



**TÜRKİYE MERKEZLİ İŞLETMELERİN YURTDIŞINDA ÜRETİM TESİSİ KURMA STRATEJİSİ: MISIR'DA HAZIR GİYİM ÜRETİMİ ÖRNEĞİ**

*Investing Abroad Production Facility Strategy of Turkey Based Enterprises: Ready-Wear Production in Egypt Sample*

**Ömer DULKADİR**

Karabük Üniversitesi Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar MYO

[odulkadir@karabuk.edu.tr](mailto:odulkadir@karabuk.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0003-2069-2860>

**Volkan SANCI**

Karabük Üniversitesi Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar MYO

[volkansanci@karabuk.edu.tr](mailto:volkansanci@karabuk.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0001-5754-674X>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1271183>

Dulkadir, Ö. & Sanci, V. (2023). "Türkiye merkezli işletmelerin yurtdışında üretim tesisi kurma stratejisi: Mısır'da hazır giyim üretimi örneği". *R&S- Research Studies Anatolia Journal*, 6(2). 128-144.

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 26.03.2023

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 18.04.2023

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2023

## ÖZ

Rekabet dünyasının gerçeklerini dikkate alan işletmeler avantaj sağlamak amacı ile çeşitli araştırmalar yapmakta ve yeni stratejiler belirlemektedirler. Bu kapsamda yer bulan stratejilerden biri de yurtdışında üretim tesisi kurmaktır. Bu strateji Türkiye’de birçok hazır giyim işletmesi tarafından da uygulanmaktadır. Üretim işletmeleri, Türkiye’den tamamen çıkmak yerine pazardaki Türk malı kavramının olumlu algısını kullanmayı, mevcut birim ürün maliyetini düşürmeyi ve dolayısı ile daha uygun şartlarda rekabet edebilmeyi hedeflenmektedir. Emek yoğun olan hazır giyim sektörünün bu stratejiyi uyguladıkları ülkelerden biri de, özellikle düşük asgari ücret nedeni ile Mısır’dır.

Bu çalışmanın temel amacı bir t-shirtün Türkiye’deki ve Mısır’daki üretim maliyetini 9 değişken üzerinden tespit etmek ve karşılaştırmaktır. Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler sonucunda aynı t-shirt’ün Türkiye’de 2,37 dolara üretilirken Mısır’da 1,90 dolara üretildiği belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, rekabette göz ardı edilemeyecek olan %20 civarı maliyet dezavantajının kapatılması için önerilerde bulunulmuştur. Önerilen ilk uygulama Türkiye’de maliyet düşürücü politikaların uygulanması ve yerli sermayenin yurtdışına çıkmasının engellenmesidir. Uygulanan politika ve maliyet değişkenlerinin kolay değişebileceği ihtimali ile uzun vadede ve daha yapıcı olan ikinci öneri ise mevcut tesislerin korunarak yurtdışında üretim tesisi açılmasıdır. Böylece işletmeler; Türkiye’nin uluslararası pazardaki marka değeri algısından ve Mısır’ın üretim maliyeti avantajından yararlanılabilecektir. Düşük maliyet ise işletmenin hayatını sürdürmesinde bir anahtar olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yurtdışında Üretim Stratejisi, Rekabet, Üretim Tesisi Kurma, T-shirt Maliyeti.

**ABSTRACT**

Businesses, that take the realities of the competition world into account, conduct various researches and determine new strategies in order to gain advantage. One of the strategies in this context is to establish a production facility abroad. This strategy is also implemented by many ready-wear businesses in Turkey. Production businesses aim to use the positive perception of the concept of Turkish goods in the market, to reduce the current unit product cost, and therefore to compete on more favorable terms, instead of leaving Turkey completely. One of the countries where the labor-intensive ready-wear industry implements the strategy is Egypt, especially due to the low minimum wage.

The main purpose of this study is to determine and compare the production cost of a t-shirt in Turkey and Egypt over 9 variables. As a result of the evaluations made within the scope of the study, it was determined that while the same t-shirt was produced for \$2.37 in Turkey, it was produced for \$1.90 in Egypt. As a result of the study, suggestions were made to close the cost disadvantage of around 20%, which cannot be ignored in competition. The first recommended practice is to implement cost-reducing policies in Turkey and to prevent domestic capital from going abroad. With the possibility that the implemented policy and cost variables can change easily, the second long-term and more constructive suggestion is to open a production facility abroad while maintaining the existing facilities. Thus, businesses will be able to benefit from Turkey's brand value perception in the international market and Egypt's production cost advantage. Low cost will be a key to the survival of the business.

