



**T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



KAHRAMANMARAŞ AYAKKABI SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ





KAHRAMANMARAŞ AYAKKABI SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

YAYIN SAHİBİ

DOĞU AKDENİZ KALKINMA AJANSI
Haraparası Mah. Birinci Tabakhane Sk. No:20
Antakya/HATAY
Tel : (326) 225 14 15
Faks : (326) 225 14 52
E-Posta : bilgi@dogaka.gov.tr

YAYINA HAZIRLAYANLAR

Ali KÜÇÜKLER
Uzman

Hakan TORUN
Uzman

Serdar ÇINAR
Birim Başkanı

Yusuf KÖLELİ
Koordinatör

Hayri YILMAZ
Uzman

YAYIN KURULU

Figen GÖKŞEN TOK
Serdar ÇINAR
Yusuf KÖLELİ

TASARIM VE BASKI

Akdeniz Ofset-Sürekli Form
Sertifika No: 18179
İstiklal Mah. Dr. Sadık Ahmet Cad. No:16/A
Merkez/OSMANİYE
Tel: 0 328 813 30 60

2021, Hatay

ISBN: 978-605-69726-6-9

Sayfa Sayısı: 80

Bu yayın 300 adet basılmıştır.

*Yayının kısmen ya da tamamen yayınlanması ve çoğaltılması fikri mülkiyet haklarına tabidir.
Kaynak gösterilmek kaydı ile Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı yayınları üçüncü kişilerce kullanılabilir.*

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	2
ŞEKİLLER LİSTESİ	3
KISALTMALAR	4
YÖNETİCİ ÖZETİ	5
1. GİRİŞ	7
2. DEĞER ZİNCİRİ KAVRAMI	8
2.1. Analiz ve Geliştirme Araçları	9
3. AYAKKABI SEKTÖRÜ VE SINIFLANDIRILMASI	10
3.1. Ayakkabı Yan Sanayisi ve İlişkili Sektörler	17
3.2. Ayakkabı Sektöründe Standartlar	18
3.3. Ayakkabı Sektöründe Eğitim	20
4. AYAKKABI SEKTÖRÜNDE MEVCUT DURUM	25
4.1. Dünyada Ayakkabı Sektörü	25
4.2. Türkiye’de Ayakkabı Sektörü.....	29
5. KAHRAMANMARAŞ’TA AYAKKABI SEKTÖRÜ	33
5.1. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörünün Yapısı.....	33
5.2. Kahramanmaraş’ta Ayakkabı Sektörü Üretici Özellikleri	34
5.3. Rakamlarla Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü	36
6. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ	40
6.1. Ürün Seçimi	40
6.2. Pazar Eğilimi Analizi	41
6.3. Ürün Portföy ve Ürün Yaşam Döngüsü Analizi	43
6.4. Beş Güç Analizi	47
6.5. Değer Zinciri Haritalama	56
6.6. Rekabetçi Konum Analizi.....	65
6.7. GZFT Analizi.....	66
6.8. PESTLE Analizi.....	68
7. YÜKSELTME PLANI	70
7.1. Üretim Altyapısının İyileştirilmesi.....	71
7.2. Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi	73
7.3. Kurumsal Yapının Oluşturulması ve Pazarlama	75
KAYNAKLAR	77
NOTLAR	78

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. NACE Faaliyet Kodlarına göre Ayakkabı Sektörü	10
Tablo 2. Ayakkabı Sektörü Sınıflaması	11
Tablo 3. Ayakkabı ile İlgili Ürün Standartları	18
Tablo 4. Ayakkabı ve Saraciye Teknolojisi Bölümü Bulunan Meslek Liseleri, 2020	21
Tablo 5. Ayakkabı Tasarım ve Üretimi Bölümü Kontenjanları, 2020	24
Tablo 6. Deri Mühendisliği Bölümü Kontenjanları, 2020	24
Tablo 7. Dünya Ayakkabı Üretiminde ilk 10 Ülke, (2016, %)	25
Tablo 8. Dünya Ayakkabı Tüketiminde ilk 10 Ülke (2019,%)	26
Tablo 9. Ürün Grupları İtibariyle Dünya Ayakkabı Ticareti, 2019	26
Tablo 10. Ürün Gruplarına Göre Dünya Ayakkabı Ticareti Büyüme Oranları (2010-2019, %).....	27
Tablo 11. Dünya Ayakkabı (GTİP:64) İhracatında ilk 10 Ülke, 2019 (Bin \$)	28
Tablo 12. Dünya Ayakkabı (GTİP:64) İthalatında ilk 10 Ülke, 2019 (Bin \$)	28
Tablo 13. Türkiye Ayakkabı Sektörü Türkiye Üretim ve Satış Rakamları, 2019	29
Tablo 14. Ayakkabı Sektörü Türkiye Pazar Büyüklüğü, 2019.....	29
Tablo 15. Türkiye Ayakkabı Üretiminde İhraç Oranları, 2019 (TL, %)	30
Tablo 16. Türkiye'nin Ayakkabı Sektörü Dış Ticareti, 2019 (Milyon \$).....	30
Tablo 17. Türkiye Dış Ticaretinde Ortalama Birim Fiyatlar (2019, \$)	31
Tablo 18. Türkiye Ayakkabı (GTİP:64) İhracatında ilk 10 Ülke, 2019 (Milyon \$, %)	32
Tablo 19. Türkiye Ayakkabı (GTİP:64) İthalatında İlk 10 Ülke, 2019 (Milyon \$, %)	32
Tablo 20. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü (GTİP:64) Üretim ve Satış Rakamları, 2019	37
Tablo 21. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü ve Türkiye, 2019	37
Tablo 22. İllere Göre Ayakkabı (GTİP:64) İhracatı, 2019 (\$)	38
Tablo 23. İllere Göre Ayakkabı (GTİP:64) İthalatı, 2019 (\$).....	38
Tablo 24. Kahramanmaraş Ayakkabı İhracatında İlk 10 Ülke (2019, \$)	39
Tablo 25. Ürün Gruplarına Göre Dünya Ayakkabı Sektöründe Büyüme Oranları (2010-2019, %)	41
Tablo 26. Ayakkabı Sektörü İçin Dinamik Pazarlar.....	42
Tablo 27. Sayısı Sentetik Malzemelerden Ayakkabılar (6401 hariç) İçin Dinamik Pazarlar	43
Tablo 28. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü Segmentleri, 2020.....	48
Tablo 29. Tedarikçiler Ve Tedarikçiler İle İlişkilerin Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi	49
Tablo 30. Alıcılar Ve Alıcılar İle İlişkilerin Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi	50
Tablo 31. Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi	52
Tablo 32. Rakipler ve Rekabet Koşullarının Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi.....	54
Tablo 33. Stiletto Bayan Ayakkabı Pareto Analizi	59
Tablo 34. Stiletto Bayan Ayakkabı Katma Değer Tablosu	60
Tablo 35. Comfort Bayan Ayakkabı Pareto Analizi.....	61
Tablo 36. Comfort Bayan Ayakkabı Katma Değer Tablosu	62
Tablo 37. Bayan Bot Pareto Analizi.....	63
Tablo 38. Bayan Bot Katma Değer Tablosu	64
Tablo 39. Katma Değer Katkısı ve Kar Marjı (%)	65
Tablo 40. GZFT Analizi.....	67
Tablo 41. PESTLE Analizi Sonuç Tablosu.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Porter'ın Değer Zinciri Modeli	8
Şekil 2. Modeline Göre Ayakkabı Sektörü Ürün Gamı	12
Şekil 3. Malzemesine Göre Ayakkabı Sektörü Ürün Gamı.....	14
Şekil 4. Ayakkabıyı Oluşturan Parçalar	15
Şekil 5. Seçilmiş Mesleki Eğitim Alanlarında Mezunların Cinsiyet Dağılımı	22
Şekil 6. Seçilmiş Mesleki Eğitim Alanlarında Mezunların Alanları Dışında Çalışma Oranları	23
Şekil 7. Dünya Ayakkabı Üretiminde Kıtaların Payı, (2019, %)	25
Şekil 8. Yıllara Göre Küresel Ayakkabı Ticareti, 2010-2019 (Milyon \$)	27
Şekil 9. Yıllar Göre Türkiye Ayakkabı (GTİP:64) Dış Ticareti, 2010-2019 (Milyon \$)	31
Şekil 10. Kahramanmaraş Mesleki Ortaöğretimde Okul Türüne Göre Öğrenci Sayıları, 2020	34
Şekil 11. Kahramanmaraş Mesleki Ortaöğretimde Alanlarına Göre Öğrenci Sayıları, 2020	34
Şekil 12. Ayakkabı Üreticilerin Yıllık Kapasiteleri (2020, %).....	35
Şekil 13. Fason Üretim Yapıyor musunuz? (2020, %).....	35
Şekil 14. Satış ve Pazarlama Yetkinlikleri (2020, %)	36
Şekil 15. Türkiye'de Ayakkabı Üretiminde Öne Çıkan İller	37
Şekil 16. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü (GTİP:64) Yıllara Göre İhracatı (2010-2020*, \$)	39
Şekil 17. Küresel Pazar İçin BCG Matrisi.....	45
Şekil 18. Ürün Yaşam Döngüsü ve Ürün Gruplarının Ürün Yaşam Eğrisindeki Yeri	46
Şekil 19. Ayakkabı Sektörü Ürün Yaşam Döngüsü	47
Şekil 20. 5 Güç Analizi	48
Şekil 21. Tedarikçiler Ve Tedarikçiler İle İlişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi	49
Şekil 22. Alıcılar ve Alıcılar İle İlişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi	51
Şekil 23. Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi	52
Şekil 24. Rakipler ve Rekabet Koşullarının Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi.....	54
Şekil 25. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü 5 Güç Analizi	55
Şekil 26. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü Değer Zinciri Haritası	57
Şekil 27. Ayakkabı Sektörü, Rekabetçi Konumu, 2020	66
Şekil 28. Yükseltme Planı Ana Eksenleri	70

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
AYMOD	Uluslararası Ayakkabı Moda Fuarı
BCG	Boston ConsultingGroup: Boston merkezli yönetim danışmanlığı şirketi
DOĞAKA	T.C. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
DZA	Değer Zinciri Analizi
EVA	Etilen Vinil Asetat
GAPSHOES	Uluslararası Ayakkabı, Terlik ve Yan Sanayi Fuarı
GİB	Gelir İdaresi Başkanlığı
GTİP	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
ISO	Uluslararası Standartlar Teşkilatı
ITC	Uluslararası Ticaret Merkezi
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
KGF	Kredi Garanti Fonu
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEGEP	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi
NACE	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistik Sınıflaması
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PU	Poliüretan
PVC	PoliVinilClorür
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TASEV	Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma Geliştirme ve Eğitim Vakfı
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPR	Termo Plastik Kauçuk
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

YÖNETİCİ ÖZETİ

Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı TR63 Bölgesinde (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye) öne çıkan sektörleri destekleyici politikalar ve stratejiler geliştirilmesi, sektörlerin rekabet güçlerinin artırılması ve ulusal hedefler doğrultusunda bu sektörlerden en yüksek katma değer elde edilmesi amacıyla araştırma ve planlama çalışmaları yürütmektedir.

Ayakkabı Sektörü Değer Zinciri Analizi ile Kahramanmaraş ilinde ayakkabı üretim sürecinde değer yaratan faaliyetleri ve bu faaliyetlerin toplam değer içindeki paylarını belirlemek, rakip değer zincirleri ile kıyaslamalar yapmak ve söz konusu değer zincirindeki yükseltme fırsatlarını belirlemek amaçlanmıştır.

Dünya ayakkabı üretiminin %87,4'ü Asya ülkeleri tarafından karşılanmaktadır. Bu ülkeler arasında ilk sırada Çin Halk Cumhuriyeti yer almaktadır. Çin tek başına dünya ayakkabı üretiminin %57'sini karşılamaktadır. Dünya ayakkabı üretiminde Çin'den sonra diğer önemli üreticiler sırasıyla Hindistan, Vietnam, Endonezya, Brezilya ve Türkiye'dir.

Ürün gruplarına göre Türkiye ayakkabı üretim rakamları incelendiğinde en yüksek üretim miktarına 199 milyon çift ile "Sayısı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar" grubunun ulaştığı görülmektedir. Suni ve sentetik malzemelerden ayakkabılar 189 milyon çift üretim ile ikinci sırada yer almaktadır. Deri ayakkabılar üretim miktarı olarak üçüncü sırada görülmesine rağmen 5,3 milyar TL satış değeri ile en yüksek gelir elde eden ürün grubu olmuştur.

4,1 milyar TL pazar büyüklüğü ile "Sayısı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar" Türkiye iç pazarında en yüksek gelir getiren ürün grubu olmuştur. Bu ürünü sırasıyla 3,9 milyar TL ile "Sayısı Deriden Ayakkabılar", 2,5 milyar TL ile "Sayısı Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar" ürün grupları takip etmektedir.

Türkiye ayakkabı dış ticaret verileri incelendiğinde son 10 yılda ayakkabı dış ticaretinin ivme kazandığı görülmektedir. Bu süre içerisinde ithalat değeri %26 oranında düşerken, ihracat değeri %140 oranında artmıştır. **2017 yılına kadar Türkiye ayakkabı sektöründe dış ticaret açığı verirken, son 3 yıldır önemli bir ihracatçı konumuna yükselmiştir.**

Türkiye'nin ayakkabı ihracatında ilk sırada 105 milyon ABD doları ile Rusya yer almaktadır. Bu ülkeyi sırasıyla Irak, Almanya, Suudi Arabistan ve İspanya izlemektedir.

Türkiye ayakkabı ithalatında ilk sırada 142 milyon ABD doları ile Çin yer almaktadır. Bu ülkeyi 129 milyon ABD doları ithalat ile Vietnam izlemektedir. Bu iki ülke Türkiye toplam ithalatının %55'ini karşılamaktadır.

Kahramanmaraş'ta usta-çırak modeliyle kadın ayakkabısı imalatı yapan 74 işletme(Kunduracılar Odası kayıtları) bulunmaktadır. Maliyetler ve vergiler karşısında kayıt dışı üretim yöntemleriyle belirli bir fiyat kalite dengesinde ağırlıklı iç pazara çalışan bu işletmeler, kısmen Ortadoğu, Afrika, Rusya, Orta Asya ve Balkan ülkelerine yönelik olarak faaliyet göstermektedirler.

Kahramanmaraş ili ayakkabı sektörünün 2019 yılı itibariyle kurulu kapasitesi 6 milyon çift, üretim 3.5 milyon çift ve kapasite kullanım oranı %40-60 arasındadır. Sektörde yaklaşık 2000 kişi istihdam edilmekte ve yıllık 145 milyon TL satış geliri elde edilmektedir.

Kahramanmaraş ili ayakkabı sektörünün 2019 yılı ihracatında ilk sırada %29 pay ile Bosna-Hersek yer almaktadır. Bu ülkeyi sırası ile Slovakya, Bulgaristan, Ukrayna ve Sırbistan takip etmektedir. Listede Balkan ülkelerinin ağırlığı göze çarpmaktadır.

Kahramanmaraş ayakkabı sektörü beş güç analizi sonuçlarına göre; herhangi bir ikame tehdidi bulunmayan sektörde, hammadde tedarikinde de sorun yaşanmamaktadır. Sektörde çok sayıda alıcı bulunmasına rağmen alıcıların pazarlık gücü yüksektir. Sektörde yoğun fiyat rekabeti yaşanmaktadır. Firmaların büyük çoğunluğu belli bir kalitenin üzerindedir, bu nedenle en büyük farklılık fiyat ve teslimatta yaşanmaktadır. Yeni girişimlerin tehdit seviyesi yüksek görünmekle beraber, sektördeki düşük karlılık, emek yoğun çalışma ortamı, kalifiye personel sıkıntısı sektörün cazibesini azaltmaktadır.

Rekabetçi konum analizine göre Kahramanmaraş'taki üreticiler Türkiye'nin diğer bölgelerinde rakipleri ile benzer kalitede ürünleri daha düşük fiyata üretmektedirler. Ancak ayakkabı yan sanayisi, tasarımın güncelliği ve çeşidi, ticaret merkezlerine yakınlık gibi faktörler İstanbul, İzmir ve Bursa'daki üreticileri ön plana çıkarmaktadır. Çin başta olmak üzere gelişmekte olan ülkeler son yıllarda artan gümrük vergilerinin de etkisiyle iç pazarda rakip olmaktan uzaktır. Gelişmiş ülkelerdeki üreticiler ise sadece yüksek kalite ve yüksek fiyatlı ürünler ile pazara girmekte, Kahramanmaraş'ın hedef kitlesi ile karşılaşmamaktadır.

Çalışmanın son bölümünde, Kahramanmaraş ayakkabı sektörünün dönüşümüne katkı sağlamak ve verimliliğini artırmak amacıyla **işletmelerin ve sektörü çevreleyen dış yapının geliştirilmesine yönelik çözüm önerileri** "Üretim Altyapısının İyileştirilmesi", "Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi" ve "Kurumsal Yapının Oluşturulması ve Pazarlama" olmak üzere 3 ana eksen üzerine inşa edilmiş ve politika önerileri geliştirilmiştir.

1. GİRİŞ

Bu çalışma Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı tarafından, TR63 Bölgesinde (Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye) öne çıkan sektörlerin faaliyetlerini bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutları ile inceleyerek, bu sektörleri destekleyici politikalar ve stratejiler geliştirilmesini, sektörlerin rekabet güçlerinin artırılmasını ve ulusal hedefler doğrultusunda bu sektörlerden en yüksek katma değer elde edilmesini sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Değer zinciri analizlerinin kullanılması, bölgelerde öne çıkan sektörlerin üretim aşamalarında birbirine bağlı faaliyetlerinin analiz edilerek, katma değer oluşturan ve oluşturmayan üretim süreçlerini tespit etmek ve girişimlere rekabet üstünlüğü kazandırmak açısından önemli görülmektedir.

Çalışma kapsamında ayakkabı sektörü, Kahramanmaraş ilinde yaygın olan kadın ayakkabıcılığı ile sınırlandırılmamış; erkek ayakkabı çanta, cüzdan ve kemer üretimini de içine alan geniş bir perspektif ile ele alınarak, firmaların farklı ürün gruplarındaki müşteri portföylerini geliştirmelerine ve mevcut katma değer düzeylerini artırmalarına odaklanılmıştır.

Çalışmanın en önemli amaçlarından biri Kahramanmaraş ili ayakkabı sektörüne özel bir yükseltme planı hazırlanmasıdır. Hazırlanan plan ile sektördeki firmaların rekabetçilik yeteneğinin ortaya konulması, sektörün gelişimine yönelik kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler belirlenmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışma Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan “Mekânsal Değer Zinciri Analizi İçin Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu” dokümanına uygun olarak hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan tüm bilgiler sektördeki firmalar ile yapılan anketlerden, sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerden ve resmi kaynaklardan elde edilmiştir.

2. DEĞER ZİNCİRİ KAVRAMI

Ekonomik değer, piyasada alıcılar ile satıcılar arasında işleme konu hizmet veya ürün bazında belirlenmektedir. Bu bağlamda değer işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi için en önemli göstergedir. Zira işletmenin ayakta kalabilmesi, ürettiği değerün üretim maliyetlerinin üzerinde olmasına bağlıdır.

Yaratılan değerın büyüklüğü, işletmenin bir dizi yönetsel ve teknik kabiliyetine, içinde bulunduğu pazara, genel ekonomik duruma ve iş ortamına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bir firmanın ürün ve hizmetlerini pazarlara teslim etmek için gerçekleştirdiği faaliyetler bütünü olarak tanımlanan “Değer Zinciri” kavramı ilk kez 1985 yılında “Rekabet Üstünlükleri” isimli kitabında Michael Porter tarafından kullanılmıştır. Değer zinciri diğer bir açıdan bir firmanın ürün ve hizmetlerini sunmak için art arda sergilediği faaliyetler olarak da tanımlanabilir.

Değer zinciri analizi, bir işletmenin veya bir sektörün, nihai ürününe değer katan ana ve destek faaliyetlerini tanımlamaya ve ardından maliyetlerini düşürmek veya farklılaştırmayı artırmak üzere bu faaliyetlerini incelemeye yönelik bir süreçtir.

Değer zinciri analizi ile bir işletmenin ürün ve hizmetlerine değer katan her bir faaliyeti, rekabetçi üstünlük sağladığı faaliyetleri gerçekleştirme yeteneklerini ve bunlar arasındaki ilişkileri yönetme becerilerini incelenmektedir. Pratikte değer zinciri analizi, işletme faaliyetleri tarafından yaratılan rekabetçi üstünlüğün kaynağını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda,

- Değer yaratan faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yaratılan toplam değer içindeki paylarını belirlemek,
- Rakip değer zincirleri ile kıyaslayabilmek için değerın yaratılmasına ilişkin göstergeleri tanımlamak ve incelenen değer zincirindeki yükseltme fırsatlarını belirlemek,

değer zinciri analizi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.¹

Şekil 1. Porter'ın Değer Zinciri Modeli



Kaynak: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Michael E. PORTER, 1985

¹ Mekânsal Değer Zinciri Analizi için Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu, Kalkınma Ajansları Gn. Md., 2020

Porter tarafından balık kılçığı grafiği şeklinde geliştirilmiş olan işletme bazındaki jenerik değer zinciri modeli Şekil 1’de gösterilmektedir. Buna göre değer zinciri modeli iki ana faaliyet kategorisine odaklanmaktadır;

- Birincil Faaliyetler (işletme faaliyetleri, dağıtım, satış, vd.)
- Destek Faaliyetleri (ARGE, insan kaynakları, vd.)

Modele göre değer zinciri hammadde girdisinden başlamakta ve ürün veya hizmetlerin üretilmesi, müşteriye ulaştırılması ve satış sonrası hizmet sunumu aşamalarını da içermektedir.

2.1. Analiz ve Geliştirme Araçları

Bu bölümde değer zinciri analizi çalışmalarında kullanılması önerilen temel analiz araçları üzerinde durulmuştur. Bu noktada belirtilmesi gereken en önemli husus, kullanılabilecek analiz araçlarının bu bölümde belirtilenle sınırlı olmadığı ve araştırmacının kapsam ve niteliği ile ilgili değer zincirinin yapısına göre değer zincirinin araştıran ekip veya uzmanın farklı analiz araçlarını da çalışmaya dahil etmesinin yararlı olabileceğidir. Mekânsal değer zinciri analizi çalışması kapsamında gerçekleştirilmesi önerilen analiz ve çalışmalar aşağıda gösterilmektedir.

Gösterimde tekrarlayan analizler içinde buldukları aşamada o analizle ilgili verilerin temin edilebileceğini ve analiz geliştirilebileceğini göstermektedir.



Kaynak: Mekânsal Değer Zinciri Analizi için Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu

Mekânsal değer zinciri analizi çalışmasında yukarıdaki tablolarda listelenen araçların tamamı kullanılabileceği gibi kısmen kullanılması da söz konusu olabilecektir. Sektörel yapıya uygun olmadığı düşünülen analizler kapsamdan çıkarılabilir.

3. AYAKKABI SEKTÖRÜ VE SINIFLANDIRILMASI

Mekânsal değer zinciri analizi çalışmasındaki en kritik adımlardan biri de sektör kapsamının belirlenmesidir. Sektörün büyüklüğüne göre bazı sektörler için bu işlem çok basit bir şekilde gerçekleştirilebilirken bazı sektörlerde kapsamı belirlemek oldukça güçtür.

Kapsamı doğru şekilde elde etmek için;

- Sektör temsilcisi derneklerin ve birliklerin sınıflandırmalarından faydalanılabilir. Ulusal düzeyde bir dernek veya birlik bulunamaması durumunda yurtdışı dernek veya birliklerin sınıflandırmalarından faydalanılabilir.
- Büyük uluslararası firmaların ürün gamlarını sınıflandırma şekilleri de sektör kapsamını ve gelişme eksenini hakkında tatmin edici bilgiler verebilir.

Günümüzde insanoğlunun temel gereksinimlerinden biri olan ayakkabının tarihi, kıyafetlerin ortaya çıktığı Antik Mısır ve Eski Yunan medeniyetlerine kadar dayanmaktadır. Ayakkabının modern dünyanın bir vazgeçilmezi olması nedeniyle ayakkabı sektörü küresel çapta yaşanan ekonomik krizlerden en az etkilenen ve istikrarlı büyüyen sektörlerden biridir. Refah seviyesi yüksek olan ülkelerde kişi başına ayakkabı tüketimi gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere nazaran daha yüksektir. Kişi başına yıllık tüketim ortalaması Kuzey Amerika'da 5,6 çift, Afrika'da 1,6 çift iken Türkiye'de 2,5 çift düzeyindedir.²

Ayakkabı; çorabın dışında ayağa giyilen ayak için üretilmiş her türlü giysidir ve iskarpin, bot, çizme, terlik gibi ayak giysilerini ifade etmektedir.³ Ayakkabı üretimi, NACE sınıflandırmasına göre imalat sanayii kapsamındaki deri ve deri ürünleri sanayiinin altında yer almaktadır ve lastik ve / veya plastik hammaddeden yapılanlar da dâhil olmak üzere, ayağa giyilen her türlü ayakkabının üretimini kapsamaktadır.

Tablo 1. NACE Faaliyet Kodlarına göre Ayakkabı Sektörü

Kod	Tanım
15	Deri ve ilgili ürünlerin imalatı
15.1	Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el çantası, saraçlık ve koşum takımı imalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması
15.12	Bavul, el çantası ve benzerleri ile saraçlık ve koşum takımı imalatı (deri giyim eşyası hariç)
15.2	Ayakkabı, bot, terlik vb. imalatı
15.20	Ayakkabı, bot, terlik vb. imalatı

Deri ve ilgili ürünler imalatının alt sektörü olan ayakkabı imalatı sektörü, ayakkabı aksam ve parçaları ile beraber bazı saracıye ürünleri üretimini de kapsamaktadır. Ulusal ve uluslararası büyük ölçekli firmalar incelendiğinde kendi markaları altında kemer, cüzdan ve çanta pazarında da önemli ölçüde yer aldıkları görülmektedir.

² Ayakkabıcılık Sektör Raporu, Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, 2014, Hatay

³ Ayakkabı Sektör Araştırması, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., 2005, Ankara

Tablo 2. Ayakkabı Sektörü Sınıflaması

GTİP	TANIM
6403	Sayısı Deriden Ayakkabılar
6401 6402	Sayısı Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar
6404	Sayısı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar
6405	Diğer Ayakkabılar
6406	Ayakkabı Aksam ve Parçaları
420221 420222 420229	El Çantaları
420330	Kemerler

Kaynak: GTİP kodları doğrultusunda Doğa uzmanları tarafından oluşturulmuştur.

Ayakkabı sektörüne yönelik literatür taraması yapılmış ve Tablo 2'deki sınıflama oluşturulmuştur. Sınıflamayı oluşturmak için GTİP (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu) kodları detaylı şekilde incelenmiş ve tüm sektör ürünleri kapsama alınmaya çalışılmıştır.

Şekil 2'de ayakkabı sektörünü oluşturan ürünler, ana ürün grupları itibariyle görselleştirilmiştir. Modeline göre erkek ve kadın ayrımında gruplara ayrılabilen sektör, malzemesine göre ise saya ve taban olarak sınıflandırılmıştır (Şekil 3).

Şekil 2. Modeline Göre Ayakkabı Sektörü Ürün Gami

MODELİNE GÖRE
AYAKKABI SEKTÖRÜ



Kaynak: Doğaka uzmanları tarafından oluşturulmuştur.

Günümüzde insanların farklı ortamlardaki ihtiyaçları ve modanın yönlendirmesi sonucu binlerce çeşit ayakkabı modeli yapılmaktadır. Fakat bu kadar fazla ayakkabı modeli, bazı temel ayakkabı modellerinden yola çıkılarak yapılmıştır. Aşağıda bu temel ayakkabı modelleri kısaca tanıtılmaktadır.

Gova: Ağzı açık en temel bayan ayakkabısıdır. Gova ayakkabının çok çeşitli modeli bulunmaktadır. Yüksek topuklu olanlarına genel olarak gova, alçak topuklu olanlarına babet denir. Yüksek topuklu olanlarına dekolte, fantezi, stiletto gibi isimler de verilmektedir. Bunların yanında burnu açık gova, arkası açık gova, yanları açık gova vb. gibi çeşitleri vardır. Gova ayakkabı ayağı çok iyi bir şekilde sarmalıdır. Yanları kapalı ise esneme gevşekliği olmamalıdır. Ayakkabının ağzı esnemeyi engelleyici takviye malzemeleri ile desteklenmelidir.

