

DEĞER ZİNCİRİ (*VALUE CHAIN*) YÖNTEMİ İLE TÜRK TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

*İ. Hakkı ERASLAN**
*Aslı Deniz HELVACIOĞLU KUYUCU***
*İsmail BAKAN****

ÖZET

Değer zinciri (*value chain*), bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek (*fiziksel değişim ve birçok değişik üretici hizmetlerinin katkısını da içermek üzere*) nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm operasyonları açıklayan¹, aynı zamanda, bir işletmede katma değer nasıl ortaya çıkarıldığına yönelik bir modeldir. Bu çalışma, değer zinciri yöntemini detaylı bir şekilde incelemenin yanısıra, Türk tekstil ve hazır giyim sanayinde değer zincirinde yer alması gereken değişkenleri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, veri toplama aşamasında uzman görüşü ve yarı-yapılı derinlemesine mülakat teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sektöre yönelik değer zinciri ölçeği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, Avrupa Birliği (AB) ve Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe gözlemlenen değer zinciri yapısı da örnek bir yapı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değer Zinciri, Türk Tekstil ve Hazır giyim Sektörü, Avrupa Birliği (AB).

* Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK)

** Boğaziçi Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü

*** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

¹ R. KAPLINSKY ve M. MORRIS “Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis”, 2000, Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>, s: 4.

ABSTRACT

The term *Value Chain*, a well known strategic concept developed by Porter (1985), enables one to establish how value is being added across an enterprise. The value chain describes the full range of activities which are required to bring a product or service from conception, through the different phases of production (*involving a combination of physical transformation and the input of various producer services*), delivery to final consumers, and final disposal after use². This research aims to reveal the value chain activities in textile and apparel industry. To realize this purpose, qualitative method was employed and expert opinion and semi-structured in-depth interview were conducted as data collection method. The research puts a new scale for Turkish textile and apparel industry.

Key Words: Value Chain, Turkish Textile and Apparel Industry, European Union.

GİRİŞ

Değer zinciri analizi, bir organizasyonun sunduğu hizmet veya ürünlere yönelik olarak belirli bir sırayla uyguladığı operasyonları, bu sırayı bir değer zinciri olarak gören ve işletmenin bu operasyonlara değer zinciri sayesinde anlam kattığını kabul eden işletme felsefesi çerçevesinde, zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri ile sistematik olarak belirlemek, tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan analiz yöntemidir. Porter³, değer zincirini, bir firmanın rekabet üstünlüğü kazanmada anahtar etken olarak gördüğü entegrasyon sürecinde gerçekleştirdiği tüm operasyonları sistematik olarak incelemenin en temel aracı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle değer zinciri, firmanın operasyonlarını stratejik öneme sahip operasyonlar olarak

² R. KAPLINSKY ve M. MORRIS “Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis”, 2000, Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>, s: 4.

³ M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985, ss: 33- 34.

ayrıştırma ve bu operasyonların maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlama yöntemidir⁴.

Değer zinciri, esasen rekabet üstünlüğünün (*competitive advantage*) gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir. Bu itibarla model, bir firmanın ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Rekabet üstünlüğünü bir firmaya genel olarak bakarak anlamak mümkün değildir. Nitekim, rekabet üstünlüğü firmanın tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirmekte olduğu birçok farklı operasyondan kaynaklanmaktadır. Rekabet üstünlüğünü kazandıran operasyonları daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra o firmaya özgü uygun operasyonları tespit etmek gerekmektedir^{5,6}.

Yöneticiler açısından bakıldığında değer zinciri analizi, firma içerisindeki değer zincirini oluşturan ana operasyonların tespit edilebilmesinde ve firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyelinin sahip olunabilmesinde kullanılan güçlü bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bir örgütün (*işletmenin*) rekabet üstünlüğü, değer zincirinde yer alan önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklanmaktadır. Birçok sanayide görülen, firmaların ürün tasarımından, yedek parça üretimine, son montajdan nihai

⁴ C.B. STABELL ve Ø.D. FJELDSTAD “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks”, *Strategic Management Journal*, 19, 413–437, 1998.

⁵ M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985, ss: 33- 34.

⁶ Değer zinciri, fonksiyonel düzeyde yürütülen analizlere destek olmak amacıyla, iç süreçlerin genel olarak müşteri değerine yapmakta olduğu katkının değerlendirilmesine yönelik bir çerçeve sunmak üzere tasarlanmıştır. Bu nedenle iç süreç tasarımı veya uygulanmasında etkili olmadığı sürece dış çevre bu yöntemde incelenmemektedir. Öte yandan, iç çevrenin daha öznel olan yanları olarak nitelendirilebilecek örgütsel değerler ve kültür, bu aracın uygulanmasında irdelenmemektedir. Bu itibarla yöntem, örgütsel güçlü ve zayıf noktaların, örgüt içerisindeki özel operasyonların, sistematik ve yapılandırılmış bir analiz için geliştirilmiş bir çerçeve içerisinde genel olarak değerlendirilmesinde yararlı bir tamamlayıcı çalışma olarak konumlandırılmalıdır.

kullanıcıya teslimine kadar tüm operasyonları tek başlarına gerçekleştirmedikleridir. Genellikle örgütler, değer sisteminin veya arz zincirinin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte değer zinciri analizinin örgütün operasyonlarının yer aldığı tüm değer sistemini de içermesi gerekmektedir. Değer zinciri, firmaların birleşme sonucunu doğurmayan ancak uzun dönemli ortaklıkları öngören işbirliklerini de içerebilmektedir. Ancak bu tip koalisyonların, değer zincirinin işbirliği ortakları tarafından koordinasyonunu veya paylaşımını içermesi gerekmektedir⁷.

Değer zinciri çerçevesinin amacı maliyetleri *en az düzeye* indirirken değer sunumunu *en yüksek düzeye* yükseltebilmektir. Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımından nihai tüketiciye teslimine kadar gerekli olan tüm operasyonları (*üretim, satın alma, dağıtım ve tüketim gibi*) tanımlamaktadır⁸.

Değer zinciri analizindeki ana düşünce, müşteriye yönelik olarak daha fazla değer sunuldukça, daha yüksek rekabet gücü kazanıldığıdır. Bir işin ortaya çıkardığı değer, değer operasyonlarının gerçekleştirilmesine yönelik maliyeti geçmesi durumunda bu iş kârlı olarak nitelendirilebilecektir. Firma, *değeri* bir grup operasyonu gerçekleştirerek ortaya çıkarmaktadır (*firmanın kendi değer sunan operasyonlarının yanısıra, yukarı doğru tedarikçilerinin ve aşağıya doğru kanal üyelerinin yer aldığı dikey operasyonlardan meydana gelen bir değer sistemi içerisinde de faaliyet gösterdiği unutulmamalıdır*).

I. DEĞER ZİNCİRİ MODELİ

İlk defa Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter tarafından literatüre kazandırılan Değer Zinciri Modeli şimdiye kadar hem teoride hem de pratik çalışmalarda kendisine uygulama alanı bulmuştur. İki ana kısımdan oluşan modelin *birincil faaliyetlerini* giren lojistik, operasyon (işlem), çıkan lojistik, pazarlama ve satış ve

⁷ M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985, s: 34.

