

ÇOCUK HAZIR GIYIMI ÜRETEEN İŞLETMELERDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Mine BALCI*, Esen ÇORUH**

ÖZET

Çocuk hazır giyim sektöründe yer alan işletmelerin, rekabet edebilmeleri için geliştireceği işletme stratejilerinden biri “değer zinciri”dir. Bu araştırma, çocuk hazır giyimi üreten işletmelerde değer zincirindeki mevcut durumu belirlemek için işletmelerin güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehdit içeren unsurlarını SWOT analizi kullanarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. SWOT analizi verilerinin değer zincirindeki hangi faaliyete karşılık geldiği araştırma sonucunda elde edilmiştir. Araştırmada, Bursa ilinde faaliyet gösteren çocuk hazır giyim üretimi yapan 50 işletmedeki 50 katılımcı ile görüşülmüştür. Elde edilen veriler analiz programları ile frekans ve yüzde oranları açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin güçlü yönleri; ürün çeşitliliğinin çok olması ve EAC sertifikasına sahip olunmasıdır. Zayıf yönleri; temin sürelerindeki sorunlar, pazarlamada iyi stratejiler yürütememektir. İşletmeler için fırsatlar; devlet teşviklerinden yararlanmak, fuarlara katılım sayesinde müşteri portföyünü genişletmektir. İşletmeler için tehditler ise; Çin başta olmak üzere Mısır ve Hindistan gibi ülkelerdeki ucuz işçilik maliyetleri ile rekabet edememek ve küçük atölyelere yönelimin artmasıdır. Çocuk giyim sektör analizine göre iyileştirilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Katma değerli giyim ürünleri ile üretimde değer zinciri stratejileri doğrultusunda gelişim göstermek, tasarımda ve üretimde dijitalleşmeye önem vermek, dijital pazarlama üzerinde daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir. Araştırmada sonuçlarından elde edilen bulgular sayesinde bundan sonra yapılacak araştırma için yeni bir ölçeğin geliştirilmesine katkı sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çocuk Giyim Üretimi, Değer Zinciri Analizi, SWOT Analizi

Bu makale, Tez yazarı Mine Balci/ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/Moda Tasarımı Anabilim Dalı/ ve Danışman Prof. Dr. Esen Çoruh/ tarafından “Çocuk Hazır Giyim İşletmelerinde Değer Zinciri Analizi ve Bir Model Önerisi” başlıklı yayınlanmamış doktora tezinden üretilmiş ve BEKSiAD / Bebek Çocuk Konfeksiyon Sektörü Sanayici ve İş Adamları Derneği tarafından desteklenmiştir.

*Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Moda Tasarımı A.B.D., mine.balci@ogr.hbv.edu.tr, 0000-0003-3706-9370

**Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Moda Tasarımı Bölümü, esen.coruh@hbv.edu.tr, 0000-0002-6249-374X

VALUE CHAIN ANALYSIS IN BUSINESSES PRODUCING CHILDREN'S READY-TO-WEAR CLOTHING²

Mine BALCI*, Esen ÇORUH**

ABSTRACT

One of the business strategies that businesses in the children's ready-to-wear sector will develop in order to compete is the "value chain". This research aims to reveal the strengths and weaknesses of businesses and the elements that include opportunities and threats by using SWOT analysis in order to determine the current situation in the value chain in businesses producing children's ready-to-wear. The activity in the value chain corresponding to the SWOT analysis data was obtained as a result of the research. In the research, 50 participants from 50 businesses producing children's ready-to-wear operating in Bursa province were interviewed. The obtained data were evaluated in terms of frequency and percentage rates with analysis programs. As a result of the research, the strengths of the businesses are having a wide range of products and having an EAC certificate. The weaknesses are; problems in delivery times, not being able to implement good strategies in marketing. Opportunities for businesses are; benefiting from government incentives, expanding customer portfolio through participation in fairs. Threats for businesses are; not being able to compete with cheap labor costs in countries such as China, Egypt and India, and increasing tendency towards small workshops. According to the children's clothing sector analysis, there are points that need to be improved. It is recommended to develop in line with value-added clothing products and value chain strategies in production, to give importance to digitalization in design and production, and to do more work on digital marketing. Thanks to the data obtained from the results of the research, a contribution has been made to the development of a new scale for the research to be carried out from now on.

Keywords: Children's Clothing Production, Value Chain Analysis, SWOT Analysis

This article is produced from the published doctoral thesis of thesis author Mine Balci/ Ankara Hacı Bayram Veli University/ Graduate Education Institute/ Department of Fashion Design/ and Advisor Prof. Dr. Esen Çoruh/ titled "Value Chain Analysis in Children's Ready-to-Wear Enterprises and a Model Proposal" and supported by BEKİAD/ Baby and Children's Clothing Sector Industrialists and Businessmen Association.

*Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Art and Design, Fashion Design Department, mine.balci@ogr.hbv.edu.tr, 0000-0003-3706-9370

**Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Art and Design, Fashion Design Department, esen.coruh@hbv.edu.tr, 0000-0002-6249-374X

1. GİRİŞ

Çocuk hazır giyim endüstrisi, değer zinciri yönetimine büyük önem atfeden emek yoğun bir endüstri olup önemli bir pazar payına ve ticaret hacmine sahiptir. Çocuk giyimi üreten işletmeler, hayatın devamlılığını sağlayan çocukların temel giyim ihtiyacını karşılamaya yönelik hızlı değişen moda trendleri doğrultusunda üretim yapmaktadır.

Çocuk giyimi üreten işletmelerin ürün kalitesini önemsemesi piyasa şartlarına uyum sağlaması, teknolojik yenilikleri takip etmesi ve bunlarla birlikte rakipleriyle rekabet etmesi gerekmektedir. Değer zinciri analizi bu durumlarda başvurulacak işletme stratejilerinden biridir.

Değer zinciri kavramını ortaya çıkaran M. Porter, girdileri çıktılara çeviren işletme etkinliklerinin veya basamaklarının hepsi olarak ifade etmektedir (Porter, 1998, s. 38). Değer zinciri analizinin amacı, işletme maliyetlerini en az düzeye indirirken değer oluşturan unsurları ve rekabet avantajını en yüksek düzeye çıkarabilmektir (Kaplinsky ve Morris, 2019, s. 4). Değer zinciri faaliyetleri; bir işletme tarafından gerçekleştirilen, teknolojik ve stratejik bakımdan birbirlerinden farklı olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, işletmenin müşterilerine değer taşıyan ürünler sunmasını sağlayan temel yapı taşlarıdır. Genel olarak değer zinciri kapsamındaki faaliyetler; temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetlerdir (Porter, 1998, s. 38).

Değer zincirindeki temel faaliyetler; ürünün tasarlanıp üretilmesinde, satışında, müşterilere ulaştırılmasında, satış sonrası hizmetlerde yer alan faaliyetler (Porter, 1986, s. 39) olup girdilere doğrudan katma değer kazandırma, onları müşteriler tarafından istenilen ürün ve hizmetlere dönüştürmektir (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008, s. 312).

1. Girdiler: Tedarikçilerden mal alma, depolama ve girdi maddelerinin envanterini çıkarma işlemlerini içermektedir.

2. İşlemler/Süreçler: Genel olarak işletmenin imalat aşamasındaki iş akışıdır. Bu faaliyetler; süreç girdileri, üretim planlama, gerekli materyallerin planlanması, üretimde istatistiki kayıt, imalat operasyonlarında etkinlik, imalat operasyonlarında iş süreci ve tanımı ile imalat operasyonlarında süreç kontrolü, makine ve teçhizat bakımı-onarımı ve kalite kontrol operasyonlarını içermektedir.

3. Çıktılar: Nihai ürünlerin depolanmasını, dağıtımını ve stok kontrolünü içermektedir.

4. Pazarlama ve Satış: Fiyatlama politikaları, pazarlama ve satış geliştirme politikaları, pazarlama seçimi, pazarlama kanalı, promosyon, halkla ilişkiler ve markalaşma konularını kapsamaktadır.

5. Satış Sonrası Hizmetler: Müşteri şikayetlerinin kayıtları, garantiler, satış sonrası müşteri memnuniyetini içermektedir.

Değer zinciri destekleyici faaliyetleri dört başlıkta yer alır. Bunlar;

1. İşletme Altyapısı: Tüm yönetim yapılarıyla planlama, muhasebe, hukuk ve kalite yönetimi gibi işletmenin tüm değer zincirini desteklemektedir (Kuyucak ve Şengür, 2009, s. 136).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY): İKY; işe alma, çalışan eğitimi, çalışanın kişisel performansı ve iş geliştirme performansının değerlendirilmesi, kariyer planlama ve yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi ile maaş politikası gibi unsurları içermektedir.

