



TGSD Hazır Giyim Sanayi 2026-2050 Strateji Vizyonu

Geleceęi Dokumak: Dönüşüm, Üretim ve Markalaşma Yol Haritası

Sektörün Durumu I: Rakamlarla Güç ve Ölçek (2025)

İstihdam:
845.904

— doğrudan; toplam ~2 milyon dolaylı istihdam (sektör ekonominin ana taşıyıcısıdır).

İhracat:
>26.2 Milyar \$

— Hazır Giyim + Tekstil toplamı; ülkenin en büyük net döviz kazandıran gücü.

Üretim Hacmi:
75 Milyar \$ toplam

— 45 Milyar \$ konsolide finansal üretim.

Yatırım Birikimi:
78 Milyar \$

— son 15 yılda sektöre yapılan devasa sermaye enjeksiyonu.

Birim İhracat Değeri:
16,2 \$/kg

— ortalama ihracat birim değeri; Türkiye ortalamasının çok üzerinde.

Stratejik Konum:
Dünyanın 2. tam entegre zinciri

— iplikten boyaya ve dikime kadar kopmayan değer zinciri.

Sektör bir kapasite eksikliği değil, mevcut devasa potansiyel enerjiyi kinetik enerjiye çevirme sorunu yaşamaktadır.

BİR SANAYİDEN FAZLASI: STRATEJİK KALKAN

Sektör sadece ekonomik bir büyüklük değil, sosyal istikrarın ve küresel entegrasyonun taşıyıcı kolonudur.



Sektörün Durumu II: Maliyet Yapısı ve Yapısal Kırılganlık



Maliyet yapısındaki %40 döviz ve %60 TL ağırlığı, sektörü hem kur hem de iç makroekonomik şoklara karşı hassas hale getirmektedir.

Stratejik Kırılma Anı: (2022-2025) Maliyet Makası - İç Şok



Sorun geçici bir talep düşüklüğü değil, görelî fiyat ve rekabet gücü krizidir.
Mevcut desteklerle aşılamaz.

Kriz Bilançosu: Sistematik Erime ve Atıl Sermaye



Bu tablo sadece kapasite kullanım sorunu değil, Türkiye'nin sanayi ekosistemini ve teknolojik yetkinliğini hurdalaştıma riskidir. **Kanamayı durdurmak zorunludur.**

Sanayisizleşme Tuzağı: Avrupa'nın Dersi ve Kritik Eşik

Sanayi bir kez kaybedildiğinde geri gelmiyor. Müdahale bugün yapılmazsa dönüşü yok.



The Past - Europe

Batı Avrupa maliyetle rekabeti bırakıp üretimi dışarı taşıdı.
Sonuç: Bilgi, tedarik zinciri ve istihdam kalıcı olarak eridi.
Üretim bugün yeniden inşa edilemiyor.

Türkiye şu an **geri dönüşü olmayan bir eşikte**.
Erken sanayisizleşme sinyalleri:

Kapanan Şirket: **-9.936**
Kayıp İstihdam: **-376.705**.



The Future - China

Çin ucuz üretimden çıkıp değer zincirinde yukarı tırmanıyor. Bıraktığı boşluk büyük bir fırsat, ancak maliyet dezavantajıyla bu boşluk otomatik olarak dolmuyor.

Sektörün tercihi ve talebi STRATEJİK MÜDAHALE'dir. Bu sadece bir tercih değil, bir zorunluluktur.

Sıralama Paradoksu: Yanlış Oyunda 18., Doğru Oyunda 1

Rekabet gücünü yalnız işçilik maliyetiyle ölçmek, Türkiye'yi baştan kaybedeceği bir fason oyununa hapseder; doğru endeks değer ve erişimdir.

Eski Oyun — Maliyet/İşçilik Endeksi:



Eski Oyun — Maliyet/İşçilik Endeksi:

Türkiye **23 ülke arasında 18.** — işçilikte Uzak Doğu'ya ve Kuzey Afrika'ya karşı pahalı.

Bu oyunun kuralı: en ucuza dikme yarışı — bu yarış kazanılamaz.

Yeni Oyun — Değer/Erişim Endeksi:



Yeni Oyun — Değer/Erişim Endeksi:

Türkiye **1. sırada** — hız, dikey entegrasyon, Gümrük Birliği erişimi, tarife avantajı ve ESG/sertifikasyon standartları dahil edildiğinde.

Bu oyunun kuralı: teknik yetkinlik + güvenilirlik + markalaşma.

Bakanlık İçin: Resmî rekabetçilik değerlendirmeleri ve teşvik mantığı, işçilik-merkezli endeksten değer/erişim merkezli çerçeveye (NTSS) geçmelidir.

Firma İçin: Rakipleriniz fiyatta sizi zaten geçti; hız, esneklik ve sertifikasyonu fiyatlanabilir stratejik ürün olarak konumlandırın.

Gerçekle Yüzleşme Anı

Beş gerçek. Beş grafik. Tek sonuç: mevcut yol sürdürülemez.