**Keywords:** Production Strategy Abroad, Competition, Establishing a Production Facility, T-shirt Cost.

## GİRİŞ

Günümüz ekonomi sisteminde işletmeler gelişmelerden etkilenmekte ve rekabette avantaj kazanmak için yeni ve etkin karar alınmasına zorlanmaktadır. Gelişimin süreklilik göstereceği açıktır, engellenmesi mümkün değildir. Rakiplerin sürekli olarak çeşitli yöntemlerle geliştiği bir piyasada sabit kalmak bir işletmenin yok olmasını sağlayacak temel unsurlardan biridir. Bu nedenle bir işletmenin öncelikli hedefleri belirsizlikleri minimuma indirmek, faaliyetlerinin kontrol edilebilecek düzeyde olmasını sağlamak ve kendisi de değişerek rakiplerin değişimine ayak uydurmaktır. İşletmeler bunları sağlayabilmek amacı ile çeşitli değişkenlerle ilişki kurmak durumundadırlar. İşletmelerin hangi faktörlerle ne zaman ve ne şekilde ilişki kuracağı konusunu bir strateji olarak sürekli gündeminde tutması gerekir.

İşletmelerin bu kapsamda yer bulan stratejilerinden biri de uluslararası pazara girmektir. Literatürde, uluslararası pazara girme stratejisi için çoğunlukla bir başka ülkeye ihracat yapılması öne çıkmaktadır. Yatırıma dayalı uluslararası pazara girme ise özellikle gelişmiş ülkeler tarafından sıkça kullanılmış olsa da gelişmekte olan ülkelerin tam anlamıyla kullandığı bir yöntem değildir. Kendi ülkelerinden ucuz maliyetlere sahip diğer ülkelerin fiyat dezavantajını tersine çevirmek için uygulanabilecek stratejilerden biri, fiyat avantajı olan bir başka ülkede üretim tesisi kurmaktır. Maliyet anlamında avantaj sahibi olan üçüncü dünya ülkeleri ile rekabet edilebilmesi için ortak girişim, uluslararası birleşme ve doğrudan yatırım yöntemleri ile üretim maliyetlerinin dengelenmesi mümkün olacaktır. Bu kapsamda üretimin tamamen o ülkeye kaydırılması değil; Türkiye merkezli olmanın devam ettirilmesi, koordinasyonun Türkiye’den yürütülmesi ve özellikle coğrafi avantajın kısmen de olsa sürdürülmesi önemlidir. Ayrıca Türkiye’nin uluslararası piyasada bilinen “kaliteli ürün” algısının sürdürülebilir olması için yatırımların tamamen yurtdışına kaydırılması yerine sadece üretimde kısmen yararlanılması önem arz etmektedir.

Türkiye merkezli bir işletmenin yurtdışında yatırım yapmasının ülke ekonomisine bir katkısının olmadığı düşünülebilir. Fakat diğer gelişmekte olan ülkeler ve üçüncü dünya ülkelerine göre artan üretim maliyetleri nedeni ile sipariş alamamanın getireceği etki işletmeyi tamamen kapanma gibi bir sona sürükleyebilecektir. Ayrıca tesisin kurulduğu ülkenin avantajlarından yararlanmak ve o ülkeye yakın pazarlarda da söz sahibi olmanın mevcut işletme amaçlarının sürekliliğini sağlayacağı açıktır. Türkiye’de bir işletmenin kapanması işsizliğin artması, vergi kaybı, büyümenin azalması, ihracatın düşmesi, cari açığın artması, enflasyonun artması ve benzeri ekonomik sorunlara etki sağlayabilecektir. Yurtdışına kurulan tesis ülke ekonomisine yüzde yüz katkı sağlamayacak olsa da tamamen kapanmaya kıyasla kısmen katkı sağlayabilecektir. Bu, hiç katkı olmamasına tercih edilebilecek bir durumdur. Hatta eğer markalaşma stratejisi gerçek anlamda sağlanırsa üretime harcanacak enerji marka değeri ve pazarlamaya harcanacağından katkısının daha fazla olabileceği açıktır. Belirtilen sebeplerden dolayı merkezi Türkiye’de olan bazı işletmeler Türkiye’deki faaliyetlerini de sürdürerek yurtdışı üretim tesisi kurma stratejisini hayata geçirmiştir. Yeni ülkedeki üretim maliyeti faydası ile de rekabet avantajı yakalayarak varlıklarını sürdürmeyi amaçlamaktadırlar.

Bu çalışmada merkezi Türkiye’de olan ve bir başka ülkede üretim tesisi kuran hazır giyim işletmelerinin durumu, yurtdışı üretim tesisi kurma stratejisinde tercih edilen ülkelere biri olan Mısır özelinde ele alınmıştır. Öncelikle yurtdışında üretim tesisi bulunan Türkiye merkezli işletmeler hakkında bilgi verilmiştir. Bu ülkelere biri olan Mısır özelinde üretim tesisi kuran Türkiye merkezli işletmelerin durumu değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda bir ürünün Türkiye’deki ve Mısır’daki üretim maliyeti değişkenlerle ortaya konulmuştur. Yapılan değerlendirmelerle yurtdışında üretim tesisi kurma konusunda önerilerde bulunulmuştur.

## LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde yurtdışında üretim tesisi kurma stratejisi araştırılmış ve bu stratejiyi hayata geçiren Türkiye merkezli işletmeler hakkında bilgiler verilmiştir. Bu stratejinin Mısır özelinde değerlendirmesi yapılmış ve stratejinin Mısır'daki durumu ele alınmıştır. Devamında; Mısır'ın seçilme nedeni, karşılaştırma yapılan ürün, veri elde etmek için kullanılan yöntemler ve verilerin analiz metodu tanıtılmıştır. Ayrıca literatürdeki benzer çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

### Yurtdışında Üretim Tesisi Kurma Stratejisi

Küreselleşen ekonomi ve rekabet paralelinde üretim tesisi lokasyon seçimi işletmeler için uluslararası düzeyde araştırma gerektiren bir karar verme süreci olmuştur. Ülkelerin de yabancı sermayeyi kendilerine çekebilme çabaları bu stratejiyi günden güne daha önemli hale getirmiştir. Bir başka ülkeye üretim tesisi kurmak isteyen işletmelerin o ülke hakkında birçok bilgiye ulaşması gerekmektedir. Bu bilgiler; sosyal yapı, siyasal yapı, vergi sistemi, sermaye-para piyasası, maliyet-para politikaları, politik risk ve finansal risk şeklinde sıralanabilir. Bu kapsamda işletmelerin temel ve öncelikli amacı kârlılığını artırmak olduğundan ilk hedef temel üretim maliyetleri olan işgücü, hammadde ve enerji maliyetlerinin ucuz olduğu ülkelerin tercih edilmesidir. Ayrıca işgücü yoğunluğu, pazar politikası, düşük politik risk ve düşük finansal risk yatırım avantajı için aranan diğer unsurlardır (Ünsar, 2007).

### Türkiye Merkezli İşletmelerin Yurtdışında Üretim Tesisi Kurma Stratejisi

Maliyet avantajına sahip üçüncü dünya ülkeleri ile rekabet edebilmek için ortak girişim, uluslararası birleşme ve doğrudan yatırım yöntemleri ile üretim maliyetlerinin dengelenmesi stratejisi merkezi Türkiye'de bulunan birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Bu stratejide hedef üretimin tamamen yeni ülkeye kaydırılması değildir. Türkiye merkezli olmanın devam

ettirilmesi, koordinasyonun Türkiye’den yürütülmesi, coğrafi avantajın kısmen de olsa sürdürülmesi ve “kaliteli ürün” algısının kullanılması amaçlanmaktadır. Yurtdışında üretim tesisi açma stratejisi Türkiye için dezavantaj gibi görünse de işletmenin hayatta kalması tamamen kapanmasına tercih edilmelidir. Ayrıca tesis kurulan ülkenin pazar yapısı da işletmeye avantaj sağlayabilecektir. Sonuçta avantajdan merkezi Türkiye’de olan bir işletme yararlanacağından ülke ekonomisine kısmen de olsa bir katkı sağlanacağı açıktır.

Türkiye’den yurtdışına gerçekleştirilen yatırımların önemli bir seviyeye ulaşması nedeni ile şirket tespitleri T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından 1567 sayılı Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun ve Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar ile “katılımı zorunlu” olan anketler yoluyla tespit edilmektedir. 2016 yılından bu yana yapılan çalışmalar sonucunda; yatırım yapılan ülkeler, faaliyet alanları, ortaklık yapıları, sermaye, istihdam ve ciro gibi parametreleri içeren bir analiz yapılmaktadır. Bu kapsamda 10 Mayıs-3 Haziran 2022 bir anket gerçekleştirilmiş ve yurtdışında tesisi bulunan Türkiye merkezli işletmeler hakkında çeşitli kriter sınırlandırılmaları ile veriler toplanmıştır (Yurtdışı Yatırım Raporu-2022, 2022).

T.C. Ticaret Bakanlığı’nın “Yurtdışı Yatırım Raporu” minimum %10 pay sahipliği, ilk yatırım ülkesi olma şartı, öz kaynak üzerinden yatırımın sermaye pozisyonu, yönetimde %50’den fazla oy kullanma hakkı sahipliği, yatırımların borç-alacak pozisyonu, net yatırım pozisyonu ve nihai yatırım ülkesi kriterlerine göre sınırlandırılmıştır. Belirtilen sınırlandırmalar kapsamında Türkiye’de yerleşik olan gerçek ve tüzel kişilerin 31.12.2022 itibari ile yurtdışında 2043 yatırımı tespit edilmiştir. Ayrıca bu yatırımların toplam sermaye pozisyonununun 46,5 milyar \$ olduğu belirlenmiştir (Yurtdışı Yatırım Raporu, 2022).

