

KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNİN YÖNETİŞİMİ VE TÜRKİYE HAZIR GIYIM SEKTÖRÜNÜN KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNE ENTEGRASYONU¹

GOVERNANCE OF GLOBAL VALUE CHAINS AND INTEGRATION OF TURKISH APPAREL INDUSTRY INTO GLOBAL VALUE CHAINS

Mehmet Ali ENGİN*, Zeki PARLAK**

* Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, mehmet12310@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-2217-7443

** Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, zeki.parlak@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3402-3054

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
Gönderilme Tarihi 25.04.2023 Revizyon Tarihi 13.07.2023 Kabul Tarihi 04.08.2023 Makale Kategorisi Araştırma Makalesi JEL Kodları A13 A19 A30	<p>Bu çalışmanın amacı Türkiye hazır giyim sektörünün küresel hazır değer zincirlerindeki konumunu ayrıntılı olarak analiz etmektir. Çalışma kapsamında küresel değer zincirlerinin yönetişimine değinilerek, Türkiye'nin Dünya hazır giyim ticaretinde sahip olduğu önemli konum vurgulanmış ve Türkiye'nin küresel hazır giyim değer zincirlerine entegrasyonu derinlemesine analiz edilmiştir. 1980'lerden önce uygulanan ekonomi politikaları sonucu oluşan güçlü tekstil sektörü varlığı, ülke içerisinde üretim için gerekli emtiaların düşük maliyetli olarak bulunması, 1980'lerden itibaren ihracata yönelik ekonomi politikalarının benimsenmesi, 1990'larda yabancı yatırımcıların tam paket üretimine yönelik artan talebi ve Türkiye'de yabancı yatırımcıların satın alma ofisleri kurmaları, Türkiye'nin küresel hazır giyim değer zincirine tam paket üretici olarak girmesini sağlamıştır. Türkiye'de hazır giyim sektöründe çalışan vasıflı işgücünün varlığı Türkiye'nin küresel hazır giyim değer zincirlerinde daha üst segmentlere entegre olmasını sağlamıştır. Sonuç olarak 2000'li yıllardan itibaren Türk hazır giyim tedarikçilerinin kendi tasarımlarını, koleksiyonlarını ve markalarını oluşturarak küresel hazır giyim değer zincirlerinin yüksek katma değerli segmentlerinde faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.</p> <p>Anahtar Kelimeler: Küresel Değer Zinciri, Hazır Giyim Sektörü, Türkiye Hazır Giyim Sektörü</p>

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received 25.04.2023 Revized 13.07.2023 Accepted 04.08.2023 Article Classification: Research Article JEL Codes A13 A19 A30	<p>The aim of this study is to analyze in detail the position of the Turkish apparel sector in global apparel value chains. Within the scope of the study, the governance of global value chains was mentioned, Turkey's important position in the world apparel trade was emphasized and Turkey's integration into global apparel value chains was analyzed in depth. The strong presence of the textile sector, which emerged as a result of the economic policies implemented before the 1980s, the low-cost availability of the commodities required for production within the country, the adoption of export-oriented economic policies since the 1980s, the increasing demand of foreign manufacturers for full package production in the 1990s, and the The establishment of purchasing offices by foreign investors enabled Turkey to enter the global apparel value chain as a full package manufacturer. The presence of a skilled workforce working in the apparel sector in Turkey has enabled Turkey to integrate into higher segments in the global apparel value chains. As a result, since the 2000s, it is seen that Turkish apparel suppliers have created their own designs, collections and brands and continue their activities in the high value-added segments of global apparel value chains.</p> <p>Keywords: Global Value Chain, Apparel Sector, Turkish Apparel Sector</p>

¹Bu çalışma Prof. Dr. Zeki Parlak danışmanlığında yapılan Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Mehmet Ali Engin'in doktora tezinden türetilmiştir.

Atıf (Citation): Engin, M. A. & Parlak, Z. (2023). "Küresel Değer Zincirlerinin Yönetişimi ve Türkiye Hazır Giyim Sektörünün Küresel Değer Zincirlerine Entegrasyonu", *Kapanalti Dergisi*, (4): 30-49



Giriş

1980'lerden itibaren tüm dünyada yaşanan hızlı küreselleşme dalgasıyla birlikte üretim dünyanın çeşitli ülke ve bölgelerine karmaşık bir şekilde parçalanarak dağılmıştır. Küresel değer zincirleri yoluyla bir ürünün tasarımından üretimine ve tüketiciye ulaşması için taşınması da dahil tüm üretim faaliyetleri merkezi olmayan bir biçimde yönetilmektedir. Hazır giyim sektörü ekonomik gelişmenin itici bir aktörü olarak özellikle gelişmekte olan ülkeler için oldukça önemli bir role sahiptir. Hazır giyim sektörü emek yoğun doğasıyla alıcı merkezli değer zincirlerinin temel örneklerinden birisidir. Küresel hazır giyim değer zinciri büyük perakendeciler, pazarlamacılar ve markalı ürün üreticileri tarafından koordine edilmekte ve hazır giyim üretimin emek yoğun kısımları genellikle ucuz işgücüne sahip olan ülkelere kaydırılmaktadır.

2005 yılından itibaren küresel hazır giyim sektöründe uygulanan kota uygulamalarının kaldırılmasıyla birlikte sektörde küresel olarak hızla artan bir rekabet ortamı meydana gelmiştir. Türkiye meydana gelen bu acımasız rekabet ortamında yüksek kalan işgücü maliyetlerine karşın deneyimli ve vasıflı işgücü, kaliteli üretim, kısa temin süreleri, Avrupa pazarına yakınlık, hızla değişen moda ve trendlere cevap veren esnek üretim yapısı gibi özellikleri sayesinde konumunu korumaya devam etmektedir. Hazır giyim sektörü Türkiye ekonomisinin gelişimi için en önemli sektörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hazır giyim sektörü 18,3 milyar dolar ihracat hacmiyle Türkiye'nin toplam ihracatında üçüncü sırada bulunmaktadır ve aynı zamanda Türkiye dünyada beşinci hazır giyim tedarikçisi ülke konumunda yer almaktadır.

Küresel hazır giyim zincirine Türkiye'nin entegrasyonu 1980'lerde hazır giyim ürünleri ihracatına başlamasıyla gerçekleşmiştir. Türkiye sahip olduğu deneyimli ve vasıflı işgücü sayesinde küresel hazır giyim değer zincirlerinin yüksek katma değerli segmentlerinde faaliyetlerde bulunmaktadır.

Neidik ve Gereffi (2006), 1990'lar ve 2000'lerin başında Türkiye'nin tam paket tedarikçisi olarak küresel hazır giyim değer zincirlerine nasıl giriş yaptığının ve mevcut konumunu korumayı nasıl başardığını analiz ettiklerini çalışmada Türk hazır giyim tedarikçisi firmaların tam paket üretici olarak küresel hazır giyim ticaretinde rekabet üstünlüğünü korumayı başardıklarını fakat Çin, Hindistan ve Bangladeş gibi ülkelere kaynaklı oluşan yüksek rekabet karşısında mevcut konumlarını kaybedebileceklerini ifade etmişlerdir. Hazır giyim sektöründe tam paket tedarikçilerinin markalı ürün üreticisi konumuna yükselmeleri için teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca Türkiye'nin Avrupa ile Asya arasında bir üretim ve tedarik köprüsü olma potansiyelinin daha da pekiştirilmesi için özel adımlar atılmadığı sürece, sektörün geleceği şüpheli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Evgeniev ve Gereffi (2008), yapmış oldukları çalışma kapsamında 1991 ve 2005 yılları arasında Türkiye ve Bulgaristan'daki tekstil ve hazır giyim sektörünün ticaret hacmine ve sektörde faaliyet gösteren firmalara odaklanarak küresel hazır giyim değer zincirindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak açıklamaya çalışmışlardır. Araştırma kapsamında Türkiye'nin Bulgaristan'a oranla hazır giyim sektöründe daha yüksek katma değer elde ettiği ve Türkiye'nin orijinal ekipman üretimi gibi küresel hazır giyim değer zincirlerinin yüksek segmentlerinde faaliyette bulunduğu Bulgaristan'ın ise küresel hazır giyim değer zincirlerinin alt segmenti olan montaj segmentinde faaliyetlerini sürdürdüğü sonuçlarını elde etmişlerdir.

Fernandez-Stark, Frederick ve Gereffi (2011), oluşturmuş oldukları raporda Bangladeş, Lesotho, Nikaragua, Sri Lanka ve Türkiye olmak üzere beş gelişmekte olan ülkede farklı işgücü geliştirme girişimlerinin hazır giyim sektörünün evriminde oynadığı rolü analiz etmişlerdir. Ülkelerin küresel hazır giyim değer zincirlerinde rekabet edebilmeleri için tasarım ve markalaşma gibi daha yüksek segmentlere çıkmaları gerektiğini vurgulayarak işgücü becerilerinin, gelişmekte olan ekonomilerin küresel hazır giyim değer zincirindeki konumlarını korumaları ve yükseltmeleri için giderek daha önemli unsurlar haline geleceğini ifade

etmektedirler. Örnek olarak incelen beş ülke içinde Türkiye'nin sahip olduğu vasıflı işgücü sayesinde kendi markaları ürünlerini satarak hazır giyim değer zincirinin yüksek segmentinde faaliyet gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Genel olarak literatüre bakıldığında konuyla ilgili yapılan çalışmaların yüzeysel ve parçalı yapıda bulunuyor olması sonucunda Türkiye hazır giyim sektörünün küresel hazır giyim değer zincirlerinde bulunduğu konumu derinlemesine analiz etmek amacıyla yapılan bu çalışma literatürdeki parçalı yapıya daha kapsamlı bir bütünlük sağlayacaktır. Çalışma kapsamında ilk olarak küresel değer zincirlerinin karmaşık yapılarının yönetişimine değinilerek küresel hazır giyim değer zincirlerinin yapısı açıklanmıştır; ardından Dünyada ve Türkiye'de hazır giyim sektörü ticaret hacminin güncel durumu incelenerek Türkiye'nin küresel hazır giyim değer zincirlerine entegrasyonu derinlemesine analiz edilmiştir.

1. Küresel Değer Zincirlerinin Yönetişimi

Küreselleşme ülkelerin, firmaların ve endüstrilerin rekabet dinamiklerinde önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Gereffi, 1999: 37). Açık uluslararası ticaret, ülkeleri farklı imalat dallarında ve hatta belirli bir endüstri içindeki farklı üretim aşamalarında uzmanlaşmaya teşvik etmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren yeni ürünlerin ve yeni teknolojilerin hızlı bir biçimde artmasıyla bu süreç, üretim kapasitesinin emsali görülmemiş sayıda gelişmekte olan ve sanayileşmiş ülkeye dağıldığı küresel bir üretim sisteminin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Gereffi, 1994: 95). Bilgi, iletişim ve lojistik teknolojilerine yaşanan gelişmeler, küresel boyutta üretim süreçlerini en ince ayrıntısına kadar parçalanması sonucunda alıcılarla üreticiler arasında kurulan karmaşık üretim ağlarının kolay bir şekilde yönetilmesine imkan sağlamıştır.