⁸ M.E. PORTER “Competitive Strategy”, New York: The Free Press, 1980; R. KAPLINSKY ve M. MORRIS “Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis”, 2000, Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>, s: 4.

hizmetler oluştururken, *destekleyici faaliyetlerini* ise, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satınalma (tedarik) halkaları meydana getirmektedir.



Şekil 1: Değer Zinciri Modeli⁹

Porter'in çalışmasından sonra birçok araştırmacı ve akademisyen bu modelin çerçevesini, bir iş kolunun veya sanayinin eşsiz teknolojik ve ekonomik operasyonlarının tespit edilmesinde ve her operasyon arasındaki kritik bağlantıların belirlenmesinde kullanmış ve yaklaşık yirmi yıldır örgütlerin stratejik planlamasında güçlü bir analiz aracı olarak modele başvurmuştur¹⁰. Bu

⁹ M.E. PORTER "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985.

¹⁰ R. KAPLINSKY ve M. MORRIS "Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis", 2000, Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>, s: 4; M. HERGERT ve D. MORRIS "Accounting Data for Value Chain Analysis", *Strategic Management Journal*, 10, 1989, ss: 175- 188; G. DESS, A.M. RASHEED, K.J.R. McLAUGHLIN ve R.L. PRIEM "The new Corporate Architecture", *The Academy of Management Executive*, 19 (3), 1995, ss: 7- 20; C.B. STABELL ve Ø.D. FJELDSTAD

operasyonların tespit edilmesinden sonra, yöneticiler ana rekabet güçlerine odaklanabilmekte ve sanayi içerisindeki konumlarını belirleyebilmektedirler.

Yukarıdaki Şekil’de de görüldüğü gibi, değer zinciri analizlerini yürütebilmek için, firmanın operasyonlarının *birincil* ve *destekleyici* faaliyetler başlıkları altında incelenmesi gerekmektedir¹¹. Temel operasyonlar üretim ile ilişkili olan; destekleyici operasyonlar ise bir firmanın, örneğin insan kaynakları yönetimi gibi, etkinliği ve etkisi için gerekli olan altyapıya yönelik operasyonlardır.

II. DEĞER ZİNCİRİ MODELİNİN BİRİNCİL FAALİYETLERİ (*PRIMARY ACTIVITIES*)

Birincil faaliyetler (*primary activities*), bir hizmet veya ürünün fiziki sunumu veya teslimatı ile doğrudan ilgili olup, kendi etkinlik ve etkilerini artıran destekleyici operasyonlar ile bağlantılıdır. Birincil faaliyetler girdilere doğrudan katma değer kazandırma ve onları müşteriler tarafından istenilen ürün ve hizmetlere dönüştürme ile ilişkili olup beş ana başlık altında toplanmaktadır¹² [(1) giren lojistik işlemleri (2) operasyonlar, (3) çıkan lojistik işlemleri (4) pazarlama ve satış, ve (5) hizmetler].

Giren lojistik işlemleri (*inbound logistics*) tedarikçilerden mal teslim alma, depolama, dışardan temin edilen bu ürünleri saklama ve girdi maddelerinin envanterini çıkarma işlemlerini içermektedir. Burada firmanın tedarikçilerinden gelen mallar teslim alınarak, üretimde veya montaj hattında ihtiyaç duyulana dek saklanmaktadır.

Operasyonlar (*operations*), ham maddeleri ve mamülleri imalat süreci sonucunda nihai ürünlere dönüştüren ve böylece değer kazandıran işlemlerdir. Bu safha imalat ve montajı içermektedir.

“Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks”, *Strategic Management Journal*, 19, 413–437, 1998.

¹¹ M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985, ss: 33- 34.

¹² M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985.

Ürünün üretim hattında ilerlemeye başlaması ile değer kazanılmaya başlanmaktadır.

Çıkan lojistik işlemleri (*outbound logistics*), ürünler imalatın ardından dağıtım merkezlerine, toptan satış noktalarına, perakendecilere ve müşterilere gönderilmeye hazır hale gelmektedirler. Çıkan lojistik işlemleri nihai ürünün depolama da dahil olmak üzere, sipariş işlemlerinin tamamlanması, teslimat araçlarının yönetimi, sipariş alma ve düzenleme gibi ürünün nihai tüketiciye ulaştırılmasına yönelik bir operasyon alanıdır.

Pazarlama ve satış (*marketing and sales*), fonksiyonel alan müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini analiz etmekte ve firmanın hedef kitlesinin firmanın sunduğu hizmet ve ürünler hakkında bilgili olmasını sağlamaktadır. Pazarlama ve satış alıcıların ürünleri satın almalarını sağlamak ile ilişkilidir. Bu bağlamda kanal seçimi, reklam verme, fiyatlandırma, promosyon, satış gücü, kotalar ve kanal ilişkileri de bu başlık altında incelenmektedir.

Hizmetler (*services*), bir ürünün değerinin müşteri destek ve bakım hizmetleri ile yükseltilmesini içermektedir. Tamir, satış sonrası destek hizmetleri, şikayetlerin toplanması ve değerlendirilerek cevaplanması, satış sonrası eğitimler, garantiler ve yedek parça temini bu kapsamda yer almaktadır.

III. DEĞER ZİNCİRİ MODELİ'NİN DESTEKLEYİCİ FAALİYETLERİ (*SUPPORTING ACTIVITIES*)

Birincil faaliyetlerin gerçekleştirilmesi destekleyici faaliyetlerin (*supporting activities*) varlığı ile kolaylaşmakta ve destekleyici faaliyetler temel faaliyetlerin etkinliğini yükseltmektedir. Porter, destekleyici operasyonları dört ana başlık altına toplamaktadır [(1) *firma altyapısı*, (2) *insan kaynakları yönetimi*, (3) *teknoloji geliştirme* ve (4) *satın alma (tedarik)*].¹³

Firma altyapısı (*firm infrastructure*) fonksiyonunun alanı kurumsal veya stratejik planlamayı içermektedir. Kalite yönetimi, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe ve yasal ve idari işler bu

¹³ M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985.

kapsamda değerlendirilmektedir. Ancak, firmaların mali durumlarına yönelik katkılar firmanın faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Örneğin, teknoloji firmalarında yönetim bilgi sistemleri rekabetçilik üzerinde etkili olurken geleneksel firmalarda üst düzey yönetimi, müşteri ile ilişkilerinde hayati role sahip olduğu görülmektedir¹⁴.

İnsan kaynakları yönetimi (*Human Resource Management*); operasyonları işe alma, çalışanların gelişimi ve çalışanlara yapılan ödemeler ile ilişkilidir. Çalışanlar firmaların genellikle maliyeti yüksek hayati kaynakları olarak görülmektedir. Örgüt; çalışanların seçimi, işe alınması, eğitimleri, kariyer gelişimleri, ödüllendirilmeleri ve ödemelerinin yapılmasını yönetmekle yükümlüdür. Porter, bu fonksiyonun bir firmanın rekabet gücünü doğrudan etkilediğini zira bu alanın çalışanların yetenek ve motivasyonlarını gösterdiğini ve işe alma ve eğitim maliyetlerinin de bu aşamada belirlendiğini belirtmiştir.