“Yurt Dışında Kurulu En Büyük Türk Şirketleri/Global 50 Türk Şirketi” araştırmasında ise merkezi Türkiye’de faaliyetlerine devam eden ve yurtdışında üretim tesisi bulunan ilk 50 işletme ciro miktarına göre sıralanmıştır. Listenin ilk sırasında 5,334 milyar \$ ile Arçelik Global yer almaktadır. İlk 10’da yer alan diğer işletmeler ise sırası ile Yıldız Holding, Rönesans İnşaat,

Tosyalı Holding, LC Waikiki, Anadolu Grubu, Ant Yapı, Tiryaki Agro, Borusan Holding ve Netlog Lojistik şeklindedir (Aydın Ayvacı, 2022).

### **Türkiye Merkezli İşletmelerin Mısır'da Üretim Tesisi Kurma Stratejisi**

Mısır ekonomisi temelde; turizm, yurtdışında çalışan Mısırlıların mevduatları, Süveyş Kanalı gelirleri, Nil Nehri civarındaki tarım ve enerji (kömür, petrol, doğal gaz ve hidro enerji) üzerine yapılandırılmıştır. Türk firmalarının durumu herhangi bir sınırlama yapılmadan incelendiğinde ise Mısır'da 2 milyar doların üzerinde yatırım olduğu görülmektedir. Üretim yatırımı olan Türkiye merkezli işletme sayısı 40'ı büyük ölçekli olmak üzere 200 civarındadır (Uysal, 2022).

Mısırın öne çıkan avantajları; lojistik olarak Türkiye ile benzer konumda olması, düşük enerji ve işçilik maliyetleri, ABD ile serbest ticaret avantajı ve su kaynaklarıdır (Karadeniz, 2022). Mısır'da karşılaşılabilecek dezavantajlar ise ihracat işlemlerinde akreditif açma şartı ve gümrük vergisidir. Bu kapsamda Mısır'da üretim tesisi kurmada en makul yöntem Mısır'da bir partner bulabilmektir (Uysal, 2022).

Mısır'da üretim tesisi bulunan önemli Türk şirketleri olarak Beko, Kordsa, Ülker, Şişecam, Limak, TAV, Eroğlu Tekstil, Şahinler, LC Waikiki, GAP ve Arkas Holding ön plana çıkmaktadır (Duran, 2017). Mısır ile Türkiye arasındaki siyasi ilişkiler, 2013 yılındaki darbe sonrası Muhammed Mursi'nin görevden uzaklaştırılması ile maslahatgüzar seviyesine düşürülmüş olsa da 2023 yılı ile birlikte normalleşme çabaları ile iyileşmeye açıktır. Bu durum hem yatırım yapmış olan hem de yapma planı olan işletmelere olumlu yansımaktır (Ülger, 2022).

Her ne kadar merkezi Türkiye'de bulunan işletmeler dünyanın birçok ülkesinde üretim tesisi kurma stratejisini hayata geçirmiş olsa da bu çalışmada örnek ülke olarak veriye ulaşım



kolaylığı, yatırımların son yıllarda artarak devam etmesi, ekonomi kültürlerin benzerliği, Türkiye'ye yakınlık, pazara yakınlıktaki benzerlikten dolayı Mısır ele alınmıştır.

### **Literatür Özeti**

Literatürde farklı bölgelerde aynı ürünün veya aynı bölgede farklı ürünlerin maliyetlerinin karşılaştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Çalışmaların temel amacı farklı bölgeler veya farklı ürün stratejilerinin avantaj - dezavantajlarını ortaya koymak ve temel işletme amacı olan kârlılığın maksimize edilmesini sağlamaktır. Çalışmalarda bu kapsamda yapılan tespitler ortaya konularak önerilerde bulunulmuştur.

Tutar ve Kılınç (2007); sağlık hizmetleri alanında farklı ülkelerdeki kişi başı sağlık harcaması maliyetini bir maliyet analizi modeli kullanarak araştırmıştır. Araştırmada İngiltere'de kişi başı sağlık harcamasının 522 \$ iken bu rakamın Türkiye'de 63 \$ olduğu ifade edilmiştir. Çalışma kapsamında sağlık maliyetinin farklı olmasının sebepleri ortaya konulmuştur.

Dinçer (2011); Türkiye'nin güneş enerjisinden elektrik üretime potansiyelini ve ekonomik analizini AB ülkeleri ile kıyaslama yaparak araştırmıştır. Araştırmada 2009 yılı verileri kullanarak Türkiye'nin potansiyel güneş enerjisi üretebilme olanağı ve ekonomik karşılığı, üretim için gerekli maliyet parametreleri ile belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar AB ülkeleri ile karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda AB ülkelerindeki ve Türkiye'deki üretim maliyetleri; üretim miktarı, çıktı fiyatı, teşvikler ve alım garantileri çerçevesinde ortaya konulmuştur. Ayrıca Türkiye'nin üretim ve ekonomik potansiyeli hakkında önerilerde bulunulmuştur.

