

DENİZLİ EV TEKSTİL SEKTÖRÜ ANALİZ RAPORU

Bu araştırma raporu Güney Ege Kalkınma Ajansı'nın 2015 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği kapsamında hazırlanmıştır.
Sözleşme No: TR32/15/DFD/0014

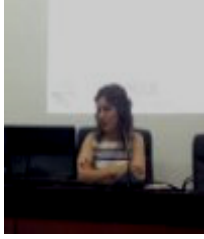
ARAŞTIRMA EKİBİ

AHMET YILMAZ



1977 yılında Ankara’da doğmuştur. Lisans eğitimini 2000 yılında Gazi Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümü’nde tamamlamıştır. 2002-2010 yılları arasında Türkiye’nin önde gelen sanayi kuruluşlarından ERDEMİR, BORÇELİK başta olmak üzere farklı firmalarda Ar-Ge ve İmalat Yöneticisi, Mekanik Bakım Proses Yöneticisi, Genel koordinatör vasıflarıyla üst düzey yönetici olarak görev almıştır. 2010 yılından itibaren HMD Mühendislik Proje Danışmanlık firmasının Genel Müdürlüğü’nü sürdürmektedir.

GÜL NİHAL SİNGİL



1987 yılında Sivas’ta doğmuştur. Kırıkkale Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden mezun olmuştur. Lisans eğitimi esnasında AB Gençlik Programları çerçevesinde gerçekleştirdiği projede, proje yürütücüsü olarak görev almıştır. 2013 yılından itibaren Türkiye genelindeki özel sektör, sivil toplum kuruluşu ve kamu kurumlarının ihtiyaçlarına yönelik olarak birçok proje ve araştırma raporu hazırlamıştır. Kilit özellikleri arasında PCM hakimiyeti, hibe makamlarına yönelik proje yazma ve teklif hazırlama, projelerin kontrol ve koordinasyonunu sağlama, proje uygulama yönetimi, İş Planı/Yatırım Fizibilitesi/Master Plan/ Sektör Analizi/Hedef Pazar Araştırması hazırlama ve raporlama, Finansal ve stratejik analiz yer almaktadır. SİNGİL, HMD Mühendislik Proje Danışmanlık’ta proje koordinatörü olarak çalışmalarını sürdürmektedir.

YRD. DOÇ. DR. GÜLTEKİN KUYUZU



1979 yılında Kahramanmaraş’ta doğmuştur. Lisans eğitimini 2002 yılında ABD’nin Pittsburgh Üniversitesi (University of Pittsburgh) Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde tamamlamıştır. Doktora diplomasını 2007 yılında yine ABD’nin Georgia Teknoloji Enstitüsünden (Georgia Institute of Technology) Endüstri ve Sistemler Mühendisliği dalında almıştır. 2007-2011 yılları arasında Atlanta, ABD’de dünyanın önde gelen küresel lojistik hizmet sağlayıcılarından Agility Logistics firmasında üst düzey bir tedarik zinciri mühendisliği ekibinin parçası olarak çalışmıştır. 2011 yılından bugüne TOBB Ekonomi ve

Teknoloji Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Uzmanlık alanları arasında uluslararası tedarik zinciri ve lojistik operasyonları, satın alma ihaleleri, tedarik zinciri işbirliği, araç rotalama algoritmaları, tedarik zinciri ağ tasarımı, nicel karar yöntemleri ve karar destek sistemleri yer almakta olup ilgili konularda ulusal ve uluslararası hakemli dergi ve konferanslarda yayımlanmış makale ve bildirileri bulunmaktadır.

ELVİN TANRIVERDİ



1987 yılında Diyarbakır'da doğan Elvin Tanrıverdi, 2009 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun olmuştur. 2009-2012 yılları arasında Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Avrupa Birliği dalında yüksek lisans eğitimi almıştır. Yüksek lisans eğitimi sırasında Avrupa ve bölgesel kalkınma konusunda tez hazırlamıştır. 2010-2013 yılları arasında özel sektörde dış ticaret ve finans alanlarında çalışmış, ardından danışmanlık, araştırma raporları ve proje alanlarında çalışmaya başlamıştır. HMD Mühendislik Proje Danışmanlık'ta Proje Yazarı olarak çalışan Tanrıverdi, birçok proje ve araştırma raporu hazırlamıştır.

1. İÇİNDEKİLER

2. GİRİŞ.....	16
3. SEKTÖRÜN GENEL DURUMU	18
3.1. Genel Durum.....	19
3.2. Sektörde Üretilen Ürün Grupları.....	23
3.3. Dünyada Ev Tekstil Sektörü.....	24
3.4. Türkiye’de Ev Tekstil Sektörü	34
Türkiye için Hedef Pazar Analizi	41
Hedef Pazar Ülke 1: Fransa	43
Hedef Pazar Ülke 2: İtalya	45
Hedef Pazar Ülke 3: Almanya.....	47
Hedef Pazar Ülke 4: İspanya	49
Hedef Pazar Ülke 5: İngiltere	51
İkincil Hedef Pazar Ülkeler	53
3.5. TR32 düzey-2 Bölgesinde Ev Tekstil Sektörü.....	54
4. MEVCUT DURUM	61
5. REKABET ANALİZİ	96
5.1. Dış Faktörler Analizi	99
5.2. Sektör İç Faktörleri.....	106
5.3. Değer Zinciri Analizi	116
6. GZFT ANALİZİ	127
7. STRATEJİLER VE AKSIYON ADIMLARI.....	134
8. KÜMELENME YAKLAŞIMI	146
9. SEKTÖREL GELİŞME EKSENLERİ	162
10. SONUÇ	167
11. Kaynakça	169
12. Ek-1: Anket Formu	171
13. Ek-2: Firma Tanıtımları.....	182

ŞEKİLLER

Şekil 1 Tekstil Üretim Zinciri.....	19
Şekil 2 Konfeksiyon Üretim Zinciri	21

TABLÖLAR

Tablo 1 Tekstil Ve Konfeksiyon Ürünleri Başlıca İthalatçı Ülkeler (X1000 Usd)	27
Tablo 2 İhracatçı Ülkeler Ve İhracat Miktarları (X1000 Usd).....	29
Tablo 3 Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı Miktarları İle Dikkat Çeken Ülkeler	32
Tablo 4 Türkiye Tekstil Ve Konfeksiyon İhracatı (X1000 \$)	34
Tablo 5 Türkiye'nin Ülkelere Göre Tekstil Ve Konfeksiyon İhracatı (X1000 \$) Ve Ülke Payları (%).....	35
Tablo 6 Türkiye Tekstil Ve Konfeksiyon İhracatı Ticaret Göstergeleri.....	37
Tablo 7 Türkiye Sınır Komşularının Tekstil Ve Konfeksiyon İhracatı Rakamları.....	39
Tablo 8 Akdeniz'e Kıyısı Olan Ülkelerin İthalat Rakamları (X1000 \$)	40
Tablo 9 Tekstil Ve Konfeksiyon İhraç Eden İlk 10 Afrika Ülkesi	41
Tablo 10 Hedef Pazar Matrisine Göre 50 Potansiyel Hedef Ülke.....	42
Tablo 11 Tekstil Ve Konfeksiyon İhracatında Hedef Pazar Ülke Sıralaması	43
Tablo 12 Fransa Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri (X1000 \$).....	43
Tablo 13 2010-2014 Aralığında Fransa Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı (X1000 \$) Ve Ülke Payları (%) .	44
Tablo 14 İtalya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri (X1000 \$)	45
Tablo 15 2010-2014 Aralığında İtalya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı (X1000 \$) Ve Ülke Payları (%)...	46
Tablo 16 Almanya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı Değeri (X1000 \$)	47
Tablo 17 2010-2014 Aralığında Almanya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı (1000 \$) Ve Ülke Payları (%)	48
Tablo 18 İspanya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri (X1000 \$)	50
Tablo 19 2010-2014 Aralığında İspanya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı (X1000 \$) Ve Ülke Payları (%)	50
Tablo 20 İngiltere Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri	51
Tablo 21 2010-2014 Aralığında İngiltere Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı (X1000 \$) Ve Ülke Payları (%)	52
Tablo 22 Denizli Yıllara Göre İhracat Değerleri	58

Tablo 23 Denizli Tekstil Ve Konfeksiyon Sektörü İhracat Rakamları	59
Tablo 24 İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	61
Tablo 25 İşletmelerin Faaliyet Süreleri	62
Tablo 26 İşletme Yönetimi	62
Tablo 27 İşletmelerin Toplam Alanı	63
Tablo 28 İşletmelerin Son 3 Yılda Konferans/Organizasyon Katılımları	63
Tablo 29 İşletmelerin Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu	65
Tablo 30 İşletmelerin Çalışan Sayısı	69
Tablo 31 İşletmelerin Ürün Kalite Kontrol Süreci.....	83
Tablo 32 İşletmelerde Bulunan Test/Ürün Geliştirme Cihazları.....	85
Tablo 33 İşletmelerin Test Laboratuvarı Kullanma Durumu	87
Tablo 34 2015 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri	89
Tablo 35 İşletmelerin 2016 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri	90
Tablo 36 2015 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri.....	91
Tablo 37 2015 Yılı Yatırım Hedeflerinin Sonuçları.....	92
Tablo 38 2016 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri.....	93
Tablo 39 2016 Yılı Yatırım Hedeflerinin Sonuçları.....	93

GRAFİKLER

Grafik 1 Dünya İthalatı İlk 6 Ülke (X1000 Usd)	28
Grafik 2 Tekstil Ve Konfeksiyon Sektöründe Ülke Payları	29
Grafik 3 Son 5 Yıl Toplam İhracat Miktarı (1000 \$)	30
Grafik 4 Tekstil İhracatında Ülke Payları	31
Grafik 5 Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı Değişim Trendleri	33
Grafik 6 Türkiye Tekstil Ve Konfeksiyon İhracatı (X1000 \$)	35
Grafik 7 Türkiye'nin En Fazla İhracat Yaptığı İlk 10 Ülke (X1000 \$).....	36
Grafik 8 İthalatçı Ülkelerin Türkiye'ye Mesafeleri.....	38

Grafik 9 Fransa Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri (X1000 \$)	44
Grafik 10 Fransa İhracatçı Ülke Payları (%)	45
Grafik 11 İtalya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri (X1000 \$)	46
Grafik 12 İtalya İhracatçı Ülke Payları (%)	47
Grafik 13 Almanya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalatı Değeri (X1000 \$)	48
Grafik 14 Almanya İhracatçı Ülke Payları (%)	49
Grafik 15 İspanya Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri (X1000 \$)	50
Grafik 16 İspanya İhracatçı Ülke Payları (%)	51
Grafik 17 İngiltere Tekstil Ve Konfeksiyon İthalat Değeri	52
Grafik 18 İngiltere İhracatçı Ülke Payları	53
Grafik 19 Denizli İhracatçılar Birliği Aylık İhracat Kayıt Rakamı	58
Grafik 20 İşletmelerin Son 3 Yılda Katıldığı Konferans Ve Organizasyonlar	64
Grafik 21 İşletmelerin Konferanslara Katılımının Yıllara Göre Dağılımı	64
Grafik 22 İşletmelerin Katıldığı Konferans Ve Organizasyonların Konularına Göre Dağılımı	65
Grafik 23 İşletmelerin Aldığı Danışmanlık Hizmetinin Konulara Göre Dağılımı	66
Grafik 24 İşletmelerin Danışmanlık Almadı Nedenlerine Göre Dağılımı	66
Grafik 25 İşletmelerin Rakipleri	67
Grafik 26 Rakiplerin Avantajları	67
Grafik 27 Rakiplerin Dezavantajları	68
Grafik 28 İşletmelerin 5 Yıllık Hedefleri	68
Grafik 29 İşletmelerin Görev Dağılımına Göre İstihdam Durumu	69
Grafik 30 Personellerin Eğitim Durumu	70
Grafik 31 Personellerin Çalışma Süresi	70
Grafik 32 İşletmelerin Personeline Eğitim Ve Staj İmkânı Sunma Durumu	71
Grafik 33 personellerin Son 3 Yıl İçinde Katıldıkları Eğitimler	71
Grafik 34 İşletmelerin Üretimde Yaşadıkları Problemler	72
Grafik 35 İşletmelere Göre Sektörün Problemleri	72

Grafik 36 İşletmelerin Kümelenme Hakkında Düşünceleri	73
Grafik 37 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Adet)	74
Grafik 38 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Metre).....	74
Grafik 39 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Kilogram)	75
Grafik 40 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Ton)	75
Grafik 41 İşletmelerin 2016 Yılı Üretim Beklentileri	76
Grafik 42 İşletmelerin 2016 Yılı Üretim Artışı Beklenti Oranı.....	76
Grafik 43 İşletmelerin 2016 Yılı Üretim Azalışı Beklenti Oranı	77
Grafik 44 İşletmelerin Üretimde Kullandıkları Hammaddeler	77
Grafik 45 İşletmelerin 2013 Yılına Ait Ciroları	78
Grafik 46 İşletmelerin 2014 Yılına Ait Ciroları	78
Grafik 47 İşletmelerin 2015 Yılına Ait Ciroları	79
Grafik 48 İşletmelerin 2016 Yılı Ciro Beklentileri	79
Grafik 49 İşletmelerin Satış Ve Pazarlamada Kullandıkları Yöntemler	80
Grafik 50 İşletmelerin Yurtiçi Müşteri Bulma Yöntemleri	80
Grafik 51 İşletmelerin Yurtdışı Müşteri Bulma Yöntemleri	81
Grafik 52 İşletmelerin Diğer İşletmeler İle İşbirliği Durumları.....	81
Grafik 53 İşletmelerin İhracat Durumları	82
Grafik 54 İşletmelerin İhracata Başlarken Yaşadıkları Sıkıntılar	82
Grafik 55 İşletmelerin İhracat Yaparken Yaşadıkları Sıkıntılar	83
Grafik 56 İşletmelerin İhracat Sonrası Yaşadıkları Sıkıntılar	83
Grafik 57 İşletmelerin 2015 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri.....	88
Grafik 58 İşletmelerin 2016 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri.....	90
Grafik 59 İşletmelerin 2015 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri	90
Grafik 60 İşletmelerin 2016 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri	92
Grafik 61 İşletmelerin Üniversite İle İşbirliği Durumu	93
Grafik 62 İşletmelerin Uyguladıkları Ürün Geliştirme Yöntemleri	94

Grafik 63 İşletmelerin Kalkınma Ajansı Desteklerinden Yararlanma Durumları	94
Grafik 64 İşletmelerin Kosgeb Desteklerinden Yararlanma Durumları	95
Grafik 65 İşletmelerin Diğer Desteklerden Yararlanma Durumları.....	95



Müteşebbis insanıyla tüm dünyanın göz bebeği, marka bir kent olan tekstilin başkenti Denizli, ülkemizin lokomotif illerinden biridir. Denizli, Türk ekonomisinin dışa açılan en önemli kapılarından biridir.

