

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRKMENİSTAN TEKSTİL SANAYİNİN  
REKABET ANALİZİ**

**Babamurat Torayev**

Danışman

**Prof. Dr. Günal ÖNCE**

**2008**

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../06/2008

Babamurat TORAYEV

İmza:

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Babamurat TORAYEV  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : Uluslararası İşletmecilik  
**Tez Konusu** : Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.   
Tez mevcut hali ile basılabilir.   
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.   
Tezin basımı gerekliliği yoktur.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi  
Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi  
Babamurat TORAYEV

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Uluslararası İşletmecilik Programı

Tekstil Sanayii geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayii dalıdır. Bu sanayii dalı çok kısa tarihi olan ve yeni yeni dışa açık ekonomik politikalara önem vermeye başlayan Türkmenistan içinde sağladığı istihdam ve döviz getirisi ile önemli bir yere sahiptir. Türkmenistan’da Tekstil Sanayinin gelişim süreci bağımsızlıkla beraber başlamış ve özellikle türk girişimcilerinin yatırımları ile önemli ölçüde gelişim göstermiştir.

“Türkmenistan Tekstil Sanayinin Rekabet Analizi” konulu bu çalışmada da, Türkmenistan’ın bu sanayisi ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, tanıtım amaçlı Türkmenistan’ın genel yapısı incelenmiştir. Bir sonraki bölümde, dünyada tekstil sanayinin gelişim süreci, tekstil üretimi ve ihracatı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümlerinde, rekabet kavramı ele alınmış, rekabete etki eden faktörler belirlenerek, Türkmenistan Tekstil Sanayisinin rekabet gücüne etkileri analiz edilmiştir. Bu bölümde ayrıca, Türkmenistan Tekstil Sanayine büyük rekabet avantajı sağlayan üretim maliyetleri incelenmiştir. Son bölümde, Balassa tarafından geliştirilmiş açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımı esas alınarak Türkmenistan Tekstil Sanayinin rekabet edebilirliği saptanmıştır ve “güçlü” ve “zayıf” yönleri belirlenerek SWOT analizi yapılmıştır. Sonuç kısmında ise, genel değerlendirme yapılarak öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** 1) Türkmenistan Tekstil Sanayii, 2) Rekabet, 3) Üretim Maliyetleri, 4) Rekabete Etki Eden Faktörler, 5) SWOT Analiz

**ABSTRACT**  
**Master Degree**  
**Competitive Analysis of Turkmenistan's Textile Industry**  
**Babamurat TORAYEV**

**Dokuz Eylul University**  
**Institute of Social Sciences**  
**Department of Management**  
**International Business Administration Program**

Textile Industry is one of the industrial branches that plays important role on economical development process of developing countries. This industrial branch owns important place, in terms of employment and foreign currency, in Turkmenistan's economy too, which newly started to attach importance to extroverted economic politics. Textile Industry started to develop since independence in Turkmenistan and especially turkish enterprisers have high contribution to this process.

In this study Turkmenistan's textile industry are examined with the title "Competitive Analysis of Turkmenistan's Textile Industry". The first part of study provides general information about Turkmenistan's country structure. The next part of study is occurs historical development of textile industry and global production and exportation of textile products. In the third and fourth part of study, is about competitiveness and factors that effect competitiveness are determined and their impact on Turkmenistan's Textile Industry has analysed. In this chapter also, production costs that supplies great competitive advantages to this industry has studied. In the last section, competitive power of Turkmenistan's Textile Industry has determined using the revealed comparative advantage approach developed by Balassa and "strong" and "weak" points has defined by SWOT analyse. Finally an overall appraisal has evaluated and proposals has presented.

**Keywords:** 1) Turkmenistan's Textile Industry, 2) Competition, 3) Production Costs, 4) Factors That Effect Competitiveness, 5) SWOT Analyse

# TÜRKMENİSTAN TEKSTİL SANAYİNİN REKABET ANAZİLİ

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar, ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	xiii

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜRKMENİSTAN'IN GENEL YAPISI

1.1. Bağımsızlık Süreci.....	1
1.2. Coğrafik Konumu.....	2
1.3. Demografik Yapısı.....	3
1.4. İdari Yapısı.....	4
1.5. Siyasi Yapısı.....	6
1.6. Sosyal Yapı.....	11
1.6.1. Eğitim.....	11
1.6.2. Sağlık Hizmetleri.....	11
1.7. Ekonomik Yapı.....	12
1.7.1. Genel Ekonomik Durum.....	12
1.7.2. Dış Ticaret.....	21
1.8. Başlıca Sektörler.....	24
1.8.1. Tarım ve Hayvancılık.....	24
1.8.2. Sanayii.....	26
1.8.3. Ulaştırma ve Telekomünikasyon.....	26
1.8.4. Ticaret ve Hizmetler.....	27
1.8.5. Doğal Kaynaklar ve Enerji.....	28

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **TEKSTİL SANAYİİ**

2.1. Dünyada Tekstil Sanayii.....	30
2.1.1. Tekstil Sanayinde Üretim Süreci.....	32
2.1.2. Dünyada Tekstil Ticareti ve Üretimi.....	33
2.1.3. Tekstil Sanayinde Çin Faktörü.....	39
2.2. Türkiyede Tekstil Sektörü.....	41
2.2.1. Türkiyede Tekstil Sektörünün Gelişim Süreci.....	41
2.2.2. Türk Tekstil Sektörünün Üretimi ve Ticareti.....	43
2.3. Türkmenistan Tekstil Sektörü.....	46
2.3.1. Tekstil Sektörünün Gelişim Süreci.....	46
2.3.2. Türkmenistan’da Tekstil Üretimi ve Ticareti.....	49

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **REKABET KAVRAMI VE ULUSLARARASI REKABETİ**

#### **AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR**

3.1. Rekabet Kavramı.....	52
3.2. Uluslararası Rekabet Gücünü Açıklamaya Yönelik Teorik Yaklaşımlar.....	57
3.2.1. Klasik Yaklaşımlar.....	57
3.2.1.1. Mutlak Üstünlükler Teorisi .....	58
3.2.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi.....	58
3.2.1.3. Faktör Donatımı Teorisi.....	59
3.2.2. Modern Yaklaşımlar.....	60
3.2.2.1. Michael E. Porter’in Uluslararası Rekabet Üstünlükleri	
Teorisi.....	61
3.2.2.1.1. Ulusal Avantajların Belirleyenleri.....	64
3.2.2.1.2. Rekabet Gücünün Gelişim Aşamaları.....	67
3.2.2.1.3. Porter’in Rekabet Stratejileri.....	70
3.2.2.2. P.R. Krugman’ın Yaklaşımı.....	75

3.2.2.3. Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Yaklaşımı.....	75
3.2.2.3.1. H. Leisner'in RCA Yaklaşımı.....	76
3.2.2.3.2. B. Balassa'nın RCA Yaklaşımı.....	76
3.2.2.4. Kurumsal Yaklaşımlar.....	77
3.2.2.5. Diğer Modern Yaklaşımlar.....	79

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **REKABETE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE TÜRKMENİSTAN TEKSTİL SANAYİİ REKABET GÜCÜNE ETKİSİ**

4.1. Rekabete Etki Eden Firma Dışı Faktörler.....	84
4.1.1. Coğrafik Konum.....	85
4.1.2. Hukuki Yapı.....	87
4.1.3. Teknolojik Yapı.....	90
4.1.4. Sosyo - Kültürel ve Demografik Yapı.....	92
4.1.5. Politik ve İdari Yapı.....	93
4.1.6. Ekonomik Yapı.....	96
4.1.6.1. Ekonomik Kalkınma ve Büyüme.....	96
4.1.6.2. Mali ve Para Politikaları.....	97
4.1.6.3. Enflasyon.....	99
4.1.6.4. Döviz Kuru.....	99
4.1.6.5. Üretim Faktörleri.....	100
4.1.6.6. Ekonomik Altyapı.....	102
4.1.7. Yoğunlaşma ve Yan Sanayii.....	103
4.2. Rekabete Etki Eden Firma İçi Faktörler.....	106
4.2.1. Yönetim.....	106
4.2.2. Verimlilik.....	107
4.2.3. Kalite.....	108
4.2.4. Nitelikli İşgücü.....	110
4.2.5. Maliyet.....	111
4.2.5.1. Rekabet Açısından Maliyetin Önemi.....	111
4.2.5.2. Türkmenistan Tekstil Sanayiinde Maliyetler.....	116
4.2.5.2.1. İşçi Maliyetleri.....	116

4.2.5.2.2. Enerji Maliyetleri.....	119
4.2.5.2.3. Hammadde Maliyetleri.....	121
4.2.5.2.4. Sermaye Maliyeti.....	122
4.2.5.2.5. Vergi Maliyetleri.....	122
4.2.5.3. Nebo Şirketi - Örnek Olay İncelemesi.....	124

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **RCA İNDEKSİ VE SWOT ANALİZİ**

5.1. RCA İndeksi.....	134
5.2. SWOT Analizi.....	137
5.2.1. Güçlü Yönleri.....	137
5.2.2. Zayıf Yönleri.....	138
5.2.3. Fırsatlar.....	140
5.2.4. Tehditler.....	140
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	143
KAYNAKÇA.....	147

## KISALTMALAR

<b>SSCB</b>	Sovyet Sosyalestik Cumhuriyetleri Birliği
<b>TİKA</b>	Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı
<b>AGİK</b>	Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konseyi
<b>İMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>ECO</b>	Ekonomik İşbirliği Organizasyonu
<b>BDT</b>	Bağımsız Devletler Topluluğu
<b>GSMH</b>	Gayri Safi Milli Hasıla
<b>WTO</b>	Dünya Ticaret Örgütü
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>vb.</b>	ve benzeri

## TABLULAR

Tablo 1: Türkmenistan Nüfusu.....	4
Tablo 2: Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu.....	15
Tablo 3: Bütçe Gelir ve Giderleri.....	17
Tablo 4: Dış Ticaret.....	22
Tablo 5: İhracatın Sektörel Dağılımı.....	22
Tablo 6: İthalatın Sektörel Dağılımı.....	23
Tablo 7: İhracat ve İthalat Yapılan Başlıca Ülkeler.....	23
Tablo 8: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü ve Dünya Ticaretindeki Payları.....	34
Tablo 9: Bölgeler İtibarıyla İmalat Sanayisi İçindeki Payları .....	35
Tablo 10: Dünya Elyaf Üretimi .....	35
Tablo 11: 2006 Yılı Tekstil ve Hazır Giyim Ticareti .....	36
Tablo 12: Tekstil ve Hazır Giyim İhracatçısı ve İthalatçısı Ülkeler .....	39
Tablo 13: Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayii İhracatı .....	44
Tablo 14: Türkmenistan Tekstil Sanayii İhracatı ve İmalat Sanayii İçindeki Payı.....	51
Tablo 15: Porter'in Üç Genel Stratejisinin Anlam ve Farklılıkları.....	74
Tablo 16: WEF'in Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Kullandığı Kriterlerin Özeti.....	78
Tablo 17: IMD'nin Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Kullandığı Kriterlerin Özeti.....	79
Tablo 18: Tekstil Sanayinin Rekabet Gücü Açısından Önemli Bulunan Faktörler.....	115
Tablo 19: Ülkelerin İşgücü Ücretleri .....	119
Tablo 20: Sanayii İçin Elektrik Fiyatları.....	120
Tablo 21: Yatırım ve Dağılım Tablosu .....	124
Tablo 22: Hammadde Giderleri .....	127
Tablo 23: Yardımcı Madde Giderleri .....	128
Tablo 24: Personel Giderleri .....	128
Tablo 25: Enerji Giderleri .....	129
Tablo 26: Diğer Giderler .....	129
Tablo 27: Toplam Giderler.....	129

Tablo 28: Toplam Giderler .....	130
Tablo 29: Gelir ve Gider Tablolarına İlişkin Esas Kriterler .....	131
Tablo 30: Maliyet Oranlarının Karşılaştırılması.....	133
Tablo 31: Ülkelerin RCA İndeksi .....	135
Tablo 32: Türkmenistan Tekstil Sanayinin SWOT Analizi.....	142

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Türkmenistan Haritası .....	5
Şekil 2 : Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üretim Şeması .....	32
Şekil 3: Türkmenistan Tekstil Sanayinin SWOT Analizi.....	64
Şekil 4: Porterin Elmas Modeli.....	67
Şekil 5: Porterin Rekabet Gücünün Gelişim Aşamaları.....	69
Şekil 6: Türkmenistan Haritası .....	86
Şekil 7: Yan ve İlgili Sanayii Etkileşimi .....	105
Şekil 8: Tekstil Firmalarının Maliyet Analizi .....	114
Şekil 9: Maliyet Oranları .....	132

## GRAFİKLER

Grafik 1: Enflasyon Oranı .....	16
Grafik 2: Yabancı Doğrudan Yatırımlar .....	20
Grafik 3: İşletmelerin Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Kazanmak ve Sürdürebilmek Açısından Sorun Yaşadıkları Faktörler.....	116

## Giriş

Tekstil Sanayii, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır ve sanayileşme sürecinin ilk başladığı sektörlerden biridir. Günümüzde de bu sanayi sermaye sıkıntısı yaşayan, ucuz işgücüne sahip gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzeri rol oynamaktadır.

Tekstil Sanayii, 17 yıllık bir tarihi ve yeni yeni dışa açık ekonomik politikalara önem vermeye başlayan bir ülke olan Türkmenistan içinde önemli bir yere sahiptir. Doğal gaz ve petrolden sonra imalat sanayisi içinde üçüncü sektör konumunda bulunan tekstil sektörü, sağladığı istihdam, üretim ve ihracat ile Türkmenistan ekonomisinde vazgeçilmez durumdadır.

Türkmenistanda, Tekstil Sanayinin gelişimi süreci bağımsızlıkla başlamıştır. Özellikle türk girişimcilerin bu alanda yaptığı yatırımlar gelişim sürecine önemli katkılarda bulunmuştur. SSCB döneminde ürettiği pamuğun yurt içinde işleyemediği için neredeyse tamamını ihraç eden Türkmenistan, günümüz itibarıyla ürettiği pamuğun büyük kısmını yurtiçinde işleyebilmektedir ve katma değer yaratarak önemli gelirler elde etmektedir.

Türkmenistan'da tekstil üretimi ve ihracatı, dünya tekstil ve hazır giyim üretim ve ihracatı içinde önemsenecek kadar küçük olmasına rağmen, Türkmenistan açısından baktığımızda ise, dünyada önemli pamuk üreticilerinden biri olan bu ülke, pamuğu yurtiçinde işleyerek katma değerinin yükseltilebilmekte, önemli bir döviz kaynağı ve istihdam sağlayabilmektedir. Bu nedenle Türkmenistan'ın tekstil sektöründe üretimini ve ihracatını sürdürebilmesi önem arz etmektedir ve bu alanda önemli rekabet avantajları vardır.

Bu nedenle, bu çalışmada Türkmenistan Tekstil Sanayisi'nin rekabet gücü ele alınmıştır. Öncelikle, Türkmenistanın yeni bir ülke olması ve uluslararası alanda yeterli derecede tanınmamasından dolayı, söz konusu ülkenin Ekonomik, Coğrafik, Demografik, Siyasi ve Politik, Sosyo ve Kültürel yapısına değinilmiştir ve kısaca

tarihinden bahsedilmiştir. Bir sonraki bölümde ise, genel itibarıyla dünyadaki tekstil üretimi ve ticareti incelenmiştir. Bu kapsamda, Çin, Türkiye ve Türkmenistan'ın tekstil üretimi ve ticareti ayrıca ele alınmıştır.

Daha sonraki bölümde rekabet konusuna değinilmiştir. Rekabetin tanımı yapılmış, rekabet yaklaşımları ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde rekabete etki eden faktörler tespit edilmiş ve bu faktörlerin Türkmenistan Tekstil Sanayisi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu bölüm kapsamında, rekabete etki eden ve kilit faktörlerden biri olan üretim maliyetleri üzerinde önemle durulmuştur.

Son bölümde, Balassa tarafından geliştirilmiş olan karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımı esas alınarak, Türkmenistan Tekstil Sanayisinin rekabet edebilirliği saptanmıştır ve bu çerçevede avantajları ve dezavantajları, fırsatlar ve tehditler değerlendirilerek SWOT analizi yapılmıştır. Sonuç kısmında ise, genel değerlendirme yapılarak öneriler sunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## TÜRKMENİSTAN'IN GENEL YAPISI

### 1.1. Bağımsızlık Süreci

Türkmen kelimesi ilk olarak 9. asırların başında duyulmaya başlayan bir kelimedir. Türkmen kelimesinin manası genelde “ *Türk'e benzer, müsülmanlığı kabul etmiş oğuzlar*” veya “ *Konar göçer Türk*” olarak yorumlanmıştır.<sup>1</sup>

Onbirinci ve onikinci yüzyıllarda bugünkü Türkmenistan'ın temelleri, Horasan ve Harzem şehirleri kurularak atılmıştır.<sup>2</sup> Özellikle Çağrı ve Tuğrul Beğ önderliğindeki türkmenler 1040 yılında Gazne ordusunu yenerek Büyük Selçuklu İmparatorluğunu kurmuşlar ve 1071'de Sultan Alparslan'ın Malazgirit zaferi ile Anadolu'ya ve Sultan Melikşah döneminde Azerbeycan sahasına kadar genişlemişlerdir.<sup>3</sup>

Selçuklu döneminden sonra bugünkü Türkmenistan toprakları birçok akınlara maruz kalmışlardır. Bunlara Nedir Şa önderliğindeki pers akınlarını, Buhara Hanlığı ve Hive Hanlığı önderliğindeki özbek akınlarını göstermek mümkündür.

18. ve 19. asırlarda ise bugünkü Türkmenistan'ın kaderini belirleyecek Rus Çarlığı'nın akınları başlamıştır. 1879 yılında Rus Çarlığı General Lomakin'in önderliğinde o zaman teke türkmenlerinin merkezi sayılan Göktepe'ye hücumu geçmiştir, ancak türkmenlerin olağanüstü gayretleri ile geri püskürtülmüştür.<sup>4</sup> 1881 yılında ruslar General Skobelev önderliğinde tekrar Göktepe'ye savaş açmış ve kanlı bir şekilde ele geçirmişlerdir.

---

<sup>1</sup> Saadettin Gömeç, *Türk Cumhuriyetleri ve Toplulukları Tarihi*, Akçağ Yayınları, Ankara, 2003, s.199.

<sup>2</sup> Ürfan Ülkü, *Moskava ve İslam Arasında Orta Asya*, Kum Saati Yayınları 1.Basım, İstanbul, 2002, s.254.

<sup>3</sup> Umay Türkeş Günay, *Türklerin Tarihi ve Geçmişten Geleceğe*, Akçağ Yayınları 1. Baskı, Ankara, 2006, s. 599.

<sup>4</sup> Türkmenistan Ülke Raporu, TİKA Yayınları No:29, Ankara, Nisan 1996, s. 18.

1881 ve 1916 yılları arasında küçük çaplı ayaklanmalar olsada, en büyük ayaklanma Bolşevik İhtilali'nden sonra 1916 yılında Cüneyt Han önderliğinde başlatılmıştır. Ancak istiklal hareketi birlikteliğinden yoksun ve dışarıdan da destek alamadığı için başarılı olamamıştır.<sup>5</sup> 1927 ve 1931'de daha küçük çapta ayaklanmaların başgöstermesi ise Sovyet resmi tarihinin iddia ettiği gibi türkmenlerin Sovyet yönetimini gönül rızasıyla benimsemediğini bir göstergesidir.<sup>6</sup>

1924'de Türkmenistan Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti kurulmuş ve bugünkü Türkmenistan'ın sınırları çizilmiştir. Bu dönemde siyasi temizlik diyebileceğimiz karanlık bir dönem yaşanmıştır. Resmi belgelerde yer almasada, o dönemde ilimli ve bilgili kişilerin Sibiry'a sürgüne gönderildiği bilinmektedir.

Türkmenistan 1924 ve Garboçov'un başlattığı "*glasnost ve perestroyka*" dönemi arasında SSCB'ye bağlı kalmıştır ve Garboçov'un başlattığı bu akımla bağımsızlık sürecine girmiştir. 27 Ekim 1991'de ise bağımsızlığını kazanmıştır. 1992 yılında Türkmenistan Anayasası'sı kabul edilmiş ve 1995'de de Birleşmiş Devletler tarafından Tarafsızlık statüsü tanınmıştır.

## 1.2. Coğrafi Konumu

Orta Asya'da yer alan Türkmenistan yaklaşık olarak 35-43° kuzey enlemleriyle, 53-67° doğu boylamları arasında kalır. Kuzey-Güney doğrultusunda 650 km. genişliğinde olan ülke, doğu-batı yönünde 1100 km. uzunluğundadır. Türkmenistan, kuzey doğusundan Özbekistan, güney doğusundan Afganistan, güneyden İran, batıdan Hazar Denizi ve kuzey batıdan Kazakistan ile sınırlıdır. 448.100 km<sup>2</sup> olan ülkenin toplam yüzölçümünün, %78'i Karakum Çöl'ü ile kaplıdır.<sup>7</sup>

Türkmenistan'ın yeryüzü şekilleri son derece düz ve sadedir. Dünyanın en büyük kum çöllerinden biri olan Karakum çölü ülkenin büyük bir kısmını

<sup>5</sup> Türkmenistan Ülke Raporu, TİKA Yayınları No:29, Ankara, Nisan 1996, s. 19.

<sup>6</sup> Günay Göksu Özdoğan, *Bağımsızlığın İlk Yılları*, Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, 2000, s.68.

<sup>7</sup> Ramazan Özey, *Dünya ve Ülkeler Coğrafyası*, Aktif Yayınevi 4. Baskı, İstanbul, 2001, s. 181.

kaplayarak, Kazakistan'a doğru uzanır.<sup>8</sup> Eğer Törkmenistan'ın ekonomik ve coğrafi haritasına bakarsak Karakum öl'ünün doğusunda Amuderya nehrinin sol tarafından başlayarak, batıda Hazar'ın dalgalarına direndiğini, güneyde Kötep Dağ'larının karlı zirvelerinin eteklerinden başlayarak, kuzeydeki Üstyurt Bozkır'larına uzandığını göreceksiniz.<sup>9</sup>

Ülke yüz ölçümünün büyük bir bölümünü çöl oluşturması ve güneyden dağlarla çevrili olması, sert ve kırsal iklimin çıkmasına neden olmaktadır. Sıcaklıklar gün, ay ve yıl içinde büyük farklılıklar gösterir. Törkmenistan su bakımından çok kurak bir ülkedir. Yeraltı kaynakları bakımından ise çok zengin bir ülkedir. Doğal gaz, petrol, kömür, mineral tuzlar, sülfür aliminyum, magnezyum krom ve iyot başlıca başlıca yeraltı kaynaklarıdır.

### **1.3. Demografik Yapısı**

Törkmenistan Milli İstatistik Enstitüsünün verilerine göre Ocak 2005 tarihi itibarıyla Törkmenistan nüfusu 6 milyon 746 bin kişiye ulaşmıştır. Ülkenin en büyük artış gösteren bölgesi %7,7 ile Aşgabat şehri olup, %7'lik bir artışla Ahal vilayeti, %5,7'lik bir artışla Lebap vilayeti, %5,7'lik artışla Balkan ve Daşoğuz vilayeti ve %5,5'lik artışla Marı vilayeti takip etmektedir.

Nüfusun %45,1 şehirlerde, %54,9 kırsal bölgelerde yaşamaktadır. Nüfusun toplam emek gücü 2.136 milyon kişi olup, bunun %46,6'sını bayan emek gücü oluşturmaktadır ve bu toplam emek gücünün 728 bini tarım alanında çalışmaktadır.

---

<sup>8</sup> Özey, a.g.e., s. 181.

<sup>9</sup> Gurbannazar Orazgulyev, "Törkmen Gölü Su Coşar Gelir", *Diyalog Avrasya Dergisi*, No: 16, Bahar 2005, S. 80.

**Tablo 1: Türkmenistan Nüfusu**

Dönem	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nüfus</b>	5.640.000	5.936.800	6.298.800	6.550.000	6.746.500
<b>Erkek</b>	2.804.100	2.952.400	3.116.700	3.253.500	3.353.000
<b>Kadın</b>	2.835.900	2.984.400	3.182.100	3.296.500	3.393.500
<b>Yıllık Artış (%)</b>	2,8	5	6.1	6,2	3
<b>Erkek Oranı (%)</b>	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7
<b>KadınOranı (%)</b>	50,3	50,3	50,3	50,3	50,3

Kaynak: Türkmenistan Milli İstatistik Enstitüsü 2006

1993 yılında 4.250.000 olan nüfusun %72'si türkmenlerden ve %28 ' ise diğer etnik gruplardan oluşmaktadır. %28'lik etnik grubu %9'la özbekler, %8'le ruslar ve diğer %11 kısımda tatarlar, kazaklar, azeriler ve ermeniler temsil etmekteydi.

Ancak günümüz itibarıyla türkmen nüfusunun %81'e çıktığı görülmektedir. Bununla en önemli nedenlerinden biride Saparmurat Türkmenbaşının Türkmenistan'ı türkleştirme veya başka bir deyişle millileştirme politikasıdır. Kiril alfabesinden latin alfabesine geçişi, ruslara çift vatandaşlık hakkı tanımaması bunlara örnek gösterilebilir ve bunun yansıması olarakta bağımsızlık öncesi %8'lerde bulunan rus nüfus oranının günümüzde %3-2 olması belirtilebilir.

#### **1.4. İdari Yapı**

Türkmenistan Başkanlık sistemi ile yönetilmektedir. Başbakanlık Cumhurbaşkanına sıfatına bağlı olup, 8 başbakan yardımcısı, 21 bakan ve 7 bakan yetkisine sahip komite bakanı vardır. Ülke idari olarak 5 vilayete ayrılmıştır. Vilayetlerde kendi içinde etraplara, etraplarda dayhan birleşiklere ayrılmaktadır.

**Şekil 1: Türkmenistan Haritası**



Kaynak: DEİK, Türkmenistan Ülke Bülteni, Aralık 2007

1. Ahal, Türkmenistan'ın güneyinde yer alan vilayettir. İran ve Afganistan'a sınırı olan Ahal Vilayetinin merkezi Anev'dir. 95.100 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip vilayetin nüfusu 880.700'dür. Başkent Aşgabat bu vilayetin içinde özerk olarak yer almaktadır.

2. Balkan, Türkmenistan'ın batısında yer alan vilayettir. Özbekistan, Kazakistan ve İran'a sınırı olan vilayetin merkezi Balkanabat'dır. 138.000 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip Balkan vilayetinin nüfusu 552.000'dir. Hazar Denizi'ne sahili olan Balkan Vilayeti önemli enerji rezervlerine sahiptir. Balkan vilayetinde Türkmenistan'ın doğal gaz üretiminin yüzde 18'i petrol üretiminin ise yüzde 94'ü gerçekleşir.

3. Daşoguz, Türkmenistan'ın kuzeyinde yer alan vilayettir. Özbekistan'a sınırı olan vilayetin merkezi Daşoguz'dur. 73.600 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip Daşoguz vilayetinin nüfusu 1.366.300'dür. Vilayetin önemli bir bölümü çöldür.

4. Lebap, Türkmenistan'ın kuzeydogusunda yer alan vilayettir. Özbekistan'a sınırı olan vilayetin merkezi Türkmenabat'dır. 94.000 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip Lebap vilayetinin nüfusu 1.034.700'dir. Türkmenistan'ın en yüksek dağı vilayet sınırları içerisindedir.

5. Mari, Türkmenistan'ın güneydogusunda yer alan vilayettir. Afganistan'a sınırı olan vilayetin merkezi Mari'dir. 87.000 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip Mari vilayetinin nüfusu 1.146.800'dür. Vilayet önemli bir sanayi ve tarım üretim merkezidir. Önemli bir arkeolojik merkez olan Merv şehri bu vilayetin sınırları içerisindedir.

### **1.5. Siyasi Yapı**

Türkmenistan tarihi boyunca Moskova yönetimlerinden gerekli ekonomik yardımları ve ilgiyi görememiştir. Bu ülkeye hemen hiç yatırım yapılmamış ve ülkenin altyapısı düzenlenmemiştir. Ayrıca, Sovyet Komünist partisinin üst kademelerinde Türkmenler aktif rol alamamıştır. 1950'li yılların sonlarına doğru bazı Türkmen liderleri ülke yönetiminde daha aktif bir şekilde rol almak istediklerini belirtmişler ve Türkmenlere bu görevleri almak için öncelik verilmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Ancak, Moskova bu isteğe, Türkmen Komünist partisini tamamını ortadan kaldırmak süretiyle cevap vermiştir. Fakat 1969 yılında, muhafazakar görüşlü Muhammednazar Gapurov partiyi tekrar toparlayarak parti başkanı olmuştur ve 1985 yılına kadar görevde kalmıştır. Görevden alınmasının nedeni ise Garboçovun Orta Asya liderlerine karşı başlatmış olduğu görevden alma hareketidir. Yerine Saparmurat Niyazov atanmıştır.<sup>10</sup>

Sovyetler'de yapılan darbenin ardından, Niyazov, Sovyet Komünist Partisi Politbürosundan istifa etmiştir. 1991 yılının Eylül ayının ortalarında, Niyazov Türkmen Komünist Partisinin mal varlığını dondurmuş ve bunun hemen ardından 16

---

<sup>10</sup> Ülkü, a.g.e., s. 254.

Aralık 1991’de Türkmen Komünist Partisi, Türkmenistan Demokrat Partisi olarak isim değiştirmiştir.<sup>11</sup>

İktidardaki Türkmen Komünist Partisi aralık 1991'de yapılan xxv. Kongresinde parti örgütünün feshine ve yerine Türkmenistan Demokratik Partisinin kurulmasına, yeni kurulan partinin başına ise Cumhurbaşkanı Saparmurat Türkmenbaşının getirilmesine karar verilmiştir.<sup>12</sup> 2006'da Türkmenbaşının vefat etmesiyle yerine yeni Cumhurbaşkanı Kurbanguli Berdimuhammedov geçmiştir.

Türkmenistan Anayasa’sında demokratik ve çok partili sistem olarak yer almasına karşın tek bir parti vardır. Türkmenbaşı bu hususta şöyle demektedir: “*Türkmenistan farklı etnik unsurlardan ve türkmen kabilelerinden oluşmaktadır. Bu farklılık nedeniyle etnik unsurlar arasında ihtilaf ve sürtüşmeler çıkabileceği için, Türkmenistan ancak 2010 sonrası çoklu parti sistemine hazır olabilir.*” Bununla birlikte, sürgünde bulunan muhalif Ağzıbirlik partisinden de bahsetmek mümkündür.

18 Mayıs 1992 tarihinde Parlamento tarafından oy birliği ile kabul edilen Türkmenistan Anayasası 21 Haziran 1992 tarihinde halkoyuna sunularak onaylanmıştır. Anayasada Türkmenistan Bağımsız ve Tarafsız Hukuk Devleti olarak tanımlanmaktadır. Laik bir devlet olduğu vurgulanmaktadır.

Anayasa başkanlık sistemini öngörmektedir. Cumhurbaşkanı çok büyük yetkiler tanınmıştır. Cumhurbaşkanı aynı zamanda Bakanlar Kabinesine de başkanlık eder. Cumhurbaşkanı ileride Meclisin onayına sunmak koşulu ile kanun yapmak hakkına sahiptir. Başbakan Yardımcıları, Bakanlar, Hekimler ve Yüksek Mahkeme Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır. Cumhurbaşkanı gerekli gördüğü hallerde Meclisi feshetme hakkına sahiptir.

Türkmenistan’ın ilk Cumhurbaşkanı Saparmurat Türkmenbaşı’dır. SSCB'nin dağılmasının ardında SSCB Türkmenistan Sekreteryası’nın Türkmenistan başkanı

---

<sup>11</sup> Ülkü, a.g.e., s. 256.

<sup>12</sup> Türkmenistan Ülke Raporu, TİKA Yayınları No:29, Ankara, Nisan 1996, s. 22.

olan Türkmenbaşı bağımsızlık ile görevde kalmış ve halk oylaması sonucu ömürlük Cumhurbaşkanı seçilmiştir. Aralık 2006 tarihinde vefatıyla yerine Şubat 2007 tarihinde yapılan halk oylaması ile Kurbanguli Berdumammedov gelmiştir.

Türkmenistan'da yasama gücü, Cumhurbaşkanı ile birlikte 5 yıl için seçilen Halk Maslahatı ve Meclis tarafından paylaşılmaktadır. Meclis alt yasama organı niteliğinde olup, önemli kararlar daha sonra Halk Maslahatı'na sunulmaktadır. Halk Maslahatı'nda milletveklileri, her ilden seçilen halk temsilcileri, üst düzey yöneticiler, Bakanlar Kabinesi üyeleri ve yerel yöneticiler yer olmaktadır. Meclis 50 milletvekilinden oluşmaktadır.

Yürütmenin başı Devlet Başkanındır. Devlet Başkanı Kurbanguli Berdumammedov, aynı zamanda başbakanlık görevini de yürütmektedir. Başbakan'a bağlı 5 tane yardımcı ve bunlara bağlı olan Bakanlar Kurulu üyeleri vardır. Türkmenistanda Dışişleri Bakanlığı, Petrol ve Doğal Gaz Sanayi ve Mineral Kaynaklar Bakanlığı, Enerji ve Sanayi Bakanlığı, Kültür ve Enformasyon Bakanlığı, Tarım Bakanlığı, Su Ekonomi Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, Savunma Bakanlığı, Milli Güvenlik Bakanlığı, Eğitim Bakanlığı, Ekonomi ve Maliye Bakanlığı, Ticaret ve Tüketiciler Birliği Bakanlığı, Haberleşme Bakanlığı, Sağlık Koruma ve Tıp Bakanlığı, Çevre Koruma Bakanlığı, Kara Ulaştırması ve Karayolları Bakanlığı, İnşaat ve İnşaat Malzemeleri Sanayi Bakanlığı, Tekstil Sanayi Bakanı, Demiryolu Ulaşım Bakanlığı olmak üzere 21 bakanlık mevcuttur.<sup>13</sup>

Türkmenistan'da yargı gücü mahkemelere aittir. Yargı gücü, yüksek mahkeme, askeri mahkemeler ve kanunda gösterilen diğer mahkemeler tarafından kullanılır. Kanunları denetleme yetkisi Başsavcıya ve ona tabi savcılara aittir. Baş savcıyı Devlet Başkanı 5 yıl için tayin eder.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Türkmenistan ile Ticari İlişkiler, Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, Mayıs 2006, s.7.

<sup>14</sup> Türkmenistan ile Ticari İlişkiler, Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, Mayıs 2006, s.8.

Niyazov, yaptığı açıklamada, Türkmenistan'ın laik ve demokratik bir ülke olduğunu, özellikle Orta Asya devletleri ve diğer İslam ülkeleri olmak üzere amacının Doğu ve Batı ile fark gözetmeden iyi ilişkiler kurmak istediğini belirtmiştir. Türkmenistan, aralarında Birleşmiş Milletler, AGİK, İMF, ECO gibi kuruluşlar başta olmak üzere birçok uluslararası ve bölgesel organizasyonlara üyedir.<sup>15</sup>

Türkmenistan'ın dış politika öncelikleri, dünyaya açılma çabaları, güvenlik kaygıları ve komşularıyla ilişkiler olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Türkmenistan'ın dış politikasının en belirgin özelliği olarak da, ülkenin dış politikasını da biçimlendiren Devlet Başkanı Saparmurat Niyazovunun, çoktarafli ya da bölgesel girişimlere karşı mesafeli, hatta soğuk tavrı dikkat çekmektedir.<sup>16</sup>

Türkmenistan, dış siyasette üç temel politikayı benimsemiştir<sup>17</sup>; Açık Kapılar, 10 Yıl İstikrar ve Daimi Tarafsızlık.

Açık Kapılar Politikası ile, özellikle yabancı yatırımcıyı teşvik etmeye ve devlet kontrollü ekonomik yapıdan serbest piyasa ekonomisine geçişi hedeflemektedir. Bu politikayla, Türkmen yetkililer, hakları uluslararası hukuka uygun olarak hazırlanmış iç mevzuat ile yasal güvence altına alınan yabancı şirketlerin, kendi ülkelerinde serbestçe yatırım yapmalarını istemektedir. Aynı zamanda Türkmenistan, diğer devletler ile karşılıklı çıkara dayalı ve eşitlik prensibi üzerine oturtulmuş ikili ve çok tarafli ilişkiler kurmayı kabul edmektedir.

10 yıl istikrar politikası ise, Devlet Başkanı Türkmenbaşı tarafından belirlenen kalkınma programlarının başarıyla sonuçlanabilmesi için, Türkmen halkının, sosyal bunalımlara sebebiyet vermemesini ve tam tersine devlet politikalarının tümüyle desteklenmesini öngörmektedir. Bu politikayla göre, Türkmen halkı, mevcut sıkıntılara rağmen, ülkenin geleceğinin parlak olacağını

---

<sup>15</sup> Ülkü, a.g.e., s. 258.

<sup>16</sup> Özdoğan, a.g.e., s. 271.

<sup>17</sup> Ertan Efegil, Bağımsızlık Sonrası Türkmenistanın Siyasi, Ekonomik ve Kültürel Politikalarının Genel Değerlendirilmesi, *KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, Bahar 2001, s. 249.

düşünerek, hazırlanan programları sekteye uğratabak muhalif hareketlerden veya büyük gösterilerden sakınacaktır.

Daimi Tarafsızlık politikasının temelinde, bölgede yaşanan etnik çatışmaların Türkmenistan'a ihraç edilmesini önleme, Türkmenistan'ın bu tür çatışmalara dahil olmayacağını ifade etme ve bölgedeki güç kurma hesapları ve güvenlik kanalıyla baskılara maruz kalmaktan kurtulma düşüncesi yatmaktadır. Türkmen yetkililer, öncelikle başta Rus askerleri olmak üzere, yabancı askerlerin kendi topraklarında bulunmayacağını, ülkelerinde askeri üsler kurulmayacağını ve bölge devletlerin aleyhine olacak şekilde askeri ittifaklara dahil olmayacağını beyan etmiştir. Diğer ifadeyle, bölge genelinde yaşanan güç kurma sürtüşmelerinde yer almayacağını, bu tür girişimlerden uzak duracağını ve diğer devletlerin de bu düşüncelerden uzak durması gerektiğini belirtmektedir.

1991'de SSCB'nin dağılımsıyla birlikte Türkmenistan'a Orta Asya'nın en büyük askeri gücü miras kalmıştır. Ancak, bundan sonraki süreçte Türkmenistan daha çok tarafsızlık statüsüne önem vermiştir ve askeri güç ihmal edilmiştir. 2006 yılı itibarıyla modası geçmiş askeri tehçizata sahip olan Türkmenistan'ın, aktif 21000 kara, 4300 hava ve 700 deniz askeri personeli bulunmaktadır.

## **1.6. Sosyal Yapı**

### **1.6.1. Eğitim**

3 Mayıs 1993'te Türkmenistan'da yeni eğitim ve öğretim siyaseti belirlenmiştir, buna göre zorunlu eğitim 4 ilk ve 5 orta olmak üzere 9 yıl olmuştur.<sup>18</sup> Yüksek lisans, doktora gibi akademik eğitimler kaldırılmış, 9 yıl zorunlu eğitimi tamamlayan öğrenciler üniversite sınavına girebilme hakkını kazanabilmeleri için, 2 yıl devlet kuruluşlarında staj yapmaları zorunluluğu getirilmiştir. Üniversite eğitimi 2 yıl sürmekte olup, diploma alabilmek için özel veya kamu kuruluşlarında 2 yıl staj yapılması gerekmektedir.

Ancak, Kurbanguli Berdimuhammedovun Cumhurbaşkanı olması ile, okullar tekrar 10 yıl zorunlu eğitime çevrilmiştir. Yüksek lisans, doktora gibi akademik eğitimler açılmıştır. Zorunlu stajlar kaldırılmış olup, üniversite eğitimi 5 yıla çıkarılmıştır.

Türkmenistan'da okuma-yazma oranı %98-99 civarındadır. Bu oran kadınlarda %98, erkeklerde % 99'dır. Eğitim hizmeti devlet tarafından ücretsiz sağlanmaktadır ve ailelerin çocuklarını okutmak zorunluluğu vardır. Eğitim süreci 6-7 yaşdan başlayarak, üniversite hariç 16 yaşına kadar devam etmektedir. SSCB sürecinde kril alfabesi ile sürdürülen eğitim, 1995 itibarıyla Latin alfabesinde sürdürülmektedir.

### **1.6.2. Sağlık Hizmetleri**

Türkmenistan'da sağlık hizmetleri Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Sağlık hizmetleri ücretsiz olup, hakimler tarafından yazılan reçeteler genellikle devlet tarafından karşılanmakla birlikte, nadir durumlarda kişilerce karşılanmaktadır. Sağlık hizmetlerinin ücretsiz olmasına karşın, sağlıklı ilgili yapılar eski, yıpranmış ve günümüzün teknolojik şartlarına çok az uymaktadır.

---

<sup>18</sup> Özdoğan, a.g.e., s. 167.

Ülkede aşı, ilaç ve serum üretimi çok sınırlı miktardadır ve dışarıdan ithal edilmektedir.

## **1.7. Ekonomik Yapı**

### **1.7.1. Genel Ekonomik Durum**

Sovyet planlama modeli Orta Asya Türk Cumhuriyetlerini gerek hammadde, gerek piyasa yönünden birbirine bağımlı duruma getirmişti. Başka bir deyişle, bir ülkede kurulan sanayi tesislerinin kullanacağı ham maddeler genellikle başka ülkelerden gelmekte, üretimin amacı da tüm Sovyet piyasasının ihtiyacını karşılamak olduğundan oluşturulan kapasite, içinde kurulu bulunduğu ülkenin iç piyasa hacmi ile karşılaştırılmayacak büyüklükte idi. Böyle bir model ise ülkelerin ekonomik yönden bağımsız davranmalarına olanak vermiyordu. Nitekim, Sovyetlerin yıkılmasından sonra mevcut sanayi tesisleri çalıştırılmamış ve çoğu birer hurda yığını durumuna gelmiştir. Bunda üretim teknolojisinin geri ve hantal oluşunun da etkisi vardır. Dolayısıyla, dönüşüm ekonomileri adı verilen bu ülkeler piyasa ekonomisine geçiş ve özelleştirme çabaları çerçevesinde devraldıkları bu ekonomik yapıyı günün koşullarına uydurmaya çalışmaktadırlar.<sup>19</sup>

SSCB döneminde diğer Orta Asya Cumhuriyetleri gibi Türkmenistan'ın ekonomik yapısı da, SSCB döneminin ekonomik ihtisaslaşma politikaları gereğince işlenmemiş tarım ürünleri ile pamuk sağlama ve elde edilen hammaddeleri Rusya'ya aktarmak üzere şekillendirilmiştir. Ekonominin hammadde üretimi üzerinde yoğunlaşması ve bu hammaddelerin diğer Cumhuriyetlerdeki sanayilerde kullanılması diğer sektörlerin geri kalmasına neden olmuş ve bunun sonucunda Türkmenistan, SSCB döneminde en geri kalan ve fert başına milli geliri en düşük cumhuriyetlerden biri olmuştur.

---

<sup>19</sup> Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat*, Güzem Can Yayınları No:20, İstanbul, 2003, s. 285.

Bağımsızlıktan hemen sonraki dönemde ise Türkmenistan tarafından izlenen ekonomik strateji, büyük ölçüde dış piyasalardan borçlanarak, enerji sektörünün geliştirilmesi ve yenileştirmek için yatırım yapılması, yine borçlanarak elde edilen kaynakların tarımsal sanayi sektörünün geliştirilmesinde kullanılması olarak özetlenebilir. İzlenen bu strateji ile petrol ve doğal gaz arzı ile pamuk ve tahıl üretimi arttırılmıştır.<sup>20</sup>

Bu gün doğalgazını dünya fiyatından satmaya çalışan Türkmenistan'ın en önemli sorunu, diğer BDT ülkeleri arasında bu fiyata alıcı bulmakta güçlük çekmesidir.<sup>21</sup> Ayrıca bu ülkelerdeki istikrarsızlık borçların temini zorlaştırmaktadır. Türkmenistanın batıdan Hazar Denizi ile sınırlı olması, güneyde İran gibi uluslararası alanda ambargo konulmuş ülkenin olması ve güney doğuda Afganistan gibi halen savaşın sürdüğü bir ülke olması doğal gaz ihracatını ancak SSBC'den kalma doğal gaz boruları hatları ile sağlayabilmektedir. Doğal gaz ihraç hattı konusunda sıkıntılar yaşayan Türkmenistan, son yıllarda yeni güzergahlar için komşu ülkelerle yeni anlaşmalar imzalamaya başlamış bulunmaktadır.

1996 yılında dış ticaret ve döviz kuru rejiminde bazı reformlar başlatan Türkmen Hükümeti 1997'den itibaren enflasyonu denetim altına alabilmiştir. Ancak 1997'de hem tarımda kötü hasat alınması, hem de Mart 1997'den itibaren Rusya üzerinden BDT ülkelerine gaz verilmesinin durdurulması milli gelirin yüzde 17 oranında azalmasına yol açmıştır. 1997-1998 yıllarında Türkmen doğalgaz ihracatının Rusya tarafından engellenmesi ülke dış ticaret ve yatırım işlemlerinin finansmanını zorlaştırmış, pamuk rekoltesinde yaşanan istikrarsızlık da bunlara eklenince ülkenin mali imkanları olumsuz etkilenmiştir. Bu dönemde doğalgaz ihracatından döviz elde edilememesi ile başlayan döviz sıkıntısı, konvertasyon sorununa sebep olmuştur. Hükümetin ihracatı arttırma politikalarına ağırlık vermesi sonucunda ülkede elde edilen hammaddelerin işlenip ihraç edilmesi öncelik

---

<sup>20</sup> Pastor G. ve Van Rooden, *Türkmenistan: The Burden of Current Agricultural Policies*, IMF Working Paper, 2000, s. 13.

