dışında aksesuarlar ise yurtiçi tedarikçilerden alınmaktadır.

Tasarım yönünden firmalar daha çok bünyesinde olan modelhane ekibinin kabiliyetinden yararlanmaktadır. Modelhane ekibi bulunmayan firmalar numune ve model üretimini fason organizasyonda yaptırmaktadır. Bünyesinde tasarımcı bulunan firma sayısı ise 4'dür. Firmalar bünyelerinde bulunan tasarımı satmakta ve bunu siparişe dönüştürmektedir. Bunun yanı sıra müşteri tasarımlarının da imalatı firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Üretimde ise çok fazla kurumsal sosyal uygunluk aranmamaktadır. Müşteriler üretim tesisini ziyaret ederek onay vermekte ve bunun dışında başka taleplerde bulunmamaktadır. Kırık iğne teşhisi, dikim faaliyeti bünyede olan firmalarca yapılmamaktadır. Kırık iğneler sadece raporlanmaktadır. Firmalar orta segmentte üretim yaptıklarını belirtmekle birlikte aramış oldukları müşteri talepleri de bu yöndedir.

Şema 2: Gömlek Sektörü Üretim Akışı



Hazır giyim ve tekstil sektöründe genel şema yukarıdaki gibi olup, gömlek üretim akışının detayları aşağıdaki şekildedir;

Tasarım: Yaşa, trendlere, coğrafik koşullara, alım gücü gibi koşullara bağlı olarak üretimin ilk biçimlenme aşamasıdır. Başka bir deyişle, markalar veya müşteriler için koleksiyon hazırlama aşamasıdır. Tasarım sipariş öncesi gerçekleştirilmektedir. Görüşülen firmalarda açıkça görülmüştür ki firmalar tasarımcıyla çalışmak yerine, tasarımlarını modelhane ekibi tarafından hazırlanmasını tercih etmektedirler. Yapılan firma görüşlerinde iki çeşit tasarım hazırlama yöntemi olduğu görülmüştür. Bunlardan birinci; firmalar kendi model ve koleksiyonunu hazırlayarak, üretilen numuneleri, müşteriler beğenisine sunup, gelen sipariş üzerine üretime başlandığı, bir diğer iş modeli ise tamamıyla müşterin isteği doğrultusunda tasarım gerçekleştirilerek²⁰numune üretimine başlandığı gözlemlenmiştir.

Numune Hazırlama: Üretimin ilk aşamasında, tasarım tamamlanıp, kumaş ve aksesuara karar verildikten sonra, model hane ekibi tasarımı müşterilerin beğenisine sunulmak üzere ürünün gerçekleştirilme aşamasıdır. Üretici ve müşteri model üzerinde istişare yaparak, nihai modele karar verildikten sonra üretime başlanır.

Kumaş Aksesuar Seçimi: Üretime karar verilen model için önce kumaş seçimi yapılmaktadır. Kumaş ve aksesuar seçimi gömleğin segmentini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Firmalar ile yapılan görüşlerde görülmüştür ki Avrupa ve Amerika için %100 pamuk kumaş tercih edilirken, Ortadoğu ve Afrika ülkeleri için daha çok polyester ağırlıklı kumaş tercih edilmektedir.

²⁰ Kaynak: Küçükyavuz, O. T.C Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı, Sanayi Araştırma Ve Geliştirme Genel Müdürlüğü

Kesim: Basic bir gömleğin kesime hazırlanması işlemlerinde öncelikle, dikim için gerekli olan yardımcı kalıpların çıkartılması, tela ve hızar kalıpların hazırlanması, ilik-düğme şablonunun hazırlanması, gerekli dikiş paylarının verilmesi ve pastal planın hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca gömlek kesiminde kumaşın inceliğine, kalınlığına ve esnekliğine dikkat edilmelidir. Yapılan firma görüşmelerin, yüksek maliyetler ve kalifiye personel eksikliği nedeniyle birçok firma üretimin kesim aşamasını bünyesinden çıkartarak, fason organizasyonlardan yararlandığını belirtmiştir.

Dikim: Gömlek üretimi aşamalarından en önemlilerinden biri dikimdir. Dikimin kalitesi, gömleğin segmentini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. En çok işçilik gerektiren kısmı parçaların birleştirilmesidir. Basic bir gömleğin parça listesi şöyledir;

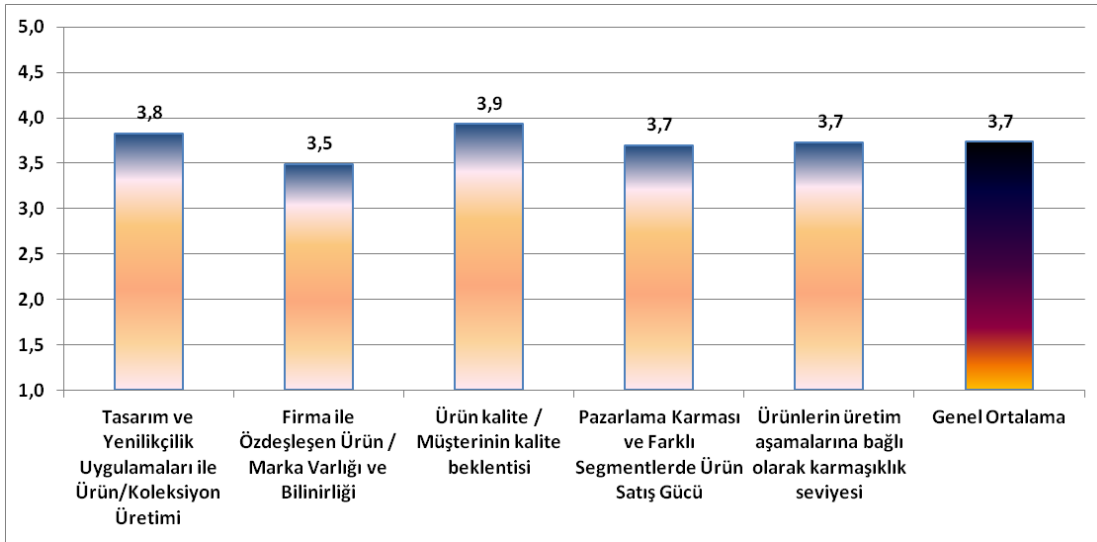
- a) 2 adet ön beden
- b) 1 adet arka beden
- c) 1 adet cep
- d) 4 adet manşet
- e) 2 adet yaka ayağı
- f) 2 adet üst yaka
- g) 2 adet yırtmaç
- h) 2 adet arka ve ön roba
- i) 2 adet kol

Yukarıdaki listede görüleceği üzere basic bir gömlek ortalama 18 parçadan oluşmaktadır. Manşet ve yaka birleştirilmesi en zor ve en meşakkatli kısımdır.

Ütü Paket: Üreticiler üretimin her aşamasında kalite kontrol yapabildiği gibi genellikle ütü paketten hemen önce kalite kontrol yapmayı tercih etmektedir. Kalite kontrol gömleğin duruş formu, ölçüsü ve malzeme uyum kontrolü şeklinde yapılmaktadır. Kalite kontrol yapıldıktan sonra genellikle müşterinin belirttiği şekilde ütü paket yapılmaktadır. Genellikle gömleğin ütü aşaması, yaka, ön beden, arka beden ve kollar olarak gerçekleşmektedir. Katlama işleminde kullanılan malzemeler ise, yaka keleşi, yaka çemberi, yaka kartonu, katlama kartonu, toplu iğne ve tutturma klipsidir. Tüm bu aşamalardan sonra paketleme aşamasına geçilmektedir. Genellikle plastik, şeffaf poşet tercih edilmektedir.²¹

²¹ Kaynak: http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/giyim/moduller/erkek_gomlegi_uretimi2.pdf

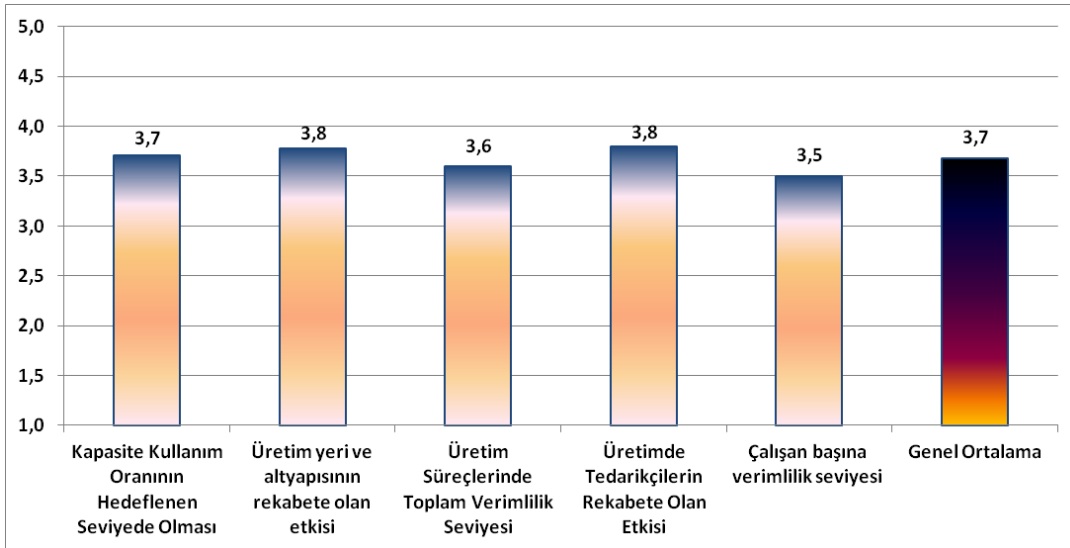
Grafik 2: Ürüne Bağlı Rekabet Gücü



Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Ürüne bağlı rekabet gücü grafiğinde ürün kalitesi ve müşteri beklentisi 3,9 ile ortalamanın üzerinde yer almaktadır. Tasarım ve yeni ürün/koleksiyon üretimi de 3,8 ile orta seviye üzerinde bulunmaktadır. Pazarlama karması ve farklı segmentlerde ürün satış gücü ve bununla birlikte Ürünlerin üretim aşamalarındaki karmaşıklık seviyesi 3,7'dir. Firma ile özdeşleşen ürün ve marka bilinirliği ise 3,5 ile orta seviyededir. Firmaların ürettikleri ürünlere bağlı rekabet güçleri 3,7 genel ortalama ile orta seviye üzerindedir.

Grafik 3: Üretim Performansı

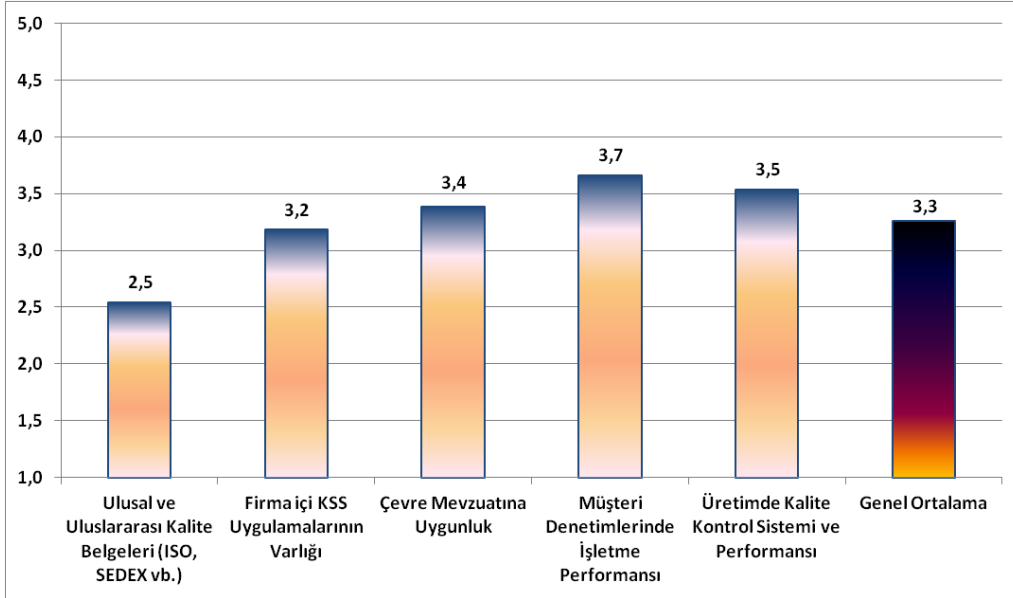


Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Üretim performansı grafiği incelendiğinde genel üretim performansı ortalamasının 3,7 ile orta üstü seviyede olduğu görülmektedir. Kapasite kullanım oranının hedeflenen seviyede olması, 3,7, üretim yeri ve altyapısının rekabete olan etkisi, 3,8, üretim süreçlerinde toplam verimlilik seviyesi 3,6,

üretimde tedarikçilerin rekabete olan etkisi 3,8 ile orta üstünde yer almaktadır. Çalışan başına verimlilik seviyesi orta seviyesi ise 3,5 ile orta konumdadır.

Grafik 4: Kalite Standartları Küresel Standartlara Uygunluk



Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Kalite standartları ve küresel standartlara uygunluk grafiği incelendiğinde bölüm ortalamasının 3,3 ile orta seviye altında olduğu görülmektedir. Ulusal ve Uluslararası kalite belgeleri 2,5 ortalama ile çok düşük seviyededir. Firma içi KSS uygulamaları 3,2 ve çevre mevzuatına uygunluk faaliyetleri de 3,4 ile orta seviyenin altındadır. Bu bölümde yalnız müşteri denetimlerinde işletme performansı 3,7 ile orta seviye üstündedir. Görüşülen firmalarda herhangi bir uluslararası geçerliliği olan belge ve sertifikaların olmadığı saptanmıştır. Özellikle Avrupa Ülkeleri ile ticaret yapan firmaların gelecek dönemlerde bu sertifikaların istenmeyeceğinin garantisi olmamaktadır. Bu sebeple özellikle bu firmalara BSCI, SEDEX gibi uluslararası geçerliliği olan sertifikalara sahip olması önerilmektedir. Böylece bu firmaların rekabet avantajını üst seviyelere çıkarması orta vadede gözlemlenebilir.

6.4. Satış, Pazarlama ve İhracat Performansı

Mülakatlar esnasında 23 firmanın hepsinin ihracat tecrübesinin olduğu, hedeflerinin mevcut ticaret yapmış oldukları ülkelerde yeni müşteri kazanımları olduğu belirlenmiştir. Bunun dışında firmaların hedefleri doğrultusunda Kuzey Afrika ve Avrupa'da yeni müşteriler ile ticari anlaşmalar yapmak yer almaktadır. Pazarlama faaliyetleri, müşteriler ile ilişkiler ve yazışmalar şirket sahipleri ya da aile üyeleri/ortaklar tarafından yürütülmektedir. Firmalarda müşteriler ve üretim ekibi ile koordinasyonu sağlayacak müşteri temsilcileri bulunmamaktadır. Numunelerin onaylanması, üretim ve paketlenme sevkiyat takiplerinde firma sahipleri rol oynamaktadır. Firma sahipleri genellikle her departmanda rol oynadığı için Pazar araştırma faaliyetlerine yeterince zaman ayıramadıkları belirtilmiştir. İhracat yapan firmalar sektörde tecrübeli ve müşterisini tanıyan firmalardır. Bu firmalar ağırlıklı olarak butik mağazalar ve toptancılar ile ticari faaliyetlerini sürdürmektedir. Büyük mağaza zincirleri firmaların hedef müşteri tanımlarına uymamaktadır.

Görüşülen 23 firma ile yapılan mülakatlar sonucu elde edilen bulgulara göre Fransa, Almanya, Yunanistan, İtalya, İsviçre, Hollanda, İran ve Irak firmalar tarafından en çok ticaret yapılan ülkeler arasında yer almaktadır. 10 firma Fransa'ya, 6 firma Almanya ve Yunanistan'a, 5 firma İtalya ve Hollanda'ya, 4 firma ise İsviçre, Rusya, Belçika, İran ve Irak'a ihracat gerçekleştirmektedir.

Bunun dışında görüşülen firmaların büyük bir bölümünün doğrudan ihracat tecrübesi olmakla birlikte, ihracata yönelik olarak personellerin, özellikle de dış ticaret işlemleri, müşteri ve tanıtım, dış pazarlara giriş yöntemleri gibi alanlarda bilgilerinin artırılmasının yararlı olacağı firmalar tarafından kabul görmüştür. Firmaların en büyük eksiklikleri ise satış pazarlama teknikleri eksiklikleri bununla birlikte İngilizce dil bilgilerinin bazı firmalarda az olmasıdır. Bu sebeple bu firmalar yurtdışı ziyaretlerinde tercüman kullanmaktadır. Bunun yanı sıra özellikle Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleri ile ticaret yapan firmalar kargo şirketleri ile çalışmakta sadece Arapça diline hakim olmakta ve Avrupalı tarzını bilmemektedir. Bu firmaların Avrupa ülkeleri açısından çekinceleri mevcuttur. Firmalar 2013-2014 yılından itibaren global bazda sektördeki adetlerin düştüğünden ve bunun Türkiye'de ki gömlek üreticilerinin etkilendiğinden bahsetmiştir. Ayrıca Türkiye'de ki adetlerin azalmasının Çin, Hindistan ve Bangladeş de ki ucuz üretimin etkisi bulunmaktadır. Firmalar oralardaki üretim maliyetleriyle baş edememektedir. Firmaların satış kanalları toptancılar ve perakendecilerdir, 12 firmanın Merter, Osmanbey, Atışalanı ve Laleli'de toptan ve perakende mağazaları bulunmaktadır. 1 firma e-ticaret kanalını denemektedir, 1 firmada Alibaba gold üyelik ile satış yapmaktadır.

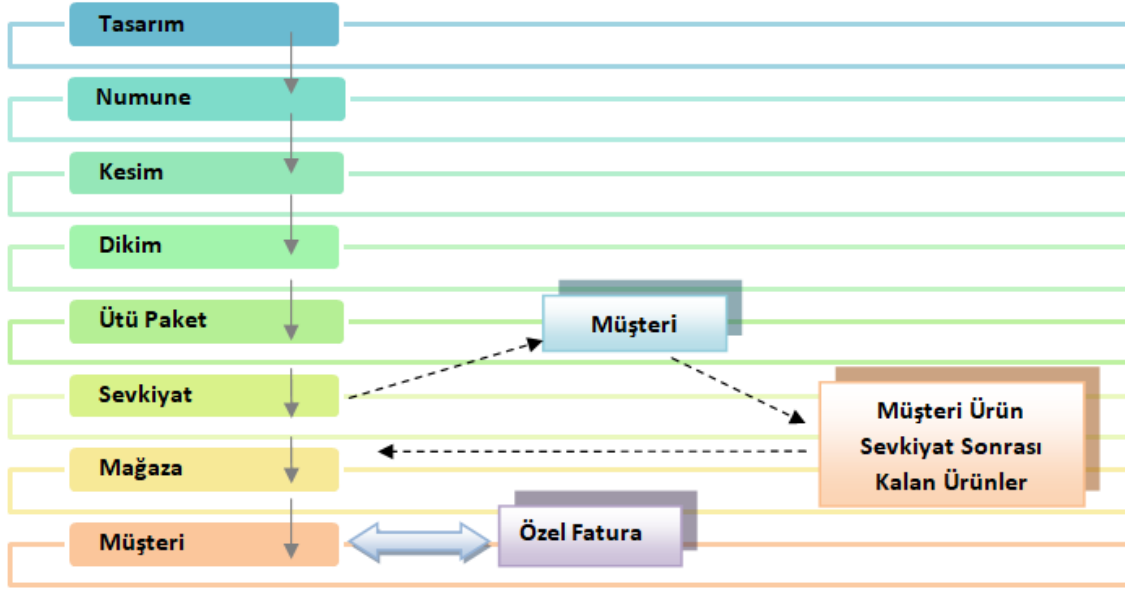
Projede yer alan firmalar ve ürün gruplarına yönelik görüşmelerde, pazarların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Firmalardan 6 tanesi sadece Ortadoğu ve Kuzey Afrika pazarına yöneldiği, diğer firmaların Avrupa özellikle Hollanda, İngiltere, Almanya ve 5 firmanın ise ek olarak Amerika pazarını hedef pazar olarak aldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte firmalar Rusya ile ticaret yapan firmalar bu ülke ile yaşanan siyasi sorunlar nedeniyle ihracat oranlarının yüksek ölçüde düştüğünü belirtmiştir. Firmalardan 19'u yurtdışı, 2'si yurtiçi satış odaklı olduğu gözlemlenmiştir. 2 firmanın da satışlarının yurtiçi ve yurtdışı olarak eşit ağırlıkta olduğunu belirtmiştir.