1

ÜCRET

2

NÜFUS

3

KUR

4

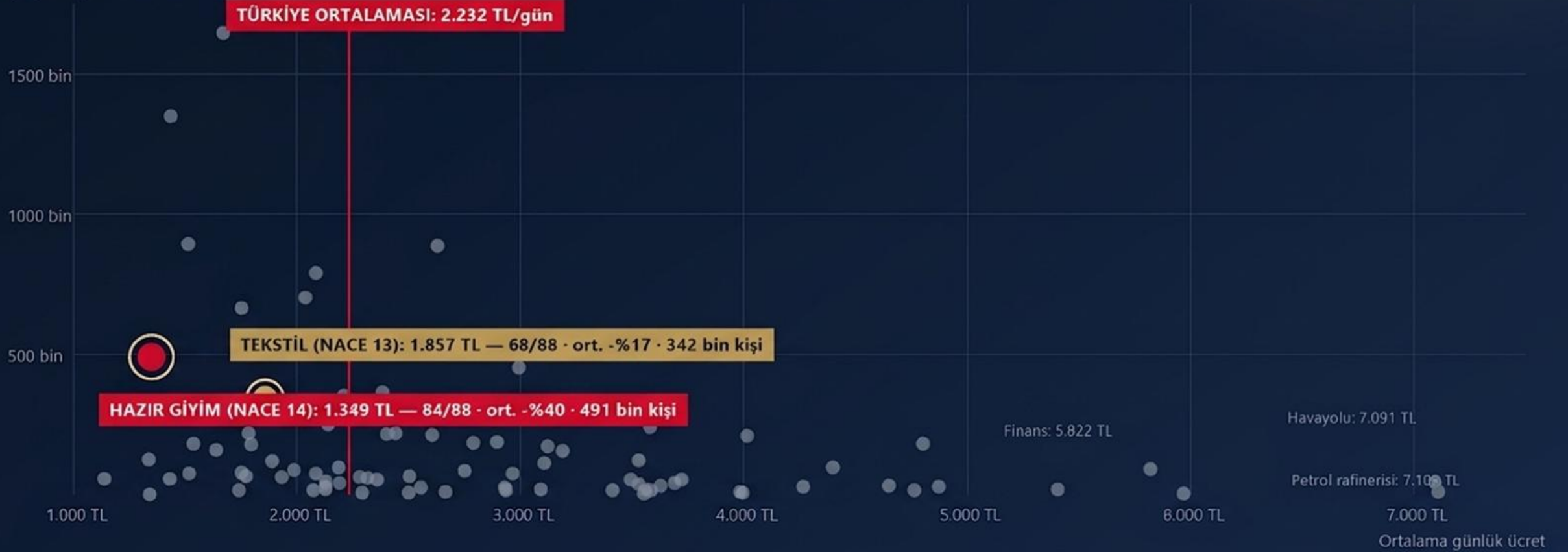
EMEK PAYI

5

FİYATLAMA

Ücret Gerçeği: 88 Sektörün Sonunda Bir İstihdam Devi

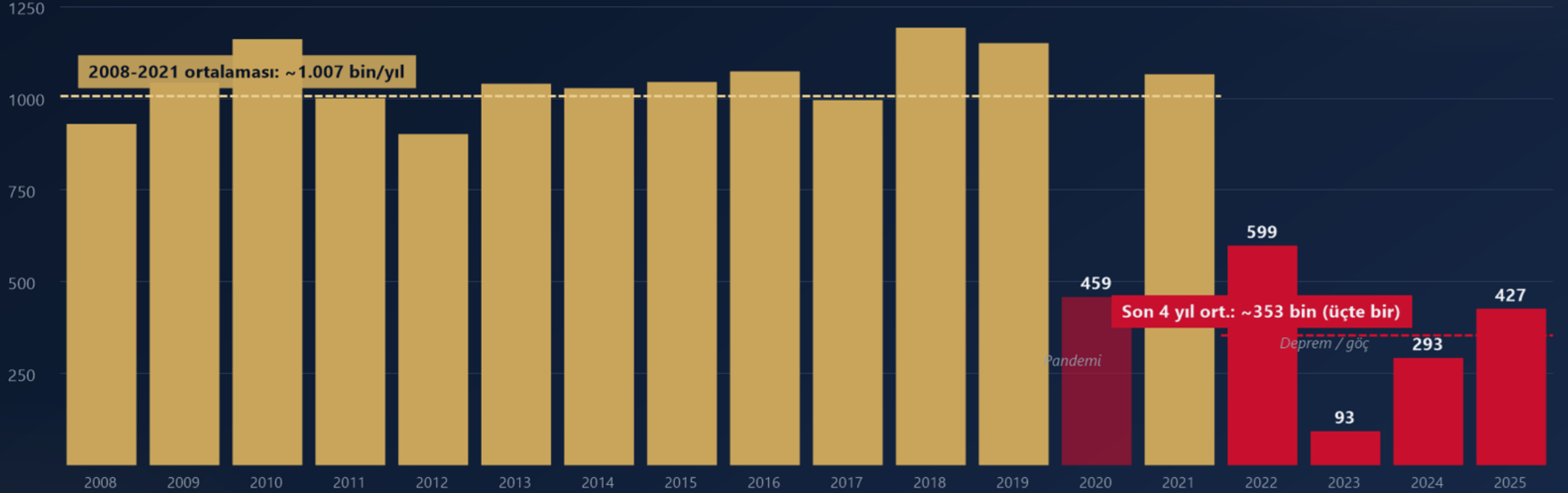
SGK 4A, 88 NACE faaliyet kolu (2026/3) — Türkiye ortalaması 2.232 TL/gün; 10 milyon çalışan ortalamasının altında
Çalışan sayısı



846 bin kişilik sanayi, ücret liginin en altında tutunarak küresel yarışta kalamaz — değere geçiş, ücret gerçeğinin tek çıkışıdır.

Nüfus Gerçeği: Yılda 1 Milyondan 353 Bine

TÜİK ADNKS — yıllık net nüfus artışı (bin kişi); 0-14 yaş payı 2006'da %26,4 iken 2025'te %20,5



'Ucuz ve bol genç işgücü' varsayımı artık geçersiz — insan sermayesi stratejisi (nitelik, ücret, otomasyon) bir tercih değil, zorunluluktur.

Kur Gerçeği: Aşırı Değerli Kur, € Bazlı İşçiliği %22 Pahalılaştırdı

Rekabet kısa sürede aşıldı.

Avrupa enflasyonu (2005=100) + %25 refah payı ile hesaplanan adil € patikası ile mevcut kurdaki € değeri arasındaki makas %22 açıldı · yanda hesap tablosu



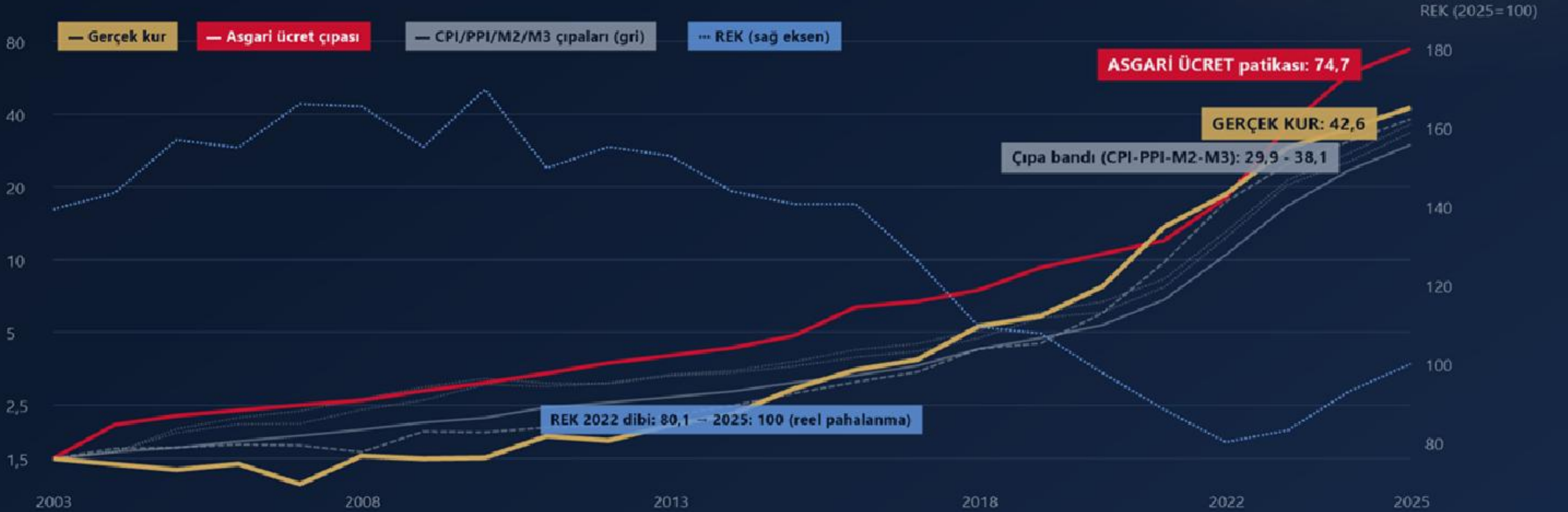
Yıl	Brüt AÜ (TL)	AÜ (€)	Adil (€)	Fark
2005	488,70	293	293	0
2010	744,75	375	329	+%14
2016	1.647	494	360	+%37
2020	2.943	373	381	-%2
2022	5.752	330	431	-%24
2023	11.707	460	459	+%0,3
2024	20.002	565	471	+%20
2025	26.006	589	483	+%22

YÖNTEM: Adil değer = 2005 brüt AÜ (293 €) × AB enflasyon birikimi (+%52) + bunun %25'i refah payı.
 2025: 293 € × 1,52 = 445 € → +refah → 483 €.
 Gerçekleşen 589 € = adil değer + %22 üzeri.

€ bazlı işçilik 4 yılda ~2 katına çıktı: 2022'de ucuzluk yanılsaması, bugün pahalılık gerçeği — rakiplerle aynı ligde değiliz.

Beş Çıpa, Tek Sonuç: Ücret Kurdan Koptu

1,50 TL'lik 2003 kurundan yürütülen 'olması gereken kur' patikaları (sol eksen, logaritmik) ile TCMB reel kur endeksi (sağ eksen)



Hangi çıpayla bakılırsa bakılsın kur 30-38 bandında olmalıyken asgari ücret patikası 74,7'de — ücretle kur arasındaki bu kopuş, € bazlı işçilik şokunun matematiksel kanıtıdır.

Emek Payı Gerçeği: Emegın Dilimi OECD'nin Yarısı

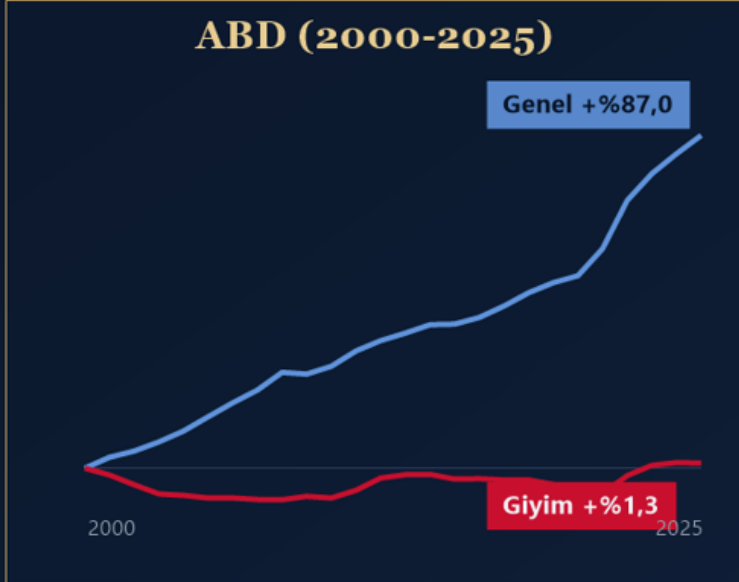
İşgücü ödemelerinin GSYH içindeki payı (%), 2003-2025 — gelir yöntemiyle millî gelir