Teknoloji geliştirme (*technology development*); firmanın teknoloji altyapısı ve kullanımı ile ilgilidir. Teknolojinin etkin ve verimli kullanımı değer zincirinin rekabet üzerindeki etkisine olumlu katkıda bulunmaktadır. Teknoloji oryantasyonu, değer zincirinde teknoloji kullanan ve alınan girdiler ile insan kaynaklarını birleştirerek çıktı üreten operasyonların değiştirilmesini mümkün kılmaktadır. Alınan girdide bulunan ve diğer alt-teknolojiler ile ilişkilendirilen teknolojinin, operasyon performansını yükselttiği gözlemlenmektedir. Teknoloji geliştirme bir ürünün geliştirilmesine yönelik olarak tasarlanmış işlemleri, Ar-Ge çalışmalarının tümünü, işlem otomasyonunu ve değer zincirini destekleyen diğer teknolojileri içermektedir. Teknoloji, rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olup, günümüzde maliyet indirimi sağlamakta, yeni ürün üretiminde katma değeri artırmaktadır. Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (*sustainable competitive advantage*) elde etmelerinde ve maliyetlerinde indirim yapabilmelerinde yenilikçi teknolojileri uygulayabilme ve uyarlayabilme yetenekleri büyük önem taşımaktadır. Üretim teknolojileri, internetle pazarlama işlemleri (e-

¹⁴ M.E. PORTER "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985, s: 43.

pazarlama), imalat sürecinde kullanılan teknolojiler ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) gibi teknikler de bu başlık altında değerlendirilmektedir (*eğitimde kullanılan teknolojiler, bilgisayar destekli tasarım ve yazılımda elde edilen gelişmeler destekleyici faaliyetler altında yer almaktadır zira bu faaliyetler doğrudan veya dolaylı olarak tüm zinciri desteklemektedirler*). Sonuç olarak, teknoloji tüm sanayilerde rekabet gücü açısından belirleyici bir rol oynamaktadır.

Satın alma (*procurement*); yeni ham madde ve birçok değer ortaya çıkaran operasyonda kullanılan girdileri satın alma fonksiyonudur. Porter, satın alınan girdilerin¹⁵ kendilerine değil, firmanın değer zincirinde kullanılan girdileri satın alma fonksiyonuna işaret etmektedir. Bu fonksiyon tüm mal, hizmet ve materyallerin satın alınmasını kapsamaktadır. Burada amaçlanan en yüksek kalite için en düşük fiyatı garanti edebilmektir. Hammadde alımı giren lojistik ve üretimi etkileyerek en rekabetçi fiyatları elde etmede belirleyici olmaktadır.

IV. KÂR MARJI

Porter marj (*margin*) kelimesini, *toplam değer ile değer operasyonlarının* maliyeti arasındaki fark için kullanmaktadır. Burada değer bir hizmet veya mal için müşterinin ödemek isteyeceği fiyat olarak nitelendirilmektedir¹⁶. Diğer araştırmacılar, marj yerine katma değer kavramını kullanmaktadırlar¹⁷. Kâr marjı kavramı organizasyonların değer zincirindeki tüm operasyonların birbirleri ile olan ilişkilerini ve bağlarını yönetme kabiliyetlerinden doğan kârı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, bir organizasyonun değer zincirindeki tüm operasyonlarının maliyetlerinin toplamından

¹⁵ Satın alınan girdiler ham maddeleri, tedarik ve tüketim mallarını ve makine, laboratuvar ekipmanı, ofis ekipmanları ve binalar gibi mal varlıklarını içermektedir. M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985.

¹⁶ H. McMILLAN ve M. TAMPOE “Strategic Management”, Oxford University Press, 2000.

¹⁷ R. LYNCH “Corporate Strategy”, (3rd Ed.), Prentice Hall Financial Times, 2003.

müşterinin ödemek isteyeceği fiyatın daha yüksek olması kâra işaret etmektedir.

V. DEĞER ZİNCİRİ OPERASYONLARI ARASINDAKİ BAĞLANTILAR VE İLİŞKİLER

Değer zincirindeki operasyonların tam olarak belirlenmesinin ardından ihtiyaç duyulan bu operasyonlar arasındaki bağlantıların ve ilişkilerin tanımlanmasıdır. Bağlantının varlığı, bir operasyonun performansının veya maliyetinin bir diğerini etkilemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Birincil ve destekleyici faaliyetler arasında bağlantıların olması da mümkündür. Buna göre rekabet üstünlüğü, bağlantılı operasyonları koordine etme ve en iyi (optimum) düzeyde yönetme yeteneğinden kaynaklanmaktadır.

Değer zinciri operasyonları tek başlarına rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte, değer zincirindeki bağlantıların da rekabet üstünlüğü üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir. Ancak bu etkiler çoğu zaman gözardı edilmektedir. Bağlantıların kullanılması en iyileme (*optimization*) ve koordinasyona imkân sağlayan bilgi akışı ile mümkün olabilmektedir. Bağlantılar sadece bir firmanın değer zinciri içerisinde yer almamakta, tedarikçilerin ve kanalların (dikey bağlantılar) değer zincirleri ile firmanın değer zinciri arasında da ortaya çıkabilmekte ve böylece rekabet gücünü destekleyici fırsatlar sunabilmektedir¹⁸.

Değer zinciri yaklaşımı söz konusu dikey bağlantıların rollerine dikkat çekerek, bir firmanın entegrasyonunun doğurduğu potansiyel faydaları daha net olarak tespit edebilmesine imkan tanımaktadır. Değer operasyonları arasındaki bağlantılar dört ana nedenden kaynaklanmaktadır: (1) aynı fonksiyonun başka şekillerde uygulanması, (2) dolaylı operasyonlarda çaba gösterilerek geliştirilen doğrudan operasyonlarının maliyetleri ve performansları, (3) firma içerisindeki operasyonların sahada servise bir ürünü tanıtmaya ve anlatmaya ihtiyacı ortadan kaldırması, ve (4) farklı şekillerde uygulanan kalite fonksiyonları. Bağlantıların tanımlanması ise, her değer operasyonunun başkaları üzerindeki etkilerini ve kendisini

¹⁸ M.E. PORTER “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985, ss: 33- 34.

etkileyen diğer operasyonlar arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde inceleme sürecidir¹⁹.

VI. REKABET STRATEJİLERİ TERCİHLERİ VE DEĞER ZİNCİRİ OPERASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Porter (1985) bir sanayide kullanılan iki temel genel rekabet stratejisi olduğunu belirtmektedir [(maliyet liderliği (*cost leadership*) ve sanayi içerisinde dar bir rekabetçi kapsamla farklılaşma (*differantiation*)]. Bir firmanın bu iki genel stratejiden birini ne kadar etkin uyguladığı o firmanın rekabet gücü üzerinde belirleyici olmaktadır. Rekabet üstünlüğü firmanın toplam performansından kaynaklanmakla birlikte, Porter'a göre rekabet üstünlüğünü bir firmaya genel olarak bakarak anlamak mümkün değildir. Rekabet, firmanın tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve destek gibi yürütmekte olduğu birçok operasyondan doğmaktadır. Porter, değer zincirinin bu anlayışı kazanmada en temel araç olduğunu belirtmektedir. Değer zinciri, firmanın operasyonlarını maliyet liderliği ve farklılaşma çerçevesinde ayırtmaktadır. Firmanın rekabet gücü elde etmesi stratejik olarak önemli olan operasyonları rakiplerinden daha düşük maliyetle ve daha etkin olarak gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu nedenle değer zinciri analizleri bir örgütün gerçekleştirdiği operasyonları tanımlamakta ve örgütün rekabet gücünü maliyet ve farklılaşma faktörlerine bağlamaktadır. Zira, maliyet ve farklılaşma çerçevesinde bir firmanın gerçekleştirdikleri rekabet üstünlüğü ile doğrudan bağlantılı olmaktadır. Örneğin, yüksek kalite ile rakiplerinden farklılaşmak isteyen bir firmanın, değer zinciri operasyonlarını rakiplerinden daha iyi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Öte yandan, maliyet liderliği stratejisi değer zinciri operasyonlarında maliyet indirimi veya kullanılan toplam kaynaklarda azaltma anlamına gelmektedir²⁰. Farklılaşmanın etkinliği ve düşük maliyet stratejileri farklı yetenekler,

¹⁹ M.E. PORTER "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985, ss: 33- 34.