<sup>21</sup> Selçuk Tayfun Ok ve Volkan Aydos, *Türkmenistan Ülke Profili, Mevzuat ve Türk Girişimciler*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No :1998-74, İstanbul, Aralık 1998, s. 25.

kazanmıştır. Özellikle tekstil ve petrokimya sektöründe bu konu ile ilgili önemli adımlar atılmıştır.<sup>22</sup>

Türkmenistan'da ekonomik büyüme doğal gaz ihracatına göre değişmektedir. 1989 yılında 89.9 milyar metreküp olan doğal gaz üretiminin 1997 yılında 17.3 milyar metreküpe düşmesi gayri safi milli hasıla'nın yüzde 60 oranında azalmasının en temel nedenidir. 1998'den itibaren özellikle de doğal gaz üretimindeki artışa bağlı olarak GSMH yükselmeye başlamış, 2001-2006 yılları arasında GSMH'deki büyüme yıllık ortalama yüzde 20'yi geçmiştir.

İMF tarafından yapılan açıklamaya göre 2006 yılında Türkmenistan GSMH'sı 5.579 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. GSMH, 2005 yılında bir önceki yıla göre yüzde 13.2'lik bir artış göstermekle birlikte, sektör bazında yıllık büyüme hızları tarım sektöründe yüzde 19.8, sanayide yüzde 19.6, ve hizmette yüzde 23.7'dir.

Kişi başına gelir ise, fazla bir değişiklik göstermemiş olup 750-850 civarlarında kalmıştır. Ayrıca unutulmaması gereken konulardan biriside, döviz ile ilgili hesaplamaların kara borsa kuruna göre hesaplandığıdır ki, resmi kur ile kara borsa arasında dörte üç fark vardır. Bunun yanında Türkmenistan İstatistik Enstitüsü tarafından yayınlanan veriler gerçeği yansıtmaktan uzaktır. Çünkü Türkmenistan'da istatistiki veriler genelde politik amaçlar ve yurt dışı kurumlar için yayınlanmaktadır.

---

<sup>22</sup> Asım Çalış, Türkmenistan Ülke Profili, İGEME Yayınları, 2005, s. 5.

**Tablo 2: Türkmenistan'ın Genel Ekonomik Durumu**

Yıllar	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Nüfus<sup>a</sup> (milyon)</b>	5.210	5.640	5.936	6.298	6.550	6.746	-
<b>GSMH(milyar \$)</b>	4.157 <sup>b</sup>	4.331 <sup>b</sup>	4.531 <sup>b</sup>	4.774 <sup>b</sup>	5.145 <sup>b</sup>	5.826 <sup>b</sup>	5.579 <sup>c</sup>
<b>Kişi Başı Gelir (\$)</b>	797	767	763	758	785	863	-
<b>Enflasyon(%)</b>	8.3 <sup>c</sup>	11.6 <sup>d</sup>	8.8 <sup>e</sup>	5.6 <sup>e</sup>	5.9 <sup>e</sup>	10.7 <sup>e</sup>	8.0 <sup>e</sup>
<b>İhracat<sup>b</sup> (milyon \$)</b>	2.506	2.700	2.850	3.632	3.870	4.935	5.324
<b>İthalat<sup>b</sup> (milyon \$)</b>	1.786	2.250	2.120	2.512	3.320	3.588	3.595
<b>Cari Denge (bin \$)</b>	+720	+450	+270	+1120	+550	+1347	+1729
<b>Döviz</b>	<b>Kuru<sup>a</sup></b>	5200	5200	5200	5200	5200	5200
<b>(manat)</b>							

Kaynaklar: (a) Türkmenistan Milli Ekonomik Enstitüsü, (b) UNCTAD 2006-2007 HandBook, (c)IMF, World Economic Outlook Database, October 2007, (d) EIU Country Report 2005, (e) Asian Development Outlook 2007

Her ne kadar bağımsızlıktan geçen bu süreçte, Türkmenistan, serbest ekonomi piyasasını benimsemiş ülke olma yolunda önemli adımlar atsa da, etnik çatışmalar, yetişmiş eleman eksikliği, büyük devletler arasında yaşanan rekabet gibi iç ve dış nedenlerden ötürü istenen düzeyde başarı elde edememiştir.<sup>23</sup>

Türkmenistan'ın resmi para birimi “manat” olup, demir para birimi “tenne”dir ve 1 kasım 1993 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Piyasada 1000'lik tennelik ve 1000, 5000 ve 10000 manatlık kağıtlık paralar mevcuttur.

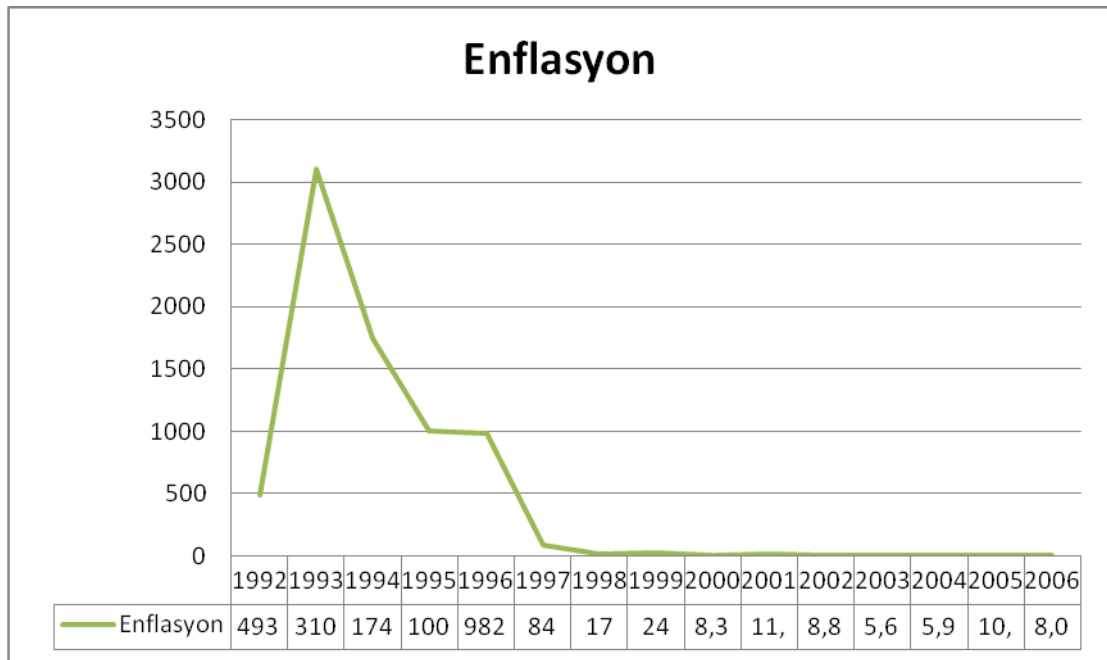
İlk tedevele çıktığında 1 manat 1 dolara eşdeğerken, özellikle 1995 itibaren hiperenflasyonla hızlı bir yükselişe geçmiştir. Daha sonra yurt içinde amerikan dolarının serbest satışı yasaklanması ile 5200 manat civarlarında sabit kalması sağlanmıştır.

Serbest piyasa koşullarına adapte olmaya çalışan her ekonominin ortak sorunu olan yüksek enflasyon Türkmenistan'da da göze çarpmaktadır. 1993 yılından

<sup>23</sup> Efegil, a.g.e., s. 245.

itibaren ithal edilen tüketim maddelerinde meydana gelen fiyat artışları hükümeti defalarca fiyat ayarlamalarına zorlamış ve bu da hiperenflasyona neden olmuştur. Enflasyon, İMF işbirliği ile halen yürümekte olan sıkı ekonomik istikrar politikalar sayesinde belirli bir gerileme eğilimi içersine girmiş olup 2006 yılı itibarıyla % 8'lara düşürülmüştür.<sup>24</sup> Buda maaşlarda artışın dondurulması, yaşlılık aylıklarının kesilmesi, fiyatların kontrolü ve banklardan para çekişlerinin kısıtlanması ile sağlanmıştır.<sup>25</sup>

**Grafik 1: Enflasyon Oranı**



Kaynak: (1)Richard Pomfret, 2001, s. 167., (2) EIU Country Report 2005, (3) Asian Development Outlook 2007

Türkmenistan'da serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde vergi sistemlerinde yapılan reformlar, sanayilerin gelişmesi ve modernleştirilmesi devlet bütçesinin yıldan yıla artmasına ve 90-95'li yıllarda yüksek olan bütçe açığının 1998 yılı itibaren azalma trendine girmesine sağlamıştır. Bütçe gelirlerine benzer şekilde

<sup>24</sup> Ok, a.g.e., s. 25.

<sup>25</sup> Asian Development Bank 2007 Outlook, erişim 10.11.2007, <http://www.adb.org/Documents/Books/ADO/2007/TKM.asp>

bütçe harcamaları da yıldan yıla artış göstermiştir. Türkmenistanın bütçe gelirlerin büyük bir kısmı doğal gazdan gelen gelirler oluşturmaktadır. Harcamaların büyük kısmı ise inşaat, telekomünikasyon, enerji santralleri ve karayolları gibi altyapı hizmetlerine gitmektedir. Yıllar itibarıyla Türkmenistan bütçesinin gelir ve giderleri aşağıdaki şekildedir.

**Tablo 3: Bütçe Gelir ve Giderleri (milyon dolar)**

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Gelir</b>	6.283,6	6.660,6	6.993,6	7.343,3	7.710,4
<b>Gider</b>	6.670,4	7.049,2	7.401,7	7.771,8	8.160,3
<b>Denge</b>	-386,80	-388,60	-408,10	-428,50	-449,90

Kaynak: Country Watch, Türkmenistan 2007 Country Review, s. 67.

Ülkedeki işsizlik oranına dair kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Fakat hükümet her vatandaş için iş garantisi verdiği için resmi işsizlik oranı sıfırdır. Buna rağmen 1998 yılında yapılan anket sonuçlarında işsizlik oranı %19 çıkmıştır ve resmi olmayan kaynaklara göre özellikle kırsal kesimlerde genç işsiz nüfusun büyüyen bir problem olduğu belirtilmiştir.<sup>26</sup>

Ülkede genel olarak ücretler oldukça düşüktür. Asgari ücret, serbest piyasa kuruna göre yaklaşık 95 USD civarında olup, haftalık çalışma saati 40 saattir. Ülkede işsizlik sigortası uygulaması yoktur.

Bağımsızlığın kazanılmasından sonra piyasa ekonomisine geçiş sürecinde gerçekleştirilmesi gereken özelleştirme faaliyetleri aradan 15 yıl geçmesine rağmen çok yavaş ilerleme kaydetmektedir. Orta ve büyük ölçekli kuruluşların özelleştirilmesini hızlandırmak, yabancı yatırımcıyı çekmek için türkmenlerle aynı hakları sağlamak üzere 1997 yılında yeni yasal düzenlemelere gidilerek Devlet Başkanına bağlı Yabancı Yatırımlar Ajansı kurulmuş, 1998 Ocak ayında Ajansın içinde Özelleştirme Merkezi oluşturulmuştur. Bütün bu çabalara rağmen özelleştirilecek kuruluşların eski teknolojiye sahip olması ve satış için saptanan

<sup>26</sup> Çalış, a.g.e., s. 12.

başlangıç fiyatlarının çok yüksek tutulması nedenleriyle istenilen sonuca ulaşamamıştır. 2001 yılından itibaren özelleştirme sorumluluğu Ekonomi ve Maliye Bakanlığına geçtiğinden bu yana özelleştirme amaçlı bir satış yapılmamıştır. Önemli işletmelerde devletin ortaklık payı %50 olarak devam etmektedir. Ticaret ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren tesislerin ise genellikle belediyelere ait olduğu görülmektedir.<sup>27</sup>

Türkmenistan'da finansal sektör daha gelişimin ilk basamağındadır ve bankacılık alanında hala bir dizi reformlar etkin bir şekilde devam etmektedir. Devlete ait olan büyük bankalar tarımın gelişmesi için verilen kredileri yönetir ve borç verme kararlarında seyrek de olsa devletin müdahalesini sağlar. Sermaye pazarı kurulması çalışmaları yeni başlatılmıştır. Hazine bonolarının adım adım sayısının artırılması amacıyla bir ikincil pazar program da oluşturulmuştur.<sup>28</sup>

Ülkede üç kademeli bir bankacılık sistemi mevcuttur. Sistemin en üst kademesinde hükümet adına hareket eden merkez bankası bulunmaktadır. Merkez Bankasının görevleri arasında; para politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi, faiz oranlarının, döviz kurunun ve öncelikli sektörler için verilecek teşveklerin belirlenmesi yer almaktadır. Merkez Bankası aynı zamanda sistemin kontrolü ve gözetimi ile yükümlüdür.<sup>29</sup>

Türkmenistan'da, bankacılık sisteminin ikincisi kademesinde devlete ait üç banka bulunmaktadır. Yabancı yatırımcılar ve yerli ihracatçılar için anahtar bir niteliğinde olan Türkmenistan Dış Ekonomik İlişkiler Bankası ithalat ve ihracat faaliyetlerini düzenlemekle yükümlüdür. Diğer devlet bankaları Türkmenistan Devlet Yatırım Bankası ve Türkmenistan Kalkınma Bankasıdır.

---

<sup>27</sup> Türkmenistan ile Ticari İlişkiler, Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, Mayıs 2006, s. 17.

<sup>28</sup> Devlet Odabaş, Geçiş Sürecinde Türkmenistan'da Finansal Piyasaların Yeniden Yapılandırılması Çalışmaları, *Avraasya Dosyası*, Cilt:7, Sayı:2, Yaz 2001, s. 59.

<sup>29</sup> Gürgen E., Central Asia: Achievements and Prospects, *Finance & Development Dergisi*, September 2000, Vol:37, No.3, s. 7.

Türkmenistan’da ticari bankaların çalışabilme ve döviz tutma yetkisi ancak Merkezi Bankası lisansı ile mümkün olabilmektedir. Ülkede dördü yabancı sermaye olmak üzere toplam 17 küçük ve orta ölçekli ticari banka bulunmaktadır.

Türkmenistan’ın enerji sektörü yabancı yatırımcılar için önemli bir potansiyel arzemesine rağmen, bu sektörde bile ülkeye giren yabancı sermaye oldukça kısıtlı kalmaktadır. Bu durumun başlıca sebepleri yatırım ortamının yetersizliği, komşu ülkelerin daha cazip alternatifler sunması ve altyapının ihtiyacı karşılamaktan uzak olmasıdır. Bununla birlikte Türkmenistan tekstil alanında ülkeye yabancı sermaye çekme konusunda daha başarılı olmuştur. Türkmen makamlarının her fırsatta yabancı sermayeye destek verdiğini ifade etmesine rağmen, bugüne kadar olumlu bir yatırım ortamı yaratmak için gerekli olan siyasi ve makroekonomik reformlar yapılabilmemiş değildir. Enerji, telekomünikasyon ve ulaştırma sektörleri özelleştirme kapsamı dışında bırakılmış olup sadece perakende ve hizmet sektörlerindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi gerçekleşmiştir.<sup>30</sup>

Türkmenistan, yatırım ortamının henüz belirtilen nedenlerle yeterince gelişmemiş olmasına rağmen, Türk doğrudan yatırımlarının Orta Asya’da en fazla gittiği ülkelerdendir. Türk firmaları Türkmenistan’a genellikle “joint-venture” kurarak girmekte, ancak ülkede özelleştirmenin yeterince yapılmamış olması nedeniyle yerel ortaklar genellikle bir kamu kuruluşu olmaktadır. Türk firmaları, özellikle tekstil alanında büyük projelere imza atmışlar ve kurdukları modern tekstil tesisleri ile Türkmenistan’da tekstil sanayinin temelini oluşturmuşlardır.

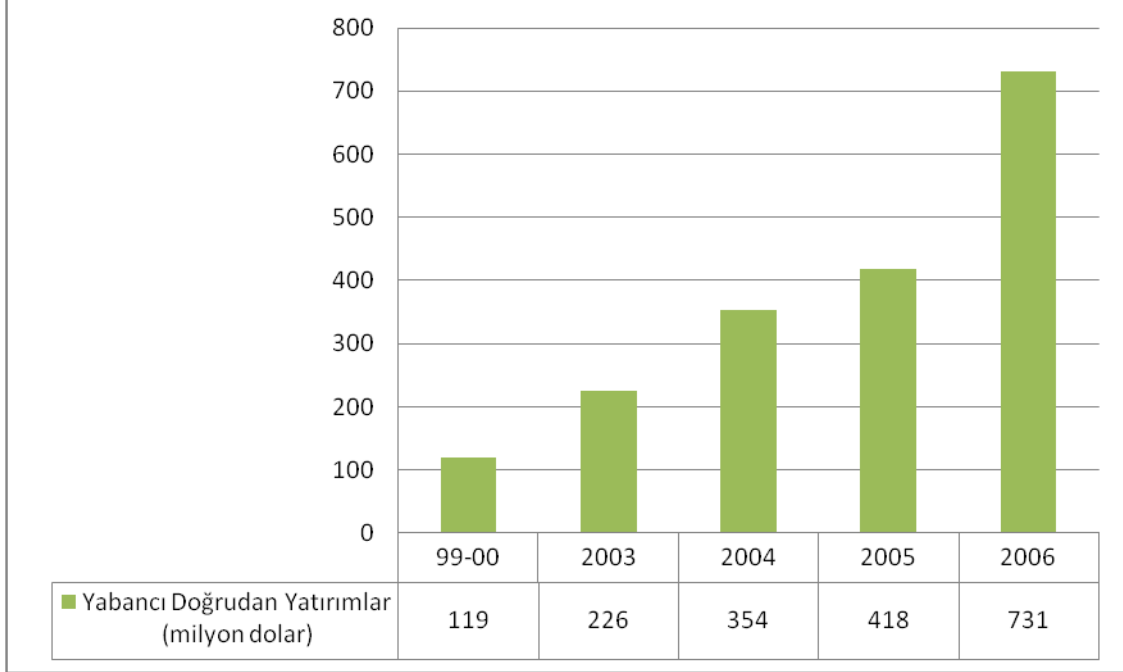
Resmi bilgilere göre Nisan 2004 tarihi itibarıyla Türkmenistan’da 56 ülkeden 630 yabancı sermayeli şirket faaliyet göstermektedir. Yabancı yatırımlar çoğunlukla Türkiye ve ardından İran, Afganistan, Amerika, Pakistan, BAE ve İngiltere tarafından gerçekleştirilmektedir. Çin de enerji, telekomünikasyon ve ulaşım alanında önemli bir yatırımcı olma yolundadır. Türkmen makamlarının her fırsatta yabancı sermayeye destek verdiklerini ifade etmelerine rağmen, bugüne kadar olumlu bir yatırım ortamı yaratmak için gerekli olan siyasi ve makroekonomik

---

<sup>30</sup> Türkmenistan ile Ticari İlişkiler, Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, Mayıs 2006, s. 21.

reformlar yapılabilmiş değildir. Enerji, telekomünikasyon ve ulaştırma sektörleri özelleştirme kapsamı dışında bırakılmış olup sadece perakende ve hizmet sektörlerindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin özelleştirilmesi gerçekleşmiştir.<sup>31</sup>

**Grafik 2: Yabancı Doğrudan Yatırımlar**



Kaynak : UNCTAD World Investment Report 2007

Türkmenistan'da yabancı yatırım girişleri özellikle 2000 yılından sonra önemli seviyede artışa geçmiştir. 2005 yılında ülkeye giren yabancı yatırım miktarı 418 milyon dolar olurken, bir sonraki yıl %42 oranında artarak 731 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Son yıllarda Türkmenistanın artan derecede yabancı yatırım çekmesinin önemli nedenleri olarak, diğer Orta Asya ülkelerine nazaran daha istikrarlı olması, zengin yer altı kaynakları ve yavaş yavaş serbest piyasa ekonomisine geçerek dışa açılma eğilimine girmesini gösterebiliriz.

<sup>31</sup> Türkmenistan Ülke Bülteni, DEİK Yayınları, Aralık 2007, s. 17.

### 1.7.2. Dış Ticaret

Türkmenistan yüz ölçümünün büyük bir kısmın çöl oluşturan ve 5-6 milyonluk nüfusuyla orta asyada eski Sovyet Cumhuriyetleri arasındaki en küçük ülkelerden biridir. Ülke dünya da ilk ona girecek zengin doğal gaz ve petrol kaynakları ile donatılmıştır. Önemli miktarda ispatlanmış petrol rezervleri ve sulama alanları vardır. Ekonomi doğal gaz, petrol ve pamuk ihracatı üzerine kurulmuştur.<sup>32</sup>

İhracatın en önemli kalemini doğal gaz oluşturmaktadır. Türkmenistan'ın ihracat gelirinin petrol ve doğal gaz satışlarına bağlı olması ihracat hacminde büyük dalgalanmalara sebep olmuştur. Bağımsızlığından önce diğer Sovyet cumhuriyetlerine pazar fiyatının altında gaz ihraç eden Türkmenistan'da büyük ticari açık yaşanmıştır. Ancak 1991'de doğal gaz fiyatlarındaki artışa bağlı olarak ülkede ticaret fazlası söz konusu olmuş ve bu durum 1997'ye kadar devam etmiştir. Doğal gaz ihracatının 1997'de askıya alınması ile bahsedilen ticaret fazlası aynı yıl GSMH'nin yüzde 10'una ve 1998 yılında ise yüzde 21'ine varan ticaret açığına dönüşmüştür. Bu süreçte artan ithalat miktarı da açığın büyümesine sebep olmuştur. 1999 ve 2000 yıllarında sırasıyla Ukrayna ve Rusya ile tamamlanan doğal gaz anlaşmaları ve global enerji fiyatlarındaki artış sayesinde 2000 yılından itibaren Türkmenistan ekonomisinde yeniden ticaret fazlası söz konusu olmuş ve bu durum günümüze kadar benzer şekilde devam etmiştir.

---

<sup>32</sup> Country Watch, Turkmenistan 2007 Country Review, s. 63.

**Tablo 4: Dış Ticaret (milyon dolar)**

	ihracat	ithalat	Denge
2000	2.506	1.786	+720
2001	2.700	2.250	+450
2002	2.850	2.120	+270
2003	3.632	2.512	+1120
2004	3.870	3.320	+550
2005	4.935	3.588	+1347
2006	5.324	3.595	+1729

Kaynak : UNCTAD 2006-2007 HandBook

2006 yılında Türkmenistan'ın dış ticaret hacmi, %7 oranında artarak 8.919 milyar Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. Ülkenin ihracatında ise, bir önceki yıla göre yüzde 7.8 artış meydana gelmiş ve 2005 yılında 4,935 milyar Amerikan Doları olan ihracat, 2006 yılında 5,324 milyar Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 5: İhracatın Sektörel Dağılımı (%)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Doğal Gaz ve Petrol ürünleri</b>	81	85	83.6	78,7	78,7	85
<b>Pamuk ve Tekstil ürünleri</b>	15	10	13.2	8,4	9,6	8
<b>Diğerleri</b>	4	5	3.2	12,9	11,7	7

Kaynak: Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, 2006, s. 23.

İhracattaki en önemli payı yüzde 85 ile doğalgaz ve petrol ürünleri ihracatı oluşturmaktadır. Tekstil ürünlerinin payı ise, 2003 yılında %13.2 iken, tekstil sektöründeki gelişmelerin sürekli artmasına rağmen 2005 yılında %8 civarlarına düşmüştür. Bunun önemli nedeni olarak, 2000 yılından itibaren artan bir şekilde doğal gaz ve petrol sektörüne yapılan yatırımları görmek mümkündür.

**Tablo 6: İthalatın Sektörel Dağılımı (%)**

	2003	2004	2005
<b>Teknoloji donanımı, Ham Madde, Ulaştırma araçları</b>	73,6	78,5	72,4
<b>Tüketim malları</b>	26,4	21,4	27,6

Kaynak: Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, 2006, s. 23.

Türkmenistan'ın ithalatı ise 2005 yılında 3,588 milyar doları seviyesinde iken, 2006 yılında nerdeyse artış göstermeyerek 3,595 milyar doları olarak gerçekleşmiştir. Yurtdışından ithal edilen ürünlerin yüzde 72'ini makine ve (özellikle enerji ve tekstil sektörlerinde kullanılmak üzere) sermaye malları oluşturmaktadır. Sermaye mallarının yüksek fiyatları ithalat rakamının artmasına sebep olmuş, ancak ithalattaki büyüme yapılan takas anlaşmalarıyla engellenmiştir. İthal edilen başlıca ürünler teçhizat, hazır gıda ürünleri ile alkollü ve alkolsüz içecekler dahil tüketim malları, ulaşım araçları ve kimya sanayi ürünleridir.

**Tablo 7: İhracat ve İthalat Yapılan Başlıca Ülkeler**

Ülkeler	İhracat (%)	Ülkeler	İthalat (%)
<b>Rusya</b>	41.1	<b>Rusya</b>	14.3
<b>AB</b>	18.9	<b>Türkiye</b>	14.2
<b>İran</b>	9.7	<b>AB</b>	13.0
<b>Türkiye</b>	7.4	<b>Ukrayna</b>	12.0
<b>Ukrayna</b>	6.6	<b>Arap Emirlikleri</b>	8.9

Kaynak:WTO, Trade Profiles 2007, s.173.

Rusya, Ukrayna ve İran doğal gaz alanında, İran ve İtalya ise oranlar ile petrol ürünleri alanında Türkmenistan'ın en büyük alıcılarındandır. Türkiye ve İran Türkmenistan'dan pamuk ithal etmektedir. Aynı zamanda elektrik üretimi konusunda da bu üç ülke arasında işbirliği yapılmaktadır. Türkmenistanın başlıca ithalar yaptığı ülkeler ise, Rusya, Türkiye ve AB ülkeleridir.

## 1.8. Başlıca Sektörler

### 1.8.1. Tarım ve Hayvancılık

Türkmenistan, Sovyetler Birliği'nden kollektif çiftlik sistemini devralmış ve bugüne kadar yapılan reformlar asgari düzeyde kalmıştır. Devlet halen tarım ürünlerinin dağıtımını ve pazarlamasını kontrol etmektedir. Ülkenin en büyük gelir kaynaklarından olan pamuk ihracatı da Tarım Bakanlığı'nın tekeli altındadır. Bununla birlikte ülke topraklarının kalitesinin düşük olması, sulama sistemlerinin yetersizliği ve ülkenin ikliminin tarıma elverişli olmaması tarım sektörünün gelişmesini engelleyen diğer faktörlerdir.

Ülkedeki tarım alanlarının yarısından fazlasında pamuk yetiştirilmektedir. Türkmenistan, Orta Asya'da Özbekistan'dan sonra ikinci önemli pamuk üreticisidir. Dünya sıralamasında 14'üncü üretici olan ülkenin pamuk üretimi toplam tarım sektörünün %70'ini oluşturmaktadır. Pamuk üretimi devlet tarafından sübvansede edilmekte ve üreticinin tohum, gübre ve makine giderlerinin %50'si devlet tarafından karşılanmaktadır. Buna karşılık üreticiler, topladıkları pamukları devlete belli bir fiyattan satmak zorundadırlar. Ekonomik plana göre 2020 yılına gelindiğinde tahıl üretiminin 2000 yılına göre 3 kat, pamuk üretiminin ise 5 kat artması planlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda zirai makineler yenilenmekte ve girdilerin kalitesi yükseltilmektedir.<sup>33</sup>

Türkmenistan'ın %80'i dünyanın en büyük çöllerinden biri olan Karakum Çölü ile kaplıdır. Geri kalan %20'lik bölümün %3'ünü ekilebilir alanlar, %63'ünü çayır ve otlaklar, %8'ini ormanlar ve %26'sını diğer alanlar oluşturmaktadır. Türkmenistan 2002 yılında Karakum Çölü'nde 4.000 km<sup>2</sup> yüzölçüme sahip suni bir göl inşa etmek üzere dev bir projeyi tatbik etmeye karar vermiştir. Amaç, çölün 10.000 hektarının yeşillendirilmesine yardımcı olmak ve Türkmenistan'ın 50 yıllık

---

<sup>33</sup> Türkmenistan ile Ticari İlişkiler, Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, Mayıs 2006, s.23.

su ihtiyacını karşılamaktır. Fakat bazı çevreciler gölün uzun vadede olumsuz çevresel etkileri olabileceğini söylemektedirler.<sup>34</sup>

Türkmenistan'da üretilen diğer önemli ürünleri buğday, arpa, mısır, çeltik, susam, kavun, karpuz, üzüm ve meyan köküdür. Türkmenistan sulama alanının yetersizliği nedeniyle, tarım ve tarıma dayalı sanayi ürünlerinde ithalatçı bir ülkedir. Halen dış alımların büyük bir bölümü, başta Rusya olmak üzere BDT ülkelerinden ithal edilmektedir. Ancak BDT dışı ülkelere yapılan dış alımların giderek artmakta olduğu görülmektedir.

Türkmenistan'da hayvancılık ekonomide önemli yer tutmaya başlamıştır. Endüstri ile uyum içerisinde gelişen hayvancılık, özellikle son yıllarda değerini daha da arttırmıştır. Türkmenistan'da hayvan yetiştiriciliğinin gelişmesini destekleyici, gelişmiş bir sanayinin mevcut olmaması ve karma yem açığının büyük boyutlara ulaşması, hayvancılık sektörünü olumsuz yönde etkilemekte, bu alanda kapsamlı yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkmenistan'da hayvancılık açısından bakıldığında, koyun ve sığır yetiştiriciliğinin özel bir önemi bulunduğu gözlenmektedir. Ancak genellikle kültür ırklarından oldukları halde sığırların bakım ve beslenme noksanlıkları yüzünden hem devlet çiftliklerinde, hem de halk elinde düşük verimli oldukları görülmektedir. Ülkedeki koyunların çoğu karakul koyunu türündendir. Bunların derileri aynı zamanda astragan kürkü olarak kullanıldığı için çok kıymetlidir. Bu nedenle, astragan kürkü ülkenin önemli ihraç ürünlerinden birisini oluşturmaktadır.<sup>35</sup>

### **1.8.2. Sanayi**

Türkmenistan'a Sovyetler Birliği'nden önemli bir sanayi altyapısı kalmamıştır. 1970'lerden itibaren Moskova, Türkmenistan'da sadece petrol ve doğalgaz ile pamuk işleme alanlarında yatırımlar yapmış ve bu nedenle sanayi

---

<sup>34</sup> Pembe Yıldız, *Türkmenistan Ülke Raporu*, KOSBEG Yayınları, Şubat-2005, s. 14.

<sup>35</sup> Yıldız, a.g.e., s. 16.

altyapısı bu sektörler ile kısıtlı kalmıştır. Bağımsızlıktan sonra Türkmenistan'da sanayinin ağırlığı enerji sektörüne kaymışsa da, pamuk işleme ekonomisi içerisindeki önemini korumaktadır. Üretilen pamuk, büyük ölçüde ülke içerisinde işlenmektedir. Ülkenin tekstil altyapısı büyük ölçüde Türk yatırımları ile gerçekleştirilmiştir. Aynı şekilde son yıllarda çimento, gübre, plastik boru gibi ülkenin ihtiyacı olan malları üreten tesisler birer birer açılmaya başlanmıştır.

Fakat yabancı kaynaklı doğrudan yatırımlar petrol ve doğal gaz sektöründeki potansiyele nazaran sermaye akışını yurtiçine çekmekte düşük kalmaktadır. Türkmenistan'ın ucuz işgücünden yararlanmak isteyen yabancı yatırımcıları engelleyen başlıca nedense ihracat hattının noksanlığıdır. Yabancı kaynaklı doğrudan yatırımların sektörel dağılımına bakıldığında ilk sırada hidrokarbon sektörü yer almaktadır. Devlet yabancı şirketleri lisans ihaleleri için cezbetmeye çalışsa da lisans şartlarındaki kısıtlayıcı unsurlar şirketleri yıldırılmaktadır. Enerjiden başka Türkmenistan'daki diğer yatırımlar tekstil sektöründedir. Bu yatırımlar da özellikle Türk finanslı ortak yatırımlardır. Her ne kadar devlet yabancı yatırımları desteklese de uygun iş ortamı için gerekli politik ve makro ekonomik reformları gerçekleştirmekten yoksundur.<sup>36</sup>

### **1.8.3. Ulaştırma ve Telekomünikasyon**

Ülkede genel olarak ulaşımda benzinin ucuzluğunun da etkisi ile karayolu tercih edilmektedir. Karayolu ağı yaygın olmakla beraber, altyapı eksiklikleri mevcuttur. Ayrıca, 1000 km.'si son 15 yılda yapılmış olan toplam 3000 km.'lik demiryolu ağı ülkenin büyük şehirlerini birbirine bağlamakta ve genellikle yük taşımacılığında kullanılmaktadır. 90'lı yıllarda demiryolunun İran'a da bağlanması ile İstanbul-Beijing arasında kesintisiz bir tren hattı kurulmuş olsa da, Türkmenistan ile İran arasındaki hat aktif olarak kullanılmamaktadır. Modern bir filo ile donatılmış olan Türkmenistan Havayolları, iç hatlarda çok düşük ücretler ile tüm şehirler arası uçuşlar düzenlemektedir. Ayrıca, birçok önemli uluslararası noktaya da uçuşlar mevcuttur.

---

<sup>36</sup> Yıldız, a.g.e., s. 18.

Ülkede telefon altyapısı, eski teknoloji olmasından dolayı yetersizdir. Şehiriçi görüşmeler ücretsiz olup, diğer hizmetler ise oldukça ucuzdur. Ancak ülkede internet hizmeti çok kısıtlı bir kitleye verilmekte olup, halkın internete erişimi hemen hemen imkansızdır. Verilen internet hizmeti ise sadece dial-up olup, oldukça yetersizdir. Ülkede en önemli kuruluşların bile web sitesi bulunmamakta, ya da güncellenmemektedir. Ülkede biri tamamen diğeri kısmen devlete ait 2 mobil telefon şirketi faaliyette olup, kapsama alanı sadece belli başlı şehirler ile kısıtlıdır.

#### **1.8.4. Ticaret ve Hizmetler**

Bankacılık sektörü, Türkmenistan’da oldukça zayıf kalmaktadır. Sektör eski Sovyet sisteminin karakteristiklerini taşımakta ve yukarıdan kontrol edilmeye devam etmektedir. Kredilerin tamamına yakını kamu sektörüne gitmekte olup, özel sektöre mali aracılık minimum düzeydedir. Küçük özel bankalar dahil olmak üzere ticari bankacılığın gelişimi ülkenin makroekonomik çevresi, özel sektörün gelişmemesi ve hepsinden önemlisi devletin ekonomide fazlası ile kontrolü tarafından sınırlandırılmıştır.<sup>37</sup>

Devlet Başkanı’na bağlı olan Merkez Bankası, banka kurma ve dış operasyonlar için lisansları vermekte, bankaların mevzuat kapsamında hareket etmelerini denetlemekte, döviz kurunu ve faiz oranlarını da belirlemektedir. Ülkede borç, iflas, teminat, kefil ve ipotek gibi konularda yeni düzenlemelere ihtiyaç vardır. Sigorta sistemi ise henüz ülkeye yerleşmemiştir.

#### **1.8.5. Doğal Kaynaklar ve Enerji**

Türkmenistan’ın en büyük gelir kaynağı olan doğalgaz üretimi, bir devlet kuruluşu olan “Türkmengaz” tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkmenistan’ın resmi kaynaklara göre doğalgaz rezervleri 2 trilyon m<sup>3</sup>, petrol rezervleri ise 400

---

<sup>37</sup> Gürgeç, a.g.e, s. 7.

milyon ton seviyelerindedir. 2005 yılında 63 milyar m<sup>3</sup> doğalgaz ve 9,5 milyon ton ham petrol üretilmiştir.

1993 yılında Başkan Türkmenbaşı tarafından formüle edilen, “2020 Yılına Kadar Petrol ve Doğal Gaz Sanayiinin Geliştirilmesi” başlıklı plana göre 2020 yılında yıllık 80 milyon tona, doğal gaz da ise, 230 milyar metrekübe ulaştırılması hedeflenmektedir.<sup>38</sup>

Türkmenistan’ın 1989 yılında 90 milyar m<sup>3</sup> olan doğalgaz üretimi, ilerleyen yıllarda pazar bulunamaması ve nakil hatlarının yetersizliği nedeniyle 1998 yılında 13 milyar m<sup>3</sup>’e düşmüş, ancak Rusya ve Ukrayna ile yapılan anlaşmalar ile tekrar bugünkü seviyelere gelmiştir.<sup>39</sup>

Türkmenistan, 2003 yılında Rusya Federasyonu ile 2028 yılına kadar doğalgaz sevkiyatını öngören bir anlaşma imzalamıştır. Anlaşmaya göre Rusya, Türkmenistan’dan 2028 yılına kadar 300 milyar dolar karşılığı 2 trilyon m<sup>3</sup> doğalgaz alacak olup, bunun yarısı nakit, yarısı mal mukabili ödenecektir.

Ukrayna ise, Türkmenistan’dan 2005 yılında 36 milyar m<sup>3</sup> doğalgaz ithal etmiş olup, genel olarak toplam ihtiyacının yarısını bu ülkeden karşılamaktadır. 2004 yılında Ukrayna ve Türkmenistan, Türkmen gazının Ukrayna üzerinden Batı pazarlarına nakli konusunda işbirliği öngören bir anlaşma imzalamışlardır. Türkmenistan’dan Ukrayna’ya uzanan 50 milyar m<sup>3</sup> kapasiteli boru hattının yenilenmesi ve 30 milyar m<sup>3</sup>’lük yeni bir hattın inşası da gündemdeki projeler arasındadır.<sup>40</sup>

Türkmenistan’ı Afganistan üzerinden Pakistan ve Hint Okyanusu’na bağlayacak olan TAP Boru Hattı Projesi de gündemde olan projelerden olup, 1600

---

<sup>38</sup> M. Baig, Türkmenistan Today, erişim:11.01.2008, <http://144.122.62.49/turkmens/documents/Today/082.gif>

<sup>39</sup> Yıldız, a.g.e., s. 12.

<sup>40</sup> Yıldız, a.g.e., s. 12.

km. uzunluğunda ve 33 milyar m<sup>3</sup> kapasiteli olması planlanan bu hat ile Türkmen gazı Uzak Doğu pazarlarına da ulaşabilecektir.

Bunun yanısıra Türkmenistan son yıllarda yakın ilişkiler geliştirdiği Çin Halk Cumhuriyeti ile, 2010 yılı başında 30 yıl süreyle yılda 30 milyar m<sup>3</sup> doğalgaz alımını içeren bir anlaşma imzalamıştır. Anlaşmaya göre nakil hattı inşaatı 2010 yılı sonuna kadar başlayacaktır.

Türkmenistan, doğalgazın yanısıra petrol endüstrisini de geliştirmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. 1990'lı yıllarda 3 milyon ton seviyelerinde olan petrol üretimi, 2000'li yıllarda 10 milyon ton seviyelerine çıkmıştır. Sektöre daha fazla yabancı yatırım çekilmesi hedeflenmekte, ancak üretim-paylaşım anlaşmalarının içerdikleri yabancı ortaklara getirilen şartlar ve genel olarak ülkedeki yatırım ortamının yetersizliği buna engel teşkil etmektedir. Ülkenin iki rafinerisi olan Hazar kıyısındaki Türkmenbaşı Rafinerisi ve Özbekistan sınırındaki Seydi Rafinerisi, Türk firmalarının da yer aldığı projeler ile son yıllarda yenilenmişlerdir.

Bunların yanısıra, ülkede sodyum sülfat, krom sülfür, kurşun, brom, bentonit, tuz, kükürt, potasyum, kaya tuzları, baz ve nadir metaller, sülestin, maden suları, yapı malzemeleri vb. değişik türden maden yatakları da bulunmaktadır.

Türkmenistan elektrik enerjisi üretiminde kendi kendine yeterli olup, elektrik enerjisi ihraç etmektedir. Elektrik dağıtım sistemi Özbekistan, Güney Kazakistan, Kırgızistan ve Tacikistandakileri birbirine bağlantılıdır. Üretimin bir kısmı diğer BDT ülkelerine, İran, Afganistan ve Türkiye'ye ihraç edilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM TEKSTİL SANAYİİ

### 2.1. Dünyada Tekstil Sanayii

İnsan için barınma ve beslenme gibi temel ihtiyaçlardan biri olan giyinme tarihinin her döneminde önemini korumuştur. İnsanlık tarihinin var oluşu ile ortaya çıkan bu ihtiyaç, çeşitli süreçlerden geçerek günümüze kadar gelmiştir. Diğer bir deyişle, tekstil sanayii dünyadaki en eski ekonomik faaliyetlerden biridir.

Bir sanayii kolu olarak tekstilin ortaya çıkması ise sanayi devrimi ile İngiltere’de başlamıştır. Daha sonra desen tekniği ve moda endüstrisinin de artan önemine paralel olarak Fransa, ABD ve İtalya’da bu sanayi gelişmiştir. 1830’da dikiş makinesi, 1900’lerde de sentetik elyafların geliştirilmesi, tekstil kimyası ve makinesi alanlarındaki çeşitli gelişmeler paralelinde tekstil ve hazır giyim sanayii gelişimini sürdürmüştür.<sup>41</sup>

Tekstil ve hazır giyim sanayii, sanayileşme sürecinin ilk başladığı sektörlerden birisidir. 19. yüzyılın ilk yarısında İngiltere, 20. yüzyılın başlarında Japonya, 1950’lerde Tayvan ve Güney Kore sanayileşme süreçlerinin başlarında bu sanayiye geliştirerek sermaye birikimi sağlamış, ihracat ve üretim tecrübesi edinmişlerdir. Bu yolla edinilen sermaye, bilgi birikimi ve tecrübe sermaye ve bilgi yoğun diğer sektörlerin gelişmesinde katkı sağlamıştır. Günümüzde de tekstil ve hazır giyim sanayii sermaye sıkıntısı yaşayan, ucuz işgücüne sahip gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında benzer bir rol oynamaktadır.<sup>42</sup>

Tekstil sektörü bütün dünyada sanayinin gelişmesinin itici gücü olmuştur. Genellikle bir ülkede sanayileşme ve sanayi toplumu haline gelme, tekstil sektörü ile gerçekleşmiştir. Tekstil sektörü güç kaybetmeye başlayınca, marka yaratarak ve

---

<sup>41</sup> Anthony Volpe ve diğerleri, *The Apparel and Textile Industries After 2005: Prospects and Choices*, Harvard Center For Textile and Apparel Research, Version: December 23, 2004, s. 4.

<sup>42</sup> Ç.Emrah Öngüt, *Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu*, DPT Uzmanlık Tezi, No:2703, Ocak 2007, s. 55.

yaratılan bu markanın daha yüksek fiyatlarla satılması sağlanarak zararı en aza indirmek mümkün olmaktadır. Yani bir ülke tekstil sektörünü geride bırakırken dünya çapında modacılar ve marka bırakması gerekmektedir. Bunu en iyi gerçekleştiren ülkeler sırasıyla İngiltere, Fransa ve İtalya'dır.<sup>43</sup>

Dünyada sanayileşme eğilimi ile birlikte, başlangıçta hammaddeye dayalı üretim teknolojisi kullanan ve ucuz işgücüne sahip olan ülkeler giderek teknoloji yoğun hale gelen tekstil ve konfeksiyon sektöründe önemli gelişmeler kaydetmiştir. Temel girdilere sahip olan ülkelerin maliyet avantajı sektördeki rekabet üstünlüğünü belirleyen ana faktörlerden olmuştur.

Tekstil ve konfeksiyon sektörü ürün çeşidi bol olan bir sektördür. Bu nedenle karmaşık bir ürünler topluluğuna sahiptir. Sektör genel olarak tekstil ve hazır giyim olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İplik yapmaya uygun liflerden yapılmış ipliklerle dokunarak veya örülerek ve terbiye işlemlerinden geçtikten sonra giysi ve diğer amaçlar için kullanıma hazır hale getirilen ürünlerin üretim işlemi tekstil, her türlü erkek kadın çocuk dış ve iç giyim eşyaları ise hazır giyim sektörünün kapsamına girmektedir.<sup>44</sup>

Tekstili ana hatlarıyla elyaf, iplik, dokuma, örme, konfeksiyon, nakış ve non-woven (dokusuz yüzeyler) olarak sınıflandırmak mümkündür. Konfeksiyon yani hazır giyim Türkiye ve bazı ülkelerde tekstilin dışında, bazı ülkelerde ise tekstilin içerisinde gösterilmektedir. Bu çalışmada ise tekstil ve hazır giyim olarak ayrı ayrı gösterilecektir.

---

<sup>43</sup> Bilge Afşar, *Tekstil Sektörü Raporu*, Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi, Sayı:20007/609-569, s.2.

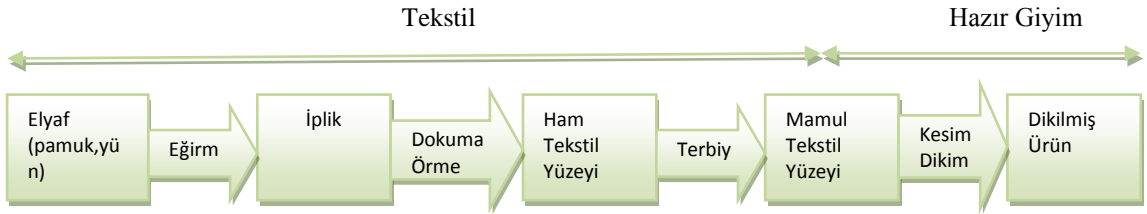
<sup>44</sup> Uğur Önder ve diğerleri, *Tekstil ve Hazır Giyim Sektör Araştırması*, SAG yayınları, Ankara, 2001, s. 14.