Molyer: Molyer ayakkabının en temel özelliği gambanın yüz parçasının üstüne binmesidir. Maskaret varsa kalıp burnu ile uyumuna dikkat edilmelidir. Molyer ayakkabı belli temel ölçülere dayanmaktadır. Genel olarak erkek ayakkabısı olmasına rağmen günümüzde bayan ayakkabı modelleri arasında da görülmektedir. Dünya ayakkabı literatüründe bu ayakkabının ismi gibson'dur

Çarık: Bu ayakkabı en temel erkek ayakkabılarından birisidir. Molyer ayakkabının tersine yüz parçası gambanın üstüne binmektedir. Dünya ayakkabıcılık dilinde "Oxford"adı ile bilinmektedir. Yurdumuzda çarık denilmektedir. Yüz parçalarının şekli değiştirilerek çok çeşitli modeli yapılmaktadır.

Spor: İnsanların yaptıkları spor dallarına uygun olarak giydikleri, rahatlığı ve esnekliği sağlayan ayakkabı türüdür. Spor ayakkabı taban özellikleri spor dalına göre değişkenlik gösterir.

Rok: Rahat, pratik ve günlük giymek için yapılmış bir ayakkabı türüdür. Özelliği, sayanın pençe dediğimiz bölgeyi bütün olarak sarmasıdır. Dünya dillerinde bu ayakkabıya mokasen (moccasin) Türkiye'de ise rok denilmektedir. Sayası pençeye dolanmıyorsa sahte rok ismi ile anılmaktadır. Rok ayakkabının diğer modellere göre farkı aynalı olması ve ayna ile yüz parçalarının saraç şeklinde dikilmesidir. Yüz bölümü üzerinde kuşak bulunan modeller loafer olarak bilinir ve rahat (comfort), klasik ayakkabılardır.

Sandalet: Bilinen en eski ayakkabı türüdür. Günümüzde de cazipliğinden hiçbir şey kaybetmemiştir. Özellikle bayanlar tarafından en çok tercih edilen modeldir. Yaz mevsiminde sıcak iklimlerde ayağın hava almasını sağladığı için rahat bir ayakkabı türü olması nedeni ile tercih edilir. Günün modasına göre çok çeşitli modellerde bayan ve erkek ayakkabısı olarak yapılmaktadır. En önemli özelliği bileğin atkı ile tutulması ve parmakların sandaletin içinde rahat bir şekilde durmasıdır.

Terlik: İlk terlikler 1400'lerde Avrupa'da giymeye başlanan topuksuz, yanları açık ayakkabılardır. Terliğin sandalet ile arasındaki en büyük fark sandalette olan ve bileği saran atkının terlikte olmamasıdır.

Bot: Gambası yüksek olan kalın kışlık ayakkabı çeşididir. Botun konç yüksekliği baldır ortasına veya diz kapağının bir karış altına kadardır. Taban özellikleri kalın, dayanıklı, su geçirmeyen ve lastik olmalıdır.

Çizme: Kış şartlarına uygun saya ve taban malzemeleri kalın, dayanıklı malzemelerden yapılan kışlık ayakkabı çeşididir. Ayağı bacak ile birlikte örten, koncu baldırın üstüne hatta diz kapağına kadar çıkan, koncu yüksek olan ayakkabı çeşidine çizme denir. Çizme tabanı, kış şartlarına uygun kalın ve dayanıklı lastik taban olmalıdır.⁴

⁴ M.E.B. Megep, *Ayakkabı ve Saraciye Teknolojisi*, 2013, Ankara

Çanta: Genellikle küçük boyutlarda tasarlanan, deri yada deri benzeri yumuşak malzemelerden ve farklı kumaşlardan yapılan çantalar abiye kıyafet ve ayakkabılar ile yâda günlük kullanım için üretilirler. Saraciye başlığı altında ayrı kategori gibi görünse de özellikle el çantaları ayakkabılar ile kombinlenen ve genellikle ayakkabı üreticilerine ait markalar ile ayakkabı satış mağazalarında satılan ürünlerdir.

Cüzdan: Saraciye eşyalar arasında sayılan cüzdanlar, para ve kredi kartı taşımak için kullanılan çoğunlukla deriden ya da deriye benzer maddelerden yapılmış küçük boyutlu katlanabilir çantalardır.

Kemer: Deriden veya kumaştan yapılan, bele dolayarak iki ucu birbirine tokayla tutturulan bel bağına denir.

Şekil 3. Malzemesine Göre Ayakkabı Sektörü Ürün Gamı

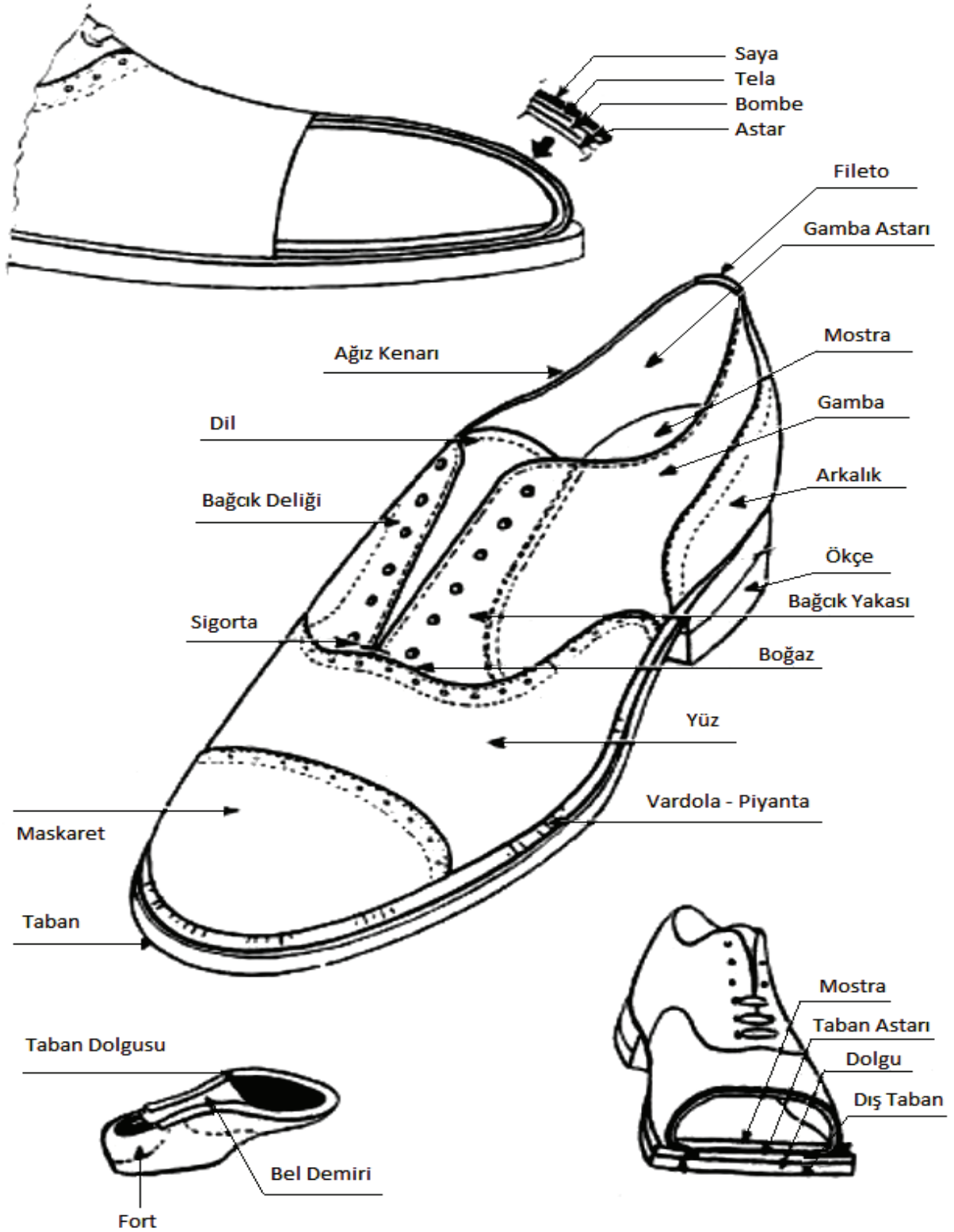


Kaynak: Doğaka uzmanları tarafından oluşturulmuştur.

Ayakkabı üretiminde belirgin aşamalar yer almakla beraber, ürünün kalitesi ve tüketici sağlığı açısından standartlara uygunluğu ancak ilgili üretim aşamalarında kullanılan malzeme ve işçilik kalitesi ile belirlenmektedir. Üreticiler ve modelistler, zanaatkarlığın verdiği tecrübe ile birlikte ürünler için kullanılacak malzeme ve tasarıma karar vermekte, beğenilen tasarımlar için yüksek adetlerde üretim için hazırlıklarını yapmaktadırlar.

Ayakkabı taban ve saya denilen temel iki bölümden oluşmakla birlikte ayrıntıya girildiğinde çok daha fazla bölümleri bulunmaktadır.

Şekil 4. Ayakkabıyı Oluşturan Parçalar



Kaynak: MEB, Megep

Saya: Ayakkabının taban elemanları dışında gövdeyi oluşturan, yüz, gamba ve fileto gibi parçaların (ön, arka ve yan parçalar) astarsız veya astarlanarak dikilmiş ve kalıba çekilebilecek duruma getirilmiş halidir. Başka bir deyişle; ayakkabının üst kısmına saya denir. Sayada yer alan parçalar aşağıda belirtilmiştir.

- **Burun (maskaret):** Ayakkabının giyildiğinde sayada öne gelen uç tarafıdır.
- **Ayna:** Ayakkabının ön üst kısmını oluşturan yüze dikili parçadır.
- **Yüz:** Maskaretsiz veya maskaretsiz, aynalı veya aynasız olarak yapılacak ayakkabının ön kısmını oluşturan saya parçasıdır.
- **Gamba (arka yan parçalar):** Sayanın arka kısmını oluşturan ve yüzü tamamlayan parça veya parçalardır.
- **Dil:** Ayakkabı bağlarının ayağı rahatsız etmemesini sağlar ve bağ altına rastlayan saya parçası olduğu gibi bağsız ayakkabıda aynanın üst kısmına da aynı isim verilmektedir.
- **Fileto:** Ayakkabının arka kısmında gambaların üstüne dikilen ve gambaların daha sağlam bir şekilde birbirini tutmasını ve arka kısma estetik bir görünüş vermesini sağlayan parçadır.
- **Arkalık (Fortluk):** Filetonun daha büyük halidir. Bu parça farklı olarak gambaların üzerine bindirme işlemi ile tutturulur.
- **Kıyılık:** Ayakkabının ağız kenarına estetik bir görünüş vermek ve ayakkabının ağız kenarının daha sağlam olması için yapılır. Genellikle fantezi türü ayakkabılarda yapılmaktadır.
- **Astar:** Ayakkabının sayasında yüz parçalarının altında ayak ile temas eden kısma denir. Sayanın daha diri, sağlam ve sayanın ayağımıza temasını kolaylaştırmak için kullanılır. Genellikle üç parçadan oluşur. Bu parçalar yüz astarı, gamba astarı ve çoraplıktır. Çoraplık her modelde olmayabilir. Parçalar modele uygun olarak yapılır.

Taban: Ayakkabının burundan başlayarak ökçe arka ucuna kadar uzanan alt kısmıdır. Alt kısmı üç ana bölüme ayırmak gerekir. Bu bölümler;

- **Pençe:** Ayakkabının yere basan ön kısmı başka bir deyişle; burun ile milo arasındaki taban bölümüdür.
- **Kamara (Bel):** Milo ile ökçe arası olup ayakkabı giyildiğinde ayakaltı boşluğuna karşı gelir ve ökçe önünden milo başına kadar uzanır.
- **Topuk (Ökçe altı):** Ökçenin üstüne konulduğu, bel ile tabanın arkası arasındaki bölümdür. Tabanı köseleden yapılmış bazı ayakkabılarda ökçe altında conta adı verilen bir parça bulunur. Conta; taban köselenin ökçe altına gelen arka tamamlayıcı parçadır. Kösele tabanın ayakkabının boyuna uygun değil ökçenin kapatacağı kadar kısa kesilerek küçük parça köselerle tamamlanmasının gayesi kösele maliyetini düşürmektir. Fakat conta koymak, üretim süresini uzatır.

Bu bölümlerin yanında taban çeşitli parçalardan oluşmuştur. Bu parçalar;

- **Dış taban:** Ayakkabının dıştan görünen kısmıdır. PVC, TPR, PU, EVA vb. gibi kimyasal ürünlerden dökülerek veya enjeksiyon yöntemi ile elde edilen hazır tabanlar olduğu gibi neolit tabakalarından veya doğal malzeme olan köseleden kesilerek de elde edilebilir. Kösele olan tabanlarda ayakkabının dış kenarına estetik bir görünüş kazandırmak için genellikle vardola yapıştırılır veya dikilir.
- **Ara taban:** Ayağın ayakkabı içinde rahat bir pozisyonda durması için yumuşak malzemelerden üretilen parçadır. Dış taban ile taban astarının arasına yerleştirilir.
- **Taban astarı (iç taban):** Mostranın altında bulunan sayanın montasının yapıldığı malzemedir. Ayakkabının bel kısmından eğilmesini engellemek için genellikle bel demiri ve fiber kapak ile desteklenir.

Milo: Kalıbın ön kısmında iç ve dış kenarlarının en geniş yeridir.

Mostra: Ayakkabının içinde ayağa temas eden ve taban astarının görünmesini engellemek için konulan parçadır. Mostranın altına ayağın kamara boşluğu kısmına kamara pedi konulması ayağımızı rahatlatır. Mostranın üstüne üretici firmayı belirten etiket yapıştırılır.

Ökçe (Topuk): Tabanın arka ayağın topuk kısmının altına gelen kısımdır. Hazır tabanlarda ökçe taban ile bütündür. Neolit veya kösele tabanlarda ökçe ayrı parçadır. Ağaç ve plastikten yapılmaktadır. Ökçeler aşınmayı önlemek ve darbeleri önlemek için ökçe kapağıyla desteklenir

Bombe: Sayada yüz ile astar arasına yerleştirilen, ayakkabının burun formunun ve parmakların korunması amacıyla kullanılan parçaya bombe denmektedir.

Fort: Ayakkabının arka formun korunması ve ayak topuğunu desteklemesi için yine astar ile yüz arasına yerleştirilen parçaya fort denilmektedir.⁴

3.1. Ayakkabı Yan Sanayisi ve İlişkili Sektörler

Ayakkabı, ellinin üzerinde parçanın bir araya getirilmesi suretiyle üretilmektedir. Ayakkabı yan sanayi sektörü, bu parçaları üreten sanayicileri kapsamaktadır.

Ayakkabı yan sanayi sektörü, ayakkabı sektörüne paralel özellikler taşıyan bir yapıya sahiptir. Ayrı bir sektör olarak değerlendirilmesi mümkün olmakla birlikte yapısal özellikleri dolayısıyla ayakkabı sektörüyle birlikte değerlendirilmelidir. Ayakkabı yan sanayi, birçok alt bölüme ayrılabilir. Sektör ayakkabıya malzeme veren tüm üreticileri ve ayakkabı tasarımcılarını, aynı konudaki ihracat ve ithalatçıları, yabancı firma mümessillerini kapsamaktadır. Sektör;

- Hazır taban,
 - Kösele, neolit, EVA katkılı taban ve diğerleri
 - Yüzlük ve astarlıklar,
 - Ayakkabı bağı ve saraç ipleri,
 - Aksesuarlar,
 - İçtaban ve mostra
 - Ayakkabı yapıştırıcıları,
 - Bitim malzemeleri (boya ve finisaj malzemeleri),
 - Etiket ve ambalaj malzemeleri,
 - Fort bombe,
 - Çivi ve vidalar,
 - Ökçe,
 - Dokunmuş ve dokunmamış mensucattan sayalıklar (yüzlük ve astarlıklar),
 - Dikiş iplikleri,
 - Ayakkabı imalatında kullanılan makineler,
 - Bıçaklar ve kesici aletler,
 - Takviyelik malzemeler,
 - Emniyet ayakkabıları için metal taban ve bombeler,
 - Kalıplar ve modelciler
- olarak alt gruplara ayrılmaktadır.⁵

Ayakkabı sanayine hizmet veren sektörler ise;

- Deri Sektörü (Doğal ve Sentetik)
- Tekstil Sektörü (Doğal ve Sentetik)
- Plastik Sektörü (Kalıplar ve Diğerleri)
- Kâğıt Sektörü (Kutu, Karton ve Plakalar)
- Kimya Sektörü (Yapıştırıcı, Pigment, Pasta, Finisaj, Bitim Malzemeleri, Kalıp Ayırıcılar)

⁵ Deri Ve Deri Ürünleri, Ayakkabı, Ayakkabı Yan Sanayii Ve Suni Deri Sektörü, İstanbul Sanayi Odası, 2004

- Metal Sektörü (Kalıp, İş Emniyet Ayakkabı Malzemeleri, Çelikler, Aksam ve Parçalar)
- Petro Kimya (PVC, Thermo, Poliüretan, Doğal ve Sentetik Kauçuk ve Latexler)
- Ağaç ve Ağaç Ürünleri (Ökçe, kalıp, mantar) şeklindedir.⁶

3.2. Ayakkabı Sektöründe Standartlar

Ayakkabının standartlara uygun olması, hem sağlık hem de sağlamlık açısından önemlidir. Günümüzde tüketiciler bilinçlenmiştir ve hatalı ürün ve/veya hizmete tahammül göstermemektedirler. Standartlara uygun kaliteli ürün ve hizmet talep eden bilinçli tüketici, kusurlu mal ve/veya hizmeti sineye çekmemekte, haklarını arama konusunda duyarlı davranmakta, organize bir şekilde üreticiler üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Firmalar, ülke içinde giderek bilinçlenen tüketici isteklerini karşılamak, iç ve dış piyasada rekabet edebilmek için kalite standartlarına önem vermek durumundadırlar. Günümüzde kusurlu üretim, üreticiler için çok büyük sıkıntılar doğurmaktadır. Geçmişteki “alıcı düşünsün” kavramı günümüzde “satıcı düşünsün” biçimine dönüşmüş olup tüketiciyi koruyan yasalarla bu durum desteklenmektedir. AB ülkelerinde üreticilerin sorumluluğu şu şekilde tanımlanmıştır: “Bilse de bilmese de, bir malın özürsüz olmasından doğan zararlardan üretici yasal olarak sorumludur. Ürünün piyasaya sürüldüğü dönemdeki teknolojik ve bilimsel verilere göre ürünün kusurlu sayılmayacağı durumlarda bile üretici sorumlu tutulacaktır.” İşte bu nedenlerden dolayı üreticiler de bilinçlenerek, iç ve dış piyasalarda rekabet edebilmek amacıyla standartlara uygun üretim yapmak istemektedirler.

Tablo 3. Ayakkabı ile İlgili Ürün Standartları

TS No	Standardın Adı
TS 5550	Ayakkabılar
TS 5551	Spor Ayakkabıları
TS 5552	Hemşire Ayakkabıları
TS ISO 5423	Kalıpla İmal Edilen Plastik Ayakkabılar-Astarlı veya Astarsız Poliüretan Çizmeler-Genel Sanayi Amaçlı-Özellikler
TS ISO 6910	Kalıpla İmal Edilen Plastik Ayakkabılar-Astarlı Veya Astarsız Poliüretan Sanayi Çizmeler-Genel Amaçlı-Hayvansal ve Bitkisel Yağlara Dayanımlı-Özellikler
TS EN ISO 17249	Zincirli Testereyle Kesmeye Dirençli Güvenlik Ayakkabıları
TS EN 13634	Koruyucu Ayakkabı-Profesyonel Motosiklet Sürücüleri İçin-Özellikler ve Deney Metotları
TS EN 13832-3	Kimyasal Maddelere Karşı Koruyucu Ayak Giyeceği Bölüm 3: Laboratuvar Şartlarında Kimyasal Maddelere Karşı Çok Yüksek Dirençli Ayak Giyeceklerine İlişkin Kurallar (İngilizce Metin)

Kaynak: Türk Standartları Enstitüsü

Bu standartların bir kısmı sentez Türk standardı iken bir kısmı da Avrupa Birliği veya Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı (ISO) standartlarının çevrilmesiyle hazırlanan standartlardır. Görüleceği üzere, sentez Türk standartları yanında ISO ve/veya Avrupa Birliği standardı (EN) çevirisi olarak da ayakkabı standartları hazırlanmıştır. Bu standartların hiç biri zorunlu uygulamada değildir.

⁶ Standart Dergisi, TSE, Haziran 2010, Sayı:577

Sentez standartlar olarak, genel kullanım amaçlı ayakkabı standardının (TS 5550) yanında, bez ve deri yüzü sentetik tabanlı, genel amaçlı spor ayakkabılarını kapsayan spor ayakkabı standardı (TS 5551) ve hemşire ayakkabısı standardı (TS 5552) hazırlanmıştır. Diğer ürün standartları ise ISO veya EN standartlarından çevrilerek hazırlanmıştır. Bunlar, genel sanayi amaçlı poliüretan çizmeler, yağlara dayanıklı genel amaçlı poliüretan çizmeler, testereyle kesmeye dayanıklı güvenlik ayakkabısı ve profesyonel motosiklet sürücüleri için koruyucu ayakkabı standardıdır. Kimyasal maddelere karşı koruyucu ayak giyeceği standardı İngilizce metin, Türkçe kapak olarak yayımlanmıştır.

“TS 5550 Ayakkabılar” Standardı kadın, erkek ve 29 numaradan büyük çocuk ayakkabılarını ve botlarını kapsamakta olup, ayakkabı, kullanılan saya malzemesinin cinsine göre dokuz sınıf altında (vidala, süet, glase, rugan, vaketa, nubuk, sentetik malzeme kaplı deri ve nefes alabilir sentetik saya malzemesi) toplanmıştır. Taban malzemesinin cinsine göre de ayakkabılar tabii kösele, sentetik kösele, kauçuk ve sentetik malzeme (PVC, PU gibi) olmak üzere dört tipe ayrılmaktadır. Ayakkabılar, astarlı olup olmadıklarına göre üç türe (astarlı, astarsız ve yarım astarlı), taban ve sayanın birleştirilme şekline göre de beş çeşide (yapıştırma, fora dikişli, vb.) ayrılmıştır. TS 5550 Standardında ayakkabı özellikleri, “Genel Özellikler” ve “Yapım Özellikleri” başlıkları altında verilmiştir. Genel özellik kısmında özetle, “her işlemi bitmiş bir çift ayakkabıda herhangi bir görünüm, şekil, boyut ve renk farkı olmamalıdır; ayakkabının ayakla temas eden kısımlarında tercihen tabii malzeme kullanılmalıdır” denilmektedir. Yapım özellikleri kısmında ise ayakkabı üretiminde kullanılan saya, iplik, ökçe vb. malzemelerin sağlaması gereken en düşük teknik özellikleri ile dikiş özellikleri verilmektedir. Örneğin dikiş için “Dikiş uçları bitim yerlerinde takviyeli olmalı, iki veya üç sıralı dikişler birbiri üzerine binmemeli, iplik atlama, iplik tiftiklenmesi gibi dikiş hataları bulunmamalıdır” denilmektedir. Standartta, özelliklere ilaveten numune alma, muayene ve deneyler ile piyasaya arz hususları da yer almaktadır. TS 5551 Spor Ayakkabıları ve TS 5552 Hemşire Ayakkabıları standartlarında da benzer özellikler amaca uygun olarak aranmaktadır. TS 5551, belli spor dalları için özel amaçla imal edilen spor ayakkabılarını kapsamamaktadır. Genel amaçlı spor ayakkabı standardı olup, “spor ayakkabıların ayakla temas eden kısımlarında suni malzeme kullanılmamalıdır” hükmünü içermektedir. Spor ayakkabılarında aranan diğer hususlar özetle şunlardır;⁶

- Her işlemi bitirilmiş bir çift ayakkabıda herhangi bir görünüm, şekil, işçilik ve renk farkı bulunmamalıdır.
- Bez yüzü ayakkabılarda yüz ve gamba ağızları, fort, kapsül ve dil kenarları kıyılık şeritle çevrilmeli veya gambada iç dikiş ve çevirme usulü ve dil kenarına overlok yapılarak kenar kapatma yapılmalıdır.
- Dil, ayağı rahatsız etmeyecek şekilde takviyeli dikişle yüze tutturulmalıdır. İstendiği takdirde bez veya ince sünger ile astarlanabilir.
- Bağcıklı ayakkabılarda karşılıklı eşit aralıklarla bağ delikleri açılmalıdır. Deliklere kapsül konmuşsa bu kapsüller sağlamca yüze tutturulmalı ve yüzü yıpratıcı çapak vb. gibi özürleri bulunmamalıdır. Ayakkabı bağları TS 5549’a uygun olmalıdır.
- Bağcıklı ayakkabılarda kendi kendine yapışan şerit vb. gibi değişik kapama malzemeleri kullanılabilir. Kendi kendine yapışan şerit 60°C’de yıkamaya karşı dayanıklı olmalıdır. TS 5501’e uygun mikro gözenekli lastik veya TS 5548’e uygun PVC malzeme kullanılmalıdır.
- Spor ayakkabıların iç tabanları ayağın tabii şekline uygun (ortopedik) olmalıdır.
- Bir çift ayakkabının tekleri arasında boyut farkı bulunmamalıdır.

3.3. Ayakkabı Sektöründe Eğitim

Ayakkabı sektörü uzun yıllardır usta-çırak ilişkisi ile personel yetiştiren ve bu sayede günümüze gelen bir sektördür. Ancak hızlı makineleşme ve seri üretimin avantajları, aile mesleği olarak bu işi sürdüren zanaatkarları zor durumda bırakmıştır. Birçoğu iflas noktasına gelerek ayakkabı sektörünü bırakmış, bunun sonucunda tecrübeli eleman sayısı hızla azalmıştır.

Sektörün çok büyük bir kısmında parça başı çalışma sistemi bulunmaktadır. İşletme ile herhangi bir sözleşmesi bulunmayan personel ürettiği ayakkabı sayısı kadar ücret almaktadır. Sigortasız çalışmanın yanı sıra sağlıksız üretim koşulları ve işin doğasındaki zorluklar, personeli farklı iş kollarına yönlendirmiştir.

Aşağıda ülkemizde ayakkabı sektörüne personel yetiştiren kanallar görülmektedir. Sektörün personel açısından cazibesi artırılmadığı müddetçe eğitim almak için başvuracak kişi sayısının da artmayacağı açıktır.

Ülkemizde ayakkabı eğitimi dört bölümde sürdürülmektedir. Bunlar;

1. Endüstri Meslek Liseleri, Ayakkabı ve Saraciye Teknolojisi Bölümü
2. Meslek Yüksek Okulları, Ayakkabı Tasarım ve Üretimi Bölümü
3. Mühendislik Fakültesi, Deri Mühendisliği Bölümü
4. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Mesleki Eğitim ve Halk Eğitim Merkezleri, Ayakkabıcılık Bölümü şeklindedir.

Türkiye’de 12 ilde ayakkabı ve saraciye teknolojisi bölümü olan 16 meslek lisesi bulunmaktadır.