²⁰ M.E. PORTER "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985.

kaynaklar ve yetkinlikler öngörmektedir. Özellikle, pazarlama ve müşteri ilişkileri konusundaki beceriler pazarlama farklılaştırma stratejileri için önemli iken Ar-Ge ve ürün mühendisliği yetenekleri ürün farklılaştırma stratejileri ve süreç etkinliği ve mühendisliği ise düşük maliyet stratejilerinde öne çıkmaktadır. Bu strateji, hedef müşterilere yönelik eşsiz bir hizmet veya ürüne veya bu ürün veya hizmetlerin benzersiz veya benzerlerinden çok iyi bir şekilde sunulmasına yöneliktir. Bu noktada müşterilerin algılarını farklılaşmaya uygun olarak değiştirme, markalaşma ile mümkün olabilmektedir. Firmanın kâr marjı veya potansiyel kârı bu operasyonları etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Burada hedeflenen müşterinin değer zincirindeki toplam maliyetlerin üzerinde bir miktarı ödemeyi kabul etmesi olacaktır²¹. Değer zincirinde maliyet analizi, var olan değer zinciri operasyonlarından kaynaklanan maliyetler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Operasyonel maliyetlerin veya malların belirgin bir oranını oluşturan operasyonlar maliyet analizi için ayrıştırılmalıdır. Benzer maliyet etkenleri bulunan operasyonlar ve önemli bağlantılar bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Değer zincirinde maliyet analizini etkileyen bir diğer faktör de rakip firmaların davranışlarıdır. Porter, rakiplerin farklı şekilde uyguladıkları operasyonların ayrı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Maliyet analizinin başlangıç noktasını, firmanın değer zincirini tanımlamak ve değer operasyonlarına ait operasyonel maliyetleri ve mal varlıklarını belirlemek oluşturmaktadır. Maliyet liderliği mantığa dayalı bir strateji olup firmanın ürün fiyatını düşük üretim maliyeti sayesinde düşürebilmesine dayanmaktadır. Değer zinciri operasyonlarına yönelik olarak, operasyonların bireysel olarak maliyet davranışlarını saptayan 10 temel etken [(1) ölçek ekonomisi veya ölçekdışı ekonomi, (2) öğrenme ve etkileme, (3) kapasite kullanımı, (4) performanslar arası bağlantılar, (5) iş üniteleri arasındaki ilişkiler, (6) dikey entegrasyonun derecesi, (7) pazara giriş zamanlaması, (8) firmanın maliyet veya farklılaşma politikası, (9) coğrafi konum ve (10) kurumsal faktörler (yasal düzenlemeler, sendikalar, vergiler gibi)] tanımlanmıştır. Her değer operasyonunun maliyet etkenlerinin

²¹ M.E. PORTER “Competitive Strategy”, New York: The Free Press, 1980.

belirlenmesi, firmanın maliyet pozisyonlarını daha sofistike bir şekilde anlamasını sağlamaktadır. Rekabet üstünlüğü bu etkenlerin etkin kontrolü ile ve firmanın rakiplerinden daha iyi bir maliyet avantajı kazanması ile elde edilmektedir. Bu nedenle tüm örgütler sanayi içerisinde en düşük maliyetli üretici olmaya çalışmakta ve daha yüksek performansla imkan sağlayacak maliyet liderliğini kazanmak ve sürdürmek istemektedirler²². Farklılaşma ise rekabet üstünlüğünün iki temel tipinden biri olarak nitelendirilmektedir ve bir firmanın kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yeteneğine bağlıdır. Müşterilerine değerli benzersiz bir ürün sunabilme yeteneği bu noktada önem kazanmaktadır. Farklılaşma müşterilere daha yüksek performans sunmak ve ürünün fiyatından çok daha fazlasını sunmak ile ilgilidir²³, Farklılaşma benzersizlikten kaynaklanmaktadır. Farklılaşma avantajı değer zincirinin herhangi bir bölümünden doğabilen veya bir değer zinciri operasyonunu değiştirerek ya da değer zincirini yeniden tanımlayarak ortaya çıkabilmektedir. Farklılaşma, nihaî bir ürünün benzersizliğini geliştirmeye bağlı olmaktadır. Porter benzersizliğin temel etkenlerini, politikalar ve kararlar, operasyonlar arasındaki bağlantılar, zamanlama, mekan, ilişkiler, öğrenme ve etkileşim, ölçek ve kurumsal faktörler olarak açıklamaktadır. Farklılaşma genel olarak daha yüksek maliyete neden olmakta ve maliyet ile farklılaşma arasında bir seçim yapılmasını öngörmektedir.

VII. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, hem Porter'ın (1985) değer zinciri modelinde yer alan tüm faaliyetlerin (*birincil ve destekleyici*) alt değişkenlerini belirlemek, hem de Türk tekstil ve hazır giyim sektörüne ait değer zincirinde yer alan alt değişkenleri ortaya çıkarmak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma gerek uluslararası gerekse ulusal literatürde ilk yapılan araştırma niteliği taşımakta olup sektöre yönelik bir *ölçek* (değer zinciri ölçeği) çıkarılmıştır. Sektörün değer

²² M.E. PORTER "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985, ss: 64-65 ve 70.

²³ M.E. PORTER "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985, s: 120.

zincirinde yer alan alt değişkenlerini belirlemek için iki aşamalı bir yol izlenmiş, veri toplama yöntemi olarak hem ikincil hem de birincil araştırma yöntemlerine müracaat edilmiş ve yarı-yapılı mülakat (*semi-structured in-depth interview*) ve uzman görüşü (*expert opinion*) yöntemleri istimal edilmiştir. Öncelikle, aşağıdaki Tablo'da da işaret edildiği gibi, değer zinciri alt değişkenlerini belirlerken izlenen *birinci aşamada*, geniş bir literatür taramasına bağlı olarak bazı yaklaşım ve varsayımlarda da bulunulmuş ve alt değişkenler belirlenmiştir.

Değer zinciri düşüncesi, örgütü, bir herbiri kendi girdisine, değişim süreçlerine ve çıktıklarına sahip alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak görmektedir. Bu düşünce ile bağlantılı olarak literatürde değer zincirinin bazı bölümlerini ölçen ölçekler bulunmakla birlikte, özellikle Türk tekstil ve hazır giyim sektörüne yönelik olarak değer zincirinin tüm operasyonlarının alt değişkenlerini ölçen bir ölçek bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle, yukarıda tespit edilen stratejik yönetim literatüründe yer alan değişkenlerden yol çıkarak sektöre yönelik özel bir ölçek geliştirilmiştir.