3. Tedarik Yönetimi: Hammaddede satın alma, makine ve ekipman satın alma, hizmet satın alma, tedarikçi-müşteri ilişkileri yönetimi ile bir bütün olarak gerçekleştirilir.

4. Teknoloji Geliştirme: Teknoloji transferi, ofis işlerinin otomasyonu, araştırma geliştirme (Ar-Ge), ürün geliştirme (Ür-Ge) ve disiplinlerarası etkileşim ile gerçekleştirilir.

Değer zinciri analizi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla, değer faaliyetlerinin her birini ve faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmayı ve farkındalık oluşturmaya hedefleyen stratejik bir araçtır (Kaynak, 2020, s. 102-105).

Hazır giyim değer zincirinde perakendeciler, pazarlamacılar ve markalı ürün üreticileri olmak üzere üç tür lider işletme yer almaktadır. Bu işletmeler üretim faaliyetinden çekilerek hazır giyim değer zincirinin katma değeri yüksek tasarım ve pazarlama aşamalarında faaliyetlerini güçlendirmekte ve bunun sonucunda zincir içerisindeki konumlarını belirlemektedirler (Engin, 2023, s. 67).

Tekstil ve hazır sektöründe değer zinciri analizlerine dair çalışmalar daha çok tekstil özelinde yapılmıştır. Literatür incelendiğinde; Atılgan (2006) “Tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zinciri ve ekonomik etkileri” adlı çalışmada, Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ürünlerinin değer zinciri analizindeki konumu ve değer zinciri halkalarında ürüne ödenen değer dağılımını ekonomik etkenlerle ortaya koymuştur. Eraslan vd. (2008), “Değer zinciri yöntemi ile Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi” adlı çalışmada AB tekstil ve hazır giyim sektöründe gözlemlenen değer zinciri yapısını örnek olarak sektöre yönelik tekstil odaklı değer zinciri ölçeği oluşturmuştur. Akdağ vd. (2024) “Diyarbakır tekstil ve hazır giyim sektörünün elmas modeli ile kümelenme analizi” adlı çalışmada tekstil odaklı kümelenme analizi yapmıştır. Bu ve buna benzer çalışmalar daha çok işletme alanında çalışan uzmanlar tarafından gerçekleştirilmiş ve işletme odaklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada ise moda tasarımı alanındaki uzmanlarla hazır giyim üretimi odaklı bir çalışma gerçekleştirilmiş olup bu alanda araştırma yapacaklara rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

2. AMAÇ

Çocuk hazır giyimi üreten işletmelerde değer zinciri analizini yapmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için SWOT analizi tekniğine başvurulmuştur. Araştırmanın alt amaçlar şunlardır:

1. İşletmelerin değer zinciri özelinde güçlü yönlerini,
2. İşletmelerin değer zinciri özelinde zayıf yönlerini,
3. İşletmelerin değer zinciri özelinde fırsat içeren unsurlarını ve
4. İşletmelerin değer zinciri özelinde tehdit içeren unsurlarını ortaya koymaktır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın yönteminde araştırma grubuna, veri toplama sürecine, veri toplama aracına ve veri analizine yer vermiştir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme ile gerçekleştirilmiştir.

3.1. Araştırma Grubu

Araştırma örneklemini Bursa ilinde bulunan ve çocuk hazır giyim üreten işletmelerde işletme sahibi, genel müdür ve tasarım müdürü olarak yönetici pozisyonlarında çalışan toplam 50 katılımcı oluşturmuştur.

3.2. Veri Toplama Süreci

Araştırmacı belirlenen işletmeler ile telefon ve e-posta aracılığı ile iletişime geçerek veri toplama takvimi hazırlamıştır. Hazırlanan veri toplama takvimine göre belirlenen işletmelere sırasıyla gidilerek araştırmaya gönüllü olarak katılmayı taahhüt eden katılımcılarla görüşme yapılmıştır. Araştırmacı, katılımcılarla yaptığı görüşmeleri yazarak kayıt altına almıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada hazırlanan SWOT analizi görüşme formu üç bölümden ve toplam 17 sorudan oluşmaktadır.

- Kişisel bilgiler bölümünde katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu vb. bilgilerinin yer aldığı toplam altı soru bulunmaktadır.
- İşletme bilgileri bölümünde ise işletmenin faaliyet yılı, çalışan sayısı, üretim modeli, ürün grubu gibi bilgilerin yer aldığı yedi soru bulunmaktadır.
- İşletme faaliyet analizleri bölümünde işletmenin değer zincirini analiz edebilecek işletmenin sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsat ve tehditlerini sorgulayan katılımcıların görüşlerinin alındığı açık uçlu dört soru yer almaktadır.

Görüşme yapılan kişilerin kimlikleri ve işletmelerin isimleri gizli tutulmuştur. Gerekli durumlarda sorulara ilave olarak doğaçlama soru sorulmuş ve bu yöntemle araştırılan konu hakkında daha detaylı bilgiler edinilmiştir.

3.4. Veri Analizi

Araştırmanın amaç ve alt amaçlarını gerçekleştirmek üzere araştırma verilerinin analizi, MAXQDA 2020 (Versiyon 20.4.2) nitel veri analizi programında analiz edilmiştir. Bu programda görüşme metinleri üzerinde önce kodlamalar yapılmış, daha sonra benzer kodlar bir araya getirilerek gruplar oluşturulmuştur. Bu gruplar, bulgular başlığı altında betimlenerek açıklanmıştır.

Araştırmada görüşmelerin içeriği analiz edilmiştir. İçerik analizinde genelleme, metinlerde ele alınan anlamların özetlenmesi, birleştirilmesi ve somut hale getirilerek genelleştirilmesidir (Böke, 2017: 354). Araştırmanın analiz tekniğinde ise frekans analizine yer verilmiştir.

Frekans analizi, mesajda belirlenen unsurların hangi sıklıkla tekrar ettiğini ve bu unsurların sayısal, yüzdesel ve oransal olarak tekrar etme sıklığını gösterir (Böke, 2017, s. 357). Araştırmanın yönteminde kullanılan diğer bir analiz ise 50 işletmedeki 50 katılımcı için oluşturulan katılımcı bilgisi ve işletme bilgisini içeren veriler SPSS-29 programı ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel değerlendirmelerde frekans (f) ve yüzde (%) değerleri verilmiştir.

İçerik analizi, her türlü sözel ve yazılı verinin araştırma problemini/amacını aydınlatarak şekilde sınıflandırılması, özetlenmesi, veriler içerisindeki belirli değişkenlerin veya kavramların anlamlandırılması amacıyla kategorilere ayrılmasıdır. Bu araştırma tekniği ile çok sayıdaki metnin içeriklerindeki ortak yönlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır (Böke, 2017, s. 344). Araştırmanın içerik analizinde izlenen adımlar şunlardır:

- 1)İşletmelerdeki katılımcılardan elde edilen görüşlerin alınması,
- 2)Alınan görüşlerin yazılı hale getirilmesi,
- 2)Görüşlerin içerik analizi için düzenlenmesi,
- 3)Verilerin MaxQda programında kodlanması,
- 4)Kodlara göre kategorilerin ve kod tekrarlarının belirlenmesi,
- 5)Görüşlerin değer zinciri faaliyetlerine atanması ve
- 6)Görüşlerin analiz edilmesi ile sonuçlandırılmıştır.

Araştırma, değer zinciri analizi ve SWOT analizi yaklaşımları doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. SWOT, bir konunun içsel ve dışsal değerlendirilmesi için kullanılan bir strateji aracıdır. İngilizce bir kavram olan ve kavramın ilk harflerinden oluşan bu kelimenin açılımı şöyledir:

- S: Strengt (güçlü yönlerin belirlenmesi)
- W: Weakness (zayıf yönlerin belirlenmesi)
- O: Opportunity (potansiyel fırsatların belirlenmesi)
- T: Threat(potansiyel tehditlerin tespit edilmesi) (Aktan, 2006,s. 9).