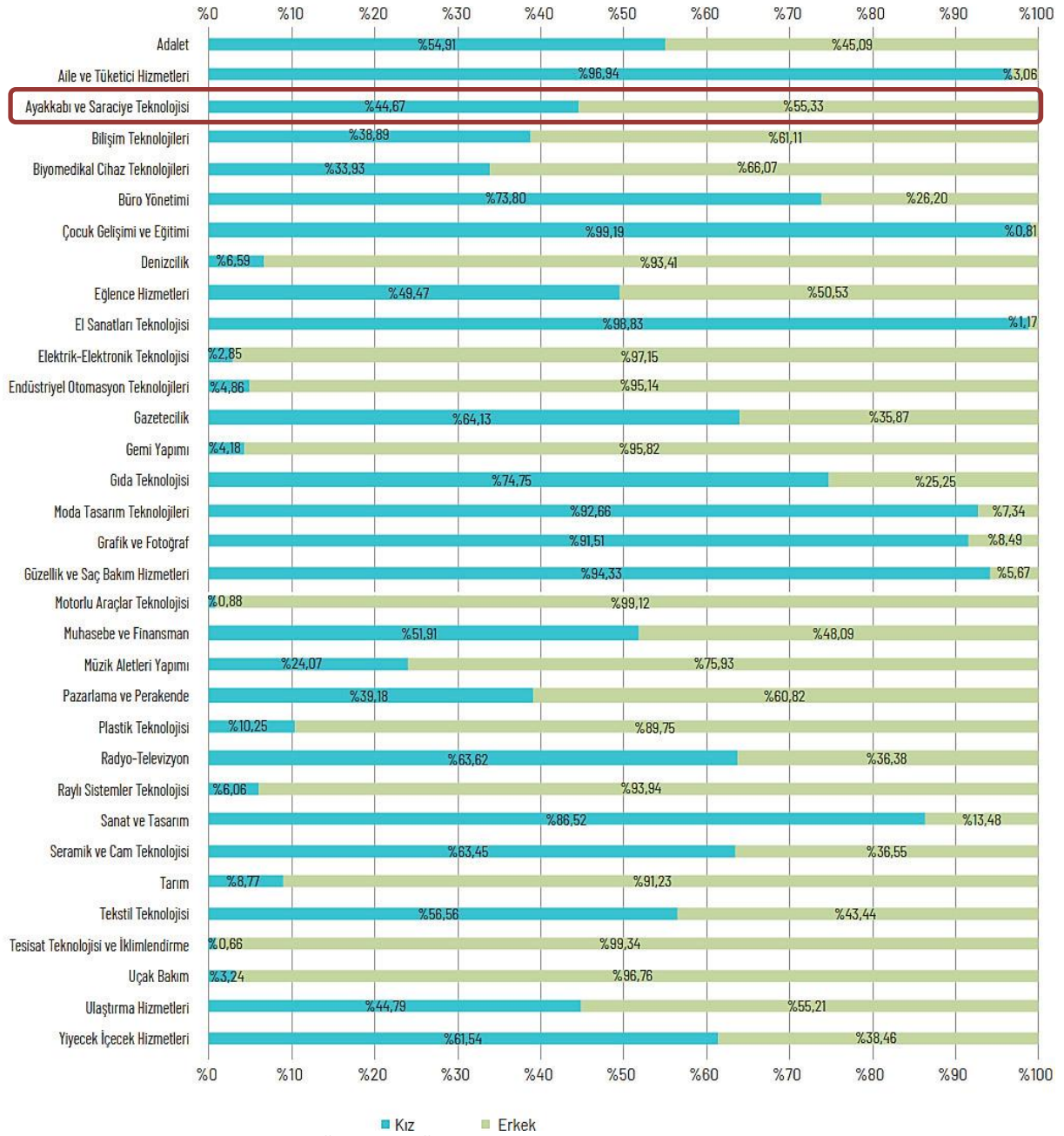
Tablo 4. Ayakkabı ve Saraciyeye Teknolojisi Bölümü Bulunan Meslek Liseleri, 2020

İl	İlçe	Kurum Adı
Adana	Seyhan	Sabancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Ankara	Altındağ	Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Bartın	Merkez	Kozcağız Çok Programlı Anadolu Lisesi
Çorum	İskilip	İskilip Sultan Hatun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Denizli	Acıpayam	Yeşilyuva Osman Çemen Çok Programlı Anadolu Lisesi
Gaziantep	Şehitkamil	Mehmet Akif Ersoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Hatay	Antakya	Erol Bilecik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
İstanbul	Bahçelievler	Siyavuşpaşa Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
İstanbul	Fatih	Selçuk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
İstanbul	Gaziosmanpaşa	Küçükköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
İstanbul	Küçükçekmece	TASEV Ayakkabı ve Saraciyeye Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
İstanbul	Zeytinburnu	İDMİB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
İzmir	Bornova	Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Konya	Karatay	Aykent Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Sakarya	Erenler	Yunus Çiloğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Trabzon	Ortahisar	80. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Kaynak: Gaziantep Ayakkabı Sektörü için Değer Zinciri Analizi ve Proje Önerileri, Uluslararası Çalışma Örgütü, 2018

Yukarıdaki meslek liseleri içerisinde 2020 yılında sadece “TASEV Ayakkabı ve Saraciyeye Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi” sınav puanı ile öğrenci kabulü yapmıştır. Diğer liselerdeki ayakkabı ve saraciyeye teknolojisi bölümlerine sınavsız bir şekilde başvuru yapılabilmektedir.

Şekil 5. Seçilmiş Mesleki Eğitim Alanlarında Mezunların Cinsiyet Dağılımı

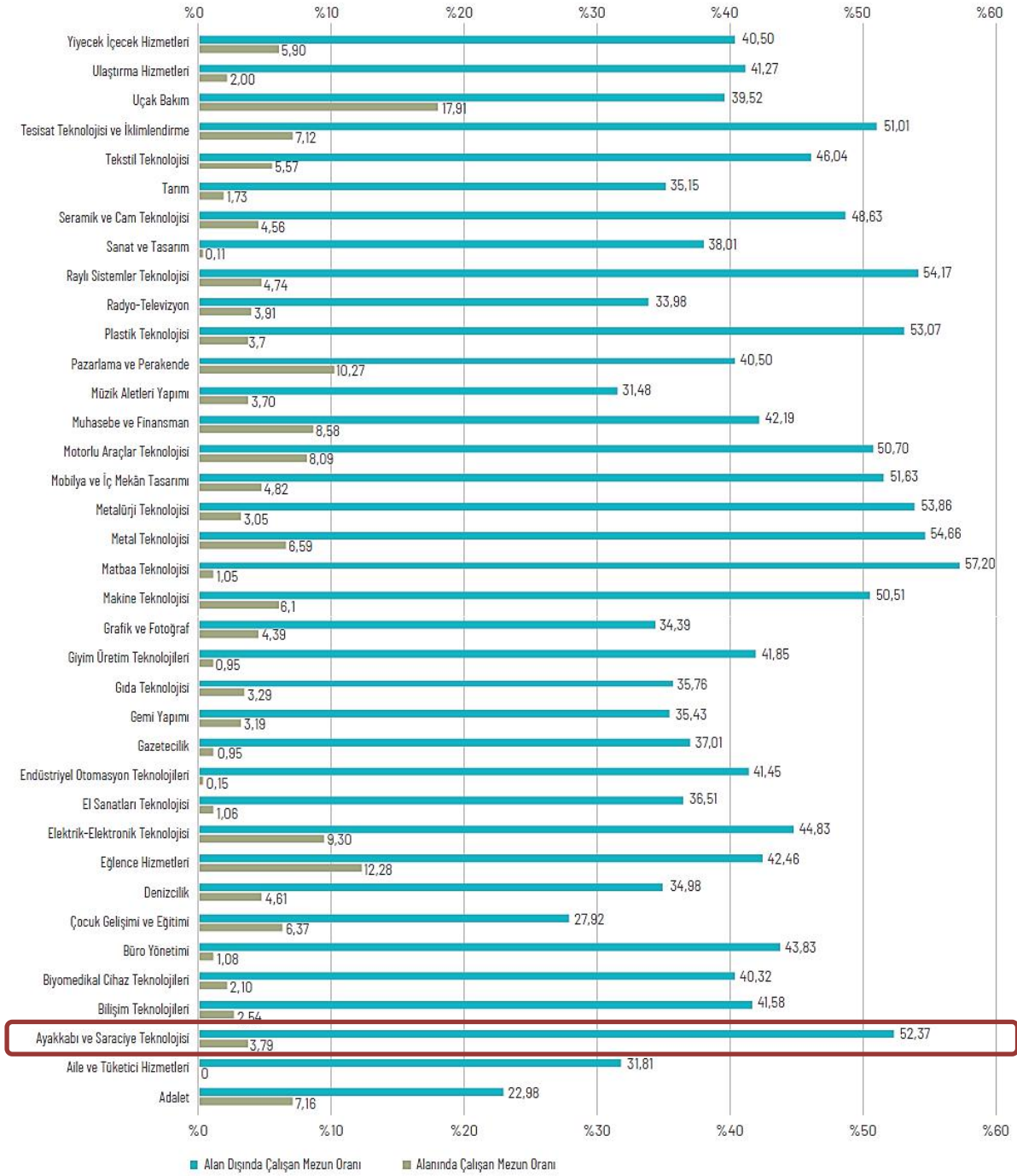


*: 2008-2014 yılları arasında mesleki eğitim alan öğrenci sayıları ile oluşturulmuştur.

Kaynak: Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitimin Görünümü, MEB, 2018

Şekil 5’te meslek liselerindeki seçilmiş bölümlerdeki cinsiyet oranı görülmektedir. Ayakkabı ve saraciye teknolojisi alanını %45 oranında kız öğrencileri tercih ettiği görülmektedir. Bu alan kapsamında öğrenciler ayakkabı modelistliği, ayakkabı üretimi, saraciye modelistliği, saraciye üretimi alt dallarından birini tercih ederek eğitim alabilmektedir.

Şekil 6. Seçilmiş Mesleki Eğitim Alanlarında Mezunların Alanları Dışında Çalışma Oranları



*: 2008-2014 yılları arasında mesleki eğitim alan öğrenci sayıları ile oluşturulmuştur.

Kaynak: Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitimin Görünümü, MEB, 2018

Şekil 6'da mezunların alanları dışında çalışma oranları görülmektedir. Seçili tüm alanlarda mesleki eğitim mezunlarının alan dışı çalışma oranlarının mezuniyet alanlarında çalışma oranlarından daha yüksek olması dikkat çekici bir sonuçtur. Ayakkabı ve saraciye teknolojisi için alanında çalışan mezun oranı %3,79, alanı dışında çalışanların oranı %52,37 olmuştur.

Tablo 5. Ayakkabı Tasarım ve Üretimi Bölümü Kontenjanları, 2020

Üniversite	Yüksekokul	Kontenjan
İstanbul Aydın Üniversitesi	Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu (Tam burslu)	5
İstanbul Üniversitesi	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	50
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Gerede Meslek Yüksekokulu	20
Konya Teknik Üniversitesi	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	25
İstanbul Aydın Üniversitesi	Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu (%50 burslu)	26
Gaziantep Üniversitesi	Naci Topçuoğlu Meslek Yüksekokulu	25
Ankara Üniversitesi	Beypazarı Meslek Yüksekokulu	20

Kaynak: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, 2020

2020 yılında üniversitelerdeki ayakkabı tasarım ve üretimi bölümü kontenjanları Tablo 5'te görülmektedir. 2017 yılında 211 olan kontenjan 2020 yılında 171'e düşmüştür.

Tablo 6. Deri Mühendisliği Bölümü Kontenjanları, 2020

Üniversite	Bölüm	Kontenjan
Ege Üniversitesi (İzmir)	Deri Mühendisliği	25

Kaynak: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi, 2020

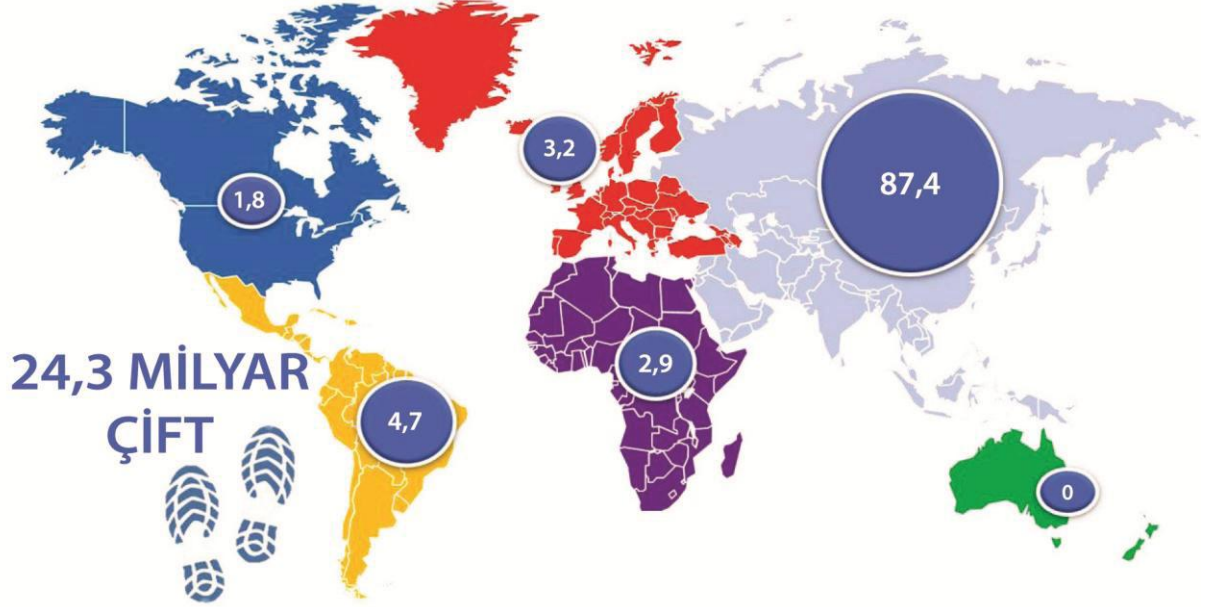
Ülkemizde ayakkabı sektörüne eleman yetiştiren ve 4 yıllık eğitim veren tek fakülte Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesidir. Deri mühendisliğinden mezun olan kişiler deri konfeksiyon, deri tasarım, ayakkabı tasarım, suni deri ve deri imalatı alanlarında çalışabilmektedir.

4. AYAKKABI SEKTÖRÜNDE MEVCUT DURUM

4.1. Dünyada Ayakkabı Sektörü

Küresel piyasa 6 farklı coğrafi bölge üzerinden değerlendirilmiştir (Şekil 7). Bunlar Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa, Afrika, Asya ve Okyanusya pazarlarıdır.

Şekil 7. Dünya Ayakkabı Üretiminde Kıtaların Payı, (2019, %)



Kaynak: The World Footwear Yearbook 2020

Dünya ayakkabı üretiminin %87,4'ü Asya ülkeleri tarafından karşılanmaktadır. Bu ülkeler arasında ilk sırada Çin Halk Cumhuriyeti yer almaktadır. Çin tek başına dünya ayakkabı üretiminin %57'sini karşılamaktadır. Çin her ne kadar dünya üretimini domine etse de 2013 yılında %63 olan bu oran 2016 yılında 6 puanlık düşüşle %57 seviyesine gerilemiştir.

Tablo 7. Dünya Ayakkabı Üretiminde ilk 10 Ülke, (2016, %)

Sıra	Ülke	Dünya Üretimindeki Payı(%)
1	Çin	57,0
2	Hindistan	9,8
3	Vietnam	5,2
4	Endonezya	4,8
5	Brezilya	4,1
6	Türkiye	2,2
7	Bangladeş	1,7
8	Pakistan	1,6
9	Meksika	1,1
10	Tayland	0,9

Kaynak: The World Footwear Yearbook 2017

Ayakkabı üretiminde Çin'den sonra dünyadaki diğer önemli üreticiler sırasıyla Hindistan, Vietnam, Endonezya, Brezilya ve Türkiye'dir. İlk 10 sırada yer alan ülkeler dünya üretiminin %88,4'ünü karşılamaktadır.

2019 yılında üretilen her 10 çift ayakkabının 9'u Asya kıtasında üretilmiştir.

Tablo 8. Dünya Ayakkabı Tüketiminde ilk 10 Ülke (2019,%)

Sıra	Ülke	Payı (%)
1	Çin	18,7
2	Hindistan	11,6
3	ABD	10,9
4	Endonezya	4,4
5	Brezilya	3,7
6	Japonya	3,3
7	Pakistan	2,2
8	Almanya	2,0
9	Fransa	1,7
10	İngiltere	1,7

Kaynak: The World Footwear Yearbook 2020

Dünya ayakkabı tüketiminde beklendiği üzere ilk sırayı Çin ve Hindistan almaktadır. Ülke nüfuslarına göre dünyada ilk 10 sırada yer almadığı halde listede yer alan Almanya, Fransa ve İngiltere kişi başı ayakkabı tüketiminin yüksek olduğu ülkelerdir.

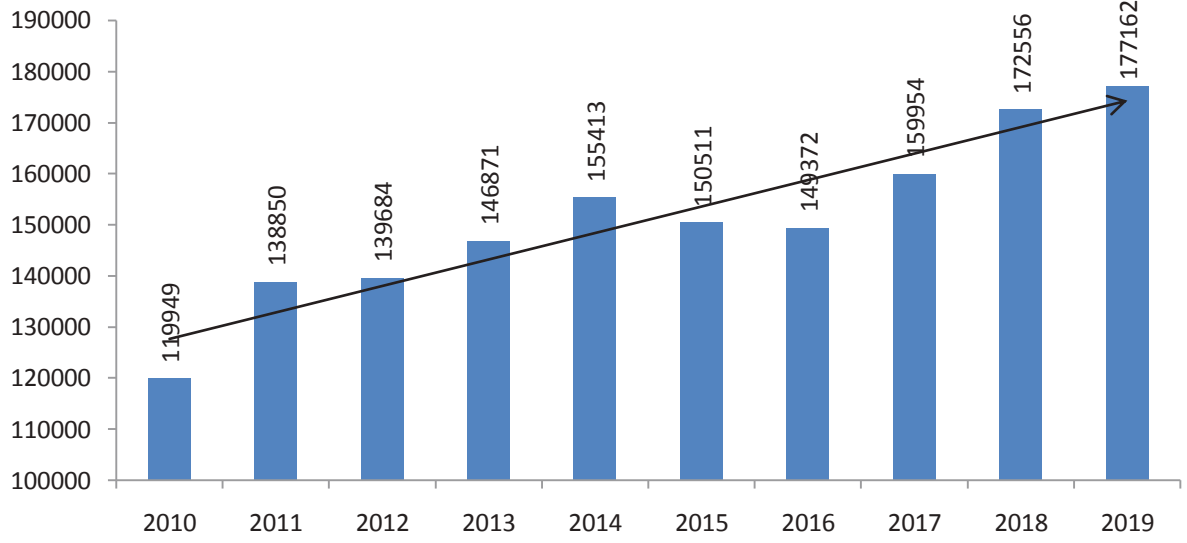
Tablo 9. Ürün Grupları İtibariyle Dünya Ayakkabı Ticareti, 2019

Ayakkabı Ürün Grubu	Dünya İthalatı (Bin \$)	Dünya İthalatındaki Payı (%)
Sayısı Deriden Ayakkabılar	55.662.204	31,4%
Sayısı Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	33.246.852	18,8%
Sayısı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	44.827.942	25,3%
Diğer Ayakkabılar	4.198.110	2,4%
Ayakkabı Aksam ve Parçaları	8.190.538	4,6%
El Çantaları	28.394.708	16,0%
Kemerler	2.641.738	1,5%
AYAKKABI SEKTÖRÜ	177.162.092	100,0%

Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>, uzman hesaplamaları

Tablo 9'da ürün grupları bazında ayakkabı sektörü küresel ticareti görülmektedir. Ürün grupları içerisinde en yüksek pay sırasıyla "sayısı deriden ayakkabılar" ve "sayısı tekstil malzemelerinden ayakkabılar" grubuna aittir.

Şekil 8. Yıllara Göre Küresel Ayakkabı Ticareti, 2010-2019 (Milyon \$)



Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>,
Erişim Tarihi:15.10.2020

2010-2014 yılları arasında istikrarlı bir şekilde büyüyen ayakkabı sektörü ticareti 2015 ve 2016 yıllarında daralmıştır. Sonraki 3 yılda toplam %18,6 büyüyen sektör 177 milyar ABD doları seviyesine ulaşmıştır.

Dünyada ayakkabı ticareti son 10 yılda %48 oranında büyümüştür. 2015 ve 2016 yıllarında küçülen sektör son 3 yılda istikrarı tekrar yakalamış ve yıllık ortalama %6 oranında büyüyerek 177 milyar ABD doları seviyesine ulaşmıştır.

Tablo 10. Ürün Gruplarına Göre Dünya Ayakkabı Ticareti Büyüme Oranları (2010-2019, %)

Ayakkabı Ürün Grubu	Büyüme Oranı (2010-2019, %)
Sayısı Deriden Ayakkabılar	12,6
Sayısı Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	21,4
Sayısı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	234,3
Diğer Ayakkabılar	-15,8
Ayakkabı Aksam ve Parçaları	25,7
El Çantaları	75,7
Kemerler	26,9
AYAKKABI SEKTÖRÜ	47,7

Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>,
Erişim Tarihi:15.10.2020

Tablo 10'da yer alan büyüme oranları toplam dış ticaret değeri (ABD doları) üzerinden hesaplanmıştır. Buna göre son 10 yılda "sayısı tekstil malzemelerinden ayakkabılar" grubu %234,3 büyüme oranı ile ilk sırada yer almaktadır. Bu ürünü %75,7 büyüme oranı ile el çantaları takip etmektedir.

Tablo 11. Dünya Ayakkabı (GTİP:64) İhracatında ilk 10 Ülke, 2019 (Bin \$)

SIRA	ÜLKE	İHRACAT DEĞERİ (Bin \$)	PAY(%)
1	Çin (Hong Kong dâhil)	50.771.839	33,2%
2	Vietnam	25.216.921	16,5%
3	İtalya	12.338.690	8,1%
4	Almanya	8.731.472	5,7%
5	Belçika	6.629.850	4,3%
6	Fransa	4.438.398	2,9%
7	Endonezya	4.409.834	2,9%
8	Hollanda	4.184.635	2,7%
9	İspanya	3.186.959	2,1%
10	Hindistan	2.808.402	1,8%
22	Türkiye	932.436	0,6%

Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>,
Erişim Tarihi:15.10.2020

2019 yılı ihracat rakamları incelendiğinde dünya ayakkabı ihracatının üçte birini Çin yapmaktadır. Çin'i yine bir Asya ülkesi olan Vietnam izlemekte olup bu iki ülkenin ihracat toplamı dünya ticaretinin yaklaşık yarısıdır. Modanın ve tasarımın öncü ülkesi İtalya ise üçüncü sırada yer almaktadır.

{ Türkiye 932 milyon ABD doları ayakkabı ihracat değeri ile Dünyada 22. sırada yer almaktadır. }

Tablo 12. Dünya Ayakkabı (GTİP:64) İthalatında ilk 10 Ülke, 2019 (Bin \$)

SIRA	ÜLKE	İHRACAT DEĞERİ (Bin \$)	PAY(%)
1	ABD	28.192.906	19,3%
2	Almanya	12.458.204	8,5%
3	Çin (Hong Kong dâhil)	9.132.575	6,2%
4	Fransa	8.419.015	5,8%
5	İtalya	7.045.229	4,8%
6	İngiltere	6.928.185	4,7%
7	Japonya	5.355.242	3,7%
8	Belçika	4.918.337	3,4%
9	Hollanda	4.809.629	3,3%
10	İspanya	3.882.266	2,7%
42	Türkiye	493.180	0,3%

Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>,
Erişim Tarihi:15.10.2020

2019 yılı ithalat rakamları incelendiğinde ilk sırada Amerika Birleşik Devletleri görülmektedir. Dünyada ithal edilen her beş ayakkabıdan biri bu ülkeye satılmaktadır. ABD'yi sırası ile Almanya, Çin, Fransa ve İtalya izlemektedir.

{ Türkiye 493 milyon ABD doları ithalat değeri ile 42. sırada yer almakta olup Sektörde 2019 yılında 439 milyon ABD doları dış ticaret fazlası verilmiştir. }

4.2. Türkiye’de Ayakkabı Sektörü

Tablo 13’te Türkiye ayakkabı üretimi hakkında bilgiler verilmektedir. TÜİK verileri kullanılarak hazırlanan tabloda 2019 yılı üretim verileri ürün grupları bazında gösterilmiştir.

Tablo 13. Türkiye Ayakkabı Sektörü Türkiye Üretim ve Satış Rakamları, 2019

Ayakkabı Ürün Grubu	Ölçü Birimi	Üretim Miktarı	Satış Değeri
Sayı Deriden Ayakkabılar	Çift/TL	119.836.802	5.320.494.967
Sayı Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	Çift/TL	189.785.434	3.512.676.256
Sayı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	Çift/TL	199.772.876	3.690.504.784
Diğer Ayakkabılar	Çift/TL	34.331.277	945.140.068
Ayakkabı Aksam ve Parçaları	TL	-	554.254.247
TOPLAM AYAKKABI (GTİP:64)	Çift/TL	543.726.389	14.023.070.322
El Çantaları	Adet/TL	17.012.585	847.786.317
Kemerler	Adet/TL	16.937.184	262.096.860
AYAKKABI SEKTÖRÜ	TL		15.132.953.499

Kaynak: TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, Yıllık Sanayi Ürün İstatistikleri, uzman hesaplamaları

Ürün gruplarına göre üretim rakamları incelendiğinde en yüksek üretim miktarına 199 milyon çift ile “Sayı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar” grubunun ulaştığı görülmektedir. Suni ve sentetik malzemelerden ayakkabılar 189 milyon çift üretim ile ikinci sırada yer almaktadır. Deri ayakkabılar üretim miktarı olarak üçüncü sırada görülmesine rağmen 5,3 milyar TL satış değeri ile en yüksek gelir elde eden ürün grubu olmuştur.

{

Türkiye’de üretilen ayakkabılar içinde en yüksek üretim miktarı “sayı tekstil malzemelerinden ayakkabılar” ürün grubuna ait iken en yüksek satış değeri “sayı deriden ayakkabılar” grubuna aittir.

}

Tablo 14’te Türkiye pazarı hakkında bilgiler verilmektedir. İç pazar büyüklüğünü hesaplayabilmek için Türkiye’de üretilen ve iç pazarda satılan ürün değeri (yurtiçi satışlar) ile ithal edilen ürünlerin TL cinsinden değerlerinin (ithalat * 2019 ortalama döviz kuru) toplamı alınmıştır.

Tablo 14. Ayakkabı Sektörü Türkiye Pazar Büyüklüğü, 2019

Ayakkabı Ürün Grubu	Yurtiçi Satış Değeri (TL)	İthalat (TL)	Toplam İç Pazar Değeri (TL)
Sayı Deriden Ayakkabılar	2.971.602.744	931.302.348	3.902.905.092
Sayı Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	1.946.680.158	511.389.655	2.458.069.813
Sayı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	2.960.548.922	1.204.679.992	4.165.228.914
Diğer Ayakkabılar	567.084.041	15.895.244	582.979.285
Ayakkabı Aksam ve Parçaları	295.116.077	133.061.797	428.177.874
TOPLAM AYAKKABI(GTİP:64)	8.741.031.942	2.796.329.036	11.537.360.978
El Çantaları	325.332.774	539.846.699	865.179.473
Kemerler	129.810.181	28.815.076	158.625.257
AYAKKABI SEKTÖRÜ	9.196.174.897	3.364.990.811	12.561.165.708

Kaynak: TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, Dış Ticaret İstatistikleri, uzman hesaplamaları

Ürün gruplarına göre iç pazar rakamları incelendiğinde ilk sırada “Sayası Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar”, 2. sırada “Sayası Deriden Ayakkabılar” bulunmaktadır. Bu iki ürün grubu toplam 8 milyar TL pazar büyüklüğü ile iç pazarın %64’ünü oluşturmaktadır.

4,1 milyar TL pazar büyüklüğü ile “Sayası Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar” iç pazarda en yüksek gelir getiren ürün grubu olmuştur. Bu ürünü sırasıyla 3,9 milyar TL ile “Sayası Deriden Ayakkabılar”, 2,5 milyar TL ile “Sayası Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar” takip etmektedir.

Tablo 15. Türkiye Ayakkabı Üretiminde İhrac Oranları, 2019 (TL, %)

Ayakkabı Ürün Grubu	Yurtiçi Satış Değeri (TL)	Yurtdışı Satış Değeri (TL)	İhrac Oranı	Toplam Satış Değeri (TL)
Sayası Deriden Ayakkabılar	2.971.602.744	2.348.892.223	44,1%	5.320.494.967
Sayası Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	1.946.680.158	1.565.996.098	44,6%	3.512.676.256
Sayası Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	2.960.548.922	729.955.862	19,8%	3.690.504.784
Diğer Ayakkabılar	567.084.041	378.056.027	40,0%	945.140.068
Ayakkabı Aksam ve Parçaları	295.116.077	259.138.170	46,8%	554.254.247
TOPLAM AYAKKABI (GTİP: 64)	8.741.031.941	5.282.038.381	37,7%	14.023.070.322
El Çantaları	325.332.774	522.453.543	61,6%	847.786.317
Kemerler	129.810.181	132.286.679	50,5%	262.096.860
AYAKKABI SEKTÖRÜ	9.196.174.896	5.936.778.603	39,2%	15.132.953.499

Kaynak: TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, Dış Ticaret İstatistikleri, uzman hesaplamaları

Türkiye’de ayakkabı üretiminden elde edilen gelir yaklaşık %40 oranında ihracat yoluyla elde edilmektedir.

Tablo 15 incelendiğinde İhracat gelirinde en yüksek oranın %61,6 ile “El Çantaları” ürün grubunda olduğu görülmektedir. En yüksek ihracat geliri ise toplam satış gelirinde olduğu gibi “Sayası Deriden Ayakkabılar” grubundadır.