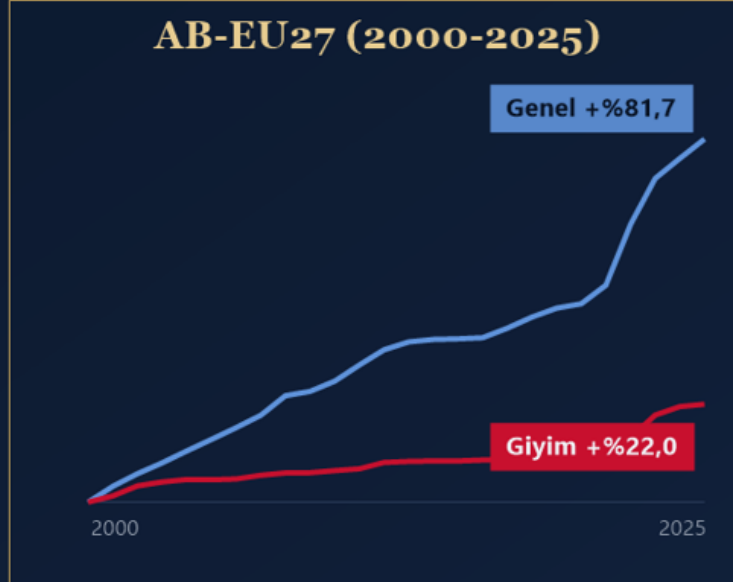
2022'de emek payı dipte (%23,4) + € ücret dipte (330 €) + ihracat rekorda — 'ücretler yüksek' tezi veriyle çürüyor; değişmesi gereken yöntemdir.

Fiyatlama Gerçeği: Giyim, Enflasyonun Hep Gerisinde

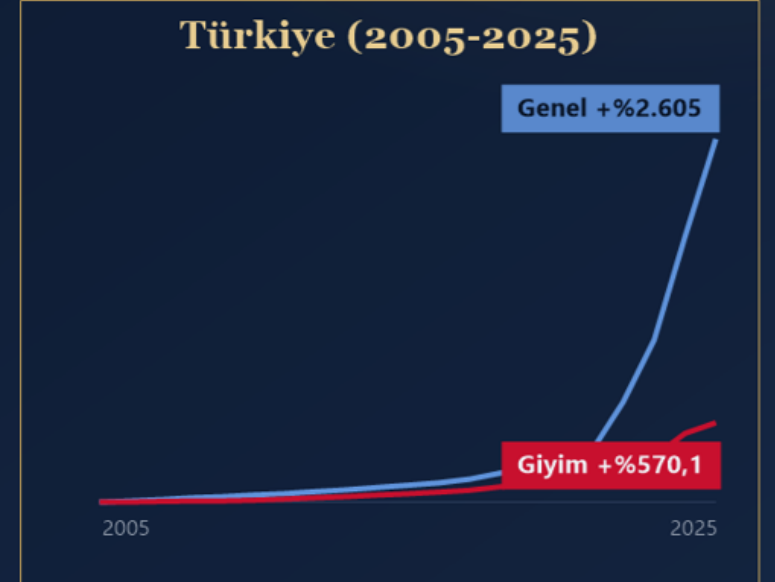
Birikimli fiyat değişimi, yıllık ortalama endekslerle — mavi: genel enflasyon · kırmızı: giyim



Giyim, genel enflasyonun yalnız %1,5'i kadar arttı



Giyim, genel enflasyonun yalnız %26,9'i kadar arttı



Giyim, genel enflasyonun yalnız %21,9'i kadar arttı

Giyim fiyatları; Çin, Uzak Doğu ve Kuzey Afrika'nın küresel arza girmesiyle çeyrek asırdır baskılı — ve baskılanmaya devam edecek.

TGSD ÇÖZÜMÜ: İçeride nitelikli üretim ve markalaşma — sınır havzalarında hacim ve rekabetçi fiyat.

YOL AYRIMI & KARAR ANI

MEVCUT GİDİŞAT

- Daralan Üretim Kapasitesi
- Kalıcı Pazar Kaybı
- Butikleşen Sektör

STRATEJİK MÜDAHALE

- Korunan İstihdam
- Modernizasyon
- Küresel Markalaşma

Sektörün tercihi ve talebi **STRATEJİK MÜDAHALE**'dir.
Bu sadece bir tercih değil, **bir zorunluluktur.**

Bir Tercih Değil, Zorunluluk.

Mevcut küresel konjonktürde durmak, gerilemek demektir.

Türk hazır giyim sektörü, üretim gücünü markalaşma vizyonuylabirleştirek yeni bir sanayi politikasını hayata geçirmek zorundadır.



Yeni Düzenin Pusulası: Dayanıklılık ve Dört Rota

Kuzey (Yeni Düzeni Oku)

Tarife, teknoloji ve tüketici kuralları yeniden yazılıyor. İzleme ve anında uyum.

Doğu (İnovasyon)

Yapay Zekâ adaptasyonu, teknik tekstil ve sürdürülebilir elyaf bağımsızlığı.

Güney (Yeni ve Uzak Pazarlar)

Atak havzalara ve doğuya/güneye kayan talebe yerinde konumlanma.

Batı (Markalaşma)

Değer hiyerarşisinde fasonculuktan küresel oyun kuruculuğa tırmanış.



Kurallar değişiyor. Türkiye'nin görevi bu kuralları kendi lehine yazmaktır. Seçim bugün yapılacak.

Mevcut Tablo Analizi: Yeni Sanayi Politikası İçin Temel



GÜÇLÜ YÖNLER

Entegre tedarik zinciri ve 50 yıllık ihracat deneyimi.
Ana pazara yakınlık, Esneklik ve Hız.
Yüksek tasarım becerisi ve inovasyon kapasitesi.
Geniş ürün segmentinde üretim yapma kabiliyeti.



FIRSATLAR

Tedarik zincirlerinin yeniden oluşturulması.
Yeşil Mutabakat ve yakından tedarik eğilimi.
Sürdürülebilir moda ve e-ticaretin gelişimi.



ZAYIF YÖNLER

Fiyatlamada üst sınır ve maliyet baskısı.
Ölçek kaybı ve rekabetçiliğin aşınması.
Karsızlık nedeniyle teknolojiyi yenileyememe.



TEHDİTLER

Çin'in agresif fiyatlama politikası.
AB'nin Hindistan ve Mercosur STA'ları.
Kuzey Afrika'da oluşan üretim havzaları.
AB'nin 'Made in Europe' yaklaşımı.