Aktaş vd. (2015), Türkiye'nin tarımsal destek ve dolayısı ile maliyet politikalarını diğer bazı OECD ülkeleri ile karşılaştırmış ve bir maliyet analizi yapmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye'nin 1995-2010 döneminde tarımsal desteklemede ön plana çıkmasına rağmen benzer politikaları uygulayan diğer ülkelerin gerisinde kaldığını ortaya koymuştur. Türkiye özelinde

sorunun ortaya çıkma sebepleri çeşitli istatistiksel metotlarla ortaya konulmuş ve önerilerde bulunmuştur.

Bir ürünün farklı ülkelerdeki maliyetlerinin karşılaştırılmasına ek olarak aynı bölgede birden fazla ürünün maliyet karşılaştırması da literatürde kendine yer bulmuştur. Candemir vd. (2017); yaptıkları araştırmada aynı bölgede üretilen 2 farklı tarım ürününün kârlılıklarını karşılaştırmalı olarak analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda karşılaştırma yapılan ürünlerden pamuğun hem mutlak kâr hem de nispi kâr kapsamında daha avantajlı olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada her iki ürünün üretim maliyeti parametreleri kullanılmış ve sonuçlar karşılaştırılarak önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada bir hazır giyim ürünü maliyet değişkenleri, bu değişkenlerin Türkiye'deki ve Mısır'daki durumu ve yurtdışında üretim tesisi kurma stratejisi analiz edilerek öneriler sunulmuştur. Literatürde hazır giyim sektörü ve Türkiye-Mısır karşılaştırması için bir çalışmaya rastlanmadığından çalışma ile bu konuda eksikliğin tamamlanacağı değerlendirilmektedir.

## METODOLOJİ

Araştırmada Türkiye'deki ve Mısır'daki maliyetin karşılaştırması için bilgiye erişimin daha kolay olduğu hazır giyim sektörü seçilmiştir. Bu kapsamda aynı özelliklere sahip bir basic t-shirtün her iki ülkedeki üretim maliyetleri ortaya konulmuştur. Araştırmaya konu t-shirt; sıfır yakalı, yakası ribanalı, baskı-nakış gibi katma değerli işlemleri içermeyen, düz renkli, yıkama talimatı ve ense etiketi olan, üretim sonrası klasik naylon ile paketlenmiş, %100 pamuk bir ürün referans alınmıştır.

Veriler hesaplanırken 30 Ocak 2023 tarihli T.C. Merkez Bankası dolar kuru referans alınmıştır. TL olarak elde edilen bazı maliyet verileri bu kapsamda 1 dolar=18,78 TL çevrimi ile dolara çevrilmiştir.

Basit t-shirt maliyeti belirlenirken Türkiye maliyetleri için Adıyaman/Türkiye’de üretime devam eden bir hazır giyim işletmesinin (Turay Tekstil) Ocak 2023’te verdiği üretim maliyeti, Mısır maliyetleri içinse İskenderiye/Mısır’da üretime devam eden bir hazır giyim işletmesinin (Koçak Tekstil) Ocak 2023’te verdiği üretim maliyeti değerleri kullanılmıştır. İkili ilişkilerle işletmelerden elde edilen veriler işletme yöneticilerinin bilgileri ile alınmış olsa da işletmelerin isimlerinin çalışmada kullanılmaması talebi ile gerçek isimler verilmemiş olup, takma isimler kullanılmıştır.

### **BULGULAR ve TARTIŞMA**

Çalışma kapsamında hazır giyim sektörü ele alınmış olup bir t-shirtün üretim maliyetini oluşturan değişkenler ve bu değişkenlerin toplam maliyetteki payları ortaya konulmuştur. Çalışmada ilk olarak hazır giyim sektöründe basic bir t-shirtün üretimi maliyet değişkenleri için araştırma yapılmış fakat akademik literatürde bu yönde bir çalışma tespit edilememiştir. En gerçekçi tespitin hazır giyim üretimi yapan bir işletmenin değerleri olacağı kanaati ile Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi’nde üretime devam eden Turay Tekstil’in ve İskenderiye/Mısır’da üretime devam eden Koçak Tekstil’in 2023 yılı içerisinde hazırladıkları ve benzer olan t-shirt üretim maliyeti verilerini ikili ilişkilerle talep edilmiştir. İşletmelerin maliyetleri 9 değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler; hammadde maliyeti (kumaş), aksesuar-yardımcı malzeme maliyeti (etiket, yıkama talimatı, dikiş ipi, iğne, yağ, ambalaj poşeti, vb.), makine tamir-bakım maliyeti, işçilik maliyeti (sigorta ve kıdem tazminatı dahil), genel yönetim giderleri, kira maliyeti, vergiler, enerji maliyeti ve amortisman olarak tespit edilmiştir. Her iki işletme de FOB (Free On Board) sistemi ile çalışıldığından müşterilerine kapıda teslimat yapmaktadırlar, bu nedenle nakliye ücreti maliyetleri bulunmamaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre bir t-shirtün Türkiye’de üretim maliyetinin 2,37 dolar, Mısır’da üretim maliyetinin ise 1,89 dolar olduğu ortaya konulmuştur. İki ülke için

karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilmesi için oluşturulan değişken maliyetleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Türkiye’de ve Mısır’da T-Shirt Üretim Maliyeti ve Yüzdeleri