Tablo 16. Türkiye'nin Ayakkabı Sektörü Dış Ticareti, 2019 (Milyon \$)

Ayakkabı Ürün Grubu	İhracat	İthalat	Dış Ticaret Hacmi	Dış Ticaret Dengesi
Sayası Deriden Ayakkabılar	414,27	164,25	578,52	250,02
Sayası Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	276,19	90,19	366,38	186,00
Sayası Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	128,74	212,47	341,21	-83,73
Diğer Ayakkabılar	66,68	2,80	69,48	63,88
Ayakkabı Aksam ve Parçaları	45,70	23,47	69,17	22,23
TOPLAM AYAKKABI(GTİP:64)	931,58	493,18	1424,76	438,4
El Çantaları	92,14	95,21	187,35	-3,07
Kemerler	23,33	5,08	28,41	18,25
AYAKKABI SEKTÖRÜ	1047,05	593,47	1640,52	453,58

Kaynak: TÜİK dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.10.2020

Ülkemizin ayakkabı sektörü dış ticaret rakamları incelendiğinde en büyük hacmin 578 milyon ABD doları ile “Sayası Deriden Ayakkabılar” ürün grubunda oluştuğunu görüyoruz. Bunu sırasıyla “Sayası Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar” ile “Sayası Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar” takip etmektedir. Dış ticaret dengesi negatif olan iki ürün grubu bulunmaktadır. El çantaları ürün grubunda ihracat ve ithalat rakamlarının çok yakın olduğu fakat “sayası tekstil malzemelerinden ayakkabılar” ürün grubunun 83 milyon ABD doları dış ticaret açığı verdiği görülmektedir.

Ayakkabı ürün grupları içerisinde sadece “Sayası Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar” ve “El Çantaları” negatif dış ticaret dengesine sahiptir. Sektör toplamına bakıldığında ihracatın ithalatı karşılama oranı %176’dır.

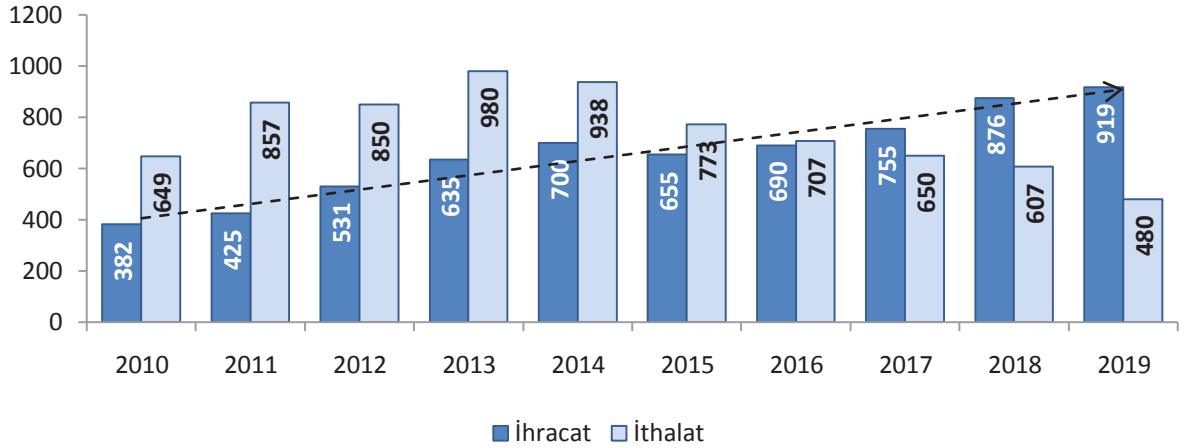
Tablo 17. Türkiye Dış Ticaretinde Ortalama Birim Fiyatlar (2019, \$)

Ayakkabı Ürün Grubu	İhracat Birim Fiyat (\$)	İthalat Birim Fiyat (\$)	İthal B.F / İhraç B.F (%)
Sayası Deriden Ayakkabılar	12,0	31,6	263%
Sayası Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	2,0	12,2	610%
Sayası Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	1,5	16,4	1093%
Diğer Ayakkabılar	4,6	9,1	198%

Kaynak: TÜİK dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.10.2020

Tablo 17’de yer alan birim fiyatlar incelendiğinde Türkiye’nin ithal ettiği ayakkabıların ihraç ettiklerine oranla daha yüksek bedel ödediği görülmektedir. İthal edilen ürünler arasındaki en düşük fark %198 ile diğer ayakkabılar ürün grubunda, en yüksek fark ise %1093 ile “sayası tekstil malzemelerinden ayakkabılar” ürün grubundadır.

Şekil 9. Yıllar Göre Türkiye Ayakkabı (GTİP:64) Dış Ticareti, 2010-2019 (Milyon \$)



Kaynak: TÜİK dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.10.2020

Türkiye ayakkabı (GTİP: 64) dış ticaret verileri incelendiğinde son 10 yılda ayakkabı dış ticaretinin pozitif anlamda geliştiği görülmektedir. Bu süre içerisinde ithalat değeri %26 oranında düşerken, ihracat değeri %140 oranında artmıştır. Aynı zamanda 2017 yılına kadar ülkemiz ithalatı ihracatın üzerinde iken, son 3 yıldır önemli bir ihracatçı konumuna yükselmiştir.

Türkiye ayakkabı (GTİP:64) dış ticaret verileri incelendiğinde son 10 yılda ayakkabı ithalat değerinin %26 oranında düştüğü, ihracat değerinin %140 oranında arttığı görülmektedir.

Tablo 18. Türkiye Ayakkabı (GTİP:64) İhracatında İlk 10 Ülke, 2019 (Milyon \$, %)

SIRA	ÜLKE	İHRACAT DEĞERİ (Milyon \$)	PAY (%)
1	Rusya	105.1	11.3%
2	Irak	69.5	7.5%
3	Almanya	58.7	6.3%
4	Suudi Arabistan	46.7	5.0%
5	İspanya	46.7	5.0%
6	Romanya	39.5	4.2%
7	Libya	28.4	3.0%
8	İtalya	26.7	2.9%
9	Birleşik Krallık	25.5	2.7%
10	İsrail	23.5	2.5%

Kaynak: Tük dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.10.2020

Türkiye'nin ayakkabı ihracatında ilk sırada 105 milyon ABD doları ile Rusya yer almaktadır. Bu ülkeyi sırası ile Irak, Almanya, Suudi Arabistan ve İspanya izlemektedir. İlk 10 sıradaki ülkeler toplam ihracatın %50'sini oluşturmaktadır.

Tablo 19. Türkiye Ayakkabı (GTİP:64) İthalatında İlk 10 Ülke, 2019 (Milyon \$, %)

SIRA	ÜLKE	İHRACAT DEĞERİ (Milyon \$)	PAY (%)
1	Çin	142.4	28.9%
2	Vietnam	129.7	26.3%
3	İtalya	87.9	17.8%
4	Endonezya	52.0	10.5%
5	Kamboçya	11.0	2.2%
6	Hindistan	10.1	2.1%
7	Portekiz	8.3	1.7%
8	İspanya	8.2	1.7%
9	Bangladeş	7.5	1.5%
10	Almanya	6.9	1.4%

Kaynak: Tük dış ticaret istatistikleri , Erişim Tarihi: 15.10.2020

Türkiye ayakkabı ithalatında ilk sırada 142 milyon ABD doları ile Çin yer almaktadır. Bu ülkeyi 129 milyon ABD doları ithalat ile Vietnam izlemektedir. Bu iki ülke Türkiye toplam ithalatının %55'ini karşılamaktadır.

{ 2019 yılı ülkelere göre dış ticaret verilerine göre Türkiye ayakkabı ihracatında ilk sırada Rusya yer alırken, ithalatta ilk sırada Çin yer almaktadır. }

5. KAHRAMANMARAŞ'TA AYAKKABI SEKTÖRÜ

Bu bölümde ayakkabı sektörünün Kahramanmaraş ilinde doğuşu, gelişimi ve günümüzdeki durumu hakkında bilgiler verilmiştir. Kahramanmaraş 100'e yakın üreticisi ile bayan ayakkabısı (zenne) üretiminde uzmanlaşmış konumdadır. İlde ayakkabı yan sanayisi zayıf olmakla beraber Suriyeli işgücünü avantaja çevirerek düşük işçilik maliyeti ile suni/sentetik deri malzemeden ayakkabılar üretmektedir.

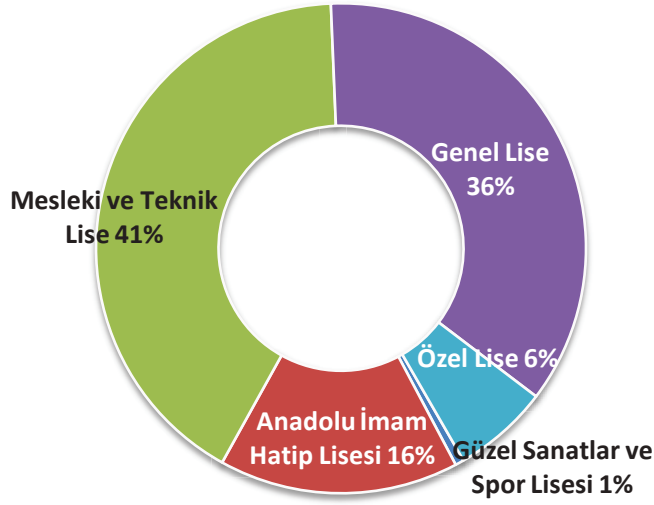
5.1. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörünün Yapısı

Ayakkabı imalatı, sofistike bir süreçte tabanlar, topuklar, sayalar gibi hammaddelerin kullanıldığı, malzeme test, kesim, dikim, montaj, finisaj, kalite kontrol sürecinde işçilik gerektiren emek yoğun yapısı ve bağ, toka, fermuar, vardola, yapıştırıcı, ökçe, çivi, kesici aletler, kalıplar gibi çok sayıda girdiye ihtiyaç duyması nedeniyle tekstil, ağaç, metal, kimya, makine gibi işkollarıyla bağlantılı çalışan bir sektördür. Kahramanmaraş'ta usta-çırak modeliyle kadın ayakkabısı imalatı yapan 74 işletme (Kunduracılar Odası kayıtları), maliyetler ve vergiler karşısında kayıt dışı üretim yöntemleriyle belirli bir fiyat kalite dengesinde ağırlıklı iç pazara, kısmen Ortadoğu, Afrika, Rusya, Orta Asya ve Balkan ülkelerine yönelik olarak faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin ancak %10'u montaj ve finisaj aşamalarında makineleşerek Türkiye'nin bilinen ayakkabı firmalarına fason üretim yapabilir durumdadır. 2019 yılı itibarıyla kurulu kapasite 6 milyon çift, üretim 3.5 milyon çift ve kapasite kullanım oranı %40-60 arasındadır.

İmalatçıların geleneksel ve güvene dayalı satış yöntemlerini kullandıkları ancak farklı pazarlara açılmadıkları gözlenmektedir. Dünyada ayakkabı üretiminde özgün tasarımı olan, kaliteli malzeme ile üretilen trend, şık ve/veya rahat ayakkabıları marka ile satarak yüksek katma değer sağlayan üreticiler belirli bir profil ortaya koymaktadırlar. Bunun dışında fiyat rekabeti söz konusu olmakta ve bu anlamda Kahramanmaraş ayakkabı imalatçıları mevcut üretim organizasyonları içinde kendileriyle rekabet ederek minimum üretim maliyeti ve en az getiri ile sıkışmış bir döngüde faaliyet göstermektedirler.

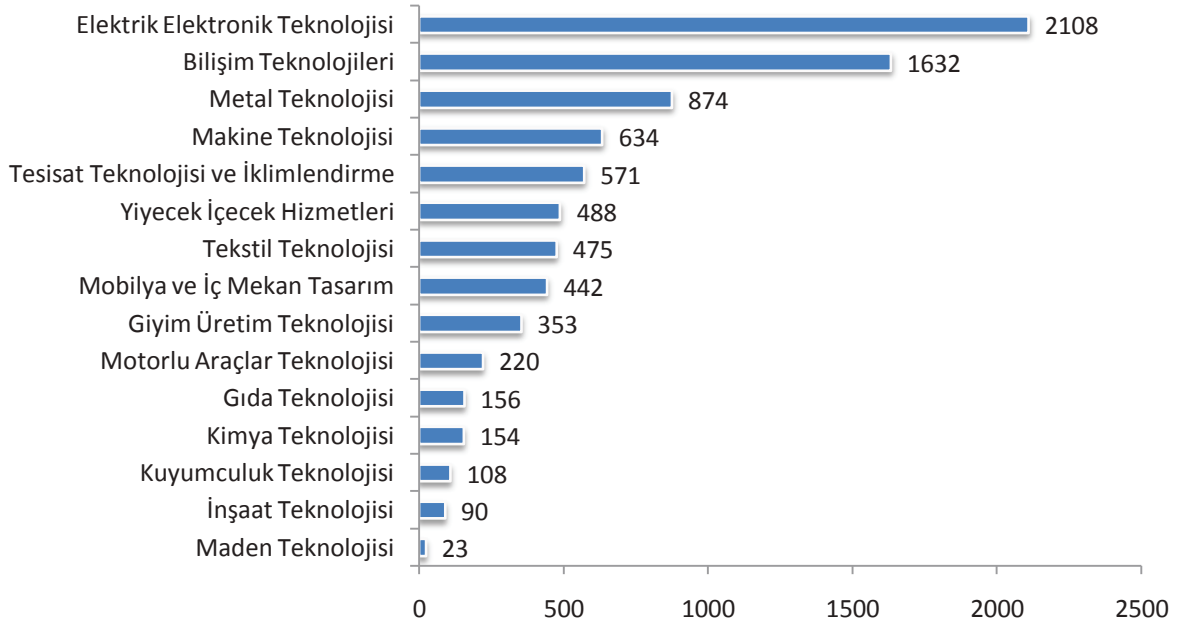
Sektörde Suriyeli işgücü yoğun olarak kullanılmaktadır. Türk işçilerin sigortalı ve tam zamanlı işleri tercih ettiği bir dönemde, ayakkabı imalatı deneyimi olan Suriyeli işçilerin bulunması üreticiler açısından önemli bir avantaj oluşturmuştur. Ancak geçici koruma kapsamındaki bu işçileri kaybetmeleri durumunda sektörün devamlılığını sağlayacak eleman bulma sıkıntısı, önemli bir tehdit olarak her an üreticinin karşısında durmaktadır.

Ülkemizde ayakkabı imalatı alanında eğitim veren kanallardan üçüncü bölümde bahsetmiştik. Kahramanmaraş'ta bu kanallardan sadece mesleki eğitim merkezi aktif durumdadır. İl Millî Eğitim Müdürlüğü Mesleki ve Teknik Eğitim Şube Müdürlüğü ile yapılan görüşmede ilde oluşacak talebe göre meslek liselerinde bölüm açılabilirdiği belirtilmiştir. İlin mesleki eğitim yapısına ilişkin bilgiler ve Şekil 11'de verilmiştir.

Şekil 10. Kahramanmaraş Mesleki Ortaöğretimde Okul Türüne Göre Öğrenci Sayıları, 2020

Kaynak: Mesleki Eğitimin Haritası, MEB

Mesleki ve teknik ortaöğretimde Türkiye genelinde %34,62 olan öğrenci oranı Kahramanmaraş'ta %41 düzeyindedir. Ancak ayakkabı ve saraciye teknolojisi bölümü ilde bulunmamaktadır.

Şekil 11. Kahramanmaraş Mesleki Ortaöğretimde Alanlarına Göre Öğrenci Sayıları, 2020

Kaynak: Mesleki Eğitimin Haritası, MEB

Kahramanmaraş ayakkabı sektöründeki bu açık Mesleki Eğitim Merkezi ile kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu merkezde eğitimini tamamlayan öğrenciler, kalfalık ve ustalık sınavlarına girmeye hak kazanmaktadır.

5.2. Kahramanmaraş'ta Ayakkabı Sektörü Üretici Özellikleri

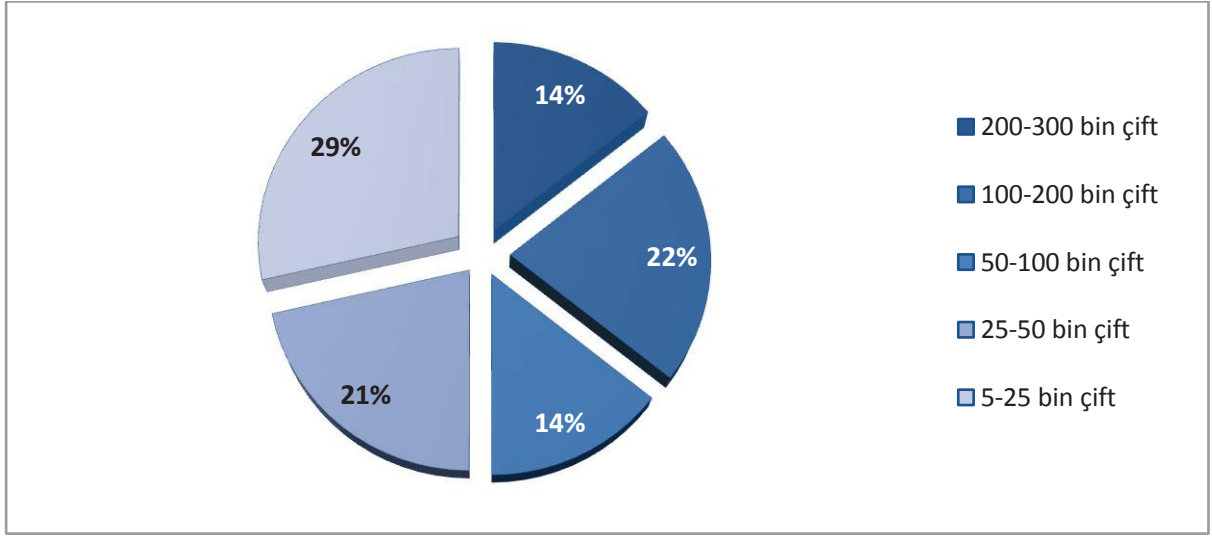
Kahramanmaraş'ta geçmişte hem erkek hem de kadın ayakkabıları imal edilirken günümüzde kadın ayakkabısına yoğunlaşmıştır. Bunun başlıca sebebi çevre illerde özellikle erkek ayakkabısında artan üretim ve rekabet ile yeni pazar arayışlarıdır. Yazlık ve kışkık olarak iki sezon çalışan ayakkabı

üreticileri genellikle yılda 10 ay üretim yapmaktadır. Yılın geri kalanında yeni sezon hazırlıkları kapsamında model hazırlama, fuar ve pazar ziyaretleri üreticilerin başlıca faaliyetleridir.

Kadın ayakkabısında yaz sezonunda stiletto ve comfort, kış sezonunda bot imalatı ön plandadır. Firmaların neredeyse tamamı suni deri ile çalışmaktadır. Sayada hakiki deri ve tekstil malzemeleri kullanımı birkaç firma dışında kalmamıştır.

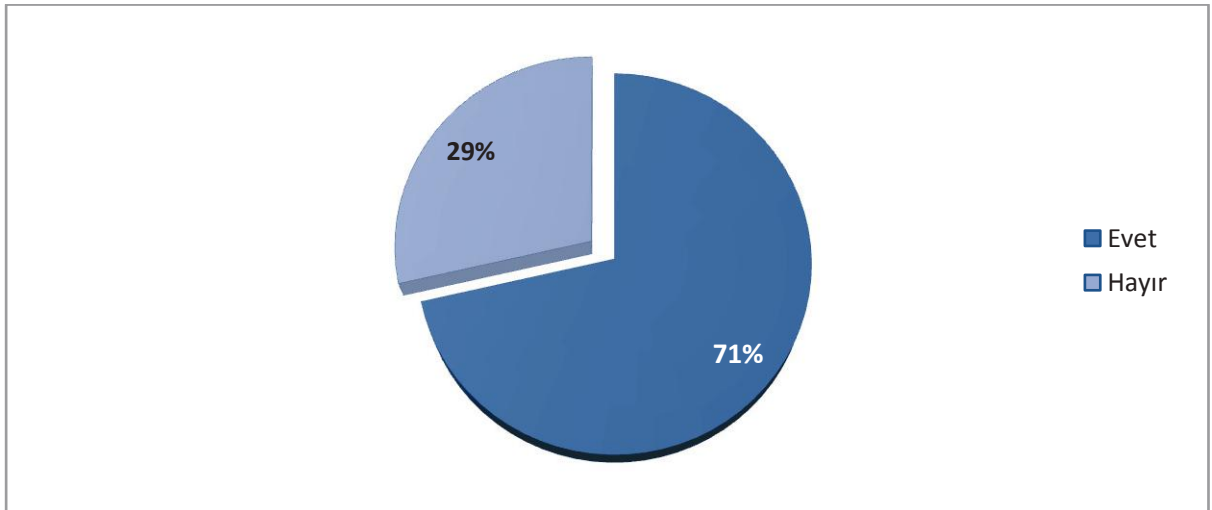
Sektör hakkında detaylı bilgi alma ve analizlerin hazırlanması kapsamında 14 firma ziyaret edilmiştir. Söz konusu görüşmelere ait bazı rakam ve tespitler aşağıda yer almaktadır.

Şekil 12. Ayakkabı Üreticilerin Yıllık Kapasiteleri (2020, %)



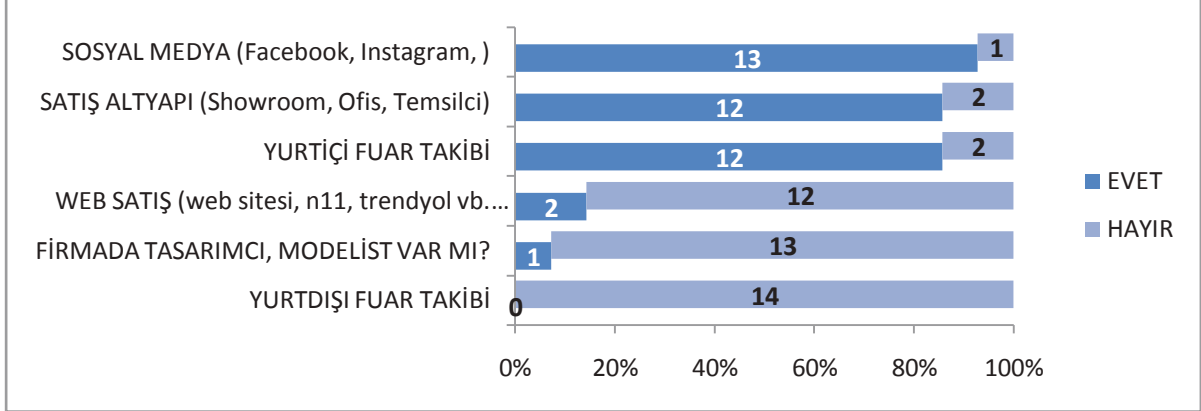
Şekil 12'de işletmelerin mevcut kapasiteleri görülmektedir. Tutarlı sonuçlara ulaşabilmek adına bütün üreticileri kapsayacak bir liste ile çalışılmıştır. Böylelikle görece büyük işletmeler ile küçük işletmelerin farklı yapısal sorunları hakkında bilgi sahibi olunabileceği ve çalışmanın son bölümündeki yükseltme planında her kesimin katkısının olması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında görüşülen en yüksek kapasiteli firmalar yılda 200 bin ile 300 bin çift üretim yapabileceklerini belirtmiştir. Bu firmaların mevcut personel sayısı 60 ve altındadır. Dolayısıyla sektörde KOBİ ölçeği dışında firma bulunmamaktadır.

Şekil 13. Fason Üretim Yapıyor musunuz? (2020, %)



Görüşme yapılan firmaların %71'i fason üretim yaptıklarını beyan etmiştir. Bu firmalar Türkiye'nin önde gelen markalarına ürün satmaktadırlar. Bu durum her ne kadar kalite ve hızlı teslimat anlamında olumlu bir gösterge olsa da aynı zamanda markalaşmadaki eksikliği de ortaya koymaktadır.

Şekil 14. Satış ve Pazarlama Yetkinlikleri (2020, %)



Firmaların satış ve pazarlama yetkinlikleri Şekil 14'te gösterilmiştir. Yurtdışı fuar takibi, modelist istihdamı, web üzerinden satış gibi araçlar işletmelerin büyük kısmında kullanılmazken, yurtiçi fuar katılımı, showroom, sosyal medya üzerinden ürün fotoğraflarının paylaşımı neredeyse tüm firmalarda kullanılmaktadır. Yaklaşık 5 yıl önce belediye tarafından firmaların hizmetine sunulan ayakkabıcılar sitesi, firmaları hem uygunsuz şartlarda üretim yapmaktan kurtarmış hem de showroom, ofis gibi fiziksel satış altyapısını oluşturmalarını sağlamıştır. Bunun yanında geçmişte sıkça kullanılan servis ile pazarlama tekniği, şimdilerde birkaç firma tarafından kullanılmaya devam etmektedir.

5.3. Rakamlarla Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü

Türkiye ayakkabı üretiminde, biri geleneksel diğeri enjeksiyon üretim yöntemi olmak üzere iki temel yöntem mevcuttur. En çok kullanılan geleneksel üretim yönteminde ayakkabı üretimi, sayanın kesimi, dikimi ve taban montajından ibarettir. Bu işlemler işletmenin yapısına göre basit aletlerle elde ya da makinelerde gerçekleştirilmektedir.

Ayakkabı üreten işletmeler üretim teknolojileri açısından üç grupta tanımlanmaktadır.

1. Tamamen makineleşmiş işletmeler; üretimin tamamı, bir fabrika sistemi içinde makine kullanılarak yapılmaktadır.
2. Yarı makineleşmiş işletmeler; kısmen makine kısmen el aletleri kullanılarak üretim yapılmaktadır.
3. El aletleri ile üretim yapan işletmeler; tamamen el aletleri ve işi kolaylaştırıcı basit makineler kullanılmaktadır.

Ayakkabı üretimi makineleşmiş olsa bile, üretimin birçok safhasında el becerisi yer almaktadır (spor ayakkabı üretimi dahil).

Enjeksiyon üretim yönteminde ise ayakkabının sayısı ve tabanı birlikte oluşturulmaktadır. Enjeksiyon yöntemiyle üretilen ayakkabılar ucuz olmaları nedeniyle alt gelir grupları tarafından tercih edilmektedir.⁷

⁷ Ayakkabı Yatırımı Fizibilite Raporu, Malatya Ticaret ve Sanayi Odası, 2019

Kahramanmaraş'taki ayakkabı üreticileri, üretim teknolojisi açısından yarı makineleşmiş ve el aletleri ile üretim yapan işletmelerin bir karışımı şeklindedir. Bu durum özellikle kayıt dışı personel istihdamı ve kayıt dışı üretimin yaygın olması sonucunu doğurmaktadır. Makineleşmiş işletmelerde tecrübesiz işçilerle dahi standart bir üretim miktarı yakalanabilirken, makine kullanımının zayıf olduğu işletmelerde tecrübeli personel ihtiyacı daha yüksektir ve parça başı sistem ile ücret ödenir. Parça başı çalışan bu işçiler için sigorta kaydı yapılmamakta ve üretimin düzeni usta-çırak ve işyeri sahibi arası ilişkiler ile belirlenmektedir.

Tablo 20. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü (GTİP:64) Üretim ve Satış Rakamları, 2019

Firma Sayısı	Çalışan Sayısı (Kişi)	Üretim Miktarı (Çift)	Kapasite (Çift)	KKO(%)	Toplam Satış (TL)
74	2.000	3.500.000	6.000.000	%58,3	145.000.000

Kaynak: Kunduracılar Odası kayıtları, uzman hesaplamaları

Kahramanmaraş'ta üretici ve satıcıların kayıtlı olduğu kunduracılar ve hazır ayakkabıcılar olmak üzere iki oda bulunmaktadır. Hazır ayakkabıcılar Odasına toptan ve perakende satıcılar kayıtlı iken kunduracılar Odasına üreticiler, toptan ve perakende satıcılar kayıtlı bulunmaktadır. Oda yetkilisi ile yapılan görüşmeler sonucunda 2019 yılı verileri üzerinden Tablo 20 hazırlanmıştır. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde Covid-19 pandemisi nedeniyle 2020 yılında üretim ve satışların buna paralel olarak personel sayısının da düştüğü ifade edilmiştir.