Değer zincirinin fonksiyonlarının alt değişkenlerini Türk tekstil ve hazır giyim sektörü açısından belirlemek için derinlemesine mülakat yöntemi ile birlikte uzman görüşü yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle, ikincil verilerden elde edilen değer zinciri fonksiyonlarının alt değişkenleri (Tablo 1), Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticileri ve sektöre yönelik eğitim veren üniversitelerin ilgili bölümlerinde çalışan akademisyenler ile yarı-yapılı derinlemesine mülakatlar ile değerlendirilmiştir. Mülakatlar sonucunda her bir alt değişkenin önemi sorgulanmış ve tekstil sektörü için ne derece anlam taşıdığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Uzman görüşü yöntemi kapsamında, sektörde doğrudan çalışan ve uzun dönemli tecrübesi olan üst düzey yönetici ve firma sahiplerine elektronik posta ile mesaj gönderilmiş ve değer zincirinin alt değişkenlerini sektör açısından değerlendirmeleri talep edilmiştir. Yaklaşık bir aylık bir süre zarfında mülakatlar yapılmış ve uzman görüşleri gerçekleştirilmiştir. Temel ve alt-başlıkların incelenmesinin ardından bazı alt-başlıklar değer zincirinden çıkarılmış ve daha önceki

ölçekte bulunmayan bazı yeni değişkenler eklenmiş ve sektöre mahsus bir ölçek Tablo 2’de de belirtildiği gibi ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 1. Değer Zinciri Operasyonlarının Alt Değişkenleri

Faaliyetler	Alt-operasyonlar	Alt Değişkenler	Kaynaklar
Destekleyici Faaliyetler	Firma Altyapısı	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel yapı • Kontrol sistemi • Firma kültürü • Planlama yönetimi • Genel yönetim • Yasal çerçeve • Finans • Muhasebe • Hükümetle ilişkiler • Halkla ilişkiler • Garanti 	Hergert and Morris, 1989; Dess et al., 1995; Kaplinsky and Morris, 2000; Stabell and Fjeldstad, 1998; McLarty, 2003; Evans and Smith, 2004; MacLarty, 2005; ISO, 2006
	İnsan Kaynakları ve Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alma • Eğitim • Eğitim geliştirme • İşten çıkarma ve tazminat 	Roduner, 2005; Roduner, 2007; ISO, 2006; Porter, 1985
	Satın Alma	<ul style="list-style-type: none"> • Girdilerin satın alınması (materyaller, ekipmanlar ve diğer tedarikler) 	McLarty, 2003; Pitta and Laric, 2004; ISO, 2006
	Teknoloji ve Gelişim	<ul style="list-style-type: none"> • Operasyonlara yönelik teknolojik destek • Ar-Ge • Süreç otomasyonu • Tasarım • Yeniden tasarım 	Stabell and Fjeldstad, 1998; ISO, 2006; Evans and Smith, 2004
Birincil Faaliyetler	Giren lojistik	<ul style="list-style-type: none"> • Taşıma planlama • Hammadde teslim alımı • Depolama • Transfer • Üretime yönelik dağıtım 	ISO, 2006; McLarty, 2003
	Operasyonlar	<ul style="list-style-type: none"> • Makina • Montaj • Ekipman desteği • Operasyonların test edilmesi 	McLarty, 2003; ISO, 2006
	Çıkan lojistik	<ul style="list-style-type: none"> • Depolama • Dağıtım 	McLarty, 2003; ISO, 2006
	Pazarlama	<ul style="list-style-type: none"> • Kanal seçimi • Üretim • Fiyat • Yer • Promosyon • Perakende yönetimi 	Tzokas and Saren, 1997; McLarty, 2003; Laric and Pitta, 2004; ISO, 2006; Porter, 1985
	Satış Sonrası Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri destek • Tamir hizmetleri • Kurulum • Eğitim 	Mc Larty, 2003; Pitta and Laric, 2004; ISO, 2006; Porter, 1985

		<ul style="list-style-type: none"> • Yedek parça yönetimi • Güncelleme 	
--	--	--	--

Tablo 2. Değer Zincirinin Ana Boyutları ve Alt Değişkenleri

Ana Operasyonlar	Alt-Operasyonlar	Alt Değişkenler
Destekleyici Operasyonlar	Firma Altyapısı	<ul style="list-style-type: none"> • Firma kültürü • Yeniden mühendislik • Stratejik planlama ve kontrol • Stratejik yönetim • Çevre yönetimi • Kurumsal sosyal sorumluluk • Bilgi yönetimi • Finans yönetimi • Muhasebe yönetimi • Halkla ilişkiler/kamu kurumları ile ilişkiler • Kalite • Genel firma altyapısı operasyonları
	İnsan Kaynakları Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları planlaması • İşe alma • Çalışanların eğitim • Maaş politikası • Performans değerlendirme • Kariyer planlama ve yönetim • Çalışan sayısı • Çalışanların katılım • Sağlık ve güvenlik • Genel İKY operasyonları
	Satın Alma	<ul style="list-style-type: none"> • Hammadde satın alma • Makine satın ve ekipman satın alma • Hizmet satın alma • Enerji satın alma • Tedarikçi ilişkileri yönetimi • Genel satın alma operasyonları
	Teknoloji ve Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji transferi • Ar-Ge Tasarım • Bilgi üreten kurumlarla ilişkiler • İmalat otomasyonu süreci • Ofis işlerinin otomasyonu • Genel teknoloji ve geliştirme operasyonları
Birincil Operasyonlar	Giren Lojistik	<ul style="list-style-type: none"> • Taşımacılık girdileri • Girdiler için satın alma politikaları • Depolama girdileri • Dağıtım girdileri ve firmanın farklı fonksiyonları • Genel giren lojistik operasyonları
	Operasyonlar	<ul style="list-style-type: none"> • Süreç girdileri • Üretim planlama • Gerekli materyaller planlaması • Üretimde istatistikî kayıt • İmalat operasyonlarında etkinlik • İmalat operasyonlarında yenilikçilik • İmalat operasyonlarında iş süreci ve tanımı • İmalat operasyonlarında süreç kontrolü • Araç kullanım etkinliği • Bakım • Kalite kontrol operasyonları • Genel operasyon işlemleri
	Çıkan Lojistik	<ul style="list-style-type: none"> • Nihai ürünlerin depolanması • Nihai ürünlerin dağıtımı • Stok kontrolü • Genel çıkan lojistik operasyonları
	Pazarlama ve Satış	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyatlandırma politikaları • Ürün geliştirme politikaları • Pazarlama seçimi • Pazarlama kanalı • Promosyon • Halkla ilişkiler • Satış geliştirme operasyonları • Markalaşma • Genel pazarlama operasyonları
	Satış Sonrası Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri şikayetlerinin kayıtları • Garantiler • Satış sonrası müşteri memnuniyeti • Genel servis operasyonları

VIII. TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SEKTÖRÜNDE DEĞER ZİNCİRİ UYGULAMALARI

Değer zinciri iş stratejileri geliştirmede fonksiyonel örgüt desteği ile ilişkilidir. Ancak değer zincirinin belirli bir pazara yönelik uygun bir grup operasyonun bulunduğu bir seviyede uygulanması öngörülmektedir. Her sanayi kendi iç dinamikleri ve ekonomik ilişkileri çerçevesinde ayrı operasyon süreçlerine sahiptir.