### 2.1.1. Tekstil Sektöründe Üretim Süreci

Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü kendi içinde çok geniş bir alt sektör dağılımına sahiptir. İplik, Dokuma ve Örmeye Sektörü ile Tekstil Terbiyesi, yanı sıra Halı sektörü, Keten-Kendir-Jüt sektörü, Tekstil sanayinin alt sektörlerini oluşturmaktadır. Dokuma ve Örmeye konfeksiyon sektörleri Hazır Giyim Sanayinin alt sektörleridir.<sup>45</sup>

Tekstil ve hazır giyim sektörü, elyaf ve ipliği kullanım eşyasına dönüştürecek süreçleri kapsayan işlemleri içerir. Bu tanıma göre; sektör elyaf hazırlama, iplik, dokuma, örgü, boya, baskı, apre, kesim, dikim üretim süreçlerini kapsamaktadır. Elyaftan iplik ve mamul kumaşa kadar olan kısım tekstil, kumaştan giyim eşyası elde edilene kadar olan süreç ise hazır giyim sektörünün içinde değerlendirilmektedir. Sektörün nihai kullanıma yönelik ürünleri çok genel olarak hazır giyim, hazır eşya ve teknik tekstiller olarak gruplandırılmaktadır. Bu kapsamda çorap, kazak, ömlek, pantolon, takım elbise gibi giyim eşyası; perde, çarşaf gibi ev tekstili, halı ve diğer tekstil yer kaplamaları; ağ, ip, kablo, taşıyıcı tekstil bandı, branda, koruyucu bez, filtre, paraşüt, fren bezi, keçe gibi diğer tekstil ürünleri yer almaktadır.<sup>46</sup>

#### Şekil 2 : Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üretim Şeması



Kaynak: Öngüt, 2007, s. 7.

Elyaf halindeki pamuk veya yün lifleri eğirme işlemlerinden geçerek iplik halini almaktadır. Bu iplikler örme ve dokuma fabrikalarında dokuma ve örme işlemlerine tabi tutularak ham kumaş elde edilmektedir. Ham kumaş terbiye

<sup>45</sup> Sadi Uzunoğlu ve diğerleri, *Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili*, İTO, Yayın No: 2001-43 İstanbul, 2001, s. 61.

<sup>46</sup> Öngüt, a.g.e., s. 20.

işleminden geçtikten sonra kesim ve dikim aşamasında kullanılabilir tekstil ürünü haline dönüştürülmektedir.

### 2.1.2. Dünyada Tekstil Ticareti ve Üretimi

Tekstil ve konfeksiyon sanayii, sağladığı istihdam imkanı, üretim sürecinde yarattığı katma değer ve uluslararası ticaretteki ağırlığı nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayi dalı olagelmıştır. Tekstil, gelişmiş azar ekonomilerinde yaratılan katma değer sıralamalarında da, bu ülkelerin yüksek teknolojik sektörlerinin ağırlığına rağmen, halen ilk sıralarda yer almaktadır.<sup>47</sup>

Tekstil ve hazır giyim sanayii ürünlerinin kolayca taşınabilir olması, söz konusu sanayi dallarının dünyada hızla yayılmalarına olanak tanımıştır. Bu yayılma, gelişmiş ülkelerin üretim etkinliklerinin bir bölümünü geliştirmekte olan ülkelere aktarmalarıyla gerçekleşmiştir. Bu aktarmalar daha çok sanayileşmiş ülkelerin, geliştirmekte olan ülkelere fason olarak hazır giysi yaptırması şeklinde olmuştur.<sup>48</sup>

Dünya Ticaret Örgütü'nün verilerine göre tekstilde ve hazır giyim de gerçekleştirilen ticaret miktarı son yıllarda kısıtlamalara rağmen genişleyerek artmaktadır. 1980'de 55 milyar dolar olan dünya tekstil ve hazır giyim sanayi ticareti, 1997 yılında 155 milyar dolar olarak en yüksek seviyesine çıkmıştır. Asya krizi sonrasında düşen fiyatların etkisiyle ticaret hacmi 1999'da 148 milyar dolara düşmüştür.

Ancak, 2000 yılından itibaren genişlemeye devam eden tekstil ve hazır giyim sanayi ticareti, 2005 yılına nazaran 2006 yılında tekstil alanında yapılan ticaret %7 artarak 218,6 milyar dolar, hazır giyimde ise %12 artarak 311,4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Tekstil ve hazır giyimdeki bu artışa rağmen, 2005 yılında oluşan

---

<sup>47</sup> Işık Tarakçıoğlu, *Türk Tekstil Konfeksiyon Sanayinin Vizyonu ve Acil Bir Çözüm Önerisi*, 2006, erişim:12.11.2007, [www.tekstilisveren.org/content/view/108/38](http://www.tekstilisveren.org/content/view/108/38)

<sup>48</sup> İlkay Dilber, *Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Rekabet Gücü*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2004, Cilt:11, Sayı: 2, s. 86.

toplam dünya ticareti içindeki payları sırasıyla %2'den %1.9'a ve %2.71'den %2.6'ya inmiştir.

**Tablo 8: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü ve Dünya Ticaretindeki Payları**

	Tekstil	Hazır Giyim
<b>2006 Yılı Ticareti (milyar dolar)</b>	218.6	311.4
<b>Yıllık Değişim (%)</b>	7	12
<b>Dünya Ticaretindeki Payları (%)</b>	1.9	2.6
<b>Dünya İmalat Sanayiindeki Payları (%)</b>	2.6	3.8

Kaynak: WTO, International Trade Statistics 2007

Üretim ağırlıkları itibariyle imalat sanayii içinde tekstil ve hazır giyim sektörleri gelişmekte olan ülkelerde çok daha fazla paya sahiptir. Tekstil sanayiinde en büyük paya sahip bölgeler Orta Doğu ve Asya'dayken, hazır giyim sanayiinde ise Güney ve Orta Amerika ve Afrikadadır. Bangladeş, Hindistan, Pakistan, Portekiz, Tunus ve Türkiye'de imalat sanayii katma değeri içinde tekstil ve hazır giyim sanayii yüksek paya sahip ülkelerdir. En büyük tekstil ve hazır giyim üreticisi olan Çin'de katma değer içinde tekstil ve hazır giyim sanayiinin payı, diğer sanayilerdeki daha hızlı gelişmeye bağlı olarak azalma eğilimindedir.

Dünya elyaf üretiminde, bitkisel, hayvansal ve suni elyaf üretimi tarımsal girdi kullanılması nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Sentetik elyaf üretimi ise düzenli bir artış içindedir. Önümüzdeki yıllarda bu eğilimin sürmesi beklenmektedir. Ekim alanlarının ve verimlilik artışının sınırlı olması nedeniyle pamuk üretiminde ciddi artışlar olmamaktadır. Pamuk üretiminde yıldan yıla hava şartları ve ürün rekoltesine göre dalgalanmalar yaşanabilmektedir. Buna bağlı olarak da yapılan üretim tahminleri farklı olabilmektedir. Gelişmiş ülkelere ABD'de önemli bir pamuk üretimi yapılmakta olup, bu ülke pamuk üretimini sübvansede etmekte ve tüketimini özendirilmektedir. Pamuk talebinde, son yıllarda Çin'de gelişen tekstil ve hazır giyim sanayiine bağlı olarak pamuk talebi ve ithalatı artmaktadır. Özellikle son yıllarda dünya fiyatları Çin'in pamuk talebine bağlı olarak değişmektedir.

**Tablo 9: Bölgeler İtibarıyla İmalat Sanayisi İçindeki Payları**

	Tekstil		Hazır Giyim	
	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat
<b>Dünya</b>	1.9	1.9	2.6	2.6
<b>Kuzey Amerika</b>	1.0	1.4	0.8	3.7
<b>Güney ve Orta Amerika</b>	0.7	2.7	3.0	1.6
<b>Avrupa</b>	1.7	1.8	2.2	2.9
<b>Bağımsız Ülkeler Topluluğu</b>	0.4	2.3	0.4	4.1
<b>Afrika</b>	0.5	4.2	2.7	2.0
<b>Orta Doğu</b>	1.2	3.5	0.7	2.1
<b>Asya</b>	3.2	2.0	5.0	1.5

Kaynak:WTO, İnternational Trade Statistics 2007

Suni ve sentetik elyaf 2006 yılında dünya elyaf üretiminin yüzde 63'unu oluşturmakta, üretimi ve tüketimi artmaktadır. Üretim en çok Çin ve Hindistan'da artmaktadır. Üretimin büyük kısmını oluşturan sentetik elyafın fiyatları petrol fiyatlarına bağlı olarak değişmektedir.

**Tablo 10: Dünya Elyaf Üretimi (bin ton)**

Yıllar	Pamuk	Yün	İpek	Polyester	Diğer Sentetik	Toplam
<b>2003</b>	19.150	1.218	97	22.270	12.637	57.579
<b>2004</b>	20.469	1.218	98	23.970	13.498	62.490
<b>2005</b>	25.958	1.220	97	26.109	13.391	66.121
<b>2006</b>	22.998	1.230	98	27.308	13.517	65.151

Kaynak: Sevim, 2007, s. 9.

Dünyadaki pamuk üretim sıralaması önceleri şöyleydi: İlk sırada Çin, sonra Amerika ve üçüncü Hindistan'dı. Şimdi Hindistan ikinci sıraya yükselmiştir. Tabii bütün bu değişiklikler rağmen Amerikadaki iç tüketimin üretimden daha fazla

düşmesi ile Amerika 2.5 milyon tonluk ile yerini korumaktadır. Amerikayı Özbekistan izlemektedir. Özbekistanda gerek kuraklık ve gerekse sulama tekniğinin yalnız kullanılması pamuk üretiminde sıkıntılar yaşanmaktadır.<sup>49</sup>

Dünya tekstil ve hazır giyim sanayii ticareti, ticarete kısıtlayıcı önlemlere rağmen, dünya tekstil ve giyim sanayii üretiminden çok daha hızlı oranda artmaktadır. Üretim tesislerinin taşınması ve önemli pazarlar olan gelişmiş ülkelerde yeni yatırımların azalması, buna karşılık gelişmekte olan ülkelerde yatırımların yoğunlaşması bu duruma neden olmaktadır. Aşağıdaki tablolarda seçilmiş bazı ülkelerin tekstil ve hazır giyim ticaretini görmek mümkündür.

2006 yılı itibariyle, Çin, AB ülkeleri, ABD, G. Kore, Hong Kong en büyük tekstil ihracatçısı ülkelerdir. Çin, AB ülkeleri, Hindistan, Türkiye ve Pakistan son yıllarda dünya ticaretindeki paylarını artırırken diğer önemli ihracatçıların payları azalmaktadır. Çin ve Türkiye 2000-2006 döneminde en yüksek oranlı tekstil ihracatı artışı gerçekleştirirken, G. Kore, Tayvan, Endonezya ve Meksika'nın ihracatı azalmıştır. Pakistan, Hindistan ve Türkiye için tekstil ihracatı ülkenin ihracat geliri içinde önemli paya sahip iken, özellikle gelişmiş ülkelerde bu oran oldukça düşüktür. Tüm önemli ihracatçı ülkelerde tekstil ihracatının toplam ihracat içindeki payı azalmaktadır. AB ülkeleri içinde İtalya Almanya, Belçika ve Fransa önemli tekstil ihracatçısı ülkelerdir.

---

<sup>49</sup> Fatih Doğan, Türkiyede ve Dünyada Pamuk, Tekstil Maraton Dergisi, yıl:17, Sayı:92, Eylül-Ekim 5/2007, s. 54.

**Tablo 11: 2006 Yılı Tekstil ve Hazır Giyim Ticareti**

Dünya Tekstil ve Hazır Giyim Ticareti 2006(milyon dolar)				
	Tekstil		Hazır Giyim	
	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat
<b>Dünya</b>	218594	218594	311410	311410
<b>Avustralya</b>	312	1837	...	3279
<b>Brazilya</b>	1365	1688	305	466
<b>Bulgaristan</b>	359	1189	1826	495
<b>Kanada</b>	2369	4382	1797	6818
<b>Çin</b>	48683	16358	95388	1724
<b>AB</b>	71208	70425	83415	141151
<b>Hindistan</b>	9330	1995	10192	...
<b>Endonezya</b>	3605	730	5699	...
<b>Hong Kong</b>	13910	13975	28391	18852
<b>Japonya</b>	6934	6179	485	23870
<b>Güney Kore</b>	10110	3909	2183	3744
<b>Meksika</b>	2192	5951	6325	2517
<b>Pakistan</b>	7469	551	3907	....
<b>Rusya</b>	497	3613	...	8103
<b>İsviçre</b>	1593	1800	1620	4654
<b>Tayland</b>	2877	2062	4257	276
<b>Tunus</b>	339	1629	3174	562
<b>Türkiye</b>	7593	4687	11882	2387
<b>Amerika</b>	12665	23498	4876	82972

Kaynak: WTO, International Trade Statistics 2007

2005 yılı itibarıyla AB ülkeleri, ABD, Çin, Meksika ve Japonya en büyük tekstil ithalatçısı ülkelerdir. Tekstil ürünleri nihai kullanım eşyası olabildiği gibi esas olarak hazır giyim ürünlerinin girdisi olduğu dikkate alındığında hazır giyim ihracatını artıran ülkelere tekstil üretim kapasitesi yetersiz kalanların tekstil ithalatı artmaktadır. Bu şekilde, Türkiye, Viyetnam ve Romanya'nın dünya tekstil ithalatı içindeki payları artan hazır giyim ihracatına bağlı olarak yükselmektedir.

G.Kore ve Meksika'nın tekstil ithalatındaki payı azalan hazır giyim ihracatına bağı olarak düşmektedir. Sadece Türkiye ve Viyetnam'ın tekstil ithalatının ülkenin toplam ithalatı içindeki payı artmaktadır.

Hazır giyim ürünleri en çok gelir seviyesi yüksek ülkeler tarafından ithal edilmektedir. 2005 yılı itibariyle AB ülkeleri, ABD ve Japonya en büyük hazır giyim ithalatçısı ülkedir. Bu üç ülkenin hazır giyim ithalatı toplam dünya ithalatının yüzde 60'ını aşmaktadır. Kısa vadede bu üç pazarın önemini koruması beklenmektedir, orta vadede ise gelişmekte olan ülkelerde gelir artışına bağı olarak yeni pazarlar oluşabilecektir. 2000-2005 döneminde AB ülkeleri, G. Kore ve Avustralya ithalatında yüksek oranlı artışlar yaşanmıştır.

En büyük pazarlar olan AB ve ABD yanında tekstil ve hazır giyim ihracatçısı gelişmekte olan ülkeler kotaların kalkması sürecinde başta Çin olmak üzere diğ er ucuz emek gücüne sahip ülkelerden kaynaklanan rekabetten etkilenmekte ve değı şen şartlara uyum için farklı uygulamalar yürütmektedirler. Genel olarak tüm ülkeler katma değı ri yüksek üretime yönelmeyi ve markalaş mayı amaçlasa da bunda önemli ölçüde başarılı olabilen ülke yoktur. Tekstil üretimi zayıf olan ve sadece ithal kumaş kullanarak hazır giyim ihracatına yönelmiş ülkeler kotaların kalkmasından çok daha olumsuz etkilenmektedir. Pazara yakınlık bu sektörde rekabet avantajı sağlasa da pazara yakı n oldu ğ u halde tekstil üretim kapasitesi sınırlı olan ve ihracatı ağı rlıklı olarak hazır giyim ürünlerinden oluş an Romanya, Fas, Tunus, Meksika, Orta Amerika Ülkeleri yeni rekabet şartlarından olumsuz etkilenmekte, bu ülkelerin ihracatları azalmaktadır.<sup>50</sup>

Genel olarak yukarıdaki tabloları özetleyecek olursak, en büyük tekstil ihracatçısı ve ithalatçısı ülkeler ve en büyük hazır giyim ihracatçısı ve ithalatçısı ülkeleri aşağıdaki tabloda büyükten küçü ğ e sıralanmış olarak görmek mümkündür.

---

<sup>50</sup> Öngüt, a.g.e., s. 91.

**Tablo 12: Tekstil ve Hazır Giyim İhracatçısı ve İthalatçısı Ülkeler**

Tekstil		Hazır Giyim	
İhracat	İthalat	İhracat	İthalat
AB	AB	AB	AB
Çin	ABD	Çin	ABD
ABD	Çin	Hong Kong	Japonya
Hong Kong	Hong Kong	Türkiye	Hong Kong
Güney Kore	Meksika	Hindistan	Rusya
Tayvan	Japonya	Meksika	Kanada
Hindistan	Türkiye	Bangladeş	İsviçre
Pakistan	Kanada	Endoneziya	Avustralya
Türkiye	Güney Kore	ABD	Güney Kore

### 2.1.3. Tekstil Sanayinde Çin Faktörü

Tekstil Sanayinde Çin önemle değinilmesi gereken bir ülkedir. Çünkü Çin bir milyarı geçen nüfusuyla dünyanın en kalabalık ülkesidir ve sahip olduğu ucuz işçigücü ile özellikle emek yoğun sektörlerinde diğer dünya ülkelerini tehdit etmektedir. Çin 19. yüzyılın ortalarına kadar dünyanın en büyük ekonomisi iken sanayi devrimi ile birlikte Batı ülkeleri tarafından geçilmiştir. 20. Yüzyılın son çeyreğinde serbestleşmeye, özelleştirme ve dışa açılmaya başlayan Çin çeşitli sanayii dallarında hızlı bir gelişme göstermiştir. Bunlardan biride tekstil sanayisidir.

Çin 773 milyonu çalışabilir, yaklaşık 1,3 milyar nüfusa sahiptir. Dünya nüfusunun yaklaşık beşte biri, çalışabilir işgücünün ise dörtte biri bu ülkededir. Çin'de kişi başına gelir 1980 yılında 206 dolar iken günümüzde 1.100 doları aşmıştır. 1978'den bu yana yılda ortalama yüzde 9'u aşan ekonomik büyümesiyle Çin, nominal fiyatlarla ABD, Japonya, Almanya, İngiltere ve Fransa'dan sonra dünyanın altıncı, satın alma gücü paritesine göre ABD'den sonra ikinci büyük ekonomisidir. Dış ticaret hacmine göre de ABD ve Almanya'dan sonra, imalat sanayii katma değerinde ABD ve Japonya'dan sonra dünyada üçüncü sırada, döviz

stokuyla da Japonya'dan sonra dünyada ikinci sırada yer almaktadır. Çin'de “*sosyalist pazar ekonomisi*” adı verilen bir ekonomik sistem uygulanmaktadır. Sistem yabancı sermayeye ve özel teşebbüse açık, ancak pek çok konuda devletin kontrolünün sürdüğü bir ekonomik modeli içermektedir.<sup>51</sup>

Tekstil ve hazır giyim sektörünün emek bir üretim gerektirmesi ve Çin'in bol ve düşük maliyetli işgücü açısından sahip olduğu avantaj, bu sektörde büyüme potansiyelinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Ucuz maliyet yapısı ve uygulanmakta olan devlet desteği nedeniyle Çin ile rekabet etmek ve onu durdurabilmek neredeyse imkansız hal gelmektedir. Çin'in ulaştığı bu nokta, sadece Türkiye için değil, tekstilde söz sahibi olan ve olmak isteyen tüm ülkeler için gerçek bir tehlikeye dönüşmüştür.<sup>52</sup>

1980-2004 döneminde dünya tekstil ve hazır giyim sanayii ihracatı yıllık ortalama yüzde 6,7 artarken, aynı dönemde, bu sektörde dünya ticaretindeki kısıtlamalara ve özellikle Çin'e karşı uygulanan dış ticaret önlemlerine rağmen, Çin tekstil ve hazır giyim ihracatı yüzde 18,8 artmıştır. 1995 yılından sonra bu ülke dünyanın en büyük tekstil ve hazır giyim ihracatçısıdır. 2004 yılı itibarıyla Çin tekstil ve hazır giyim sanayiinin dünya ihracatı içindeki payı yüzde 21'e ulaşmış, bu sektörde net ticaret fazlası da 78,4 milyar dolar olmuştur.<sup>53</sup> Çin'in tekstil ve hazır giyim dünya ticareti içindeki payı artmasına rağmen kendi imalat sanayii ihracatı içinde bu sektörün payı elektronik, makine, otomotiv sektörlerindeki çok daha yüksek ihracat artışları nedeniyle azalmaktadır.

---

<sup>51</sup> Öngüt, a.g.e., s. 94.

<sup>52</sup> Tekstil Sektörü Sorunları ve Çözüm Önerileri, Öz İplik – İş Sendikası Mart 2005 Raporu, erişim:12.11.2007, [www.hakis.org.tr/raporlar/oziplikteksiliraporu.pdf](http://www.hakis.org.tr/raporlar/oziplikteksiliraporu.pdf)

<sup>53</sup> Öngüt, a.g.e., s. 98.

## 2.2.Türkiyede Tekstil Sektörü

### 2.2.1. Türkiyede Tekstil sektörünün gelişim süreci

Tekstil üretimi Anadolu'da ilk defa 1071'de Türkler tarafından başlatılmıştır. Zamanla önemli gelişmeler gösteren üretim geleneksel bir sanayi dali haline gelmiştir. Tarihsel gelişimine bakıldığında, ev ekonomisi şeklinde oluşan küçük üretim birimlerinin zamanla büyük ölçekli birimler haline dönüştüğü görülmektedir. Dış ticarete açık olarak gelişen sektör 18.yy'da siyasi bunalımların ve kapitülasyonların etkisi ile gerilemiştir. Bu sırada Avrupa'da makine ile üretim gerçekleştirilmesi el dokumasına dayanan sektörü daha da geriletmiş bu dönemde dokuma ürünlerinin ithalatı başlamıştır.<sup>54</sup>

Türk tekstil sektörünün gelişimi 30 yıllık bir süreci kapsamaktadır.<sup>55</sup> Türkiye de ilk tekstil fabrikası askerin ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuştur. Daha sonra Cumhuriyet döneminde Türk tekstil sanayisinin geliştirilme çabaları görülmektedir. Devletin ekonomideki öncülüğünün artması ile birlikte tekstil sektörüne önemli yatırımlar yapılmış ve yasal düzenlemeler gidilmiş, mevcut fabrikaların genişletilmesi ve modernizasyonu sonucu sektörün kapasitesinde ciddi bir artış gözlenmiştir.

1960 sonrasında tekstilin Avrupa Topluluğu ile bütünleşmede çok önemli olduğu inancı yerleşmeye başlamış, 1970 döneminde tekstil sektörüne yapılan yatırımlar artış göstererek, sektör istikrarlı bir şekilde büyümüştür. Bu dönemde sektör, ekonominin çekici gücü haline gelmiş ve ilk defa tekstil ihracatı başlamıştır. Planlı dönemde yapılan yatırımlar sektörünün gelişmesine yardımcı olmakla birlikte, Türk tekstil sektörü yatırım patlaması 1970 ve 1980'li yıllarda gerçekleştirilmiştir. Türkiye 80'li yılların başında daha çok iplik, elyaf, kumaş vb. tekstil mamulleri ihrac

---

<sup>54</sup> Güler Aras, *Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği*, İTKİB Yayınları, İstanbul, 2006, s.59.

<sup>55</sup> Tekstil ve Giyim Sektörün Gelişimi, erişim: 17.10.2007, [www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011505/10847](http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011505/10847),

ederken, 90'lı yıllarda ihracatta kenfeksiyon ağırlığı artmıştır. Sektör 1985-99 döneminde kenfeksiyon ihracatına yönelik olarak büyümüştür.<sup>56</sup>

İşçigücünün nispi olarak ucuz, hammaddenin kaliteli ve fiyatların dünya fiyatlarının altında olması bağı olarak Türk tekstil sanayii, 1980'li yıllarda başlayan yeni ekonomik süreçten ve özellikle dış ticarete liberizasyon politikalarında en fazla yarar sağlayan sektörlerden biri olmuştur.<sup>57</sup>

Ancak, Türk tekstil sektöründe bilinçsizce yapılan yatırımlardaki hızlı bir artış, bu sektörü AB'nin en büyük, dünyanın ise üçüncü en büyük entegre elyaf, iplik, dokuma, boya-terbiye ve kenfeksiyon kapasitesine sahip söktürü haline getirmiştir ki, Türk tekstil sektörünün en büyük pazarlarından biri olan AB'daki durgunluk ve bununla birlikte kapasite kullanım oranının düşmesine bağı olarak üretim maliyetlerindeki artış, Türk tekstil sektörünü 1997 itibaren sıkıntıya sokmaya başlamıştır.<sup>58</sup>

1994-2001 yılları arasında tekstil sektörü büyük bir atılım yaparak ihracatta büyük başarılar sağlamışsada, 2001'de yaşanan krizden tahmin edileceği üzere en büyük zararı bu sektör görmüştür. En çokta fason üretim yapan KOBİ'leri etkilemiştir.

Kendini toparlayak bu krizi atlatan Türk tekstil sektörü yeni bir değişim sürecine girmiştir. Sektör aktif pazarlamaya yönelmeye başlamış, kendine özgün tasarımları ve kolleksiyonlarını üretmeye başlamış yurtiçi ve yurtdışında mağazacılık ve markalaşma ile Türk modacılarının varlığı hızla gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde üretim yapısında giderek daha hızlı ve daha esnek parti üretimine yönelmiştir. Kolleksiyon ve sezon sayıları artarken üretim ve temin süreleri kısılmıştır. Sektörde firmalar üretim, pazarlama, organizasyon alanlarında

---

<sup>56</sup> Aras, a.g.e., s. 61.

<sup>57</sup> Orhan Çoban ve R. Kök, *Türkiye Tekstil Endüstrisi ve Rekabet Gücü: AB Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Bir Analiz örneği 1989-2001*, İşletme, İktisad ve Finans, Sayı:228, Mart 2005, s. 72.

<sup>58</sup> Barış Tan, *Overview of the Turkish Textile and Apparel Industry*, 2001, erişim: 15.10.2007, [www.b2bturkishtextile.com/ottci.pdf](http://www.b2bturkishtextile.com/ottci.pdf),

etkinliklerini artırmaya çalışırken araştırma-geliştirme ve ürün geliştirme çalışmalarında artmıştır.<sup>59</sup>

Nitekim bu değişimler sonucunda, Türk tekstil sektörü, 2005 yılından itibaren dünya ticaretindeki serbestleşme ve kotaların kaldırılması sürecinde, üretim maliyetlerinin düşük olduğu birçok rakip ülkelerle karşı karşıyakalmasına rağmen rekabet gücünü koruyabilmiştir.<sup>60</sup>

### **2.2.2. Türk Tekstil sektörünün üretimi ve ticareti**

Günümüzde tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye imalat sanayii içinde önemli bir yere sahiptir. Pamuk, iplik, kumaş ve konfeksiyona doğru katma değeri giderek artan nitelikte ürünler üreten tekstil sektörü Türkiye ekonomisindeki önemli yerini uzun senedir korumaktadır. 1970'lerde bu yana hızlı bir gelişme göstererek bugünkü konumuna ulaşan sektör, toplam üretimdeki ve dış ticaretteki payı, gayri safi milli hasıla içindeki yeri ve yarattığı katma değer ve istihdam ile önemli bir ağırlığa sahiptir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, Türk tekstil ve hazır giyim sanayisi 2005 yılı itibarıyla imalat sanayisi içindeki %27.2 lik payı ile önemli yer tutmaktadır. Her ne kadar imalat sanayii içersindeki pay yıllar itibarıyla düşme eğilimi gösterebilsede büyüme hızını sürdürmektedir. Bu en önemli nedelerininde biri, tekstil ve hazır giyim sanayisinin, diğer sanayilere göre daha düşük büyüme hızı göstermesidir.

---

<sup>59</sup> Tekstil ve Giyim Sektörün Gelişimi, erişim: 17.12.2007, [www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011505/10847](http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011505/10847),

<sup>60</sup> Can Fuat Gürlelel, Tekstil Sektörü için Dönüşüm Stratejileri, erişim: 03.11.2007, [www.tekstilveren.org/content/view/595/28](http://www.tekstilveren.org/content/view/595/28)

**Tablo 13: Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayii İhracatı (milyon \$)**

Yıllar	Tekstil	Hazır Giyim	Toplam	Yüzde Değişim (%)	İmalat Sanayii	İmalat İçende Pay (%)	San
2000	4.630	5.417	10.047	2.1	25.517,5	39,3	
2001	4.943	5.398	10.341	3.1	28.826,0	35.9	
2002	5.533	6.615	12.148	17.5	33.701,6	36.0	
2003	6.841	8.154	14.995	23.4	44.378,4	33.8	
2004	7.998	9.340	17.338	15.6	59.579,1	29.1	
2005	8.725	9.913	18.637	7.6	68.630,0	27.2	

Kaynak: Öngüt, 2007, s. 107.

Türkiye’de entegre tekstil ve konfeksiyon tesislerinin yanı sıra, %90’ı KOBİ niteliğinde toplam 18500’ün üzerinde imalatçı ve ihracatçı firma bulunmaktadır. Hazırgiyim ve konfeksiyon üretimi Marmara ve Ege Bölgesinde özellikle yoğunlaşmış durumdadır. İstanbul, Bursa, Çorlu, İzmir illeri sektörün kurulu kapasite ve üretim açısından yoğun olduğu illerin başında gelmektedir.<sup>61</sup>

Türkiye’de üretilen hazır giyim ürünlerinin büyük kısmı pamuklu ürünlerden oluşmaktadır ve ihraç edilen ürünlerin yaklaşık %80’i pamuklu ürünlerdir.<sup>62</sup> Türkiye 2006 yılı itibarıyla 800.000 ton pamuk üretmiş olup<sup>63</sup> dünyanın 6. büyük pamuk üreticisidir ve Türkiye’de kaliteli pamuk üretiminin yapılabiliyor olması bu sektörün gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Dolayısıyla tarım kesimi için de bu sanayinin varlığı ve devamı büyük önem arz etmektedir.

Tekstil sektöründe ihracat, AB ülkeleri ve diğer OECD ülkelerine ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Türkiye, AB pazarına coğrafi olarak yakın olma avantajını bu anlamda iyi değerlendirmiş durumdadır. İhracatta ikinci sırada AB üyesi olmayan diğer OECD ülkeleri yer almaktadır. Bu ülkelerin ihracat payı yaklaşık %20 düzeyindedir. Son yıllarda Orta Doğu ülkeleri de ihracattaki önemli pazarlardan

<sup>61</sup> Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü, erişim:26.01.2008, [www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/arastirmaraporlari/tanitim\\_konfek.pdf](http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/arastirmaraporlari/tanitim_konfek.pdf)

<sup>62</sup> Ümit Sevim ve Alparslan Emek, *Hazır Giyim*, erişim:23.11.2007, [www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr)

<sup>63</sup> Fatih Doğan, *Türkiyede ve Dünyada Pamuk*, Tekstil Maraton Dergisi, Yıl:17, Sayı:92, 5/2007, s. 54.

birisidir.<sup>64</sup> Bunun yanı sıra coğrafik olarak uzak olmasına rağmen ABD pazarı Türk tekstil sektörü için önemli pazarlardan birisidir.

Bilindiği gibi Çin, dünya tekstil sektöründe bütün ülkeler için en büyük rakip ülke durumundadır. Öte yandan İtalya, kaliteli üretim ve teknoloji seviyesi açısından sektörde en yüksek rekabet yeteneğine sahip ülke konumundadır. Coğrafi yakınlıkları ve hitap ettikleri pazarların benzer olması, bu ülkeyi bölgesel anlamda da Türkiye'nin en büyük rakibi konumuna getirmektedir. Türkiye'nin İtalya'ya karşı avantajı işçigücü maliyetlerin daha düşük olmasıdır. Bu avantajın aynı zamanda kalifiye elemanla da desteklenmesi sektörün rekabet şansını arttırmaktadır. Sektörün sürekli bir ivme içerisinde olması, rekabetçi pazarda faaliyet göstermesi, sürekli yenilenen bilinçli politiklarla desteklenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir.

2005 yılı başından itibaren kotaların kalkması ile AB ve ABD'nin Çin'den yaptığı ithalatta özellikle ucuz ürün gruplarında miktar bazında ciddi artışlar, ithalat birim fiyatlarında ise ciddi düşüşler yaşanmıştır. Bu durumun sonucu olarak 2005 yılında Türkiye'nin sektör ihracatı değer olarak artmaya devam ederken birim değeri düşük mallarda artan uluslararası rekabet nedeniyle miktar olarak artış daha düşük seviyede kalmıştır. Tekstil ve hazır giyim sanayii ihracatı 2003 yılında yüzde 23,4, 2004 yılında yüzde 15,6 artmış iken 2005 yılında artış hızı daha da yavaşlayarak yüzde 7,5 olmuştur. 2005 yılının son aylarında sektör ihracatı azalmıştır.

2000-2005 dönemine ait Türkiye tekstil sektörünün ihracat verileri incelendiğinde 2005 yılı itibarıyla gerçekleştirilen ihracat miktarı 18.637 milyar dolar civarındadır. Bu da yaklaşık olarak dünya tekstil ve hazır giyim ihracatının %4-5 civarındadır. Bu düzey istenilen seviyede olmasa da dünya tekstil ihracatında önemli yeri tutmaktadır.

Tekstil ve Hazır giyim ithalında'da Türkiye önemli ülkelerden biridir. 2005 yılında gerçekleştirilmiş olan tekstil ithalatı 3.955 milyar dolar olup, hazır giyim'de ise 693 milyon dolarlık ithalat gerçekleştirilmiştir. Toplamda geçen yılı nazaran

---

<sup>64</sup> Aras, a.g.e., s. 85.

%5,9'luk bir artış göstererek 4.649 milyar dolar olmuştur. İthalattaki en önemli yeri ise %61'e yakın bir oranla teksitli elyafından iplik ve dokunmuş tekstil oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle ithalattaki en önemli oranı, hazır giyim ihracatındaki artışın önemli nedenlerinden biri olan aramamüller oluşturmaktadır.

Üretim ve satış potansiyeli ile ülke sınırlarını aşarak önemli ölçüde dış ticarete yönelen sektörün, rekabet üstünlüğüne sahip olması; sektörün ülke ekonomisinde ve planlamasındaki yeri ve sektöre verilen önemle ilişkilidir. Sektörün rekabet gücünün, sektöre yönelik mali politikalar, yatırım ve finansman politikaları, araştırma ve geliştirme politikaları ile alt yapı yatırımları, ithalat ve ihracat rejimleri birlikte ele alınarak maliyerler, kullanılan teknoloji, makine parkının niteliği, işçigücünün kalifiye olması, üretim kalitesi, yasal ve bürokratik uygulamaların getirdiği koşullar, pazarlama olanakları sayılabilir.<sup>65</sup> Ayrıca, Türk tekstil ve konfeksiyon sanayiinin günümüzde sahip olduğu, yetişmiş nitelikli girişimci ve kalifiye işgücü ile yüksek tasarım kabiliyeti gibi önemli üstünlükleri bulunmaktadır.<sup>66</sup>

## **2.1. Türkmenistan Tekstil Sektörü**

### **2.1.1. Tekstil Sektörünün Gelişim Süreci**

Türkmenistanda tekstil sektörünün gelişimi, yüzyıllar önce Türkmenistan topraklarından geçen İpek Yoluna kadar dayanmaktadır. Bu süreçte özellikle el dokumacılığı çok ilerlemiştir. Halı, çeşitli bayan giysileri ve takıları, koyun yününden yapılmış çeşitli giysiler ve buna benzer ürünler kadınlar tarafından üretilmiş ve İpek Yolu yoluyla pazarlanmıştır.

Çarlık ve Sovet dönümünde ise bu günkü Türkmenistan toprakları, daha çok pamuk üretimi, yün ve ipek üretimi için kullanılmıştır. Özellikle, demir yolu ile inşaat ile Rus İmparatorluğuna bağlanan Orta Asya Ülkeleri, sulak kısımlarında

---

<sup>65</sup> Aras, a.g.e., s. 95.

<sup>66</sup> Turan Atılğan, Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri, Tekstil İşveren Dergisi, Sayı:261, Eylül 2001, s.17.

pamuk üretmeye zorlanmıştır. Bu dönemde sulak toprakların arttırabilmesi için Türkmenistanın bir ucundan diğer ucundan Karakum kanalı çekilmiştir.<sup>67</sup> Bu kanal Rus İmparatorluğunun Türkmenistana yaptığı en büyük yatırımdır ki, buda SSBC çıkarları göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

SSCB döneminde Türkmenistan'da hemen hemen hiç sanayi yatırımları yapılmamıştır. Tekstil sanayiiside buna dahildir. Üretilen pamuk, yün ve ipek gibi hammaddelerin çok küçük bir kısmı Türkmenistan'da işlenebilmiştir ki, bu da yurt içi ihtiyaçları karşılayabilmek için kullanılmıştır. Tekstil üretimi küçük çapta çorap, öğrenci uniformaları ve günlük ihtiyaçları karşılayacak ürünler üretilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

Bağımsızlığını kazanmasıyla kendi ihtiyaçlarını kendisi karşılamak zorunda kalan Türkmenistan zor bir dönemece girmiştir. Çünkü ülke içi üretim talebi karşılayamamakta ve bununla birlikte üretimde kullanılan teknolojiler çok eskidir. Üretilen pamuğunda bu dönemde Rusya ve diğer BDT ülkelerle olan kötü ilişkilerden dolayı ihraç edilememesi Türkmenistan'da tekstil sanayinin gelişmesini tetiklemiştir.

Türkmenistan'ın Tekstil sektörünün gelişmesinde en önemli pay Türk işletmelerininindir. 1992 yılından itibaren Türkmenistanda yatırım yapmaya başlayan Türk firmaları özellikle ham pamuğun işlenmesine ve kaliteli tekstil ürünlerin üretilmesine ve ihraç edilmesine önem vermiştir. Bu alanda Türkmenistan'da en büyük yatırımı bir Türk firması olan Çalık Holding gerçekleştirmiştir.

Örneğin<sup>68</sup>: Ahmet Çalık tarafından yaptırılan “Türkmenbaşı Tekstil Kompleksi” Orta Asyanın en büyük tekstil fabrikasıdır. Son olarak IWAY sertifikası alan bu tekstil kompleksi ISO-9001 ve ISO-14001 sertifikalarına sahiptir. Ayrıca, QWAY ve

---

<sup>67</sup> Richard Pomfret, *Central Asia since the Dissolution of the Soviet Union: Economic Reforms and Their Impact on State-Society Relations*, PGDT 6-2007, s. 315.

<sup>68</sup> Fyodor ZABRODIN, *Türkmenbaşı Textile Company*, 2008, erişim: 15.03.2008

[http://www.turkmenistan.ru/?page\\_id=5&lang\\_id=en&elem\\_id=6287&type=event&sort=date\\_desc](http://www.turkmenistan.ru/?page_id=5&lang_id=en&elem_id=6287&type=event&sort=date_desc)

WRAD gibi sertifikalar içinde hazırlıklarını tamamlamıştır. Üretim “6 sigma” olarak bilinen yöntemle yapılmaktadır.

Yüksek kalitede üretim yapan bu fabrika, uluslararası alanda rekabetçi özelliğe sahiptir. En büyük müşterileri arasında Calvin Klein, Sara Lee, Casual Wear, Ikea, 2X Ist, Miss Erica, Wal-Mart, Vespolino, Iben ve JC Penney gibi markalar bulunmaktadır. Üretilen ürünler ABD, AB ve BDT gibi ülkelere ihraç edilmektedir. 25 çeşit kumaş üretebilecek şekilde esnek yapıya sahip bu fabrika, sahip olduğu yüksek teknoloji ile dikişsiz t-shirtler üretebilmektedir.

116 milyon dolara yaptırılmış bu tekstil kompleksin açılışından konuşan Saparmurat Türkmenbaşı ileride de tekstil sanayine yatırımların artarak süreceğini vurgulamıştır. Bu çerçevede yüksek kalitede üretim yapan en az 10 fabrikanın daha hayata geçeceğini duyurmuştur.<sup>69</sup>

Günümüz itibarıyla 1 milyar dolardan fazla yatırım yapılan Türkmenistan tekstil sanayii sahip olduğu Türkmenbaşı Tekstil Kompleksi, Kipçak Tekstil Kompleksi, Atamurat Tekstil Kompleksi, Serdar Pamuk İpliği Eğirme Fabrikası , Baherden Pamuk Eğirme Fabrikası, Daşoguz Pamuk İpliği Eğirme Fabrikası gibi modern ve yüksek teknolojiye sahip fabrikaları ile dikkat çekmektedir. Bu fabrikaları diğer fabrikalardan ayıran en önemli özellikleri geniş, temiz ve parlak mimari yapılarıdır. Dünyaca ünlü şirketlerin son ekipmanları ile donatılan bu fabrikalarda bilgisayar sistemlerinden de yüksek seviyede yararlanılmıştır.

10 çeşit kumaş türü ve ince pamuk ipliği üretebilen bu fabrikaların yapımında dünya standartları göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenle, dünyaca ünlü markaların tercihleri arasında ön sıraları paylaşmaktadırlar

Bağımsızlığın ilk yıllarında ancak 10 bin ton pamuk işleyebilen Türkmenistan tekstil sanayisi, günümüzde 130 bin ton pamuk işleyebilmektedir.

---

<sup>69</sup> Fyodor, a.g.e.

2020 yılına kadar ise işlenen pamuk miktarını 500 bin tona çıkarmayı hedeflemektedir.<sup>70</sup>

Son olarak şubat ayının 18'de geçirilen Türkmenistan Tekstil Endüstrisi ve Halı Dokumacılık Sanatı fuarında Türkmenistan dünyanın 20 ülkesinden en az 60 şirketi ülkesine çekmiştir. Sergilenilen halılar ve sahip olduğu modern fabrikaları ile katılımcı şirketlerin taktirini toplamıştır.<sup>71</sup>

### **2.1.2. Türkmenistan'da Tekstil Üretimi ve Ticareti**

Türkmenistan'ın tarım alanlarının yarısından fazlasında pamuk yetiştirilmektedir. Türkmenistan, Orta Asya'da Özbekistan'dan sonra ikinci önemli pamuk üreticisidir. Dünya sıralamasında 14'üncü üretici olan ülkenin pamuk üretimi toplam tarım sektörünün %70'ini oluşturmaktadır. Pamuk üretimi devlet tarafından sübvansede edilmekte ve üreticinin tohum, gübre ve makine giderlerinin %50'si devlet tarafından karşılanmaktadır. Buna karşılık üreticiler, topladıkları pamukları devlete belli bir fiyattan satmak zorundadırlar. Ekonomik plana göre 2020 yılına gelindiğinde tahıl üretiminin 2000 yılına göre 3 kat, pamuk üretiminin ise 5 kat artması planlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda zirai makineler yenilenmekte ve girdilerin kalitesi yükseltilmektedir.<sup>72</sup>

Son dönemlerde Türkmenistanın tekstil sanayiinin gösterdiği önemli gelişmenin temelinde önemli bir pamuk üreticisi olması yatmaktadır. Bunun önemli nedeni ise pamuk tekstil sektörünün temel girdisi ve yüksek katma değer sağlayan bir hammadde olmasıdır. Öte yandan pamuk üretimi Türkmenistanda kolhoz yerleşğinde yaşayan kişiler açısından (nüfusun %46 yakını kırsal kesimlerde oturduğunu düşünürsek) önemli istihdam kaynağı olmaktadır.

---

<sup>70</sup> Fyodor, a.g.e.,

<sup>71</sup> *Türkmenistan Textile Industry Moves Forward*, erişim: 03.12.2007, <http://www.mbtmag.com/articleXml/LN746562045.html>

<sup>72</sup> Türkmenistan ile Ticari İlişkiler, Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, Mayıs 2006, s.18.

Türkmenistanda 2003 yılı itibarıyla gerçekleştirilen 288.720 ton pamuk hasılatı, 2004 yılında 293.713 ton, 2005 yılında ise 280.000 ton olarak gerçekleştirilmiştir. 2005 yılında pamuk üretiminde görülen düşüşün kurak geçen yılın ve su kıtlığından kaynaklandığını söylemek mümkündür.<sup>73</sup>

Bağımsızlığıyla hızlı bir şekilde sanayi yatırımına önem vermeye başlayan Türkmenistanın tekstil altyapısı Türk yatırımları ile kurulmuştur.<sup>74</sup> Türk yatırımları, Türkmenistan'ın ihracat potansiyelinin artmasına önemli katkıda bulunmuştur. Hatta joint venture yolu ile yatırımlar yapan Türk firmaları Türkmenistan tekstil sanayisinin önemli kısmını kontrol ettiğini de söyleyebiliriz.<sup>75</sup> Türk yatırımlarının Türkmenistan tekstil sanayinde ne kadar önemli yer tuttuğunu belirtmek için Türkmenistanda ilk yatırım yapan türk işadamlarından Ahmet Çalıgın Tekstil Bakanlığı Yardımcılığını yürüttüğünü belirtmek yeterli olacaktır.

1991 yılında bağımsızlığını kazanmasıyla birlikte hemen hemen hiç tekstil fabrikası bulunmayan Türkmenistanın 2006 yılında gerçekleştirdiği 365 milyon dolarlık ihracat Türkmenistan için önemli bir gelişmedir.

2006 yılı itibarıyla gerçekleştirilen 395 milyon dolarlık ihracat dünyadaki tekstil ticareti içindeki payı önemsenecek kadar küçük olmasına rağmen nüfusu 5-6 milyon ve 16 senelik bir ülke için önemli bir gelir kaynağıdır. Aşağıdaki tabloda tekstil ihracatının yıllar itibarıyla Türkmenistanın tüm ihracatı içindeki payını görmek mümkündür.

---

<sup>73</sup> Nizam Yoldaşbayev, *Turkmenistan Cotton and Products Annual 2005*, GAIN Report-2005, s. 17.

<sup>74</sup> DEİK, Türkmenistan Ülke Bülteni, Aralık 2007, s.3.