Görüşülen firmalar ile yapılan mülakatlar esnasında 2 farklı iş modelinin olduğu ve hedeflerin ayrı olduğu anlaşılmıştır. Daha çok adetler, stok üretim, toptan mağaza satışı olan firmalar Bayrampaşa'da konuşlanmış ve müşteriler ile mağazalarda direkt birebir iletişimle satışlarını gerçekleştirmektedir. Bu firmalarda tasarımcılar bulunmamakta ve üretim genellikle fason organizasyon ile yapılmaktadır. Bu tarz modelde genellikle polyster karışımı kumaşların tercih edildiği, bu kumaşların parlak ve daha ucuz olduğu için Ortadoğu ülkelerinin taleplerinin bu doğrultuda olduğu belirtilmiştir. Ulaşımlar ise kargo şirketleri yolu ile yapılmaktadır. Bu firmalar kendi markalarının satışını yapmaktadır. Üretim kapasiteleri ise aylık ortalama 35 bin adet olarak değişiklik göstermektedir.

Bu firmaların hedef ülkeleri Tunus, Fas, Cezayir ve Ortadoğu ülkeleridir. Ürünler orta segmentte yer almakta olup Ortadoğu kadın kıyafetlerine uygundur. Tasarımlar ise modelhane tarafından yapılmakta ve ülke tarzlarına uygun trendlerin takibi ile numuneler hazırlanmaktadır. Çok fazla detay ve çok aksesuar ürünler mevcut olmakta olup yalnız gömlek değil bunun yanı sıra tunik ve kadın üst kıyafetler üretimi de gerçekleştirilmektedir. Bu iş modeli ile üretim ve satış yapan firmalar aynı zamanda stok ürün de üretmektedir. Stok ürünler firmaların depolarında ya da mağazalarında

sergilenmektedir. Toptan satışı olan bu firmalar ağırlıklı olarak özel fatura*²²ile ticaretlerini gerçekleştirmektedir. Aşağıdaki grafikte bu firmaların iş model şekli görülmektedir.

Şema 3: Firmaların Uygulamış Olduğu Üretim ve Satış Faaliyet Akışı 1



Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Diğer görüşülen firmalar ise ağırlıklı olarak Avrupa ülkelerine çalışmaktadır. Ürünler basic olup doğrudan ihracat yapılmaktadır. Müşteri tasarımları numune onayından sonra siparişe dönmektedir. Bunun yanı sıra firma da tasarım hazırlayıp müşterilere sunulmaktadır. Tasarımlar ya modelistler tarafından ya da firma bünyesinde yer alan tasarımcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Kumaş seçimleri ise %100 pamuk olmaktadır. Avrupalı müşterilere öncelikle kumaş kartelaları sunulmakta, hangi kumaşa hangi ürünlerin yapılması avantajlarının sunumu yapılmaktadır. Kumaş seçimi ülkelere göre değişmektedir.

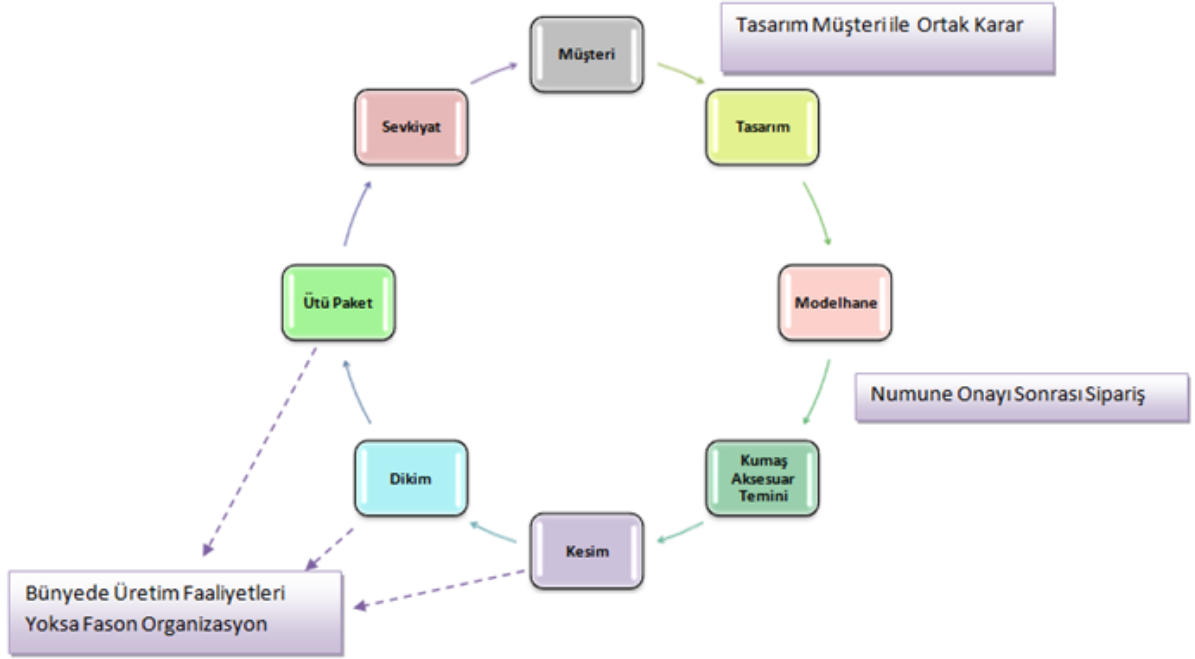
Aslında bilinenin aksine Kuzey Avrupa ülkeleri çok fazla kalın kumaş tercihi yapmamaktadır. Hatta aksine İskandinav Ülkeler ince kumaştan yapılmış gömleklere daha öncelik vermektedir. Kumaş açısından, kumaş incelidikçe ve içinde pamuk uzunluğu çoğaldıkça fiyat artmaktadır. Metresi 30 Euro olan ince %100 pamuk olan kumaşlar daha ağırlıklı olarak alım gücü yüksek ve butik mağazalardan tercih edilmektedir. Özellikle İngiltere, ABD ve İskandinav Ülkelerinde bu segment alıcı bulmaktadır.

Bu segmentte yer alan 2 firma, kumaş sektöründen gelmekte ve ayrıca kumaş ihracatı da gerçekleştirmektedir. Avrupa'ya çalışan firmalar, müşterilerin taleplerine göre özel kumaş dokuması da yapmaktadır. Yalnız 1 firmada dijital baskı makinesi bulunmaktadır. Sürekli desen satın alan ve kaliteli mürekkep ile katma değerli ürünlerin imalatını gerçekleştiren firma sipariş olmadığı dönemlerde makinenin atıl olarak kalmaması için başka firmaların baskı işlerini gerçekleştirmektedir.

²² * Türkiye'de ikamet etmeyenlere döviz karşılığı yapılan teslim ve satışlarda (Bavul Ticaretinde) düzenlenen belgedir.

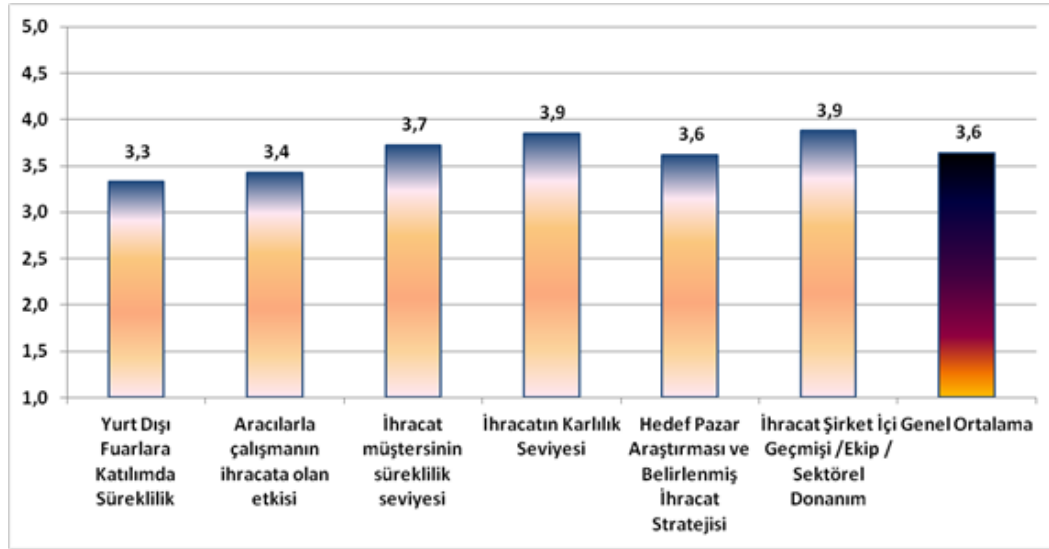
23 firma ile yapılan görüşmeler sonucu firmaların mevcut durumda düzenli olarak katılımcı oldukları fuarın olmadığı bilgisi alınmıştır. Müşteriler ile referans yolu ile iletişim sağlanmaktadır. Buna rağmen firmalar tarafından takip edilmesinde fayda bulunan sektörel fuarlar arasında Pure London, Premiere Vision Paris, Bread and Butter ve erkek giyim üzerine ihtisaslaşan firmalar için Pitti ImmagineUomo Floransa önerilmektedir. Aşağıdaki grafikte bu firmaların iş model şekli görülmektedir.

Şema 4: Firmaların Uygulamış Olduğu Üretim ve Satış Faaliyet Akışı 2



Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Grafik 5: İhracat Performansı

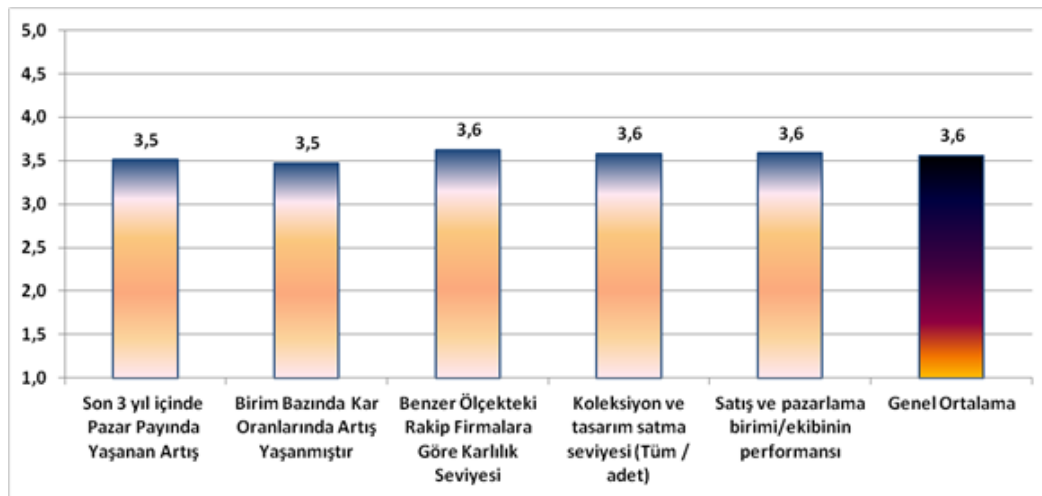


Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

İhracat performansı grafiği incelendiğinde genel ortalamanın 3,6 seviyesinde yani orta düzeyin üstünde olduğu görülmektedir. Firma ortalamalarında yurtdışı fuarlara katılımda sürekliliğin orta seviyenin altında olduğu görülmektedir. Firmalar düzenli olarak yurtiçi ve yurtdışı fuar katılımları azdır. Bazı firmalar yalnızca Almanya, Paris fuarlarına trendleri yakından takip edebilmek için ziyaretler gerçekleştirmektedir. İhracatta karlılık seviyesinin 3,9 yurtdışı bayi ağının ve araçların gücünün 3,4 hedef pazar araştırması ve belirlenmiş ihracat stratejisinin 3,6 ile orta seviyenin üstünde olduğu görülmektedir. İhracatın şirket içi geçmişi, ekip, sektörel donanımın 3,9 ile genel ihracat performansının üzerinde iyi seviyeye yakın olduğu görülmektedir.

Proje kapsamında yer alan 23 firmaya yapılan ziyaretler sonucunda Fransa firmalarının en çok ticaret yaptığı ülkeler arasında ilk sıradadır. Fransa'yı Almanya ve Yunanistan izlemektedir. Avrupa Ülkeleri'nin yanı sıra İran, Irak, Rusya ve Kuzey Afrika Ülkeleri de firmaların ihracat yaptığı ülkeler arasında yer almaktadır.

Grafik 6: Satış Performansı



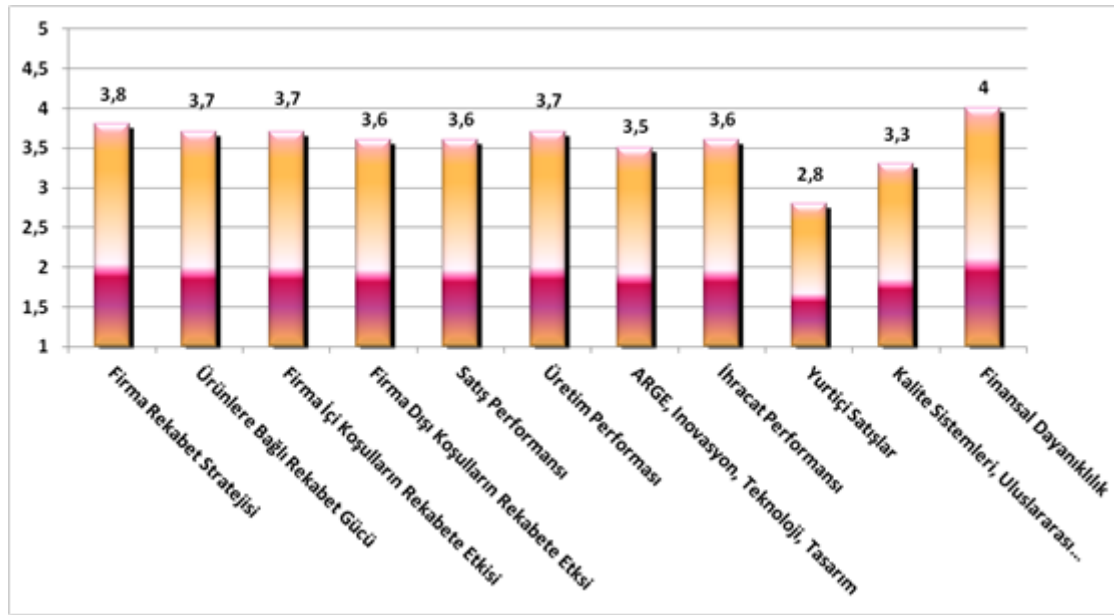
Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Satış performansı grafiğine göre benzer ölçekteki rakip firmalara göre karlılık seviyesi, koleksiyon satma seviyesi ve satış pazarlama ekibinin performansı 3,6 ile orta seviye üstünde seyretmektedir. Son yıllarda yaşanan Pazar payında artış ve birim bazında kar oranlarında oluşan artış 3,5 ile orta seviyededir. 23 firmanın satış performansı 3,6 ile orta üstündedir. Firmalar, sektörün konjonktürel daralması sebebiyle yeni müşteriler ile yakın zamanda siparişe dönüşecek bir iletişim yaşanmadığını belirtmiştir. Bu sebeple Pazar payı artışı düşüktür.

6.5. Firma Analizi Genel Değerlendirme

Firma Analizi kapsamında incelenen her bir faktörün genel ortalamalarının yer aldığı grafik aşağıda yer almaktadır.

Grafik 7: Firma Analizi Genel Değerlendirme



Kaynak: URAGEM Danışmanlık, 2017

Firma analizleri ve genel değerlendirme grafiği incelendiğinde firma bazlı rekabet stratejisi ortalamasının 3,8 ve ürünlere bağlı rekabet gücü seviyesinin 3,7 düzeyinde olduğu ve ortalama üstünde olduğu görülmektedir. Firma içi koşulların rekabete olan etkisi ve üretim performansı 3,7 ile orta üstü olup iyi seviyeye yakındır. Firma satışlarının ve ihracat performansının 3,6 olduğu görülmektedir. Yurtiçi satışlar ise 2,8 ile düşük seviyededir. Yurtiçi satışların karlılık seviyesi ihracattan daha düşük olduğu için firmalar yurtiçi satışlarına ağırlık vermemektedir. Firmaların finansal gücü ise yüksek olup 4 seviyesinde yer almaktadır.

Strengths-Güçlü Yönler

- Proje içerisinde bulunan firmaların sektörel tecrübesi,
- Gelişmiş Hammadde Sanayi,
- İHKİB, TGSD, BATIAD varlığı,
- Üniversiteler ile İşbirliği,
- Marka Satışlarının varlığı,
- Esnek Üretim Kapiliyeti (İç Bünye ve Fason),
- Üretimde kullanılan makinelerin teknolojik takibi,
- Yurtdışında önemli markalar ile çalışma imkanı,
- Gömlek üreten firmaların İstanbul'da bulunması ve müşterilere coğrafi yakınlık,
- Kumaş ve Aksesuar tedarikçilerine olan fiziksel yakınlık,



Weaknesses-Zayıf Yönler

- Uluslararası Kalite Belgelerinin Yetersiz olması,
- Yetişmiş ara eleman sorunu,
- Firma bünyesinde kumaş ARGE'sinin yetersizliğinin gömlek tasarımını zayıflatması
- Ürün satış pazarlama kabiliyetinin zayıf olması,
- Aile şirketlerinde yönetim yapısının oturmamış olması,
- AR-GE Çalışmalarının yetersiz olması,
- Firmalar arasında işbirliğinin yetersiz olması,
- Devlet Desteklerinin aktif kullanılmamasından kaynaklı maliyet avantajının sağlanamaması,
- Firmaların idari faaliyetlerinin tek kişiye bağlı olması ve olası bir B planlarının bulunmaması,



Gömlek Sektörü SWOT - GZFT

Opportunities-Fırsatlar

- URGE Projesi,
- 2023 Ekonomi hedefleri için ihracatçı firmalara sağlanan, ihracat destekleri,
- İHKİB bünyesinde gerçekleştirilen sektörel trend ve moda seminerleri,
- Kumaş Üreticilerinin Trendleri ve Modayı yakından takip ederek yenilikleri gömlek üreticilerine getirmesi,
- Hedef pazarlarımız içerisinde bulunan ülkelerde Gömlek üretim miktarının yokya da çok az olması, Türkiye'nin jeopolitik konumu,



Threats - Tehditler

- Dış ve İç Talepte Yaşanan Daralmalar,
- İmalatta Rekabetçilik Seviyesinin Düşük olması,
- Uzakdoğu ülkelerinin tekstil üretiminde büyümesi,
- Üretimin işçilik maliyetlerinin Düşük olduğu ülkelere kayması,
- İç Piyasada gerçekleştirilen kayıt dışı imalatın rekabete olumsuz etkisi,
- Türkiye'deki işçilik maliyetlerinin giderek artması,
- Üretimde kalifiye personelin azalması ve yetişmemesi,
- İç Piyasa fiyat politikası (uzun vadeler),



7. Pazar Analizi

7.1. Genel Bilgiler

İşletmeler için gerek ölçeklerine gerekse ürettikleri ürünlere yönelik, ihracat odaklı bilgilere ulaşılmada İhtiyaç Analizi, projeye yön verecek en önemli faaliyetlerinden biridir. Bu noktada pazar tanımının doğru yapılarak çalışmaya başlanmasında fayda görülmektedir. Birçok çalışmada pazar ya da hedef pazarların genel sektör tanımlarından yola çıkılarak, firmaların iş yapmak istediklerini beyan ettikleri pazarlar ya da genel kapsamı ile bir sektörde en çok ithalat yapılan ülkeler olarak tanımlanmaktadır. Sektör bazında genel ve yüzeysel bulgulara dayanan adımlar çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu gerçekten yola çıkarak işletmelerin ürün profili ve ürün grupları bazında pazar analizi yapılmıştır. Pazar analizi çalışmasında Pazar Analizi ve Araştırma – Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC) verileri kullanılmıştır.

İhtiyaç Analizi kapsamında ilk olarak UR-GE projesi içinde yer alan işletmelerin kabiliyetleri, ürünleri ve geçmişten günümüze getirdikleri tecrübeler ışığında pazar tanımı yapılmaktadır.

Pazar proje kapsamında “gidilmesi önerilen ülkeler” değildir. Pazar ürünleri kullanan, giyen kişilerin profili ve bu kişilerin buldukları ülkelerdeki ürünlere yönelik tüketim alışkanlıkları olarak kabul edilmiş, pazarlarla ilişkili bilgiler bu çerçevede sunulmuştur. Özetle pazar analizi bölümü aşağıdaki temel kriterlere dayanmaktadır:

- UR-GE projesinde yer alan firmaların ürün grupları ve kabiliyetleri,
- Ürünleri kullanan/giyen kullanıcı profili ve bölgenin özellikleri.
- Sektör içerisinde son 5 yılda sıçrama yapan gelişmekte olan ülkeler,
- Ekonomi Bakanlığı Hedef ve Öncelikli Ülkeler,
- Firma ziyaretlerinde firmaların genelinin talep ettiği hedef pazarlar,

Unutulmamalıdır ki, ihtiyaç analizi çalışması derinlemesine pazar araştırması çalışması değildir. Bu bölümde firmalara hedef pazarlar önerilmekte ve bu pazarlar hakkında ön bilgiler verilmektedir. İlgili pazarlara ilişkin kapsamlı pazar araştırmaları projenin danışmanlık hizmetleri kapsamında alınabilir. İşletmelerle yapılan firma analizi çalışmalarında tüm firmaların aynı ürün grubu olan “Gömlek” ürettiyor olmaları işletmelerin mevcut pazarlarının benzer olduğunu göstermektedir.