Tablo 21. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü ve Türkiye, 2019

	Firma Sayısı	Üretim Miktarı (Çift)	Toplam Satış (TL)	İhracat (\$)
Türkiye	6.254	543.726.389	14.023.070.322	931.576.434
Kahramanmaraş	74	3.500.000	145.000.000	259.730

Kaynak: TÜİK Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, Dış Ticaret İstatistikleri, Kunduracılar Odası kayıtları, uzman hesaplamaları

Kahramanmaraş'ta yıllardır ayakkabı üretilmesine rağmen yan sanayi, sermaye ve seri üretim yatırımlarının yapılmamasının eksikliği ile son yıllarda rakip illerin gerisinde kalmıştır. Yıllık 3,5 milyon çift üretim ile Kahramanmaraş, Türkiye üretiminin %0,64'ünü karşılamaktadır. Yıllık 145 milyon TL satış rakamı ile Türkiye satışlarının %1,03'ünü oluşturmaktadır.

Şekil 15. Türkiye'de Ayakkabı Üretiminde Öne Çıkan İller



Kaynak: Ayakkabı Sektörü, Ekonomi Bakanlığı, 2014

Burada göz ardı edilmemesi gereken önemli noktalardan biri Kahramanmaraş'ta kadın ayakkabısı üretilmesidir. Yukarıdaki rakamlar erkek, kadın ve çocuk ayakkabısı üreticilerinin tamamını içermektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'deki 12 il arasında yer almayan Kahramanmaraş, kadın ayakkabısı üretiminde önemli illerden biridir. Türkiye'de kadın ayakkabısı üretimi İstanbul, İzmir, Bursa, Gaziantep, Konya ve Kahramanmaraş'ta yoğunlaşmıştır.

Tablo 22. İllere Göre Ayakkabı (GTİP:64) İhracatı, 2019 (\$)

Sıra	İller	Ayakkabı İhracatı (\$)	Pay
1	İstanbul	586.478.570	63.0%
2	Gaziantep	161.790.320	17.4%
3	İzmir	62.674.227	6.7%
4	Konya	22.185.751	2.4%
5	Ankara	16.705.463	1.8%
6	Bursa	12.248.497	1.3%
7	Adana	10.816.526	1.2%
8	Çorum	8.735.426	0.9%
9	Bartın	8.469.425	0.9%
10	Manisa	6.705.513	0.7%
31	Kahramanmaraş	259.730	0.03%
	TOPLAM	931.576.434	100.0%

Kaynak: Tük dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.10.2020

İllere göre ihracat rakamları incelendiğinde İstanbul'un ilk sırada yer aldığı ve tek başına Türkiye ihracatının %63'ünü gerçekleştirdiği görülmektedir. İstanbul'u sırası ile Gaziantep, İzmir, Konya ve Ankara takip etmektedir.

Kahramanmaraş listede 259 bin ABD doları ihracatı ile 31. sırada yer almaktadır. Görüşme yapılan firma yetkilileri ürettikleri ürünlerin %20-30 oranında yurtdışına satıldığını beyan etmiştir ancak bu satış firma tarafından değil aracı kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Kahramanmaraş'taki firmaların en sık çalıştığı araçlar Gaziantep merkezli firmalardır.

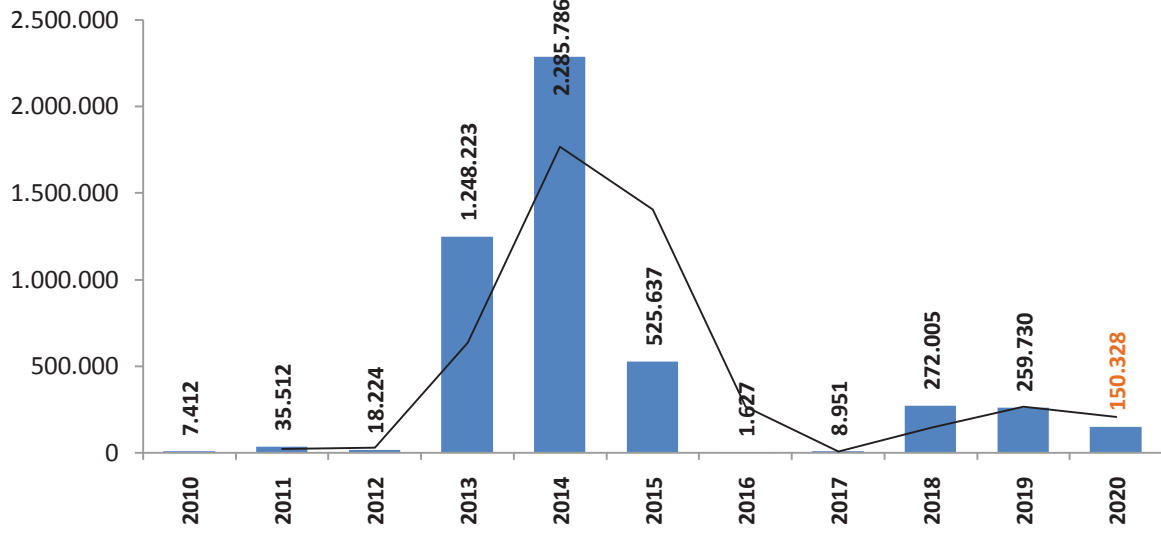
Tablo 23. İllere Göre Ayakkabı (GTİP:64) İthalatı, 2019 (\$)

Sıra	İller	Ayakkabı İthalatı (\$)	Pay
1	İstanbul	473.781.653	96.1%
2	Aydın	6.848.566	1.4%
3	Ankara	2.576.603	0.5%
4	İzmir	2.476.927	0.5%
5	Tekirdağ	2.132.795	0.4%
6	Bursa	1.752.844	0.4%
7	Çorum	1.310.372	0.3%
8	Adana	1.036.308	0.2%
9	Trabzon	436.490	0.1%
10	Gaziantep	284.309	0.1%
30	Kahramanmaraş	220	0.0%
	TOPLAM	493.179.567	100.0%

Kaynak: Tük dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.10.2020

İllere göre ithalat rakamı incelendiğinde İstanbul'un %96'lık pay ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. bu durumu tüketim ile ilişkilendirmek yanlış olur. Ülkemize İstanbul'dan giriş yapan ithal ürün ve hammaddeler buradan tüm ülkeye yayılmaktadır.

Şekil 16. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü (GTİP:64) Yıllara Göre İhracatı (2010-2020*, \$)



Kaynak: Türk dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.09.2020

*: 2020 yılı verileri Ocak-Temmuz arası verilerdir.

Şekil 16'da Kahramanmaraş'ın yıllara göre ihracatı görülmektedir. İldeki üreticilerin ihracatı kendi bünyesinde yapmadığı, aracı kuruluşlar vasıtası ile ihracat gerçekleştirdiğini belirtmiştik. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde, ilin 2019 yılı ihracat rakamının 4 milyon ABD doları civarında olduğu tahmin edilmekle beraber bu rakamın başta Gaziantep olmak üzere Türkiye'nin çeşitli illerine dağıldığı belirtilmektedir.

Tablo 24. Kahramanmaraş Ayakkabı İhracatında İlk 10 Ülke (2019, \$)

Sıra	İller	Ayakkabı İhracatı (\$)	Pay
1	Bosna-Hersek	75.655	29,1%
2	Slovakya	36.720	14,1%
3	Bulgaristan	26.556	10,2%
4	Ukrayna	26.083	10,0%
5	Sırbistan	22.773	8,8%
6	Macaristan	21.828	8,4%
7	Moldova	10.521	4,1%
8	İran	8.889	3,4%
9	Kazakistan	5.999	2,3%
10	Polonya	5.878	2,3%
	Diğer	18.828	7,2%
	TOPLAM	259.730	100.0%

Kaynak: Türk dış ticaret istatistikleri, Erişim Tarihi: 15.09.2020

Kahramanmaraş'ın 2019 yılı ihracatında ilk sırada %29 pay ile Bosna-Hersek yer almaktadır. Bu ülkeyi sırası ile Slovakya, Bulgaristan, Ukrayna ve Sırbistan takip etmektedir. Listede Balkan ülkelerinin ağırlığı göze çarpmaktadır.

6. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Bu bölümde Kahramanmaraş ayakkabı sektörünü daha iyi yorumlayabilmek, sektördeki üreticileri etkileyen iç ve dış dinamikleri tespit edebilmek adına sekiz farklı analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin sonucunda bir yükseltme planı hazırlanmış ve sektörü destekleyici politikalar ve stratejiler geliştirilmesi, sektörün rekabet gücünün artırılması ve ulusal hedefler doğrultusunda bu sektörlerden en yüksek katma değer elde edilmesi amaçlanmıştır.

Ayakkabı sektöründeki yoğun kayıt dışı üretim ve istihdam nedeniyle sektör seçiminde nicel analizler kullanılamamıştır. Daha önce hazırlanan raporlarda yer alan bilgiler ışığında, istihdam yoğun yapısı, kümelenmiş bir şekilde üretim yapan yüze yakın üreticinin varlığı, geçmişten günümüze gelen geleneksel modelleri ile Kahramanmaraş'ın üretici sektörleri arasında ayakkabı sektörü öne çıkmaktadır. Değer zinciri analizi kapsamında Kahramanmaraş ayakkabı sektörünün seçilmesi politika kararı olarak uygun bulunmuştur.

6.1. Ürün Seçimi

Sektörel seviyede değer zinciri analizi, bir sektörün nihai ürünlerine değer katan faaliyetlerin, kaynakların ve çevrenin tanımlanması ve sonra da farklılaştırmayı artırmak ve rekabet üstünlüğü kazanmak için bu faaliyetlerin, kaynakların ve çevrenin incelenmesine yönelik bir süreçtir. Hemen hemen her türlü analiz ürünlerden başlamaktadır.

Değer zinciri analizi çalışmaları kapsamında seçili ürünler üzerinden sektör hakkında hesaplamalar yapılacağı ve sektörün bütününe dair sonuçlar elde edileceği için ürün seçimin doğru yapılması ve sektörü temsil etmesi oldukça önemlidir. Genel teamül sektördeki satışların %50'den fazlasını oluşturan 2 ya da 3 ürünün seçilmesidir.

Ayakkabı üretimini ve ayakkabı modellerini çok çeşitli sınıflara ayırmak mümkündür. Bu sınıflar; tüketici grubuna göre, kullanım alanına göre, modelin özelliğine göre, malzemesine göre, üretim yönetimine göre, ayak yapısına göre çeşitli gruplara ayrılabilir.

Kahramanmaraş'ta üretilen ayakkabı modellerini düşük ve orta gelir grubuna hitap eden suni ve sentetik malzemelerden bayan ayakkabıları olarak sınıflandırmak mümkündür. Tasarım çeşitliliği oldukça geniş olan sektörde firmalar piyasada kabul göreceğine inandıkları her modeli üretme kararı verebilir, atölye ya da üretim tesisini bu modele göre düzenleyebilirler.

Sektör temsilcileri ve firma yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörünü temsil edebilecek 3 ürün belirlenmiştir. Bunlar;

1. Stiletto bayan ayakkabı

2. Comfort bayan ayakkabı

3. Bayan bot

şeklindedir.

6.2. Pazar Eğilimi Analizi

Pazar eğilimi analizi, geçmiş ve cari pazar davranışlarının ve alıcıların baskın modellerinin analizidir. Sektördeki dinamikleri, büyüklüğü, 5 ila 10 yıllık sürelerde pazardaki büyüme trendlerinin anlaşılmasını gerektirir. Pazar eğilimi analizi, bölgesel ve küresel pazarların ürün, fiyat, hacim ve pazar payı performansının değerlendirmeye tâbi tutulması ve öngörülmesiyle gerçekleştirilir.

Dünya ayakkabı sektöründeki ürün gruplarının ABD doları bazında 10 yıllık ticaret rakamları incelenerek Tablo 25 oluşturulmuştur.

Tablo 25. Ürün Gruplarına Göre Dünya Ayakkabı Sektöründe Büyüme Oranları (2010-2019, %)

Ayakkabı Ürün Grubu	Büyüme Oranı (2010-2019, %)
Sayısı Deriden Ayakkabılar	12,6
Sayısı Suni/Sentetik Deriden Ayakkabılar	21,4
Sayısı Tekstil Malzemelerinden Ayakkabılar	234,3
Diğer Ayakkabılar	-15,8
Ayakkabı Aksam ve Parçaları	25,7
AYAKKABI SEKTÖRÜ (GTİP:64)	43,7

Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>,
Erişim Tarihi:15.10.2020

Ürün gruplarına göre ayakkabı sektöründe büyüme oranları incelendiğinde oldukça çarpıcı sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Ayakkabı ticareti son 10 yılda ABD doları bazında %43,7 oranında büyümüştür. Ürün grupları içinde bu oranın üzerine çıkan sadece “sayısı tekstil malzemelerinde ayakkabılar” olmuştur.

Tablo 26. Ayakkabı Sektörü İçin Dinamik Pazarlar
(2015-2019 yılları arasında Türkiye’den yaptığı ithalatı en çok artıran ülkeler)

Ülkeler	Ayakkabı ithalatındaki ortalama yıllık büyüme oranı (%)	Türkiye'den ithalatı, 2019 (Bin \$)	Türkiye'nin ihracatındaki payı (%)	İthalatçı Ülkeler arasındaki sırası*	Dünya ithalatındaki payı (%)
Filipinler	142	62	0	46	0.3
Panama	104	186	0	43	0.4
Peru	72	13	0	44	0.3
İspanya	61	46.830	5	10	2.7
Kore	61	1.579	0.2	13	2.2
Polonya	58	21.605	2.3	14	2.1
İrlanda	57	1.867	0.2	42	0.4
Malezya	50	265	0	39	0.4
Avustralya	40	9.157	1	19	1.2
Avusturya	39	3.228	0.3	17	1.4
Hırvatistan	39	1.804	0.2	49	0.3
Endonezya	35	528	0.1	31	0.6
Hindistan	30	925	0.1	35	0.5
Çekya	29	3.580	0.4	21	0.9

*: İthalat büyüklüğü sıralamasındaki ilk 50 ülke dikkate alınmıştır.

Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>, Erişim Tarihi: 15.10.2020

Pazar analizi kapsamında küresel ticaret verileri incelenmiş ve ülke detayında cazip olan pazarlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 26’da ayakkabı sektörü için son 5 yılda ithalatını en çok artıran ülkeler görülmektedir. Ayrıca bu ülkelere Türkiye’den yapılan ihracat değerleri, Türkiye’nin ihracatındaki payı ve ilgili ülkenin seçilen ürün için dünyadaki yeri görülmektedir. Tabloda ilk sırada Filipinler yer almaktadır. Filipinlere yapılan ihracat her yıl ortalama %142 oranında artmaktadır. Ancak 2019 yılı için 62 bin ABD doları olan bu rakam oldukça düşüktür. Tabloda dünya ayakkabı ithalatında üst sıralarda yer alan ülkeler ile ticaretimize baktığımızda İspanya, Kore ve Polonya dikkat çekmektedir. Dünyada ayakkabı ithalatında ilk 15 ülke arasında yer alan bu üç ülkeye ihracatımız her yıl %58 ve üzerinde artmaktadır.

Tablo 26’da ayakkabı sektöründeki ürün grupları ayrımı yapılmamıştır. Kahramanmaraş’ta ağırlıklı olarak sayası sentetik malzemelerden ayakkabılar üretildiği hesaba katılarak 6402(GTİP) kodlu ürün grubu için dinamik pazarlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Sayısı Sentetik Malzemelerden Ayakkabılar (6401 hariç) için Dinamik Pazarlar
(2015-2019 yılları arasında Türkiye’den yaptığı ithalatı en çok artıran ülkeler)

Ülkeler	Ayakkabı ithalatındaki ortalama yıllık büyüme oranı (%)	Türkiye'den İthalatı, 2019 (Bin \$)	Türkiye'nin ihracatındaki payı (%)	İthalatçı Ülkeler arasındaki sırası*	Dünya ithalatındaki payı (%)
Malezya	442	148	0.1	37	0.6
Hindistan	280	208	0.1	29	0.7
Danimarka	204	154	0.1	46	0.4
Şili	187	354	0.1	27	0.8
ABD	137	784	0.3	1	18.9
Çekya	92	521	0.2	24	0.9
İsveç	88	1.428	0.5	33	0.6
Avustralya	76	276	0.1	19	1.1
İspanya	57	15.186	5.7	7	3.2
Yemen	51	12.993	4.9	34	0.6
Kanada	47	118	0	15	1.5
Kazakistan	45	6.351	2.4	43	0.4
Rusya	38	4.346	1.6	11	2.5

*: İthalat büyüklüğü sıralamasındaki ilk 50 ülke dikkate alınmıştır.

Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>, Erişim Tarihi: 15.10.2020

Tablo 27’de sayısı sentetik malzemelerden ayakkabılar için son 5 yılda Türkiye’den yaptığı ithalatı en çok artıran ülkeler görülmektedir. Tabloda ilk sırada Malezya yer almaktadır. Malezya’ya yapılan ihracat 2015-2019 döneminde yıllık ortalama %442 oranında artmaktadır. 2019 yılı için Malezya’ya yapılan ihracat 148 bin ABD dolarıdır. Listenin 5. sırasında yer alan Amerika Birleşik Devletleri dünya ayakkabı ithalatında ilk sıradaki ülkedir. ABD’ye Türkiye’den yapılan ihracat her yıl %137 artmasına rağmen çok daha yüksek potansiyel içermektedir. Dünya ayakkabı ithalatının %19’unu tek başına yapan ABD’ye yapılan ihracatımız henüz bir milyon ABD dolar seviyesine ulaşmamıştır.

6.3. Ürün Portföy ve Ürün Yaşam Döngüsü Analizi

Bir pazardaki bütün ürünler pazara giriş, büyüme, olgunlaşma ve düşüş şeklindeki aşamalardan geçmektedir. Bu sürece ürün yaşam döngüsü denilmektedir. Bir ürünün yaşam döngüsünü anlamak pek çok nedenden ötürü sektör için önem taşımaktadır. En önemli nedenlerden biri ürün yaşam döngüsünü anlamının nakit akışının yönetilmesine yardımcı olmasıdır. Yaşam döngüsünün izlenmesi, nakit akış yönetimine ek olarak, ürünlerin piyasada yenilenme zamanının belirlenmesine de yardımcı olmaktadır.

Ürün Portföy Analizi

Ürün yaşam döngüsü analizi kapsamında ilk olarak ürün portföy analizi yapılmıştır. Ürün portföy analizi, pazardaki ürünlerden hangilerinin şirketi ileri götüreceğinin, hangilerinin yavaşlattığının tespiti

ve kaynak kullanımının optimum seviyede paylaşılması için büyük resmin görülmesine olanak sağlar. Ürün portföy analizinde en yaygın kullanılan tekniklerden biri Boston ConsultingGroup (BCG) tarafından geliştirilen matristir. BCG matrisi; ürünlerin mevcut değerini, potansiyel pazar büyümesi ve pazar payı ile birlikte değerlendirmeye imkân veren bir analiz aracıdır.

BCG matrisinde yatay eksen ve kabarcık boyutları ürünlerin pazar paylarını, dikey eksen ise ürünlerin bulunduğu pazarların büyüme hızını ifade eder ve bu eksenler ürünleri 4 kategoriye ayırır.

Yıldızlar; hızlı büyüyen endüstrilerde yüksek pazar payına sahip birimlerdir. Beklenti, yıldızların ileride sağmal ineklere dönüşmeleri yönündedir.

Soru İşaretleri (diğer bilinen adıyla sorunlu çocuklar); yüksek büyümeye sahip pazarlarda düşük pazar payıyla yürütülen işlerdir. Çoğu işletme için başlangıç noktasıdır. Soru işaretleri, pazar payı elde edip yıldız olma ve nihayetinde market büyümesi yavaşladığında sağmal inekler olma potansiyeline sahiptirler. Pazar küçülmeye başladığında “köpeklere” dönüşmeye başlayacaklardır.

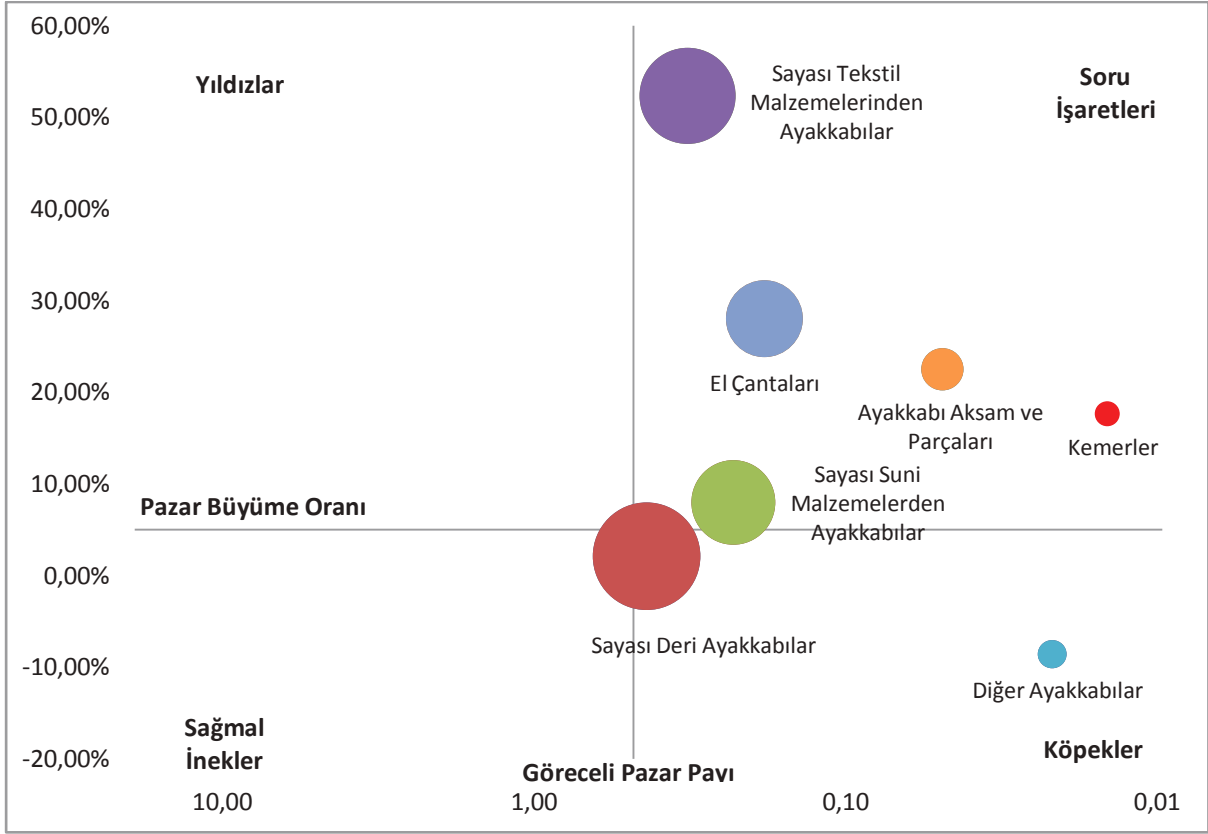
Sağmal İnekler; yavaş büyüyen bir endüstride bir şirketin yüksek pazar payına sahip olduğu yerdir. Pazar doyma seviyesine geldiğinde ve büyüme durduğu zaman, işletme pazar payını kaybetmediği sürece bu ürün grupları şirketlerin en önemli gelir kaynakları olarak yaşamlarına devam ederler.

Köpekler; gelişmekte olmayan, dinamizmini kaybetmiş bir sektörde, pazar payı düşük ürünleri ifade etmektedir. Köpeklerin ana fikri, işletmenin satılması ya da ürünün imalatının bırakılmasıdır.⁸

Ayakkabı sektörüne yönelik hazırlanmış olan BCG matrisi Şekil 17’de sunulmuştur. Analiz için dış ticaret verileri kullanılmıştır.

⁸<https://www.endustrimuhendisligim.com/bcg-matrisi/>, Erişim Tarihi: 16.07.2019

Şekil 17. Küresel Pazar İçin BCG Matrisi



Kaynak: TradeMap-International TradeCentre (ITC) verileri kullanılarak Doğa uzmanları tarafından oluşturulmuştur.

Küresel pazar için BCG matrisi incelendiğinde 5 ürün grubu soru işaretleri kategorisinde yer almıştır. Bir ürün grubu (diğer ayakkabılar) köpekler kategorisinde, bir ürün grubu ise orta noktada (deri ayakkabılar) yer almıştır. Pazar büyüme hızları burada yüzde 10'luk dilimlerde gösterilmiş olup (ABD doları bazında büyüme) soru işareti kategorisindeki ürünlerin bulunduğu pazarlar hızlı büyümektedir, fakat pazar payları düşüktür. Bu kategorideki ürünler pazar payını artırdığı takdirde yıldız olma, yıllar içinde büyüme oranı yavaşladığında sağmal inekler kategorisine geçme potansiyeline sahiptir. Soru işareti kategorisi pazar payını artırmak isteyen işletmeler için dikkatlice analiz edilmelidir.

Diğer ayakkabılar köpekler kategorisine düşmüştür. Bu ürünü üretenlerin artık üretimi durdurması ve pazardan çıkması gerekir. Bu ürüne yatırım yapanların zarar etmesi kaçınılmazdır.

Deri ayakkabılar muhtemelen uzun bir süre sağmal inekler kategorisinde yer almış fakat köpekler kategorisine geçiş sürecine girmiştir. Pazar payı yüksek olan bu gruptaki ürünler liderliği kaybetmek üzeredirler. Uzun vadede yatırımcısına zarar ettirme olasılığı yüksektir.

Sayısı tekstil malzemelerinden ayakkabılar en yüksek büyüme oranına sahip ürün grubudur. Ancak henüz pazar lideri olamamıştır. Bu grubun yıldızlar kategorisine geçmesi ihtimali oldukça yüksektir.

Ürün Yaşam Döngüsü Analizi

Gerçekleştirilmiş olan ürün portföy analizi aynı zamanda bu kapsamda gerçekleştirilen ve kantitatif bir analiz olan ürün yaşam döngüsü analizine de girdi teşkil etmektedir. Her bir ürün grubu için aşamaların süreleri farklılıklar gösterse de genel karakteristikleri aşağıda özetlenmiştir.

Giriş: Bu aşamaya ürünün gelişim ve piyasaya sunuş aşamalarını içermektedir. Ürün geliştirme aşamasından sonra piyasaya sunulan ürün, henüz tüketiciler tarafından yeterince tanınmamakta ve bu nedenle çok ciddi bir talebi bulunmamaktadır.

Büyüme: Bu aşama, ürüne olan talebin artmaya başladığı ve satış gelirinin hızlı bir artış gösterdiği aşama olup, yeni ürünü pazara sunan “öncü” firmalar, kâra geçerek, önemli ölçüde gelirlerini artırır. Bu aşamada göreceli yüksek kârlılık nedeniyle pazara rakipler girmeye başlar. Yeni giren firmalar ağırlıklı olarak başarılı yeni ürünü taklit etme eğiliminde olmakla birlikte tasarım ve işlev olarak geliştirilmiş ürünlerin pazara girmesiyle rekabet artmaya başlar.

Olgunluk: Bu aşamada satışlar miktar olarak artmakla beraber satışların artış hızı düşmeye başlar. Satışlar ve kârlar yüksek düzeye eriştikten sonra tekrar düşme eğilimine girerler. Bu aşamada piyasadaki rakip sayısı da yüksektir. Rekabet şiddetlenir. Rekabetin kısmen üretim miktarını kısmen kar marjını düşürmesi ve ürünün olgunluk dönemini uzatmak için yapılan harcamalar nedeniyle kârda düşüşler görülür. Bu aşamada ürünün yeniden canlandırılması için çeşitli stratejiler izlenir.

Düşüş: Bu dönemde, ürün ile ilgili önemli kararların alınması söz konusudur. Ürünün iyileştirilip, iyileştirilmeyeceğine ya da ürün karmasından çıkarılıp, çıkarılmayacağına bu aşamada karar verilir. Bu aşamada ürünün satışı azalmakta genellikle piyasada rekabetçi ikame ürünler bulunmaktadır. Bu nedenle ürünlerin niteliklerinde değişiklik yapmak yerine, ürünün karmadan çıkarılması yoluna gidilmesi yaygındır.