Tekstil ve hazır giyim endüstrisi, birbirleri ile olan etkileşimleri ve hazır giyim sanayinin üretim ve dağıtım zincirinden kaynaklanan yakın ilişki nedeniyle çoğu zaman birbiri yerine de kullanılan iki terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Tekstil sadece iplik ve kumaş üretimi anlamına gelmemekte, halıcılık, otomotiv, yangın söndürme hortumları gibi birçok farklı alanda da kullanılmaktadır. Ancak, bu iki sektör alt gruplara bölünmüştür. Tekstil ve hazır giyim sektörleri dikey olarak yapılandırılmışlardır. İplik ve kumaş üretimi farklıdır. Ürün akışı hammaddenin ipliğe dönüşmesi ile başlamakta daha sonra kumaş dokuma, örme işlemleri gelmektedir (*sanayide polimerzasyon, eğirme, doku verme, örme, baskı, boyama ve apreleme ve diğer önemli ekstrüzyon işlemleri yer almaktadır*). Günümüz tekstil ve hazır giyim sektörü devamlı bir gelişme ihtiyacı içerisindedir. Geçmişte firmalar kendilerini değer zinciri içerisinde konumlandırmış ve operasyonlarının büyük çoğunluğunu kendi firmaları içerisinde gerçekleştirmiştir. Ancak günümüzde, tekstil endüstrisinde oyuncular değer zinciri modeli ile tanımlanan genel ve birbirini takip eden basit bir sistemden çok daha karmaşık bir ilişki içerisindedirler. Ekonomik oyuncular değeri, eş-üretimli ağlardan kazanmaktadırlar²⁴. Tekstil ve hazır giyim endüstrisi, genel olarak ihracatçı ülkeler olarak algılanan kalkınmakta olan ülkelerdeki yerel üretim ağlarını kurmada en etkin rolü üstlenen büyük toptancılar, pazarlamacılar ve markalı üreticilerin yer aldığı alıcı odaklı değer zinciri altında sınıflandırılmaktadır²⁵. Modüler tipteki firmalar hayati olmayan fonksiyonlarını dışarıdan

²⁴ O. JACOBSON “From Value Chain to Value Network”, Alıntı, http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003645/01/inlaga_2003_15.pdf, 2003.

²⁵ G. GEREFFI ve O MEMEDOVIC “The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries”, Alıntı, <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/ApparelUNIDOnew2Feb03.pdf>, 2003.

temin etmekte ve değer zinciri içerisinde yer alan stratejik operasyonları firma içerisinde tutmaktadırlar. Bu bakış açısıyla hazır giyim sanayi modüler özellikler göstermektedir. Dess ve diğerleri (1995) bu tip firmalara örnek olarak Nike ve Reebok firmalarını vermektedirler. Bu firmalar, moda, yüksek-teknoloji spor ayakkabıların neredeyse sadece tasarım ve pazarlaması üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Nike firmasının çok sınırlı üretim faaliyeti bulunmakla birlikte Reebok firmasının hiç üretim tesisi bulunmamaktadır. Bu örgütlerin değer zinciri o firmanın kendisine has örgütsel ve stratejik tarihinin eşsiz bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zinciri hammadde veya üretimden (*pamuğun toplanması veya yeni sentetik iplik geliştirilmesi gibi*) başlamakta ve birincil imalattan sonra iplik veya kumaşın ortaya çıktığı standart mamül üretimine geçmektedir. Bu noktada yeni ürün geliştirme, patentler ve teknoloji değer sunmada etkili olmaktadır. Bir sonraki aşamayı ise ürünün pazarlanması, dağıtım ağları ile nihai tüketiciye sunulması oluşturmaktadır. Bu süreç içerisinde firmanın strateji geliştirerek, rekabet gücünü yükselttiği aşama değer zincirindeki en önemli operasyon alanını oluşturmaktadır.

Günümüzde, tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zincirini etkileyen iki temel faktör (*küreselleşme ve artan ticaret akışları*) bulunmaktadır. Bu faktörler sadece Türkiye'yi değil küresel olarak tüm oyuncuların satınalma kanallarını etkilemektedir. Çin'de düşük maliyetli üretimden özellikle insan kaynaklarına yönelik maliyet düşüklüğünden kaynaklanan düşük fiyatlar, küresel pazara baskı yapmakta ve pazarın rekabetçilik düzeyini artırmaktadır. Bu yeni düzende Avrupa'nın değer zinciri yönetimine yönelik stratejisi, lojistik operasyonlarını en iyilemek ve arz zinciri ağının kalitesini yükseltmek şeklinde tezahür etmektedir²⁶

²⁶ GS1 Germany & WP7 Partners “Supply Chain Management in the European Textile Industry Problem Analysis and Expected EPC/RFID Benefits”, GS1 Germany and WP7 Partners Reports, Alıntı, [http://64.233.183.104/search?q=cache:MXf1HDjIazMJ:www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%2520WP07%2520Textile%2520Industry%2520-%2520Problem%2520analysis%2520and%2520expected%2520benefits.pdf+%E2%](http://64.233.183.104/search?q=cache:MXf1HDjIazMJ:www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%2520WP07%2520Textile%2520Industry%2520-%2520Problem%2520analysis%2520and%2520expected%2520benefits.pdf+%E2%26%20)

IX. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE (AB) TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ DURUMU

Avrupa Birliği'nde (AB) tekstil ve hazır giyim sanayinde değer zinciri oluşumunu ve gelişimini genel olarak küresel pazarlarda yaşanan makro ekonomik gelişmeler etkilemektedir. Avrupa Tekstil ve Hazır giyim Örgütü (EURATEX) tarafından 2004 yılında hazırlanan *Avrupa Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Geleceği için Avrupa Teknoloji Platformu 2020 için Vizyon* isimli çalışmada değer zincirinde özellikle Ar- Ge, eğitim, nitelikli eleman yetiştirme gibi katma değer sunan alanlarda işbirliği öngörülürken, günümüzde tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zincirine yönelik stratejilerin artan küresel rekabet nedeniyle düşük maliyet ve etkin ve esnek üretim, pazarlama ve markalaşma ekseninde geliştiği görülmektedir. Bu değişimde AB ve dünya piyasalarında görülen yavaşlama ve ekonomik durgunluğun reel sektöre olan yansımalarının tekstil ve hazır giyim sektöründe de etkilerinin görülmesi rol oynamaktadır. AB'de değer zincirini etkileyen diğer faktörler ise tüketicilerin fiyat odaklı düşünceleri sonucunda tüketim alışkanlıklarında görülen değişim (*outletlerden ve mevsimsel indirim dönemlerinde alışveriş yapma tercihi*), tekstil ve hazır giyimde uluslararası ticaretin serbestleşmesi ile düşük maliyetli Asya menşeli ticaretin AB'li üreticiler üzerinde oluşturduğu baskı, Çin'in AB tekstil ve hazır giyim ithalatında artan payı, Avro'nun değer kazanması, hipermarketlerin ve zincirlerin sayısının artması (*AB pazarında geleneksel küçük butikler hala önem taşımaktadır*), büyük hipermarketlerin gıda dışı alanlara ve özellikle konfeksiyona yönelmeleri (*çocuk giyim, iç giyim, çorap vb.*) ve büyük hacimli alımlarla fiyatlar üzerinde etkili olmaları, Zara ve H&M gibi uluslararası konfeksiyon zincirlerinin küçük yerel satış noktalarının rekabet gücünü olumsuz etkilemesi, sınır-ötesi rekabetin iç pazara yansımaları (*Tesco, Carrefour, Metro, Benetton, Zara ve H&M gibi büyük çok uluslu firmaların iç pazarda birbirleri ile rekabet etmeleri*) olarak sayılmaktadır. Tüm bu faktörlerin ışığında AB'de tekstil ve hazır giyim sektörünün dikey sistem üzerinde

80%A2+GS1+Germany+%26+WP7+Partners,(2007),+Supply+Chain+Managemen+in+the+European&hl=tr&ct=clnk&cd=3&gl=tr, Haziran, 2007.

geliştirilmiş iş modellerini benimsemesi gerekmektedir. Bu sistemde perakendecilerin tekstil satın alma, ürün tasarım ve lojistik gibi farklı değer zinciri operasyonlarındaki sorumluluklarının artırılması ve üreticilerin markalaşmaya yönelik stratejileri benimsemeleri öngörülmektedir. Bu noktada maliyeti düşürecek satın alma kanalları özellikle e-ticaret önem kazanmaktadır²⁷.