İşletmelere SWOT analizi tekniğini uygulamak için çocuk giyimi üreten işletmelerdeki çalışanlardan görüşler alınmıştır. Araştırma görüşleri değerlendirilerek daha sonra SWOT analizinin, değer zinciri analizine göre yansması gerçekleştirilmiştir. Bu yansıma araştırmanın özgün bir çıktısı olup araştırmanın bulgular bölümünde Tablo 9. ve 10.'da gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma görüşlerinin nasıl alındığına dair bir işletmeden örnek verilecek olursa; işletmedeki çalışan, işletmenin güçlü yönlerinin neler olduğu sorusuna yanıt olarak yoruma dayalı bir şekilde toplam üç ifade kullanmıştır. Bunlar; “Bebek giyiminde biz güçlü bir markayız,” “Nitelikli personelimiz ve kalifiye elemanlarımız var,” “Ürün çeşitliliğimiz fazla. Koleksiyonlarımız fark yaratacak kadar iyi.” Araştırmacı ise bu dört görüşü özet ifade ile kodlama öncesi hazırlamıştır. Bu aşamadan sonra ise MaxQda programında kodlamaların son hali verilmiş olup bunlar bulgular bölümünde tablolarla ayrı ayrı sunulmuştur.

şekilde toplam üç ifade kullanmıştır. Bunlar; “Bebek giyiminde biz güçlü bir markayız,” “Nitelikli personelimiz ve kalifiye elemanlarımız var,” “Ürün çeşitliliğimiz fazla. Koleksiyonlarımız fark yaratacak kadar iyi.” Araştırmacı ise bu üç görüşü özet ifade ile kodlama öncesi hazırlamıştır. Bu aşamadan sonra ise MaxQda programında kodlamaların son hali verilmiş olup bunlar bulgular bölümünde tablolarla ayrı ayrı sunulmuştur.

4. BULGULAR

Araştırmacılar tarafından hazırlanan özgün görüşme formuna dair frekans ve yüzde değerleri bu bölümdeki tablolarda yer almaktadır. Görüşme formunda; öncelikle görüşmeye gönüllü katılan sektör çalışanlarının kişisel bilgilerine dair veriler, işletmelerin bilgilerini içeren veriler ve işletmelerin sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsat ve tehditlerini sorgulayan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar ayrı ayrı tablolaştırılarak verilmiştir. Son olarak SWOT analizi bulgularının değer zinciri analizine etkisini gösteren iki tabloya yer verilmiştir.

4.1. Katılımcı Bilgilerine Dair Elde Edilen Bulgular

Tablo 1. Çalışanlara dair bulgular (n=50 çalışan)

Cinsiyet	f	%	Görev tanımı	f	%
Kadın	11	22,0	İşletme sahibi	41	82,0
Erkek	39	78,0	Tasarım departman müdürü	8	16,0
Toplam	50	100,0	Satın alma müdürü	1	2,0
Öğrenim durumu	f	%	Toplam	50	100,0
Lise	32	64,0	İşletmedeki çalışma yılı	f	%
Önlisans	7	14,0	6 yıl ve altı	10	20,0
Lisans	8	16,0	7-13 yıl	28	56,0
Yüksek Lisans	3	6,0	14-25 yıl	9	18,0
Toplam	50	100,0	26 yıl ve üstü	3	6,0
Medeni durum	f	%	Toplam	50	100,0
Bekar	9	18,0	Toplam çalışma yılı	f	%
Evli	41	82,0	15 yıl ve altı	13	26,0
Toplam	50	100,0	16-25 yıl	26	52,0
			26 yıl ve üstü	11	22,0
			Toplam	50	100,0

Tablo 1.’de katılımcılara dair bilgiler yer almaktadır. İşletmelerdeki 50 işletme yöneticileriyle yapılan görüşmede 11 kişinin kadın, 39 kişinin erkek yönetici olduğu görülmektedir. Bu araştırmada erkek yönetici sayısı kadın yöneticilere göre daha fazladır. Katılımcıların öğrenim durumu ele alındığında, 50 katılımcı arasında 32 kişi lise mezunu olup bu oran diğer öğrenim durumlarına göre daha fazladır. Öğrenim durumu lisans derecesine sahip sekiz kişi ile yüksek lisans derecesi olan üç kişi yer almaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, 41 kişinin evli olduğu dokuz kişinin ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmedeki görev tanımları incelendiğinde işletme sahibi sayısının 41, tasarım departman müdürü sayısının sekiz, satın alma müdürü olan bir kişi belirlenmiştir. Araştırmada SWOT analizindeki açık uçlu sorulara cevap verebilecek yetkinlikte kişiler seçilmeye özen gösterilmiştir. Bu nedenle işletme sahibi kişilerle görüşülmüştür.

Katılımcıların bulundukları işletmelerdeki çalışma yıllarına bakıldığında altı yıl ve daha az çalışan 10 kişi, 7-13 yıl aralığında çalışan 28 kişi olup genelde bulundukları işletmede uzun süre çalıştıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların toplam çalışma yıllarına bakıldığında, 15 yıl ve daha altında tecrübeye sahip 13 kişi, 16-25 yıl aralığında çalışan 26 kişi ve 26 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip toplam 11 kişi bulunmaktadır. Çocuk giyim işletmelerindeki çalışanların uzun yıllar boyunca edindikleri iş tecrübelerinin oldukları görülmektedir.

4.2. İşletme Bilgilerine Dair Elde Edilen Bulgular

Tablo 2. İşletmeye dair bulgular

İşletme faaliyet yılı	f	%	İşletme büyüklüğü (kapalı alan/m²)	f	%
10 yıl ve altı	11	22,0	100 m ² ve altı	2	4,0
11-21 yıl	19	38,0	101-300 m ²	2	4,0
22-30 yıl	10	20,0	301-700 m ²	14	28,0
31 yıl ve üstü	10	20,0	701-1500 m ²	9	18,0
Toplam	50	100,0	1501-3000 m ²	20	40,0
Toplam çalışan sayısı	f	%	3001 m ² ve üstü	3	6,0
15 kişi ve altı	21	42,0	Toplam	50	100,0
16-35 kişi	17	34,0	Üretim yapılan pazar yeri	f	%
36-70 kişi	7	14,0	Yurtiçi	3	6,0
71 kişi ve üstü	5	10,0	Yurtdışı	4	8,0
Toplam	50	100,0	Yurtiçi ve yurtdışı	43	86,0
			Toplam	50	100,0
			Üretim modeli	f	%
			Fason üretim	39	78,0
			Kendi bünyemizde ve fason üretim	11	22,0
			Toplam	50	100,0

Tablo 2.'de işletmelere dair bilgiler; işletmenin faaliyet yılını, toplam çalışan sayısını, işletme büyüklüğünü ve üretim yapılan pazar yerini içermektedir. Buna göre 50 işletme içerisinde işletme faaliyet yılı 10 ve altında olan 10 işletme, 11-21 faaliyet yılı olan ise 19 işletme bulunmaktadır. İşletme faaliyet yılı 22-30 ve 31 üstü olan 10 farklı işletme bulunmaktadır. Görülmektedir ki çocuk giyim üretimi yapan işletmelerin faaliyet yılı daha çok 11-30 yıl arasında yoğunlaşmakta olup küçük ölçekli olsa devamlılık sağlayabilen işletmelerdir.

Toplam çalışan sayısına bakıldığında 15 kişi ve altında 21 işletme, 16-35 kişi aralığında 17 işletme ağırlıklı olarak bulunmaktadır. 36-70 çalışanı olan yedi işletme ve 71 ve üzeri çalışanı olan beş işletme bulunmaktadır. Ülkemizde 1-50 işçi çalıştıranlar küçük işletme, 51-150 kişi arasındakiler orta büyüklükte işletme olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2004, s. 180). Buna göre araştırmaya katılan 50 çocuk giyimi üreten işletmeden yaklaşık 40'ının küçük ölçekli işletme olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin kapalı alan olarak metrekaresel büyüklüklerine bakıldığında; 50m²'den başlayıp 3000m² ve üzerinde bir yapıya sahiptir. Daha çok 310-700m² ye sahip 14 işletme olup 15001-3000m²'ye sahip 20 işletme bulunmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler bir sonraki tabloda belirtileceği üzere seri üretimlerini daha çok farklı işletmelerde yaptırdıkları için çok büyük kapalı alana ihtiyaç duymamaktadırlar. Çünkü daha çok tasarım ve idari işleri bulunduğu

alanları kullanmaktadırlar. Fason işletmeleri, farklı işletme sahipleri çalıştırdığı için alan büyüklüğü bu araştırmada kapsam dışı bırakılmıştır.

İşletmelerin üretim yaptıkları pazar yerleri incelendiğinde 50 işletmeden 43'ü hem yurtdışı hem de yurtiçine ürün üretmek için ticari faaliyette bulunmaktadır. Üç işletme sadece yurtiçine faaliyet göstermekte olup dört işletmede sadece yurtdışına faaliyet göstermektedir. Çocuk giyim üreten işletmelerin büyük çoğunluğu daha çok yurtdışına üretim yapmaktadır.