7.2. İlişkili Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) Kodları

Projede yer alan işletmelerin faaliyet alanlarına giren alt ürün gruplarının GTİP numaraları aşağıda verilmiştir. Tablo 10'da belirtildiği gibi GTİP numaraları ile ITC Trademap verileri incelenerek işletmeler için hedef pazarlar önerilmektedir.

Tablo 10: Pazar Araştırması Ürün Kodları (GTİP)

GTİP kodları	Ürün Açıklamaları
61	Örme giyim eşyası ve aksesuarları
62	Örülmemiş giyim eşyası ve aksesuarları
6105	Erkek/erkek çocuk için gömlek (örme)
6106	Kadın/kız çocuk için bluz, gömlek, gömlek; bluz (örme)
6205	Erkek/erkek çocuk için gömlek
6206	Kadın/kız çocuk için gömlek, bluz, vs.

Tablo 11: Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Örme Gömlek (GTİP 6105) İhracat ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya	8.315.870	8.785.624	8.973.035	7.968.831	8.230.803
Çin	1.893.769	2.127.394	1.772.903	1.391.051	1.211.402
Vietnam	407.871	478.063	485.084	510.049	933.798
Bangladeş	639.457	634.167		794.757	921.335
Hindistan	574.463	661.760	664.645	751.544	731.594
Pakistan	543.286	506.461	565.551	518.945	483.757
Hong Kong, Çin	575.240	593.197	536.985	471.374	380.884
Almanya	335.851	333.411	376.845	325.571	321.205
İtalya	289.659	286.792	304.976	259.793	272.640
Türkiye	224.745	242.611	258.946	237.394	255.385
Guatemala	256.584	264.185	263.721	274.758	253.582

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Örme Gömlek toplam 2016 İhracatı 8,2 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Dünya Hazır Giyim ihracatına paralel olarak Çin liderliğini sürdürürken, Vietnam ve Bangladeş sıralamada ilk 3 ülke arasında olmaya devam etmektedir. Türkiye'nin Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Örme Gömlek 2016 yılı ihracat rakamı 255 Milyon ABD Doları olarak 9. sırada yer almaktadır. Vietnam'ın 2012-2015 yılları arasında kademeli olarak artış göstermiştir, 2016 yılı verisine bakıldığında kayda değer bir yükseliş olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Örme Gömlek (GTİP 6105) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya İthalatçı Ülkeler	8.153.427	8.257.147	8.403.708	7.874.459	7.899.649
ABD	2.105.568	2.144.520	2.195.440	2.234.182	2.061.733
İngiltere	621.216	609.577	679.899	658.126	557.463
Almanya	570.255	595.399	637.480	570.305	548.218

Fransa	463.879	460.105	464.529	413.054	416.720
Japonya	551.897	549.089	455.739	412.332	413.183
Birleşik Arap Emirlikleri	155.927	174.032	179.057	114.172	365.441
İtalya	391.244	354.992	366.411	339.288	328.964
İspanya	272.856	261.909	281.830	274.906	297.585
Hong Kong, Çin	437.653	442.143	392.000	363.725	282.787
Hollanda	190.466	163.851	179.126	157.525	162.321

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Örmeye Gömlek İthalatı toplam rakamı 7,9 Milyar ABD Doları olarak belirtilmiştir. En büyük alıcı konumunda bulunan ABD, 2016 yılındaki toplam ihracatı 2 Milyar ABD Dolarıdır. ABD'yi takip eden İngiltere, Almanya ve Fransa önceki yılların (2012-2015) ihracat rakamlarına bakıldığında olağan bir şekilde ithal Erkek ve Erkek Çocuk Gömlek alımına devam etmektedir. Birleşik Arap Emirliklerinin son iki senelik verilere bakıldığında yüzde 220 artan ithalat talebi göze çarpmaktadır.

Tablo 13: Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Örmeye Gömlek (GTIP 6105) İhracat ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İhracatı	224.745	242.611	258.946	237.394	255.385
Almanya	49.950	45.466	56.616	42.996	37.202
İngiltere	25.448	26.800	39.641	35.814	33.478
İtalya	35.989	30.735	36.627	30.879	33.327
İspanya	12.044	13.249	13.024	11.048	17.356
Fransa	14.395	13.576	11.770	11.854	15.114
Serbest Bölgeler	7.830	9.616	10.775	8.923	12.116
İran	140	29	647	5.248	9.679
Polonya	405	828	1.592	4.711	7.420
Irak	9.458	12.972	3.373	9.048	7.192
Hollanda	10.260	10.343	7.400	6.190	6.977

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Örmeye Gömlek toplam ihracatı 2016 yılı için 255 Milyon ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. En büyük müşteriler Almanya, İngiltere ve İtalya olmaya devam etmektedir. İspanya, Polonya ve İran pazarında son yılda artış gözlemlenmiştir. Özellikle son 5 senenin değerlerine bakıldığında önceki yıllarda yapılan ihracat değerleri İran ve Polonya'da düşük iken 2015-2016 yıllarının değer yükselişi açıkça görülebilmektedir.

Tablo 14: Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Örmeye Gömlek (GTIP 6105) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

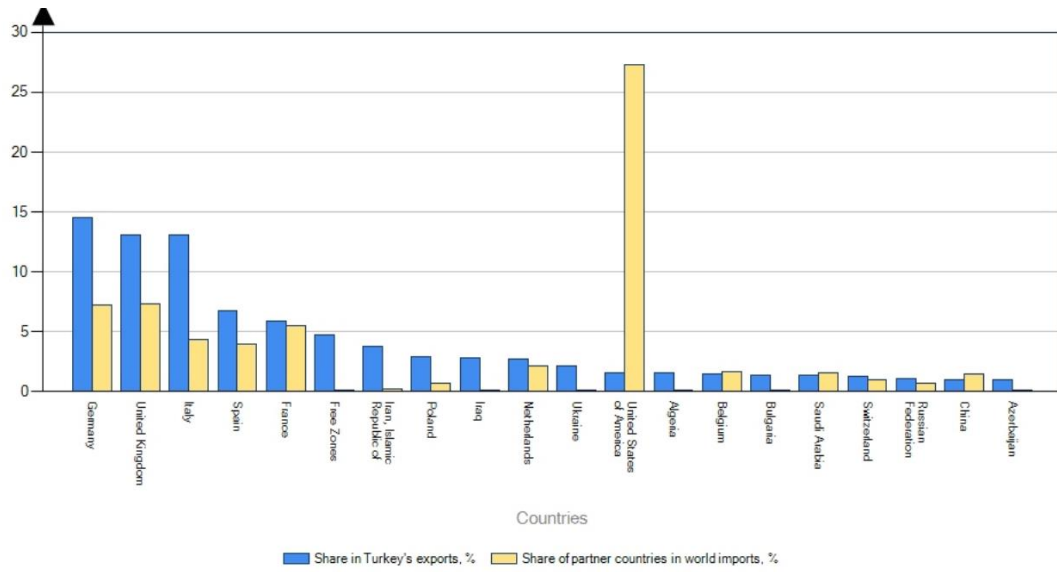
İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İthalatı	33.058	35.683	39.541	42.633	26.865
Bangladeş	8.673	11.301	11.084	12.704	7.282
İtalya	2.280	2.510	3.126	3.454	3.995
Çin	5.704	4.778	4.665	3.867	3.282
Gürcistan	3.130	144	2.112	10.864	2.147
Vietnam	2.137	3.192	2.539	1.693	1.888

Portekiz	605	896	990	1.126	1.139
Sri Lanka	370	816	767	692	914
Hindistan	855	1.184	1.363	1.062	765
İspanya	660	500	698	433	600
Pakistan	585	820	864	629	547

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Örme Gömlek toplam ithalatı 2015 yılı için 42 Milyon ABD Doları olurken, 2016 ithalat değeri 26 Milyon ABD Doları gerçekleşerek ciddi bir düşüşe geçilmiştir. Türkiye en büyük alımlarını Bangladeş, İtalya ve Çin'den gerçekleştirmektedir. Gürcistan ile yapılan ihracatın 2015 yılının ihracat verisi değerlendirildiğinde belirgin bir azalma göze çarpmaktadır.

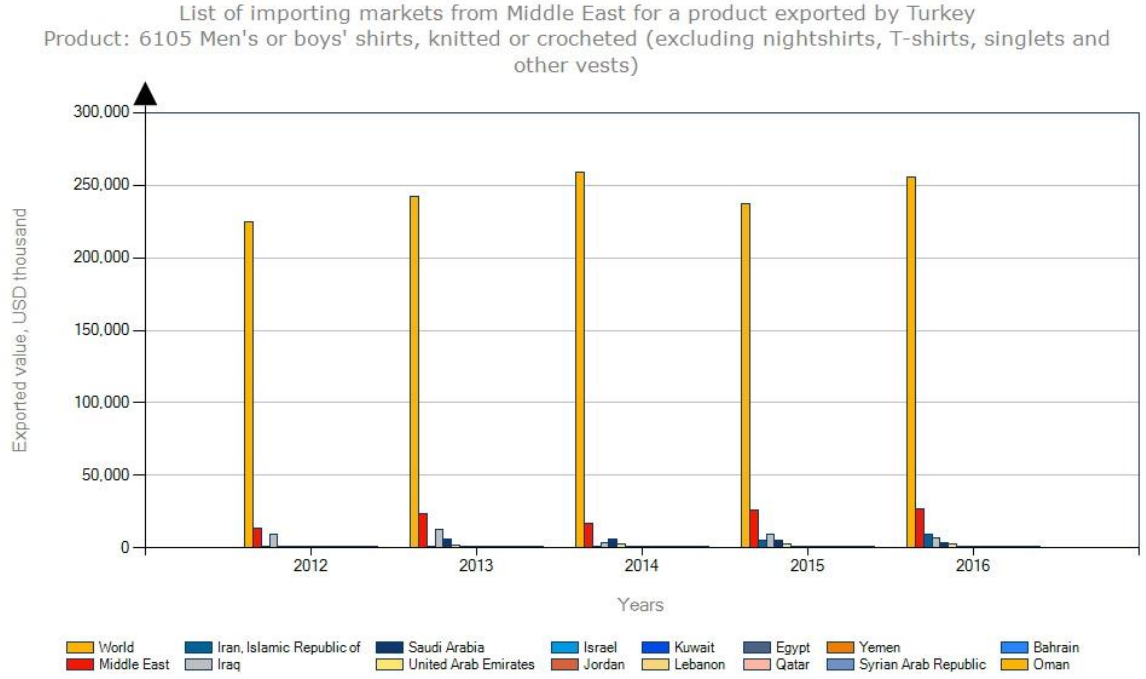
Grafik 8: 6105 Erkek Gömlek Grubunda Türkiye İhracatı ve Ülkelerin Dünya İthalatından Aldıkları Pay



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

6105 Erkek ve Erkek çocuk örme gömlek Türkiye ihracatı incelendiğinde en büyük payı Almanya'nın aldığı Almanya'yı sırasıyla İngiltere, Fransa, İspanya ve İtalya'nın takip ettiği görülmüştür. 6105 ürün grubunda dünya ithalatında en büyük paya sahip olan ülke ABD olarak görülmektedir. ABD'yi Almanya, İngiltere, Fransa, Irak ve İspanya takip etmektedir. Almanya'nın almış olduğu ithalat payı incelendiğinde 548 Milyon ABD Doları ithalatı bulunmaktadır. Türkiye ise bu ithalatın sadece 66 milyon ABD Dolarını oluşturmaktadır. Türkiye, Almanya gömlek ithalatında alabileceği 482 milyon ABD Doları Pazara sahiptir. Hedef pazarlar içerisinde bulunan İngiltere'den ise gerçekleştirmiş olduğu 557 milyon ABD Doları erkek ve erkek çocuk gömlek ithalatının sadece 32 milyon ABD dolarını Türkiye'den gerçekleştirmektedir. Türkiye'nin İngiltere erkek ve erkek çocuk gömlek piyasasında hedefleyebileceği 525 milyon ABD doları değerinde büyük bir pazar bulunmaktadır.

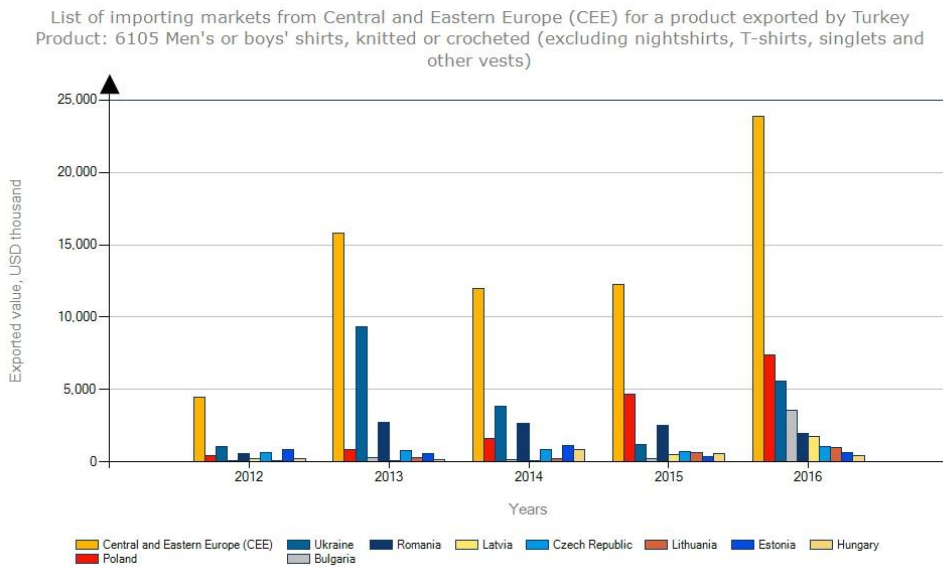
Grafik 9: 6105 Erkek Gömleği Grubunda Türkiye İhracatında Orta Doğu Ülkelerinin Görünümü



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

6105 ürün grubunda Türkiye'nin Ortadoğu ülkelerine ihracatı incelendiğinde 2014 yılında ihracatın en üst seviyeye geldiği görülmektedir. Ortadoğu ülkelerinin 2012 yılından 2013 yılına önemli bir artış gösterdiği, daha sonrasında Türkiye ihracatı artarken 2014 yılında Ortadoğu ülkelerine ihracatın 2013 yılında göre azaldığı belirlenmiştir. 2015 ve 2016 yılında Türkiye'nin erkek ve erkek çocuk örme kumaştan gömlek ihracatında Ortadoğu ülkelerinde artış izlenmiştir. Grafikte görüldüğü üzere en belirgin ticaret ortağımız Irak ve Suudi Arabistan'dır.

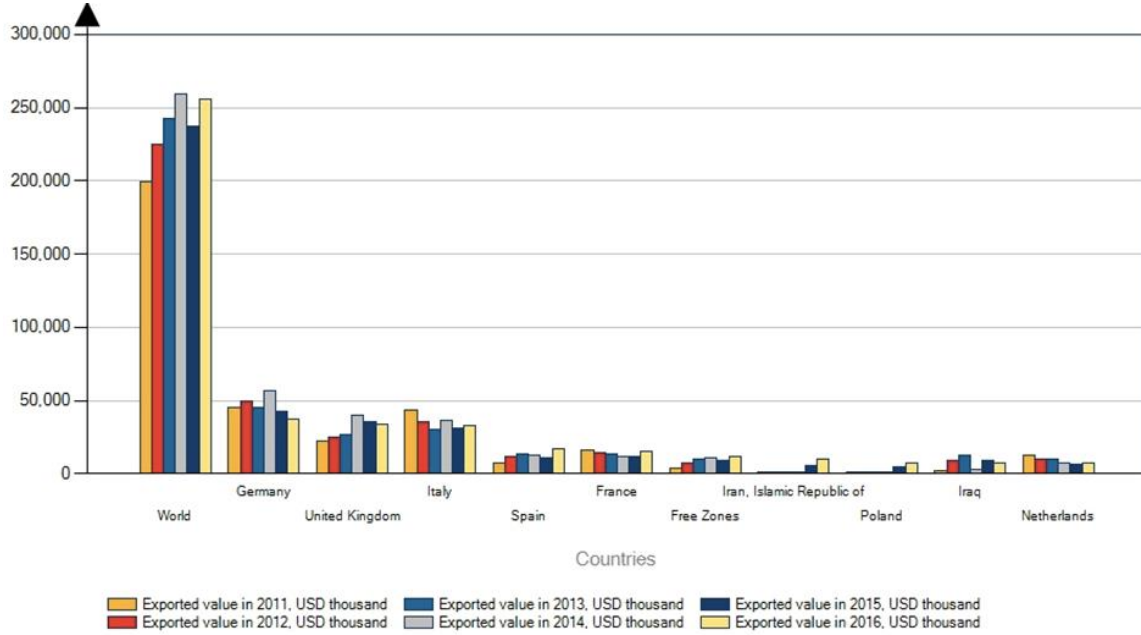
Grafik 10: 6105 Türkiye'nin Gömlek İhracatında Doğu Avrupa Ülkelerinin Görünümü



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

6105 Erkek ve Erkek Çocuk için örme kumaştan gömlek Türkiye ihracatı doğu Avrupa ülkeleri için incelendiğinde en fazla ihracatın 2016 yılında gerçekleştiği görülmektedir. Daha öncesinde 2013 yılında doğu Avrupa ülkelerinde gömlek ihracatı sıçrama yaşamıştır. 2012, 2013 ve 2016 yıllarında en fazla ihracatın gerçekleştiği ülke Ukrayna olarak görülmektedir. 2015 yılında diğer ülkelere nazaran Romanya önemli ölçüde ithalat yapmıştır.

Grafik 11: 6105 Erkek Gömlek Grubunda 2011 – 2016 Yılları Arasında Türkiye İhracatı ilk 10 Ülke Dağılımı (bin dolar)

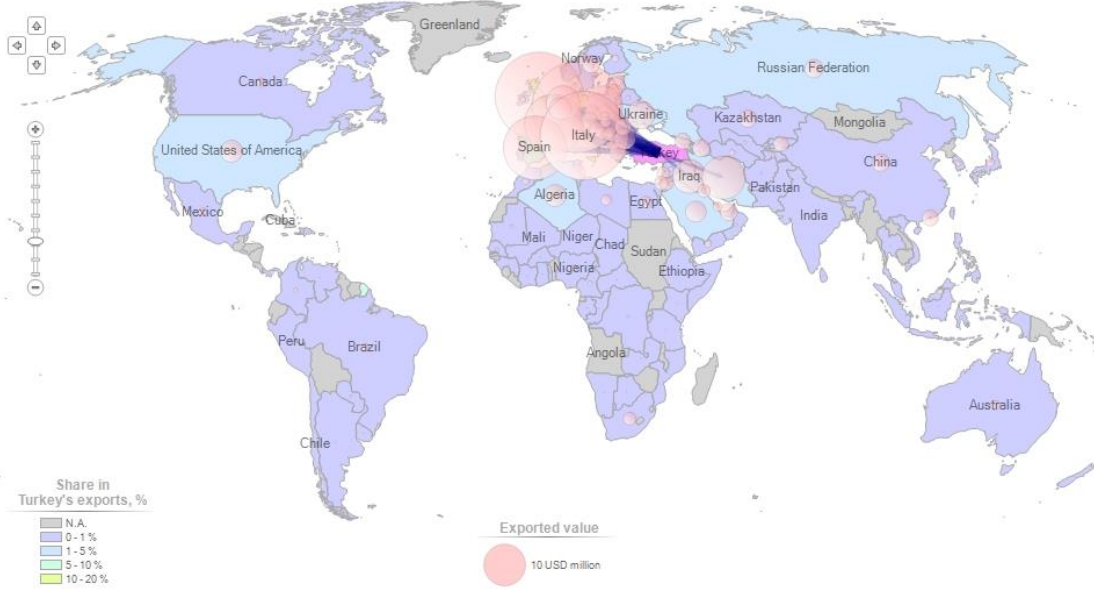


Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

6105 Erkek Gömlek Grubunda 2011 – 2016 Yılları Arasında Türkiye İhracatı ilk 10 Ülke Dağılımı incelendiğinde en fazla ihracatın yoğunlukla 2014 yılında gerçekleştiği görülmektedir. 2014 yılından sonra Almanya pazarında gerileme yaşanmıştır. İtalya pazarında ise 2014 yılında göre 2015 yılında düşüş yaşanmasına rağmen 2016 yılında İtalya pazarında artışlar gerçekleşmiştir. İspanya, Fransa, İran ve Polonya pazarında 2016 yılında Türkiye’den yapılan gömlek ihracatında artış yaşanmıştır. Türkiye’nin 6105 gömlek grubunda 2014 yılında ve 2016 yılında ihracat değerler en yüksek seviyelerine ulaşmıştır.