Değer zinciri, bir ürünü tasarımından son tüketimine ve taşınmasına kadar firmaların ve işçilerin gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri tanımlamaktadır. Buna araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve nihai tüketiciye destek gibi faaliyetler dahil olmaktadır. Bir değer zincirini oluşturan faaliyetler, tek bir firma içinde yer alabileceği gibi farklı firmalar arasında bölünerek gerçekleştirilebilmektedir. Küreselleşme bağlamında bir değer zincirini oluşturan faaliyetler genellikle küresel ölçekte firmalar arası ağlarda yürütülmektedir. Küresel değer zinciri, bir ürün için tasarım ve üretimden son kullanıma kadar maddi ve maddi olmayan katma değer yaratan faaliyet dizilerine odaklanarak, küresel ölçekte endüstrilerin hem yukarıdan aşağıya (yönetişim) hem de aşağıdan yukarıya (yükselme) bir bütün oluşturmasını sağlamaktadır (Gereffi, Fernandez-Stark, 2011: 4). Küresel değer zincirleri küresel ekonomide lider firmalar olarak görülen çok uluslu şirketler tarafından yönlendirilen tedarikçileri ve alıcıları birbirine bağlayan karmaşık ağlar olarak görülmektedir. Uluslararası üretim ve ticaretin geleneksel kalıplarını yeniden şekillendiren küresel değer zincirleri küresel ekonominin ayrılmaz bir parçası olarak karşımız çıkmaktadır (Lee, Gereffi, 2015: 321). Küresel değer zincirleri, uluslararası ticarete karlılık seviyelerini daha yüksek seviyelere çıkarmak isteyen çok uluslu şirketlerin ulusötesi tedarikçilerinde gerçekleştirmiş olduğu üretim faaliyetlerini kolaylıkla yönetmesini sağlayan ağlar olarak ifade edilmektedir.

Küresel değer zincirlerinde özellikle önemli olan noktalardan birisi, şirketler arası iş bölümünü belirleyen, zincirlerdeki kilit aktörlere atıfta bulunan ve katılımcıların faaliyetlerini yükseltme kapasitelerini şekillendiren yönetim konusu olmaktadır. Küresel değer zincirlerinin yönetişimi "üretici merkezli" ve "alıcı merkezli" değer zincirleri olarak iki biçimde gerçekleştirilmektedir (Gereffi, 1994: 97). Değer zincirleri arasındaki farklar, zaman içinde uluslararası üretim ve ticaret sistemlerinin nasıl organize edildiğini, bu değer zincirlerinde yeni aktörlerin ve ekonomik rollerin ortaya çıkışındaki büyük değişiklikleri ve üreticilerden perakendecilere ve tüketicilere güç odağında devam eden bir değişimi yansıtmaktadır (Gereffi, 2001: 30).

Üretici merkezli değer zincirleri ulusötesi şirketlerin veya diğer büyük entegre endüstriyel işletmelerin üretim sistemini (geri ve ileri bağlantıları dahil) kontrol etmede merkezi rol

oynadığı endüstrileri ifade etmektedir. Üretici merkezli değer zincirleri otomobil, bilgisayar, uçak endüstrisi gibi sermaye ve teknoloji yoğun endüstrilerin en karakteristik özelliğini oluşturmaktadır (Gereffi, 1994: 97). Üretici tarafından yönlendirilen değer zincirlerinde, uçak, otomobil ve bilgisayar gibi gelişmiş ürünlerin üreticileri hem kazançları hem de hammadde ve bileşen tedarikçileri ile geriye dönük bağlantılar ile dağıtım ve perakendeye yönelik ileriye dönük bağlantılar üzerinde kontrol uygulama yetenekleri açısından merkezi role sahiptirler. Üretici merkezli değer zincirlerindeki lider firmalar genellikle uluslararası oligopollere ait olmaktadır (Gereffi, Memedovic, 2003: 5).

Alıcı merkezli değer zincirleri büyük perakendecilerin, markalı şirketlerin ve pazarlamacıların, tipik olarak gelişmekte olan ülkeler içerisinde yar alan çeşitli ihracatçı ülkelerde merkezi olmayan üretim ağlarının kurulmasında çok önemli rol oynadığı değer zincirleridir. Ticarete dayalı bu sanayileşme modeli, giysi, ayakkabı, oyuncak, tüketici elektroniği ve el sanatları gibi işgücü yoğun, tüketim malları endüstrilerinde yaygın olarak görülmektedir. Üretim genellikle, alıcılar için bitmiş ürünler yapan bağımsız Üçüncü Dünya fabrikaları ağları tarafından gerçekleştirilmektedir. Ürünlerin teknik özellikleri ürünleri sipariş eden büyük perakendeciler, markalı şirketler ve pazarlamacılar tarafından belirlenmektedir (Gereffi, 1994: 97).

Wal-Mart, Sears ve JC Penney gibi büyük perakendeciler, Nike ve Reebok gibi spor ayakkabı şirketleri ve The Limited Inc., Liz Claiborne ve Gap gibi moda odaklı giyim şirketleri dahil olmak üzere alıcı merkezli modele uyan firmalar genellikle tasarım ve/veya sipariş ettikleri markalı ürünleri pazarlamaktadırlar ama üretimini yapmamaktadırlar. Tasarım ve pazarlamadan ayrı olarak malların fiziksel üretimi ile “fabrikasız üreticiler” olarak nitelendirilmektedirler. Alıcı merkezli değer zincirlerinde kârlar perakendecilerin, tasarımcıların ve pazarlamacıların denizaşırı fabrikaları ve tüccarları ana tüketici pazarlarındaki ürün nişleriyle ilişkilendirmede stratejik araçlar olarak hareket etmelerini sağlayan yüksek değerli Ar-Ge, tasarım, pazarlama, satış ve finansal hizmetlerin kombinasyonları sonucu elde edilmektedir. Alıcı merkezli değer zincirleri, düşük giriş engellerine sahip, oldukça rekabetçi ve küresel olarak merkezi olmayan fabrika sistemleri ile karakterize edilmektedir. Markalı ürünler geliştiren ve satan şirketler, üretimin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı, her aşamada ne kadar kar tahakkuk edeceği konusunda önemli bir kontrole sahip olmaktadır (Gereffi, Memedovic, 2003: 5).

2. Küresel Hazır Giyim Değer Zinciri

Hazır giyim endüstrisi yirminci yüzyılın ortalarından itibaren küresel üretim ve ticaret ağları ile karakterize edilmiş olup, küresel tedarik tabanının genişlemesiyle birlikte daha karmaşık ilişkisel değer zincirlerine geçişi gerçekleşmiştir (Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005: 91). Emek yoğun üretimin hakim olduğu hazır giyim endüstrisi, nihai giyim ürünleri üreticileri ve küresel alıcılar arasındaki güç asimetrisi ile işaretlenmiş, alıcı merkezli değer zincirlerinin en iyi örneklerinden biri olarak kaşımıza çıkmaktadır. Hazır giyim değer zincirindeki en yüksek katma değerli faaliyetler üretim ile ilgili olmayıp, ürünlerin tasarımında, pazarlanmasında ve markalaşmasında yer almaktadır. Bu faaliyetler çoğu durumda üretim sürecinde küresel tedarik ağına dış kaynak sağlayan, hazır giyim endüstrisindeki lider firmalar olan büyük küresel perakendeciler ve marka sahipleri tarafından gerçekleştirilmektedir (Gereffi, Frederick, 2010: 11). Hazır giyim değer zincirine, kendi fabrikalarına sahip olmayan ancak üretimi dünya çapında organize eden ve kontrol eden büyük perakendeciler hakim olmaktadır (Morris, Barnes, 2009: 2). Global hazır giyim endüstrisi çok yüksek derece de rekabetçi bir yapıya sahiptir. Gelişmekte olan ülkelerin hazır giyim tedarikçileri, yabancı yatırımlar ve küresel marka sahipleri ile sözleşmeler yapabilmek için sürekli rekabet halindedirler (Gereffi, Frederick, 2010: 11).

Perakendeciler, pazarlamacılar ve markalı ürün üreticileri hazır giyim değer zincirinde üç lider aktör olarak yer almakta ve küresel düzeyde farklı ihracatçı ülkelerde merkezi olmayan hazır giyim üretim ağlarının kurulmasında önemli rol oynamaktadırlar (Gereffi, 1999: 41). Hazır

giyim üretimi küresel olarak dağınık hale geldikçe ve bu tür firmalar arasındaki rekabet yoğunlaştıkça, her biri kendine özgü kapsamlı küresel kaynak bulma yetenekleri geliştirmiştir. Bu durum perakendeci, pazarlamacı ve markalı ürün üreticilerinin üretimden ayrılırken, hazır giyim değer zincirinin yüksek katma değerli tasarım ve pazarlama segmentlerinde faaliyetlerini güçlendirmekte, firmalar arasındaki sınırların bulanıklaşmasına ve zincir içindeki çıkarların yeniden düzenlenmesine yol açmaktadır. (Gereffi, 2001: 1626). Bu kapsamda hazır giyim üretimi ise düşük üretim maliyetleri olan hazır giyim tedarikçilerinde gerçekleştirilmektedir.

Hazır giyim değer zincirinin yapısını oluşturan üç temel aktöre kısaca baktığımız da (Bair, Gereffi, 2003: 147);

Perakendeciler: Geçmişte, perakendeciler genellikle hazır giyim üreticileri tarafından üretilen malları satın alırken, şimdi giderek artan bir şekilde onların rakipleri haline gelmişlerdir. Perakendeciler ve hazır giyim üreticileri arasındaki ilişki, “yalın perakendeciliğin” ortaya çıkması ve rakip ulusal markaların yanında satılan “özel etiket” veya mağaza markalarının yükselişi ile dönüştürülmüştür. Örneğin, perakendeci JC Penney artık müşterilerine Levi's veya Wrangler gibi geleneksel kot pantolon markaları ile Arizona Jeans adlı oldukça başarılı özel markası arasında bir seçim sunmaktadır.

Pazarlamacılar: Tanınmış markalara sahip ancak kendi fabrikalarında üretim yapmayan Liz Claiborne, Donna Karan, Ralph Lauren, Nike ve Reebok gibi önde gelen pazarlamacılar, ürün tedarikleri her zaman denizaşırı olduğu için “küresel olarak doğmuş” şirketleri içermektedirler. Küresel tedarikte öncü olarak markalı pazarlamacılar, denizaşırı tedarikçilere hazır giyim değer zincirindeki konumlarını yükseltmelerine olanak tanıyan bilgileri sağlamada etkili olmaktadır.

Markalı Üreticiler: Küresel değer zinciri perspektifinden bakıldığında, markalı üreticilerin temel önemi, genellikle endüstriyel taşeronluk ağlarını koordine ederken, perakendeciler ve pazarlamacıların ticari taşeronluk ağlarını koordine etmeleridir. Bu firma grubu, Sara Lee (Hanes ve L'Eggs markalarının sahibi), Levi Strauss and Company ve VF Corporation (Wrangler ve Lee kotlarını pazarlayan) gibi şirketleri içermektedir. Markalı üreticiler, çoğunlukla sahip olunan ve işletilen tesislerde, ağırlıklı olarak deniz aşırı üretime güvenme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu firmalar, tipik olarak komşu ülkelerde yerleşik olan ve açık denizde monte edilen malların yalnızca yabancı emeğin katma değeri üzerinden alınan gümrük vergisiyle yeniden ithal edilmesine izin veren karşılıklı ticaret anlaşmalarıyla geniş denizaşırı tedarikçi ağlarına ara girdiler (kesim kumaş, iplik, düğmeler ve diğer süslemeler) sağlamaktadır.

Hazır giyim sektörü geleneksel olarak değer zincirinin belli bölümlerinde uzmanlaşmış sanayiciler için önemli bir rol oynamaktadır. Gelişmekte olan ülke firmaları düşük giriş engelleri, düşük maliyetler, basit teknoloji, üretimin emek yoğun doğası ve yüksek ticarete elverişlilik nedeniyle hazır giyim değer zincirlerine kolayca girebilmektedirler (Fessehaie, Morris, 2018: 6). Fakat hazır giyim değer zinciri içinde var olan hiper rekabet ortamında firmaların tutunabilmeleri ve yükselebilmeleri için çeşitli yükselme stratejileri oluşturulmuştur. En önemli yükseltme stratejisi, en hızlı büyüyen gelişmekte olan ekonomiler arasında artan tedarikçi yetenekleriyle ilgili olan strateji olarak görülmektedir. Hazır giyim üreten ülkeler, tipik olarak, ülke içindeki hazır giyim imalat firmalarının çoğunluğunun işlevsel yeteneklerine göre sınıflandırılmaktadır. Hazır giyim üreticileri ve hazır giyim ihracatçısı ülkelerin ana kategorileri aşağıda belirtilmektedir (Frederick, Gereffi, 2011: 74);

Montaj (Kes, Yap, Düzenle (CMT): Hazır giyim işletmelerine giysinin montajı için gerekli ekipmanların ithal girdilerle sağlandığı, hazır giyim üretiminin en temel aşaması olarak görülmektedir. Giysi üreticisi kumaşın kesilmesinden, giysinin dikilmesinden ve basit süslemelerin (düğmeler, fermuarlar, vb.) sağlanmasından sorumlu olmaktadır. Alıcı, giysi

üreticisine ürün özelliklerini ve kumaşı sağlamaktadır. Konfeksiyon fabrikasına, giysi için bir fiyattan ziyade bir işlem ücreti ödenmektedir.

Orijinal Ekipman Üretimi (OEM): Hazır giyim üreticisi, CMT faaliyetleri ile bitirme ve perakende satış noktasına dağıtım da dahil olmak üzere tüm üretim faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmektedir. Firmaların, gerekli hammaddeleri, ara malları ve üretim için gereken tüm girdileri tedarik ve finanse etmeleri dahil olmak üzere, yukarı akış lojistik yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Hazır giyim üreticileri aynı zamanda perakende satış noktasına teslimat için paketleme ve nihai ürünün alıcıya üzerinde anlaşılacak bir satış fiyatından (FOB) gönderilmesi de dahil olmak üzere alt lojistikten de sorumlu olmaktadır. Alıcı genellikle ürünlerin tasarımını sağlayarak tedarikçilere iletmektedir (Fernandez-Stark, Frederick, Gereffi, 2011: 13).

Özgün Tasarım Üretimi (ODM): Hazır giyim tedarikçisi, numunelerin onaylanması ve gerekli malzemelerin seçimi, satın alınması ve üretimi de dahil olmak üzere ürün tasarım ve ürün geliştirme sürecine de dahil olmaktadır. Giyim tedarikçisi aynı zamanda OEM faaliyetlerini koordine etmekten de sorumlu olmaktadır (Frederick, Gereffi, 2011: 74).

Orijinal Marka Üretimi (OBM): Hazır giyim üretici tasarım ve üretime ek olarak veya bunların yerine ürünlerin markalaştırılmasını içeren bir iş modelidir. Bu yükselme modeli kendi markalı ürünlerin satışına geçiş ile gerçekleşmektedir (Fernandez-Stark, Frederick, Gereffi, 2011: 14).

Hazır giyim değer zincirinde alıcıların kendi operasyonlarının karmaşıklığını azaltma, maliyetleri düşük tutma ve tüketici talebine yanıt vermeyi sağlamak için esnekliği artırma arzusu, CMT'den OEM'e geçişi teşvik etmektedir. Modüler üretim ağları, firmalara liderlik etmek için en düşük maliyetleri sağlamaktadır. Bu nedenle, lojistik, koordinasyon ve kaynak bulma, firmaların vazgeçmeye ve sorumluluğu ilk kademe tedarikçilerine kaydırmaya istekli oldukları ilk işlevsel faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat kaynak bulma yetenekleri olmayan ülkeler ise değer zincirinde ilerleme konusunda dezavantajlı duruma düşmektedir. CMT üreticileri genellikle düşük maliyetli hacimli ürünlere odaklanmaktadır. Karayipler ve CAFTA ülkeleri, Sahra Altı Afrika ve Kamboçya tipik olarak CMT yetenekleriyle sınırlı ülkeler olarak karakterize edilmektedirler. OEM ful paket sağlayıcıları, hazır giyim üreticilerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Vietnam, Bangladeş, Endonezya ve Meksika'daki hazır giyim üreticilerinin artan payı bu kategoriye girmektedir. Türkiye, AB-15, Çin ve Hindistan, OEM ve ODM hazır giyim ihracatçısı olmalarının yanında aynı zamanda kendi iç pazarlarında OBM yeteneklerine sahip ülkeler olarak görülmektedir. Bu ülkeler daha yüksek katma değerli, daha yüksek hacimli ve daha karmaşık yapıda giysi üretimi gerçekleştirebilmektedirler. Tam paket hizmet sağlayan ülkeler, tedarik zincirini ve tasarım gibi katma değerli faaliyetleri koordine etmekte ve diğer ülkelere üretim yatırımı veya sözleşme yapmaktadırlar (Frederick, Gereffi, 2011: 74-75).

3. Dünyada Hazır Giyim Sektörü

Hazır giyim sektörü küresel çapta en eski, en yaygın ve en büyük ihracat endüstrilerinden birisini oluşturmaktadır. Düşük sabit maliyetleri ve emek yoğun üretimin hakim olduğu hazır giyim sektörü, düşük ücretli ülkelere karşılaştırmalı bir avantaj sağlamaktadır. İhracata yönelik sanayileşmeyle politikasını benimseyen ülkeler için genellikle bir başlangıç endüstrisi ve ulusal kalkınma için bir sıçrama tahtası olarak karşımıza çıkmaktadır (Frederick, Gereffi, 2010: 157).

Hazır giyim endüstrisinde 1970'lerden itibaren küresel tedarik modellerinin benimsenmesiyle birlikte üretim gelişmiş ülkelere kaymıştır. Bununla birlikte hazır giyim endüstrisinin küresel genişlemesi karmaşık bir dizi kota ve ticaret anlaşmaları yoluyla yönlendirilmiştir. Kota sistemi, 1962 yılında Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) himayesinde Uluslararası Pamuklu Tekstil Ticaretine İlişkin Uzun Vadeli Anlaşma ile başlamış ve 1974 yılında uygulanan Çoklu Elyafıllar Anlaşması (MFA) ile hazır giyim sektöründe daha kapsamlı kota uygulaması getirilmiştir. MFA, gelişmiş ülke ekonomilerini

gelişmekte olan ülkelerin ucuz ithalattan korumak için uygulamaya konmuş ve 1995 yılına kadar 20 yıl boyunca dünya hazır giyim ticaretini yönetmiştir. 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü tarafından MFA yerine hazır giyim sektöründeki kota uygulamalarını düzenlemek amacıyla oluşturulan Tekstil ve Giyim Anlaşması (ACT) ile 2005 yılına kadar kademeli olarak hazır giyim sektöründe uygulanan kotalar kaldırılmıştır. ACT, hazır giyim üretimi ve ticaretinin küresel coğrafyasında muazzam bir akışa neden olmuştur. Firmalar üretim ve kaynak ağlarını yeni ekonomik ve politik gerçeklere uygun olarak yeniden düzenlemek zorunda kalmışlardır. Bu değişiklik, işgücü maliyetleri, üretkenlik, yönetsel ve kurumsal yetkinlikler dahil olmak üzere ülke rekabet gücündeki diğer kilit faktörleri ön plana çıkarmıştır. Bangladeş, Çin ve Hindistan gibi düşük maliyetli ülkeler, değer zincirinin düşük değerli montaj segmentlerinde liderler olarak ortaya çıkarken, Sri Lanka ve Türkiye gibi diğer ülkeler rekabet güçlerini korumak için daha kaliteli işgücü sermayesine dayanan markalaşma ve tasarım gibi daha yüksek değerli segmentlere yükselmektedirler (Fernandez-Stark, Frederick, Gereffi, 2011: 6-8).

Tablo 1: Dünyada Hazır Giyim İhracatında Önde Gelen Ülkeler (Milyon \$ ve %)

Ülkeler/Bölgeler	2002		2005		2015		2020	2021	
	İhracat	%	İhracat	%	İhracat	%	İhracat	İhracat	%
Dünya	195,5		269,4		436,5		417,9	505,7	
Çin	36,5	18,6	65,9	24,4	162,3	37,1	124,5	156,5	30,9
Avrupa Birliği (27)	55,1	28,1	76,3	28,3	97,8	22,4	116,1	139,1	27,5
Bangladeş	4	2	6,8	2,5	26,5	6	36,3	44,5	8,8
Vietnam	2,5	1,2	4,5	1,6	21,4	4,9	27	33,8	6,6
Türkiye	7,6	3,8	11,4	4,2	14,8	3,4	14,9	18,3	3,6
Hindistan	5,5	2,8	8,2	3	17,1	3,9	12,2	15,2	3
Endonezya	3,8	1,9	4,9	1,8	7,2	1,6	6,9	8,4	1,6
Hong Kong	21	10,7	25,5	9,4	17,4	3,9	7,8	8,2	1,6
Kamboçya	1,3	0,6	2,2	0,8	5,9	1,3	7,4	8	1,5
Pakistan	-	-	2,9	1	4,4	1	5,7	7,9	1,5

Kaynak: ITC Trade Map'ten 2002-2021 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Hazır giyim endüstrisi dünyanın en büyük ihracat sektörlerinden biri olarak 1980'den itibaren küreselleşmenin hız kazanmasıyla küresel çapta giderek daha da yaygınlaşmış ve ayrılmıştır. Birçok gelişmekte olan ülke küresel hazır giyim değer zincirine entegre olarak milyonlarca işçiye istihdam olanağı sağlamıştır. Dünya ticaretinde önemli bir yere sahip olan hazır giyim sektörünün yıllar itibariyle bakıldığında ticaret içerisindeki yerini koruduğu görülmektedir. Toplam ihracat değeri 2021 yılında dünyada 21,9 trilyon dolar iken hazır giyim ihracatı 505,7 milyar dolar ile toplam dünya ihracat değeri içerisinde %2,3'lük bir paya sahiptir.

KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNİN YÖNETİŞİMİ VE TÜRKİYE HAZIR GIYIM SEKTÖRÜNÜN
KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNE ENTEGRASYONU

Tablo 1’de görüldüğü gibi 2002 yılında hazır giyim ihracatı 195,5 milyar dolar seviyesindeyken geçen on dokuz yıllık süre içerisinde yaklaşık olarak 2,5 kat değer kazanarak 2021 yılında 505,7 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır.

2005 yılından hazır giyim sektöründe ticari faaliyetlere yönelik kota uygulaması getiren anlaşmaların tamamen ortadan kaldırılması ve dünya ticaretinde yaşanan küreselleşme ile birlikte hazır giyim üretimi gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere kaymıştır. Çin’in dünyada hazır giyim ihracatından aldığı pay yıllar itibariyle bakıldığında katlanarak artış göstermiştir. 2002 yılında toplam hazır giyim ihracatının %18,6’sını oluştururken 2021 yılına gelindiğinde bu oran %30,9 seviyesine ulaşmış ve 156,5 milyar dolar ihracat değerine sahip olmuştur. 2005 yılı sonrasında Çin küresel hazır giyim değer zincirine tam anlamıyla entegre olup, dünya hazır giyim ihracatında birinci sıradaki konumunu korumaktadır. Avrupa Birliği hazır giyim üreticisi olarak içinde yer alan ülkelerinde katkısıyla hazır giyim ihracatındaki yerini korumuş fakat 2005 yılından sonra dünya da hazır giyim ihracatında ikinci sırada yer almıştır. 2002 yılında dünya hazır giyim ihracatı içerisinde %28,1 pay ile 55,1 milyar dolar ihracat değerine sahip iken 2021 yılında %27,5 pay ile 139,1 milyar dolar ihracat değerine sahiptir. 2021 yılında dünya hazır giyim ihracatında üçüncü ve dördüncü sırada yer alan Bangladeş ve Vietnam 2005 yılı sonrasında Çin’e benzer şekilde dünya hazır giyim ihracatında yükselmişlerdir. Dünya hazır giyim ihracatında 2002 yılında Bangladeş ve Vietnam sırasıyla %2 ve %1,6’lık paylara sahipken 2021 yılında bu oranlar %8,8 ve %6,6’ya yükselmiştir. Türkiye’nin hazır giyim ihracatında dünyada ilk 10 ülke arasındaki yerini yıllar itibariyle koruduğu görülmektedir. Coğrafi konum olarak Avrupa’ya yakın olması, ucuz işgücüne sahip olması, nitelik işgücüne sahip olması ve üretim hattının esnek olması gibi özellikleri sayesinde Türkiye hazır giyim ticaretindeki yerini korumaktadır. Dünya hazır giyim ticaretinde beşinci sırada yer alan Türkiye’nin hazır giyim ihracatı bir önceki yıla oranla yaklaşık olarak 3 milyar dolar artış göstererek 2021 yılında 18,3 milyar dolar olmuştur. Hindistan hazır giyim ihracat hacmi 2002-2021 yılları arasında yaklaşık olarak 3 kat yükseliş göstermiş olup, dünya hazır giyim ihracatında 15,2 milyar dolarlık pay alarak altıncı sırada bulunmaktadır.

Hong Kong’un gelişmiş bir ülke olarak hazır giyim ihracatındaki payının yıllar itibariyle bakıldığında giderek düşüş gösterdiği görülmektedir. Dünya hazır giyim ihracatında 2002 yılında 21 milyar dolar ticaret hacmi, 2021 yılında 8,2 milyara gerilemiştir. Endonezya, Kamboçya ve Pakistan yıllar içerisinde hazır giyim ihracatı içerisindeki paylarını yükselterek dünya hazır giyim ihracatında ilk 10 ülke içine girmişlerdir.

Tablo 2: Dünyada Hazır Giyim İthalatında Önde Gelen Ülkeler (Milyon \$ ve %)

Ülkeler/Bölgeler	2002		2005		2015		2020	2021	
	İthalat	%	İthalat	%	İthalat	%	İthalat	İthalat	%
Dünya	206,4		275,7		390		376,8	440,4	
Avrupa Birliği (27)	65,9	31,9	97,2	35,2	138,9	35,6	155,9	179,6	40,7
Amerika	61,3	29,7	74,1	26,8	89	22,8	71,1	87,3	19,8
Japonya	16,5	7,9	21,1	7,6	26,8	6,8	23,9	23,8	5,4
İngiltere	16,8	8,1	23,3	8,4	26,5	6,8	22,9	20,8	4,7

Çin	1,2	0,5	1,5	0,5	6	1,5	8,2	10,7	2,4
Güney Kore	2,1	1	2,7	0,9	8	2	9	10,5	2,3
Kanada	3,5	1,7	5,3	1,9	9	2,3	8,6	9,6	2,1
İsviçre	3,2	1,5	4,1	1,4	5,1	1,3	7,4	8,2	1,8
Hong Kong	14,7	7,1	17,2	6,2	14	3,5	7,2	7,9	1,8
Rusya	0,5	0,2	0,8	0,3	4,9	1,2	6,9	7,9	1,8

Kaynak: ITC Trade Map'ten 2002-2021 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Giyim dünyada insanlık için her dönem temel ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Hazır giyim tüketimi geçmişten günümüze yaşanan hızlı nüfus artışı ve küresel moda trendlerindeki hızlı değişim gibi başlıca sebepler dolayısıyla sürekli artış göstermektedir. Tablo 2'de de görüldüğü gibi dünyada yıllara göre hazır giyim ithalat oranları en yüksek olan Avrupa Birliği Ülkeleri, Amerika ve Japonya hazır giyim sektöründe büyük tüketiciler olarak karşımıza çıkmaktadır. 2002 yılında 206,4 milyar dolar olan dünya hazır ithalatı 2021 yılında iki katından fazla yükselerek 440,4 milyar dolara ulaşmış ve bunun %65,9'unu Avrupa Birliği (%40,7), Amerika (%19,8) ve Japonya (%5,4) oluşturmaktadır. Avrupa Birliği Ülkeleri dünyada hazır giyim ticaretinde önemli bir ihracatçı olmasının yanında ithalatçı olarak da 2021 yılında 179,6 milyar dolarlık pay ile dünya hazır giyim ithalatında ilk sırada bulunmaktadırlar.

Amerika dünyada hazır giyim tüketiminde ikinci büyük ülke olarak 2020 yılına göre hazır giyim ithalatındaki payı 6 milyar dolar artmış ve 2021 yılında 87,3 milyar dolar hazır giyim ithalat hacmine sahip olmuştur. Japonya yıllar itibariyle dünya hazır giyim ithalatından aldığı paydaki yüzdesel düşüşe rağmen 2021 yılında 23,8 milyar dolar hazır giyim ithalatı ile yine üçüncü sırada yer almıştır. Dünya hazır giyim ithalatından İngiltere'nin 2002 ile 2021 yılları arasında aldığı pay azalmasına karşın 20,8 milyar dolar ile dördüncü sırada bulunmaktadır. Çin, 2021'de dünya hazır giyim ihracatında birinci ülke olmasının yanında aynı zamanda dünya hazır giyim ithalatında da 10,7 milyar dolar ile beşinci sırayı almaktadır.

Güney Kore, Kanada ve İsviçre dünya hazır giyim ithalatının da yıllar itibariyle aldıkları pay yükseliş göstermiş olup sırasıyla 10,5 milyar dolar, 9,6 milyar dolar, 8,2 milyar dolar hacimle altıncı, yedinci ve sekizinci sırada bulunmaktadırlar. Hong Kong'un dünya hazır giyim ithalatından almış olduğu pay 2002 yılına göre 2021 yılında %5 civarında azalış göstererek 7,9 milyar dolar seviyesine gerilemiş ve ilk 10 içerisinde dokuzuncu olmuştur. 2021 yılında Rusya 7,9 milyar dolar hazır giyim ithalat hacmiyle dünya hazır giyim ithalatında Tablo 2'de görüldüğü gibi ilk on ülke içerisinde sonuncu sırada yer almıştır.

4. Türkiye Hazır Giyim Sektörü

Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörünün tarihsel olarak gelişimine bakıldığında, tekstil ve hazır giyim üretiminin çok eski ve köklü bir gelenek olarak sürdürüldüğü karşımıza çıkmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sektörünün ticari kökleri Osmanlı İmparatorlu dönemine kadar uzamaktadır. Özellikle küçük atölyeler tarafından gerçekleştirilen pamuk ve iplik, üretim ve işleme işlerinin Osmanlı İmparatorluğunda üretim faaliyetlerinin büyük payını oluşturduğu görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğunun yıkılışından sonra 8 tekstil fabrikası ve 10.000 fazla dokuma tezgahı 1923 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti'ne kalmıştır. 1923 yılından başlayıp 1930'ların başlarına kadar geçen dönemde Türk iktisat tarihinde görece liberal ekonomi politikaları kabul edilmiş olup, bu kapsamda 1923 yılında düzenlenen İzmir İktisat Kongresi'nde dokuma tekstillerin hayati rolü vurgulanmış ve tekstil yeni Türkiye

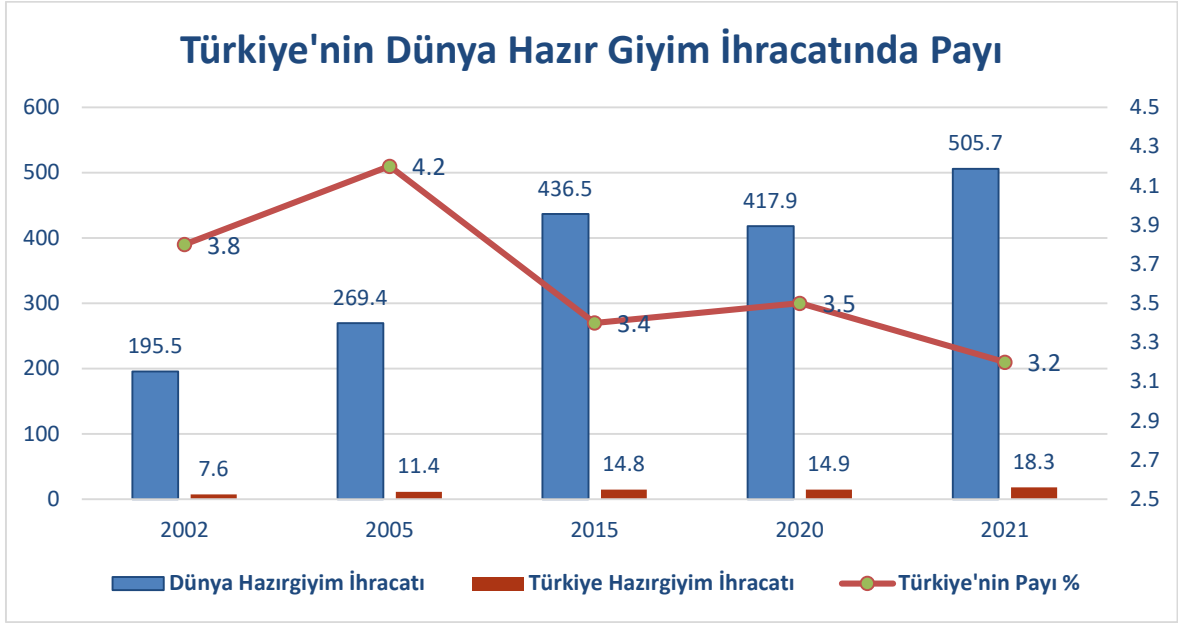
Cumhuriyeti'nin korunan sektörleri arasına dahil edilmiştir. Bu kararla birlikte tekstil sektörüne gerçekleştirilen yatırımlar hızlı artış yönünde ivme kazanmış ve sektörün kapasitesi çok hızlı bir şekilde yükselmiştir (Özben, Bulu, Eraslan, 2004: 3).

1923 yılından sonra sanayi devlet eliyle teşvik edilmeye başlanmış ve 3 Haziran 1933'te Sümerbank kurulmuştur. 1933 yılından sonra ise sektörde faaliyet gösteren tüm tekstil ve hazır giyim fabrikaları ile küçük ölçekli atölyeler Sümerbank çatısı altında toplanmıştır. Sektöre yönelik yatırımlar yapan, kalifiye insan kaynağı yetiştiren, biriktirdiği bilgi ve teknolojiyi özel sektörle paylaşan ve yayan Sümerbank, özel sektör için öncü güç olmuştur (T. Bilgi, 2013: 4; Kutluksaman vd. 2012: 17). Türk tekstil ve hazır giyim sektörü 1950'li yıllara kadar devlet eliyle yapılandırılmış olup, bu tarihlerden sonra özel sektörün yatırım yapmaya başladığı bir sanayi haline gelmiştir. Türkiye, Cumhuriyetin ilk yıllarında tekstil ürünleri ithalatçısı bir ülkeyken 1950'lerden sonra tekstil ihracatçısı bir ülke olmaya başlamıştır. Türk tekstil ve hazır giyim sanayisinde üretim süreçlerinde 1960-1970 yılları arasında yüksek teknoloji kullanmaya başlanmış ve bunun sonucunda sanayide işlenmiş mal ihracatı başlamıştır (T. Bilgi, 2013: 5).

1980'lerde hız kazanan ekonomik liberalleşme ve ihracatı arttırmaya yönelik uygulanan hükümet stratejileri ve teşvikleri, tekstil ve hazır giyim küresel pazarlarda ihracatına yükselen bir ivme kazandırmıştır. 1980'lerde tekstil ve hazır giyim sektörüne yapılan yatırımlar dalgalı bir seyir izlese de 1983 yılına gelindiğinde sektöre yapılan yatırımların toplam imalat sanayi yatırımları içindeki payı yaklaşık %25 yükseliş göstermiştir. Ucuz ve vasıflı iş gücü, ihracat pazarlarına yakınlık, kaliteli pamuğun bolluğu, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünü ülke ihracatının lokomotifine haline getirmiştir (Özben, Bulu, Eraslan, 2004: 4). Bu yıllarda Avrupa, Türk tekstil ihracatının Avrupa ülkelerine girişine karşı sınırlandıran kotalar getirirse de Türkiye 1980'lerin sonlarına kadar en büyük pamuk ipliği tedarikçisi olarak konumunu korumuştur. Asyalı rakiplerin ortaya çıkması ve ayrıca Avrupa Birliği tarafından Türk ipliğine uygulanan %12'lik anti-damping vergisinin bir sonucu olarak, Türkiye pazardaki liderliğini kaybetmiştir. Ardından Türkiye endüstride, bitmiş pamuk, sentetik elyaf kumaşlar ve hazır giyim gibi daha katma değerli ürünler üretmeye başlamıştır (Tan, 2000: 6).

Türk tekstil ve hazır giyim sektörü 1990-1996 yılları arasında Türkiye'nin en büyük imalat sanayisi konumuna gelmiştir. Tekstil ve hazır giyim sektörü 1995'te AB ile imzalan Gümrük Birliği'nden sonra %56 oranında büyümüştür. Sektörün Türkiye'nin toplam ihracatındaki payı 1990'larda %30'a ulaşmıştır. Bu dönemde Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörüne yönelik teşvikler artmış ve çok sayıda yabancı şirket sektöre yatırım yapmıştır (T. Bilgi, 2013: 5). Dünya Ticaret Örgütü tarafından 1995 yılında oluşturulan Tekstil ve Giyim Anlaşması ile 2005 yılına kadar dünyada uygulamada olan kotalar tamamıyla kaldırılmış olup Türkiye'nin de içinde kaldığı küresel bazda acımasız hiper rekabet ortamı meydana gelmiştir. Fakat Türkiye dünyada hazır giyim ihracatı yapan ilk on ülke içinde beşinci sırada bulunup, ilk on ülke içerisindeki konumunu korumaya devam etmektedir.

CMT montaj operasyonları sağlayarak hazır giyim sektörüne giren çoğu gelişmekte olan ekonominin aksine Türkiye, güçlü bir yerli tekstil endüstrisine sahip olması, daha öncesinde devlet eliyle özel sektörü güçlendirmeye yönelik teşviklerin uygulanması ve ithal ikameci ekonomi politikalarından ihracata dayalı ekonomik büyüme modelinin benimsenmesinin sağladığı kolaylıklar sonucunda 1980'lerde sektöre girerek küresel markalara tam paket tedarikçi (OEM) olarak bir sıçrama gerçekleştirmiştir. Türkiye hazır giyim sektörü, tam paket operasyonlarına tasarımı ekleyerek ODM'ye geçmiş ve daha yakın zamanda kendi markalarını geliştirerek OBM'ye geçiş göstererek gelişmeye devam etmiştir.

Grafik 1: Dünya Hazır Giyim İhracatında Türkiye

Kaynak: ITC Trade Map'ten 2002-2021 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Türkiye küresel hazır giyim sektöründe 2021 yılında 18,3 milyar dolar ticaret hacmiyle beşinci en büyük ihracatçı ülke olup, hazır giyim ihracatının %80'ini AB'ye yapmaktadır. Yıllar itibariyle bakıldığında 2002 ile 2021 yılları arasında dünyada hazır giyim ihracatında yaşanan artışa oranla Türkiye'nin hazır giyim ihracatı daha az artmasına karşın dünya hazır giyim ihracatında konumunu koruduğu görülmektedir.

Tablo 3: Türkiye'nin Hazır Giyim İhracatında İlk 10 Ülke (1000 ABD \$)

Ülkeler	2005	2010	2015	2020	2021
Dünya	11,452,728	12,367,335	14,843,876	14,988,308	18,299,568
Almanya	3,071,555	3,004,830	2,684,723	2,693,862	3,083,610
İspanya	476,200	1,075,028	1,627,075	2,007,365	2,690,665
İngiltere	2,020,802	1,934,011	2,090,520	1,766,915	1,991,157
Hollanda	793,418	612,606	700,510	1,148,250	1,429,172
Fransa	812,841	979,104	723,169	670,832	876,734
ABD	915,003	214,683	273,442	547,943	690,590
İtalya	486,141	617,039	513,758	486,945	580,044
Irak	43,316	171,023	699,136	491,951	511,315
İsrail	67,510	110,721	222,581	316,489	464,051
Danimarka	354,276	420,949	390,754	380,257	440,596

Kaynak: ITC Trade Map'ten 2005-2021 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

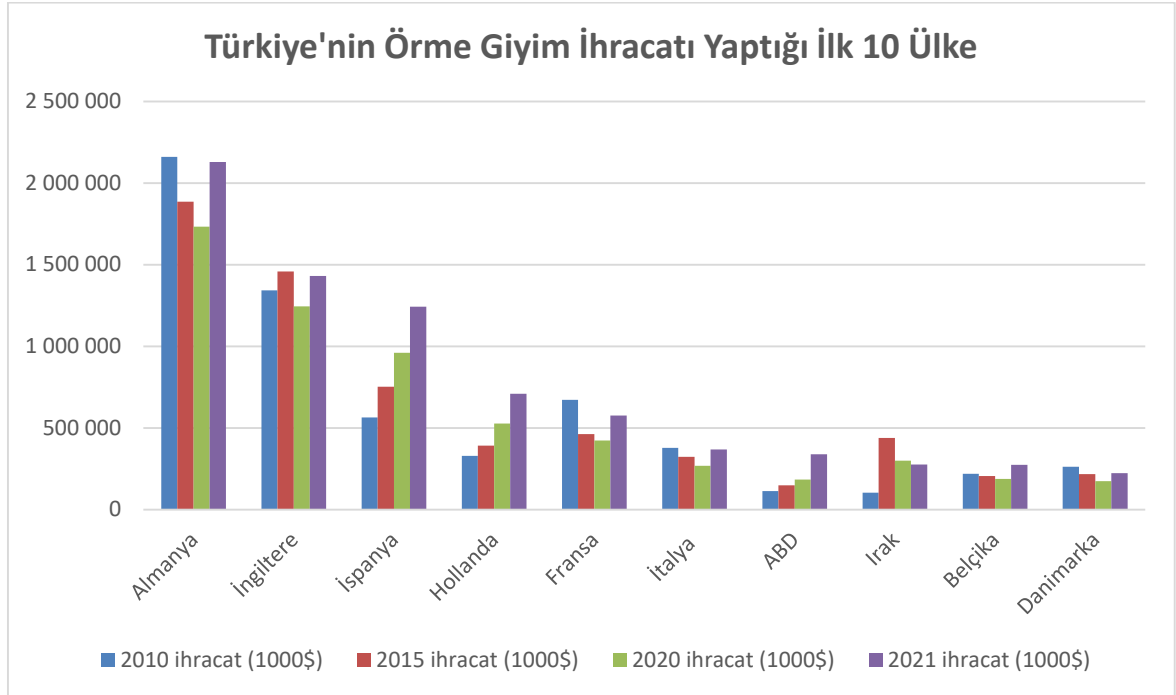
Türkiye'nin hazır giyim ürünleri ihracatını gerçekleştirdiği başta gelen ülkelere bakıldığında Tablo 3'te de görüldü gibi Avrupa Birliği ülkelerinin ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Türkiye 2021 yılında, Çin ve Bangladeş'ten sonra Avrupa Birliğine hazır giyim ihracatı yapan 14,7 milyar dolar ihracat değeri ile üçüncü tedarikçi ülke konumunda bulunmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinden sonra İngiltere ve ABD Türkiye'nin hazır giyim ihracatı yaptığı önde ülkeler içinde bulunmaktadır. Tablo 3'e bakıldığında Türkiye'nin Almanya'ya gerçekleştirdiği hazır giyim ihracatı 2015 yılında 2,6 milyar dolar seviyesine gerilemesine karşın 2021 yılında 3 milyar dolar seviyesine yükselmiş ve Almanya Türkiye hazır giyim ihracatı içinde en yüksek paya sahip ülke olarak birinci sırada yer almıştır. Türkiye'nin hazır giyim ihracatı yaptığı ilk

KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNİN YÖNETİŞİMİ VE TÜRKİYE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNE ENTEGRASYONU

on ülke içerisinde ikinci sırada yer alan İspanya yıllar itibariyle Türkiye'den yapmış olduğu hazır giyim ithalatı sürekli artış göstermiş ve 2021 yılında 2,6 milyar dolar bandına ulaşmıştır.

İngiltere Türkiye'nin hazır giyim ihracatında üçüncü sırada yer almaktadır. İngiltere'ye gerçekleştirilen hazır giyim ihracatı değeri yıllar itibariye dalgalı bir seyir izlemiş ve 2021 yılında 1,9 milyar dolar seviyesinde gerçekleştirilmiştir. Hazır giyim ihracatında dördüncü sırada bulunan Hollanda'ya gerçekleştirilen ihracat 2010 yılından sonra sürekli artış göstermiş hatta 2015 ve 2021 yılları arasında yaklaşık olarak iki kat artış göstererek 1,4 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. 2021 yılında Türkiye hazır giyim ihracatında Fransa 876 milyon dolar ile beşinci sırada ve ABD, gerçekleştirilen ihracatın 2005-2010 yılları arasında hacminde yaşanan önemli düşüşe karşın daha sonrasında yıllar itibariyle artış göstermiş olup 690 milyon dolar ihracat hacmi ile altıncı sırada yer almıştır. Türkiye hazır giyim sektörü için yedinci büyük pazar olan İtalya'ya ise 2021 yılında 580 milyon dolar hazır giyim ihracatı yapılmıştır. Sırasıyla Türkiye hazır giyim ihracatı içerisinde sekiz ve dokuzuncu sırada yer alan Irak ve İsrail, 2005 yılından itibaren Türkiye'den hazır giyim ürünleri ithalatını yıllar itibariyle ciddi oranda arttırmış olup sırasıyla 2021 yılında 511 milyon dolar ve 464 milyon dolar seviyelerine ulaşmıştır. Danimarka ise Türkiye'nin hazır giyim ihracatı yaptığı ilk on ülke içinde 440 milyon dolar ile son sırada bulunmaktadır.

Grafik 2: Türkiye'nin Örmeye Giyim İhracatı (1000 ABD \$)

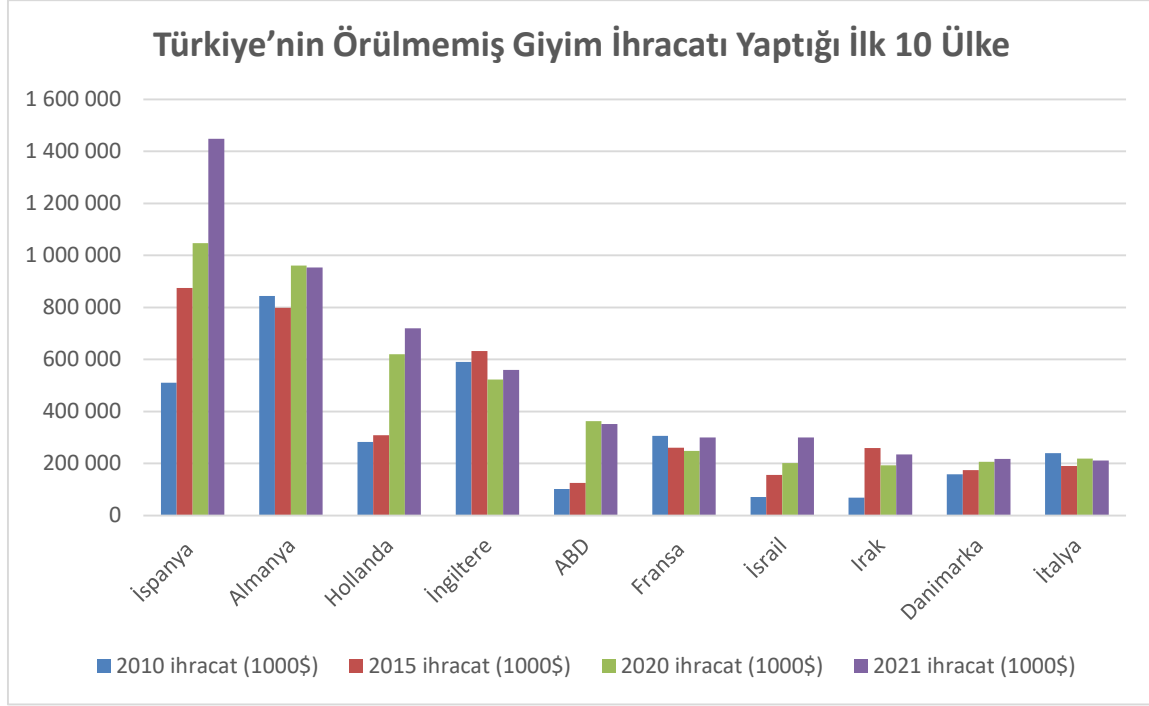


Kaynak: ITC Trade Map'ten 2010-2021 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Türkiye hazır giyim ticareti örülmüş giyim ürünleri ve örülmemiş giyim ürünleri olmak üzere iki ürün grubundan meydana gelmektedir. Yıllar bazında bakıldığında örme giyim ürünleri ihracatının örülmemiş giyim ürünleri ihracatına karşı daha yüksek değerlerde gerçekleştiği görülmektedir. 2021 yılı itibariyle örme giyim ürünleri toplam ihracat değeri 10,7 milyar dolar iken örülmemiş giyim ürünleri ihracatı değeri 7,5 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir. Grafik 2'de örme giyim ürünleri ihracatı yapılan ilk on ülkeye bakıldığında Almanya yıllar itibariyle dalgalı bir seyir gösterse de 2021 yılında 2,1 milyar dolar ile en büyük paya sahip olan ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. İngiltere 1,4 milyar dolarlık pay ile 2021 yılında Türkiye'nin örme giyim ürünleri ihracatı içerisinde ikinci sırada bulunmaktadır. Türkiye'nin örme giyim ürünleri ihracatı yaptığı ilk on ülkeye yıllar bazında bakıldığında İspanya en çok artış yaşayan ülke olarak ön plana çıkmakta ve 2010 yılından sonra yapılan örme giyim ihracat değeri 678 milyon dolar artarak 2021 yılında 1,2 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Hollanda, Türkiye'nin

örülmüş giyim ihracatında dördüncü ülke konumunda olup yıllar itibariyle Türkiye'nin öürlmüş giyim ihracatından aldığı payı arttırarak 2021 yılında 709 milyon dolarlık ihracat değerine sahip olmuştur. Fransa ise 2021 yılında 576 milyon dolar ihracat değeri ile Türkiye'nin öürlmüş giyim ihracatı yaptığı beşinci ülke konumunda karşımıza çıkmaktadır.

Grafik 3: Türkiye'nin Öürlmemiş Giyim İhracatı (1000 ABD \$)



Kaynak: ITC Trade Map'ten 2010-2021 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Grafik 3 Türkiye'nin öürlmemiş giyim ürünleri ihracatı yaptığı ilk on ülkenin yıllara göre ihracattan aldığı payları göstermektedir. İspanya'ya gerçekleştirilen öürlmemiş giyim ürünleri ihracatından aldığı pay 2010 yılından sonra 937 milyon dolar yükselerek 2021 yılında 1.4 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. İspanya yıllar itibariyle bakıldığında ihracattan almış olduğu payı hızlı bir biçimde yükselterek 2021 yılında Türkiye'nin öürlmemiş giyim ürünleri ihracatı yaptığı ülkeler içinde ilk sıraya yerleşmiştir. İspanya'dan sonra Almanya 2021 yılında 953 milyon dolar ihracat payı ile Türkiye'nin en fazla öürlmemiş giyim ürünleri ihracatı yaptığı ikinci ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'nin öürlmemiş giyim ürünleri ihracatı yaptığı ilk on ülke içinde üçüncü sırada bulunan Hollanda'ya gerçekleştirilen ihracat değeri 2015 yılında sonra bir sıçrama göstermiş ve 2021 yılında 719 milyon dolar seviyesine ulaşmıştır. İngiltere 2021 yılında Türkiye'nin öürlmemiş giyim ürünleri ihracatı yaptığı önde gelen ülkeler içinde dördüncü sırada bulunmakta olup yıllar itibariyle Türkiye'nin öürlmemiş giyim ürünleri ihracatından aldığı payı yaklaşık olarak korumuştur. Türkiye'nin öürlmemiş giyim ürünleri ihracatında beşinci sırada bulunan ABD'ye yapılan ihracat hacminin 2010 yılından itibaren yaklaşık 250 milyon dolar genişlediği, 2021 yılında 351,4 milyon dolar seviyesine yükseldiği görülmektedir.

5. Türkiye Hazır Giyim Sektöründe İşletme Sayısı ve İstihdam

Alıcı merkezli değer zincirlerinin önemli bir örneğini oluşturan hazır giyim sektörü, üretim aşamalarının en alt segmentlere kadar ayrıldığı, oldukça parçalanmış bir üretim ağı yapısından oluşmaktadır. Özellikle hazır giyim sektöründe hakim işletmeler küçük ve orta ölçekli yapıya sahip işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Emek yoğun bir yapıya sahip hazır giyim sektöründe istihdam edilenlerin oransal dağılımına bakıldığında ucuz emek olarak görülen kadınların daha fazla istihdam edildiği görülmektedir.

KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNİN YÖNETİŞİMİ VE TÜRKİYE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN
KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNE ENTEGRASYONU

Tablo 4'e bakıldığında SGK verilerine göre 2022 Mayıs ayında hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren 41.256 işyeri bulunmaktadır. Hazır giyim sektöründe toplam çalışan sayısına baktığımızdaysa kadın çalışan sayısının erkek çalışana sayısına göre daha yüksek olduğu, 2022 Mayıs ayı verilerine göre sektörde 716.295 kişi olan toplan çalışan sayısının 339.291'i erkek, 377.044'ünün kadın çalışanlardan oluştuğu karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4: Hazır Giyim Sektöründe Yıllara Göre İşyeri ve Çalışan Sayısı

Yıl	İşyeri Sayısı	Çalışan Sayısı		
		Erkek	Kadın	Toplam
2012 Aralık	33.977	240.104	214.650	454.754
2013 Aralık	34.338	245.647	231.492	477.139
2014 Aralık	34.692	251.442	245.751	497.193
2015 Aralık	33.265	241.823	240.993	482.816
2016 Aralık	32.228	234.588	232.241	466.829
2017 Aralık	33.071	242.952	251.000	493.952
2018 Aralık	33.491	254.563	270.583	525.146
2019 Aralık	34.791	282.118	297.356	579.474
2020 Aralık	35.934	294.082	314.505	608.587
2021 Aralık	39.973	322.862	354.533	677.395
2022 Mayıs	41.256	339.291	377.004	716.295

Kaynak: SGK Aylık İstatistik Bültenlerinden 2012-2022 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 5 hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işyeri büyüklüklerine göre istihdam edilen çalışan sayısını göstermektedir. Tablo 5'e göre işyeri büyüklükleri çalışan kapasitesine göre SGK Aylık İstatistik Bültenlerinden alınan veriler doğrultusunda on üç guruba ayrılmakta ve 2022 Mayıs ayı verilerine göre 2-3 kişi çalışan işyerlerinin sayısı 10.124 ile toplam işyeri sayısının %24,53'ünü oluşturduğu görülmektedir. Hazır giyim sektöründe 2-3 kişi çalışan işyerleri (10.124), 1 kişi çalışan işyerleri (8.720) ve 4-6 kişi çalışan işyerlerinden (7.684) oluşan üç işyeri gurubunun toplam sayısı on üç işyeri gurubunun toplam sayısının %64,28 gibi büyük bir payanı oluşturmaktadır. 750-999 kişi çalışan işyerleri (13), 1000+ kişi çalışan işyerleri (22), 500-749 kişi çalışan işyerleri (50), 250-499 kişi çalışan işyerleri toplam işyeri sayısı içinde en düşük payı alan işyerleri olarak görülmektedir. Bu doğrultuda hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin boyutlarına baktığımızda daha çok küçük ölçekli işyerlerinin sektörde hakim konumda olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Hazır Giyim Sektöründe İşyeri Büyüklüğüne Göre Çalışan Sayısı (Mayıs 2022)

İşyeri Boyutu	İşyeri Sayısı	Yüzdellik Pay	Çalışan Sayısı	Yüzdellik Pay
1 Kişi	8.720	21,13	8.720	1,27
2-3 Kişi	10.124	24,53	24.569	3,43
4-6 Kişi	7.684	18,62	36.895	5,15
7-9 Kişi	3.610	8,75	28.391	3,96
10-19 Kişi	4.675	11,33	62.912	8,78
20-29 Kişi	1.795	4,35	43.077	6
30-49 Kişi	1.602	3,88	61.154	8,53
50-99 Kişi	1.512	3,66	107.436	14,99
100-249 Kişi	1.199	2,9	182.328	25,45
250-499 Kişi	250	0,6	83.934	11,7
500-749 Kişi	50	0,12	29.954	4,18
750-999 Kişi	13	0,03	11.438	1,59
1000+ Kişi	22	0,05	35.487	4,95
Toplam	41.256	%100	716.295	%100

Kaynak: SGK Aylık İstatistik Bültenlerinden 2012-2022 verileri alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

6. Türkiye Hazır Giyim Sektörünün Küresel Değer Zincirlerine Entegrasyonu

Türkiye hazır giyim sektörünün küresel değer zincirine entegrasyonu 1980'lerde ihracata dayalı hazır giyim ürünleri üretimiyle başlamıştır. Ürünlerin basit montaj işlemlerini yapan ülkelerin aksine Türkiye küresel hazır giyim değer zincirine tam paket sağlayıcısı ülke olarak giriş yapmıştır. 1980'lerde Türkiye'nin tam paket sağlayıcısı olarak küresel hazır giyim değer zincirinde yükselişinin ardında ki temel nedenler; ülkenin 1980 öncesinde izlediği ekonomi politikaları ve devlet eliyle özel sektörün teşvik edilmesiyle güçlü bir tekstil sektörü alt yapısının mevcut olması, değer zincirinde geriye doğru olan bağlantıların ülke içinde düşük maliyetli olarak bulunması, 1980'lerde ihracata dayalı büyüme stratejilerine geçiş, kota uygulamalarına karşı kaliteli ve ucuz sınır ötesi üretim ağlarının oluşturulmasıdır (Neidik, Gereffi, 2006: 2289).

Türkiye'de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelere baktığımızda yarısından daha fazlasının tam paket üretim gerçekleştiren tedarikçilerden oluştuğu görülmektedir. Türkiye, küresel hazır giyim değer zincirine girdiğinden bu yana tam paket üreticisi olarak faaliyet göstermektedir. Hazır giyim firmaları dikey olarak bütünleşmiştir. Hammaddelerin neredeyse %70'ini yerel olarak tedarik etmektedir. Türkiye, 1980'lerde hazır giyim ihracatına başlamış ve 2021 yılı ITC Trade Map verileri dikkate alındığında dünyanın beşinci büyük hazır giyim ihracatçısı konumunda olduğu görülmektedir.

Türkiye, 1980'lerde Avrupalı şirketlere kendi sınırları içinde üretim yapmaya ve tam paket ağlar kurmaya teşvik eden, serbest ticaret bölgeleri, vasıflı düşük maliyetli işçiler ve Avrupa'ya yakınlığın çekici bir kombinasyonunu sunmuştur. 1990'lara gelindiğinde Türkiye, Avrupalı alıcılarla, özellikle de Alman firmalarıyla – Karstadt, Hertie ve Kaufhof dahil olmak üzere; Otto, Neckermann, Baur ve Bader gibi postayla sipariş şirketleri; H&M, C&A, Peek und Cloppenburg ve Mexx dahil olmak üzere diğer özel zincirlerle derin ağlar kurmuştur. Fakat Türkiye 1990'lardan itibaren Çin ve Hindistan gibi diğer tam paket tedarikçisi ülkelerle ürün maliyetleri açısından rekabet etme zorunluğu ile karşı karşıya kalmaya başlamıştır. Bu kapsamda Türk hazır giyim firmalarının tam paket tedarikçi olarak rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için fiyat, kalite, teslimat ve çalışma standartları ile ilgili bir dizi gereksinimi karşılaması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Göreceli olarak yüksek ücret oranları dikkate alındığında, Türkiye uluslararası bir hazır giyim tedarikçi olarak konumunu sürdürülebilmesinde diğer ülkelere karşı kalite ve teslim süreleri gibi güçlü özelliklerle üstünlük elde etmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde yine Türkiye'nin tam paket tedarikçi olarak mevcut özelliklerini korumaya devam etmiştir. 2000'li yılların başında, Levi-Strauss ve The Gap gibi bazı perakendeciler ve markalı üreticiler de Türkiye'de bölgesel satın alma ofisleri ve şubeler kurmuşlardır. Küresel alıcıların artan rolü, Türkiye'nin Avrupa'daki tercihli ticaret düzenlemeleri ile birleştiğinde, Türk hazır giyim sektörünün küresel değer zincirlerine dahil edilmesini kolaylaştırmıştır (Fernandez-Stark, Frederick, Gereffi, 2011: 23; Neidik, Gereffi, 2006: 2293-2294).

Türk firmaları tam paket üretimde rekabet üstünlüğünü korumak için birtakım stratejiler geliştirmiştir. Bazı firmalar kalite, zamanında teslimat ve çalışma standartlarını daha iyi karşılamak için üretim sürecini dikey olarak bütünleştirmeye çalışmıştır. Diğer firmalar, komşu ülkelerin sunduğu maliyet ve kota avantajlarından yararlanmak için uluslararası üçgen üretim düzenlemeleri kurmuşlardır. Bu doğrultuda Türk hazır giyim firmaları büyük alıcıların hâkim olduğu ABD pazarına giriş için üçgen üretim düzenlemelerini kullanmışlardır. Türkiye'nin ABD'ye yaptığı hazır giyim ihracatının kota kısıtlamalarına tabi olması nedeniyle bu engeli aşmak için Türk üreticiler ABD kotalarına tabi olmayan komşu ülkelere üretimini kaydırmaya başlamışlardır. Örneğin Türk hazır giyim firması Güneydoğu Türkmenistan da çok sayıda fabrika kurmuş ve bu yerlerden başlıca alıcıların Wal-Mart, Sara Lee ve VF Corporation gibi

şirketler olduğu ABD'ye giyim ihraç etmektedir. Orta Asya'da yatırım yapan tekstil şirketine bir başka örnek, Mitsubishi ve Özbekistan hükümeti ile ortaklaşa Özbekistan'da yaklaşık on iki fabrikaya sahip tekstil üreticisi Bursel Holding olarak karşımıza çıkmaktadır (Neidik, Gereffi, 2006: 2295). Özellikle bu kapsamda son yıllarda LC Waikiki, Yeşim Tekstil gibi birçok hazır giyim firmasının Mısır'a yatırımlar yaptığı, üretimlerini burada gerçekleştirdiği görülmektedir.

2000'lerden itibaren Türk hazır giyim firmaları, ülkeyi bir moda merkezi haline getirmeye yönelik daha geniş bir stratejinin parçası olarak küresel hazır giyim değer zincirinin tasarım segmentine girmişlerdir. Hazır giyim işletmeleri aynı zamanda ülkenin OEM üretim modelini kısa teslim süreleriyle (dört haftadan az) kullanmaya devam etmişlerdir. Yerel tedarikçilerinden ek hizmetler arayan M&S gibi perakendecilerle derin ilişkiler de hazır giyim işletmelerinin tasarım hizmetlerine geçişini kolaylaştırdığı görülmektedir. Ayrıca Yavuz Tekstil gibi bazı firmalar da kendi tasarımlarını geliştirmiştir (Fernandez-Stark, Frederick, Gereffi, 2011: 25). Türk hazır giyim sektöründe tam paket üreticisi olarak faaliyetlerine tasarımı da ekleyen firmaların sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Özellikle son yıllarda moda tasarım eğitimine yönelik artan ilgi bu durumu önemli oranda desteklemektedir.

Türkiye'nin tam paket tedarikçilerinin üçüncü bir stratejisi, küresel hazır giyim değer zinciri içerisinde en yüksek katma değere sahip olan OBM segmentine geçmek olmuştur. Bu orijinal marka üreticileri, üretim uzmanlıklarını hem yurtiçinde hem de yurtdışında kendi markalı ürünlerinin tasarımı ve satışı ile bütünleştirerek tam paket üreticisi rolünün ötesine geçmişlerdir. Marka gelişimi açısından en başarılı firmalar kot pantolon ve erkek dış giyim üreticileri olmuştur. En dikkat çeken örneklerden biri, kendi markası "Mavi Jean'i" piyasaya sürmeden önce on yıldan daha fazla bir süre içinde birçok AB ve ABD merkezli şirkete tam paket tedarikçi olarak hizmet veren Türk kot üreticisi Erak'tır. Markalı ürün üretici olarak Mavi uluslararası pazarda çok sayıda ülkede markalı ürünlerinin satışını gerçekleştirmektedir (Neidik, Gereffi, 2006: 2296; Engeniev, Gereffi, 2008: 159). Ayrıca günümüzde Sarar, İpekyol, Ramsey, Kiğılı, LC Waikiki ve Koton gibi Türk hazır giyim şirketleri de iç pazarda başarılı oldukları gibi uluslararası pazarlara da entegre olan markalı ürün üreticileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küresel hazır giyim değer zincirinin yüksek katma değerli segmentlerine entegre olabilmek için vasıflı işgücüne fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda Türk hazır giyim sektöründe çalışanlara yönelik temel eğitimler, kurslar, seminerler, konferanslar ve danışmanlık hizmetleri sağlanmaktadır. Mesleki ve teknik eğitim ve becerilerin iyileştirilmesi de dahil olmak üzere, işçilerin beceri düzeylerini yükseltmek için çok sayıda işgücü girişimi gerçekleştirilmiştir. Giyim işçileri, eğitim, beceri transferi ve gelişmiş bir tekstil üretimi bilgisi yoluyla tam paket tedarik için teknik beceriler kazandırılmaktadır. İşçiler en az sekiz yıllık zorunlu temel eğitimi tamamlamış, ardından yerel meslek okullarında kalıp ve kumaş işlemleri, dikiş, ütü, paketleme, etiketleme, taşeronluk ve üretim planlaması gibi sektöre özgü görevlere odaklanan teknik liselerde eğitim almaktadır. Üniversiteler bünyesinde Tekstil Mühendisliği, Tekstil ve Moda Tasarım, Moda Tasarım gibi bölümleri açılmış ve sektör hakkında tam bir uzmanlaşma sağlanmaya çalışılmaktadır.

Özgün ürün tasarımı kapsamında İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB), İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İHKİB) gibi kuruluşlar, iş gezileri düzenlemenin yanı sıra, çeşitli konularda seminerler ve kısa kurslar sunan moda tasarımı mesleki eğitim okulları kurmak için özel sektör ve devlet kurumlarıyla birlikte çalışmışlardır. İstanbul Moda Akademisi, 2005 yılında Moda ve Tekstil Kümesinin bir parçası olarak AB ve İTKİB ile iş birliği içinde kurulmuştur. Akademi, öğrencileri en son teknoloji kullanımı, moda, tasarım, moda ürün geliştirme yanında moda fotoğrafçılığı, medya, yönetim ve pazarlama konularında da eğitmektedir. Pazarlama ve marka yönetimi gibi sektörle ilgili kurslar sunan çok sayıda üniversite işletme okulu ve meslek yüksekokulu tarafından desteklenmektedir. Dış danışmanlar da personel için eğitim sağlamada merkezi bir rol oynamaktadır. Günümüzde

hemen hemen tüm tekstil ve hazır giyim işletme kuruluşları, lise seviyesinden itibaren markaların geliştirilmesi ve perakendeciliği konusunda eğitim seminerleri ve kurslar sunmaktadır. İTKİB gibi kuruluşlar, pazarlama, satış, marka yönetimi ve katma değerli üretimin yanı sıra işe alım ve seçim stratejileri hakkında kısa kurslar ve eğitim seminerleri sunmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı yarı resmi bir kuruluş olan KOSGEB, küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerine de pazarlama desteği vermekte, sektördeki kapasitelerini geliştirmeleri için eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır (Fernandez-Stark, Frederick, Gereffi, 2011).

7. Sonuç

Hazır giyim sektörü özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik olarak ilerlemede lokomotif endüstri olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980'lerden sonra yaşanan hızlı küreselleşmeyle birlikte hazır giyim üretimi de hızlı bir şekilde parçalanarak emek yoğun doğası sebebiyle gelişmiş ülkelere ucuz emeğin yoğun olduğu gelişmekte olan ülkelere doğru kaydırılmıştır. Türkiye'de bu doğrultuda küresel hazır giyim değer zincirine 1980'lerden itibaren entegre olmaya başlamıştır.

Hazır giyim sektörü emek yoğun doğasıyla alıcı merkezli değer zincirlerinin önemli bir örneğini oluşturmaktadır. Küresel hazır giyim değer zincirinde büyük perakendeciler, markalı ürün üreticileri ve pazarlamacılar küresel çapta merkezi olmayan karmaşık üretim ağlarının kurulmasında önemli rol oynayan aktörler olarak yer almaktadırlar. Bu aktörler düşük giriş engellerine sahip olan hazır giyim değer zincirinde üretimin en az maliyetle gerçekleştirileceği ülkelere kaydırılmasını sağlamakta ve kendileri buralarda üretilen ürünleri alarak, hazır giyim üretimiyle ilgili hiçbir faaliyette bulunmadan üretimi bitmiş olan ürünlerin satışını gerçekleştirmektedirler. 1980'lerden itibaren hazır giyim ihracatına başlayan Türkiye, küresel rekabet ortamında sahip olduğu özellikleri ile büyük perakendecilerin, pazarlamacıların ve markalı ürün üreticilerinin dikkatini çekmiş olup hızlı bir şekilde hazır giyim değer zincirine girmiştir.

Türkiye hazır giyim ihracatında Dünyada beşinci büyük tedarikçi konumunda olup, hazır giyim sektörü Türkiye ihracatında üçüncü sırada bulunmaktadır ve hazır giyim ürünleri ihracatının %80'ni AB ülkelerine yapılmaktadır. 2005 yılından itibaren hazır giyim sektöründe uygulanan kota uygulamalarının tamamen kaldırılmasıyla birlikte küresel çapta daha çok ivme kazanan rekabet ortamında, Çin gibi işçilik maliyetleri oldukça düşük olan ülkelerin pazara girmesiyle Türkiye'nin işgücü maliyetleri göreceli olarak yüksek olmaya başlamış ve işgücü maliyetleri bakımından pazardaki rekabet avantajı azalmıştır. Fakat hazır giyim sektöründe Türkiye'nin Avrupa pazarına yakınlık, yüksek üretim kapasitesi, yerli maliyeti düşük hammadde kaynaklarına sahip olması, deneyimli ve vasıflı işgücü, kaliteli üretim, günümüzde hızla değişen moda ve trendlere uyum sağlayabilecek esnek üretim yapısına sahip olması, kısa teslimat süreleri şeklinde avantajlara sahip olması küresel rekabet ortamında büyük hazır giyim tedarikçisi ülkelere biri olarak konumunu korumasını sağlamaktadır. 1995 yılında AB ile Gümrük Birliği Anlaşmasının imzalanmasıyla Türkiye, Avrupa ülkelerinin önde gelen hazır giyim tedarikçilerinden biri olmuş ve bu durum Türkiye'nin küresel hazır giyim değer zincirinde yükselişini kolaylaştırmıştır.

Türkiye küresel hazır giyim değer zincirine giysinin üretimi için gerekli olan kumaşın kesiminden gerekli parçalarını birleştirilerek giysinin oluşturulmasına, paketlenmesi, taşınması ve alıcıya teslim edilmesine kadar tüm faaliyetleri kapsayan tam paket tedarikçisi olarak giriş yapmıştır. Küresel hazır giyim değer zincirine Türkiye'nin OEM üreticisi olarak giriş yapabilmesinin ardında ülkenin sahip olduğu avantajlar yatmaktadır. 1950'li yıllarda başlayan devlet eliyle yapılan yatırımlar ve teşvikler yoluyla diğer sektörlerde de olduğu gibi tekstil sektöründe de özel sektör yatırımları güçlendirilmiş ve 1960'lı yıllarda ithal ikameci ekonomi politikalarının kullanıldığı zamanda bu yatırımlar devam etmiştir. 1980'den önce uygulanan hükmet politikaları sonucunda güçlü bir tekstil altyapısının mevcut olması OEM üretici olarak

KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNİN YÖNETİŞİMİ VE TÜRKİYE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN
KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNE ENTEGRASYONU

değer zincirine girişi sağlayan temel etkenlerden birisidir. Bir diğeri hazır giyim tedarik zinciri içerisinde üretimin gerçekleştirilmesi gerekli olan geriye doğru bağlantıların ülke içerisinde düşük maliyetli olarak bulunmasıdır. Diğerleri ise 1980'lerin başında ihracata dayalı ekonomik büyüme modeline geçilmesi, 1990'larda yabancı yatırımcıların OEM üretimine yönelik artan talebi ve Türkiye'de yabancı yatırımcıların satın alma ofisleri kurmaları şeklinde görülmektedir. Bugün ise Türkiye'de hazır giyim tedarikçisi olarak faaliyet gösteren işletmelere baktığımızda yarısından daha fazlasının OEM üretici olarak küresel hazır giyim değer zincirinde faaliyet göstermektedirler.

2000'li yıllardan itibaren küresel hazır giyim sektöründe uygulanan kotaların kaldırılmaya başlamasıyla Çin, Hindistan, Bangladeş gibi ucuz emek ve düşük maliyetli üretim yapan ülkeler değer zincirlerine entegre olmaya başlamıştır. Türkiye hazır giyim sektörü yaşanan bu gelişme karşısında olumsuz etkilenmiştir. Görece olarak işgücü maliyetleri yüksek olan Türk hazır giyim sektörü küresel hazır giyim değer zincirinde katma değeri yüksek segment olan ODM'ye giriş yapmıştır. ODM üreticileri kendi tasarım ve koleksiyonlarını oluşturan hazır giyim tedarikçilerinden oluşmaktadır. Vasıflı işgücüne ihtiyaç duyulan ODM segmentinde Türk hazır giyim tedarikçileri tam paket üretimine ek olarak kendi özgün tasarımlarını yapmaktalar ve özel koleksiyonlar oluşturarak küresel alıcıları çekmektedirler. Türkiye aynı zamanda küresel hazır giyim değer zincirinin en yüksek katma değere sahip olan OBM segmentine de yükselmiştir. Türk hazır giyim sektöründe OBM segmentinde marka geliştiren firmalar genellikle kot pantolon ve erkek dış giyim üreticiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Mavi, Sarar, İpekyol, Kigili gibi hazır giyim üreticileri Türk OBM üreticileridir. Ancak Türkiye hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler içerisinde ODM ve OBM üreticilerinin oransal dağılımına baktığımızda sayısal olarak az miktarda oldukları görülmektedir.

Küresel hazır giyim değer zincirinin yüksek segmentlerine entegre olabilmek için vasıflı işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye hazır giyim sektöründe çalışanlara çeşitli sivil toplum kuruluşları, büyük perakendeciler, küresel markalar, devlet tarafından eğitim, kurs, seminer verilmekte, meslek liselerinde eğitimler verilmekte, üniversitelerin çeşitli lisans programlarıyla uzmanlaşmaları sağlanmaktadır. Sonuç olarak baktığımızda ise günümüzde Türkiye'nin küresel hazır giyim değer zincirlerinin yüksek katma değerli segmentlerine entegre halde bulunduğu görülmektedir. Fakat Türkiye hazır giyim sektöründe küresel anlamda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve mevcut konumunu koruyabilmek için küresel hazır giyim değer zincirinin ODM ve OBM gibi yüksek katma değerli segmentlerine daha fazla entegre olmalıdır. Bu doğrultuda hazır giyim sektöründe yüksek vasıflı işgücü yetiştirmek için özel sektör ve devlet eliyle daha nitelikli eğitim uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca hazır giyim sektörüne ülke çapında daha fazla önem verilmeli ve hazır giyim firmaları küresel hazır giyim değer zincirinin yüksek segmentlerinde faaliyet gösterebilmeleri için devlet tarafından çeşitli teşvik uygulamaları yoluyla daha çok desteklenmelidir.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Mehmet Ali ENGİN (%50), Zeki PARLAK (%50)

Yazarın Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Bair, J. & Gereffi, G. (2003). "Upgrading, Uneven Development and Jobs in the North American Apparel Industry". *Global Networks*, 3(2): 143-169.
- Evgeniev, E. & Gereffi, G. (2008). "Textile and Apparel Firms in Turkey and Bulgaria: Exports, Local Upgrading and Dependency". *Economic Studies Journal*, 17(3): 148-179.
- Fernandez-Stark, K., Frederick, S. & Gereffi, G. (2011). "The Apparel Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development". Duke University Center On Globalization, Governance And Competitiveness, Ggc Researchers Reports, November 17.
- Fessehaie, J. & Morris, M. (2018). "Global Value Chains and Sustainable Development Goals: What Role for Trade And Industrial Policies?". International Centre for Trade and Sustainable Development (Ictsd), Geneva.
- Frederick, S. & Gereffi, G. (2011). "Upgrading And Restructuring in the Global Apparel Value Chain: Why China and Asia Are Outperforming Mexico and Central America". *International Journal of Technological Learning Innovation and Development*, 4(1-2-3): 67-95.
- Gereffi, G. (1994). "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks". Gereffi, G., Korzeniewicz, M. (Ed.), *Commodity Chains And Global Capitalism*, Ct: Praeger, London, 95-122.
- Gereffi, G. (1999). "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain". *Journal of International Economics*, 48(1): 37-70.
- Gereffi, G. (2001). "Beyond the Producer-Driven/Buyer-Driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chain in the Internet Era". *Ids Bulletin*, 32(3): 30-40.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). "The Governance of Global Value Chains". *Review of International Political Economy*, 12(1): 78-104.
- Gereffi, G. & Fernandez-Stark, K. (2011). "Global Value Chain Analysis: A Primer, Durham". Duke University Center on Globalization, Governance & Competitiveness (Cggc). [Http://Www.Cggc.Duke.Edu/Pdfs/2011-05-31_Gvc_Analysis_A_Primer.Pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_gvc_analysis_a_primer.pdf) Erişim Tarihi:25.03.2018.
- Gereffi, G. & Frederick, S. (2010). "The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries". The World Bank Development Research Group Trade And Integration Team, Policy Research Working Paper 5281.
- Gereffi, G. & Memodovic, O. (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading By Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Sectoral Studies Series, Vienna.
- Itc Trade Map, [Https://Www.Trademap.Org/](https://www.trademap.org/) Erişim Tarihi: 25.10.2021.
- Kutluksaman, M., Mutlu, I., & Unluaslan, E., (2012). "Turkey's Textiles And Apparel Cluster Microeconomics of Competitiveness", [Https://Www.İsc.Hbs.Edu/Documents/Resources/Courses/Moc-Course-At Harvard/Pdf/Student-Projects/Moc%20-%20turkey%20textiles%20and%20apparel%20cluster.Pdf](https://www.isc.hbs.edu/documents/resources/courses/moc-course-at-harvard/pdf/student-projects/moc%20-%20turkey%20textiles%20and%20apparel%20cluster.pdf) Erişim Tarihi: 12.05.2022.
- Lee, J. & Gereffi, G. (2015). "Global Value Chains, Rising Power Firms and Economic and Social Upgrading". *Critical Perspectives On International Business*, 11(3/4): 319-339.

KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNİN YÖNETİŞİMİ VE TÜRKİYE HAZIR GIYIM SEKTÖRÜNÜN
KÜRESEL DEĞER ZİNCİRLERİNE ENTEGRASYONU

- Morris, M. & Barnes, J. (2009). Globalization, The Changed Global Dynamics Of The Clothing And Textile Value Chains And The Impact On Sub-Saharan Africa, Unıdo Research And Statistics Branch Working Paper 10.
- Neidik, B. & Gereffi, G. (2006). "Explaining Turkey's Emergence And Sustained Competitiveness As A Full-Package Supplier Of Apparel". *Environment And Planning*, 38(12): 2285–2303.
- Özben, O., Bulu, M. & Eraslan, H. (2004). "Turkish Textile and Clothing Industry After 2005: A Future Projection". *I. International İstanbul Textile Congress*, 22-24 April, İstanbul.
- Ssk, "Aylık İstatistik Bültenleri",
[Http://Eski.Sgk.Gov.Tr/Wps/Portal/Sgk/Tr/Kurumsal/İstatistik/Aylik_İstatistik_Bilgileri](http://Eski.Sgk.Gov.Tr/Wps/Portal/Sgk/Tr/Kurumsal/İstatistik/Aylik_İstatistik_Bilgileri)
Erişim Tarihi: 15.04.2020.
- T. Bilgili, Z. (2013). Competitiveness of Turkish Textiles and Clothing Industry, Master's Thesis, The Graduate School of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara.
- Tan, B. (2001). "Overview of the Turkish Textile and Apparel Industry". Harvard University, Center For Textile And Apparel Research, Research Paper Series, February 2001.