İşletmelerin üretim modeline bakıldığında 50 işletme içerisinde 39'u fason üretim modelini benimsemiştir. İşletmelerin çoğu seri üretimlerinde dışarıdan fason işletme ve fason dikim atölyelerinden destek almaktadır. Hem kendi bünyesinde az veya çok sayıda üretim yapıp hem de fason işletmelerden destek alan 11 işletme bulunmaktadır.

Tablo 3. İşletmedeki ürün gruplarına dair bulgular

Bebek giyimi	f	%	Kız çocuk giyimi	f	%	Aksesuar	f	%
Üretim yapıyor	29	58,0	Üretim yapıyor	15	30,0	Üretim yapıyor	3	6,0
Üretim yapılmıyor	21	42,0	Üretim yapılmıyor	35	70,0	Üretim yapılmıyor	47	94,0
Toplam	50	100,0	Toplam	50	100,0	Toplam	50	100,0
Bebek tekstili	f	%	Erkek çocuk giyimi	f	%			
Üretim yapıyor	35	70,0	Üretim yapıyor	24	48,0			
Üretim yapılmıyor	15	30,0	Üretim yapılmıyor	26	52,0			
Toplam	50	100,0	Toplam	50	100,0			

Tablo3.'e göre işletmelerin ürün gruplarında; bebek giyimi (0-2 yaş),bebek tekstili, kız çocuk giyimi, erkek çocuk giyimi ve giysi dışında aksesuar üretimi bulgularına yer verilmiştir. Buna göre 50 işletmeden bebek giyim üreten29 işletme bulunmaktadır. Bebek tekstili üreten işletme sayısı 35'dir. Bebek tekstili içerisinde bebek önlüğü, bebek alt bakım bezi, battaniye vb. ürünler bulunmaktadır. Kız çocuk giyim ürünlerini üreten 15 işletme bulunmaktadır. Bu oran tüm ürün grupları içerisinde en fazla olanıdır. Kız çocuk ürün çeşitlerinin çok olması, bebeğe göre yaş aralığının çok olması, kız çocuk giyim ürünlerine talebin ve satışın çok olması etkindir. Erkek çocuk giyim ürünlerine bakıldığında 50 işletmeden 24'ü bu grupta üretim yapmaktadır. Aksesuar üretimi yapan sadece üç işletme yer almakta olup bebek ayakkabısı, bebek ve çocuğun ihtiyacı olan ürünleri üretmektedirler.

Tablo 4. İşletme birim sayılarına dair bulgular

İşletmedeki Birimler	Birim Var		Birim Yok	
	f	%	f	%
Tasarım	50	100	-	-
Ar-Ge	11	22	39	78
Ürün sergi salonu	29	58	21	42
Dijital mağaza	29	58	21	42
Üretim planlama	32	64	18	36
Modelhane	44	88	6	12
Kesimhane	13	26	37	74
Dikimhane	16	32	34	68
Kalite kontrol	14	22	36	78
Ütü ve paketlenme	17	34	33	66
Pazarlama ve satış	49	98	1	2
Satın alma	50	100	-	-
Depo stok yönetimi	45	90	5	10
Muhasebe	36	72	14	28
İnsan kaynakları	6	12	44	88
Teknik destek	3	6	47	94
Sosyal alan	4	8	46	92
Yemekhane	23	46	27	54

Tablo 4.'te işletmenin hangi birimlerden oluştuğuna dair bulgular sunulmuştur. Buna göre 50 işletmenin hepsinde kendi markaları olmasa bile tasarım birimi bulunmaktadır. 50 işletmenin 11'inde Ar-Ge birimi bulunmaktadır. Yapılan görüşmeler sırasında yasal olarak isimlendirilen Ar-Ge biriminde büyük ve kurumsal işletmelerdeki gibi inovasyon, dijitalleşme gibi çalışmalardan ziyade aslında var olan tasarım, üretim, pazarlama süreçlerinde yer edinen uygulamaları kapsadığını belirtmişlerdir. İşletmenin 29'unda ürün sergi salonu (showroom) bulunmaktadır. Buna paralel olarak dijital mağazada aynı sayıya sahiptir. Dijital mağazadan kasıt web ortamında ürünlerin satışını yapabilecekleri ya da ürünleri sergileyebilecekleri bir platformdur. İşletmelerin 32'sinde üretim planlama birimi bulunmaktadır. Genel olarak tasarım ve planlamaları bulundukları işletmelerde yapıp diğer birçok işi fason işletmelere yaptıрма yolunu seçtikleri tespit edilmiştir. Bu çerçevede modelhane birimi de bulunmaktadır. Seri üretime kadar olan çoğu faaliyet bulundukları işletmelerdedir. Kendi bünyesinde modelhane birimi olan 44 birim vardır. İşletmenin 13'ünde kesimhane birimi bulunur. 37 işletme ise seri üretime girecek ürünlerini dışarıdan hizmet sağlayarak çözmektedir. 34 işletme dikim işlemleri için fason hizmet almaktadır. Bunu takip eden 14 işletmenin kalite kontrol birimi de yine kesim-dikim-kalite kontrol birimlerinde olup bu hizmetleri genelde tek yerden almaktadır. Değer zincirinin bir halkası olarak devam eden üretim sürecinde son olarak 50 işletmenin sadece 17'sinde ütü ve paketlenme birimi bulunur.

4.3. SWOT Analizine Dair Bulgular

İşletmelere yöneltilen sorular doğrultusunda elde edilen bulgular, SWOT çerçevesinde "Güçlü Yönler", "Zayıf Yönler", "Fırsatlar" ve "Tehditler" başlıkları altında kategorize edilmiştir. Yanıtlar içerik analizi yöntemiyle temalara ayrılmış ve her bir tema tekrar eden örüntülere göre kodlanarak frekans ve yüzdelikle değerlendirilmiştir. Bazı ifadeler, bir işletme için avantaj başka bir işletme için olabileceğinden, bu tür çifte anlam taşıyan unsurlar ilişkiye göre yalnızca bir SWOT kategorisine yerleştirilmiştir. Ayrıca bazı işletmeler "fırsat" veya "tehdit"

algılamadıklarını belirtmiştir; bu durumlar ilgili bölümde “algı eksikliği” olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca SWOT analizine ilişkin dört tabloda bir de değer zinciri faaliyetleri araştırmacı tarafından ilgili alanlara yerleştirilmiştir. SWOT analizi-Değer zinciri analizi ilişkisine dair bulgular Tablo 9. ve 10’da sayısallaştırılmıştır. Bu kısımda sadece SWOT analizine dair bulgular değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları çocuk hazır giyim sektöründeki mevcut durumu anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Tablo 5. İşletmelerin güçlü yönleri

Güçlü Yönler	f	%	Değer Zinciri Faaliyeti
Ürün çeşitliliğinin çok olması	18	15,52	İşlem/süreç
EAC sertifikasına sahip olmak	14	12,07	İşletme altyapısı
Ürün güvenliği standartlarına uygunluk	13	11,21	İşletme altyapısı
Pazarlamada güçlü olmak	11	9,48	Pazarlama ve satış
Fark yaratan koleksiyonlar oluşturmak	10	8,62	İşlem/süreç
Çoklu takım ürün üretimi	9	7,76	İşlem/süreç
Kaliteli ürün üretimi	8	6,90	İşlem/süreç
Personel haklarının iyi olması	8	6,90	İnsan kaynakları yönetimi
Aile şirketi olmak	6	5,17	İşletme altyapısı
Kaliteli kumaş kullanımı	5	4,31	Girdi
Öz sermayenin güçlü olması	4	3,45	İşletme altyapısı
Kurumsal işletmelerle çalışmak	3	2,59	Tedarik yönetimi
Bilinirliği olan bir firma olmak	3	2,59	İşletme altyapısı
Katma değerli ürün üretimi	2	1,72	İşlem/süreç
Kriz dönemlerini atlatabilme	2	1,72	Pazarlama ve satış
Toplam	116	100,00	

Tablo 5.’te işletmelerin sahip olduğu güçlü yönleri yer verilmiştir. 50 işletmedeki katılımcılar arasında 18 katılımcı “ürün çeşitliliğinin çok olmasını” güçlü yönleri olarak ifade etmişlerdir. Yetişkin giyime göre bebek ve çocuk giyim ürünleri farklı yaş gruplarını ölçü açısından çok farklılaştırdığı için bu sonuç beklenen bir sonuç olmuştur. İşletmelerin %15,52’sinde ürün çeşitliliğinin geniş bir yelpazede olmasına önem verildiği görülmektedir. Buna yakın bir oranla işletmelerdeki 14 katılımcı EAC sertifikasına sahip olmayı güçlü yön olarak görmüşlerdir. Ancak 36’sında EAC sertifikası yok anlamına gelmemektedir. 14 katılımcı bunu güçlü yön olarak gördüklerini belirtmek istemişlerdir. EAC sertifikası, Avrasya Ekonomik Birliği (AEB) ülkelerinde ürünlerin güvenliğini ve kalitesini kanıtlamak için zorunlu olan bir belgedir. Bu sertifika Rusya, Belarus, Kazakistan, Kırgızistan ve Ermenistan’da geçerlidir. Buradan bir çıkarımla bu ülkelerle ticari faaliyet halinde oldukları görülmektedir. İşletmelerle görüşme sırasında özellikle Rusya başta olmak üzere Kazakistan’a da yüksek sayıda ürün gönderdiklerini belirtmişlerdir.