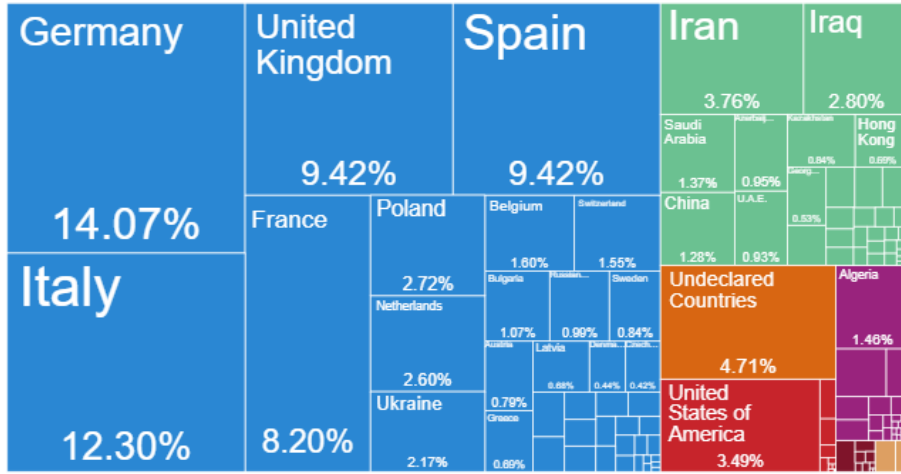
List of importing markets for a product exported by Turkey in 2016

Product : 6105 Men's or boys' shirts, knitted or crocheted (excluding nightshirts, T-shirts, singlets and other vests)



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

\$257M

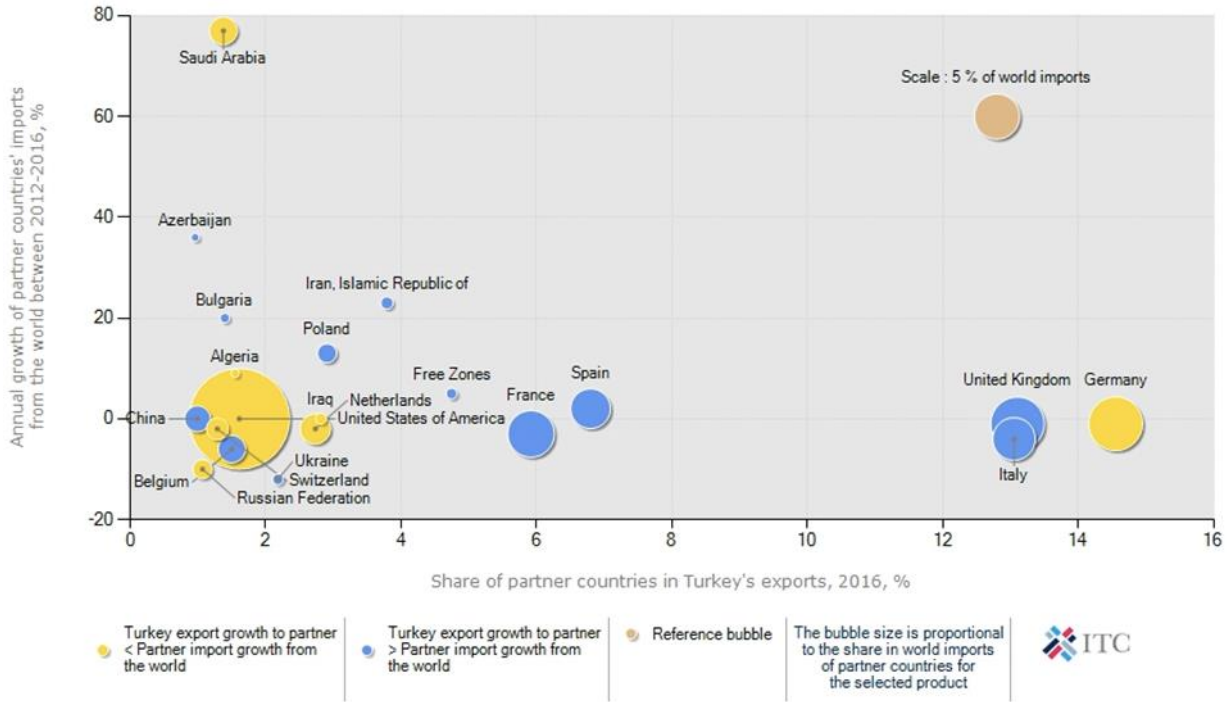


Kaynak: <http://atlas.cid.harvard.edu> Atlas Of Economic Complexity 2016

Türkiye 2016 yılı 6105 Erkek ve Erkek Çocuk için Örm kumaştan gömlek ihracatı incelendiğinde, ithalatçı ülkeler içerisinde %14,07 ile Almanya'nın ilk sırada olduğu görülmektedir. Almanya'yı %12,30 ile İtalya, %9,42 ile İngiltere, İspanya ve %8,20 ile Fransa takip etmektedir.

Grafik 12: Türkiye 6105 Erkek ve Erkek Çocuk Örmeye Kumaştan Gömlek İhracatına Genel Bakış

Prospects for market diversification for a product exported by Turkey in 2016
Product : 6105 Men's or boys' shirts, knitted or crocheted (excluding nightshirts, T-shirts, singlets and other vests)



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

6105 Erkek ve Erkek Çocuk için örmeye kumaştan gömlek Türkiye ihracatının diğer ülkelerin aynı ürün grubunda dünya ithalatında aldıkları pay grafikte görülmektedir. Türkiye GTİP 6105 ihracatının, dünya GTİP 6105 ithalatından fazla pay aldığı ülkeler sırasıyla, Almanya, Cezayir, Irak, Belçika ve Ukrayna olarak görülmektedir.

Tablo 15: Dünya Kadın ve Kız Çocuk Örmeye Gömlek (GTIP 6106) İhracat ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya	5.680.124	5.706.907	5.741.641	4.933.683	4.918.734
Türkiye	560.842	532.896	573.039	541.195	511.730
Çin	625.563	658.836	568.891	504.084	413.660
Vietnam	226.573	259.189	277.839	282.681	402.639
Guatemala	420.829	457.813	419.875	395.834	386.594
Bangladeş	132.067	125.060		137.075	347.764
Hong Kong, Çin	315.880	311.607	259.453	198.412	184.862
Almanya	239.636	230.742	217.977	178.800	183.194
Kamboçya	131.765	127.178	120.714	147.389	160.327
Hindistan	233.511	264.282	197.068	185.877	153.424
Endonezya	166.779	208.334	201.102	162.961	137.878

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Kadın ve Kız Çocuk Örmeye Gömlek toplam ihracat değeri 2016 yılı için 4,9 Milyar ABD Doları olurken, 2012-2016 ihracat verileriyle karşılaştırıldığında bu ürün grubu için küresel bazda

daralmanın yaşandığı izlenmektedir. Türkiye 511 Milyon ABD Doları ihracatı ile Dünya ihracatında lider konumdadır. Dünya Kadın ve Kız Çocuk Örne Gömlek ihracatında ilk 10 ülkenin 2016 yılı verilerinde azalma yaşanırken Bangladeş ihracat verisinin 2015 yılında 137 Milyon ABD Doları iken 2016 yılında 348 Milyon ABD Dolarına ulaşarak ihracatını önemli ölçüde arttırmıştır.

Tablo 16: Dünya Kadın ve Kız Çocuk Örne Gömlek (GTIP 6106) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya Gömlek İthalatı	6.509.465	6.541.945	6.173.633	5.517.528	5.169.503
Japonya	1.209.538	1.176.865	1.020.553	869.166	870.859
ABD	874.572	956.036	897.765	886.004	809.247
Almanya	577.214	577.147	523.762	418.719	429.096
İngiltere	388.665	342.412	350.600	342.795	281.395
Fransa	366.690	299.934	271.815	222.076	203.089
İspanya	183.923	188.794	230.960	208.392	179.952
Hong Kong, Çin	265.340	274.948	247.365	186.820	168.849
Malezya	15.692	13.204	14.656	93.485	143.928
Hollanda	193.853	173.633	176.671	136.054	134.100
İtalya	157.535	138.591	150.229	140.611	131.416

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Kadın ve Kız Çocuk Örne Gömlek toplam ithalat değeri 2016 yılı için 5,17 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Bu ürün gurubunun en büyük ithalatçıları Japonya, ABD ve Almanya olarak belirtilmiştir. Malezya'nın ithal Kadın ve Kız Çocuk Örne Gömlek grubuna olan talebi 2015 yılında artış göstermeye başlamış ve 2016 yılında son yılların en büyük alımını gerçekleştirmiştir.

Tablo 17: Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Örne Gömlek (GTIP 6106) İhracatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İhracatı	560.842	532.896	573.039	541.195	511.730
Almanya	177.112	161.725	142.441	130.642	137.863
Polonya	16.990	30.076	54.905	56.688	60.938
İngiltere	86.089	76.328	67.884	76.995	55.922
İspanya	38.433	30.503	48.241	36.581	44.331
Irak	2.899	3.904	5.799	40.868	22.319
Danimarka	40.651	40.414	30.044	20.324	21.144
Hollanda	29.431	23.256	21.107	16.933	20.689
Fransa	25.737	21.358	19.916	14.174	14.850
İsveç	13.077	13.740	13.675	12.515	11.737
Suudi Arabistan	4.621	9.433	12.787	13.364	11.196

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Örne Gömlek toplam ihracatı 2016 yılında 511 Milyon ABD Dolar olarak belirlenmiştir. Türkiye'nin en büyük müşterisi 137 Milyon ABD Doları ile Almanya olmuştur. Polonya'ya yapılan ihracatın yıllar içinde artması ile 2016 yılında 61 Milyon ABD Doları ulaşarak 2. sıraya yerleşmiştir. Irak'a yapılan ihracat rakamlarının stabil olmaması dikkat çekerken 2015-2016 yılındaki artışlar belirgindir. İngiltere 2016 ihracatında 21 Milyar ABD Doları kayıp gerçekleşmiştir.

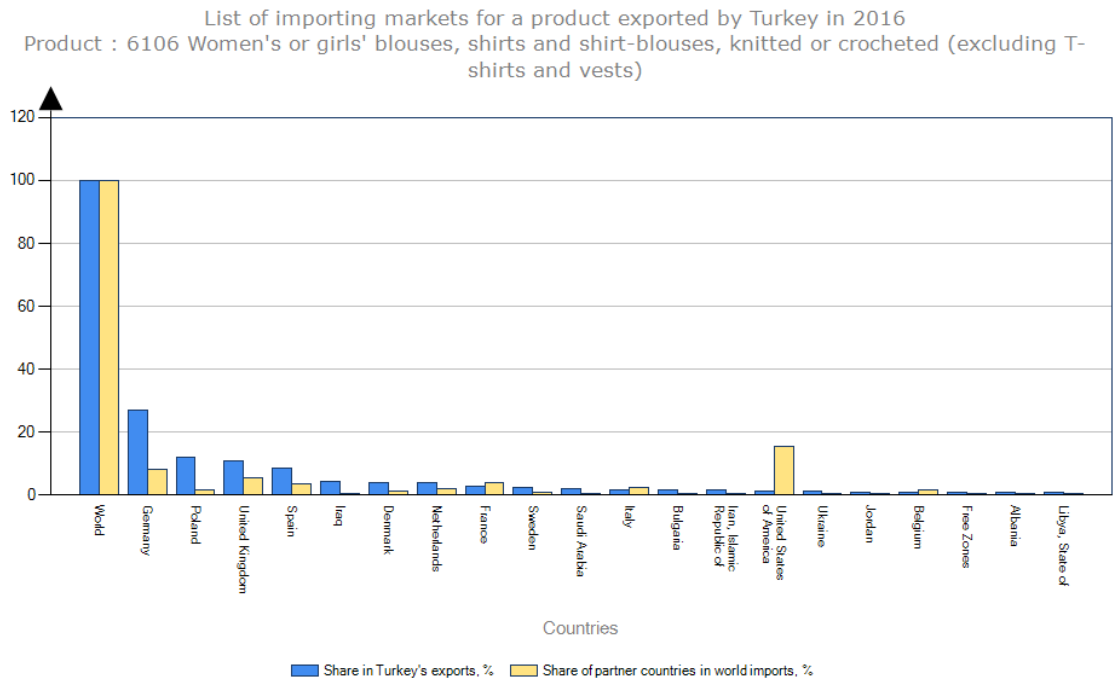
Tablo 18: Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Örme Gömlek (GTIP 6106) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İthalatı	27.794	34.250	28.607	24.631	17.915
Bangladeş	6.028	13.446	5.953	5.298	4.345
Çin	4.375	3.645	5.281	4.254	2.465
Kamboçya	745	1.276	1.127	1.734	1.468
Hindistan	1.356	768	1.087	1.268	1.158
İtalya	988	1.051	1.242	1.316	1.033
Fas	1.203	1.093	1.298	1.377	925
İspanya	1.282	1.288	1.187	1.332	866
Portekiz	1.191	1.318	1.749	1.338	845
Gürcistan	662	871	254	840	830
Sri Lanka	782	1.048	558	491	476

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Örme Gömlek toplam ithalatı 2016 yılında 6,7 Milyar ABD Doları azalarak 18 Milyar ABD Doları olarak belirlenmiştir. Bu ürün grubundaki en çok ithal edilen ülke Bangladeş, Çin ve Kamboçya olmuştur.

Grafik 13: 6106 Kadın ve Kız Çocuk Grubunda Türkiye İhracatı ve Ülkelerin Dünya İthalatından Aldıkları Pay

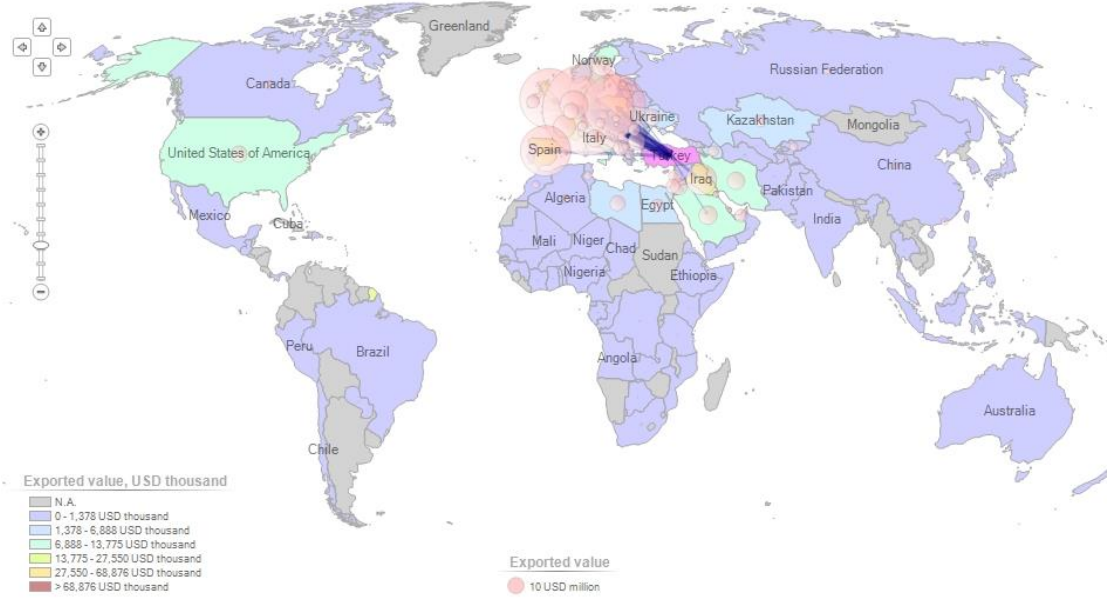


Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye 6106 GTIP kodunda ihracatı değerleri incelendiğinde, en fazla ihracat gerçekleştirilen ülke sırasıyla, Almanya, Polonya, İngiltere, İspanya ve Irak olarak görülmektedir. 6106 ürün grubunda dünya ithalatında en fazla paya sahip olan ülke ise ABD'dir. ABD'yi Almanya, İngiltere, Fransa, İspanya ve Hollanda takip etmektedir.

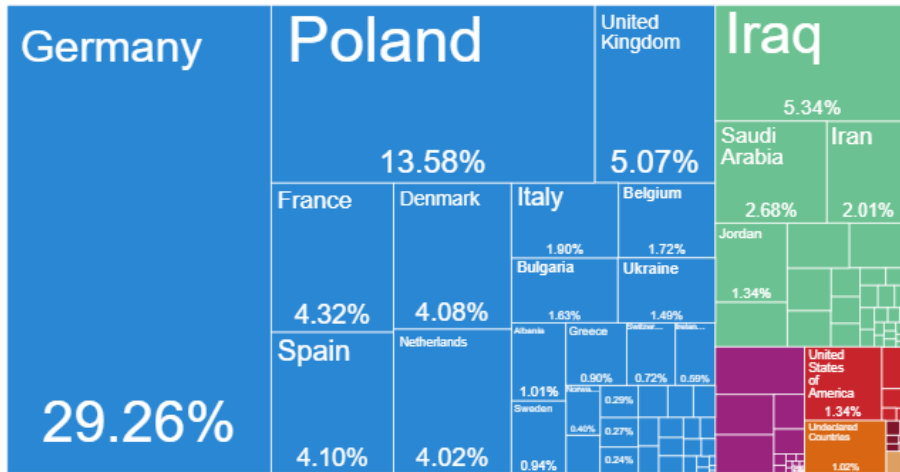
List of importing markets for a product exported by Turkey in 2016

Product : 6106 Women's or girls' blouses, shirts and shirt-blouses, knitted or crocheted (excluding T-shirts and vests)



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

\$417M



Kaynak: <http://atlas.cid.harvard.edu> Atlas Of Economic Complexity 2016

6106 Kadın ve Kız çocuk için örme kumaştan gömlek ihracatı incelendiğinde ithalatçı ülkelerin almış oldukları paylar görülmektedir. Almanya, %29,26 ile en fazla paya sahip konumdadır. Almanya'yı %13,58 ile Polonya, %5,34 ile Irak, %5,07 ile İngiltere ve %4,32 ile Fransa takip etmektedir.

Tablo 19: Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6205) İhracat ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçılar	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya	14.605.738	14.922.702	16.310.685	15.280.824	15.004.949
Çin	3.690.240	3.747.393	3.837.023	3.540.771	3.143.052
Bangladeş	1.830.355	1.761.629		2.325.252	2.529.484
Hindistan	977.943	1.125.404	1.142.597	1.166.568	1.273.365
Vietnam	629.962	685.551	806.691	852.415	976.330
Almanya	717.881	704.335	761.194	647.434	623.646
Hong Kong	802.231	812.707	761.607	713.025	596.753
Türkiye	539.902	533.457	630.212	607.084	574.648
İtalya	611.400	663.215	718.129	615.567	571.781
Endonezya	504.892	532.951	510.402	457.125	450.771
İspanya	278.219	347.331	389.282	432.162	437.517

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek toplam ihracatı 276 Milyar ABD Doları kaybı ile 2016 yılında 15 Milyon ABD Doları olarak belirlenmiştir. Dünyanın en büyük tekstil üreticilerinden Çin, Bangladeş ve Hindistan Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek grubunda da Dünya'nın en çok ihracat yapan ülkeleri arasındadır. Türkiye bu grupta 2016 yılında 32 Milyar ABD Doları ihracat kaybı yaşayarak 575 Milyar ABD Doları ihracatıyla Dünya sıralamasında 7. Konumdadır. Türkiye'nin ihracat rakibi olarak İtalya ve Hong Kong gösterilebilir.

Tablo 20: Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6205) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya Gömlek İthalatı	15.099.796	15.379.851	15.907.228	15.153.283	14.587.291
ABD	3.570.792	3.784.688	3.858.525	3.865.058	3.669.792
Almanya	1.248.087	1.283.678	1.303.471	1.177.786	1.103.450
Japonya	1.243.256	1.200.520	1.178.791	1.041.377	963.651
İngiltere	964.960	999.331	1.112.960	1.096.679	887.678
Fransa	708.448	692.606	716.947	663.425	634.935
İspanya	510.276	516.105	594.679	668.380	630.760
İtalya	561.492	510.656	544.928	503.057	501.666
Hong Kong, Çin	599.514	607.484	602.708	564.562	493.226
Birleşik Arap Emirlikleri	287.063	278.159	302.368	208.276	477.815
Hollanda	428.429	409.596	451.642	407.738	388.962

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek toplam ithalatı 2016 yılında 14 Milyon ABD Doları'dır. Bu ürün grubunun en büyük alıcıları ABD 3,67 Milyon ABD Dolar değeri ile en üst sırada yer almaktadır, Almanya 1,1 Milyon ABD Doları değeri ile 2. sırada yer alırken Japonya 964 Milyar ABD Doları değeriyle 3. sırada yer almaktadır.