<sup>75</sup> Maya Artıkova, *Turkish Businessman Weaves Textile Empire in Turkmenistan, 2007*, erişim:19.10.2007, <http://www.eurasianet.org/departments/business/articles/eav081001.shtml>

**Tablo 14: Türkmenistan Tekstil Sanayii İharacatı ve İmalat Sanayii İçindeki Payı**

Yıllar	İhracat Miktarı <sup>a</sup> (milyon dolar)	İmalat Sanayii <sup>b</sup> İçindeki Payı (%)
2003	207,3	13.2
2004	244,5	8.4
2005	288,8	9.6
2006	365,1	8

Kaynak: (a) Türkmenistan Milli İstatistik Enstitüsü (b) Aşgabat Ticaret Müşavirliği Türkmenistan Raporu2006

Türkmenistan tekstil ve hazır giyim ihacatının önemli ölçüde artmasına rağmen imalat sanayiisi içindeki payının azalıyor olması, imalat sanayiinin nerdeyse %80-85 oluşturan gaz ve petrol sanayiisine bağlamak mümkündür. Çünkü özellikle 2000 yılından itibaren gaz ve petrol alanında önemli yatırımlar yapan Türkmenistan gaz ve petrol üretimini arttırmış, Rusya ve İran gibi komşuları ile arasındaki sorunları bir ölçüde giderilmesiyle gaz ve petrol sevkiyatını hızlandırmıştır.

Bu tekstil yatırımları sayesinde daha önceleri pamuğun tamamını ihraç eden Türkmenistan, Orta Asya'nın tekstil ve hazır giyim merkezine dönüşmüştür. Bu sektörde üretilen ürünler Rusya gibi geleneksel pazarların yanında ABD, Japonya gibi gelişmiş ülkelerin pazarlarına da ihraç edilmeye başlanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### REKABET KAVRAMI VE ULUSLARARASI REKABETİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

#### 3.1. Rekabet Kavramı

Neden uluslararası rekabette bazı ülkelerin sanayileri başarılı olurken, bazıları da başarısız oluyor? Neden Almanya lüks arabalar ve kimyasal sanayisine başarılı iken, İsveçre ilaç ve çikolata sanayisinde daha başarılıdır veya Amerika kişisel bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları konusunda başarılıyken, Japonya elektronik sanayisinde daha başarılı? Bu soru belki uzun zamandan beri en sık sorulan ekonomik sorulardan biridir.

Uzun tarihten beri bu soruya cevap arayan Adam Smith ve David Ricardo gibi iktisadiyetçiler vardır. Örneğin Adam Smith'e göre bir ülkenin en ucuz maliyete üretim yapan sanayisi rekabet avantajı yakalarken, David Ricardo'ya göre göreceli olarak daha üretken olan sanayi rekabet avantajı yakalamaktadır. Heckscher ve Ohlin göre ise aynı teknolojiye sahip olan ülke sanayilerinin, uluslararası rekabet avantajı sahip olduğu toprak, emek gücü, doğal kaynaklar ve sermayeye bağlıdır.<sup>76</sup>

Bu soruları cevaplandırabilecek kısa ve net bir tanım veya teori yoktur. Yukarıda ki tanımlar bazı cevaplar sunsada, genel olarak tam kabul görmüş bir teori geliştirilememiştir. Nedeni ise bazıları rekabetçiliği üretilen ürünün yüksek değerine, yüksek kar oranına ve devlet bütçesine bağlı derken, diğerleri ucuz ve bol emek gücüne bağlamaktadır. Oysa ki, Almanya, İsveç ve İsveçre gibi ülkeler emek gücü maliyetinin yüksek olmasına rağmen bazı sanayilerde başarılıdır veya İtalya, Japonya ve Kore gibi doğal kaynaklar bakımından zengin olmayan ülkeler, dışarıdan hammadde ithal etmesine rağmen uluslararası rekabet avantajı yakalayabilmektedirler.

---

<sup>76</sup> Michael E. Porter, *The Competitive Advantage Of Nations*, The Free Press Yayınları, New York, 1990, s.11.

Daha öncede belirttigimiz gibi, rekabet kavramı üzerinde iktasatçıların anlaştıkları tek bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlar da ülkeler, sektörler ya da işletmeler açısından yapılmakta, ele alınan faktörler veya değişkenler her tanım için farklı olabilmektedir.<sup>77</sup> Örneğin işletme bazında rekabet, aktivitelerin gerçekleştirilmesinden oluşur. Lojistik aktiviteler, operasyon aktiviteleri, hizmet operasyonları, dışarıya yönelik lojistik işlemler, siparişlerin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış, promosyon aktiviteleri, müşteri servisleri, personelin eğitimi ve benzeri gibi aktivitelerin gerçekleştirilmesidir.<sup>78</sup>

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi rekabet kavramı burada işletme açısından ele alınmış ve işletmenin faaliyette bulunduğu sanayi dalı, bu endüstrideki konumu ve diğer ilgili değişkenler dikkate alınmamıştır. Oysa rekabet bir kavram olarak birçok unsuru içine alan daha karmaşık bir yapıya sahip olmakta, belirlenmesi için çok sayıda ilgili değişken dikkate alınması gerekmektedir.<sup>79</sup>

Rekabeti kısaca tanımlayacak olursak, rekabet piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklinde ilişki sürecidir.<sup>80</sup> Başka bir deyişle, rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak pazara mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini bütünüdür.<sup>81</sup>

Rekabet üzerine yoğun çalışma yapan Amerikalı Profesör Proter'e göre rekabetçi gücün ülkelerin mevcut kaynaklarını optimum kullanarak elde edilebileceğini, bunun için de her ülkenin uzmanlaşabileceği alanlar seçerek ve

---

<sup>77</sup> Nevda Atalay, Dilek Birbil ve Nazmiye Demir, *Rekabette Öncü Sektörler*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:652, Ankara, 2001, s.7.

<sup>78</sup> Senan Aliyev, *Dağıtım Kanalları Yönetiminde Değişim Süreci ve İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Katkıları*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İzmir, 2002, s.224.

<sup>79</sup> y.a.g.e., s.225.

<sup>80</sup> Uysal Doğan, *Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkileri*, Selçuk Üni. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi, Sayı:6, Konya, 2000, s.5.

<sup>81</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.190.

kurulacak endüstri kümeleriyle de sinerji etkisi yaratarak, kaynakların en etkin şekilde kullanılmasına sağlaması gerektiğini ileri sürmektedir.<sup>82</sup>

Rekabet kavramı genel olarak firma, endüstri ve uluslararası olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Firma düzeyinde rekabet, karlılık, pazar payı, maliyet ve verimlilik göstergelerine bakılarak belirlendiğini söylemek mümkündür. Karlılık mevcut rekabet gücünü ölçmekle birlikte uzun dönemli karlılığı dikkate almak daha doğru yaklaşımdır. Pazar payı da, şayet pazar payı için karından fedakarlık etmiyorsa, firmanın kar maksimizasyonu doğrultusunda hareket ettiği durumunda rekabet gücünü ölçmede kullanılabilir.<sup>83</sup>

Sanayi düzeyinde rekabet, karlılık dışında yabancı rakiplere göre hem toplam faktör verimliliğinin yüksek hem de birim maliyetin düşük olmasına bağlı olduğu sölenebilir. Buna bağlı olarak, sanayi düzeyinde rekabet gücü birim emek maliyeti veya emek verimliliği kullanarak incelemek doğru olacaktır. Unutulmaması gereken diğer bir faktör sanayi rekabet gücünü belirlemede coğrafi konum ve özelliklerin önemidir. Her ne kadar teknolojik gelişme maliyetleri azaltmış olsada zengin ülkelere coğrafik yakınlık yüksek ve büyük gelirli pazarlar bulma anlamına gelmektedir.<sup>84</sup>

Ulusal düzeyde rekabet, devletin ekonomik politikalarının temel amacının refahın maksimizasyonu olarak düşündüğümüzde ‘refah’la ilişkilendirmek mümkündür. Ekonomik refahta kişi başına tüketim olanaklarının zaman içinde artmasıyla gelişir. Kişi başına tüketimin artması ise kişi başına gelir artışına bağlıdır. Burdan hareket ederek, ulusal rekabet gücü, uzun dönemli dış ticaret dengesini koruyarak bir ülkenin ticari rakiplerine göre daha fazla reel gelir artışını sağlaması şeklinde tanımlanabilir.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Emin Çivi, *Rekabet Gücü : Literatür Araştırması*, Celal Bayar Üni. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi, Cilt:8, Say:2, 2001, Manisa, s.24.

<sup>83</sup> Murat Ali Dulupçu, *Küresel Rekabet Gücü – Türkiye Üzerinden Bir Değerlendirme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 76.

<sup>84</sup> y.a.g.e., s. 84-85.

<sup>85</sup> y.a.g.e., s. 85-86.

Küresel rekabet, mevcut olanı korumaktan çok gelişmeyi, rakipler karşısında sürekli olarak üstünlükler sağlayacak farklılıklar yaratmayı, müşteri tatminini sağlamayı, teknolojiyi, iş gücünü ve doğal kaynakları geliştirmeyi, işletme çıkarlarından çok toplumun çıkarlarını korumayı gerektir.<sup>86</sup> Rekabet gücü, ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini artırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.<sup>87</sup>

Firmaların rekabet gücünden uluslararası rekabet gücüne gidildiğinde meselenin çok boyutlu bir niteliğe büründüğü ve ülkenin rekabet gücünün tek tek firmaların ortalama rekabet gücünden daha çok şey ifade ettiği kabul edilmektedir. Bunlar; ülke ekonomisinin sahip olduğu bir çok kurumsal yapıyı kucaklayan, ülkenin üretim yapısını, teknolojik alt yapısını, teknoloji üretim kapasitesini ve dinamiğini, nitelikli insan sermayesini içeren birçok faktörlere yakından bağlıdır.

Rekabet onsekizinci ve ondokuzuncu yüzyıllarda, üretim daha çok maliyet ucuzluguna, işçi gücüne ve doğal kaynaklara dayalı olduğu için bu faktörler özerinden yola çıkarak değerlendirilmiştir. Yirminci ve yirmibirinci yüzyılda ise teknolojinin, küreselleşmenin ve eğitimin devreye girmesi ile boyut değiştirmiştir. Artık sadece maliyet ucuzluğu veya doğal kaynak bakımından zengin olmak yeterli değildir.

Sanayilerde halen doğal kaynaklar ve emek gücü rekabet açısından önemli yer tutmasına rağmen, sürekli ve gelişen teknoloji bu faktörlerin önem seviyesini alt sıralara çekebilmektedir. Örneğin sentetik tekstil sayaninde ve dokuma tekstil sanayinde teknolojiden yoğun olarak yararlanılmaktadır. Buda emek gücünün önemini belirli bir oranda azaltmaktadır .

Küreselleşme ile birlikte, işletmelerde dünyanın çeşitli yerlerinde, hammaddeye yakın olan yerlerde veya hedef pazarlara yakın olan yerlerde yatırım ve

---

<sup>86</sup> Belkıs Özkara, Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, Çukurova Üni. İİBF. Dergisi, Cilt 3, Sayı :1, 1997, s.48.

<sup>87</sup> Çivi, a.g.e., s.23.

üretim yapabilmektedir. Diğer bir deyişle rekabet avantajı sağlayan ülkelerde üretim gerçekleştirilebilmektedir, teknoloji transfer edebilir ve how-know dediğimiz yönetim anlayışını getirebilmektedir. Buda faaliyetin gerçekleştiği ülkenin sanayisine olumlu katkı yapmaktadır.

Diğer bir önemli unsurda eğitim ve eğitimle gerçekleşen yönetim anlayışıdır. İşletmelerin yönetim anlayışının gelişmesinde, rekabet açısından çeşitli stratejiler geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin marka stratejisini kullanarak, bir ülkede daha kolay pazar payı kapabilmekte veya daha yüksek kar oranları elde edebilmektedir

On sekizinci yüzyılın sonlarından itibaren sanayileşme olgusunun ortaya çıkması ile birlikte liberal düşüncenin önem kazanması ‘piyasa ekonomisi’ olarak adlandırılan iktisadi sistemin doğmasına neden olmuştur. Genel bir tanımla, devletin herhangi bir müdahalesi olmaksızın kendi dinamikleri özellikle arz ve talep kurallarına göre işleyen ekonomik sistemdir.<sup>88</sup> Günümüzde artık rekabet, bu serbest piyasa ekonomisinin anahtar ögesidir.<sup>89</sup> Rekabetin amacı, fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamak ve kıt kaynakları kullanarak talebi ekonomik olarak karşılamaktır.<sup>90</sup>

Piyasa ekonomisinde rekabetin 3 ön koşulu vardır. Bunlar, rekabet düzeni oluşturan yasal düzenlemeler, rekabetin işlerliğini sağlayan motivasyon ve uygun unsurlar işe rekabete uygun politikaların bulunmasıdır.<sup>91</sup>

Rekabet için gerekli yasal düzenlemeler, bu alana ilişkin hukuk düzeninden oluşmaktadır. İşyeri açma özgürlüğü, fonksiyonel işlerliğe sahip para düzeni ve buna benzer hukuki düzenleri içermektedir. Bu hukuki düzenlemeler, rekabetin işleyeceği

---

<sup>88</sup> Doğan, 2000, s. 5.

<sup>89</sup> Edward De Bone, *Rekabet Üstü*, (Çeviren Oya Özel), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 65

<sup>90</sup> Ayşe Yamaç Yalçinkaya, *İşletmelerin Rekabetçi Avantajlarının Belirlenmesi Süreci: Ege Bölgesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tez, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Ens., 2004, s.12.

<sup>91</sup> Erkan Canan, *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiyenin Rekabet Yeteneği*, Takav Matbaacılık, Manisa, 1993, s.45.

şekil ortamı, yani rekabet özgürlüğü alanını belirleyerek ekonomik birimlere rekabet şansı yaratmaktadır.

Rekabet için, rekabete arzulu ve istekli, esnek, hızlı, yenilikçi ve yaratıcı olmak, küresel düşünmek gereklidir. Rekabet için, her ekonomik birim aynı derecede tehlikeye düşme riskinin varolduğunu kabullenmelidir ve rekabeti anlaşmalı olarak ortadan kaldırmaya yönelmemelidirler.

Her bir ekonomik birimin, her işletmenin veya endüstrinin rekabet için uygun politikalarının olması gerekmektedir. Değişen çevresel koşullara uyum esnekliği sağlayabilmeli, verimlilik ve etkinliği olumlu yönde etkileyen, küreselleşme ve teknolojik gelişmelere kayıtsız kalmamalıdır. Rekabetçi bir strateji ile piyasa yapılarına ve yeni girişimlere uygun politikalar belirlemesi gerekmektedir.

### **3.2. Uluslararası Rekabet Gücünü Açıklamaya Yönelik Teorik Yaklaşımlar**

Bir ülkenin en önemli ekonomik hedeflerinden biri dünya ticaretindeki payını arttırmaktır. Bu doğrultuda iktisadi bilimciler uluslararası ticareti açıklamaya yönelik çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmalar ile uluslararası ticarete rekabet üstünlüğünün belirleyenlerini tayin etmeye çalışmışlardır. Merkantilistlerden günümüz kadar sürekli olarak teoriler üretilmiş ve ya mevcut teorilere katkılar yapılmıştır. Bu teorileri karşılaştırmalı üstünlüklere dayalı maliyet temelli “klasik yaklaşımlar” ve teknolojiye dayanan “modern yaklaşımlar” olarak ikiye ayırmamız mümkündür.

#### **3.2.1. Klasik yaklaşımlar**

Dünya üzerinde sadece iki ülkenin olduğu, bu ülkelerin ise sadece iki tür mal ürettiği, aralarındaki ticarete paranın geçersiz olduğu, fiyatların ise mal cinsinden yani reel olarak belirlendiği, üretim faktörlerinin ülke içinde hareketli ancak ülkeler arasında hareketsiz olduğu ve tüm piyasalarda tam rekabet koşullarının geçerli olduğu varsayımları doğrultusunda geliştirilen teorilerdir. Temelleri Adam Smith

tarafından atılan bu klasik yaklaşımlar daha sonra diğer iktasatçılar tarafından geliştirilmiştir.

### 3.2.1.1. Mutlak Üstünlükler Teorisi

Bir ülkenin bir mal üretiminde diğer ülkeye göre daha etkin olmasına ya da daha üstün üretim becerisine sahip olmasına “ Mutlak Üstünlükler” denilmektedir.<sup>92</sup> Mutlak üstünlük Teorisine göre bir ülke hangi malları daha düşük bir maliyetle üretiyorsa o ülke söz konusu mallarda uzmanlaşarak bunları ihraç etmeli, pahalıya üretebildiklerini ise yurtdışından ithal etmelidir. Böylece bir malda maliyeti diğerinden düşük olan ülke o malın ihracatçısı, yüksek olan ise ithalatçısı olacaktır.<sup>93</sup>

Smith’e göre, uluslararası ticarete mutlak üstünlüğe göre oluşturulan iş bölümü sonucunda zenginlik artmaktadır. Uluslararası alanda yapılan iş bölümü ile uluslararası ticaretin gelişmesi sonucu her ülke daha ucuza üreteceği mal ve hizmetleri üretecek ve ülkeler aralarında bu malları mübadele edecek ve böylece ulusların zenginliği artacaktır.<sup>94</sup>

### 3.2.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Adam Smith’in “Mutlak Üstünlükler Teorisi” maliyet bakımından mutlak bir üstünlük esasına dayanmaktadır. Ancak gerçekte bir ülke her malın üretiminde mutlak olarak üstün olabilmektedir. Böyle bir durumda her iki ülke için dış ticaretin nasıl gerçekleşeceği sorusuna Mutlak Üstünlükler Teorisi yanıt verememiştir. Bu soruya Ricardo “Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi” ile yanıt vermektedir. Ricardo’ya göre uluslararası ticarete üzerinde durulması gereken, ülkelerin bazı malları ucuza üretmeleri yani bu mallarda mutlak üstünlüğe sahip olmaları değildir. Burada önemli olan ülkelerin üstünlük dereceleridir. Bir ülke, diğeriyle karşılaştırıldığında hangi malların üretiminde daha yüksek bir üstünlüğe sahip ise o

---

<sup>92</sup> İlker Parasız, *İktisada Giriş*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 42.

<sup>93</sup> Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat, Teori, Politik ve Uygulama*, Güzem Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, 1998, s.16-17.

<sup>94</sup> Zeyyat Hitapoğlu, *Temel Uluslararası İktisat*, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1993, s.12.

malda uzmanlaşmalıdır. Ricardo uluslararası ticaretin temelini karşılaştırmalı üstünlüklere dayandırmaktadır.<sup>95</sup>

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisine göre, eğer bir ülke bazı mallarda öteki ülkelere göre çok daha düşük maliyete üretim yapabiliyorsa, daha fazla maliyetle üretim yapabildiği alanda üretim yaparak kaynaklarını israf etmemelidir. Böyle bir durumda, ilgili ülke karşılaştırmalı olarak en etkin alanlarda uzmanlaşmalı ve bu ürünleri ihraç ederek, göreceli olarak pahalıya üretebilmelerini diğer ülkelerden ithal etmelidir. Böylece, hem kıt kaynaklar ekonomik biçimde kullanılacak, hemde dış ticaret sürdürülebilecektir.

Bir ülkenin tüm mallarda diğerlerinden üstün olması gerçek dışı bir varsayım değildir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin, az gelişmiş ülkeler karşısında tüm mallarda mutlak üstünlüğe sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, mutlak üstünlükler açısından bu durum ticaret olmaması gerekirken, karşılaştırmalı üstünlüklere göre hala karlı ticaret yapılabilmektedir.<sup>96</sup>

### **3.2.1.3. Faktör Donatımı Teorisi**

Klasik karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre, aralarındaki üretim maliyetleri farklı olduğu sürece ülkeler karlı dış ticaret yapabilmektedirler. Ancak bu teoride ülkeler arasında üretim maliyetlerinin neden farklı olduğu konusunun açıklanmayışı çok önemli bir eksiktir. Ricardo teorisinde, bunu emek verimliliğinin uluslararası farklılığına bağlamış ama emeğin veriminde farklılık doğrudan etkenlerle ilgilenmemiştir. “Faktör Donatımı Teorisi” karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin bu eksikliğini gidermek üzere ortaya atılmıştır.

Faktör donatımı teorisi ilk olarak İsveçli iktisatçı ve tarihçi Eli F. Heckscher’in 1919 yılında yayınlanan “Gelir Dağılımı Üzerinde Dış Ticaretin Etkisi” isimli makalesinde yer almıştır. Daha sonra öğrencisi Bert Ohlin tarafından

---

<sup>95</sup> Seyidoğlu, 1998, s.17.

<sup>96</sup> y.a.g.e., s.18.

söz konusu teoriyi geliştirici çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle teoriye “Heckscher-Ohlin Teorisi” de denilmektedir. Yıllar sonra Amerikalı iktisatçı Paul Samuelson’da teoriye katkılarda bulunmuştur.<sup>97</sup>

Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinin ayrılmaz bir parçası olan Faktör Donatımı Teorisi bu teoriye farklı bir yorum getirmiştir. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisinde üretim faktörü olarak sadece emek ele alınırken, Heckscher ve Ohlin buna ikinci bir faktör olan sermayeyi ekleyerek teoriyi genişletmişlerdir.<sup>98</sup>

Faktör Donatımı Teorisine göre, bir ülke hangi üretim faktörüne zengin olarak sahip ise, üretimi o faktörü yoğun biçimde gerektiren mallarda karşılaştırmalı üstünlükler elde eder. Diğer bir deyişle, o malları daha ucuza üretir ve o alanda uzmanlaşır. Eğer bir ülke üretim faktörlerinden emeğe göreceli olarak daha bol biçimde sahip ise, o ülkede emek yoğun mallar daha ucuza üretilir. Aynı şekilde sermaye faktörlerine zengin olarak sahip bulunan ülkeler de sermaye yoğun malları daha ucuza üretir.<sup>99</sup>

### 3.2.2. Modern Yaklaşımlar

Klasik dış ticaret teorileri, uluslararası ticaretin hangi durumlarda ve nasıl yapılabileceğini, hangi ülkenin niye göre hangi malı üreterek rekabetçi bir üstünlüğe sahip olabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Ancak, nüfus, teknoloji ve ticari ilişkiler açısından gelişen dünya, küresel ilişkiler nedeniyle de küçülmüştür. Yaşanan ekonomik, politik ve sosyo-kültürel değişimler sonucu oluşan yeni dünya düzeni içindeki uluslararası ticareti ve uluslararası rekabeti belirleyen faktörleri açıklamakta klasik dış ticaret teorileri yetersiz kalmıştır. Çünkü günümüz dünyasında üretimi etkileyen faktörler emek ve sermayeye ek olarak artmıştır.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Seyidoğlu, 1998, s. 61.

<sup>98</sup> Erdoğan Alkın, *Uluslararası Ekonomik İlişkiler*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1990, s. 46-47.

<sup>99</sup> Seyidoğlu, 1998, s. 62.

<sup>100</sup> Özgür Şahan, *AB’ye Üye Ülkelerin Rekabet Gücü ile Türkiye’nin Rekabet Gücünün Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s. 26.

Teknolojik yenilikler sayesinde firmalar yeni üretim teknikleri geliştirerek kıt kaynakları en etkin şekilde kullanmaktadır. Böylece verimlilik artarken, piyasaya yeni ve daha kaliteli ürünlerin sunulması olanağı sağlanmaktadır. Bu gelişmeler ile birlikte bir ülkenin sahip olduğu karşılaştırmalı avantaj ve üstünlükleri hızla değişmekte, esnek bir içerik kazanmaktadır. Uluslararası rekabette teknolojik farklılık, rekabet üstünlüğü ve avantajların temel unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Tüm bu unsurlar ülkelerin uluslararası rekabet yeteneğini açıklamaya yönelik yeni teoriler üretilmesine itmiştir.<sup>101</sup>

### **3.2.2.1. Michael E. Porter'in Uluslararası Rekabet Üstünlükleri Teorisi**

Modern ticaret teorileri arasındaki en kapsamlı ve en önemli çalışma M.E. Porter'e aittir. Ulusal ve uluslararası rekabet konularında dünyanın en önemli ismi olan Amerikalı bilim adamı Porter, 1990 yılında yayınladığı “Ulusların Rekabet Yeteneği” isimli kitabı ile uluslararası rekabet gücünü bir teori içinde açıklamaya çalışmıştır. Rekabet gücü yüksek olan ülkelerin (ABD, Almanya, Japonya, İtalya, İsveç, İsviçre, İngiltere, Güney Kore ve Singapur) verilerine dayanarak, geniş bir araştırma grubu ile yapılan çalışma sonucunda “Uluslararası Rekabet Üstünlükleri Teorisi” ni geliştirmiştir.

Ülkelerin sahip oldukları karşılaştırmalı üstünlükleri hızla değişmektedir, böylece üstünlükler kalıcı değil, esnek içerik kazanmaktadır. Bu nedenle teoride, doğal kaynak, sermaye veya işgücü avantajları tek tek değil, rekabet avantajı yaratan tüm faktörlerle birlikte dikkate alınmaktadır. Başka bir deyimle, yeni ürün, teknolojik farklılık, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları hep birlikte rekabet gücünü yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu yeni yaklaşımda, ürün dizaynı ve teknolojisi de faktör avantajı ve ölçek ekonomileri kadar önemli unsur olarak ön plana çıkmaktadır.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Canan, 1993, s. 26.

<sup>102</sup> y.a.g.e., s. 64.

Porter'e göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, firmalar yaratır. Bu nedenle firmaların rekabet stratejileri önemlidir. Bir ülkenin uluslararası düzeyde rekabetçi olması, belli bir rekabet üstünlüğü yaratmasına, bu rekabet üstünlüğünün korunmasına ve geliştirilmesine bağlıdır. Bir ülkenin rekabet üstünlüğünün temelinde; ekonomisinin yapısal farklılıkları, değer yargılarında, kültüründe, kurumlarında ve tarihlerindeki farklılıklar gibi önemli etkenler bulunmaktadır.<sup>103</sup>

Literatürde, iktisatçıların sadece mutlak ve karşılaştırmalı avantajlar arasında yaptıkları ayırmadan çok, artık firmaların rekabetçi yani sahiplikten kaynaklanan avantajları ile ülkelerin karşılaştırmalı avantajları arasında bir ayırım yapıldığı görülmektedir. Porterin yeni paradigma geliştirme çabası, çok uluslu şirketlerin küresel endüstrilerdeki rekabetçi avantajlarının kökenlerini olabildiğince geniş bir perspektiften bakılarak ortaya çıkarmaya yöneliktir.<sup>104</sup>

Porter'e göre, bir ulusun uzun vadedeki hayat standardının ve kişi başına ulusal gelirin esas belirleyicisi üretkenliktir. Hiçbir ülke her üründe rekabetçi olamaz. Bir ulusun beşeri ve diğer kaynaklar havuzu esasen sınırlıdır. İdeal olan, bu kaynakların mümkün olan en üretken kullanımlarda geliştirilmesidir.<sup>105</sup>

Porter'e göre, ulusal zenginleşme, rekabetçi avantajlarının geliştirilmesine yüksek oranda bağlıdır. Başlangıçta bir ulus, gelişmesini sürdürebilmek için faktör koşullarını kullanmaya çalışır. Bir sonraki aşama, tasarrufu teşvik ederken yabancı teknolojiyi ve sermaye araçlarına yapılan yatırımı cazip hale getirmeye başlar. Emek ve kaynak yoğun endüstrilerin yerini daha fazla teknoloji ve sermaye yoğun endüstriler alır.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> Erkan Canan, Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:1995/1, s. 85.

<sup>104</sup> Aykut Kibritçioğlu, Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı, *Future's Technologies Dergisi*, 1996, Sayı:48, s.32.

<sup>105</sup> Mustafa Özel, *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 47.

<sup>106</sup> Philip Kotlar ve diğerleri, *Ulusların Pazarlanması*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:489. İstanbul,2000, s. 87.

Porter, geliştirdiği teorisinde ulusal rekabet avantajlarını yaratabilmek için şunların olması öngörür:<sup>107</sup>

- Endüstride rekabet avantajı için gerekli yetenek ve kaynakların varlığı,
- Fırsatlat ile kaynak ve yeteneklerin yöneldiği alanlara ilişkin yeterli bilgilerin varlığı,
- Sermayedar, yönetici ve çalışanların rekabet amacına yönlendirilmesi,
- şirketi yatırım ve yeniliklere yöneltten baskının varlığı

Porter, ulusların rekabetçi üstünlüklerini sorguladığı araştırmasında, başarılı ükenin buna nasıl ulaştığını, bir ülkenin rekabet edebilme yeteneğine nasıl ulaştığını, nasıl giderek yükseltebildiğinin araştırılmasına gereksinim olduğuna işaret eder. Porter'e göre, böylesi bir standardı sağlayan ve bunu yükselterek sürdürebilen ülkeler rekabet edilemem yeteneğine sahip olmaktadır. Gelişmiş ülkeler ve yeni sanayileşen ülkelerin bu süreçte başarılarının arkasındaki faktör ulusal verimlilik ve bunun zaman içinde arttırılmasıdır. Verimlilik artışının en önemli belirleyicileri arasında önceliği teknoloji faktöründe kabul eden Porter için, sürdürülebilir rekabetçi üstünlükleri muhafaza edebilen firmaların şu davranış biçimleri belirleyicidir:<sup>108</sup>

- Rekabetçi üstünlük temelde geliştirme, yenilik yapma va değişimden doğar. Firmalar rekabet için yeni bir temel buldukları veya eski usulle rekabette daha iyi araçlar keşfettikleri için rakiplerine karşı üstünlük sağlar,
- Rekabetçi üstünlük bütün değer sistemini kucaklar. Değer sistemi, bir ürünün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında devreye giren bütün bir faaliyetler düzendir.
- Rekabetçi üstünlük sadece amansız ilerleme ve geliştirme sayesinde sürdürülebilir. Taklit edilemez olan pek az üstünlük vardır.
- Üstünlüğü sürdürmek için küresel bir strateji yaklaşımına ihtiyaç vardır. Yoksa uzun vadede rekabetçi üstünlük sürdürülemez.

---

<sup>107</sup> Porter, 1990, s. 71.

<sup>108</sup> Harun Bal, Mustafa Ildırar ve Mehmet Özmen, Bilim ve Teknoloji Politikaları, Rekabet Gücü ve KOBİ'ler, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı:20,2001, s. 21.

Kısaca, Porterin bu teorisi, ne bir teoriyi ispatmaya ne de çürütmeye yöneliktir. Amaç rekabet gücünü açıklama konusunda klasik karşılaştırmalı üstünlükler yaklaşımının ötesinde bir açıklama sunabilmektir.

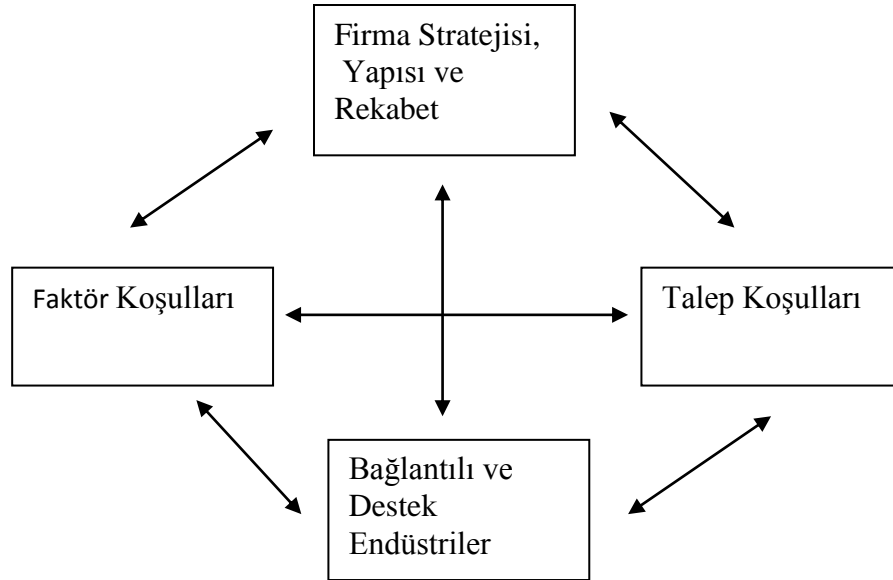
### 3.2.2.1.1. Ulusal Avantajların Belirleyenleri

Porter ulusal rekabet gücünün yaratılmasında dört faktörün önemli olduğunu vurgulamaktadır:<sup>109</sup>

- Faktör Koşulları
- Talep Koşulları
- Bağlantılı ve Destek Endüstrileri
- Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Bu dört faktörün etkileşimini aşağıdaki şekilde göstermektedir;

**Şekil 3: Porter'e Göre Ulusal Avantajların Belirleyenleri**



Kaynak: Porter, 1990, s. 72.

<sup>109</sup> Porter, 1990, s. 71.

- A. Faktör Koşulları: Ülkenin üretim faktörlerinin değerlendirildiği bu madde, belirli endüstrilerde rekabet edilebilmesi için gerekli alt yapı yatırımlarını, işgücü, sermaye ve doğal kaynaklar kapsamaktadır. Uluslararası düzeyde rekabet gücü elde etmek için sadece bu faktörlere sahip olmak yetmemektedir. Faktörlerin verimli ve etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Bu faktörleri bir araya getirmede gösterecekleri performans oranında ülkeler başarılı olmaktadır.<sup>110</sup>
- B. Talep Koşulları: Ülkelerin yoğunlaştıkları sektörlerde ürettikleri ürün ya da hizmetlere ek olarak, ülke talebinin yapısı da ikinci faktör olarak ele alınmaktadır. Bir ülkenin iç talebi, dış pazarlarda rekabet gücü kazanmasında önemli bir faktördür. Eğer bir ülke kendi içtalebindeki zevki ve tercihleri uluslararası alana yayabiliyorsa, o ülkenin şirketleri uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.<sup>111</sup>
- C. Bağlantılı ve Destek Endüstriler: Ülkelerin yoğunlaştığı sektörlerle bağlantısı bulunan diğer sektör ve endüstrilerle, bunlara her türlü desteği sağlayan tedarikçi işletmelerin gelişmişlik düzeyi ve rekabet gücü üçüncü faktör olarak işlenmektedir.<sup>112</sup> Portere göre, uluslararası rekabet gücünün artırılabilmesi için, ülkenin içindeki ara mal üreticilerin sayı olarak fazla olması ve yoğun bir rekabet içinde bulunması gerekmektedir. Böylece ara mal üreten firmalar, em etkin yöntemlerle en hızlı ve en ucuz şekilde girdi temin etmeye çalışacaklardır.<sup>113</sup> Alt yapısı iyi hazırlanmış bir destek endüstrisi ağının, firmaların teknolojik yenilik ve maliyet gibi alanlarda rekabet üstünlüğü kazanmalarında önemli katkılar yapacağı açıktır.
- D. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet: Ülkelerdeki işletmelerin nasıl bir oluşum süreci içinde oldukları, örgütsel yapıları, yönetim şekli ve kapasiteleri ile içinde buldukları rekabet yapısı dördüncü belirleyici faktör olarak incelenmektedir.<sup>114</sup> Portere göre, firmaların amaçları, izlemekte oldukları stratejiler ve organizasyon yapıları uluslararası piyasalardaki rekabet

---

<sup>110</sup> Porter, 1990, s.72.

<sup>111</sup> Hakan Kum, *İhracatın Rekabet Gücü: Teori ve Politika*, Yüksek Tezi, Erciyes Üni. İİBF, Kayseri, 1998, s.166.

<sup>112</sup> Çivi, a.g.e., s.30.

<sup>113</sup> Kum, a.g.e., s. 166

<sup>114</sup> Çivi, a.g.e., s. 30.

güçlerine kaynaklık etmektedir. Ayrıca, teknolojik yeniliklerin yaratılması ve uygulanması aşamasında, yönetim ve çalışanlar arasındaki uyum ve hedefe yönelmiş olması çok önemli bir faktördür.<sup>115</sup>

Porter rekabet gücünün belirleyicisi olarak ortaya koyduğu bu dört ana faktörün dışında, ayrıca dışsal faktörler olarak iki ilave değişkene daha değinmiştir. Bunlar<sup>116</sup>;

- E. Fırsatlar ve Şans: Şans hadiseleri, firmaların ve çoğu zaman hükümetlerin kontrolü dışındaki gelişmelerdir. Örneğin; icatlar, temel teknolojiye hamleler, savaşlar, dış siyasi gelişmeler ve yabancı pazarların taleplerindeki büyük kaymalar. Bunlar, sanayi yapısını çözen, yeniden biçimlendiren ve rekabetçi üstünlüklerin kaymasında önemli rol oynayan faktörlerdir.
- F. Devlet Politikaları: Hükümetler ise, bütün kademelerde, ulusal üstünlüğün ilerlemesine sebep olabilirler. Antitröst politikaları dahili rekabeti etkiler. Düzenlemeler yurtiçi talep şartlarını değiştirebilir. Hükümet alımları bağlantılı ve yardımcı sanayileri teşvik edebilir. Bununla beraber, bütün belirleyiciler sisteminin nasıl etkileyeceğini dikkate almadan uygulanan politikalar ulusal avantajı artırabileceği gibi azaltabilir.

Porter modelinde, rekabet gücünü belirleyen faktörler sürekli olarak birbirini etkilemektedirler. Bu sistem, birbirin karşılıklı olarak etkileyen unsurlardan oluşan karmaşık bir yapıya sahiptir. Portere göre, geniş ve yaygın avantajların ortaya çıkması sistem içerisinde karşılıklı etkileşimin nitelik ve yoğunluğuna bağlıdır. Rekabet avantajları genellikle, yenilik ve değişimlerin hızına bağlı olarak meydana gelmektedir.<sup>117</sup> Porter oluşturduğu bu modele “Elmas” modeli demiş ve model içindeki faktörlerin birbiri ile etkileşimine de “Karşılıklı Etkileşim Sistemi” adını vermiştir. Modelin şekilsel anlatımı aşağıda şekilde verilmektedir.

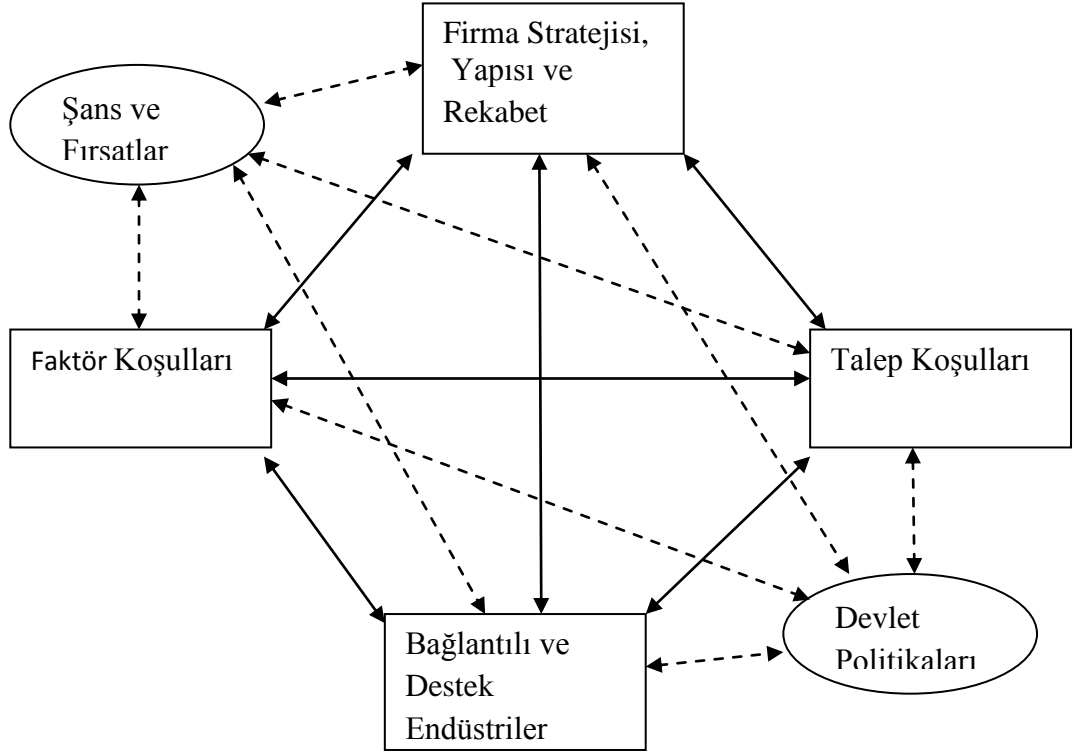
---

<sup>115</sup> Canan, 1995, s. 91.

<sup>116</sup> Özel, M., s. 52.

<sup>117</sup> Kum, a.g.e., s. 70.

**Şekil 4: Porterin Elmas Modeli**



Kaynak: Porter, 1990, s. 72.

### 3.2.2.1.2. Rekabet Gücünün Gelişim Aşamaları

Her ülkenin rekabet gücüne ulaşmada geçtiği aşamalar vardır. Porter yaptığı çalışmalarında rekabetin zaman içinde değişen şeklini ve rekabet edebilirlik seviyesine ulaşma sürecini dört aşamada ele almaktadır. Bu aşamalar;

A. Faktör GÜdümlü Aşama: Bu aşama daha çok doğal kaynaklara bağlı olarak gelişmektedir. Bu aşamada rekabet gücü daha çok fiyat üzerinde olmakta ve bu nedenle ucuz işgücü, döviz kurları rekabet gücü için ön plana çıkan unsurları oluşturmaktadır.

Gelişmiş ürün dizaynı taklitte ve ileri teknoloji ise ancak dış yatırımlar ile ülkeye gelir. Ekonomi dünyadaki dış dalgalanmalardan fazlasıyla etkilenir. Bu aşamada sektörlerde verimlilik düşüktür. Az gelişmiş ülkeler bu

aşamadadır.<sup>118</sup> Bu aşamada üretilen ürünler ucuz emeğe dayalı, yarı nitelikli,kalifiye olmayan emekle üretilen ürünlerdir. Bu aşamayı geçebilmek için insan sermayesi ve finansal sermaye önemli faktördür.<sup>119</sup>

B. Yatırım GÜdümlü Aşama: Bu aşamada ülkenin yatırım yapma isteği ve kapasitesi ön plana çıkar.bu aşamanın en önemli unsuru teknoloji transferidir. Çünkü bu aşamadaki ülke yatırım yapma kapasitesini yabancı sermaye ve yabancı sermaye ile birlikte gelen teknolojik yenilikler sayesinde geliştirebilmektedir. Bu aşamayı faktör güdümlü aşamadan ayıran en önemli nokta, yeni teknolojik gelişmeleri özümseme ve geliştirme yeteneğidir. Bu nedenle ülkenin demografik yapısının ve devlet politikalarının önemi bu aşamada artmaktadır. Çünkü eğitilebilir nüfusu fazla olan ülkelerin bu aşamada yeni tekniklere yönelik eğitim politikaları sayesinde teknolojik yenilikleri özümseme ve geliştirme yetenekleri geliştirilebilir. Devletin ayrıca yatırım isteğinin geliştirilebilmesi için çeşitli teşvik, korumacılık ve etkin ölçek politikalarının geliştirilmesi gerekir.

C. Yetenek GÜdümlü Aşama: Bu aşamada ülkeler artık teknoloji tranferi yerine, teknolojik yenilikleri kendisi üretir ve geliştirir konumdadır. Firma yeni teknoloji ve yöntemleri dışarıdan alıp uygulamak ve geliştirmekle yetinmez, aynı zamanda yenilerini kendisi yaratır. Ürün ve üretim teknolojileri ile pazarlama ve rekabet gücü yaratıcı diğer alanlarda da yeniliğe yönelme baskısı artar. Bu arada değişen talep koşulları, arzın genişlemesi uzmanlaşmış faktör ve bağlı endüstrilerin ortaya çıkışı, firmaları yeniliğe yönlendirir ve yeniliğin geliştirilmesi için uygun bir ortam yaratır. Bu ortamın yarattığı yenilik geliştirme kapasitesi, yeni endüstrilerin ortaya çıkmasına fırsat tanır.<sup>120</sup>

Bu aşamadaki ülkeler diğer aşamalarda olduğu gibi dış şoklara duyarlı değildir. Bu aşamadaki ülkeler dışsal şoklara, konjonktürel dalgalanmalara, maliyet fiyatlarında, döviz kurlarında oluşacak dalgalanmalara karşı güçlü

---

<sup>118</sup> Canan, 1993, s. 104.

<sup>119</sup> Doğan, 2000, s. 8.

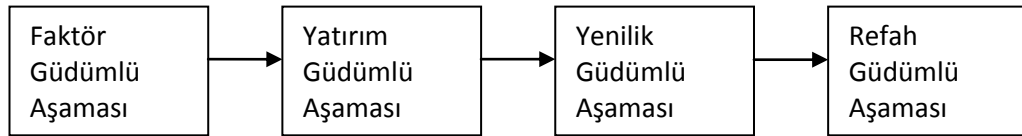
<sup>120</sup> Canan, 1993, s. 108.

olmasının yanında, teknolojik üstünlük ülkelerin, bu durumlar için kullanabilecekleri özellikli silahlarıdır.

D. Refah GÜdümlü Aşama: Ulusal avantajların dinamik sürecinin en son aşaması refah güdümlü aşamadır. İlk üç aşamada gelişmiş yöntem ve rekabetçi firmaların sürekli artması ile rekabet avantajları sürekli artmakta, düşük verimli endüstriler zaman içerisinde elenmektedir.<sup>121</sup>

Refah artışı bir ülkede hizmetler sektörü için, uygun talep ortamının yaratılmasına yardımcı olur. Bu nedenle refaha yönelim aşamasında hizmetler sektörü imalat sanayine oranla çok daha hızlı bir gelişme göstereceğinden GSMH içindeki payda artmaktadır.<sup>122</sup> Bu aşamada talep yetersizliğinden dolayı bir çok firma iflas etmektedir. Ayrıca bu aşamada, işçi ücretleri gelişmiş sendikal faaliyetlerden dolayı yüksektir, ülkenin menkul kıymet piyasaları gelişmiştir, yüksek gelir nedeniyle ihtiyaçlar daha çok lüks tüketime yöneliktir.

#### Şekil 5: Porterin Rekabet Gücünün Gelişim Aşamaları



Kaynak: Porter, 1990, s. 563.

Aşamaların ilk üçü bir ülkenin rekabet edebilirlik avantajlarının birbirini ardınca gelişmesini ve sürekli olarak verimlilik artışı ile bağlantılı olmasını sağlayacaktır. Refah güdümlü aşaması ise, başlangıçta ulaşmak istenilen amaca ulaştıktan sonra rekabet edilebilirlik avantajında gerilemenin başlangıcı olmaktadır. Bu nedenle ilk üç aşama gelişme dönemini, dördüncü aşama ise gerileme dönemi olarak nitelendirilmektedir.<sup>123</sup>

<sup>121</sup> Canan, 1993, s.110.

<sup>122</sup> Ergin Uzgören, Uluslararası Rekabet Edebilirlik Avantajı ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1992, s.117

<sup>123</sup> Uzgören, a.g.e., s.100.

### 3.2.2.1.3. Porter'in Rekabet Stratejileri

Porter, sadece ülkelerin, sektörlerin ve firmaların rekabetçi üstünlüklerinin ne olduğunu belirleme üzerine çalışmalar yapmamış aynı zaman da yaptığı çalışmalar sonucu elde ettiği bulgular doğrultusunda rekabetçi avantajın elde edilmesi için izlenmesi gereken stratejiler üzerinde de durmuştur.

Portere göre, sürekli değişen ve giderek zorlaşan pazar şartlarında, işletmelerin rekabetçi güçlerini arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Rekabet stratejisi, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, sahip olduğu rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece işletmenin büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır.<sup>124</sup>

Belirli bir işletme için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdan oluşmaktadır. Bununla birlikte, en genel düzeyde, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve bir sektörde rakipleri devre dışı bırakmak için kendi içinde turarlı üç genel strateji belirlemektedirler;<sup>125</sup>

- Düşük Maliyet Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklaşma Stratejisi

Bunların dışında, rakiplerin altında fiyatlandırma, ürün portföyünü sınırlı tutma, mevcut ürün veya hizmeti geliştirme, deneyimli ve iyi personel istihdam etme, maliyetleri kontrol altına almak için şirket birleşmelerine girmek, rakiplerin ve pazarın durumunu sürekli takip etme, sektör ortalamasının üstünde tutundurma harcamaları yapma, şirket harcamalarının büyük bir oranını ürün veya hizmet farklılaştırması ve maliyet düşürmesi için teknolojiye yatırım yapma, geniş müşteri hizmetleri kabiliyetine sahip olma, pazarlama teknikleri ve metodlarına yatırım

<sup>124</sup> Porter Michael , Rekabet Stratejisi-Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri, (Çev: Gülen Ulubilen ), Sistem Yayıncılık, 2 Basım,2003, s.43.

<sup>125</sup> y.a.g.e., s.43.

yapma, yeni ürün veya hizmet geliştirme, sadece belir coğrafi alanlara hizmet götürme, çalışanın eğitimi ve kurumsal öğrenmeye önem vermek gibi rekabetçi metodlarda kullanılabilir. <sup>126</sup>

### **i. Düşük Maliyet Stratejisi**

Düşük maliyet stratejisi, verimli ölçekte çalışan işletmelerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü olan maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderlerin kontrolünü ve Ar-Ge, servis, satı gücü, reklamlar vb. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek için, yönetim, maliyet kontrolü üzerine dikkatli eğilmesi gerekmektedir. Kalite, hizmet, ve diğer alanlar göz ardı edilmesede, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema niteliğindedir. <sup>127</sup>

İşletmelerin düşük maliyetli bir konuma sahip olmaları, rekabetin her geçen gün kızıştığı pazarda diğer rakip firmalara karşı önemli bir savunma avantajı sağlamaktadır. Çünkü, diğer rakip işletmelerin karlılıklarını kaybetmeleri durumunda, düşük maliyet konumunu elde eden işletme bu konumunu koruduğundan, karlılığını devam ettirmesi mümkün olacaktır. <sup>128</sup>

Maliyet liderliği konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir Pazar payı veya hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar getirmektedir. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi gerektirmektedir. Maliyet liderliği konumunu korumak, aynı zamanda işletmelere ağır yükleri de beraberinde getirmektedir.

Düşük maliyet stratejisi, işletme açısından bazı riskleri beraberinde getirmektedir. Maliyet liderliğini elde etmede önemli rol oynayan işletmenin

---

<sup>126</sup> Thomas L. Powers ve Han William, Skills and Resource-Based Competitive Methods: Impact on Firm Performance, Journal of Service Marketing, Volume:16,Number:2, 2002, s.115.

<sup>127</sup> Porter, 2003, s. 44.

<sup>128</sup> Yalçınkaya, a.g.e., s.26.

geçmişte yaptıkları yatırımlar ve öğrenilenler, yani teknolojik değişikliklerle geçersiz hale gelebilmektedir. Sektöre yeni giren işletmeler veya arkadan gelenler, taklit yoluyla yeni yatırım yapabilme becerilerine sahip olmaları işi düşük maliyetle gerçekleştirmelerine neden olabilmektedir. Pazarda tüm dikkatlerin düşük maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, işletmeler gerekli ürün ve pazarlama değişikliklerini gözden kaçırabilmekte ve sürekli düşük maliyet hedeflediği için, işletmenin rakiplerinin marka imajını dengelemek için yapacağı fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisi maliyet enflasyonu yüzünden daralabilmektedir.<sup>129</sup>

## ii. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma rekabet stratejisi, işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmette yenilik yaparak, gerek müşterilerin algı düzeyinde gerekse tüm sektörde benzersiz bir şey yaratmaktır.<sup>130</sup>

Bu stratejide tüketicilerin değişen istek, ihtiyaç ve beklentileri izlenmeli ve beklendikleri hizmetten daha fazla kalite ve hizmet sunulmalıdır. Farklılaştırma faaliyetleri, özellikleri itibarıyla tek olan ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardan oluşmaktadır.

Farklılaştırma yapan işletmeler, ürünlerini diğer markaların ürünlerine göre farklılaştırarak, müşterilerin bu farklılaştırmadan dolayı oluşan fiyat farkını ödemeleri için marka bağımlılığı yaratmaya çalışmaktadır. Tüketiciler, satın aldıkları ürünün fazla fiyat vermeye degeceğine inanmakta ve bu fiyata ürün veya hizmeti satın almaktadırlar.

Farklılaştırmanın bazı riskleri bulunmaktadır. Bunların başında, düşük maliyetli rakiplerle farklılaştırmış işletmelerin maliyetlerin arasındaki farkın artması

---

<sup>129</sup> Porter, 2003, s.56.

<sup>130</sup> Porter,2003, S.47.

sonucu müşterilerin sadakatini koruyamayacak duruma gelmesi ve farklı ürünler yönelmesi gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, tüketicilerin tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçmektedirler. Diğer bir risk ise, taklitin algılanan farklılaştırmayı daraltmasıdır.

### **iii. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine odaklanmaktadır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır, odaklanma stratejisi ise, belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermek etrafında geliştirilmektedir. Bu strateji firmaların bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanmaktadır.

Sonuç olarak, firma ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak Pazar prespektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar Pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine ulaşmayı başarır.<sup>131</sup>

Portere göre üç genel strateji, yukarıda söz edilen fonksiyonel farklılıkların dışında, boyutlar açısından da farklılık gösterir. Bunların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, farklı kaynakları ve becerileri gerektirir. Genel stratejiler, bundan başka farklı organizasyonel ayarlamaları, kontrol prosedürlerini ve yenilikçi sistemleri de gerektirir. Aynı zamanda, başarıya ulaşmak için, stratejilerin birini benimseyip, uygulanmasında sürekli bağlılık gerekmektedir. Bu stratejilerin bazı genel anlamları ve farklılıkları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

---

<sup>131</sup> Porter, 2003, s.48.

**Tablo 15: Porter'in Üç Genel Stratejisinin Anlam ve Farklılıkları**

Genel Stratejiler	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
<b>Toplam Maliyet Liderliği</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim</li><li>• İşlem mühendisliği becerileri</li><li>• Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler</li><li>• Düşük maliyetli dağıtım sistemi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sıkı maliyet kontrolü</li><li>• Sık, ayrıntılı kontrol raporları</li><li>• Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar</li><li>• Kesin sayısal hedeflere ulaştırılmasına bağlı teşvikler</li></ul>
<b>Farklılaştırma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güçlü pazarlama becerileri</li><li>• Ürün mühendisliği</li><li>• Yaratıcı yetenek</li><li>• Güçlü temel araştırma yetenekleri</li><li>• Kalite veya teknolojik yeterlilikte kazanılmış kurumsal ün</li><li>• Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu</li><li>• Kanallarla güçlü işbirliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ar&amp;Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon</li><li>• Sayısal ölçüler yerine öznel ölçü ve teşvikler</li><li>• Üstün nitelikli işçiler, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam</li></ul>
<b>Odaklanma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu</li></ul>

Kaynak: Porter, 2003, s. 51.

Genel stratejiler farklı liderlik tarzları da gerektirebilir ve çok farklı kurumsal kültüre ve ortamlara aktarılabilir. Değişik ülkelerin sosyo-kültürel yapılarına göre uygulama alanları ve şekilliri değişebilir. Bunun anlamı bu stratejilerin uygulamalarının esnek olması v doğru anlamda uygulanması gerekliliğin göstergesidir.

### 3.2.2.2. P.R. Krugman'ın Yaklaşımı

Krugman, firmalar gibi ülkelerin de rekabet edebileceği inancına sahip değildir. Bu bakış açısı Krugman'ı küresel rekabet gücü kavramından uzaklaştırır. Krugman, küresel rekabet güüne ait yaklaşımını şekillendirirken temel hareket noktası, asıl olanın küresel rekabet gücü olmadığı, performansın anahtar kriterinin verimlilik olduğudur. Ülkeler küresel rekabet gücü ile değil verimlilik bazında karşılaştırılması gerektiğini savunur.<sup>132</sup>

Krugman'a göre verimlilik, firmalar arasındaki rekabet için önemli fakat ülkeler arasındaki uluslararası rekabet gücü için önemsiz bir olgudur. Yine Krugman'a göre devletler bu nedenle üretkenlik artışına önem vererek hata etmektedirler.

Krugman belirli ürünlerin ve dünyadaki lider üretici firmaların sadece belirli ülkelerde bulunmasının ülke ve firma rekabet gücünü ortak bir prespektif görülmesine yol açabileceğini belirtse de, firmaların batabileceği ama ülkeler için böyle bir sorunun olmayacağı, dolayısıyla firma ve ulus düzeyindeki rekabet gücü olgularının sadece kısmı benzerlikler içerdiğini belirtmektedir. Bir başka açıdanda, bir ülkenin üretiminin büyük bir bölümünü, kendi vatandaşlarının kullanımı için gerçekleştirilmesi, başta hayat standardı olmak üzere anahtar ekonomik göstergelerin ulusal faktörler tarafından belirlenebileceğini vurgular. Diğer bir diyişte Krugman için, asıl olan mutlak verimliliktir.<sup>133</sup>

### 3.2.2.3. Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Yaklaşımı (RCA)

Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler (Revealed Comparative Advantages-RCA) yaklaşımı, rekabet gücünü belirtmede en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bazı ihtisatçılara göre, bir ülkenin mal ya da sektör bazındaki ihracat yapısı, o ülkenin karşılaştırmalı üstünlüklerini yansıtmaktadır. Aynı şekilde, ithalat yapısı da

---

<sup>132</sup> Dulupçu, a.g.e., s.115.

<sup>133</sup> Dulupçu, a.g.e., s.115.

karşılaştırmalı dezavantajlarını yansıtmaktadır. Bu yaklaşıma göre, eğer bir malın ticaret dengesi pozitif ise, ülke o malda karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir. Ters durumda, yani ticaret dengesi negatif olduğu durumda, ise ülkenin o malın ihracatında rekabet gücünden yoksun olduğunu kabul etmektedir.<sup>134</sup> Bu yaklaşımı ilk olarak H.H. Lienser ortaya atmıştır, daha sonra B. Balassa bu yaklaşıma çeşitli katkılarda bulunarak geliştirmiştir.

### **3.2.2.3.1. H. Leisner'in RCA Yaklaşımı**

RCA Yaklaşımı ilk olarak Liesner tarafından ortaya atılmıştır. Leisner yaptığı çalışmada, İngiltere'nin Avrupa Ortak Pazar karşısında rekabet üstünlüğüne sahip olduğu sektörleri belirlemek istemiştir. Liesner, İngiltere'nin Batı Avrupa'ya ihraç ettiği 60 çeşit ürünün rekabet gücünü 1956-1960 yılları için araştırmıştır. Leisner RCA'yı açıklarken, bir ürünün ihracatındaki artışın o ürünün rekabet gücünün artışı sonucu meydana geldiğini belirtmektedir.<sup>135</sup>

Leisner'in RCA için geliştirdiği formül her bir mal için ayrı ayrı hesaplanabilmektedir. bu sayede, ülkenin hangi mallarda rekabet gücüne sahip olduğu, hangi mallarda kıyaslanan ülke ya da ülkelere göreceli olarak daha zayıf olduğu tesbit edilebilmektedir.

### **3.2.2.3.2. B.Balassa'nın RCA Yaklaşımı**

Balassa RCA yaklaşımına katkıda bulunan diğer bir iktisatçıdır. Bugün rekabet gücünü analiz etmek isteyen bir çok iktisatçının Balassa'nın yaklaşımını kullandığı görülmektedir. Balassa, RCA yaklaşımını kullanarak, bir ülkenin rekabet gücüne sahip olduğu sektörlerin belirlenmesinin mümkün olabileceğini belirtmektedir.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Kum, a.g.e., s.36.

<sup>135</sup> Y.a.g.e., s.37.

<sup>136</sup> Y.a.g.e., s.39.

Balassa'ya göre ithalatta uygulanan gümrük vergisi ve diğer kısıtlayıcı önlemlerin oyutları ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği için ihracat-ithalat oranları ölçütü bu farklılıklardan etkilenir. Öte yandan tüm ülkelerin belirli bir ürün için aynı oranda gümrük vergisi ile karşılaşırorsa göreceli ihracat performansı ölçümünde bir sapma ortaya çıkmaz. Bu nedenle Balassa karşılaştırmalı üstünlüklerin hesaplanmasında göreceli ihracat performansı ölçümünü temel almıştır.

Balassa açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüklerin belirlenmesinde aşağıdaki formülü geliştirmiştir;

$$RCA=(X_{ij}/X_{it}) / (X_{nj}/X_{nt})$$

Burada X, İhracat; i, ülke; j, sanayii ve ürün grubu; t, tüm sanayiler; n tüm ülkeleri göstermektedir. RCA hesabının payında ülkenin sektörel ihracatının toplam ihracatı içindeki payı yer alırken, paydada dünya ihracatı içinde sektör ihracatının payı yer almaktadır. RCA değerinin 1'den büyük olması o ülkenin o sanayide uzmanlaştığını ve göreceli olarak rekabet avantajına sahip olduğunu göstermektedir. Değer 1'den ne kadar büyükse rekabet avantajı o ölçüde yüksektir. Değerin 1'den küçük olması ise rekabet avantajına sahip olmadığını göstermektedir.

### **3.2.2.3.3. Kurumsal Yaklaşımlar**

Uluslararası rekabet gücü tartışmalarına kurumsal kimlik katan iki kuruluş vardır. Bunlar WEF ( World Economic Form) ve IMD (İnstitute of Management Development) olarak bilinen ve uluslararası bilimsel çalışmalar yürüten kuruluşlardır.

#### **i. World Economic Form'un Yaklaşımı**

Dünya Ekonomik Formu (WEF), küresel rekabet gücü endeksini oluştururken temel olarak ülkelerin kalkınmalarına katkıda bulunan faktörlerden hareket etmekte ve yaptığı endeksle bu ülkeler arasında rekabet gücü farklılıklarını ortaya

koymaktadır. Rapor hazırlarken 300’den fazla ekonomik, sosyal ve siyasi kriterden yararlanmaktadır.

WEF raporların hazırlanmasında “büyüme” ve “cari rekabet gücü” nden oluşan ikili bir endeksten yararlanmaktadır. Küresel rekabet gücünü “ orta vadede yüksek büyüme hızını destekleyen iktisat politikaları ve kurumlar seti” şeklinde tanımlayan rapor, büyüme rekabet gücü endeksi ile bir ekonominin gelecekteki büyüme hızına etki yapan faktörleri kişi başına gayri safi milli hasılanın değişim oranı cinsinden hesaplarken, cari rekabet gücü endeksi ile yüksek verimliliğe bağlı yüksek performansı belirleyen faktörleri kişi başına gayri safi milli hasıla cinsinden hesaplamaktadır.<sup>137</sup> Aşağıdaki tabloda iki endeksinde oluşturulmasında kullanılan alt kriterler daha ayrıntılı sunulmuştur.

**Tablo 16. WEF’in Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Kullandığı Kriterlerin Özeti**

Büyüme Rekabet Gücü						
Teknoloji		Kamu Kurumların Etkinliği		Makro Ekonomik Çevre		
İnnovation, Yenilik Yaratabilme	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Yozlaşma (Kurumsal Yozlaşma)	Hukuksal Düzenlemeler	Makro Ekonomi k İstikrar	Ülke kredi Reytengi	Kamu Harcamalar
Cari Rekabet Gücü						
Şirket Yönetimi ve Stratejileri	Ulusal Özel Sektör Çevresinin Kalitesi					
Yenilik Yaratabilme Kapasitesi, doğal rekabet gücü, yabancı teknoloji lisansları, Ar-Ge harcamaları, piyasa büyüklüğü vb kriterler dikkate alınmaktadır.	Faktör Koşulları	Talep Koşulları	İlgili ve Destekleyici Endüstriler	Firma Stratejisi ve Rekabet için Çevre		
	-Fiziki Altyapı -Yönetimle ilgili altyapı -Sermaye bulunabilirliği -İnsan Kaynağı -Bilim ve Teknoloji	Özel ve Kamu sektörünün tüketim yapısı ve büyüklüğü dikkate alınmaktadır	Yerel destekleyici firmaların ana üretici firmalara sağladıkları destekleyici hizmetler (hammadde, teknik servisler vb.)	Hükümet politikaları, gümrükler, kurlar, liberizasyon, rekabet ile ilgili düzenlemeler vb. konular dikkate alınmaktadır.		

Kaynak: Şahan, 2003, s. 44.

<sup>137</sup> Dulupçu, a.g.e., s.101-102.

## ii. İ nstitute Of Management Development'ın Yaklaşımı (IMD)

Yönetmel Gelişme Enstitüsü (İMD), her yıl düzenli olarak Dünya Rekabet Gücü Raporu yayınlamaktadır. Enstitü her yıl hazırladığı raporlarda çeşitli kriterler kullanarak ülkelerin rekabet güçlerini tespit etmektedir. Bu ülkelerin rekabet gücünü analiz ederken 4 ana grup altında 300 fazla kriterden yararlanmaktadır. Aşağıdaki tabloda İMD'nin yararlandığı kriterleri özet şeklinde görmek mümkündür;

**Tablo 17: İMD'nin Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesinde Kullandığı Kriterlerin Özeti**

<b>Ekonomik Performans</b>	<b>Devletin Etkinliği</b>	<b>İş Hayatının Etkinliği</b>	<b>Altyapı</b>
Yurtiçi Üretim	Kamu Maliyesi	Verimlilik	Temel Altyapı
Uluslararası Ticaret	Maliye Politikaları	İşgücü Piyasası	Teknolojik Altyapı
Uluslararası Yatırım	Kurumsal Çerçeve	Finans Yapısı	Bilimsel Altyapı
İstihdam	İş Kanunu	Yönetim Uygulamaları	Çevre ve Sağlık
Fiyatlar	Eğitim	Küreselleşmenin Etkisi	Değer Yaratma Sistemi

Kaynak: Şahan, 2003, s.45.

### 3.2.2.5. Diğer Modern Yaklaşımlar

Porter'in geliştirdiği elmas modelinden sonra R. Reich, J.H. Dunning, Cho gibi bir çok ekonomist modele eleştirilerinde, Porter'in modelindeki birçok konuda hem fikir olmalarının yanında, modelde eksiklikler olduğuna da dikkat çekmişlerdir. Porter dışındaki geliştirilen rekabet modelinin çoğu, Porter'in geliştirdiği modelin eksiklikleri üzerine oturtularak geliştirilen modellerden oluşmaktadır.

### **i. J. H. Dunning'in Çifte Elmas Modeli**

Porter'in geliştirmiş olduğu elmas modelinin sadece ÷lke içindeki dengeleri incelemesi, uluslararası bağlantıların öneminin göz ardı etmesi açısından eleştirmektedir. Dunning, Porter modelinin ÷lke ekonomisi ve çok uluslu şirketler arasındaki ilişkiyi göz ardı ettiğini belirtmektedir.<sup>138</sup>

Dunning dünya ekonomik düzeninde önemi gittikçe fazlalaşan ÇUŞ'ların doğrudan yada dolaylı olarak rekabet gücünü etkilediğini vurgulayıp ve modeli yeniden ele alıp, geliştirme ve yenileme yolunu seçmiştir. Yeni modelde doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ve ÇUŞ'ların ÷lkede yürüttükleri faaliyetlerin ÷lke rekabet gücüne olan katkısı da ön plana çıkmaktadır.<sup>139</sup>

### **ii. R. Reich'in Bilgi Temelli Yaklaşımı**

Porter'in yaklaşımının yetersizliklerinden hareketle Robert Reich tarafından geliştirilen model, Porter'in organizasyonel üstünlüklerine kaynaklık eden ulusal nitelikleri, küresel rekabet gücünü belirlemede ön plana çıkarmasını eleştirmiştir. Nitekim bu yaklaşımın savunduğu gibi küreselleşme firmanın ulus temelli doğasını değiştirerek küresel boyuta taşımıştır. Reich'in modeline göre iktisadi kalkınma günümüzde yeni bir üretim faktörüne dayanmaktadır. Bu yeni faktör "bilgi"dir.<sup>140</sup>

Reich'e göre, bugünün gelişmiş piyasalarının milli sınırlarını bilgi tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, firmaların hangi ulus temelinden geldiğine bakmaksızın, daha çok bilgi işçisine sahip olan bölgeler rekabet gücünü yükseltmektedirler.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Çivi, a.e.g., s.31-32.

<sup>139</sup> y.a.g.e., s.32.

<sup>140</sup> Dulupçu, a.g.e., s.106-107.

<sup>141</sup> y.a.g.e., s. 107.

### iii. Cho'nun Dokuz Faktör Modeli Yaklaşımı

Cho'nun modelini, Porter'in uluslararası rekabet gücünü açıklamaya yönelik yaklaşımı olan "elmas modeli"nin yeniden yorumlanması olarak tanımlayabiliriz. Cho, Porter'in modelinin sadece gelişmiş ülkelerin uluslararası rekabet gücünü nasıl elde ettiğini açıkladığını, az gelişmiş bir ülkenin zaman içinde nasıl uluslararası rekabet gücü elde edebileceğini açıklamadığını iddia etmektedir. Cho, kendi modelini bu eleştiriden hareketle oluşturmuştur.

Cho, rekabet gücü çalışmalarında üç yönden hareket edilmesi gerektiğini ve bunlardan ilkinin fiziksel faktörler olduğunu vurgulamaktadır. Fiziksel faktörlerin içinde iş çevresi, ilgili ve destek endüstriler, iç talep ve doğal kaynaklarda dahil edilmiştir. İkinci faktör ise insan faktörüdür. Cho, insan faktörünü incelerken dört alt grubun varlığından bahsetmektedir. Bu dört grup ise, temel ekonomik faaliyetleri yerine getiren çalışanlar, ekonomik politikaları belirleyen ve uygulayan bürokratlar ve politikacılar, riske rağmen yatırım yapmaya devam eden girişimciler ve işletme yönetiminden sorumlu olan iş adamlarıdır. Uluslararası rekabet gücünü belirleyen son etken ise dışsal faktörler olarak bu modelde yer almıştır.<sup>142</sup>

### iv. Yeni Dış Ticaret Modelleri ve Uluslararası Rekabet Gücü

1960'lardan sonra uluslararası ticareti açıklamak üzere yeni bir çok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler, klasik yaklaşımlarda da olduğu gibi uluslararası ticareti açıklamaya çalışırken, uluslararası rekabet gücü üstünlüğünün belirleyenleri konusunda da açıklama getirmeye çalışmışlardır. Bunlara da kısaca değinmek faydalı olacaktır.

- a) Nitelikli İşgücü Teorisi: Teori sanayileşmiş ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlüğü açıklamaktadır. Keasing, Kennen, Leotief, Irvain, Kravis gibi yazarlar tarafından ileri sürülmüştür. Bu teoriye göre, sanayileşmiş ülkeler arasındaki dış ticaretin büyük bir bölümünün nedeni, ülkeler

---

<sup>142</sup> Çivi, a.g.e, s34-35.

arasındaki nitelikli işgücü farklılığıdır. Belli bir nitelikli işgücü bakımından zengin olan bir ülke, üretimi bu faktörlere bağlı olan mallarda uzmanlaşır ve o malların ticaretini yapar.<sup>143</sup>

- b) Teknoloji Açığı Teorisi: Teori M.V. Posner tarafından ileri sürülmüştür ve Heckscher-Ohlin teorisindeki teknoloji ile ilgili varsayımına karşı çıkmıştır. Bu teoriye göre, yeni bir ürün bulup üreten gelişmiş ülke ilk zamanlar bu malın ihracatçısı olacaktır. Ancak az gelişmiş ülkeler, yeniliği taklit edeceklerdir. Bu ülkelerin sahip oldukları daha bol ve ucuz kaynak ve işgücü nedeni ile taklit sürecinden sonraki süreçte, bu malın ihracatçısı az gelişmiş ülkeler olacaktır. Sonuç olarak gelişmiş ülkeler bu durumda, maliyeti daha ucuz olan yeni ürünün ithalatçısı olacaktır.
- c) Ürün Dönemleri Teorisi: Teori 1966 yılında R. Vernon tarafından ileri sürülmüştür. Teoriye göre, bazı ülkeler eski malların, bazıları da yeni malların üretiminde uzmanlaşırlar. Vernor'a göre, teknolojik yenilikler ve yeni malların geliştirilmesi ileri sanayileşmiş ülkelerde olur. Bu durum, yüksek derecede eğitilmiş işgücünün ve Ar-Ge yapılan göreceli yüksek harcamaların bir sonucudur.<sup>144</sup> Yeni bir mal veya hizmet sırasıyla şu aşamalardan geçmektedir; giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş. Bir malı ilk üreten ülke o malın rekabet gücünü de elinde bulundurmaktadır. Vernor'a göre bir mal düşüş aşamasından sonra eski mal heline gelmektedir. Mal aşamalarında geçerken, üretimin coğrafi yeri yenilikçi ülkelere taklitçi ülkelere doğru kaymaktadır.
- d) Tercihlerde Benzerlik Teorisi: Teori 1961 yılında İsveçli iktisatçı B. Linder tarafından ileri sürülmüştür. Linder'e göre, bir malın ihraç malı olabilmesi için herşeyden önce o malın yurt içinde talebinin olmasına bağlıdır. Linder bu talebe “temsili talep” ya da “temsil edici talep” adını vermektedir. Bu nedenle Linder'e göre, bir ülkenin ihracatçı firmalarının rekabet edebilme şansını en fazla elinde bulunduracağı pazarlar, kendi

---

<sup>143</sup> Cihan Dura, Yeni Dış Ticaret Teorileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2000, Sayı:16, s. 5-6.

<sup>144</sup> Seyidoğlu, 1998, s.80.

ülkelerindeki tüketici tercihlerine benzer taleplerin bulunduğu pazarlardır.<sup>145</sup>

- e) Ölçek Ekonomileri Teorisi: Ölçek ekonomileri teorisi, Heckscher-Ohlin'in modelindeki verimlilik varsayımına karşı gelmektedir. Heckscher-Ohlin modeline göre ülkedeki mallar sabit verim koşulları altında üretilir. Oysa ölçek ekonomileri, dolayısıyla artan getirinin ortaya çıktığı durumda, ülkeler her bakımdan aynı olsalar bile, karlı dış ticaret yapılabilir.<sup>146</sup> Teoriye göre, ülke birkaç üründe sağlayacağı uzmanlaşma ve elde edeceği ölçek ekonomileri sayesinde ölçeğe göre artan getiri ile uluslararası rekabet gücü elde edebilecektir. Teori monopolcu rekabet teorisine benzemekle beraber, teoriyi farklı kılan unsur, tam rekabet piyasasının işler varsayılmasıdır.
- f) Monopolcü Rekabet Teorisi: Teori Lancaster (1975), Spence (1976) ve Dixit-Stiglitz (1997) gibi birbirinden bağımsız iktisatçılara ileri sürülmüştür. Teoriyi, daha sonraları P. Krugman (1985), Eithier (1982) Helpman (1985) tarafından çeşitli katkılar yapılmıştır. Teori, Heckscher-Ohlin modelindeki malların homojen olduğu varsayımına karşı çıkmaktadır. Teori, sanayi malları üzerindeki iki yönlü ticareti, ölçek ekonomileri ile açıklamaktadır. Sanayi kesiminde firmalar çoğunlukla “ölçeğe göre artan getiri” koşulları altında çalışır. Bunun doğal sonucu, monopolcü rekabet piyasasının ortaya çıkmasıdır. bu durumda, firmalar, çok sayıda farklı türde mal üretmek yerine, bir yada birkaç mal üretmeye yönelir, ölçek ekonomilerinden yararlanır. Ülke uzmanlaştığı mal türünün ihracatçısı durumuna gelir. Diğer mal türleri ise diğer ülkelere ithal edilir.<sup>147</sup> Ülke ölçek ekonomileri ile uzmanlaştığı malda uluslararası rekabet gücüne sahiptir.

---

<sup>145</sup> Kum, a.g.e., s.35.

<sup>146</sup> Dura, a.g.e., s.13.

<sup>147</sup> Dura, a.g.e., s.13.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **REKABETE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE TÜRKMENİSTAN TEKSTİL SANAYİİ REKABET GÜCÜNE ETKİSİ**

Rekabet gücünü belirleyen etkenler, firma içi etkenler ve daha çok piyasa yapısından kaynaklanan firma dışı etkenler olarak iki kategoride toplanabilmektedir. Firma içi etkenler arasında firmanın ürettiği malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı öne çıkmaktadır. Bunların haricinde verimlilik, kârlılık, kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler de rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenler arasında yer almaktadır. Rekabet gücünü belirleyen firma dışı başlıca etkenler olarak firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet yoğunluğu, sektördeki ölçek ekonomileri, işgücünün verimliliği, kapasite kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları sayılabilir. Devletin ekonomideki yeri, ülke içi ekonomik istikrar, ülkenin doğal kaynakları, mali piyasaların gelişmişlik düzeyi gibi faktörler de firma dışı etkenler arasında ön plana çıkmaktadır.

Rekabet gücünün belirleyen faktörler üzerine birçok araştırmalar yapılmıştır ve birçok faktör belirlenmiştir. Bundan sonraki bölümde de bu faktörler incelenerek, rekabet açısından belirleyici yönleri ile irdelenecektir.

#### **4.1. Rekabete Etki Eden Firma Dışı Faktörler**

Firma dışı etkenler, diğer bir deyişle makro etkenler, en çok kullanılan ve kendisine atıfta bulunulan bu tanımda, rekabet gücünün elde edilme amacının ülke vatandaşlarının reel gelirlerini, refahını arttırmak ve belli bir yaşam düzeyini sağlayabilmek olduğu vurgulanmaktadır.<sup>148</sup> Burdan yola çıkarak firma dışı etkenleri Ekonomik Yapı, Teknolojik Yapı, Hukuki Yapı, Coğrafik Konum, Sosyo-Kültürel

---

<sup>148</sup> Çivi, a.g.e., s. 23.

Yapı, Demografik Yapı, Politik ve İdari Yapı ve Hükümetin İzlediği Politikalar olarak söylemek mümkündür.

#### 4.1.1. Coğrafi Konum

Bir ulusun coğrafi konumu o toplumun kültürünü, ekonomisini, politikasını, uluslararası çevresini, o ülkeye yapılacak yatırımların türünü kısacası hemen herşeyini etkileyen bir faktördür. Buda dolaylı olarak o ulusun ekonomik birimlerinin ve sanayilerinin rekabet gücünü dolaylı olarak etkileyecektir.

Coğrafi konum yer altı ve yer üstü zenginlikler açısından ve ülke iklimi yapısı açısından da önemlidir. Verimli toprak kapasitesi ile imalat sanayii için üretilecek hammadde açısından önem teşkil ederken, dağlık araziler nedeniyle kaynaklarından yoksun olmasına karşın, mineral kaynakların fazlalığı nedeniyle bu konuda uzmanlaşarak pahalı ve kıt ürünler ihraç edebilmektedir.

Bir ülkenin dünya üzerinde bulunduğu yer, başka bir deyişle konumu, onun bazı ilişkilerini de etkilemektedir. Başkentinin neresi olduğu, önemli şehirlerinin ülkenin neresinde bulunduğu, komşularının kimler olduğu vb. konular o ülkeye yatırım yapacak çokuluslu işletmeyi yakından ilgilendirecektir. Bu etkileşim sebebi politik ve ticari ilişkilerin yaygın olarak o ülkenin konumundan etkilenmesinden kaynaklanmaktadır.<sup>149</sup>

Buna bir örnek vermek gerekirse<sup>150</sup>; İsveçre konum olarak oldukça dağlık bir bölge de bulunmaktadır. Bu nedenle de, ürünlerin pazara dağıtılmasında büyük zorluklar yaşanmaktadır. Başka deyişle bu ülkede pazar dağınıktır ve pazara ulaşma maliyetleri oldukça yüksektir. Bu konum nedeniyle, İsveçre daha çok hafif ve dağıtımı çok özel şartlar gerektirmeyen, buna karşılık komşuları olan Avrupa başkentlerine satabileceği lüks ürünleri tercih etmiş ve bu konuda yoğunlaşmıştır.

<sup>149</sup> Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2005, s. 286-287.

<sup>150</sup> y.a.g.e., s.287

Yukarıda ki örnekten de anlaşılacağı gibi coğrafik konum, bir ülkenin hangi konuda uzmanlaşabileceğini ve rekabet avantajı yakalayabileceğini göstermektedir. Hedef pazarlara yakın olmak veya hammadde kaynağına yakın bir yerde üretim yapmak gene coğrafik konumlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ülkelerin dünya üzerinde bulunduğu yer rekabet açısından önem arz etmektedir.

Türkmenistan coğrafi konum bakımından Orta Asyanın Güney Batı kısmında kalmakta. Kazakistan, Özbekistan, İran ve Afganistan ile sınırları bulunmaktadır. Batı kısmında ise Hazar Denizi yer almaktadır.

### Şekil 6: Türkmenistan Haritası



Kaynak: [http://www.state.gov/cms\\_images/map\\_turkmenistan.jpg](http://www.state.gov/cms_images/map_turkmenistan.jpg)

erişim:12.11.2007

Türkmenistan İran ve Afganistanla iyi ilişkiler içinde olmasına rağmen, Afganistan devam eden savaş ve İran'a uygulanan ambargolar nedeniyle ticari ilişkiler istenilen düzeyde değildir. Uzbekistan'la olan sıkıntılı ilişkiler nedeniyle ticari ilişkiler genellikle bavlul ticareti veya kaçakçılık yoluyla gerçekleştirilmektedir. Kazakistan'la sınır uzunluğu çok azdır ve çöllük araziden oluşmakta. Bu nedenle yerleşim yeri yoktur, dolayısıyla karayolu veya demiryolu gibi herhangi bir ulaşım altyapısından yoksundur.

Türkmenistanın batısında Hazar denizi olmasına rağmen, coğrafi konumu itibarıyla direk uluslararası denizlere veya sulara açılmamaktadır. Dolayısıyla uluslararası taşımacılık işlemleri genellikle karayolları ve havayolları ile gerçekleşmektedir. Tekstil ürünleri açısından Rusya gibi önemli pazara yakın olmasına rağmen, AB ve Amerika gibi büyük pazarlara uzak kalmaktadır. Bu pazarlara ulaşmak ek zaman ve taşımacılık maliyetleri getirmektedir ve rekabet açısından dezavantaj yaratmaktadır.

#### 4.1.2. Hukuki Yapı

Her ülkede iş hayatını ve rekabeti etkileyen birçok yasa bulunmaktadır. Bunların başında vergi yasaları, ticaret hukuk yasaları, rekabet hukuku, sosyal güvenlik yasaları v.s. gelmektedir.<sup>151</sup> Örneğin<sup>152</sup>: İş Hukuku iş ilişkisini düzenleyen hukuk dalıdır. Günlük hayatımızda kişiler arasında çeşitli amaçlarla iş ilişkisi kurulur ve bazı kişiler başkalarının yararına birtakım işleri yerine getirir. İş ilişkisi kurulurken kişiler arasında belirli bir anlaşma yapılır ve buda İş Hukukunun belirlediği çerçevede gerçekleşir.

Yasalar ve düzenlemeler her ülkede değişiklik göstermektedirler. Bu düzenlemeleri ve yasaları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür.<sup>153</sup>

1. Ekonomik Düzenlemeler: Bunlar temelde piyasa mekanizmasına müdahaleler içeren düzenlemelerdir. Bu çerçevede ele alınan konular genel olarak fiyatlara veya karlara müdahale ile piyasalara giriş çıkışların kısıtlanması şeklindeki devlet müdahaleleridir. Rekabet düzenlemeleri de bu kategoride bulunmaktadır. Mali piyasalar açısından ise bu kategorideki düzenlemeler faiz hadlerine getirilen sınırlamalar, piyasaya giriş kısıtları, yeni şube açma vb. kısıtları olarak sayılabilir. Müdahaleci düzenlemeleri ilgilendiren piyasa aksaklıkları içinde en fazla etkili

---

<sup>151</sup> Hüseyin Ersoy, *Küreselleşme Sürecinde Türk Otomotiv Endüstrisinin Rekabet Gücü Analizi ve Marka Yaratma Süreci*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Ens., 2003, s.110.

<sup>152</sup> Haluk Hadi Sümer, *İş Hukuku*, Mimoza Yayınları, 12.Baskı, 2006, s.3.

<sup>153</sup> Bahşayış Fırtaoğlu, *Piyasa Aksaklıkları, Ekonomik Faaliyetler ve Hukuki Düzenleme*, Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, BF/2 2007, s.14-15.

olanlar, tam rekabetçi piyasanın varlığını engelleyen tekelci oluşumlar, ölçek ekonomileri gibi konulardır.

2. Sosyal İçerikli Düzenlemeler: Bu konudaki düzenlemeler sağlık, güvenlik, çevre ilgili düzenlemelerdir. Bu kategori altındaki düzenlemeler esas olarak havacılıktaki güvenlik kurallarını, çevreyi koruma konusundaki düzenlemeleri ve çalışma güvenliği konularını içermektedir. Mali piyasalar çerçevesinde ise esas olarak risk sınırlayıcı düzenlemeler bu sınıfa dahil olmaktadır. Ayrıca, şirket yönetim ilkeleri ve menkul kıymet ihraç ve işlem esasları da bu başlık altında değerlendirilebilecek düzenlemelerdir.

3. Kamuya Bilgi Açıklanması ile İlgili Düzenlemeler: Bu grupta yer alan düzenlemeler mali piyasalar haricinde özellikle ilaç ve gıda maddelerinin prospektüs ve etiketlerinde açıklanan bilgiler gibi konulardan oluşmaktadır. Mali piyasalar çerçevesinde ise kamuyu aydınlatma ilkesi en temel ilkelerden biridir.

Günümüzde, ekonomilerin serbestleşmesi ve piyasa mekanizmasının gittikçe daha hâkim olmaya başladığı ortamda, bu düzenlemeler önem arz etmektedir. Bununla beraber, düzenlemelerin amaçlarından biri olarak da şirketler kesiminin gelişmesine uygun ortamın sağlanması da önemle vurgulanan konular arasındadır.<sup>154</sup>

Hukuki yapının getirdiği bu yasalar, rekabet kuralları açısından da son derece önemlidir. İlk olarak, şirketlerin faaliyetlerinin hukuki sonuçlarının doğru olarak değerlendirilmesinde rekabet hukuku kurallarının da göz önünde bulundurulması sağlamaktadır.

Ürünlerin farklı ülkelerde sağlık, güvenlik, çevre yada tüketiciyi koruma nedenlerinden dolayı farklı standartlara, mevzuata ve uygunluk değerlendirme prosedürüne tabi tutulmaktadır. Bu da artık, standardizasyon faaliyetlerinin rekabet hukukunun düzenleme alanına girdiğinin göstermektedir.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Fırtaoğlu, a.g.e., s. 15.

<sup>155</sup> Sevilay Uzanlı Eroğlu, *Türk Standartlar Enstitüsünün Faaliyetlerinin Rekabet Hukukuna Göre Değerlendirilmesi*, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Fak. Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006, s.157.

Bir ülkenin hukuk yasaları, o ülkede faaliyet gösteren işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Yukarıda belirtilen düzenlemelerin yanında işçi sendikaları, patent ve telif hakları, tazminat yasalarını da eklemek mümkündür. Bu hukuk yasaları uluslararası rekabet için, devlet çıkarları ve çalışanların korunması, sağlık ve çevre için en iyi ortamın sağlanması ve en önemlisi işletmelerin rekabet gücünü arttıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Türkmenistanın hukusal yasaları yeterli değildir. Özellik mülkiyet haklarının korunması konusunda, patent ve telif haklarının korunması konusunda sıkıntılar vardır. Ekonomik ve sosyal içerikli düzenlemeler dünya standartlarını karşılamaktan çok uzaktadır.

Bu konuda Türkmenistan uluslararası standartlara uygun bazı idari ve hukuki düzenlemeler yapmış olsa da, Türkmen devletin uygulamaları ile reformda öngörülenler uyuşma göstermemektedir. Öncelikle, Anayasada belirtilen, “Türkmenistan demokratik bir ülkedir” ibaresinin aksine, bu ülkede siyasi ve idari yapılanma, tümüyle Devlet Başkanının egemenliği ve kontrolü altındadır. Anayasal kurala rağmen, fiiliyatta, Türkmen yönetimi, insan haklarını açıkça ihlal etmekte ve sivil ve siyasi özgürlükleri istediği gibi kısıtlayabilmektedir.<sup>156</sup>

Serbest Piyasa Ekonomisinde ihtiyaç duyulan bir düzenleyici mevzuat oluşturulması alanında, Türkmenistan belirli ölçüde bir ilerleme kaydetmiştir. Özel sektör faaliyeti için gerekli olan iflas kanunu, şirketler kanunu, yabancı sermaye kanunu gibi temel kanunlar yürürlüğe konulmuştur. Ancak genel olarak mevzuat, serbest piyasa ekonomisinin gerek duyduğu düzenlemeleri gerçekleştirmekten uzaktır.<sup>157</sup>

Diğer taraftan, tescil ve lisans işlemleri çok ağır işlemekte ve bir çok kurumun müdahil olduğu bir dizi aşamanın geçilmesine bağlı bulunmaktadır. Bir

---

<sup>156</sup> Efeğil, a.g.e., s. 250.

<sup>157</sup> Gürgen, a.g.e., s. 56.

işletme kurulduktan sonra da, bir çok kamu kurumu tarafından sürekli denetlenmektedir. Düzenleyici ve denetleyici kurumlar çok büyük yetkilerle donatıldıklarından keyfilikler kaçınılmaz olmaktadır.<sup>158</sup>

Yabancı sermaye, serbest bölgeler, standartlar, gümrükler, rekabet vb. alanlarda hiç bir düzenleme bulunmamakta ve hukuki düzenlemeler piyasa ekonomisinin işleyişi açısından yetersiz kalmaktadır. Bu alanlarda yeni kanunlar çıkartmak veya mevcut kanunları değiştirmek gerekmektedir.

#### 4.1.3. Teknolojik Yapı

Teknoloji, yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi işletmecilikte de önemli bir öğedir. Teknoloji işletmecilikte hem dış çevre, hem de iç çevre öğesidir. Teknolojinin işletmecilikte çok kritik bir öğe olmasının temel nedeni, sürekli değişiyor olması, verimlilik, ürün geliştirme ve maliyetleri düşürme gibi konularda kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması, işletmelerin hayatiyetinin sürekliliği için oldukça önemlidir ve yeni teknoloji kullanmada öncülük yapan firmalar çok büyük rekabet gücüne kavuşmaktadırlar.

Küreselleşme ile birlikte, teknolojinin uluslararası rekabet alanındaki rolü o derece belirleyici hale gelmiştir ki artık ekonomik gelişmişlik sınıflandırmalar teknoloji üreten ve üretmeyen ülkeler şekline dönüşmüştür. Gerek ülkeler gerekse firmalar, hızla değişen teknolojik, ekonomik ve siyasi şartlara uyum stratejisi belirlemek ve uygulamak zorundadırlar.<sup>159</sup>

Ülkenin teknolojik altyapısı ihracat potansiyelini de etkilemektedir. Ülkedeki mevcut teknik altyapının geliştirilmesi ve yenilik sistemlerinin teşviki ülke sanayinin uluslararası piyasalarda rekabet yeteneğini belirlemektedir. Teknoloji ve dış ticaret

---

<sup>158</sup> y.a.g.e., s.57

<sup>159</sup> Salih Öztürk, *Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknoloji'nin Gelişimi ve Önemi*, Celal Bayar Üni. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi, Cilt :10 Sayı:2, 2003, s.212.

ilişkisinin en önemli örneği doğu Asya ve Pasifik ülkeleri deneyimleridir.<sup>160</sup> Teknoloji maliyet yapısında değiştirmektedir. Örneğin, büyük makineler ve onlara malzeme sağlayan tesis yada depolama yerlerinin yapılması hem büyük ve hem de ek maliyetler getirdiği için toplam maliyetler sabit maliyetlerin oranının yükselmesine neden olmaktadır. Teknolojik değişim, endüstriyel sınırları da değiştirmektedir. Örneğin nakliye ve lojistik maliyetlerini değiştirerek daha geniş ve daha uzak pazarlara girişi kolaylaşmaktadır.