Yeni Sanayi Politikası: Rekabetçiliği Geri Kazanmak

YENİDEN TANIMLAMA

Rekabetçiliğin
geri kazanılması

YENİDEN KONUMLANDIRMA

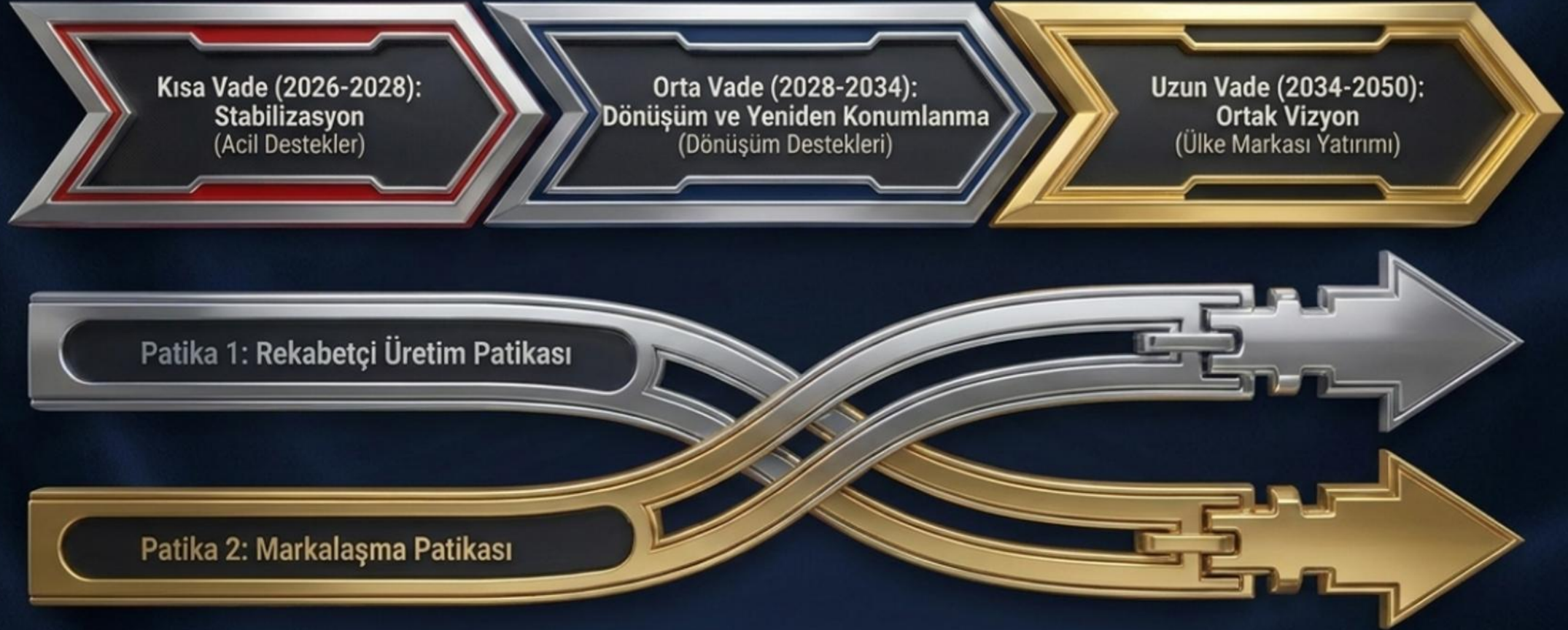
Ürün gamının
adaptasyonu

ÇEŞİTLENDİRME

Üretim havzalarının
segmente edilmesi

Hazır Giyim Sanayi 2026-2050: Geleceğin Strateji Haritası

Stabilizasyon, Dönüşüm ve Küresel Markalaşma Vizyonu



Stratejimiz istikrarı sağlayacak acil adımlarla başlayıp, sektörümüzü dönüştürecek ve küresel vizyona taşıyacak iki koldan ilerleyecektir.

Türkiye Markası Oluşturulması

MARKALAŞMA (Satış & Pazarlama)

Değer Yaratma ve Değer Arttırma

(Marka Yaratma, Mevcut Markaları Geliştirme, Yurt Dışı Marka Satılma ve Yurt Dışı Markaların Lisanslarını alma, İç perakende ticareti güçlendirme)



Yurtdışı e-ticaret, showroom, satış ve lojistik konsorsiyumları kurma



Doğu'da Serbest Ticaret Bölgesi Kurma (Iran-Irak-Suriye-Türki Cumhuriyetler ve Ermenistan Pazarları için)



TÜRKİYE MARKASI

REKABETÇİ ve NİTELİKLİ ÜRETİM

NTSS (Nitelikli Tedarikçi Sisteminin Kurulması)



Sınır Havzalarında Serbest Üretim Bölgelerinin Kurulması



İç Üretimin Yeniden Konumlandırılması, Dijitalize olması ve verimliliğin artırılması





Kısa Vade (2026-2028): Stabilizasyon

Acil Destekler

Sektörün mevcut kapasite kaybını durdurmak ve istihdamı korumak için acil müdahaleler gerekmektedir. Bu dönem, dalgalı piyasada sektörü bir 'çapa' gibi sabitleme dönemidir.

Stabilizasyon Dönemi (2026-2028): 3 Temel Destek Sütunu

Sektörün bozulan bilançoları tamir edilmeli ve dönüşüm için kaynak oluşturmalıdır



Kur Desteği

Net ihracatçılar için
%10 Döviz Dönüşüm
Desteği.

(Rekabetçiliği geri
kazanmak için kritik).



İşgücü Desteği

Çalışan başına
3.500 TL – 6.000 TL
Doğrudan Destek.

(Bölgesel kalkınmışlığa göre
kademeli uygulama).



Finansman

Reeskont kredileri
politika faizinin
%50'si oranında.

(Eximbank teminatlarına
KGF desteği).

Destekler bütüncül bir şekilde ve 3 yıl süre ile uygulanmalıdır

Stabilizasyon (2026-2028): Acil Talepler

*“50 tane 1 mt kuyudan su çıkmaz ... 1 tane 50 mt kuyudan su çıkar!”
— Destekler bütüncül bir şekilde ve 3 yıl süre ile uygulanmalıdır.*

Finansman

- (1) Reeskont faizi politika faizinin yarısı, tahsilat dönem sonu.
- (2) Eximbank teminat mektuplarına **%75 KGF**.
- (3) Eriyen işletme sermayesi için uzun vadeli kredi.
- (4) Eximbank ihracat kredi limiti toplam ihracatın **%16,5'i** seviyesine çıkarılmalı.

Kur Dönüşümü

- (5) 2026-2027 ihracatçılara net ihracat üzerinden **%10'a kadar** döviz dönüşüm desteği.

İşgücü

- (6) Çalışan başına **3.500 TL** destek (2026-2028).
- (7) Kademeli destek (1.Bölge 3.500... 6.Bölge **6.000 TL**).
- (8) EYT dönüşüm desteği.
- (9) Kadın istihdamı SGK 3 yıl.
- (10) Kısa çalışma ödeneği (2026).
- (11) Yerel yönetim/banka kreş katkısı.

Diğer

- (12) Yeşil Mutabakat GES yatırım ruhsatı kolaylığı.
- (13) Büyük İşletmeleri Geliştirme Müdürlüğü.
- (14) Mikro ihracat KDV/gümrük iade süreçleri.
- (15) Hammadde ithalat vergilerinin kaldırılması, DİR kolaylaştırma.

Kurallar Deęiřirken Kazanmak

Teřhis, Zayıf Sinyaller ve Gelecek Senaryoları



*“Göz odur ki dağın arkasını göre,
akıl odur ki başa geleceği bile.”*

Küresel Düzen Üç Eksende Eş Zamanlı Yeniden Yazılıyor



**Ticaret — Tarife
Turbülansı**

ABD tarifeleri Çin'i çekiyor, tedarik coğrafi dağılıyor. Yeni oyun: Yakınlık, esneklik, NATO-uyumlu jeopolitik güven (nearshoring).



**Teknoloji — Yapay
Zekâ ve Verimlilik**

Otonom AI ajanları (Agentic AI) ürün keşfedip satın alıyor. AI verimliliği ölçeğin yerini alıyor. Yeni oyun: GEO uyumu ve otomasyon.



**Tüketici — Değer
Arayışı & Wellness**

Lükste güven sarsıldı; orta segment ve athleisure ana değer yaratıcısı. Trend döngüleri haftalara indi. Yeni oyun: Hızlı yanıt + erişilebilir-premium teknik tekstil.

Uzgörü Radarı: Harekete Geçiren Zayıf Sinyaller

Teknoloji (Agentic Commerce)

AI ajanları satın alma kararı veriyor. GEO altyapısı ve veri eksikliği, markanızı algoritmalar için 'görünmez' kılar.



Tüketici/Sağlık (GLP-1 & Wellness)

Zayıflama ilaçları beden skalalarında kayma yaratıyor. Dinamik stok planlaması ve performans tekstili patlaması için fırsat penceresi.



Jeopolitik (ABD-ASEAN Gümrükleri)

Tarife sertleşmesi, Türk üreticiler için anlık kapasite doldurma fırsatı yaratıyor.



Bölgesel Normalleşme

İran/Ermenistan/Suriye hatlarında açılmalar. Doğu Anadolu Serbest Bölgesi, sınır ticareti ve barter (ürün karşılığı ucuz enerji) tetikleyicisi.

Yeşil Mutabakat: Pazara Girişin Yeni Duvarı

Sürdürülebilirlik artık bir çevre politikası değil, Avrupa pazarı için sert ve tavizsiz bir ticari bariyerdur.

Scope 1-3 Emisyonları

Kurumsal ve ürün
bazlı karbon ölçümü
zorunluluğu.

DPP (Dijital Ürün Pasaportu)

Tüm tedarik zinciri ve
kimyasal verisinin
anlık izlenebilirliği.

LkSG / CSDDD

Kâğıt üstü denetimlerin
yerini alan, ispatlanabilir
kurumsal uyum yasaları.

Firma İçin Anlamı

'Bizi kapsamıyor' diye beklemeyin; alıcınızın sözleşmesi sizi zaten kapsıyor. Veriyi anlık çeken altyapıyı kurun. Bunu bir maliyet değil, uyum sağlayamayan rakiplerinizi eleyen bir rekabet silahı olarak kurgulayın.