Tablo 21: Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6205) İhracat ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye İhracatı	539.902	533.457	630.212	607.084	574.648
İspanya	52.235	63.044	89.669	93.646	100.644
Fransa	69.294	64.904	76.008	60.286	52.307
Almanya	68.429	58.514	58.740	54.237	45.860
İngiltere	52.277	50.983	59.151	46.572	39.812
ABD	21.917	21.906	21.760	24.510	28.536
İtalya	34.792	31.614	31.604	23.444	26.204
Irak	21.185	33.871	37.414	32.455	25.502
Hollanda	26.594	21.963	26.406	22.858	20.959
Ukrayna	7.723	6.193	11.963	23.137	17.411
İran	666	303	697	2.775	17.394

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek toplam ihracat değeri 2016 yılında 33 Milyar ABD Doları kaybı ile 575 Milyar ABD Dolar olarak belirlenmiştir. En büyük alıcı konumunda olan İspanya'ya 2016 yılında 100 Milyar ABD Doları ihracat gerçekleştirilmiştir. İspanya'yı takiben Fransa 52 Milyar ABD Doları ile 2. sırada yer almaktadır, Almanya ise 46 Milyar ABD Doları ile 3. sırada yer almaktadır. İran pazarından gelen talep artışı 2016 yılında 17 Milyar ABD Dolarına ulaşmıştır.

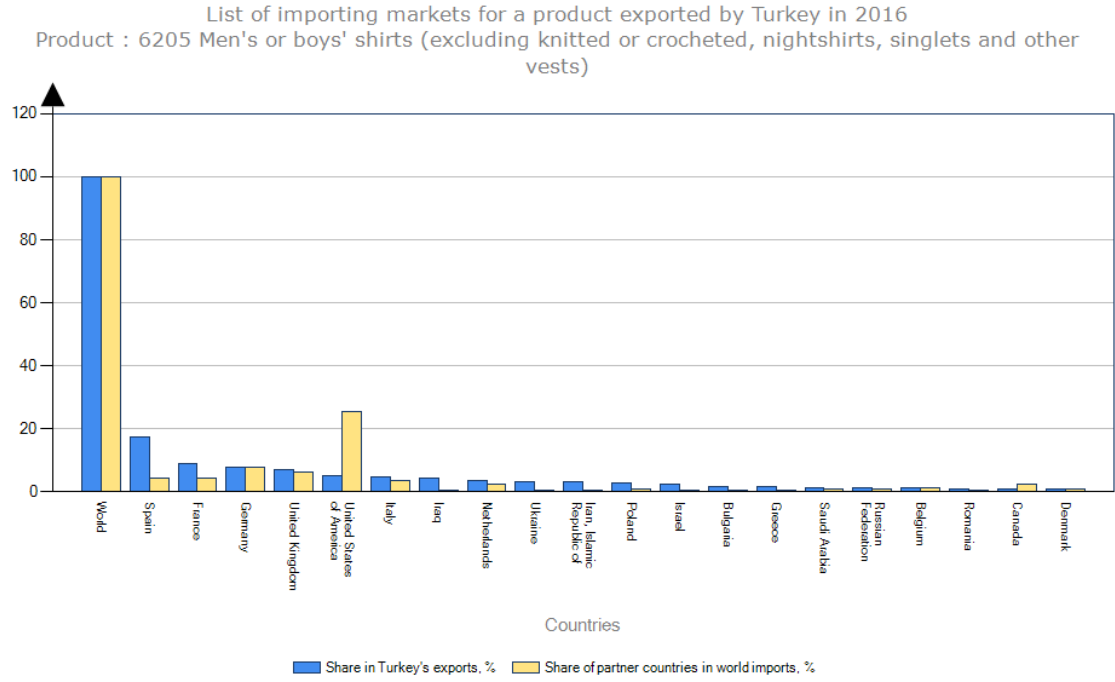
Tablo 22: Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6205) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İthalatı	122.271	173.646	176.698	169.435	122.225
Bangladeş	70.728	117.046	118.829	116.898	80.282
Hindistan	8.566	8.739	8.615	7.015	6.633
İtalya	5.410	6.123	7.397	7.030	6.086
Çin	13.027	10.962	8.891	5.720	5.395
Mısır	189	654	414	2.829	4.889
İspanya	2.323	3.394	3.773	3.312	3.505
Vietnam	2.908	1.953	2.762	2.451	2.042
Fas	1.407	1.728	1.955	1.325	1.715
Portekiz	980	1.144	1.533	1.392	1.446
Kamboçya	710	7.994	7.195	8.916	1.314

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Gömlek toplam ithalatı 2016 yılında 47 Milyar ABD Doları azalarak 122 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'nin bu ürün grubunda başlıca ihracat yaptığı ülkelerin başında 80 Milyar ABD Dolar değeri ile Bangladeş gelmektedir. Hindistan 6,6 Milyar ABD Doları ve İtalya 6 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir.

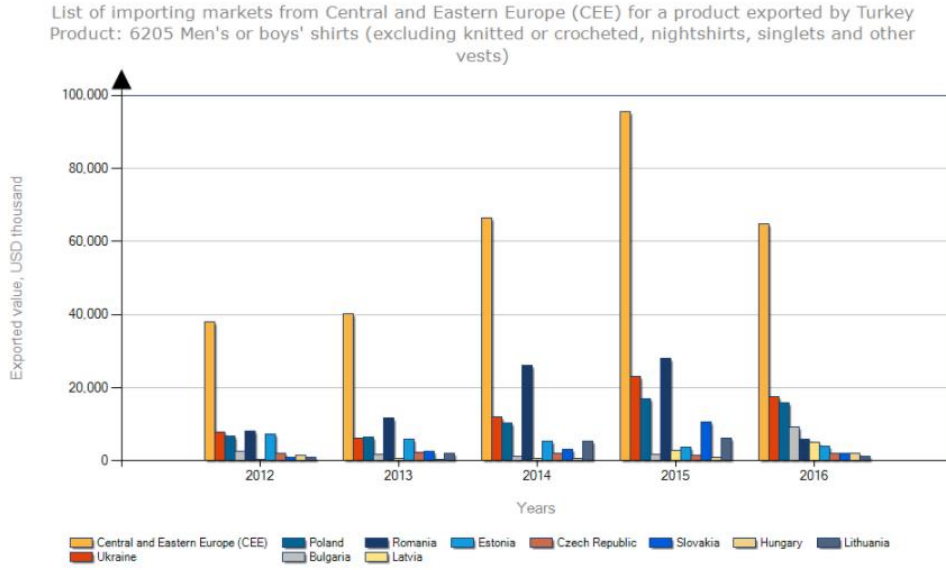
Grafik 14: 6205 Erkek Gömlek Grubunda Türkiye İhracatı ve Ülkelerin Dünya İthalatından Aldıkları Pay



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

6205 Dokuma Erkek ve Erkek çocuk gömlek Türkiye ihracatının incelendiğinde ilk sırada İspanya yer almaktadır. İspanya'yı Fransa, Almanya, İngiltere, ABD, İtalya, Irak, Hollanda ve Ukrayna takip etmektedir. Ülkelerin 6205 dünya ithalatında en fazla paya sahip olan ülke ABD'dir. ABD'yi Almanya, İngiltere, Fransa ve İspanya'dır. Hedef pazarlar içerisinde bulunan Fransa'nın 634 milyon ABD doları değerinde erkek ve erkek çocuk için dokuma kumaştan gömlek ithalatı bulunmaktadır. Türkiye ise 634 milyon ABD doları gömlek ithalatının sadece 81 milyon ABD dolarını oluşturmaktadır. Türkiye'nin alabileceği 553 milyon ABD doları bir pazar payı bulunmaktadır. Diğer bir hedef Pazar ise Almanya'dır. Almanya'nın 6205 GTİP kodunda ithalatı 1,1 milyar ABD dolarıdır. Türkiye'nin Almanya pazarından almış olduğu pay ise 86 milyon ABD dolarıdır. Türkiye'nin 6205 ürün grubunda Almanya pazarından alacağı pay büyüktür. Türkiye'nin Almanya pazarında rakipleri Bangladeş, Çin, Hindistan ve Vietnam'dır. Rakiplerinin pazar stratejisinin yakından takip edilmesi ve rakiplerin bilinmesi proje içerisinde bulunan firmalara güç katarak geliştirecektir.

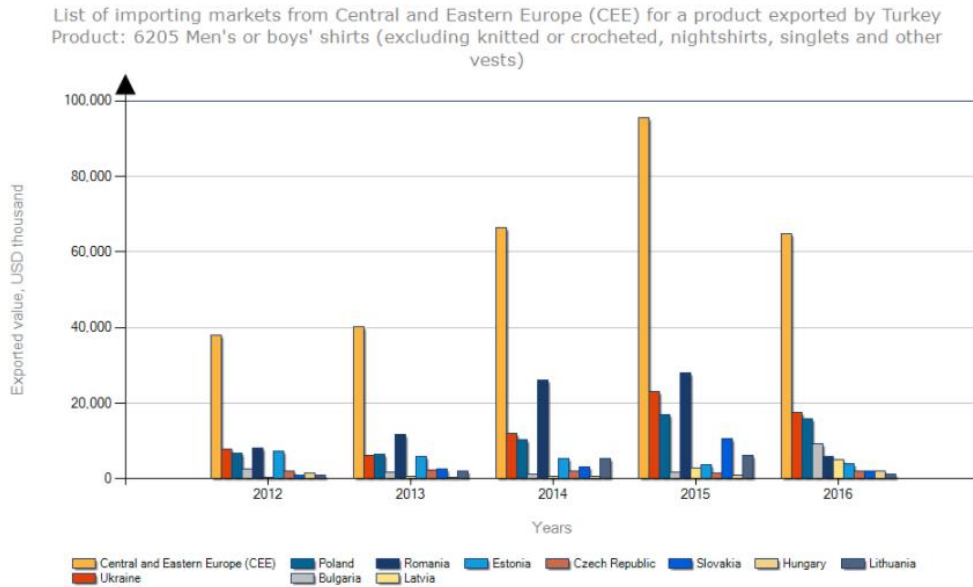
Grafik 15: 6205 Erkek ve Erkek çocuk Dokuma kumaştan Gömlek Grubunda Türkiye İhracatında Orta Doğu Ülkelerinin Görünümü



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye ihracatının Orta Doğu ülkelerine kayıtlı ihracat rakamları ile gerçekleştirilen ihracat seviyesinin yukarıda yer alan grafiklerden daha yüksek seviyede olduğu tahmin edilmektedir. Özellikle kargo sistemi ile yapılmakta olan ihracatın doğrudan firmaların ihracatlarına yansımaması göz önünde bulundurulmalıdır. Yaptığımız derinlemesine analiz çalışması ışığında İran ve Suudi Arabistan ön plana çıkan ülkeler arasındadır.

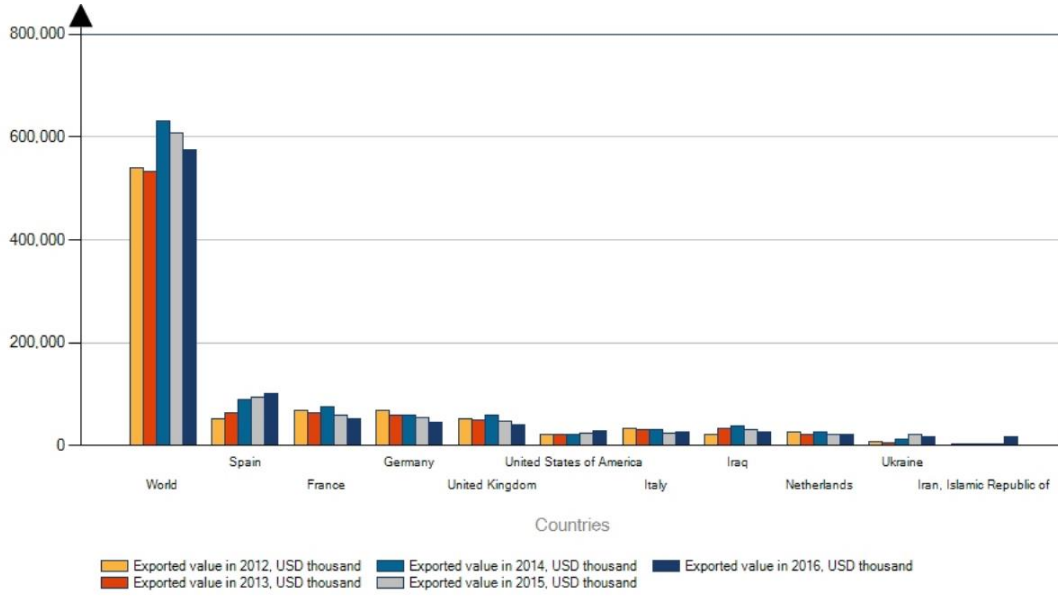
Grafik 16: Türkiye 6205 Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Kumaştan gömlek ihracatının Merkez ve Doğu Avrupa Ülkeleri ithalatında aldığı pay



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye 6205 Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Kumaştan gömlek ihracatının Merkez ve Doğu Avrupa Ülkeleri ithalatı incelendiğinde 2015 yılında önemli bir sıçramanın olduğu görülmektedir. En önemli ticaret ortağı olarak Romanya dikkat çekmektedir. Romanya 2016 yılında düşüş yaşamıştır. Polonya ise 2012 yılından 2016 yılına kadar istikrarlı bir artış yaşamıştır. Çek Cumhuriyeti 2016 yılında Romanya'dan sonraki en önemli ticaret ortağı olarak göze çarpmaktadır.

Grafik 17: 6205 Erkek Gömlek Grubunda 2011 – 2016 Yılları Arasında Türkiye İhracatı ilk 10 Ülke Dağılımı (Bin ABD Doları)

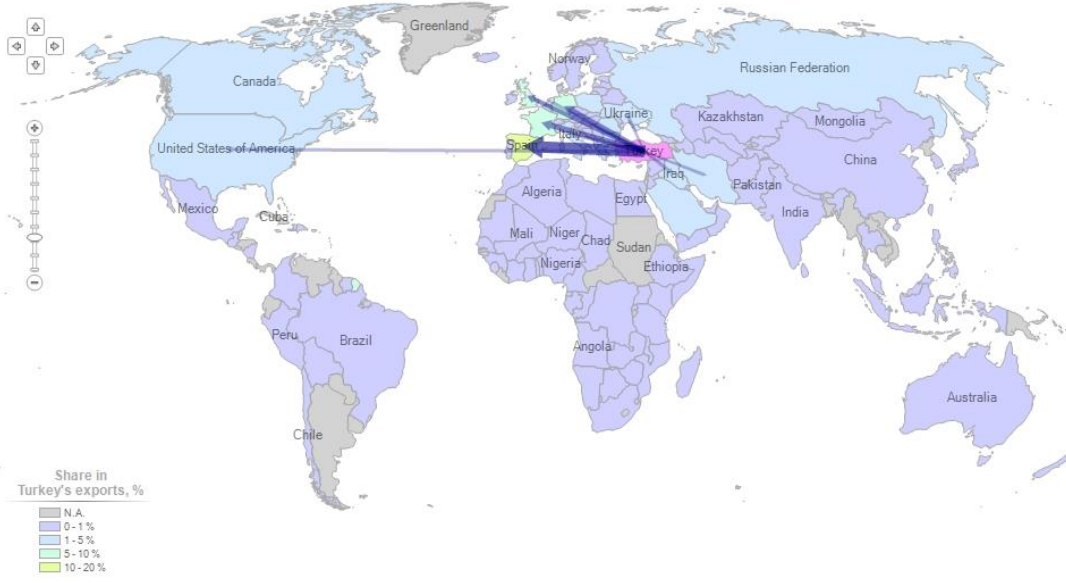


Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye erkek ve erkek çocuk dokuma gömlek grubunda ihracat değerleri 2011-2016 yılları arası için değerlendirildiğinde, İspanya pazarında ihracatın kademeli olarak arttığı göze çarpmaktadır. Dünya çapında genel ihracatın dalgalandığı görülmektedir. Almanya, İtalya ve Hollanda pazarında yıllık bazda düşüşler izlenmiştir. Fransa, İngiltere, Irak ve Ukrayna pazarında ise inişli çıkışlı bir ihracat gerçekleşmiştir. 2014 yılında Fransa, İngiltere ve Irak'ta ihracat düzeyinin en fazla olduğu yıl olarak dikkat çekmektedir.

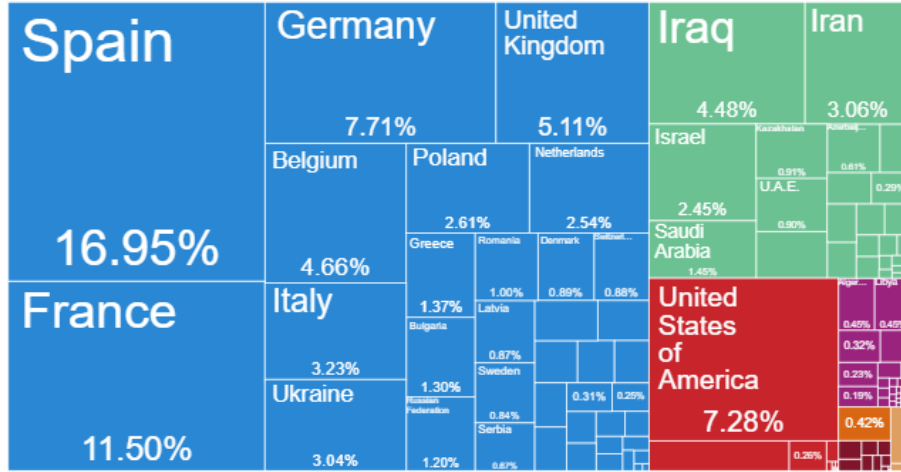
List of importing markets for a product exported by Turkey in 2016

Product : 6205 Men's or boys' shirts (excluding knitted or crocheted, nightshirts, singlets and other vests)



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

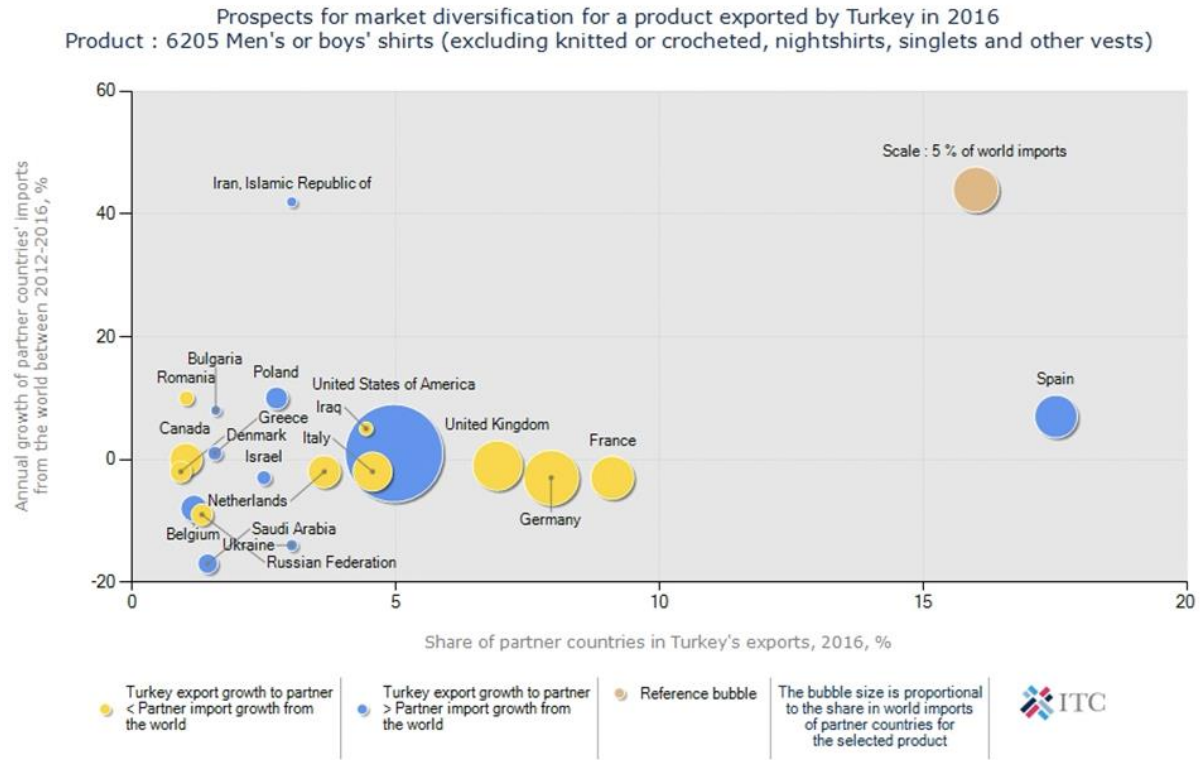
\$569M



Kaynak: <http://atlas.cid.harvard.edu> Atlas Of Economic Complexity 2016

Türkiye 6205 Erkek ve Erkek Çocuk için dokuma kumaştan gömlek ihracatında, ithalatçı ülkelerin almış olduğu 2016 yılı değerleri incelendiğinde, İspanya'nın %16,95 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İspanya'yı %11,5 ile Fransa, %7,71 ile Almanya, %7,28 ile Amerika Birleşik Devletleri, %5,11 ile İngiltere ve %4,48 ile Irak takip etmektedir.