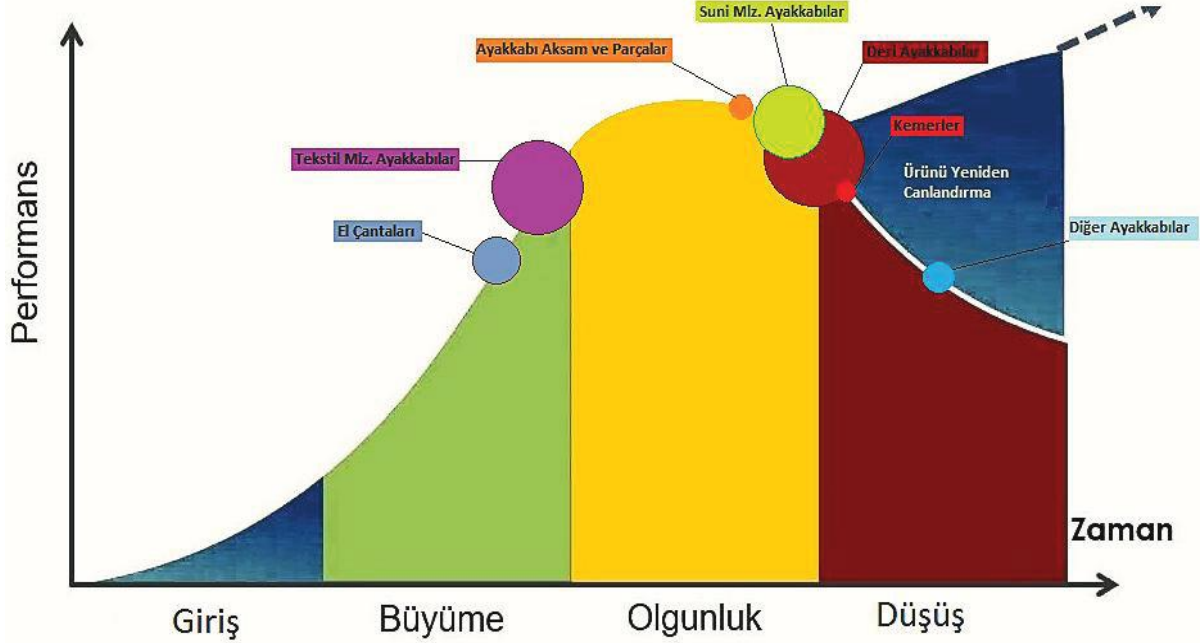
Yeniden Canlandırma: Düşüş aşamasına gelmiş bir ürünü tekrar giriş aşamasına döndürmek ve yeniden canlandırmak oldukça zor olup önemli çabalar gerektirmektedir. Televizyon örneğinde olduğu üzere siyah beyaz TV satışları olgunluğa erişip düşme aşamasına geldiğinde renkli TV sonrasında ise LCD ekran TV ile akıllı TV piyasaya sürülerek ürünün tekrar giriş aşamasına dönmesi sağlanmış ve her seferinde satışları tekrar artırılmıştır. Bu kapsamda yeniden canlandırma aşamasında ürüne yeni ve önceki ürünlere nazaran ayırt edici bir özellik kazandırmak esastır.¹

Şekil 18. Ürün Yaşam Döngüsü ve Ürün Gruplarının Ürün Yaşam Eğrisindeki Yeri



Ayakkabı sektörü, gelişmiş ülkelerde küçülmekte olan ancak gelişmekte olan ülkelerde hızlı büyüyen emek yoğun bir sektördür. Tüketim alışkanlıklarının yukarı yönlü seyri, artan dünya nüfusu ve dünya tüketim ortalamasının gelişmiş ülkelerin oldukça gerisinde olması nedeniyle sektörün uzun vadede büyüme seyrini devam ettireceği düşünülmektedir.

Şekil 19. Ayakkabı Sektörü Ürün Yaşam Döngüsü



Kaynak: Doğaka uzmanları tarafından oluşturulmuştur.

Tekstil malzemelerinde ayakkabılar sektördeki en hızlı büyüyen ürün grubudur. Pazar payını da gün geçtikçe artıran bu grup kısa vadede ürün yaşam eğrisindeki zirveye ulaşabilir. El çantaları ürün grubu yine yüksek büyüme oranı ile dikkat çekmektedir.

Sektördeki en büyük pazara sahip olan deri ayakkabılar grubu, olgunluk döneminin sonundadır. Bu grubun geçmiş dönemlerdeki büyüme eğrisi yavaşlamış, alternatif ürünler çoğalmış ve maliyetler yükselmiştir. Bu gruptaki ürünlerin olgunluk evresinde oluşları yeniden canlandırma için yeni işlev kazandırma veya farklı özelliklerle donatılma ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.

Suni malzemelerden ayakkabılar ürün grubunun da olgunluk döneminin sonlarında olduğu düşünülmektedir. Deri ayakkabılara kıyasla daha yüksek büyüme rakamlarına sahip olan sektörün kısa vadede olgunluk dönemindeki yerini koruyacağı düşünülmektedir. Bu ürün grubunda deri ayakkabılar ile birlikte yeniden canlandırma hamleleri ile yüksek satış rakamları tekrar yakalanabilir. Ancak bu durum ürünler üzerinde yenilikçilik baskısı oluşturmaktadır.

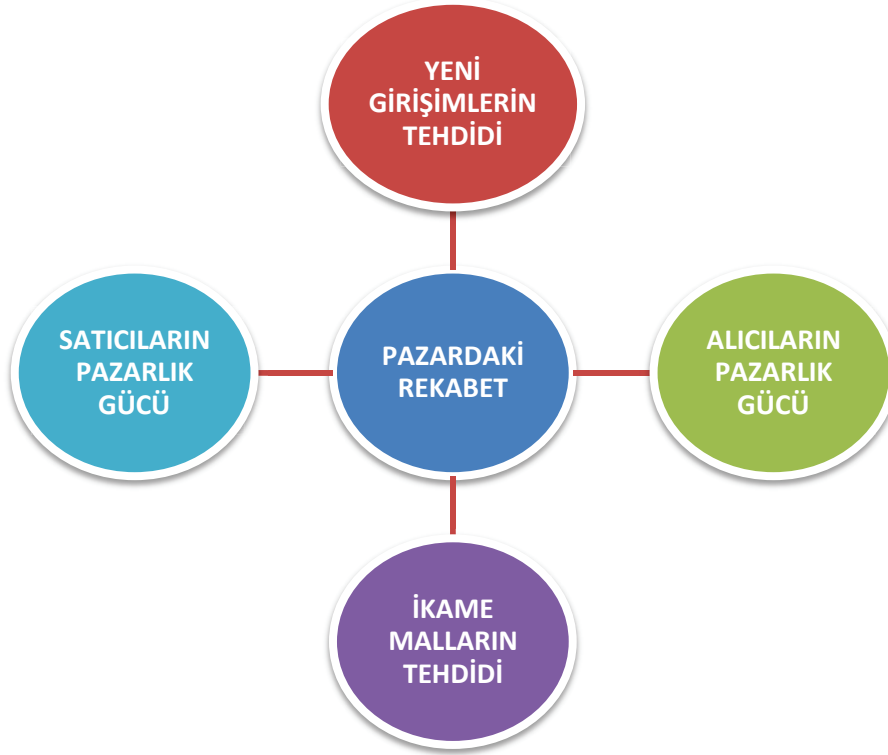
Diğer ayakkabılar ve kemerler ürün grupları ürün yaşam eğrisinde düşüş aşamasında görülmektedir. Bu ürünlerin yatırımcısına yüksek karlar kazandırması mümkün görünmemektedir.

6.4. Beş Güç Analizi

Beş güç analizi, bir sektörün stratejik etkinliğini saptamak ve belli ürün ve pazar segmentlerinde rekabet etmenin uzun ve kısa dönemli sonuçlarını belirlemek üzere yürütülür. Bu analizin yardımıyla, bir sektörün seçili ürün/pazar segmentleri itibarıyla çekiciliğine ve rekabetin önündeki engellere

ilişkin net bir tablo elde edilir. Rekabet, dar çerçeveden çıkarılarak, aynı ürünü/hizmeti satan firmalar arasında yaşanan rekabetin yanı sıra karlılığı etkileyen diğer faktörleri ve karın paylaşımını da dikkate alarak değerlendirmektedir.

Şekil 20. 5 Güç Analizi



Sektörler birbirlerinden farklı görünseler de rekabetçilik ve karlılık müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler, ikame ürünler ve rakipler olmak üzere 5 faktörün etkisi ile şekillenir (Şekil 20).⁹

1. Rakipler ve Rekabet Koşulları
2. Tedarikçiler ve Tedarikçiler İle İlişkiler
3. Alıcılar ve Alıcılar İle İlişkiler
4. İkame Malların Tehdidi
5. Yeni Girişimlerin Tehdidi/Giriş Bariyerleri

Tablo 28. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü Segmentleri, 2020

PAZARLAR	Yurtiçi Büyük Markalar	Yurtiçi Toptancılar	Yurtiçi Perakendeciler	Yurtdışı (Aracı firmalar)
ÜRÜNLER				
Kadın Ayakkabı - Kendi Markasıyla		X	X	X
Kadın Ayakkabı - Fason	X			

X: Bölgede mevcut segmentler

Kahramanmaraş ayakkabı sektörü geçmişte daha fazla çeşit üretmekte iken artan rekabetin etkisiyle şu anda kadın ayakkabıcılığına yoğunlaşmıştır. Türkiye'nin birçok ilinde yoğun olan rekabet kadın ayakkabıcılığında biraz daha dardır. Özellikle doğu illerine yakın olunmasının da etkisiyle İstanbul,

⁹ *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, PORTER, Michael E., 1985

İzmir, Bursa gibi illerden farklı olarak kendisine doğu illerini ve fason üretimi pazar olarak seçmiştir. Ayakkabı sektörü 5 güç analizi yoğun veri derleme, sektör uzmanları ile görüşme, tesis ziyaretleri ve analiz çalışmaları sonucunda Kahramanmaraş Bölgesindeki kadın ayakkabı üreticilerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 29. Tedarikçiler Ve Tedarikçiler İle İlişkilerin Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi

	PUAN
Farklılaştırılmış girdi (Tedarikçiler farklılaştırılmış, patentli veya belli standartları taşıyan ürünler sunarsa)	2
İleriye doğru entegrasyon (Tedarikçilerin sektöre entegre olma kabiliyeti yüksekse -özellikle sektördeki firmaların karlılık oranı tedarikçilere oranla daha fazla olduğu durumlarda-)	2
Kalitenin/maliyetin önemi (Girdi kalitesinin üretilen ürünü büyük oranda etkilediği durumlarda ve sektörün fiyata karşı duyarlılığı düşükse)	2
Girdide alternatifsizlik (Tedarikçinin temin ettiği ürün veya hizmetin -işgücü tedariki dâhil- ikamesi yoksa)	2
3 veya 4 tedarikçinin hâkimiyetinde şekillenen piyasa (Az sayıda tedarikçinin hâkim olduğu bir piyasa ise)	1
Tedarikçinin vazgeçilmezliği (Alıcının yönlendirmesi, marka bağlılığı, müşteri sadakati vb.)	2
Tedarikçinin bağımsızlığı (Tedarikçiler gelir açısından sektöre büyük ölçüde bağımlı değilse)	2
Tedarikçinin büyüklüğü (Tedarikçiler büyük ölçekli firmalarsa)	2
Tedarikçiyi değiştirme maliyetleri (Sektör temsilcileri tedarikçi değiştirirken değiştirme maliyetleri ile karşılaşırsa -uzun dönemli sözleşmeler vs.-)	1

5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Şekil 21. Tedarikçiler Ve Tedarikçiler İle İlişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi



5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Sektörün girdileri içerisinde en yüksek maliyetli olanlar taban, saya, ökçe ve iç astardır. Bir ayakkabı tamamı ithal malzemelerden üretilebileceği gibi tamamı yerli malzemelerden de üretilebilir. Bu anlamda gelişmiş bir yan sanayisi bulunan ayakkabı sektöründe çok çeşitli renk, kalite ve özellikle malzemeler kullanılmaktadır. Kahramanmaraş'ta üretilen bir ayakkabının %95 oranında yerli malzemeler ile üretildiği söylenebilir. En sık kullanılan ithal malzeme sentetik saya malzemesidir. Bu konuda yerli alternatifler bulunmasına karşın modele ve üretici tercihlerine göre ithal malzemeler de tercih edilmektedir.

Malzeme ithal de olsa yerli de olsa yurtiçinde rahatlıkla temin edilebilmektedir. Bu durum tedarikçilere olan bağlılığı azaltmaktadır. Görüşme yapılan tüm firmalar, biten bir malzemeyi saatler içerisinde temin edebildiklerini, herhangi bir girdide sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Buna ilaveten en önemli girdilerden biri olan ayakkabı modeli de yurtdışından tedarik edilmektedir. Ancak firmalar bu modeller için herhangi bir bedel ödememektedir. Beğenileceğine inandıkları modelleri kendi işletmelerinde taklit ederek piyasaya sürmektedirler.

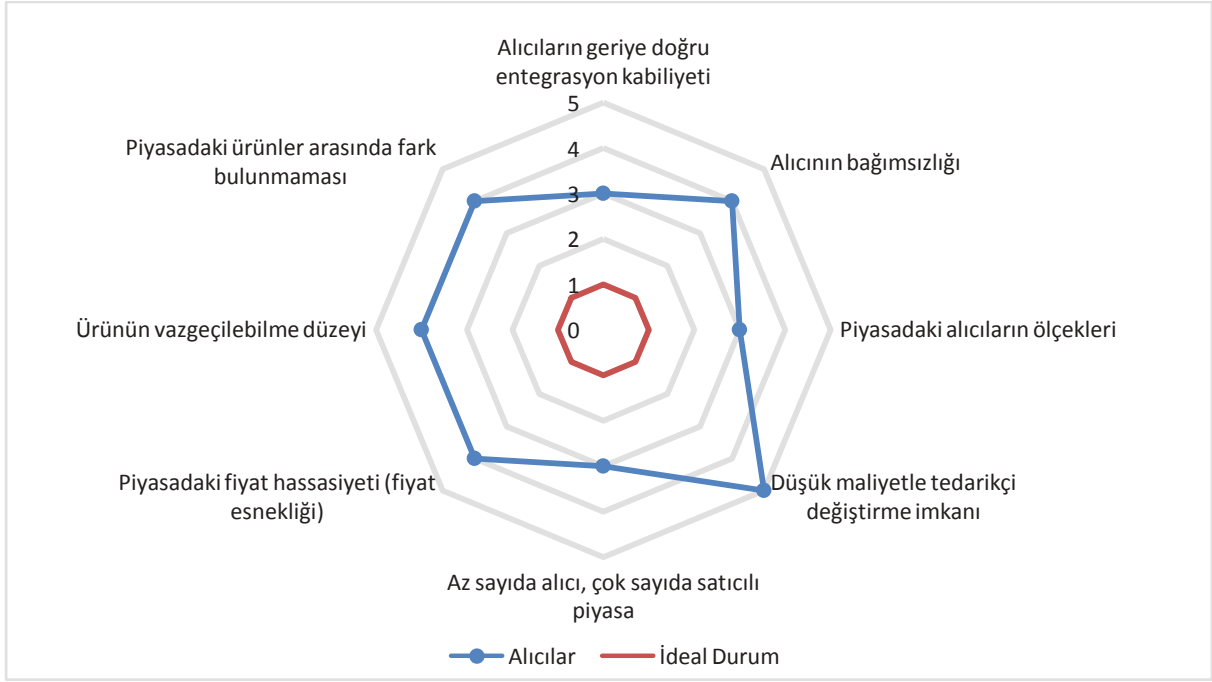
Her ne kadar istedikleri malzemeye erişmekte sıkıntı yaşamazlar da Kahramanmaraş'ın yan sanayisinin zayıf olması firmalar için bir dezavantajdır. Hâlihazırda malzeme tedariki, en yakın komşu olan Gaziantep ilinden sağlanmaktadır. Kadın ayakkabıcılığının ülkemizdeki merkezleri olan İstanbul'a olan uzaklık tasarım kalitesi, orijinallik, teslimat hızı gibi faktörlerde firmaları olumsuz etkilemektedir.

Tablo 30. Alıcılar Ve Alıcılar İle İlişkilerin Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi

	PUAN
Alıcıların geriye doğru entegrasyon kabiliyeti (Özellikle satıcıların çok karlı olması durumunda, alıcıların sektörün ürününü üretme tehdidi bulunuyorsa)	3
Alıcıların bağımsızlığı (Alıcıların sektörden satın aldığı ürün, satın alma bütçesinin büyük bir miktarını oluşturuyorsa)	4
Piyasadaki alıcıların ölçekleri	3
Düşük maliyetle tedarikçi değiştirme imkanı (Alıcılar satıcı değiştirdiklerinde çok az değiştirme maliyetine katlanırsa)	5
Az sayıda alıcı, çok sayıda satıcı piyasa (Az sayıda müşterinin ve çok sayıda sektör aktörünün bulunduğu bir piyasaysa)	3
Piyasadaki fiyat hassasiyeti(fiyat esnekliği) (Alıcıların fiyata karşı duyarlılığı yüksek olduğunda)	4
Ürünün vazgeçilebilme düzeyi (Üründen vazgeçmek kolay olduğunda)	4
Piyasadaki ürünler arasında fark bulunmaması (Sektörün ürünleri standart ve farklılaşmamış ise, alıcılar her zaman eşdeğer bir ürün bulacağına inanıyorsa)	4

5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Şekil 22. Alıcılar ve Alıcılar İle İlişkilerin Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi



5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Kahramanmaraş ayakkabı sektöründe iki tip alıcı (müşteri) vardır. Birincisi fason imalat yapılan büyük markalar, ikincisi ise kendi markaları ile satış yaptıkları yurtiçindeki diğer alıcılardır. Birinci gruptaki müşteriler her ne kadar büyük sipariş adetleri ve güvenilirlikleri ile cazip görünsede, üretici üzerinde kurdukları baskı, uzun vadeli ödeme ve tek müşteri ile çalışmanın riskleri nedeniyle tercih edilmemektedir. Bu nedenle üreticiler genellikle kendi markaları ile satış yapmak istemektedirler fakat pazarlama ve kapasite planlama anlamında çoğu zaman yetersiz kalmaktadırlar.

Sınırlı sayıda alıcıya bağlı kalınmaması sektör için bir avantajdır. Ancak benzer kalitedeki çok sayıdaki üretici, alıcılar için bir avantajdır. Bu durum piyasadaki fiyat hassasiyetini artırmakta ve düşük maliyet ile üreticisini değiştirme imkanı olan alıcıların pazarlık gücünü artırmaktadır.

Ayakkabı üreticileri için fuarların ayrı bir önemi vardır. Fuar organizasyonları müşterilere ürün tanıtımı yapma amacının yanında aynı zamanda firmaların sektörde tutulan modelleri belirleme ve yeni tasarım fikirlerinin sergileme imkanı bulduğu yegane ortamdır. Sektördeki üreticilerin takip ettikleri fuarlar Aymod (İstanbul) ve Gapshoes (Gaziantep) fuarlarıdır. Kahramanmaraş ayakkabı sektörünün hedef pazarına daha uygun olan Gaziantep fuarına ilden çok sayıda firma katılım gösterirken, İstanbul fuarına katılım düşüktür.

Tablo 31. Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi

	PUAN
Rakiplerin dağıtım kanallarına kolay erişim imkânı	4
Rakiplerin tedarik kanallarına kolay erişim imkânı	5
Piyasadaki mevcut şirketlerin yeni girişleri engelleme gücünün zayıflığı (Kümelenme gibi iş modelleriyle mevcut şirketler yeni girişlere karşı engel oluşturamıyorsa)	5
Yetersiz fikri mülkiyet hak koruması	5
Yetersiz veya uygulanamayan yasal düzenlemeler (Çevre ve güvenlik standartları gibi alanlarda eksik veya uygulanmayan düzenlemeler mevcutsa)	5
Düşük sabit maliyetler (Sabit maliyetler düşükse)	4
Düşük maliyetle rakip ürüne geçiş yapma kolaylığı (Alıcıların değiştirme maliyetleri düşükse)	4
Piyasadaki büyüme (Piyasadaki büyüme potansiyel yatırımcılar için cazip görünüyorsa)	3
Firma yatırım/büyüklüğü ölçeği önemsiz seviyede (Düşük finansal kaynak ihtiyacı bulunuyorsa-Yatırım sermayesine ek olarak Ar-Ge, reklam, stok gibi maliyetler de göz önünde bulundurulmalı ve sermaye ihtiyacının, sektör getirilerinin yüksek olduğu durumlarda etkisi kısıtlı olacağı dikkate alınmalıdır)	4
Piyasadaki ürünler arasında fark bulunmaması (Farklılaştırılmış, patentli veya belli standartları taşıyan ürünler bulunmuyorsa)	4
Piyasada güçlü marka olmaması	4

5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Şekil 23. Piyasaya Yeni Giren Rakiplerin Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi



5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Ayakkabı üreticileri için yeni girişimlerin oluşturduğu tehdit seviyesi incelendiğinde yüksek bir oran ile karşılaşılmaktadır. Bunun sebebi herhangi bir firmanın sektöre girişinde, dağıtım ve tedarik kanallarına erişimde, yasal düzenlemelerde ve fikri hakların korunması konularında herhangi bir engel bulunmamasıdır. Bunun yanında bir ayakkabı atölyesi düşük sabit maliyetler ile kurulabilmektedir.

Kâğıt üstünde piyasa, rakip firmaların girişine açık gibi görünmesine rağmen son yıllarda ayakkabı üreticisi sayısında azalış görülmektedir. Bu durumun oluşmasındaki en büyük nedenin, kalifiye işgücü bulunmasındaki zorluk olduğu belirtilmektedir. Ayakkabı sektöründe vasıfsız işçi sayısı oldukça düşüktür. Tam makineleşmiş işletmelerde dahi işletmede çalışanların %65-70 gibi bir oranla sektörde tecrübeli kişilerden oluşması gerekmektedir. Makineleşmenin olmadığı işletmelerde bu oran %100'e yakındır. Belirli vasıfları olan bu işçilerin kazançları ise birçok sektördeki vasıfsız elemanlardan farksızdır. Buna ilaveten çoğunlukla sosyal güvenceden de mahrumdurlar. Sayılan nedenler sonucunda sektörde çalışmayı tercih edenlerin sayısı günden güne azalmaktadır.

Sektörde yoğun fiyat rekabeti yaşanmaktadır. Bu anlamda firmalar arasında veri gizliliği gibi bir durum yoktur. Kullanılan hammadde maliyetleri bütün firmalar için ortaktır. Tasarım olarak farklılıklar olsa da ürünler oldukça benzerdir. Burada peşin ve vadeli çalışma oranları fiyata etki edebilmektedir. Hammaddesini peşin olarak alan firma ürün maliyetini düşürmektedir. Çift başına yüzde 2 dahi düşük fiyat verebilen firma bir adım öne geçmektedir.

Sektördeki üreticiler, girdilerinin çok büyük bir kısmını ilk üreticiden değil araçlardan almaktadır. Hammadde fiyatlarını, vade farkını, kur ya da politika kaynaklı fiyat artışlarını tamamıyla bu araçlar belirlemektedir. Araçlar risklerini azaltmak için vade farkı, vade süresi, kur değeri gibi rakamları ayarlayarak risklerini azaltırken, üreticilerin riskleri artmaktadır. Sektördeki kırılgan yapının bir sebebi de budur.

Makine kullanımı yine maliyetleri düşüren bir unsurdur. Makine yardımı ile günlük kapasitesini artıran firmalar hem büyük siparişlere cevap verebilmekte hem de fiyat üstünlüğünü eline geçirmektedir. Kahramanmaraş'ta ise makineleşme düşüktür. Az sayıda firma bu konuda ilerleme göstermiştir. Sektör bu konuda öncü olacak firma arayışındadır ancak üretim yeri sorunu, makine parkuru açısından firmaları kısıtlamaktadır. Üreticilerin kümelenmiş olduğu ve belediye tarafından tahsis edilen site alanı orta büyüklüğün üzerindeki firmaların üretim yapmasına uygun değildir.

İkame Ürünlerin/Hizmetlerin Oluşturduğu Tehdit

Zaman ve mekâna bağlı olarak birbirinin yerine geçebilen veya birbirinin yerine kullanılabilen ürünlere ikame ürünler denir. Tüketicinin aynı ihtiyacını karşılayan ikame ürünler birbirinin doğal rakibidir. İkame ürün veya hizmetler fiyatlara sınırlama getirerek sektörün kar potansiyelini kısıtlar. Alıcıların ikame ürüne geçişteki değiştirme maliyetleri düşükse sektörün karlılığı azalır. İkame ürünlere örnek olarak çay-kahve, kırmızı et-beyaz et, piring-bulgur verilebilir.

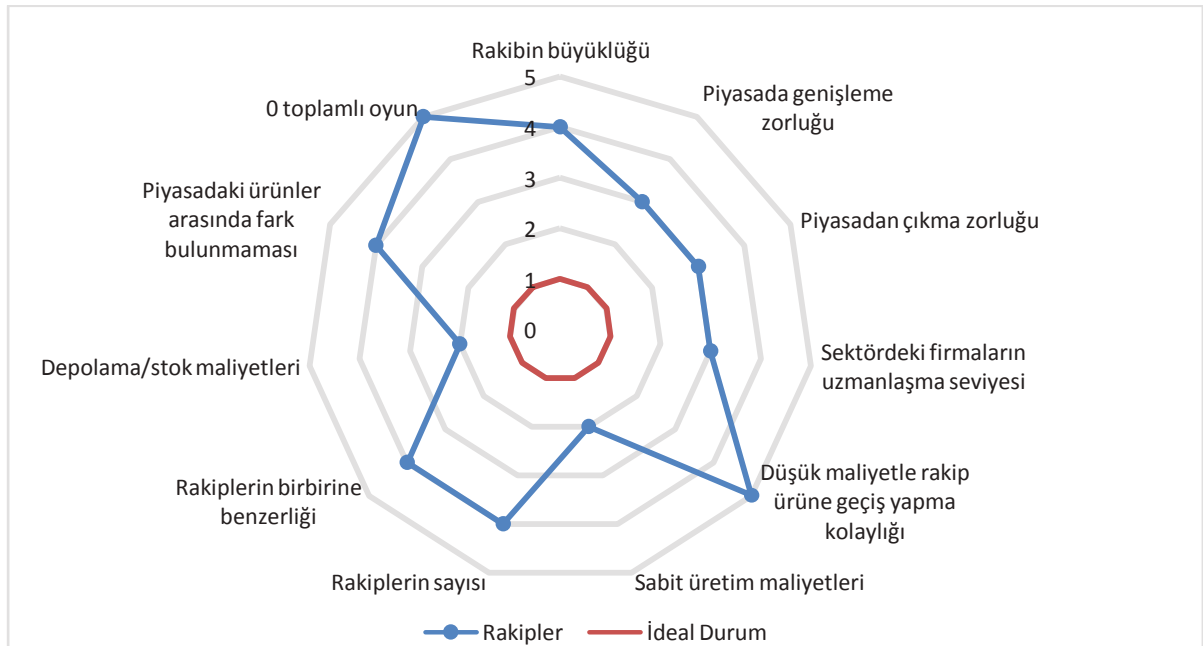
Ayakkabı sektöründe üretilen ürünlerin daha ucuz veya daha faydalı başka ürünler ile ikame edilmesi söz konusu değildir. Dönemsel olarak çok satılan modeller değişmekle beraber ürünün genel tanımı ve çerçevesi aynı kalmıştır. **Bu nedenle ayakkabı sektörü için ikame ürünlerin tehdidi düşük seviyededir.**

Tablo 32. Rakipler ve Rekabet Koşullarının Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi

	PUAN
Rakibin büyüklüğü (Rakiplerin ölçekleri büyükse)	4
Piyasada genişleme zorluğu (Sektör yavaş büyüyorsa ve pazar payı savaşları yaşanıyorsa)	3
Piyasadan çıkma zorluğu (Uzun sözleşme ve garanti süreleri ile prestij kaygısı gibi piyasadan çıkış engelleri yüksekse)	3
Sektördeki firmaların uzmanlaşma seviyesi (Sektördeki firmaların uzmanlaşma seviyeleri ve işe bağlılıkları yüksekse)	3
Düşük maliyetle rakip ürüne geçiş yapma kolaylığı (Alıcıların değiştirme maliyetleri düşükse)	5
Sabit üretim maliyetleri (Sabit üretim maliyetleri yüksekse)	2
Rakiplerin sayısı (Çok sayıda rakip bulunuyorsa)	4
Rakiplerin birbirine benzerliği (Rakipler büyüklük ve güç açısından birbirine benzer düzeydeyse)	4
Depolama/stok maliyetleri (Ürün veya hizmet dayanıksızsa ya da depolanamıyorsa, stok maliyetleri yüksekse)	2
Piyasadaki ürünler arasında fark bulunmaması (Rakiplerin ürün veya hizmetleri birbirine çok benziyorsa)	4
0 toplamı oyun (Kalite, markalaşma gibi fiyat dışı rekabet yerine, sürekli fiyat rekabeti yapılıyorsa)	5

5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Şekil 24. Rakipler ve Rekabet Koşullarının Oluşturduğu Tehdit, 5 Güç Analizi



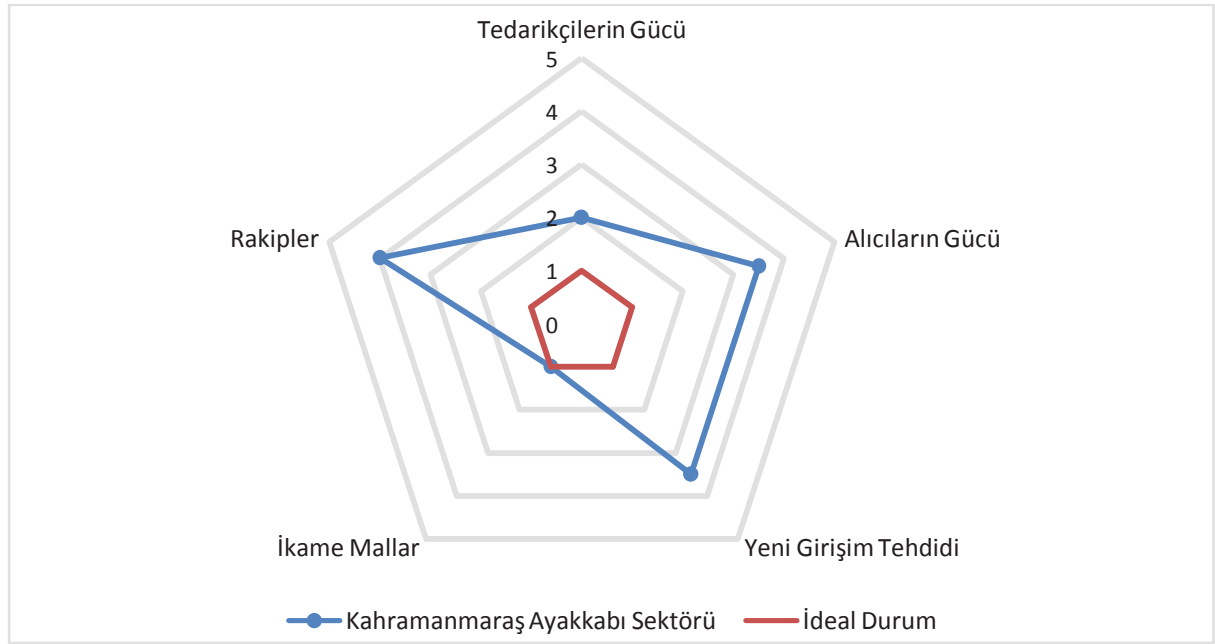
5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği kayıtlarına göre Türkiye’de 22 ilde, ayakkabı üretimi yapılmaktadır. Bu 22 ilin büyük kısmında erkek ve kadın ayakkabı üretimi birlikte yapılmaktadır. Kahramanmaraş’ta kunduracılar odasına kayıtlı 74, toplamda 100 civarında firma ile 2019 yılı itibari ile 2000 kişiye istihdam sağlanmaktadır. İldeki üreticiler artan rekabetin de etkisiyle kadın ayakkabıcılığında uzmanlaşmış olup ilde üretilen ayakkabıların %95’i kadın ayakkabısıdır.