Maliyet Değişkenleri	Türkiye'deki Maliyet (\$)	Türkiye'de Toplam Maliyetteki Payı (%)	Mısır'daki Maliyet (\$)	Mısır'da Toplam Maliyetteki Payı (%)
Hammadde maliyeti (kumaş) (190 gr) (210 gr/m <sup>2</sup> )	0,98	41,3	0,74	38,9
Aksesuar-yardımcı malzeme maliyeti (etiket, yıkama talimatı, dikiş ipi, iğne, yağ, ambalaj poşeti)	0,15	6,4	0,18	9,5
Makine tamir-bakım maliyeti	0,02	0,9	0,03	1,6
İşçilik maliyeti (sigorta ve kıdem tazminatı dahil)	0,72	30,3	0,24	12,6
Genel yönetim giderleri	0,11	4,6	0,34	17,9
Kira maliyeti	0,01	0,3	0,01	0,5
Vergiler	0,3	12,8	0,24	12,6
Enerji maliyeti	0,07	2,9	0,11	5,8
Amortisman	0,01	0,5	0,01	0,5
<b>TOPLAM</b>	<b>2,37</b>	<b>100</b>	<b>1,9</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de yer alan değişken maliyet değerlerinin ayrı ayrı incelenmesi ile her iki ülkenin fiyat farklılıklarının ortaya çıkmasının nedenleri; dolayısı ile de her iki ülke için güçlü yönler, zayıf yönler ve gelişmeye açık yönler ortaya konulabilecektir. Değerlendirmede ana farklılıkların olduğu hammadde, işçilik ve genel yönetim giderleri ön plana çıkarılacaktır.

Araştırmada kullanılan tekstil ürününün hammaddesi pamuktur. Pamuk için bir dünya borsası bulunmakta ve dolar bazında sadece kalite ve nakliye maliyeti ölçütünde farklılıklar oluşmaktadır. Tekstil sektörü gelişmiş olan ülkelerin pamuk yetiştiriciliğinde de önemli bir noktada olduğu görülmektedir (Pamuk Bülteni, 2021).

Yine de fiyatta farklılaşma olmasının sebebi ham pamuğun, üründe kullanılabilir hale gelene kadarki süreçte gördüğü büküm, terbiye, boyama, örme gibi bitim işlemleridir. İşletme maliyetleri her iki ülke için benzer olsa da işçilik ücreti için iki ülke arasında büyük bir farklılık

bulunmaktadır. Mısır'da asgari ücret 2023 yılında 2700 EGP (100 dolar) yükseltilmesine karar verilmiştir (SIS, 2023). Türkiye'de ise 8507 TL olan asgari ücretin Ocak 2023 sonu kur karşılığı 453 dolardır. İşçilik fiyatlarındaki farklılık, piyasa değeri borsa ile belirlenen pamuğun işlenmesi aşamasında etkili olarak Mısır'da daha ucuz maliyet olarak karşılık bulmaktadır.

Mısır açısından mevcut durumda en avantajlı değişkenin işçilik maliyetleri olduğu açıktır. 2023 yılında Mısır'da 100 dolar olan asgari ücret Türkiye'de 453 dolardır. Mısır'daki asgari ücretin Türkiye'ye kıyasla %22,1 seviyesinde olmasına rağmen araştırma kapsamında hazırlanan tabloda bu oran %33,3 olarak görülmektedir. Yani Mısır'daki hazır giyim işletmesinde mevcut asgari ücretten daha fazla işçilik maliyeti olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi mülakat talep edildiğinde; emek yoğun olan hazır giyim sektörünün çalıştıracak eleman bulma sorununu aşmak ve mevcut çalışanların iş bırakmasını engellemek için asgari ücretin üzerinde ücret verildiği sonucu ortaya konulmuştur.

Genel yönetim giderlerinin Mısır'daki işletmede fazla olmasının sebebi ise işletmenin ana merkezinin Türkiye'de olması nedeni ile iki ülke arasında sık gerçekleşen kontrol, denetim, tanıtım, seyahat gibi yönetim giderlerinin fazla olmasıdır. Ayrıca Mısır'da kurulan fabrikada çalışmakta olan yöneticilerin maaşları; Türkiye'den ayrılmış olma, yeni tesis kurulmasında görev almış olma ve işletme kârına olumlu etkileri olduğu beklentisi ile Türkiye şartlarının da üzerinde belirlendiğinden genel yönetim gideri maliyeti daha fazla olmaktadır. Bu maliyetin yurtdışındaki işletmenin kendi ayakları üzerinde durması ile birlikte bir süre sonra eşitleneceği, hatta daha düşük çıkacağı açıktır.