Küresel değer zinciri üretimin coğrafi dağılımını mümkün kılmaktadır. Bu gerek maliyetin düşürülmesi gerekse en kaliteli ve en etkin üretimin elde edilmesine yönelik stratejilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır²⁸. Tekstil ve hazır giyim sektörü, AB’de değer zincirinin en fazla küreselleşme gösterdiği sanayiler arasında yer almaktadır. Sanayi, düşük maliyetli Çin menşeli ithalat karşısında rekabet gücünü yükseltmek ve değer zincirinde esneklik sağlayabilmek amacıyla küresel ölçekli bir değer zinciri oluşturmak ve gerektiğinde en düşük fiyatlı ihalat veya en düşük maliyetli yerel üretim avantajını kullanmak istemektedir²⁹.

X. TÜRKİYE’DE TEKSTİL VE HAZIRGIYIM SEKTÖRÜNDE DEĞER ZİNCİRİ DURUMU

Türkiye’de tekstil ve hazır giyim sektöründe değer zincirine yönelik çalışmalar Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin rekabet gücü odaklıdır ve çalışmalarda değer zincirinin analizi ile birlikte

²⁷ Bocconi University, ESSEC Business School ve Baker & McKenzie “Business Relations in the EU Clothing Chain: From Industry to Retail and Distribution”, Final report, Alıntı, http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/clothing_study_oct_2007.pdf, 2007.

²⁸ OECD “Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy, Main Findings”, Alıntı, <http://www.oecd.org/dataoecd/24/35/38558080.pdf>, 2007.

²⁹ Bocconi University, ESSEC Business School ve Baker & McKenzie, “Business Relations in the EU Clothing Chain: From Industry to Retail and Distribution”, Final report, Alıntı, http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/clothing_study_oct_2007.pdf, 2007; F. PALPACUER, P. GIBBON, ve L. THOMSEN “New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Value Chains: A Comparative European Perspective”, *World Development*, 33 (3), 2005, ss: 409- 430; N. BILALIS, L.N. VAN WASSENHOVE, E. MARAVELAKIS, A. ENDERS, V. MOUSTAKIS, ve A. ANTONIADIS “An Analysis of European Textile Sector Competitiveness, Measuring Business Excellence”, Volume: 10, Issue: 1, 2006, ss: 27- 35.

uluslararası rekabet gücünü yükseltecek şekilde geliştirilmesi üzerinde de durulmaktadır³⁰.

Artan küresel rekabet ve Asya kökenli düşük fiyatlı ithalat akışı ile küresel ekonomide meydana gelen dalgalanmalar ve krizler, tekstil ve hazır giyim sanayi üzerindeki baskıyı artırmakta ve değer zincirine yönelik stratejik kararlara hayati önem kazandırmaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye’de değer zincirinde rekabet gücü üzerinde etki oluşturan operasyonlar imalat aşamasından perakendeye doğru kaymakta ve hizmet operasyonlarının stratejik önemi artmaktadır. Üretim sürecinde teknoloji kullanımını öngören ve Ar-Ge yatırımlarında bulunarak invasyonu hedefleyen firmaların rekabet güçlerinin yükseldiği görülmektedir. Aynı şekilde özellikle hazır giyim sektöründe tasarım ve markalaşma değer zincirinde öne çıkan operasyonlar olmaktadır. Perakendenin stratejik karar alma sürecinde katkı ve etkisinin artması lojistik, pazarlama, müşteri ilişkileri gibi hizmetleri rekabet açısından daha da önemli kılmaktadır.

Türkiye’de tekstil ve hazır giyim sektörüne yönelik stratejilerin başında değer zincirinde markalaşma sürecine yönelik operasyonların geliştirilmesi gelmektedir. İmalatta artan küresel baskılar nedeniyle özellikle, katma değeri düşük malların rekabet gücü düşmektedir. Bununla birlikte katma değeri yüksek olan, tasarım ve yenilikçi ürünlerin küresel rekabet şansları yükselmektedir.

³⁰ T. ATILGAN “Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri”, Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi, Ocak-Mart, 2006; R. AKTAŞ “Patentin İnovasyon Sürecine Katkısı ve Küresel Üretim Değer Zinciri”, V. KOBİ Zirvesi: Büyüme ve Kalkınma için KOBİ Stratejileri, V. KOBİ Zirvesi Sunumları, 13-14 Aralık, İstanbul, 2007; R. AKTAŞ ve E. AKÇAOĞLU “İstersen Markalaş (Ma): Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu”, TMMOB Makina Mühendisleri Odası MYS'2005 – Marka Yönetimi Sempozyumu, 14-15 Nisan, Gaziantep, 2005; E. ÖNGÜT “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu”, Yayın No. DPT 2703, Uzmanlık Tezi, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara, 2007; İ.H. ERASLAN, İ. BAKAN ve A.D.H. KUYUCU “Türk Tekstil ve Hazır giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 7 Sayı:13 2008/1 Bahar, 2008.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değer zinciri analizi, bir organizasyonun sunduğu hizmet veya ürünlere yönelik olarak belirli bir sırayla uyguladığı operasyonları incelemektedir. Bu noktada rekabet açısından belirleyici olan zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri sistematik olarak belirlemek, tanımlamak ve değerlendirmek olacaktır. *Değer Zinciri* terimi Michael Porter tarafından geliştirilmiş olan stratejik bir kavramdır ve bir işletmede katma değer nasıl ortaya çıkarıldığına yönelik olan bir modeldir. Bu noktada değer zinciri, bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından nihai ürün veya hizmet sürecine kadar geçtiği tüm üretim ve hizmet operasyonlarını kapsamaktadır. Değer zinciri analizi, ekonomik öneme sahip sanayilerin küresel rekabet karşısındaki konumlarını görebilme ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için hangi operasyonların geliştirilmesi veya hangi operasyonların firma dışına yönlendirilmesi gibi stratejik kararları alabilmede, karar vericilere önemli destek vermektedir.

Bu çalışmada, değer zinciri yöntemi detaylı bir şekilde incelenmiş ve Türk ekonomisi için büyük önem taşıyan tekstil ve hazır giyim sanayine yönelik değer zincirinde yer alması gereken değişkenler belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışmada, ayrıca, AB tekstil ve hazır giyim sektöründe gözlemlenen değer zinciri yapısı da örnek bir yapı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda sektöre yönelik değer zinciri ölçeği ortaya çıkarılmıştır.