Kadın ayakkabıcılığında ülkemizin önde gelen illeri İstanbul, İzmir, Bursa, Gaziantep, Konya ve Kahramanmaraş’tır. İstanbul, İzmir, Bursa gibi illerden farklı olarak Kahramanmaraş yakın konumunun da etkisiyle Doğu ve İç Anadolu illerini pazar olarak seçmiştir. İlin en büyük ihrac pazarları Bosna-Hersek, Slovakya, Bulgaristan Romanya’dır. Özellikle Irak ve Suriye’ye de yoğun şekilde ihracat yapıldığı bilinmektedir ancak çoğunlukla Gaziantep merkezli aracı firmalar ile gerçekleştirilen bu alış-veriş il adına kayıtlara geçmemektedir.

Sektör, son yıllarda gittikçe artan personel açığını, Suriyeli işgücü ile çözmüştür. Suriyeli personel, ayakkabı konusunda tecrübeli olmanın yanı sıra sosyal güvence talebi olmaması, yeri geldiğinde firmalara Arapça dil desteği vermesi gibi artıları ile sektörde benimsenmiş durumdadır.

Şekil 25. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü 5 Güç Analizi



5: Tehdit çok yüksek, 1: Tehdit çok düşük

Detaylı veri derleme, sektör uzmanları ile görüşme, tesis ziyaretleri ve analiz çalışmaları sonucunda Ayakkabı sektörü için hazırlanan 5 güç analizi grafiği Şekil 25’te yer almaktadır. Önceki kısımlarda detayları ile açıklanan 5 faktör, yukarıdaki tabloda özetlenmiştir.

Herhangi bir ikame tehdidi bulunmayan sektörde, hammadde tedarikinde de sorun yaşanmamaktadır. Sektörde çok sayıda alıcı bulunmasına rağmen alıcıların pazarlık gücü yüksektir. Sektörde yoğun fiyat rekabeti yaşanmaktadır. Firmaların büyük çoğunluğu belli bir kalitenin üzerindedir, bu nedenle en büyük farklılık fiyat ve teslimatta yaşanmaktadır. Yeni girişimlerin tehdit seviyesi yüksek görünmekle beraber, sektördeki düşük karlılık, emek yoğun çalışma ortamı, kalifiye personel sıkıntısı sektörün cazibesini azaltmaktadır.

6.5. Değer Zinciri Haritalama

Değer zinciri analizi kavramı, satış ve satış sonrası faaliyetler olmak üzere iki ana faaliyet grubuna odaklanmaktadır. Söz konusu faaliyetlerin kalitesini, miktarını, zamanını ve maliyetini etkileyen beş kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklar; mali kaynaklar, altyapı, ilişkiler ağı, know-how ve teknoloji ile insan kaynakları olarak sıralanmaktadır. Son olarak değer yaratan faaliyetleri çevreleyen ekosistem de mutlaka dikkate alınmalıdır.

Değer Zinciri Haritalama analizi kapsamında;

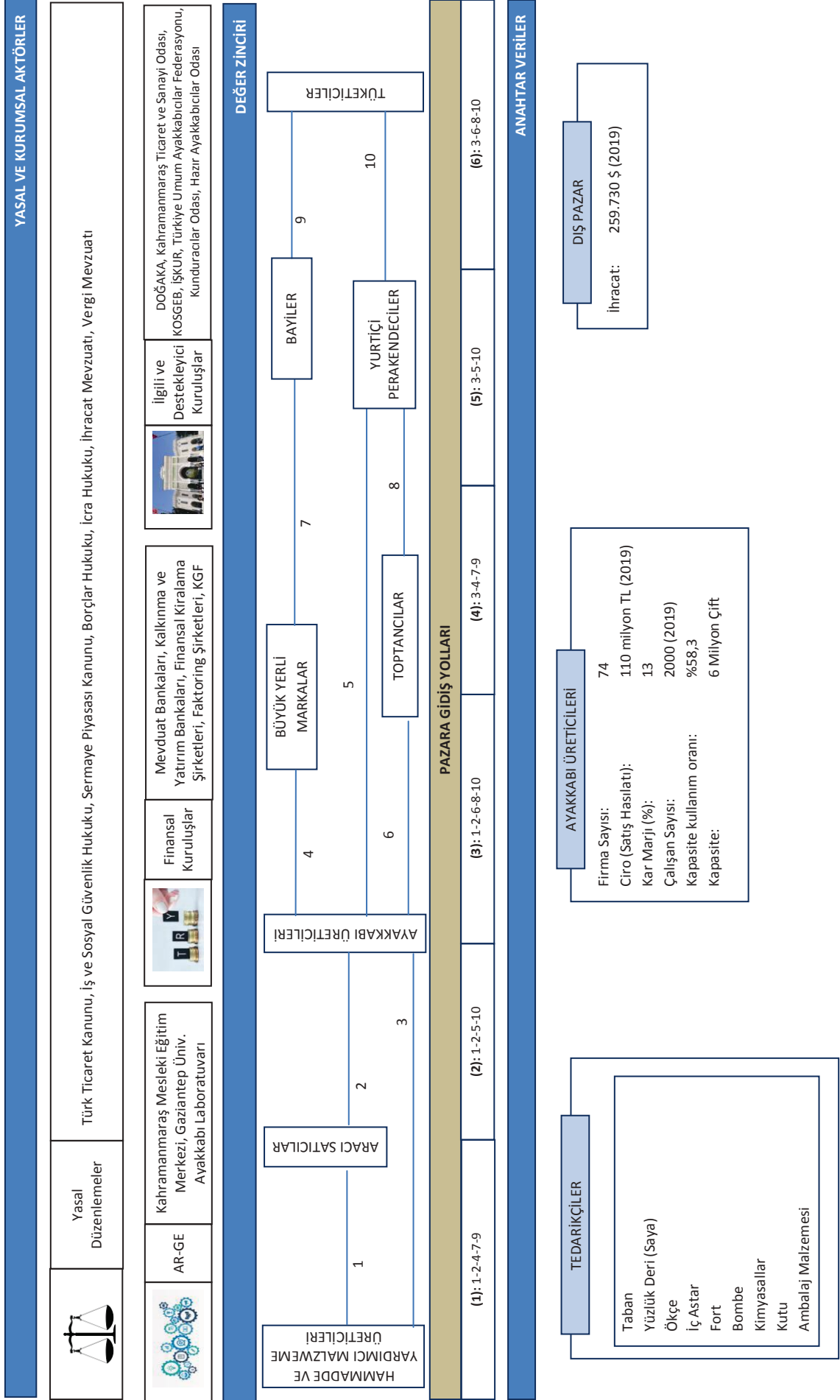
- Bir değer zinciri haritası,
- Seçilen ürün/ürünler bazında bir Pareto dağılım tablosu,
- Değeri oluşturan unsurlar bazında yaratılan katma değer boyut ve menşini ortaya koymayı amaçlayan katma değer tabloları üretilmektedir.

Şekil 26'da Kahramanmaraş ayakkabı sektörünün değer zinciri haritası ve ekosistemi gösterilmektedir. Harita 3 bloktan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Yasal çerçeve ve kurumsal aktörler,
2. Ürünlerin tedarikçilerden müşteriye ulaşana kadar izledikleri yolu gösteren değer zinciri,
3. Bölgedeki sektörün anahtar verileri olarak tanımlanmıştır.

Birinci kısımda yasal düzenlemeler, kanunlar, yönetmelikler ve diğer mevzuat, ikinci kısımda hammadde girişinden tüketiciye kadar olan süreçler tüm alternatif yollar ile birlikte yer almaktadır. Haritada pazara gidiş için 6 alternatif yol bulunmaktadır. Üçüncü ve son bölümde pazardaki şirketlere ait önemli göstergeler yer almaktadır. Burada kullanılan malzemelerden kapasite raporlarına kadar önemli bilgiler özet halinde sunulmuştur.

Şekil 26. Kahramanmaraş Ayakkabı Sektörü Değer Zinciri Haritası



Ürünlerin pazarlara akışı sırasında oluşan değerleri, değer yaratan unsurları ve değerlerin boyutlarını daha sağlıklı bir biçimde ortaya koyabilmek ve değer zinciri haritasını daha da anlaşılır kılabilmek için seçilmiş sektör ürünleri için pareto analizleri gerçekleştirilmiştir. Her bir ürün için değeri oluşturan unsurlar ve yarattıkları değer analiz edilmiş, aynı zamanda yaratılan değer ne kadarlık bir kısmının Kahramanmaraş kaynaklı olduğu katma değer tabloları ile ortaya konulmuştur.

Seçilmiş olan ürünler aşağıdadır.

1. Stiletto bayan ayakkabı
2. Comfort bayan ayakkabı
3. Bayan bot

Tablo 33, Tablo 35 ve Tablo 37’de seçili ürünler için pareto analizleri görülmektedir. Tablolarda katma değer oluşturan bütün unsurlar maliyetleri ile birlikte gösterilmektedir. İşletmeler için oldukça hassas olan bu verilerin derlenmesinde gizlilik kurallarına azami ölçüde dikkat edilmiştir. Katma değeri oluşturan kalemler ve oranlar her işletme için farklı olabilmektedir. Bu nedenle tablolarda yer alan bilgiler sektördeki tüm firmaların üretim ve satış maliyetlerinin ortalaması alınarak elde edilmiştir. Ayrıca bilgiler derlenirken işletmelerden katma değer kaynağını ithal, ulusal ya da bölgesel olarak belirtmesi istenmiştir. Bir kalemde birden çok kaynak bulunması durumunda kaynağın oransal dağılımı da talep edilerek en doğru veriye ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 34, Tablo 36 ve Tablo 38’de ise seçili ürünler için katma değer tabloları yer almaktadır. Bu tablolarda katma değer kaynağı, ithal, ulusal ve bölgesel ayrımında oran ve parasal değer olarak gösterilmiştir.

Tablo 33. Stiletto Bayan Ayakkabı Pareto Analizi

Değer Türü	Değer Kaynağı	Değer Tipi	Değer Zinciri Unsuru	Ürün / Hizmet Değeri (TL)	Ürün / Hizmet Değeri (%)	Kümülatif Ürün Değeri (%)	Satış Hacmi (Çift)	Katma Değer	Üretim Maliyeti	Kümülatif Üretim Maliyeti
Tedarik	Bölgesel	Birincil Girdi - Hammadde	Çelikli Taban	3,50	9,49%	9,49%		3.675.000	10,97%	10,97%
Tedarik	Bölgesel	Birincil Girdi - Hammadde	Ökçe	3,00	8,13%	17,62%		3.150.000	9,40%	20,38%
Tedarik	Ulusal / İthal	Birincil Girdi - Hammadde	Yüzlük Deri (Saya)	3,00	8,13%	25,75%		3.150.000	9,40%	29,78%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Neolit Taban	2,00	5,42%	31,17%		2.100.000	6,27%	36,05%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	İç Astar	1,50	4,07%	35,23%		1.575.000	4,70%	40,75%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Fort	1,00	2,71%	37,94%		1.050.000	3,13%	43,89%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Kimyasallar (Bali, Lateks, solvent vd.)	1,00	2,71%	40,65%		1.050.000	3,13%	47,02%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Bombe	0,75	2,03%	42,68%		787.500	2,35%	49,37%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Destekleme Bezi	0,50	1,36%	44,04%	1.050.000	525.000	1,57%	50,94%
Tedarik	Bölgesel	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Ökçe vidası ve çivisi	0,40	1,08%	45,12%		420.000	1,25%	52,19%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Saya ip, şerit	0,25	0,68%	45,80%		262.500	0,78%	52,98%
Tedarik	Bölgesel / Ulusal	İkincil Girdi - Ambalaj	Kutu	1,25	3,39%	49,19%		1.312.500	3,92%	56,90%
Tedarik	Bölgesel / Ulusal	İkincil Girdi - Ambalaj	Ambalaj	0,30	0,81%	50,00%		315.000	0,94%	57,84%
Yapım	Bölgesel	İşçilik	İşçilik	10,50	28,46%	78,46%		11.025.000	32,92%	90,75%
Yapım	Bölgesel	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	2,50	6,78%	85,23%		2.625.000	7,84%	98,59%
Yapım	Bölgesel	Enerji	Enerji	0,45	1,22%	86,45%		472.500	1,41%	100,00%
Yapım	Bölgesel	Kar Marjı	Üretici Kar Marjı	5,00	13,55%	100,00%		5.250.000		
			Üretici Satış Bedeli	36,90	100,00%			38.745.000		

Tablo 34. Stiletto Bayan Ayakkabı Katma Değer Tablosu

		Stiletto Bayan Ayakkabı	
		Toplam Katma Değer (TL)	Pay (%)
İTHALAT	İthalat Ara Toplamı	945.000,00	2,44%
	Yüzlük Deri (Saya)	945.000,00	2,44%
BÖLGESEL	Bölgesel Ara Toplamı	27.105.750,00	69,96%
	Çelikli Taban	3.675.000,00	9,49%
	Ökçe	3.150.000,00	8,13%
	Ökçe vidası ve çivisi	420.000,00	1,08%
	Kutu	393.750,00	1,02%
	Ambalaj	94.500,00	0,24%
	İşçilik	11.025.000,00	28,46%
	Genel Üretim Giderleri	2.625.000,00	6,78%
	Enerji	472.500,00	1,22%
	Üretici Kar Marjı	5.250.000,00	13,55%
ULUSAL	Ulusal Ara Toplamı	10.694.250,00	27,60%
	Yüzlük Deri (Saya)	2.205.000,00	5,69%
	Neolit Taban	2.100.000,00	5,42%
	İç Astar	1.575.000,00	4,07%
	Fort	1.050.000,00	2,71%
	Kimyasallar (Bali, Lateks, solvent vd.)	1.050.000,00	2,71%
	Bombe	787.500,00	2,03%
	Destekleme Bezi	525.000,00	1,36%
	Saya ip, şerit	262.500,00	0,68%
	Kutu	918.750,00	2,37%
	Ambalaj	220.500,00	0,57%
GENEL TOPLAM		38.745.000,00	100,00%

Tablo 35. Comfort Bayan Ayakkabı Pareto Analizi

Değer Türü	Değer Kaynağı	Değer Tipi	Değer Zinciri Unsuru	Ürün / Hizmet Değeri (TL)	Ürün / Hizmet Değeri (%)	Kümülatif Ürün Değeri (%)	Satış Hacmi (Çift)	Katma Değer	Üretim Maliyeti	Kümülatif Üretim Maliyeti
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Poli Taban	9,00	24,00%	24,00%		9.450.000	28,13%	28,13%
Tedarik	Ulusal / İthal	Birincil Girdi - Hammadde	Yüzlük Deri (Saya)	3,00	8,00%	32,00%		3.150.000	9,38%	37,50%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	İç Astar	1,50	4,00%	36,00%		1.575.000	4,69%	42,19%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Fort	1,00	2,67%	38,67%		1.050.000	3,13%	45,31%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Kimyasallar (Bali, Lateks, solvent vd.)	1,00	2,67%	41,33%		1.050.000	3,13%	48,44%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Bombe	0,75	2,00%	43,33%		787.500	2,34%	50,78%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Destekleme Bezi	0,50	1,33%	44,67%		525.000	1,56%	52,34%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Saya ip, şerit	0,25	0,67%	45,33%	1.050.000	262.500	0,78%	53,13%
Tedarik	Bölgesel / Ulusal	İkincil Girdi - Ambalaj	Kutu	1,25	3,33%	48,67%		1.312.500	3,91%	57,03%
Tedarik	Bölgesel / Ulusal	İkincil Girdi - Ambalaj	Ambalaj	0,30	0,80%	49,47%		315.000	0,94%	57,97%
Yapım	Bölgesel	İşçilik	İşçilik	10,50	28,00%	77,47%		11.025.000	32,81%	90,78%
Yapım	Bölgesel	Genel Üretim Giderleri	Genel Üretim Giderleri	2,50	6,67%	84,13%		2.625.000	7,81%	98,59%
Yapım	Bölgesel	Enerji	Enerji	0,45	1,20%	85,33%		472.500	1,41%	100,00%
Yapım	Bölgesel	Kar Marjı	Üretici Kar Marjı	5,50	14,67%	100,00%		5.775.000		
			Üretici Satış Bedeli	37,50	100,00%			39.375.000		

Tablo 36. Comfort Bayan Ayakkabı Katma Değer Tablosu

		Comfort Bayan Ayakkabı	
		Toplam Katma Değer (TL)	Pay (%)
İTHALAT	İthalat Ara Toplamı	945.000,00	2,40%
	Yüzlük Deri (Saya)	945.000,00	2,40%
BÖLGESEL	Bölgesel Ara Toplamı	20.385.750,00	51,77%
	Kutu	393.750,00	1,00%
	Ambalaj	94.500,00	0,24%
	İşçilik	11.025.000,00	28,00%
	Genel Üretim Giderleri	2.625.000,00	6,67%
	Enerji	472.500,00	1,20%
	Üretici Kar Marjı	5.775.000,00	14,67%
ULUSAL	Ulusal Ara Toplamı	18.044.250,00	45,83%
	Poli Taban	9.450.000,00	24,00%
	Yüzlük Deri (Saya)	2.205.000,00	5,60%
	İç Astar	1.575.000,00	4,00%
	Fort	1.050.000,00	2,67%
	Kimyasallar (Bali, Lateks, solvent vd.)	1.050.000,00	2,67%
	Bombe	787.500,00	2,00%
	Destekleme Bezi	525.000,00	1,33%
	Saya ip, şerit	262.500,00	0,67%
	Kutu	918.750,00	2,33%
	Ambalaj	220.500,00	0,56%
	GENEL TOPLAM	39.375.000,00	100,00%

Tablo 37. Bayan Bot Pareto Analizi

Değer Türü	Değer Kaynağı	Değer Tipi	Değer Zinciri Unsuru	Ürün / Hizmet Değeri (TL)	Ürün / Hizmet Değeri (%)	Kümülatif Ürün Değeri (%)	Satış Hacmi (Çift)	Katma Değer	Üretim Maliyeti	Kümülatif Üretim Maliyeti
Tedarik	Ulusal / İthal	Birincil Girdi - Hammadde	Yüzlük Deri (Saya)	8,00	16,70%	16,70%		10.400.000	19,09%	19,09%
Tedarik	Bölgesel	Birincil Girdi - Hammadde	Çelikli Taban	3,50	7,31%	24,01%		4.550.000	8,35%	27,45%
Tedarik	Bölgesel	Birincil Girdi - Hammadde	Ökçe	3,00	6,26%	30,27%		3.900.000	7,16%	34,61%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	İç Astar	3,00	6,26%	36,53%		3.900.000	7,16%	41,77%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Neolit Taban	2,00	4,18%	40,71%		2.600.000	4,77%	46,54%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Fort	1,00	2,09%	42,80%		1.300.000	2,39%	48,93%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Kimyasallar (Bali, Lateks, solvent vd.)	1,00	2,09%	44,89%		1.300.000	2,39%	51,31%
Tedarik	Ulusal	Birincil Girdi - Hammadde	Bombe	0,75	1,57%	46,45%		975.000	1,79%	53,10%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Destekleme Bezi	0,50	1,04%	47,49%	1.300.000	650.000	1,19%	54,30%
Tedarik	Bölgesel	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Ökçe vidası ve çivisi	0,40	0,84%	48,33%		520.000	0,95%	55,25%
Tedarik	Ulusal	İkincil Girdi - Yardımcı Malzeme	Saya ip, şerit	0,25	0,52%	48,85%		325.000	0,60%	55,85%
Tedarik	Bölgesel / Ulusal	İkincil Girdi - Ambalaj	Kutu	1,25	2,61%	51,46%		1.625.000	2,98%	58,83%
Tedarik	Bölgesel / Ulusal	İkincil Girdi - Ambalaj	Ambalaj	0,30	0,63%	52,09%		390.000	0,72%	59,55%
Yapım	Bölgesel	İşçilik	İşçilik	14,00	29,23%	81,32%		18.200.000	33,41%	92,96%
Yapım	Bölgesel	Genel Üretim Giderleri	Genel Giderler	2,50	5,22%	86,53%		3.250.000	5,97%	98,93%
Yapım	Bölgesel	Enerji	Enerji	0,45	0,94%	87,47%		585.000	1,07%	100,00%
Yapım	Bölgesel	Kar Marjı	Kar Marjı	6,00	12,53%	100,00%		7.800.000		
			Üretici Satış Bedeli	47,90	100,00%			62.270.000		

Tablo 38. Bayan Bot Katma Değer Tablosu

		Bayan Bot	
		Toplam Katma Değer (TL)	Pay (%)
İTHALAT	İthalat Ara Toplamı	3.120.000,00	5,01%
	Yüzlük Deri (Saya)	3.120.000,00	5,01%
BÖLGESEL	Bölgesel Ara Toplamı	39.409.500,00	63,29%
	Çelikli Taban	4.550.000,00	7,31%
	Ökçe	3.900.000,00	6,26%
	Ökçe vidası ve çivisi	520.000,00	0,84%
	Kutu	487.500,00	0,78%
	Ambalaj	117.000,00	0,19%
	İşçilik	18.200.000,00	29,23%
	Genel Giderler	3.250.000,00	5,22%
	Enerji	585.000,00	0,94%
	Kar Marjı	7.800.000,00	12,53%
ULUSAL	Ulusal Ara Toplamı	19.740.500,00	31,70%
	Yüzlük Deri (Saya)	7.280.000,00	11,69%
	İç Astar	3.900.000,00	6,26%
	Neolit Taban	2.600.000,00	4,18%
	Fort	1.300.000,00	2,09%
	Kimyasallar (Bali, lateks, solvent vd.)	1.300.000,00	2,09%
	Bombe	975.000,00	1,57%
	Destekleme Bezi	650.000,00	1,04%
	Saya ip, şerit	325.000,00	0,52%
	Kutu	1.137.500,00	1,83%
	Ambalaj	273.000,00	0,44%
GENEL TOPLAM		62.270.000,00	100,00%

Tablo 39. Katma Değer Katkısı ve Kar Marjı (%)

	Kahramanmaraş'ta Oluşan Katma Değer	Türkiye'nin Diğer Bölgelerinde Oluşan Katma Değer	Toplam Ulusal Katma Değer	Yurtdışında Oluşan Katma Değer	Üretici Kar Marjı
Stiletto Bayan Ayakkabı	69,69%	27,60%	97,56%	2,44%	13,55%
Comfort Bayan Ayakkabı	51,77%	45,83%	97,60%	2,40%	14,67%
Bayan Bot	63,29%	31,70%	94,99%	5,01%	12,53%

Tablo 39'da Kahramanmaraş'ta ve ulusal düzeyde oluşan katma değer hakkında özet bilgiler verilmiştir. Bazı girdilerin katma değeri ithal, ulusal ve bölgesel aktörler arasında paylaşılmıştır. Örneğin yüzlük deri (saya) giderleri ulusal ve uluslararası firmalar arasında paylaşılmıştır. Sektörü temsilen seçilen ürünler arasında stiletto bayan ayakkabı ve bayan bot Kahramanmaraş'ta daha yüksek katma değer oluşturmaktadır. Bunun nedeni bu iki modelde kullanılan ökçe malzemesinin ilde üretilmesidir. Comfort bayan ayakkabının üretimi için %45,83 oranında bir bedel il dışına gitmektedir. Buradaki en önemli kalem bu modelde kullanılan taban malzemesidir. Ayakkabı yan sanayisinin nispeten zayıf olduğu Kahramanmaraş'ta hazır taban imalatı yapılmamaktadır.

6.6. Rekabetçi Konum Analizi

Rekabetçi Konum Analizi, başlıca küme ürünlerini ve hizmetlerini arzu edilen pazar segmenti itibariyle belirleyici özellikler bazında rakipleri karşısında incelemek üzere yapılır. Bu analiz küme paydaşlarının kümenin tercihen daha yüksek katma değerli bir pazar segmentine veya en düşük maliyetli konuma getirilmesine yönelik olanaklar hakkında bilgilendirilmelerine yardımcı olur.