İşletmeler içerisinde 13 işletmedeki katılımcılar ürün güvenliği standartlarına uygunluğu güçlü yön olarak belirtmiştir. Bebek ve çocuk giyim ürünlerinde ürün güvenliği standartlarına uyma şartı bulunmaktadır. Görüşmeler sırasında bazı küçük ölçekli işletmelerin, fason atölyelerin ürün güvenliği standartlarına ulaşmasının, bilgi edinmesinin zor olduğunu, kuralların uymanın da yine hızlı çalışan atölyeler için maliyeti arttırdığını belirtmişlerdir.

Ürün güvenliği konusu bu sektör için oldukça önemli bir konu olup araştırılması, projeler üretilmesi, geliştirilmesi, takip edilmesi gereken ciddi bir konudur. Pazarlamada güçlü olmak, fark yaratan koleksiyonlar oluşturmak, çoklu takım ürünler yapmak, kaliteli ürün üretmek diğer işletmelerle kıyaslandığında işletmelerin güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bu unsurların güçlü olması çocuk giysisi üreten işletmelerin değer zincirini de güçlü kılmaktadır. Küreselleşen Dünya üzerinde pazarlama pastasının en büyük payını hazır giyim sektörü oluşturmaktadır. Bu sektörün vazgeçilmez bir unsuru olan rekabet, teknolojik gelişmeleri hızlandırarak işletmeleri ürün ve hizmet bazında daha kaliteli ürünler üretmeye ve bunları pazara en iyi şekilde sunmaya zorlamaktadır (Pınar ve Çileroğlu, 2018, s. 50).

Toplam işletmelerdeki sekiz katılımcı personel haklarının iyi olması genele bakıldığında %6,9'luk az bir orandır. Görülmektedir ki araştırmaya katılan işletmelerdeki personel haklarına yeterli önem gösterilmemektedir. Personel hakları iyi gözetilmezse, personel çalışma ortamından memnun değilse tüm bu olumsuzluklar ürün kalitesine ve genel sürece yansır.

Görüşmeler kapsamında dikkati çeken bir nokta ise işletmelerin büyük bir kısmının aile şirketi olmasıdır. Kaliteli kumaş kullanımını 50 işletmeden beşinde yer alan katılımcılar güçlü yön olarak ifade etmiştir. Bu oran %4,31'e denk gelmektedir. Çocuk giysilerinde kullanılan kumaşların çocuk sağlığını tehdit etmeyecek türden olması önemli ve hassas bir konudur. İşletmelerin kaliteli kumaş kullanımı konusunda gerekli çalışmaları yürütmeleri gerekmektedir. İşletmelerin yaklaşık %3'lük bir kısmı öz sermayelerinin güçlü olmasını, kurumsal işletmelerle çalışmayı, bilinirliği olan işletme olmayı güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir. İşletmelerdeki katılımcılardan ikisi katma değerli ürün üretmeyi ve kriz dönemlerini atlatabilmeyi güçlü yönleri olarak ifade etmişlerdir. Seçilen 50 işletmenin büyük bir kısmı küçük ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerin kriz dönemlerini atlatabilmeleri kolay değildir ve zaten öz sermayesi güçlü olan, bilinirliği olan işletmeler ancak kriz dönemlerini kolay atlatabilirler. Katma değerli ürün üretme ifadesini ise her işletme uygulamamış ya da bunu yeterince güçlü yön olarak görmemiştir. Buradan çıkan sonuçta küçük ölçekli işletmelerin katma değerli ürün üretme konusundaki mevcut durumunu yani öğrenmek adına değerlidir. Tüm sektörlerde olduğu gibi çocuk giyim sektöründe katma değerli ürün üretme konusunda gerekli adımların atılması değer zincirindeki halkaları güçlendirecektir.

Tablo 6. İşletmelerin zayıf yönleri

Zayıf Yönler	f	%	Değer Zinciri Faaliyeti
Kumaşçılarla termin sorunları yaşamak	10	18,52	Girdi
Ar-Ge çalışmalarına yeterli önem verilmemesi	9	16,67	İşletme altyapısı
Kalifiye eleman bulamamak	6	11,11	İnsan kaynakları yönetimi
Fasoncularla iletişim sorunları yaşamak	6	11,11	Tedarik yönetimi
Yeni giyim modelleri çalışmamak	6	11,11	Pazarlama ve satış
Sipariş az olunca maliyetin artması	5	9,26	Pazarlama ve satış
Ürün fiyatlarının yüksekte kalması	4	7,41	Pazarlama ve satış
Markanın tanıtımı konusunda eksiklik olması	4	7,41	Pazarlama ve satış
Ürün kalitesinde düşüş olması	2	3,70	Girdi
Sadece tek ürün (kız/bebek vb.) grubunu çalışmak	2	3,70	Pazarlama ve satış
Toplam	54	100,00	

Tablo 6.'da işletmelerin sahip olduğu zayıf yönleri yer verilmiştir. İşletmeler içerisinde 10 katılımcı yani %18,52'lik bir kısmı “kumaşçılarla termin sorunları yaşamayı” zayıf yönleri olarak ifade etmişlerdir. Görülmektedir ki kumaşçılarla yaşanan zaman sorunu ciddi boyuttadır. Görüşmeler sırasında bu sorunu yaşayanların değer zinciri halkasındaki birçok zinciri de olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. İşletmeler kumaş üreten fabrikalardan kumaş satın alımı yaparken termin konusunda daha farklı stratejiler yürütmeli, sistem değiştirme/geliştirme yoluna gitmelidir. Sektörün, her türlü giyim ürününü kaliteli ve kısa sürede rekabetçi fiyatlarla üretebilme ve pazara sunma kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler, yeni üretim yaklaşımlarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Yalın üretim, hücreli imalat, eş zamanlı mühendislik, çevik üretim gibi yaklaşımlar işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında kullanılabilecek yöntemlerdir (Çoruh, 2008, s. 12).

İşletmeler arasında dokuz işletmedeki katılımcılar Ar-Ge çalışmalarına yeterli önem verilmemesini işletmeleri açısından zayıf yönleri olarak belirtmişlerdir. Çocuk giyim sektörünün gelişimi için yapılacak Ar-Ge çalışmaları kumaş kalitesinde, giysi çeşitliliğinde, giysi fonksiyonelliğinde ve ihracat oranındaki artışta etken olabilmektedir. İşletmelerdeki altı katılımcı üç ortak sorununu; kalifiye eleman bulamamak, fasoncularla iletişim sorunları yaşamak ve yeni giyim modelleri çalışmamayı işletmeleri için zayıf yön olarak belirtmişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğu seri üretimlerini kendi işletmelerinde değil de fason işletmelere yaptırdıkları için fasoncularla iletişim sorunları yaşamaları ve bununla birlikte kumaşları da yine kumaş üreten işletmelerden aldıkları için bünyeleri dışındaki işletmelere bağılıklarında sorunlar yaşamaktadırlar. Bu bağılılık etkisini azaltma yolunca gitmek veya sorunları çözmek için değer zincirindeki farklı işletme stratejilerini uygulamak gerektiği görülmektedir. Sipariş az olunca maliyetlerin artmasının işletmenin zayıf yönü olarak vurgulayan beş işletme bulunmaktadır. Diğer tablolarla göz önünde bulundurulduğunda bu işletmelerin küçük ölçekli olduğu, siparişin azlığı nedeniyle özellikle kendi bünyesinde çalışanların işçilik giderlerini direkt arttığı anlaşılmaktadır. Çünkü siparişin az olması işçilerin iş yapmaması, tasarım, üretim, satın alma ve pazarlama birimlerinin çok daha az çalışması nedeniyle işletmeye zarar vermesi, karı düşürmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler arasında dört işletme, ürün fiyatlarının yüksek kalmasını ve markanın tanıtımını konusunda eksik yönlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeler sırasında ürün fiyatlarının yüksek kaldığını söyleyen işletmeler ürün güvenliği standartlarına uyan, yasal prosedürlere uyan, ürün kalitesine dikkat eden firmalar aslında ürünün normal fiyatı olduğunu ancak kayıt dışı çalışan küçük atölyelerde düşük kalitedeki çocuk giyim ürünlerinin artması nedeniyle kendi ürünlerinin fiyatlarının yüksek kaldığını belirtmişlerdir. Başka işletmelerin yanlış çalışma şekli nedeniyle doğru çalışan işletmeleri olumsuz etkilediği araştırma sonucunda tespit edilmiştir. İşletmeler arasında iki işletme ise ürün kalitesinde düşüş yaşadıklarını ve sadece tek ürün (kız/bebek vb.) grubunu çalışmanın işletme için dezavantaj olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 7. İşletmeler için fırsat oluşan fırsatlar