Çalışma sonucunda küresel dinamikler ekseninde tekstil ve hazır giyim sanayinde değer zincirinde bazı hususlar üzerinde durulmuştur. Öncelikle stratejik karar alma süreçlerinin imalatçıdan perakendecilere geçtiği görülmektedir. İmalat ve üretim operasyonlarında katma değerli ürün ve hizmetlerin değer kazandığı, tasarım, markalaşma, pazarlama, lojistik gibi operasyonların küresel rekabet açısından belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Üretim ve hizmet operasyonlarında teknoloji kullanımının artması ve teknoloji altyapısının kullanılması rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte inovasyon ve yenilikçi ürünlerin pazar içerisindeki payları, sahip oldukları benzersiz yapıları nedeniyle, düşük maliyetli Asya kökenli üretim karşısında rekabet üstünlüğü taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, R., “Patentin İnovasyon Sürecine Katkısı ve Küresel Üretim Değer Zinciri”, V. KOBİ Zirvesi: Büyüme ve Kalkınma için KOBİ Stratejileri, V. KOBİ Zirvesi Sunumları, 13-14 Aralık, 2007, İstanbul.
- AKTAŞ, R., ve AKÇAOĞLU, E., “İstersen Markalaş (Ma): Küresel Değer Zincirinde Türk Firmalarının Konumu”, TMMOB Makina Mühendisleri Odası MYS'2005– Marka Yönetimi Sempozyumu, 14-15 Nisan, Alıntı, <http://raktas.etu.edu.tr/doc/istersenmarkalasma.pdf>, 2005, Gaziantep.
- ATILGAN, T., “Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri”, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, Ocak-Mart, 2006.
- AVRUPA TEKSTİL VE HAZIRGIYIM ÖRGÜTÜ (EURATEX), “European Technoloy Platform for the Future of Textiles and Clothing”, A Vision for 2020, Brussels, Alıntı, <http://textile-platform.eu/egroupware/index.php?download=1&path=L2hvbWUvUHVibGljLURvd25sb2Fkcy9LZXlkb2N1bWVudHM%253D&menuaction=filemanager.uifilemanager.view&file=QSBWaXNpb24gZm9yIDIwMjAgLSBEZWNlbWJlciAyMDA0LnBkZg%253D%253D>, 2004.
- BILALIS, N., VAN WASSENHOVE, L.N., MARAVELAKIS, E., ENDERS, A., MOUSTAKIS, V., ve ANTONIADIS, A., “An Analysis of European Textile Sector Competitiveness, *Measuring Business Excellence*, Volume: 10, Issue: 1, 2006, ss: 27- 35.
- Bocconi University, ESSEC Business School ve Baker & McKenzie, “Business Relations in the EU Clothing Chain: From Industry to Retail and Distribution”, Final Report, Alıntı,

http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/clothing_study_oct_2007.pdf, 2007.

DESS, G., RASHEED, A.M., McLAUGHLIN, K.J.R., ve PRIEM, R.L., “The new Corporate Architecture”, *The Academy of Management Executive*, 19 (3), 1995, ss: 7- 20.

EKONOMİK VE KALKINMA İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ (OECD), “Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy”, Main Findings, Alıntı, <http://www.oecd.org/dataoecd/24/35/38558080.pdf>, 2007.

ERASLAN, İ.H., BAKAN, İ., ve KUYUCU, A.D.H., “Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 7 Sayı:13 2008/1 Bahar, 2008.

EVANS, D., ve SMITH, A., “Augmenting the Value Chain: Conceptualizing Competitive Advantage through the Internet”, *Journal of Information Technology Theory and Application*, 6 (1), 2004, ss: 61- 78.

GEREFFI, G., ve MEMEDOVIC, O., “The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries”, Alıntı, <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/ApparelUNIDOnew2Feb03.pdf>, 2003.

GS1 Germany & WP7 Partners, *Supply Chain Management in the European Textile Industry Problem analysis and expected EPC/RFID benefits*, Alıntı, [http://64.233.183.104/search?q=cache:MXf1HDjIazMJ:www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%2520WP07%2520Textile%2520Industry%2520-%2520Problem%2520analysis%2520and%2520expected%2520benefits.pdf+%E2%80%A2+GS1+Germany+%26+WP7+Partners,\(2007\),+Supply+Chain+Management+in+the+European&hl=tr&ct=clnk&cd=3&gl=tr](http://64.233.183.104/search?q=cache:MXf1HDjIazMJ:www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%2520WP07%2520Textile%2520Industry%2520-%2520Problem%2520analysis%2520and%2520expected%2520benefits.pdf+%E2%80%A2+GS1+Germany+%26+WP7+Partners,(2007),+Supply+Chain+Management+in+the+European&hl=tr&ct=clnk&cd=3&gl=tr), July, 2007.

- HERGERT, M., ve MORRIS, D., “Accounting data for value chain analysis”, *Strategic Management Journal*, 10, 1989, ss: 175-188.
- İSTANBUL SANAYİ ODASI (ISO), *Sanayide Özdeğerlendirme Modeli*”, ISO Yayınları, 2006, İstanbul.
- JACOBSON, O., *From Value Chain to Value Network*”, Alıntı, http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003645/01/inlaga_2003_15.pdf, 2003.
- KAPLINSKY, R., ve MORRIS, M., “*Spreading the Gains from Globalization: What can be Learned from Value Chain Analysis*”, Alıntı, <http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>, 2000.
- LYNCH, R., “*Corporate Strategy*”, (3rd Ed.), Prentice Hall Financial Times, 2003.
- MACMILLAN, H., ve TAMPOE, M., *Strategic Management*”, Oxford University Press, 2000.
- McLARTY, R., “The Attitudes of British Managers in SMEs to the Implementation of the Value Chain Concept”, *International Journal of Management*, 20 (4), 2003, ss: 430- 442.
- McLARTY, R., “The Essentials of Value Chain Implementation in Small and Medium Sized Enterprises”, *Journal of Strategic Change*, 14 (8), 2005, ss: 45- 58.
- ÖNGÜT, E., “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu”, Yayın No. DPT 2703, Uzmanlık Tezi, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, 2007, Ankara.
- PALPACUER, F., GIBBON, P., ve THOMSEN, L., “New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Value Chains: A Comparative European Perspective”, *World Development*, 33 (3), 2005, ss: 409- 430.

- PITTA, D., ve LARIC, M.V., “Value Chains in Health Care”, *Journal of Consumer Marketing*, 21 (7), 2004, ss: 451- 464.
- PORTER, M.E., “*Competitive Strategy*”, New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, M.E., “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, New York: The Free Press, 1985.
- RODUNER, D., “Value-Chains What is behind This, New’ Key Word? and What is the Role of Development Agencies in Value Chain Development in Developing Countries?”, *Rural Development News*, 2, 2005.
- RODUNER, D., “Donor Interventions in Value Chain Development”, Alıntı,
http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_162772.pdf
, July, 2007.
- STABEL, C.B., ve FJELDSTAD, Ø.D., “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks”, *Strategic Management Journal*, 19, 1998, ss: 413– 437.
- TZOKAS, N., ve SAREN, M., “Building Relationship Platforms in Consumer Markets: A Value Chain Approach”, *Journal of Strategic Marketing*, 5 (June), 1997, ss: 105- 20.