Gümrük Duvarlarının Ötesi: Aşınan Avantajlar, Açılmayan Kapılar

Tehdit — Daralan Avantaj



AB'nin Hindistan ve Mercosur STA'ları Gümrük Birliği ayrıcalığını aşındırıyor. Kuzey Afrika (Mısır/Fas/Tunus) agresif fiyat baskısı kuruyor.

Fırsat — GPA / Kamu Alımları Anlaşması



DTÖ üyesi olmamıza rağmen sadece gözlemciyiz. 'AB Members Only' kuralı milyarlık kapıyı kapalı tutuyor.

GPA'ya katılım müzakereleri ulusal ihracat güvenliği meselesi olarak başlatılmalıdır.
Bu pazar fiyatla değil, sertifika (ISO, GRS, OEKO-TEX) ve teknik tekstille kazanılır.

2050 Pazar Haritası: Çeşitlendirme Birincil Stratejidir



Aksiyon: Ur-Ge ve ticaret heyetleri hızlı kazanım (MENA/Orta Asya) ve uzun vade (Hindistan/Afrika) matrisine göre yönlendirilmelidir. Fason değil, yerli marka ve DTC (Doğrudan Tüketicie) ile girilerek düşen adetler yüksek marjla telafi edilmelidir.

Hammadde ve Elyaf Üssü: Değere Geçişin İki Kaldıracı

Sürdürülebilir Elyaf Üssü

Sertifikalı pamuk, kapalı devre (closed-loop) selülozik ve biyo-bazlı elyaf. AB Yeşil Mutabakatı'na yerli cevap.

İklim Uyarı: Ege/GAP su stresi pamuk arzını tehdit ediyor; elyaf çeşitlendirmesi hayati bir risk yönetimidir.



Teknik Tekstil (Yüksek Marj)

Savunma, sağlık ve inşaat için
~380 Milyar \$'lık küresel pazar.
GPA kanalıyla erişilebilecek
50-100 Milyar \$'lık ihale alanı.

Elyafını yönetemeyen, markasını da yönetemez. İthal elyafı işleyen değil, katma değerli elyaf üreten bir üs olmalıyız.

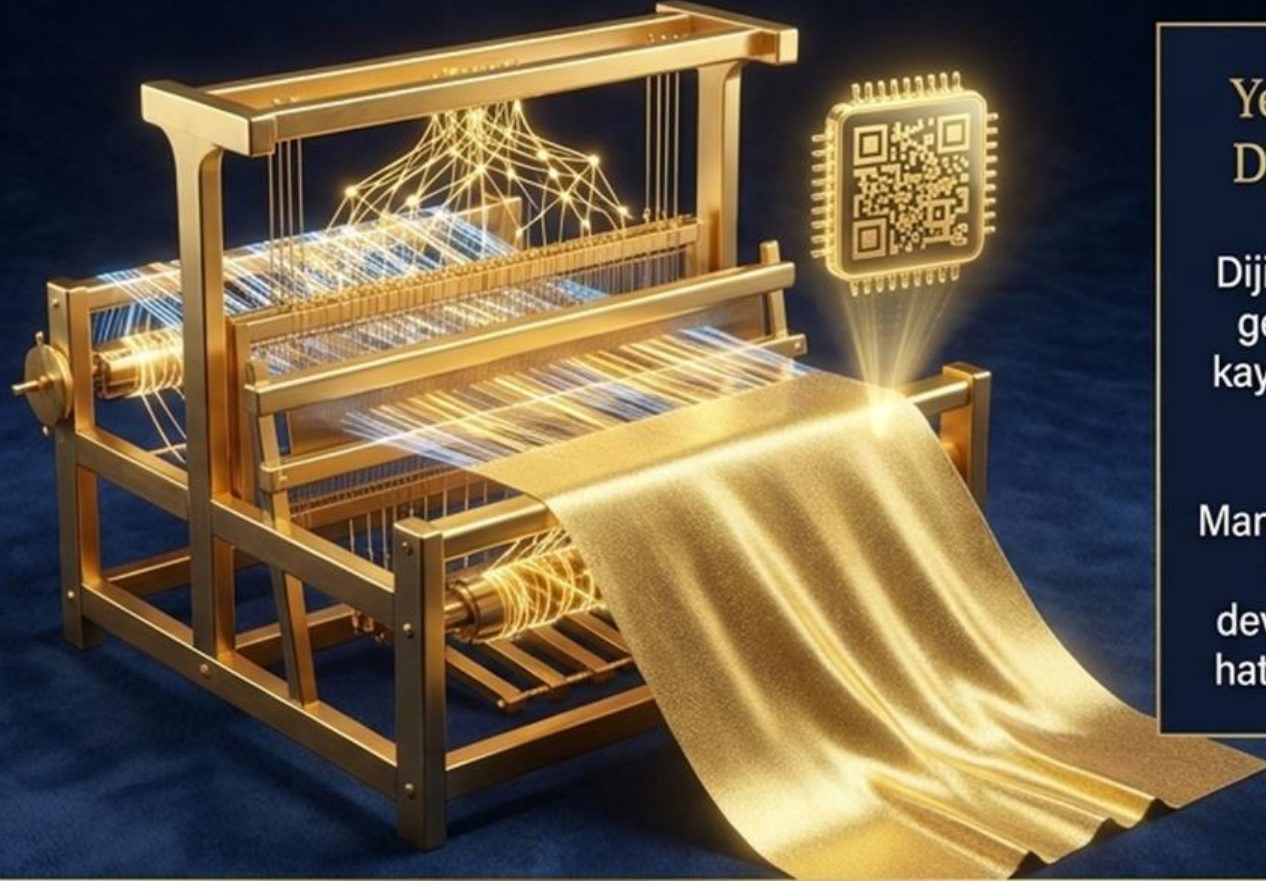
YZ Görev Gücü: Verimlilik ve Dijital Ürün Pasaportu (DPP)

Yapay zekâ bir trend değil, yapısal maliyet avantajı sağlayan bir altyapı zorunluluğudur.

Operasyonel Verimlilik

Üretim hattı optimizasyonu,
kumaş firesi azaltımı ve
tahmine dayalı stok yönetimi.

Otomasyon sayesinde birim
maliyetlerde anlık
%40-50 oranında
verimlilik artışı
potansiyeli.



Yeşil Mutabakat ve DPP Entegrasyonu

Dijital Ürün Pasaportunun
gerektirdiği hammadde
kaynağı ve karbon ayak izi
izlenebilirliği.

Manuel süreçlerin tamamen
YZ otomasyonuna
devredilmesi ile anlık, sıfır
hatalı Avrupa uyumluluğu.

Merkezi YZ Görev Gücü: Sektörün dijital dönüşümünü yönetecek, açık kaynak YZ modellerini tekstil KOBİ'lerine entegre edecek merkezi bir çalışma grubunun acilen oluşturulması.



Değere Geçişin Öznesi İnsandır: Yetenek Stratejisi

Aktif/Pasif (çalışan/emekli) işgücü oranı 1,48 seviyesine geriledi (Sağlıklı oran: ~4,0). Kalıcı refah asgari ücret zamlarıyla değil, işgücüne katılımı %49'dan AB standardı olan %75'e çıkarmakla gelir.

Dört Eksenli Çözüm

- 1. **Sektörel Yetenek Akademisi:** Rol-müfredat köprüsü (örn. DPP yöneticisi, 3D modelist).
- 2. **Ücret ve Nitelik Reformu:** İstihdam desteklerinin teknik kadrolarda ücrete endeksli kademelendirilmesi.
- 3. **Yeni Roller:** Veri okuryazarı tasarımcı, AI destekli planlamacı.
- 4. **İç İtibar:** Sektörün 'bant imajından' inovasyon ekosistemine yeniden markalanması.



İç Pazar ve Perakende Derinleştirme: Global Markanın Finansman Zemini

Küresel başarı (Global Hero), güçlü ve korunaklı bir iç pazar (Local Hero) kaidesi üzerine inşa edilir.

AVM ve Alan Tahsisi: Yerli markalara alışveriş merkezlerinde stratejik m² tahsisi ve ciro-bazlı adil kira yapılandırmasının yasal zemini.

Turist Perakendesi (Yerinde İhracat): Alışveriş turizminin klasik iç pazar değil, doğrudan stratejik bir 'yerinde ihracat' kalemi olarak tanınması.

Maliyet ve Vergi Öncelikleri: Yerli perakendeyi destekleyecek stopaj indirimleri ve teşvik kalkanı.

Kayıt Dışı ile Yapısal Mücadele: Haksız rekabeti engelleyerek, pazar payını kurumsal, kayıtlı ve markalı yerli şirketlere kanalize eden denetim mekanizmaları.

Ana Sentez: Markaların yurt dışı Ar-Ge, tasarım ve globalleşme bütçeleri, doğrudan bu güçlü iç perakende ciro hacmiyle fonlanır.

Üretimin Yeni Coğrafyası: Doğudan Yükselen Rekabet Gücü

Emek-yoğun kapasitenin kaydırılması, serbest ticaret halkası ve enerji-barter döngüsü.

Kapasite Taşınma Stratejisi:

Batıdaki (1. ve 2. Bölge) ~6 Milyar \$ değerindeki atıl makine parkı hurdalaşmadan kurtarılıp yeni havzalara taşınır. Batı, sadece lüks üretim ve tasarım merkezi olarak konumlanır.

Serbest Ticaret Halkası:

Doğu Serbest Endüstri Bölgesi üzerinden 5 ülkeye (Türki Cumhuriyetler, Ermenistan, İran, Irak, Suriye) gümrüksüz erişim.

Enerji-Ürün Barter Sistemi:

İran/Irak'tan alınacak ucuz enerji (petrol/doğalgaz) karşılığında Türk ürünü ihracı. Döviz çıkışını engelleyen yapısal maliyet avantajı.

Stratejik Rol Ayrımı: Van Havzası (Serbest Bölge + STA + Enerji-Barter) ile Suriye Havzası (Yeniden İnşa ve Fason Üretim) işlevsel olarak birbirini tamamlayan ama kesinlikle ayrışan iki farklı ekosistemdir.

Data Her Şeydir: 4 Katmanlı Dış Ticaret İzleme Mimarisi

Marka Bazı

İhracat ve ithalatın marka düzeyinde izlenmesi — Kime satıyoruz, kimden alıyoruz? En stratejik kontrol noktası.

Ülke Bazı

Kesin varış ve menşei analizi.

Kategori Detayı

Lüks / Premium / Değer / Ekonomi segmentasyonu.

Ürün/HS Kodu Derinliği

Geniş GTİP'lerin fonksiyonel alt kırılımlara bölünmesi.



GTİP + DPP

GTİP kodunun ETGB/BGB süreçlerine zorunlu kılınması ve Dijital Ürün Pasaportu (DPP) ile tek veri omurgasında eşleştirilmesi. Veri toplamak maliyet değil, yatırımdır.

2050 Ufku: Talep-Tabanlı Sayısal Projeksiyonlar

Strateji eksiksiz uygulanırsa kaybedilen zemin geri kazanılır. Türkiye Paradoksu aşılmalıdır.



İyimser Senaryo: ~39 Milyar \$
Strateji eksiksiz uygulanırsa. Birim fiyat hedeflenen 16 → 22 \$/kg seviyesine çıkar.
Küresel ilk 100'de 5 Türk markası yer alır.

Baz Senaryo: ~34 Milyar \$
Olağan, yapısal reformsuz büyüme.

Kötümser Senaryo: ~30 Milyar \$.
Mevcut gidişat sürerse pazar payının kalıcı erimesi.

TÜRKİYE PARADOKSU

Küresel tekstil payımız artarken (%3,07 → %3,48), hazır giyim payımız dramatik şekilde düşüyor (%3,59 → %2,97).

Stratejik Hedef: Yalnızca fason üretimi değil, tasarımı da satarak bu ~9 Milyar \$'lık farkı geri kazanmak.



Orta Vade (2028-2034): Dönüşüm

Dönüşüm Destekleri

Üretim parklarının “modernizasyonu”, teknoloji adaptasyonu ve ürün gamının küresel taleplere göre yenilenmesi.

Sektörün çarkları, akıllı üretim ve verimlilik için yeniden dönüyor.

Üretim gücümüzü artırıp çeşitlendirirken markalaşma yolculuğuna çıkıyoruz.

Biri diğerinin alternatifi değil, tamamlayıcısıdır.



Patika 1: Rekabetçi Üretim Patikası

Hedef: Yurt içi üretimi güçlendirmek ve çeşitlendirmek.



Alt Patika 1.1: Güçlendirme ve Sertifikasyon

Yurt içi üretimi güçlendirmek için Nitelikli Üretici (NTSS) sisteminin kurulması.



Alt Patika 1.2: Bölgesel Genişleme

Sınır üretim havzaları oluşturmak. 3., 4., 5. ve 6. Bölgelerin rekabetçiliğinin artırılması.

Üretim Lokasyonlarının Segmentasyonu



Yurt İçi Üretimi Güçlendirme: Bölgesel Teşvik Matrisi

1. ve 2. Bölge
(Lüks)

İstihdam/SGK: **%5** İndirim + **3.500-4.000 TL** /çalışan destek.

3. ve 4. Bölge
(Premium)

Gümrük Muafiyeti: İhracatın **%15**'i
değerinde VERGİSİZ hammadde.

İşgücü: **4.500-5.000 TL**

5. ve 6. Bölge
(Değer)

Maliyet Avantajı:
İhracatın **%25**'i
vergisiz hammadde.

Enerji:
%25 İndirim.

Navlun:
1.500 TL Destek.

İşgücü:
5.500-6.000 TL.



Enerji



Navlun



İstihdam



Gümrüksüz Hammadde

Tek Otorite: Dağınık Yetki ile Bütüncül Dönüşüm Olmaz

NTSS, bölgesel teşvik, serbest bölgeler, markalaşma fonu ve yeşil dönüşüm tek stratejinin parçalarıdır — **"tek çatı altında koordine edilmezse her parça ayrı kurumda yavaşlar."**



Strateji tek elden belirlenir



Destek tek kapıdan verilir



Sonuç tek panelden ölçülür



Politika veriye göre güncellenir

Orta Vade (2028–2034)

Dönüşüm Pusulası: NTSS

Nitelikli Tedarikçi Sertifika Sistemi



Uluslararası rekabet
gücünü artırmak.



Nitelikli üretimi
ödüllendirmek.



Büyüme ve ölçek
ekonomisini teşvik etmek.



Kayıt dışılığı azaltmak ve
kamu gelirlerini artırmak.



Bu program bir teşvik mekanizmasından öte, Türk sanayisinin röntgenini çekecek stratejik bir araçtır.

Yurt İçi Üretimi Güçlendirme: Hedef ve Mekanizma

Hedefler

- Firmaları yüksek birim **ihracat** değerli üretime teşvik etmek.
- Teknik ve katma değerli ürünlerin üretimini sağlamak.
- Alıcıya üretimin yanı sıra katma değerli servis sunmak.
- Dönüşümünü tamamlamış **Nitelikli Tedarik Zinciri** oluşturmak.

Mekanizma ve Ölçüm

Sistem: TGSD ve Ekonomi Bakanlığı modeli temel alınarak “**NİTELİKLİ TEDARİKÇİ SERTİFİKA SİSTEMİ**” (NTSS) kurulacaktır.

(A) Belgelendirme:
Sistem, TSE tarafından belgelenecektir.

(B) Entegrasyon:
Tüm teşvik, ölçüm ve dönüşüm mekanizmaları bu sertifikasyon sistemi üzerine inşa edilecektir.

NTSS Nasıl Bir Fayda Yaratacak?

Ölçüm Kriterleri (Sanayi Envanteri çıkartılacak)

- Büyüklük Performansı
- Kalite ve Kurumsallaşma
- Yetkinlik ve Katma Değer
- Sosyal Standartlar



1 · PLATİN
(100 – 80 puan)

2 · ALTIN
(79,99 – 60 puan)

3 · GÜMÜŞ
(59,99 – 40 puan)

4 · BRONZ
(39,99 – 20 puan)

5 · BAŞLANGIÇ
(19,99 ve altı – sisteme
giriş, gelişim yolu tanımlı)

Destek Türü

- Mali Teşvikler
- İdari Kolaylıklar
- İhracat Destekleri
- Bürokrasi Azaltma
- Hukuki İtibar

Karmaşık teşvik süreçleri basitleşecek – iyi olan daha fazla desteklenecek. Daha güçlü ekonomi, daha adil sistem.

Dönüşüm Alanları ve Destek Kalemleri

1 Platin • 2 Altın • 3 Gümüş • 4 Bronz • 5 Başlangıç

Odak Alanı	Destek Kalemleri	NTSS Seviyesi
Üretim Teknolojisini Yükseltme	Robotik yatırımlar, otomasyon.	1 2
Dijitalleşme	ERP, MRP, CRM, PLM, YZ, özel yazılımlar.	1 2 3
Tasarım ve İnovasyon	AR-GE, 3D tasarım araçları, trend abonelikleri, fuar.	1 2 3
Satış, Pazarlama Altyapısı	Yurt dışı ofis, lojistik merkez, SEO, pazar araştırma.	1 2 3 4
Sosyal Uygunluk Standartları	Belgelendirme giderleri destekleri.	1 2 3 4 5
Çevresel Yönetim Standartları	Belgelendirme giderleri destekleri.	1 2 3 4 5
Yeşil Dönüşüm	GES yatırımı, yağmur suyu hasadı, karbon emisyon, DPP yazılımı.	1 2 3
İzlenebilirlik ve Şeffaflık	Süreç yazılımları.	1 2 3 4
Kurumsallaşma	Eğitim/danışmanlık, M&A, borsaya açılma yolculuğu.	1 2 3 4 5

Proje Vizyonu: Güvenli Bölgede Yeni Bir Üretim Havzası

Ürdün, Dubai modeli ile uluslararası iş gücü piyasasının çalışabileceği, serbest bölge statüsünde bir sanayi bölgesi.

Kapasite ve Ölçek

- Toplam Alan: 15 Milyon m²
- Kapalı Alan: 7,5 Milyon m²
- İstihdam: 250.000 çalışan

Ekonomik Hedefler

- İhracat Kapasitesi: 5 Milyar \$/Yıl
- Uzakdoğu ve Mısır'a alternatif rekabetçi üretim üssü.

INDUSTRIAL ZONE

Hukuki Çerçeve ve Yönetişim

- Bölge arazisi 99 yıllığına kiralama modeliyle tahsis
- Yönetişim: Türkiye Cumhuriyeti (serbest bölge statüsü Türkiye Cumhuriyeti idaresinde; uluslararası iş gücü, Türk yönetimi).

Yatırım Finansmanı

- Altyapı: ~4 Milyar \$ (Uluslararası Konsorsiyum)
- Makine: ~1,25 Milyar \$
- Kaynaklar: Dünya Bankası, EBRD vb.

Stratejik Hedefler ve Kazanımlar

Orta Vade (2028–2034)

Uluslararası Rekabetçilik ve Dönüşüm Planı.



Ekonomik Geri Kazanım

- Pazar Payı: Ekonomik marka pastasından 2000'li yıllar payının alınması.
- Atıl Kapasite Yönetimi: 6 Milyar \$ makine parkını ekonomiye kazandırma.
- Fiyat Esnekliği.



Endüstriyel Dönüşüm

- Üretim Ayrışması: Ar-Ge merkezde kalırken ölçek sınır bölgesine.
- Hizmet İhracatı: Lojistik, yazılım bölgeye.
- Hammadde İhracatı: Havzalara iplik/kumaş/aksesuar Türkiye'den — tekstil ve yan sanayi tam kapasite çalışacak, iç maliyetler düşecek.
- Ürün Çeşitliliği.



Jeopolitik ve Pazar Erişimi

- Politik İstikrar: Suriyelilerin eve dönüşü ve politik nüfuz.
- ABD Pazarı: ABD ile FTA veya QIZ anlaşmaları ile gümrüksüz giriş.



Patika 2: Markalaşma

- **Değer Odaklı:** Fiyat rekabetinden değer rekabetine geçiş.
- **Tasarım, Pazarlama ve Perakende:** Ürünün ötesinde marka hikayesi yaratmak.
- **Hedef:** Katma değeri Türkiye’de bırakmak.

Stratejik Hedef: Marka Hiyerarşisinde Yükseliş



Değer Algısı Matrisi



“Hedefimiz yeni markalar çıkartmak, mevcut markalarımızı hiyerarşik piramitte yukarı taşımaktır.”

Hiyerarşik Satış Döngüsü ve Ölçek Transferi



Markalar toptan ve kurumsal satış (B2B) ile başlar, e-ticaret platformları veya mağaza satışları ile B2C ve D2C'ye iş modellerini geliştirirler. Müşteri için özel üretim, paketlenme veya ürünü özelleştirme yaratılan katma değeri daha da yukarıya taşır.

Stratejik Yol Ayrımı: İki Patika



1. PATİKA: DEĞER YARATMA (Marka Sahipliği)

- Sıfırdan marka yaratmak.
- Stratejik marka satın almaları gerçekleştirmek.
- Mevcut ulusal markaları yurt dışı bölgesel marka olmaya teşvik etmek.



2. PATİKA: DEĞER ARTTIRMAK (Lisanslama)

- Lisanslı üretim, dağıtım ya da lisanslı perakende operasyonları.
- Yurt dışı markaların gücünü kullanarak katma değeri yükseltmek.
- Lisans ve dağıtım hakları ekonomisini büyütmek.

Vizyon: Sadece üretici olmaktan çıkıp,
marka sahibi ve oyun kurucu olmak.

Marka Satın Alma Finansman Modeli



Kaynak Oluşumu:

Eximbank, Avrupa Yatırım ve Kalkınma Bankası ile görüşerek uzun vadeli fon sağlar.



Hedef Belirleme:

Avrupa'da markasını satmak isteyen satıcılar tespit edilir.



Kredilendirme:

Fon; Türk alıcılara 15-20 yıl vadeli ve çok düşük faizli kredi olarak kullanılır.



Satın Alma & Büyüme:

Türk firmaları hazır marka değerlerini satın alarak pazara hızla penetre eder.

TGSD Önerisi: Marka yaratmak zaman alır. Hazır değerleri satın alarak zaman kazanmak ve inorganik büyüme stratejik bir önceliktir.

Lisanslama Yoluyla Değer Arttırmak

Marka sahibi olmadan global prestij ve operasyonel yetkinlik kazanımı.



Marka Gelişim Destek Şablonu

DESTEK ALANLARI	YEREL MARKA	BÖLGESEL MARKA	ULUSAL MARKA	ULUSLARARASI BÖLGESEL MARKA	GLOBAL MARKA	İKONİK MARKA
Stratejik Plan & Analiz	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finansman	💰	💰	👤	✓	🌐	📈
Tanıtım & Pazarlama	📺	📺	✓	✓	✓	📢
Teknoloji & Yazılım	🔧	🔧	✓	✓	💻	💻
Tasarım / AR-GE	📐	📐	✓	✓	💡	📄
Hukuksal Danışmanlık	📄	📄	✓	✓	IP	⚖️
Lojistik & Depo	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Markalara verilecek gelişim destekleri, markanın gelişmişlik düzeyine ve ihtiyaçlarına göre özelleştirilmelidir.

Ortak Güç Birliği ve Ekosistem



Ortak Show-room

Birbirini tamamlayan markaların tek çatı altında sunumu.

Ortak Lojistik Merkez

Depolama ve dağıtım maliyetlerini düşüren paylaşımlı altyapı.

Ortak Pazarlama Ekipleri

Hedef pazar için birleşik tanıtım gücü.

Sinerji Yaratmak:
Firmaların ortak merkezler açmaları maliyetleri düşürecek ve rekabet gücünü artıracaktır.

E-ihracat: Fasondan Markaya En Hızlı Kaldıraç

E-ihracat, birim fiyatı 16 \$'dan 22 \$/kg'a taşımanın en düşük sermayeli yoludur. Doğrudan tüketiciye erişim (D2C), aracıyı atlar ve marka verisini üreticiye verir.

Mikro-ihracat Kolaylığı

ETGB limit/kapsam genişletme ve gümrük/iade süreçlerinde radikal sadeleştirme. KOBİ'nin tek koli ile ihracata girişi.

Fulfillment Altyapısı

Ortak/yerli pazaryeri ve yurt dışı depo (fulfillment) ağlarının kurulması; hızlı teslimatı ölçekle ucuzlatma stratejisi.



Hedefli Destek

Turquality'nin e-ihracat ve pazaryeri koluna özel tahsis; dijital pazarlama, listeleme ve iade lojistiği gider destekleri.

Stratejik Konumlama

Ultra-hızlı-ucuz (Shein/Temu) modeline karşı 'Hızlı + Yeşil + İzlenebilir' kimlik. DPP/GTIN altyapısını e-ihracat pasaportuna bağlama.

Bakanlık (Makro): Gümrük ve iade regülasyonlarının D2C hızına adaptasyonu; ortak fulfillment altyapılarına teşvik.



Uzun Vade (2034–2050): Ortak Vizyon

Ülke Markası Yatırımı

Türkiye'nin sadece bir üretici değil, bir moda otoritesi olarak konumlanması. 'Made in Türkiye' algısını küresel ölçekte güçlendirecek ülke markası yatırımları.

Zirve Stratejisi: Türkiye Markası Ekosistemi



Local Hero olmadan Global Hero olunmaz. Markalaşma tek bir firmanın değil, devlet eşgüdümünde işleyen 4 paydaşlı bütünleşik bir platform meselesidir.

MARKALAŞMA: BİR ZEMİN MESELESİDİR

Olimpiyatlar, Ekonomi ve Türkiye Markası Vizyonu 2050

Toygar Narbay & Ümit Özüren
TGSD Müşterek Başkanları

EŞİT GÜÇTE DÖRT KOŞUCU: KİM KAZANIR?



MARKALARIMIZ HANGİ
ZEMİNDE KOŞUYOR BU
YARIŞTA?



1. **BALÇIK:** Koşucu zemin tarafından tutulur.



2. **KUM:** Her adımda güç kaybı yaşanır.



3. **BETON:** Eklemler darbe alır.



4. **TARTAN PİST:** Zemin koşucuyu ileri iter.

Küresel Markalaşma Ekosistemi



Sadece Bir Tercih Değil, Zorunluluk

Markalaşma, bir ülkenin kültürel ve ekonomik etkisini belirleyen en güçlü "Soft Power" (Yumuşak Güç) aracıdır. Haritada parlayan ülkeler, üretim kapasitesini stratejik vizyonla birleştirerek küresel değer hiyerarşisinde oyun kurucu olmuşlardır.

TGSD 2050 Vizyonu: Türkiye'nin 'Tartan Pist' zeminini inşa ederek salt bir üretim merkezi olmaktan çıkıp, bu haritada **küresel bir 'Ülke Markası'** olarak yerini alması şarttır.

ZEMİN ANALİZİ: NEDEN YAVAŞLIYORUZ?

Verimli topraklar ve doğru çevresel koşullar olmadan mahsul artmaz.

ÖZELLİK	BAŞARILI ÜLKELER (TARTAN PİST)	TÜRKİYE (MEVCUT DURUM)
Enflasyon	Düşük (Yıllık %1-3)	Yüksek Enflasyon
Finansman Vadesi	Uzun Vadeli (10-20 Yıl)	Kısa Vadeli
Finansman Maliyeti	Düşük (Libor + %0.5-1.0)	Yüksek Risk Primi (Yüksek Faiz)

EKONOMİK SİSTEM GİRİŞİMCİ REFLEKSLERİNİ BELİRLER

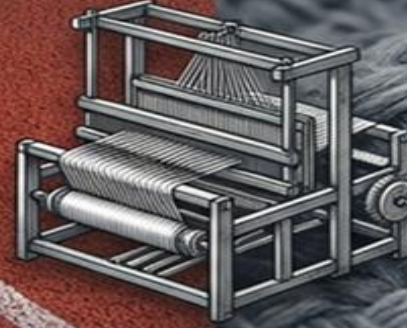


1. EKONOMİK SİSTEM (Giriş Koşulları)

Makroekonomik ortam

Kurumsal altyapı

Finansman olanakları



2. GİRİŞİMCİ REFLEKSLERİ (Davranışsal Tepki)

Kısa Vadeli Planlama

Risk alma iştahının kapanması

Uzun vadeli marka yatırımdan kaçınma



3. MARKALAŞMA PERFORMANSI (Çıktı)

Markalaşamama

Markalaşmanın ekonomi ya da
değer marka segmentinde kalması

Global bilinirliğin düşük olması

*Markalaşma için uygun zemin ve koşulları oluşturmadan,
sonuçların değişmesini bekleyemeyiz.*

BAŞARILI EKOSİSTEMİN **OLMAZSA OLMAZLARI**



FİKRİ MÜLKİYET GÜVENCESİ

Girişimciler, yatırımlarının yasal güvence altında olduğuna inanmalıdır. Regülasyon şarttır.



ADİL REKABET KOŞULLARI

Kayıtdışı üretim ve taklit ürünler, markalaşma motivasyonunu baltalar.



TÜKETİCİ PROFİLİ

Alım gücü yüksek yerel tüketici, markayı besleyen ilk can suyudur.

MARKALAŞMANIN COĞRAFİ AŞAMALARI



Bölgesel Marka Gücü (Local Hero) olmadan,
Global Marka Gücü (Global Hero) olunamaz.

SOFT POWER: ÜLKE MARKASININ TEMEL ARACI

TANIMLAMA : Yumuşak güç (soft power); ülkenin kültürel ve ekonomik etkisini artırmanın en etkili yoludur.

SORU: Dizi/film sektörümüz Türk toplumunun hangi yönünü ihraç ediyor?

GEREKSİNİM: Bütünleşik Yönetim. Dış misyonlardan taksilere kadar tek bir marka mesajı.



İTALYA ÖRNEĞİ: MODA VE SPORUN SENTEZİ

Olimpiyatlar sadece bir spor etkinliği değil, ülke markasının küresel vitrinidir.

STRATEJİ: İtalya, 2026 Kış Olimpiyatları'nı 'Made in Italy' markasının şovu olarak konumlandırdı.

UYGULAMA: Giorgio Armani (EA7) tasarımları, açılış seremonisini bir moda defilesine dönüştürdü.





TÜRKİYE'NİN OLİMPİYAT KIYAFETİ: KAÇAN FIRSAT

KÜRESEL VİTRİN: Kıyafet tasarımı, ülkenin tasarım yeteneğini milyarlarca izleyiciye gösterme anıdır.

KAÇAN FIRSAT: Doğru yönetilen bir kıyafet stratejisi, sporcuları marka elçisine dönüştürür. Bu sadece bir spor detayı değil, ülke markası stratejisinin kritik bir bileşenidir.

REÇETE: BAŞARILI ZEMİNİN 4 KOŞULU

Ülke markası dört koşulun üzerinde yükselir — makro istikrar, hukuk, adil rekabet, güçlü tüketici.

1

MAKROEKONOMİK STABİLİTE

- Enflasyonun kontrol altına alınması
- Uzun vadeli (10–20 yıl) finansman seçenekleri
- Finansman maliyetlerinin (Libor +0.5–1.0%) düşürülmesi.

2

FİKRİ MÜLKİYET VE REGÜLASYONLAR

- Yasal altyapının güçlendirilmesi
- Uluslararası standartlara uygun regülasyonlar
- Marka tescili ve patent proseslerinin hızlandırılması.

3

ADİL REKABET ORTAMI

- Kayıt dışı üretim ve taklit ürünlere karşı etkin mücadele
- Gümrük ve vergi denetiminin güçlendirilmesi
- Meşru markaları koruyucu tedbirler.

4

TÜKETİCİ ALIM GÜCÜ

- Orta sınıfın güçlendirilmesi
- Markalı ürünlere talep yaratıcı politikalar
- Bölgesel pazarlara erişim kolaylıkları.

TGSD 2050 VİZYONU: ORTAK AKIL VE PLATFORM



KÜMELENME: Hazır giyim, tekstil, moda, turizm ve gastronomi sektörleri ortak bir vizyon oluşturmalıdır.



KALDIRAÇ ETKİSİ: Sanayi ve hizmetleri bir araya getirerek nitelikli üretim gücümüzün üzerine “Türkiye Markası” inşa etmeliyiz.



Made in Türkiye etiketi kaliteyi ve arzu edilen yaşam tarzını temsil etmelidir.

MARKALAŞMA EKOSİSTEMİ: BÜTÜNLEŞİK YAKLAŞIM

KÜLTÜR,SANAT VE SPOR DÜNYASI

Dizi & Film Sektörü, Spor ve Sanat
Dünyası Temsilcileri ,Felsefeciler,
Tarihçiler , Düşünürler

STRATEJİ VE YÖNETİM

STK'lar , TİM , Bakanlıklar ,
Marka Strateji Uzmanları ,

**TÜRKİYE
MARKASI**

DENEYİM & YAŞAM

Havayolları , Seyahat Acentaları ,
Turizm ve Gastronomi

EKONOMİ & TASARIM

Sanayiciler ve Tasarımcılar

“Bu paydaşlardan herhangi biri olmadan, gerçek bir ülke markası yaratılamaz.”

ÖNCE EVİMİZİ DÜZENLEYELİM

Toprağı uygun şekilde hazırlamaz, gübresi, suyu ve güneşi vermezsek, ürün az ya da kalitesiz oldu diye şikayet edemeyiz.

Yatırımcıları suçlamak kolaydır. Zor olan doğru teşhisleri koymak ve zemini düzeltmektir.

ÜLKE MARKASI OLMADAN, ÜLKENİN MARKALARI OLAMAZ.



TÜRKİYE GİYİM SANAYİCİLERİ DERNEĞİ

Teşekkürler