Fırsatlar	f	%	Değer Zinciri Faaliyeti
Fuarlara katılımın müşteri portföyünü artırması	7	25,00	Tedarik yönetimi
İşkur'un projelerinden yararlanma	7	25,00	İnsan kaynakları yönetimi
Pandemi döneminde ürün satışlarının artması	5	17,86	Pazarlama ve satış
Ur-Ge projesine katılım sayesinde uluslararası ticaret yapmak	5	17,86	Tedarik yönetimi
Piyasa durgunluğunu atlatabilme	4	14,29	Pazarlama ve satış
Toplam	28	100,00	

Tablo 7.'de işletmeler için fırsat oluşturan unsurlara yer verilmiştir. İşletmeler içerisinde yedi işletme fuarlara katılımı müşteri portföyünü arttırdığı için işletmeler bunu fırsat olarak görmüşlerdir. Bursa ilinde BEKSİAD'ın organizasyonu ile yılda iki defa düzenlenen bebek ve çocuk giyim fuarı bu sektördeki işletmeler için önemlidir. Fuarlara çok sayıda üretici, alıcı, satıcı yerli ve yabancı birçok müşteri fuarlarda ticari faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu fuarın dışında Bursa ilinde kumaş ve aksesuar fuarları da düzenlenmektedir. İşkur'un projelerinden yararlanmayı yedi işletme fırsat olarak görmüştür. Aslında birçok işletme zaten İşkur'un özellikle işçilerle ilgili birçok proje ve yarar sağlayan yapılarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Bursa'daki çocuk giyim işletmeleri genelde küçük ölçekli işletmeler oldukları için devlet desteklerine ciddi anlamda ihtiyaç duymaktadır. Beş işletme "Ur-ge projesine katılım sayesinde uluslararası ticaret" yapabilmeyi işletmeleri için fırsat olarak görmüşlerdir. Bu proje; Bursa Ticaret ve Sanayi Odası ile Ticaret Bakanlığı destekli Ur-ge (Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi) projesidir (URL 1). Bu kapsamda eski ve yeni projelerle birlikte 41 firma, üç yıl boyunca eğitim, danışmanlık, yurt dışı pazarlama ve alım heyeti destekleriyle ihracatçı kimliklerini güçlendirmeye çalışacaklardır (URL 2). Bu gibi projelerin artması küçük ölçekli olan çocuk giyim işletmeleri için önemli fırsatlar sunacaktır. Dört işletmede piyasa durgunluğunu atlatabilmeyi işletmeleri için fırsat olarak görmüşlerdir. Aslında bunu yapabilmelerine fırsat sağlayan birçok unsur bulunmaktadır. Sonuç olarak bunu başardıkları için karşılığında başka fırsatlar doğmuştur. Diğer firmalar piyasa durgunluğunu kontrol altına alamadıkları için ya yerinde saymışlar ya da geriye gitmişlerdir. Örneğin ürün çeşitliliğinde azalma ya da ürün adetinde düşme yoluna gitmek zorunda kalmışlardır. Bu da piyasa durgunluğunu atlatabilen işletmelerin rekabet gücünü de arttırarak değer zincirinin halkalarını güçlendirmiştir.

Tablo 8. İşletmeler için oluşan tehditler

Tehditler	f	%	Değer Zinciri Faaliyeti
Küresel ekonomik kriz	16	27,59	Pazarlama ve satış
İşçilik maliyetinin yüksek olması	9	15,52	İnsan kaynakları yönetimi
Kumaş ve yardımcı malzeme fiyat artışı	8	13,79	Girdi
Kira fiyatlarının yüksek olması	7	12,07	İşletme altyapısı
Küçük atölyelere yönelim	4	6,90	Tedarik yönetimi
Kayıt dışı işletmelerin yasal işletmeleri olumsuz etkilemesi	4	6,90	İşletme altyapısı
Tehdit algısının düşük olması	3	5,17	İnsan kaynakları yönetimi
Üretimin Çin ve Mısır'a kayması	3	5,17	Tedarik yönetimi
Sektörde iş birliği olmaması	2	3,45	Tedarik yönetimi
Yurtdışı müşterilerin Türkiye'yi tercih etmemesi	2	3,45	Tedarik yönetimi
Toplam	58	100,00	

Tablo8.'de işletmeler için tehdit oluşturan unsurlara yer verilmiştir. Toplam 16 katılımcı küresel ekonomik krizi işletmeleri için bir tehdit olarak görmektedirler. Katılımcılardan dokuzu işçilik maliyetinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle çok sayıda işten çıkarımlar yaşadıklarını, eskiye göre personel sayısını olabildiğince azalttıklarını ve personellerin iş yükünün oldukça arttırdığını belirtmişlerdir. Toplam 50 katılımcıdan yedisi işletme kira fiyatlarının yüksek olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin çoğu kendi bünyesinde üretim yapmamakta, seri üretimlerini fason firmalara yaptırmakta olup çok parçalı ve bağımsız birimlerle ticaret yapmaya çalışmaktadırlar. Dört katılımcı küçük atölyelere yönelim olduğunu ve kayıt dışı işletmelerin yasal kurallara uyan kayıtlı işletmeleri olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Araştırmada işletmelerin ciddi oranda büyük bir kısmı seri üretimleri için kayıtlı fason işletmelerle ve çoğu kayıt dışı fason dikim atölyeleriyle iş yaptıklarını açıkça söylemişlerdir. Bu durum müdahale edilmesi, düzeltilmesi gereken bir durumdur. Çünkü yasal işletmeler bu durumdan ciddi zarar görmektedir. Üç katılımcı görüşme sırasında soruya verecek cevap bulamadığı için tehdit unsuru yok diye belirtmiştir ancak bu durum tehdit algısının düşük olduğunu ve işletmelerdeki katılımcıların tehdit unsurlarını farklı yorumlayabildikleri çıkarımı yapılabilir. Üretimin Çin ve Mısır'a kaymasını tehdit unsuru olarak gören üç işletme bulunmaktadır. Bu tehdidi aslında her katılımcı dile getirmiştir. Ancak Çin ve Mısır'daki ürün kalitesi ile Türkiye'deki ürün kalitesi arasında fark olduğunu, iyi markaların ürün kalitesi daha iyi olan Türkiye ile ticaret yapmayı tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Ancak genele bakıldığında yurtdışı müşterilere göre kaliteli ürünün yüksek fiyatta kalması sebebiyle de müşteriler Türkiye'den ziyade Çin ve Mısır ülkeleriyle ticaret yapmaktadırlar. Bu iki durumda ticaret faaliyet oranı açısından Türkiye'yi tehdit altında bırakmaktadır. Son olarak iki işletme ise sektörde iş birliği olmamasından yakınmıştır.

4.4. Değer Zinciri Analizi -SWOT Analizi İlişkisine Dair Bulgular

Tablo 9. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin değer zinciri analizine etkisi

Güçlü Yönler		Zayıf Yönler	
Destekleyici Faaliyetler		Destekleyici Faaliyetler	
İşletme altyapısı faaliyeti		İşletme altyapısı faaliyeti	
EAC sertifikasına sahip olmak	14	AR-GE çalışmalarına önem verilmemesi	9
Ürün güvenliği standartlarına uygunluk	13		
Aile şirketi olmak	6		
Bilinirliği olan bir firma olmak	3		
Öz sermayenin güçlü olması	4		
Toplam	40	Toplam	9
İnsan kaynakları yönetimi faaliyeti		İnsan kaynakları yönetimi faaliyeti	
Personel haklarının iyi olması	8	Kalifiye eleman bulamamak	6
Toplam	8	Toplam	6
Teknoloji geliştirme faaliyeti		Teknoloji geliştirme faaliyeti	
-	-	-	-
Tedarik yönetimi faaliyeti		Tedarik yönetimi faaliyeti	
Kurumsal işletmelerle çalışmak	3	Fasoncularla iletişim sorunları	6
Toplam	3	Toplam	6
Temel Faaliyetler		Temel Faaliyetler	
Girdi faaliyeti		Girdi faaliyeti	
Kaliteli kumaş kullanımı	5	Kumaşçılarla termin sorunları	10
Toplam	5	Ürün kalitesinde düşüş olması	2
		Toplam	12

Güçlü Yönler	
İşlem/Süreç faaliyeti	f
Ürün çeşitliliğinin çok olması	18
Fark yaratan koleksiyonlar oluşturmak	10
Çoklu takım ürün üretimi	9
Kaliteli ürün üretimi	8
Katma değerli ürün üretimi	2
Toplam	47
Çıktı faaliyeti	f
-	-
Pazarlama ve satış faaliyeti	f
Pazarlamada güçlü olmak	11
Kriz dönemlerini atlatabilme	2
Toplam	13
Satış sonrası hizmet faaliyeti	f
-	-
Genel Toplam	116

Zayıf Yönler	
İşlem/Süreç faaliyeti	
-	-
Çıktı faaliyeti	
-	-
Pazarlama ve satış faaliyeti	
Yeni giyim modelleri çalışmamak	6
Sipariş az olunca maliyetin artması	5
Ürün fiyatlarının yüksekte kalması	4
Markanın tanıtımı konusunda eksiklik	4
Sadece tek ürün grubunu çalışmak	2
Toplam	21
Satış sonrası hizmet faaliyeti	
-	-
Genel Toplam	54

Tablo 5., 6., 7., 8'de değer zinciri faaliyetlerine yer verilmiştir. Bu tablolardan hareketle Tablo 9. ve 10'daki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre, SWOT analizi bulgularının dokuz faaliyetten oluşan değer zinciri analizine etkisi ortaya konmuştur.

İşletmelerin güçlü yönlerine dair katılımcıların görüşlerine bakıldığında; 116 ifadeden 40'ı işletme altyapısı faaliyetleriyle ilişkilidir. Bu ifadeler; EAC sertifikasına sahip olmak, ürün güvenliği standartlarına uygunluk, aile şirketi olmak, öz sermayenin güçlü olması, bilinirliği olan bir işletme olmaktır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetinde; 116 ifadeden sekizini içeren personel haklarının iyi olması ifadesi güçlü yön olsa da değer zincirinde küçük bir yer edinmektedir. Değer zincirindeki teknoloji geliştirme, çıktı, satış sonrası hizmet faaliyetleri SWOT analizinde yer bulamamıştır. Bunun nedenleri sorgulanmalıdır. Çocuk giyim üreten işletmelerdeki bu durum araştırılmaya ve geliştirilmeye açık bir alan ortaya çıkmıştır. Tedarik yönetimi 116 güçlü yön ifadesinden sadece üçü ile ilişkilendirilmiştir. Değer zincirindeki girdi faaliyetleri kaliteli kumaş kullanımı ile ilişkilendirilmiştir. Güçlü yön ifadelerinden 47'si işlem/süreç faaliyetleriyle ilişkilidir. Pazarlama ve satış faaliyetlerine bakıldığında ise pazarlamada güçlü olmak ve kriz dönemlerini atlatabilmek 116 ifadeden 13'ü ile ilişkilidir. Sonuç olarak SWOT analizinde işletmenin güçlü yönleri değerlendirildiğinde, değer zincirindeki işletme altyapısı ile işlem-süreç faaliyetleri işletmenin kar marjını arttıran faaliyetler olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin zayıf yönlerine dair katılımcıların görüşlerine bakıldığında; 54 ifadeden dokuzu işletme altyapısı faaliyetlerinden Ar-Ge faaliyetlerine yeterli önem verilmemesi ile ilişkilidir. Ar-Ge çalışmaları işletmeye değer katacak çalışmaları planlamalıdır. Zayıf yönler 54 ifadeden altısı insan kaynakları yönetimi ile ilgili olup kalifiye eleman bulamamanın işletmeler için dezavantaj oluşturduğunu bu durumun değer zincirindeki birçok halkayı etkilediği anlaşılmaktadır. Tabloya göre değer zincirindeki teknoloji geliştirme, işlem-süreç faaliyeti, çıktı faaliyeti ve satış sonrası hizmet faaliyeti zayıf yön kategorisinde yer almamıştır. Değer zincirindeki girdi faaliyetine bakıldığında üretim kalitesinde düşüş işletmenin zayıf yönlerinde

iki ifade ile yer almış ve kumaşçılarla termin sorunları yaşamak 10 ifade de zayıf yön olarak ortaya çıkmıştır. Kumaşçılarla termin sorunları değer zinciri üretim akışındaki ilk halka olduğu için bu sorunun çözümüne ilişkin stratejiler geliştirilmelidir. Pazarlama ve satış faaliyetinde 21 ifade yer almıştır. Bu ifadeler; yeni giyim modelleri çalışmamak, sipariş az olunca maliyetin artması, ürün fiyatlarının yüksekte kalması, markanın tanıtımı konusunda eksiklik ve sadece tek ürün (kız/bebek vb.) grubunu çalışmaktır. Görülmektedir ki işletmeler değer zincirinde daha çok pazarlama ve satış faaliyetine dikkat etmeli, sorunları çözmeye öncelik vermelidir.

Tablo 10. İşletmeler için oluşan fırsat ve tehditlerin değer zinciri analizine etkisi

Fırsatlar		Tehditler	
Destekleyici Faaliyetler		Destekleyici Faaliyetler	
İşletme altyapısı faaliyeti		İşletme altyapısı faaliyeti	
-	-	Kira fiyatlarının yüksek olması	7
		Kayıt dışı işletmelerin yasal işletmeleri olumsuz etkilemesi	4
		Toplam	11
İnsan kaynakları yönetimi faaliyeti		İnsan kaynakları yönetimi faaliyeti	
İŞKUR'un projelerinden yararlanma	7	İşçilik maliyetinin yüksek olması	9
Toplam	7	Tehdit algısının düşük olması	3
Teknoloji geliştirme faaliyeti		Teknoloji geliştirme faaliyeti	
-	-	-	-
Tedarik yönetimi faaliyeti		Tedarik yönetimi faaliyeti	
UR-GE projesine katılım sayesinde uluslararası ticaret yapmak	5	Küçük atölyelere yönelim olması	4
Fuarlara katılımın müşteri portföyünü artırması	7	Üretimin Çin ve Mısır'a kayması	3
Toplam	12	Sektörde iş birliği olmaması	2
Temel Faaliyetler		Temel Faaliyetler	
Girdi faaliyeti		Girdi faaliyeti	
-	-	Kumaş ve yardımcı malzemede fiyat artışı	8
		Toplam	8
İşlem/Süreç faaliyeti		İşlem/Süreç faaliyeti	
-	-	-	-
Çıktı faaliyeti		Çıktı faaliyeti	
-	-	-	-
Pazarlama ve satış faaliyeti		Pazarlama ve satış faaliyeti	
Pandemi döneminde ürün satışlarının artması	5	Küresel ekonomik kriz	16
Piyasa durgunluğunu atlatabilme	4	Toplam	16
Toplam	9	Satış sonrası hizmet faaliyeti	
Satış sonrası hizmet faaliyeti		-	-
-	-	Genel Toplam	58
Genel Toplam	28		

İşletmeler için fırsat oluşturan unsurlara dair katılımcıların görüşlerine bakıldığında; değer zincirindeki işletme altyapısı, teknoloji geliştirme, girdi, işlem-süreç, çıktı ve satış sonrası hizmet faaliyetleriyle ilişkilendirilememiştir. İnsan kaynakları yönetiminde işletme için oluşan fırsat, yedi ifade ile İşkur'un projelerinden yararlanmaktır. Toplam 28 ifadeden 12'si değer zincirindeki tedarik yönetimi olup fuarlara katılımın müşteri portföyünü arttırması ve Ur-ge projesine katılım sayesinde uluslararası ticaret yapmak ile ilişkilidir. İfadelerden dokuzu değer zincirindeki pazarlama ve satış faaliyeti ile ilişkilidir. Görülmektedir ki değer zincirindeki insan kaynakları yönetimi, tedarik yönetimi, pazarlama ve satış gibi planlama ve

yönetme faaliyetleri işletmeler için fırsat oluşturmaktadır.