Türkiye'nin Ekim ayı ihracatı 12 milyar 351 milyon 289 bin dolar olarak gerçekleşirken, TİM tarafından açıklanan 2015 yılı Ekim ayı ihracat rakamlarına göre Denizli, 227.413 bin dolar ihracat yaparak ilk 10 il arasında 8. sıradaki yerini korudu.

Denizli, ihracatı ithalatından fazla olan iller arasında olup, 2014 yılında ihracatın ithalatı karşılama oranı %146,97 olarak gerçekleştirme başarısını göstermiştir.

Tekstil, turizm, mermer ve tarım başta olmak üzere, tüm ekonomik faaliyetlerde dünya ile rekabet edebilir hale gelen Denizli, ihracata dayalı sanayileşmesi ile özellikle tekstil sektöründe söz sahibi bir ildir.

Denizli'de tekstilin geçmişinin çok daha eskilere dayandığı, Behicesultan Höyüğü, Laodikya, Tripolis ve Hierapolis Antik kentlerinde yapılan kazılarda elde edilen eserlerle ortaya konmakla beraber, Laodikeia'da, 7 bin yıl öncesine ait dokuma tezgahı parçalarının çıkartılması bunu kanıtlar niteliktedir.

Özellikle havlu ve bornoz üretiminde önemli bir merkez olan Denizli, bu alanda ülkenin yıllık ihracatının önemli bir kısmını karşılamakta ve pamuklu tekstil alanında dünya başkenti olarak

kabul görmektedir. Bunun Denizli'nin ticaret ve sanayisinin gelişmesine inanılmaz bir katkısı olmakla beraber şehrimizin tanıtılması konusunda önemli ilişkilere olanak sağlamıştır.

DENİB verilerine göre; Ekim 2015 içerisinde kayda alınan, ana sektörlerimizden tekstil ve hammaddeleri ihracat rakamı geçen yıla göre %12,38 artışla 26.300.112 dolar, hazır giyim ve konfeksiyon rakamları da 101.870.060 dolar olarak gerçekleşmiştir.

DENİB verilerine göre; bornoz-sabahlık ihracatımız ise 2014 yılında 138.834.000 dolar olarak, 2015 yılı Ekim ayı sonu itibariyle de on aylık bornoz-sabahlık ihracatımız 98.878.000 dolar olarak gerçekleşmiştir.

Yine DENİB verilerine göre; örme-dokuma-pamuklu bukle havlu ihracatımız 2013 yılında 416.998.000 dolar iken %7,36'lık artışla 2014 yılında 447.694.000 dolar olarak gerçekleşmiş, 2015 yılı Ekim ayı sonu itibariyle de on aylık örme-dokuma-pamuklu bukle havlu ihracatımız 328.170.000 dolar olarak gerçekleşmiştir.

Bu rakamlara Denizli'de üretilen ancak şirket merkezleri başka illerde olan firmaların ihracatlarını da katarsak, bu sektörde tekstilin başkenti Denizli'nin payının çok daha büyük olduğu görülecektir.

İhracat ve sanayide daha iyi yerlere gelebilmek için bilişim ve teknolojiyi yakından takip etmek, inovasyon ve Ar-ge çalışmalarına gerekli yatırımlar yaparak katma değeri yüksek ürünler üretmek ve böylelikle, ithalat için yurt dışına ödenen milli servetimizi ülke içinde kalmasını sağlayarak hem yeni istihdam alanları oluşturulacak hem de ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlanmış olacaktır.

Bu kapsamda üniversite-sanayi işbirliğini güçlendirmenin, öğretim elemanlarının sanayiye ulaşmalarının sağlanmasının ve öğrencilerimize de iş ve uzun süreli uygulamalı staj olanaklarının oluşturulmasıyla sanayimize ve ekonomimize yetişmiş hazır eleman sunumunun ilimizdeki gelişim ve projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından önemli olduğunu düşünüyorum.

Günümüzde sivil toplum kuruluşları günden güne daha fazla önem kazanmaktadır. Hepimizin bildiği gibi MÜSİAD ülkemizde birçok ilke imza atmış, ülkemiz genelinde yaygınlaşmış ve saygın birçok işadamımızı bünyesinde barındıran ülkemiz ekonomisi ve kalkınması açısından önemli hizmetleri olan bir kuruluştur. Denizli'nin en fazla ihracat gerçekleştiren 10 İl arasında olmasında MÜSİAD ve sivil toplum kuruluşlarının katkıları elbette ki çok büyüktür. GEKA

tarafından desteklenen, MÜSİAD Denizli Şubesi ve Denizli Ticaret Odası'nın ortaklaşa gerçekleştirdiği Denizli tekstil sektörü ile ilgili bu analiz çalışmasının ilimiz ve ülkemiz tekstil sektörüne ışık tutacağına inanıyorum.

Üretime, istihdama ve ülke ekonomisine katkılarından dolayı MÜSİAD Denizli Şube Başkanı Sayın İsmail BİLTEKİN'in şahsında tüm MÜSİAD üyelerine, sivil toplum kuruluşlarımıza ve emeği geçen herkese teşekkür eder, saygılar sunarım.

T.C. DENİZLİ VALİLİĞİ
DENİZLİ VALİSİ
Şükrü KOCATEPE



Kıymetli Dostlar;

MÜSİAD Denizli şubesi, 1990 yılında genel merkezimizin kuruluşunun ardından bu kutlu dava için çalışmalara başlamış ve 1994 yılında Denizli Şubesini açmayı başarmıştır. Geçtiğimiz 21 yıllık süre zarfında birçok değerli işadama şehrimize ve ülkemize bu çatı altında hizmet etmiştir, etmeye devam etmektedir.

Ege Bölgesinin ve Anadolu'nun parlayan yıldızı Denizli'miz, tarihin eski dönemlerinden bu yana, ticaret, ziraat ve sanayinin Anadolu'daki gelişme ve sıçrama merkezlerinden biri olmuştur. Denizli'nin ekonomik performans açısından dikkate değer bir yönü de, şudur: Denizli kendi imkânları ve öz kaynaklarıyla gelişmesi ile Türkiye'de model olarak gösterilir. Denizli'miz, eğitilmiş ve sürekli büyüyen dinamik genç nüfusu, çağın koşullarına göre kendisini yenileyen ve değişime ayak uyduran bilinçli müteşebbisiyle Türkiye'nin gözdesi olmaya orta ve uzun vadede de devam edecektir.

Kümelenmeye İlk Adım: "Denizli Tekstil Sektörü Analizi" projemizin ana hedefleri, Denizli de öne çıkan tekstil sektörünün kümelenmesine yönelik çalışmalarla bölgenin kalkınmasında etkili olacak büyük hacimli yatırım kararlarının hızlandırılmasına katkı sağlamaktır. Bölgenin rekabet unsurlarından olan tekstil sektörüne yönelik GZFT analizi ile tehdit ve risklere yönelik tedbirlerin alınmasına, fırsatların değerlendirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemekteyiz. Ayrıca, Denizli tekstil sektörünün pazarlama, dış ticaret ve tanıtım, ar-ge ve inovasyon alanlarında gelişimine katkı sağlayarak bölgesel kalkınmaya fayda sağlamak önceliklerimiz arasındadır.

Gerçekleştirdiğimiz analiz projesi kapsamında; bölgede sektörel kümelenmenin sağlanmasına yönelik stratejilerin belirlenmesi, tekstil firmalarının ulusal ve uluslararası arenada rekabet güçlerinin artırılması, tekstil firmalarının Ar-ge ve inovasyon kapasitelerinin artırılması, tekstil firmalarının pazarlama ve tanıtımlarının yapılması, tekstil sektöründe güçlü ve uzun vadeli, büyük hacimli yatırımların yapılmasına yönelik fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi, Denizli'nin yatırımcılar ve girişimciler açısından cazip hale gelmesi için çeşitli araştırmalar gerçekleştirdik.

2 yıl önce Enerji Verimliliği Derneği (ENVER) Denizli şubesi ile ortaklaşa gerçekleştirdiğimiz ve GEKA tarafından desteklenen ‘‘Denizli İli Sanayide Enerji Verimliliği Potansiyeli Taraması’’ projesi ile Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar mercek altına alınmış, firmalarda yapılacak revizyonlarla 100 Milyon TL'lik enerji tasarrufu potansiyeli olduğu ortaya konmuştur. Gerçekleştirilen proje ve analiz raporları ile Denizli'nin ve Türkiye'nin hizmetinde olmaya devam edilmektedir.

3 Milyar Dolarlık Denizli ihracatının yarıdan fazlasının tekstil sektöründen gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, hem oluşturduğu istihdam, hem de kazandırdığı katma değer bakımından ilimizin en önemli ve lokomotif sektörü olduğu yadsınamaz. Güney Ege Kalkınma Ajansının (GEKA) Destekleriyle gerçekleştirilen, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) Denizli şubesi ve Denizli Ticaret Odası (DTO) ortaklığıyla, Sektörün ve Denizli'nin bilgisine sunduğumuz rapor çalışmamızın gururunu yaşamaktayız.

Analiz alışmamızın Denizli'miz, bölgemiz ve ülkemiz için hayırlara vesile olmasını temenni ediyor, çalışmada emeği geçen Güney Ege Kalkınma Ajansı ve Denizli Ticaret Odası'na teşekkürlerimi sunuyorum.

İsmail BİLTEKİN
MÜSİAD Denizli şube Başkanı



Güney Ege Kalkınma Ajansı'nın 2015 yılı Doğrudan Faaliyet Destekleri kapsamında desteği ve Odamız ortaklığında yürütülen “Kümelenmeye İlk Adım: Denizli Tekstil Sektörü Analizi” isimli proje ile İlimizde ekonomik önceliğe sahip tekstil sanayinin mevcut durumu analiz edilecek ve küresel rekabette sağlanabilecek fırsatlar araştırılacaktır.

Bu bağlamda benzer şekilde Güney Ege Kalkınma Ajansı desteğiyle 2014 yılında gerçekleştirdiğimiz “Denizli Tekstil Yenilik ve Tasarım Merkezi” fizibilite etüdü projesi ve halen yürütmekte olduğumuz adı geçen merkezin kurulma projesi de bu proje ile örtüşmekte ve birbirlerini desteklemektedir.

Hepimizin bildiği ve sektörün ihtiyaç duyduğu markalaşma, tasarım ve ürün geliştirme çalışmalarına yönelik somut birer adım olan bu projelerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilmesi ilimiz ve ülkemiz için hayati önem taşımaktadır.

Bölge insanımızın ekonomik ve ticari hayatına fayda sağlaması temennisiyle; destek sağlayan Güney Ege Kalkınma Ajansı'na ve emeklerinden dolayı projeyi birlikte yürüttüğümüz MÜSİAD Denizli Şubesi'ne teşekkür eder, projemizin tüm paydaşlarına hayırlı olmasını dilerim.

Necdet ÖZER

Denizli Ticaret Odası

Yönetim Kurulu Başkanı

2. GİRİŞ

18. yüzyılda Avrupa ülkelerinin sanayileşme sürecinde katalizör unsurlardan birini oluşturan tekstil ve hazır giyim sektörü, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır. Türkiye, Selçuklulardan daha eskiye dayanan dokumacılık (halı, kilim; ipekli ve pamuklu dokumalar; yün, keten ve kenevirden üretilen dokumalar) tarihi ile elde ettiği birikimini, Türk tekstil sektörünün tarihi adımlarından olan 1933 yılında Sümerbank'ın kuruluşuyla desteklemiştir. Türkiye'nin önemli bir pamuk üreticisi olması da sektördeki konumunu avantajlı hale getirmiştir. Bununla birlikte Türkiye coğrafyasında homojen bir tekstil gelişimi söz konusu olmayıp sektörün uluslararası rekabet gücünün artmasında Denizli, Bursa, Adana ve İstanbul başat iller olmuştur.

Denizli'de son zamanlarda yapılan kazılarda elde edilen eserler Denizli dokumacılık tarihinin 4.000 yıl öncesine dayandığını işaret etmektedir. Köklü bir geçmişe sahip olan tekstil sektörünün 1929 yılından sonra uygulanan politikalar ile gelişiminin temelleri atılmaya başlanmış ve Denizli, ev tekstilinde ön plana çıkmıştır. *Günümüzde Denizli'de istihdam edilenlerin %81'i tekstil sektöründedir.* Ayrıca Denizli'den yapılan ihracatın %74'ünü tekstil sektörü oluşturmaktadır.

Denizli ev tekstili açısından Türkiye'nin önde gelen bölgelerinden biri olmasına rağmen özel sektör, üniversite, sanayi ve meslek kuruluşları arasındaki ortaklıkların zayıf olması, ar-ge, yenilikçilik ve tasarımın sınırlı kalmasına yol açmıştır. Sektörün daha ileriye götürülebilmesi, dünyadaki yerinin daha da genişletebilmesi için mutlak şart olan ar – ge, yenilikçilik ve tasarım eksiklikleri nedeni ile sektörde istenilen ivme yakalanamamaktadır.

GEKA tarafından hazırlanan 2014-2023 Bölge Planında Üç Yıldız Analizi yapılmış ve bölgede tekstil sektörünün yoğunlaştığı ve kümelenme potansiyeli arz ettiği belirtilmiştir. Sektör paydaşlarının kendi içinde birbirine yakın konumlanması, ortak sorunlarının bulunması, bölgede bu sektörlerle bağlı destek sektörlerinin de yoğunlaşması dikkat çekmektedir. Bu nedenle ev tekstili sektörü Denizli'de kümelenme potansiyeli taşıyan bir sektördür. Kümelenme sayesinde işletmelerin verimlilik, yenilikçilik, girişimcilik, ar-ge, ihracat, markalaşma ve pazarlama kapasiteleri artış gösterebilecektir.

Denizli MÜSİAD tarafından GEKA 2015 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği kapsamında hazırlanan “Kümelenmeye İlk Adım: Denizli Tekstil Sektörü Analizi” projesi için hazırlanan Denizli Ev Tekstili Sektörü Analiz Raporu'nda tekstil sektörünün alt sektörlerinden olan ev

tekstil sektörü incelenmiş, Denizli’de ev tekstili alanında faaliyet gösteren işletmeler ile görüşmeler gerçekleştirilmiş sonuç olarak sektörün gelişimi için stratejiler ve aksiyon adımları belirlenmiştir. Stratejiler ve aksiyon adımları sayesinde Denizli’de ev tekstili sektöründe bir kümelenme modeli oluşturulması hedeflenmektedir. Böylece yukarıda ele alınan GEKA 2014-2023 Bölge Planı stratejisinin geliştirilmesine ve mevcut çalışmaların bir adım daha ileriye taşınmasına katkı sağlanacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde sektörün genel durumu ortaya konulacaktır. Ardından saha çalışması sonucu gerçekleştirilen anket çalışmalarının analizi yapılarak Denizli’de faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin mevcut durumları ortaya konulacaktır. Elde edilen veriler doğrultusunda rekabet analizi ve GZFT analizi yapılacaktır. Strateji ve aksiyon adımlarının belirlendiği bölümlerin ardından ise kümelenme yaklaşımı ve sektörel gelişme eksenleri ele alınacaktır.

3. SEKTÖRÜN GENEL DURUMU

Tekstil ve hazır giyim sektörü birlikte değerlendirildiğinde, gayri safi yurt içi hasıla, imalat sanayi ve toplam sanayi üretimindeki pay, ihracat, ekonomiye sağladığı net döviz girdisi, istihdam, yatırımlar, dışa açıklık ve makro-ekonomik büyüklükler açısından Türkiye'nin birinci sektörü konumundadır.

Tekstil sektörü Türkiye ekonomisinde ve ihracatında önemli rol oynayan bir sanayi dalıdır. Tekstil ürünlerinin üretim süreçleri ise birbirinden farklı ve oldukça uzun süreçlerden oluşmaktadır. Üretim süreçlerinde kullanılan hammadde, ara mamul veya kullanılan yardımcı girdiler çok çeşitlidir. Tekstil üretim zincirinde her sürecin sonunda ortaya çıkan nihai ürün kendinden sonraki sürecin hammaddesi, ana girdisi olarak kullanılmaktadır.

Türkiye genç sayılabilecek makine parkı ile Avrupa'nın en büyük iplik üretim kapasitesine sahiptir ve Çin'den sonra dünyanın tekstil makinelerine yönelik en büyük tekstil yatırımcısıdır. Türkiye ürün bazında tekstil makineleri ve ekipmanı konusunda son yıllarda azalmakla birlikte halen ithalatçı konumdadır. Hazır giyimden, ev tekstiline kadar, hemen hemen tüm iplik tipleri üretilabilmektedir. Özellikle pamuk bazlı üretimde teknoloji kullanımı oldukça yüksektir ve çok iyi oturmuş bir yapılanma bulunmaktadır.

Günümüzde Türkiye imalat sanayi içinde istihdam, üretim ve ihracatta birinci sırada yer alan tekstil sektörü zaman içinde uluslararası rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, tüketim yapısı ve devlet politikaları eşliğinde değişim göstermiştir. Sektörde kalıcı olmak ve rekabet edebilmek adına bu değişimlerin yakalanması gerekmektedir.

Dokuma, kesme, biçme, dikim ve nihai ürün haline getirme aşamaları emek yoğun süreçler iken, tasarım, markalaşma, pazarlama ve teknik özellikler geliştirmek ise bilgi ve deneyimin yoğun olduğu süreçlerdir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde emek yoğun süreç ön plandadır. Türkiye'de 1970'lerden itibaren sanayinin ve ekonominin lokomotifleri olan tekstil sektörü bunun sonucunda Türkiye'yi tekstil ürünleri ihraç eden bir ülke haline getirmiştir.

Sektördeki değişim ve gelişimler için kamu otoritesinin rolünün büyük olmasının yanı sıra sanayiye destekleyen sivil toplum örgütleri ve özel sektör işletmelerinin de etkin olması gerekmektedir. Bu nedenle Denizli ilindeki ev tekstil sektörü potansiyelinin değişim ve gelişim sürecini hızlandırmak adına MÜSİAD Denizli Şubesi bu analiz raporunu hazırlamak suretiyle; gerekli aksiyon adımlarını oluşturmayı, stratejiler belirlemeyi, rekabet analizini ve kümelenmeyi oluşturacak ve geliştirecek bir yol haritası oluşturmayı hedeflemiştir.

3.1. Genel Durum

Tekstil bir sanayi sektörü olarak ortaya çıkması sanayi devrimine dayanmaktadır. 18. yüzyılın ikinci yarısında mekanik iplik eğirme yöntemleri geliştirilmesi sektörün bir sanayi olarak faaliyete başladığını göstermektedir. Tekstil teknolojileri, elyaf ve iplikten üretilen, genellikle esnek malzemelerin üretim teknolojileri ile bu malzemeleri şekillendirme ve mamul hale getirmede kullanılan teknolojilerdir.

Tekstil sektörü elyaf ve ipliği kullanım eşyasına dönüştürecek süreçleri kapsayan işlemleri içermektedir. Bu işlemler sırasıyla; iplik, dokuma, örgü, boya, baskı, apre, kesim, dikim



şeklinde. Elyaftan iplik ve mamul kumaşa kadar olan kısım tekstil, kumaştan giyim eşyası elde edilene kadar olan süreç ise hazır giyim sektörünün içinde değerlendirilmektedir.

Şekil 1 Tekstil Üretim Zinciri

Yukarıdaki şekilde gösterildiği üzere tekstil sektörü eğirme işleminden iplik oluşturulması ile başlamaktadır. İplikten dokuma ve örme işlemi ile ham tekstil yüzeyi üretilmektedir. Ham tekstil yüzeyine uygulanan terbiye işlemleri neticesinde ise mamul tekstil yüzeyi meydana gelmektedir. Bu aşamaya kadar olan işlemler tekstil sektörü kapsamına girmektedir. Mamul tekstil yüzeyine öncesinden yapılmış kalıp çıkarma, model oluşturma ve tasarım neticesinde kesim ve dikim işlemleri uygulanarak konfeksiyon ürünü elde edilmektedir. Tekstil sektörü üretim zincirini ifade eden yukarıdaki şekilde yer alan işlemler aşağıda ele alınmıştır.

- a. **İplik üretim süreci:** Elyaf (lif) en genel tanımıyla, enine kesitine göre boyu çok uzun olan, esnek, eğrilebilir maddelerdir. Tekstil yapılarının temel unsurunu teşkil eden elyaf, temin edildikleri kaynakların türlerine göre adlandırılırlar. Elyafın uzunluk, kalınlık ve dayanıklılık kazandırmak amacıyla eğrilip bir araya getirilmesi suretiyle elde edilen ürüne iplik denir. Pamuk, keten, yün, ipek, naylon, vb. maddelerden eğirme işlemi ile iplik üretilmektedir. Eğirme işleminde pamuk ve yün gibi doğal ürünler liflerinden ayrıştırılır ve ardından bu lifler eğilerek uzun iplere dönüştürülür. Liflerin uzunluğu ipliğin kalitesine etki eden en önemli unsurdur. Lif uzunluğu arttıkça, ip kalitesi de artar.

b. Dokuma ve örme işlemleri: İki grup ipliğin (çözü ve atkı), “örgü” adı verilen belirli bir sistemle birbirlerine dik açıyla bağlanması ile oluşturulan kumaşa dokuma denir. Dokuma kumaş tekstil yüzeyi olarak da anılmaktadır. Çözü ve atkı ipliklerinin tezgah veya dokuma makinalarında birbiriyle bir örgü düzeni oluşturacak şekilde kesişim yapmaları ile dokuma kumaşlar oluşmaktadır. Örgü düzenleri kumaş tipini belirlemektedir.

Dokuma makinaları günümüzde yüksek hızla üretim yapabilen ve teknolojinin en son gelişmelerinden yararlanan makinalardır. Her tip kumaşı dokuyabilecek tezgahların yanı sıra özel bir tip kumaşı dokuyabilen tezgahlar da bulunmaktadır. Dokuma makineleri sınıflandırılması çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Genellikle faz sayısına göre, atkı atma sistemine ve ağızlık açma mekanizmasına göre sınıflandırılmaktadırlar.

Kumaşlar temel olarak dokuma ve örgü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dokuma kumaş daha ince, dayanıklı ve düzgün iken, örme kumaş daha hacimli ve esnektir. Bu özelliklerinden dolayı dokuma kumaş, perde, gömlek, havlu gibi; örme kumaş ise kazak, çorap gibi ürünlerin üretiminde kullanılmaktadır. Örme kumaş elde etmek dokuma kumaşa göre nispeten daha kolaydır.

Dokuma kumaşta 3 tip örgü çeşidi bulunmaktadır. Bunlar bezayağı, dimi ve saten örgü şeklindedir.

Bezayağı örgü: Örgüler içinde en basit olanıdır. Her türlü pamuklu, yünü ve sentetik kumaşların üretiminde kullanılırlar. Çünkü hem işlemi kolay hem de bağlantı noktalarının sıklığından kumaşları daha dayanıklıdır.

Dimi örgü: Bezayağına nazaran daha gevşek ve daha fazla iplik dokunabilmektedir. Yumuşak, hacimli ve ağır bir görünüme sahiptir. Genel olarak erkek takım elbiselerinde ve bayan kıyafetlerinin kumaşlarında kullanılır.

Saten örgü: Saten örgünün diğer temel örgülerden farkı örgü raporundaki bağlantıların birbirine hiç dokunmadan dağıtılmış olmasıdır. Saten örgüler tek taraflıdır. Yani kumaşın bir yüzü parlak diğer yüzü mattır. Yaygın olarak elbiselik kumaşlarda, mutfak bezlerinde, masa örtülerinde, yatak-yorgan örtülerinde vs. kullanılmaktadır.

c. Terbiye işlemleri: Ham tekstil yüzeyleri ağartma, mersevizasyon, kostikleme, ön temizlik, gevşetme, boyama, baskı, apre gibi terbiye işlemlerinden geçirilerek moda ve kullanılacağı yere göre tuşe (tutum), renk, parlaklık, nem çekme, buruşmazlık,

keçeleşmeme, tutuşmazlık, antibakteriyel, antistatik, leke tutmama gibi özellikler kazandırılır. Bu süreçteki işlemler ağırlıklı olarak kimyasal özelliktedir ve çevresel açıdan olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Terbiye işlemi kumaşa katma değer katan önemli bir üretim aşamasıdır.

- d. Konfeksiyon aşaması:** Terbiye işleminin ardından model hazırlama, kalıp çıkarma, pastal çizimi, kesim, dikim, temizleme, ütü ve ambalajlama şeklinde işlemler zincirinin ardından konfeksiyon ürünü elde edilmiş olmaktadır. Konfeksiyon nihai ürün olması nedeniyle daha önceki üretim süreçlerinin tamamı ürünün performans özelliklerini ve dolayısıyla kalitesini etkilemektedir. Konfeksiyon süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2 Konfeksiyon Üretim Zinciri



Tekstil sektörü ilk zamanlarda hammadde ve emek yoğun üretime dayalı bir sanayi dalı iken günümüzde teknoloji ve sermaye yoğun hale gelmiştir. Önemli değişimlerin yaşandığı sektörde bu değişimin temel nedeni küreselleşme olgusundan kaynaklanmaktadır. Küreselleşme olgusu ile rekabetin esas belirleyicisi temel girdilere sahip ülkelerin maliyet avantajından; teknoloji, marka ve tasarımın üstünlüğüne sahip ülkelerin avantajına dönüşmüştür. Tekstil sektörünün emek yoğun sürecinin anlatıldığı yukarıdaki bölümün ardından teknoloji, tasarım, marka ve pazarlama bölümlerinin incelendiği “küresel değer zinciri” ve “konfeksiyon değer zinciri” kavramları ele alınmıştır.

OECD ve WTO ortaklığı ile hazırlanan “Aid For Trade And Value Chains In Textiles And Apparel” raporunda tekstil sektörünün küresel düzeydeki ilişkileri incelenmiştir. Bu rapora göre “küresel değer zinciri” kavramı tekstil ve konfeksiyon sektöründeki üretim ve lojistik sürecinin tamamını kapsamaktadır. Küresel değer zinciri şirketler arası ilişkiler ile şekillenen bir süreçtir. Bu zincir lider işletmeler tarafından yönetilmektedir. Sistem içerisinde anahtar bir role sahip olan lider işletmeler diğer işletmelerin sisteme girişini kontrol etmekte, katma değerleri, karları ve faaliyetleri dağıtmakta ve bu dağıtımın sistemdeki aktörlere nasıl paylaştırılacağını belirlemektedir.

“Konfeksiyon değ r zinciri” alıcı odaklı yani yukarıda bahsedilen lider işletmeler odaklı bir sistemdir. Burada lider işletmeler perakendeci, marka pazarlamacısı, marka üreticisi veya ticaret işletmesi olarak yer almaktadır. Yani lider işletmeler üreticilerden ziyade alıcı, aracı veya ticaret yapan işletmelerdir. Bu işletmeler üretimin emek yoğun bölümlerini gelişmekte olan ülkelerdeki tedarikçi ve üretici işletmelere yaptırırken, bilgi ve teknoloji yoğun kısmı olan tasarım, markalaşma ve pazarlama kısımlarını kendileri yapmaktadır. Bu noktada alıcı işletmeler nihai müşteriler ve gelişmekte olan ülkelerdeki yerel endüstriler ile ilişkili olan küresel konfeksiyon üretimini koordine etmektedir.

Konfeksiyon değ r zincirine giriş için bilgi ve tecrübe gerekmektedir. Bu bilgi ve tecrübeler spesifik ve evrensel değildir. Konfeksiyon sürecindeki en önemli fonksiyonların yoğun bilgi gerektiren markalaşma, pazarlama ve tasarım olduğu bilinmektedir. Gelişmekte olan bir ülke işletmesinin değ r zincirine girişi ve bu giriş için gerekli kriterler lider işletmeler tarafından belirlenmektedir. Bunlar üretim kalitesi, üretim hacmi kapasitesi, zaman yönetimi ve farklı sosyal ve çevresel standartlara uygunluk gibi kriterlerdir.

Tekstil ve konfeksiyon değ r zincirinde katma değ r artışı yaratmak son derece önemlidir. OECD ve WTO tarafından hazırlanan raporda katma değ r artışının ekonomik artış ile eşdeğer olduğu ifade edilmektedir. Buna göre ekonomik artış üretim sürecinin etkinliğinin artırılması ile geliştirilebilmektedir. Bunun için işletmeler yeni üretim hatları eklemeli, tasarım geliştirmeli veya ürünlere teknik özellikler eklemelidir.

Kesim, dikim ve aksesuar ekleme gibi emek yoğun ve spesifik bilgi gerektirmeyen süreçler gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Lider işletmeler bu süreci söz konusu ülkelerdeki üreticilere yaptırılmaktadır. Bu süreçte başta iplik olmak üzere, kumaş ve aksesuar gibi giriş maddelerini ücretsiz olarak tedarikçiye sağlamaktadırlar. Daha sonra tedarikçi bu yöntemle ürettikleri ürünleri alıcılara ihraç etmektedir. Bu üretim sürecinde tedarikçiler üretim tasarımı, hammadde kullanım kararları, dağıtımın düzenlenmesi ve pazarlama gibi konularda sorumluluk üstlenmemektedir.

Tedarikçi stat sundeki ülkelerin işletmeleri ürün geliştirmede teknik özellik ve hammaddelerin farklı olması nedeniyle katma değ rli ürün üretmede zorluklarla karşılaşmaktadır.  r n geliştirme sayesinde işletmeler katma değ r artışı sağlayabilmektedir.  r n geliştirme sürecinin temel fonksiyonları ürün tasarımı, materyal temini, markalaşma ve pazarlamadır. Kaynak bulma ve tedarik işlevleri montaj fonksiyonuna eklendiği zaman bu üretim modeli “orijinal ekipman imalatı” olarak adlandırılmaktadır. Bu tedarikçiler tarafından

yerine getirilen süreçtir. Tedarikçilerin ürün tasarımını da yaptığı model “orijinal tasarım üretimi” olarak adlandırılmaktadır. Tasarıma markalaşma ve pazarlama da eklenince bu modele “orijinal marka üretimi” denilmektedir.

Denizli ilinin ev tekstili konusundaki potansiyeli; ham madde ve insan gücü açısından taşıdığı avantajlardan kaynaklanmaktadır. Mevcut durumda tedarikçi ülke tanımlaması altında ticaret yapan Denizli’nin bu çalışmada ortaya konulacak strateji ve aksiyon adımları sayesinde piyasayı belirleyen lider statüsüne ulaşmasına katkı sağlanacaktır. Böylece tedarikçi işletme olarak ve “orijinal ekipman üretimi” modelinde faaliyet gösteren işletmelerin “orijinal tasarım üretimi” ve/veya “orijinal marka üretimi” modellerine geçiş yapacaktır.

3.2. Sektörde Üretilen Ürün Grupları

Tekstil ve hazır giyim sanayisinin alt sektörlerinden olan ev tekstili evde ve ticari iç mekanlarda kullanılan ürünler kategorisine girmektedir. Türkiye’nin ev tekstili üretimi ve ihracatında yer alan başlıca ürün grupları banyo ve mutfak bezleri, yatak çarşafı, mefruşat eşyaları, dokuma ve örme bornozlar, perdeler ile perde ve yatak farbeları, tüller ve işlemeler, battaniyeler, yastık, yorgan ve uyku tulumları ile masa örtüleri, yatak örtüleri ve el işi duvar halılarıdır. 2014 yılında en fazla ihraç edilen ev tekstil ürün grubu havluların da dahil olduğu banyo ve mutfak bezleri olmuştur. Banyo ve mutfak bezleri ihracatı Türkiye ev tekstil ihracatının üçte birine denk gelmektedir.

Aynı durum Denizli için de geçerlidir. Denizli’de faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin büyük çoğunluğu ev tekstili, özellikle havlu ve bornoz üretimi gerçekleştirmektedir. Havlu ve bornoz ihracatı bölgenin toplam ev tekstili ihracatının yaklaşık %65’ine denk gelmektedir.

Ev tekstilleri genel olarak evlerde, farklı materyal ve üretim tarzları ile de otel, hastane, yat, yemek servisi yapılan işletmeler ve ofis gibi mekanlarda kullanılmaktadır. Denizli ekonomisinde büyük yer kaplayan ev tekstili sektöründe üretilen ürün grupları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Türkiye ev tekstili ihracatına konu olan ürün grupları şunlardır:

- Banyo ve mutfak bezleri
- Yatak çarşafı
- Mefruşat eşyaları
- Dokuma ve örme bornozlar

- Perdeler ile perde ve yatak farbelaları
- Tüller ve işlemeler
- Battaniyeler
- Yastık
- Yorgan
- Masa örtüleri
- Yatak örtüleri
- Elişi duvar halıları

Ev tekstili ürünlerini kullanıldıkları alan göre ayırdığımızda;

- Mutfak Tekstilleri: Mutfak önlüğü ve masa örtüsünden oluşmaktadır.
- Salon Tekstilleri: Masa örtüleri, servis örtüleri, koltuk ve sandalye kılıfları, sehpa örtüleri, dekoratif amaçlı kullanılan örtüler ve perdelerden oluşmaktadır.
- Banyo Tekstilleri: Bornoz, el-ayak-baş havluları, klozet takımları ve aksesuar amaçlı tekstillerden oluşmaktadır.
- Yatak Odası Tekstilleri: Nevresim takımları, battaniye, pike, yastık örtüleri vb., hurç ve perde olarak sınıflandırılır.
- Bahçe Tekstilleri: Bahçe mobilyalarında kullanılan tekstil ürünleridir.
- Dekorasyon Amaçlı Kullanılan Ev Tekstilleri: Duvar panoları, paravanlar vb.

3.3. Dünyada Ev Tekstil Sektörü

Dokumacılığın geçmişi tarih öncesi çağlara dayanmaktadır, insanlığın var oluşundan itibaren de içgüdüsel olarak doğal şartlardan korunmak amacıyla örtünme gereksinimi duymuştur. İlk çağ insanların örtünme ihtiyacını öncelikle hayvan postlarından karşıladıkları bilinmektedir. Daha sonraları ot, saz, dal gibi bitkisel maddeler kullanılarak hasır örgü gibi tekstil yüzeyleri oluşturulmuştur.

Günümüze keçeleştirme, dokuma ve örme gibi üç temel yöntemle oluşturulan kumaşların ilk defa nerede, nasıl ve ne zaman gerçekleştirildiği kesin olarak bilinmemektedir. Ancak ilk dokuma türleri, kamış, saz ya da benzeri esnek malzemelerden örülen sepetler ve tek bir lifin kendi üstüneilmek atılması ile elde edilen ağlar olduğundan, İ.Ö. 6000'lerde Anadolu kültürlerinin geliştirdiği ilk dokuma örnekleri de, bu topluluklarda dokumacılığın sepet örücülüğü ile yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Arkeolojik buluntuların mevcut olması, iki iplik sistemiyle tekstil yüzeyi oluşturma metodu olan dokumacılığın günümüzden en az 800 yıl kadar önceleri de bilindiğini ortaya koymaktadır. Bu ilkel dokuma tekniğinden yola çıkılırsa ilk dokuma tezgâhının yapımı M.Ö. 4000 yıllarına rastladığı düşünülmektedir.

Avrupa'da M.S. 3. yy' a kadar bilinmeyen ağızlık açma mekanizmaları Çin'de çok gelişme göstermiş olduğu bilinmektedir. Doğunun dokumacılıktaki üstünlüğü binlerce yıl devam etmiş, fakat bu esnada dokuma tezgâhlarında sistem açısından büyük bir gelişmeye rastlanmamıştır. Eski Mısır'da dokuma malzemesi olarak pamuk, ipek, yün ve keten lifleri kullanılmıştır. M.Ö. 3000'lerde Hindistan'da pamuk liflerinden yararlanılmış, aynı dönemde Çin'de ise ipek üretilmiştir.

İpliklerin ve kumaşların boyanması ve basma teknikleri de eski dönemlere dayanmaktadır. M.Ö. 2. yy' da Roma'da boyanmış kumaş örnekleri, Tang hanedanı döneminde Çin'de bağlamalı boyama yöntemiyle bezenmiş ipekler ve 4. yy' da Hindistan'da dokunmuş basma örnekleri bulunmuştur. Mısır'da ele geçirilen 4. yy' a ait yün ve keten duvar halıları da o dönemlerde dokuma araçlarının oldukça geliştiğini göstermektedir. En eski İran dokumaları arasında da son derece görkemli halılara ve duvar halılarına rastlanmaktadır.

Ortaçağın başlarında bazı Türk boyları keçe, halı, kumaş, havlu ve kilim yapımında ustalaştıkları bilinmektedir. 16. ve 18. yy' lar arasında Hint-Türk İmparatorluğu'nda ve Bengal'deki Dacca 'da baskılı ya da boyanmış güzel muslinler üretilmiş olduğu bilinmektedir.

Fransa'da ipekli dokumacılık 1480'de başlamış, 1520'de Kral I. François, İtalyan ve Flaman dokumacıları Fontainebleau 'ya çağırarak burada duvar halısı dokuma atölyeleri kurdurmuştur. Bir süre sonra başta Lyon olmak üzere Fransa'nın birçok kenti Avrupa ipekli dokuma üretiminin merkezi durumuna gelmiştir. 17. yy' da ise Rouen, kentinin ünlü çömleklerinden esinlenmiş dokumalarıyla tanınmıştır. Fransız dokumacılığı üslup ve teknik açısından XVI. Louis'in hükümdarlığı döneminde büyük bir atılım yapmıştır. Fransız Derimi bu gelişimi 1790'larda bir süre kesintiye uğratmış olsa da, dokuma sanayisi 18. yy' ın başlarından başlayarak tüm ülkede yeniden canlanmış ve bu dönemde Flandre ve Artois, çok kaliteli dokumalarıyla ün kazanmıştır.

İngiliz dokumacılığı 13. ve 14. yy. 'da temel olarak keten ve yün kumaşların üretimine yönelik olmuştur. 1564'te Kraliçe Elizabeth, Flaman ve Flemenk dokumacıları Nonvich' e çağırarak, damasko ve ipekli dokuma atölyelerinin kurulmasına öncülük etmiştir. 1685'teki

Nantes Fermanı nedeniyle ülkelerinden kaçmak zorunda kalan Fransız Protestanlarının İngiltere'ye sığınarak Norwich, Brantree ve Londra'ya yerleşmeleri İngiliz dokumacılığına yeni bir hız kazandırmıştır. Bu mültecilerden 3.500'ünün yerleştiği Spitalfields, ipekli damaskoları ve brokarlarıyla ünlenmiştir.

Dokuma tekniklerinin hızla gelişmesine karşın dokuma sanayisi 18. yy. 'a değin küçük aile işletmelerine dayalı olmaktan kurtulamamıştır. Aslında, ortak işletmelerin kurulmasının sağlayacağı yararlar daha öncelerden anlaşılmıştır. Buna yönelik olarak örneğin 1568'de Zürich'te, 1717'de İngiltere'deki Derby 'de çeşitli işçi aileleri birleşerek 1733'te John Kay, dokuma işlemini hızlandıran uçan mekiği geliştirmiştir. Bu gelişme, üretim hızı artan tezgâhlara gerekli olan ipliği sağlayabilmek için iplik eğirme işleminin hızlanmasına yönelik yeni makinelerin geliştirilmesine yol açmıştır. 1769'da Sir Richard Arkwright 'ın, 1779'da Samuel Crompton 'ın yaptığı iplik eğirme makineleri, bu kez yün tarama ve taraklama işlemlerinin makineleştirilmesine yönelik etkide bulunmuştur. 19. yy' ın başlarında ilk mekanik dokuma tezgâhtan gerçekleştirilmiştir. Su gücünün yerini buhar gücünün almasıyla, motorla çalışan makinelerin hızı artmış ve başta İngiltere olmak üzere, Avrupa ve ABD.'de bütünüyle fabrika sistemine geçilmiştir.

1980'li yıllardan sonra elektronik ve bilgisayar sistemlerinin çok hızlı bir şekilde gelişmesinin ardından dokuma makinalarında da özellikle üretim hızlarında sürekli artış görülmektedir. Sürekli gelişim halindeki sektör, sürekli yeniliğe açık, aşırı rekabetçi bir konuma gelmiştir.

2001 yılında Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olmasının ardından dünya tekstil, hazır giyim, deri ve deri ürünleri sektörlerinde yeni bir dönem başlamıştır. Aynı zamanda Bangladeş, Vietnam gibi ülkeler üretim maliyetlerinin düşük olması, önemli ithalatçı ülkelerle imzalanan tercihli ticaret anlaşmaları sayesinde önemli ihracatçılar haline gelerek dünya tekstil pazarında pay sahibi olmuşlardır.

2008 yılında ABD'de başlayan küresel kriz kısa zamanda AB ülkelerini de etkisi altına almıştır. Bu kriz dünyada tüketici talebinin azalmasına ve tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde ticaretin yön değiştirmesine sebep olmuştur. 2009-2010 yıllarında bu sektörlerde küresel ticarete %15'lere varan bir düşüş gözlemlenmiştir. Ancak 2010 yılından sonra bir toparlanma söz konusu olmuş ve %17 civarında artış gerçekleşmiştir.

Çin tekstil ve hazır giyim sektörlerinde 2011 yılından bu yana en büyük üretici ve ihracatçı konumundadır. AB ülkeleri ise sektörün dünyadaki en büyük ithalatçıları olarak üretimlerini Çin, Türkiye, Bangladeş ve Hindistan, Pakistan gibi büyük üretici ülkelere yaptırmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda dünya tekstil sektörünün durumu reel ve güncel verilerle ortaya konulmuştur.

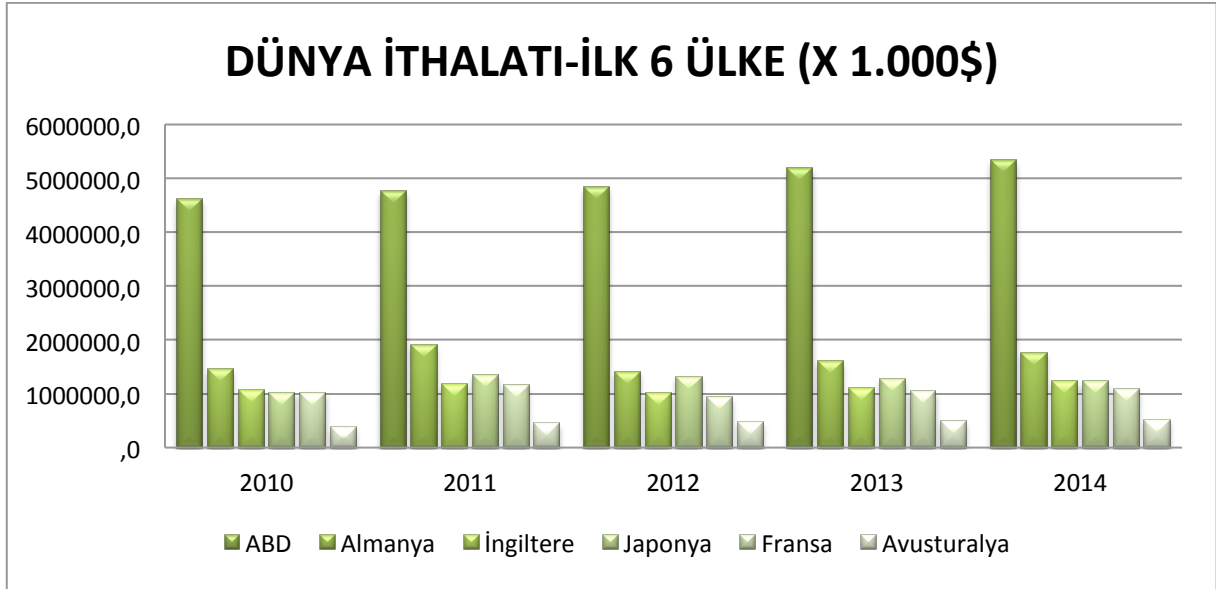
Tablo 1 Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Başlıca İthalatçı Ülkeler (x1000 USD)

DÜNYA İthalatı (x1.000\$)						
	2010	2011	2012	2013	2014	PAY (%)
DÜNYA TOPLAMI	15.751.504	18.027.874	16.545.511	17.789.331	19.274.465	100,0%
ABD	4.615.762	4.761.064	4.834.181	5.188.348	5.327.670	27,6%
Almanya	1.453.935	1.901.623	1.411.850	1.598.290	1.758.095	9,1%
İngiltere	1.062.444	1.168.952	1.010.766	1.098.766	1.227.154	6,4%
Japonya	1.020.481	1.351.168	1.317.920	1.273.393	1.226.036	6,4%
Fransa	1.022.180	1.161.840	935.203	1.047.947	1.093.577	5,7%
Avusturalya	382.551	455.326	481.287	497.452	515.133	2,7%
İtalya	470.161	549.103	420.551	469.645	501.890	2,6%
Kanada	438.045	463.725	495.483	509.323	496.072	2,6%
Hollanda	387.209	530.399	374.729	437.789	489.960	2,5%
İspanya	422.837	468.114	349.105	394.893	469.564	2,4%
Belçika	418.436	494.127	375.913	414.762	455.515	2,4%
BAE	259.949	311.447	308.100	363.048	382.991	2,0%
Avusturya	225.085	244.530	205.897	237.735	295.538	1,5%
İsviçre	217.021	251.673	226.810	241.659	263.093	1,4%
Kırgızistan	7.399	8.083	9.608	5.826	248.359	1,3%
Rusya	229.282	264.132	387.225	336.690	236.268	1,2%
Polonya	122.748	172.857	127.670	155.777	219.591	1,1%
İsveç	166.847	217.043	173.951	197.995	217.392	1,1%
Şili	162.535	169.905	184.939	187.339	194.802	1,0%
Danimarka	140.363	165.533	134.723	175.280	172.140	0,9%

Kaynak: DTÖ verileri

Yukarıdaki tablo incelendiğinde dünya tekstil ve konfeksiyon sektöründeki ilk 5 ülke toplam Pazar payının %55.2'sine sahip olan ülkelerdir. Dolayısıyla sektörde söz sahibi ülkeler ABD, Almanya, İngiltere, Japonya ve Fransa'dır.

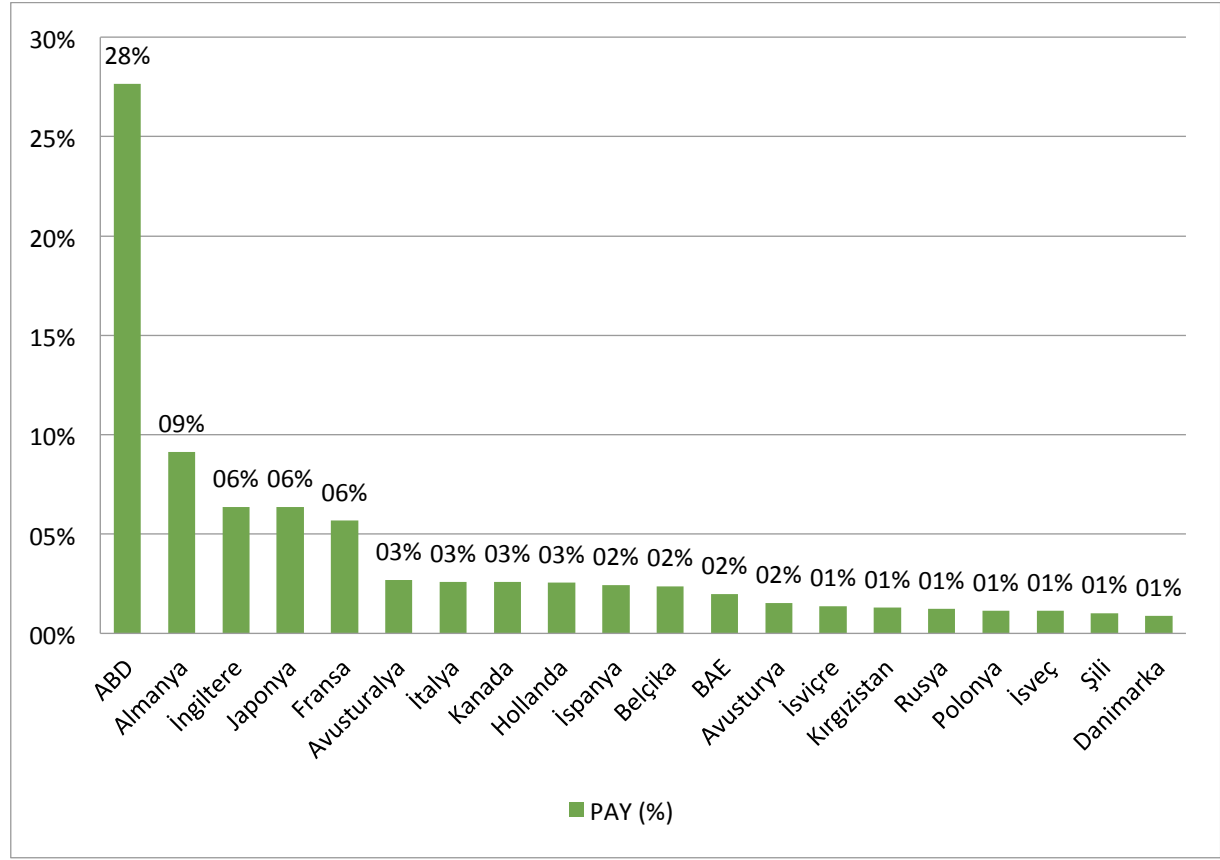
Grafik 1 Dünya İthalatı İlk 6 Ülke (x1000 USD)



Kaynak: DTÖ verileri

Grafik incelendiğinde son 5 yıl içerisinde en çok tekstil ve konfeksiyon ithalatı gerçekleştiren ülke ABD'dir. İngiltere, Fransa ve Japonya'nın ithalat rakamları ise birbirine yakındır. ABD diğer 5 ülkeye göre açık ara öndedir. ABD diğer dört ülkenin toplamına eşit ithalatı ile tek başına bütün dünya ithalatının yaklaşık olarak %27'sini elinde bulundurmaktadır.

Grafik 2 Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Ülke Payları



Kaynak: DTÖ verileri

Tablo 2 İhracatçı Ülkeler ve İhracat Miktarları (x1000 USD)

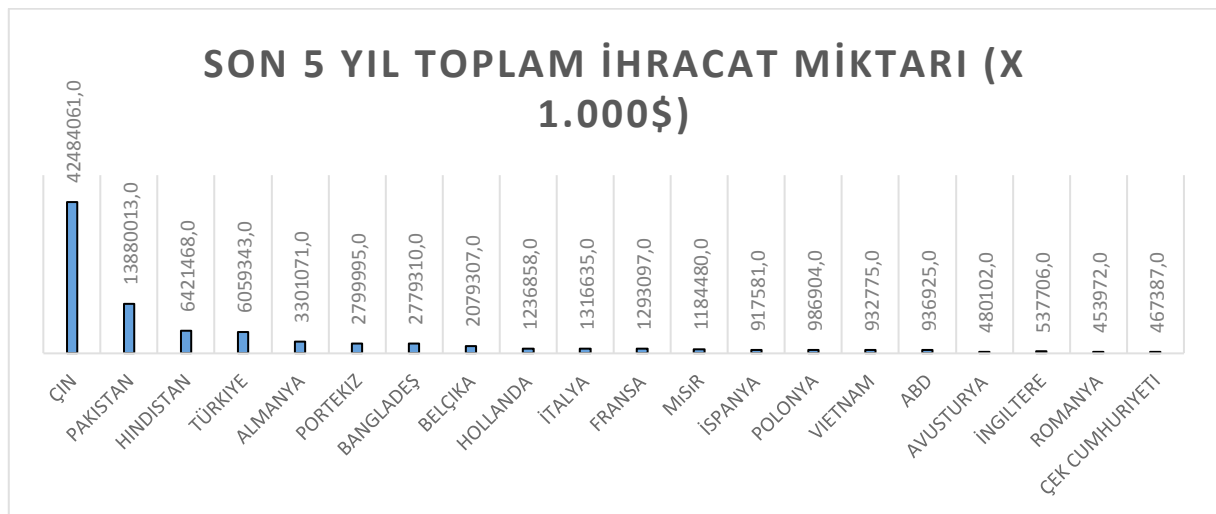
İhracatçı Ülkeler ve İhracat Miktarları (\$)						
Ülke	2010	2011	2012	2013	2014	TOPLAM
Çin	7.144.841	7.957.111	8.325.146	9.507.867	9.549.096	42.484.061
Pakistan	2.639.180	2.844.973	2.516.655	2.852.467	3.026.738	13.880.013
Hindistan	928.933	1.444.505	1.324.053	1.312.115	1.411.862	6.421.468
Türkiye	1.058.198	1.207.540	1.095.934	1.326.206	1.371.465	6.059.343
Almanya	533.152	727.917	636.401	681.892	721.709	3.301.071
Portekiz	534.907	569.085	507.616	576.110	612.277	2.799.995
Bangladeş	376.610	664.114	526.654	609.376	602.556	2.779.310
Belçika	423.406	469.933	377.417	396.410	412.141	2.079.307
Hollanda	198.442	298.575	200.737	240.790	298.314	1.236.858

İtalya	248.793	267.154	258.359	270.237	272.092	1.316.635
Fransa	244.954	270.616	246.722	258.942	271.863	1.293.097
Mısır	217.995	250.209	220.264	241.014	254.998	1.184.480
İspanya	161.850	173.597	158.623	190.827	232.684	917.581
Polonya	190.454	200.242	162.723	208.095	225.390	986.904
Vietnam	150.101	194.223	176.891	194.509	217.051	932.775
ABD	156.322	185.387	198.861	193.051	203.304	936.925
Avusturya	81.967	93.494	78.723	95.838	130.080	480.102
İngiltere	103.312	105.059	96.444	105.785	127.106	537.706
Romanya	66.346	94.286	76.119	100.104	117.117	453.972
Çek Cumhuriyeti	77.349	94.593	87.147	99.602	108.696	467.387

Kaynak: DTÖ verileri

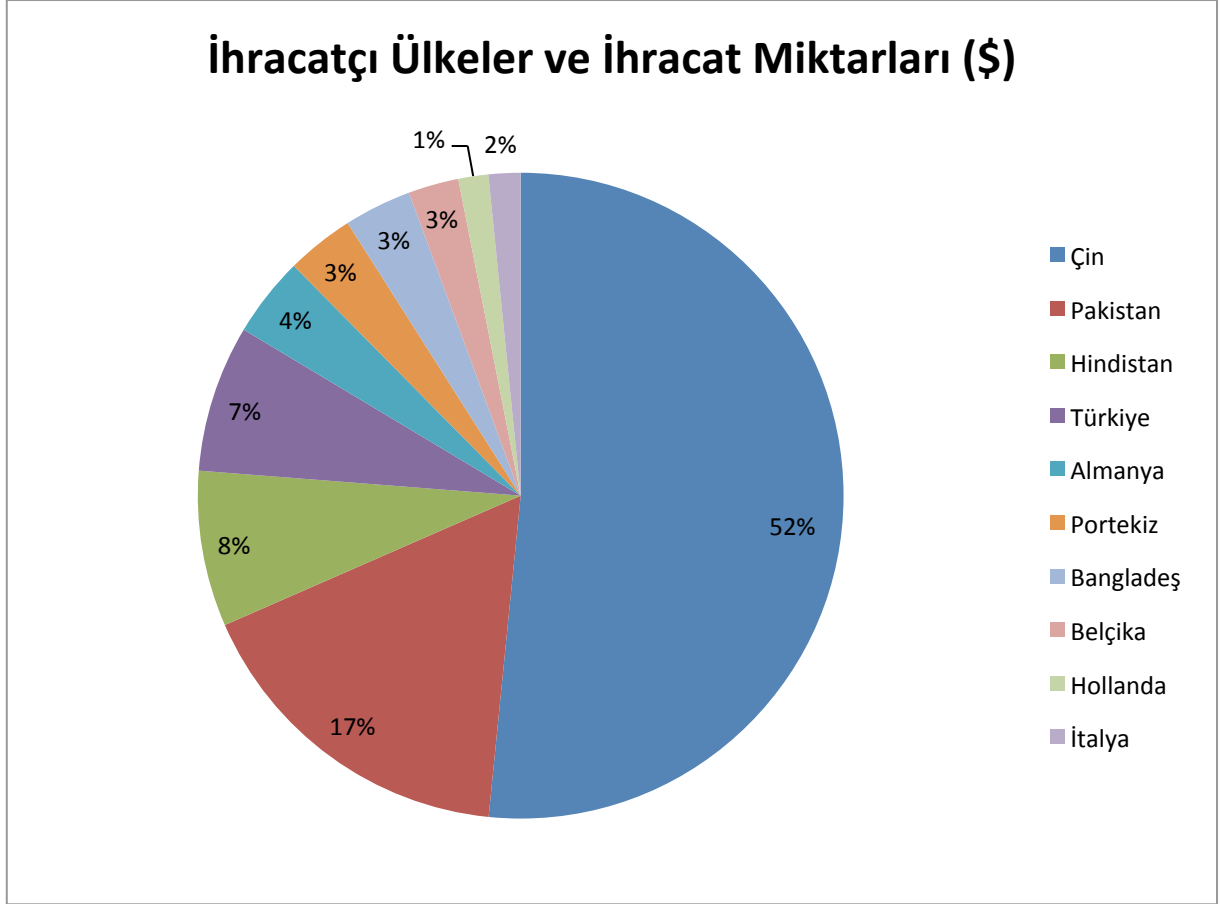
Ülkelerin son 5 yıldaki ihracat miktarlarına bakıldığında Çin'in 42.484.061.000 \$ ile diğer rakipleri arasında ciddi bir fark yaratmıştır. Bu durum Çin'in DTÖ üyesi olması ile pazara girmesi ve ucuz işgücü avantajından kaynaklanmaktadır. Çin'in ardından dünya tekstil ihracatında büyük paya sahip olan ülkeler Pakistan ve Hindistan'dır. Bu ülkeler de ucuz işgücü ve hammadde kaynaklı avantajlarından dolayı sektöre hakimdirler. Türkiye ise bu ülkelere göre daha kaliteli ürünler ürettiği için tercih edilmektedir. 4. sırada yer alan Türkiye'nin ihracat değeri 6.059.343.000 \$'dır. Çin'in toplam ihracat değeri Türkiye'nin yaklaşık 6 katı civarındadır.

Grafik 3 Son 5 Yıl Toplam İhracat Miktarı (x1000 \$)



Kaynak: DTÖ verileri

Grafik 4 Tekstil İhracatında Ülke Payları



Kaynak: DTÖ verileri

Dünya tekstil ihracatında ülke payları incelendiğinde Çin'in %52 ile sektöre hakim olduğu görülmektedir. Çin'i %17 ile Pakistan ve %8 ile Hindistan izlemektedir. Türkiye ise %7 ile Hindistan ile aynı paya sahiptir.

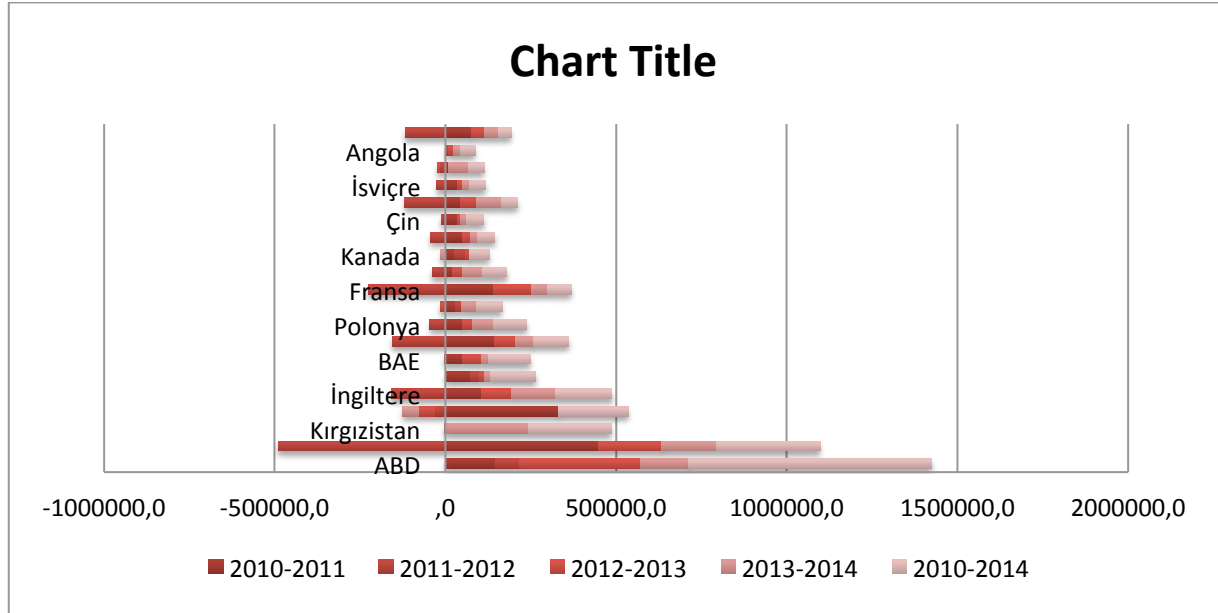
Tablo 3 Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı Miktarları ile Dikkat Çeken Ülkeler

		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2010-2014
1	ABD	145.302	73.117	354.167	139.322	711.908
2	Almanya	447.688	-489.773	186.440	159.805	304.160
3	Kırgızistan	684	1.525	-3.782	242.533	240.960
4	Japonya	330.687	-33.248	-44.527	-47.357	205.555
5	İngiltere	106.508	-158.186	88.000	128.388	164.710
6	Avusturalya	72.775	25.961	16.165	17.681	132.582
7	BAE	51.498	-3.347	54.948	19.943	123.042
8	Hollanda	143.190	-155.670	63.060	52.171	102.751
9	Polonya	50.109	-45.187	28.107	63.814	96.843
10	S.Arabistan	28.154	17.892	-15.160	44.569	75.455

Kaynak: DTÖ verileri

Yukarıdaki tabloda ülkelerin 2010-2014 yılları arasındaki ithalat değişim miktarları incelenmiştir. Buna göre ithalatını en çok artıran ülke 711.908.000 \$ ile ABD olmuştur. En fazla artış 2012-2013 yılları arasında gerçekleşmiştir. Yıllar itibariyle incelediğimizde istikrarlı bir artış söz konusu olmasa da ABD en fazla ithalat yapan ülkelerin başında gelmektedir. İkinci sırada yer alan Almanya ise 2011-2012 arasında ciddi bir düşüş yaşamışken 2012-2013 ve 2013-2014 yılları arasında ithalatını tekrar artırmıştır. İthalatını en fazla artırdığı dönem ise 2010-2011 dönemidir. Tabloda diğer dikkat çekici husus Kırgızistan'ın durumudur. 2010-2013 yıllarında önemli bir artış göstermemiş fakat 2013-2014 yılları arasında ciddi bir artış söz konusu olmuştur. Bunun nedeni Kırgızistan ekonomisinde yaşanan olumlu gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Bu değer ile yukarıdaki tabloda 3. sırada yer almıştır. Japonya 2010-2011 döneminde ithalatını artırırken 2011-2014 döneminde sürekli bir azalış göstermiştir. Dolayısıyla ithalatçı ülkelerin sürekli bir artış veya azalış eğilimi gösterdiklerini söylemek mümkün olmamaktadır. Dalgalı bir eğilim söz konusudur.

Grafik 5 Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı Değişim Trendleri



Kaynak: DTÖ verileri

Yukarıda verilen bütün tablo ve grafikler genel olarak yorumlandığında dünya tekstil ve konfeksiyon pazarında ihracatçı ve üretici konumunda en büyük paya sahip olan ülkelerin uzak doğu ülkeleri olduğu görülmektedir. Bu ülkeler arasında özellikle Çin 9.6 milyon kilometrekarelik yüzölçümü ile dünyanın en büyük 4. aynı zamanda 1.3 milyar nüfusu ile dünyanın en kalabalık ülkesi konumundadır. Ayrıca dünyanın en büyük ikinci ekonomisi olan Çin tekstil ve konfeksiyon ihracatında Türkiye'nin en büyük rakibidir. Çin'in ucuz işgücü maliyetleri dünya pazarlarındaki avantajlı konumunu güçlendiren bir olgudur. Diğer yandan pamuk, örme, lif, iplik ve ipekte en büyük kapasiteye sahip ülkedir. Bu unsurların yanı sıra yönetim becerisi, verimlilik, teknoloji, envanter yönetimi, vergi politikası gibi çeşitli üstünlüklere sahiptir.

İthalatçı ülkelere bakıldığında ise ABD en büyük ithalatçı ülke konumundadır. ABD'yi Almanya, İngiltere ve Fransa gibi Avrupa ülkeleri izlemektedir. Bunlar arasında bir uzak doğu ülkesi olan Japonya'nın 4. sırada yer alması ise dikkat çekmektedir. Bunun nedeni ise ithalatının %84'ünü coğrafi yakınlık içinde olduğu uzak doğu ülkelerinden yapması, bu

Ülkelerin maliyet ucuzluğu ve Japon işletmelerin Asya lkelerindeki yatırımları olduğu bilinmektedir.

3.4. Türkiye’de Ev Tekstil Sektörü

İşgücü maliyetlerinin Çin ve diğer Uzakdoğu ülkelerine göre daha yüksek olduğu Türkiye tekstil pazarındaki avantajlı konumunu Çin’in DT yesi olması ve diğer Uzakdoğu lkelerinin pazara girmesi ile hızlı bir şekilde kaybetmeye başlamıştır. Buna rağmen hala dünya pazarında en büyük paya sahip 4. ihracatçı ülke olan Türkiye sektörün önemli aktörlerinden biri olmaya devam etmektedir. Bu avantajın yeni stratejilerle güçlendirilmesi sayesinde Türkiye tekrar bu avantajlı konumunu elde edebilir. Türkiye’yi Çin’den farklı kılan avantajı ise Avrupa ülkelerine olan coğrafi yakınlığı, daha kaliteli ve standardı yüksek ürünler ürettiyor olmasıdır. Eğitimli ve kalifiye insan kaynağına sahip olması, gelişmiş sanayi yapısı, Avrupa Birliği teknik mevzuatına uyum, kalite, sağlık ve çevreye verilen önem ile Türkiye’nin Uzakdoğu ülkelerine rekabet üstünlüğü söz konusudur.

Aşağıda DT verilerinin analiz edilmesi sonucu oluşturulan tablo ve grafikler dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinin mevcut durumunu ortaya koymaktadır. Aşağıdaki bölümlerde elde edilen bu tablo ve grafikler yorumlanacaktır. Daha sonra ise hedef pazar matrisi ile edilen potansiyel hedef pazar ülkeleri analiz edilecektir.

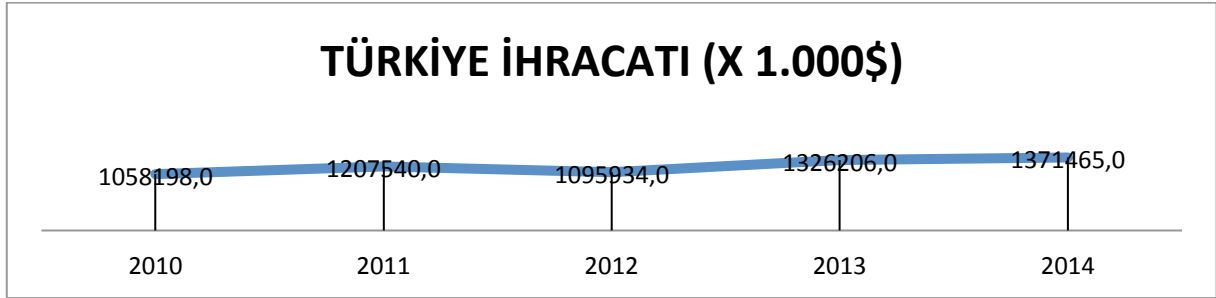
Tablo 4 Türkiye Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı (x1000 \$)

Türkiye İhracatı (x1.000\$)					
	2010	2011	2012	2013	2014
İhracat Hacmi	1.058.198	1.207.540	1.095.934	1.326.206	1.371.465
Değişim Oranı(%)		14,1%	-9,2%	21,0%	3,4%

Kaynak: DT verileri

Dünya tekstil retiminde Türkiye önemli üretici ve ihracatçı ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye’nin 2014 yılı ihracat değeri 1.371.465.000 \$ olarak gerçekleşmiştir. Tekstil ihracatında en önemli değişim ise %21 oranındaki artış ile 2013 yılında gerçekleşmiştir. 2012 yılında ise %9,2 oranında bir azalış meydana gelmiştir. 2013 ve 2014 yıllarındaki ihracat değerleri ise istikrarlı bir seviyede gerçekleşmiştir.

Grafik 6 Türkiye Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı (x1000 \$)



Kaynak: DTÖ verileri

Yukarıdaki veriler grafik ile ele alındığında 2010-2014 yılları arasında Türkiye tekstil ihracatının istikrarlı bir şekilde gelişme gösterdiği söylenebilir.

Tablo 5 Türkiye'nin Ülkelere Göre Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı (x1000 \$) ve Ülke Payları (%)

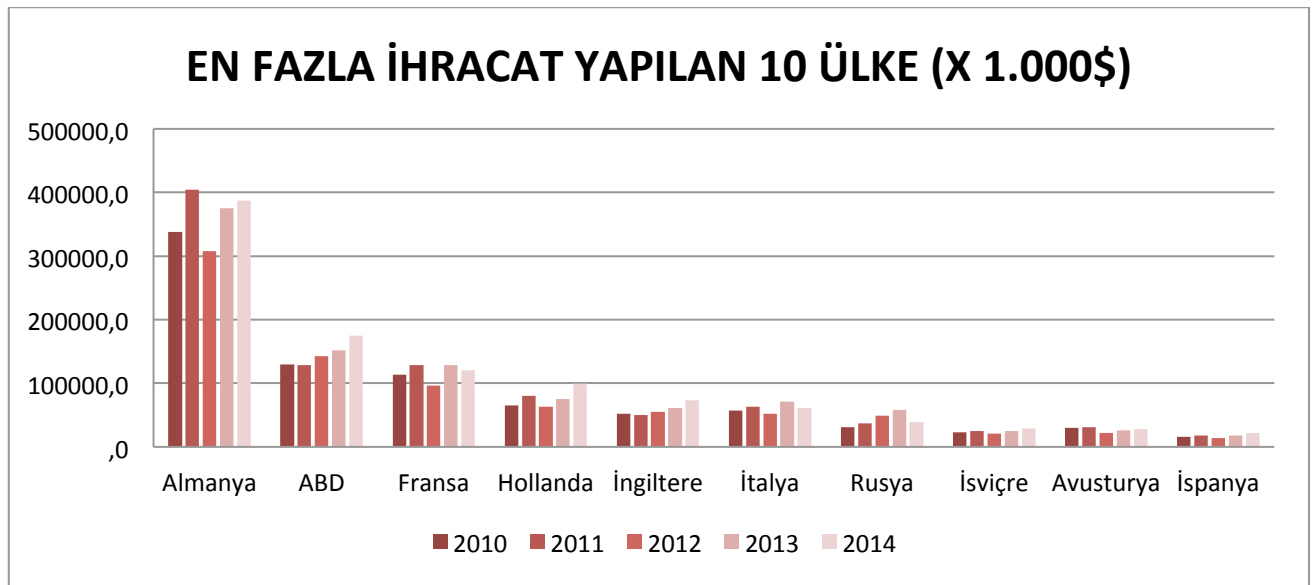
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
DÜNYA	1.058.198		1.207.540		1.095.934		1.326.206		1.371.465	
Almanya	337.782	32%	404.147	33%	307.675	28%	375.675	28%	387.524	28%
ABD	129.735	12%	128.401	11%	142.191	13%	152.167	11%	174.933	13%
Fransa	113.661	11%	128.813	11%	96.717	9%	129.020	10%	120.107	9%
Hollanda	64.680	6%	80.155	7%	63.047	6%	75.304	6%	98.966	7%
İngiltere	51.596	5%	50.316	4%	54.891	5%	61.484	5%	72.985	5%
İtalya	56.639	5%	62.988	5%	52.074	5%	70.873	5%	60.684	4%
Rusya	30.544	3%	36.874	3%	48.842	4%	57.802	4%	39.373	3%
İsviçre	22.861	2%	25.219	2%	21.054	2%	24.547	2%	29.143	2%
Avusturya	30.022	3%	31.085	3%	21.680	2%	25.664	2%	27.747	2%
İspanya	16.070	2%	17.732	1%	13.588	1%	18.003	1%	21.846	2%
Ukrayna	8.753	1%	15.924	1%	24.613	2%	34.587	3%	18.764	1%

Estonya	1.733	0%	2.979	0%	15.644	1%	22.464	2%	17.914	1%
Slovenya	2.794	0%	3.306	0%	6.765	1%	9.425	1%	16.943	1%
İsrail	10.044	1%	14.447	1%	15.577	1%	18.510	1%	15.940	1%
Belçika	21.429	2%	22.245	2%	15.124	1%	16.770	1%	15.714	1%
Romanya	6.732	1%	5.514	0%	6.715	1%	9.931	1%	15.661	1%
İsveç	12.127	1%	14.946	1%	11.525	1%	14.947	1%	14.993	1%
Polonya	6.342	1%	7.921	1%	9.975	1%	10.212	1%	14.711	1%
Cezayir	2.604	0%	4.262	0%	8.209	1%	12.473	1%	11.254	1%
Çek Cumhuriyeti	8.413	1%	8.872	1%	8.286	1%	10.396	1%	11.164	1%

Kaynak: DTÖ verileri

Türkiye'nin 2014 yılında gerçekleştirdiği tekstil ve konfeksiyon ihracatının toplam değeri 1.371.465.000 \$'dır. 2014 yılı verilerine göre Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon ihracatında en önemli payı %28 ile Almanya ve %13 ile ABD almaktadır. Almanya'ya 387.524.000 \$, ABD'ye ise 174.933.000 \$ değerinde ihracat gerçekleşmiştir. Tabloda ilk sıralarda yer alan ülkelere bakıldığında ABD dışında çoğunluğu AB ülkeleri oluşturmaktadır. Bu da hem Türkiye'nin AB ülkelerine olan coğrafi yakınlığı hem de Gümrük Birliği üyesi olmasından kaynaklanmaktadır.

Grafik 7 Türkiye'nin En Fazla İhracat Yaptığı İlk 10 Ülke (x1000 \$)



Kaynak: DTÖ verileri

Yukarıdaki grafikte Türkiye'nin ihracatında yer alan ilk 10 ülke yer almaktadır. Türkiye'nin en çok ihracat gerçekleştirdiği ülkeler Almanya, ABD, Fransa ve Hollanda'dır. İsviçre, Avusturya ve İspanya'nın ihracattaki payı ise oldukça düşüktür. İhracatın önemli bir kısmının Almanya'ya daha sonra ABD ve Fransa'ya gerçekleştiriliyor olmasının nedeni Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon sektöründe pazar çeşitliliği sağlayamadığını göstermektedir. Bu da belli ülkelere bağlı ihracat gerçekleştirildiği durumunu ortaya koymaktadır. İhracatın sadece belirli ülkelere yapılması ise bu ülkelerle yaşanabilecek herhangi bir diplomatik, siyasi ve ekonomik krizde ticari dengelerin ciddi bir şekilde sarsılabileceği riskini göstermektedir. Örneğin yaklaşık olarak toplam ihracatımızın üçte birini yapmış olduğumuz Almanya ile yaşanabilecek herhangi bir sorun Türkiye ihracatında ciddi düşüş yaratabilecek potansiyele sahiptir. Bu da ülke ekonomisini olumsuz yönde etkileyecektir.

Tablo 6 Türkiye Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı Ticaret Göstergeleri

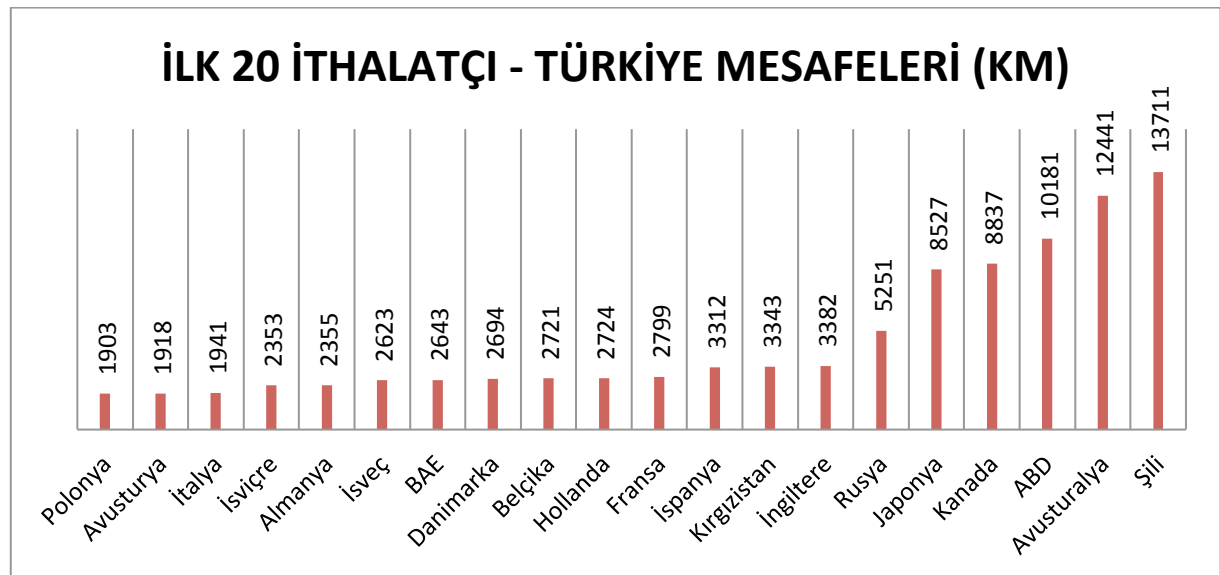
Türkiye İhracatı Ticaret Göstergeleri										
	Almanya	ABD	Fransa	Hollanda	İngiltere	İtalya	Rusya	İsviçre	Avusturya	İspanya
2014 İthalatı (x1.000\$)	387.524	174.933	120.107	98.966	72.985	60.684	39.373	29.143	27.747	21.846
Türkiye İhracatındaki Payı (%)	28,3%	12,8%	8,8%	7,2%	5,3%	4,4%	2,9%	2,1%	2,0%	1,6%
İthalat Tonajı (TON)	38.681	19.340	11.650	11.344	6.863	6.198	3.837	2.250	2.846	2.385
Birim Değer (USD/Ton)	10.018	9.045	10.310	8.724	10.635	9.791	10.261	12.952	9.749	9.160
Son 5 Yıl İhracat Artış Oranı-Ş (%)	2	8	1	8	9	3	10	5	-3	6
Son 5 Yıl İhracat Artış Oranı-Ton (%)	3	5	1	7	5	2	8	4	-6	8
İthalat Dünya	2	1	5	9	3	7	16	14	13	10

Sıralaması										
Dünya İthalatındaki Payı (%)	9,1	27,6	5,7	2,5	6,4	2,6	1,2	1,4	1,5	2,4
Son 5 Yıl İthalat Artış Oranı-Ş (%)	2	4	0	3	2	0	3	4	5	0

Kaynak: DTÖ verileri

Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon ihracatındaki ticari göstergeleri incelendiğinde tonaj değeri olarak en çok ihracat Almanya'ya yapılmıştır. Birim değer açısından 12.952 \$ ile en avantajlı ülkenin İsviçre olduğu görülmektedir. Fakat İsviçre'nin Türki'ye ihracatındaki payı %2,1 ile sınırlı kalmaktadır. Tonaj olarak en çok ihracat yaptığımız Almanya birim değer açısından 5. sırada yer almaktadır. Son 5 yıllık ihracat artış oranları incelendiğinde en yüksek artış oranı %36 ile İtalya'da, en düşük artış oranı ise %-3 ile Avusturya'da gerçekleşmiştir. Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelerin dünya sıralaması incelendiğinde dünya ithalatında 1. sırada yer alan ABD Türkiye ihracat sıralamasında 2. sırada yer almaktadır. Dünya ithalat sıralamasında 2. sırada yer alan Almanya, Türkiye ihracatında 1. sırada yer almaktadır. İngiltere, Türkiye ihracatında 5. sırada yer alan dünya ithalat sıralamasında ise 3. sırada yer almaktadır. Bu durum Türkiye'nin önemli ithalatçılardan olan İngiltere pazarında yeteri kadar etkin olmadığını göstermektedir. Son 5 yılda ülkelerin ithalat artış oranlarına bakıldığında %29 büyüme ile İtalya dikkat çekmektedir. İtalya, Türkiye ihracatında 6. sırada yer almaktadır.