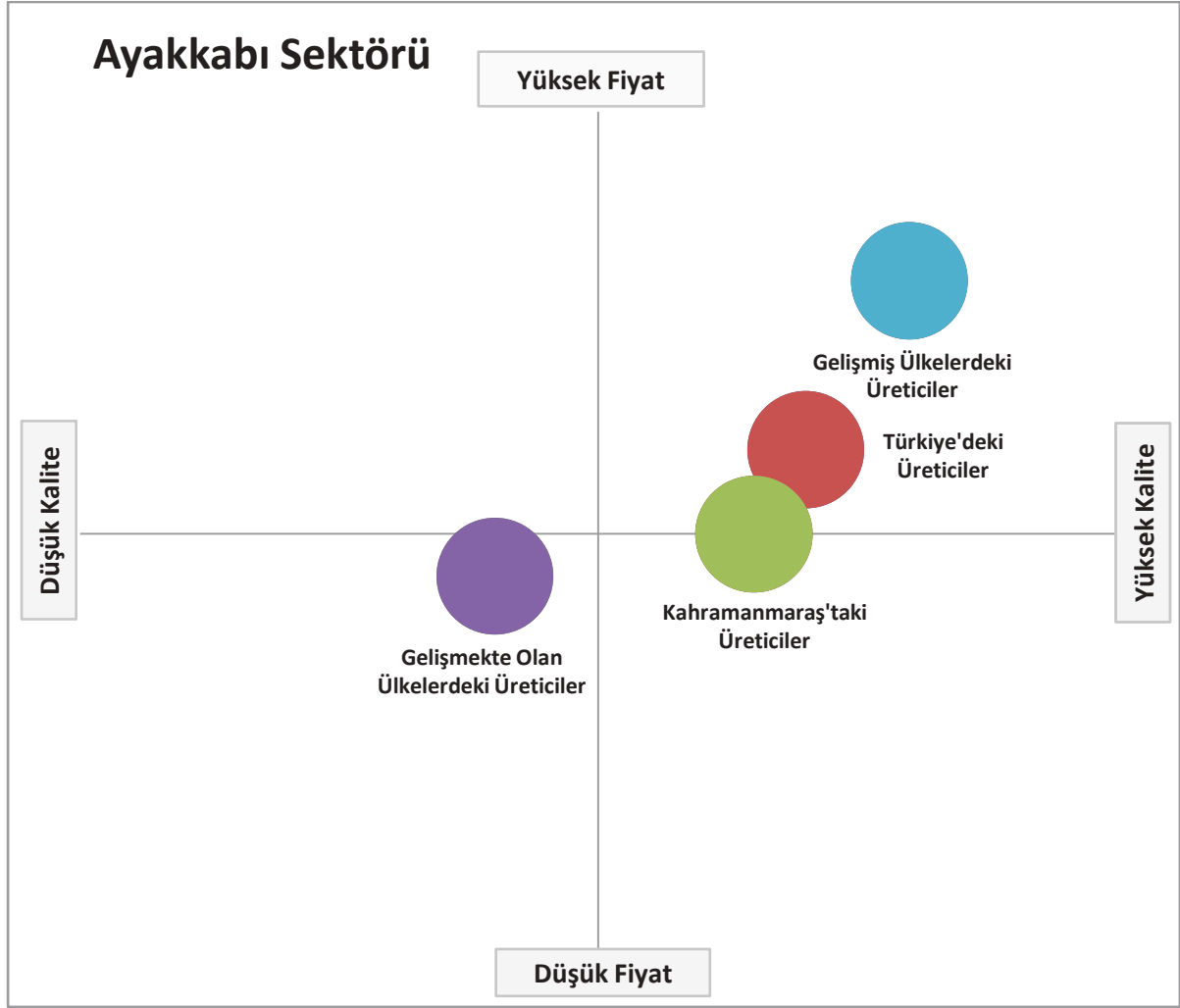
Bir sektörün rekabetçi konumunu belirlerken kalite ve fiyat gibi göstergeler dikkate alınarak rakiplere göre göreceli pozisyonu ortaya koyulmaya çalışılır. Rakipler analiz edilirken ise yerel ve bölgesel rakipler, ulusal rakipler, düşük maliyetli ülkelerdeki rakipler ve gelişmiş ülkelerdeki rakipler olmak üzere geniş anlamda ele alınmalıdır.

Analizler sonucu elde edilen bulgular;

- Bölgenin ürünlerinin rakip bölge ve ürünlere karşı fiyat ve kalite açısından göreceli konumlarını ortaya koymak,
- Seçili sektör ve ürünler için bir yükseltme stratejisi formülasyonu geliştirilmesi aşamalarında rapor ve diğer çalışmalara girdi teşkil etmek üzere kullanılır.

Şekil 27'de Kahramanmaraş ayakkabı sektörüne ait rekabetçi konum analizi yer almaktadır. Kalite-fiyat ilişkisi bakımından sektörün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere göre konumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Üretilen temel ürün, suni deriden bayan ayakkabısı olması nedeniyle kıyaslama aynı özellikteki ürünler ile yapılmıştır. Deri ayakkabılar ile kıyaslanması bu anlamda yanlış olacaktır. Ayakkabılar için zorunlu standartlar bulunmamakla beraber sektördeki bütün firmalar belli bir seviyenin üzerindedir. Normal şartlarda kalite için bir belgelendirme yapılmamaktadır ancak müşterinin talep etmesi durumunda ürünler laboratuvar testine tabi tutulmaktadır.

Şekil 27. Ayakkabı Sektörü, Rekabetçi Konumu, 2020



Kahramanmaraş'taki üreticiler Türkiye'nin diğer bölgelerinde rakipleri ile benzer kalitede ürünleri daha düşük fiyata üretmektedirler. Ancak yan sanayi, tasarımın güncelliği ve çeşidi, ticaret merkezlerine yakınlık gibi faktörler İstanbul, İzmir ve Bursa'daki üreticileri ön plana çıkarmaktadır. Çin başta olmak üzere gelişmekte olan ülkeler son yıllarda artan gümrük vergilerinin de etkisiyle iç pazarda rakip olmaktan uzaktır. Gelişmiş ülkelerdeki üreticiler ise sadece yüksek kalite ve yüksek fiyatlı ürünler ile pazara girmekte, Kahramanmaraş'ın hedef kitlesi ile çakışmamaktadır.

6.7. GZFT Analizi

GZFT analizi; güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditler kelimelerinin ilk harflerinin kullanıldığı bir kısaltma olup bu dört bileşeni değerlendiren yapılandırılmış bir planlama yöntemidir. İyi yapılandırılmış bir GZFT analizi, faydalı ve rekabet gücüne katkı sağlamak açısından her bir kategori için anlamlı bilgiler sunmalıdır.

Ayakkabı sektörünü etkileyen iç ve dış dinamikleri daha iyi anlayabilmek, sektörün güçlü yanları, zayıf yanları ile fırsatları ve tehditleri ortaya koyabilmek için Kahramanmaraş ayakkabı üreticileri ile değer zinciri anket çalışması yapılmış ayrıca derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sonucunda tespit edilen ve Konya'da faaliyet gösteren önemli bir üretici firmaya ziyaret yapılmış, ildeki firmaların güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 40'ta görülmektedir.

Tablo 40. GZFT Analizi

Güçlü Yönler

- Geleneksel ve güçlü üretim kültürünün varlığı
- Yurtiçinde güçlü yan sanayi
- Ayakkabı sanayisine sağlanan küçük sanayi sitesi ile düzenli yerleşim
- Kümelenmenin getirdiği avantajlar ve birlikte çalışma kültürü
- Orta Doğu pazarına yakınlık
- Güçlü el işçiliği (zanaatkarlık)
- Bayan grubunda kişi başı tüketiminin yüksek olması
- Suriyeli işgücünün varlığı
- Gelişmiş ülkelere göre ucuz işgücü
- Yeni gelişmelere kolay adaptasyon ve esnek üretim kabiliyeti
- Türkiye'nin önemli nüfus varlığı dolayısıyla büyük iç pazar
- Kahramanmaraş Mesleki Eğitim Merkezinin varlığı
- Malzeme ihtyacının temininde sorun yaşanmaması
- Çok sayıda toptan ve perakende alıcıya ulaşma imkanı
- Moda ve tasarım trendlerinin öncel olarak takip edilmesi
- Yatırım maliyetlerinin düşük olması
- Yan sanayi ürünlerinden bir kısmının ilde üretilmesi (ökçe ve çelikli taban).
- Standartlara uyum zorunluğunun bulunmaması, yasal yaptırım tehdidinin düşük olması.
- Suni deri ile çalışmanın hakiki deri ile çalışmaktan fire ve maliyet olarak daha avantajlı olması

Zayıf Yönler

- Yetişmiş eleman bulma sıkıntısı
- Sektörde yeni personeli cezbedecek imkanların olmaması
- Makineleşme oranının düşük olması
- Mesleki ve teknik eğitim kapasitesinin yetersiz olması
- Düşük kapasiteli, atölye ağırlıklı yapıya sahip olunması
- İlde ayakkabı yan sanayisinin zayıf olması
- Kayıtdışı istihdam oranının yüksek olması
- Finansman sıkıntısının yüksek olması
- Devlet desteklerinde yeterince faydalanılmaması
- Dış pazarlara açılmanın zayıf, yoğunluğun iç pazarda olması
- Sağlıksız çalışma koşullarına sahip olunması
- Tasarım yeteneğinin zayıf, modelde dışa bağılılığın yüksek olması
- Tanıtım ve pazarlama imkanlarının zayıf olması
- Ürün çeşidinin sınırlı olması
- İhracatta aracı firmaların varlığı ve doğrudan ihracat yapılmaması
- Orta ve büyük üreticiler için imalat alanlarının yetersizliği
- Hammade alımlarının büyük kısmının ABD doları ile yapılıyor olması
- Ticaret ve tasarım merkezlerine uzak olunması
- Vadeli işlemlerin yaygın kullanılması
- İç pazarda yaşanan fiyat rekabeti ve düşük karlılık.

Fırsatlar

- Pandemi sonrası başta Çin olmak üzere Uzak Doğu ülkelerinden doğan pazar boşluğu
- Orta Doğu ve Afrika ülkelerindeki olumlu Türkiye imajı
- ABD, Japonya gibi düşük pazar payı olan ülkelerde büyüme imkanının yüksek olması
- Türkiye nüfusunun ve gelir düzeyinin düzenli olarak artması, canlı iç pazar varlığı
- Sektörde tasarım ve marka boşluğunun bulunması
- Yurtiçinde düzenlenen fuar organizasyonlarının katılımcı çekme konusunda başarılı olması
- İlde mesleki eğitim merkezinin bulunması

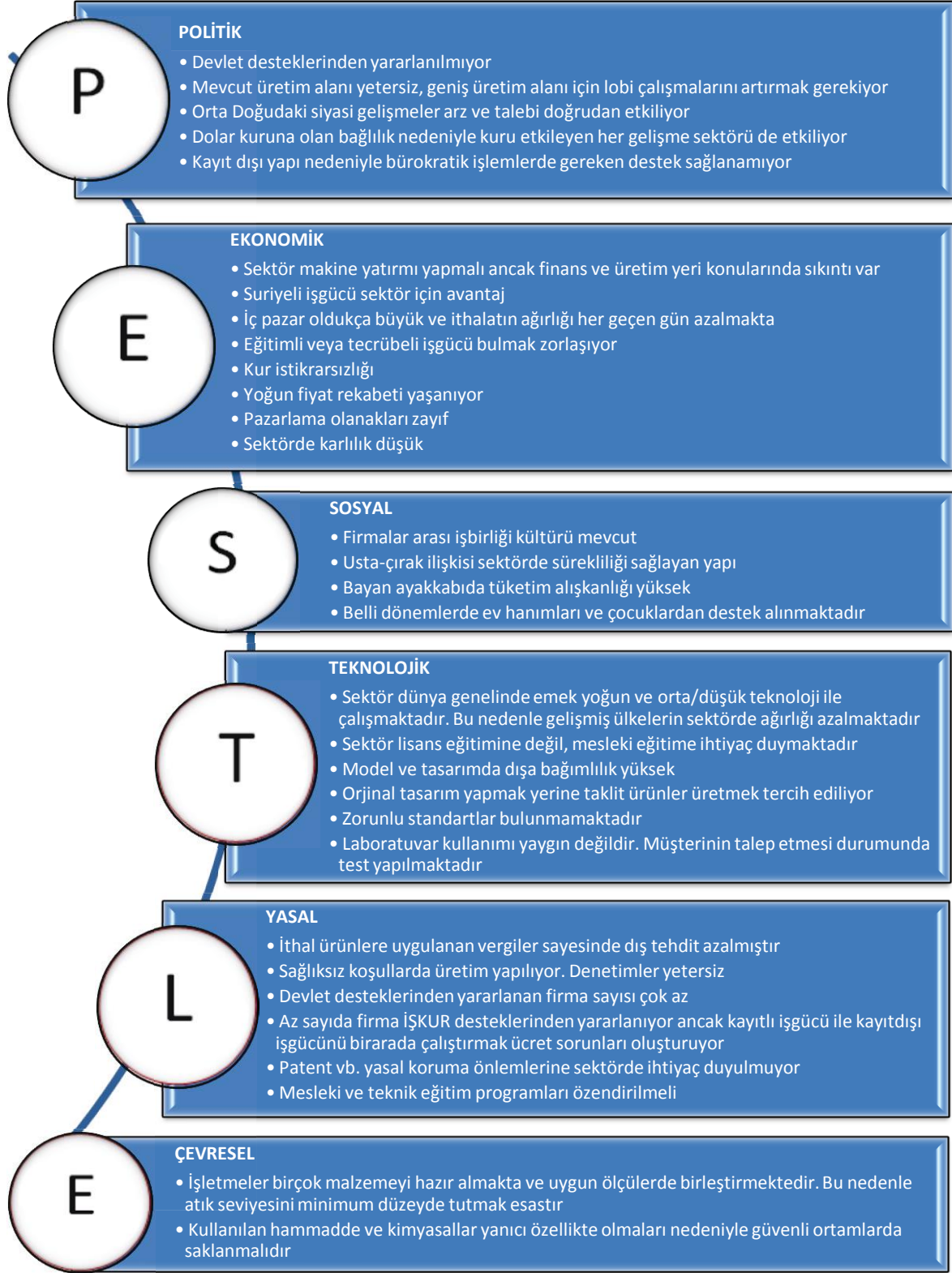
Tehditler

- Kalifiye eleman eksikliği
- Yetişmiş personelin, çalışma koşulları nedeniyle sektörü bırakması
- Finansman eksikliği
- Rakiplerin makine kullanımını artırmaları ile maliyet avantajının kaybedilmesi
- Yan sanayi konusunda il dışına bağımlı olunması
- Sektördeki düşük karlılık
- Modayı belirleyen değil izleyen olunması
- Eğitim kurumlarına ilginin azalması
- Kurumsal yapı kurulamaması
- Hem ihracatta hem de ithalatta aracı firmalara bağı kalınması
- Marka değerinin artırılamaması
- Dünyada arzın çok artması ile ürünlerin değerinin düşmesi
- Krizlerden hızlı etkilenen sektör yapısı

6.8. PESTLE Analizi

Yetkinlik bazlı yapılan GZFT analizi ile firmaları etkileyen iç dinamikler bir önceki bölümde incelenmiştir. PESTLE analizi ile firmaları çevreleyen dış dinamiklerin analizi gerçekleştirilecektir. PESTLE İngilizcedeki Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Bu analizinin amacı sektörün kendi kontrolü dışındaki etmenlerin değer yaratma sürecine olan etkilerini sorgulamak, politika yapıcı mercilere yükseltme olanaklarını işaret etmek ve sektörün faaliyet gösterdiği ortama yönelik kuş bakışı bir görünüm sağlamaktır.

Tablo 41. PESTLE Analizi Sonuç Tablosu



7. YÜKSELTME PLANI

Bu bölümde, Kahramanmaraş ayakkabı sektörünün mevcut durumdan bir üst seviyeye yükseltilmesi için sorun alanları ortaya konulmuş ve bu sorun alanlarından yola çıkarak bir yükseltme planı hazırlanmıştır.

Yükseltme planı hazırlık aşamasında Kahramanmaraş'ta ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile anket uygulaması gerçekleştirilmiş, sektör temsilcileri ile görüşmeler yapılmış ve sektörün yapısı farklı boyutları ile analiz edilmiştir. Ayrıca bölgesel ve ulusal verilerin derlenmesi için Türkiye İstatistik Kurumu, Milli Eğitim Bakanlığı, Kahramanmaraş Kunduracılar Odası kayıtlarından faydalanılmıştır.

Çalışmalar kapsamında derlenen görüşler, Tablo 40'ta yetkinlik bazlı GZFT analizi kısmında belirtilmiş ayrıca Tablo 41'de PESTLE analizi sonucunda elde edilen bulgular gösterilmiştir. Bu iki analiz, yükseltme planı hazırlığında kullanılan temel girdiler olmuştur. Bu doğrultuda Kahramanmaraş ayakkabı sektörünün dönüşümüne katkı sağlamak ve verimliliği artırmak amacıyla işletmelerin ve sektörü çevreleyen dış yapının geliştirilmesine yönelik çözüm önerileri 3 ana eksen üzerine inşa edilmiş ve politika önerileri geliştirilmiştir.

Şekil 28. Yükseltme Planı Ana Eksenleri



7.1. Üretim Altyapısının İyileştirilmesi

Kahramanmaraş ilinde ayakkabı sektöründeki işletmelerin kurumsal yapıları incelendiğinde şu tespitler yapılmıştır. Üretim teknolojisi açısından bakıldığında yapı, yarı makineleşmiş ve el aletleri ile üretim yapan işletmelerin bir karışımı şeklindedir. Kayıt dışı istihdam oranı çok yüksektir ve parça başı ücret sistemi yaygındır. Üreticilerin büyük çoğunluğu aynı şartlar altında, küçük atölyelerde imalat yapmaktadır. İlde ayakkabı yan sanayisi zayıf, hammaddelerin büyük kısmı komşu illerden karşılanmaktadır.

Sorun 1: Makineleşme oranı düşük

Olası Sebepler:

- Finansman sıkıntısı
- Üretim tesisleri dar ve yetersiz
- Makine kullanım bilgisi ve tecrübesi düşük

Politika Önerileri:

KOSGEB ve DOĞAKA tarafından verilen desteklere başvurular artırılmalı ve desteklerden etkin şekilde yararlanılmalıdır. Makine kullanımı konusunda eğitimler düzenlenebilir. Kunduracılar odası olarak DOĞAKA teknik desteklerine başvuru yapılabilir.

Sorun 2: İmalat alanları yetersiz.

Olası Sebepler:

- Mevcut üretim alanı orta ve üzeri büyüklükteki firmalar için yetersiz.
- Üreticilerin bir arada bulunması firmalar için avantajlı bu nedenle mevcut yapının dışına çıkmak istenmiyor.
- Tüm firmaların yeni bir lokasyona taşınması maliyetli ve kamusal destek alınması gereken bir konudur.

Politika Önerileri:

Başta belediye olmak üzere yetkili kurumlar ile irtibata geçilerek mevcut durumun yetersizliği ve yeni alternatiflerin il'e kazandıracığı istihdam ve ekonomik katkı iyi anlatılmalıdır. Ayakkabı üretiminde sahip olunan potansiyel vurgulanmalı ve politik destek alınmalıdır.

Sorun 3: İlde ayakkabı yan sanayisi zayıf

Olası Sebep:

- İlde çok az sayıda yan sanayi bulunmaktadır.
- Ayakkabı yan sanayisinde komşu il Gaziantep çok güçlü
- Sermaye yetersiz, girişimci yeni yatırım riskini almak istemiyor.

Politika Önerileri:

Ayakkabı yan sanayi imalatı teşvik edilmelidir. Sektörün içindeki firmalar, düşük karlılık ve personel açığı nedeniyle alternatif yatırım arayışındadır.

Taban veya saya malzemesi ortak imalat tesisi kurulabilir. Firmalar arasında ortak iş yapma kültürü mevcuttur. Temel girdilerin il içerisinde üretilmesi firmalara ciddi avantaj sağlayacaktır.

Sorun 4: Sağlıksız çalışma koşulları

Olası Sebep:

- Üretim süreçlerinde yoğun kimyasal madde kullanımı
- Küçük hacimli üretim alanı
- Yetersiz havalandırma koşulları

Politika Önerileri:

Üreticilerin geniş üretim alanına sahip tesislere taşınması elzemdir. Bu konuda sunulan projeler desteklenmeli, sektörde çalışanların sağlık risklerini azaltacak her tür eylem faaliyete geçirilmelidir.

Denetimler artırılmalı, üreticiler iş sağlığı ve güvenliği konusunda bilgilendirilmeli, tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için yapılacaklar planlanmalıdır.

7.2. Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi

Ayakkabı sektörü emek yoğun bir sektördür. Sadece Kahramanmaraş değil, ülkemizin genelinde ayakkabı sektöründe yetişmiş eleman bulma sıkıntısı yaşanmaktadır. Usta-çırak ilişkisi ile günümüze kadar gelen sektör, ailelerin çocuklarını çırak vermek istememesi, sosyal güvencenin yetersizliği gibi nedenlerle işçi açısından cazibesini kaybetmektedir.

Sorun 5: Sektörde yetişmiş eleman bulma sıkıntısı vardır.

Olası Sebepler:

- Kayıt dışı istihdam ve sosyal güvence yetersizliği
- İldeki meslek liselerinde ayakkabı bölümü bulunmaması
- Mesleki eğitim merkezine ilginin azalması

Politika Önerileri:

Mesleki eğitim merkezi ve İŞKUR ile birlikte yürütülecek proje kapsamında MESEM'e kayıtlı öğrenci sayısı artırılabilir. Ücret politikaları konusunda firmalar ile bir araya gelerek sektörün çalışanlar açısından daha cazip hale gelmesi sağlanabilir.

İşyerlerinde %10 Suriyeli çalıştırma hakkının bazı sektörler için esnetilmesi uygun olacaktır. Bu konuda İŞKUR, Göç idaresi Müdürlüğü gibi kurumlar nezdinde başvurular yapılmalıdır.

Sorun 6: Mesleki ve teknik eğitim altyapısı yetersiz

Olası Sebepler:

- İldeki meslek liselerinde ayakkabı ve saraciye bölümü bulunmamaktadır.
- Mesleki Eğitim Merkezi (MESEM) ayakkabı teknolojileri bölümüne ilgi çok azalmıştır.
- İldeki Yüksekokullarda ayakkabı tasarım ve üretimi bölümü bulunmamaktadır.
- Bugüne kadar usta-çırak ilişkisi ile eleman yetiştiren sektör, ikinci bir alternatif bulamamaktadır.

Politika Önerileri:

Firmalar ile işbirliği yapılarak mesleki eğitim merkezine kayıtlı öğrenci/çırak sayısı artırılabilir. Firmaların eğitim almasını istediği personele haftada 1 gün izin vermesi gerekecektir. Plan kapsamında firmalara gerekli destek sağlanırsa, eğitimli personel sayısı artırılabilir.

Meslek liselerinde ilgili bölümün açılması için başvuru yapılabilir ancak bu başvurunun ildeki öğrenci talebi ile desteklenmesi gerekir.

Sorun 7: Aracı firma kullanmadan dış ticaret yapılamıyor.

Olası Sebepler:

- İdari eleman eksikliği,
- Aracı firmaların kurmuş oldukları bağlantılar sayesinde güven kazanmış olması,
- Tecrübe, yabancı dil ve mevzuat bilgisi eksikliği

Politika Önerileri:

Firmaların tek tek yatırım yapması yerine sektörün tümüne hizmet verecek bir ticaret ve pazarlama ajansı kurulabilir. Bu sayede pazarlama giderleri azalacak, fiyat dengesi sağlanacak, yeni ihracat pazarları oluşacak ve temsil gücü artacaktır.

Sorun 8: Yeni ürün ve pazarlara açılım yapılamıyor.

Olası Sebepler:

- Yurtdışı müşteriler için pazarlama faaliyeti yürütülüyor, sadece katılım sağlanan fuarlar yoluyla yurtdışı müşteriler ile irtibat kuruluyor.
- Beşeri sermaye pazar araştırması ve ihracat prosedürleri için yeterli değil

Politika Önerileri:

Ticaret Bakanlığı'nın UR-GE desteklerinden faydalanmak amacıyla proje yazılabilir. Ulusal ve uluslararası kurumlar ile işbirliği halinde alım heyeti organizasyonlarının düzenlenmesi erişilmesi daha kolay bir hedeftir. Yurtdışı pazarlardaki büyük alıcıların Kahramanmaraş'a davet edildiği küçük organizasyonlar ile üretici doğrudan müşteri ile buluşturulabilir.

7.3. Kurumsal Yapının Oluşturulması ve Pazarlama

Atölye tipi üretim şekli, kayıt dışı istihdam, yarı makineleşmiş üretim, parça başı ücret sistemi gibi nedenlerle üreticiler profesyonel bir yönetim sistemine geçememiştir. İlde KOBİ ölçeği üzerinde firma bulunmamaktadır. İdari personel istihdam eden firma sayısı çok azdır. Çoğunlukla ustalıktan gelen firma sahipleri bu noktada tıkanmış durumdadır. Pazarlama dahil birçok fonksiyon firma sahipleri tarafından yürütülmektedir.

Sorun 9:Firmaların kurumsallaşma sorunu

Olası Sebepler:

- Dış ticaret konusunda bilgi eksikliği
- Tasarım konusunda bilgi ve yetişmiş eleman eksikliği
- Pazarlama ve e-ticaret bilgisi zayıf
- Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme teknikleri bilgi eksikliği

Politika Önerileri:

DOĞAKA tarafından Teknik Destek Programı kapsamında ihtiyaç duyulan eğitimler, üst çatı kuruluşlar (kunduracılar odası, KMTSO, vb.) üzerinden verilebilir. Ancak firmaların bu yönde istekli olması ve bu eğitimleri talep etmesi gerekir. Verilebilecek eğitimlere örnek olarak dijital pazarlama ve e-ticaret, ayakkabı tasarımı, dış ticaret eğitimleri verilebilir.

Ticaret ve Sanayi Odası bünyesinde tüm sektörlerle hizmet verecek bir ihracatı geliştirme merkezi kurulabilir.

Sorun 10: Planlı bir pazarlama stratejisi bulunmuyor.

Olası Sebep:

- Sipariş odaklı çalışılıyor.
- Fuarlar ve sosyal medya dışındaki pazarlama kanalları tercih edilmiyor.
- Birkaç firma servis ile pazarlama yapıyor ancak diğer üreticiler pasif

Politika Önerileri:

Ortak bir pazarlama stratejisi ile Kahramanmaraş ayakkabıları markalaştırılabilir. Marka algısı ildeki tüm firmalara avantaj sağlayacaktır.

Ortak bir ticaret ve pazarlama ajansı ile ürünün tanıtımı artırılabilir. Bu sayede özellikle yurtdışı pazarlarda aktif bir tanıtım stratejisi uygulanabilir.

Sorun 11: Finansman imkânları yeterince kullanılmıyor

Olası Sebepler:

- Sektör Kamu destekleri konusunda yeterli bilgiye sahip değil
- Kayıt dışı üretim nedeniyle finansman kurumlarının gözünde kredibilite düşük
- Öz sermaye yetersiz, firma sahipleri ustalıktan gelmekte, dış destek yetersiz

Politika Önerileri:

Kamu destekleri bilgilendirme eğitimleri düzenlenmeli. Kunderacılar odası olarak bazı desteklere başvuru yapmak mümkün. Ticaret odasına kayıt yapılarak odanın imkânlarından daha fazla faydalanılabilir. Yararlanılması mümkün iken başvuru dahi yapılmayan destekler mevcut

KGF (kredi garanti fonu) gibi kuruluşların kredi imkanları konusunda bilgilendirme yapılmalı, ihracat yapan firmaların düşük faizli kredi alabilmesi sağlanmalı.

KAYNAKLAR

- Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, Antakya Mobilya ve Ayakkabıcılık Sektörel Araştırma Projesi, 2011, Hatay
- Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, Ayakkabıcılık Sektör Raporu, 2014, Hatay
- Gelir İdaresi Başkanlığı, <https://www.gib.gov.tr/yarim-ve-kaynaklar/istatistikler>
- <https://www.endustrimuhendisligim.com/bcg-matrиси>
- <https://www.owler.com/>
- İstanbul Sanayi Odası, Deri Ve Deri Ürünleri, Ayakkabı, Ayakkabı Yan Sanayii ve Suni Deri Sektörü, 2004, İstanbul
- Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, Mekânsal Değer Zinciri Analizi için Araç Kiti ve Uygulama Kılavuzu, 2020, Ankara
- Malatya Ticaret ve Sanayi Odası, Ayakkabı Yatırımı Fizibilite Raporu, 2019, Malatya
- Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), Ayakkabı ve Saraciye Teknolojisi, 2013, Ankara
- PORTER, Michael E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985
- TradeMap-International Trade Centre (ITC), Erişim Adresi: <https://www.trademap.org/Index.aspx>,
- Tük Sınıflama Sunucusu, <https://biruni.tuik.gov.tr/DIESS/>
- Türk Standartları Enstitüsü, Standart Dergisi, Haziran 2010, Sayı:577
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Döviz Kurları, https://www.tcmb.gov.tr/kurlar/kurlar_tr.html
- Türkiye İstatistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr>
- Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Araştırma Müdürlüğü, Ayakkabı Sektör Araştırması, 2005, Ankara
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, <http://sanayi.tobb.org.tr/>
- Uluslararası Çalışma Örgütü, Gaziantep Ayakkabı Sektörü için Değer Zinciri Analizi ve Proje Önerileri, Mart 2018

NOTLAR

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



DOĞU AKDENİZ KALKINMA AJANSI

Nisan 2021

Haraparası Mah. Birinci Tabakhane Sk. No: 20

Antakya - HATAY / TÜRKİYE

Tel: (326) 225 14 15

www.dogaka.gov.tr

ISBN: 978-605-69726-6-9

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılamaz.