

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN REKABET  
ANALİZİ VE GLOBAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ  
ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

ABDURRAHMAN BAŞ

DANIŞMAN: PROF. DR. TUNÇ EREM

İstanbul, 2005

## ÖZET

Bu çalışmada, Türk hazır giyim sektörünün global rekabet potansiyelinin bulunduğu; sektörün içerisinde, global pazarlama perspektifiyle geliştirilecek stratejiler doğrultusunda, global rekabette önder konuma geçebilecek şirketler çıkabileceği hususu, temel tez olarak işlenmektedir.

Çalışmada öncelikle, global pazarlama disiplininin tanıtımına ve bir uygulama çerçevesi önerisine yer verilmektedir. Bu bölümün içeriğini, global pazarlamanın getirileri, rekabet analizi yöntemleri, girilecek pazarın seçimi, pazara giriş stratejileri ve pazarda büyüme stratejileri oluşturmaktadır. Önerilen uygulama çerçevesi modeli, literatürden aktarılan bilgilerin, süreç yaklaşımı ile yeniden derlenmesiyle oluşturulmuştur.

Çalışmanın uygulama bölümünde, önerilen uygulama süreci adımları takip edilerek, öncelikle sektörün global vizyonu tartışılmaktadır. Ardından, dünyada ve Türkiye’de hazır giyim sektörünün global rekabet durumu analiz edilmektedir. Bu analizlerin sonuçları paralelinde, sektöre, hedef pazarlara giriş ve pazarda büyüme stratejileri önerilmektedir. Son aşamada, global gelişimin gözden geçirilmesi ve vizyonun güncellenmesine yönelik önerilere de yer verilmektedir.

Sonuç bölümünde, uygulama sonucu olarak, Türk hazır giyim sektörünün global aktör çıkarma potansiyelinin bulunduğu kanısına yer verilmiştir. Tezin genel sonucu olarak ise, ulusumuzun zenginleşmesinde rol oynayacak global aktörlerin yaratılmasında global pazarlamanın, sunduğu teorik çerçeveler ve uygulama yöntemleri ile, şirketlerimize yardımcı olacak en önemli disiplin olduğu kanısı dile getirilmektedir.

## **ABSTRACT**

In this thesis, the potential and possibility of developing leading, competitive global actors from within Turkish Garment Industry, with the help of strategies developed from global marketing perspective is examined.

The first part begins with an introduction to global marketing discipline with special emphasis on benefits of global marketing, methods of competitive analysis, selecting the target market, market entry strategies and market development strategies. After the introduction, a framework for global marketing applications is proposed by reorganizing the concepts from the literature with a process approach.

In the application part of the study, following the steps in the application framework, the global vision of the industry is discussed. Secondly, the global competitive analysis of the industry is performed. In accordance with the findings of the analysis, strategies for selecting the target market and entering into it are proposed. Finally, there are suggestions for reviewing of the global development phase of the firms and revising their global visions.

In conclusion, for the application part, it is deduced that Turkish garment industry has the potential and infrastructure to create and support global actors. The general conclusion for the thesis is that the global marketing with its theoretical frameworks and practical implications is the discipline that will enable Turkish firms to become global actors.

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b>	<b>IV</b>
<b>ÖZET</b>	<b>V</b>
<b>BÖLÜM 1 GİRİŞ : TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL REKABET POTANSİYELİ</b>	<b>1</b>
1.1. GLOBALLEŞME VE GLOBAL HAZIR GİYİM TİCARETİ	1
1.2. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL REKABET YETENEĞİNİN GLOBAL PAZARLAMA UYGULAMALARIYLA GELİŞTİRİLMESİ	4
1.3. ÇALIŞMANIN YAPISI	7
<b>BÖLÜM 2 GLOBAL PAZARLAMA İÇİN UYGULAMA ÇERÇEVESİ</b>	<b>9</b>
2.1. GLOBAL PAZARLAMA VE GLOBAL STRATEJİLER	9
2.2. GLOBAL PAZARLAMA UYGULAMASI	15
2.2.1. Global Pazarlama Uygulamasının Getirileri	15
2.2.2. Global Pazarlamanın Kısıtları	17
2.2.3. Global Pazarlamada Gelişme Aşamaları	19
2.2.4. Global Pazarlama Stratejileri ve Uygulama Çerçevesi	26
2.3. GLOBAL REKABET ANALİZİ	33
2.3.1. Global STEP Analizi	34
2.3.2. SWOT Analizi	34
2.3.3. Porter Analizleri	36
2.4. GİRİLECEK PAZARLARIN SEÇİMİ VE PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ	41
2.4.1. Hedef Pazarın Seçimi	42
2.4.2. Pazara Giriş Yönteminin Seçilmesi	43
2.5. PAZARDA BÜYÜME STRATEJİLERİ	61
2.5.1. Pazarda Büyüme Stratejileri	61
2.5.2. Giriş - Büyüme Karar Modeli	63
2.5.3. Stratejik İşbirlikleri	65
<b>BÖLÜM 3 TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBALLEŞME SÜRECİ VE GLOBAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ</b>	<b>69</b>
3.1. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL VİZYONU	69
3.1.1. Sektörün Global Aktör Yaratma İhtiyacı	69
3.1.2. Gelişme Aşamaları Analizi	71
3.1.3. Türk Hazır Giyim Sektörünün Global Vizyon İfadesi	77
3.2. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL REKABET ANALİZİ	79
3.2.1. Global STEP Analizi	79
3.2.2. SWOT Analizi	150

3.3. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN FASONDAN ÇIKIŞI VE HEDEF PAZARA GİRİŞİ İÇİN UYGULAMA STRATEJİLERİ	162
3.3.1. Fasondan Çıkışın 3 Yolu	162
3.3.2. Hedef Pazarın Seçimi	171
3.3.3. Pazara Giriş Stratejisi	176
3.3.4. Ürün ve Marka Stratejisi	177
3.3.5. Fiyat Stratejisi	178
3.3.6. Dağıtım Yapılandırması	179
3.3.7. Tutundurma Çalışmaları	182
3.4. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL BÜYÜME SENARYOLARI	184
3.4.1. Ülke/ Pazar Açılımları	184
3.4.2. Pazar Dışı Büyüme Alanları	185
3.4.3. Stratejik İşbirlikleri	187
3.5. GLOBAL GELİŞİMİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ VE VİZYONUN GÜNCELLENMESİ	188
3.5.1. Global Gelişmeler ve Şirket Yapıları	188
3.5.2. Nasıl Bir Global Yapı?	191
<b>BÖLÜM 4 SONUÇ: GLOBAL AKTÖR OLMAK İÇİN GLOBAL PAZARLAMA</b>	<b>192</b>
4.1. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL AKTÖR ÇIKARMA POTANSİYELİ BULUNMAKTADIR	192
4.2. GLOBAL AKTÖR OLMAK İÇİN GLOBAL PAZARLAMA	194
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>196</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Şirketlerde Global Pazarlamanın Gelişimi	20
Şekil 2 : Global Pazarlama Uygulama Süreci	32
Şekil 3 : SWOT Analizi (Kotabe ve Helsen, 1998 : 237)	35
Şekil 4 : Endüstrilerde Karlılığı Belirleyen 5 Rekabet Faktörü (Porter, 1998a:192)	37
Şekil 5 : Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri (Porter, 1995:71)	39
Şekil 6 : Keegan'ın (1998:288) Hisse Oranı ve Kontrol Ölçeği	47
Şekil 7 : Keegan'ın (1998:298) Pazarda Büyüme Karar Matrisi	61
Şekil 8 : İhracat / Yerel Üretim Karar Matrisi	64
Şekil 9 : Hazır Giyim Endüstrisinde Süreç Aşamaları	163
Şekil 10 : Fasondan Çıkışın 3 Yolu ve İlgili Süreç Aşamaları	167

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Hedef Pazar Seçim Tablosu	43
Tablo 2 : Dünyada Hazır Giyim Ticareti ve Genişlemesi	80
Tablo 3 : Global Hazır Giyim Ticaretinde Önemli Akımlar, 2003	81
Tablo 4 : Bölgelere Göre Dünya Hazır Giyim Üretimi (milyar USD).	83
Tablo 5 : Bölgelerin Hazır Giyimde İç Taleplerini Karşılama Oranları	84
Tablo 6 : Önemli Hazır Giyim İhracatçısı Ülkeler ve İhracatları (milyon USD)	85
Tablo 7 (Devam)	86
Tablo 8 : Dünyadaki İlk 10 Hazır Giyim İhracatçısı Ülkenin İhracatı (milyon USD)	86
Tablo 9 : Türkiye'nin Başlıca İthalatçı Ülkelerin İthalatı İçindeki Payı, 2003	87
Tablo 10 : İhracatçı Ülkelerin Pazar Konumları	88
Tablo 11 : Önemli Hazır Giyim İthalatçısı Ülkeler ve İthalatları (milyon USD)	89
Tablo 12 : İlk 10 Ülkenin İthalatları (milyon USD) ve Ticari Değişim	90
Tablo 13 : 15 AB Üyesi Ülkenin Hazır Giyim İthalatı (AB İçi Hariç – bin Euro)	93
Tablo 14 : Avrupa Birliği Hazır Giyim İthalatı Ve Tedarikçiler 2003 (Milyon USD)	94
Tablo 15 : Hazır Giyim Sanayii Üretim Endeksi (1995=100)	95
Tablo 16 : Avrupa Birliği Hazır Giyim Sektörü Göstergeleri	96
Tablo 17 : AB Ülkelerinin Üretim Yönelimleri	97
Tablo 18 : AB Dışından Yapılan İthalatın Dağıtım Kanalları	99
Tablo 19 : ABD'nin Hazır Giyim İthalatı Yaptığı Ülkeler (Milyon USD)	102
Tablo 20 : ABD'nin Türkiye İhracatı Ve İthalatı İçerisindeki Yeri	104
Tablo 21 : Japonya'nın Ülkemiz İle Tekstil Ve Hazır Giyim İthalat Ve İhracatının Ürün Gruplarına Göre Dağılımı	105
Tablo 22 : Japonya'nın Tekstil ve Hazır Giyim İthalatının Ülke Gruplarına Göre Dağılımı	106
Tablo 23 : Japonya'nın Hazır Giyim İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı (2003)	107
Tablo 24 : Rusya'da Bazı Tekstil Ve Konfeksiyon Ürünleri Üretimi	113
Tablo 25 : Rusya Federasyonu'nun Başlıca Ticari Partnerleri İle Gerçekleştirdiği Tekstil Ve Konfeksiyon Ürünleri Ticareti (Milyon USD)	114
Tablo 26 : Üretim Sürecinde Trendler	118
Tablo 27 : Ürün Gruplarında Uzun Vadeli Trendler ve Dağılım, 2010	121
Tablo 28 : Yönetimde Etkinlik ile Hız ve Katma Değer Yaratılması	125
Tablo 29 (Devam)	126
Tablo 30 : Önemli Pazarlarda (Tekstil Ve Hazır Giyim Birlikte) Gümrük Vergisi Oranları (%) Ortalamaları, 2000.	129
Tablo 31 : Yeni Üretim Blokları	138
Tablo 32 : Tüketici Trendleri	139

Tablo 33 : Üç Tüketim Alanı	141
Tablo 34 : Pazarlama Trendleri	142
Tablo 35 : Karşılaştırmalar - Tekstil Sektörü Alt Yapısı	151
Tablo 36 : Karşılaştırmalar - Üretim Süreci	152
Tablo 37 : Karşılaştırmalar - Üretim Maliyetleri	153
Tablo 38 : Tekstil Ve Hazır Giyim Sanayiinde Çalışan Başına Ortalama Saat Maliyeti (Sosyal Güvenlik Ve Diğer Yükler Dahil - USD), 2000	154
Tablo 39 : Karşılaştırmalar - Pazarlama Süreci	155
Tablo 40 : Hedef Pazar Seçim Tablosu Uygulaması	175

## **BÖLÜM 1**

# **GİRİŞ : TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL REKABET POTANSİYELİ**

### **1.1. GLOBALLEŞME VE GLOBAL HAZIR GİYİM TİCARETİ**

90'ların ortalarına kadar, bir ülke sınırlarını aşan operasyonlara veya firmalara, uluslararası veya çokuluslu denilmekteydi. Ancak, gelişen iletişim ve ulaştırma imkanları, operasyonları veya firmaları, bir – iki ülke arasında cereyan eden ilişkiler ağı olmaktan çıkarıp, gerçek anlamda sınırların anlamını yitirdiği, tüm dünya çapında gelişen olaylar zincirinin bir parçası haline getirdi. Artık iş süreçleri, ulus sınırlarından bağımsız tasarlanmakta ve global ölçekte icra edilmektedir.

Globalleşmeyi mümkün kılan teknolojik gelişmeler, her geçen gün daha da hızlanmakta, daha önce globalleşmesi hayal bile edilmeyen konular, tüm dünyanın gündemine oturmaktadır. Bugün artık işletmeler, rekabet avantajlarını sürdürebilmek için, hem tedarik alanında, hem de müşteri alanında global alternatifler üzerinde durmaktadırlar. 'Yerel' ve 'yakın' kavramlarının yerine, 'maliyet avantajı' ve 'karlılık' kavramları ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin, dikkate değer bir maliyet iyileştirmesi veya kar artırımı için, dünyanın herhangi bir yerine gidip ofis açabilecek duruma geldiği gözlemlenmektedir.



Czinkota, Ronkainen ve Tarrant (1995:12-14), müşterilerin, pazarın ve kanalların globalleştiği dünyada, iş yapma biçimlerinin de globalleşmek zorunda kaldığını belirtmektedir.

1970'lerden bu yana ve özellikle doğu bloğunun çözülmesinden sonra, dünya ticaretinin gelişmesi yönünde çok önemli gelişmelere tanık olundu. Bu kimi ülkeler ve sektörleri için uluslararası arenada yeni fırsatlar doğururken kimileri için yeni tehlikeler yarattı.

Sektörlerin globalleşmesini hızlandıran faktörler arasında ilk olarak, ulaşım ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerin ülkeler arasında dağıtımını zorlaştıran engelleri önemli ölçüde ortadan kaldırması sayılabilir. Özellikle son yıllarda gelişen internet ağı sayesinde, önceleri günlerle ifade edilen iletişim ve bilgi ulaştırma süreleri, saniyelerle ifade edilebilecek düzeye geriledi.

Verimliliği önemli boyutlarda artıran üretim teknolojilerindeki gelişmeler ve buna paralel bir hızda gelişen yönetim teknikleri sayesinde hızla artan üretim miktarları karşısında yeni pazarlar arayan yerel sanayiciler, eskisinden daha fazla yurt dışı pazarlara ihtiyaç duymaya başladılar.

Gelişen teknoloji ve iletişim imkanları, dünya üzerindeki tercihlerin giderek daha çok birbirine benzer hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu da yerel talebi etkilemekte ve ulusal farkların azaldığı bir global pazar yapısına gidişi hızlandırmaktadır. (Levitt, 1983)

Uluslararası ticarete engel olan kimi yasal düzenlemeler de, geçtiğimiz yıllarda, serbest ticaretin yayılması yönünde değişimlere uğramıştır. GATT (General Agreements on Tariffs and Trade) anlaşması ile başlayan serbest ticaretin tüm dünyaya yayılması süreci, Dünya Ticaret Örgütü'nün kurulması ve neredeyse bütün ülkelerin bu örgüte üye olmalarıyla, kurumsallaşma sürecine girmiştir. Ticaretin global düzeyde

engelsiz yürütülmesi, global zenginliğin eşit dağılımının da önünü açacaktır. (Pitroda, 1997)

Böyle bir pazar formasyonu, öncelikle dünya hazır giyim devlerinin daha da büyümelerinin önünü açmaktadır. Dünya Ticaret Örgütü'nün 2003 yılı istatistiklerine göre, global hazır giyim sektörünün toplam ticaret hacmi 226 milyar USD düzeyine ulaşmıştır.

Nitekim, globalleşmeye en hızlı uyum gösteren şirketlerin başında, global hazır giyim şirketlerinin geldiği görülmektedir. Örneğin, Amerikan Levi Strauss firması, bir kısım ürünlerinin tasarımını Brüksel'de yapmakta, kumaşlarını İtalya'dan almakta, etiketlerini Hong Kong'dan getirtmekte, hazır giyimini Türkiye'de yaptırıp, ardından çeşitli ülkelerdeki dağıtım noktalarına ulaştırmaktadır. Bu süreç, uluslararası olmaktan öte, global olarak tasarlanmış olan ve yürütülen bir süreçtir.

Globalleşmenin fırsatlarından yararlanmak ve global aktör olmak isteyen özellikle Türk şirketlerinin, bu hacmi büyütme ve daha büyük pay almaya yönelik hazırlıklarını yoğunlaştırmaları gerekmektedir.

## **1.2. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL REKABET YETENEĞİNİN GLOBAL PAZARLAMA UYGULAMALARIYLA GELİŞTİRİLMESİ**

Globalleşen dünya ticaretiyle birlikte, ülkelerin kalkınmalarında, global rekabete açık sektörlerin giderek daha fazla rol almaya başladığı gözlemlenmektedir. Ulusal kalkınmanın baş aktörleri, global pazarda rekabet avantajına sahip sektörlerdir.

Türk hazır giyim sektörü, Türkiye ekonomisinin önde gelen sektörlerinden biridir. Sektör, 30.000 işyerindeki 2 milyon çalışanıyla, Türkiye'de istihdamın önemli bir bölümünü sağlamaktadır. (TGSD, 2004) Sektörün ihracat kapasitesi ve uluslar arası rekabet gücü yüksektir. Hammadde olanakları bakımından, gerek pamuk üreticiliği, gerek iplik tesisleri, gerekse tekstil sektörünün bilinen gücü dolayısıyla dikey entegrasyonda önemli boyutlara ulaşmış bir alt yapıya sahiptir.

Türk hazır giyim sektörü, şu anda dünyadaki rakipleri arasında kalitesi ve kapasitesi ile ilk sıralarda yer almaktadır. Türkiye, 80'lerin ortalarından itibaren, Avrupa'nın yüksek işçilik ücretleri yüzünden terk etmeye başladığı bu sektöre, öncelikle düşük işçilik ücreti avantajıyla girmiştir. Ancak, uzak doğudaki gelişmekte olan ülkelerin, 90'ların başından itibaren sektöre girmeye başlamalarıyla birlikte, düşük işçilik ücretleri, Türkiye için bir rekabet avantajı olmaktan çıkmaya başlamıştır. Türkiye artık, coğrafi yakınlık, hızlı teslimat olanakları ve yetişmiş iş gücü varlığı dolayısıyla sipariş almaya ve üretim yapmaya devam edebilmektedir. Batılı büyük alıcı firmalar, uzak doğuda yaptıramadıkları zor modelli ürünleri, çok hızlı üretilmesi gereken repete (tekrar) siparişleri Türkiye'de yaptırmayı tercih etmektedirler.

Batılı ülkelerin Türkiye'yi tercih etmelerinin bir diğer nedeni, Türkiye'nin tekstil sektöründe, hazır giyim yan sanayisinde ve lojistikte de çok önemli mesafeler almış olmasıdır. Uzak doğu ülkelerinde, çok ucuz işçiliklerle büyük hazır giyim üretim tesisleri bulmak mümkün olmaktadır. Ancak, hazır giyim yan sanayisinde ve lojistikteki çok önemli alt yapı eksiklikleri, üretimi zora sokmakta, lojistik yükünü alıcının omuzlarında bırakmaktadır.

Türk hazır giyim sektörü, yetişmiş insan gücü ve gelişmiş alt yapısıyla, dünya pazarlarına aracısız açılmaya hazırdır. Ancak, gerek piyasadaki çok güçlü ve iyi organize olmuş batılı alıcıların ve yine çok güçlü batılı markaların hakimiyetleri, bu açılımın yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Türkiye'de, üretimde yetişmiş insan gücü mevcudiyeti söz konusu iken, pazarlamada ve özellikle global pazarlamada yetişmiş insan gücü eksikliği bulunmaktadır. Sektör yatırımcıları, 90'ların ortalarından itibaren kendi markalarını yaratıp batı piyasalarına açılmaktan bahsetmektedir. Ancak bunu şimdiye kadar kısmen başarabilmiş firma sayısı, gelişmiş ülkelere oranla, oldukça sınırlı sayıdadır.

Bu eksiklik, sektördeki sivil toplum kuruluşları tarafından da dile getirilmektedir. Türkiye Giyim Sanayicileri Derneğinin (TGSD) yayınladığı, Mayıs 2002 basın bülteninde, bu konuya temas edilerek: "Uluslararası satış noktalarında, kendi markalarımız ile etkili olmak üzere bir strateji oluşturulması şarttır" denilmektedir.

Bugüne kadar süregelen benzeri tartışmaların arkasındaki temel kabul, Türkiye'nin bir üretici/fasoncu ülke olduğu, fasonculuktan çıkışın ise markalaşma ile olabileceğidir. Bugün artık bu temel kabulün sınırlarının ötesine geçmek gerekmektedir. Bu düşünsel açılım ise, sadece marka yaratma tartışmaları çerçevesinde kalmayıp, sektörün etkinlik sınırlarını global çerçevede ve çok boyutlu düşünerek yakalanabilir.

Globalleşen iş süreçleri, çok değişik alanlarda, global ölçekte uzmanlaşma ve global aktör olma fırsatını sunmaktadır. Hazır giyim sektörünün iş süreçlerinde global ölçekte uzmanlaşacak Türk firmaları, markalaşmanın yanı sıra, çok farklı alanlarda da kendilerine global rekabet avantajı getirebilecek açılımlar yakalayabileceklerdir. Mevcut güçlü altyapının üstüne inşa edilecek bu açılımları değerlendirmekte en çok faydalanılacak araç, global pazarlama disiplini. Global pazarlama perspektifi olmaksızın yapılacak açılımlar, global arenadaki güçlü ve deneyimli rakiplerin karşısına savunmasız ve deneyimsiz çıkmak anlamına gelecektir.

### 1.3. ÇALIŞMANIN YAPISI

Bu çalışmada, Türk hazır giyim sektörünün global rekabet potansiyelinin bulunduğu; sektörün içerisinde, global pazarlama perspektifiyle geliştirilecek stratejiler doğrultusunda, global rekabette önder konuma geçebilecek şirketler çıkabileceği hususu, temel tez olarak işlenmektedir.

Bu amaçla, sektörde uzun yıllardır var olan, bu çalışmanın yazarının da sektör profesyoneli olarak doğrudan katılımcısı olduğu, global pazarlarda etkin olma tartışmaları, global pazarlama disiplini çerçevesinde ele alınmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren girişimci ve yöneticilere, global pazarlama literatüründeki son gelişmeler dikkate alınarak hazırlanan, uygulamaya yönelik global pazarlama stratejileri önerisi sunulacaktır.

Çalışmanın takibeden bölümünde, global pazarlama disiplininin tanıtımına ve bir uygulama çerçevesi önerisine yer verilmektedir. Bu bölümün içeriğini, global pazarlamanın getirileri, rekabet analizi yöntemleri, girilecek pazarın seçimi, pazara giriş stratejileri ve pazarda büyüme stratejileri oluşturmaktadır. Önerilen uygulama çerçevesi modeli, literatürden aktarılan bilgilerin, süreç yaklaşımı ile yeniden derlenmesiyle oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, ikinci bölümde ortaya konan uygulama süreci adımları takip edilerek, öncelikle sektörün global vizyonu tartışılmaktadır. Ardından, dünyada ve Türkiye’de hazır giyim sektörünün global rekabet durumu STEP analiz çerçevesinde irdelenmekte, SWOT analizi ile de, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler ortaya

konmaktadır. Bu analizlerin sonuçları paralelinde, sektöre, hedef pazarlara giriş ve pazarda büyüme stratejileri önerilmektedir. Son aşamada, global gelişimin gözden geçirilmesi ve vizyonun güncellenmesine yönelik önerilere yer verilmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, uygulamanın sonuçlarına ve tezin genel sonucuna yer verilmektedir. Uygulama bağlamında yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda, Türk hazır giyim sektörünün global aktör çıkarma potansiyelinin bulunduğu kanısına varılmıştır. Tezin genel sonucu olarak ise, ulusumuzun zenginleşmesinde rol oynayacak global aktörlerin yaratılmasında global pazarlamanın, sunduğu teorik çerçeveler ve uygulama yöntemleri ile, şirketlerimize yardımcı olacak en önemli disiplin olduğu kanısı dile getirilmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda ortaya konan stratejiler, sektör çevrelerinde tartışılıp, aynen veya kısmen kabul görebilecek, şirketlerde bu stratejileri uygulamaya yönelik planlar oluşturulabilecektir. Çalışmada, global pazarlama literatüründen yapılan alıntılar ve global pazarlama uygulamasının getirilerine yapılan vurgular nedeniyle, sektör çevrelerinde, global pazarlama disiplinine olan ilgi artabilecektir. Önerilen stratejilerin uygulamasına yönelmesi durumunda, sektör kuruluşları tarafından; stratejilerin gerçekleştirilmesi için gereken ortamın hazırlanmasına yönelik devlet ve hükümet politikalarının oluşturulması için; kamuoyu, ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde çalışmalar da başlatılabilecektir.

## **BÖLÜM 2**

# **GLOBAL PAZARLAMA İÇİN UYGULAMA ÇERÇEVESİ**



## **BÖLÜM 3**

# **TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBALLEŞME SÜRECİ VE GLOBAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

## **BÖLÜM 4**

### **SONUÇ: GLOBAL AKTÖR OLMAK İÇİN GLOBAL PAZARLAMA**

#### **4.1. TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GLOBAL AKTÖR ÇIKARMA POTANSİYELİ BULUNMAKTADIR**

Türkiye, global hazır giyim sektöründe, üretimden satışlar dikkate alındığında, Çin'den sonra gelen, ikinci büyük üretici ülkedir. Bu gücü elinde tutan Türkiye, global pazarlarda etkin olabilecek şirketleri çıkartabilecek altyapıya sahiptir. Türkiye'nin global pazarlarda öne çıkan aktörlere sahip olması, ülkenin zenginliğini sağlayacak en önemli husustur.

Türkiye'nin global etkinlik açısından umut bağlayabileceği en önde gelen sektör olan hazır giyim sektörünün, ülkenin zenginleşmesi açısından, global aktörler yaratma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu süreçte atılacak ilk adım, global pazarlama perspektifiyle geliştirilecek, nihai aşamada global bir aktör olmayı amaçlayan, global vizyonun tanımlanmasıdır.

Yaptığımız rekabet analizinin sonuçları, her yönüyle, sektörün rekabet edebilirliğini ortaya çıkmıştır. Ancak, global pazarlara baktığımızda, henüz hazır giyim pazarlarının global aktörleri arasında Türk firmaları bulunmamaktadır. Halen, Alman, İngiliz ve Amerikalı firmalar, global pazarların hakimleri konumundadır. Bu ülkelerden gelen firmalar, rekabet avantajlarını üretimden değil, üretim geçmişlerine dayanan,

ürettirme becerilerinden ve pazarlama etkinliklerinden almaktadırlar. Türkiye de artık bu yöne yönelmelidir. Bununla birlikte, global gelişme aşamaları bakımından şirketlerimiz, henüz uluslararası pazarlama aşamasında olduğundan, alınması gereken daha çok yol bulunmaktadır.

Uygulamada da ortaya koyduğumuz gibi, şirketlerimiz, global pazarlarda söz sahibi olmak için, sektör çevrelerinde tartışılacağı üzere, sadece üreticilikle fasondan çıkıp markalaşma yolunu tercih etmek zorunda değildirler. Bunun yanı sıra, global tedarik organizasyonu yoluyla, ya da mağazacılıkta uzmanlaşmak yoluyla da global aktör çıkarabilir.

Fasonculuktan çıkışta öncelikli hedef pazarımız, orta vadede üyesi olmayı öngördüğümüz, Avrupa Birliği pazarıdır. Tercih edilen seçeneğe göre, pazara girişte ve pazarda uygulanacak stratejiler, global sektörün güncel durumu ve yaşanan gelişmelerin trendi doğrultusunda ilgili bölümlerde detaylarıyla önerilmiş bulunmaktadır.

Pazara yerleşilmesi ve pazarda belli bir başarının elde edilmesinden sonra, global büyüme sürecinde gündeme, ülke / pazar açılımları gelecektir. Burada sektörümüz aktörleri için önerimiz, öncelikle belli bir ülkeyi seçip o ülkeye odaklanmasıdır. İlk ülkede yakalanılan belli bir başarıdan sonra diğer ülke pazarları denenmelidir.

Pazarların yanı sıra, pazar dışı büyüme alanları da unutulmamalıdır. Önümüzdeki yıllarda, tasarım, CAD/CAM, know-how, moda yaratma, her zamankinden daha önemli hale gelecektir. Bu alanlardaki gelişmeleri yakından takip edebilmek ve rekabet avantajı yakalamak için, stratejik işbirlikleri, alternatif bir yöntem olarak göz önünde tutulmalıdır.

Tüm bu alanlarda başarılı olunmasıyla birlikte gelinecek nokta, global bir şirket yapısının doğru tasarlanması noktasıdır. Gelişme aşamaları modeli doğrultusunda, geleceği görerek, sektöre yön veren dünya şehirlerinde, çok merkezli olarak yapılandırılacak şirketler, sağlıklı ve hızlı büyümenin sağlam temellerini atmış olacaktırlar.

## 4.2. GLOBAL AKTÖR OLMAK İÇİN GLOBAL PAZARLAMA AÇILIMLARI

Günümüzde yaşadığımız, gerek teknoloji alanındaki gelişmeler, gerekse uluslararası ticaretin serbestleşmesi yönündeki yasal düzenlemeler, global ticaretin önünü alabildiğine açmaktadır. Ulusların zenginliği ise, giderek daha fazla, o ulusların bağrından çıkan global aktörlerin çokluğuyla doğrudan ilgili bulunmaktadır.

Global açılımı gerçekleştirebilmek için, global pazarlamanın sunduğu teorik çerçeveler ve uygulama yöntemleri, şirketlerimize yardımcı olacak birincil araçlardır. Uygulama süreci önerimizde, literatürden seçerek bir araya getirdiğimiz araçlarla oluşturduğumuz uygulama süreci, teoriyi pratiğe dökmek isteyen uygulamacılar için bir uygulama rehberi niteliğindedir.

Globalleşen ticaretin sunduklarından yararlanmak ve global aktör olmak isteyen özellikle Türk şirketlerinin, global bir vizyona ve global stratejilere ihtiyacı bulunmaktadır. Başta hazır giyim sektörümüz olmak üzere, tüm sektörlerimiz, global pazarlama perspektifini kazanıp, global stratejiyi doğru anlayıp, global vizyonlarını formüle etmek durumundadır.

Şirketlerin, dünya üzerindeki tüm faaliyetlerini bütünleştirme düşüncesi üzerine kurulu global strateji düşüncesi, ülkeler arasındaki taşınır değerlerin transferinden daha fazlasını ifade etmektedir. Şirketlerimiz, ülkeler ve bölgeler arası bağlantıları dikkate alarak, dünyayı, sınırsız tek bir pazar olarak ele almak zorundadır.

Doğru global stratejiler için ise, firmalarımızın, global pazarlama perspektifinden, firma yapısı olarak ne aşamada olduklarının farkında olmaları gerekir. Bu noktada, global pazarlamada gelişme aşamaları analizi devreye girmektedir. Bu analiz doğrultusunda yapılacak durum tespiti, firmalarımız için, işe başlama noktasını tespit anlamına gelecektir.

Globalleşmede öncü, gelişmiş ülkelerin büyük şirketlerinin deneyimleri doğrultusunda gelişip zenginleşen disiplin, globalleşme sürecine giren deneyimsiz firmaların, global pazarlardaki rehberi olacaktır. Türkiyemiz, son yıllarda yaptığı ihracat ataklarıyla gelişmekte olan ülkeler arasında en ön planda ise de, ülke sınırları dışında bütünleşik örgütlenme anlamına gelebilecek türde global yapılara henüz sahip değildir. Dolayısıyla, global uygulamalar konusunda, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları olarak bir hayli eksiğimiz bulunmaktadır. Bu konuda eksiklerimizi hem tespit etmemize, hem de gidermemize yardımcı olacak disiplin, global pazarlama disiplindir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Agins, T. (2000), End of Fashion, Quill – Harper Collins Publishers, New York.
- Akkuzugil, Y. (2002a), Japonya Konfeksiyon Pazarının Dinamikleri ve Pazara Giriş Stratejileri, İhracat Genel Müdürlüğü, Tekstil ve Konfeksiyon Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Akkuzugil, Y. (2002b), Japonya Hazır Giyim ve Ev Tekstili Pazarlarının Analizi, İhracat Genel Müdürlüğü, Tekstil ve Konfeksiyon Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Chee H., Haris, R. (1998), Global Marketing Strategy, Financial Times – Pittman Publishing, London.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, A.I. , (1994), International Marketing Strategy - Environmental Assessment And Entry Strategies, The Dryden Press, Orlonda.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, A.I., Tarrant, J.J. (1995), The Global Marketing Imperative, NTC Business Books, Illinois.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, A.I., Tarrant, J.J., Moffet, M.H., Moynihan, E.O. (2001), The Global Business, 3rd Ed., Harcourt College Publishers, Illinois.
- D'Aveni, R. (1994), Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, The Free Pres, New York.

- Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998.
- Doole, I., Lowe, R. (1997), International Marketing Strategy, International Thomson Business Press, London.
- Douglas, S.P., Craig C.S. (1995), Global Marketing Strategy, McGraw Hill Publishing, Singapore.
- Doyle, P. (1998), Marketing Management And Strategy, 2nd ed., Prentice Hall Inc., Europe.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1998), Geleceği Kazanmak, Çev:Zülfü Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Hines, T., Bruce, M. (2003), Fashion Marketing – Contemporary Issues, Butterworth & Hienemann Publ., London.
- Johansson, J.K. (2000), Global Marketing -Foreign Entry, Local Marketing and Global Management, MacGraw Hill, McGraw Hill Publ., Boston.
- Keegan, W.J. (1998), Global Marketing Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Kotabe, M., Helsen, K. (1998), Global Marketing Management, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Kotler, P. (1991), Marketing Management, 7th Ed., Prentice-Hall, NewYork.
- Lowe, R. (1997), International Marketing Strategy -Contemporary Readings, Int. Thomson Business Press, London.
- Meloan, T.W., Graham, J.L. (1998), International and Global Marketing - Concepts and Cases, Intl. Ed., McGraw Hill Publ., Boston.
- Oelkers, B.D. (2004), Fashion Marketing, Thomson – SouthWestern Publ., Ohio.

- Porter, M.E. (1995), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1998a), Competitive Strategy -With a New Introduction, The Free Press, NewYork.
- Porter, M.E. (1998b), Competitive Advantage, -With a New Introduction, The Free Press, NewYork.
- Slywotzky, A.J. (1995), Value Migration, Harvard Business School Press, Boston.
- Şahin, F. (1983), Tekstil Sözlüğü, Anadolu Sanat Yayınları, İstanbul.
- Terpstra, V., Sarathy, R. (1994), International Marketing, 6th Ed., The Dryden Press, Orlando.
- Yaşar, E. (1995), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü, İTKİB Yayını No:0041, İstanbul.
- Yip, G.S., (1992), Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage, Englewood Cliffs-Prentice Hall, New Jersey.

### **MAKALE VE RAPORLAR**

- Arar, O. (2003) IAF (International Apparel Forum)'da yaptığı konuşma.
- Baker, S. (2004a), "Demand-Driven Manufacturing", September 2004 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com)
- Baker, S. (2004b), "Next Trends In Apparel Retail, Manufacturing, Fashion & Merchandising", December 2004 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com)
- Banister, E., Hogg, M.K. (2003), "Consumers and Their Negative Selves and the Implications for Fashion Marketing", Fashion Marketing –



- Contemporary Issues, Hines, T. ve Bruce, M., Butterworth & Hienemann Publ., London.
- Birnbaum, D. (2003), "The Life After Quota", Featured Industry Articles, [www.just-style.com](http://www.just-style.com).
- Çavuşgil, S. T. (1980), "On the Internationalization Process of Firms", European Research, Issue No: 8, pp. 273-279.
- Dockery, A. (2003), "Hi-Tech Clothing Tackles Stains And Odour", December 2003 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com)
- DPT (1993), Tekstil ve Hazır giyim Sanayii Özel ihtisas Raporu, DPT, Yayın No: DPT:2389-ÖiK452, 1993
- DTM (1998), Tekstil ve Hazır giyim Sektörel Toplantı Raporu, DTM ihracat Genel Müdürlüğü, Ankara, Temmuz 1998
- Dutta, D. (2004), "Floor-Ready Merchandise (FRM)", August 2004 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com).
- Erkivanç, A. (2004) "Japon pazarının anahtarı: Sabır, Dürüstlük, Güven", TurkishTime Dergisi, Haziran 2004 sayısı, s.24.
- Farrel, D. (2003) IAF (International Apparel Forum)'da yaptığı konuşma.
- Fey, F. F. (1998), "Success Strategies for Russian-Foreign Joint Ventures", International and Global Marketing - Concepts and Cases, Melon, T. W., Graham, J.L., Intl. Ed., McGraw Hill Publ., Boston.
- Fisher, M. L. (1997), "What is the Right Supply Chain For Your Product", Harvard Business Review, March-April 1997, pp.105-116.
- Flanagan, M. (2003), "Apparel Sourcing in the 21st Century", January 2003 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com).
- Flanagan, M. (2004), "The Ground Rules For Sourcing After 2005", February 2004 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com).

- Friedlander, F. (2002), Evolving U.S. Distribution Patterns, Gherzi Consultancy Report, Zürih-İstanbul.
- Gherzi Textile International Ltd. (2002), Önde Gelen Hazır Giyim Üreticisi Ülkelerin Karşılaştırmalı Bir Analizi, Gherzi Consultancy Report, Zürih-İstanbul.
- İGEME (2003) Rusya Pazarı Araştırma Raporu. İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Genel Sekreterliği, Ankara.
- İKV (1999), Gümrük Birliği Çerçevesinde Avrupa Birliği ve Türkiye'de Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları No: 156, İstanbul.
- İTKİB (2002) Hedef Pazar Amerika Birleşik Devletleri Raporu. İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği, İstanbul.
- Levitt, T. (1983), "The Globalization of the Markets", Harvard Business Review, May-June, Issue No: 61, pp. 92-102.
- Lindell, P. (1997), "You need integrated attitude to develop IMC", Marketing News, 05/26/97, Vol. 31 Issue No:11, pp. 6-14.
- McArthur, D.N., Griffin, T. (1997) "A marketing management view of integrated marketing", Journal of Advertising Research, Sep/Oct97, Vol. 37 Issue No: 5, pp. 18-29.
- McGoon, C. (1998), "Cutting-edge Companies Use Integrated Marketing Communication" Communication World, Dec98/Jan99, Vol. 16 Issue 1, p15-20.
- McKinsey&Company (2003), "Poland – Europe's Service Center? New Foreign Direct Investment Opportunities in Poland" McKinsey&Company – Polish Business Roundtable, Warsaw.

- Meloan, T. W. (1998), "International and Global Marketing: An Overview", International and Global Marketing - Concepts and Cases, Meloan, T. W., Graham, J.L., Intl. Ed., McGraw Hill Publ., Boston.
- Newbery, M. (2004), "Trends in Online Apparel Retailing - Forecasts to 2010", November 2004 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com).
- Ohmae, K. (1994) "Global Logic of Strategic Alliances", Global Strategies, A Harvard Business Review Book, HBSP, Boston.
- Özbay, S. (1997), Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Gelişmeler ve Beklentiler, TSKB, iktisat ve Araş. Md. Raporu.
- Pitroda, S. S. (1998), "From GATT to WTO", International and Global Marketing - Concepts and Cases, Meloan, T. W., Graham, J.L., Intl. Ed., McGraw Hill Publ., Boston.
- TAD (2003) Tekstil Araştırma Dergisi, Tekstil Araştırma grubunun internet yayını, [www.tad.com.tr](http://www.tad.com.tr)
- TCMBTA (2002), Türkiye Cumhuriyeti Moskova Büyük Elçiliği Ticari Ateşeliği Raporu, Moskova.
- TGSD, Ufuk 2010 (2003), Ufuk 2010 Sektörel Değerlendirme Raporu ve Stratejik Planı, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Genel Sekreterliği, İstanbul.
- Werner International (2000), A Comparative Analysis Of Labor Costs in Garment Manufacturing Countries, Werner Intl, Brüksel.
- Welling, H. (2003), "Organic Opportunities: The Business Case For Organic Cotton", June 2003 Research Report, [www.just-style.com](http://www.just-style.com).
- Yip, G.S., (1997), "Towards a New Global Strategy" International Marketing Strategy, Doole, I. ve Lowe, R., pp. 139-142, International Thomson Business Press, London.

## **SÜRELİ YAYINLAR**

Capital, Aylık Ekonomi Dergisi.

Ekonomist, Haftalık Ekonomi Dergisi.

Hedef Dergisi, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği Yayın Organı.

Tekstil İşveren Dergisi, Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Yayını.

TurkishTime Dergisi, Türkiye İhracatçılar Meclisi Yayın Organı.

## **İNTERNET SİTELERİ**

[www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr)

[www.gap.com](http://www.gap.com)

[www.hm.com](http://www.hm.com)

[www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr)

[www.itkib.org.tr](http://www.itkib.org.tr)

[www.just-style.com](http://www.just-style.com)

[www.landsend.com](http://www.landsend.com)

[www.levi.com](http://www.levi.com)

[www.li&fung.com](http://www.li&fung.com)

[www.marks&spencer.com](http://www.marks&spencer.com)

[www.nethaber.com](http://www.nethaber.com)

[www.tad.com.tr](http://www.tad.com.tr)

[www.tgsd.org.tr](http://www.tgsd.org.tr)

[www.timberland.com](http://www.timberland.com)

[www.wto.org](http://www.wto.org) (DTÖ - Dünya Ticaret Örgütü)