Gerek firma, gerekse endüstriler ve ülkeler rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, teknolojiye daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü günümüzde rekabet ortamı teknoloji odaklı olup bu acımasız rekabet ortamında teknoloji anahtar role sahiptir.

Bu teknolojik alanda Türkmenistanın çok ileri seviyede olduğunu söylemek zordur. Milli geliri düşük olan bu ülke gelirin bir kısmını teknolojik yatırımlara ayırmasına rağmen teknolojik yatırımlar kısıtlıdır. Nitekim, teknoloji ülke ekonomisinin sahip olduğu birçok kurumsal yapıyı kucaklayan, ülkenin üretim yapısını, teknolojik alt yapısını, teknoloji üretim kapasitesini ve dinamiğini, nitelikli insan sermayesini içeren firmaların içerde hareket ettikleri dışsal yarar ya da dışsal zararların oluşturduğu iktisadi ortamı da temsil eden faktörlere yakından bağlı olduğu için yabancı doğrudan yatırımlar istenilen seviyede değildir.

Örneğin; Türkmenistanda internet ulaşımı kısıtlıdır. Özel şirketlere internete ulaşım imkanları sağlanmasına rağmen internet hızı teknolojik yatırımların eksikliği nedeniyle yavaştır. Buda rekabet imkanını sınırlamaktadır. Bilgisayar ve bilgisayar teknolojilerinden yararlanma düşük seviyededir.

Teknolojik eksiklik ve yetersizlik Türkmenistan tekstil ve hazır giyim sanayisini, özellikle uluslararası rekabet koşullarından birini olan hızlı teslim

---

<sup>160</sup> İsmail Gökal, *Teknoloji Tranferi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi*, Dış Ticaret Dergisi, Sayı:7,1997, s.37.

konusunda, olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında bu yetersizliğin maliyetleri de yükselttiği atlanmaması gereken bir konudur.

#### **4.1.4. Sosyo - Kültürel ve Demografik Yapı**

İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri sosyal sistemin de bir parçasıdır. İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler sosyal çevreyi oluşturur. Değişik eğitim ve kültür düzeyine sahip bireylerin, tüketim kalıpları, eğilimleri, tercihleri ve satın alma alışkanlıkları değişik olduğu gibi, işletmelerden beklentileri de farklı olmaktadır.<sup>161</sup> Toplumun çalışma saatleri, çalışma alışkanlıkları, verilen söze sadık kalma, karşılıklı güven, dakik olma, yemek kültürü ve damak tadı, demografik yapısı gibi birçok etmen faaliyetleri rekabete etki etmektedir.

Demografik Yapı bir ülkenin nüfus yapısıdır. Şehirleşmeden kırsallaşmayı, yaşlı genç oranını, etnik grupları, nüfus dağılımını gösteren verilerdir. İşletmelerin iyi analiz etmesi gereken verilerdendir. Çünkü işletmeleri işçigücü demografik yapıdan temin edilmektedir ve yalnız bir seçim ileri problemlerin artmasına neden olabilmektedir ve rekabeti olumsuz etkileyebilecektir.

Türkmenistan sosyo-kültürel açıdan heterojen bir yapıya sahiptir ve beş bölgeden oluşmaktadır. Her bölgenin kendine has kültürel yapısı vardır ve bölgeden bölgeye konuşma ve aksanlarda farklılıklar görülebilmektedir. Bu durum bazen bir bölgeden diğer bir bölgeye giden insanlar arasında hoş karşılanmayabilmekte ve sıkıntı yaratabilmektedir.

Türkmenistan nüfusu 2005 yılı itibarıyla 6.750 milyon civarındadır ve yaklaşık olarak %50 kadınlar ve %50 erkekler oluşturmaktadır. 2.316 milyon emek gücü olup, bunların %45 şehirlerde, %55 kırsal kesimlerde oturmaktadır. Diğer bir

---

<sup>161</sup> Gökhan Ofluoğlu, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevre Analizi*, Kamu-İş Dergisi, Cilt :8, Sayı:4, 2006, s.18.

ifadeyle kentleşme düşük seviyelerde olup, rekabet açısından dezavantaj yaratmaktadır.

#### 4.1.5. Politik ve İdari Yapı

Politik sistem her ülkede kendisine ait karakteristikler göstermektedir. Dünya üzerinde birçok politik sistem uygulanmasına karşın, çağdaş devletlerde demokratik yapıya sahip politik sistemler uygulanmaktadır. Demokrasi ile yönetilen ülkelerde dahi her ülkenin kendisine has özellikleri olan politik sistemleri vardır. Bu nedenle her ülkedeki politik yapı, o ülkede faaliyet gösteren firmaları ve bu firmaların rekabet gücüne olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir. Politik çevresel koşulların dünyanın hiç bir yerinde, olduğu gibi devam edeceğine dair garanti olmadığı için, firma kararını verip bir ülkede üretime başladıktan hemen sonra politik ortam firma aleyhine unsurlar içerecek şekilde değişebilir.<sup>162</sup>

Hükümetler ülkede, asgari ücretler, fiyat kontrolleri, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, çevre gibi düzenlemeler yapmaktadırlar. Ayrıca yine hükümetler bazı işkollarının ve sanayilerinin ayakta kalması için uluslararası endüstri anlaşmaları veya ülke içi düzenlemeler de yapabilmektedirler. Bu düzenlemeler, ithal yasakları, gümrük vergileri, anti dumping vb. tedbirler olabilmektedir. İşletmeler hükümetin yaptığı düzenlemeleri sürekli olarak gözönünde bulundurmaları ve stratejilerini buna göre belirlemek zorundadırlar<sup>163</sup> ki rekabet güçlerini koruyabilsinler.

Tek adam yönetiminde olan ülkelerde yatırım için hem istikrar sağlamakta, bazen de tam belirsizlik ortamı teşkil etmektedir. Tek adam yönetimleri uzun süreli olduğu için istikrar unsuru olurken, devlet başkanının diktatör zihniyetli olması durumunda her an politik iklimin tersine dönmesi riski bulunmaktadır. Buna Bağımsız Devlet Topluluğunda ki ülkeleri örnek gösterebiliriz.

---

<sup>162</sup> Ersoy, a.g.e., s.122.

<sup>163</sup> Dinçer, a.g.e., s.85-86.

Siyasi ve politik ortamı bozuk olan bazı ülkelerde iç karışıklıklar da yaşanmakta veya bir bölgenin etnik yapısı öbür bölgeye uymamakta ve toplumsal barış sağlanamadığı için devlet otoritesi de tam teşekkül edilemediği için yasa dışı vergiler, rüşvet, suistimal ve haraç gibi ekonomik ve siyasi baskılar rekabeti ve ekonomik faaliyet özgürlüğünü olumsuz etkilemektedir.

Politik ve siyasi istikrarsızlık her ülkede yaşanabilecek olası gelişmelerdir. Ancak, istikrarsızlık veya karışıklığın uzun sürmesi ve bir çözüme kavuşturulamaması sermaye yatırımları için olumsuz etki yapar ve o bölgelere uzun vadeli sabit yatırım yapılmaz. Dolayısıyla bu bölgelerde uygun rekabet koşulları oluşmaz.

Politik sistemde firma-siyasi otorite yani hükümet ilişkileri de rekabet için önemli rol oynamaktadır. Hükümetler firmalara faaliyetlerinde engel çıkarabilecekleri gibi teşvik edici rol de oynayabilirler. Hükümetlerin özellikle yabancı firmalara karşı bakış açıları tutum ve davranışlarını belirler. Yasaları uygulamada isteksiz davranırlar yada tam tersine en ince ayrıntısına kadar uygulamak isterler.

Yerel hükümetlerin iş hayatını kolaylaştırıcı ve adil rekabet ortamını yaratacak politikaları belirlemeleri ve bu politikaları uygulayacak kurumların oluşturulmasının yanında, yatırımcı ve girişimci bu politikaların uygulanmasındaki kararlılığı da dikkat etmektedir. Görünürde yasaların var olması yetmemekte, bu yasaları istekle ve adil bir şekilde uygulanıp uygulanmaması da önem kazanmaktadır. Yerli ve yabancı firmalar için bu önemli bir faktördür. Firmaların yatırıma yapma kararı verirken dikkate aldığı politik etmenler aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.<sup>164</sup>

- ✓ Devlet Eliyle İşletmecilik Eğilimleri
- ✓ Devlet Etkisi ve Kontrolü
- ✓ Devletin ya da Hükümetin İstikrarlılığı
- ✓ Uluslararası Örgütlerin Etkisi

---

<sup>164</sup> Mutlu, a.g.e., s.256-257.

- ✓ Ülkelerin Dış Politikaları
- ✓ Ülkelerin Savunma Politikaları
- ✓ Milliyetçilik Eğilimleri
- ✓ İdeolojik Güçler
- ✓ Tarihe Dayanan Politik Çatışma ve Düşmanlıklar
- ✓ Çokuluslu Girişimler ve Siyaset
- ✓ Siyasal Olumsuzluklar
- ✓ Terörizm

Türkmenistan'da da, her ne kadar anayasada laik ve demokratik bir cumhuriyet olarak tanınmada, tek adam sistemi ile yönetilen bir ülkedir. Türkmenistanda Cumhurbaşkanına çok büyük yetkiler tanınmıştır. Türkmenistan Cumhurbaşkanı tek başına kanun yapmak hakkına sahip olmakla birlikte, Türkmenistanda bütün atamaları kendi gerçekleştirmektedir. Yabancı şirketlerinin yatırım yapabilme izni kendine bağlı olmakla birlikte, faaliyet gösteren şirketleri yetkisi ile ülke içindeki faaliyetlerini yasaklayabilmektedir.

Bu durum şirketler açısından büyük riskler içermektedir ve yabancı yatırımların önünde engel oluşturabilmektedir. Diğer bir taraftan da eğer Cumhurbaşkanlığına yakın bir ilişkide olursan büyük avantajlar sağlamaktadır. Örneğin; 1992 yılından itibaren tekstil alanında yatırım yapan Ahmet Çalık ve şirketi Türkmenbaşına yakınlığı ile tanınır ve bu avantajı en iyi şekilde değerlendirmiştir. İlk olarak tekstil alanında faaliyet gösteren Çalık Holding, günümüzde inşaat alanında olsun veya enerji alanında olsun büyük ihaleler kazanabilmektedir.

Politik sistemde hükümetler arası ilişkilerde ön plana çıkmaktadır. Tek adam yönetiminde olan ülkelerde, ülkeler arası ilişkiler küçük bir nedenden dolayı istikrarsızlığa uğrayabilmekte ve eğer siz o ülke ile ticaret gerçekleştiriyorsanız bir aksaklığa sebep olabilmektedir. Bu da rekabeti olumsuz etkileyen unsurların başında gelmektedir. Türkmenbaşının Özbekistan Cumhurbaşkanı İslam Karimov'la yaşadığı problem dolaylı olarak Türkmenistanın tekstil sanayisine dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Cumhurbaşkanları arasında yaşanan bu sorun Özbekistan

sınırlarından geçen Amuderya nehrinden gelen suyun kısılmasına neden olmakta ve buda Türkmenistan pamuk sektörünü olumsuz etkilemektedir ve dolaylı olarak Türkmenistan tekstil sanayiisine etkilemektedir.

Üzerinde durulması gereken diğer önemli bir unsurda, devlet eliyle işletmecilik eğilimleridir. Türkmenistanda yatırım yapan firmalara genellikle joint-venture yoluyla yatırım yapma imkanlarının verilmektedir. Esas amaç şirketi kontrol altında tutmak ve politik çıkarlar için kullanmaktır. Bu durumda Türkmenistan tekstil sanayiisini olumsuz etkilemektedir.

World Bank Policy Research göre, politik istikrar bakımından Türkmenistan orta asya ülkelerine nazaran daha stabil yapıya sahiptir. Ancak dünya geneline baktığımızda “-0.92” puanla istikrarsız bir ülke olarak görmek mümkündür. Değerlendirme -2.5 ve 2.5 arasında yapılmış olup iç çatışmalar, törerizm, darbeler ve etnik yapı gibi faktörler göz önünde bulundurulmuştur.<sup>165</sup>

#### **4.1.6. Ekonomik Yapı**

Bir ülkenin makro ekonomik göstergeleri rekabet gücünün belirleyicisi olmasada, ulusal ve yerel firma davranışlarını genelde olumlu veya olumsuz etkilediğini varsaymak yanlış olmayacaktır. Çünkü makro ekonomik göstergeler, bir yatırımcının yatırım kararını ve yatırımın geri dönüşünde elde edilecek kar marjını direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle ekonomik göstergeler ülkenin rekabetçi yapısını etkileyen ana faktörler olarak üzerinde durulması gereken alandır.

##### **4.1.6.1. Ekonomik Kalkınma ve Büyüme**

Bir ülkenin GSMH'sı o ülkenin dünya ekonomisi içindeki payı ve uluslararası piyasadaki yerini belirlemesi açısından önemlidir. Ülkenin yüksek ve istikrarlı büyüme performansı yakalaması gelişmiş ülkelere yaklaşmasına sağlamakta ve rekabet gücünün de bir göstergesi olmaktadır. Bir ülke ekonomisinin hızlı ve

---

<sup>165</sup> Country Watch, Türkmenistan 2007 Country Review, s.15.

sürdürülebilir bir büyümeye sahip olması, o ülkenin uluslararası arenada üretimden daha fazla pay almasına ve uluslararası rekabet gücünün gelişmesine neden olan bir etkidir.

Ekonomik büyüme o ülkedeki üretilen ürün miktarı ve verilen hizmetinin potansiyelini yakından etkiler. Büyüme hızı yüksek gelişmekte olan ülkeler sanayileşme yolunda önemli adımlar kaydetmişlerdir. Bunlar işletmeler için hem yatırım, hem de teknoloji transferi açısından önemlidir. Çünkü rekabet edebilme olanağı tanımaktadır.

Kısaca, rekabet ve ekonomik kalkınma birbiriyle yakından ilgilidir. Rekabet bir taraftan endüstrilerin ve çalışanların ürettikleri mal ve hizmetlerin uluslararası piyasada test edilmesini sağlarken, diğer taraftan ülke içindeki yaşam standartlarının yükselmesine yardımcı olur. Rekabet gücünü geliştirmenin ve dolayısıyla ekonomik kalkınmanın amacı insani, çevresel ve ekonomik açılardan kalıcı bir büyümenin sağlanmasıdır.<sup>166</sup>

Türkmenistan yıllar itibarıyla %5-10 arasında değişen bir büyüme ile istikrarlı bir büyüme performansı göstermektedir. 2006 yılı sonunda 5.569 milyar dolar GSYİH gerçekleştirmiş olup, 5.324 milyar dolar ihracat ve 3.595 milyar dolar ithalat yapmıştır. Kişi başı gelir 900 dolar civarlarındadır ve sürekli artış göstermektedir. İstikrarlı bu büyüme Türkmenistanın uluslararası alanda rekabet gücünü olumlu etkilemektedir.

#### **4.1.6.2. Mali ve Para Politikaları**

Mali durum ülkenin finansal durumunu, yapılan harcamaları, bunların hangi kaynaklardan karşılandığını ve bu kaynakların nasıl elde edildiğini ve sonuç olarak mali politikaların ülke ekonomisi üzerindeki etkilerini ortaya koyar. Para politikası

---

<sup>166</sup> Ömer Eroğlu ve Mesut Albeni, *Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye*, Bilim Kitabevi, Isparta, 2002, s.70.

ise, ülkenin mali durmunu para kaynakları yönünden inceler ve bunların ülke ekonomisine olan etkilerini ortaya çıkarır.<sup>167</sup>

Bu mali ve para politikalar işletmelerin rekabetini etkileyen önemli faktörlerdir. Çünkü firmanın finansman ihtiyacını karşılaması, döviz kuru, kredi maliyetleri, faizlerin ve enflasyonun yüksekliği ve sürekli dalgalanması yada istikrarı firmanın geleceğe yönelik stratejik planlarını yapma ve uygulamasında önem taşımaktadır. Örneğin; az gelişmiş ülkelerde yüksek enflasyonun etkilerinden dolayı hükümetlerin parasal gereksinimlerini fazla para basarak karşılama yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bu da enflasyonun ve döviz kurunun değerini etkilemekte ve istikrar bozucu ve belirsizliği artırıcı etki yapmaktadır.

Türkmenistan'ın mali ve para politikaları Türkmenistan merkezi bankası tarafından yürütülmektedir. Ancak, tek adam sistemiyle yürütülen Türkmenistan'da mali ve para politikları da tek adam tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Yapılan harcamalar, verilen krediler ve alınan borçlar hükümetten alınana izinlere bağlı olduğu için rekabete olumsuz yansımaktadır.

1993 yılında Türkmenistan para birimi Manat oluşturulmuş ve sınırlı konvertibilite tanınmıştır. Aynı yıl yürürlüğe konulan Döviz Düzenleme Kanunu ile tüm uluslar arası işlemlerdeki ödemeler garanti altına alınmıştır. Bu genel kurala karşın, ihracat ve ithalatta yaygın olarak kontroller devam etmektedir. Döviz piyasasına erişime önemli kısıtlamalar getirilmiştir. Ülkede sabit kur rejimi uygulanmakta olup, resmi kur, piyasada oluşan kurun yaklaşık olarak dörtte biri oranındadır. Resmi kur ile piyasa kuru arasındaki bu farklılık, AYKB tarafından hazırlanan 2000 Yılı Geçiş Raporunda, ekonominin piyasa şartlarında işleyişinin önündeki en büyük ve maliyetli engel olarak gösterilmektedir. Bu durum aynı zamanda ülkeye yönelik yabancı sermaye girişine de caydırıcı etki yapmaktadır.<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> Mutlu, a.g.e., s. 321.

<sup>168</sup> USAID Raporu, erişim: 23.12.2007, [http://www.usaid.gov/regions/europe\\_eurasia/car/txpage.html](http://www.usaid.gov/regions/europe_eurasia/car/txpage.html)

#### **4.1.6.3. Enflasyon**

Düşük enflasyon ekonomik politikaların en önemli amaçlarından biridir. Bir ülkenin fiyat istikrarını gösteren enflasyon rakamı o ülkenin, ekonomik istikrarı açısından temel belirleyicilerindedir. Yüksek ve istikrarsız enflasyon rakamları yatırımcı ve üreticinin ileri dönük strateji geliştirme ve karar alma gibi önemli faaliyetlerinde önemi göçlükler yaratmasının yanı sıra, faiz oranların artması, ülke içindeki kar marjının düşmesi, gelir dağılımının bozulması, ve kamu mali dengesinin sarsılması gibi ekonomik istikrarı bozacak ve uluslararası rekabet gücünü negatif yönde etkileyecek birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Kısacası düşük enflasyon uluslararası rekabet gücü açısından önemli bir göstergedir.

Türkmenistan'da enflasyon bağımsızlıkla birlikte tavan yapmış ve %3000 çıkmıştır. Ancak, günümüz itibarıyla İMF ile yürütülen sıkı ekonomik istikrar politikaları ile kontrol altına alınmıştır ve 2000 yılı itibarıyla %8-10 arasında değişmektedir. Enflasyondaki istikrar uluslararası rekabeti olumlu etkilerken, şirketlerin ihracatını arttırmasına katkıda bulunmaktadır.

#### **4.1.6.4. Döviz Kuru**

Döviz kuru, bir ülke parasının diğer ülke parasına göre değerini belli eder ve bir ülkenin dünyadaki ürün ya da hizmet sektörü ve finans ya da sermaye piyasaları ile olan önemli ara bağlantılarından birini oluşturur. Gelecekte olabilecek kur değişiklikleri, işletmeler açısından çok dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir.

Ülkeden ülkeye değişen farklı kur uygulamaları uluslararası fiyatlandırma kararları üzerinde etkili olmaktadır. Kur politikası, normal olarak, iki piyasa arasındaki fiyat farkını ortadan kaldırmaya yöneliktir. Ancak, döviz kuru, ihracatın yöneldiği piyasa için fiyatların daha cazip hale getirilmesi amacıyla kullanıldığında teşvik politikasının bir aracı olmaktadır. Burada döviz kurları ihracatta rekabet gücünü arttırmak için kullanılabilir. Döviz kuru politikası ile kurlarda meydana gelebilecek olan değişimler, dış piyasalarda ülkelerin nispi fiyat oranlarını

değiştirecektir. Bu yolla ihraç mallarının dış piyasalarda fiyat avantajı elde edip, rekabet edebilme şansı doğabilecektir.<sup>169</sup>

Birçok ülkede henüz serbest kur politikasına geçilmediği için dövizin değeri, merkezi bankası bağımsız olmayan ülkelerde, ulusal hükümetler tarafından belirlenmektedir. Hükümetler veya hükümet kontrolunda olduğu için merkez bankaları tarafından belirlenen döviz kurları çoğu zaman gerçek değerini de karşılamadığı için rasyonel sonuçlar vermemekte ve firmanın rekabet gücünü olumsuz etki yapmaktadır.

Türkmenistan'da döviz kuru politikası sabit kur politikası ile yürütülmektedir. Döviz değeri hükümet tarafından belirlenmekte olan resmi kur ve piyasa şartlarına göre oluşan kara borsa kuru bulunmaktadır. Resmi kur ve kara borsa kuru arasında dörde birlik fark vardır. Bu durum işletmeleri rekabet açısından olumsuz etkilemektedir. Çünkü devlet tarafından resmi kur seviyesinden piyasaya döviz sürülmemektedir. Özellikle döviz ile ticaret yapan şirketler için bu durum dezavantaj yaratmaktadır.

#### **4.1.6.5. Üretim Faktörleri**

İşçigücü, üretim faktörleri arasında, rekabet gücü açısından en önemli etkenlerden biridir. İşçigücü, rekabet gücünü sadece maliyet açısından etkilememekte, aynı zamanda verimlilik ve kapasite açısından da etkilemektedir.

İşçigücü kapasitesi, yani çalışabilir nüfus ve bunun genel nüfusa oranı, eğitilmiş nüfus ve bunun genel işçigücü nüfus içindeki payı, işçigücü verimliliği gibi göstergeler uluslararası rekabet gücü kıyaslamalarında kullanılan göstergelerdir. İşçigücü kapasitesinin yüksek oluşu, ülkenin işçigücü ithaline ihtiyacı olmadığını işaretini, çalışabilir nüfusunun yaş ortalaması işçigücü dinamizmini,

---

<sup>169</sup> Hakan Kum, *İhracatın Rekabet Gücü: Teori ve Politika*, Yüksek Tezi, Erciyes Üni. İİBF, Kayseri, 1998, S.45.

verimliliğin yüksek oluşu ise üretim kapasitesini arttıran göstergelerdir. Bunlar rekabeti direkt etkileyen faktörlerdir.

İşçigücü ile ilgili değişkenlerin rekabet gücü açısından önemine değinirken belirtilmesi gerek bir nokta vardır. Bu nokta, uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörlerden biri olan işçigücü verimliliğidir. İşçigücü verimliliği, ülke üretimin istihdam edilen kişi sayısına bölünmesiyle bulunan bir ölçüdür. Böylece, yılda bir kişinin ne kadar üretim yaptığı verimliliğin, bu miktarın yıldan yıla ne kadar arttığı ise verimlilik artışının ölçüsü olarak karşımıza çıkıyor. Kişi başına üretim artışı, yani kişinin yıllık üretiminin yükselmesi, yalnızca bir ülkenin hızlı ekonomik büyümesini değil, aynı zamanda geleceğinin nasıl biçimleneceğinin de önemli göstergesidir.<sup>170</sup>

Türkmenistan'da 2.316 milyon emek gücü olup resmi olmayan bilgilere göre işsizlik oranı %60 civarında olduğu söylenmektedir. Buda işçi gücü potansiyeli açısından büyük bir kapasitenin olduğunu göstermektedir. Ancak en önemli sorun Türkmenistanda kentleşmenin gelişmemiş olmasıdır ve nüfusun %55 kırsal kesimlerde oturduğudur. Yatırım yapmak isteyen altyapının gelişmediği kırsal bölgelere yatırım yapmaları için yönlendirilebilmektedir.

Sermaye üretim faktörleri arasında en fazla değere sahip olan unsurdur. Bir ülkenin, sahip olduğu sermaye potansiyeli, sermaye verimliliği, iç tasarruflarının büyüklüğü ve yabancı sermaye çekebilme yeteneği gibi unsurlar ülkenin yatırım ve dolayısıyla üretim potansiyelinin belirleyicisidir. Tüm bu göstergeler sermayenin uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkisinin belirleyicisidir.<sup>171</sup>

Bir ülkenin doğal kaynakların fazlalığı o ülkenin rekabet gücünü olumlu yönde etkiler. Ancak günümüzde hammadde ulusal sınırları rahatlıkla aşabildiği için doğal kaynaklara sahip olmak her zaman bir ülkenin uluslararası rekabet gücüne sahip olduğunu göstermez. Bu nedenle bir ülkenin yer altı ve yer üstü zenginliklere

---

<sup>170</sup> Mahfi Eğilmez ve Ercan Kumcu, *Ekonomi Politikası: Teori ve Türkiye Uygulaması*, Om Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 107-108.

<sup>171</sup> Özgür Şahan, *AB'ye Üye Ülkelerin Rekabet Gücü ile Türkiye'nin Rekabet Gücünün Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Ens., İzmir, 2003, s. 74.

sahip olması tek başına yeterli değildir. Bilgi toplumu sürecinde yaşanan teknolojik gelişmeler açısından da üstünlük elde etme gereği son derece önemlidir.

Türkmenistan'ın tekstil sanayiisinin en büyük avantajlarının biri de doğal kaynaklarının ucuzluğu ve tekstil ürünlerin ana hammadde olan pamuğun bol üretilmesidir. Doğal gaz, petrol ürünleri, elektrik ve hammadde dünyadaki ortalama fiyatların çok altındadır ve yukarıda da belirttiğimiz gibi işçi gücü arzı fazlalığı nedeniyle işçi ücretleri alt seviyelerdedir. Ağırlıklı olarak emek gücüne dayalı üretim yapan tekstil sanayii için bu faktörler büyük avantaj yaratmaktadır.

#### **4.1.6.6. Ekonomik Altyapı**

Altyapıyı, bir sistemin veya organizasyonun temelini oluşturan yapı olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanıma göre altyapı; fiziki birtakım unsurlardan, kurumsal düzenlemelere kadar son derece geniş kapsamlı bir kavramdır. Diğer bir deyişle, enerji, gaz boru hattı, telekomünikasyon, su ve kanalizasyon, katı atık toplama ve imhası alanlarındaki hizmetleri; barajlar, sulama kanalları veya yollara yönelik bayındırlık hizmetlerini ve demiryolları, kent-içi ulaşım, limanlar ve suyolları ile havaalanları gibi ulaşım hizmetlerini içermektedir.

Ekonomik altyapı ise, ülke altyapısının yanında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebileceği, alış veriş işlemlerin gerçekleştirebileceği, üretim yapabileceği, para transferi gerçekleştirebileceği, bir para birimini başka bir para birimine konvertibilite edebileceği bir ekonomik sistemin olmasıdır. Bunun içinde ülkenin bankacılık sisteminin, finansal sistemlerinin, borsa sisteminin ve vb. sistemlerin rekabet için gelişmiş olması gerekmektedir.

İşletmeler, uygun şartlarda sermaye temin ederek amaçlarına daha çabuk ulaşmaya çalışırlar. Bankalardan alınacak krediler, kar paylaşmaya yönelik borç sermayeler ve ticari borçlanmalar, işletmenin ihtiyaç duyduğu zaman müracaat edebileceği fon kaynaklarındandır. Bu fon kaynaklarının gelişmiş olması,

işletmelerin amaçlarına daha çabuk ulaşmasını sağlar, buda rekabet avantajı sağlamaktadır.

Toplumun refahını, sanayinin rekabet gücünü arttırmak için altyapı yatırımlarının genişletilerek sürdürülmesine ihtiyaç vardır. Özellikle ulaşım, bilgi, iletişim ve eğitim-öğretim konularında da altyapının gerçekleştirilmesi zorunludur.

Nitekim, enerji, ulaştırma ve iletişim etkinliği ve destek hizmetlerinin gelişmişliği işletmelerin etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.<sup>172</sup> Örneğin; iletişim altyapıları, kullanıcılar arasında ses, veri, belge yada video üzerine kurulu bilgilerin karşılıklı dolaşımını sağlamak için gerekli ağların tesis edilmesi anlamına geliyor ki, ekonomi içinde sağlıklı bilgilere erişebilmesi için kritik bir altyapı niteliğini taşımaktadır.<sup>173</sup>

Ekonomik altyapı Türkmenistanın uluslararası alanda yaşadığı en büyük dezavantajlarından birisidir. Heritage Foundation'ın değindiği gibi Türkmenistanın en zayıf yönü sermaye akışları ve dış yatırımlar, bankacılık ve finans sektörüdür. Bu alandaki faaliyetler halen eski teknolojilerle yürütülmektedir. Ekonomik alanındaki bu yatırımlar Türkmenistanın tekstil sanayiinin rekabet avantajını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Türkmenistan'da bankacılık sistemi henüz, planlı ekonomi döneminden kalma mali kaynakların akışını kontrol etme işlevinden, tasarruf sahipleri ile yatırımcılar arasında aracılık etme işlevine dönüştürülemediği.<sup>174</sup>

#### **4.1.7. Yoğunlaşma ve Yan Sanayii**

Yoğunlaşma, birbirlerine katma değer ekleyen üretim zincirleri ile bağlı, karşılıklı bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler

---

<sup>172</sup> Zeki Erdut, *Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi*, TÜHİS Yayınları, Yayın No:29, İzmir, 1998, s. 77.

<sup>173</sup> Kotlar Philip ve diğerleri, *Ulusların Pazarlanması, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, Yayın No:489, İstanbul, 2000, s. 271.

<sup>174</sup> Gürgen, a.g.e., s. 7.

tarafından oluşturulmuş ağ olarak tanımlanabilir. Birbirine yakın, hatta aynı coğrafyada bulunan ve ortak problemleri yada hedefleri olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sektörel bazda bir araya gelmesi olarak da tanımlanabilir. ABD'deki silikon vadisi, İstanbul'daki Kapalıçarşı bu anlamda verilebilecek en güzel örneklerdir. Ayrıca, Bursa'daki otomotiv, Sultanahmet'teki turizm, Denizli'deki tekstil ve konfeksiyon sektörleri kümelenme kavramını en güzel şekilde yansıtıyor. İtalya'yı hazır giyim ve seramikte, ABD'yi bilgisayar teknolojilerinde, İsveç'i iş makineleri ve madencilikte, Almanya'yı lüks arabalar ve kimya sanayinde bir adım önde görmek mümkündür. Ülkeleri bu sektörlerde lider yapan birden fazla neden vardır kuşkusuz. Bunlardan en önemlilerinden biri de 15 yıldan bu yana en modern şekli ile uygulanmakta olan yoğunlaşma metodudur.<sup>175</sup>

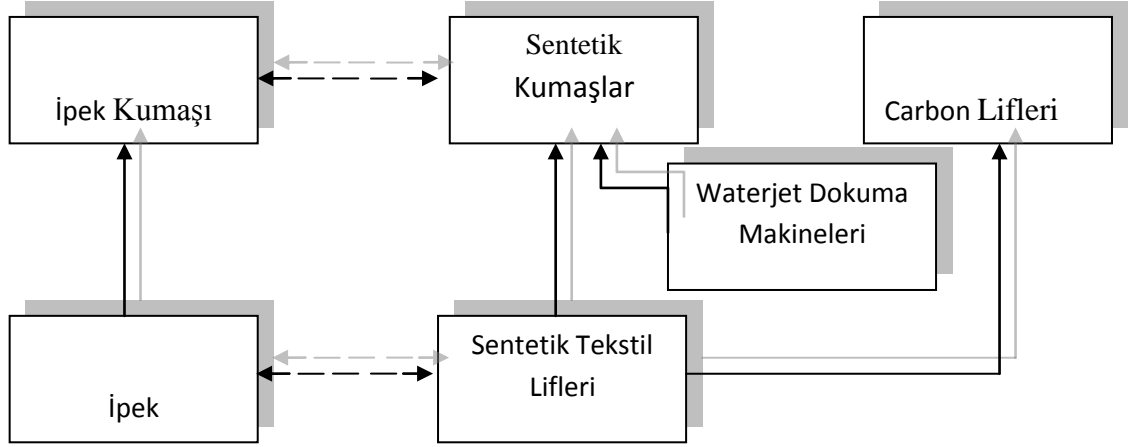
Yoğunlaşma, belirli bir alanda birbirleri ile bağlantılı şirketler ve kurumların coğrafi yoğunluğudur ve ilgili ve destekleyici sanayilerin altyapısının varlığında önemlidir. Birçok ekonomide sanayi belki doğal bir kaynak, pazar, ihtiyaç ya da yöresel beceri etrafında ortaya çıkmaktadır. Sanayiinin gelişmesi ile sanayide yeni şirketler kurulmaktadır. Ardından girdi ve hizmet sağlamak için tedarikçiler ortaya çıkar. Taşımalar ve transfer edilen bilgiler aracılığıyla yeni sanayiler oluşur. Akıntı yönündeki sanayiler, tedarik ve girdiler vs.den avantaj sağlamak için gelişir. Bu da rekabeti olumlu etkilemektedir.

Yoğunlaşma bilgi paylaşımı, maliyetlerinin düşmesinin yanında ilgili ve yan sanayinin gelişmesinin sağlar. Örneğin; aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi ipek işletmesi ve sentetik tekstil işletmesi arasındaki etkileşim göstermektedir. İpek ve sentetik kumaştan yapılacak bir ürün için, rekabet gücü yüksek olabilmesi için iki kumaşında kalitesinin iyi olması gerektirmektedir. İpek kumaşının yüksek rekabet gücü, sentetik kumaşa da rekabet gücü kazandıracaktır.

---

<sup>175</sup> Ulaş Atay, *Dünya Kümelenmeye Gidiyor*, Hedef – İTKİB Aylık Dergisi, 15 ekim-15 kasım 2007, s.74.

## Şekil 7: Yan ve İlgili Sanayii Etkileşimi



Kaynak: Porter, 1990, s.106.

Yukarıdan anlaşılacağı gibi, sanayilerin veya işletmelerin birbirine yakın olması bilgi akışının gelişmesinin yanında maliyetlerin düşmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda bir işletmenin daha rekabetçi olması, öbür işlermeyi olumlu etkileyecek ve rekabet avantajı sağlayacaktır.

Türkmenistan'da yapılan yatırımlar genellikle politik amaçla yapılmaktadır ve bu rekabet açısından dezavantaj yaratmaktadır. Yapılan yatırımlar genellikle o bölgede işsizliği gidermek ve o bölgeye yatırım yapmak amaçlı gerçekleşmektedir. Belirli bir programa veya sisteme göre yatırımlar yapılmamaktadır ve bölgelerin avantajlı olduğu sanayiler göz önünde bulundurulmamaktadır. Örneğin; tekstil sanayinde yapılan yatırımlar veya yeni kurulan fabrikalar genellikle ülke çapında homojen dağılmıştır. Oysa Lebap bölgesi pamuk üretiminin en çok yapıldığı bölgedir ve sulak alanların büyük kısmını oluşturmaktadır. Diğer taraftan hemen hemen sulak alanı bulunmayan ve tekstil sektörünün ana hammadresi olan pamuğun hiç üretilmediği Balkan vilayetinde tekstil fabrikaları açılmaktadır. Buda maliyetlerin azaltılması ve üretim hızının artması bakımından olumsuzluk yaratmaktadır. Genel bir ifadeyle Türkmenistanda sanayiinin bir araya yoğunlaştığı sanayii bölgesi yoktur ve rekabet negatif etkilmektedir.

Tekstil sanayini destekliyecek yan sanayinin gelişmişliğide ileride seviyede değildir. Bunu şu örnekle açıklamak daha anlaşılır olacaktır. Tekstil üretiminde ana hammadde pamuktan sonra en çok petrol ürünlerinden üretilen sentetik dediğimiz hammadde kullanılmaktadır. Sentetik üretiminde Türkmenistan sıkıntı çekmektedir ve bu alandaki sanayii gelişmişliği yeterli derecede değildir. Özellikle iç piyasaya sürülen tekstil ürünleri genellikle sentetik sıkıntısı nedeniyle %100 pamuk ürünlerinden üretilmektedir. %100 pamuktan tekstil ürünü üretmek insan sağlığı açısından yararlı olsada kalite açısından iyi değildir ve çok çabuk deforme olmaktadır. %70-80 pamuk ve %20-30 sentetik hammaddesinden üretilen tekstil ürünleri kalite bakımından yüksek seviyededir ve rekabet açısından da avantaj sağlamaktadır.

#### **4.2. Rekabete Etki Eden Firma İçi Etkenler**

Firma içi etkenler, diğer bir deyişle mikro etkenler arasında firmanın ürettiği malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı öne çıkmaktadır. Bunların haricinde verimlilik, kârlılık, kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler de rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenler arasında yer almaktadır. Bu bölümde bu etkenlerden Yönetim, Maliyet, Verimlilik, Nitelikli İşçigücü ve Kaliteye'e değinelecektir.

##### **4.2.1. Yönetim**

Her işletme, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir organizasyonu oluşturan unsurları en etkin şekilde bir araya getirebilecekleri amacını taşımaktadır.<sup>176</sup> Bu nedenle işletmelerde var olan yönetim biçimleri ve buna bağlı olarak yöneticilerin yaklaşımları işletmelerin rekabet edebilirliğini önemli derece de etkilemektedir.

Bilim adamları bu konu da 21.yüzyıl yönetim çağı olacak, yöneticilerini iyi seçen ülkeler, firmalar ve kurumlar başarılı olacak, yöneticileri iyi olmayan ve iyi

---

<sup>176</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üni. Yayınları, İstanbul, 1989, s.45.

yönetici seçemeyenler ise yarışı terk etmek zorunda kalacaktır demektir. Yönetim en önemli dört işletme fonksiyonundan biridir. İş hayatında başarılı olup rekabet edebilmek başarılı yöneticilere sahip olmaya da bağlıdır. Bu sadece iş hayatında değil siyasette, diğer kurumlarda ve hemen her alanda böyledir. Başarılı yöneticilere sahip olan kuruluşlar rekabet gücünü korumayı da başarabilmişler ve bundan sonrada başarabilecekler. Yönetimin başarılı olması diğer rekabet gücünü etkileyen faktörleri değiştirme yeteneğine de sahiptir.<sup>177</sup>

Gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde olduğu gibi yönetici eksikliği Türkmenistan'da da önemli bir sorundur. Uluslararası arenada firmaları rekabetçi bir şekilde yönetebilecek ve yüksek standartlarda eğitim almış yönetici çok az sayıdadır veya hemen hemen yoktur. Görülüyorki, tekstil firmalarının uluslararası bağlantılarını sağlayan kişilerin genellikle yurt dışından gelmektedir.

#### **4.2.2. Verimlilik**

Rekabet gücü belirleyicilerinin en önemlilerinden birisi verimliliktir. Temel örgütsel performans göstergelerinden olan verimlilik, dar anlamı ile bir işletme ya da ülkede belirli bir döneme ilişkin "girdi/çıktı" oranı şeklinde tanımlanmaktadır. Yüksek verimlilik, ulusal ekonomilerin küresel rekabette yer alabilmeleri ve pazar paylarını artırabilmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bir işletmenin rekabet gücüne sahip olmasının iki temel yolu bulunmaktadır. Birincisi, işletmenin belirli bir ürünü rakiplerine göre daha az girdi kullanarak yani daha düşük maliyetle üretmesi; ikincisi ise ürün farklılaştırması yaparak ürün kalitesini ve özelliklerini artırmasıdır. Her iki durumda da daha yüksek verimlilik söz konusudur ve bu da işletmeleri rekabet edebilir konuma taşıyacak olan unsurun verimlilik olduğu anlamına gelmektedir. Yüksek verimlilikle çalışan firma/sector sayısındaki artış, ulusal rekabet gücünün belirleyicisi olacaktır.<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Ersoy, a.g.e., s.150.

<sup>178</sup> Ömer Eroğlu ve Gökhan Özdamar, *Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme*, Akdeniz İİBF dergisi, Sayı:11, 2006, s.89.

Başka bir deyişle, verimlilik katma değer üretebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Örneğin, elimizde üretim yapmaya yönelik bazı girdiler (hammadde, makine, enerji gibi) olduğunu varsayalım. Elbette bu girdilerin belli bir değeri de vardır. Bu veri değerlere sahip girdiler üzerinde bir miktar emek harcayarak ortaya birilerinin talep edeceği bir ürün üretildiğinde katma değer yaratılmaktadır. Katma değer oluşmasına ve artmasını sağlayan temel unsur ise verimliliğdir.

Ülkelerin küresel rekabete ayak uydurmalarında ekonomideki dinamizmin göstergesi olan verimlilik artışının büyük bir önemi vardır. Belli bir dönemdeki verimlilik artışı sadece üretimde bir artış olduğunu değil aynı zamanda üretim faktörlerinin de etkin olarak kullanıldığını göstermektedir. Her ülkenin ana görevi gayri safi milli hasılayı arttırmaktır. Bun yapabilme becerisi, o ülkenin işgücü ve sermayesinin verimli kullanılıp kullanılmadığına bağlıdır.

Verimliliği etkileyen teknoloji, nitelikli eleman, üretim sistemleri ve organizasyonları gibi birçok etkenler vardır. Bunlardan en önemlilerinden biride girdi kalitesidir. Girdilerin kalitesi arttıkça, birim çıktı başına gerekli girdi miktarında azalma olacağı için verimlilik artışı sağlayacaktır. Diğer bir etken olan nitelikli işgücünün kapasitesi ve ustalıkları arttıkça, iş tecrübeleri ve yetenekleri geliştikçe girdiden alınan çıktı miktarı artacaktır ve verimlilik artışı sağlayacaktır.

Verimlilik rekabet avantajı sağlamanın yanında, ülkenin yaşam standartlarının belirlenmesi açısından diğer tüm faktörlerden daha çok öneme sahiptir ve ekonomik performansın en iyi göstergesidir. Daha yüksek bir hayat standardının sağlanmasında, rekabet savaşında verimlilik yoluyla başarı kazanma günümüzde en dikkat çekici çıkış yollarından bir tanesidir.<sup>179</sup>

Kısacası, verimlilik mevcut kaynakların daha akılcı kullanılmasını sağlar. Başka bir ifade ile üretim faktörlerinin en iyi şekilde değerlendirilerek kıt olan sermaye faktöründen daha fazla yararlanmayı hedef alır. Buna bağlı olarak da, etkili

---

<sup>179</sup> Ekin Nusret, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:43, İstanbul, 1997, s.142.

olan diğ er üretim faktörlerinin üretim kapasitelerinden tam olarak yararlanmayı olanaklı hale getirir.<sup>180</sup>

Philip M. Parker tarafından yapılmış araştırmada Türkmenistan işçigücü verimliliğ i açısından dünya ortalamasının yaklaşık sekiz katı az ve üretilen ürün verimliliğ i açısından ise dört katı az verimlilik ile üretim yapmaktadır.<sup>181</sup> Ancak Türkmenistan'da faaliyet gösteren tekstil firmaları yüksek verimlilik ile çalışmaktadır. Nedeni ise, tekstil alanında yapılan yatırımlar Türkmenistan tarafından desteklenmektedir ve fazla masraftan kaçınılmamaksızın yüksek teknoloji ile donatılmaktadır.

### 4.2.3. Kalite

Kalite, uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde, fiyat dışı olarak nitelenen faktörler arasında en belirleyici olanıdır. Kalitenin farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanım özetleyerek bir tanım yapacak olursak; kalite, üretim ve üretim sonrası hizmetlerde (mal teslimi, garanti, yedek parça teknik servis vb.) müşteri memnuniyetinin en iyi şekilde sağlayabilme yeteneğidir.

Kalite kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğ u kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur.<sup>182</sup>

İhracat yapan şirketler için kalite konusu birinci dereceden önem taşımaktadır. Kalite konusunda yaşanan sorunların nedenleri ürünün yalnız veya ekisk tasarlanmasından, üretim sürecinden, girdi ve yardımcı malzemelerden, insan gücü kaynaklarından vb. nedenlerden kaynaklanmaktadır.

---

<sup>180</sup> Saime Oral, *Otel İşletmeciliğ i ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yatıncılık, Ankara, 2005, s.55.

<sup>181</sup> Philip M. Parker, *The Economic Competitiveness of Turkmenistan: Financials Returns, Labor Productivity and International Gaps*, erişim: 22.04.2008, [www.icongrouponline.com](http://www.icongrouponline.com).

<sup>182</sup> Şahan, a.g.e., s. 87.

Rekabetçi, global dünya pazarlarında, küreselleşen ekonomilerde başarılı olabilmek için, rakip işletme ve ülkeler bazında asgari düzeyde sahip olunan bir Kalite Güvence Sisteminin geliştirilmesi gerekir. Bunun sağlanması içinde geleneksel sistem ve düşüncelerin terk edilerek, çağdaş kalite düşüncesi ve yönetimi işletmelerde hakim kılınmalıdır. Günümüzde uluslararası pazarlarda bir çok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgeleri şart koşturmaktadır.<sup>183</sup>

Kalite geliştirme çabalarının başlangıçta işletmelere ek maliyet yükü getirir, bu çabaların sonuçları genellikle yapılan yatırımı fazlasıyla karşılar ve iyileştirmeler sonucu gerçekleşen kazanımlar, azalan aksaklıklar maliyetleri düşürmede önemli faktörler haline gelir.<sup>184</sup> Sonuç olarak, artan kalite maliyetleri indirirken, verimliliği artıran bir etkidir. Maliyetlerin azalması ve verimlilik artışı doğrudan uluslararası rekabet gücü açısından itici bir güç teşkil etmektedir.

Kaliteli üretim açısından baktığımızda, Türkmenistan'daki tekstil firmaları başarılıdır. En önemli göstergeleri Calvin Klein, Sara Lee, Casual Wear, Ikea, 2X Ist, Miss Erica, Wal-Mart, Vespolino, Iben ve JC Penney gibi markaların firmaların müşterileri arasında bulunmasıdır. Kaliteli üretim yapılabilmesinin sebebi son model üretim makinalarının kullanılmasıdır.

#### **4.2.4. Nitelikli İşgücü**

Dış pazarlara açılacak olan firmalar, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle gerekli performansı gösterememektedir. Özellikle dış pazarlara açılmak konusunda bilgili, deneyimli ve dil bilen elemanlara ihtiyaç vardır. Dil sorununun yanı sıra üretimden finansmana ve pazarlamaya kadar işletmelerin tüm bölümlerinde nitelikli ve yetişmiş elemana ihtiyaç giderek artmaktadır. Çalıştığı konuda uzman insanların istihdam edilmesi yapılan işlerin

---

<sup>183</sup> Özlem İpekgil Doğan, *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi*, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Ens. Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, s. 118.

<sup>184</sup> Alper Özel, *ISO 9000 Standartları Uluslararası Rekabet ve KOBİ'ler*, İzmir Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:40, İzmir, 1998, s.122.

kalitesi ve hızı gibi unsurlarda iyileşme sağlayarak doğrudan ve dolaylı olarak işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisi görülecektir.

Özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren firmalar çalıştırılmak üzere alınacak evsahibi ülke işgücünün seçiminde, işe alımı, eğitimi ve geliştirilmesinde sorunlar yaşamaktadır. Genellikle bu gelişmemiş ülkelerde işgücünün özellikleri işletmenin ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler yurt dışından işgücü ithal ederken, bu durum işletmelere ek maliyet getirmektedir.

Yukarıda işlenen tüm faktörler işletmelerin ve sanayilerin rekabet gücüne etkileyen unsurlardır. Bazıları rekabet gücünü direkt olarak etkilerken, bazılarında dolaylı olarak etkilemektedir. Ancak bu faktörlerin hepsi ekonomik birimler tarafından üzerinde durulması ve iyi analizi yapılması gereken konulardır. İşletmeler bu faktörleri iyi analiz ederek bu doğrultuda stratejiler belirleyerek hareket etmesi işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Nitelikli işgücü açısından Türkmenistan'da faaliyet gösteren firmalar sıkıntı çekmektedir. Çünkü tekstil alanında nitelikli işgücü çok azdır. Firmalar genellikle işçi aldıktan ve belirli bir eğitim sürecinden geçirdikten sonra işletmelerde kullanabilmektedir

#### **4.2.5. Maliyet**

##### **4.2.5.1. Rekabet Açısından Maliyetin Önemi**

Ekonomik işbölümünün sonucu olarak, her firma, belirli bir alanda faaliyet göstermekte ve ürettiği değerlerle toplumla ilgili ihtiyaçların bir kısmını karşılamaktadır. Üretilen bu değerler, firmaların faaliyet konularına göre farklı olmasına rağmen hepsinin ortak özelliği şudur; İşletmeler her zaman çeşitli üretim faktörlerini birleştirerek, bunlardan toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yarayacak, biçim, nitelik ve miktarda ürünler meydana getirirler. Bu ürünler mamul veya hizmet

olabilir. İşte, her firmanın kendi faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmetleri elde edebilmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ölçülen değerine o ürünün maliyeti denilmektedir.<sup>185</sup>

Diğer bir deyişle, maliyet, işletmeler tarafından kullanılan faaliyet araçlarının (işletme varlığına dahil para, alacaklar ve fiziki eşya, işletmenin aktifleri) kıt olmasından doğar. Bütün ekonomilerde ve her türlü pazar koşulları altında, üretim faktörlerini elde ederek kullanmak isteyen diğer işletmeler vardır. Bu işletmelerin üretim faktörleri talebi, kıt olan üretim faktörleri arzı ile karşılaşınca, üretim faktörlerini faaliyet araçları olarak kullanmak isteyen işletmelerin, bu araçlar için bedel ödemesi zorunluluğu ortaya çıkar. Bu bedele işletme dilinde “maliyet” kavramı ile ifade edilir.

Maliyet kavramı ile birçok tanım yapılmıştır. En geniş anlamıyla, “Çeşitli ekonomik mal ve hizmetlerin tüketilmesi” anlamına gelirken, kimi yazarlar maliyet kavramının kapsamını genişleterek, “Belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan bir değer birikiminin oluşmasına olanak veren ve parasal olarak ifade edilebilen fedakarlıkların tümü” olarak tanımlamıştır.

Bir üretim biriminin kuruluş öncesi, kuruluş ve kuruluş sonrası olmak üzere üç çeşit maliyet söz konusu olabilmektedir. Bunlar, Hazırlık maliyeti, İnşaat maliyeti ve Faaliyet giderleridir. Bir işi veya projeyi uygulama aşamasına getirinceye kadar yapılan giderlerin toplamına Hazırlık maliyeti denilir. İnşaat maliyeti ise, bir fabrika veya tesisi işletmeye hazır hale sokuncaya kadar yapılan giderlerin toplamıdır. Faaliyet giderleri denince ise, aklımıza kurulmuş bulunan bir tesisi işletmek için yapılan giderler gelmektedir.<sup>186</sup>

Faaliyet giderleri hammadde tedarikinden, üretim aşamasında kullanılan çeşitli üretim faktörleri ve üretilen ürünün pazarlanması sırasında katlanılan maliyetleri içermektedir. Bu maliyetleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür;

---

<sup>185</sup> Mustafa Özateşler, *Ekonomi Bilimi-1*, İlkem ofset, İzmir, 2000, s.191.

<sup>186</sup> Y.a.g.e., s.193.

Tedarik maliyeti, Üretim Maliyeti, Satış maliyeti, Yönetim maliyeti ve Finansman maliyeti.

Bu bölümde, daha çok emek yoğun bir sektör olarak tanınan tekstil endüstrisi için önemli bir avantaj yaratan üretim maliyetlerinden üzerinde durulacaktır.

Belirli bir işletmenin rekabetçi konumunu sürdürebilmesi; maliyetlerin düşürülmesine, kalitenin iyileştirilmesine ve mamul işlevlerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara bağlıdır.<sup>187</sup> Burdan anlaşılıyoki üretim maliyetleri rekabet açısından önemli yer tutmaktadır. Bu maliyetler içinde girdi, sermaye, işçilik, enerji ve vergisel maliyetler yer almaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin bazı üretim dallarında önemli ihracatçı olmalarının temel nedeni maliyet avantajıdır. Maliyet kalemlerinden bir veya birkaçında verimlilik farkını kapatacak ve hatta aşacak ölçüde düşük bir düzeye inebilen ülkeler, döviz kuru gibi engelin bulunmaması durumunda, önemli rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Uluslararası rekabet gücünü belirleyen en önemli etken işgücü maliyeti ve işgücü verimliliğidir. Bunun yanısıra, enerji maliyetleri ve hammadde maliyetleri de rekabet gücünü belirleyici nitelik taşımaktadır.<sup>188</sup>

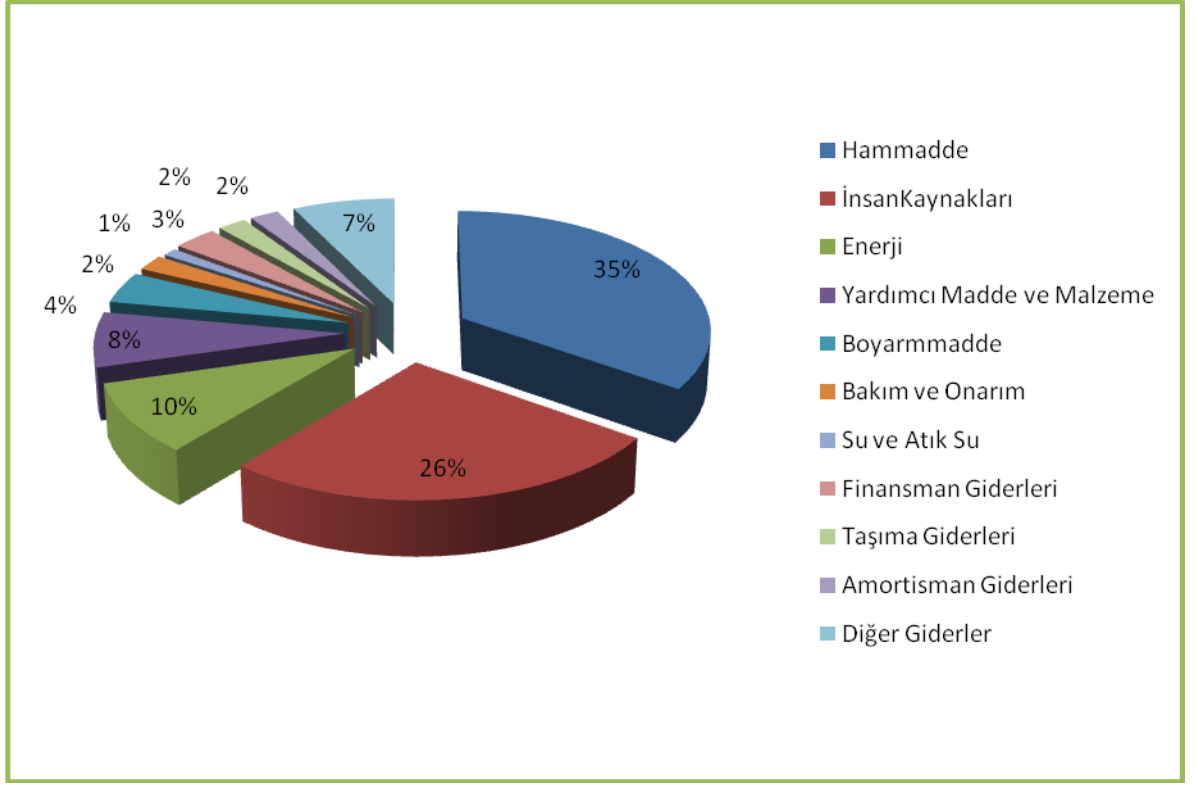
Nitekim, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası'nın üyeleri arasında yapılmış araştırmada en büyük paydaları hammadde (%33) ve insan kaynakları (%25) maliyeti oluşturmaktadır. Toplam maliyet içindeki 3. Büyük paydayı ise enerji (%9)maliyetleri oluşturmaktadır.

---

<sup>187</sup> Sıtkı Gözlü, *Verimlilik, Sınai Rekabet ve İleri İmalat Teknolojileri*, İktisat Dergisi, Sayı:345, 2004, s.66.

<sup>188</sup> Hülya Özdemir, *GATT Sistemi Kapsamında Türkiye Tekstil ve Konfeksiyon Sanayii Dış Ticaretinin Değerlendirilmesi*, İTO yayınları, Yayın No:31, İzmir, 1997, s.73.

**Şekil 5: Tekstil Firmalarının Maliyet Analizi**



Kaynak: DTP, 2007, s.42.

Nısfet Uzay tarafından 2005 yılında Kayseride faaliyet gösteren yaklaşık 40 tekstil ve hazır giyim firmanın arasında yapılmış araştırmada rekabette öne çıkan faktörler önem seviyelerine göre değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında işletmeler tarafından sektörün rekabet gücü açısından en önemli bulunan faktör, enerji maliyeti olmuştur. Pazarlama ve hammadde maliyetleri önem seviyesine göre enerji maliyetlerini izlemektedir.

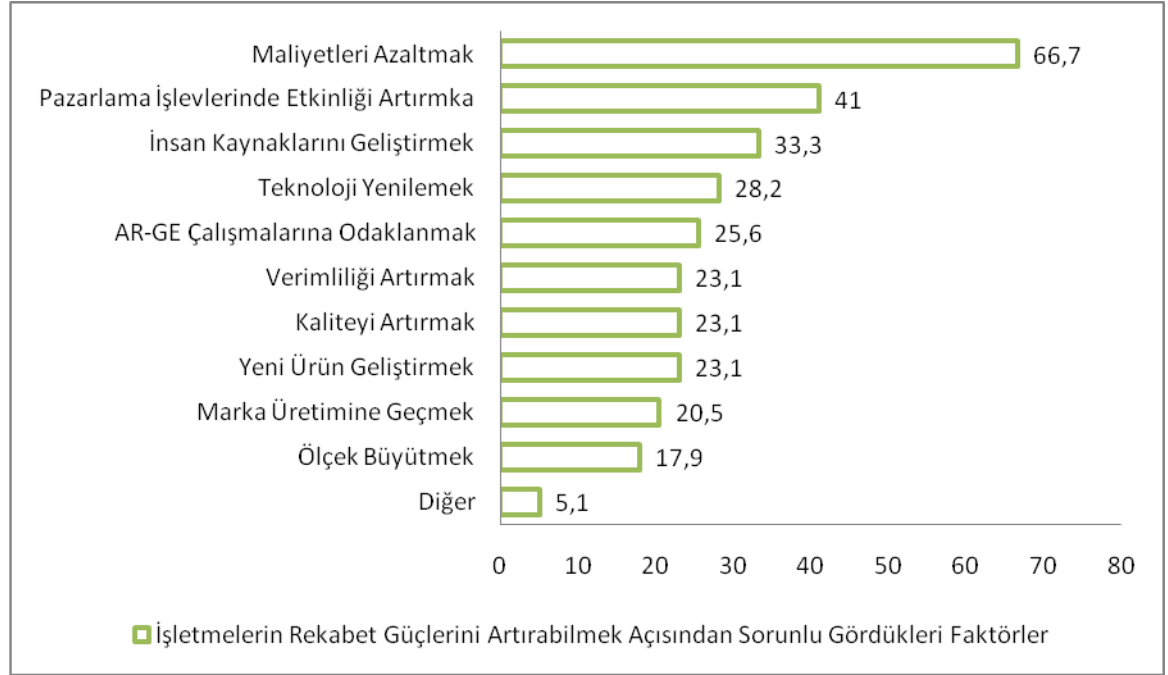
**Tablo 18: Tekstil Sanayinin Rekabet Gücü Açısından Önemli Bulunan Faktörler**

	<b>Ortalama</b>
<b>Enerji Maliyetleri</b>	4.51
<b>Pazarlama</b>	4.44
<b>Hammadde Maliyeti</b>	4.41
<b>Sektörde Kullanılan Teknoloji</b>	4.31
<b>İşgücü Verimliliği</b>	4.28
<b>Kur Politikaları</b>	4.28
<b>Nitelikli İşgücü Bulunabilirliği</b>	4.26
<b>Finansman Maliyeti</b>	4.26
<b>İşgücü Maliyeti</b>	4.23
<b>Vergiler</b>	4.23

Kaynak:Uzay, 2005, s.74.

Araştırmanın devamında ise, işletmeler rekabet güçlerini artırabilmek açısından en sorunlu gördükleri faktör olarak maliyetleri azaltılmasını görmüşler. Diğer bir ifadeyle, işletmeler rekabet güçlerini artırabilmek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü sağlamak açısından maliyetlerini düşürmekte zorlanmaktadırlar. Aşağıdaki şekilde işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücü sağlamak ve devam ettirebilmek açısından sorun yaşadıkları faktörleri görmek mümkündür.

**Grafik 3: İşletmelerin Uluslararası Pazarlarda Rekabet Gücü Kazanmak ve Sürdürebilmek Açısından Sorun Yaşadıkları Faktörler**



Kaynak: Uzay, 2005, s.76.

Yukarıda ki araştırmalardan da anlaşılıyor ki tekstil ve hazır giyim sektöründe maliyetler birinci dereceden önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin rekabet güçlerini artırabilmelerinde ve sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olabilmeleri için maliyetleri kontrol altında tutmaları gerekmektedir. Maliyet arasında hammadde maliyeti, işgücü maliyeti ve enerji maliyetleri ilk sıralarda gelmektedir.

#### **4.2.5.2. Türkmenistan Tekstil Sanayinde Maliyetler**

##### **4.2.5.2.1. İşçi Maliyetleri**

Tekstil ve hazır giyim sektörü emek yoğun sektör olması nedeniyle, maliyetler içinde işçi maliyetleri önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>189</sup> Toplam işgücü maliyetleri; brüt ücret, işveren tarafından ödenen sosyal güvenlik primleri, fonlar, çalışanlar için yapılan sosyal harcamalar ile kıdem ve ihbar

<sup>189</sup> Volpe, a.g.e., s.13.

tazminatlarından oluşmaktadır.<sup>190</sup> Burada ücret dışı ödemeler ile brüt ücretin toplam işgücü maliyeti içindeki payı önemlidir. Toplam işgücü maliyetlerinin giderek ücret dışı ödemelerden kaynaklanması rekabet gücü açısından olumlu değildir.<sup>191</sup>

İşgücü maliyetleri üretilen ürünün direkt olarak üretim maliyetinin içinde yer almakta ve ürün fiyatını oluşumunda etkili olan unsur haline gelmektedir. İşgücü maliyeti bu açıdan bakıldığında fiyat rekabeti açısından önemli bir etkidir. Uluslararası rekabet gücü kıyaslama yaparken, işgücü maliyetleri belirleyici bir unsur olmuştur. Bu güne kadar yapılan rekabet gücü kıyaslamalarının hepsinde işgücü maliyetleri rekabet gücünü belirleyen en önemli etkenler arasında gösterilmiştir ve hala gösterilmektedir.<sup>192</sup>

İşgücü maliyetlerinin düşük olması ülkeyi yabancı sermaye akımı içinde önemli bir avantaj sağlamasının yanında, sermaye akıcılığının salt ucuz işgücü kullanımına bağlı olmadığı belirtilmelidir. Çünkü, üretim maliyetleri içinde, ücret düzeyi verimliliğin parametrelerinden biridir. Bunun dışında gerek bilgi, beceri ve deneyime sahip bir işgücünün varlığı sermaye akıcılığı ve dolayısıyla işgücü piyasalarının bütünleşmesi için giderek önemli bir faktör haline gelmeye başlamıştır. Bu tür işgücü, verimlilik ve birim maliyetleri için belirleyici olabilmektedir. Ayrıca, düşük ücret işletmelerin uzun dönemli rekabeti için temel faktörleri oluşturan yüksek düzeyde tasarım, kalite, buluş ve satış sonrası hizmeti kendiliğinden sağlamaz.<sup>193</sup>

Emek yoğun üretim tekniğine sahip olan tekstil sektöründe işgücü temel girdi konumundadır. Diğer taraftan, bu sektörün gelişmekte olan ülkelerde ön plana çıkması, uluslararası karşılaştırmalı üstünlüklerin ucuz emeğe dayandırılmasıdır.<sup>194</sup> Uluslararası piyasalarda rekabet açısından önem taşıyan bu konu, ülkeler arasındaki göreceli ücret düzeyidir. Bu açıdan bir karşılaştırma yapabilmek amacıyla Tablo17'de

---

<sup>190</sup> Eroğlu, a.g.e., s.92.

<sup>191</sup> Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili, İTO Yayınları, Yayın No:43, 2001, s.15.

<sup>192</sup> Şahan, a.g.e., s.68.

<sup>193</sup> Erkan Zeki, *Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi*, TÜHİS yayınları, Yayın No:29, İzmir, 1998, s. 76-77.

<sup>194</sup> Yaşar Uysal, *Türkiye ve Ege Bölgesinde Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü*, Ege Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçılar Birliği Yayınları, İzmir, 1998, s.164.

tekstil ve konfeksiyon sektöründe önemli üretici konumundaki ülkelerin işgücü maliyetleri verilmiştir.

Tabloyu incelediğimizde Fransa, İtalya ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde işçi ücretlerin çok yüksek olduğunu görüyoruz. Türkiye, Fas ve Meksika gibi tekstil ticaretinde önemli yer tutan ülkelerde ise saatlik işçi ücretleri 2004 yılı verilerine göre 2-3 \$/saat arasında değişmektedir. Hindistan, Pakistan ve Çin gibi nüfusun çok yoğun olduğu ülkelerde 0,40-0,60\$/saat arasında değişmektedir ki, bu ülkelere tekstil alanında büyük rekabet avantajı yaratmaktadır.

Türkmenistan açısından baktığımızda ise saatlik işçi ücretleri 0,41 dolar civarlarında olup bu Türkmenistana uluslararası rekabette kolaylıklar sağlamaktadır. Türkmenistanda bir işçinin ortalama maaşı 1.500.000 ve 2.000.000 manat arasında değişmektedir. Bu değerler kara borsa kuruna göre (1\$=20.000 manat) yaklaşık 75-100 US\$ arasındadır. Maaşların bu derece düşük olması yabancı yatırımcıların cazibesini çekerken aynı zamanda maliyetler açısından şirketler avantaj getirmektedir.

Diğer taraftan, ücretler konusunda üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da ücret üzerindeki kesintilerdir ve ek ödenen vergilerdir. Çünkü bu kesintiler ve vergiler işgücü maliyetleri üzerinde birinci düzeyden etkili olan faktördür. Örneğin Türkiye’de işçi ücretlerinden yapılan kesintiler ve vergiler aşağıdaki tabloda görmek mümkündür ve işverene maliyeti önemli ölçüde artırmaktadır. Oysa Türkmenistan’da maaşları devlet belirlemektedir ve şirket istese dahi bu ücretin üstünde maaş verememektedir. Aynı zaman Türkmenistan halka ücretsiz sağlık ve eğitim imkanları sağladığı için bu alanlarda işletmeye ek maliyet getirmemektedir. Sağlanan ücretsiz doğalgaz, su, elektrik, benzin ve belirli miktarda temel tüketim maddeleri buna ek olarak sölenebilir.

**Tablo 19: Ülkelerin İşgücü Ücretleri**

Ülkeler	ABD doları\saat
Endonezya	0.50
Hindistan	0.57
Bangladeş	0.25
Pakistan	0.34
Çin	0.41
Mısır	1.01
Tayland	1.24
Meksika	2.30
İsrail	8.17
Tayvan	7.15
Hong Kong	6.15
Güney kore	5.73
Türkiye	2.31
Türkmenistan*	0.41

Kaynak: Volpe, 2004, s.34.

#### 4.2.5.2.2. Enerji Maliyetleri

Enerji, günümüzde modern yaşamın her aşamasında ön plana çıkmakta, enerji tüketim toplumlarının refah seviyesi ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Hatta kişi başına düşen enerji tüketim değeri, GSYİH, kişi başına düşen milli gelir, ithalat-ihracat rakamları gibi, ülkenin gelişmişlik düzeylerini gösteren parametreler arasında yer almaktadır.<sup>195</sup>

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde maliyetlerdeki ufak artışlara bağlı olarak kâr marjları düşmekte ve bu nedenle girdi maliyetleri büyük önem arz etmektedir. Dışa açık ekonomilerde rekabet gücünün önemli ölçüde maliyet farklılıklarına bağlı

<sup>195</sup> Halil Köse ve Ferhan Şimşir, Dünya Enerji Sektörünün Görünümü, Egevizyon Dergisi, Ağustos 1996, s.20.

olduğu düşünöldüğünde üretim sürecindeki temel girdilerin başında yer alan enerjinin fiyatı önem kazanmaktadır.<sup>196</sup> Sonuç olarak ülke sanayinin rekabet edebilirliğinde, enerji fiyatlarının diğer ülkelere göre ucuz veya pahalı olması temel belirleyici etkenlerden birisi olmaktadır.

**Tablo 20: Sanayii İçin Elektrik Fiyatları**

Ülkeler	Cent/kWh
Fransa	5.0
Almanya	6.5
İtalya	14.7
Japonya	12.2
Meksika	6.2
İspanya	5.4
Türkiye	10.0
İngiltere	6.7
ABD	5.1
Çin	3.2
Hindistan	8.0
Romanya	6.7
Türkmenistan*	0.6

Kaynak: DTP, 2007, s.98. (\*hariç)

Tabloya baktığımızda 2004 yılı itibarıyla bazı ülkelerdeki elektrik birim fiyatlarını görmekteyiz. İtalya ve Japonya’da kullanılan elektriğin birim fiyatı diğer ülkelere nazaran yüksek olup, Türkiyede kullanılan birim elektirik fiyatın Fransa, Almaya ve ABD gibi gelişmiş ülkelere göre yüksek olması dikkat çekmektedir.

Türkmenistan’da kullanılan elektrik fiyatları diğer ülkelere göre çok düşük olması göze çarpmaktadır. Örneğin İngilterede kullanılan elektriğin onda biri kadar ucuz ve Türkiyede kullanılan elektriğin onyedide biri kadar düşüktür. Doğalgaz,

<sup>196</sup> Eroğlu, a.g.e., s.93.

petrol ürünleri ve kullanılan su da bu alanda önemli derecede diğer ülkelerden ucuz olması Türkmenistan'da faaliyet gösteren firmalara maliyet açısından uluslararası rekabette önemli güç katmaktadır. Zaten Türkmenistan halkının ücretsiz elektrik, doğalgaz, benzin ve su kullanması enerjinin bolluğundan kaynaklanmaktadır ve bu maliyet açısından ucuzluğun en önemli göstergesidir.

#### **4.2.5.2.3. Hammadde Maliyetleri**

Girdi maliyetlerinin en başında hammadde maliyetleri gelmektedir. Hammadde bir ürünün üretilebilmesi için gerekli temel girdidir ve ürünün esas dokusunu oluşturan yapıdır. Hammaddenin bolluğu ve ucuzluğu yatırımları bu bölgeye çekmekle birlikte, uluslararası rekabet üstünlüğünde de önemli avantaj yaratmaktadır.

Her ne kadar küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle hammadde bolluğunun ve ucuzluğunun uluslararası alanda rekabet gücüne katkısının azaldığı düşünülse de, özellikle hammaddenin yoğun kullanıldığı alanlarda hala önemini devam ettirmektedir. Bunun rekabet gücüne katkıda bulunması ile birlikte günümüzün pazarlama stratejilerinde yer alan hızlı üretimi de desteklemektedir. Özellikle tekstil ve konfeksiyon sektörünün temel taş yapısı pamuğun bolluğu ve ucuzluğu büyük rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Konfeksiyon sanayiinin bir ön aşaması niteliğindeki tekstil sanayii pamuk ipliği üretimine dayanmaktadır. Pamuk ipliği üretiminin %55-60 arası ham pamuk maliyetinden oluşmaktadır. Konfeksiyon sanayiinde ise, hammadde maliyeti %45 oranındadır.<sup>197</sup> Bu bakımdan tekstil sanayinde ham pamuk maliyeti toplam maliyetlerin içinde temel etkidir.

Daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi Türkmenistan pamuk üretiminde dünyada önemli bir yer tutmaktadır ve belirli bir kısmını yurt içinde işleyemediği için ihraç etmektedir. Aynı zamanda pamuk üretim maliyetini ucuz olması

---

<sup>197</sup> Özdemir, a.g.e., s.80.

Türkmenistan'da faaliyet gösteren firmalar için önemli avantaj yaratmaktadır. Son zamanlarda tekstil alanında yatırımların Orta Asya ülkelerine doğru kayması bunun en önemli göstergesidir.

#### **4.2.2.5.4. Sermaye Maliyeti**

Sermaye maliyeti bir şirketin yatırım sermayesi karşılığı olarak ortaklarına, bankalara ve diğer mali kuruluşlara ödemek zorunda olduğu fiyattır. Bu nedenle de yatırımların artırılması açısından da önemli etkidir. Sermaye maliyetini belirleyenleri uzun ve kısa vadeli faiz oranları, sermaye üzerinden alınan vergisel yükler ve üretken olmayan alternatif yatırımların (faiz, repo ve devlet barçlenma kağıtları vb.) getirileri gibi ülkenin ekonomik istikrarına doğrudan bağlı olan değişkenlerdir.

Bankaların kullandırdıkları kredilerin bulanabilirliği ve hacmi, talep edilen teminatlar, vadeler, krediler üzerindeki faiz dışı vergi ve benzeri kesintiler maliyetleri dolaylı ve doğrudan etkilemektedir. Ancak finansman maliyetleri içindeki en önemli unsur faiz oranlarıdır. Kredi faiz oranları nominal olarak firmalar için önemlidir. Uluslararası karşılaştırmalar için nominal faiz oranları, reel faiz oranları kullanılmaktadır.<sup>198</sup> Reel faiz oranlarının yüksek olması, finansman maliyetlerini yükseltmektedir. Sonuç olarak kredi maliyetlerinin artışı da, doğal olarak üretim için yapılması gerekli yatırım maliyetini arttırmaktadır. Finansman maliyetlerinin artması ülkenin uluslararası rekabet gücünü fiyat-maliyet ilişkisi açısından daha da zayıflatmaktadır. Ayrıca reel faiz oranlarının yüksek olmasının diğer bir sakıncasında, tasarrufların üretken olmayan yatırım alanlarına kaymasına teşvik etmektedir.

#### **4.2.5.2.5. Vergi Maliyetleri**

Üretim maliyetleri içerisinde önemli bir paya sahip olan vergiler ve benzeri ödemeler, rekabet gücünü etkileyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Nedeni

---

<sup>198</sup> Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili, İTO Yayınları, Yayın No:43, 2001, s.17.

ise vergilerin yatırımı, üretici ve tüketici açısından maliyet unsuru olmasıdır. Vergiler kar marjını doğrudan etkilemekte, bu nedenle de firmaların yatırım ve üretim kararlarını etkilemektedir.

Bunun dışında vergi sosyal ve ekonomik gelişme açısından devletin kullandığı en etkili ve önemli ekonomi politikası araçlarından birisidir. Vergi sadece kamu finansmanı aracı değil aynı zamanda ekonomiye yön veren etkenlerden biridir. Vergi gelir dağılımının düzenlenmesinde, yatırımların teşvik edilmesinde kullanıldığı gibi ayrıca, ekonomik kalkınmada devlet tarafından lokomotif olarak kullanılacak kamu yatırımlarının finans aracıdır.<sup>199</sup>

Vergi, yatırım kararlarını etkileyen, yatırım ve üretim açısından maliyet oluşturan bir unsurdur demiştik. Bu nedenle vergi maliyetinin az olduğu ülkelerde, üretim ve yatırım maliyeti açısından avantaj sağlanmaktadır ve buda rekabet edebilirliği yükseltmektedir.

Türkmenistan'ın Sosyeter Birliğinden devralınan ve bağımsızlık yılları içersinde birkaç vergi ilave edilmesi suretiyle oluşturulan vergi sistemi fazla komplike olmayan kolay anlaşılabilir bir sistemdir.

Türkmenistan'da esas tüketim vergisi yani Katma Değer Vergisi (KDV) oranı %20'dir. Bu vergi 1995 yılından itibaren ithal edilen mallardan ve ayrıca 2000 yılında yürürlüğe giren ve indirimsiz ihraç edilen mallardan alınmaktadır.<sup>200</sup>

Türkmenistan'ın "Peýdadan Alynýan Salgyt Hakynda" vergi kanununa göre yabancı yatırımcılar; İlk üç yıl gelir vergisinden muafırlar ve elde edilen kar kendisinde kalmaktadır. Son üç yıl %30 yabancı hisse payı olan işletmeler gelir vergisinden %50 indirim hakkına ve son on yıl ve devamında ise %30 indirim

---

<sup>199</sup> Şahan, a.g.e., s.70.

<sup>200</sup> Türkmenistan'da Hangi Vergiler var ?, erişim: 12.03.2008, <http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=447>,

hakkına sahiptirler. Ayrıca %70'i ihraç edilecek ürünlerin üretimine yönelik yatırımlar gelir vergisinden muafdırlar.<sup>201</sup>

Bu nedenle Türkmenistan'da yatırım yapan şirketler genellikle joint venture yöntemini seçmektedir. Joint venture yöntemle şirketler vergiden muaf tutulurken, politik risklerden de korunmaktadır. Vergilerden muaf tutulmak işletmelere yatırım maliyetlerini kısa zamanda amortede edebilme imkanları sağlarken, diğer bir taraftan da uluslararası alanda rekabet avantajı yaratmaktadır.

#### **4.2.5.3. Nebo Şirketi - Örnek Olay İncelemesi**

Örnekte kullanılan veriler, bilgiler ve finansman tabloları 2004 yılından itibaren Aşkabat Tekstil Kompleksi adı altında Türkmenistanda üretim yapmaya başlayan Nebo Ltd. Şirketine aittir. Nebo Ltd. Şirketine ait bu veriler Bayramgeldi Berdimuradov'un "Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Üzerine Etkileri" konulu Dokuz Eylül Üniversitesi Sosoyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Fabrika projesi inşaatı Türkmenistan'ın Aşkabat şehrinde 1995 yılında başlatılmış, 1997 yılında bekleme alınmış olan Aşkabat Tekstil Kompleksi 2004 yılında tamamlanarak Türkmenistan'da daha önce üretimi yapılmayan poplin hambezi, elbise astarı hambezi, dünya piyasasında önemli bir talep olan gabardin bezi ve diğer hambezlerin üretimi yapılmak amacıyla en son teknolojik makine ve sistemlerle donatılmış ve üretime geçilmiştir.

---

<sup>201</sup> Türkmenistanyň Baş Döwlet Salgyt Gullugy, erişim:12.03.2008, <http://www.tax.gov.tm/index.html>,

**Tablo 21: Yatırım ve Dağılım Tablosu**

No	Giderler	Tutar US\$
1.	<b>İnşaat ve Mühendislik İşleri</b>	
	İnşaat ve Montaj İşleri	2.705.285
	İç ve Dış Altyapı İşleri	971.531
	Çevre Düzenleme İşlevleri	391.000
2.	<b>Makina-Teçhizat ve Demirbaşı</b>	
	Üretim Ana Makinaları	47.860.870
	Yardımcı Ekipman ve Teçhizat	605.000
	Ana ve Yardımcı Makinaların Montajı	465.000
	Mobilya, Ofis Ekipman ve Aletleri	250.000
	Klima ve HavalandırmaEkipman	834.743
	Isı Merkezi ve Diğer Mekanik Tesisat Ekipman	1.283.061
3	<b>Elektirik Tesisat İşleri</b>	
	Kompleks İç Trafolar, Orta ve Alçak Gerilim Panoları, Elektrik Tesisat İşleri	1.153.605
4	<b>Navlun-Sigorta</b>	785.000
5	<b>Diğer</b>	
	Yedek Parça	124.905
	İşletmeyi Açma ve Ayar Giderleri	50.000
	Proje ve Dökümantasyon	70.000
	Öngörülemeyen Giderler	50.000
	<b>Toplam Giderler</b>	<b>57.600.000</b>

Fabrikanın yatırımında stratejik ortaklığa yönelmiş olup taraflar Türkmen ve yabancı yatırımcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fabrikanın ortaklığını Türkmen tarafından Türkmenistan'ın Tekstil ve Sanayi bakanlığı, yabancı tarafı ise Nebo Ltd. Şirketi yürütmektedir. Yatırımın toplam tutarı yukarıdada tabloda gösterilmiş olup 57.600.000 dolar'dır.

Söz konusu tutarın finansmanı yabancı ve Türkmen yatırımcı tarafından aşağıda belirtilen ortaklık hisse payları oranında kendi özkaynaklarından karşılanmıştır. Ortaklık hisse payları:

Türkmenistan Tekstil ve Sanayi Bakanlığı: %70  
Nebo Ltd. Şirketi : %30

Nebo Ltd. Şirketinin ortak olarak Türkmenistan'ın Tekstil ve Sanayi Bakanlığını seçmesindeki asıl amaç, politik ve yasal risklerden korunmaktır. Ayrıca şirket, Türkmenistanın "Peýdadan Alynýan Salgyt Hakynda" vergi kanunu esasında projenin tamamlanması ve işletilmesi sürecünde vergi muafiyetlerinden yararlanabilmektedir. Bu vergi muafiyetinden yararlanmak için gerekli şartların biride yerli bir kurumla ortak olmasıdır.

Fabrika tam kapasite ile üretime geçtiğinde yıllık 63.700.000 m<sup>2</sup>/yıl bez üretebilmektedir. Fabrika en son teknolojik özelliklere sahip 132 adet yeni dokuma tezgahı bulunmaktadır ve tam kapasite çalıştığında yıllık iplik ihtiyacı 9.232 tondur. Fabrika yılda 350 gün ve günde 22.5 saat bazında çalışmaktadır.

Aşgabat Tekstil Kompleksi Dokuma Fabrikasında üretilen ürünlerin dünya pazarlarında pazarlanmasında Nebo Ltd. Şirketi sorumludur. Bu konuda özellikle, Ameliyat Çarşaflığı Hambezi için Amerikan firması "Haskell&Sons" ve diğer bir Amerikan firması "Arrow Peabody Industrial" talepte bulunmaktadır. Diğer tip hambezleri ise yoğun talep gelen İtalya, Portekiz, Yunanistan, İngiltere başta olmak üzere muhtelif Avrupa Birliği ülkelerine ihraç edilmektedir. Bunların dışında önemli müşteriler arasında Gulf Dying Ltd (Dubai), Retrotex(Ukrayna), Sovva(Ruya) gibi şirketler sayılabilir.

Fabrikanın işletmesini yüklenen Nebo Ltd. Şirketi uluslararası standartlarda bir organizasyon yapıya sahip olup profesyonel kadrolar tarafından yönetilmektedir.

Çalışma gün ve saatleri Türkmenistanın iş yasalarında belirtildiği gibi olup sürekli gündüz grubu çalışan personel 5 iş günü tam ve Cumartesi günleri yarım iş günü çalışıp Pazar günleri tatil yapmaktadırlar. Diğer vardiya işçileri ise işyerinde günde 8 saat bulunmakta ve bunun 6 saat 40 dakikasını çalışmaktadırlar. Haftada 6 gün olmak üzere toplam 40 saat ve yılda 50 hafta veya 2000 saat çalışmaktadırlar.

Fabrikada istihdam edilen personel sayısı 361'dir. İstihdam edilen bu toplam personelin 309'u Türkmenistan vatandaşlarından oluşurken, 52'si yabancı personelden oluşmaktadır. Aynı şekilde fabrikanın idari kadrosunda Türkmenistan vatandaşlarının sayısı yabancılardan daha fazladır ve bu durum yetişmiş eleman eksikliği sorunu yaşayan Türkmenistan için yerli personelin eğitiminde olumlu katkı yapmaktadır.

- a) Kapasite Kriterleri: Türkmenistan Devlet Başkanın Kararnamesine göre 2004 yılı Ekim ayında işletmeye alınmıştır ve işletmeye alındığı 2004 yılı %10'luk kapasite ile çalışmıştır, 2005 yılından itibaren ise %100 kapasite ile çalışmaya başlamıştır.
- b) Hammadde Giderleri: Dokuma fabrikasında hammadde olarak pamuk ipliği kullanılmaktadır. Fabrikanın yıllık hammadde ihtiyacı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 22: Hammadde Giderleri**

İplil Türü	Miktar (kg)	Birim Fiyat (manat)	Toplam Tutar (manat)
No 8\1 OE	1.888.836	8.060	15.244.016.691
No 10\1OE	546.454	8.320	4.546.497.139
No 20\1 OE	6.797.254	9.360	63.622.301.719
<b>Toplam</b>	<b>9.232.544</b>		<b>83.392.815.549</b>

**Tablo 23: Yardımcı Madde Giderleri**

Kimyasal Madde	Miktar (kg)	Birim Fiyat (\$)	Toplam Tutar(US\$)
<b>Haşıl Maddesi</b>	126.000	2,70	340.200
<b>Yardımcı Maddeler</b>	33.353	2,15	71.709
<b>Ham Tuz</b>	0,01	562.000	5.620
<b>Solepron KX 155</b>	5,00	5.000	25.000
			442.529

- c) Personel Giderleri: Fabrikada istihdam edilen personel sayısı 361'dir. İstihdam edilen bu toplam personelin 309'u Türkmenistan vatandaşlarından oluşurken, 52'si yabancı personelden oluşmaktadır.

**Tablo 24: Personel Giderleri**

Personel	Tutar
<b>Yabancı Personel</b> 52 kişi için yıllık maaş ödemesi	361.920 US\$
<b>Türkmen Personel</b> 244 dokumacı x 1.500.000 Manat (aylık maaş) x 12	4.392.000.000 Manat
65 diğer kategoriler x 2.500.000 Manat (aylık ortalama maaş) x 12	1.950.000.000 Manat

d) Elektrik, Su ve Doğalgaz Giderleri:

**Tablo 25: Enerji Giderleri**

Giderler	Sarfiyat	Birim Fiyat	Manat
<b>Elektrik</b>	31.752.000 kWh	33,6 manat\kWh	1.066.867.200
<b>Su</b>	211.866 m <sup>3</sup>	900 manat\ m <sup>3</sup>	190.697.400
<b>Doğalgaz</b>	3.868.000 m <sup>3</sup>	78 manat\ m <sup>3</sup>	301.704.000
<b>Toplam</b>			1.559.268.600

e) Diğer Giderler

**Tablo 26: Diğer Giderler**

Gider Türleri	Değer
<b>Bakım ve Onarım Giderleri</b>	155.000 US\$
<b>İşletme Malzemesi ve Ambalaj Giderleri</b>	62.800 US\$
<b>Amortisman Gideri ( )</b>	24.049.272.000 Manat
<b>Satış Giderleri</b>	195.729 US\$
<b>Diğer Giderler</b>	817.440.0 Manat

f) Toplam Giderler:

**Tablo 27: Toplam Giderler**

Gider Türleri	
<b>Direk Manat Giderleri</b>	116.160.796.149
<b>Direk US\$ Giderleri</b>	1.217.978
<b>Toplam Gider (\$)</b>	23.556.958

g) Gelirler:

**Tablo 28: Gelirler**

<b>Kumaş Adı</b>	<b>Satış Miktarı</b>	<b>Birim</b>	<b>Birim</b>	<b>%60 Manat</b>	<b>%40 US \$</b>
	<b>(m<sup>3</sup>-ton)</b>	<b>Fiyat</b>	<b>Fiyat</b>	<b>Satış</b>	<b>Satış</b>
		<b>(Manat)</b>	<b>(US\$)</b>		
<b>Ribs Poplin</b>	5.528.352	3.600	0.30	11.941.240.450	663.402
<b>Hambezi</b>					
<b>Hawai Poplin</b>	4.020.620	3.720	0.31	8.974.023.126	498.557
<b>Hambezi</b>					
<b>Oxford Poplin</b>	8.443.301	3.480	0.29	17.629.613.173	979.423
<b>Hambezi</b>					
<b>Milano Poplin</b>	7.036.084	3.240	0.27	13.678.148.151	759.897
<b>Ameliyat</b>	5.773.197	3.840	0.32	13.301.447.015	738.969
<b>Çarşaflığı Hb.</b>					
<b>Elbise Telası</b>	7.801.776	3.025	0.25	14.160.223.407	780.178
<b>Hambezi</b>					
<b>İnce Gömleklilik</b>	5.700.119	3.230	0.26	11.046.830.700	592.812
<b>Hambezi</b>					
<b>Gabardin</b>	3.518.042	5.160	0.43	10.891.858.713	605.103
<b>Hambezi</b>					
<b>Şort Hambezi</b>	9.612.653	3.840	0.32	22.147.553.550	1.230.420
<b>Kalın</b>	5.628.868	3.600	0.29	12.158.353.912	652.949
<b>Gömleklilik Hb</b>					
<b>Kullanılmayan</b>	102.2	0	0	0	0
<b>Telef (İpl. %1)</b>					
<b>Toplam</b>				135.929.292.197	7.501.710

h) Gelir ve Gider Tablolarına İlişkin Esas Kriterler:

**Tablo 29: Gelir ve Gider Tablolarına İlişkin Esas Kriterler**

Tanım	Birim\Maliyet	Kriter
<b>1. Finansman Kriterleri</b>		
<b>Kredi</b>	0	Kredi Kullanılmadı
<b>Yatırım Sermayesi</b>	% 100	Yatırım Özsermaye İle Gerçekleştirildi
<b>Bakanlık Hissesi</b>	%70	
<b>Nebo Ltd. Hissesi</b>	%30	
<b>Faiz</b>	0	Özsermayeye Faiz Uygulanmadı
<b>Kredi Ödeme Peryodu</b>	Yok	
<b>Vergi</b>	0	Cumhurbaşkanı Kararnamesine
<b>Vergi Yüzdesi</b>	0	Proje Vergiden Muaf
<b>İnşai Yapıların Amortisman Ömrü</b>	25 Yıl	İnşai Yapıların Ömrü 25 yıl Alınmıştır
<b>Makina-Ekipman Varsayılan Amortisman Süresi</b>	10 Yıl	Makine ve Ekipman Yaşam Süresi 10 yıl
<b>2. Nakit Akış Varsayımları</b>		
<b>Alacaklar Periyodu</b>	15 Gün	Geçmiş Projelerdeki Satış Geliri Tecrübeleri
<b>Borçlar Periyodu</b>	15 Gün	Geçmiş Projelerdeki Satış Maliyeti ve İşletme Giderleri Tecrübeleri
<b>3. Stok Varsayımları</b>		
<b>Hammadde Stok</b>	15 Gün	Tecrübe
<b>Mamul Stok</b>	15 Gün	Tecrübe
<b>Ambalaj Malzeme</b>	15 Gün	Tecrübe

i) Amortisman Süresi

Sabit Giderler: 57.600.000 \$

Değişken Giderler: 23.556.958 \$

Gelirler: 33.641.958 \$

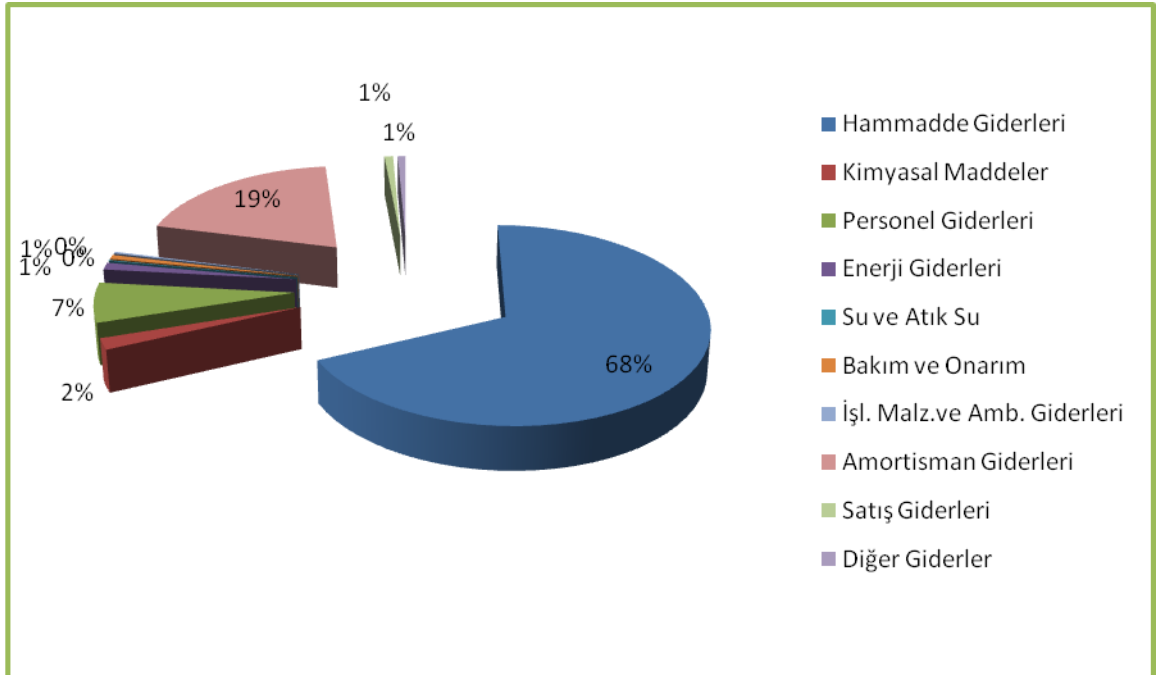
Amortisman

Süresi

$$= \frac{\text{Sabit Giderler}}{\text{Gelirler} - \text{Değişken Giderler}} = \frac{57.600.000}{33.641.958 - 23.556.958} = 5,7 \text{ yıl}$$

j) Maliyet Oranları:

Şekil 6: Maliyet Oranları



Bu sonuçları diğer ülke maliyet faktörleri ile karşılaştırsak, Türkmenistanda maliyetlerde en büyük kalemi %68 oranla hammadde maliyeti oluşturmaktadır. Bu

oran Türkiye'de %54, Çin'de %62, Hindistan'da %51 ve ABD'de %43'dir. Türkmenistan enerji maliyetleri toplam maliyetin %1'ini oluştururken bu oran Türkiye'de %11, Çin'de %9 ve ABD %5'dir. İşçi gücü ücretlerinde ise Türkmenistan'da %7'lik orana sahipken, Türkiye'de bu oran %11, Çin'de %1 ve ABD'de %18 oranındadır.