Aksesuar ve yardımcı malzeme maliyetleri birbirine çok yakın olsa da farklılığın oluşmasının temel sebebi Türkiye'nin 1990'larda tekstil sektöründe yaptığı atılımının başlangıcında ithal edilen etiket, ip, vb. malzemelerin zamanla Türkiye'de üretilmesi ile maliyetlerin azalmasıdır. Aynı durum zamanla Mısır'da da gerçekleşecek ve yardımcı malzemelerin ülke içinde üretilebilirliği ile maliyet aşağı çekilebilecektir. Diğer maliyet

değişkenlerine bakıldığında maliyetin toplam maliyeti etkisi veya oransal farklılıkta dikkat çekici bir farklılık görünmemektedir.

Değerlerden de anlaşılacağı üzere Türkiye’de faaliyetini sürdüren bir işletmenin 2,37 dolara ürettiği bir t-shirt Mısır’da 1,90 dolara üretilebilmektedir. Aradaki 0,47 dolarlık fark yüzdesel olarak değerlendirilirse aynı ürün Mısır’da üretilirse %19,83 daha ucuza üretilebilmektedir. Maliyetlerdeki farklılaşmanın ana değişkeni hammadde maliyeti ve işçilik maliyetidir. Bu iki değişkenin uzun vadede eşitlenmeyeceği açıktır. Ayrıca yönetim giderleri, Mısır’daki işletmeler kendi ayakları üzerinde durabildikçe azalacaktır. Bu durum Mısır’ın maliyet avantajını daha da güçlendirecektir.

Maliyet için virgülden sonraki üçüncü-dördüncü hanelerin kullanılarak daha hassas bilgilere ulaşılmaya çalışılan rekabet piyasasında %20 civarı daha düşük maliyet veren işletmelerle yarışmanın zor olacağı açıktır. Şu an hazır giyim piyasasında uzmanlığı, kalite anlayışı, coğrafi konumu, pazarla iyi ilişkiler ve pazardaki marka değeri ile ayakta duran Türkiye’nin maliyeti düşürmek için çaba göstermesi gerekmektedir. Zira emek yoğun olan hazır giyim sektörü ülkelerin işsizlik oranını düşürmede önemli katkılar sağladığından özellikle emek gücü ucuz, nüfusu kalabalık ülkelerin hedef sektörleri arasında yer almaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerin; küreselleşme, kâr baskısı, rakip sayısının artması, pazarlardaki daralma, salgın, savaş gibi çok sayıda belirleyici unsurun olduğu ekonomi çevresinde avantajlı konuma sahip olmak için sürekli yeni strateji arayışları içerisinde olması gerekmektedir. Bu kapsamda birçok işletmenin hayata geçirdiği stratejilerden biri de mevcut tesislerin korunarak daha ucuz maliyetlere sahip ülkelerde yeni tesisler kurmaktır. Gelişmekte olan birçok ülke de bu tercihi kendi lehlerine çevirebilmek ve yabancı sermaye girişini sağlamak için çalışmalar yürütmektedirler.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki işletmeler de yurtdışında üretim tesisi kurmanın avantajından yararlanmaya çalışmaktadır. Çok sayıda işletme kendi mevcut tesislerini kapatmadan yurtdışında üretim tesisi kurmuş ve birim maliyeti düşürmeyi başarmıştır. Bu doğrultuda çalışmaları olan sektörlerden biri de Türk hazır giyim sektörüdür. Çok sayıda ülkede üretim tesisi bulunan hazır giyim sektörünün yer aldığı ülkelerin başında Mısır gelmektedir. Böylece birim maliyetin düşürülmesi, Mısır pazarına girilmesi ve Mısır'ın pazar avantajlarından yararlanma sağlanmıştır.

Bu stratejinin ne boyutta bir avantaj sağladığını görebilmek için en etkili yöntem aynı ürünün her iki ülkedeki maliyetlerinin karşılaştırılması olacaktır. Bu kapsamda Türkiye'de ve Mısır'da faaliyetini sürdüren iki farklı işletmenin bir adet t-shirt üretimi için 2023 yılı Ocak ayında verdiği maliyet fiyatları tespit edilmiştir. Maliyet analizinde dokuz değişken kullanılmış ve her değişkenin hem değeri hem de yüzdesel oranı ortaya konuşmuştur. Maliyet tablosunun analizi sonucunda aynı ürünün Türkiye'de 2,37 dolara üretilirken Mısır'da 1,90 dolara üretildiği belirlenmiştir. Maliyet analizinde öne çıkan ve maliyet farkının ortaya çıkmasını destekleyen üç değişken hammadde maliyeti, işçilik maliyeti ve genel yönetim giderleri maliyetidir. Hammadde ve işçilik maliyetinde Mısır ön plana çıkarken genel yönetim giderleri maliyetinde Türkiye avantajlıdır. Fakat bu avantaj hem düşük yüzdeye sahip olması hem de zamanla düşme ihtimalinin yüksek olması nedenleri ile göz ardı edilebilir. Maliyet farkı ve dolayısı ile etki yüzdesi ile hammadde maliyeti ve işçilik maliyeti Mısır'a çok önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Maliyetlerdeki farklılaşmanın ana nedeni olan hammadde maliyeti ve işçilik maliyetinin iki ülkede uzun vadede eşitlenmeyeceği açıktır. Daha düşük maliyet için yeni stratejilerin arandığı rekabet piyasasında %20 civarı daha düşük maliyet veren Mısır veya benzer ülkelerdeki işletmelerle yarışmak zor olacaktır. Şu an hazır giyim piyasasında uzmanlığı, kalite anlayışı, coğrafi konumu, pazarla iyi ilişkiler ve pazardaki marka değeri ile ayakta duran Türkiye'nin