Grafik 18: Türkiye Erkek ve Erkek Çocuk Dokuma Kumaştan Gömlek İhracatına Genel Bakış



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye'nin 6205 ürün grubunda gerçekleştirmiş olduğu ihracatın büyüme oranının, dünya GTİP 6205 ithalatının büyüme oranından büyük olduğu ülkeler sırasıyla Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya, Irak, Hollanda, Rusya, Danimarka, Kanada ve Romanya olarak sarı renkte görülmektedir. Mavi renkte görülen balonların GTİP 6205 ürün grubunda dünya ithalatında almış oldukları payın, Türkiye'nin 6205 erkek ve erkek çocuk için dokuma kumaştan gömlek ihracatından büyük olduğunu göstermektedir.

Tablo 23: Dünya Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6206) İhracat ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya Gömlek İhracatı	11.483.239	12.976.242	13.853.151	13.252.407	12.940.481
Çin	2.323.846	2.673.422	2.527.111	2.324.348	2.108.272
Hindistan	1.287.118	1.596.554	1.579.752	1.633.871	1.352.396
İspanya	549.713	747.081	874.216	954.515	958.751
Bangladeş	326.601	351.953		563.384	850.608
Türkiye	565.707	630.687	732.708	735.737	721.738
Vietnam	273.611	394.561	513.414	613.670	699.455
Almanya	591.726	622.720	688.401	620.899	653.578
İtalya	509.336	548.769	631.528	604.026	650.111
Endonezya	497.991	564.596	586.930	600.819	559.765
Hong Kong, Çin	731.586	717.735	648.126	546.540	465.812

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek toplam 2016 ihracat rakamı 12,9 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. En büyük tekstil üreticilerinden Çin 2,1 Milyar ABD Dolarlık ihracatı ile en üst sırada yer alırken Hindistan, İspanya ve Bangladeş takip etmektedir. Türkiye bu ürün grubunda 5. sırada yer alırken Dünya tekstil üreticileri devleriyle rekabetçi konumdadır özellikle Bangladeş ve Vietnam 2016 ihracat verilerine göre rekabeti zorlayıcı ülkeler arasında yer almaktadır.

Tablo 24: Dünya Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6206) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Dünya Gömlek İthalatı	13.490.202	14.756.591	15.416.014	15.030.045	15.079.433
ABD	2.411.094	2.856.177	2.629.763	2.783.851	2.848.948
Almanya	1.230.169	1.343.990	1.482.409	1.400.384	1.413.648
Japonya	1.325.655	1.277.196	1.166.546	1.044.417	1.087.178
İngiltere	1.006.394	1.031.840	1.189.708	1.170.651	1.083.659
İspanya	603.471	754.887	885.653	956.614	1.000.985
Fransa	700.687	746.880	831.132	831.810	865.663
Hollanda	399.256	455.877	530.218	502.530	528.304
Hong Kong, Çin	498.654	531.346	512.287	463.682	433.997
İtalya	326.089	343.478	372.200	369.904	390.768
Kanada	254.924	283.320	268.983	279.904	291.262

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek 2016 toplam ithalatı 15 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Bu ürün grubunun en büyük alıcısı 2016 yılında 2,8 Milyar ABD Doları verisi ile ABD yer almaktadır. ABD'yi takiben 1,4 Milyar ABD Doları verisi ile Almanya ve 1,1 Milyar ABD Dolarlık alımı ile Japonya yer almaktadır hemen ardından İngiltere ve İspanya'da 1 Milyar ABD Doları ithalat rakamları ile takip etmektedir.

Tablo 25: Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6206) İhracatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İthalatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İhracatı	565.707	630.687	732.708	735.737	721.738
İspanya	68.699	92.805	119.854	126.353	119.950
Polonya	21.374	57.385	61.266	73.359	106.827
Almanya	122.206	112.064	127.116	103.574	101.179
İngiltere	95.276	67.924	83.931	65.484	64.055
Bulgaristan	1.195	1.934	1.863	533	40.035
İsrail	10.558	12.851	19.106	22.491	26.506
Suudi Arabistan	25.916	28.914	28.743	27.018	25.177
Fransa	24.790	21.804	22.773	15.619	14.720
Hollanda	17.621	19.512	18.113	17.688	12.913
Danimarka	4.686	3.409	10.071	11.612	12.692

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek toplam 2016 ihracat rakamı 721 Milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'nin en çok ihracat yaptığı ülke 119 Milyar ABD Dolarlık verisi ile İspanya olurken, Polonya'ya gerçekleşen ihracatın her geçen yılın artması 2016 yılında 107 Milyar ABD Doları

verisi ile en çok ihracat yapılan 2. ülke konumundadır. 2012-2015 yılı verilerine analiz edildiğinde Polonya pazarı payının her geçen sene artış göstermesi Türkiye'deki Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek üreticilerin pazarı iyi bilir duruma gelmiş ve bu pazarda güç kazanılmıştır.

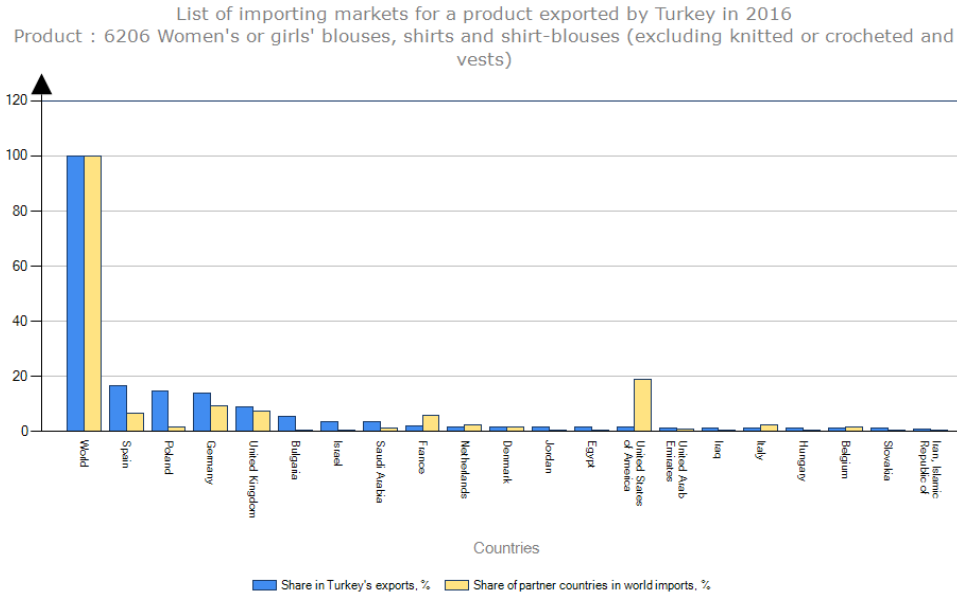
Tablo 26: Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek (GTIP 6206) İthalatı ilk 10 Ülke (Bin ABD Doları)

İhracatçı Ülkeler	2012	2013	2014	2015	2016
Türkiye Gömlek İthalatı	99.097	119.413	130.979	128.632	112.284
Bangladeş	11.998	26.608	32.601	40.891	35.320
Çin	19.817	20.929	20.529	17.429	15.034
Serbest Bölgeler	12.787	12.328	13.206	15.323	13.793
Hindistan	19.662	20.602	22.735	17.596	12.083
Fas	4.958	5.388	5.822	5.528	6.543
İtalya	4.383	5.523	6.192	5.858	5.235
Gürcistan	6.317	5.502	5.105	4.724	4.333
İspanya	3.566	3.712	4.151	4.428	4.300
Endonezya	2.451	2.934	3.203	2.210	2.505
Vietnam	1.407	3.014	4.565	3.437	2.151

Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

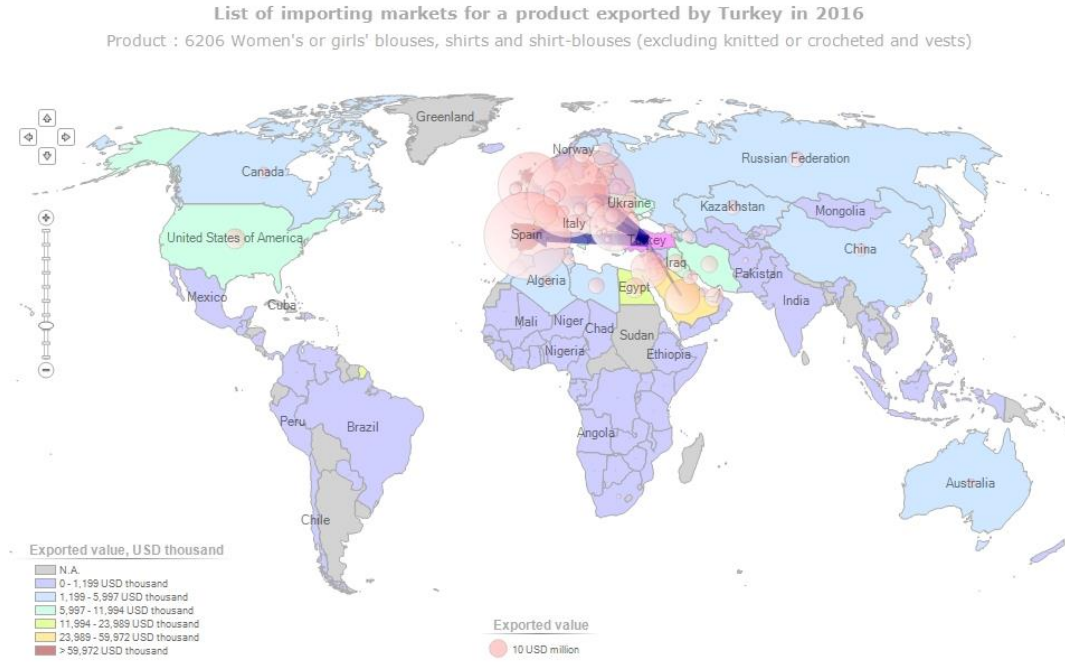
Türkiye Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek 2016 toplam ithalatı 112 Milyar ABD Dolar'dır. 2016'da en fazla ihracat yapılan ülke 35 Milyar ABD Doları verisi ile Bangladeş'tir, hemen ardından 12 Milyar ABD Doları verisi ile Çin takip etmektedir.

Grafik 19: 6206 Kadın ve Kız Çocuk Dokuma Gömlek Grubunda 2011 – 2016 Yılları Arasında Türkiye İhracatı ilk 10 Ülke Dağılımı (Bin ABD Doları)

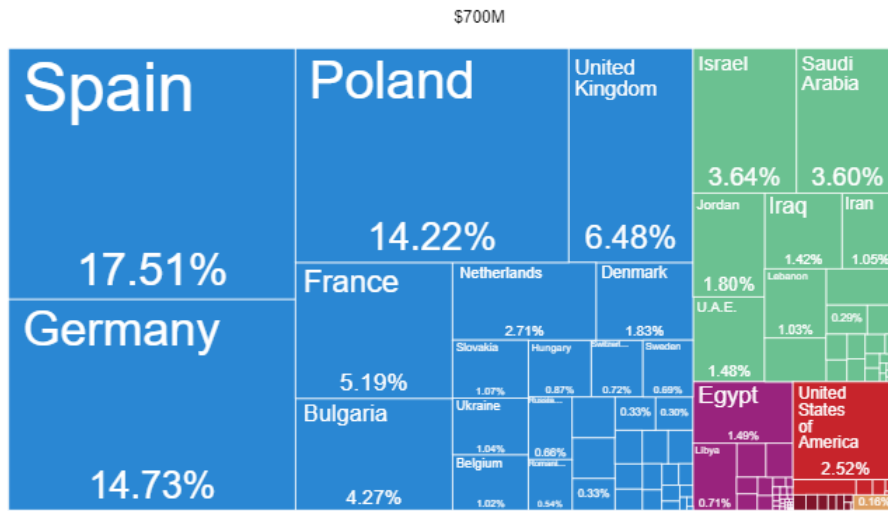


Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

6206 Kadın ve Kız çocuk dokuma gömlek Türkiye ihracatının, diğer ülkelerin ithalatında aldığı grafik incelenmiştir. Türkiye'nin yoğunlukla ihracat gerçekleştirdiği ülkeler sırasıyla, İspanya, Polonya, Almanya, İngiltere, Bulgaristan ve İsrail olarak görülmektedir.



Kaynak: Uluslararası Ticaret merkezi (ITC), 2017 verileri kullanılarak URAGEM Danışmanlık tarafından oluşturulmuştur.

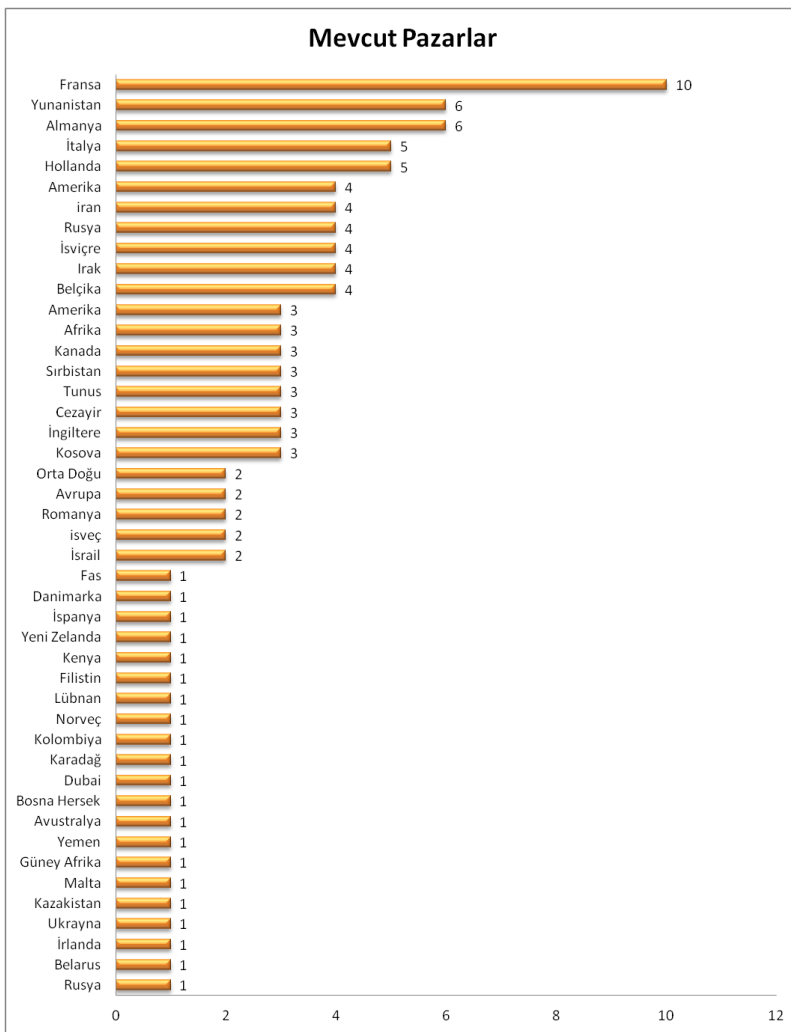


Kaynak: <http://atlas.cid.harvard.edu> Atlas Of Economic Complexity 2016

6206 Kadın ve Kız çocuk dokuma gömlek Türkiye ihracatının ülkelere göre dağılımı incelendiğinde İspanyanın %17,51 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İspanya'yı Almanya, Polonya, İngiltere, Fransa, Bulgaristan, İsrail, Suudi Arabistan ve Hollanda takip etmektedir. ITC Trademap ve Atlas of Economic Complexity verilerinin arasında ufak farkla olması farklı veriler kullanmasından dolayıdır.

7.3. Firmalar Tarafından Belirtilen Hedef Pazarlar

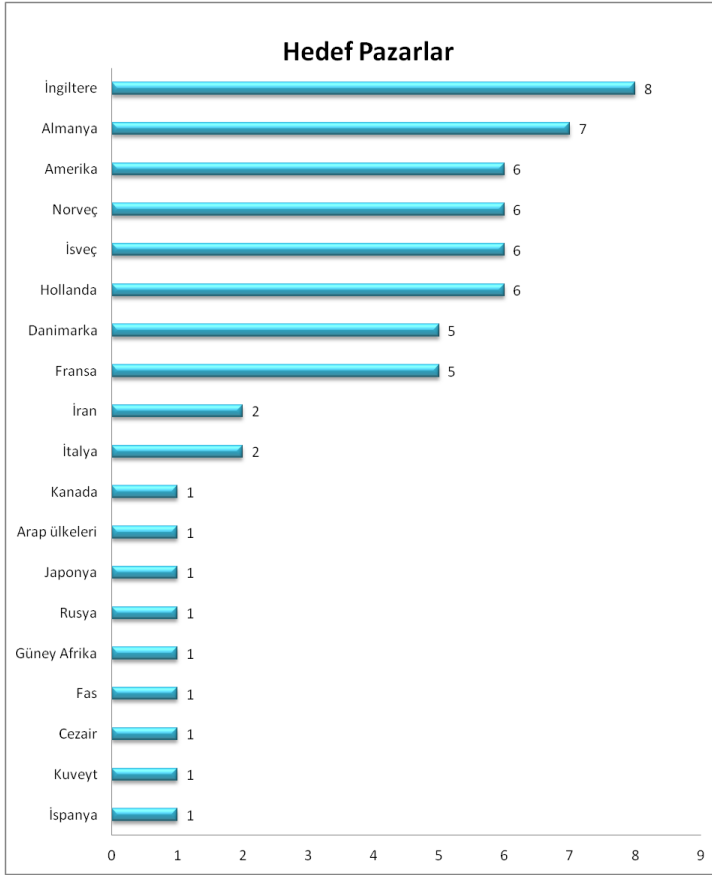
Yapılmış olan literatür çalışmasına ek olarak saha çalışmasında mülakatlar aşamasında firma yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda firmaların mevcut durumda ticaret yaptıkları ülkeler ve hedeflenen pazar bilgileri de alınmıştır. Firmaların belirttikleri hedef pazarlar çeşitlilik göstermekle birlikte bölgesel bazda değişiklik göstermektedir. Mülakatlar aşamasında belirtilen mevcut pazarlar ve hedeflenen ülkeler aşağıda gösterilmiştir. Firmaların aktif olarak gömlek ticareti yapmış olduğu ülkeler arasında Fransa ilk sırada yer almaktadır. Küme dahilinde olan 23 firmanın 10'u Fransa ile ihracat gerçekleştirmektedir. Fransa'yı ise Yunanistan ve Almanya izlemektedir. 6 firma bu ülkeler ile mevcut durumda ihracat gerçekleştirmektedir. İtalya, Hollanda ve Amerika Birleşik Devletleri sıralama arasında üst tablolarda yer almaktadır. İran, Irak, Rusya ve Kuzey Afrika Ülkeleri firmaların ağırlıklı olarak kargo şirketleri ile çalıştığı ülkelerdendir. Bu ülkeler aynı zamanda firmaların hedef pazarları arasında da yer almaktadır.



Kaynak: URAGEM Danışmanlık 2017

Proje kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda firma yetkililerine kısa ve orta vadede hangi ülkeler ile ticaret yapmak istedikleri sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplara göre yapılan derlemeler sonucunda İngiltere ilk sırada yer almaktadır. Firmalar İngiltere ile ticaret yapmanın zorluğunu bilmekte yalnız İngiltere müşterisinin süreklilik arz edeceğini düşündükleri için İngiltere firmaların ilk

hedefleri arasında bulunmaktadır. Almanya ise firmaların hedefledikleri 2. ülke arasında bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri ve İskandinav ülkeleri ise diğer hedeflenen ülkeler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.



Kaynak: URAGEM Danışmanlık 2017

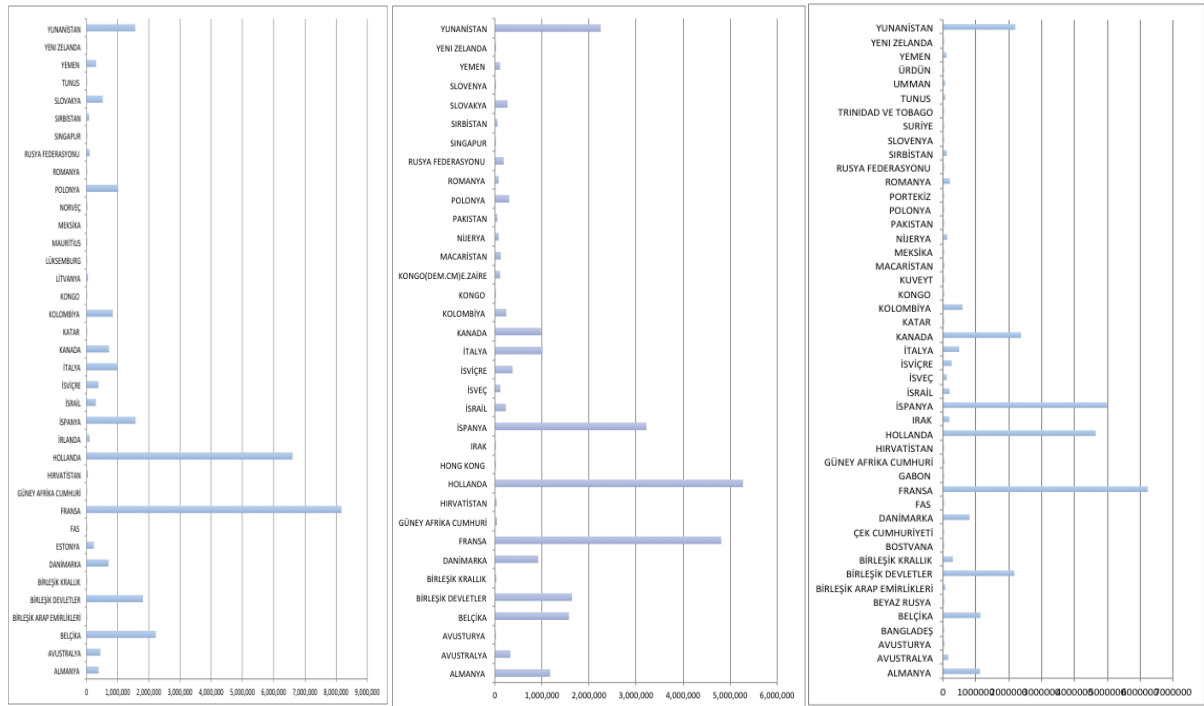
Firmalar tarafından mülakatlarda beyan edilen pazarlara ek olarak, Projede yer alan 23 firmadan 18'inin İTKİB'e kayıtlı ihracat rakamları analiz edilmiştir. Aşağıda yer alan grafiklerde firmalar tarafından son 3 yılda gerçekleştirilen ihracat ve pazarların dağılımı görülmektedir. Buna göre;

2014 yılında projede yer alan ve bilgilerine ulaşılan firmaların toplam ihracatı 29,3 milyon dolardır. 2014 yılında projede yer alan firmaların toplamı tarafından en fazla ihracatın gerçekleştirildiği ülkeler Fransa ve Hollanda'dır. Bu ülkeleri Belçika, İngiltere, Yunanistan ve Polonya takip etmektedir.

2015 yılında projede yer alan ve bilgilerine ulaşılan firmaların toplam ihracatı 25,6 milyon dolardır. 2015 yılında projede yer alan firmaların toplamı tarafından en fazla ihracatın gerçekleştirildiği ülkelerin başında Hollanda, Fransa, İspanya ve Yunanistan gelmektedir. Bu ülkeleri İngiltere, Belçika, Almanya, İtalya ve Kanada takip etmektedir. 2014 yılı ile kıyaslandığında Almanya'ya gerçekleştirilen ihracatta artış gözlemlenmiştir.

2016 yılında ise projede yer alan ve bilgilerine ulaşılan firmaların toplam ihracatı 29,1 milyon dolardır. 2016 yılında projede yer alan firmaların toplamı tarafından en fazla ihracatın gerçekleştirildiği ülkelerin başında Fransa, Hollanda, İspanya gelmektedir. Bu ülkeleri İngiltere, Belçika, Almanya, Kanada, Yunanistan takip etmektedir.

Grafik 20: Proje içinde yer alan firmaların 2014, 2015, 2016 yılı ihracat pazar dağılımı.



Projede yer alan firmaların son üç yıllık ihracat rakamları incelendiğinde doğrudan ihracattan en yüksek payı Fransa ve Hollanda'nın her üç yıl için aldığı görülmektedir. Yine yükseliş eğiliminde olan İspanya'ya olan satışların ise tek bir firma üzerinden gerçekleştiği firma analizleri ile bilinmektedir. İhracatta artı yaşanan ülkeler arasında ise İngiltere, Almanya, Belçika ve Kanada gelmektedir.

Son olarak elde edilen veriler, Ekonomi Bakanlığı ihracatta hedef ve öncelikli ülkeler ile karşılaştırılmıştır.

Ekonomi Bakanlığı Hedef ve Öncelikli Ülkeler 2016-2017



Kaynak: Ekonomi Bakanlığı 2017 (İhracat Pazara giriş destekleri Hedef ve Öncelikli Ülkeler)

Tablo 27: Belirlenen Hedef Pazarların Gümrük Verisi Oranı ve KDV Oranları

Hedef Ülke	Gümrük Vergisi (%)	KDV (%)
İngiltere	0	20
Almanya	0	19
Hollanda	0	21
Fransa	0	20
Belçika	0	20
Romanya	0	20
Polonya	0	20
Kanada	0	18
Suudi Arabistan	5	5
Birleşik Arap Emirlikleri	5	5
İran	100	9

Kaynak: European Commission Taxation And Customs Union- Avrupa Komisyonu Vergilendirme Ve Gümrük Birliği, Trademap 2017

Pazar içerisinde müşterilere ulaşmak adına <https://www.europages.com/> web sitesi değerlendirilebilir. Sektör pazında tedarikçilerin, distribütör, Toptancı ve servis sağlayıcılara ulaşmak adına kolaylık sağlayacaktır. Hedef pazardaki üretici/ithalatçı/alıcı/satıcı/hizmet sağlayıcı firmalar hakkında bilgi almak adına imalatçı firmaların incelemesinde fayda olan web siteleri aşağıdadır.

- Kompass (<http://www.kompass.com>): Dünya geneli üretici, ihracatçı, ithalatçı, distribütör ve servis sağlayıcı firmalar,
- Europages (<http://www.europages.com>): Avrupa
- Birleşik Arap Emirlikleri: <http://www.nationalpinkpages.com>
- Almanya: <http://www.bfai.de>
- İran: <http://www.iranyellowpages.net>

Analiz çalışmaları ve İhtiyaç Analizi Sonuç Toplantısı ile belirlenen ve ön plana çıkan pazarlar:

1. Almanya,
2. İngiltere,
3. Fransa
4. Hollanda
5. Belçika,
6. Kanada
7. Orta Doğu (Birleşik Arap Emirlikleri)

8. Ön Plana Çıkan Hususlar ve Diğer Gelecek Projeksiyonları

8.1. Stratejiye Temel Teşkil Eden Tespitler

1. Proje içinde yer alan firmaların gerek kendi markaları gerekse private label üretim modeli ile Avrupa pazarlarına odakları görülmektedir.
2. Firmalar mevcut durumda küçük ya da orta ölçekteki mağaza zincirlerine yönelik “private label” satış yapmakla birlikte, birlikte çalıştıkları markaların büyümeleri ve fason organizasyon kapasiteleri paralelinde ikinci kuşak olarak tabir edilebilecek geleceğin markalarına tedarikçi konumunda olacakları yönünde tespitimiz bulunmaktadır. Bu nedenle uluslararası markalarla çalışma kültürü ve alt yapısına geçiş kaçınılmazdır.
3. Çok yakın bir gelecekte gelişmiş ekonomilerden başlayarak alışveriş yapma kültürü büyük ölçüde değişecek, geleneksel alışveriş yerini e-ticaret odaklı bir kültüre bırakacaktır. Gerek mobil uygulamaların kolaylaşması ve yaygınlaşması gerekse e-ticaret sitelerinin yenilikçi yaklaşımları bu süreci hızlandıracaktır. Amazon gibi küresel olsun ya da yerel olsun, e-ticaret siteleri de değişim içindedir. Kendi depo hizmetini veren e-ticaret siteleri üretici ile tüketici arasındaki adımları kısaltmaktadır. Bu nedenle depo ve dağıtım hizmeti veren güçlü ya da gelecekte güçlenecek e-ticaret sitelerine yönelik ihracat adımları atılmalıdır.
4. Fason ağırlıklı çalışan firmalar geçiş sürecindedir, gelecekte ancak “pazarlama ve servis” sunma kabiliyetini geliştiren firmalar ayakta kalabilecektir. Bu nedenle Projede yer alan söz konusu profildeki firmaların “pazarlama” “servis” kabiliyetleri geliştirilmelidir. Bu yönde atılması gereken adımların başında Müşteri Temsilcisi istihdamı ve/veya eğitimi gelmektedir. Pazarlama noktasında da benzer şekilde gerek mevcut personelin gerekse yeni ihracat personeli ile firmaların pazarlama algısı değişmeli, güçlenmelidir.
5. Firmaların kazanması gereken önemli bir rekabet avantajı da “doğru ürün, doğru pazar, doğru sunum” olarak tanımlanabilir. Bunun için firmaların ilk etapta pazara yönelik sunum kabiliyetlerini geliştirmelerinde fayda vardır. Bu yönde projede atılabilecek adımlar arasında “ihracata yönelik dijital araçların oluşturulması ve/veya güçlendirilmesidir.” Buradan kasıt teknolojiyi daha etkin bir pazarlama aracı olarak kullanabilen firmalar olmak yönünde adımlar atmaktır. Firmaların ürünlerini ve çalışma yöntemlerini e-katalog olarak hızlı bir şekilde güncelleyebilmeleri, erişim sağlayabilmeleri, servis amacı ile kullanabilmelerini sağlamaktır.
6. Entegre çalışan işletmelerde ise kurumsallaşmaya yönelik adımların atılmasında fayda görülmüştür. Çalışmaya ilk olarak kritik iş tanımlarının yapılması ve birimleri arası iş akışlarının düzenlenmesi ile başlanmalıdır. Ek olarak aile anayasası ve şirket tüzüklerinin oluşturulması yönünde de çalışmalar başlatılabilir. Mevcut yapıda tasarım daha çok müşteri ve kumaş odaklıdır. Tasarım alanında ülke odağında yurt dışına faaliyetleri öncesinde “ülke odaklı” tasarım koçluk ve/veya mentorluk çalışması hayata geçirilebilir,

Firmaların ürün fiyatlandırma, işletme maliyet analizi konularında kabiliyetlerinin geliştirilmesinde fayda görülmektedir.

8.2. Vizyon Önerisi ve Stratejik Gelişim Alanları

“Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin / Markalarının Uluslararası Rekabetçiliğinin Geliştirilmesi UR-GE Projesi ile Projede yer alan firmaların başta Avrupa olmak üzere, projenin birinci yılında mevcut Avrupa pazarlarında ihracattan aldıkları payı artırmak, ikinci ve takip eden yıllarda uluslararası uygunluk standartlarını ve iş modellerini uluslararası alım koşullarına yükselterek başta henüz yeterince pay alınmamış Avrupa pazarlarına girmek.”

Bu bölüm ve devamında yer alan çalışmalar İhtiyaç Analizi Sonuç Toplantısında firmalara sunulmuş ve görüş birliğine varılmıştır. Ek olarak Sonuç Toplantısında önerilen tüm faaliyetler tarama formu olarak katılımcılara dağıtılarak faaliyetlere yönelik talepleri ve görüşleri alınmıştır. Toplantı sonrasında, sonuç toplantısına katılım gösteremeyen firmalara Proje Faaliyetleri Tarama Formu gönderilerek, tüm firmalardan geri bildirim alınmıştır.

8.3. Önerilen Öncelikli Eğitim ve Danışmanlık Faaliyetleri, Önerilen Yurt Dışı Pazarlama ve Alım Heyeti Faaliyetleri

8.3.1. Proje Planlama Çerçevesi

Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin Uluslararası Rekabetçiliğinin Geliştirilmesi Projesi, İhtiyaç Analizi gelecek yıllar için firmaların gelişim yönü ve pazarları ile ilgili önemli tespitler yapmamıza olanak sağlamıştır. Projede yer alan firmalar her ne kadar Merter, Osmanbey, Laleli piyasası olarak da bilinen ve bavul ticareti olarak tanımlanan dolaylı ihracat yöntemi ile Rusya, Orta Doğu ve Afrika ülkeleri ağırlıklı olarak çalışmakta olsalar da, özellikle son üç yıldır Avrupa'ya yönelik doğrudan ihracat satışlarına başlamıştır. Mevcut yapı bize firmaların aynı anda iki iş modelini yürütmeye çalıştıklarını göstermektedir. Neredeyse tüm firmalar istinasız Avrupa pazarlarını hedef pazarlar arasında göstermektedir. Mevcut durumda ihracatta Fransa ve Hollanda iki önemli ve büyüyen pazarlar arasındadır. Yanı sıra firmalar tarafından Almanya ve İngiltere yoğunlukla belirtilen hedef pazarlar arasında yer almıştır.

Firmaların mevcut durumu ve gelecek hedefleri arasında yapılan analiz ve hedeflere ulaşmak için başarı kriterleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Projede yer alan firmalar kendi yerleşiklerinde devam eden üretim operasyonlarına ek olarak ağırlıklı fason organizasyondan yararlanma eğilimindedir,
2. Uzun yıllar boyunca işveren ve modelistler tarafından hayata geçirilen tasarımlar ya da modeller ilk olarak mağazalarda beğeniye sunulmuş, beğenilen ve en çok talep edilen modeller stoğa üretilmiş, yıl boyunca stoktan satılmıştır. Bu yapı doğrudan ihracat müşterisi ile dönüşüm evresine girmiştir.
3. Osmanbey, Laleli ve Merter'de yoğunlaşmış olan “kargo ticareti” tasfiye olmaktadır. URAGEM olarak projeksiyonumuz kargo sistemine dayalı ihracatın gelecek beş yıl içinde bitme noktasına gelebileceği yönündedir. Burada en önemli etken küresel ekonomi dinamiklerinin değişmesinin yanı sıra, müşteri yapısının ve satın alma davranışlarının değişimidir.

4. Mevcut durumda firmaların ölçeği toptancılar, küçük ve orta ölçekli marka / mağaza zincirleridir. Fakat firmaların birlikte çalışmaya başladıkları Avrupalı yerel markalar büyüdükçe, tedarikçi konumunda olan firmalarımızda büyüyecektir. Gerek firmaların hali hazırda değişim sürecinde olmaları gerekse müşteri markası odaklı üretim modeli, nitelikli ve talepkâr alıcıların uluslararası koşullarına uyum sağlamayı gerektirmektedir.
5. İster büyük ölçekli, ister küçük ölçekli olsun başta firmalar tarafından da hedeflenen ülkeler, başta İngiltere, hazır giyim sektörünün her alanında sosyal uygunluk kriterlerini sorgulamaktadır. En asgari seviyede firmaların BSCI ve SEDEX denetimlerinden, fason organizasyonları da dahil olmak üzere geçebilecek seviyede olmaları gerekmektedir.
6. BSCI gibi uluslararası geçerliliği olan sistemler, içinde bulunan firmalar için otomatik bir pazarlama aracıdır. Bu sistemler içinde yer alan firmalar alıcılar tarafından erişilen bir tür "nitelikli üretici" havuzunda yer almaktadır.
7. Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere e-ticaret ve dijital platformların dünya ticaretindeki payı ve önemi artacaktır. Başta Avrupa olmak üzere, yaygın e-ticaret ağlarına dahil olmak, hedef müşteriler ve pazarlar arasında tanımlamak önemli bir rekabet avantajı olarak görülmelidir.
8. Firmaların mevcutta yürüyen ikili iş modeli, hedeflenen Avrupalı müşterilere yönelik bir fırsata çevrilebilir.
9. Gerek müşteri markası gerekse işletmelerin kendi markaları dahilinde olsun tasarım giderek daha da önemli bir rekabet faktörü olmaktadır. Geçmiş dönemde ve mevcut durumda da firmalar tam zamanlı tasarımcı çalıştırmak ya da sistematik, trend analizine dayalı tasarım ve koleksiyon çalışmaları yürütmektense, müşteri tarafından belirtilen ya da şirket dahilinde işveren ve modelist tarafından geliştirilen modellerin üretime dayalı bir işleyiş sürdürmüştür. Hedeflenen pazarlar ve büyüme projeksiyonu göz önüne alındığında tasarım odaklı sistemli çalışmalara ağırlık verilmesinde fayda görülmektedir.
10. Hedeflenen pazarlarda kalıcı olabilmek ve sürdürülebilir ihracat için firmalarda ihracat Pazarlama Kabiliyet, Müşteri Temsilciliği, Tasarım Sunumu, Modelhane ve Numune Üretimi hususlarında sürekli olarak ilerleme gerekmektedir.
11. Tüm hedeflere ulaşılması ve işletmelerin gelecek kuşaklar boyunca rekabetçi bir iş modeli ile ilerleyebilmesi için işletme yönetimlerinin ilk olarak stratejik yönetim yaklaşımını anlamaları ve işletmem içinde uygulamaya başlamaları gerekmektedir. Aile işletmelerinde yönetim ve yapılanma, üretim ve pazarlama birimleri arasında koordinasyon, ürün fiyatlandırma, işletme maliyet ve risk analizi gibi hususlar firmalar için sansa bırakılmayacak kadar önemli ve kritik konulardır.

Yukarıda sıralanan başarı faktörlerini proje faaliyetleri bakış açısı ile değerlendirecek olursak, devam eden başlıkta belirtilen faaliyet paketleri ön plana çıkmaktadır:

1. Hedef Pazarlara Yönelik Uygun ve İhracatı Kolaylaştıracak Tasarım Kabiliyetlerinin Gelişimi

Projede özellikle erkek gömlek imalatında uzmanlaşmış 18 firma bulunmaktadır. Bu firmaların mevcutta Avrupa'da ağırlıklı pazarları Hollanda ve Fransa'dır. Hedefledikleri pazarların başında ise Almanya ve İngiltere gelmektedir. Bu pazarlara ek olarak proje dahilinde Avrupa'da Belçika ve Polonya da ön plana çıkmıştır. Gerçekleştirilen İhtiyaç Analizi Sonuç Toplantısında firmaların tecrübelerine dayanılarak Polonya kritik ve öncelikli ülkeler arasında görülmemiştir. Avrupa pazarına ek olarak ön plana çıkan hedef pazarlar arasında Kanada yer almıştır.

Projede erkek giyim ve özellikle erkek gömleği üretimi dışında sadece bayan üst giyim odaklı çalışan 5 firma bulunmaktadır. Söz konusu firmalar da orta ve uzun vadede Avrupa pazarını hedeflemekte birlikte İhtiyaç Analizi Sonuç Toplantısında Projenin ilk yılında mağaza satışlarının da göz önünde bulundurulabileceği Orta Doğu pazarının da projeye dahil edilmesi üzerinde durmuştur.

Projenin hedef coğrafyası ağırlıklı olarak Avrupa ülkeleri olarak belirlenmiştir. Ön plana çıkan ülkeler ise Fransa, Hollanda, Almanya, İngiltere, Belçika'dır. Destek Yurt Dışı faaliyetleri dahilinde ise Kanada ve Orta Doğu ülkeleri ön plana çıkmıştır. Orta Doğu ülkelerinde ise İhtiyaç Analizi verileri Birleşik Arap Emirliklerini işaret etmektedir.

Gerek proje içinde olsun gerekse münferit firma davranışlarında hedeflenen pazarlarda müşterilerle her hangi bir kanaldan temasa geçmeden önce, söz konusu pazarın kültürel yapısı, beğenileri, tercihleri, tasarım dahilinde alışkanlıkları kısacası siparişe dönecek bir koleksiyon için güçlü bir pazarlama koleksiyonu hazırlanması gerekmektedir. Bu yönü ile projede ilk etapta; erkek gömleği odaklı moda ve trend analizi, erkek gömleğinde kullanılan kumaş odaklı kumaş moda ve trend analizi önemlidir. Benzer şekilde firmalar için nispeten yeni olan Almanya, İngiltere pazarı bilgilendirme semineri, Kanada Pazar Analizi önemli olacaktır.

İhracata yönelik tasarım kabiliyetlerinin gelişiminde en önemli adımlardan biri de kuşkusuz tasarım ve satılabilir koleksiyon sürecinin işletmelerde iyileştirilmesidir. Mevcut durumda sadece 4 firmada tam zamanlı tasarımcı çalışmaktadır. Bu nedenle her bir firmaya bir tasarımcı eşleşmesi yapmak yerine, mevcut koleksiyonun özellikle erkek gömleği odağında adaptasyonu ve proje boyunca devam edecek erkek gömleği tasarım ar-ge çalışmasının işletmelere yol göstereceği düşünülmektedir. Ek olarak koleksiyon hazırlanması ve fiyatlandırılması gibi hususlara yönelik teorik eğitimlerle işletmelerin güçlendirilmesinde fayda görülmüştür. Özetle:

- a. Erkek gömleği odaklı moda ve trend seminerleri,
- b. Erkek gömleği – kumaş odaklı tasarım, desen, baskı moda ve trend seminerleri,
- c. Almanya ve İngiltere Hedef Ülke Bilgilendirme Semineri
- d. Kanada Pazar Araştırması ve Ülke Bilgilendirme Semineri
- e. Erkek Gömleği / Bayan Üst Grup (5 firma için) Koleksiyon Adaptasyonu
- f. Proje Erkek Gömleği Tasarım Ar-Ge Havuzu / Yurt Dışı Pazarlama Faaliyetleri Öncesine Yaratımı Destekleyici Sunumlar öneriler arasında yer almaktadır.