**Tablo 30: Maliyet Oranlarının Karşılaştırılması**

Maliyetler (%)		Brazilya	ABD	Çin	Hindistan	Türkiye	Türkmenistan*
Üretim	Yardımcı	4	4	4	5	4	2.5
Maliyetleri	Hammadde						
	İşçi	3	18	1	15	11	7
	Enerji	6	5	9	15	11	1
	Diğer	36	30	24	14	20	31.5
Hammadde		51	43	62	51	54	68
Maliyetleri							

Kaynak: SME Research Center, 2007, s.28. (\*hariç)

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### RCA İNDEKSİ VE SWOT ANALİZİ

#### 5.1. RCA İndeksi

Firmaların, endüstrilerin ve hatta ülkelerin rekabet güçlerinin ölçümünde farklı yöntemler kullanılmakla birlikte, söz konusu yöntemler genellikle sayısal verilerin karşılaştırılması vasıtasıyla belirlenen kriterler etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda ihracat-ithalat, üretim, verimlilik, maliyet, satış fiyatları, satış hasılatları ve benzeri kriterler dikkate alınmaktadır.

Karşılaştırmalı üstünlükler ölçülmesi konusunda iktisatçılar çeşitli araştırmalar yapmış olmakla birlikte, bu yönde ilk adım Liesner (1958) tarafından atılmıştır. En sık kullanılan ise Balassa tarafından geliştirilen RCA indeksidir. Balassa'nın (1965) RCA yaklaşımı, karşılaştırmalı üstünlüğün gerçek biçiminin, ticaret sonrası verilerden gözlemlenebileceğini varsaymaktadır. Balassa, bir ülkenin belli bir mal ya da endüstri ticaretinde karşılaştırmalı üstünlüğünü ölçmek için, bu mal ya da endüstrinin toplam dünya ihracatındaki payının, ülkenin toplam ihracatındaki payına oranını veren bir indeks oluşturmuştur. Buradaki amaç, karşılaştırmalı üstünlüğün altında yatan kaynakları belirlemekten çok, ülkenin karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olup olmadığının belirlenebilmesidir.<sup>202</sup>

Balassa söz konusu indeksi şu şekilde formüle etmiştir:

$$RCA = (X_{ij} / X_{it}) / (X_{nj} / X_{nt})$$

Burada X, İhracat; i, ülke; j, sanayii ve ürün grubu; t, tüm sanayiler; n tüm ülkeleri göstermektedir. RCA hesabının payında ülkenin sektörel ihracatının toplam ihracatı içindeki payı yer alırken, paydada dünya ihracatı içinde sektör ihracatının payı yer almaktadır.

---

<sup>202</sup> Aynagöz Çakmak, Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Rekabet Gücü: Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi Üzerine Bir Uygulama, erişim:16.03.2008, [www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M8.pdf](http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M8.pdf)

İndeksin birden büyük bir değer alması, j ülkesinin i malında karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, o malın ülkenin toplam ihracatı içinde payı, dünya ticaretindeki payından daha büyüktür. Birden küçük endeks değeri ise o malda karşılaştırmalı dezavantaj olduğunu ifade etmektedir.

RCA indeksi, çeşitli ülkelerde pek çok sektörün açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüklerini ölçmek için yapılan çok sayıda çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmalardaki temel amaç, ticaret sonrası verilerden oluşan göstergeler kullanarak açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükleri ölçebilmektir.

Bir ülkenin tekstil sanayii için RCA şöyle hesaplanmaktadır.

$$RCA = \frac{\text{(i ülkesinin tekstil ihracatı/i ülkesinin imalat sanayii ihracatı)}}{\text{(dünya tekstil ihracatı/dünya imalat sanayii ihracatı)}}$$

Bu formülden yararlanarak Türkmenistan 2006 yılı tekstil sanayiisinin rekabet analizi saptayacak olursak;

$$RCA = \frac{\text{(395 milyon US\$ / 4.935 milyon US\$)}}{\text{(479 milyar US\$ / 10.159 milyar US\$)}} = 1.69$$

RCA değerinin 1'den büyük olması o ülkenin o sanayide uzmanlaştığını ve göreceli olarak rekabet avantajına sahip olduğunu göstermektedir. Değer 1'den ne kadar büyükse rekabet avantajı o ölçüde yüksektir. Değerin 1'den küçük olması ise rekabet avantajına sahip olmadığını göstermektedir.

Türkmenistan tekstil sanayiinde RCA değeri 1 üstünde olup 1.69'dur. Buda Türkmenistanın uluslararası alanda bu sanayide uzmanlaştığını ve karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bu yöntem kullanılarak önemli tekstil ve hazır giyim ihracatçısı ülkelerin 2006 yılı itibarıyla RCA değerine aşağıdaki tabloda bakacak olursak; Bangladeş,

Tunus,Tayvan, Çin, Pakistan ve Türkiye'in RCA değeri 2'nin üzerinde olup bu ülkeler en yüksek rekabet avantajına sahiptir.

**Tablo 31: Ülkelerin RCA İndeksi**

Ülkeler	2005
Çin	3.46
Pakistan	15.04
ABD	0.41
Türkiye	5.6
Bangladeş	2.52
Avustralya	0.57
İngiltere	0.63
Tunus	6.3
Meksika	0.98
Tayvan	2.75
İtalya	1.69
Almayna	0.67
Fransa	0.72

Not: WTO, International Trade Statistics 2007 ve WTO, Trade Profiles 2007'den yararlanılarak hesaplanmıştır.

Burda dikkat çeken bir noktada, gelişmiş ülkelerin RCA değerleri düşükken, gelişmekte olan ülkelerin RCA değerleri daha yüksektir. Bu da, daha öncede belirtildiği gibi tekstil ve hazır giyim sanayinin gelişmekte olan ülkeler için önemli rol üslendiği tezini güçlendirmektedir.

## 5.2. SWOT Analizi

### 5.2.1. Güçlü Yönleri

- Türkmenistan'da tekstil sanayinin önemli ölçüde gelişmekte olmasının temel nedeni, hammaddenin yani pamuğun Türkmenistan'da üretiliyor olmasıdır. Türkmenistan dünya pamuk üretiminde ilk on beş ülke arasında yer almaktadır. Hammadde açısından kendi kendine yeterlilik önemli avantajlardan biridir ve Türkmenistan tekstil sanayini dışa bağımlılıktan kurtararak rekabet gücünün artırılmasında önemli bir avantaj sağlamaktadır.
- Tekstil ve özellikle hazır giyim sanayii emek yoğun sektör olması nedeniyle, maliyetler içinde işçi maliyetleri önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>203</sup> Bir diğer ifadeyle, işçi maliyetleri rekabet gücünü etkileyen önemli unsurlardan biridir. Türkmenistan uluslararası piyasalarda, düşük ücretler temelinde güçlü bir rekabet avantajına sahiptir. Çünkü Türkmenistanda işçi ücretleri 0.40 \$/saat civarındadır. Oysa önemli tekstil ihracatçısı ülkelerde işçi ücretleri çok daha yüksektir (Türkiye: 2.31\$/saat, Hong-Kong: 6.15\$/saat, Çin: 0.41 \$/saat). İşçigücü maliyetlerinin Türkmenistan'a uluslararası rekabette önemli avantajlar yaratırken, yabancı yatırımcıyı ülkeye çekmekte de önemli cazibe unsurudur.
- Tekstil sanayinde rekabet gücünü etkileyen bir diğer maliyet unsuru da, enerji fiyatlarıdır.<sup>204</sup> Ayrıca, uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde ucuz ve bol enerji kaynakları önemli bir etkidir. Bu nedenle, Türkmenistan'ın sahip olduğu zengin doğal gaz ve petrol rezervleri, rekabet gücü kazanılmasında büyük avantajlar sağlamaktadır. Örneğin; Türkiye'de elektrik fiyatları 10cent/kWh, Türkmenistan'da elektriğe ödenen fiyat 0.6 cent/kWh'dır. Bu da Türkmenistan'da faaliyet gösteren tekstil firmalarına önemli rekabet gücü katmaktadır.

---

<sup>203</sup> Volpe, a.g.e., s.13.

<sup>204</sup> Uzay, Nifset. (2005). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Kayseri Tekstil ve Giyim Sanayiinde Uygulama, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1.

- Uluslararası alanda rekabet üstünlüğü sağlamak açısından devletin teşvikleri önemlidir. Türkmenistan tekstil sanayisinin rekabet avantajlarından biride devlet teşvikleridir. Türkmenistan tekstil sanayisinin geliştirilmesi ve pamuğun ülke içinde işlenmesi için ciddi teşvikler sağlamaktadır. Tekstil sanayinin temel hammadde olan pamuk üretimini sübvansede etmektedir. Yabancı yatırımlara ortak olarak, son model tekstil üretim teknolojilerini ülkeye transferini sağlamaktadır. Türkmenistan'ın tekstil sanayine sağladığı önemli bir başka teşvikte vergi teşviğidir. Ülke tümü ihraç edilecek ürünlerde ve devlet kurumlarından biri ile ortak yatırıma giren firmalarından ilk 5 yılında vergi almamaktadır ve sonraki dönemde de çok az miktarda vergi uygulamaktadır. Bu faktörler ülke tekstil sanayine uluslararası rekabette önemli güç katmaktadır.
- Türkmenistan tekstil sanayinin uluslararası alanda rekabet avantajlarının bir başkasıda, ülkelerin bu ülkeye kota sınırlandırması uygulamamasıdır. En önemli nedeni de küçük ülke olması ve üretim miktarının sınırlı olmasıdır. Bu durumda tekstil sanayisinin hızlı büyümesine ve üretimini arttırmasına olanak sağlamaktadır.

### **5.2.2.Zayıf Yönleri**

- Satınalma sürecini destekleyen altyapı (örneğin: iyi haberleşme, ihracat ve ithalat süreçlerinin kolaylaşması, kalite kontrolleri vb.) da rekabet gücünün artırılabilmesi açısından önemli bir faktördür. Üretilen malların ülke içine ve dışına ulaşımı, rekabette öne geçen faktörlerin başında gelmektedir. Ulaşım sistemlerinin yeterli olması ve ulaşımın kısa zamanda, düşük maliyette gerçekleşmesini sağlamaktadır.<sup>205</sup> Türkmenistan'ın bu alanda büyük dezavantajları vardır. Haberleşme sistemleri yetersizdir ve halan eski SSBC'den kalma teknolojiler kullanılmaktadır. İnternet kullanımı kısıtlıdır ve izin verilen yerlerde de hızı çok düşüktür. Taşımacılık sektörü gelişmemiştir. Haberleşmedeki ve taşımacılıktaki bu yetersizlik günümüzde

<sup>205</sup> Uzay, Nıfset. (2005). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Kayseri Tekstil ve Giyim Sanayiinde Uygulama, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1. s.64.

rekabet avantajı sağlayan “hız” konusunda dezavantaj yaratmaktadır ve rekabet edebilirliği önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir.

- Türkmenistan, teoride uluslararası standartlara uygun hukuk düzenlemeler yapmış olsada, uygulamasında büyük sıkıntılar vardır.<sup>206</sup> Öncelikle, Anayasa’da belirtilen “Türkmenistan demokratik bir ülkedir” ibaresinin aksine, siyasi ve idari yapılanma, tümüyle Devlet Başkanının egemenliği ve kontrolü altındadır. İnsan hakları çok rahat bir şekilde ihlal edilebilmektedir. Rüşvet ve yolsuzluk çok yaygındır. Mülkiyet haklarının, patent ve telif haklarının korunması konusunda sıkıntılar vardır. İfade özgürlüğü yoktur. Gazeteler, televizyonlar ve radyolar ülkenin tekeli altındadır. Yabancı sermaye, serbest bölgeler, standartlar, gümrükler, rekabet vb. alanlarda hiç bir düzenleme bulunmamakta ve hukuki düzenlemeler piyasa ekonomisinin işleyişi açısından yetersiz kalmaktadır. Tüm bunlar ülkenin uluslararası alanda rekabet edebilirliğini önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir.
- Türkmenistan firmaların nitelikli işçigücü ve yönetici ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır.<sup>207</sup> Bunun en önemli nedenlerinin başında eğitimdeki yetersizlik gelmektedir. Daha öncede değindiğimiz gibi ülkede eğitim sistemi 9 yıl olup, üniversite eğitim 4 senedir. Ancak, üniversitedeki eğitimin son iki senesi devlet kurumlarında staj yapmakla geçmektedir. Ayrıca üniveristeye giriş hakkı kazanabilmek için daha önceden devlet kurumlarında iki yıl staj yapmak zorunluluğu vardır. Ülke çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirebileceği kurslardan ve özel eğitim kurumlarından yoksundur. Bütün bu faktörler firmaların ve dolayısıyla ülke sanayilerinin rekabet gücünü sınırlandırmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda, üretkenliği, yaratıcılığı ve verimliliği çok alt seviyelere çekmektedir.
- Türkmenistan’ın uluslararası piyasada rekabet gücünü olumsuz etkileyen diğer bir önemli faktör ise ekonomi alanındaki reformlardır. Serbest ekonomi piyasasına geçiş süreci çok yavaş işlemektedir. Özelleştirmede istenilen başarı elde edilememiştir. Bankacılık sistemi mali kaynakların akışını kontrol etme işlevinden, tasarruf sahipler ile yatırımcılar arasında aracılık etme

---

<sup>206</sup> Efeğil,

<sup>207</sup> Göngör Turan, s. 145

işlevine dönüştürülememiştir. Ülkenin resmi parası manat konvertiblite kazanamamıştır ve ülkede karaborsa ve resmi kur olmak üzere iki çeşit kur sistemi vardır. Elde edilen ekonomik getirilerin ülke dışına transferinde büyük zorluklar çıkarılmaktadır. Tüm bunları ülkenin rekabet gücünü arttırmada karşılaşılan engeller olarak tanımlamak mümkündür.

### **5.2.3. Fırsatlar**

- Yukarıda değerlendirilen ve ülke rekabet gücünü olumsuz etkileyen faktörlere rağmen, Türkmenistan tekstil sanayinin önünde önemli fırsatlar vardır. Bunların başında ülkenin yeni yeni serbest piyasa ekonomisini benimsiyor olması ve dışa açık ekonomik politikalar izlemesi gelmektedir. Bu süreçte ülke de faaliyet gösteren firmalar dış firmalarla ticarete olsun, döviz kuru ve manadın konvertibilitesi gibi konularda yaşadığı sorunları önemli ölçüde aşacaktır ve rekabet gücünde önemli kazanımlar elde edecektirler
- Tekstil sanayinde faaliyet gösteren firmaları bekleyen diğer bir fırsat ise, ülkenin pamuk üreticisi ülke olması ve zengin enerji kaynaklarına sahip olmasıdır. Nitekim, tekstil sanayisinin temel hammaddesinin pamuk olduğunu düşünürsek ve enerjinin kaynaklarının günümüzde savaş nedeni olduğunu biliyorsak, bu faktörler işletmelere ileride büyük fırsatlar yaratacaktır.
- Ayrıca, devletinde tekstil sanayini teşvik etmesi, sanayinin rekabet avantajı elde etmesinde kolaylıklar sağlayacaktır.

### **5.2.4. Tehditler**

- Türkmenistan tekstil sanayisi işletmeler fırsatlar sunarken, tehditler de içermektedir. Bu tehditlerin en başında devletin müdahaleci tutumu ve hukuku üstünlüğün fiiliyat taşımamasıdır. Devlet Başkanına geniş yetkiler tanınmıştır. Yabancı yatırımcıların yatırım yapabilme izni Devlet Başkanına bağlı olup, ülkede faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerin yasaklayabilmektedir. Çağdaş hukuk kuralları iç hukuk sistemlerinde yer

alsada, idari işlemler, keyfilik had safadadır. Rüşvet ve yolsuzluk ticari hayatta olağan bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu durum Türkmenistan'da faaliyet gösteren işletmeler için büyük bir risk içermektedir. Bu nedenle işletmeler genellikle yatırımlarını farklı ülkelere yönlendirmekte ve ülke içindeki yatırımlarını arttırarak sürdürmemektedir.

- Ayrıca, Türkmenistan'ın Afganistan ve İran gibi uluslararası konjektürde olumsuz imajı olan ülkelerle geniş bir sınırını olması ülkenin geleceği için büyük bir tehdittir. Türkmenistan'ın karayolları taşımacılığında kullandığı bazı gözergahların, özellikle son zamanlar uluslararası yaptırımlara maruz kalan İran üstünden geçmesi, Afganistan'daki şiddetin gün geçtikçe artması, ülkenin rekabet gücü açısından ileride önemli bir dezavantaj yaratacağı düşünülmektedir.
- Bunun yanında, Türkmenistan tekstil sanayini tehdit eden unsurlar arasında artan küresel ısınma sonucu oluşan kuraklığıda göstermek mümkündür. Çünkü Türkmenistan suya fakir bir ülkedir. Artan kuraklık sonucu, çok az ekilebilir alanı olan Türkmenistan'ın bu alanları erozyona uğrayabilir ve pamuk üretimi önemli ölçüde azalabilir. Buda ülkenin tekstil sanayininin rekabet gücünü önemli ölçüde sınırlandıracaktır.

Türkmenistan Tekstil Sanayisinin güçlü ve zayıf yönlerini, ileride bekleyen fırsatlar ve tehditleri özetle aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür;

**Tablo 32: Türkmenistan Tekstil Sanayinin SWOT Analizi**

<b>Güçlü Yönleri</b>	<b>Zayıf Yönleri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Önemli pamuk üreticisi ülke</li><li>• Hammadde konusunda dışarıya olan bağımsız</li><li>• Ucuz işçigücü</li><li>• Bol ve ucuz enerji kaynakları</li><li>• Tekstil fabrikalarının dünya standartlarında üretim yapabilecek şekilde devlet tarafından yaptırılması</li><li>• Vergi teşvikleri</li><li>• Ülkelerin kota sınırlandırılması uygulamaması</li><li>• Devletin tekstil sanayisini teşvik etmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hukuki alt yapının yetersizliği</li><li>• Kalifiye işgücü ve yönetici eksikliği</li><li>• Tescil ve lisans işlemlerinin karmaşıklığı</li><li>• Manat'ın konvertibl olmaması</li><li>• Mevzuatın sık sık değişmesi,</li><li>• Serbest Piyasa ekonomisinin gelişmemiş olması</li><li>• Tek adam sistemiyle yönetilmesi</li><li>• Teknolojik yetersizlik</li><li>• Taşımacılık altyapısının yetersizliği</li><li>• Haberleşme sistemindeki yetersizlik ve internet kullanmadaki kısıtlamalar</li><li>• Bankacılık sistemindeki yetersizlik</li><li>• Ülke altyapısının gelişmemiş olması</li><li>• Rusyanın etkisinden hala kurtulamamış olması</li><li>• Rüşvet ve yolsuzluğun yaygın olması</li><li>• Eğitim sistemindeki yetersizlik</li><li>• Resmi kur ve karaborsa olarak iki çeşit kur fiyatlarının olması</li></ul>
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Önemli pamuk üretici ülke olması</li><li>• Dünyaya yeni yeni açılıyor olması</li><li>• Zengin enerji kaynakları</li><li>• Devletin tekstil sanayisini teşvik etmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tek adam sistemiyle yönetiliyor olması</li><li>• Afganistan ve İran gibi uluslararası konjektürde olumsuz imajı olan ülkeler ile sınırlarının olması</li><li>• Etnik yapı</li><li>• Devletin müdahaleci tutumu</li><li>• Kuraklık</li></ul>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

SSCB'nin dağılması ile bağımsızlığını ilan eden Türkmenistan'ın ekonomik yapısı, SSCB döneminin ekonomik ihtisaslaşma politikaları gereğince işlenmemiş tarım ürünleri ile pamuk sağlamak üzerine şekillendirilmiştir. Ekonominin hammadde üretimi üzerinde yoğunlaşması ve bu hammaddelerin diğer Cumhuriyetlerdeki sanayilerde kullanılması diğer sektörlerin geri kalmasına neden olmuş ve bunun sonucunda Türkmenistan, SSCB döneminde en geri kalan ve fert başına milli geliri en düşük cumhuriyetlerden biri olmuştur.

Bağımsızlıktan hemen sonraki dönemde ise Türkmenistan tarafından izlenen ekonomik strateji, büyük ölçüde dış piyasalardan borçlanarak, enerji sektörünün geliştirilmesi ve yenileştirmek için yatırım yapılması, yine borçlanarak elde edilen kaynakların tarımsal sanayi sektörünün geliştirilmesinde kullanılması olarak özetlenebilir. İzlenen bu strateji ile petrol ve gaz arzı ile pamuk ve tahıl üretimi arttırılmıştır.

Günümüzde dünya doğal gaz rezervlerinin önemli kısmına sahip olan Türkmenistan'ın ekonomisi doğal gaz ve petrol ürünlerinin ihracatına dayalıdır. Yaklaşık ülke ihracatının %80'i bu sektörlerle dayalıdır. Bağımsızlıkla beraber gelişmeye başlayan tekstil sektöründe sağladığı istihdam ve döviz getirisi ile Türkmenistan ekonomisinde önemli yer tutmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan tekstil sanayii pamuk üreticisi olan Türkmenistan içinde ayrı bir önem arz etmektedir. Çünkü bağımsızlığın ilk yıllarında üretilen pamuğun çok küçük miktarını yurt içinde işleyebilen Türkmenistan, günümüzde belirli bir kısmını yurt içinde işleyebilmekte ve katma değer sağlayarak daha fazla getiri elde edebilmektedir.

Türkmenistan'ın tekstil sektöründe önemli rekabet avantajları vardır. Bu avantajların başında üretim maliyet gelmektedir. Üretim maliyeti işçigücü maliyeti,

enerji maliyeti, sermaye maliyeti, vergi maliyeti ve sermaye maliyetinden oluşmaktadır.

İşçigücü maliyeti açısından baktığımızda, Türkmenistan'da ortalama aylık maaş 75-100 dolar arasında değişmektedir. Buda Türkmenistanı dünyanın en ucuz işçigücüne sahip ülkeleri arasında göstermektedir. Bunun yanında ek maliyetlerde yoktur. Çünkü Türkmenistan vatandaşlarına ücretsiz eğitim ve sağlık sağlamaktadır. Ayrıca elektrik, doğal gaz, su ve belirli miktarda benzin ücretsiz olup, şeker, un, yağ gibi temel tüketim maddeleri dağıtılmaktadır.

Enerji maliyetleri açısından incelediğimizde, Türkmenistan sahip olduğu doğal gaz rezervleri ile enerji zengini ülkelerdendir. Sanayilerin temel girdilerinden olan elektrik enerjisi doğal gazdan elde edilmektedir ve bu nedenle ucuzdur. Sanayide kullanılan elektrik enerjisinin maliyeti 0,6 Cent/kWh. Bu Çinde 3,2 Cent/kWh, Türkiyede ise 10.0 Cent/kWh'dır.

Türkmenistan joint venture yolu ile yatırım yapan yabancı şirketlere ve yurt dışına ihrac edilecek ürünlerde büyük vergi kolaylıkları sağlamaktadır. Yabancı şirketler ilk üç yıl gelir vergisinden muaftırlar ve elde edilen kar kendisinde kalmaktadır. Son üç yıl %30 yabancı hisse payı olan işletmeler gelir vergisinden %50 indirim hakkına ve son on yıl ve devamında ise %30 indirim hakkına sahiptirler. Ayrıca %70'i ihraç edilecek ürünlerin üretimine yönelik yatırımlar gelir vergisinden muafdırlar.

Tekstil sanayinin temel girdisi pamuktur. Diğer bir ifadeyle, pamuk tekstil sanayinin hammaddesidir. Dünya tekstil üretiminde hammadde maliyeti genel maliyetin ortalama %50-60'nı oluşturmaktadır. Hammaddenin ucuzluğu, yani pamuğun ucuzluğu o ülkeye büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Türkmenistan'da önemli pamuk üreticilerinden olmasından dolayı pamuk bolluğu vardır ve ucuzdur. Aynı zamanda üçüncü dünya pamuk üreticisi olan Özbekistan ile sınır komşudur. Bu faktörler Türkmenistan'da hammadde maliyetini önemli ölçüde düşürmektedir.

Türkmenistan tekstil sanayisinin rekabet avantajlarının yanında en az o kadar dezavantajları da vardır. Çünkü bağımsızlığın üzerinden on yedi yıla yakın süre geçmesine rağmen serbest piyasa ekonomisine ve demokratik bir yönetime geçme yönünde çok sınırlı bir ilerleme kaydedebilmiştir.

Nitekim, geçen bu dönemde ülkenin piyasa ekonomisine geçmeye yönelik yapısal reformları oldukça sınırlı bir boyutta kalmış, ekonomi için önemi düşük olan çok az sayıda kamu teşebbüsü özelleştirilebilmiş, hukuk alanında belirli ölçülerde bir reform yapılmışsa da, etkin bir piyasa mekanizmasına imkan tanıyabilecek yasal altyapı oluşturulamamış, tarımsal reform gerçekleştirilememiştir.

Ekonomik alanda gerçekleştirilen reformlar yetersizdir. Bankacılık sistemi Türkmenistan'da oldukça zayıf kalmaktadır. Sistem eski Sovyet sisteminin karakteristiklerini taşımakta ve yukarıdan kontrol edilmeye devam etmektedir. Kredilerin tamamına yakını kamu sektörüne gitmekte olup, özel sektöre mali aracılık minimum düzeydedir. Ülkede borç, iflas, teminat, kefil ve ipotek gibi konularda yeni düzenlemelere ihtiyaç vardır. Sigorta sistemi ise henüz ülkeye yerleşmemiştir.

Coğrafik konum olarak Orta Aysa'da yer alan Türkmenistan uluslararası denizlere direk çıkamamaktadır ve konum olarak gelişmiş ülkelerden uzakta yer almaktadır. Politik sistem tek kişiyle yönetilmekte olup yatırım yapmak büyük risk içermektedir. Kişisel ilişkiler bu risk seviyesini belirlemektedir.

Telekomünikasyon sisteminin altyapısı yetersiz olup, şehirler arası konuşmalarda da zorluklar vardır. İnternet kullanımı kısıtlıdır. TV, radio ve gazeteler devlete aittir ve üzerinde sıkı kontrol vardır.

Türkmenistan'ın rekabet gücünü arttırabilmesi için ekonomik reformlara hız vermeleridir. Hukuki düzeni güçlendirmelidir. Ekonomik altyapıyı ve ülke altyapısını güçlendirmelidir. Maddeler şeklinde sıralayacak olursak;

- Serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecini hızlandırmalıdır.
- Demokratik yönetime geçme süresi hızlandırılmalıdır.
- Bankacılık sistemini güçlendirmeli, üzerindeki kontrolü kaldırmalı ve özerklik verilmelidir.
- Tv, radyo ve gazeteler özelleştirilmelidir veya özel tv kanallarına, radyo ve gazetelere izin verilmelidir.
- Telekomünikasyon sistemi geliştirilmelidir.
- İnternet kullanımı serbestleştirilmelidir.
- Ekonomik altyapı ve ülke altyapısı güçlendirilmelidir.
- Resmi kur ve kara borsa kuru denkleştirilmelidir.
- Hukuksal reformlar gerçekleştirilmelidir. Rüşvet ve yolsuzluk önlenmelidir. Patent ve marka gibi haklar korunmalıdır.
- Bürokratik işlemler azaltılmalıdır.
- Yabancı yatırımcıların ülkeye girişini izin verilmeli ve yatırımcılara kolaylık sağlanmalıdır.
- Eğitim sisteminde köklü bir reform gerçekleştirilmelidir.
- Nitelikli işçigücü yetiştirebilmek için eğitim kursları açılmalıdır.
- Tekstil alanındaki yatırımlar politik amaçla değil, iyi bir fizibilite etüdü yapıldıktan sonra en uygun yerde yapılmalıdır.
- Tekstil sanayinin yanında yan sanayide desteklenmelidir.
- Vize uygulamalarındaki sıkıntılar giderilmeli, giriş çıkışlarda kolaylık sağlanmalıdır.
- Teknolojik yetersizlik ve yalnız sulama sistemi nedeniyle pamuk tarlalarından alınan verimlilik düşük seviyededir. Bu verimlilik uzmanlardan yararlanılarak arttırılmalıdır.
- Tekstil alanında yapılan yatırımlarda dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta fabrikanın esnek ve hızlı, uluslararası standartlarda üretim yapabiliyor olması gerekmektedir. Üretim kapasiteleri iyi tespit edilmelidir ve kar edebilecek kapasitede yatırım yapılmalıdır.
- Fabrikalar çevre standartlarına, kalite standartlarına ve insane sağlığını koruma standartlarına uygun olarak kurulmalıdır.

## KAYNAKÇA

Afşar, Bilge. (2007). Tekstil Sektörü Raporu. *Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi*, Sayı:609-569.

Aliyev, Senan. (2002). *Dağıtım Kanalları Yönetiminde Değişim Süreci ve İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Katkıları*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Alkın, Erdoğan. (1990). *Uluslararası Ekonomik İlişkiler*, Filiz Kitabevi, İstanbul.

Aras, Güler. (2006). *Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği*. İTKİB Yayınları. İstanbul.

Artıkova, Maya. (2007). Turkish Businessman Weaves Textile Empire in Turkmenistan, erişim:19.10.2007

<http://www.eurasianet.org/departments/business/articles/eav081001.shtml>

Asian Development Outlook 2007, erişim: 12.02.2008,  
<http://www.adb.org/Documents/Books/ADO/2007/TKM.asp>

Atalay, Nevda. Birbil, Dilek. ve Demir, Nazmiye. (2001). *Rekabette Öncü Sektörler*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:652. Ankara.

Atay, Ulaş. (2007). Dünya Kümelenmeye Gidiyor. *Hedef Aylık Dergisi*, 15 Ekim-15 Kasım Sayısı.

Atılgan, Turan. (2001). Türk Tekstil Sektörünün Fırsat ve Riskleri. *Tekstil İşveren Dergisi*, Sayı:261.

AYKB, Geçiş Raporu 2000, Londra.

Bal, Harun. Ildırar, Mustaf. ve Özmen, Mehmet. (2001) Bilim ve Teknoloji Politikaları, Rekabet Gücü ve KOBİ'ler, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı:20

Berdimuradov, Bayramgeldi. (2004). *Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Can Fuat Gürlesel, Tekstil Sektörü için Dönüşüm Stratejileri, erişim: 03.11.2007, [www.tekstilisveren.org/content/view/595/28](http://www.tekstilisveren.org/content/view/595/28)

Canan, Erkan. (1993). *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiyenin Rekabet Yeteneği*. Takav Maatbacılık. Manisa

Canan, Erkan. (1995). Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:1995/1

Çalış, Asım. (2005). *Türkmenistan Ülke Profili*. İGEME Yayınları.

Çivi, Emin. (2001). Rekabet Gücü : Literatür Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2.

Çoban, Orhan. ve Kök, R. (2005). Türkiye Tekstil Endüstrisi ve Rekabet Gücü: AB Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Bir Analiz Örneği 1989-2001. *İşletme, İktisad ve Finans Dergisi*, Sayı:228.

Country Watch, Türkmenistan 2007 Country Review, erişim: 01.03.2008, [www.countrywatch.com](http://www.countrywatch.com).

DEİK, Türkmenistan Ülke Bülteni, Aralık 2007.

Dilber, İlkay. (2004). Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Rekabet Gücü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11, Sayı: 2.

Dinçer, Ömer. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları. İstanbul.

Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili, İTO Yayınları, Yayın No:43, 2001.

Doğan, Fatih. (2007). Türkiyede ve Dünyada Pamuk. *Tekstil Maraton Dergisi*, Yıl:17, Sayı:92.

Doğan, Özlem. İpekgil. (2005). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1.

Doğan, Uysal. (2000). Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:6.

DTP, Tekstil, Deri ve Giyim Sanayii – Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2007.

Dulupçu, Murat. Ali. (2001). *Küresel Rekabet Gücü – Türkiye Üzerinden Bir Değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara

Dura, Cihan. (2000). Yeni Dış Ticaret Teoriler. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:16.

Edward, De Bone. (1996). *Rekabet Üstü*. (Çeviren: Oya Özel). Remzi Kitabevi. İstanbul

Efegil, Ertan. (2001). Bağımsızlık Sonrası Türkmenistanın Siyasi, Ekonomik ve Kültürel Politikalarının Genel Değerlendirilmesi. *KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1

Eğilmez, Mahfi. ve Kumcu, Ercan. (2002). *Ekonomi Politikası: Teori ve Türkiye Uygulaması*. Om Yayınevi. İstanbul.

EİU, Country Report 2005.

Erdut, Zeki. (1998). *Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi*. TÜHİS Yayınları. Yayın No:29. İzmir.

Eroğlu, Ömer. ve Albeni, Mesut. (2002). *Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye*. Bilim Kitabevi. Isparta.

Eroğlu, Ömer. ve Özdamar, Gökhan.(2005) Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:11.

Eroğlu, Sevilay. Uzanlı. (2006). Türk Standartlar Enstitüsünün Faaliyetlerinin Rekabet Hukukuna Göre Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1.

Ersoy, Hüseyin. (2003). *Küreselleşme Sürecinde Türk Otomotiv Endüstrisinin Rekabet Gücü Analizi ve Marka Yaratma Süreci*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Fırtaoğlu, Bahşayış. (2007.) *Piyasa Aksaklıkları, Ekonomik Faaliyetler ve Hukuki Düzenleme*. Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu.

Gökal, İsmail. (1997). Teknoloji Tranferi: Türkiye İçin Bir Model Denemesi. *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı:7.

Gömeç, Saadettin. (2003). *Türk Cumhuriyetleri ve Toplulukları Tarihi*. Akçağ Yayınları. Ankara.

Gözlü, Sıtkı. (2004). Verimlilik, Sınai Rekabet ve İleri İmalat Teknolojileri. *İktisat Dergisi*, Sayı:345.

Günay, Umay. Türkeş. (2006). *Türklerin Tarihi ve Geçmişten Geleceğe*. Akçağ Yayınları 1. Baskı. Ankara.

Gürgen, Ergün. (2000). Central Asia:Achievements and Prospects. *Finance & Development*, Vol:37, No.3

Hitapoğlu, Zeyyat. (1993). *Temel Uluslararası İktisat*, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

IMF, World Economic Outlook Database, October 2007.

Kibritçioğlu, Aykut. (1996). Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı, *Future's Technologies Dergisi*, Sayı:48.

Koçel, Tamer. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi Yayınları. İstanbul.

Köse, Halil. ve Şimşir, Ferhan. (1996). Dünya Enerji Sektörünün Görünümü. *Egevizyon Dergisi*, Ağustos.

Kum, Hakan. (1998). *İhracatın Rekabet Gücü: Teori ve Politika*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi İİBF, Kayseri.

M. Baig, Türkmenistan Today, erişim:11.01.2008,  
<http://144.122.62.49/turkmens/documents/Today/082.gif>

Mutlu, Esin. Can. (2005). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Yayınları 2. Baskı. İstanbul.

Nizam, Yoldaşbayev. (2005). *Turkmenistan Cotton and Products Annual 2005*, GAIN Report.

Nusret, Ekin. (1997). *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:43, İstanbul.

Odabaş, Devlet. (2001). Geçiş Sürecinde Türkmenistan'da Finansal Piyasaların Yeniden Yapılandırılması Çalışmaları. *Avraasya Dosyası*, Cilt:7, Sayı:2.

Ofluoğlu, Gökhan. (2006). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Dış Çevre Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, Cilt :8, Sayı:4.

Ok, Selçuk. Tayfun. ve Aydos, Volkan. (1998). *Türkmenistan Ülke Profili, Mevzuat ve Türk Girişimciler*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları. Yayın No :74. İstanbul.

Oral, Saime. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Detay Yatıncılık. Ankara.

Orazgulyev, Gurbannazar. (2005). Türkmen Gölü Su Coşar Gelir. *Diyalog Avrasya Dergisi*, Sayı:16

Önder, Uğur. ve diğerleri. (2001). *Tekstil ve Hazır Giyim Sektör Araştırması*, SAG Yayınları. Ankara

Öngüt, Ç.Emrah. (2007). *Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu*. DPT Uzmanlık Tezi, No:2703

Özateşler, Mustafa. (2000). *Ekonomi Bilimi-1*. İlkem ofset. İzmir.

Özdemir, Hülya. (1997). *GATT Sistemi Kapsamında Türkiye Tekstil ve Konfeksiyon Sanayii Dış Ticaretinin Değerlendirilmesi*. İTO Yayınları. Yayın No:31. İzmir.

Özdoğan, Günay. Göksu. (2000). *Bağımsızlığın İlk Yılları*. Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları. İstanbul.

Özel, Alper. (1998). *ISO 9000 Standartları Uluslararası Rekabet ve KOBİ'ler*. İzmir Ticaret Odası Yayınları. Yayın No:40. İzmir.

Özel, Mustafa. (1998). *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, İstanbul.

Özey, Ramazan. (2001). *Dünya ve Ülkeler Coğrafyası*. Aktif Yayınevi 4. Baskı. İstanbul.

Özkara, Belkıs. (1997). Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF. Dergisi*, Cilt 3, Sayı :1.

Öztürk, Salih. (2003). Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknoloji'nin Gelişimi ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.

Parasız, İlker. (2000). *İktisada Giriş*, Ezgi Kitabevi, Bursa

Pastor, G. ve Van, Rooden. (2000). *Türkmenistan: The Burden of Current Agricultural Policies*. IMF Working Paper.

Philip, Kotlar. Jatusripiak, Somkid, ve Maesincee, Suvit. (2000). *Ulusların Pazarlanması*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Yayın No:489. İstanbul.

Philip M. Parker, *The Economic Competitiveness of Turkmenistan: Financials Returns, Labor Productivity and International Gaps*, erişim:22.04.2008, [www.icongrouponline.com](http://www.icongrouponline.com),

Pomfret, Richard. (2001). *Türkmenistan from Communism to Nationalism by Gradual Economic Reform*, MOCT-MOST 11 Kluwer Academic.

Pomfret, Richard. (2007). *Central Asia since the Dissolution of the Soviet Union: Economic Reforms and Their Impact on State-Society Relations*, PGDT 6-2007.

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. The Free Press Yayınları. New York.

Porter, Michael E. (2003). *Rekabet Stratejisi-Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*, (Çev: Gülen Ulubilen ), Sistem Yayıncılık, 2 Basım. İstanbul.

Powers, Thomas L. ve William, Han. (2002), Skills and Resource-Based Competitive Methods: İmpact on Firm Performance, *Journal of Service Marketing*, Volume:16,Number:2.

Sevim, Ümit. ve Sarı, Akın. (2007). *Elyaf ve İplik*. EGEME Yayınları.

Seyidoğlu, Halil. (2003). *Uluslararası İktisat*. Güzem Yayınları No:20. İstanbul.

Seyidoğlu, Halil. (1998). *Uluslararası İktisat, Teori, Politik ve Uygulama*, Güzem Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.

Sümer, Haluk. Hadi. (2006). *İş Hukuku*. Mimoza Yayınları 12.Baskı. İstanbul.

Şahan, Özgür. (2003). *AB'ye Üye Ülkelerin Rekabet Gücü ile Türkiye'nin Rekabet Gücünün Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tan, Barış. (2001). *Overview of the Turkish Textile and Apparel Industry*, Harvard Center for Textile and Apparel Research, erişim: 15.10.2007, [www.b2bturkishtextile.com/ottci.pdf](http://www.b2bturkishtextile.com/ottci.pdf),

Tarakçıoğlu, Işık. (2006). *Türk Tekstil Konfeksiyon Sanayinin Vizyonu ve Acil Bir Çözüm Önerisi*, erişim:12.11.2007, [www.tekstilveren.org/content/view/108/38](http://www.tekstilveren.org/content/view/108/38)

Tekstil ve Giyim Sektörün Gelişimi, erişim: 17.10.2007,  
[www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011505/10847](http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011505/10847)

Tekstil Sektörü Sorunları ve Çözüm Önerileri, Öz İplik – İş Sendikası Mart 2005 Raporu, erişim:12.11.2007, [www.hakis.org.tr/raporlar/oziplikteksstilraporu.pdf](http://www.hakis.org.tr/raporlar/oziplikteksstilraporu.pdf)

Turkish Textile and Clothing Industry: 2007 Competitive Analysis, SME Research Center, Ankara University, June 2007.

Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü, erişim:26.01.2008,  
[www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/arastirmaraporlari/tanitim\\_konf\\_ek.pdf](http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/arastirmaraporlari/tanitim_konf_ek.pdf)

Türkmenistan Ülke Raporu, TİKA Yayınları No:29, Ankara, Nisan 1996.

Türkmenistan Milli Ekonomik Enstitüsü Raporu 2006

Türkmenistan ile Ticari İlişkiler, Aşgabat Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Raporu, Mayıs 2006

Türkmenistanyň Bař Döwlet Salgyt Gullugy, erişim: 22.02.2008,  
<http://www.tax.gov.tm/index.html>

Türkmenistan'da Hangi Vergiler Var?, erişim: 22.02.2008,  
<http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=447>,

Turkmenistans Textile Industry Moves Forward,  
<http://www.mbtmag.com/articleXml/LN746562045.html>

UNCTAD, World Investment Report 2007.

UNCTAD, 2006-2007 HandBook.

USAID Raporu, erişim: 23.12.2007,

[http://www.usaid.gov/regions/europe\\_eurasia/car/txpage.html](http://www.usaid.gov/regions/europe_eurasia/car/txpage.html)

Uysal, Yaşar. (1998). *Türkiye ve Ege Bölgesinde Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü*. Ege Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçılar Birliği Yayınları, İzmir.

Uzay, Nıfset. (2005). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Kayseri Tekstil ve Giyim Sanayiinde Uygulama, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1.

Uzgören, Ergin. (1992). *Uluslararası Rekabet Edebilirlik Avantajı ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ülkü, İrfan. (2002). *Moskava ve İslam Arasında Orta Asya*. Kum Saati Yayınları 1.Basım. İstanbul.

Ümit Sevim ve Alparslan Emek, *Hazır Giyim*, erişim:23.11.2007, [www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr)

Volpe, Anthony. ve diğerleri. (2004). The Apparel and Textile Industries After 2005: Prospects and Choices. *Harvard Center For Textile and Apparel Research*, Version: December 23

WTO, International Trade Statistics 2007.

WTO, Trade Profiles 2007

Yalçinkaya, Ayşe. Yamaç. (2004).*İşletmelerin Rekabetçi Avantajlarının Belirlenmesi Süreci: Ege Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yıldız, Pembe. (2005). *Türkmenistan Ülke Raporu*. KOSBEG Yayınları.

Zabrodin, Fyodor. (2008). Turkmenbaşı Textile Company, erişim: 15.03.2008  
[http://www.turkmenistan.ru/?page\\_id=5&lang\\_id=en&elem\\_id=6287&type=event&sort=date\\_desc](http://www.turkmenistan.ru/?page_id=5&lang_id=en&elem_id=6287&type=event&sort=date_desc)

Zeki, Erkan. (1998). *Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi*. TÜHİS Yayınları. Yayın No:29. İzmir.