İşletmeler için tehdit oluşturan unsurlara dair katılımcıların görüşlerine bakıldığında; 58 ifadeden 11'i değer zincirindeki işletme altyapısı faaliyetiyle ilişkili olup kira fiyatlarının yüksek olması, kayıt dışı işletmelerin yasal işletmeleri olumsuz etkilemesi yer alır. Bunları yönetmek, planlamak işletme altyapısı maddesiyle ilişkili olsa da tehdit unsurlarını azaltmak veya tehdit oluşumunu önlemek kamu ve özel kurumlarında etkisi ve müdahalesiyle gerçekleşebilir. Toplam ifadelerden 12'si değer zincirindeki insan kaynakları yönetimi ile ilişkilidir. İşçilik maliyetinin yüksek olması değer zincirindeki diğer halkaları olumsuz etkilemekte işletmeye özel değil genel olarak bir tehdit oluşturmaktadır.

İşletmeler için tehdit oluşturan unsurlar değer zincirindeki teknoloji geliştirme, işlem-süreç, çıktı ve satış sonrası hizmet faaliyetleriyle ilişkilendirilmemiştir. Ancak bu faaliyetlerin tehdit oluşturmadığı sonucu çıkmamalıdır. Değer zincirindeki tedarik yönetimi faaliyetine bakıldığında 11 ifade küçük atölyelere yönelim, üretimin Çin ve Mısır'a kayması, sektörde iş birliği olmaması, yurtdışı müşterilerin Türkiye'yi tercih etmemesi ifadeleriyle ilişkilidir. Bu durum Türkiye'deki çocuk giyimi üreten firmalar için genel anlamda bir tehdit oluşturmaktadır. Değer zincirindeki girdi faaliyeti kumaş ve yardımcı malzemede fiyat artışı ifadesi ile ilişkilendirilmiş olup sekiz ifadeye yer bulmuştur. İşletme girdi malzemesinin fiyat artışı değer zincirindeki ilk halkalardan biri olup bundan sonrası tüm süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Değer zincirindeki pazarlama ve satış faaliyeti küresel ekonomik kriz ile ilgili olup 16 ifade ile yer bulmuştur.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada Bursa ilinde yer alan daha çok küçük ölçekli çocuk giyimi üreten işletmelerin değer zinciri analizine yönelik sektörde çalışanların görüşlerine yer verilmiştir. Değer zinciri analizi yapmak için araştırma kapsamında öncelikle SWOT analizine yer verilmesi yapılan pilot çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. SWOT analizine göre, araştırmaya katılan katılımcıların kişisel bilgileri, işletme bilgileri ve işletmelerin güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit oluşturan unsurları ortaya konmuştur.

Katılımcıların kişisel bilgilerine göre; daha çok erkek yöneticilerin olduğu, öğrenim durumlarının lise olduğu ve medeni durumlarının evli olduğu belirlenmiştir. İşletmedeki çalışma yıllarının 10-15 yıl aralığında olduğu, toplam çalışma yılının ise 15-25 yıl arasında olduğu belirlenmiştir. Eğitim hayatının uzun olmaması ile birlikte çalışma yılı ve bunu getiren tecrübenin fazla olduğu görülmüştür. Çalışanların işletmelerde uzun süreli çalışmaları çok fazla işletme değiştirmediklerini göstermiştir.

İşletme bilgilerine göre; işletme faaliyet yılının daha çok 10-20 yıl aralığında olduğu, toplam çalışan sayısının yaklaşık 10-25 aralığında olduğu, işletmenin toplam kapalı alan büyüklüğünün daha çok 1000m²-2000m² aralığında olduğu ve üretim yapılan pazar yerinin 50 50 işletmeden 43'ünün hem yurtiçi hem de yurtdışına üretim yaptığı ve 50 işletmeden 39'unun

fason üretim yaptığı tespit edilmiştir. İşletmelerin ürün gruplarına bakıldığında ağırlıklı olarak kız çocuk ve sonrasında bebek giyim ürünlerinin üretildiği belirlenmiştir. İşletmelerdeki birimlere bakıldığında bütün işletmelerin tasarım biriminin olduğu, ardından modelhane biriminin olduğu görülmüştür. Tasarımlar ve giysi kalıbı hazırlıkları genelde tek bir işyerinde yapılmakta ancak işletmelerin büyük çoğunluğu seri üretimle ilgili olan tüm işlemlerini dışarıdan hizmet alarak yapılmaktadır.

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit oluşturan unsurları (SWOT analizi) sonucuna göre olumlu ifadeler daha az, olumsuz ifadeler daha fazla yer bulmuştur: İşletmelerin güçlü yönlerine bakıldığında ürün çeşitlilikleri çoktur. Özellikle kız çocuk ve bebek grubu ağırlıklı olduğu için ürün çeşitliliğinin çok olması da şaşırtıcı bir sonuç değildir. Bazı firmalar ürün çeşitliliğinin çokluğu sayesinde ve ayrıca taleplerde böyle geliştiği için daha fazla satış yapabilmektedir. İşletmeler belli sertifikalara sahip olmayı güçlü yönleri olarak belirtmişlerdir. Aslında bu sertifikalar uluslararası ticaret yapmak için zorunludur. Bu nedenle sertifikalara sahip olan işletmeler sertifikası olmayan işletmelere kıyasla kendi işletmelerini güçlü görmektedir. Ürün çeşitliliğinin çok olması ve sertifikalara sahip olmak maddeleri değer zinciri analizinde işlem-süreç ve işletme altyapısı faaliyetlerine karşılık gelmektedir.

İşletmelerin zayıf yönlerine bakıldığında; kumaşçılarla termin sorunları yaşamak ve Ar-Ge çalışmalarına yeterli önem verilmemesi değer zinciri analizinde girdi faaliyetleri ve işletme altyapısı faaliyetlerine karşılık gelmektedir.

İşletmeler için fırsat unsurlarına bakıldığında; fuarlara katılımın müşteri portföyünü artırması ve İşkur'un projelerinden yararlanmak değer zinciri analizinde tedarik yönetimi ve insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine karşılık gelmektedir.

İşletmeler için tehdit unsurlarına bakıldığında, küresel ekonomik kriz üretimi ve satışları direkt etkilediğinden değer zinciri analizinde pazarlama ve satış faaliyetine karşılık gelmektedir.

Sonuç olarak araştırmada, Bursa ilinde faaliyet gösteren 50 çocuk hazır giyimi üreten işletmelerle yapılan görüşmelerde SWOT analizine yer verilmiştir. Araştırma, SWOT analizinin değer zinciri analizine etkisini ortaya koyarak sonuçlandırılmıştır. Araştırma, çocuk giyimi üreten işletmeler hakkında değer zinciri açısından mevcut durumu ortaya koymuştur. Araştırmanın benzer çalışmalara ışık tutacağı beklenmektedir. Kamu kurumlarının işletmelere daha fazla destek vermesi önerilmektedir. İşletmelerin tüm işlemlerini dijital ortamda kayıt altında tutması ve dijital pazarlamaya yatırım yaparak daha fazla kullanmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2006). *Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme*. Seçkin Yayınları.
- Böke, K., (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Alfa Yayınları.
- Çoruh, E., (2008). Hazır giyim endüstrisi için üretim sistem yaklaşımları. *Tekstil ve Mühendis Dergisi*, 17(80), 11-19.
- Engin M. A. (2023). *Küreselleşme, küresel değer zinciri ve kurumsal sosyal sorumluluk kodları: Türkiye hazır giyim sektörüne yönelik bir analiz* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Eraslan, İ. H., Kuyucu, A. D. H., ve Bakan, İ., (2008). Değer zinciri (value chain) yöntemi ile türk tekstil ve hazır giyim sektörünün değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 307-332.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2019). Trade and industrialisation in Africa: Smes, manufacturing and cluster Dynamics. *Journal of African Trade*, 6(1), 47-59.
- Kaynak, İ., (2020). *Yönetim danışmanlığı ve değer zincirine Katkısı*. Kriter Yayınevi.
- Kuyucak, F., ve Şengür, Y. (2009). Değer zinciri analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 132-147.
- Pınar, B. ve Çileroğlu B. (2018). Moda perakendeciliğinde satış danışmanlarının prova ve ürün bilgisi konusunda görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 48-59.
- Porter, M., (1986). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M., (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Ulaş, D., (2004). KOBİ'lerin yabancı pazarlara açılmada kullandıkları stratejiler. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), 179-204.

İnternet Kaynakları

URL 1. 6 Mayıs 2025 tarihinde Ur-ge ve HİSER Projelerimiz adresinden erişildi.

URL 2. 6 Mayıs 2025 tarihinde Bebe-çocuk konfeksiyonu sektöründe yeni proje başlıyor - Bursa Haberleri adresinden erişildi.