2. Hedef Pazarlara Yönelik Doğrudan İhracat Araçları ve İhracatın Takibi Kabiliyetlerinin Gelişimi

Mevcut durumda işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte olan doğrudan ihracat satışlarında müşterilerin fuarlar ya da referanslar aracılığı ile kazanıldığı görülmektedir. En sık rastlanılan

yollardan biri de gerek yurt içi gerekse yurt dışında faaliyet gösteren kumaş tedarikçilerinin marka müşterisini üreticilere yönlendirmesidir. İhracatta firmalar tarafından aile dışından istihdam ettikleri bir ihracat personeli olmamakla birlikte, ihracata yönelik pazar araştırması ya da benzeri bir çalışma da yapılmamaktadır. Ön plana çıkan bir diğer husus ise işletme sahiplerinin İngilizce seviyesinin ilk teması başlatacak düzeyde dahi olmayışıdır. Oysa Avrupa odaklı ihracatta siparişin alınması, müşterinin takibi, değişikliklerin takibi tümü için başta yazışmalar olmak üzere dil kabiliyeti gerekmektedir. Tamamlanan ihtiyaç analizi çalışması göstermektedir ki, aciliyet ve öncelikli hususlar arasında Müşteri Temsilcisi istihdamı ve /veya mevcut müşteri temsilcilerinin hedeflenen ve mevcut müşterilere göre eğitimi bulunmaktadır. Burada mevcut durumda müşteri profilinin ağırlıklı olarak toptancılar – Avrupa’da dahi- yanıtıcı olmamalıdır. Rekabet stratejileri bugün değil, tam aksine yarın için kurulmaktadır. Söz konusu adım talep gösteren firmalar için projenin ikinci yılından itibaren başlatılabilir.

Dünyada hızla büyüye ve artış gösteren en büyük satış kanalları arasında yadsınamaz bir gerçek olan dijital satış ağları yer almaktadır. Özellikle öncelikli müşteri kitlesi toptancılar ve Avrupa’da yerleşik küçük ve orta ölçekli mağaza zincirleri olan firmaların hedeflemesi gereken bir diğer müşteri grubu ağ yapılanması genişleyen, depo ve dağıtım ağı güçlü e-ticaret portalları ve bu portalların satın alma grubu olmalıdır. Projede en az bir alım heyetinin dijital satış ve e-ticaret platformlarına tanıtım amacı ile hayata geçirilmesi şiddetle önerilmektedir.

Çok kritik bir başka husus ise ihracata yönelik dijital pazarlama araçlarının etkinleştirilmesidir. Yurt dışı pazarlama faaliyetleri öncesinde firmaların en azından hedef pazarlara vakıf organizatörler açısından erişilebilir, modellerin görülebilir olmasında fayda bulunmaktadır. Bu kapsamda proje dahilinde gerek firmaların gerekse ürünlerin hızlı bir şekilde gösterilebileceği, doğru bir şekilde sunulacağı içerik ve dijital sunum platformu değildir. Küme web sitesi içinde her bir firma için tanıtıcı bir sayfanın ve e-katalogun hazırlanması belki de baskılı materyallerden çok daha hızlı ve etkin bir rol oynayacaktır.

Önerilen Model:

Üç çalışma eş zamanlı olarak başlayacaktır:

1. Dijital Platform Gelişimi (Küme & Küme Firmaları)
2. Pazarla Yönelik Tasarım Fikirlerinin Gelişimi
3. Ürün ve firma katalog ve sunum teknikleri ve araçların gelişimi

Projenin ilk adımlarından birinin “erkek gömleği tasarımında” hedef pazarı yakalamak olan bir tasarımcı havuzu oluşturulması olmalıdır. Söz konusu tasarımcı havuzu dahilinde özellikle Almanya ve İngiltere Pazarını bilen tasarım koçları / dönemsel danışmanlar hem söz konusu danışmanlığı almayı talep eden firmalar hem de tasarımcı havuzu için yönlendirici olacaktır. Tasarım Ar-Ge havuzu tarafından kolektif bir çalışma sonucunda yurt dışı pazarlama faaliyetinden en az iki ay önce ilgili manşet, yaka, ilik çizim ve baskıları hazırlanacaktır. Çalışmalar firmalara sunulacağı gibi, uygun formatlarda proje web sitesi tasarım alanına da yüklenecektir.

Yukarıdaki paragraftan da anlaşılacağı üzere projenin ilk adımlarından birinin de Küme İhracat Dijital Pazarlama Platformunun oluşturulması olarak önerilmektedir. Bu platform dahilinde küme tanıtımına ek olarak, her bir firmaya ait dijital künye oluşturulacaktır. Söz konusu çalışmanın proje bitiminde de firmalar tarafından kullanılacak bir teknoloji üzerine inşa

İhracata yönelik doğrudan ihracat araçları ve ihracat takibinin yapılması danışmanlık hizmetleri kapsamında iş tanımından başlayarak özellikle Müşteri Temsilcisi ve/veya İhracat Personeli seçimi, işe yerleştirilmesi ve eğitimi süreçlerinin tanımlandığı bir İK yapılandırması önerilmektedir.

Tanımlanan danışmanlık ve eğitim çalışmaları Proje Faaliyet Çizelgesinde ilgili başlıklar altında yer almaktadır.

3. Sosyal Uygunluk ve Üretim Etkinliğinin Geliştirilmesi

Projede yer alan işletmelerin bir çoğunda firma bünyesinde üretime ek olarak önemli ölçüde fason organizasyonla çalışıldığı görülmektedir. Proje dahilinde doğrudan makine ve çalışan başına verimliliğin artırılması odaklı çalışmalardan ziyade, üretim dahil olmak üzere şirket performansını fiyatlandırma, teslim süresi gibi noktalarda etkileyecek unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bu unsurların başında birimler arası iş tanımlarının doğru yapılması ve optimizasyonu, global alıcıların şirketlerinden aradığı sosyal uygunluk kuralları gelmektedir. Söz konusu iki ihtiyaç için işletme altyapılarının güçlendirilmesine yönelik danışmanlıklar önerilmektedir.

- a. Başta İngiltere olmak üzere Kuzey Avrupa, Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinde yerleşik markaların SEDEX, BSCI gibi belgeleri istemeleri, yanı sıra şirket çalışma ve üretim koşullarının, ek olarak ürün kalitesinin SGS gibi bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesidir. Bu nedenle ilk etapta atılabilecek adımlardan biri şirket içi denetçi yetiştirilmesine yönelik çalışmalardır. Ayrıca SEDEX, BSCI gibi çalışma sistemlerine yönelik farkındalığın artırılması önerilen çalışmaların başında gelmektedir.
- b. Önemli olan bir diğer husus, şirket içinde tasarım, modelhane, numune üretimi, planlama, satın alma, üretim, kalite kontrol gibi kritik aşama ve iş tanımlarının yapılarak şirket içi iş akışlarının analizi ve takibine yönelik daha ziyade şirket için iletişim ve performans takibi odaklı çalışmalardır. Bu noktada şirketin doğrudan üretim tesisi olmasa dahi, fason organizasyon örgütlenmesi, kesim operasyonlarından fasona ürün aktarımı gibi alanlarda da iyileştirmeler yapılabilir.

4. İşletme Yönetim, Maliyet ve Finansal Analizlerin Gelişimi

Türkiye’de sanayileşme süreci ve iş modellerinin yapısal gelişimine paralel olarak birçok sektörde olduğu gibi aile işletmeleri ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinin sadece Türkiye’de değil, tüm Dünyada kurulu işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturduğu bilinmektedir. Burada diğer ülke ya da sektörlerden ayrıldığıımız nokta, bölgesel ve kültürel hatta aileye özgü davranış ve alışkanlıkların işletme kültürü ve iş yapma şekline yansımaları hatta onu belirlemesidir. İşletmelerin kurumsallaşma adına atacakları her küçük adım, işletmelerin gelecekte daha sürdürülebilir olmalarının yanı sıra küresel firmalarla çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Bu nedenlerle talep eden işletmelerle aşağıdaki alanlarda faaliyetlerin hayata geçirilmesinde büyük fayda görülmektedir:

1. Aile anayasası ve/veya işletme çalışma prensipleri ve kuralların değerlendirilerek yazılı hale getirilmesi,
2. İşletme maliyet ve risk analizleri ve gelecek projeksiyonlarının yapılması,

3. Ürün fiyatlandırma ve karlılık analizi ile işletme karlılık analizlerinin metodolojik olarak uygulamalı olarak firmalara aktarılması

Temelde firmaların olduklarından daha sistematik yöntemlerle geleceğe bakmalarının sağlanması hedeflenmektedir.

8.3.2. Proje Dahilinde Hedef Pazarlar, Yurt Dışı Pazarlama ve Alım Heyetleri Yaklaşımı

Raporun ilgili bölümlerinde de detaylı olarak belirtildiği gibi, ağırlığı erkek gömlek üreticisi olan firmalar için UR-GE projesinin ana hedef pazarı Avrupa ülkeleridir. Projenin ilk yılı için Fransa ve Hollanda ön plana çıkarken, özellikle sosyal uygunluk ve çalışma koşulları bakımından daha seçici olan İngiltere, Kanada pazarlarının projenin ikinci ve üçüncü yıllarında çalışılması önerilmiştir.

Projede yer alan 5 firma ise ürün grubu olarak ayrışarak sadece bayan üst giyim üzerine çalışmaktadır. Söz konusu firmalar ise farklı olarak Projenin ilk yılında Orta Doğu ve/veya Kuzey Afrika ülkeleri gibi pazarlara yönelik çalışmalarla ihracat çalışmalarının desteklenmesi yönünde görüş bildirmiştir.

Yukarıda kısaca özetlediğimiz koşullar çerçevesinde Yurt Dışı Pazarlama Faaliyetlerine ek olarak Alım Heyeti Faaliyetlerinin özellikle mağaza / kargo sistemi ile işleyen iş modeli yapısı için etkin bir pazarlama aracı olarak kullanılması yönündedir.

Önerilen Model:

Projenin ilk yılında;

- Almanya Yurt Dışı Faaliyeti,
- Hollanda, Belçika Yurt Dışı Faaliyeti
- Fransa Yurt Dışı Pazarlama Faaliyetleri
- B.A.E. Odaklı Orta Doğu Yurt Dışı Faaliyeti

Polonya, Romanya, Ukrayna odaklı Alım Heyeti Faaliyeti

Projenin İkinci Yılında:

- İngiltere odaklı birinci Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti
- Almanya Yurt Dışı pazarlama Faaliyeti
- Kanada Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti
- İngiltere odaklı ikinci Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti
- Hollanda, Fransa Odaklı İkinci Yurt Dışı Faaliyeti
- Danimarka Odaklı Kuzey Avrupa Ülkeleri Alım Heyeti,
- Cezayir Odaklı Kuzey Afrika Ülkeleri Alım Heyeti

Öneriler arasında yer almaktadır. Projenin birinci yılı sonunda pazarlara ilişkin değerlendirme yapılmasında büyük fayda görülmektedir.

8.3.3. Proje Faaliyetleri Tarama Formu Sonuçları

İhtiyaç Analizi Sonuç Toplantısı dahilinde Proje firmalarına ön plana çıkan tüm faaliyet alanları “tarama formu” olarak adlandırdığımız bir formda sunulmuş, kendileri için gerekli buldukları alanları önceliklendirmeleri istenmiştir. Form Projede yer alan 23 firmanın 22’si tarafından doldurulmuştur. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

BİRİNCİ YIL	Gereksiz	Farketmez	Çok Gerekli
1.Sektörel Teknik/Teorik Eğitimler			
1.1. Erkek Gömleği Odağında Gömlek Tasarım &Trend Semineri	1	4	16
1.2. Erkek Gömleği Odağında Kumaş, Baskı ve Desen Trend Semineri	1	7	13
1.3.Yurt Dışı Pazarlama Faaliyetleri Öncesinde Ülke Bilgilendirme Seminerleri		4	18
1.4. . E-Ticaret ve Küresel Eğilimler / E-Ticaret Satın Alma Yetkilileri		8	14
2. Danışmanlıklar			
2.1. İK Danışmanlığı Kapsamında			
1) Müşteri Temsilcisi İstihdam Süreç Yönetimi, İşe Alımı ve Eğitimi	3	6	11
2) İhracat Personeli İstihdam Süreç Yönetimi	1	9	8
2.2.“Tasarım AR-GE Havuzu” – Sürekli araştırmaya dayalı ağırlıklı olarak (erkek) gömlek tasarımında ülke odaklı uygulamalar (Almanya & İngiltere)	2	3	14
2.3.Koleksiyon Fiyatlandırma ve Müşteriye Doğru Sunum Teknikleri	1	5	13
2.4.Şirket içi Denetçi Eğitim Programı /KSS, Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	3	10	5
3.Yurtdışı Pazarlama Faaliyetleri			

3.1.Almanya Berlin Apparel Sourcing Fair (Şubat 2018) (Ziyaretçi Olarak)	5	3	11
3.2. Hollanda, Belçika Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti	1	3	17
3.3. Fransa Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti		2	17
4.Alım Heyeti			
4.1.Polonya & Romanya &Ukrayna Alım Heyeti Faaliyeti (Mağazaların Gezdirilmesi Dahil Eden Program)	3	6	10

İKİNCİ YIL	Gereksiz	Farketmez	Çok Gerekli
1.Sektörel Teknik/Teorik Eğitimler			
1.1. Erkek Gömleği Odağında Gömlek Tasarım &Trend Semineri	1	6	10
1.2. Erkek Gömleği Odağında Kumaş, Baskı ve Desen Trend Semineri	1	8	8
1.3. Yeni Nesil Perakende Sektörü Gelecek Eğilimleri - Seminer		8	12
1.3.Yurt Dışı Pazarlama Faaliyetleri Öncesinde Ülke Bilgilendirme Seminerleri	2	4	14
1.4.E-Ticaret ve Küresel Eğilimler / E-Ticaret Satın Alma Yetkilileri		6	13
2. Danışmanlıklar			

2.1. İş Tanımları ve Birimler Arası İletişim Süreçleri (Entegre Firmalar)	5	7	6
2.2.Kumaş Kesiminde Pastal Verimliliğinin Artması Danışmanlık Hizmeti	7	4	8
2.3.Ürün Fiyatlandırma, Üretim ve İşletme Maliyet Analizi Danışmanlık Hizmeti	3	8	6
2.4.Aile Anayasası ve Şirket Tüzüklerinin Hazırlanması Yönetim Danışmanlığı	5	6	6
2.5. Hedef Pazar / Bölgesel Pazar Analizi		1	16
2.6.İşverenler İçin İş İngilizcesi	4	2	14
3.Yurtdışı Pazarlama Faaliyetleri			
3.1.Almanya Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti (İkincisi)		2	17
3.2.İngiltere Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti		1	16
3.3. Kanada Yurt Dışı Pazarlama Faaliyeti		3	14
4.Alım Heyeti			
4.1.Hollanda, Belçika, Almanya Alım Heyeti		3	13

9. Sonuç

Orta Ölçekli Gömlek Üreticilerinin Uluslararası Rekabetçiliğinin Geliştirilmesi Projesi İhtiyaç Analizi Faaliyeti erkek gömleği üretiminde uzmanlaşmış olan firmaların kuruldukları seksenli yıllardan bu güne geçirdikleri dönüşümü ortaya koyan ve ilerleyen yıllarda iş modeli olarak ne yöne evrileceklerini öngören bir çalışmadır. Birçok yönü ile yıllar içinde değişen piyasa koşulları ve talep yapısını anlayarak uyum sağlayabilen firmaların gerek firma değer zinciri gerekse küresel tedarik zinciri süreçlerinde hangi alanlarda geliştiklerini ve hangi alanlarda gelişmeleri gerektiğini net olarak göstermektedir.

Projede yer alan firmaların iş modelleri incelendiğinde doksanlı yılların başında özellikle Rusya'da yaşanan değişim ile yükselen talebin firmaları Merter, Osmanbey, Laleli gibi noktalarda mağaza/showroom kurmaya yönelttiği, siparişlerin müşterinin doğrudan mağazaya gelerek seçtikleri ve modellerin çoğunlukla aynı gün "kargo" ya verilerek alıcıya ulaştırdıkları bir yapıya sahip oldukları görülmüştür. Geçmiş yıllar boyunca kargo sistemi ya da yaygın olarak bilinen bavul ticareti ile firmalar dönemsel olarak yoğunluğu değişmekle birlikte Merter, Laleli, Osmanbey gibi noktalarda konuşlanmıştır. Pazarların Rusya, Kuzey Afrika, Afrika ve Orta Doğu Ülkeleri ağırlıklı olduğu bilinmektedir. Yoğun talebin ve günlük kargo gönderimlerinin bir getirisi olarak firmalar, üretimlerini büyük ölçüde kendi projeksiyonları ışığında tamamlayarak depolarında tutmuş, yıl içinde eritmişlerdir. Yaklaşık 25 yılı aşkın bir süredir büyük bir yoğunlukla devam eden bu iş modeli Türkiye hazır giyim ihracatında doğrudan ihracat kayıtlarına yansımaya büyük bir ekonomiyi oluşturmuştur. URAGEM tarafından sahada sürdürmekte olduğumuz çalışmalar halen devam eden bu sistemin değişmekte olduğunu göstermektedir.

Değişim iki yönlüdür; ilk değişim müşteriler kanalında görülmektedir. Fiyatı daha yakından takip eden, alternatif müşteriler arayan Türkiye dışında üretim yapan firmalara yönelen yukarıda belirtilen müşteri yapısı aynı zamanda e-ticaret seçeneklerini de daha aktif olarak kullanmaktadır. Saha çalışmalarımız göstermektedir ki, bavul ticareti yolu ile devam eden iş modeli Türkiye'nin üretimde alternatif olan ülkelere doğru kaymakla birlikte, alış verişi kanalları da değişim içindedir.

İkinci değişim ise söz konusu yönelmeyi görebilen firmaların alternatif iş modellerine yönelmeye başlamasıdır. Söz konusu alternatif iş modeli ise halihazırda yürüyen sistemin tam tersi yönündedir. Müşteri markasına yönelik üretim modeli olarak adlandırabileceğimiz, tasarım, koleksiyon odaklı ve siparişe dayalı bir modele geçiş başlamıştır.

Projede yer alan firmaların neredeyse tamamı yukarıda kısaca anlatılan iki iş modeli aynı anda yürütmeye çalışmaktadır. Gerek kurumsal alt yapıların yeni modelin gerekliliklerine yeterince hazır olmaması, gerekse mevcutta ürün ve servis verilen müşterilerin nispeten küçük ölçekli olması firmaların bazı aksaklıklar yaşasalar da iki modeli aynı anda yürütebilme olanağı tanımaktadır. Müşteri markası olarak tabir edilen ve firmaların son beş yıldır çalışmaya başladıkları alıcılar daha ziyade Avrupa'da yerleşik toptancı ya da küçük ölçekli mağaza zincirleridir. Proje firmaları tarafından doğrudan ihracatın yoğunlaştığı pazarlar arasında Fransa ve Hollanda ön plana çıkmaktadır. Mağazaları kanalı ile halen Orta Doğu, Afrika Ülkeleri ve kısmen Rusya'ya çalışan firmaların neredeyse tamamı hedef pazarlar olarak istinasız Avrupa ülkelerini işaret etmiştir.

Proje faaliyetleri kurgulanırken daha sürdürülebilir ve rekabetçi iş modelleri ile sürekliliği olan ihracatın sağlanabilmesine olanak sağlayacak faaliyetlerin seçilmesine gayret gösterilmiştir. Bu amaçla bugün orta ölçekli gömlek üreticilerinin, birlikte çalıştıkları marka müşterilerin büyümesine paralel olarak büyüebilecekleri ve yarının “ikinci kuşak” büyük ölçekli üretici ihracatçı firmalar olacakları öngörülmüştür. Beklenen ve arzu edilen bu sıçrayış için şimdiden gerekli tedbir ve düzenlemelerin hayata geçirilmesinde büyük faydalar bulunmaktadır.

Rekabetçi bir stratejik konumlanma için proje firmalarının aşağıdaki alanlarda değişime ihtiyaç duydukları ve bu alanların sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir:

1. Stratejik yönetim anlayışı ile İK yapılanması, kilit pozisyonların ve iş akışlarının tanımlanması,
2. İhracata yönelik dijital araçların geliştirilmesi ve kullanılması,
3. Hedef pazarın analizine dayanan tasarım ve koleksiyon sunum kabiliyetleri
4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Üretim Etkinliğinin Sağlanması

Projede yer alan firmaların ortak ihtiyaçları ve gelişim alanlarından yola çıkan proje faaliyetleri olabildiğince kapsayıcı ve tüm firmaların en üst düzeyde fayda sağlamasına yönelik olarak kurgulanmıştır.

Buna rağmen hızlı ve sürekli değişimin yaşandığı hazır giyim sektöründe yıllık bazda değerlendirme ve analizlerin yapılarak Proje Faaliyetlerinin güncellenerek hayata geçirilmesinde fayda görülmektedir.

Proje Faaliyet Planı raporun ilgili ekinde detaylı olarak incelenebilir.