maliyeti düşürmek için yeni çabalar göstermesi gerekmektedir. Zira, emek yoğun olan hazır giyim sektörü ülkelerin işsizlik oranını düşürmede önemli katkılar sağladığından özellikle emek gücü ucuz, nüfusu kalabalık ülkelerin hedef sektörleri arasında yer almaktadır.

Çalışma önerileri kapsamında ise Türkiye'nin öncelikli amacı işletmelerin aynı maliyet fiyatını verebilmelerini sağlamak veya yaklaştırmak olmalıdır. Gerekli devlet politikaları ile teşvik, vergi indirimi gibi kolaylıklarla işletmelerin rekabet şansı artırılabilir. Aradaki maliyet farkı tamamen kapanmayacak olsa da yurtdışındaki Türk malı algısı sayesinde pazar imkânı Türkiye lehine olabilecektir. Teşvik ve politikaların uzun vadede değişebileceği fikri ile işletmelerin tercih edebileceği bir diğer yöntem de Türkiye'deki işletmeyi kapatmadan Mısır'da veya benzeri bir ülkede üretim tesisi kurmaktır. Bu durumda hem Türkiye'nin marka değeri algısından hem de Mısır'ın üretim maliyeti ve pazar avantajından yararlanılabilecektir. Bu durumun Türkiye ekonomisine yararı olmayacağı düşünülebilir. Fakat tamamen kapanmanın hem işsizlik hem de ekonomik anlamda Türkiye'ye daha fazla zarar vereceği açıktır. Türkiye'nin kalite ve pazar imajı ile diğer bir ülkenin pazar yapısı ve maliyet avantajını birleştirmek işletmeye rekabette ciddi üstünlük kazandıracaktır.

### KAYNAKÇA

- Aktaş, E.; Altıok, M. & Songur, M. (2015). "Farklı ülkelerdeki tarımsal destekleme politikalarının tarımsal üretim üzerine etkisinin karşılaştırmalı analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4): 55-74.
- Aydın Ayvacı, Ö. (2022). "Global Türkler Potansiyel Peşinde", *Capital Dergisi*.
- Candemir, S.; Kızılaslan, N.; Kızılaslan, H.; Uysal, O. & Aydoğan, M. (2017). "Kahramanmaraş ilinde dane mısır ve pamuk üretiminde girdi gereksinimi ve kârlılıkları açısından karşılaştırmalı analizi", *Türk Tarım ve Doğa Bilimleri Dergisi*, 4(1): 1-8.



- Dinçer, F. (2011). “Türkiye’de güneş enerjisinden elektrik üretimi potansiyeli – ekonomik analizi ve ab ülkeleri ile karşılaştırmalı değerlendirme”, *KSÜ Mühendislik Dergisi*, 14(1):8-17.
- Duran, A. E. (2017). “Mısır ile Ticaret Sessiz Sedasız Büyüyor”, *Ekonomist Dergisi*.
- Karadeniz, Y. (2022). “Mısır’da İşler Yoluna Giriyor”, *Dünya Gazetesi*.
- Pamuk Bülteni, (2021). T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı.
- SIS, Egypt Arabic Republic State Information Service Web Page, <https://www.sis.gov.eg/Story/174679/NWC-approves-raising-minimum-wage-to-EGP-2%2C700?lang=en-us>, Son Erişim Tarihi: 21.03.2023.
- Tutar, F. & Kılınç, N. (2007). “Türkiye’nin sağlık sektöründeki ekonomik gelişmişlik potansiyeli ve farklı ülke örnekleriyle mukayesesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1):31-54.
- Uysal, G. (2022). “Türk Yatırımcılar İçin Yıldızı Parlayan Ülke: Mısır”, *Sektörüm Dergisi*.
- Ülger, İ. K. (2022). “Türkiye-Mısır İlişkilerinde Normalleşme ve Deniz Yetki Alanları Sorunu”, *Anadolu Ajansı*.
- Ünsar, S. (2007). “Uluslararası işletmelerde üretim stratejileri”, *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7):695-708.
- Yurtdışı Yatırım Raporu-2022. (2022), T.C. Ticaret Bakanlığı Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü.