TEMMUZ-2026

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

İstanbul Planlama Ajansı

İstanbul Tekstil Sanayisi:
Değişen Üretim Coğrafyası ve Yeni Dinamikler



Yayın Yönetimi ve İdari Koordinasyon
İstanbul Planlama Ajansı

İçerik Sorumluları
Özge Tekçe Demirkol

Hazırlayanlar
Dr. Caner Murat Doğançayır, Dr. Emre Kovankaya,
Özge Tekçe Demirkol, Dr. Seren Özkaya

Katkı Sunanlar
Ece Nur Akman, Elanur Demir, Nuri Cem Ceylan, Senanur Adalı

Tasarım Konsepti ve Yayın Kimliği
Kader Şahin

Temmuz 2026

ISBN: 978-625-92042-2-2
İstanbul Planlama Ajansı yayınıdır.

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ 4

GİRİŞ 10

YÖNTEM 11

TÜRKİYE'DE VE İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ 12
- Geleneksel Üretimden Modern Tekstil Sanayisine 12
- 1960-1980 Döneminde Tekstil Sanayinin Kalkınma Odaklı Gelişimi 15
- 1980'li Yıllarda Tekstil Sektöründe İhracata Dayalı Dönüşüm 17
- 1990'lı Yıllardan 2000'lere Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Yapısal Dönüşüm 19

İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN MEKÂNSAL GELİŞİMİ 22
- Günümüzde Tekstil Sektörünün İstanbul'daki Mekânsal Dağılımı 30
  - Tekstil Sanayi 32
  - Hazır Giyim Sektörü 34
  - Ev Tekstili 34
  - Deri Ürünleri 34

TÜRKİYE'DE TEKSTİL SANAYİSİNİN MEVCUT DURUMU 35
- Yurt Dışı Üretim Eğilimleri 45
- Tekstil Sanayisinin İşleyişi ve Üretim İlişkileri 47
  - Gelecek Hedefleri ve Dönüşüm Eğilimleri 49
  - Gelişen Teknolojinin Tekstil Üzerindeki Olası Etkileri 50

İSTANBUL TEKSTİL SANAYİSİNİN GÜNCEL DİNAMİKLERİ: ÜRETİM İLİŞKİLERİ, MEKÂNSAL HAREKETLİLİK VE GELECEK PERSPEKTİFLERİ 52
- Dönüm Noktaları, Krizler ve Tepkiler 52
- Tekstil Üretim Ağlarında Özneler ve İlişkiler 56
  - Uluslararası Ölçekte Firmalar Arası İlişkiler 56
  - Ulusal Ölçekte Firmalar Arası İlişkiler 58
  - Yerel Ölçekte Firmalar Arası İlişkiler 59
- Türkiye ve İstanbul'dan Çeperlere Fabrika Akışı 61
  - Yurt Dışına Taşınan İmalatçılar 61
  - Yurt Dışına Taşınmayı Engelleyen Dinamikler 62
  - Anadolu Şehirlerine ve İstanbul'un Çeperlerine Taşınan İmalatçılar 62
  - İstanbul'da Üretimin Tasfiyesini Engelleyen Dinamikler 64
- Tekstil Sektörünün Sanayideki Ekonomik ve Stratejik Konumu 66
- Tekstil İmalatının Geleceğini Şekillendiren Dinamikler 70
- İstanbul'da Tekstilin Geleceği 73

SONUÇ 77

YÖNETİCİ ÖZETİ

Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektörü, ülke ekonomisinin en köklü ve stratejik sanayi kollarından biri olup, sanayileşme sürecinde ihracatın gelişiminde ve istihdamın artırılmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Anadolu'da Hitit, Asur, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerine kadar uzanan dokuma geleneği, Cumhuriyet döneminde uygulanan sanayileşme politikalarıyla birlikte modern ve entegre bir üretim yapısına dönüşmüştür. Bu tarihsel birikimin en önemli merkezlerinden biri olan İstanbul ise üretim, ticaret, tasarım, lojistik ve ihracat faaliyetlerinin yoğunlaştığı; ulusal ve uluslararası tedarik zincirlerinin yönetildiği başlıca merkez konumundadır. Sektör, yarattığı ekonomik katma değerin yanı sıra yüksek istihdam kapasitesi ve kentsel gelişim üzerindeki etkileriyle de İstanbul'un sosyo-ekonomik yapısının şekillenmesinde belirleyici bir yere sahiptir.

Bununla birlikte, tekstil ve hazır giyim sektörü son yıllarda hem küresel üretim ağlarında yaşanan dönüşüm hem de Türkiye ekonomisindeki yapısal sorunlar nedeniyle önemli bir değişim sürecinden geçmektedir. Yüksek enflasyon, artan iş gücü maliyetleri, döviz kuru politikaları ve finansmana erişimde yaşanan güçlükler, sektörün uluslararası rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Aynı zamanda Kamboçya, Vietnam, Hindistan, Bangladeş, Pakistan ve Mısır gibi düşük maliyetli üretim merkezlerinin küresel pazardaki ağırlığının artması, fiyat odaklı rekabeti daha da güçleştirmektedir. Ham madde maliyetlerindeki artış, pamuk üretimindeki gerileme ve ithalata bağımlılığın yükselmesi de sektör üzerindeki maliyet baskısını artıran diğer önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bu gelişmeler, geleneksel emek yoğun ve düşük maliyetli üretim modelinin sürdürülebilirliğini tartışmalı hale getirirken; sektörün geleceğinin Ar-Ge, tasarım, markalaşma, dijitalleşme ve yüksek katma değerli üretim stratejileri doğrultusunda yeniden şekillendiğine işaret etmektedir.

Küresel değer zinciri literatüründe Türkiye, yalnızca emek yoğun dikim faaliyetlerini üstlenen bir üretim merkezi olarak değil; tasarım, numune geliştirme, ham madde temini, üretim ve lojistik süreçlerini bütünleşik biçimde yürütebilen tam kapsamlı tedarikçi (full-package/OEM) ülkeler arasında değerlendirilmektedir. Özellikle hızlı moda üretim modelinin yaygınlaşmasıyla birlikte, Avrupa pazarlarına coğrafi yakınlık, kısa teslim süreleri ve esnek üretim kapasitesi Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü artıran temel avantajlar haline gelmiştir. Bu süreçte İstanbul, küresel markalar açısından yalnızca önemli bir üretim merkezi değil, aynı zamanda satın alma, koordinasyon, tasarım ve tedarik süreçlerinin yönetildiği stratejik bir merkez olarak öne çıkmıştır. Aynı zamanda, küresel üretim ağlarının yeniden örgütlenmesi üretim süreçlerinde de önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Büyük ölçekli firmaların üretimin belirli aşamalarını dış kaynak kullanımı yoluyla farklı işletmelere devretmesi, İstanbul'un çeperlerinde uzmanlaşmış fason üretim ağlarının gelişmesini sağlamıştır. Ancak bu esnek üretim modeli, üretim ilişkilerinde güç asimetrilerinin derinleşmesine, risklerin alt yüklenicilere aktarılmasına ve güvencesiz çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasına da zemin hazırlamıştır.

"İstanbul Tekstil Sanayisi: Değişen Üretim Coğrafyası ve Yeni Dinamikler" başlıklı araştırma raporu, İstanbul'daki tekstil ve hazır giyim sektörünün tarihsel gelişimini, mekânsal dönüşümünü ve güncel sosyo-ekonomik yapısını bütüncül bir yaklaşımla incelemektedir. Rapor, sektörün Tarihi Yarımada'dan başlayarak Bomonti, Zeytinburnu, Merter ve kentin çeperlerine uzanan mekânsal gelişim sürecini ele alırken; küresel ekonomik dönüşümler, üretim ilişkilerindeki değişim, teknolojik gelişmeler ve bunların sektör üzerindeki etkilerini de değerlendirmektedir.

Araştırmanın metodolojik çerçevesi, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem yaklaşımına dayanmaktadır. Nitel araştırma kapsamında, İstanbul'un farklı ilçelerinde faaliyet gösteren ve sektörün farklı üretim ölçeklerini temsil eden 19 firma temsilcisiyle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde firmaların üretim yapıları, karşılaştıkları sorunlar, kriz dönemlerinde geliştirdikleri stratejiler, üretim ilişkileri, mekânsal dönüşüm süreçleri ve sektöre ilişkin gelecek öngörüleri ele alınmıştır. Mülakatlardan elde edilen bulgular; Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, İstanbul Sanayi Odası (İSO), Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), TEPAV ve MÜSİAD başta olmak üzere ulusal ve uluslararası kurumların yayımladığı istatistikler, raporlar ve sektörel verilerle birlikte değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, İstanbul'un tekstil sektöründe üretim merkezi olma niteliğini bütünüyle kaybetmediğini, ancak sektörün mekânsal organizasyonu ve üretim yapısının önemli ölçüde dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. Artan üretim maliyetleri ve küresel rekabet baskısı nedeniyle emek yoğun ve büyük ölçekli üretim faaliyetlerinin Anadolu'daki teşvik bölgelerine ve kısmen yurt dışına kaydığı; buna karşılık İstanbul'un tasarım, Ar-Ge, ticaret, pazarlama, mağazalar ve sektör yönetimi gibi yüksek katma değerli fonksiyonların yoğunlaştığı bir merkez olarak önemini koruduğu görülmektedir. Araştırma ayrıca, sektörün geleceğinin düşük maliyetli üretimden ziyade markalaşma, tasarım, teknolojik dönüşüm, esnek üretim kapasitesi ve yüksek katma değerli üretim stratejilerine bağlı olarak şekilleneceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, üreticiler mevcut ekonomik politikalar, finansmana erişim güçlükleri, artan maliyetler ve uluslararası rekabet baskısını sektörün sürdürülebilirliği açısından temel risk alanları olarak değerlendirmektedir. Araştırma kapsamında ortaya çıkan başlıca bulgular şu şekildedir:

- Türkiye, 2022 yılı itibarıyla dünya tekstil ihracatından tek başına %4 pay alarak 4. sırada, hazır giyim ihracatından %3,5 pay alarak 6. sırada yer almış ve İtalya ile birlikte Avrupa'nın en büyük iki tedarikçisinden biri olmuştur. Ancak 2023 yılı itibarıyla önemli düşüşlerle karşı karşıya kalmaktadır.

- Tekstil, hazır giyim ve deri sektörlerinin toplam ihracatı 2022'de 36,4 milyar dolara ulaşarak Türkiye genel ihracatının %15'ini oluştururken, 2023 yılında tekstil ve ham madde ihracatı %7,72 azalarak 9,56 milyar dolara, hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı ise %9,20 azalarak 19,25 milyar dolara gerilemiştir.

- Sektör, Türkiye imalat sanayiindeki toplam istihdamın %27,5'i ile %29'unu (yaklaşık 1,3 milyon kişi) tek başına sağlarken, Ekim 2024 verilerine göre hazır giyim ve konfeksiyon istihdamı 81.391 kişi azalmış; imalat sanayisindeki istihdam payı %24,1'den %22,1'e gerilemiştir.

- SGK verilerine göre, Şubat-2025, Şubat-2026 döneminde yıllık en yüksek istihdam kaybı 75.850 kişi ile giyim eşyaları imalatında yaşanmış; tekstil ürünlerinde 41.802, deride ise 10.084 kişi işini kaybetmiş, giyim eşyaları imalatında %12, deride ise %8,8 oranında yıllık istihdam daralması görülmüştür.

- Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim ihracatındaki yurt içi katma değer oranı 2017-2022 yılları arasında yıllık ortalama %10,9 artarak güncel ihracat değerinin %66'sına ulaşırken, ham madde ve ara mamul tedarikindeki ithal girdi (yabancı katma değer) payı %33,6 seviyesinde gerçekleşmiştir. Ancak 2023 yılı itibarıyla önemli kırılımlarla karşı karşıya kalınmıştır.

- İstanbul'un, Türkiye geneli tekstil ihracatındaki tarihsel ağırlığı düzenli olarak azalmış; 2005 yılında toplam ihracatın %70'ini karşılayan İstanbul'un payı, 2015'te %61'e, 2020'de %56'ya gerilemiş ve 2025 projeksiyonunda %53 seviyesine kadar düşmüştür.

- Tekstil alt sektörlerinin (hazır giyim, tekstil ham maddeleri, deri ve halı) İstanbul'un toplam ihracatı içindeki tarihsel payı 2004'teki %37 seviyesinden 2025 projeksiyonunda %18'e gerilemiş; hazır giyim ve konfeksiyonun payı ise %28'den sırasıyla %17 (2019), %15 (2022) ve %12'ye (2025) düşmüştür.

- İplik ve dokuma kumaş gibi daha ağır sanayi gerektiren "Tekstil ve Ham maddeleri" alt grubunun İstanbul ihracatındaki payı 2004-2007 dönemindeki %7 seviyesinden günümüzde %4'e, deri ve deri mamullerinin payı ise %2'den %1'e gerilemiştir.

- İstanbul'da yoğun finansal kriz, yüksek asgari ücret ve enflasyon baskısıyla sadece 2025'in ilk yarısında 300'e yakın, Mayıs 2025-Nisan 2026 tarihleri arasındaki bir yıllık dönemde ise toplam 404 tekstil ve hazır giyim firması resmi olarak konkordato ilan etmiştir.

- Stratejik ham madde ve entegrasyon krizlerinin bir sonucu olarak, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının yer aldığı İSO 500 listesindeki tekstil ve giyim eşyası imalatı yapan büyük ölçekli firma sayısı 2021 yılında 59 iken 2025 yılında 29'a gerilemiştir.

- T.C. Ticaret Bakanlığı Yurt Dışı Yatırım Raporları verilerine göre; Türkiye'nin toplam yurt dışı doğrudan yatırımları 2016'daki 27,6 milyar dolardan 2025'te 60 milyar doların üzerine çıkarken, yurt dışı tekstil ve giyim sermaye pozisyonu dalgalı bir seyirle 2016'da 691 milyon dolar, 2022'de en yüksek seviyesi olan 951 milyon dolar ve 2025'te 829 milyon dolar seviyesinde öngörülmüştür.

- Türkiye'nin yurt dışı tekstil ve giyim eşyaları imalatı yatırımlarında belirgin stratejik bölgesel kaymalar yaşanmış; Kuzey Amerika yatırımları 2017'deki 114,5 milyon dolar seviyesinden 2024'te 279,7 milyon dolara yükselirken, AB yatırımları 2020'deki 36 milyon dolardan 2024'te 106,8 milyon dolara ulaşmıştır.

- Kuzey Afrika tekstil yatırımları (özellikle Mısır) 2017'de 95,1 milyon dolar iken, ucuz iş gücü ve enerji teşvikleriyle 2019'da 245,3 milyon dolara, 2022 yılında ise tüm zamanların tekil rekoru olan 326,9 milyon dolara ulaşmış, 2025'te ise 143,4 milyon dolara gerilemiştir.

- Tekstil terbiyesi, boyama ve apre gibi yoğun kimyasal ve su kullanımı gerektiren işlemler nedeniyle tekstil alt sektörleri, %15,70'lik pay ile Türkiye imalat sanayisinde demir-çelikten sonra en fazla elektrik tüketen ikinci sektör konumundadır.

Araştırma kapsamında üretici firmalarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen temel bulgular şu şekildedir:

- 1999 ve 2001 krizlerinde ithalat serbestisi ve finansal şoklar nedeniyle büyük holding fabrikaları kapanmış olmasına rağmen krizler, sektör kur avantajı ve esnek yapısıyla atlatılmıştır.

- 2005'te kotaların kalkmasıyla Asya rekabeti artmış; ancak Türkiye, Çin'in esnek olmadığı o dönemde Avrupa'da yükselen hızlı moda (fast fashion) akımına coğrafi yakınlığı ve hızıyla yanıt vererek konumunu güçlendirmiştir.

- COVID-19 pandemisinde tedarik zincirlerinin kırılmasıyla Avrupalı ve ABD'li markalar siparişlerini Türkiye'ye kaydırmış (nearshoring stratejisiyle), bu dönem sektör için büyük bir talep patlaması ve kârlılık dönemi olmuştur.

- 2022 yılından sonra işçilik ve enerji maliyetlerinin enflasyonla artmasına karşın döviz kurunun aynı oranda artmaması, Türkiye'yi fiyat rekabetinde Mısır ve Bangladeş'in gerisine düşürmüştür. Küresel durgunluk ve ülkeler arası krizler de talebin daralmasında etkili olmuştur.

- İşçilik maliyetlerinin düşük olması, ucuz enerji, vergi muafiyetleri ve ABD pazarına gümrüksüz erişim gibi cazip fırsatlar büyük hacimli firmaların farklı ülkelere yatırım yapmasının önünü açmaktadır. Ancak gidilen ülkedeki nitelikli işgücü, adaptasyon süreçleri gibi etmenler oluşan maliyet avantajını etkilemekte ve firmaların tamamen yurt dışına taşınmasını engellemektedir.

- İstanbul'daki fahiş kira ve yüksek ücretler nedeniyle, standart ve yüksek adetli sipariş üreten firmalar devlet desteklerinin bulunduğu 5. ve 6. Teşvik Bölgelerine veya Trakya'daki OSB'lere ve çevrelerine kaymaktadır. Şehir içinde ise üretim merkezleri Tarihi Yarımada ve Beyoğlu'ndan Sultançiftliği, Esenyurt, Arnavutköy ve Güneşli gibi iş gücünün ucuz olduğu çevre ilçelere yönelmiştir.

- İstanbul'un Osmanbey, Merter, Çağlayan gibi köklü üretim merkezleri artık ağırlıklı olarak uluslararası toptan ticaretin yürütüldüğü, mağazaların bulunduğu ve perakende satış ofislerinin yer aldığı merkezlere dönüşmüştür.

- İstanbul çeperlerindeki atölyeler butik, katma değerli, acil ve yüksek kalite gerektiren niş siparişleri yerine getiren bir esnek üretim katmanı olarak değerlendirilmektedir.

- Tekstil, boyahane tesislerinin teknik bilgi ve uzmanlıklarıyla birlikte taşınma maliyetinin yüksekliği, hızlı modanın gerektirdiği kısa termin süreleri, uzaktan anlık müdahale ve kalite kontrolde yaşanan zorunluluklar ise imalatı İstanbul'da tutan ana etmenlerdir.

Tekstil sektörünün geleceğine ilişkin anlatılar, mevcut sorunların devam etmesi durumunda sektörün önemli yapısal dönüşümlerle karşı karşıya kalacağını ortaya koymaktadır. Bu dönüşümün, rekabet stratejilerinden üretim anlayışına ve İstanbul'un sektörde üstleneceği role kadar farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir:

- Firmalar; yüksek maliyetler, finansmana erişim engelleri, bankaların tekstili riskli görmesi ve ülkenin ekonomi politikaları nedeniyle geleceğe dair büyük bir karamsarlık taşımaktadır.

- Firmalar için gelecekte hayatta kalmanın yolunun ucuz işgücü ile rekabet etmekten ziyade; yüksek katma değer, marka algısı oluşturma, inovasyon ve tasarım gücünden geçtiği ifade edilmektedir.

- Geleneksel, emek yoğun ve standart üretim modelinin sürdürülmesinin, tam otomasyona dayalı üretim sistemlerini yaygınlaştıran Çin ile düşük maliyet avantajına sahip Asya ülkeleri karşısında Türkiye'nin rekabet gücünü zayıflatabileceği öngörülmektedir.

- Sektörün gelecekteki rekabet üstünlüğünün dijital teknolojilerin üretim süreçlerine entegrasyonu, modern üretim altyapısı, teknik bilgi birikimi *(know-how),* jeopolitik konumu ve krizlere uyum sağlayabilme kapasitesi gibi yapısal avantajlar üzerinden şekilleneceği değerlendirilmektedir.

- Tekstil sektörünün İstanbul'u tamamen terk etmeyeceği; kentin üretimden ziyade araştırma-geliştirme, tasarım, mağaza, pazarlama, ticaret ve yönetim faaliyetlerinin yürütüldüğü stratejik bir merkez olarak devam edeceği öngörülmektedir.

- İstanbul'da üretim faaliyetlerinin ise yüksek katma değerli, hızlı teslimat gerektiren, küçük ölçekli, butik ve niş pazarlara yönelik üretim alanlarında varlığını sürdürmesi beklenmektedir.



GİRİŞ

Tekstil ve hazır giyim sektörü, Türkiye'nin tarihsel süreç boyunca önemini koruyan ve ekonomik gelişimine çok yönlü katkı sağlayan temel sektörlerden biridir. Sanayileşme sürecinde belirleyici bir rol üstlenen sektör, yarattığı istihdam, üretim kapasitesi, yatırım hacmi, ihracat performansı ve sağladığı döviz geliriyle ekonominin lokomotif sektörleri arasında yer almaktadır. Bu özellikleriyle ekonomik büyüme ve kalkınmayı desteklemekte, ülke ekonomisinin küresel rekabette yer bulmasına ve sanayi altyapısının yaygınlaşmasına önemli katkılar sunmaktadır.

Geniş bir değer zincirine sahip olan tekstil ve hazır giyim sektörü; pamuk üretiminden iplik, dokuma, örme ve boya-terbiye işlemlerine, konfeksiyon üretiminden teknik tekstile, lojistikten tasarım ve markalaşmaya kadar uzanan çok sayıda ekonomik faaliyeti kapsamaktadır. Bu yönüyle yalnızca imalat sanayinin temel bileşenlerinden biri değil; tarım, kimya, makine, ulaştırma, perakende ve dış ticaret gibi birçok sektörle bütünleşik bir yapı oluşturarak ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesine ve üretim yapısının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Osmanlı dönemindeki geleneksel dokuma üretiminden Cumhuriyet döneminin devlet öncülüğündeki sanayileşme politikalarına, 1980 sonrası ihracata dayalı büyüme modelinden günümüzün küresel değer zincirlerine uzanan süreçte sektör; ekonomik, mekânsal ve sosyal açıdan önemli dönüşümler geçirmiştir. Bu dönüşümün en belirgin biçimde gözlemlendiği kentlerin başında ise İstanbul gelmektedir.

İstanbul sahip olduğu üretim altyapısı, gelişmiş lojistik olanakları, nitelikli iş gücü ve güçlü ticaret ağı sayesinde Türkiye'nin en önemli üretim ve ihracat merkezi konumundadır. Kent üretim faaliyetlerinin yanı sıra tasarım, marka yönetimi, dış ticaret, lojistik gibi yüksek katma değer yaratan fonksiyonları da bünyesinde barındırmaktadır. Bu özellikleriyle sektörün küresel değer zincirleriyle bütünleşmesinde başat rol üstlenmektedir. Büyük ölçekli ihracatçı firmaların genel merkezleri, tasarım ofisleri, moda markaları ve yaygın tedarik ağlarının önemli ölçüde İstanbul'da yoğunlaşması, kenti yalnızca bir üretim merkezi olmaktan çıkararak sektörün yönetim, koordinasyon ve karar alma süreçlerinin şekillendiği stratejik bir merkez haline getirmektedir. Bu nedenle İstanbul, Türkiye tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesinde kritik bir konuma sahiptir.

Bununla birlikte, son yıllarda küresel üretim ağlarında yaşanan yeniden yapılanma ve Türkiye ekonomisindeki yapısal sorunlar, sektörün İstanbul özelindeki konumunu dönüştürmektedir. Artan işçilik ve enerji maliyetleri, kur baskısı ve enflasyon gibi etmenler yanında merkezde yükselen arsa rantı ve çalışanların yaşam maliyetinin artması da kentin özellikle kitlesel ve standartlaşmış üretim alanındaki yerini zayıflatmaktadır. Bu koşullar altında orta ve büyük ölçekli işletmelerin bir bölümü Anadolu kentlerine, bir bölümü ise Mısır, Bangladeş gibi düşük maliyetli ülkelere yönelirken, küçük ölçekli atölyeler kent içindeki varlığını büyük ölçüde sürdürmektedir. İstanbul'un Türkiye genelindeki tekstil ve hazır giyim ihracatından aldığı payın son yirmi yılda düzenli biçimde gerilemesi bu dönüşümün somut bir göstergesidir. Ancak bu gerileme kentin sektörle bağının koptuğu anlamına gelmemektedir.

Bu araştırma, İstanbul'da tekstil ve hazır giyim sektörünün tarihsel gelişimini, mekânsal dönüşümünü ve güncel sosyoekonomik yapısını bütüncül bir yaklaşımla incelemeyi amaçlamaktadır. Rapor, sektörün yalnızca makro düzeydeki performans göstergeleri yanında; üretim ağlarında gelişen ilişkiler, firmaların krizlere uyum ve başa çıkma stratejileri ile mekânsal yer değiştirme süreçleri gibi mikro düzeydeki dinamikleri de değerlendirmektedir. Bu doğrultuda çalışma, nicel verilerin firma temsilcileriyle gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerden elde edilen nitel bulgularla desteklendiği karma yöntem yaklaşımıyla yürütülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda raporun, İstanbul'da tekstil ve hazır giyim sektörünün mevcut yapısının daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlaması, sektörün geleceğine yönelik politika geliştirme ve planlama süreçlerine veri temelli bir perspektif sunması hedeflenmektedir.

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

YÖNTEM

"İstanbul'un Tekstil Sanayisi: Değişen Üretim Coğrafyası ve Yeni Dinamikler" başlıklı bu araştırma, Türkiye ve İstanbul özelinde tekstil sektörünün köklü tarihsel evrimini, geçirdiği mekânsal dönüşümleri, mevcut üretim ağlarındaki hiyerarşik ilişkileri ve günümüzde karşı karşıya kaldığı yapısal krizleri kapsamlı bir biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma, Osmanlı dönemindeki ilk sanayileşme hamlelerinden başlayarak ithal ikameci dönem, 1980 sonrası ihracata dayalı büyüme stratejileri ve 2000'li yılların küresel rekabet ortamına kadar uzanan bir tarihsel perspektif sunmaktadır. Bu makroekonomik dönüşümlerin kentsel mekândaki yansımaları incelenerek; tekstil üretiminin Haliç kıyılarından Tarihi Yarımada'ya, oradan Merter, Güneşli ve Esenyurt gibi çeper ilçelere ve nihayetinde Trakya ile Anadolu'ya uzanan çok katmanlı desantralizasyon süreçleri analiz edilmektedir.

Bu kapsamda yapılan araştırma, İstanbul'un sosyo-ekonomik yapısını şekillendiren sektörlerden biri olan tekstilin, mekânsal kısıtlar ve küresel değer zincirlerindeki dönüşüm karşısında geliştirdiği uyum ve yeniden yapılanma stratejilerini, üreticilerin deneyimleri üzerinden ortaya koyarak sektörün mevcut durumuna ve gelecekteki dönüşüm dinamiklerine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunmaktır. Raporun kavramsal ve tarihsel çerçevesini oluşturan "Türkiye'de ve İstanbul'da Tekstil Sektörünün Tarihsel Gelişimi", "İstanbul'da Tekstil Sektörünün Mekânsal Gelişimi" ve "Türkiye'de Tekstil Sanayisinin Mevcut Durumu" başlıklı bölümler için literatüre ve ikinci derece kaynaklara başvurulmuştur. Bu kapsamda, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı sektör raporları, İstanbul Sanayi Odası (İSO) sektör raporları, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) ihracat verileri, MÜSİAD Tekstil Sektörü Bültenleri, T.C. Ticaret Bakanlığı Yurt Dışı Yatırım Raporları, TCMB ve TEPAV verilerinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasını, raporun saha çalışmasını oluşturan nitel araştırma süreci kapsamaktadır. Bu aşamada, tekstil sektöründe yaşanan dönüşümün doğrudan muhatabı olan üretici firmaların deneyimlerini, değerlendirmelerini ve gelecek öngörülerini ortaya koymak amacıyla sektör temsilcileriyle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde firmaların mevcut üretim koşulları, karşılaştıkları yapısal sorunlar, küresel rekabet karşısında geliştirdikleri stratejiler, İstanbul'un tekstil sektöründeki değişen rolüne ilişkin değerlendirmeleri ve sektörün geleceğine yönelik beklentileri ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında, 4-12 Haziran 2026 tarihleri arasında tekstil sektöründe faaliyet gösteren toplam 19 firma temsilcisiyle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kimliklerinin gizliliğini korumak amacıyla görüşme yapılan firmalar rapor boyunca anonimleştirilmiş ve "Firma 1" ile "Firma 19" arasında kodlanarak kullanılmıştır. Elde edilen mülakat dökümleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiş; firmaların verdikleri yanıtlar arasındaki ortaklıklar, farklılıklar ve öne çıkan eğilimler kodlanmıştır. Kodlama sürecinin ardından araştırma verileri, tekstil sektörünün tarihsel dönüşümü, üretim ve tedarik ilişkileri, mekânsal yeniden yapılanması, ekonomik ve stratejik konumu ile geleceğine ilişkin değerlendirmeleri kapsayan tematik çerçeveler altında sınıflandırılarak analiz edilmiş ve raporlaştırılmıştır.

TÜRKİYE'DE VE İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye'de tekstil sektörü, ekonomik yapının en köklü ve stratejik alanlarından biri olarak uzun yıllardır önemini korumaktadır. Tarihsel süreç içerisinde el tezgâhlarına dayalı geleneksel üretim biçimleriyle şekillenen sektör, teknolojik gelişmelerin etkisiyle modern sanayi üretimine evrilmiş ve bu dönüşümle Türkiye'nin endüstriyelleşme sürecinde belirleyici bir rol üstlenmiştir. Üretim tekniklerindeki çeşitlenme, kapasite artışı ve ihracata dayalı büyüme modeli, tekstil sektörünü hem iç piyasada hem de uluslararası pazarlarda rekabetçi bir konuma taşımıştır.

Bu gelişim süreci içinde İstanbul, sahip olduğu tarihsel ticaret ağı ve üretim geleneği sayesinde tekstil sektörünün en önemli merkezlerinden biri hâline gelmiştir. Stratejik konumu ve üretim kültürünün sürekliliği, şehrin hem üretim faaliyetlerinin yoğunlaştığı hem de ticaret ağlarının şekillendiği bir merkez olmasını sağlamıştır. Günümüzde İstanbul, tekstil ve hazır giyim sektörlerinde küçük, orta ve büyük ölçekli üretim ve ihracat firmalarının kümelendiği dinamik bir üretim alanı olma özelliğini sürdürmektedir.

Geleneksel Üretimden Modern Tekstil Sanayisine

Anadolu'da tekstil üretimi, Hitit ve Asur dönemlerine kadar uzanan köklü bir geçmişe sahiptir. Frigler döneminde tiftik dokumacılığıyla gelişen bu üretim geleneği, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde pamuklu ve ipekli dokumaların önemli bir ticaret ürünü hâline gelmesiyle daha da çeşitlenmiştir.[1] Türkiye'de tekstil sektörünün tarihsel gelişimi bu köklü üretim geleneğinin devamı niteliğinde olup Osmanlı dönemindeki el tezgâhlarına dayalı üretim yapısından Cumhuriyet döneminde uygulanan sanayileşme politikalarına kadar uzanan yapısal bir dönüşüm süreci içerisinde şekillenmiştir.

Osmanlı döneminde tekstil üretimi uzun süre atölyelerde el tezgâhlarına dayalı olarak yürütülmüştür. Ancak Sanayi Devrimi ile birlikte Avrupa'da makineleşmiş üretimin yaygınlaşması, geleneksel üretim yapısının zayıflamasına ve el tezgâhlarının önemini kaybetmesine yol açmıştır. Bu durum, el emeğine dayalı üretimin hız, maliyet ve ölçek açısından fabrikalarla rekabet edememesi sonucunda daha da belirgin hale gelmiş ve yerli dokumacılığın gerilemesini hızlandırmıştır. Buna ek olarak kapitülasyonlar ve ticari ayrıcalıklar yoluyla yabancı üreticilere sağlanan avantajlar, Avrupa menşeli tekstil ürünlerinin Osmanlı pazarında yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda, 19. yüzyıla kadar tekstil ürünleri bakımından büyük ölçüde kendine yeterli olan Osmanlı ekonomisi, bu yüzyıldan itibaren iplik ve kumaş başta olmak üzere temel tekstil ürünlerinde ithalata bağımlı hale gelmiştir. Tanzimat döneminde Beykoz Çuha Fabrikası, Feshane, Hereke Fabrikası ve Bakırköy Basmane gibi tesisler, modern üretim anlayışına geçişin erken dönem örnekleri olarak öne çıkmıştır. 1908 yılında II. Meşrutiyet'in ilan edilmesi ile milli ekonomi uygulamaları gündeme gelmiş bu bağlamda yerli sanayinin geliştirilmesi için de adımlar atılmıştır. 1913 yılında çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu'yla ipekli dokumada geleneksel el tezgâhlarının yerini yüksek teknolojili makineler almıştır. İstanbul Feshane, İzmit ve İslimiye Çuha Fabrikası, Bursa Mensucat, Balıkesir Aba, Bursa İpek İpliği, Bakırköy Bez Fabrikaları 20. yüzyılda Osmanlı'da önemli tekstil üretim merkezleri olmuştur.[2]

[1] Esi, B. (2017), Turkish Textile Industry and Its Development, Journal of Awareness.
[2] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

1923 İzmir İktisat Kongresi ve ardından kurulan Sanayi ve Maadin Bankası, Cumhuriyet döneminde tekstil sektörünün yeniden canlandırılmasının kurumsal temellerini atmıştır.

Birinci Dünya Savaşı, diğer birçok sektörü olduğu gibi tekstil sektörünü de olumsuz etkilemiştir. Savaşın ardından 1923 yılında gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresi, Cumhuriyet döneminin ekonomik politikalarına yön veren önemli bir dönüm noktası olmuştur. Kongrede yerli sanayinin korunması ve geliştirilmesi, milli üretimin desteklenmesi, girişimciliğin teşvik edilmesi yönünde alınan kararlar tekstil sektörünün yeniden canlandırılmasına yönelik politikaların temelini oluşturmuştur. Bu doğrultuda, sanayileşme sürecini desteklemek ve özel sektör yatırımlarını teşvik etmek amacıyla 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur.[3] Bankaya, bankacılık faaliyetlerinin yanı sıra Osmanlı Devleti'nden devralınan Feshane, İzmir Basmane, Hereke İpekli ve Yünlü Dokuma Fabrikası ile Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası gibi sanayi kuruluşlarını yönetmek, bu işletmelerin teknoloji ve altyapılarını geliştirmek, yeni sanayi tesisleri kurmak ve uygun koşullar oluştuğunda bu işletmeleri özel sektöre devretmek gibi görevler verilmiştir.[4] Böylece Cumhuriyet'in ilk yıllarında sanayileşme sürecinin kurumsal temelleri atılmış, sektörün gelişimini destekleyecek kapsamlı teşvik politikalarının uygulanması gündeme gelmiştir. Bu sürecin devamında, 1927 yılında kabul edilen Teşvik-i Sanayi Kanunu ile özel sektör yatırımlarının artırılması, sanayi kuruluşlarının desteklenmesi ve yerli üretimin güçlendirilmesi hedeflenmiştir.[5] Söz konusu düzenleme ile yeni tekstil fabrikaları ve atölyeleri açılmıştır.[6] 1927 yılı sanayi sayımlarına göre imalat sanayisinde katma değerin yaklaşık %64,4'ü gıda sanayisinden, %18,3'ü ise dokuma sanayisinden sağlanmıştır. Bu veriler, tekstil sektörünün dönemin imalat sanayisinde ikinci en önemli alanlardan biri olduğunu göstermektedir. Ancak bu dönemde tekstil üretimi iç talebi karşılamakta yetersiz kalmıştır. 1923–1929 yılları arasında düzenli pamuk ihracatı yapılmasına rağmen, tekstil ürünlerinde ithalat oranı %35–45 seviyelerinde seyretmiştir.[7]

1930'lu yıllarda ülkede kurulan ilk sanayi kollarından biri tekstil olmuş; başlangıçta kamu, daha sonra ise özel sektör tarafından iplik, dokuma ve terbiye tesisleri kurulmuştur. Türkiye'nin temel tekstil ham maddesi olan pamuğun ülkede önemli miktarda üretilmesi de sektörün gelişimini destekleyen başlıca unsurlardan biri olmuştur. Ancak tekstil sanayisinin gelişim süreci, yalnızca ham madde avantajı ve girişimcilik faaliyetleriyle şekillenmemiş; 1929 Dünya Ekonomik Buhranı sonrasında değişen ekonomik koşullar ve devletin ekonomide üstlendiği yeni rol, sektörün yönünü belirleyen temel etkenlerden biri olmuştur.[8] Buhran, uluslararası ticaret hacmini önemli ölçüde daraltarak pek çok ülkenin ekonomik yapısını derinden sarsmıştır. Bu nedenle devletler ekonomiye daha müdahaleci bir tutum sergilemiştir. Türkiye'de de dış ticaret gelirlerinin hızla erimesi ve iç talebin daralması, serbest piyasa anlayışının yerini devletçi iktisat politikalarına bırakmasına neden olmuştur. Nitekim 1930'lu yıllarda hayata geçirilen devletçilik politikaları çerçevesinde tekstil sanayi yeniden yapılandırılmaya çalışılmış, ancak özel sektörün sermaye yetersizlikleri nedeniyle beklenen üretim kapasitesine ulaşılamamıştır. Bu tablo, devleti büyük ölçekli sanayi yatırımlarına doğrudan müdahil olmaya zorlamış ve böylece planlı bir sanayi üretimi modeli oluşturulmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. 1933 yılında Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı (BBYSP) yürürlüğe konulmuştur. Yine aynı yıl Sümerbank kurulmuştur.[9]

[3] T. Fikret Yücel, Cumhuriyet Türkiye'sinin Sanayileşme Öyküsü, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Yayınları, No. 2015/08.
[4] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[5] Mehmet Arif Demirer, "Sanayi Teşvik Kanunu ", Atatürk Ansiklopedisi.
[6] Esi, B. (2017), Turkish Textile Industry and Its Development, Journal of Awareness.
[7] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[8] S. Uyanık, R. T. Oğulata (2013), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi, Tekstil ve Mühendis, 20: 92.
[9] Mehmet Arif Demirer, "Sanayi Teşvik Kanunu ", Atatürk Ansiklopedisi.

1929 Dünya Ekonomik Buhranı'nın ardından benimsenen devletçi politikalar ve Sümerbank'ın kuruluşu, tekstil sektöründe büyük ölçekli ve planlı sanayi yatırımlarını başlatmıştır.

Sümerbank Türkiye'de sanayileşme sürecine öncülük eden temel kamu kuruluşlarından biri olmuş, özellikle dışa bağımlılığın yüksek olduğu tekstil sektörünün gelişiminde önemli bir rol üstlenmiştir. Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı (BBYSP) kapsamında planlanan yatırımların önemli bir bölümünü hayata geçiren kurum, hem Osmanlı Devleti'nden devralınan sanayi tesislerini hem de Cumhuriyet döneminde kurulan yeni fabrikaları uzun yıllar işletmiş ve bu tesislerin modernizasyonunu sağlamıştır. Bu kapsamda 1934–1939 yılları arasında pamuklu dokuma üretimine yönelik olarak Kayseri Bez Fabrikası, Ereğli Bez Fabrikası (Konya), Nazilli Basma Fabrikası ve Malatya Bez Fabrikası'nı (İş Bankası ve Ziraat Bankası ile birlikte) kurmuştur. Ayrıca Bursa Merinos Fabrikası'nda taranmış yün ipliği (kamgarn) ve dokuma üretimi gerçekleştirilmiş, Gemlik Suni İpek Fabrikası ile de suni ipek üretimi başlatılmıştır. Söz konusu yatırımlar, yerli üretim kapasitesinin artırılmasına ve tekstil sektörünün dışa bağımlılığının azaltılmasına katkı sağlamıştır. Sümerbank, yalnızca üretim faaliyetleri yürüten bir kamu kuruluşu değil, aynı zamanda Türkiye'nin sanayileşme sürecinde nitelikli iş gücünün yetiştirilmesine katkı sağlayan önemli bir eğitim ve deneyim merkezi olmuştur. Fabrikalarda verilen mesleki eğitimler ve uygulamalı çalışma olanakları sayesinde çok sayıda teknik eleman, usta ve yönetici yetişmiş; bu insan kaynağı zamanla özel sektöre aktarılmıştır. Bu yönüyle Sümerbank, Türkiye sanayisinin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü yetiştiren bir "sanayi okulu" işlevi görmüş ve sanayi kültürünün gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır.[10]

Ekonomik katkılarının yanı sıra Sümerbank, faaliyet gösterdiği bölgelerin sosyal ve ekonomik dönüşümünde de etkili olmuştur. Fabrikalar aracılığıyla önemli ölçüde istihdam yaratırken, çalışanların yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik okul, kreş, sinema, spor tesisi ve sosyal kulüp gibi çeşitli sosyal olanaklar da sunmuştur. Bu yönüyle Sümerbank, Cumhuriyet'in modernleşme hedefleri doğrultusunda şekillenen toplumsal yaşamın ve modern vatandaşlık anlayışının yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır. Ayrıca uygun fiyatlı ve kaliteli tekstil ürünleri üreterek geniş halk kesimlerinin giyim ihtiyaçlarını karşılamış, kumaştan ev tekstiline kadar uzanan ürün yelpazesiyle günlük yaşamın önemli bir parçası hâline gelmiştir. Fabrikalarda istihdam edilen iş gücünün büyük ölçüde bulundukları bölgelerden seçilmesi ise yerel istihdamın artırılmasına ve bölgesel kalkınmanın desteklenmesine katkıda bulunmuştur.[11]

1930'lu yıllarda uygulanan devletçilik politikaları çerçevesinde sanayileşme büyük ölçüde kamu yatırımları aracılığıyla yürütülmüş, özellikle tekstil sektörü Sümerbank öncülüğünde kurulan fabrikalarla geliştirilmiştir. Ancak İkinci Dünya Savaşı'nın yol açtığı ekonomik sıkıntılar ve savaş sonrasında dünya ekonomisinde yaşanan yeniden yapılanma süreci, Türkiye'nin ekonomi politikalarında değişimi beraberinde getirmiştir. 1950'li yıllarda devletin ekonomideki belirleyici rolünün kısmen azaltıldığı, özel girişimciliğin teşvik edildiği daha liberal bir kalkınma anlayışı benimsenmiştir. Bununla birlikte devletçilik anlayışı tamamen terk edilmemiş, devletin yönlendirici rolünü koruduğu karma bir ekonomik yapı ortaya çıkmıştır. Özellikle 1954 sonrasında ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisi kapsamında özel sektör yatırımlarının desteklenmesi öncelik kazanmıştır.[12]

1950-1960 yılları arasında uygulanan liberal politikalar ve TSKB finansmanıyla, tekstil yatırımlarında özel sektörün payı %28'den %62'ye yükselmiştir.

[10] Eren, A. A., & Tuna, S. (2018), Birinci Sanayi Planı Kapsamında Kurulan Sümerbank Dokuma Fabrikalarında Beslenme, Giyim, Kreş ve Okul Olanakları (1935-1950), Atatürk Yolu Dergisi, 16(63).
[11] İbrahim Erdal, "Sümerbank", Atatürk Ansiklopedisi.
[12] Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).

1950 yılında kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB), özel girişimlere sağladığı orta ve uzun vadeli kredilerle sanayi yatırımlarının finansmanında önemli bir işlev üstlenmiştir. Banka, ithal ikamesi stratejisine uygun bir şekilde tekstil ve giyim, gıda, kimya gibi sanayi alanlarında yeni tesislerin kurulmasına ve mevcut işletmelerin modernleşmesine katkı sağlamıştır. TSKB'nin sağladığı finansman desteğiyle tekstil sektöründe üretim kapasitesi artmış, makineleşme hızlanmış ve ithal ürünlere olan bağımlılık azalmıştır. 1950-1960 döneminde tekstil ve giyim ürünleri ithalatı önemli ölçüde gerilerken, tekstil ihracatı kayda değer bir artış göstermiştir. 1951 yılında 46,5 milyon dolar olan tekstil giyim ithalatı 1960 yılında 28,5 milyon dolar olmuştur. İhracat ise 107.567 dolardan 944.613 dolara yükselmiştir.[13] 1950-1960 yılları arasında tekstil sanayi yatırımları içinde özel sektörün payının %28'den %62'ye yükseldiği görülmüştür. Üretimin yapıldığı birimler ise genellikle küçük ölçekli birimlerden oluşmuştur.[14] Böylece Cumhuriyet'in ilk döneminde devlet öncülüğünde temelleri atılan tekstil sanayisi, 1950'li yıllarda özel sektör yatırımlarının da devreye girmesiyle yeni bir büyüme ve dönüşüm sürecine girmiştir.

1960-1980 Döneminde Tekstil Sanayinin Kalkınma Odaklı Gelişimi

1960–1980 yılları arasında Türkiye'de modern tekstil sanayisinin gelişimine zemin hazırlayan önemli yapısal dönüşümler yaşanmıştır. Bu yıllarda Türkiye ekonomisi planlı kalkınma anlayışını benimsemiş ve ithal ikameci sanayileşme politikalarını uygulamaya koymuştur. 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatının kurulmasıyla birlikte beş yıllık kalkınma planları hazırlanarak sanayileşme süreci sistematik bir çerçeveye oturtulmuştur. 1963-1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda sanayi sektörünün geliştirilmesi, yerli üretimin artırılması ve ithalata bağımlılığın azaltılması hedeflenmiştir.[15] Tekstil sanayisi de bu politikaların öncelikli alanlarından biri olarak desteklenmiş; kamu ve özel sektör yatırımları, teknoloji transferi gibi gelişmelerle ivme kazanmıştır. İthal ikamesi ve teşvik tedbirleri ile sektörde daha ileri teknolojinin kullanıldığı, işlenmiş ürün imal edilmeye başlanmıştır.[16] Bir diğer gelişme olarak 1960'lı yıllarda sentetik elyaf üretimine başlanmıştır.[17]

1960'lı yıllarda başlayan sentetik elyaf üretimi, sektörde daha ileri teknolojilerin kullanılmasına ve işlenmiş ürün imalatına zemin hazırlamıştır.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde tekstil sektöründe sağlanan üretim artışları, sektörün ihracat açısından taşıdığı potansiyeli gözler önüne sermiştir. Bu potansiyelden hareketle, 1968–1972 yıllarını kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Türkiye'nin ham madde ihraç eden ve mamul ürün ithal eden bir ekonomiden, sanayi ürünleri üreten ve ihraç eden bir yapıya dönüşmesini temel hedef almıştır. Bu dönüşümü sağlamak için tekstil sanayisinde özel sektör yatırımları ön plana çıkarılmış, uluslararası rekabet gücünü artırmak amacıyla sektöre yönelik teşvik politikaları sürdürülmüştür. Bu bağlamda kredi ve döviz tahsisinde somut kolaylıklar tanınmış, vergi ve yatırım indirimi gibi mali destekler de sürece eşlik etmiştir. Böylece özel sektörün, sektöre olan yatırımının artması, üretim kapasitesinin genişlemesi ve ihracata yönelik sanayileşmenin güçlenmesi amaçlanmıştır.[18] 1970'li yılların başında Türkiye ekonomisi ciddi bir döviz darboğazıyla karşılaşmıştır. Çözüm yolu olarak Türk lirası yaklaşık %66 oranında devalüe edilmiştir. Bu adım, yerli ürünlerin uluslararası piyasalardaki fiyat rekabetini olumlu yönde etkileyerek ihracatın önünü açmıştır. İhracattaki ivmelenme özellikle sanayi ürünlerinde belirginleşmiş; tekstil ve hazır giyim, dış ticaretin en dinamik kollarından biri hâline gelmiştir. 1970 yılında bu sektörün ihracatı 29,5 milyon dolara ulaşarak toplam ihracatın yaklaşık %5'ini oluşturmuştur. Aynı dönemde tekstil ve hazır giyim ithalatı ise 17,6 milyon dolar ile toplam ithalatın yalnızca %1,7'sini karşılamış, sektör dış ticaret dengesi açısından belirgin bir avantaj sergilemiştir.[19]

[13] Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).
[14] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[15] Erdoğan, H. (2020), Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Ekseninde Türkiye Cumhuriyeti'nin Kalkınma Politikası ve Tarımsal Üretim, Journal of Universal History Studies , 3 (Prof. Dr. Mustafa Keskin Special Issue).
[16] S. Uyanık, R. T. Oğulata (2013), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi, Tekstil ve Mühendis, 20: 92.
[17] Korkmaz, E. Z. (2005), Kuruluşu, Gelişme Süreci ve Geleceği Açısından Türk Endüstriyel İplik Sektörü (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
[18] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları;Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).
[19] Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).

Türkiye, 1974'te yürürlüğe giren Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA) müzakerelerinde aktif rol alarak ihracat odaklı büyüme hedeflerini küresel boyuta taşımıştır.

Küresel ölçekte ise 1970'li yılların başından itibaren tekstil ürünleri ticaretinde kısıtlayıcı uygulamaların belirgin biçimde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çerçevede GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) bünyesinde, söz konusu sektörde yaşanan sorunların kapsamlı biçimde ele alınması amacıyla özel bir müzakere grubu oluşturulmuştur. Dokuz gelişmiş ülke ile gelişmekte olan ülkelerin bir araya geldiği bu çok taraflı müzakere sürecinde Türkiye de aktif biçimde yer almıştır. Yürütülen müzakereler neticesinde, 20 Aralık 1973 tarihinde Uluslararası Tekstil Ticaretine Dair Anlaşma imzalanmıştır. Anlaşma, 1974 yılında yürürlüğe girmiş ve uluslararası literatürde yaygın olarak MFA (Multi-Fibre Arrangement-Çok Elyaflılar Anlaşması) adıyla anılmaya başlanmıştır. Bu anlaşma Türkiye'nin de ihracat odaklı büyüme hedeflerini doğrudan etkilemiştir.[20]

Yurt içinde ise geniş üretim kapasitesi ve çok sayıda tesisiyle sektörün lokomotifi konumundaki Sümerbank, 1972 yılında Bursa'da Tekstil Araştırma ve Eğitim Merkezi'ni (TEAM) kurmuştur. Merkez, sektörün ihtiyaç duyduğu teknik personeli yetiştirmek ve tekstil ürünlerine analiz ile test hizmeti sunmak amacıyla çalışmaya başlamıştır. TEAM'in eğitim, araştırma ve kalite kontrol alanlarındaki faaliyetleri, dönemin tekstil sanayisinin teknik altyapısını güçlendirerek sektörün kurumsal gelişimine katkı sağlamıştır.[21]

Üçüncü ve Dördüncü Kalkınma Planlarında tekstil sektörünün ekonomiye sağladığı katkı ve ihracat potansiyeli göz önünde bulundurularak, artan yurt içi talebin karşılanması ve dış pazarlardaki rekabet gücünün artırılması amacıyla pamuklu, yünlü ve ipekli dokuma ile sentetik iplik üretimine yönelik yatırımların artırılması hedeflenmiştir. Tekstil üretim kapasitesinin genişlemesi ve ham madde arzının güçlenmesi, hazır giyim sektörünün gelişimini hızlandırmıştır. Bu gelişmelerin etkisiyle tekstil ve hazır giyim sektörlerinin toplam ihracat içerisindeki payı 1970'li yıllarda sürekli artmış, 1975 yılında %13,7 olan oran 1979 yılında %17,8'e yükselmiştir.[22]

1970'lerin sonunda yaşanan petrol krizi, ambargolar ve borç yükü, ithal ikameci modelin yerini ihracata dayalı sanayileşme stratejisine bırakma sürecini hızlandırmıştır.

1970'li yıllarda 1973 Petrol Krizi, 1974 Kıbrıs Barış Harekâtı sonrasında uygulanan silah ambargosu ve iç siyasi istikrarsızlıklar Türkiye ekonomisini olumsuz etkilemiş, dış finansman ihtiyacını artırarak 1970'lerin sonuna gelindiğinde dış borçların sürdürülemez hale gelmesine yol açmıştır. Bu gelişmeler ithal ikameci sanayileşme modelinin işlerliğini yitirmesine neden olmuş ve ihracata dayalı sanayileşme stratejisine geçiş sürecini hızlandırmıştır. Bu gelişmelerin tekstil sektörünü olumsuz etkilediği görülmüş, yaşanan bu gelişmelerle ithalat lehine dış ticaret hacmi artmıştır.[23]

[20] Yücel, Y. (2015), Uluslararası Ticaretin Serbestleştirilmesi Sürecinde Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü Ve Çin Tehdidi, Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2).
[21] S. Uyanık, R. T. Oğulata (2013), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi, Tekstil ve Mühendis, 20: 92.
[22] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[23] Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

1980'li Yıllarda Tekstil Sektöründe İhracata Dayalı Dönüşüm

Cumhuriyet sonrasında benimsenen ithal ikameci sanayileşme politikaları ve tekstil sektörüne yönelik teşvik uygulamaları, sektörün üretim kapasitesinin genişlemesine zemin hazırlamış ve ekonomi içindeki ağırlığını giderek pekiştirmiştir. Tekstil sanayisinin görece düşük sermaye gereksinimine sahip olması, Türkiye'nin ham madde kaynakları ve iş gücü potansiyeli bakımından sahip olduğu avantajlarla bir araya gelerek üretimin hızlı bir şekilde genişlemesine olanak tanımıştır. 1970'li yıllardan itibaren sektör, iç talebin büyük bölümünü karşılayabilecek bir üretim düzeyine ulaşmıştır. 1960–1980 döneminde ise sanayi üretimi içindeki payı istikrarlı biçimde artarak Türkiye'nin sanayi yapısı içinde baskın bir konuma yerleşmiştir.[24]

1980 yılında yürürlüğe koyulan 24 Ocak Kararları, 12 Eylül Askeri Darbesi'nin ardından oluşan siyasi ve idari konjonktürün de etkisiyle hayata geçirilme imkanı bulmuş; ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisinden ihracata yönelik büyüme modeline geçişin önünü açmıştır. Bu dönüşüm sürecinde dış ticaretteki koruyucu düzenlemeler büyük ölçüde tasfiye edilmiş, ihracat vergi iadeleri gümrük ve gelir vergisi muafiyetleri ile düşük faizli krediler aracılığıyla ihracat teşvik edilmiştir.[25]

24 Ocak Kararları ile Türkiye, ithal ikameci modelden ihracata dayalı büyüme modeline geçiş yapmış; tekstil sektörü sağladığı yüksek döviz girdisiyle ekonomik büyümenin lokomotifi olmuştur.

Sanayi politikalarında ise devletin üretim alanından çekilmesi ve kamu işletmelerinin özel sektöre devredilmesi yönünde bir yaklaşım benimsenmiştir. Ne var ki kamu yatırımlarındaki bu çekilme, özel sektör yatırımlarıyla telafi edilememiş ve toplam sanayi yatırımlarında ciddi bir düşüş kaydedilmiştir. Söz konusu yaklaşım, sanayinin mekânsal dağılımında da köklü farklılaşmalara yol açmıştır. Özel sektör yatırımları ağırlıklı olarak Batı bölgelerinde yoğunlaşırken, Kırıkkale ve Zonguldak gibi kamu sanayisine bağımlı kentlerde üretim kapasitesi belirgin biçimde gerilemiştir. Adana, İstanbul, İzmir gibi geleneksel sanayi merkezlerinde hizmet sektörünün etkisi artmış, buna bağlı olarak sanayi faaliyetlerinin Bursa, Hatay, Manisa, Kocaeli gibi yakın çevredeki kentlere kaydığı görülmüştür. Bununla birlikte Denizli, Gaziantep, Kahramanmaraş gibi kentlerin ise kendi iç dinamikleri doğrultusunda emeğin yoğun olduğu tekstil ve hazır giyim sektörlerinde uzmanlaştıkları görülmüştür. 1980 yılında sanayi yatırımlarının düşmesine rağmen, ithal ikameci dönemde oluşturulan üretim potansiyelinin etkin kullanımıyla ihracat ve sanayi ürünleri ihracatı artış göstermiştir. İhracat yapısı ise büyük ölçüde düşük teknolojiye dayalı, yerli ham madde kullanan, emek-yoğun sektörler etrafında yoğunlaşmıştır. Bu yapı, tekstil ve hazır giyim sektörünün ihracatta öne çıkmasını sağlamıştır.[26] Bu yıllarda tekstil ve hazır giyim sektörünün hızla büyüdüğü görülmektedir. Bu bağlamda ihracatta en yüksek paya sahip olan tekstil sektörü, sağladığı yüksek döviz girdisi ile ekonomik büyümede yüksek paya sahip olmuştur.[27]

1980 sonrasında yaşanan değişim ile tekstil sektörü, uygulanan teşvik politikalarının da katkısıyla dış pazarlarda önemli bir konuma ulaşmıştır. Türkiye'nin iş gücü maliyeti ve üretim kapasitesi bakımından sahip olduğu rekabet avantajları, sektörün uluslararası pazarlardaki etkinliğini artırmıştır. Buna ek olarak Avrupa pazarlarına coğrafi yakınlığın sağladığı lojistik avantajlarla tekstil ihracatı istikrarlı bir büyüme göstermiştir. Bu dönemde ihracat başta Almanya, Fransa, İngiltere olmak üzere Avrupa ülkelerine yoğunlaşmıştır.[28]

[24] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[25] Subaşı Ertekin, M., & Kutlu, E. (2000), 1980 Sonrası Dönemde Türkiye Dış Ticaretinin Genel Bir Analizi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1).
[26] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[27] Eraslan, İ. H., Bakan, İ., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13).
[28] Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).

1984 yılından itibaren ihracatın ağırlığı iplik ve kumaştan, katma değeri daha yüksek olan konfeksiyon ve hazır giyim ürünlerine kaymıştır.

Türkiye'de hazır giyim üretimi ise ilk kez 1980'li yıllarda Avrupalı alıcıların siparişleri doğrultusunda şekillenmiş; zamanla fason üretim ilişkileri üzerine kurulu ihracata yönelik bir yapıya dönüşmüştür. Bu yapı; tekstil, konfeksiyon, deri ve metal işleme gibi alt sektörlerde küçük ölçekli işletmelerin üretim süreçlerine entegrasyonunu kolaylaştırırken, orta ve büyük ölçekli işletmeler açısından atıl kapasitenin değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Süreç içerisinde rekabetin derinleşmesi, sektörde markalaşma olgusunu da gündeme taşımıştır.[29]

Türkiye'nin küresel hazır giyim sektörüne entegrasyonu, yalnızca düşük maliyetli fason üretimle sınırlı kalmamıştır. Küresel değer zinciri analizlerine göre Türkiye, birçok gelişmekte olan ülkenin aksine, 1980'li yıllardan itibaren yabancı alıcının yalnızca dikim siparişini yerine getiren klasik "kes-dik-birleştir" (CMT) modelinin ötesine geçerek "tam kapsamlı tedarikçi" (full-package/OEM) niteliği kazanmaya başlamıştır.[30] Bu modelde üretici firmalar iplik ve kumaş tedarikinden kalıp hazırlamaya, kesim, dikim, kalite kontrol ve paketlemeye kadar üretim zincirinin tüm aşamalarını organize ederek uluslararası markalara hizmet vermiştir. Nitekim daha sonra "Mavi Jeans" markasını geliştirecek olan Erak Giyim'in 1984 yılından itibaren Calvin Klein ve Guess gibi markalar için tam kapsamlı üretici olarak faaliyet göstermesi bu dönüşümün erken örneklerinden biri olmuştur.[31] Bu üretim modeli, Türkiye'nin Avrupa pazarına coğrafi yakınlığı, nitelikli iş gücü ve kısa teslim süreleriyle birleşerek ülkenin uluslararası hazır giyim tedarik zincirindeki konumunu güçlendirmiştir.

Tekstil ve hazır giyimin toplam ihracat içindeki payı 1980 yılında %15 iken, uygulanan politikalarla 1985 yılında %30,8'e yükselmiştir.

1980'li yıllarda Türkiye'nin tekstil sektöründeki ihracatı katma değeri daha yüksek ürünlere doğru dönüşüm göstermiş, dönemin başında iplik, elyaf ve kumaş gibi tekstil mamulleri ihracatı ön plandayken, 1984 yılından itibaren konfeksiyon ürünleri ihracatın temel kalemlerinden biri haline gelmiştir.[32] Tekstil ve hazır giyim sektörü, 1980 yılında toplam ihracatın yaklaşık %15'ini oluştururken, 1985 yılına gelindiğinde ihracat içerisindeki payını %30,8'e yükseltmiştir. 1980'lere kadar daha çok iç etkenlerden etkilenen sektörde 1985 yılından sonra dış etkenlerin de etkili olduğu görülmüştür. 1985 yılında Avrupa ülkelerinin, 1986 yılında ABD ve Kanada'nın Türkiye'de tekstil ve giyim sektörüne kota uygulamasından dolayı ihracatta azalma görülmüştür.[33] Diğer bir gelişme olarak, 1987 yılında Sümerbank[34] özelleştirme kapsamına alınmıştır. Ülke genelinde pamuk ipliğinin %12'sini, pamuklu dokumanın %15'ini, yün ipliğinin %5,6'sını, yünlü dokumanın %13,2'sini ve el halısının %3,4'ünü üretmek suretiyle tekstil sektöründe önemli bir kamu üreticisi konumunda bulunan Sümerbank'ın özelleştirilmesi, tekstil sektöründe özel sektörün payının artmasına zemin hazırlamıştır. Bu süreçte devletin sektördeki doğrudan üretici rolü önemli ölçüde azalmış, üretim yapısı giderek özel sektör ağırlıklı bir niteliğe bürünmüştür. Özelleştirme faaliyetlerinin yoğunlaştığı 1990'lı yıllardan itibaren ise tekstil üretiminde özel sektörün payı %90'ın üzerine çıkmıştır.[35]

[29] Esmer, Y., & Özbek, A. (2022), Türk Hazır Giyim Sektöründe Fason Üretimden Marka Üretimine Geçiş: Nitel Bir Araştırma. Asya Studies, 6(22).
[30] Kane, K. I. W., & Yağcı, M. (2020), Prospects for Upgrading the Textile Industry as the Driving Force of the Turkish Economy: Preliminary Global Value Chain Analysis for Turkey, Islamic Development Bank.
[31] Tokatli, N., & Kizilgün, Ö. (2004), Upgrading in the Global Clothing Industry: Mavi Jeans and the Transformation of a Turkish Firm from Full-Package to Brand-Name Manufacturing and Retailing, Economic Geography, 80(3).
[32] S. Uyanık, R. T. Oğulata (2013), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi, Tekstil ve Mühendis, 20: 92.
[33] Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).
[34] 1993 yılında Yüksek Planlama Kurulu kararıyla yapılan düzenleme sonucunda, holding bünyesindeki bankacılık birimi ayrılarak Sümerbank A.Ş.'ye dönüştürülmüş, Sümerbank Holding A.Ş. ise Sümer Holding A.Ş. adını alarak yeniden yapılandırma sürecine devam etmiştir.
[35] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

1990'lı Yıllardan 2000'lere Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Yapısal Dönüşüm

Türkiye tekstil ve hazır giyim sanayisinde, uygulanan kotalara rağmen düşük maliyetli ve nitelikli iş gücü, ham madde avantajı ve firmaların esnek üretim yapıları sayesinde 1990'lı yıllarda Avrupa'nın en önemli tedarikçilerinden biri haline gelmiştir.[36] Özellikle 1989 yılında sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesinin ardından Türkiye ekonomisinin dış finansman bağımlılığı artmış, bu durum 1994 ekonomik krizinin etkilerini derinleştirmiştir. 1994 kur krizi ve krizin ardından devreye sokulan istikrar paketinin yol açtığı reel ücret kayıpları, 1990'lı yıllar boyunca yurt içi nihai talebi baskılayarak yerel piyasalarda olumsuz bir daralmaya sebep olmuştur.[37]

1994 ekonomik krizi iç talebi daraltırken, Türk lirasındaki devalüasyonun sağladığı maliyet avantajıyla tekstil ihracatı 8,3 milyar dolara yükselmiş ve toplam ihracat içindeki payı %38'e ulaşmıştır.

Makroekonomik düzeyde ve iç pazarda yaşanan bu tahribata karşın, krizin dış ticarete entegre olmuş tekstil sektörü üzerindeki yansıması oldukça farklı bir seyir izlemiştir. Türk lirasında yaşanan sert devalüasyonun uluslararası pazarlarda sağladığı maliyet avantajının da etkisiyle, Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim ihracatı 1994 yılındaki 6,4 milyar dolar seviyesinden, krizin hemen ertesi yılı olan 1995'te 8,3 milyar dolara sıçramış ve bu dönemde sektörün ülke toplam ihracatı içindeki payı %38'e ulaşmıştır. Sonuç olarak, 1994 krizi yerel piyasaları ve iç talebi reel ücret kayıpları üzerinden derinden sarsarken; tekstil sektörü özelinde döviz kurundaki değer kaybının yarattığı kaldıraç etkisiyle ihracatın ivme kazandığı paradoksal bir büyüme tablosu ortaya çıkmıştır. Kriz sonrasında artan borçlanma ve yükselen finansal kaldıraç oranları sektörün kırılganlığını artırmıştır. Her ne kadar TL'nin önemli ölçüde değer kaybetmesi ihracata yönelik firmalara rekabet avantajı sağlamış ve ihracat gelirlerinde artışa katkıda bulunmuş olsa da bu gelişme özellikle iç pazara dönük işletmeler açısından krizin olumsuz etkilerini tam anlamıyla telafi edememiştir. Bu çerçevede sektörün genelinde karlılık düzeyinin kriz öncesi seviyelere dönüşü, firma ve alt sektör bazında farklılıklar göstermiştir.[39]

Türkiye 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne kurucu üye olarak katılmış, 1996 yılında da Avrupa Gümrük Birliği'ne girmiştir.[40] Gümrük Birliği'ne girilmesiyle AB Türkiye'ye karşı kota sınırlamalarını ve gümrük vergilerini kaldırmış, böylece Türkiye, Avrupa pazarında tekstil ve hazır giyim sektöründe önemli bir avantaj elde etmiştir. 1997 yılında AB'nin genişleme süreci çerçevesinde aday ülkelere yönelik ticari ayrıcalıkların genişlemesiyle, söz konusu ülkelerin gümrük vergisi ve kota uygulamalarından muaf tutulması, Avrupa iç pazarındaki rekabet dinamiklerini köklü biçimde dönüştürmüştür. Sağlanan ticari kolaylıkların aday ülkelerin ihracat kapasitesini güçlendirmesiyle bu ülkeler Avrupa pazarında önemli bir rekabet avantajı elde etmiştir. Yaşanan bu gelişmelerle Türkiye, tekstil sektöründe göreli rekabet gücünü yitirmiş ve bu dönemde Avrupa'ya yönelik tekstil ihracatında belirgin bir gerileme yaşanmıştır.[41]

[36] S. Uyanık, R. T. Oğulata (2013), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi, Tekstil ve Mühendis, 20: 92.
[37] Kaya, Ahmet Ihsan; Çiçekçi, Cumhur (2023) : Structural transformation and sources of growth in Turkey, WIDER Working Paper, No. 2023/71, ISBN 978-92-9267-379-6, The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Helsinki.
[38] Acidi, A. (2004), Location Determinants of Textile Industries: A Case Study on the Metropolitan Area of Istanbul (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
[39] Gürkan, A. (2005), "1994 ve 2001 Yılı Krizlerinin Tekstil ve Tekstil Ürünleri Sektörüne Etkilerinin Oran Analizi Yardımıyla İncelenmesi", Uzmanlık tezi, Ankara, TCMB İstatistik Genel Müdürlüğü.
[40] T.C. Dışişleri Bakanlığı, Türkiye-AB Gümrük Birliği, Erişim Adresi: https://www.mfa.gov.tr/turkiye-ab-gumruk-birligi.tr.mfa, Erişim Tarihi:18.06.2026.; Dünya Ticaret Örgüt(DTÖ), Erişim Adresi: https://www.mfa.gov.tr/dunya-ticaret-orgutu-_dto.tr.mfa , Erişim Tarihi:18.06.2026.
[41] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

1990'lı yıllarda Türkiye'den Sovyet ülkelerine gerçekleştirilen bavul ticaretinde de tekstil ve giyim ürünleri ihracatın temel bileşenlerinden olmuştur.[42] Bavul ticareti, Türk tekstil sektörü açısından önemli bir gelir ve döviz kaynağı oluşturmuştur. 1990'ların ortalarında yıllık hacmi yaklaşık 10 milyar dolara ulaşan bu ticaret, hem büyük üreticilerin ihraç fazlası veya kalite standartlarını karşılamayan ürünlerini değerlendirmesine hem de binlerce küçük atölyenin hızlı nakit akışı sağlayan siparişlere erişmesine olanak tanımıştır.[43] Nitekim 1996 yılında söz konusu ticaret kanalının toplam hacmi 8,8 milyar ABD doları olmuştur.[44] Ancak 1997 yılında patlak veren Asya finansal krizi ve akabinde 1998 yılında Rusya'da yaşanan ruble krizi, bavul ticareti hacminde belirgin bir daralma sürecini beraberinde getirmiştir.[45] 1990'lı yıllar Türkiye tekstil ve hazır giyim sektörünün küresel pazarlara güçlü bir biçimde entegre olduğu ancak yaşanan yerel ve küresel finansal şoklarla üretim stratejilerinde köklü bir yapısal dönüşüme gitmek zorunda kaldığı bir evre olmuştur. Türkiye 1994 krizinin makroekonomi tahribatıyla mücadele ederken 1997 Asya krizi ile birlikte dış ticarette oluşan zorlu koşullara maruz kalmıştır. Borsa İstanbul'da işlem gören 33 tekstil firmasının verilerine göre 1996-1998 yılları arasında sektörün karlılık marjlarında çok sert bir erime yaşanmış, aynı dönemde çimento ve gıda gibi iç pazara dönük sektörlerin finansal olarak zarar görmemesi krizin tekstil sektörünü iç talep daralmasından ziyade doğrudan dış ticaret kanallarındaki rekabet gücü kaybı üzerinden vurduğunu göstermiştir.[46]

1997 Asya ve 1998 Rusya krizleri bavul ticaretini olumsuz yönde etkilerken, 1999 depremleri sanayi havzalarını doğrudan etkileyerek ciddi üretim kayıplarına neden olmuştur.

1997 yılından itibaren sektörde yaşanan olumsuz gelişmeler beraberinde iş yeri kapanmalarını getirmiştir. O dönem başında yer alan habere göre 1997 yılı ve sonraki dört yıl içinde 50'ye yakın tekstil-konfeksiyon işletmesi ve 500'e yakın fason üretim işletmesi kapanmıştır. Üretim maliyeti avantajı nedeniyle yabancı yatırımcılar Moldova, Ukrayna, Romanya ve Bulgaristan'ı üretim üssü olarak tercih etmiştir.[47] Sektörün bu kırılgan döneminde yaşanan 1999 depremleri durumu daha da ağırlaştırmıştır. Depremler, Türkiye'nin en önemli sanayi havzalarını doğrudan etkilemiş; pek çok sanayi tesisinde üretim geçici olarak durmuş ve ekonomi genelinde ciddi üretim kayıpları yaşanmıştır.[48]

Asya ülkeleriyle düşük maliyet temelinde rekabet etmenin güçleşmesi ve kârlılığın azalması, sektörün 1996 yılında yürürlüğe giren Gümrük Birliği'nin sunduğu pazar avantajlarından yararlanmaya ve üretim modelini yeniden yapılandırmaya yönelmesinde etkili olmuştur. Bu dönemde küresel ölçekte yükselen belirli markaların öncülük ettiği "hızlı moda" (fast fashion) anlayışı, sektörün yeni stratejisini belirlemiştir. Coğrafi yakınlığı sayesinde kısa teslim süreleri ve esnek üretim kapasitesi sunabilen Türkiye, Avrupa merkezli markalar için vazgeçilmez bir tedarik üssü haline gelmiştir.[49]

[42] Uğur, A. (2004), Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi, Coğrafi Bilimler Dergisi, 2 (2).
[43] Tokatli, N., & Kizilgün, Ö. (2004), Upgrading in the Global Clothing Industry: Mavi Jeans and the Transformation of a Turkish Firm from Full-Package to Brand-name Manufacturing and Retailing, Economic Geography, 80(3).
[44] S. Uyanık, R. T. Oğulata (2013), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi, Tekstil ve Mühendis, 20: 92.
[45] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[46] Müslümov, A., & Karataş, A. (2001), The Effects of the Asian Crisis to Turkish Manufacturing Industry: The Case of Textile, Food and Cement Industries, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2(2).
[47] Köse, E. (26 Ocak 2001), Kriz Fabrika Kapattırıyor, Hürriyet Gazetesi.
[48] Aktürk, P., & Albeni, Y. (2002), Doğal Afetlerin Ekonomik Performans Üzerine Etkisi: 1999 Yılında Türkiye'de Meydana Gelen Depremler ve Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1).
[49] Hagemann, A. (2015), From Flagship Store to Factory: Tracing the Spaces of Transnational Clothing Production in Istanbul, Articulo - Journal of Urban Research, 12.

2001'de Çin'in DTÖ'ye katılımı ve 2005'te küresel kotaların tamamen kalkması, Türkiye'nin ucuz iş gücü avantajını yitirmesine ve rekabetin yoğunlaşmasına yol açmıştır.

2000'li yıllara gelindiğinde Türkiye'de tekstil sektörü, bir yandan önceki kriz dönemlerinin etkilerini taşırken diğer yandan küresel ticaret sisteminde yaşanan yapısal dönüşümler nedeniyle artan rekabet baskısıyla karşı karşıya kalmıştır. Çin Halk Cumhuriyeti'nin 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTÖ) katılarak küresel tekstil ve hazır giyim ihracatındaki payını hızla artırması, Türkiye'nin uluslararası pazarlarda rekabet koşullarını zorlaştırmıştır. Bunun akabinde 2005 yılında Dünya Ticaret Örgütü Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması'nın sona ermesiyle kota sisteminin kaldırılması, rekabeti daha da yoğunlaştırmıştır.[50] Anlaşmanın sona ermesinin ardından AB ülkeleri Çin'in kota uygulamalarını kaldırmış, bu durum AB pazarında Asya ülkeleri ve özellikle Çin'in etkinliğini artırmıştır. Yaşanan gelişmeler karşısında Türkiye ucuz iş gücüne dayalı rekabet avantajını kaybetmiş ve sektörde rekabet gücünün yeniden artması için ürün geliştirme, markalaşma, inovasyon stratejilerine yönelmiştir. Bu süreçte üretim, kalite ve tasarım açısından daha yüksek katma değerli ürünlere doğru bir dönüşüm başlamıştır. Söz konusu gelişmeler iç piyasaya da yansımış, fiyat avantajına sahip Çin ve diğer Asya ülkelerine ait tekstil ve hazır giyim ürünleri iç pazarı etkilemeye başlamıştır. Sektörün bu dalgadan daha fazla etkilenmemesi amacıyla farklı uygulamalar ve korumacı politikalar devreye alınmıştır.[51] Günümüz koşullarının öncülü sayılabilecek 2000'li yıllardaki gelişmeler sahadan ve ikincil verilerden da elde edilen bilgiler üzerinden "Türkiye'de Tekstil Sanayisinin Mevcut Durumu" başlığında daha detaylı ele alınacaktır.



[50] Esi, B. (2017), Turkish Textile Industry and Its Development, Journal of Awareness.
[51] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNÜN MEKÂNSAL GELİŞİMİ

İstanbul'da tekstil sektörü kentsel mekânın endüstriyel dönüşümünü yansıtan lokomotif sanayi kollarından biridir. Tarihsel süreçte tekstil sektörünün mekânsal dağılımındaki değişim; devlet politikaları, küresel iş birlikleri, ulaşım ağları, arsa maliyetleri, kentsel dönüşüm süreçleri ve nüfus hareketleriyle şekillenen çok katmanlı ve sürekli bir desantralizasyon sürecini göstermektedir.[52] 1950 öncesinde kentsel ekonomide kısıtlı bir paya sahip olan tekstil sanayisi, izleyen yıllarda kentin fiziksel makroformunu ve demografik yapısını da etkilemiştir.[53]

Osmanlı Dönemi Kıyı Kümelenmesi ve İlk Sanayileşme Hamleleri

Osmanlı dönemi İstanbul'unda tekstil sektörü, lonca teşkilatı bünyesinde örgütlenen çok sayıda zanaat kolundan oluşan ve kentin ekonomik hayatında önemli bir yer tutan üretim alanlarından biri olmuştur. 18. yüzyılda üretim faaliyetleri büyük ölçüde küçük atölyeler ve vakıf mülkleri üzerinden yürütülmüş; kumaş boyacılığı, ipek işlemeciliği, ibrişim bükücülüğü, şerit dokumacılığı ve yelken bezi üretimi gibi farklı uzmanlık alanları etrafında örgütlenmiştir.

Osmanlı dönemi İstanbul'unda tekstil üretimi, Binbirdirek, Galata, Tophane, Hasköy, Eyüp, Üsküdar ve Mahmutpaşa'da yoğunlaşan lonca temelli üretim yapısı sayesinde kentin ekonomik yaşamının temel unsurlarından biri hâline gelmiştir.

Kumaş boyacılığı sektörün en yaygın ve mekânsal olarak en görünür faaliyetlerinden biri olurken, Binbirdirek'teki Fazlı Paşa Sarayı ve Langa Kapısı çevresi ile Galata, Tophane, Hasköy, Eyüp ve Üsküdar, başlıca gedikli boyahane merkezleri olarak öne çıkmıştır. Özellikle yüksek uzmanlık gerektiren al boyacılık faaliyetleri Mahmutpaşa ve çevresinde yoğunlaşmıştır. Bunun yanı sıra Eski Tersane bölgesinde faaliyet gösteren Nessecan esnafı tarafından üretilen yelken bezleri Osmanlı denizciliği açısından stratejik bir ürün niteliği taşırken, ipek ipliklerin işlendiği ibrişim bükücülüğü, Gazzaz esnafının denetiminde yürütülmüştür. Şerit dokumacılığı ve ipek işlemeciliği de kentin önemli tekstil faaliyetleri arasında yer almış; özellikle tulumbacı şeritleri üretiminde Yahudi ustalar belirgin bir uzmanlaşma geliştirmiştir.[54] Tekstil üretiminin bu geleneksel yapısı, 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren imparatorluğun artan askerî ve kamusal ihtiyaçları doğrultusunda dönüşmeye başlamıştır. Bu süreçte lonca üretimi varlığını sürdürmekle birlikte, daha büyük ölçekli ve merkezî üretim tesisleri ortaya çıkmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nun geç döneminde tekstil sanayisinin temelleri, modernleşme çabalarının bir parçası olarak devlet eliyle atılmış, yer olarak ise belirli kıyı aksları seçilmiştir. Bu dönemdeki mekânsal dağılımın temel belirleyicileri; buhar gücü ve boyama süreçleri için elzem olan su kaynaklarına yakınlık, ham maddenin deniz yoluyla taşınabilmesi ve kentsel pazarın yanı başındaki askeri ihtiyaçlardır.[55] Tekstil sektöründeki asıl kırılma 19. yüzyılda gerçekleşmiş; askerî reformların ihtiyaç duyduğu üniforma, kumaş ve diğer tekstil ürünlerini üretmek amacıyla modern fabrikalar kurulmaya başlanmıştır. Türkiye'deki ilk modern tekstil fabrikası olarak kabul edilen 1805 tarihli Beykoz Çuha Fabrikası bu sürecin öncüsü olmuş, ardından 1836'da Kadırga'da kurulan ve 1839'da Haliç kıyısına taşınan Feshane ile fes, kumaş ve halı için seri üretim

[52] Olcay, G. P. (2013), Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Üretim Coğrafyasının Biçimlenme Dinamikleri ve Bu Dinamiklerin İstanbul'a Etkileri, Planlama, 23(1).
[53] Temurçin, K., & Aldırmaz, Y., (2017), İstanbul İlinde Sanayi: Tarihsel Gelişim, Yapısal Değişim, Mekânsal Dönüşüm, Türkiye'de Bölgesel ve Mekânsal Dönüşümler, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
[54] Öğüt, T. (2019), Sanayi Devrimi Başlangıcında İstanbul'da Boyacı Esnafı Örneğinde Tekstil Sanayisinin Durumu, Fiscaoeconomia, 3(3).
[55] Dölen, E. (2015), İstanbul'daki Sanayi Kuruluşları: Dokuma, Kâğıt, Cam, İçinde Antik Çağ'dan XXI. Yüzyıla Büyük İstanbul Tarihi: İktisat, Ulaşım ve Haberleşme, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. & Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi, C.6, ss. 246–259.

aşamasına geçilmiştir.[56] 1844 yılında kurulan Bakırköy (Zeytinburnu) Veliefendi Basma Fabrikası ise İstanbul'un modern tekstil sanayisinin gelişiminde önemli bir kilometre taşı olmuştur. 1897 yılında Fatih'te kurulan korse fabrikası gibi belirli tüketim mallarına yönelik uzmanlaşmış üretim tesisleri de ortaya çıkmıştır.[57]

Haliç kıyıları, İstanbul'un ilk organize endüstriyel koridoru olarak öne çıkmıştır. Bahariye (Eyüp) bölgesinde yer alan Hançerli Sultan ve Çukur Saray arsaları üzerine 1828 yılında kurulan İplikhane-i Amire, 350 metre boyundaki avlulu yapısıyla yüzün üzerinde işçiye istihdam sağlamış ve Batı Anadolu'dan getirilen pamuğu işleyerek yelken bezi ile günlük kıyafet ipliği üretmiştir. İplikhane-i Amire, sonraki yıllarda İzmit'teki Hereke Fabrikası gibi modern tesislerin kurulmasıyla önemini kaybetmiştir.[58]

Feshane-i Amire, teknolojik dönüşümleriyle Osmanlı tekstil sanayisinin modernleşmesine öncülük ederken, Bakırköy Basmahanesi İstanbul'da tekstil sanayisinin batı sahil aksına yayılmasını sağlamıştır.

Osmanlı tekstil sanayisinin en köklü ve kapsamlı tesisi olan Feshane-i Amire, II. Mahmud döneminde ordunun fes ihtiyacını karşılamak üzere ilk olarak 1827 yılında Kadırga'daki Cündi Meydanı'nda bir imalathane olarak kurulmuştur. Kadırga'daki üretimin yetersiz kalması ve boyama işlemleri için gerekli temiz su ihtiyacı dolayısıyla tesis, 1833 yılında Defterdar İskelesi'nde yer alan Beyhan Sultan Sarayı'na taşınmıştır. 1843 yılında Avrupa'dan getirilen modern buhar makineleriyle entegre bir dokuma fabrikasına dönüştürülen Feshane, buhar gücüne geçilmesiyle birlikte daha önce mekanik güç sağlayan at ve katırların tasfiyesine sahne olmuştur. 1866 yılındaki büyük yangında buhar dairesi hariç tamamen yanan tesis, 1868 yılında dönemin modern İngiliz makineleriyle (John Haigh and Sons, Kaye Crowter) donatılarak yeniden inşa edilmiştir. 1894 yılında mimar Krikor Balyan tarafından genişletilen ve 1895'te bünyesinde çırak yetiştirmek için bir Sanayi Sıbyan Mektebi açılan tesis, 1915 yılında Silahtarağa Elektrik Santrali'nin devreye girmesiyle elektrik gücüne kavuşmuştur. 1917 yılına gelindiğinde Feshane, Hereke Fabrikası ile birlikte ülkedeki toplam dokuma üretiminin yarısını tek başına karşılayan bir sanayi işletmesine dönüşmüştür. İstanbul'un batı sahil aksındaki gelişim ise 1850 yılında Barutçubaşı Ohannes tarafından Makriköy'de (Bakırköy) kurulan Basmahane ile başlamıştır. Deniz kenarında inşa edilen dört katlı kagir binada şimşir kalıplar kullanılarak basma üretimi yapılmıştır. Bu girişim, 1843 yılında canfes tezgâhlarıyla üretime başlamış ve 1845 yılında Hazine-i Hassa Nezareti'ne devredilerek devletleştirilmiştir.[59] 1847 yılında fabrikada üretimi bilimsel yöntemlerle desteklemek amacıyla, fabrika müdürü Hüsnü Efendi ve uzman Muallim Barutçubaşı Avanes'in girişimiyle Ayamama Çiftliği'nde bir pamuk ziraatı okulu kurulmuş ancak uzun soluklu olmamıştır.[60]

[56] Külek, C., & Çavuş, C. Z., (2022), İstanbul İlçelerinde Emek-Yoğun Tekstil Sanayi ve Kentleşme İlişkisi, TÜCAUM 2022 Uluslararası Coğrafya Sempozyumu, ss.47-54.
[57] Doğan, M. (2013), Geçmişten Günümüze İstanbul'da Sanayileşme Süreci ve Son 10 Yıllık Gelişimi, Marmara Coğrafya Dergisi, 27.
[58] Dölen, E. (2015), İstanbul'daki Sanayi Kuruluşları: Dokuma, Kâğıt, Cam, İçinde Antik Çağ'dan XXI. Yüzyıla Büyük İstanbul Tarihi: İktisat, Ulaşım ve Haberleşme, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. & Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi, C.6, ss. 246–259.
[59] A.e.
[60] Gürdamar, E. (2021), Atatürk Dönemi'nde Yürütülen Pamuk Politikalarının Dokuma Sanayisi ve Kalkınmaya Olan Etkileri (1923–1938), History Studies, 13(3).

Haliç kıyıları, İstanbul'un ilk organize endüstriyel koridoru olarak öne çıkmış; 19. yüzyılda Bakırköy ve Feriköy-Şişli hattına yayılan modern tekstil fabrikaları ise kentin sanayi coğrafyasını şekillendirerek lonca temelli üretimden sanayi tipi üretime geçişe öncülük etmiştir.

Gelişimi bu dönemde başlayan diğer bir aks ise kentin kuzeyindeki Feriköy - Şişli hattıdır. Burada Bomonti Bira Fabrikası'nın kurulmasıyla eş zamanlı olarak çeşitli tekstil imalathaneleri de bölgede kendilerine yer bulmuş ve kuzeye yönelen sanayi gelişiminin ilk örneğini oluşturmuştur.

19. yüzyılın sonlarına doğru tekstil sanayisi hem ölçek hem de ürün çeşitliliği bakımından genişlemiştir. İstanbul'un tekstil coğrafyası, bir yandan lonca sistemine dayalı boyacılık, dokumacılık ve ipek işleme faaliyetlerini sürdürürken, diğer yandan Haliç, Marmara kıyıları ve Boğaz hattına yayılan modern fabrikalar aracılığıyla sanayi üretimine yönelmiştir. Bu süreç, kentin tekstil sektöründe geleneksel zanaat üretimi ile modern sanayi üretiminin uzun süre birlikte var olduğu karma bir ekonomik yapının oluşmasına zemin hazırlamıştır.[61]

Erken Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyet'in ilanıyla başlayan 1923–1950 döneminde İstanbul'daki tekstil sektörünün gelişimi, yeni devletin Anadolu'yu kalkındırma vizyonu, ekonomik gücün millileştirilmesi hedefleri ve Osmanlı'dan devralınan sanayi tesislerinin modernizasyonu ekseninde şekillenmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında nüfusun büyük bölümünün kırsal alanlarda yaşaması nedeniyle sanayi ve ulaşım yatırımları ülke genelinde kalkınmayı sağlamak amacıyla Anadolu'ya yönlendirilmiştir. İstanbul ekonomisinin büyük ölçüde gayrimüslimlerin ve yabancı sermayenin kontrolünde olması, başkent Ankara'nın ekonomik gücü millileştirme ve kendi merkezine transfer etme politikası izlemesine yol açmıştır. Bu doğrultuda, Cumhuriyet'in ilk yıllarında Beykoz'da kurulan Paşabahçe Cam Fabrikası dışında planlanan 11 büyük sanayi tesisinin tamamı İstanbul dışında kurulmuş, İstanbul yeni sanayi yatırımları açısından nispeten ikinci planda bırakılmıştır.[62]

1923–1950 döneminde İstanbul'da tekstil sanayisi, yeni fabrika yatırımlarından çok Osmanlı'dan devralınan üretim tesislerinin modernizasyonu ve devlet eliyle yeniden örgütlenmesi üzerinden gelişmiştir.

İstanbul'a büyük ölçekli yeni tekstil fabrikaları kurulmamış olsa da Osmanlı döneminden miras kalan fabrikalar, Cumhuriyet'in sanayileşme politikaları kapsamında yeniden düzenlenmiş ve modernize edilmiştir.[63] Bu kapsamda Bakırköy Bez Fabrikası, 1921 yılında Askerî Fabrikalar Umum Müdürlüğü'ne devredilmiş, kapsamlı bir bakım ve yenileme sürecinin ardından 1924 yılında yeniden üretime başlamıştır. Yeni makine yatırımları sayesinde fabrikanın üretim kapasitesi önemli ölçüde artırılmış, daha sonra sırasıyla Sanayi ve Maadin Bankası ile Sümerbank bünyesine alınarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Benzer şekilde Feshane 1925 yılında askerî idareden alınarak Sanayi ve Maadin Bankası'na devredilmiş, 1937 yılında Sümerbank bünyesine katılarak Defterdar Mensucat Fabrikası adı altında yünlü ve pamuklu dokuma üretimine devam etmiştir. Böylece İstanbul'daki tekstil sanayisi, yeni yatırımlardan çok mevcut üretim altyapısının geliştirilmesi ve devlet eliyle yeniden örgütlenmesi üzerinden büyümüştür.[64]

[61] Doğan, M. (2013), Geçmişten Günümüze İstanbul'da Sanayileşme Süreci ve Son 10 Yıllık Gelişimi, Marmara Coğrafya Dergisi, (27).
[62] Yılmaz, C. (2015), İstanbul'un İktisadi Tarihi: Cumhuriyet Dönemi Sanayi, Ticaret, Finans, İçinde, Antik Çağ'dan XXI. Yüzyıla Büyük İstanbul Tarihi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. & Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi, C.6, ss.296-337.
[63] A.e.
[64] Dölen, E. (2015), İstanbul'daki Sanayi Kuruluşları: Dokuma, Kâğıt, Cam, İçinde Antik Çağ'dan XXI. Yüzyıla Büyük İstanbul Tarihi: İktisat, Ulaşım ve Haberleşme, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. & Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi, C.6, ss. 246–259.

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

İstanbul planlama açısından izole kalmış gibi görünmesine rağmen, devletçi politikalarla el ele yürümüş özel sektörün şirketleşme hamlelerine ev sahipliği yapmıştır. 1920–1930 yılları arasında Türkiye'de kurulan 201 anonim şirketin 119'u İstanbul'da faaliyete geçmiş, bunlar arasında doğrudan tekstil sektöründe faaliyet göstermek amacıyla kurulan 4 yerli ve 2 yabancı sermayeli şirket de yer almıştır. İstanbul yeni sanayi yatırımları bakımından ikinci planda kalmasının yanında özel sektör girişimciliği için çekici olmuştur.[65] Tekstil sektörü açısından bakıldığında ise, İstanbul'da 1930 öncesi 6, 1930-1940 arasında 4, 1940-1950 yılları arasında ise 23 dokuma fabrikası kurulmuştur.[66]

Cumhuriyet'in ilk yıllarında tekstil sanayisi, Bomonti–Feriköy aksına yönelerek Suriçi dışındaki ilk mekânsal yayılımını gerçekleştirmiştir.

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte değişen ekonomik öncelikler yeni bir endüstriyel yapılanma sürecini getirmiştir. Bu dönemin İstanbul'daki en önemli mekânsal yansıması Bomonti-Feriköy ekseninde gelişen sanayi aksıdır. Ucuz arsa temini, geniş iş gücü potansiyeli ve Şişli ile Beyoğlu gibi daha kozmopolit tüketim alışkanlıklarına sahip pazar alanlarına yakınlığı dolayısıyla bu aks dokuma ve giyim sanayisi için ideal bir çekim merkezi olmuştur. 1925 yılında bu bölgede faaliyete geçen Mısırlı Trikotaj Fabrikası, tekstil sanayisinin Suriçi dışındaki yeni lokasyon arayışının ve modernleşme sürecinin en önemli temsilcisi olmuştur.

Bu dönemde özellikle Bomonti ve Feriköy çevresinde tekstil ve gıda sanayisinin yoğunlaşmasıyla yeni bir sanayi çekirdeği oluşmaya başlamıştır.[67] Tekstil sektörünün emek-yoğun yapısı, fabrikaların çevresinde önemli bir iş gücü birikimine yol açmış; Yedikule İplik Fabrikası ve Bakırköy Bez Fabrikası gibi tesisler çevresinde yeni yerleşim alanları ortaya çıkmıştır. Artan iç göç ve işçilerin çalışma alanlarına yakın yaşama isteği, kentin çeperlerindeki tarım alanlarının sanayi ve yerleşim bölgelerine dönüşmesini hızlandırmıştır. Özellikle 1940'ların sonlarından itibaren Zeytinburnu başta olmak üzere tekstil ve deri üretiminin yoğunlaştığı bölgelerde İstanbul'un ilk gecekondu mahalleleri ortaya çıkmış, böylece tekstil sektörü yalnızca sanayi üretimini değil, kentin mekânsal gelişimini ve toplumsal yapısını da şekillendiren başlıca unsurlardan biri haline gelmiştir.[68]

1925'te Bomonti'de kurulan Mısırlı Trikotaj Fabrikası, İstanbul'da tekstil sanayisinin Suriçi dışındaki ilk desantralizasyon dalgasını simgelerken, 1947 sonrasında Zeytinburnu sektörün yeni üretim merkezi haline gelmiştir.

Özetle, bu dönemin tekstil açısından öne çıkan mekânsal gelişmeleri 1920'lerle Osmanlı'dan devralınan Bakırköy Bez Fabrikasının modernize edilmesi ve kapasitesinin artırılması, 1925 yılında Bomonti'de kurulan Mısırlı Trikotaj Fabrikası ile başlayan (sanayi açısından olmasa dahi tekstil açısından) ilk minör desantralizasyon dalgasıdır. 1930'larla birlike mevcut tesisler Sümerbank çatısı altında birleştirilmiş, Feshane 1937 yılında Defterdar Mensucat Fabrikası adı altında yünlü ve pamuklu dokuma kapasitesini artırmıştır. 1947 yılında Zeytinburnu'nun planlı sanayi bölgesi ilan edilmesiyle tekstil ve deri atölyeleri burada yoğunlaşmış ve İstanbul'un ilk gecekondu bölgeleri burada oluşmaya başlamıştır.

[65] Yılmaz, C. (2015), İstanbul'un İktisadi Tarihi: Cumhuriyet Dönemi Sanayi, Ticaret, Finans, İçinde, Antik Çağ'dan XXI. Yüzyıla Büyük İstanbul Tarihi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. & Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi, C.6, ss.296-337.
[66] Tümertekin, E. (2009), "İstanbul Sanayinde Kuruluş Yeri", İstanbul İnsan ve Mekân, Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
[67] A.e.
[68] Dülgeroğlu Yüksel, Y. (2023), Some Thoughts on Urban Renewal and Natural Disasters, Journal of Technology in Architecture Design and Planning, 1(2).

1950 - 1980 Dönemi

1950–1980 dönemi, İstanbul'da tekstil ve hazır giyim sektörünün ithal ikameci sanayileşme politikaları, hızlı nüfus artışı ve yoğun iç göç hareketleriyle birlikte büyüdüğü; aynı zamanda kentin mekânsal yapısını, kentleşme dinamiklerini ve konut dokusunu derinden dönüştürdüğü bir dönem olmuştur. 1950'li yıllardan itibaren Türkiye'de sanayileşme hamlelerinin hız kazanmasıyla birlikte tekstil ve hazır giyim sektörü, İstanbul'un en önemli istihdam alanlarından biri haline gelmiştir. Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda uygulanan ithal ikameci sanayileşme politikaları İstanbul'da kurulan fabrikaların üretim kapasitesini hızla artırmıştır. 1960'lı yılların sonuna gelindiğinde Türkiye'deki dokuma sanayindeki kuruluşların %34,4'ü, işçilerin %30,5'i, giyim eşyası sanayisindeki kuruluşların ise %91,1'i ve işçilerin %94,8'i İstanbul'da toplanmıştır. 1950 yılına kadar 33 dokuma fabrikası varken, 1950-70 yılları arasında toplam 106 dokuma fabrikası kurulmuştur. Bu dönemde Erol Tümertekin yürütücülüğünde yapılan ve yayınlanan bir dizi çalışma İstanbul'un sanayi coğrafyasına dair detaylı bir görünüm sunmaktadır.[69]

1950'li yıllarda hazır giyim sektörü, küçük ölçekli üretim yapısı sayesinde Mahmutpaşa, Mercan ve Yeşildirek'te yoğunlaşmasını sürdürmüş; Mahmutpaşa 1970'lerin sonuna kadar İstanbul'un başlıca tekstil ticaret merkezi olmuştur.

1950'li yıllarla birlikte tekstil sanayisinin mekânsal dağılımında işletme ölçeği ve sektör açısından (hazır giyim ve dokuma alt sektörleri) belirgin bir ikili yapı daha görünür hale gelmiştir. Giyim eşyası sanayisi, dokuma sanayisinden daha küçük işletmelere sahiptir. 1870'li yıllarda Mahmutpaşa ve Sultanhamam gibi semtlerde kurulan büyük şirketlerle başlayan süreç, 1950-1969 yılları arasında kurulan 36 işletmeyle yoğunlaşmıştır. Öte yandan bu yoğunlaşma sonrası 3 kategorinin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar trikotaj (24 kuruluş), çorap (21 kuruluş) ve tuhafiye (8 kuruluş) olmuştur. Bunlar dışında bir kategoride ele alınabilecek şapka, kundura, eldiven ve düğme benzeri ürünler üreten işletmeler de mevcuttur.[70] Hazır giyim sektöründeki küçük ölçekli imalathaneler, düşük mekân gereksinimleri nedeniyle Mahmutpaşa, Mercan ve Yeşildirek gibi Tarihi Yarımada'nın geleneksel ticaret merkezlerinde yoğunlaşmayı sürdürmüş,[71] Mahmutpaşa 1970'lerin sonlarına kadar İstanbul'un en önemli tekstil ticaret merkezlerinden biri olma özelliğini korumuştur.

Dokuma alt sektörüne bakıldığında ise bu sektörde de "fason üretim yapan" ve 20'den az insan çalıştıran çok fazla küçük işletme olduğu bilinmektedir. Bunların yoğunlaştıkları yerlerin de yine giyim sektörüne doğrudan bağlı olacak şekilde Tarihi Yarımada içinde Mahmutpaşa, Yeşildirek ve çevresindeki semtlerde bir katlı ve hatta bir odalı mekânlarda üretim yaptığı tespit edilmiştir.[72]

1950–1965 döneminde başlayan desantralizasyon süreciyle büyük ölçekli dokuma fabrikaları Tarihi Yarımada'dan Eyüp, Topkapı, Bakırköy, Rami ve Kâğıthane'ye taşınmış; 1965 sonrasında sanayi kuşağı Sefaköy ve Avcılar'a kadar genişlemiştir.

Buna karşılık, geniş üretim alanlarına ihtiyaç duyan büyük ölçekli dokuma fabrikaları kent merkezinden uzaklaşarak yeni sanayi bölgelerine yönelmiştir. İstanbul'daki en büyük fabrikaların bir kısmını dokuma sektöründeki işletmelerin oluşturduğu bilinmektedir. Bu işletmelerin %50'sinde 100'den az işçi çalışırken, %34'ünde 101-500 işçi, %11'inde ise 2000'den fazla (bazılarında da 3000'i aşkın) işçi çalışmaktadır. Daha geniş mekânsal ihtiyaçları olan bu fabrikalar, 1950–1965 yılları arasında başlayan desantralizasyon süreciyle birlikte Eyüp, Topkapı, Bakırköy, Rami ve Kâğıthane gibi bölgelere yayılmış; 1965 sonrasında ise sanayi kuşağı sur

[69] Tümertekin, E. (2009), "İstanbul Sanayinde Kuruluş Yeri", İstanbul İnsan ve Mekân, Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
[70] A.e.
[71] Acidi, A. (2004), Location Determinants of Textile Industries: A Case Study on the Metropolitan Area of Istanbul (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
[72] Tümertekin, E. (2009), "İstanbul Sanayinde Kuruluş Yeri", İstanbul İnsan ve Mekân, Tarih Vakfı Yurt Yayınları

dışına taşarak batıdan doğuya doğru, Bakırköy (Yeni Mahalle ve Osmaniye), Zeytinburnu, Topkapı-Maltepe, Sağmalcılar, Rami-Topçular, Kağıthane, Alibeyköy ve Şişli-Bomonti üzerinden Tarihi Yarımada'nın hemen dışından uzanan bir yarım halka oluşturmuş ve dönemin sonuna doğru Sefaköy ile Avcılar'a kadar genişlemiştir.[73] 1969 yılına kadar toplam 5232 işçinin çalıştığı 14 kuruluş Yeşildirek, Mahmutpaşa ve Sultanhamam gibi Tarihi Yarımada içindeki semtlerden ayrılıp Eyüp, Topkapı, Bakırköy, Rami ve Kağıthane'ye taşınmışlardır. Diğer yandan Cumhuriyet'in ilk yıllarında gelişmeye başlayan Bomonti ve Feriköy de tekstil ve gıda sanayisinin yoğunlaşmasıyla birlikte İstanbul'un başlıca sanayi çekirdeklerinden biri haline gelmiştir.

Tekstil sektörünün emek-yoğun yapısı, bu büyüme sürecinde geniş bir iş gücü talebi yaratmış ve Türkiye'nin kırsal bölgelerinden İstanbul'a yönelen göç hareketlerini hızlandırmıştır. Fabrikalarda çalışan işçiler, ulaşım ve barınma maliyetlerini azaltmak amacıyla çalışma alanlarının çevresinde yerleşmeye başlamış, bu durum İstanbul'daki gecekondulaşma sürecinin temel dinamiklerinden birini oluşturmuştur. 1947 yılında planlı sanayi bölgesi olarak belirlenen Zeytinburnu, tekstil ve deri atölyelerinin çevresinde yoğunlaşan nüfus sayesinde kentin ilk gecekondu bölgelerinden biri haline gelmiştir. Zeytinburnu'nu Rami ve Topçular çevresindeki yerleşimler izlemiş; benzer biçimde Bomonti'deki tekstil fabrikalarının yarattığı iş gücü yoğunlaşması da Şişli ve Mecidiyeköy çevresindeki gecekondulaşma süreçlerini etkilemiştir. Böylece tekstil sektörü yalnızca İstanbul'un sanayi üretiminde değil, aynı zamanda kentin mekânsal büyümesinde ve yeni işçi yerleşimlerinin oluşumunda da belirleyici bir rol üstlenmiştir.

1980 - 2000 Dönemi

1980–2000 dönemi, Türkiye ekonomisinde 24 Ocak 1980 Kararları ile başlayan yapısal dönüşümün, İstanbul tekstil ve hazır giyim sektörüne doğrudan yansıdığı bir evre olmuştur. Bu dönemde ithal ikameci sanayileşme politikalarından vazgeçilerek dışa dönük ve ihracata dayalı büyüme modeline geçilmiş; ihracat teşvikleri, gümrük düzenlemeleri ve düşük iş gücü maliyetlerine dayalı rekabet stratejileri sayesinde tekstil ve hazır giyim sektörü, Türkiye'nin ihracat performansında belirleyici sektörlerden biri haline gelmiştir.[74] İstanbul ise sahip olduğu üretim altyapısı, ticaret ağları ve iş gücü kapasitesi sayesinde bu dönüşümün merkezi konumunda yer almıştır.

Küresel pazarlara entegrasyon süreci, sektörde üretim organizasyonunun da yeniden şekillenmesine yol açmıştır. Büyük ölçekli üreticiler maliyetlerini düşürmek ve değişken piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilmek amacıyla üretimin önemli bir bölümünü küçük ölçekli işletmelere devretmeye başlamış, böylece fason üretim ve taşeronlaşma tekstil sektörünün temel örgütlenme biçimlerinden biri haline gelmiştir.[75] Bu süreç, İstanbul'un çeperlerinde ve gecekondu bölgelerinde çok sayıda küçük ölçekli hazır giyim atölyesinin ortaya çıkmasına neden olmuş; kentin çeşitli bölgelerinde aile işletmeleri şeklinde faaliyet gösteren atölyeler hızla yaygınlaşmıştır. Esnek üretim modeli sayesinde sektör küresel siparişlere hızlı yanıt verebilmiş, ancak parçalı ve güvencesiz bir üretim yapısı oluşmuştur.

Fason üretim sisteminin yaygınlaşması, kayıt dışı ve düşük maliyetli iş gücüne olan talebi artırmıştır. Kırdan kente yaşanan yoğun göç hareketleri, tekstil sektörünün ihtiyaç duyduğu iş gücünü sağlamış; iş bulma, üretim ilişkileri kurma ve atölye açma süreçlerinde akrabalık ve hemşehrilik ağları önemli bir rol üstlenmiştir. Özellikle kadın emeği, sektörün rekabet gücünün temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Kadınlar hem atölyelerde ücretli işçi olarak çalışmış hem de ev eksenli üretim faaliyetleri yoluyla dikim, ütüleme, paketleme ve benzeri işlerde yer almıştır. Ancak bu emek çoğu zaman aile bütçesine katkı olarak değerlendirilmiş, kayıt dışı ve güvencesiz çalışma koşulları nedeniyle ekonomik ve sosyal açıdan görünmez kalmıştır.[76]

[73] Tümertekin, E. (2009), "İstanbul Sanayinde Kuruluş Yeri", İstanbul İnsan ve Mekân, Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
[74] Tapan, İ. (2023), Tekstil Sektöründe İstihdam: Esenler Atışalanı (İstanbul) Örneği, Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 13(1).
[75] Dedeoğlu, S. (2004), Working for family: The Role of Women's Informal Labor in the Survival of Family-Owned Garment Ateliers in Istanbul, Turkey (Working Paper No. 281), Women and International Development Program, Michigan State University.
[76] A.e.

1980'lerden itibaren tekstil üretimi çevresel ve mekânsal baskılar nedeniyle Çorlu, Çerkezköy ve Lüleburgaz'a yayılırken; hazır giyim sektörü Merter, Güngören, Bağcılar, Yenibosna ve Osmanbey gibi yeni merkezlerde yoğunlaşmıştır.

Bu dönemde tekstil sektörünün mekânsal dağılımında da önemli değişimler yaşanmıştır. Artan nüfus, yükselen arsa maliyetleri ve sanayi faaliyetlerini kent merkezinden uzaklaştırmayı hedefleyen planlama kararları sonucunda, Haliç çevresindeki ve tarihi merkezdeki sanayi alanları kademeli olarak çeper bölgelere taşınmaya başlamıştır.[77] 1970'li yıllarda Çerkezköy'ün kalkınmada öncelikli yerler kapsamına alınmasıyla sanayi tesisleri İzmit ile birlikte Trakya Bölgesi'nde de çoğalmaya başlamış, 1990'larda Çorlu-Lüleburgaz-Çerkezköy sanayi aksı oluşmuştur.[78]

Büyük ölçekli çevre kirliliği yaratan fabrikaların bir bölümü Trakya'ya, özellikle Çorlu ve Çerkezköy'e yönelirken;[79] hazır giyim ve konfeksiyon üretimi Zeytinburnu, Merter, Bağcılar, Esenler, Güngören, Esenyurt, Fatih, Merter, Yenibosna ve Sefaköy gibi bölgelerde yoğunlaşmıştır. Bu süreçte Merter, Güngören, Laleli, Şişli (Osmanbey), Mercan ve Yenibosna ihracata yönelik tekstil firmalarının en önemli merkezleri haline gelmiş, İstanbul'un tekstil coğrafyası tarihi merkezlerden batı aksına doğru kaymıştır.[80]

Bu dönemde İstanbul'da tekstil sektörünün mekânsal gelişminin en önemli ayaklarından biri Merter olmuştur. Merter Keresteciler Sitesi tamamen farklı bir sektör için tasarlanmış olmasına rağmen ekonomik dinamiklerin etkisiyle Türkiye'nin en büyük tekstil ve hazır giyim merkezlerinden biri haline gelmiştir. Merter'deki sanayi bölgesi 1980'li yılların başında mobilya ve kereste endüstrisinin imalat ve toptan satış merkezi olması amacıyla planlanmış ve 3 ila 5 katlı ticari birimlerden oluşturulmuştur.[81]

Merter, 1980'lerden itibaren Tarihi Yarımada'dan taşınan tekstil ve hazır giyim işletmelerinin yoğunlaşmasıyla Türkiye'nin en önemli tekstil ve hazır giyim merkezlerinden biri haline gelmiştir.

Hazır giyim sektöründe yaşanan patlamayla bu sektöre uygun fiziksel alt yapı sağlayan Merter Keresteciler Sitesi, Tarihi Yarımada'dan (Mahmutpaşa, Sultanhamam ve Mercan) gerçekleşen akının en büyük adresi olmuştur.[82] 1990'lı yılların başına kadar Merter'de dikim, kesim ve paketlemeden oluşan fiziksel üretim yoğun şekilde devam etmiştir. Ancak artan arsa maliyetleri nedeniyle dikim/kesim atölyeleri çeper ilçelere taşınmış, Merter'de ise moda, toptan satış ve pazarlama işlevleri, üretimin yerini almıştır.

[77] Doğruel, F., & Doğruel, A. S. (2010), The Deindustrialization of Istanbul (MPRA Paper No. 27070), Munich Personal RePEc Archive.
[78] Olcay, G. P. (2013), Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Üretim Coğrafyasının Biçimlenme Dinamikleri ve Bu Dinamiklerin İstanbul'a Etkileri, Planlama, 23(1).
[79] Hagemann, A. (2015), From Flagship Store to Factory: Tracing the Spaces of Transnational Clothing Production in Istanbul, Articulo - Journal of Urban Research, 12.
[80] Acidi, A. (2004), Location Determinants of Textile Industries: A Case Study on the Metropolitan Area of Istanbul (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü ; Tapan, İ. (2023), Tekstil Sektöründe İstihdam: Esenler Atışalanı (İstanbul) Örneği, Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 13(1).
[81] Hagemann, A. (2015), From Flagship Store to Factory: Tracing the Spaces of Transnational Clothing Production in Istanbul, Articulo - Journal of Urban Research, 12.
[82] Tapan, İ. (2023), Tekstil Sektöründe İstihdam: Esenler Atışalanı (İstanbul) Örneği, Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 13(1).

1990'lı yılların başında özellikle İstanbul'daki tekstil sektörünü hareketlendiren diğer bir etmen ise Sovyetler Birliği ve Doğu Bloku'nun dağılmasıyla birlikte ortaya çıkan "bavul ticareti"dir. Bavul ticareti, Türkiye ile eski Sovyet coğrafyası arasında gelişen önemli bir gayriresmî ihracat kanalı haline gelmiştir. Özellikle tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri satın almak amacıyla İstanbul'a gelen yabancı tüccarlar, bu ürünleri valizlerle ülkelerine taşıyarak satmış ve böylece yeni bir bölgesel pazar oluşmuştur. Bu süreç, eski Sovyet ülkelerinde yaşanan tüketim malları açlığı ile Türkiye'nin güçlü üretim kapasitesinin kesişmesi sonucunda hızla büyümüş; Merter, Laleli, Osmanbey ve Mercan gibi merkezler yalnızca üretim alanları olmaktan çıkarak uluslararası toptan ticaret ve showroom bölgelerine dönüşmüştür. Artan talep, tekstil sektörünün ticari mekânlarını dönüştürmüş ve İstanbul'u bölgesel bir ticaret merkezi konumuna taşımıştır.[83]

1980–2000 dönemi, İstanbul tekstil sektörünün büyük ölçekli fabrikalardan daha esnek ve parçalı üretim ağlarına yöneldiği, fason üretim sisteminin yaygınlaştığı, üretimin Merter-Bağcılar eksenine doğru kaydığı ve bavul ticareti aracılığıyla uluslararası pazarlara güçlü biçimde entegre olduğu bir dönem olmuştur. Ancak bu büyüme, büyük ölçüde düşük maliyetli ve güvencesiz emek kullanımına dayanmış; sektörün küresel piyasalara bağımlılığı artarken ekonomik krizlere karşı kırılganlığı da belirginleşmiştir.

2000 Sonrası Dönem

2000'li yıllarda yaşanan en büyük kırılma, 2005 yılında Çok Elyaflılar Anlaşması'nın kotaları kaldırmasıyla başta Çin olmak üzere diğer Asya ülkelerinin küresel piyasaya ucuz iş gücüyle girmesi ve rekabet ortamının artması olmuştur. Bu rekabet karşısında İstanbul'daki üreticiler tasarıma dayalı, yüksek katma değerli ve teslimat süresi oldukça kısalmış "hızlı moda" üretimine yönelmişlerdir. Bu dönemde üretim işlevinin yanında yönetim ve pazarlama işlevleri de öne çıkmıştır. Özellikle Güneşli ve Yenibosna gibi ulaşım ağlarına yakınlığını korumuş üretim bölgelerinde büyük satın alma ajanslarının Türkiye irtibat ofisleri kurulmuş ve üretim işlevlerinin yerini pazarlama işlevleri almaya başlamıştır. Büyük yerli üreticilerin de Ar-Ge ve vitrin (showroom) binaları bu bölgelerde toplanmıştır.[84]

Tekstilkent ve Giyimkent, şehir merkezindeki tekstil firmalarının yönetim ve ticaret işlevlerini desantralize etmek amacıyla kurulurken, üretim faaliyetleri İstanbul'un çeperlerindeki fason atölyeleriyle şekillenmiştir.

Benzer şekilde 1980 ve 90'lı yıllarda üretim üssü olan Merter, 2000'li yıllarla birlikte adım adım "üretim" işlevini yitirerek dışa dönük bir toptan satış ve mağaza merkezine dönüşmüştür. Bu dönemde eski fabrikalar kentsel tasarımla kabuk değiştirerek içlerine çok katlı pasajlar açılmış ve bu mekânlar alışveriş merkezi veya çarşılara dönüşmüştür.[85] Esenler ilçesinin TEM yolu sınırında 1986 yılında yapımına başlanan Tekstilkent ve 1991 yılında yapımına başlanan Giyimkent yerleşimleri yukarıda bahsedilen desantralizasyon süreçlerinin bir parçası olarak, Tarihi Yarımada ve şehir merkezinde kalan üretici şirketlerin yönetim ve satış ofislerinin taşınmasını amaçlamıştır. Yer seçimi olarak 1990'lı yıllar İstanbul'unun çeperi olarak düşünülebilecek bu bölge aynı zamanlarda kurulan İstanbul Otogarı, kuru gıda hali, yaş sebze-meyve hali ve İkitelli Organize Sanayi Bölgesi gibi diğer büyük ekonomik faaliyet alanlarıyla birlikte stratejik bir koridor oluşturmuştur. 2000 yılında tamamlanan ve toplamda 7300 dükkan barındıran kooperatifler tam da tamamlandıkları dönemde yaşanan krizler ve üretim yapısındaki değişiklikle nedeniyle uzun süre boş kalmış, o dönem için hedeflenen endüstriyel toparlanma sağlanamamıştır.[86]

[83] Eder, M., & Öz, Ö. (2010), "From Cross-Border Exchange Networks to Transnational Trading Practices? The Case of Shuttle Traders in Laleli, Istanbul", In M.-L. Djelic & S. Quack (Eds.), Transnational Communities: Shaping Global Economic Governance, Cambridge University Press.
[84] Hagemann, A. (2015), From Flagship Store to Factory: Tracing the Spaces of Transnational Clothing Production in Istanbul, Articulo – Journal of Urban Research, 12.
[85] A.e.
[86] Balaban, U. B. (2011), Conveyor Belt of Flesh: Urban Space and the Proliferation of Industrial Labor Practices [Doctoral dissertation, Binghamton University, State University of New York].

Üretimin emek-yoğun aşamaları ise aynı dönemde giderek İstanbul'un çeper ilçelerine taşınmıştır. Bağcılar, Esenler, Sultangazi ve Esenyurt gibi ilçelerde apartmanların bodrum katlarında veya küçük sanayi yapılarında faaliyet gösteren çok sayıda fason atölyesi ortaya çıkmıştır. Bu atölyeler, büyük üretici firmalar ile uluslararası markaların siparişlerini yerine getiren esnek üretim ağlarının önemli halkalarını oluşturmuştur. Mahalle ölçeğinde yaygınlaşan bu üretim mekânları çoğunlukla apartman altlarında yer almakta; sokak seviyesinden birkaç basamakla inilen, demir parmaklıklı pencerelere sahip bodrum katlarında faaliyet göstermektedir. Üretim süreçlerinin bir bölümü ev eksenli çalışmaya da yayılmış; iplik temizleme, boncuk işleme, düğme dikimi ve benzeri emek-yoğun işler mahalle içerisindeki aracılar sayesinde ev kadınlarına dağıtılmıştır.[87] Aynı dönemde kayıt dışı istihdamın yaygınlaşmasıyla birlikte özellikle Suriyeli göçmenler fason üretim ağlarının temel iş gücü kaynaklarından biri haline gelmiş; uzun çalışma saatleri, düşük ücretler ve güvencesiz çalışma koşulları sektörü rekabet ortamında tutan başlıca unsurlar arasında yer almıştır.[88] Hızlı moda sisteminin giderek kısalan teslim süreleri ve düşük maliyet baskısı, bu kayıt dışı ve esnek üretim modelinin yaygınlaşmasını daha da hızlandırmıştır.

Günümüzde Tekstil Sektörünün İstanbul'daki Mekânsal Dağılımı

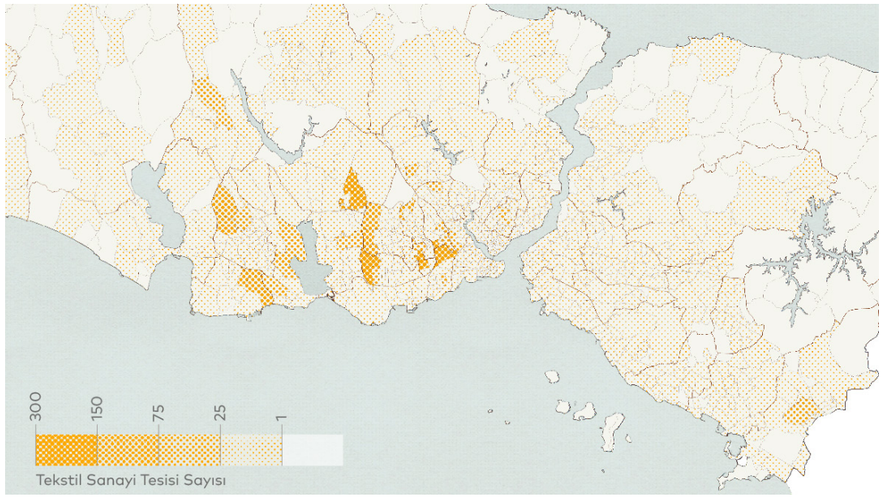
İstanbul'daki tekstil ve hazır giyim sektörlerinin güncel mekânsal dağılımını ortaya koymak amacıyla İstanbul Ticaret Odası (İTO) Bilgi Bankası'nda yer alan firma kayıtlarından yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında tekstil (Harita 1), hazır giyim (Harita 2), ev tekstili (Harita 3) ve deri ürünleri (Harita 4) imalatıyla ilişkili 80 farklı sektörel kategori üzerinden firma listeleri derlenmiş; elde edilen kayıtlarda faal firmalar ayrıştırılıp faaliyet alanlarına göre sınıflandırılarak ilçe ve mahalle düzeyinde toplulaştırılmış ve haritalar üzerinde gösterilmiştir. Analizde kullanılan veriler, İstanbul'daki tekstil ve hazır giyim sektörlerinin tamamını kapsayan bir işletme envanteri niteliğinde olmayıp, İTO'ya kayıtlı firmaların mekânsal dağılımını göstermektedir. İTO ve İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) farklı üyelik yapılarına sahip olması nedeniyle, yalnızca İTO kayıtlarına dayanan veri setinin küçük ve orta ölçekli üreticileri, ticaret firmalarını, toptancıları ve diğer sektörel işletmeleri daha güçlü biçimde görünür kılarken, İSO'ya kayıtlı büyük ölçekli sanayi kuruluşlarını eksik temsil edebileceği dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, büyük ölçekli üreticilerin ticari faaliyetleri veya ayrı satış birimleri nedeniyle İTO'ya da kayıtlı olabilmeleri, iki kurumun kapsadığı kümeler arasında belirli ölçüde örtüşme bulunduğuna işaret etmektedir. Bu çerçevede çalışma, sektörün toplam üretim kapasitesini veya sanayi tesislerinin eksiksiz dağılımını ortaya koymaktan ziyade, İTO'ya kayıtlı ilgili firmaların kent içindeki yoğunlaşmasını, farklı alt sektörlerin ilçe ve mahalle ölçeğindeki yer seçimi örüntülerini ve oluşturdukları mekânsal kümelenmeleri incelemeyi amaçlamaktadır. Kategorilerin seçiminde "imalat" önceliklendirilmiş olduğu için sadece ticaretle uğraşan büyük tekstil perakendecileri bu listelere dahil değildir.

Veriler kapsamında İstanbul genelinde tekstil sanayisinde 5.257, hazır giyimde 9.633, ev tekstilinde 867 ve deri ürünlerinde 390 olmak üzere toplam 16.147 şirket faaliyet göstermektedir. Bu dağılım, hazır giyimin şirket sayısı bakımından sektörün en geniş faaliyet alanını oluşturduğunu, buna karşılık tekstil sanayisinin daha sınırlı sayıda ancak belirgin üretim kümelerinde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

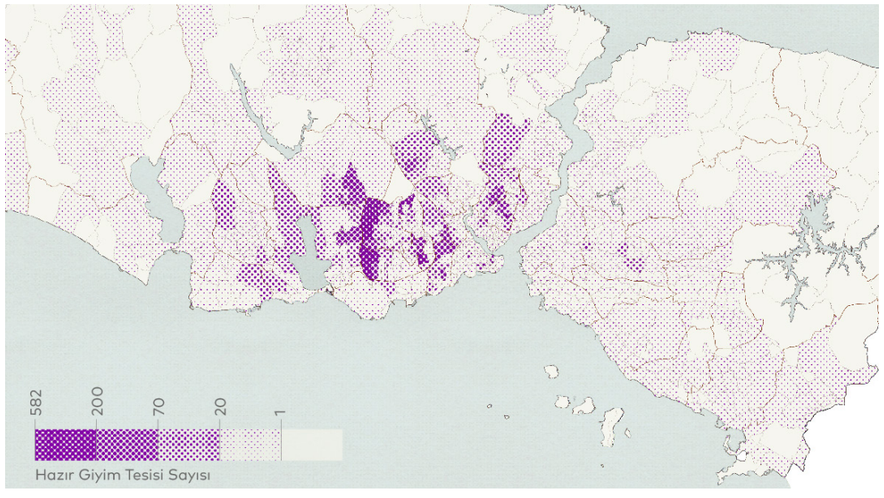
[87] Hagemann, A. (2015), From Flagship Store to Factory: Tracing the Spaces of Transnational Clothing Production in Istanbul, Articulo - Journal of Urban Research, 12.
[88] Erol, E., Akyol, A. E., Salman, C., Pınar, E., Gümüşcan, İ., Mısırlı, K. Y., Kahveci, M., & Mutlu, P. (2017), Suriyeli Sığınmacıların Türkiye'de Emek Piyasasına Dahil Olma Süreçleri ve Etkileri: İstanbul Tekstil Sektörü Örneği, Birleşik Metal-İş Yayınları.

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

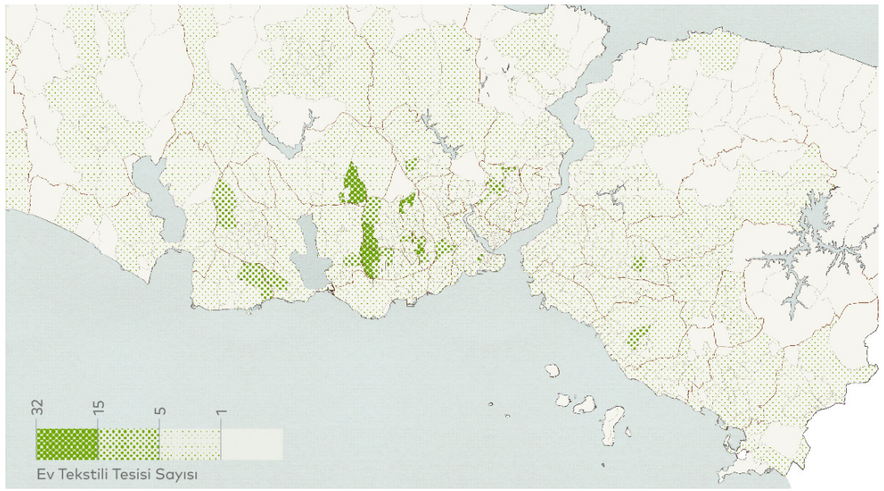
Harita 1. İstanbul'da Tekstil Sanayi Tesislerinin Dağılımı



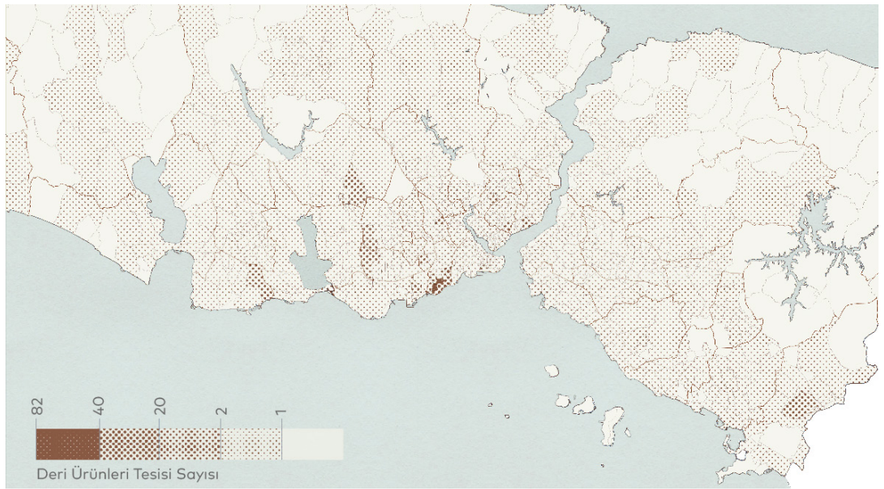
Harita 2. İstanbul'da Hazır Giyim Tesislerinin Dağılımı



Harita 3. İstanbul'da Ev Tekstili Tesislerinin Dağılımı



Harita 4. İstanbul'da Deri Ürünleri Tesislerinin Dağılımı



Tekstil Sanayi

Tekstil sanayisi; dokuma, iplik ve elyaf, örme kumaş, çorap ve trikotaj, tekstil terbiyesi ile tekstil yan sanayisi kategorilerini kapsamaktadır. Sektörün ilçe düzeyindeki dağılımında Güngören 549 şirketle ilk sırada yer alırken, bu ilçeyi Bağcılar 500, Esenyurt 442, Bayrampaşa 365, Zeytinburnu 357, Başakşehir 343 ve Bahçelievler 309 şirketle izlemektedir. Sektörün bu dağılımı, İstanbul'daki tekstil üretimi ve alım satımının ağırlıklı olarak Avrupa Yakası'nın batısında, geleneksel sanayi alanları ile küçük ve orta ölçekli üretim bölgelerinin oluşturduğu geniş bir kuşakta toplandığını göstermektedir. Mahalle ölçeğinde ise en güçlü kümelenme 293 şirketle Başakşehir İkitelli OSB Mahallesi'nde görülmektedir. Zeytinburnu Maltepe Mahallesi'nde 243, Güngören Sanayi Mahallesi'nde 217, Mehmet Nesih Özmen Mahallesi'nde 212, Bahçelievler

Yenibosna Merkez Mahallesi'nde 183 ve Bayrampaşa Terazidere Mahallesi'nde 174 tekstil sanayi şirketi bulunmaktadır. Bağcılar Bağlar, Esenler Oruçreis, Esenyurt Akçaburgaz ve Bağcılar 15 Temmuz mahalleleri de sektörün diğer önemli yoğunlaşma alanlarıdır.

Bu dağılım, tekstil sanayisinin İstanbul'da iki farklı mekânsal örüntü üzerinden geliştiğine işaret etmektedir. İkitelli OSB, Zeytinburnu Maltepe, Güngören Sanayi, Bayrampaşa Terazidere ve Esenyurt Akçaburgaz gibi alanlar daha belirgin bir sanayi karakteri taşırken; Bağcılar, Esenler ve Güngören'in yoğun konut dokusu içindeki mahallelerinde üretim faaliyetleri kentsel doku ve küçük işletme yapısıyla daha fazla iç içe geçmektedir. Dolayısıyla sektör, bir yandan organize veya geleneksel sanayi alanlarında yoğunlaşırken, diğer yandan küçük ölçekli üretim ağları aracılığıyla konut alanlarının içine kadar yayılan parçalı bir mekânsal yapı sergilemektedir.

Sektör alt kategorileri bakımından değerlendirildiğinde, üretim zincirinin farklı aşamalarının farklı mahallelerde yoğunlaştığı görülmektedir. Başakşehir'deki İkitelli OSB, farklı alt sektörlerin bir arada bulunduğu, sektörün en çeşitlenmiş üretim merkezlerinden biri olarak öne çıkarken; Bayrampaşa Terazidere ve Zeytinburnu Maltepe mahalleleri örme kumaş, çorap ve trikotaj faaliyetlerinde belirgin bir uzmanlaşma göstermektedir. Tekstil terbiyesi faaliyetleri özellikle Bağcılar, Güngören ve Yenibosna çevresinde yoğunlaşırken, tekstil yan sanayisinde Güngören Sanayi, İkitelli OSB ve Mehmet Nesih Özmen (Merter) mahalleleri öne çıkmaktadır.



Hazır Giyim Sektörü

Hazır giyim sektörü ise hem şirket sayısı hem de mekânsal yaygınlık bakımından İstanbul'daki tekstil ekonomisinin en büyük bileşenini oluşturmaktadır. İlçe düzeyinde Bağcılar 1.190 şirketle ilk sırada yer almakta; Güngören 960, Şişli 874, Fatih 484, Bahçelievler 472, Zeytinburnu 471, Kağıthane 466, Bayrampaşa 456, Küçükçekmece 425 ve Sultangazi 412 şirketle öne çıkmaktadır.

Mahalle ölçeğinde hazır giyim sektörünün en büyük yoğunlaşma alanı, 582 şirketle Güngören Mehmet Nesih Özmen Mahallesi'dir. Bu yoğunluk, Merter ve çevresinin İstanbul hazır giyim sektöründeki merkezi konumunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Şişli Meşrutiyet Mahallesi 312, Bahçelievler Yenibosna Merkez Mahallesi 233, Bağcılar 15 Temmuz Mahallesi 211, Bağcılar Mahmutbey Mahallesi 207 ve Esenler Oruçreis Mahallesi 206 şirketle diğer önemli kümelenme alanlarını oluşturmaktadır. Bağcılar Bağlar Mahallesi'nde 190, Bayrampaşa Orta Mahallesi'nde 164, Şişli Merkez Mahallesi'nde 148 ve Kağıthane Çağlayan Mahallesi'nde 131 hazır giyim şirketi bulunmaktadır.

Hazır giyim sektörü, diğer ana sektör gruplarına kıyasla çok daha yaygın bir mekânsal dağılıma sahip olmakla birlikte, en güçlü yoğunlaşmasını Avrupa Yakası'ndaki geleneksel üretim ve ticaret merkezlerinde göstermektedir. Güngören'deki Mehmet Nesih Özmen Mahallesi (Merter), İstanbul genelindeki hazır giyim ve konfeksiyon firmalarının yaklaşık %6'sını tek başına barındırarak sektörün en büyük mahalle ölçekli kümelenmesini oluşturmaktadır. Şişli Meşrutiyet, Yenibosna Merkez ile Bağcılar'daki 15 Temmuz ve Mahmutbey mahalleleri diğer önemli yoğunlaşma alanlarıdır.

Ev Tekstili

Ev tekstili, diğer iki ana sektöre kıyasla daha sınırlı sayıda şirketten oluşmakla birlikte, büyük ölçüde mevcut tekstil ve hazır giyim kümelenmelerinin bulunduğu bölgelerde yoğunlaşmaktadır. İlçe düzeyinde Bağcılar 81 şirketle ilk sırada yer alırken, Fatih'te 70, Bahçelievler'de 63, Güngören'de 53 ve Kağıthane'de 42 şirket bulunmaktadır. Esenyurt ve Ümraniye'de 39'ar, Başakşehir ve Küçükçekmece'de ise 37'şer şirket faaliyet göstermektedir. Mahalle ölçeğinde Yenibosna Merkez 32, İkitelli OSB 27, Güngören Sanayi 24, Bağcılar Bağlar 23 ve Bağcılar 15 Temmuz 21 şirketle öne çıkmaktadır. Bu durum, ev tekstilinin bağımsız bir üretim coğrafyası oluşturmaktan ziyade, İstanbul'un mevcut tekstil üretim ve ticaret altyapısı içerisinde yer seçtiğini göstermektedir.

Deri Ürünleri

Deri ürünleri sektöründe ise diğer alt sektörlerden çok daha keskin bir mekânsal yoğunlaşma görülmektedir. İstanbul genelindeki 390 deri ürünleri şirketinin 240'ı Zeytinburnu'nda faaliyet göstermekte olup, ilçe tek başına sektör toplamının yaklaşık yüzde 62'sini barındırmaktadır. İkinci sıradaki Fatih'te yalnızca 20 şirket bulunması, Zeytinburnu'nun deri ürünleri sektöründeki belirgin uzmanlaşmasını ortaya koymaktadır. Mahalle düzeyinde Gökalp Mahallesi 82 şirketle ilk sırada yer alırken, Nuripaşa'da 49, Yenidoğan'da 39, Kazlıçeşme'de 34 ve Sümer Mahallesi'nde 19 şirket bulunmaktadır. Bu beş mahalle toplam 223 şirketle İstanbul'daki deri ürünleri şirketlerinin yaklaşık yüzde 57'sini tek başına barındırmaktadır.

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

TÜRKİYE'DE TEKSTİL SANAYİSİNİN MEVCUT DURUMU

1980'lerde şekillenen ihracata dayalı büyüme stratejisi ve 1995'de ticari süreçleri kolaylaştıran AB-Türkiye Gümrük Birliği Anlaşması gibi pek çok değişkenle beraber Türkiye hazır giyimde 1990 yılındaki 3,4 milyar dolar hacmindeki ihracat faaliyetini 2000 yılına gelindiğinde 7 milyar dolara çıkararak Çin, Hong Kong, ABD ve Meksika'nın ardından beşinci sıradaki konumunu sağlamlaştırmıştır.[89] Türkiye 2005 yılında hazır giyim tedariğinde dünya sıralamasında dördüncü, tekstil tedariğinde ise 11. sırada yer almıştır.[90] Dünya Ticaret Örgütü'nün (DTÖ) yakın tarihli bir raporuna göre Türkiye 2022 itibariyle dünya tekstil ve hazır giyim katma değerli ihracatının tek başına yaklaşık %4'ünü (alt sektörlerle birlikte 1,8% - 4% bandında) temsil etmektedir. Türkiye, İtalya ile birlikte Avrupa'nın en büyük iki ihracatçısından biridir. Bu iki ülke, Avrupa bölgesindeki toplam katma değerli tekstil ihracatının %30'undan fazlasını karşılamaktadır.[91]

> 2015 yılında dünya tekstil üretiminde, özellikle hazır giyim ve kumaşta Türkiye dünyada beşinciydi. Bugün geldiğimiz noktada şu anda dünyada altıncı ve yedinci sıradayız. Dönemsel olarak 6'ya çıkıp 7'ye düşebiliyoruz. Türkiye'de tekstil sektörüne ihracat noktasında baktığıldığı zaman, 80'li ve 90'lı yıllarda birinci sektördü; Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı sektörlerdendi. Daha sonra özellikle otomotiv sanayisinin gelişmesi ve bazı markaların üretim için Türkiye'de fabrikalar kurmaya başlamalarıyla, tekstil ikinci ve üçüncü sıraya gerilemiş durumda. Şu anda otomotiv birinci, ham madde ikinci, tekstil ise üçüncü sırada.
>
> Firma 14

Küresel tekstil ağlarında, 2000'lere kadar özellikle Avrupa Birliği'nin Dışta İşleme Ticareti *(OPT - Outward Processing Trade)* sisteminde belirli bir mekânsal iş bölümü gelişmiştir. Örneğin, Kuzey Afrika ülkeleri (Tunus ve Fas) ağırlıklı olarak İtalya ve Fransa için dışarıdan gelen kumaşları diken basit birer montaj noktasıyken; Türkiye, basit kesim ve dikim (CMT) süreçlerinin ötesine geçmiş; iplik, kumaş, tasarım, kalıp hazırlama, bitim işlemleri ve lojistik süreçlerini koordine eden "tam kapsamlı tedarikçi" *(full-package supplier)* niteliği kazanmıştır. Bu dönüşüm fason üretim ağlarının daha sofistike bir biçimde yönetilmesiyle gerçekleşmiştir. 1990'larda özellikle Almanya ile yakın bağlar kuran Türk firmaları, değer zincirinde kendi koleksiyonlarını tasarlayan, kumaşını kendi üreten ve lojistiği yöneten yarı özerk bir role terfi etmiştir.[92] Büyük tedarikçi firmalar tasarım, kalite kontrol ve pazarlama gibi yüksek katma değerli işleri kendi bünyelerinde tutarken; ağır, emek-yoğun ve maliyetli dikim işlemlerini kentin çeperlerindeki sayısız küçük fason atölyeye devrederek modüler, esnek ve maliyet-etkin bir üretim ortamı oluşturmuşlardır. Bu yoğun entegrasyon, Türkiye'yi tekstil zincirinde ağırlıklı olarak dışarıdan girdi alan, bunu işleyen ve nihai ürün olarak ihraç eden bir üsse dönüştürmüştür.

2009 Küresel Finans Krizi sürecinde Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektörü, küresel talepte yaşanan daralma, uluslararası pazarlarda artan rekabet baskısı ve ihracat siparişlerindeki azalma nedeniyle önemli ölçüde küçülmüştür. Bu dönemde özellikle Avrupa Birliği ve ABD pazarlarında talebin gerilemesi üzerine sektör, ihracat pazarlarını çeşitlendirme stratejisi doğrultusunda Afrika ve Orta Doğu ülkelerine yönelmiştir.[93] Bu kapsamda İran, İsrail, Kuzey Afrika,

[89] Gereffi, G., & Memedovic, O. (2003), The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? United Nations Industrial Development Organization.
[90] S. Uyanık, R. T. Oğulata (2013), Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Mevcut Durumu ve Gelişimi, Tekstil ve Mühendis, 20: 92.
[91] World Trade Organization (2024), Global Value Chains Sectoral Profiles: Textiles and Clothing Industry, Erişim Adresi: https://www.wto.org, Erişim Tarihi:10.07.2026.
[92] Gereffi, G., & Memedovic, O. (2003), The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? United Nations Industrial Development Organization.
[93] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

Suudi Arabistan gibi ülkelere yapılan ihracat artarken AB ve OECD ülkelerine gerçekleştirilen ihracatta belirgin düşüşler yaşanmıştır.[94] İhracattaki bu gerileme üretim faaliyetlerini olumsuz etkilemiş ve çok sayıda iş yerinin faaliyetini sonlandırmasına yol açmıştır. 2008 yılında sektörde 49.000 iş yeri faaliyette iken bu sayı 2009 yılında 42.000'e inmiştir. İş yeri kapanmaları sonucunda sektörde 44.000 kişi işini kaybetmiştir.[95] Kapanmalar yoğun olarak 2009 yılının ilk dokuz ayında gerçekleşmiştir. Benzer şekilde örme sanayinde faaliyet gösteren 350 fabrikanın 184'ü üretime ara vermek durumunda kalmıştır.[96]

Tekstil sektöründe artan ithalat bağımlılığı, üretim ve finansal kapasite üzerinde belirleyici bir kırılganlık yaratıyor.

Yıllar içerisinde tekstil ve hazır giyim sektörü, üretim yapısı, ürün çeşitliliği ve küresel değer zincirindeki konumu bakımından önemli bir dönüşüm geçirmiştir. 2019 yılında Türkiye tekstil ve hazır giyim sektörü iplik üretiminden havlu, bornoz ve ev tekstili, battaniye, geri dönüşüm, terbiye işlemleri, pamuklu dokuma, dokusuz yüzey, makine halıcılığı, konfeksiyon, örme imalatı ve pamuk üretimine kadar geniş bir yelpazede faaliyet göstermiştir. 2021 yılında Türkiye pamuk üretiminde dünya sıralamasında yedinci konumda yer almasına karşın tüketimde beşinci, ithalatta ise dördüncü olmuştur. Örme giyim alanındaki uzmanlaşmaya bağlı olarak yüksek seyreden pamuk talebi yurt içi üretimle karşılanamadığından 2021 yılı itibariyle pamuk lifinin %70'i ithalat yoluyla temin edilmektedir.[97] Pamuğa ek olarak, teknik tekstil sektörünün temel girdileri arasında yer alan suni ve sentetik elyaf ile iplik üretiminin de artan talep karşısında yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu dönemde İstanbul, Bursa, Gaziantep, İzmir, Kahramanmaraş, Denizli, Uşak, Çorlu, Çerkezköy, Adana, Tekirdağ ve Şanlıurfa başlıca tekstil üretim merkezleri olarak öne çıkmıştır.[98] İthalat, ağırlıklı olarak pamuk elyafı ve pamuk ipliği ile suni ve sentetik elyaf ürünlerinde yoğunlaşırken, ihracat başta halılar ve yer kaplamaları olmak üzere ev tekstili ürünleri, örme mensucat, sentetik ve suni liflerden üretilen mensucat ile pamuklu mensucat gruplarında yoğunlaşmıştır.[99] Bu üretim ve ihracat yapısındaki dönüşüm, sektörün küresel değer zinciri içerisindeki konumuna da yansımıştır. Bu yapısal kırılganlıkların ve artan ithalat bağımlılığının sektörün finansal ve üretimsel kapasitesi üzerindeki olumsuz etkileri büyük ölçekli firmaların performans göstergelerine de yansımıştır. Nitekim 2021 yılında ISO 500 listesinde 59 tane tekstil ve giyim eşyası imalatı yapan firma varken 2025 yılında bu sayı 29'a düşmüştür.[100]

2017 ile 2022 yılları arasında tekstil ve hazır giyim ihracatındaki yurt içi katma değer oranını yıllık ortalama %10,9 oranında artırarak değer zincirindeki kendi içsel payını güçlendirmiştir. Türkiye'nin güncel ihracatının yaklaşık %66'sını yurt içi katma değer oluşturmaktadır. Öte yandan yurt dışından ara mamul tedarik etmesi gereken bu mekanizmanın 2022 tarihli DTÖ raporuna göre yabancı katma değer (ithal girdi) payı %33,6'dır. Bu bağlamda Türkiye üretimi sürdürülebilir kılmak için 2017-2022 yılları arasında iplik, kumaş, boya ve kimyasallar gibi ara girdilerin dışarıdan ithalatını (yabancı katma değer) %13,9 oranında artırmıştır. Üretim zincirindeki işlemler silsilesi nihai ürüne Türkiye dışındaki ara duraklarda da ulaşabilmektedir. Bu kapsamda ihracatın yaklaşık %12'lik kısmı, değer zincirindeki diğer uluslararası ortakların üretim bantlarında (üçüncü ülkelere ihraç edilmek veya son tüketim için) ileri işleme tabi tutulmak üzere ara girdi olarak gönderilmektedir.[101]

[94] Esi, B. (2017), Turkish Textile Industry and Its Development, Journal of Awareness.
[95] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.
[96] Esi, B. (2017), Turkish Textile Industry and Its Development, Journal of Awareness.
[97] Arslan Batuk, L. (2022, Nisan), Türk tekstil ve Hazır Giyim Sektörlerinin Dış Ticaretinin Katma Değer ve Dikey Uzmanlaşma Açısından İncelenmesi [Uzmanlık tezi], Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yapısal Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü.
[98] Uyanık, S., & Çelikel, D. C. (2019), Türk Tekstil Endüstrisi Genel Durumu, Teknik Bilimler Dergisi, 9(1).
[99] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2020), Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
[100] İstanbul Sanayi Odası (İSO), Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500),Erişim Adresi:https://iso500.org.tr/, Erişim Tarihi: 30.06.2026.
[101] World Trade Organization (2024), Global Value Chains Sectoral Profiles: Textiles and Clothing Industry, Erişim Adresi: https://www.wto.org, Erişim Tarihi:10.07.2026.

2023 yılında tekstil ve ham maddeleri ihracatı %7,72, hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı ise %9,20 oranında gerilemiştir. 2022 yılında artış gösteren ihracat, 2023 yılı itibarıyla düşüş eğilimine girmiş ve bu eğilim sonraki yıllarda da devam etmiştir.

Bugün de Türkiye, tekstilin tüm alt sektörlerinde sahip olduğu üretim kapasitesi, entegre yapısı ve ihracat gücüyle dünyada önde gelen ekonomiler arasında yer almaktadır. 2022 yılı verilerine göre Türkiye, **dünya tekstil ihracatından %4 pay alarak 4. sırada, hazır giyim ihracatından %3,5 pay alarak 6. sırada** ve deri ürünleri ihracatında ise 19. sırada yer almıştır.[102] Aynı yıl tekstil, hazır giyim ve deri sektörlerinin toplam ihracatı 36,4 milyar dolara ulaşmış, bu da ülkenin toplam ihracatının %15'ini oluşturmuştur. Bu üç sektör içinde tekstil ihracatı, 2021'e kıyasla %2,25 azalarak 15,8 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu yıl itibarıyla sektör ihracatı, bir önceki yıla kıyasla %6,4 oranında artış göstermiş, 19,5 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bu performans neticesinde Türkiye, dünya hazır giyim ihracatından %3,5 pay alarak küresel sıralamada altıncı büyük ihracatçı olmuştur. Deri ve deri mamulleri sektöründe de dikkat çekici bir büyüme kaydedilmiştir. 2022 yılında sektör ihracatı %18,2 oranında artarak 2,25 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Türkiye'nin bu sektördeki dünya ihracat payının %0,72 ile sınırlı kalması, ülkenin küresel sıralamada on dokuzuncu sırada konumlanmasına neden olmuştur[103] 2023 yılında tekstil ve hazır giyim sektörlerinin ihracat performansında gerileme yaşanmıştır. Bu kapsamda tekstil ve ham maddeleri ihracatı, bir önceki yıla göre %7,72 azalarak 9,56 milyar dolara, hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı ise %9,20 azalarak 19,25 milyar dolara gerilemiştir.[104]

Tekstil üretiminin belli alt sektörlerinin öne çıktığı dönemler mevcuttur. Örneğin 2014 yılında iplik imalatçıları Avrupa'nın birinci, dünyanın ise üçüncü büyük üreticisi konumuna yükselmiştir. Örme kumaş üretiminde ise Türkiye, Avrupa'nın en büyük, dünyanın Çin'den sonra 2. büyük üreticisi olmuştur. Boya ve baskı gibi işlemleri kapsayan tekstil terbiye kapasitesinde Avrupa'nın en büyük, dünyanın 3. büyük ülkesidir.[105] Giyim dışı tekstil ürünleri için 2022 gibi daha yakın bir tarih itibarıyla makine halısı ve toplam halı ihracatında dünyanın 2. büyük ihracatçısıdır. Yine ev tekstili, havlu ve bornoz grubundaysa dünyanın 4. büyük ihracatçısı konumundadır.[106] Türkiye'yi tekstil alt sektörlerinde dünya pazarında görece rekabetçi kılan özelliklerinden birinin pamuktan nihai ürüne kadar uzanan ürün zincirinde entegrasyonu sağlayabilmesi olduğu belirtilmektedir.[107] Bununla birlikte özellikle pandemi sonrasında küresel tedarik zincirlerinde yaşanan kırılmalar ve Batı ekonomilerinin Çin'e olan bağımlılığını azaltma çabaları, lojistik avantajı bulunan Türkiye'ye "yakından tedarik" (nearshoring) konusunda stratejik bir fırsat sunmuş ve örme kumaş sanayisi gibi tekstil alt sektörlerinde pazar payını güçlendirmiştir.[108]

2016–2025 döneminde Türkiye'nin toplam yurt dışı yatırımları 27,6 milyar dolardan 60 milyar doların üzerine çıkarken, tekstil ve giyim sektörünün payı %2,5'ten %1,7'ye gerilemiştir.

[102] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü (2022), Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektör Raporu.
[103] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2023), Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektör Raporu 2022, Sanayi Genel Müdürlüğü, Erişim Adresi: https://www.sanayi.gov.tr/, Erişim, Tarihi:02.07.2026.
[104] Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), İhracat Rakamları, Erişim Adresi: https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari, Erişim Tarihi:30.06.2026.
[105] İstanbul Sanayi Odası (2014), Tekstil İmalatı Sanayi, İstanbul.
[106] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2020), Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
[107] A.e.
[108] İstanbul Sanayi Odası (2023), Sektör Raporları: Örme Kumaş Sanayi, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi.

Ticaret Bakanlığının 2016'dan itibaren paylaştığı, firmalarla gerçekleştirilen yatırım anketlerine dayanarak yıllık olarak hazırladığı Yurt Dışı Yatırım Raporu serisi, ülke menşeli firmaların dünyanın farklı bölgelerinde değişken sektörel yatırım eğilimlerini inceleme imkânı sunmaktadır.[109] Türkiye'nin toplam yurt dışı yatırımları 2016 yılında yaklaşık 27,6 milyar dolar seviyesinden 2025 yılına gelindiğinde istikrarlı bir büyüme ile 60 milyar doların üzerine çıkmıştır. Ancak genelde iki katı aşan bu yurt dışı yatırım performansının tekstil ve giyim eşyaları imalat sektörünü geride bıraktığı anlaşılmaktadır. Yurt dışı sektörel sermaye pozisyonu mutlak değer olarak 2016'da yaklaşık 691 milyon dolar iken, dalgalı bir seyir izleyerek 2022 yılında 951 milyon dolar ile en yüksek seviyeye çıkmış ve 2025'te 829 milyon dolar seviyelerinde öngörülmüştür. Ancak sektör yatırımları hacmen artsa da toplam yurt dışı yatırımlar içindeki payı belirgin bir düşüş eğilimindedir (%2,5'den 1,7'ye). Yatırım değeri bazındaki bu düşüşe karşın, yatırım adedi istatistiklerine (verisi sunulan 2018-2025 dönemi) bakıldığında farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Tekstil sektörünün toplam yurt dışı yatırım projeleri adedi içindeki payı %3,3 ile %3,9 bandında oldukça istikrarlı kalmıştır. Yatırım adedi payının (yaklaşık %3,7) sabit kalmasına rağmen toplam sermaye payının (%1,4'e kadar) gerilemesi; tekstil ve giyim sektöründeki yurt dışı açılımlarının proje sayısı olarak hız kesmediğini ancak diğer sanayi veya hizmet sektörlerindeki yurt dışı yatırımlarına kıyasla tekstil yatırımlarının sermaye/bütçe açısından giderek daha küçük ölçekli kaldığını ortaya koymaktadır.

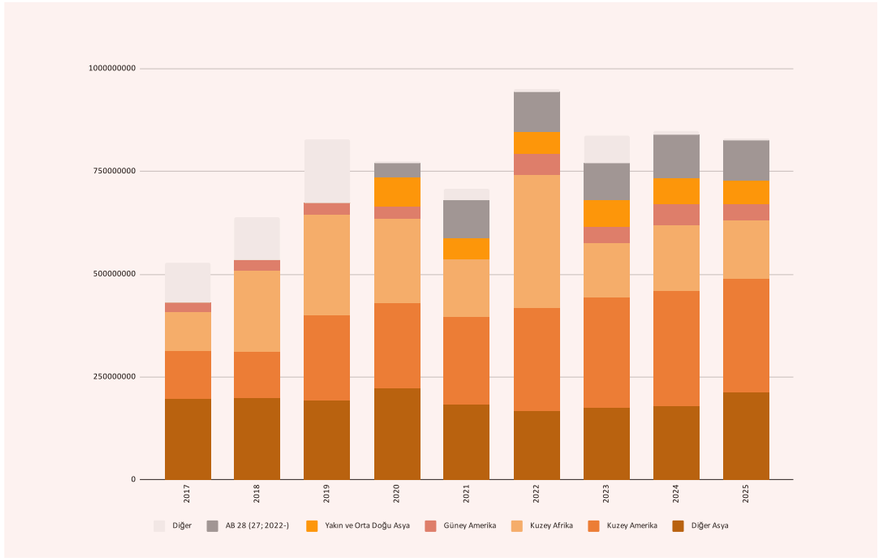
Tekstil sektörünün yurt dışı yatırım proje payı %3,3-%3,9 bandında korunurken; sermaye payının %1,4'e kadar gerilemiş olması, yatırımların ölçek kaybettiğini göstermektedir.

Aynı rapor serisine göre Türkiye'nin yurt dışı tekstil ve giyim eşyaları imalatı yatırımlarının bölgesel odakları yıllar içinde belirgin stratejik kaymalar ve dalgalanmalar yaşamıştır. Kuzey Amerika, incelenen dönemde en istikrarlı büyüme trendini yakalayan bölge olmuştur. 2017 yılında 114,5 milyon dolar seviyesindeki yatırımlar, 2019'da 206,9 milyon dolara çıkmış ve düzenli bir artışla 2024 yılında 279,7 milyon dolara ulaşarak en çok yatırım yapılan odak bölge konumuna yerleşmiştir. 2025 yılı için ise 274,8 milyon dolarlık hacimle liderliğini koruduğu görülmektedir. 2017 ve 2018 yıllarında yaklaşık 197-199 milyon dolar seviyeleriyle en büyük yatırım odaklarından biri olan "Diğer Asya" Bölgesi,[110] dönem içinde dalgalanmalarla karşı karşıya kalsa da bir adres olarak gücünü korumuştur. AB ülkeleriyle Yakın ve Orta Doğu Asya bölgelerine yönelik yatırımlar ilk kez 2020 yılı verileriyle listeye dâhil edilmiştir. Özellikle AB bölgesine yapılan yatırımlar 2020'deki 36 milyon dolar seviyesinden hızla ivme kazanarak 2024 yılında 106,8 milyon dolara ulaşmıştır. Kuzey Afrika yatırımları, yatırımcıların bu bölgedeki fırsatlara dönemsel ve değişken tepkiler verdiğini göstermektedir. 2017'de yatırımlar 95,1 milyon dolar iken 2019'da 245,3 milyon dolara çıkarak, 2021'de düşüş yaşamış; ardından 2022 yılında 326,9 milyon dolarlık hacimle tüm bölgeler ve yıllar içindeki tekil olarak en yüksek konumuna ulaşmıştır. Bu gelişmelerin ardından, bölgeye olan yatırım ivmesinin azalmasıyla birlikte 2025'te 143,4 milyon dolar seviyelerine gerilemiştir.

[109] *T.C. Ticaret Bakanlığı Serbest Bölgeler, Yurtdışı Yatırım Ve Hizmetler Genel Müdürlüğü'nün 2016-2021 arasında ve Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü'nün 2022-2025 arasında yayınladığı Yurtdışı Yatırım Raporlarından faydalanılmıştır .

[110] *Yurtdışı Yatırım Raporunda Ülke Grupları başlığında Diğer Asya grubu "Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan, Tacikistan, Türkmenistan ve tüm diğer Asya ülkeleri" şeklinde tarif edilmektedir. Yakın ve Ortadoğu grubunda Kuzeyde Kafkasya'dan Güneyde Arap Yarımadası ve Basra Körfezi ülkeleri, Batıda Doğu Akdeniz kıyısındaki Filistin ve Lübnan'dan Doğu'da İran'a kadar olan bölge ayrı bir kategoriye dahil edilmiştir. Rusya Federasyonu da Diğer Avrupa grubuna dahil edilmiştir. Yakın ve Ortadoğu ve Diğer Avrupa grubunda olmayan tüm Asya ülkeleri bu grubun içindedir.

Şekil 1. Türkiye'nin Bölgelere Göre Yurt dışı Tekstil ve Giyim Eşyaları İmalatı Yatırımları (2017-2025)



Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı Serbest Bölgeler, Yurt Dışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü'nün 2016-2021 arasında ve Uluslararası Hizmet Ticareti Genel Müdürlüğü'nün 2022-2025 arasında yayınladığı Yurt Dışı Yatırım Raporlarından faydalanılmıştır.

Tekstil sanayisinin Türkiye'nin imalat sektörlerindeki göz ardı edilemeyecek ağırlığı ise yıllar içinde belirgin bir değişim sergilemiştir. 2000'li yılların başından itibaren otomotiv ve metal gibi diğer ağır sanayi kollarının büyümesiyle sektörün imalat sanayisi içindeki oransal payı (üretim değeri ve yatırımlar açısından) bir miktar gerilemiş olsa da Türkiye imalat sanayisi içindeki ağırlığını korumaktadır.[111] Yanı sıra, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2022 raporuna göre Türkiye tekstil alt sektörleriyle hala imalat sanayinde en yüksek istihdamı sağlayan alandır. 2022 yılı itibariyle imalat sanayisi toplam istihdamının %27,5 ile %29'u (yaklaşık 1,3 milyon kişi) bu sektörlerde çalışmaktadır.[112] Kasım 2025 tarihli MÜSİAD Tekstil Sektörü Bülteni verilerine göre[113] sektörde istihdamda belirgin bir gerileme yaşandığı görülmektedir. Ekim 2024 ile karşılaştırıldığında, hazır giyim ve konfeksiyon sektöründe toplam istihdam yaklaşık 81.391 kişi azalmıştır. Aynı dönemde imalat sanayisi içinde tekstil ve hazır giyim sektörlerinin payı da %24,1'den %22,1'e gerilemiştir. Söz konusu veriler, sektördeki düşüş eğilimine ilişkin tartışmaların son yıllarda gündemdeki önemini koruduğunu göstermektedir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2022 raporunun yayımlandığı yıl itibariyle Türkiye imalat sanayisinde yaratılan toplam katma değerin %14,4'ünü (geçmiş yıllarda %15,2'sini) tek başına sağlamıştır. Öte yandan tekstil terbiyesi (boya, baskı vb.) işlemlerinin yoğunluğu nedeniyle tekstil alt sektörleri, %15,70'lik pay ile imalat sanayisinde demir-çelikten sonra en çok elektrik tüketen ikinci sektör olarak öne çıkmaktadır.

[111] İstanbul Sanayi Odası. (2012), Giyim Eşyası İmalatı Sanayi; İstanbul, İstanbul Sanayi Odası(2014), Tekstil İmalatı Sanayi, İstanbul.

[112] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü. (2022), Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektör Raporu.

[113] MÜSİAD (2025), Tekstil Sektörü Bülteni, Kasım 2025, Erişim Adresi: https://musiad.org.tr/uploads/press-569/tekstil-sektoru-bulteni-kasim-2025.pdf, Erişim Tarihi: 20.04.2026.

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) 2000'lerin başından itibaren kamuoyuyla paylaştığı ihracat rakamları imalat sektörlerinin içinde genel olarak tekstil ve tekstilin alt dallarının performansına dair bulgular sunmaktadır.[114] Buna göre İstanbul'un genel tekstil ihracatı ile hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı birbirine paralel bir seyir izlemiş ve bu süreç küresel krizlerden, pandeminin getirdiği fırsatlardan doğrudan etkilenmiştir. 2004 yılında yaklaşık 13,4 milyar dolar olan İstanbul'un genel tekstil ihracatı 2007'de 16,8 milyar dolara; hazır giyim ihracatı ise 9,9 milyar dolardan 12 milyar dolara yükselerek güçlü bir ivme yakalamıştır. Ancak 2008 Küresel Finans Krizi'nin etkisiyle 2009 yılında keskin bir daralma yaşanmış, tekstil ihracatı 13,7 milyar dolara, hazır giyim ise 9,8 milyar dolara kadar gerilemiştir. 2009'daki dip noktasından sonra ihracat rakamları hızla toparlanmış ve 2014 yılında dönemin ilk yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2014'te İstanbul'un genel tekstil ihracatı 19,5 milyar dolara, hazır giyim ihracatı ise 13,6 milyar dolara çıkmıştır. 2014'teki zirvenin ardından başlayan düşüş trendiyle birlikte ihracat, 2017 yılında tekstilde 16,1 milyar dolara, hazır giyimde ise 11,4 milyar dolara gerilemiştir.

2020 yılında salgın koşullarının sağlık tekstili ürünlerine yönelik küresel talebi artırması, Türkiye'nin bu alandaki üretim kapasitesini geliştirmiş ve sektörde 2023 yılına kadar süren olumlu bir ivme yaratmıştır.

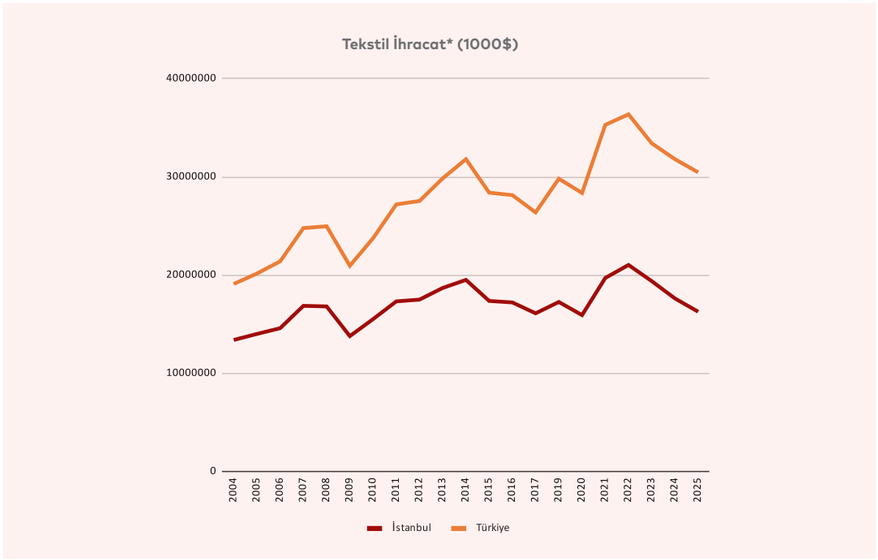
2020 yılında COVID-19 pandemisinin başlangıç dönemindeki etkileriyle tekstil ihracatı 15,9 milyar dolar, hazır giyim ise 11,3 milyar dolar seviyelerine gerileme eğilimi göstermiştir. Bu dönem ortaya çıkan önemli sorun siparişlerin azalması olarak tespit edilmiş, bunu finansman güçlüğü, maliyet artışları, lojistik aksaklıklar ve tedarik sorunları izlemiştir. Ölçek bazında değerlendirildiğinde üretime ara veren firmalar arasında küçük ölçekliler %36,4 ile öne çıkmış, bu grupta siparişlerin azalması ve finansman sıkıntısı belirgin sorunlar olarak gözlemlenmiştir. Büyük ölçekli firmalarda ise üretime ara verme oranı %30,5 olarak gerçekleşmiş ve lojistik sorunları bu grupta daha ön plana çıkmıştır.[115] Ancak, bu olumsuz tabloya karşın, salgın sürecinde sağlık tekstili ürünlerine yönelik küresel talebin artması, Türkiye'de bu alandaki üretim kapasitesinin genişlemesine katkı sağlamıştır. Bu kapsamda maske, koruyucu tulum ve diğer kişisel koruyucu ekipmanlar, başta Avrupa ve ABD pazarları olmak üzere uluslararası pazarlara ihraç edilmiştir. Nitekim normalleşme süreciyle salgın döneminde zorlu koşullar yaşayan tekstil ve hazır giyim sektöründe toparlanma görülmüştür.[116]

Tekstilin pandeminin ardından yükselişi ise pandemi sonrasında küresel tedarik zincirinde yaşanan kırılmalar ve Batılı markaların "yakından tedarik" *(nearshoring)* arayışıyla Türkiye'ye yönelmesi üzerinden değerlendirmek mümkündür. Bu kapsamda 2022 yılı, her iki alt sektör için de incelenen veri setindeki en yüksek ihracat yılı olarak öne çıkmıştır. İstanbul'un genel tekstil ihracatı 21 milyar dolara, hazır giyim ihracatı ise 14,7 milyar dolara ulaşarak kaydedilen en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2022'deki tarihi yükselişinin ardından ise belirgin bir düşüş trendi başlamıştır.

[114] Türkiye İhracatçılar Meclisi, İhracat Rakamları, Erişim Adresi:https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari Erişim Tarihi:10.06.2026.
[115] TCMB, Koronavirüs Salgınının Reel Sektöre Etkileri Anketi, Erişim Adresi:https://tcmb.gov.tr, Erişim Tarihi:26.06.2026.
[116] Bulut, G. N. (2023), Türkiye'de Tekstil Sanayine Tarihsel Bir Bakış, Türkiye İktisat Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk Tarih Kurumu Yayınları.

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

Şekil 2. Türkiye ve İstanbul'un Genel Tekstil ve Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatındaki Değişim (2004-2025)



Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi İhracat Rakamları[117]

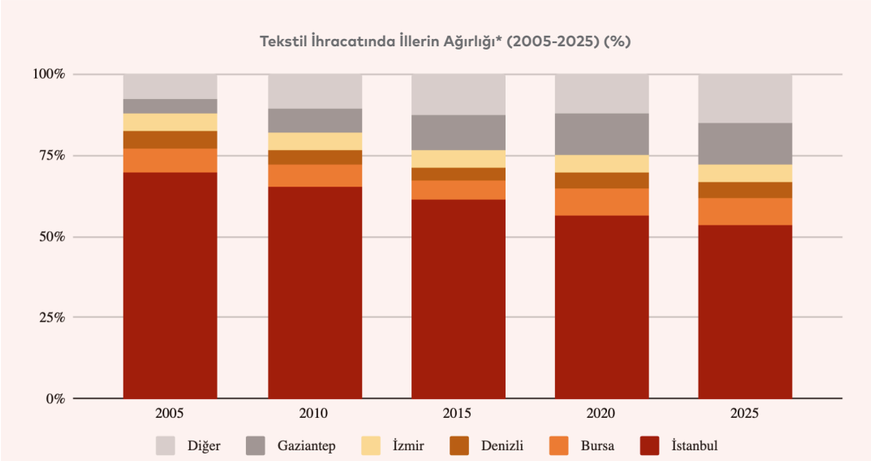
[117] Türkiye İhracatçılar Meclisi, İhracat Rakamları, Erişim Adresi: https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari, Erişim Tarihi:10.06.2026

MÜSİAD Tekstil Sektörü Bülteni'ne göre[118] hazır giyim ve konfeksiyon sektörü 2025 yılının ocak–ekim döneminde toplam 14,2 milyar dolar ihracat gerçekleştirmiştir. Bu değer, 2024 yılının aynı dönemine kıyasla %6,2 oranında bir azalışa işaret etmekte; Türkiye'nin genel ihracatında artış gözlenmesine karşın hazır giyim ihracatındaki gerileme, sektörün toplam ihracat içindeki payının azaldığını göstermektedir. 2022 yılında genel ihracat içindeki payı %8,5 olan sektör, 2023'te %7,8, 2024'te %7 ve 2025 itibarıyla %6,3 seviyesine gerilemiştir. MÜSİAD bu düşüşü, küresel moda markalarının tedarik zincirlerini çeşitlendirerek üretimlerini Uzak Doğu ülkelerine kaydırması, Avrupa'daki talep zayıflığı, Türkiye'de artan işçilik maliyetleri ve döviz kurunda yaşanan dalgalanmaların sektörün rekabetini zayıflatıcı etkisiyle ilişkilendirilmektedir. Buna ek olarak ham madde fiyatlarındaki artışın kar marjlarını daraltması, yüksek enflasyon ve Türk lirasındaki değer kaybıyla birleşerek sektörün finansal sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü ciddi ölçüde zayıflatmıştır.[119] Türkiye, 2024 yılı itibariyle dünya genelinde hazır giyim ihracatında 7. sıraya gerilemiştir.[120]

TİM'in verilerine göre ise 2005'ten 2025'e kadar uzanan projeksiyonda, İstanbul'un genel tekstil ile hazır giyim/konfeksiyon ihracatındaki Türkiye geneli ağırlığının düzenli bir şekilde azaldığı; buna karşılık Anadolu'daki belirli bölgelerin payının arttığı görülmektedir.[121] Elde edilen veriler üretimin genel olarak Anadolu'ya kaydığını teyit eder niteliktedir. 2005 yılında Türkiye'nin toplam tekstil ihracatının %70'ini (0.70) oluşturan İstanbul'un payı, zaman içerisinde kademeli bir azalma göstererek 2015'te %61'e, 2020'de %56'ya gerilemiş ve 2025 projeksiyonunda %53 seviyesine düşmüştür. Bu süreçte, 2005 yılında tekstil ihracatından %4 (0.04) pay alan Gaziantep'in payı 2020 yılında %13'e yükselmiş, 2025 projeksiyonunda ise %12 olarak öngörülmüştür. Bursa ve Denizli gibi geleneksel tekstil kentlerinin paylarında genel olarak sınırlı değişimler gözlenirken (örneğin Bursa'nın payı %8'den %9'a yükselmiştir), diğer Anadolu illerinin toplam payında daha belirgin artışlar gerçekleşmiştir. 2005'te %8 olan bu grubun toplam payı, 2025'te %15'e yükselmiştir. Hazır giyim özelinde incelendiğinde ise Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin (2015 yılında Adıyaman'ın %2 (0.02) payla, 2025'de ise Şırnak'ın %2 (0.02) payla) Türkiye'nin ihracatında ağırlık kazanmaya başladığı görülmektedir. İstanbul, Türkiye tekstil ihracatında liderliğini korumaya devam etse de üretim bölümündeki yükün Anadolu şehirleriyle paylaşıldığı ortaya çıkmıştır.

[118] MÜSİAD (2025), Tekstil Sektörü Bülteni, Kasım 2025, Erişim Adresi: https://musiad.org.tr/uploads/press-569/tekstil-sektörü-bülteni-kasim-2025.pdf, Erişim Tarihi: 20.04.2026
[119] İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İHKİB) (2025), Türkiye'de Artan Asgari Ücret Hazır Giyim Üreticileri Üzerinde Baskı Oluşturuyor, Erişim Adresi: https://www.ihkib.org.tr, Erişim Tarihi:06.07.2026.
[120] MÜSİAD (2025), Tekstil Sektörü Bülteni, Kasım 2025, Erişim Adresi: https://musiad.org.tr/uploads/press-569/tekstil-sektörü-bülteni-kasim-2025.pdf, Erişim Tarihi: 20.04.2026
[121] Türkiye İhracatçılar Meclisi, İhracat Rakamları, Erişim Adresi: https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari, Erişim Tarihi:10.06.2026

Şekil 3. Türkiye Genel Tekstil ve Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatındaki İllerin Ağırlığındaki Değişim (2004-2025)



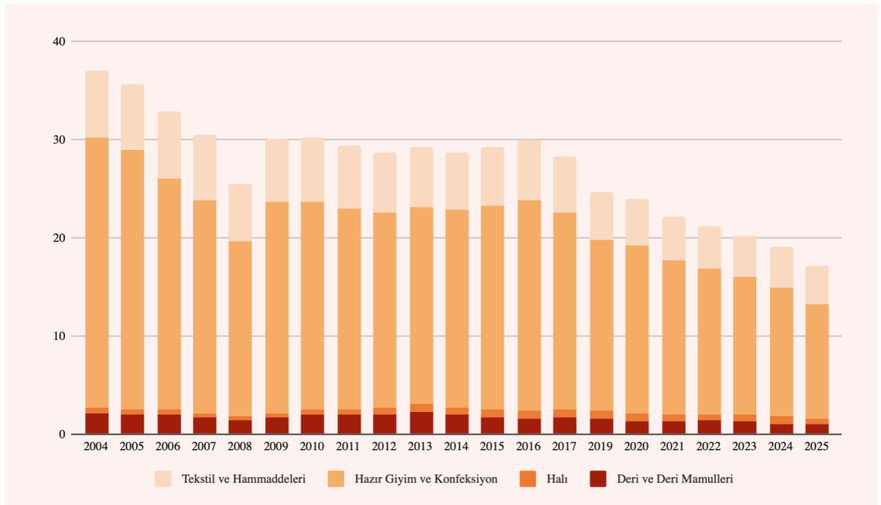
Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi. (t.y.). İhracat rakamları.

Mevcut durum değerlendirildiğinde; Türkiye'deki tekstil, hazır giyim, deri ve konfeksiyon alt sektörlerinin üretim, istihdam ve doğal kümelenme merkezlerinin başında İstanbul gelmektedir. Alt sektörler bazında incelendiğinde ise İstanbul'un imalat içindeki ağırlığı açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, örme sanayisinde İstanbul'un belirgin bir yoğunlaşmaya sahip olduğu görülmektedir. İstanbul Sanayi Odası tarafından hazırlanan 2014 yılı raporunda, o dönemde Türkiye genelinde faaliyet gösteren yuvarlak örgü kumaş imalatçılarının %60-65'i

bulduğu belirtilmektedir.[122] Daha yakın tarihli bir değerlendirmeye göre ise triko üreticilerinin %64'ü İstanbul'da bulunmaktadır.[123] İstanbul örme kumaş üretim kapasitesi açısından 490 bin ton ile Türkiye'deki toplam kapasitenin %36,8'ini tek başına karşılayarak iller arasında ilk sırada yer almaktadır.[124] Aynı zamanda İstanbul, deri işleme konusunda Tuzla Deri Organize Sanayi Bölgesi başta olmak üzere, ayakkabı, saraciye, kürk ve deri hazır giyim üretiminde en yoğun kümelenmenin olduğu şehirler arasındadır.[125]

TİM verileri tekstil ve hazır giyim sektörlerinin İstanbul'un genel ihracatı içindeki ağırlığının dikkate değer bir şekilde azaldığını göstermektedir. 2004 yılında tekstilin alt kolları (hazır giyim, tekstil ham maddeleri, deri ve halı) İstanbul'un toplam ihracatının %37'sini oluştururken; bu oran 2025 projeksiyonunda %18'e kadar gerilemiştir. Bu durum, tekstil sanayisinin İstanbul ekonomisindeki tarihsel lokomotif rolünü zamanla başka endüstrilere devrettiğinin göstermektedir. Metropoldeki tekstil endüstrisinin taşıyıcı unsurunun hazır giyim ve konfeksiyon sektörü olduğu, genel tekstil faaliyetleri içinde ağırlığını koruduğu görülmektedir. Ancak bölgedeki ihracat faaliyetinde genel tekstilin yaşadığı daralma, alt sektörün ağırlığının seyrine göre değişmektedir. 2004 yılında İstanbul'un toplam ihracatı içinde yaklaşık %28 gibi bir ağırlığa sahip olan sektör, zaman içinde istikrarlı bir şekilde daralarak 2019'da %17'ye, 2022'de %15'e ve 2025 yılında da %12'ye gerilemiştir. Söz konusu değişimin, tekstil üretim hacmindeki daralmadan, sektörün yarattığı katma değerdeki değişimden veya diğer sektörlerin gelişmesiyle kent ekonomisinin çeşitlenmesinden kaynaklanıp kaynaklanmadığının farklı analizler aracılığıyla değerlendirilmesi mümkündür.

Şekil 4. İstanbul'da Tekstil Alt Sektörlerin Ağırlıklarındaki Değişim (2004-2025)



Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi. (t.y.). İhracat rakamları.

[122] İstanbul Sanayi Odası (2014), Tekstil İmalatı Sanayi, İstanbul.
[123] İstanbul Sanayi Odası (2020), Triko İmalat Sanayi, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi, İstanbul Sanayi Odası.
[124] İstanbul Sanayi Odası (2023), Sektör Raporları: Örme Kumaş Sanayi, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi.
[125] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü (2022), Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektör Raporu.

İplik, dokuma kumaş gibi daha ağır ve entegre sanayi gerektiren "Tekstil ve Ham maddeleri" alt grubunun payı da yarı yarıya düşmüştür. 2004-2007 yıllarında İstanbul ihracatında %7 ağırlığa sahip olan bu alan, yavaş ama düzenli bir düşüşle 2019'da %5'e, 2025 projeksiyonunda ve günümüzde ise %4'e gerilemiştir. Kumaş ve iplik üretimi, hazır giyime kıyasla daha büyük üretim alanlarına ve daha yüksek enerjiye ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda, İstanbul gibi yüksek emlak değerlerine sahip ve deprem riski taşıyan bir metropolde, bu tür üretim faaliyetlerinin mekânsal ve ekonomik açıdan bu tür bir imalatı sürdürebilmek giderek daha fazla tartışılır hale gelmiştir. Deri ve deri mamulleri, 2004'ten 2017'ye kadar ihracatta %2'lik stabil bir paya sahipken, 2020 sonrasında bu pay %1'e düşmüştür. Tuzla gibi bölgelerdeki deri ihtisas OSB'lerinin kapasite sınırlarına ulaşması veya çevresel regülasyonların bu düşüşte etkili olduğunu söylemek mümkündür. Halı sektörünün ise İstanbul ihracatında yakın geçmişte her zaman %0 ile %1 arasında marjinal bir paya sahip olduğu görülmektedir.

Yurt Dışı Üretim Eğilimleri

Tekstil sanayisinde artan maliyetler, rekabet baskısı, çevresel ve ekonomik riskler gibi farklı sebeplerle üretimin yurt dışına kayması konusu gündemde yer alan konuların başında gelmektedir. Pek çok tekstil firması ve küresel markanın, üretim merkezlerini Mısır'a taşıdığına dair tartışmalar geçtiğimiz birkaç yılın önemli konuların başında gelmiştir. Mali açıdan çeşitli sorunlarla karşılaşan şirketler iflas etmemek için konkordato ilan etmekte ve tekstil sektöründe yaşanan kriz giderek artmaktadır. Yaşanan ekonomik zorlukların etkisiyle sektörde konkordato başvurularında belirgin bir artış gözlenmiştir. İstanbul'da 2025 yılının ilk yarısında 300'e yakın tekstil ve hazır giyim firması, Mayıs 2025-Nisan 2026 tarihleri arasında ise toplam 404 firma konkordato ilan etmiştir[126] Konkordato başvuruları yalnızca ilgili işletmeleri değil, tedarik zincirindeki yer alan diğer firmaları da olumsuz etkileyerek sektördeki finansal riskleri daha da artırmıştır.[127] Üretim işletmeleri, faaliyetlerini tamamen Türkiye dışına taşımak yerine, bir yandan uluslararası pazarlarda Türk malı algısının sağladığı avantajlardan yararlanmayı, diğer yandan üretimin belirli aşamalarını daha düşük maliyetli bölgelere kaydırarak birim üretim maliyetlerini azaltmayı hedeflemektedir. Bu strateji, firmalara mevcut pazarlardaki konumlarını korurken maliyet temelli rekabet güçlerini artırma imkânı sunmaktadır. Emek-yoğun yapısıyla öne çıkan hazır giyim sektöründe ise Mısır, özellikle düşük iş gücü maliyetleri nedeniyle bu tür üretim yeniden yapılanmalarının yöneldiği önemli ülkelerden biri hâline gelmiştir.[128] Mısır, Türkiye'nin ithalat yaptığı ülkeler sıralamasında 2020'de 79 milyon dolar ile 7. sırada iken 2024'te 4. sıraya, geçtiğimiz yıl ise 3. sıraya çıkmıştır.[129]

T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından 2024 yılında hazırlanan Yurt Dışı Yatırım Raporu'nda yer alan anket sonuçlarında, 2023 yılı sonu itibarıyla toplam 130 ülkede doğrudan Türk yatırımı bulunduğu ortaya çıkmıştır. Mısır'a 25 yatırım yapıldığı görülmektedir.[130] Yurt dışına yapılan yatırımların sektörel dağılımı incelendiğinde ise Tekstil ve Giyim Eşyaları İmalatı'na yapılan yatırım sayısının 80 olduğu görülmektedir. Bu sayı toplam sermaye pozisyonunun ($) %1,47'sine denk gelmektedir[131] Aynı rapordan elde edilen verilere göre 2021 yılının, hem bölgedeki tekstil yatırımları hem de Mısır'daki toplam yatırımlar açısından incelenen dönemin en yüksek seviyeye ulaştığı yıl olduğu ortaya çıkmaktadır. Kuzey Afrika bölgesindeki tekstil yatırımları da ciddi bir artışla 326,9 milyon dolara çıkmıştır. Buna paralel olarak, Mısır'a yapılan toplam Türk yatırım tutarı 2021 yılında 294,3 milyon dolara ulaşmıştır.

[126] Konkordato Sayıları, Erişim Adresi: https://www.konkordatoilanlari.com/sehir/istanbul?q=tekstil, Erişim Tarihi:06.07.2026.
[127] Ekonomim (2025, 27 Temmuz), Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Zorda: 300 Firma Konkordato Talep Etti, ErişimAdresi: www.ekonomim.com/sektorler/tekstil-ve-hazir-giyim-sektoru-zorda-300-firma-konkordato-talep-etti-haberi-833025 , Erişim Tarihi:29.06.2026
[128] Dulkadir, Ö. & Sancı, V. (2023), Türkiye Merkezli İşletmelerin Yurt Dışında Üretim Tesisi Kurma Stratejisi: Mısır'da Hazır Giyim Üretimi Örneği, R&S - Research Studies Anatolia Journal, 6(2).
[129] Karadeniz, Y. (2025, 15 Ocak), 2025 Yılında Zirveye Çıkan Hazır Giyim İthalatında Rota Değişti, EkonomiGazetesi,ErişimAdresi: https://www.ekonomigazetesi.com/sektor-haberleri/2025-yilinda-zirveye-cikan-hazir-giyim-ithalatinda-rota-degisti-75449, Erişim Tarihi: 29.06.2026.
[130] T.C. Ticaret Bakanlığı (2024), Yurtdışı Yatırım Anketi - 2024 Sonuç Raporu, Erişim Adresi: https://ticaret.gov.tr/data/5c4ac3db13b876297ce9a568/Yurtdışı%20Yatırım%20Anketi%20-%202024%20Sonuç%20Raporu.pdf,ErişimTarihi:08.07.2026.
[131] A.e.

Düşük iş gücü maliyetleri, enerji destekleri ve QIZ avantajı, Mısır'ı Türk tekstil yatırımları için stratejik bir üretim merkezi haline getirmiş olsa da; büyük ölçekli firmaların üretimlerini tamamen yurt dışına taşımaları mümkün görünmektedir.

Mısır, düşük iş gücü maliyetlerinin yanı sıra doğal gaz ve elektrik gibi üretim girdilerindeki görece düşük maliyetler nedeniyle tekstil ve hazır giyim üretimi açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Buna ek olarak, devletin ihracata yönelik üretim yapan firmalara sağladığı enerji destekleri ve "QIZ (Qualifying Industrial Zone)" anlaşması kapsamında Mısır'da üretilen tekstil ürünlerinin ABD pazarına sıfır gümrük vergisiyle erişebilmesi, firmaların maliyet yapıları üzerinde önemli bir avantaj yaratmaktadır. Ayrıca Mısır'da üretilen uzun elyaflı pamuğa erişimin kolay olması da ham madde temin süreçlerinde maliyetleri azaltan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bunun yanında Mısır hükümeti tarafından Türkiye'den gelen yatırımcılara yönelik özel serbest bölgeler, vergi teşvikleri ve bürokratik kolaylıklar sağlanması, ülkenin yatırım ve üretim açısından cazibesini artırmaktadır.[132] Dolayısıyla küresel firmalar, daha düşük üretim maliyetleri ve sağlanan yatırım teşvikleri nedeniyle yatırımlarını giderek Mısır'a yönlendirebilmekte, bu durum ise Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü zayıflatabilmektedir. Bununla birlikte, büyük ölçekli firmaların üretim faaliyetlerinin bir bölümünü Mısır gibi ülkelere kaydırmasına rağmen üretimin tamamen yurt dışına taşınması mümkün gözükmemektedir.

Firmalar, Türkiye merkezli organizasyon yapılarını koruyarak koordinasyon ve yönetim süreçlerini Türkiye üzerinden sürdürmeyi tercih etmektedir. Bu yaklaşım, mevcut üretim ağlarının sürekliliğinin sağlanması ve Türkiye'nin sunduğu coğrafi avantajların belirli ölçüde korunması açısından önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda Türkiye ile ilişkilendirilen kalite algısının devamlılığını sağlamak amacıyla, yatırımların bütünüyle yurt dışına aktarılmasından ziyade, yurt dışındaki üretim olanaklarından tamamlayıcı bir unsur olarak yararlanıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, üretimin farklı ülkelere yönelmesi ile Türkiye'nin sektördeki konumunun nasıl yeniden şekillendiği konusu tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarla gerçekleştirilen görüşmelerde üretimin yurt dışına kayma eğilimi, bu sürecin nedenleri ve Türkiye'nin gelecekteki rolüne ilişkin değerlendirmeler, araştırmanın saha bulgularının yer aldığı "İstanbul Tekstil Sanayisinin Güncel Dinamikleri: Üretim İlişkileri, Mekânsal Hareketlilik ve Gelecek Perspektifleri" başlığında ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Son yıllarda Türkiye'de tekstil sektörünün geçirdiği bu dönüşüm, asgari ücret artışı ve döviz kurlarındaki yükseliş gibi tek bir nedene indirgenemeyecek ölçüde yapısal bir konumlanma sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Üretim maliyetlerinin döviz kurundaki artışın üzerinde seyretmesi sektörün hem yüksek katma değerli ürünlerde hem de düşük maliyetli üretimde rekabetçi konumunu zayıflatmıştır. Bu çerçevede sorun geçici bir maliyet dalgalanmasından ziyade sektörün fiyat temelli rekabet stratejisinin sürdürülemez hale gelmesinden kaynaklanmaktadır.[133]

[132] Dulkadir, Ö. & Sancı, V. (2023), Türkiye Merkezli İşletmelerin Yurt Dışında Üretim Tesisi Kurma Stratejisi: Mısır'da Hazır Giyim Üretimi Örneği, R&S - Research Studies Anatolia Journal, 6(2) .

[133] Temiroğlu, A.(2026), Türkiye Tekstil Sektörü Zor Bir Kavşakta, Bu Kriz Nasıl Aşılabilir?, Tekstil ve Teknik, Erişim Adresi: https://www.tekstilteknik.com.tr, Erişim Tarihi:30.06.2026.

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

Tekstil Sanayisinin İşleyişi ve Üretim İlişkileri

Küresel tekstil ve hazır giyim sektöründeki yerleşik mekânsal iş bölümü, geçtiğimiz on yıllarda şekillenmiştir. Buna göre endüstri, yüksek kaliteli moda, terzilik ve tasarım gibi "yüksek katma değerli" faaliyetlerin endüstrileşmiş Batı ülkelerinde (New York, Paris, Londra, Milano vb.); basit montaj, standart üretim ve düşük kaliteli/ucuz işçilik gerektiren süreçlerin ise Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yer tutacağı şekilde gelişmiştir.[134] Ancak Türkiye ve özellikle İstanbul'daki firmaların ekonomik coğrafyası, bu geleneksel mekânsal iş bölümündeki sınırları bulanıklaştırarak küresel tedarik zincirinde çok daha karmaşık bir rol üstlenmiştir.

İstanbul'un taşeronlaşmaya dayalı uzmanlaşmış üretim ağı, tasarım, numune geliştirme ve özel işçilik süreçlerini aynı bölgesel kümelenme içinde bir araya getiriyor.

İstanbul'daki firma coğrafyası kayıtlı ve kayıt dışı binlerce firmadan, büyük fabrikalardan ve küçük atölyelerden oluşan çok çeşitli yapısıyla küresel iş bölümünde 1990'ların başında şematize edilen katı iş bölümünün de esnemesinde başat rolü üstlenen bir odak olmuştur.[135] Bu yapı, "yazında işlemler silsilesi'' *(cascade of operations)* olarak tanımlanmaktadır; yani üretim süreci sürekli olarak ayrıştırılıp alt yüklenicilere (taşeron/fason) devredilebilmektedir. Böylelikle beceri, güç ve kârlılık açısından hiyerarşinin farklı basamaklarındaki firmaların hemen hemen tümünü bir bölgesel yoğunlaşma içinde barındıran ancak esnek işleyen bir ekonomik coğrafya yaratmaktadır.[136]

Hızlı modanın *(fast fashion)* getirdiği öngörülemez talepler ve anlık sipariş değişiklikleri karşısında, İstanbul'daki büyük üreticiler kapasite aşımlarını veya özel işçilik gerektiren durumları anında alt yüklenicilere dağıtabilmektedir. Tek bir firmanın tüm özel üretim makinelerine yatırım yapmasının veya tüm işçilik alanlarında (örneğin pilise, nakış, taş işleme, deri, denim vb.) uzmanlaşmasının mümkün olmaması nedeniyle, İstanbul'un sahip olduğu geniş ve çeşitlenmiş firma yapısı, üretim süreçlerinde uzmanlaşma ve iş bölümü imkânı sağlayarak ana firmaların farklı talep türlerine daha esnek biçimde yanıt verebilmesine olanak tanımaktadır. Tüm bu fiziksel emek-yoğun faaliyetin yanında sadece koleksiyon tasarlayan, numune üreten veya son yıllarda moda olan "taşlı/işlemeli" *(embellished)* ürünler için el işçiliği sağlayan ve genellikle kadın girişimcilerin veya ev eksenli çalışan kadınların dâhil olduğu uzmanlaşmış bir katman da bulunmaktadır. Bir yanda ince işçilik, bir yanında da tasarım ve numune üretimi barındırabilen bu entegre yapı, İstanbul'u mekânsal iş bölümünde bir "bölgesel koordinasyon ve satın alma merkezi" haline getirmiştir.[137] Dünyanın önde gelen firmaları, aracıları devreden çıkarmak ve bu ekonomik coğrafi yoğunlaşmayla doğrudan çalışmak adına İstanbul'da satın alma ofisleri kurmuşlardır.[138]

Böylelikle Türkiye, küresel iş bölümündeki yerini sadece ucuz iş gücü sağlayan bir atölye olmaktan çıkarıp, pamuktan nihai ürüne kadar uzanan kaliteli tekstil altyapısı ve Avrupa'ya coğrafi yakınlığının getirdiği lojistik hız sayesinde köklü bir biçimde değiştirmiştir. Yalnızca fason üretim yapan üretici rolünden tam entegre yapıya geçiş, özgün tasarımların ve yerel markaların yaratıldığı bir yapıyı beraberinde getirmiştir.[139] Hızlı moda anlayışının yükseldiği kesitte, Avrupalı ve ABD'li alıcı global firmalar tasarım sorumluluklarını ve risklerini de Türkiye'deki tedarikçilerle paylaşmaya başlamış; Türk firmalarını küresel moda eğilimlerini yorumlayan, koleksiyon hazırlayan ve prototipler üreten aktif ortakları olarak kabul etmişlerdir.[140]

[134] Tokatli, N. (2007), Asymmetrical Power Relations and Upgrading Among Suppliers Of Global Clothing Brands: Hugo Boss İn Turkey, Journal Of Economic Geography, 7(1), 67-92. Tokatli, N. (2008). Global Sourcing: İnsights From The Global Clothing Industry—The Case Of Zara, A Fast Fashion Retailer, Journal Of Economic Geography, 8(1).

[135] Tokatli, N, Kızılgün, Ö., & Cho, J. E. (2011), The Clothing Industry İn İstanbul İnThe Era Of Globalisation and Fast Fashion, Urban Studies, 48(6), 1201-1215. Tokatli, N. (2007), Networks, Firms and Upgrading Within The Blue-Jeans Industry: Evidence From Turkey. Global Networks, 7(1).

[136] Tokatli, N, Kızılgün, Ö. & Cho, J. E. (2011), The Clothing Industry İn Istanbul In The Era Of Globalisation And Fast Fashion, Urban Studies, 48(6).

[137] Tokatli, N. Kızılgün, Ö. & Cho, J. E. (2011), The Clothing IndustryIn Istanbul In The Era Of Globalisation and Fast Fashion, Urban Studies, 48(6) ;Tokatli, N., Wrigley, N. & Kizilgün, Ö. (2008), Shifting Global Supply Networks and Fast Fashion: Made In Turkey For Marks & Spencer, Global Networks, 8(3).

[138] Tokatli, N. (2007), Networks, Firms and Upgrading Within The Blue-Jeans Industry: Evidence From Turkey, Global Networks, 7(1).

[139] Tokatli, N. & Kızılgün, Ö. (2009), From Manufacturing Garments For Ready-To-Wear To Designing Collections For Fast Fashion: Evidence From Turkey, Environment and Planning A, 41(1); Tokatli, N. (2007), Networks, Firms and Upgrading Within The Blue-Jeans Industry: Evidence from Turkey, Global Networks, 7(1); Tokatli, N. (2003), Globalization and The Changing Clothing Industry In Turkey, Environment and Planning A, 35(10).

[140] Tokatli, N. & Kızılgün, Ö. (2009), From Manufacturing Garments For Ready-To-Wear To Designing Collections For Fast Fashion: Evidence From Turkey, Environment And Planning A, 41(1) ; Tokatli, N. (2008), Global Sourcing: İnsights From The Global Clothing Industry—The Case Of Zara, A Fast Fashion Retailer, Journal Of Economic Geography, 8(1).

İstanbul'da tekstil üretimi, ana firmalardan fasonculara ve ev eksenli emeğe kadar uzanan çok katmanlı bir üretim hiyerarşisine sahiptir.

Üretim ağlarının iç hiyerarşisinde yukarı yönlü hareket, aynı zamanda daha alt basamaklarda konumlanan geniş bir üretici havuzunun varlığına dayanmaktadır. Bu hiyerarşinin en alt düzeyinde, en düşük maliyetli giysilerin dikimi ve basit montaj işlemlerini gerçekleştiren, yoğun emek gerektiren on binlerce küçük atölye ve taşeron firma yer almaktadır. Bu firmaların önemli bir bölümü, değer zincirinde kârın ve katma değerin büyük ölçüde küresel alıcılar ve ana tedarikçiler tarafından toplandığı bir yapıda, yalnızca üretim faaliyeti yürüten alt yüklenici olarak konumlanmaktadır.[141] Ancak bu istisnai örnekler, hızlı moda küresel aktörleriyle tasarım süreçlerine dahil olma yoluyla gelişen iş birliklerinin tedarikçiler lehine bir güç dengesi değişimine yol açtığı anlamına gelmemektedir. Küresel alıcılar tasarım sorumluluğunu ve buna bağlı riskleri İstanbul'daki tedarikçilere kısmen devretmiş olsa da değer zincirindeki asimetrik güç ilişkileri varlığını sürdürmektedir. Tedarikçiler; son dakika sipariş iptalleri, renk değişimleri, maliyet baskıları ve alıcıların zorlu akreditasyon ile reklamasyon (iade edilen ürünün cezasını tedarikçiye ödetme) şartları altında rekabette tutunmaya devam etmektedir.[142]

Dolayısıyla tekstil üretim coğrafyasındaki kademelenmede sınırlar bulanıklaşmakta, roller çeşitlenmekte, kesişmekte ve kimi aktörler üst kademeleri zorlayabilmektedir. Ancak iş bölümünün temel kademelerinde henüz radikal bir değişiklik yoktur. En üstte, küresel alıcıların doğrudan muhatabı ve birincil tedarikçisi olan, büyük ölçekli ve güçlü firmalar yer almaktadır. Bu ana firmalar dahi, hem hızlı modanın anlık sipariş kapasitelerini karşılamak hem de ürün maliyetlerini düşük tutmak ve gereksiz makine yatırımı riskinden kaçınmak için üretimlerinin bir bölümünü alt yüklenicilere devretmektedir. Bir büyük firmanın kapasite ve uzmanlık gerektiren (nakış, taş işleme vb.) ihtiyaçları için 80 ila 100 civarı fasoncuyla çalışması olağan bir durum olarak değerlendirilmektedir.[143] Bir alt kademede ana üreticilerden iş alan, genellikle tasarım, numune dikimi veya özel süsleme *(embellishment)* gibi belirli alanlarda uzmanlaşmış bağımsız küçük firmalar yer almaktadır. Bu atölyeler kimi durumlarda büyük ana tedarikçi fabrikalardan ayrılan eski çalışanlar tarafından, bazı durumlarda ise önceki işverenlerinin teşvikiyle kurulmakta ve hiyerarşinin üst basamaklarındaki firmaların taleplerine yanıt veren bir üretim yapısı içinde faaliyet göstermektedir.[144] Yapının en alt basamağında ise üretim hiyerarşisinin konutlara kadar uzandığı kayıt dışı ve esnek iş gücü yer almaktadır. Özellikle el işçiliği (boncuk, payet, kristal taş dikimi vb.) gerektiren aşamalarda, atölye sahipleri tarafından "dağıtıcı" denilen çoğunlukla kadın aracılara teslim edilmekte; bu aracılar da kendi listelerindeki düzinelerce ev kadınına bu işleri ulaştırmaktadır.[145]

[141] Tokatli, N. & Kızılgün, Ö. (2004), Upgrading In The Global Clothing Industry: Mavi Jeans and The Transformation Of A Turkish Firm From Full-Package To Brand-Name Manufacturing and Retailing, Economic Geography, 80(3).
[142] Tokatli, N., Wrigley, N. & Kizilgün, Ö. (2008), Shifting Global Supply Networks and Fast Fashion: Made In Turkey For Marks & Spencer, Global Networks, 8(3).
[143] Tokatli, N., Kızılgün, Ö. & Cho, J. E. (2011), The Clothing Industry In Istanbul In The Era Of Globalisation and Fast Fashion, Urban Studies, 48(6).
[144] A.e.
[145] A.e.

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

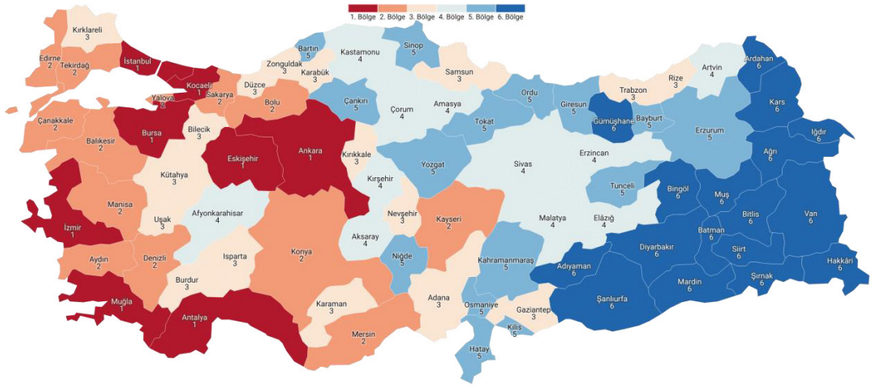
Gelecek Hedefleri ve Dönüşüm Eğilimleri

Türkiye'de tekstil sektörünün geleceğine şekil vereceği düşünülen maddi koşulların oluştuğu ve buna yönelik kimi siyasi tahayyüllerin geliştirildiği anlaşılmaktadır. Küresel tüketim trendleri, teknolojik dönüşüm ve tekstil kümelenmesinde Türkiye'ye özgü yanları da bulunan öngörüler çeşitlidir. Örneğin Türkiye Cumhuriyeti Sanayi Bakanlığı Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın getirdiği zorunluluklar doğrultusunda karbon nötr üretime ulaşmak için hedef olarak 2053 yılını tarihlendirmiştir. Mütabakatın doğrudan etkisiyle, imalat sanayisindeki tekstil üretiminde daha az su ve enerji tüketen teknolojilerin kullanımı, tehlikeli kimyasalların azaltılması ve geri dönüştürülebilir liflerden üretim gibi uygulamaların yaygınlaşması beklenmektedir[146] Hızlı moda *(fast fashion)* anlayışının yerini yavaş modaya *(slow fashion)* ve uzun ömürlü, geri dönüştürülebilir ürünlere bırakması beklenmektedir.[147] Yeşil dönüşüme tam uyumun, firmaların küresel pazarlarda, özellikle AB pazarında varlığını sürdürebilmek için bir zorunluluk haline geleceği belirtilmektedir. Özellikle, yakından tedarik eğilimleri ve Çin-AB ticaretindeki ayrışma göz önünde bulundurulduğunda örme kumaş sanayicileri için yeşil dönüşüme uyum daha da önem kazanmaktadır. Zira, Türkiye'nin küresel pazardan aldığı yaklaşık %3'lük payın 2053 yılına kadar %10'a çıkarılması hedeflenmektedir. 2022'de yaklaşık 36 milyar dolar olan sektör toplam ihracatının, 2053 yılında 180 milyar doları aşması öngörülmektedir.[148]

Sanayinin kümelendiği büyük kentlerdeki yüksek maliyetler, deprem riski ve lojistik/çevresel kısıtlar göz önünde bulundurulduğunda tekstil imalatının bölgesel ölçekte yeniden yapılanması beklenmektedir. Bu kentlerin uzun bir dönemdir moda, tasarım, Ar-Ge ve yönetim merkezleri olarak kalması, asıl üretim tesislerinin ise planlı bir şekilde Anadolu'daki özel ihtisas organize sanayi bölgelerine taşınması bir strateji olarak kararlaştırılmıştır.[149] Bununla birlikte pamuktan yan sanayiye kadar uzanan kümelenme ve entegre yapının, bu taşınma sürecinde bozulmaması gerektiği uyarısı yapılmaktadır. Yeniden yapılanmanın, mevcut tedarik zinciri ağları koparılmadan, tüm küme unsurlarının birlikte hareket edebileceği şekilde, ulaşım ve lojistik imkanları planlanarak yapılması hedeflenmektedir.[150] Yine konfeksiyon sektörü gibi örneklerde vurgulandığı üzere, KOBİ ağırlıklı üretim coğrafyasında ölçeğin büyümesi, kümelenmenin büyükşehirlerin çeperlerinde altyapısı kamu tarafından hazırlanmış yeni nesil "İhtisas Organize Sanayi Bölgelerine" taşınması önerilmektedir.[151]

[146] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü, (2022), Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektör Raporu.
[147] İstanbul Sanayi Odası, (2020), Triko İmalat Sanayi, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi, İstanbul Sanayi Odası, (2024),Konfeksiyon Yan Sanayi Sektör Raporu, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi.
[148] İstanbul Sanayi Odası. (2023), Sektör Raporları: Örme Kumaş Sanayi, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi.
[149] İstanbul Sanayi Odası, (2012), Giyim Eşyası İmalatı Sanayi. İstanbul, İstanbul Sanayi Odası, (2014), Tekstil İmalatı Sanayi, İstanbul İstanbul Sanayi Odası, (2023), Sektör Raporları: Örme Kumaş Sanayi, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi.
[150] İstanbul Sanayi Odası, (2012), Giyim Eşyası İmalatı Sanayi, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası (2014), Tekstil İmalatı Sanayi, İstanbul.
[151] İstanbul Sanayi Odası, (2024), Konfeksiyon Yan Sanayi Sektör Raporu, Küresel Rekabette İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Projesi.

Harita 5. Teşvik Uygulamaları Açısından İllerin Bölgesel Gelişmişlik Düzeyleri



Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Sistemi[152]

Metropol çeperlerine ve gelişmişlik düzeyi geride kalan bölgelere doğru yeni yatırımların yönlendirilmesinin farklı düzeyleri bulunmaktadır. KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti ve yatırım yeri tahsisi, bölgelerde ortak destek setidir. Harita 5'te 5. ve 6. Bölge olarak tariflenen illerde, 10 yıllık sigorta primi işçi hissesi desteği ve daha yüksek oranda iç kredi destekleri verilmektedir.[153] Tekstil imalatının ülkenin doğu bölgelerine konuşlandıracak bu destek örüntüsünün hedeflerine ne kadar ulaştığı tartışılmaktadır. Bu bölgelerde sanayi kültürünün, yetişmiş nitelikli iş gücünün ve gerekli fiziksel altyapının katetmesi gereken uzun bir yol olduğu 10 sene önceki sektör raporlarında vurgulanmıştır.[154] İstanbul'un da bu çerçevede ağır ve kitlesel fiziksel üretimden ziyade sektörün idari, moda, tasarım, Ar-Ge ve markalaşma merkezi olması beklenmektedir. Ayrıca, İstanbul'un sadece Türkiye için değil; Avrupa, Orta Doğu, Rusya ve Türki Cumhuriyetleri kapsayan geniş bir coğrafya için bölgesel bir moda ve alışveriş merkezi haline dönüşmesi stratejik bir fırsat ve hedef olarak konumlandırılmıştır.[155]

Gelişen Teknolojinin Tekstil Üzerindeki Olası Etkileri

Dünyanın farklı ekonomik ağırlık merkezlerindeki önceliklerin tekstil pazarlarının geleceğini nasıl şekillendireceği öngörülebilmektedir. Türkiye'nin güçlü ve zayıf yönleriyle bu pazarlardaki konumunun nereye evrilebileceği de bu öngörüler üzerinden tahayyül edilmektedir. Ancak teknolojik gelişmelerin tekstil sektörünü nasıl dönüştüreceği ve küresel ölçekte tekstil üretiminde nasıl bir iş bölümü yaratacağı daha belirsiz bir görünüm sergilemektedir. Yine de Türkiye'deki paydaşları için sektör temsilcilerinin dünyadaki gelişmeleri aktardığı kimi eğilimler göz önünde bulundurulmaya değerdir. İstanbul Ticaret Odası'nın yayımladığı Nesnelerin İnternet Çağında Tekstil Endüstrisi başlıklı çalışma bu eğilimleri aktarmaktadır.[156] Bu eğilimlerin ne kadar gerçekleşeceği, Türkiye imalat coğrafyasının bu eğilimleri ne kadar bünyesine katacağı, gelecekte tekstil sanayisi için tüm bu eylemlerin bir tehdit mi yoksa imkân haline mi geleceği tartışmaya açıktır.

[152] T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2025), Yatırım teşvik sistemi [Bilgi notu], s. 2'den uyarlanmıştır.
[153] İstanbul Ticaret Odası, Yatırım Teşvik Sistemi, Erişim Adresi: https://www.ito.org.tr/tr/hizmetler/tesvik-ve-destekler/yatirim-tesvikleri/yatirim-tesvik-sistemi, Erişim Tarihi: 08.07.2026
[154] İstanbul Sanayi Odası, (2014), Tekstil İmalatı Sanayi, İstanbul.
[155] A.e.
[156] İstanbul Ticaret Odası, (2025), Nesnelerin İnternet Çağında Tekstil Endüstrisi, İstanbul.

Tekstil sektöründe akıllı fabrikalar, mikro fabrikalar ve yapay zekâ destekli üretim sistemlerinin standart haline getirilmesi beklenmektedir.

Buna göre sektörün geleceğinde nesnelerin interneti (IoT), yapay zeka, 3D baskı (eklemeli imalat), robotik sistemler ve siber fiziksel sistemlerin kullanımı bir standart haline gelecektir. Tam otomasyon ve dijitalleşme ile "akıllı fabrikalara" geçişin, üretimde verimliliği artıracağı ve maliyetleri düşüreceği öngörülmektedir. Makine ve sistemlerin insan müdahalesi olmadan birbiriyle iletişim kurduğu, kendi kendini optimize eden akıllı (karanlık) fabrikaların imalat sanayisinde standart hale gelmesi beklenmektedir. Ayrıca bu üretim araçlarının gelişmesiyle sıfır atığa imkân verebilecek "mikro fabrikaların" tekstilin üretim coğrafyasına dahil olması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle, gelecekte üretim yapısındaki dönüşümle birlikte katma değerli üretimin ölçeğinin, bugün fason üretimin sahip olduğu ağırlığa yaklaşması olası görünmektedir. Yine, sektörün standart ürünlerden uzaklaşıp katma değeri yüksek ürünlere kayması beklenmektedir. Isıyı ayarlayabilen, biyometrik verileri toplayabilen e-tekstiller (akıllı giysiler), giyilebilir teknolojiler, tıbbi ve otomotiv gibi endüstrilerde kullanılan teknik tekstiller ile müşteriye özel üretim modelleri sektörün gelecekteki evriminde kritik bir rol oynayacaktır. Yani sektörün kayda değer bir bölümünün sağlık verilerini ölçebilen sensörlü akıllı/e-tekstiller ve medikal, otomotiv, havacılık gibi diğer sanayi kollarına girdi sağlayan teknik tekstiller alanına kayması beklenebilir.

Tüm bunların geleceğin tekstil imalathanelerinde gerçekleştirecek olan yapay zeka, veri analitiği, mekatronik ve robotik, siber güvenlik gibi alanlarda uzmanlaşmış nitelikli "yeni nesil" iş gücü olacağı belirtilmektedir. Türkiye'nin konumunu gelecekte de koruyabilmesi adına sektöre gereken bu yeni emek kompozisyonunu yetiştirmek, zorunlu bir adım olarak değerlendirilmektedir.



İSTANBUL TEKSTİL SANAYİSİNİN GÜNCEL DİNAMİKLERİ: ÜRETİM İLİŞKİLERİ, MEKÂNSAL HAREKETLİLİK VE GELECEK PERSPEKTİFLERİ

Dönüm Noktaları, Krizler ve Tepkiler

İstanbul'daki tekstil imalatçıları ihracata dayalı büyüme stratejisinin önemli bir parçası olan sektörün 40 yılı aşan seyrinde belirli dönüm noktalarını öne çıkarmıştır. Bu anlatılar, 1980'lerden günümüze tekstil sektörünün tarihsel gelişimini, kritik dönüm noktalarını ve büyük ölçüde ekonomik krizlerle örtüşen bu kırılmalara verilen sektörel tepkileri ortaya koymaktadır. Sektörün ilk önemli dönüşümü, 1980'li yıllarda liberal ekonomi politikalarına geçişle başlamıştır. Bu süreçte tekstil ve hazır giyim sektörü, 2000'li yıllara kadar Türkiye'nin başlıca ihracat kalemlerinden biri olarak ekonomik büyümenin ve ihracata dayalı kalkınma modelinin temel lokomotiflerinden biri olmuştur. Ancak uluslararası ticarete entegrasyonun ihracata dayalı büyüme stratejisine etkileri 1990'ların sonunda kendini göstermiştir. Serbest piyasa ekonomisi koşullarında Asya'nın sanayileşen bölgelerinden kumaş gibi endüstriyel girdiler Türkiye pazarına akmaya başlamıştır. O döneme kadar etkili özneler olan holdinglerin sektörden adım adım çekilmesine zemin hazırlamıştır.

> Şu anda ithal girdi oranı yaklaşık %50 civarında. Oysa 1999 öncesinde böyle bir durum yoktu. 99'dan önce Sabancı ve Koç Holding'in en az 10 tane tekstil fabrikası vardı. Her birinde sekizer, onar bin kişinin çalıştığı bu büyük kumaş fabrikalarının çoğunluğu Adana ve Kayseri'deydi. Özal dönemindeki ithalat serbestisiyle birlikte Çin, Hindistan ve Pakistan'dan kumaş gelmeye başlayınca o koca fabrikalar teker teker kapandı.
>
> Firma 17

1999 ve 2001 krizlerinin pek çok firmanın sektörden çekilmesine, faaliyetini sürdüren firmaların ise bir bölümünün sıfırdan başlamasına neden olduğu aktarılmıştır. 2001 krizinde başat faktör faaliyetin durması veya devamında firmaların döviz borçlusu mu yoksa alacaklısı mı olduklarıdır. Ancak görüşmeciler, bu krizlerin ani finansal şoklar olduğunu, sektörün dalgalı kur koşullarında rekabetçiliğini koruyarak bu krizlerden hızla büyüyerek çıktığını vurgulamaktadır.

> 0 dönemde bizim işimizin batmasının sebebi bankaların çeklerinin hepsini geri talep etmesi ve bizim piyasadan ödeme alamamamız. Yani yoksa normalde kar zarar hanesine bakarsanız artıda olduğunuz bir ortamda banka kredi ödemelerini geri istediği dakika, zaten tekstil piyasasının tamamı kredi üzerine döndüğü için, çek üzerine döndüğü için orada çoğu firmayı negatif etkiledi.
>
> Firma 13

> Sektörün en büyük darbe yediği sene 1999'dur. Sadece Osmanbey'de arkadaş çevremden iflas eden 100 tane isim sayabilirim. Tüm bu ekonomik sıkıntılar üzerine bir de 17 Ağustos depremi geldi, o da tuz biber oldu ve büyük iflaslar başladı.
>
> Firma 17

1990'ların sonunda tekstil imalatını dönüştüren serbest ticaret, 2005 yılında küresel iş bölümünde çeşitli değişikliklere yol açmış görünmektedir. Bu tarihte dünya tekstil ürünleri ticaretinde ithalat kotaları kalkmıştır. Böylelikle Çin'in asimetrik üretim kapasitesiyle tüm rakip sanayi coğrafyalarını tasfiye etme riski doğmuş, Türkiye de ihracat pazarlarını kaybetme tehlikesiyle karşılaşmıştır.[157] Bu süreçte pek çok ülke farklı stratejiler izlemeye başlamış, yeni mekânsal iş bölümünde ABD'den çok AB pazarı Türkiye'yi ihracat adresi olarak öne çıkarmıştır. Her ne kadar Çin yüksek üretim kapasitesine sahip olsa da, günümüzde ulaştığı ürün çeşitliliğine ve esnekliğe 2000'lerin başında sahip olmadığı için, Türkiye AB'de başlayan hızlı moda eğiliminin tedarikçisi haline gelmiştir.

> 2005'ten önce Amerika'nın alımında bir kota sistemi vardı. Her ülke belli bir kotaya kadar ihracat yapabiliyordu (yükleme yapabiliyordu); daha fazlasını almıyorlardı. Dolayısıyla Çin de o kotadan daha fazla üretemediği için bizim için çok üstün bir rakip değildi. 2005'te bu kotalar kalktı ve bir anda o ucuz iş gücüyle birlikte bütün sektörü bambaşka bir yere götürdü. Zaten o globalleşmeyle her sektöre etki eden bir şey. 0 noktada biz Amerika pazarını kaybettik. Avrupa pazarıyla baş başa kaldık ama şansımız şuydu ki tam da o senelerde 'fast fashion' diye bir şey çıktı. 0 sıralarda Çin de daha çok gelişmemişti, daha 'basic' işler yapıyorlardı. Uzun terminle yapıyorlardı, bugünkü kadar 'flexible' değillerdi. 0 yüzden Türkiye çok ciddi bir önem kazandı o yıllarda.
>
> Firma 1

Türkiye'nin bu rol dağılımındaki konumu COVID-19 pandemi koşullarında da sürmüş, hatta pekişmiştir. Pandemide Çin ve Hindistan'daki büyük firmaların kapanması, navlun ücretlerindeki artış ve lojistik sektöründeki krizler (2021 Süveyş Kanalı krizi vb.), Avrupa'nın siparişlerini Türkiye'ye kaydırmasına yol açmıştır. Küresel markalar tedarik zincirlerindeki kırılganlıklara karşı önlem olarak, nearshoring olarak isimlendirilen kaynağı yakın yerden temin etme stratejisine yönelmiştir. Bu durum, Türkiye'deki firmaların, hızlı üretim ve zamanında teslimattaki deneyimleriyle birleşince sektör ihracatta zirve dönemini yaşamıştır. Türk firmalarının sadece mamul mal üretiminde değil, tasarım vb. hizmetlerinde de canlanma yaşadığı bu koşullarda kayda değer kâr oranlarına ulaşılmış, Firma 1 yetkilisinin ifadesiyle "2005 ile 2022 arası altın çağ" yaşanmıştır.

> Çin'den gelecek bir konteynerin 2-3 aylık nakliye ve üretim süresi varken, biz sezonu kaçırmadan mal teslim edebiliyorduk. Avrupalı hazır giyim alıcıları trikodan çoraba, gömlekten pantolona kadar tamamen Türkiye'ye yöneldiler. Coğrafi yakınlığımız ve hızlı üretim avantajımızla pandemi döneminde bugünden bile daha iyi durumdaydık.
>
> Firma 14

> 2005 ile 2022 arası... Biraz da girişimci ruhu da olduğu için Türklerin; aile şirketleri kuruldu, büyüdü, herkes çok paralar kazandı. Çünkü çok kısa sürede modayı mağazaya sokması lazım. Bunu uzakta yapamayacak. Türkiye'de de İstanbul ve çevresinde çok güzel bir sistem oluşmuştu o zaman. Aradığınız her şey var. Tasarımından başlayıp bütün servisi verebiliyorsunuz. Yani sadece bir üretici değilsiniz. Çözüm ortağısınız markalara. Dolayısıyla İstanbul çok çok önemliydi Avrupa'daki markalar için. Hatta pandemiden sonra sadece 'fast fashion' değil daha büyük markalar da Türkiye'ye gelmeye başladı. Orada da o tedarik zincirlerinin kırılganlığı artık göz önünde oldu. İşte 'nearshoring' dediğimiz yakın yerden iş almanın önemi ortaya çıktı. Öyle olunca daha büyük markalar da Türkiye'ye geldi. Bir anda talep patlaması oldu. Herkes fabrikalar kurdu, boyahaneler açtı, kapasite artırımları falan...
>
> Firma 1

[157] Demir, M. (2002), 2005 Sonrası Dünya Tekstil Sektörü, Muhtemel Trendler, Çin ve Asya Tehlikesi, Türkiye'ye Etkileri, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracat Genel Müdürlüğü, Tekstil ve Konfeksiyon Dairesi Başkanlığı.

> 2020-2022 arası çok büyük bir iş vardı Türkiye'de. Yani şöyle söyleyeyim: Ben piyasada ördürebilecek bir makine bile bulamıyordum. Yani nefes almadan çalıştık iki sene. Herkes acil acil istedi. Fazlasıyla istedi. Büyük bir iş vardı ama 2022'de aşağı yukarı eylül-ekim gibi işlerin kesilmesiyle beraber son 2- 3 senedir, 4 senedir ciddi anlamda sekteye uğradı.
>
> Firma 13

2022'den günümüze, altın çağ olarak da tariflenen dönem son bulmuştur. Son dört yıl içinde Türkiye'deki imalatçıları etkileyen koşullar içinde en yakıcı unsur olarak artan üretim maliyetleriyle baskılanan döviz kuru arasındaki makas aktarılmıştır. Buna göre enerji ve işçilik maliyetleri (asgari ücretin işveren tarafından yüksek bulunması) Türk lirası bazında artmakta, ihracat fiyatları kur güncellenmediği için kârlılık aralığı daralmaktadır. Mısır ve Bangladeş gibi ülkelerdeki işçilik maliyetleriyse Türkiye'ye göre daha ucuz kalmaktadır. Küresel üretim ağları içinde Türkiye'nin konumundaki zayıflama neticesinde bir yanda sektörden çıkışlar diğer yanda söz konusu yurt dışı sanayi bölgelerine sermaye ihraçları yoğunlaşmıştır. Yani sektör, dünya piyasalarında rekabetçi rolünü diğer Küresel Güney ülkelerine kaybetmektedir.

> Fiyat rekabetinde Uzakdoğu gerçekten ciddi bir kapasiteye sahip. Tabii her ne kadar Türkiye'de atıl kapasite varsa da şu an dünyanın birçok ülkesinde de aynı şekilde bir atıl kapasite var. Çin de dahil (...) Emek-yoğun sektörler şu an rekabette en zorlanan alanlar. Çünkü üretim tarafında üç tane girdi çok önemli. İşte birincisi iş gücü, ikincisi finans, üçüncüsü de enerji. Enerji göreli olarak Türkiye'de rekabet edilebilir seviyede ama finans, yani paranın maliyetiyle insan gücü, iş gücü çok pahalı. Bu iki kalemde maalesef dünyadaki rakiplerimizden özellikle emek-yoğun sektörlerde ayrışıyoruz. Yaklaşık brüt maliyet [işçilik maliyeti] yıllık 1400-1300 dolarlara falan geliyor. Tabii biz bunu hesaplarken şöyle hesaplıyoruz. Yılı 12 ay olarak değil 14 ay olarak hesaplıyoruz. Çünkü burada bir ay yaklaşık ücretli izin var personellere kullandırdığımız. Bir de her yıl tabii her personelin hakkı olan kıdem hakkını da maliyete koymak zorundayız.
>
> Firma 9

> Biliyorsunuz Türkiye'deki işçilik fiyatları son dönemde çok arttı. Şimdilerde Mısır'da işçilik 150-200, Bangladeş'te 200-250 dolar civarlarında iken; bizde İstanbul bölgesinde 450-500 dolar civarında, işçinin niteliğine göre 1500-2000 dolara çıkıyor. Eskiden maliyetin %25-30'u işçilikken şu an %50-55'i geçiyor.
>
> Firma 19

Üretim coğrafyasını mekânsal olarak Asya ve Kuzey Afrika'ya kaydıran koşulların tamamlayıcısı olarak görülebilecek bir gelişme de, küresel piyasalarda (başta AB piyasası) genel durgunluğun tetiklediği talep daralması, ödeme ve finansman sorunlarıdır. Enflasyon ve savaş ortamında, Firma 14 yetkilisinin "insanların bir kriz anında tasarruf yapacağı ilk kalemlerden biri giyim" teşhisi kendini göstermektedir.

> Üç sene önceki kıyafeti tekrar kullanabilir, sezonda beş gömlek alacağınıza bir tane alabilir ya da gardırobunuzdakilerle bu seneyi de geçirebilirsiniz. Bu yüzden ekonomik sıkıntılar en çok bizim sektörümüzde ve ayakkabı sektöründe hissedilir. (...) Aslında sektörümüzün şöyle bir avantajı vardır: İç piyasada veya belirli bir dış pazarda kriz başladığında, rotanızı farklı coğrafyalara çevirebiliyorsunuz. Mesela Avrupa'da kriz varsa Afrika'ya yönelebilirsiniz; orada da sıkıntı olursa Balkan ülkelerine, Amerika kıtasına veya başka ülkelere gidip yeni pazarlar arama şansınız her zaman vardır. Fakat özellikle son üç yıldır yaşanan Ukrayna-Rusya savaşı, petrol fiyatlarının 128 dolardan 60 dolara kadar gerilemesi ve dünyadaki genel alım gücünün düşmesi nedeniyle tekstil sektörü bu krizi iliklerine kadar hissediyor.
>
> Firma 14

İmalatçılar, krizleri atlatmak için farklı stratejiler geliştirmektedir. İmalatçıların geliştirdiği krizlerle başa çıkma repertuarında kapasite küçültme, ürün çeşitliliğini daraltma, kâr marjından feragat, hedef kitleyi değiştirme veya pazarı, sipariş kaynağını çeşitlendirme gibi yöntemler bulunmaktadır. Bu da genellikle imalat hatlarını asgari kapasitede işletme ve güvenilen müşterilerle işleri sürdürmeye çalışma anlamına gelmektedir. Kimi görüşmeciler şimdiye kadar nasıl olduysa bundan sonra da yeni yolların bulunacağını, kimi de mevcut krizin öncekilerle kıyaslanamayacak nitelikte olduğunu savunmaktadır. Yani kriz ortamından çıkış ihtimali üzerine ortak bir kanı olduğu söylemek mümkün değildir.

> Kredi kullanmamaya çalışıyoruz. İkincisi 'akordeon' sistemi uyguluyoruz; işin durumuna göre sürekli küçülüp büyüyoruz. İş büyüdüğünde dış tedarikçilerle kapasiteyi 50 binden 150 bine çıkarıyoruz. Şu anda ise sürekli küçülüyoruz; hem adet hem ciro olarak; eleman sayısını ve kendi özel giderlerimizi azaltarak ayakta kalmaya çalışıyoruz.
>
> Firma 6

> 2022'de biz piyasanın daralacağını öngörerek, çok ciddi personel çıkışı yaptık. Herkesin hakkını verdik. Küçülmeye gittik. Radikal bir karar verdik. Bu bizi tarif eden bir iş kapasitesi, iş modeli değil. Sadece duygusallığımızı tatmin ediyoruz. Ne mantıklı tarafı var bu işin ne de piyasada karşılığı var.
>
> Firma 11

> Türkiye'de lokasyon olarak Diyarbakır ve Mardin gibi sektörün yoğun kümelendiği 6, 7 şehre gittik. Oralarda da 70-80.000 m² kapalı alanı olan arkadaşlarımızın %20-25'le çalıştığını gördük. Çok üzüntü verici. Zaten fiziksel olarak böyle bir hacmin %20 kapasiteyle standart giderleri karşılaması asla söz konusu değil. Üzücü bir olay ama telafisi olmayan bir yola girdi yani sektör.
>
> Firma 12

Bazı firmalar ise kriz dönemlerinde küçülmeyle birlikte organizasyon yapılarını aile işletmesi modeline doğru daraltmayı, başka bir ifadeyle kurumsal yapılanmadan kısmen vazgeçmeyi, kriz koşullarına uyum sağlama stratejisi olarak benimsemektedir. Buna karşılık, üretim ve tedarik ağlarında güçlü bir konuma sahip, müşteri ilişkilerini uzun yıllar içerisinde istikrarlı biçimde sürdüren ve özgün bir pazar konumu geliştiren firmaların ekonomik krizlerden daha sınırlı düzeyde etkilendiği görülmektedir. Özellikle sadık bir müşteri kitlesine ve güçlü bayi veya franchise ağına sahip niş markalar, ekonomik dalgalanmalara rağmen üretim faaliyetlerini sürdürerek sektörden çekilme ya da ölçek küçültme yönünde bir zorunlulukla karşı karşıya kalmamaktadır.

> Aile gibi çalıştığımız için şu anda ayakta kalabiliyoruz. Ama önceki sistem gibi olmuş olsa, daha kurumsal seviyede yapmış olsak eski firmamdaki gibi, tabii ki de o firmanın da ister istemez küçülmesi gerekecekti. Yani şu anda sektörün büyüklerinin tamamı eşimiz dostumuz, hepsi çok büyük büyük firmalar, 500 kişi, 1000 kişi, 2000 kişi çalıştıran yerler. Onların hepsi şu anki ölçeğimize düşmek için çaba gösteriyorlar. Bu da bir taraftan üzücü, bir taraftan da herkes için çok zor bir durum. Çünkü o seviyeye çıktığınız zaman geri küçülmeniz kolay bir şey değil.
>
> Firma 12

Tekstil Üretim Ağlarında Özneler ve İlişkiler

Küresel üretim ağ ve zincirlerine ihracata dayalı sanayileşme politikasıyla oldukça entegre olan Türkiye, tekstil sanayisinin bir aktörüdür ve bu ağın işleyişinde belirli bir hiyerarşi içinde hareket etmektedir. Firmalar arasındaki güç asimetrisi küresel markalardan ulusal markalara, kitlesel üretim yapan yüklenicilerden fason üretimin en küçük ayağı atölyelere kadar farklı ölçeklerde kendini göstermektedir. Sanayideki işlemler silsilesinde hemen hemen tüm firmalar birbirinin alt yüklenicisi/taşeronu/fasonu olarak rol alabilmektedir. Öznelerin konumlanışı ve birbirleriyle ilişkisi rekabette yerini koruma veya hiyerarşide yükselme amaçlı stratejilerinin anlaşılması için bir kılavuz görevi görmektedir. Öte yandan tüm bu ilişkiler ağı, İstanbul gibi geleneksel sanayi odaklarında tekstil imalatının mekânsal stratejilerini, mekânsal iş bölümünde sanayi kümelenmelerinin rollerini açıklamak için birer altlık olarak değerlendirilmiştir.

Uluslararası Ölçekte Firmalar Arası İlişkiler

Küresel markaların Türkiye'deki tekstil firmalarıyla kurduğu tedarik ilişkisi birkaç yönden güç asimetrisini açıklamaktadır. Öncelikle, bu markalar uluslararası ölçekte alternatif tedarik ve üretim coğrafyalarına yönelebilme kapasiteleri sayesinde pazarlık güçlerini artırmakta; taleplerinin karşılanmadığı durumlarda ise üretimin finansman yükünü büyük ölçüde tedarikçilere aktarabilmektedir. Avrupalı ve ABD merkezli küresel markaların, vadeli ödeme uygulamaları yoluyla finansman yükünün önemli bir bölümünü tedarikçilere aktardıkları değerlendirilmektedir. Örneğin, Firma 16'nın tarifine göre dünyanın en büyük markalarından birine üretim yapılırken, "Türkiye olarak Zara'yı 90 gün finanse" etmektedirler. Gönderilen malın ödemesi, çeyreklik dönemi aşabilmekte, bu da yüksek faiz ortamında üreticinin kârını eritmektedir. Bu markalar, yine farklı coğrafyalardan tedarik kapasitesini fiyat düşürecek şekilde pazarlık gücü olarak kullanmaktadır. Kitlesel ve standartlaşmış üretimde ölçek arttıkça birim başına maliyet düşmekte, ancak hızlı modanın daha ucuz hazır giyim ürününü piyasaya sürme rekabeti, markaların Türkiye gibi ülkelerdeki yüklenicileri arasında "dibe doğru yarışa" yol açmaktadır. Bu rekabette Bangladeş gibi coğrafyalar Türkiye'nin yerine geçebilmektedir.

> Üretiyorum, paketleyip gönderiyorum; paranın ödenmesi 3 ay. 3 ay bugünkü faizle hesaplarsam atıyorum -bugün en kötü 5-10 milyon 15 milyon mal çıkıyor- 45-50 milyon yapıyor. 1 milyon dolar yapar. 1 milyon dolar için bugün TL olarak tuttuğunda %40 faizi var. Ben o parayı kazanıyor muyum şu şartlarda? Kazanamıyorum
>
> Firma 5

> Markalardan da gelen çizimler, fiyatlama yapıp yerleştirilenler oluyor ama o tarz işler genelde fiyat açısından daha da dip, daha da rekabetçi fiyat istiyor. Çünkü hazır iş, sadece üretmen gerekiyor. Üzerine hiçbir kar koyamıyorsun. Türkiye o konuda çok güçlü diyemem. O işler daha çok Bangladeş gibi ülkelere gidiyor.
>
> Firma 1

İkinci olarak küresel markalar, Türkiye gibi coğrafyalarda birinci elden muhatap olduğu alt yüklenicilerine üretim standartları şart koşmakta ve fason üreticilerini, iletişimi kesmeyle de sonuçlanabilecek şekilde denetlemektedir. Bu standartların bir kısmı marka etiketlerinin ürünlerde kullanımıyla ilgili lisans şartlarını kapsamaktadır.

Bu denetim ilişkileri zaman içerisinde markaların tek taraflı belirlediği üretim standartlarının ötesine geçerek, küresel sendikalar, markalar ve üreticiler arasında kurulan çok taraflı ve giderek daha bağlayıcı mekanizmalarla desteklenmeye başlamıştır. Bu dönüşümün erken örneklerinden biri, 2007 yılında Inditex ile IndustriALL arasında imzalanan Küresel Çerçeve Sözleşmesi

olmuş;[158] 2012, 2014, 2019 ve 2022 yıllarında yapılan güncellemelerle sendikaların tedarik zinciri verilerine ve üretim tesislerine erişim olanakları genişletilmiştir.[159] 2013 yılında Rana Plaza faciasının ardından imzalanan Bangladeş Yangın ve Bina Güvenliği Anlaşması ise bağımsız denetim ve yaptırım mekanizmalarını güçlendirmiş; 2021 yılında Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Anlaşması adıyla daha geniş bir çerçeveye kavuşmuştur.[160] Benzer biçimde 2014 yılında oluşturulan ACT girişimi, çalışma koşullarının yanı sıra geçim ücreti, toplu pazarlık ve markaların satın alma pratiklerini de tedarik zinciri yönetiminin bir parçası haline getirmiş; 2022 yılında imzalanan Türkiye Ek Protokolü ile örgütlenme özgürlüğüne yönelik özel bir uyuşmazlık çözüm mekanizması geliştirilmiştir.[161] Böylece özellikle 2000'lerin sonlarından itibaren fason üreticilerin çalışma koşulları, sendikal haklar, iş güvenliği ve çevresel performans açısından denetimi, yalnızca ana firmanın ticari tercihine bağlı bir uygulama olmaktan çıkarak uluslararası aktörlerin de dahil olduğu çok katmanlı bir yapıya dönüşmüştür.

Bu düzenlemeler küresel markaları, yüklenicileriyle iş yapma ilişkilerini dönüştürmeye zorlamaktadır. Firmaların arasında özlük haklarını da içeren şartlara adapte olmayan bir segmentin AB dışında arayışlara yönelerek Afrika ve Rusya gibi pazarları hedeflediği belirtilmektedir. Ancak savaş vb. gelişmelerle söz konusu uyum sürecinden kaçınacak segment için yeni pazarlar arama zorunluluğunun veya tasfiye olma riskinin açığa çıktığı anlaşılmaktadır.

> Warner Bros, Disney veya Hello Kitty ürünü satabilmek için kendi mağazasında bu lisansörlerle anlaşmalar yapılıyor ve onlara komisyon veriliyor. Şirketimizin o lisansörlerle sözleşmesi var. Hepsini kayıt altında tutuyoruz ve onlara raporluyoruz. Bunların yaptırımları ve cezaları da var bu arada. Çok sıkı takip ediliyor. Denetime geliyorlar. Dolayısıyla bu anlaşmalara sadık kalmanız gerekiyor. O yüzden de onların belirlediği üreticilerle çalışıyorsunuz.
>
> Firma 10

> Atölye tarzı işletmeler için işler artık çok zorlaştı. Çünkü bunun hem maliyet boyutu var hem de büyük firmaların denetim mekanizmaları devreye giriyor. Büyük markalar ürün alacakları zaman çok sıkı denetimler istiyorlar; çalışanların yediği yemekten çalışma ortamına, aldıkları maaştan genel yaşam şartlarına kadar her şeyi inceliyorlar. Örneğin Zara gibi global markalar, fabrikaları üç ya da altı ayda bir denetliyor; çalışanın aldığı kaloriden giydiği ayakkabıya kadar her ayrıntıya bakıyorlar. Haliyle o küçük yerlerin bu standartları ve maliyetleri karşılaması çok güç. Zaten bu küçük işletmeler genellikle Afrika ve Rusya pazarlarına satış yapıyorlardı ancak özellikle Rusya pazarının zayıflaması ve savaş ortamı nedeniyle asıl sıkıntıyı onlar yaşıyor.
>
> Firma 19

Bu güç asimetrisiyle başa çıkmak için Türkiye'de az sayıda firma fason üretim çerçevesinin dışına çıkıp, uluslararası markalara kendi koleksiyonlarını ve Ar-Ge süreciyle elde edilen kumaş donelerini sunan çözüm ortağı konumuna geçmeye çalışmaktadır: "Fast fashion; özellikle Zara, H&M gibi firmalara artık Türkiye'deki üreticiler kendileri koleksiyon sunuyor" (Firma 1). Zincirdeki değer kaybını önlemek ve dışarıya bağımlılığı kırmak için kimi büyük ölçekli firmalar da örgü, boyahane ve üretim gibi tüm aşamaları kendi içlerinde birleştirmektedir: "Neredeyse üretimin tamamını kendi bünyemizde yapıp Avrupa'ya ihraç ediyoruz" (Firma 1). Ek olarak, teknolojik üstünlük kurarak (örneğin makine parkında özelleşerek) markaları kendilerine bağımlı kılmayı amaçlayanlar da bulunmaktadır. Ancak hiyerarşinin üst basamaklarında kalıcı yer edinebilmek için markalaşma ve tasarım süreçlerini geliştirecek iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar.

---

[158] Inditex, S. A. & IndustriALL Global Union (2014), Global Framework Agreement, Erişim Adresi: IndustriALL Global Union, Erişim Tarihi:10.07.2026.
[159] Inditex, S. A. & IndustriALL Global Union (2019), Global Framework Agreement Between Industria De Diseño Textil, S. A. (Inditex, S. A.) and IndustriALL Global Union On The İmplementation Of International Labour Standards Throughout The Supply Chain Of Inditex.
[160] International Labour Organization, International Accord For Health and Safety In The Textile and Garment Industry (Formerly Known As The Accord On Fire and Building Safety in Bangladesh).
[161] ACT, (2022, August 15), ACT Üyeleri, ACT Mutabakatına Ek Olan Türkiye'de Örgütlenme Özgürlüğüne Saygı ve Uygulama Konusunda He fikir Oldular, Erişim Adresi:https://actonlivingwages.com/2022/08/15/act-uyeleri-act-mutabakatina-ek-olan-turkiyede-orgutlenme-ozgurlugune-saygi-ve-uygulama-konusunda-hemfikir-oldular/, Erişim Tarihi:07.07.2026.

> Birebir koleksiyon da sunuyoruz ama onlar genelde üzerine bir şeyler ekleme ihtiyacı duyuyorlar; kendi içlerinde onay süreçleri var. Epey de uzun sürüyor bu geliştirme süreci. Orada biz daha çok 'done' servisi veriyoruz. Yani istediği ya da isteyebileceğini hayal ettiğimiz kumaşları sunuyoruz. Biliyoruz ki bir ürün iyi satıyor mağazada. Bunun bir sonraki sezonunda ne olmalı? Nasıl bir yenilik eklemeliyiz biz buna? Orada kumaşı tabii ki müşteri kendisi tasarlamayacağı için o 'doneyi' biz veriyoruz ona. Sweatshirt yapıyorsun, tişört yapıyorsun, polo yapıyorsun. Üzerinde en çok değişen şey kumaş oluyor zaten. Onun dışında baskı nakış teknikleri, yeni aksesuarlar, bütün bu doneleri biz sunuyoruz diyebilirim. Bunu yapmayan şirketler de var tabii ki, sadece hazır gelen tasarımı hayata geçirip üretimini yapmakla hayatına devam ediyor.
>
> Firma 1

> Çok uzun yıllara dayalı yatırım ve tasarımcı transferi gerektirdiğini gördük. Örneğin Gucci'den dünya çapında bir tasarımcı transfer etmeniz lazım ya da fuarlara gidip yeni çıkmış bir örme makinesini satın alıp daha hiç kimse yapmadan sizin yapmanız lazım. Bu durum bu boyuttaki bir firma için büyük riskler taşıyor. Sıfırdan böyle bir iş yapmak ve o işe kafa yormak için yüksek maaşlı müdürler çalıştırmak lazım, konu yine finansa geliyor.
>
> Firma 6

Ulusal Ölçekte Firmalar Arası İlişkiler

Türkiye'deki zincir mağazalara sahip ulusal markalar ve büyük ihracatçılar ile alt yükleniciler arasındaki ilişkide de benzer bir hiyerarşi vardır. Üretim zincirinde aynı şirketler grubu bünyesinde dikey entegrasyon nadirdir. Üretimin parçalandığı ekonomik coğrafyada, ulusal ve uluslararası firmalar daha çok belirli ürün gruplarında uzmanlaşmış -makine parkı sınırlı ürün yelpazesi üretebilen- imalatçıları koordine eden bir rol üstlenmektedir. Firmalar hazır giyim sektöründeki güçlerine göre alt yüklenici havuzunu genişletmektedir. Ağaç dalları şeklinde genişleyen bu yapıda tekstil üretim ve ticaretinde risk aşağı doğru dağıtılmaktadır. Ancak alt yükleniciler açısından bu genişleyen tedarikçi havuzu, fason üreticiler arasındaki fiyat rekabetini artırarak maliyet odaklı yoğun bir rekabet ortamı yaratmaktadır.

> Örmeyi birkaç üreticiye veriyorum. Dokumayı birkaç üreticiye veriyorum. Dış giyimi Çin'e veriyorum. Çorabı çorapçıya veriyorum. Örme yapan bir fabrika dokuma yapamıyor. Dokuma yapan bir fabrika örme yapamıyor. Burada zaten ayırıyorum ben onları. Çünkü tüm yumurtalar aynı sepete konmaz mantığı işliyor. Yani birinde bir şey patlarsa bu ben mal alamam demek. Riskimi dağıtıyorum aslında. Ya da fiyatımı bölüyorum. Biri 300 lira veriyor, biri 500 lira veriyor. Aynı kaliteyi çıkarıyorsa 300 lirayı verene sipariş veriyorum.
>
> Firma 2

Piyasadaki belirsizliklerle ilgili riski alt yüklenicilere dağıtma, çalışma koşullarını da kapsamaktadır. İstihdam piyasasında güvencesizliğin yeniden üretildiği alan daha çok fason üretici segmentidir. Tekstil ve hazır giyimdeki ulusal perakende zincirleri başta olmak üzere siparişlerin bir bölümünü alt yüklenicilerden tamamlayan imalatçılar kendi bünyelerinde işçi çalıştırıp durgunluk dönemlerindeki tazminat ödemelerinden kaçınmakta, yani siparişlerdeki dönemsel dalgalanmalarının maliyetini alt katmanlara devretmektedirler:

> İş sözleşmeleri bittiğinde ya da iş azaldığında firma çalışanlara maaş verip çıkarmak zorunda kalacakken; fason firmalar başka tedarikçilerle işi yürütebiliyor, sorumluluğu fasona vermiş oluyorlar
>
> Firma 6

Uluslararası rekabet çerçevesinde düşük fiyat-düşük ücreti temel alan kesintisiz bir ürün akışının gerektiği hazır giyim sektörü için ödeme pazarlığında referans değer dakika başına makine performansıdır. Dolayısıyla, alt yüklenici havuzunu geniş tutarak fiyat rekabetini lehine kullanan ulusal markalar için tedarik kriterleri içinde sipariş teslim zamanı öne çıkmaktadır.

> Yani o zaman [hızlı moda, haftalık moda sıklığına ulaşmadan önce] daha tolere edilebilir durumdaydı ama ya şu an gerçekten çok fark ediyor. Sadece o güne özel bir ürün çıkarıyorsunuz ya da o haftaya özel bir koleksiyon hazırlıyorsunuz. Özel günleri kaçırdığınızda, bir termin problemi, kalite problemi yaşamanız o ürünün iptal olması demek. Tamamen bir bütçe kaybı olarak görüyor şirketler.
>
> Firma 3

> Kronometre gibi dakika usulü gider. Kronometre nedir? Ürün kaç dakikada çıkıyor? Atıyorum, 40 dakikada çıkıyorsa, 1 TL'ye anlaştıysan 40 TL'dir. Diyelim ki, anlaşamıyoruz. Onlar diyor 35 dakika, ben diyorum 45 dakika. Hep bir mücadele işte. (...) Tabii ki makinenin de bir hızı var. Gördüğünüz kafa gidiyor geliyor. Orada bilgisayarda kodlar var. Onlar da, karşı taraftaki müşteri, bana der ki 'bu dakika bu para.' Ben de 'tamam, gönder bana' derim.
>
> Firma 8

Üretim zinciri ve ağında yükselmek için ulusal ve uluslararası firmalarla benzer yolları izleyen veya konumunu sağlamlaştırmak için yatırım yapan firmalar da bulunmaktadır. Örneğin Firma 2 bir yandan geniş lojistik ağıyla söz konusu hazır giyim perakendeciliğini yaparken, yukarıda değinilen az sayıdaki ulusal firmanın konumuna yükselmek için kendi markasını yaratmaya çalışmaktadır. Sektörün iş yapma biçimlerini öğrenmiş, fason üretim ilişkilerini kurabilecek, lojistik güce halihazırda sahip bir firmanın kendi markasıyla hiyerarşide yukarı basamaklara tırmanma ihtimali artmaktadır. Öte yandan parçalanmış üretim ağında alt yüklenici konumunu derinleştirmek için makine parkına yatırım yapan firmalar da bulunmaktadır. Örneğin Firma 8 bu yatırımla belirli bir segmentte ulusal ve uluslararası firmaların sayılı adreslerinden biri olmayı amaçlamaktadır: *"Bendeki makineler spesiyal bir makinedir. Bütün müşteriler bende o makineyi biliyorlardı. Bana geliyorlardı. Çünkü başka bir yerde yoktu o makine. (...) Seni buluyor zaten."*

> Bu yurt dışı markaların üretim hakları bizde. Know-how ile artık kendi markamızı yaratalım. İstanbul genelinde mağazalarımızın sayısının çok olması, çok fazla kişiye ulaşabiliyor olmamız çok önemli. Türkiye genelinde de aynı durum söz konusu çoğu insanın ilk baktığı yeriz. Durum böyle olunca da kendi markamızı kurmaya karar verdik. Büyüyeceğini düşünüyoruz.
>
> Firma 2

Yerel Ölçekte Firmalar Arası İlişkiler

İstanbul gibi yerleşik sanayi bölgelerinde faaliyetini sürdüren tekstil imalathanelerinin üretim zincirinin en esnek, parça başı, nihai ürün öncesi aşamaları tamamlayıcı işlev gören, küçük ölçekli ve dolayısıyla ulusal/uluslararası dinamiklerden en fazla etkilenen halkaları olduğu anlaşılmaktadır. Üst yükleniciler yıkama, ütü, parça dikimi, etiketleme vb. aşamalarını atölyelere dağıtmaktadır. Örneğin takım elbise koleksiyonları için ceketçi, yelekçi, pantoloncu olarak farklı atölyelere paylaştırılan mikro düzeyde bir uzmanlaşma (ve dolayısıyla parçalanma) organizasyonu bulunmaktadır. Koordinasyonu sağlayan ulusal/uluslararası firmalar için bu tamamlayıcı etaplar vazgeçilmez bir kategoridedir. Standartlaşmış ve kitlesel üretim yapan büyük ölçekli fabrikaların sağlayamayacağı bir hizmet sunmaktadır.

> Eskiden 3-5 yıllık planlamalarla Anadolu'daki fasonlara bile iş verebiliyorduk. Ama şu anki konjonktürde Anadolu'daki 500-1000 kişilik yerlere büyük adetler götürmeniz lazım. Ama orada da kalite sorunu çıkıyor çünkü eleman yetiştirmeniz, altyapıya önem vermeniz lazım, yetiştirme bantları kurmanız lazım. Bu da sonuçta bir külfet getiriyor firmaya. En büyük A firması küçülmüşken gelen 6 aylık ya da 1 yıllık işleri yapabilmesi için 1000 kişi çalıştırması lazım, bir anda böyle bir büyüme gerçekleştiremeyeceğinize göre; size talepte bulunulduğu zaman işi atölyelere bölüyorsunuz. Bu atölyelerin şöyle de bir faydası var aslında: Kendi içlerinde 10'a 20'ye bölünüyorlar ve oralardan da çok yetenekli insanlar çıkıyor sonuçta, biz de temel olarak o atölyelerden geldik aslında. Büyük firmaların da tedarikçileri olmasa tek başına bu kadar iş yapamazlar. Müşteri bunun bir kısmını biliyor, bir kısmını bilmiyor. Sizin örneğin bir süs dikişi için bir makinaya 300 bin lira verip o makineyi bünyenizde tutup bekletmeniz bir kayıptır, ama sadece o işi yapan süs dikişçisine gitmek hem size hem dikişçiye devamlılık da sağlıyor. Aslında tekstilin İstanbul'da ve Türkiye'de başarılı olmasının tek sebebi bana kalırsa bu tedarik zincirinin tamamlayıcı olmasıdır.
>
> Firma 6

> Farklı farklı bölgeler var. Mesela ben aşağı yukarı ceket olarak 6-7 tane ceketçiyle çalışıyorum. 3-4 tane pantoloncuyla çalışıyorum. Çünkü ceket diken ayrı, pantolon diken ayrı, yelek diken ayrıdır. Parkur ve bantlar farklıdır. Makine işleyişi farklıdır. Onun için ister istemez hepsini ayrı ayrı noktalarda biz ürettiriyoruz.
>
> Firma 11

Üretim ağlarının bu yapısı ulusal/uluslararası firmalarla aralarında güç asimetrisiyle birlikte bir karşılıklı bağımlılık da yaratmaktadır. Ancak mikro düzeyde uzmanlaşmanın söz konusu atölyeleri piyasadaki dalgalanmalarda kırılgan hale getirdiği anlaşılmaktadır. Yüksek enflasyon ve artan işçilik maliyetleri bu alt katmanları doğrudan etkilemektedir. Dışarıdan eleman çalıştırmanın maliyetini (ve küresel denetimlerin getirdiği standartları) karşılayamayacak küçük atölyeler, hayatta kalabilmek için aile içi ücretsiz/ucuz emeğe yönelmek durumunda kalmaktadır: "İmalat aile firmalarına doğru dönüyor zaten. Adam çoluğu çocuğuyla imalat yapıyor. Perdeciler böyle. Çünkü adam çalıştırmak çok pahalandı Türkiye'de. Herkes kendi ailesiyle birlikte işler yapıyor." (Firma 4).

Son olarak İstanbul'da yerel atölye ölçeğinde üretim yapan ancak hazır giyim markalarının erişemediği tüketici gruplarına hitap eden koleksiyonlar geliştirerek üretim ağlarında yer tutmaya çalışan bir katman da ortaya çıkmaktadır. Bu katmanın e-ticaret kanallarını kullanmakta ve ilişkide olduğu diğer mikro atölyeleri mobilize ettiği anlaşılmaktadır. Giderek kendine yer edinen bu niş alanı ulusal markalar da kendi reyonlarında kapsamaya çalışmaktadır.

> Küçük küçük butikler oluyor ya. Instagram butikleri, bu işi şu anda onlar yapıyor zaten. Biz de aslında butiklerden geri kalmamak için bunu yapıyorduk. Butiklerde şu tip ürünler satılıyorsa e-ticaretimiz için küçük bir grup alıyorduk.
>
> Firma 10

Küresel üretim zincirleri ve ağlarının farklı sektörlerinde de kendini gösteren hiyerarşik yapının temel özneleri küresel ve ulusal markalar, kitlesel üretim yapan alt yükleniciler ve atölyelerdir. Bu hiyerarşinin yukarıdan aşağıya bir risk transferi üzerine kurulu olduğunu söylemek mümkündür. Küresel firmalar birçok coğrafyadaki tekstil kümelenmesini kaynak olarak kullanabilme, fiyat belirleme ve marka gücünü kullanarak uzayan ödeme vadeleri ve hızlı tedarik koşullarını tedarikçilere kabul ettirebilmektedir. Ulusal ana tedarikçi ve ihracatçılar küresel baskıyı absorbe etmekte ancak bunu onlarca alt yükleniciye dağıtarak fiyatları aşağı çekmeye zorlamaktadır. Küçük atölyeler fiyatta dibe doğru yarış, ucuz iş gücü ve zamanlama baskısının doğrudan muhattaplarıdır. Markalaşma, uzmanlaşma ve butik işlerde yer tutma gibi stratejilerle hiyerarşinin alt basamaklarında tutunma veya yükselme çabaları örnek teşkil etseler de sektörün tamamı için kapsayıcı bir yol haritası yaratıp yaratmadığı gelecek yıllarda anlaşılacaktır.

Türkiye ve İstanbul'dan Çeperlere Fabrika Akışı

Mekânsal iş bölümündeki dönüşümle birlikte tekstil imalatçılarının faaliyet konumları da zaman içerisinde değişmektedir. Eski sanayi şehirlerindeki pek çok imalat sektörünün desantralizasyon süreciyle de kesişen bu değişimi farklı ölçeklerde takip etmek mümkündür. Geçmişteki ve mevcut sanayisizleşme deneyimlerinde olduğu üzere, tekstil imalathanelerinin farklı bölgelere göçleri uluslararası, ulusal ve yerel ölçeklerde karşılık bulmaktadır. Bu göçlerin başta İstanbul olmak üzere yerleşik sanayi bölgelerinden tekstil imalatının topyekün tasfiyesi anlamına gelmediği de anlaşılmaktadır. .

Yurt Dışına Taşınan İmalatçılar

Türkiye'den imalat bandını yurt dışına, özellikle Küresel Güney ülkelerine taşıma eğilimine görüşmeciler içinde katılan veya katılmayı planlayanlar bulunmaktadır. Aralarında bu fikre ikna olmayan ve vazgeçenler de vardır. Firmaların yurt dışına (özellikle sıklıkla kamuoyunda öne çıkarılan Mısır'a) taşınmasının en temel nedeni Türkiye'deki işçilik maliyetleriyle (1000-1500 Dolar) hedef ülkeler (150-300 Dolar) arasındaki makastır. Bir diğer nedense enerji maliyeti ve vergi teşvikleri (özellikle ABD'yle arasındaki ticari anlaşmalar nedeniyle Mısır'a uygulanan %10'a varan vergi muafiyeti) siparişlerin bu bölgelere kaymasına neden olmaktadır.

> Son iki yılda da piyasanın daralması, maliyetlerin yükselmesi ve rekabet gücü kaybı nedeniyle kayıtlı çalışan 350-370 bin kişi sektörden çıktı; yerimize Bangladeş, Hindistan, Çin ve son dönemde Mısır devreye girdi. Tabi Mısır'ın biraz daha farklı bir özelliği var. Küçük ve orta hacimli firmaların gidip orada üretim yapmaları mümkün değil. Büyük ve hacimli, yüksek oranda üretim yapan veya ağını oluşturmuş, gerek kendisi ihraç eden ya da mümessil olarak satan firmalar bugün Mısır'a gidip yatırım yapıyorlar. Oraya yönelmelerinin gerekçeleri ise enerji ve işçilik maliyetlerinin çok düşük olması. Yaklaşık 150 dolara işçi çalıştırıyorlar, vergi oranları çok düşük, döviz kuruna tekstilcilere özel destek veriyorlar.
>
> Firma 14

> Üzerimde gördüğünüz şu basic tişörtün Türkiye'de sadece kesim-dikim üst paketi 80 TL. Bakın çok basit bir şey söylüyorum. Tabii dünyanın parası sadece kesmek, dikmek ve pakete koymak. Zaten 1000 tane olduğunda bunu 200 liranın altında kimse yapmıyor. Ama şu anda Mısır'da bu tişörtü 40 liraya; Türkiye'nin gümrük masrafına denk gelecek bir maliyeti var. Türkiye'ye yüklendi mal, Mısır'dan geldi limana ya da işte X gümrük kapısına 40 TL. 80'i mi verirsiniz, 40'ı mı verirsiniz? Dolayısıyla insanlar oraya gidiyor.
>
> Firma 16

Türkiye tekstil imalat coğrafyasından farklı bölgelere taşınmak için firmaların çeşitli koşulları sağlamaları gerekmektedir. Söz konusu mekânsal strateji, hacmi yüksek siparişleri tek başına karşılayabilen ve bu ölçeğin gerektirdiği yatırım gücüne sahip firmaların tasarrufundadır. Esnek üretimde uzmanlaşmış, imalat ve iş gücü niteliğiyle seri üretim yapan fabrikalara güdümlü işleyen KOBİ'ler için bu türden bir strateji geçerli görünmemektedir.

> Tekstil fabrikalarının makine ve kurulum maliyetleri çok yüksektir ve çalışanlar hakkında ciddi bir teknik bilgi birikimi (know-how) gerektirir. Şöyle ifade edeyim; örneğin bir konfeksiyon tesisini yaklaşık 1-2 milyon dolara kurup hemen taşıyabilirsiniz. Ancak tekstilde, sadece bir iplik tesisi için bile en az 8-10 milyon dolar civarında yatırım yapmanız ve bu işi gerçekten bilen uzmanlarla çalışmanız gerekir. Konfeksiyonda ise iş gücünü eğitmek nispeten daha kolaydır; iş gücünü 3-5 ay içinde eğiterek yeni bir yerde dikiş yapmasını sağlayabilirsiniz.
>
> Firma 19

Yurt Dışına Taşınmayı Engelleyen Dinamikler

Mısır gibi Küresel Güney ülkelerini birer adres olarak öne çıkaran nedenler ucuz iş gücü maliyeti ve vergi muafiyetleri gibi avantajlar olsa da, kimi görüşmeciler bu sıralanan özelliklerin belirli bir vadede Türkiye'de üretmenin yerine geçmeyeceğini savunmaktadır. Yıllar içinde olgunlaşmış bir sabit sermaye yatırımı, iş yapma deneyimi, iş akışının detaylarına hâkim iş gücü ve güven ilişkisinin yer değişikliğine imkân vermeyeceği durumlar yukarıda belirtilmiştir. Söz konusu ülkelerdeki iş gücünün tekstil üretim ağlarının gerektirdiği deneyime henüz sahip olmadığı belirtilmektedir. İşverenler gözünde bu deneyimsizlik, çalışma kültürü ve disiplin eksikliği, dolayısıyla incelik isteyen işlerin yapılamaması şeklinde sıralanmaktadır.

> Mısır'a gittiğinizde orada sürecin daha da zor olduğunu görüyorsunuz. Çünkü oradaki iş gücünün eğitimi ve onlarla geçirilen zaman kolay bir süreç değil. Biz burada yüksek maliyetlerden dolayı üretim yapamazken, orada verim düşük olduğu için bir kişinin yapması gereken işi iki-üç kişi yaparak durumu dengeliyorlar. Dolayısıyla 150-200 dolarlık kişi başı işçilik maliyeti, verimsizlik nedeniyle aslında 600-700 dolara denk geliyor. Zaten Mısır'ın ihracat rakamlarını kontrol ederseniz, öyle iddia edildiği gibi bir hacmi olmadığını görürsünüz. Önemli olan bizim insanımızın bu işi biliyor ve öğrenmiş olmasıdır; biz artık o yeterlilik seviyesini çoktan aştık. İhracat yaparken belli bir bilgi ve beceri olgunluğuna ulaştık; özellikle İstanbul bölgesindeki teknik bilgi birikimi (know-how) gerçekten üst seviyededir. Şu anda Avrupa'nın en büyük firmalarının tamamına ihracat yapan bir ülke konumundayız.
>
> Firma 19

> Şimdi buradaki maliyetiniz bir birimse Mısır'a giderken sonuçta insanları [çalışanları] da memnun etmeniz gerekiyor. 2 birim vermeniz gerekiyor. Bu durumda ister istemez Mısır'ın maliyeti belki İstanbul'un maliyetiyle hemen hemen denk geliyor. Belki %10-%20 altına geliyor. Bir de kaldı ki oradaki insanların çalışma performansı bizim gibi değil. Burada bir makine operatörü yeterliyken orada 3 tane makine operatörü koymanız gerekiyor ki ürünü randımanlı bir şekilde alalım. Aynı kaliteyi tabii ki de alamıyoruz.
>
> Firma 19

> Adam yurt dışına nasıl taşıyacak, oraya ne götürecek, işi nasıl yönetecek? Kendi gitmezse orada üretimi kim yürütecek? Bugün koskoca Çin var, dünyanın her tarafını kasıp kavurmuş, Mısır'a gidip üretim yapsan ne olacak, yapmasan ne olacak? Bugün Çin 5 sente polo yaka tişört satarken Mısır'da üretim yaparak rekabet etmeniz mümkün değil.
>
> Firma 17

> Mısır'da da müşteri olarak yıllardır dirsek temasında olduğumuz partnerlerimiz var. Şu an dönmeler başladı işin açıkçası. Çünkü cidden bir organizasyon, bir lojistik, zor oluyor.
>
> Firma 15

Anadolu Şehirlerine ve İstanbul'un Çeperlerine Taşınan İmalatçılar

Türkiye'nin küresel üretim ağlarındaki konumlanışı kimi firmaları yer değiştirmeye zorlarken aynı zamanda ulusal ölçekte de benzer bir eğilim sürmekte, İstanbul gibi geleneksel sanayi odaklarından Anadolu'ya, özellikle 5. ve 6.bölge olarak kodlanan illere taşınan firmalar bulunmaktadır. Görüşmeciler içinde bu yolu izleyen firmalarla tedarik ilişkisinde olan veya geleneksel/yerleşik imalat bölgelerine yatırımını geri kaydıran firmalar bulunmaktadır. Tekstil endüstrisinin uluslararası yatırım akışındaki teşvik edici ve engelleyici yönlerinin bir benzeri ulusal ölçekteki sermaye akışları için de geçerlidir. İstanbul gibi geleneksel sanayi odaklarındaki yaşam maliyeti düşünüldüğünde asgari ücret firma sahipleri açısından gerçekliğini yitirmektedir. Bu bağlamda devlet teşvikleriyle yatırımların kaydırılmasını gaye edinen kamu politikası ve Anadolu kentlerinin asgari ücret düzeyinde bir emek gücü havuzuna erişimi kolaylaştırması paralel ilerlemektedir.

> Son 20 senedir devletin Anadolu'da üretimi artırmak, böylece Anadolu'yu kalkındırmak ve İstanbul'daki göçü engellemek için bir teşvik programı var. Bu programın temel amacı; İstanbul'daki hayat şartlarının zorlaşması ve üretim maliyetlerinin artması karşısında Anadolu'daki fabrikaları desteklemektir. Aynı zamanda şehirlerimizden göçü engellemek, yerinde istihdam sağlamak ve kalkınmaya katkıda bulunmak için bölgelere göre (1. bölgeden 6. bölgeye kadar) farklı teşvik oranları belirleniyor. Buradaki temel strateji; üretimin Kayseri, Muş veya Diyarbakır gibi illerde yapılması, ancak satışın ise İstanbul'da gerçekleşmesidir.
>
> Firma 14

> Sipariş adetleri arttıkça İstanbul dışına doğru çıkmamız gerekiyor çünkü İstanbul'da maliyetler çok yüksek. Tabi şehir dışındaki imalatlar için de belli bir sipariş adedini sağlamak, o bantları doldurabilmek gerekiyor. (...) İstanbul'da hem kiralar hem de maaşlar çok yüksek. Tüm harcamalar ve giderler arttı; öyle ki bir numune göndermek için kullandığınız araçlı kurye bile inanılmaz pahalı hale geldi. Bu yüksek giderler nedeniyle herkes ayakta kalmaya çalışıyor.
>
> Firma 18

Yurt dışına sermaye ihraç edenler gibi ulusal ölçekte de özellikle yüksek kapasiteli, yüksek ölçekte sipariş tedarik edebilen firmaların bu mekânsal stratejiyi izleyebildikleri anlaşılmaktadır. Geleneksel sanayi odaklarından Anadolu kentlerine yatırımı kaydırabilenler de yine yüksek sipariş sayılarını karşılayabilen, müşteri bağlantıları olan, bu yatırımı planlayabilecek ve gerçekleştirebilecek güce sahip firmalardır. Ucuz iş gücü, kira ve vergi maliyetlerinden muafiyet sağlayan teşviklerden faydalanmak, tekstil sanayicilerinin ekonomik coğrafyasındaki her aktörün tercihini yönlendirmek için yeterli değildir. Belirli bir ürün grubunda uzmanlaşmış ancak fiyat rekabetinde ölçek ekonomisinin gereklerini de yerine getirebilen firmalar bu yer değişikliğinde öne çıkmaktadır.

> H&M'in, Zara'nın falan büyük adetli işleri daha çok Güneydoğu Anadolu'ya, oralardaki kurulan fabrikalara gitmiş gibi görünüyor. LCWaikiki, Defacto gibi iç piyasaya üretenlerin de artık üretimleri ancak yine doğuda yer buluyor. Özellikle Güneydoğu'da çok fazla üretim var şu an.
>
> Firma 1

> 2000 kişi çalıştırıyor. Şimdi 500 kişinin dikim yaptığı bir yerden günlük çıkan adette, banta girmesiyle çıkması bir olup verimliliğini kurtarmıyor. Ama LC Waikiki gibi, Defacto gibi Türkiye'de piyasayı domine eden markaların bir tane tişörtünden 150.000 adet geçtiğinde, Anadolu'da onun maliyetini çok rahat kurtarıyor. Yani gerçekten %30, %40'larda fiyat avantajı oluyor İstanbul'la.
>
> Firma 2

Uluslararası ve ulusal ölçekte sanayi yatırımlarının çeperlere kayması yerel ölçekte de sürmekte, İstanbul gibi geleneksel sanayi odaklarında tekstil fabrikaları imalat bantlarını metropoliten alanın çeperlerine taşımaktadır. Çağlayan, Osmanbey, Merter, Beyoğlu gibi tarihi tekstil merkezlerinde kiraların fahiş noktalara gelmesi ve perakende mağazacılığının (showroom) yaygınlaşması imalatı şehir dışına itmiştir: *"Eskiden fason atölyeleri ve imalatçılar Beyoğlu'nun ara sokaklarında veya Çağlayan'da yoğunlaşırdı; şimdi buralarda bir tane bile atölye bulamazsınız" (Firma 17)*. Kent merkezlerindeki toptancıların perakendecilerle yer değiştirme eğilimi Tarihi Yarımada içindeki ve çevresindeki alanları boşaltıp sektörü Giyimkent, Tekstilkent ve İkitelli gibi toptancı ve sanayi sitelerine taşıma politikasında somutlaşmıştır. Benzer şekilde metropollerin çeperlerinin genişlemesi ve tekstil sanayisinde tercih edilecek iş gücünün de çeper semtlerde ikamet etmesiyle atölyeler bu ilçe ve semtlere taşınmış, fabrikalar da İstanbul özelinde Çorlu ve Çerkezköy başta olmak üzere Trakya bölgesine sıçramıştır. Merkezdeki barınma maliyetlerinden kaçan iş gücünün yaşadığı Sultançiftliği, Mahmutbey, Arnavutköy, Esenyurt ve Beylikdüzü gibi çeper ilçeler iş gücünün varlığı sebebiyle atölyelerin yeni kümelenme alanları olmuştur. Kağıthane ya da Beşiktaş gibi merkezi yerlerin de sanayi elektriğine ve atık sistemlerine sahip olmaması, üreticilerin zorunlu olarak altyapısı müsait Güneşli, Esenyurt ve Çorlu hattına taşınmasını hızlandırmıştır.

İstanbul'da Üretimin Tasfiyesini Engelleyen Dinamikler

İstanbul'dan iş gücünün ve altyapı, yatırım vb. maliyetlerinin daha uygun olduğu bölgelere taşınmak, belirtildiği üzere, belirli ölçekte ve belirli üretim ağlarında yer tutan tekstil firmaları tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Zira sadece atölyeyi Anadolu'ya taşımanın yetmediği, özellikle su arıtma tesisi gerektiren boyahane veya tekstil makineleri gibi karmaşık operasyonların yüksek maliyeti firmaları taşınmaktan alıkoymaktadır.

> İmalatın sadece konfeksiyon ayağı başka bir şehre taşındığında, diğer tamamlayıcı süreçler orada değilse onları da organize etmek gerekiyor. Boyama ve baskı gibi işleri yeniden organize etmeniz gerekiyor. Özellikle boyahanelerin atık arıtma sistemleri gibi uyması gereken çok sıkı kuralları var. Çünkü inanılmaz miktarda su ve kimyasal kullanılıyor. Her bölgede de bu yıkama ve boyama olanakları olmayabiliyor. Bu yüzden Türkiye'nin ve dünyanın belli bölgeleri belirli ürün gruplarında uzmanlaşmış, gelişmiş durumdadır. Örneğin; Vietnam spor ürünlerinde, Çin ham madde avantajıyla naylon grubu dış giyimde, Türkiye ise denim ve pamuklu ürünlerde çok iyidir.
>
> Firma 18

Yani tekstil sanayisinin farklı kademelerde desantralizasyonu bu endüstrinin belirli fraksiyonları için geçerlidir. Ancak üretim zinciri ve ağı tek bir aşamadan ibaret değildir. Üretimin farklı aşamaları farklı lojistik çözümler, alt sektörler arası ilişki ağları, üretim ölçeği ve iş gücü profili gerektirmektedir. Bu ihtiyaçlara farklı mekânsal organizasyon biçimleri cevap vermektedir. Bu bağlamda İstanbul gibi geleneksel sanayi odaklarından tekstil imalatının belirli segmentlerinin tamamen tasfiye edilmesi mümkün görünmemektedir.

> Lojistik pahalı olduğu için, nitelikli insan aranır olduğu için Türkiye'de teşviklerin çok büyük bir avantajı yok. Makinenizi götürüyorsunuz ama know-how'ınızı, elemanınızı götüremezsiniz. Müşterinizi götüremezsiniz. Yani buradaki sistemi oraya taşımak mümkün değil. Fiziksel olarak bir şeyleri taşırsınız ama ruhen bir şeyleri taşıyamazsınız.
>
> Firma 12

Bir yandan rekabette hız ve esneklik artmak zorundadır. Diğer yandan uzak şehirlerden tedarikte uzayan süre (örneğin Tokat'tan tedariğin 1 hafta gecikmesi) ve lojistik masrafları kayıptır. İstanbul'a yakınlık bu gibi durumlarda önem kazanmaktadır. Ayrıca firmalarla bağlantıların komuta merkezi rolünü sürdüren İstanbul'dan Anadolu'nun farklı bölgelerine dağılmış fabrikaların kalite kontrolüne müdahale etmek belirli zorluklar taşımaktadır. Nihai ürün, belirli segmentlerde uzmanlaşmış ve Anadolu'nun farklı bölgelerinde faaliyetini sürdüren firmaların niteliklerinden fazlasını gerektirmektedir.

> Inditex diye kocaman bir rakip var. Dünya deviyle yarışmaya çalışıyoruz ve çok hızlı olmamız gerekiyor. Hem ofis tarafının çok hızlı olması gerekiyor hem üretim tarafının. İstanbul'da da bunun etkili olduğunu düşünüyorum.
>
> Firma 10

> Operasyon alanı dar olduğu için sürekli gidip gelmem gerekiyor. Yani bir de biz daha 6-7 senelik bir firma olduğumuz için kontrol edemediğimiz yerde tökezleriz. Bazen adetler yüksek olabilir. Bazen butik de olabilir. Yani hızlı reaksiyonu almalıyım. Üretimde sırayı değiştirmeliyim. Düğmeyi değiştirmeliyim. Çünkü piyasa çok değişkenlik gösteriyor ve tekstil artık daha çok zorlaştı. Bu problemleri yaşamamak için İstanbul'da kalmayı tercih ediyoruz.
>
> Firma 15

> İstanbul'da her türlü ürünü tedarik etme şansınız çok hızlı oluyor. Bizim gibi firmaların Avrupa'da tercih edilme sebebi hızlı üretim; 4 hafta içinde üretim yapabiliyoruz. Çerkezköy ve Bursa gibi malzeme tedarik yerlerine yakınız. Dantel, aksesuar, düğme, parça boya gibi malzemelerin temini İstanbul'da çok hızlı. Bir zamanlar Denizli çok iyiydi, Bursa'da da hala çok iyi.
>
> Firma 6

> Butik bir firma olduğu, adetlerimiz daha küçük ve ürünler daha detaylı olduğu için birebir takip edebilmek ve anında müdahale edebilmek adına operasyonları İstanbul'da sürdürüyoruz.(...) Kendi küçük bir modelhanemiz var ama çok detaylı işler için, birebir yürütülmesi gereken çok az sayıda çıkan minik işler için ya da kalıp çıkarmak gibi işlemler için kullanıyoruz. (...) İstanbul'da hâlâ çok fazla atölye olsa da maliyet tutturmak gerçekten çok zor. İstanbul'daki bir atölyeyle çalışabilmek için belli kriterlerin uyması gerekiyor; örneğin benim şu an çalıştığım firmadaki gibi çok küçük adetli, butik, yakından takip edilmesi ve hızlı aksiyon alınması gereken işler burada yürütülebiliyor. Ancak bunun dışındaki büyük hacimli seri üretimler (mass production) içeren işleri İstanbul'da sürdürebilmek mümkün değil; bu nedenle İstanbul'da da birçok atölye kapanıyor.
>
> Firma 18

> Taşınan çok oldu ama bizim işimizin kontrolü o kadar uzaktan çok zor. Oralarda devam edemediler, coğu 2-3 sene içinde geri döndüler. (...) Biz üretimimizin %70'ini kendi bünyemizde yapıyorduk, kalan %30'unu ise dışarıya fason veriyorduk. Kendi imalat yerimiz de çalıştığımız fasoncular da hep İstanbul'daydı. (...) Üretimi şehir dışına taşımayı hiç düşünmedik. Çünkü yönetmenin çok zor olduğunu biliyorum. Biz Dudullu'daki 70-80 kişilik ekibimizi bile Osmanbey'den zor yönetiyorduk.
>
> Firma 17

Anadolu kentlerinin İstanbul gibi bir tekstil sanayi kümelenmesine sahip olması, geleneksel sanayi odaklarının aracılığı olmadan küresel üretim ağlarına entegre olması için komuta ve kontrol merkezi işlevlerinden fazlasını barındırması gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü üretim tasarım, pazarlama, reklamcılık vb. hizmet sektöründen önce iplik, boyahane, nakış, yıkama ve etiketleme gibi etaplarının birbirine fiziksel olarak yakın olduğu bir kümelenmeye ihtiyaç duymaktadır.

> Bu insanlar Bayrampaşa'da başlamış bu işe. Atıyorum, örgücünün biri yanına dükkan açmış, biri de üst katına açmış. İplikçi gelmiş onun öteki tarafına, etiketçi gelmiş bir arka sokağına. Şimdi o insan yan yana hızlı aksiyon alabildiği bir ortamdan çıkıp karşı yakaya (Anadolu Yakası) gitmez. Osmanbey vardı, sonra Merter, Laleli piyasası çıktı. Avrupa daha hızlı hareket edebileceği odak noktası. (...) Eksik bir şey olduğu zaman İstanbul içerisinde ve çeperinde etiket tedarikçisinden, iplik tedarikçisinden yarım günde bile sorunumu çözebiliyorum ama şehir dışında olduğunuz zaman ister istemez bunun nakliyesi ve zaman kaybı giriyor işin içerisine. Bölgelere yabancı olduğumuz için Anadolu'ya taşınmanın çok avantajlı olduğunu düşünmedik.
>
> Firma 13

Bu türden kümelenmeler, küresel rekabette firmalara günlük ve haftalık kararları rahatlıkla planlayabilmesini sağlamaktadır. Esneklik; bazı durumlarda büyük ölçekli hazır giyimin yan sanayisi için olduğu kadar, küçük adetli (300-1000 adet), çok model değiştiren ve katma değeri yüksek özellikli/niş işleri üreten butik segment için de zorunluluktur. Bu segment için de ulusal ve uluslararası piyasanın beklentilerini en yakından takip edebilecekleri metropolde, atölye yapısında çalışmak gerekmektedir. Ulusal markaların üretimde Ar-Ge ve Ür-Ge gibi aşamaları deneme-yanılmaya müsait süreçlerdir. Dolayısıyla atölye yapısına benzer bir işleyişi gerekitiren bu faaliyetler de ulusal firmaların komuta-kontrol merkezi olan İstanbul'da yer tutmaktadır.

> Çok mikro atölyeler kaldı artık. Onlar da küçük, özellikli işleri yapan, fiyatı biraz daha yükselten işler yapabilen yerler. Biraz daha "flexible" yapılar kurdular. Hem örme hem dokuma, farklı ürün tipleri yapabiliyorlar. Onun için de tabi kalifiye elemanları tutuyorlar sadece. Eskiden atölyeler daha büyük olurdu, çıraklar, kalfalar yetiştirilirdi. Şimdi zaten yeni nesil gelmiyor. Atölyeci de kendisini çok uzun vadede öngöremediği için mevcut yetişmiş insanlarla küçük, mikro işler çevirebiliyor. (...) İstanbul daha çok işin planlandığı yer artık, işin geliştirildiği yer. (...) İstanbul'da sadece bahsettiğimiz o küçük niş işler yer bulabilecek gibi görünüyor.
>
> Firma 1

> Üretici bunu niye tercih etmiyor? Çok büyük müşterisi yok ya da butik müşterilerle çalışmayı tercih ediyor. Katma değerden kazanıyor. Üretim bandı bu şekilde. Buna yatırım yapıyor. Yani ben bugün üreticinin bana çıkardığı motor kuryeyi 14:30'dan 15:00'ten sonra o acil son numuneyi buraya getirebiliyorum ama benim Bitlis'ten, Bartın'dan, Diyarbakır'dan ürünü getirmem kolay değil. Benim depom atıyorum Çorlu'da ya da İstanbul'da. Ben bu üreticiden final ürünü istediğimde benim 1000 adedimi Diyarbakır'dan bir tıra koyup oradan getirdiği lojistik masrafıyla Güneşli'den çıkardığı aynı olmuyor. Yüksek adette bunu yapıyor. Bir kamyonu ürünüyle doldurursa değiyor o yolu geldiğinde. Ama benim üç kolimi koca bir tırla getirmesine değmiyor.
>
> Firma 2

> İstanbul'da bizim iş geliştirme merkezimiz var. 7 katlı bir bina. Burada pazarlama ekibimiz var; satın alma, planlama. Yani 'headquarter' diyebiliriz oraya aslında. Modelhanemiz orada, numuneler oradan çıkıyor. Tasarımlar, showroom orada yapılıyor. Onun dışında 5 tane de üretim bandımız var. Ama burada standart işleri değil de daha, kompleks ürünleri üretiyoruz. Yani her yerde üretemeyeceğimiz ürünleri üretiyoruz. Gerçekten özellikli işleri. Onun dışında İstanbul'da üretimimiz yok.
>
> Firma 1

Koleksiyon geliştiren beyaz yakalı kalifiye kadro (tasarımcı, mühendis vs.) ve yukarıda sıralanan hizmet sektörlerindeki iş gücü İstanbul gibi geleneksel sanayi odakları dışındaki kentlerde çalışmayı tercih etmemektedir. Çalışanlar kadar işverenler için de iş yapma alışkanlıklarından vazgeçmek zor görünmektedir. Örneğin bilinirliği yüksek bir marka, üretimini Anadolu'ya taşıması durumunda prestijinin ve marka değerinin "köreltilip yıpranacağı" endişesi taşımaktadır.

> Üretimden ziyade artık işin tasarım ve marketing tarafı çok daha ağırlık buluyor ve bu konularda da genelde beşerî sermaye çok kıymetli. Tasarım ve Ar-Ge tarafında ve marketing tarafında. O yüzden beşeri sermayeye de genelde tabi büyük şehirlerde daha rahat ulaşabiliyorsunuz. O takımı oluşturabiliyorsunuz. Sanırsam İstanbul'da olacağız yani.
>
> Firma 9

Tekstil Sektörünün Sanayideki Ekonomik ve Stratejik Konumu

Türkiye'de tekstil sektörü uzun yıllardır yalnızca üretim ve ihracat kapasitesiyle değil, ekonomik sistem içerisindeki çok yönlü işleviyle de öne çıkan sektörlerden biri olmuştur. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen saha görüşmeleri, sektörün ekonomik değerinin yalnızca doğrudan üretim çıktıları veya ticari performans göstergeleri üzerinden değerlendirilmediğini ortaya koymaktadır. Tekstil sektörü geniş iş gücü havuzu yaratmakta ve ekonomik sürekliliğin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak mevcut üretim yapısının korunmasında risklerle karşı karşıyadır. Özellikle üretim coğrafyasında meydana gelen dönüşümler, teknoloji yoğun sektörlerin yükselişi ve ekonomik dalgalanmalar, mevcut iş gücünün farklı alanlara geçmesine neden olabilmektedir. İmalat sektörü genelinde yaygın olan bu sorun, tekstil sektörü için de geçerlidir.

Tekstile alternatif olabilecek yeni sektörlerin gelişiminin sermaye birikimi, teknik altyapı, uzmanlaşmış bilgi ve kurumsal kapasite gibi uzun vadeli süreçlere dayanması, mevcut üretim yapılarının kısa süre içerisinde ikame edilmesini güçleştirmektedir. Bu durum, sektörel dönüşümlerin yalnızca ekonomik verimlilik veya teknolojik ilerleme üzerinden değil, ortaya çıkarabileceği sosyal ve yapısal etkiler üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

> Temel sorun sektörde istihdam yaratamıyoruz. Devletin tekstil sektörüne yatırımlarını güçlendirmesi gerekir ki evlere ekmek girsin. Herkes savunma sanayisinde çalışamaz, muhakkak bir yerlerde çalışması gerekir bu kadar insanın. Eğer tekstil sektörü bunu sağlıyorsa bunun desteklenmesi gerekir. Tekstilde şimdi 300.000 istihdam kaybı var.
>
> Firma 4

> Tekstil Türkiye'nin en fazla emek-yoğun çalışan sektörlerinin başında geliyor. Hem kayıtlı hem kayıtsız en fazla fazla sayıda insana istihdam sağlayan bir sektör. Bu sebeple bu sektörden çıkmamız mümkün değil. Çıkacak olursak bu kadar insanı başka nerede istihdam edeceğiz, başka ne tür yeni iş kolları ve istihdam alanları açacağız, bunun için gerekli hem sermaye hem de bilgi birikimi mevcut mudur? Yeterince değildir. Ayrıca insanlar dünya kurulduğundan beri iki şeye muhtaç; bir yemeye, iki giyinmeye. Birinci önceliklerimiz bunlar. Biz bu ürünleri üretmezsek ithal etmek zorunda kalırız.
>
> Firma 14

Tekstil sektörünün üretimin farklı aşamalarını birbirine bağlayan bütünleşik bir ekonomik yapı oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, tekstil ve hazır giyim sektörünün ekonomik öneminin üretim hacmi ve ihracat performansı üzerinden değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Ham madde üretiminden başlayarak iplik, kumaş, konfeksiyon ve nihai ürüne uzanan üretim süreçleri, her aşamada yeni katma değer oluşturan çok katmanlı bir üretim sistemi meydana getirmektedir. Bu durum farklı üretim faaliyetlerinin bir araya gelmesine ek olarak uzun yıllar içerisinde oluşmuş uzmanlaşma alanlarının, tedarik ilişkilerinin, teknik bilgi birikiminin ve kurumsal bağlantıların da aynı yapı içerisinde gelişmesini sağlamaktadır.

> Tekstil ve hazır giyim sektörünün diğer sektörlerden farklı olarak Türkiye'de dünyanın bile sayılı ham madde üreticileri var. Türkiye başlı başına bir pamuk üreticisi ülke. İyi bir pamuk üreticisiyiz. Bunun yanında büyük polyester üretim tesislerimiz, akrilik tesisimiz var. Daha çok tekstilde kullanılan ham maddeler genel olarak bunlar. Pamuk ve polyester %80 hatta %90 oluşturuyor. %10 da diğer ham maddeler ki; akrilik de bunun başında geliyor, yün muadili olarak. Şimdi ham madde tarafında bizim bir problemimiz yok. Hemen akabinde bu ham maddeleri alan firmalar iplik yapıyor. Türkiye'de çok fazla iplik üreticimiz de var. İplik üreticisi ipliği kumaşçıya satıyor. Türkiye'de çok fazla kumaş üreticisi de var. Kumaş üreticisi de fazla ürünlerini konfeksiyoncuya satıyor. Yani Türkiye'de çok uzun bir değer zinciri yaratıyor.
>
> Firma 9

Saha görüşmelerinden elde edilen bir diğer önemli bulgu ise sektörün görünür ekonomik göstergelerin ötesinde, ölçülmesi güç ancak uzun dönemli süreçlerde oluşmuş bir birikime sahip olduğudur. Bilgi birikimi, iş yapma deneyimi, üretim kültürü, kurumsal hafıza, tedarik ağları ve sektör içi ilişkiler gibi unsurlar doğrudan ekonomik verilerle ölçülemese de sektörün sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle, sektörde meydana gelebilecek çözülmeler yalnızca üretim veya istihdam kaybı olarak değerlendirilmemektedir. Yıllar içerisinde oluşmuş sistemin ve birikim kapasitesinin kaybı olarak da okunmaktadır. Bu durum, tekstil sektörünün yalnızca ürün üreten bir alan değil; kendi içerisinde çok katmanlı ilişkiler ağı oluşturan ve süreklilik içerisinde değer üreten bir ekonomik yapı olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

> Üretimin kendi satıştaki kaybına bakıyoruz. İstihdamdaki kaybına bakıyoruz. Peki oluşturduğu yılların verdiği bir 'know-how' var, 'network' var, sabit sermaye var. Görülmeyen o kadar çok emek, görülmeyen o kadar çok iş birliği var ki bunları paraya değiştiremiyorsunuz. Bu ancak o kendi doğal sistemi içerisinde sürdürülebilirliğini sağlarsa bir karşılığı var. Yoksa başka bir şekle uydu mu o ciddi bir kayıp olur.
>
> Firma 12

Tekstil sektörünün üretim kapasitesi ve bütünleşik yapısına ilişkin değerlendirmeler, sektörün Türkiye ekonomisindeki konumunun yalnızca ihracat sıralamaları veya dönemsel performans göstergeleri üzerinden değerlendirilmediğini ortaya koymaktadır. Ekonomik yapıda yaşanan dönüşümler sektörler arasındaki öncelikleri yeniden şekillendirebilmekle birlikte, bu durum sektörlerin ekonomi içerisindeki gerçek katkılarının farklı ölçütler üzerinden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, görünür ihracat büyüklükleri ile sektörlerin yarattığı gerçek ekonomik değer arasında bir ayrım yapıldığı; özellikle ithal girdi bağımlılığı, yerli üretim kapasitesi, üretim süreçlerinin ülke içerisinde bütünleşik biçimde gerçekleştirilebilmesi ve yaratılan katma değer düzeyinin sektörün ekonomik ağırlığını belirleyen temel unsurlar olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde, tekstil sektörünün ihracatta otomotiv gibi sektörlerin gerisinde kalmış görünmesine karşın, otomotiv sektörünün ithal girdiye bağımlı üretim yapısına karşılık tekstilin büyük ölçüde yerli üretime dayanması nedeniyle daha yüksek net döviz girdisi ve katma değer yarattığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, tekstil sektörünün zaman içerisinde ihracat sıralamasında göreli değişimler yaşamış olmasına rağmen, üretim süreçlerinin önemli ölçüde ülke içerisinde gerçekleştirilmesi ve yüksek katma değer üretme kapasitesi sayesinde Türkiye ekonomisi açısından stratejik önemini koruduğu değerlendirilmektedir.

> Yarın hangi sektörlerin öne geçeceğini bilemiyoruz. 30 sene önce tekstil birinciydi, bugün yapay zeka, bilişim ve otomotiv gibi sektörler ön plana çıkıyor. Belki dünyada birtakım madenlerde azalmalar olacak, Türkiye değişik madenlerin bulunmasıyla belki maden sektöründe ön plana çıkacaktır. 30 sene önce birinci sırada olan tekstil bugün üçüncü sıraya gerilemiş durumda. Ancak tekstil, dış ticaret fazlası veren en büyük sektörlerden biridir. Bu sektör başladığı günden beri ülke ekonomisi için büyük bir katkı oldu. Mesela son dönemlerde, 'Tekstilde ucuz işçilik var, bu sektörden çıkıp farklı alanlara yönelelim' gibi bir görüş ortaya çıktı.
>
> Firma 14

> Hükümet tekstili sürekli arka planda bırakıyor, tekstil şu anda çok ön planda değil. Eskiden olduğu gibi birinci ihracat kalemimiz de değil artık, 2000'e kadar birinci ihracat kalemimizdi. Şimdi kağıt üzerinde dördüncü veya beşinci sıraya gerilemiş görünüyor. Ancak bu durum yanıltıcıdır; otomotiv ihracatı yüksek görünüyor ama parçaların yarısını ithal edip burada birleştiriyor, gerisin geri ihrac ediyorsun, bu ihracat değil aslında. Hem hacim hem katma değer olarak bakıldığında tekstil hala Türkiye'nin bir numaralı sektörüdür. Çünkü tekstilde üretimin her aşamasını burada yapıyorsunuz, araba gibi değildir.
>
> Firma 17

Tekstil sektörünün sanayi içerisindeki yeri yalnızca ekonomik katkısıyla sınırlı değildir. Aynı zamanda, tekstilin kriz dönemlerindeki işlevine ve sürekliliğine ilişkin bir bakış açısını da ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen saha görüşmeleri, tekstil sektörünün yalnızca normal ekonomik koşullarda üretim ve ihracat sağlayan bir alan olmanın ötesinde, olağanüstü dönemlerde ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara hızlı uyum sağlayabilen bir yapı olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Sektörün geleceğine ilişkin zaman zaman olumsuz değerlendirmelerle karşı karşıya kalınmasına rağmen, değişen ekonomik ve toplumsal koşullara

uyum sağlayabilme kapasitesinin sektörün devamlılığını güçlendiren önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde üretim süreçlerinin farklı ihtiyaçlara göre yeniden organize edilebilmesi, sektörün yalnızca ekonomik çıktı üretme kapasitesiyle değil, aynı zamanda esneklik ve adaptasyon yeteneğiyle de öne çıktığını göstermektedir. Dolayısıyla tekstil, yalnızca belirli ürünlerin üretildiği bir alan değil; farklı koşullarda temel ihtiyaçlara hızlı biçimde yanıt verebilen ve ekonomik sistemin sürekliliğine katkı sağlayan stratejik bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

> Türkiye'de tekstil sektörü yıllardır devam ediyor. Dikkat ederseniz her 5-10 senede bir 'tekstil kötüye gidiyor, sakın bu sektöre girmeyin' dendiğini duyarsınız. Ancak geçenlerde yaptığımız bir araştırmaya göre; Almanya, Fransa ve İngiltere'de hala tekstil üretimi yapılıyor; Amerika hala tekstil makineleri satın alıyor. Bunun en güzel örneğini pandemide gördük. Dünyanın hiçbir yerinde maske üretilemezken biz tekstilciler hemen tedbir alıp maske üretimine geçtik ve ülkemizde bir maske sıkıntısı yaşanmadı. Hatta Türkiye İhracatçılar Meclisi o dönemde Çin, Kore ve İspanya'ya maske gönderdi. Tekstil, her zaman var olması gereken stratejik bir sektör. Çünkü bu sektör olmayınca dünyadaki herhangi bir kriz anında eksikliği hemen hissedilir.
>
> Firma 19

Tekstil sektörü insan kaynağı, kurumsal devamlılık ve üretim kültürünün sürdürülebilirliği açısından da önemli yapısal sorunlarla karşı karşıyadır. Görüşmelerde özellikle mesleki bilgi ve deneyimin kuşaklar arasında aktarılmasında yaşanan güçlükler, kârlılığın azalması ve geleceğe ilişkin belirsizliklerin artmasıyla birlikte sektörün genç kuşaklar açısından cazibesini kaybetmeye başladığını, nitelikli iş gücünü sektöre çekmekte zorlandığını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğinin risk altında görüldüğünü ortaya koymaktadır.

> Üretimde, özellikle Ar-Ge ve fabrika mühendisliği gibi teknik pozisyonlarda ciddi bir nitelikli iş gücü açığı bulunuyor. Öğrencileri bu alanlara yönlendirmeye yönelik teşvikler artırılsa da gençlerin üretim odaklı mesleklere ilgisi hala sınırlı. Fabrika mühendisliği zor çalışma koşulları gerektiren bir alan olduğu için üretimde yer almak istenmiyor genelde. Devlet tarafından Denizli, Bursa, Gaziantep ve Adana gibi tekstil üretiminin yoğun olduğu kentlerde tekstil mühendisliği programlarının desteklenmesiyle öğrencilerin kendi şehirlerinde eğitim alarak bölgedeki fabrikalarda istihdam edilmesi hedefleniyor. Böylece hem nitelikli teknik personel ihtiyacının karşılanması hem de bölgesel sanayiye insan kaynağı kazandırılması amaçlanıyor. Bu çalışmaların etkileri henüz tam olarak görünür olmasa da uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirilebilir.
>
> Firma 2

> Bizde kalifiye elemanla ilgili ciddi sorunlar var. Eskiden aileler çocuklarını çırak olarak işyerlerine yönlendirirdi. Bugün ise aileler çocuklarının çalışma hayatına erken yaşta katılmasını istemiyor; öncelik eğitim oluyor ve neredeyse herkes üniversiteye gidiyor. Ama eğitimini tamamlayan birçok genç, çalışma hayatına ilişkin yeterli deneyim ve beceriye sahip olmadan iş gücü piyasasına katılıyor. Bu durum, sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağının yetişmesini zorlaştırıyor. Örneğin desen tasarımı gibi uzmanlık gerektiren alanlarda dahi uygun personel bulmakta güçlük çekiyoruz. İşe başvuran bazı kişilerin gerekli bilgi ve deneyime sahip olmadıkları ise ancak işe başladıktan sonra anlaşılabiliyor.
>
> Firma 8

Sanayide köklü bir geçmişi olan tekstil sahip olduğu bu değerlere karşılık pek çok krizle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin kuşaklar arası devamlılığı ve girişimcilik motivasyonundaki dönüşüm tekstil sektörünü önemli derecede etkilemektedir. Saha bulguları, tekstil sektöründe yaşanan dönüşümün önemli boyutlarından birinin aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve yeni kuşakların sektöre yönelik ilgisindeki azalma olduğunu ortaya koymaktadır. Geçmişte ekonomik getirisi yüksek olarak değerlendirilen tekstil sektörünün, değişen yatırım tercihleri ve kârlılık beklentileri doğrultusunda yeni nesiller açısından eski cazibesini kaybettiğini göstermektedir. Daha yüksek getiri sunduğu düşünülen sektörlerin öne çıkması, mevcut sermayenin tekstilden farklı yatırım alanlarına yönelmesine neden olurken, ikinci ve üçüncü kuşakların aile işletmelerini devralma konusundaki isteksizliği sektördeki kurumsal devamlılığı zorlaştırmaktadır.

Müşteri ilişkileri, tedarik zinciri, finansal yapı ve kurumsal motivasyon gibi uzun yıllar içerisinde inşa edilen unsurların korunmasını mümkün kılan unsurlardan biri, kuşaklar arası bilgi ve deneyim aktarımıdır. Bu aktarımın kesintiye uğraması ise yalnızca bir mülkiyet değişimi anlamına gelmemekte; aynı zamanda bilgi birikimi, ticari ilişkiler ve sektörel deneyimin devamlılığı açısından da önemli bir kırılma noktası oluşturmaktadır.

> İtalya'da bir müşterim var. Beş jenerasyondur çorap yapıyorlar ve babaannesi başlamış çorap üretimine. Ama bu kültür, bu yapı insanın içinden gelen istek aslında, sadece kazançla da ilgili değil. Devam etmek istemeyen aileleri de burada yadırgayamıyorum. Şimdi belli bir mali seviyeye gelmiş belli bir yatırıma sahipler. Şimdi bu yatırımla siz örnek veriyorum bir 100 birim yatırımınız var. Bunu otele çevirseniz belki 1000 birim olacak. Tekstile girseniz belki 1 birim kazanacaksınız. Hatta belki de batacaksınız. İnsanlar da şu anda o riske girmek istemiyor.
>
> Firma 13

> Müşteri ilişkilerinin, tedarik zincirinin ve nakit akışının sürdürülebilirliği işletmeler açısından vazgeçilmez unsurlar. Bunlar olmazsa olmazlar. 30-40 yıllık firma bu alanlarda bir kırılma sürecine girmişse ve işletme birinci kuşak tarafından yönetiliyor, buna karşın ikinci kuşak sürece dâhil olmuyorsa, işletmenin geleceğine yönelik motivasyon zayıflamıştır.
>
> Firma 12

Tekstil İmalatının Geleceğini Şekillendiren Dinamikler

Tekstil imalatının geleceği özellikle son yıllarda sıkça tartışılan konuların başında yer almaktadır. Gelecekteki duruma ilişkin değerlendirmeler, sektörün karşı karşıya olduğu sorunların yalnızca küresel rekabet koşullarıyla sınırlı görülmediğini; mevcut ekonomik politikalar, finansmana erişim güçlükleri ve kamu desteğinin yetersizliğiyle birlikte ele alındığını göstermektedir. Bu kapsamda yapısal kırılganlık ve destek mekanizmalarının yetersizliği konuları öne çıkmaktadır.

Tekstil sektörünün Türkiye ekonomisi içerisindeki stratejik konumuna rağmen son yıllarda giderek daha kırılgan bir duruma sürüklendiği görüşmecilerin ortak kanısıdır. Bulgular, sektörün yüksek istihdam kapasitesi, ihracat performansı ve yarattığı katma değere rağmen kamu politikalarında yeterince önceliklendirilmediği algısının yaygın olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte kur politikaları, artan üretim maliyetleri, finansmana erişimde yaşanan güçlükler ve yatırım ortamındaki belirsizlikler, sektörün rekabet gücünü zayıflatan temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Bu süreç yalnızca firmaların mevcut üretim kapasitesini etkilememekte; aynı zamanda tasarım yatırımları, ürün geliştirme faaliyetleri ve yenilikçilik kapasitesi üzerinde de doğrudan baskı oluşturmaktadır. Bu çerçevede tekstil imalatının geleceği, yalnızca firmaların piyasa performansına değil; kamu politikaları, finansal sistem ve üretimi destekleyen kurumsal mekanizmaların nasıl şekilleneceğine bağlı bir mesele olarak değerlendirilmektedir.

> Şu anda burada gördüğünüz desenlerin %50'si, 3-5 yıl öncenin desenleri. Masraf etmemek için az olsun, hatta bazen 'hiç olmasın' diyoruz. Oysa önceden adam geliyor, buradan seçerek tek seferde 5 milyon euroluk iş veriyordu. Biz biraz yalnız bırakılmış durumdayız, banka bile tekstilcilere risk öznesi olarak bakıyor.
>
> Firma 6

> Yerel enflasyonun artması, enflasyonun yukarı çıkması, dövizin sabit kalması maalesef standart ürünlerde Türkiyeyi geriye attı ama niş katma değer ve Ar-Ge gibi, tasarım gibi ürünlerde nispeten biraz daha ömrümüz olacak. Fakat eskisi gibi birinci ligde olma şansımız olduğunu düşünmüyorum.
>
> Firma 12

Tekstil imalatının geleceğine ilişkin değerlendirmelerde öne çıkan bir diğer tema, sektörün rekabet gücünün üretim kapasitesinden çok marka değeri ve katma değer üretme kapasitesi üzerinden yeniden tanımlanması gerektiğidir. Türkiye'nin üretim teknolojisi, teknik bilgi birikimi, esnek üretim kabiliyeti ve nitelikli imalat altyapısı açısından güçlü bir konuma sahip olduğuna yönelik değerlendirmelerde ortaklaşılmaktadır. Buna karşın bu üretim kapasitesinin uluslararası ölçekte güçlü markalar oluşturulmasına yeterince yansıtılamadığı, sektörün uzun yıllardır ağırlıklı olarak küresel markalar için üretim yapan bir yapı içerisinde geliştiği ifade edilmektedir. Bulgular, sektörün geleceğinin düşük maliyetli üretim rekabetinden ziyade tasarım, markalaşma, özgün ürün geliştirme ve yüksek katma değerli üretim stratejileriyle şekilleneceğine işaret etmektedir. Bu dönüşüm yalnızca ürünün fiziksel niteliğini değil, marka algısını, tasarım değerini ve kültürel kimliğini de ekonomik değere dönüştürebilmeyi gerektirmektedir.

Görüşmelerde Türkiye'nin jeopolitik konumu, güçlü üretim altyapısı ve belirli ürün gruplarında sahip olduğu uluslararası bilinirliğin önemli avantajlar sunduğu belirtilmekle birlikte, bu avantajların küresel ölçekte güçlü ve sürdürülebilir Türk markaları oluşturulmasıyla desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede sektörün geleceği, üretim kapasitesinin korunmasının ötesinde, bu kapasitenin daha yüksek katma değer yaratan markalara ve küresel rekabet gücüne dönüştürülebilmesine bağlı olarak değerlendirilmektedir.

> Türkiye tekstil sektöründe üretim, teknik bilgi ve imalat kapasitesi açısından güçlü bir konumda. Ama bu birikim büyük ölçüde uluslararası markalar için üretimde kullanıldı. Kendimiz için yapmadık, bu yüzden dünya çapında bilinen güçlü Türk markaları oluşturma konusunda yeterli başarı sağlanamadı. Artık ilk yapmamız gereken markalaşmak olmalı.
>
> Firma 2

> Coğrafi konumumuz hem Afrika'ya hem Avrupa'ya hem Balkanlara hem de Türki Cumhuriyetlere çok yakın. Dolayısıyla coğrafi konumumuz da bize ayrı bir avantaj sağlıyor. Yani bu sektörden çıkmamız mümkün değil, ancak artık kendi markalarımızla ihracat yapmamız, kendi markalarımızın çoğalması lazım.
>
> Firma 14

> Daha katma değerli ve nitelikli işler yapmamız lazım. Bu noktada her zaman İtalya örneğini veriyorum: Bizim 5 euroya sattığımız yünlüleri İtalyanlar, 'Made in Italy' markasını ve tarzını oluşturdukları için 17-20 euroya satabiliyorlar. Amerika'da 'Turkish towel' (Türk havlusu) markasıyla yapılan özel satışlarımız bunun bir kanıtıdır.
>
> Firma 19

Mevcut ekonomik koşulların devam etmesi ve sektöre yönelik yapısal dönüşümlerin gerçekleştirilememesi durumunda tekstil üretiminin farklı coğrafyalara kaymasının ivme kaybetmeden süreceği öngörülmektedir. Özellikle yükselen işçilik ve enerji maliyetlerinin Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü zayıflattığı; emek-yoğun üretimde maliyet avantajına sahip Çin, Bangladeş ve Pakistan gibi ülkelerle rekabet etmeyi giderek güçleştirdiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda siparişlerin ve üretim faaliyetlerinin daha düşük üretim maliyetleri sunan Asya ülkelerine ve son yıllarda tekstil yatırımlarının arttığı Afrika ülkelerine yönelme eğiliminin güçlenebileceği değerlendirilmektedir. Bu durum, tekstil üretiminin mekânsal dağılımında maliyet unsurlarının belirleyici rolünü ortaya koyarken, sektörün uluslararası rekabet gücünün korunabilmesi için üretim maliyetlerini azaltacak ve katma değerli üretimi destekleyecek yapısal politikaların önemini ortaya koymaktadır.

> Sadece İstanbul için değil, Türkiye genelinde tekstil sektörü sürekli azalıyor. Azalmasının en önemli sebebi de Çin. Çin, bir tişörtü 5 sente satarsa, burada imalat yapıp satmak çok zor. Eğer bu kotalar kalkarsa tekstil Türkiye'de tamamen biter. Bugün Avrupa ve Amerika'da tekstil imalatı yapma imkanı sıfırdır; üretim ancak Türkiye, İran ve Pakistan gibi ülkelerde olur ama bu ülkeler bile Çin'e karşı çok dayanamaz. Çin'in kurmuş olduğu çok ayrı bir sistemi var. Araba fabrikalarındaki robot sistemlerinin aynısını tekstile uyarlamışlar; el değmeden gömlek ve pantolon üretiyorlar, her şey otomatik. O yüzden oradaki fiyatlarla hiçbir ülkede üretimin maliyetini çıkartamazsınız. Devlet kotalarla ithalatı kısıtladığı için buradaki tekstilciler hala ayakta durabiliyor; yoksa Amerika ve Avrupa'da olduğu gibi ithalat serbest olsa bir sene sürmez, hepsi kapanır.
>
> Firma 17

> Ben üretimin tekstil özelinde Asya'dan daha çok Afrika'ya doğru kayacağını düşünüyorum. Çünkü en büyük rakibimiz Çin dedik. Çin, kendini teknoloji alanında, aşırı geliştirdi ve artık hazır giyim tekstil kategorisinde başka bir yerde. Bangladeş ve Pakistan da farklı bir alanda ilerliyorlar ve Avrupa Birliği ile farklı anlaşmalar yapıyorlar. O yüzden Türkiye'nin bu yöndeki gidişatını gerçekten İtalya'ya benzetiyorum. Şu anda İtalya gibi küçük küçük marka ve zanaatlara önem veren bir hale geleceğiz bence.
>
> Firma 3

Bununla birlikte, sektörde yaşanan rekabet baskısının tekstil üretiminin tamamen ortadan kalkacağı şeklinde değerlendirilmediği görülmektedir. Artan maliyetler nedeniyle Türkiye'nin emek-yoğun üretimde maliyet avantajına sahip ülkeler karşısındaki rekabet gücünün azalacağı kabul edilmekle birlikte, sektörün sahip olduğu yapısal avantajların uluslararası pazardaki konumunu koruyabileceği ifade edilmektedir. Özellikle uzun yıllara dayanan üretim deneyimi, yenilenen makine parkı, nitelikli teknik bilgi birikimi, ihracat tecrübesi, esnek ve hızlı üretim kapasitesi ile Avrupa, Orta Doğu ve Kuzey Afrika pazarlarına yakınlık gibi unsurların Türkiye'yi rakip ülkelerden ayıran temel üstünlükler olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, sektörün geleceğinin düşük maliyetli üretim üzerinden değil; kalite, hız, esneklik, teknik uzmanlık ve markalaşma gibi rekabet avantajlarının güçlendirilmesine bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

> Rakipler nedeniyle Türkiye'nin tekstildeki ağırlığı mutlaka düşecektir. Ama Türkiye'nin şu pek çok avantajı da var. Üretimde kullandığımız makineler güncel teknolojilere sahip, yetişmiş iş gücümüz bulunuyor ve firmalarımız ihracat ile e-ticaret konusunda deneyim kazandı. Türk tekstili kalite, hızlı üretim ve değişen moda trendlerine uyum sağlama konusunda güçlü bir konumda. Bu avantajların yanında, coğrafi olarak da avantajımız var. Türkiye'nin Avrupa, Orta Doğu ve Kuzey Afrika pazarlarına yakınlığı da önemli bir rekabet avantajı sunuyor.
>
> Firma 14

> Tekstil sonuçta bir geçiş sektörü. Almanya'dan İtalya'ya kadar pek çok ülke zamanla üretimden markalaşmaya yöneldi. Türkiye için de benzer bir dönüşüm mümkün. O yüzden ben tekstilin biteceğini düşünmüyorum. Sadece sektörün yapısı değişiyor. Türkiye'nin fiyat-performans dengesi, hızlı üretim, değişen taleplere kısa sürede cevap verebilmesi ve sahip olduğu teknik birikimi en büyük avantajları. Çin büyük bir rakip olsa da hız, esneklik ve üretim organizasyonu açısından Türkiye hâlâ önemli üstünlüklere sahip. Kamboçya, Hindistan, Pakistan ve Mısır gibi ülkeleri ise bu açıdan Türkiye ile aynı seviyede değerlendirmiyorum.
>
> Firma 13

Mevcut rekabet avantajlarının korunabilmesi, sektörün değişen küresel üretim dinamiklerine uyum sağlayabilme kapasitesine de bağlıdır. Bu bağlamda, tekstil sektöründe teknolojinin üretim süreçlerine entegrasyonu geleceğin rekabet koşullarına uyum açısından temel gerekliliklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Sektörün yalnızca mevcut üretim kapasitesini sürdürmesinin yeterli olmayacağı; küresel ekonomik ve teknolojik dönüşümlere uyum sağlayacak yenilikçi üretim süreçleri ve iş modelleri geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Dijitalleşme, yapay zekâ, otomasyon teknolojileri ve hızlanan üretim döngüleri, rekabetin temel belirleyicilerini yeniden tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, geçmişte başarı sağlayan üretim anlayışlarının günümüz koşullarında tek başına sürdürülebilir olmadığı; rekabet avantajının giderek bilgi üretme, yenilik geliştirme, özgün tasarım oluşturma ve değişime hızla uyum sağlayabilme kapasitesi üzerinden şekillendiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla sektörün geleceği yalnızca üretim hacmini artırmakla değil; teknolojiyi üretim süreçlerine entegre edebilmek, katma değeri yüksek ürünler geliştirebilmek ve küresel ölçekte ölçeklenebilir yenilikçi iş modelleri oluşturabilmekle ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede, üretim deneyimi önemini korumakla birlikte, uzun vadeli rekabet gücünün üretim kapasitesinin ötesine geçen yaratıcı, teknolojik ve yenilikçi yaklaşımların desteklenmesine bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

> Ne Türkiye'de ne de dünyada artık hiçbir şey geçmişte yaşananların tekrarı değil. Dijitalleşme, yapay zekâ, teknolojik gelişmeler ve değişimin hızı nedeniyle bugün aldığınız bir ürünün bile eve ulaşana kadar yeni bir versiyonu çıkabiliyor. Eski iş modellerini ve üretim anlayışlarını elbette arıyoruz ama bunları aynı şekilde sürdürmek artık mümkün değil.
>
> Firma 12

> Yeni girişimlerin büyük çoğunluğu doğrudan üretimle olmuyor. Çünkü üretimin doğal bir kapasite sınırı var. Günün sonunda belirli bir süre ve kapasiteyle üretim yapabiliyorsunuz. Girişimciliğin temelinde ise doğru fikri yakalamak ve ölçeklenebilir bir iş modeli geliştirmek var. Türkiye'nin küresel ölçekte rekabet edebilmesi için de bu tür yenilikçi ve ölçeklenebilir girişimlere odaklanması gerekiyor.
>
> Firma 15

İstanbul'da Tekstilin Geleceği

İstanbul'da üretim süreçlerinin mekânsal organizasyonu, artan üretim maliyetleri doğrultusunda yeniden şekillenmektedir. Yükselen kira, işçilik ve genel işletme maliyetleri, geniş üretim alanlarına ve yüksek makine kapasitesine ihtiyaç duyan tekstil fabrikalarının kentte faaliyetlerini sürdürmesini giderek zorlaştırmaktadır. İstanbul'un geleceğine ilişkin değerlendirmeler, sektörün kentten tamamen çekileceği yönünde bir beklentiden ziyade, üretim faaliyetlerinin mekânsal olarak yeniden örgütleneceği bir dönüşüm senaryosuna işaret etmektedir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen saha görüşmeleri, üretim faaliyetlerinin maliyet avantajı sunan bölgelere doğru kaymasının kaçınılmaz görüldüğünü; buna karşın İstanbul'un sektör açısından önemini koruyacağını göstermektedir.

> Üretimin mutlaka doğuya doğru, Anadolu'ya doğru kayması şart. Bu sadece İstanbul değil, dünyadaki tüm metropol şehirler için de geçerli. Metropoller diğer şehirlere göre, o ülkedeki diğer şehirlere göre daha pahalıdır. Yaşam da pahalıdır, kira da pahalıdır, yeme içme de pahalıdır. O yüzden üretim dediğin şey rekabettir. Rekabetin olabildiği alanlarda üretimin olması gerekiyor. Ama işin tasarım tarafı gibi beşeri sermayenin katma değer yaratan tarafı da mutlaka İstanbul'da olması gerekiyor.
>
> Firma 9

> Bizim firmamızın birçok ürünü Anadolu'da yapılıyor. Ama buna rağmen İstanbul'dan da tamamen el çekileceğini düşünmüyorum. Yani sıfırlamazlar, belki minimuma indirilebilir.
>
> Firma 10

Hızlı üretim gerektiren siparişlerin karşılanmasında, fason üretim ağlarının yönetilmesinde ve üretim süreçlerinin koordinasyonunda küçük ve orta ölçekli atölyeler önemini koruyacaktır. Ayrıca kent içerisinde de üretim faaliyetlerinin homojen bir dağılım göstermeyeceği, emek ve mekân gereksinimleri gereği sanayi faaliyetlerinin Merter, Güneşli, Bağcılar ve Esenyurt gibi mevcut üretim kümelerinde varlığını sürdürmesi beklenmektedir.

> Bence tekstil sektörü İstanbul'u tamamen terk etmeyecek. Çünkü burada yapılmış önemli yatırımlar var ve üretim ağını buradan yönetmek daha kolay. Anadolu'daki fason üreticileri ve taşeronları buradan koordine etmek, sürekli takip etmek açısından önemli bir avantaj sağlıyor. Bu nedenle İstanbul'daki yapılanmanın devam edeceğini düşünüyorum. Fason üreticiler de küçümsenecek işletmeler değil. Gün içerisinde pek çok sorunun çözülmesini sağlayan ve üretim sürecini ayakta tutan önemli aktörler. Bu nedenle onların da desteklenmesi ve yatırım yapılması gereken yapılar olduğunu düşünüyorum. Örneğin denim üretimi sanayi tipi üretim gerektiren bir alan. Kot pantolonlar çok büyük endüstriyel makinelerde yıkanıyor. Bu nedenle yıkama tesisleri ve denim üreticileri Bağcılar, Merter, Güneşli ve Esenyurt gibi sanayi bölgelerinde konumlanıyor. İstanbul'da tekstil sektörünün mekânsal organizasyonu da genel olarak böyle şekilleniyor.
>
> Firma 2

İmalatın İstanbul'dan tamamen çekilemeyeceğine dair görüşlerin yanı sıra kentte varlığını sürdürecek üretim modelinin dönüşeceği öngörülmektedir. Araştırma bulgularına göre özellikle artan arsa, kira ve iş gücü maliyetlerinin büyük ölçekli ve emek-yoğun üretim modellerini İstanbul açısından sürdürülebilir olmaktan uzaklaştırdığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık düşük hacimli, hızlı teslimat gerektiren, tasarım odaklı, yüksek kaliteli ve butik üretim yapan işletmelerin kentte faaliyetlerini sürdürme potansiyelinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Orta ve büyük ölçekli üretim tesislerinin ise maliyet avantajı, teşvikler ve iş gücüne erişim gibi nedenlerle Anadolu kentlerine yönelmesi beklenirken; üretim ile yönetim fonksiyonlarının mekânsal olarak ayrıştığı yeni bir organizasyon modelinin gelişmesi beklenmektedir. Özellikle nitelikli iş gücüne, yaratıcı insan kaynağına, kurumsal ağlara ve uluslararası pazarlara erişim gerektiren faaliyetlerin büyükşehirlerde kümelenmeye devam edeceği, üretim faaliyetlerinin ise maliyet, kapasite ve operasyonel avantajlar doğrultusunda farklı bölgelere dağılabileceği anlaşılmaktadır. Böylece İstanbul'un tekstil sektöründeki rolü tamamen ortadan kalkmamakta; üretim merkezi kimliğinden ziyade sektörün ticari, yaratıcı ve yönetsel fonksiyonlarının yoğunlaştığı bir merkez olarak yeniden tanımlanmaktadır.

> Küçük atölyelerin gitmesine gerek yok, onlar zaten burada kalacaktır. Yalnızca orta ve büyük ölçekli işletmeler Anadolu'ya gidecekler. Bu firmalar Anadolu'da hem devlet teşviklerinden faydalanacaklar hem de kira maliyetlerini düşürecekler; çünkü bugün Anadolu'daki bir fabrikanın kirası İstanbul'a kıyasla çok daha uygun. Ayrıca İstanbul'da tekstil sektöründe asgari ücretle insan çalıştıramıyorsunuz; ücret ortalamaları 1.000 dolardan başlayıp 1.500 dolara kadar çıkabiliyor. Buna karşın Anadolu'da asgari ücretle çalışabilecek yüz binlerce kişi bulunuyor.
>
> Firma 14

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

Bulgular, tekstil sektörünün üretim ölçeğini küçülterek, uzmanlaşma düzeyini artırarak ve tasarım, kalite, hız ile özgünlük temelinde yeniden yapılanarak varlığını sürdürebileceğine işaret etmektedir. Bu çerçevede sektörün İstanbul'da kalabilmesi için üretim biçimini dönüştürmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

> İstanbul'da üretimi devam ettireceklerin belli ölçek ekonomisiyle yürütmeleri gerekir. Bu ekonomi asla geçmişteki kilometreli ürünlerde, hacimli ürünlerde değil; daha niş, daha butik ve işverenin kendi kontrolünde, kendi birikimini işin içerisine katarak onu artı değere dönüştürdüğünde ayakta kalabilir.
>
> Firma 12

> İstanbul'da üretim daha katma değerli ürünler; yüksek adetli işler yerine terzi işi butik üretimlere kayacaktır. Ben bu durumu biraz İtalya örneğine benzetiyorum; İtalya'da da çok eskiden büyük bir tekstil imalatı vardı ancak maliyetler arttıkça bu imalat Türkiye'ye ve Türkiye gibi ülkelere kaydı. Şu an İtalya'da hâlâ atölyeler var ama butik ve 'couture' işler üretiyorlar. İstanbul da uzun vadede bu yöne kayacak gibi görünüyor. Hemen değil ama ilerleyen dönemlerde buna evrilecek gibi duruyor.
>
> Firma 18

Geleceğe ilişkin değerlendirmeler, kentin üretim merkezi kimliğinden çok ticaret, moda ve sektör yönetiminin odak noktası haline geleceği yönünde ortaklaşmaktadır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen saha görüşmeleri, üretim faaliyetlerinin maliyet avantajı sağlayan bölgelere yönelmesinin kaçınılmaz görüldüğünü; buna karşın İstanbul'un uluslararası bağlantıları, ulaşım altyapısı, ticari ağları ve sektörel birikimi sayesinde sektör içerisindeki merkezi konumunu koruyacağını göstermektedir. Bulgular, özellikle yüksek katma değerli ve markalı üretimin belirli ölçüde kentte varlığını sürdüreceğini, ancak İstanbul'un temel rekabet avantajının üretimden ziyade moda, tasarım, pazarlama, ticaret ve müşteri ilişkileri gibi fonksiyonlarda yoğunlaşacağını ortaya koymaktadır. İstanbul'un uluslararası alıcılar açısından erişilebilirliği, gelişmiş fuar ve organizasyon altyapısı ile sektörün kurumsal ağlarının kentte yoğunlaşmış olması, üretim faaliyetlerinin kısmen başka bölgelere kaymasına rağmen İstanbul'un tasarım, pazarlama, sipariş yönetimi ve ticari ilişkilerin yürütüldüğü stratejik merkez haline gelmesi gerektiği belirtilmektedir.

> Yani imalatın İstanbul'dan tamamen silinmesi söz konusu değil ama buradaki asıl mesele, İstanbul'un bir moda ve ticaret merkezi olarak konumlanmasıdır. Anadolu'da üretim yapılmalı; İstanbul ise ofisleri, mağazaları ve showroomlarıyla müşteriyi karşılamalı. Yurt dışından gelen bir müşterinin Bingöl'e veya Van'a gitmesi; uçak, konaklama ve ulaşım sorunları nedeniyle pek söz konusu değil. Ancak İstanbul'a geldiğinde, firmanın mağazalarına gidip modelleri seçip siparişini çok rahat bir şekilde verebiliyor. Bu durum hem maliyet hem de lojistik açıdan İstanbul'u çok daha avantajlı kılıyor. Kısacası ana mantığımız şu olmalı: Anadolu'da üreteceğiz, İstanbul'da satacağız.
>
> Firma 14

İstanbul'da tekstil üretiminin dönüşümünü belirleyen temel dinamiklerden biri de sanayi arazilerinin değişen ekonomik değeridir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen saha görüşmeleri, üretim faaliyetlerinin kent dışına yönelmesinin yalnızca iş gücü ve işletme maliyetlerindeki artışla açıklanamayacağını; aynı zamanda kent merkezindeki gayrimenkul piyasasında yaşanan değer artışlarının üretim kararlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bulgular, özellikle geniş arazi gerektiren büyük ölçekli tekstil tesislerinin, bulundukları arsaların üretim faaliyetinden elde edilen getiriyi aşacak ölçüde değer kazanmasıyla birlikte farklı kullanım biçimlerine dönüştüğüne işaret etmektedir. Bu durum, sanayi arazilerinin giderek konut, alışveriş merkezi, ofis ve karma kullanım projelerine yönelmesine neden olurken, tekstil üretiminin de daha düşük arsa maliyetine sahip Anadolu kentlerine veya farklı ülkelere taşınmasını ekonomik açıdan daha rasyonel hale getirmektedir. Dolayısıyla, İstanbul'da yaşanan sanayisizleşme eğiliminin yalnızca sektörel bir dönüşümle ilişkili olmadığı, kentsel rantın üretim faaliyetleri üzerindeki belirleyici etkisinin de bir sonucu olduğu görülmektedir.

> Tekstil fabrikaları büyük fabrikalardır ve arazileri genelde 50-100 dönüm arası olur. Şehrin içinde İstanbul'da kalan bu araziler konut veya AVM projesi yapılınca çok daha değerli hale geliyor; bu yüzden makineleri söküp ya Anadolu'ya geçiyorlar ya da işi bırakıyorlar çünkü arsa daha kârlı oluyor. Arsa bu denli kıymetlenince de şehir merkezinde artık tekstil fabrikalarının işi zor oluyor haliyle. Ar-Ge, Ür-Ge, satış ve tasarım ofisleri İstanbul'da kalmaya devam eder ama fabrika işi burada gerçekten zor.
>
> Firma 13

> Genellikle pazarlama ofisleri ve showroomlar İstanbul'da kalıyor, üretim birimleri Anadolu tarafına kayıyor. Ancak Merter veya Zeytinburnu gibi bölgelerin göbeğindeki fabrikaların arsa değerleri o kadar yükseldi ki, konut fiyatlarının artışıyla birlikte müteahhitlerin devreye girmesi veya mülk sahiplerinin kendi inşaat projelerine yönelmesi fabrikaların kapanmasına neden oluyor.
>
> Firma 19

> Bir fabrikayı orada tutmak yerine üretim tesisini Anadolu'ya veya başka bir ülkeye taşıyıp mevcut arsayı değerlendirmenin ekonomik getirisi çok daha fazla oluyor. Bu yüzden büyük tesislerde bu tarz bir dönüşüm yaşanacağını tahmin ediyorum. Örneğin, Sarıyer sırtlarındaki fabrikalar, hatta büyük bir sabun fabrikası da dahil olmak üzere, hepsi kapandı ve yerlerine büyük alışveriş merkezleri ve rezidanslar yapıldı. Maslak'taki sanayi alanları da tamamen büyük binalara dönüştü. Gayrimenkul rantı karşısında fabrikaların şehir merkezinde direnme şansı ise pek mümkün değil.
>
> Firma 12

KENT GÜNDEMİ ARAŞTIRMALARI / TEMMUZ 2026

SONUÇ

Bu çalışmada, ülke ekonomisinin yakın döneme kadar sürükleyici unsurlarından tekstil ve hazır giyim sektörünün tarihsel evrimi incelenmiş, günümüzde sektörün konumu ve gidişatına şekil veren koşullar ortaya konmuştur. Yerel, ulusal ve uluslararası ölçeklerde sektörün farklı dönemlerde yeniden yapılanma süreçleri geçirdiği görülmektedir. Türkiye'de ilgili firmalar bu yapılanma safhalarının bir yenisinin daha içindeyken, sektörün öncü bölgesi İstanbul'da kentin tekstil imalatının niteliğindeki ve niceliğindeki değişim önem teşkil etmektedir.

İstanbul'un tekstildeki öncü rolünün yeni olduğu söylenemez. Gelişme çizgisi, Osmanlı'nın lonca tipi el tezgahlarından 19. yüzyıl modernizasyon adımlarına, Cumhuriyet'in Sümerbank öncülüğünde Anadolu'da yaygınlaşan fabrikalarına paralel olarak İstanbul'da imparatorluktan miras kalan tesislerin yeniden kurumsallaşmasına kadar takip edilebilir. Bu aralıkta ilk modern fabrikalar, su ve ulaşım ihtiyacı nedeniyle Haliç ve Boğaz kıyılarında (Feshane, Bakırköy) kurulmuş; Cumhuriyet ile birlikte Bomonti-Feriköy hattına kayarak kentin ilk çeper sanayi çekirdeklerini oluşturmuştur. 1960-1980 arası ithal ikameci planlı kalkınma döneminde, özel sektör yatırımları teşvik edilmiş ve sentetik elyaf üretimi gibi teknolojik adımlarla iç pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak kapasiteye ulaşılmıştır. Ancak 1980'li yıllarda ihracata dayalı yapılanmayla adım adım kendi kumaşını ve tasarımını sunabilen tam kapsamlı tedarikçi konumuna erişmiştir. Bu dönemde önce büyük dokuma fabrikaları zamanla Zeytinburnu ve Topkapı'ya taşınarak gecekondu mahallelerini doğurmuş; 1980 sonrasında ise üretimin fason atölyelere parçalanmasıyla Merter, Güngören, Yenibosna ve bavul ticaretinin kalbi Laleli yeni çekim merkezleri olmuştur.

1994 ve 2001 krizlerinin yarattığı devalüasyon avantajıyla ihracatta büyüyen sektör; Gümrük Birliği ve kotaların kalkmasıyla birlikte ucuz Çin üretimi karşısında hayatta kalabilmek adına Avrupa Birliği pazarı endeksli "hızlı modaya" *(fast fashion)* entegre olmuştur. Bu dönemde İstanbul gibi metropoliten alanlarda artan maliyetler ve kentsel rant, üretimi Esenyurt, Sultangazi gibi uzak çeperlere iterken; Merter gibi eski alanlar vitrin mağazalar ve yönetim merkezlerine (Giyimkent ve Tekstilkent) dönüşmüştür. Güncel dağılımda; ağır üretim gerektiren tekstil sanayi İkitelli ve Güngören'de, hazır giyim Merter merkezli çok geniş bir havzada, ev tekstili bu kümelerin içine entegre şekilde ve deri ürünleri yüksek oranda Zeytinburnu'nda yoğunlaşmaktadır. Farklı veri kaynaklarıyla mekânsal çözünürlüğü daha yüksek ve isabetli analizler yapmak gelecekte İstanbul'un sanayi coğrafyasına yönelik politikalar geliştirmek için yararlı olacaktır.

Tekstil ve hazır giyimde üretim sistemi küresel markaların ana tedarikçi rolleriyle riski ve maliyet baskısını yüzlerce küçük fason atölyeye ve ev eksenli çalışan kadın emeğine dağıttığı hiyerarşik ve yaygın bir üretim zinciri ve ağı oluşturmaktadır. Türkiye ve özellikle İstanbul bu zincir ve ağda başat roller üstlenmiştir. Ancak COVID-19 pandemisinde "yakından tedarik" refleksleriyle en verimli dönemlerinden birini yaşayan sektör, 2022 sonrasında yerel enflasyon ve baskılanan döviz kuru makasında kalarak fiyat tutturamama ve talep daralması sorunuyla yapısal bir çöküşle yüzleşmiştir. Kur baskısı ve hızlı modanın yoğun fiyat rekabetiyle dibe doğru yarışa sevkedilen firmalar için Türkiye'deki işçilik maliyetleri kaçınmak için yeni mekânsal stratejiler geliştirdikleri koşullar yaratmıştır.

Küresel markaların tedarik kaynaklarını farklı coğrafyalardan seçebilme gücü pazarlık gücünün kaynağıdır. Dolayısıyla Türkiye'deki tekstil firmaları mekâna gömülü (sabit tesis, sabit iş gücü, sabit müşteri ilişkisi) oldukları sürece güç asimetrisindeki konumlarını dönüşmek için farklı stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bunun bir ayağı Türkiye'deki bu maliyet baskısını aşmak için, kâr marjı bırakmayan "basic" ürünlerin imalatını doğrudan yurt dışına (Bangladeş veya Mısır gibi ülkelere) kaydırmaktır. Keza Anadolu'daki büyük ölçekli alt yükleniciler bir düzeyde ölçek ekonomisi sunsa da hızlı modanın kısalan termin süreleri ve sıkı kalite kontrolü bu ölçeğin

avantajlarını sınırlamaktadır. Anadolu'daki üretimin hız ve esneklik açısından bıraktığı boşluğu İstanbul'un yerleşik, küçük ölçekli atölyeler katmanı doldurmaktadır. Öte yandan atölyelerin İstanbul'daki merkezi/yerleşik konumu onlara hız ve koordinasyonda avantaj sağlasa da bu avantaj tek başına pazar gücüne dönüşmemektedir.

Ulusal markalara ve uluslararası üretim ağlarına kitlesel üretim yapan firmalar giderek İstanbul'un çeperlerine (Özellikle Trakya'ya) ve Anadolu kentlerine taşınmaktadır. Büyük OSB alanlarının sağladığı -İstanbul'da karşılanamayan- altyapı olanakları ve devlet teşvikleri sayesinde yüz binlerce adetlik standart üretim yapan yüksek kapasiteli fabrikalar Anadolu imalat coğrafyasında özellikle 5. ve 6. Bölge olarak tariflenen bölgeleri veya Çerkezköy'deki gibi sanayi parsellerini kaplamaktadır. Bu fabrikalar İstanbul gibi ulusal ve uluslararası komuta/kontrol merkezlerinin talimatlarına göre standart ve belirli segmentlerde uzmanlaşmış üretimi sürdürmektedir. Anadolu kentlerine doğru destantralizasyonun avantaj sağladığı koşulların ortadan kalktığı bir bağlamda da Mısır ve ekoUzakdoğu gibi Küresel Güney bölgelerine yatırımlarını kaydıran bir firma segmenti kendini göstermektedir. Bu eğilim, kitlesel ölçekte üretimi sürdüren ancak Türkiye'nin iş gücü maliyetlerini de uluslararası rekabette yüksek bulan firmaların sınır ötesi desantralizasyon stratejisi olarak kabul edilebilir.

İstanbul gibi geleneksel tekstil sanayisinin merkezlerinde üretimin kimi ayakları farklı bölgelere yatırımlarını kaydırmaktadır. İmalat endüstrisinde sermayenin bu bölgesel akışları farklı ölçeklerde farklı nitelikte işlemektedir. İstanbul ise bu yeni mekânsal iş bölümünde yeni roller ve yeni işlevler edinmekte ancak üretimin bazı etaplarını da barındırmaya devam etmektedir. Kentin tarihi çekirdeğindeki (Osmanbey, Merter, Çağlayan vb.) eski imalathaneler yerlerini perakende mağazalarına ve firma ofislerine bırakırken, tarihi merkezin dışındaki eski sanayi bölgelerinde (İkitelli, Bağcılar vb.) Ar-Ge, koleksiyon, tasarım, showroom vb. hizmet sektörü faaliyetlerini barındıran firma genel merkezleri konuşlanmaktadır. KOBİ'lerin karakterize ettiği bir katman İstanbul'un çeper ilçelerinde (Esenyurt, Güneşli, Arnavutköy vb.) veya Giyimkent gibi yeni merkezlerde kümelenmiştir. Bu firma coğrafyasını hızlı modanın taleplerine uygun, kalite kontrol prosedürlerine uyumlu, esnek ve niş (butik) üretim yapan atölyeler oluşturmaktadır. Tüm bu gereksinimler faaliyetin bir ayağını İstanbul'da sürdürmeyi gerektirmektedir.

> Çok uzun yıllar önce, herhalde 15 yıl önce falan İstanbul'dan artık çıktı üretim. Hatta son 4-5 yıl öncesine kadar merkezde de yoktu üretimimiz bizim. Çünkü İstanbul'un maliyetleri kurtarmıyordu ve istenilen büyük kapasiteleri de sağlamak çok zordu. O yüzden fabrikaları direkt dışarıda organize etmiştik ama sonra böyle daha katma değerli ürün ihtiyaçları doğdukça, öyle talepler geldikçe, merkezde diğer fabrikalara göre daha küçük bir kapasite oluşturduk. (...) Kompleks ürünleri yapamıyorlar çünkü; o teknik yeterliliği oluşturmak henüz mümkün olmadı oralarda [Anadolu şehirlerinde]. Yine onun merkezi İstanbul.
>
> Firma 1

Farklı ölçeklerde süren sanayi desantralizasyonunun sınırlarını son kez belirtmek gerekmektedir. İstanbul gibi geleneksel sanayi merkezlerinin sanayisizleşmesinin sınırlarını tekstil endüstrisinin deneyimi ortaya koymaktadır. Öncelikle yurt dışına veya Anadolu kentlerine üretim bandı kurmak büyük ölçekli, üretim ağlarındaki ilişkileri sağlam firmalar için bir seçenektir. Bununla birlikte fabrikayı yurt dışına taşımak, öncelikle mali bir yükün altına girmeyi ve mevcut deneyimli ve nitelikli iş gücünü yeni bir ülkede veya şehirde çalışmaya ikna edebilmek için onlara normal maaşlarından fazlasını verebilme gücünü zorunlu kılar. Anadolu illerinde asgari ücretle, yurt dışı bölgelerinde Türkiye'deki asgari ücretin de altında ödemelerle gerçekleşen büyük ölçekli/düşük verimli üretim ancak belirli alt sektörler için tolere edilebilirdir.

Gerekli yatırım bütçesine ve milyonlarca adetlik yüksek sipariş hacimlerine sahip olmayan KOBİ'lerin yurt dışına veya Anadolu illerine gidip yatırım yapmaları mümkün değildir. Sipariş adetleri düşük, görece karmaşık tasarımlar üzerine çalışan butik firmalar metropollerde yer almaya devam etmelidir. Çünkü bu segmentin üretiminde "ürüne dokunmak", süreci birebir hissetmek ve üretim bandında anında kalite kontrol müdahalesi yapmak şarttır. Bu tarz esnek, talebe göre modifiye edilmesi gereken işler yapan firmalar zorunlu olarak üretimlerini İstanbul'da sürdürmektedir. Benzer şekilde, nihai ürünün üretim sürecinde ortaya çıkabilecek eksikliklerin hızla giderilmesini sağlayan yan sanayi ve destekleyici üretim ağları da lojistik ve zaman maliyetlerinin kritik önemi nedeniyle Anadolu kentlerinden veya yurt dışındaki üretim bölgelerinden ziyade İstanbul gibi geleneksel tekstil merkezlerinde yoğunlaşmayı sürdürmektedir. Son olarak sanayinin desantralizasyonu, sadece makinelerin değil, insan gücünün de transferini gerektirir. Çalışanların yerleşik bir düzeni olduğu için 15-20 yıldır beraber çalışan ve işin tüm bilgi birikimine *(know-how)* sahip ustasını veya tedarikçisini kaybetmek istemeyen köklü ekipler, yurt dışına veya Anadolu şehirlerine taşınma fikrinden uzaktır. Sektörün tasarım, Ar-Ge, pazarlama vb. kollarında çalışan kesiminin de taşra veya yurt dışı bölgelerinde yaşamak istememesi bu firmaları merkezde tutan bir diğer faktördür.

Sektörün 2053 vizyonu; karbon nötr, sürdürülebilir "yavaş moda" üretimini hedeflemekte; nesnelerin interneti *(IoT)*, yapay zeka destekli akıllı "karanlık" fabrikalar ve sıfır atıklı mikro fabrikalarla dijitalleşmeyi standart hale getirmeyi öngörmektedir. Sektör ucuz ürünlerle dünyayla rekabet ettiği dönemin sonuna gelmiş görünmektedir. Ancak tekstil sektörü salt bir ihracat kalemi değil; yoğun istihdam sağlayarak işsizliği hızlıca absorbe edebilen ve alternatifi henüz yaratılamamış kritik sektörlerden biridir. Ayrıca yılların birikmiş bilgi ve deneyim birikiminin yeni bir güzergaha yönlendirilmeden sektörden çıkışların hızlanması, iflaslara ve yurtdışına sermaye aktarımına yönelik bir politika geliştirilmemesi kaynak israfı anlamına gelecektir. Bu bağlamda İstanbul için tek çıkış yolu; standartlaşmış ve kitlesel üretim yapan sanayinin kent rantı ve maliyetler yüzünden Anadolu'ya taşındığı, şehrin ise İtalya gibi örneklerde olduğu gibi bir moda, tasarım, Ar-Ge, vitrin *(showroom)* ve yüksek kaliteli/hızlı "butik" üretimin yapıldığı komuta merkezine dönüşmesi olarak dillendirilmektedir.

Sonuç olarak, İstanbul'da tekstil üretiminin geleceğinin iki farklı üretici katmanı üzerinden şekillendiği görülmektedir. Bu katmanların ilkini büyük ölçekli üretimin standart ve emek yoğun aşamalarını Anadolu'ya ya da yurt dışına kaydırmış; İstanbul'u ise tasarım, Ar-Ge, ürün geliştirme, pazarlama ve yönetim işlevlerinin toplandığı bir komuta merkezi olarak kullanan ulusal markalar ve uluslararası markaların ülkedeki ana yüklenicileri oluşturmaktadır. Diğer yanda ise yıllar içinde gelişmiş nitelikli iş gücü, tedarik ağları, üretim bilgisi ve hızlı koordinasyon avantajları nedeniyle İstanbul'dan ayrılmak istemeyen KOBİ'ler bulunmaktadır. Ancak sektörel vizyonda dile getirilen yüksek katma değerli, dijitalleşmiş ve sermaye yoğun üretim esas olarak büyük ölçekli yatırım, ileri teknoloji altyapısı ve güçlü finansman kapasitesi gerektirecektir. İstanbul'da varlığını sürdüren KOBİ'lerin önemli bir bölümü ise üretimlerini hala büyük ulusal markaların ve küresel üretim ağlarının siparişlerine bağımlı fason ilişkileri içerisinde sürdürmektedir. Dolayısıyla, bu işletmelerin bağımsız biçimde söz konusu dönüşümü nasıl finanse edecekleri, teknoloji yatırımlarını nasıl gerçekleştirecekleri ve küresel değer zincirindeki bağımlı konumlarını nasıl aşabilecekleri belirsizliğini korumaktadır. Bu durum, İstanbul'un gelecekte üstleneceği yeni rolün yalnızca mekânsal bir yeniden örgütlenme değil, aynı zamanda üretim ilişkilerinin ve sermaye yapısının dönüşümünü de gerektirebileceğini göstermektedir.

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

İstanbul Planlama Ajansı

ipa.istanbul ipaistanbul ipa.istanbulplanlamaajansi