Grafik 8 İthalatçı Ülkelerin Türkiye'ye Mesafeleri



Kaynak: DTÖ verileri

Hedef pazar belirlenmesindeki en önemli parametrelerden biri ticaret yapılacak ülkeler arasındaki mesafelerdir. Navlun maliyetleri uluslararası ticaretteki en önemli maliyet kalemleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla ticaret yapacak ülkeler arası mesafe arttıkça navlun maliyetleri artmaktadır. Daha karlı bir ticaret gerçekleştirmek adına Türkiye'ye yakın mesafede olan ülkelerin tercih edilmesi maliyetlerin düşürülmesinde etkin rol oynayacaktır. Bu nedenle raporda ilk 20 ithalatçı ülkenin Türkiye'ye mesafeleri araştırılmış ve bu grafiğe yer verilmiştir. Bu çalışmaya göre mesafe olarak Türkiye'ye en yakın ilk 3 ülke Polonya, Avusturya ve İtalya'dır. Dünya ithalat sıralamasında Polonya 17., Avusturya 13., İtalya 7. sırada yer almaktadır. Avusturya mesafe olarak yakın olmasına rağmen Türkiye ihracatında 9. sırada yer almaktadır. Dolayısıyla mesafe ve ithalat değerleri açısından Türkiye için hedef pazar olma potansiyeli taşımaktadır. İtalya ise yakınlık açısından 3. sırada, Türkiye ihracatında 6. sırada yer almasından dolayı hedef pazar olma potansiyeli taşımaktadır. İsviçre dünya ithalatında 14., Türkiye ihracatında 8. sırada yer almaktadır. Mesafe olarak 5. sırada yer alan Almanya dünya ithalatında 2., Türkiye ihracatında 1. sırada yer almaktadır.

Tablo 7 Türkiye Sınır Komşularının Tekstil ve Konfeksiyon İhracatı Rakamları

Sınır Komşularımızın İthalat Rakamları (x1.000\$)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Bulgaristan	7.651	9.116	8.137	10.339	14.737
Yunanistan	90.418	78.880	49.986	57.639	69.612
Gürcistan	5.193	8.897	7.894	8.436	10.392
Ermenistan	4.442	4.955	4.271	2.809	2.373
İran	3.925	4.323	26.161	18.766	29.147
Suriye	1.197	2.423	587	2.973	5.003
Irak	44.614	24.080	39.510	55.880	63.314
Azerbaycan	767	1.439	1.315	2.527	1.321

Kaynak: DTÖ verileri

Mesafelerin yakın olması, tarihi ve diplomatik ilişkilerin güçlü olması gibi nedenlerle sınır komşularıyla ticari ilişkilere girmek ülkeler için avantajlı bulunan bir tercih sebebi olmaktadır. Türkiye'nin sınır komşularıyla geliştireceği ticari ilişkiler, ihracatta daha fazla verim elde etmesini sağlayacağından çalışma kapsamında sınır komşularının tekstil ve konfeksiyon ihracat rakamları derlenmiştir. Buna göre sınır komşularından Bulgaristan,

Yunanistan, Gürcistan ve Ermenistan potansiyel hedef pazarları oluşturmaktadır. Fakat söz konusu ülkeler dünya tekstil ve konfeksiyon ithalatı sıralamasında ilk 30 ülke arasında yer almamaktadır.

Tablo 8 Akdeniz’e Kıyısı Olan Ülkelerin İthalat Rakamları (x1000 \$)

Akdeniz’e Kıyısı Ülkelerin İthalat Rakamları (x1.000\$)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Arnavutluk	3.342	3.496	2.891	2.949	2.243
Bosna Hersek	8.739	7.241	7.111	7.504	11.381
Cezayir	10.990	13.451	16.969	19.745	23.653
Fas	11.026	11.714	13.015	11.248	14.970
Fransa	1.022.180	1.161.840	935.203	1.047.947	1.093.577
İspanya	422.837	468.114	349.105	394.893	469.564
İsrail	57.708	63.330	64.208	74.237	90.492
İtalya	470.161	549.103	420.551	469.645	501.890
Kıbrıs	14.995	17.319	11.825	10.959	14.936
Lübnan	12.167	10.364	11.660	12.555	12.229
Libya	3.651	9.980	42.211	43.446	28.732
Malta	4.928	5.967	5.180	5.616	6.159
Mısır	35.571	29.784	28.969	29.177	43.617
Suriye	1.197	2.423	587	2.973	5.003
Tunus	3.876	3.838	3.610	3.707	10.294
Yunanistan	90.418	78.880	49.986	57.639	69.612

Kaynak: DTÖ verileri

Bir Akdeniz ülkesi olan Türkiye ithalatta önemli bir coğrafi avantaj elde etmektedir. Denizli’nin de kıyı bölgesine yakın olması çalışma kapsamında Akdeniz’e kıyısı olan ülkelerin araştırılması gerekliliğini güçlendirmektedir. Bu çalışmaya göre dünya ithalat sıralamasında 5. Sırada yer alan Fransa Türkiye ihracatında 3. sırada yer alması ile en önemli potansiyel hedef pazar olarak ortaya çıkmaktadır. Potansiyel hedef pazar olma açısından Fransa’yı İtalya, İspanya ve Yunanistan takip etmektedir.

Tablo 9 Tekstil ve Konfeksiyon İhraç Eden İlk 10 Afrika Ülkesi

	ÜLKE	2010	2011	2012	2013	2014	TOPLAM
1	Güney Afrika	75.152	93.584	90.589	87.119	72.979	419.423
2	Angola	23.970	27.077	33.920	47.828	67.977	200.772
3	Mısır	35.571	29.784	28.969	29.177	43.617	167.118
4	Sudan	13.674	10.778	40.456	51.730	36.306	152.944
5	Libya	3.651	9.980	42.211	43.446	28.732	128.020
6	Dominik Cumhuriyeti	18.963	21.275	19.418	21.536	20.271	101.463
7	Namibya	12.245	13.512	13.213	14.190	45.443	98.603
8	Cezayir	10.990	13.451	16.969	19.745	23.653	84.808
9	Fas	11.026	11.714	13.015	11.248	14.970	61.973
10	Nijerya	730	1.416	2.063	862	49.049	54.120

Kaynak: DTÖ verileri

Uluslararası ticaretin yükselen trendleri arasında yer alan Afrika ülkelerinin Türkiye tekstil ve konfeksiyon ihracatı açısından potansiyeli değerlendirildiğinde ithalat rakamlarının düşük olması dikkat çekmektedir. Bu nedenle Afrika ülkelerinin potansiyel hedef pazar olma konusunda avantajları olduğunu söylemek mümkün değildir.

Türkiye için Hedef Pazar Analizi

Türkiye hedef pazar analizinde en doğru pazarın belirlenebilmesi için ülke sayısı geniş tutularak ithalat rakamları en büyük 50 ülke incelenmiştir. Bu ülkelerin mevcut ithalat hacimleri, ülkelerin Türkiye ile olan ticaret hacimleri, dünyanın en büyük ithalatçılarının tercih ettiği ülkeler, ithalat trendi yükselişte olan ülkeler ve son yılların yükselen dinamik pazarı olan Afrika kıtası ülkesi olması gibi parametreleri incelenecektir. Bu parametreler sırasıyla şunlardır:

- Yakınlık,
- Sınır komşusu olma,
- Akdeniz’e kıyı olma,
- Mevcut ithalat hacmi,
- İthalat artış oranı,
- Türkiye’nin hali hazırda ürün ihraç ettiği ülke olması,

- Ortalama gümrük vergisi ve korumacı önlem seviyesi,
- Nüfus artış hızı,
- 14-25 yaş aralığındaki bireylerin toplam nüfusa oranı,
- GSMH artış hızı, şehirleşme hızı,
- Ürünün ihracatında elde edilen birim tonaj bedeli,
- Ülkenin mevcut ithalat gerçekleştirdiği ülkelere olan uzaklığının Türkiye'ye olan uzaklığı ile karşılaştırılması,
- Ürünün ithal edildiği ülkenin çeşitliliğidir.

Hedef pazar analizi çalışmasında ülkelerin yukarıdaki parametrelere ilişkin verileri araştırılmış ve buna göre yapılan puanlama ile bir matris oluşturulmuştur. Yapılan çalışmaya göre hedef pazar olma konusunda potansiyel arz eden ilk 50 ülke aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10 Hedef Pazar Matrisine Göre 50 Potansiyel Hedef Ülke

Potansiyel 50 Hedef Ülke				
ABD	İspanya	S.Arabistan	İsrail	Ukrayna
Almanya	BAE	Norveç	Güney Kore	Slovakya
Japonya	Rusya	İrlanda	Çin	Venezüella
İngiltere	Avusturya	Tacikistan	Singapur	Sudan
Fransa	İsviçre	Yeni Zelanda	Brezilya	Tayvan
Kanada	İsveç	Finlandiya	Yunanistan	Libya
Avusturalya	Şili	Kırgızistan	Irak	Kazakistan
İtalya	Polonya	Güney Afrika	Malezya	Peru
Hollanda	Danimarka	Çek Cumhuriyeti	Portekiz	Romanya
Belçika	Hong Kong	Meksika	Angola	Mısır

Hedef pazar matrisi kullanılarak yapılan puanlama sonucu en yüksek puanı alan ülkeler Türkiye açısından tekstil ve konfeksiyon ihracatı için potansiyel taşımaktadır. Hedef pazar olmaya uygun 50 ülkenin puan sıralamasını gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 11 Tekstil ve Konfeksiyon İhracatında Hedef Pazar Ülke Sıralaması

Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan
1	Fransa	1051	11	Mısır	879	21	BAE	702	31	Norveç	595	41	Gün. Afrika	510
2	İtalya	1030	12	Hollanda	842	22	Gün. Kore	653	32	Tacikistan	594	42	Kazakistan	489
3	Almanya	997	13	ABD	837	23	Ukrayna	645	33	Kırgızistan	580	43	Peru	440
4	İspanya	970	14	İsveç	824	24	Rusya	643	34	Kanada	579	44	Hong Kong	417
5	İngiltere	956	15	İsviçre	816	25	Meksika	637	35	Avusturalya	572	45	Singapur	416
6	İsrail	946	16	Belçika	804	26	Libya	633	36	Danimarka	572	46	Tayvan	416
7	Polonya	920	17	Avusturya	796	27	Slovakya	632	37	Japonya	567	47	Venezüella	392
8	Irak	917	18	Çek C.	784	28	Şili	610	38	İrlanda	562	48	Yeni Zelanda	378
9	Yunanistan	905	19	Çin	772	29	Finlandiya	605	39	Portekiz	532	49	Sudan	369
10	Suudi Arabistan	885	20	Romanya	746	30	Angola	604	40	Brezilya	516	50	Malezya	366

Bu tabloya göre Türkiye açısından hedef pazar olma potansiyeli taşıyan ilk 5 ülke Fransa, İtalya, Almanya, İspanya ve İngiltere'dir. İkincil hedef pazar ülkeleri ise İsrail, Polonya, Irak, Yunanistan ve S. Arabistan'dır. Aşağıdaki bölümlerde birincil hedef pazar ülkeleri analiz edilecektir.

Hedef Pazar Ülke 1: Fransa

Akdeniz'e kıyısı bulunan bir Avrupa Birliği ülkesi olan Fransa yapılan analizler sonucu Türkiye tekstil ve konfeksiyon ihracatı için hedef pazar olma potansiyeli taşıyan birinci ülkedir. 2011 yılında 1.161.840.000 \$ ile son 5 yıl içindeki en yüksek ithalat rakamına ulaşmıştır.

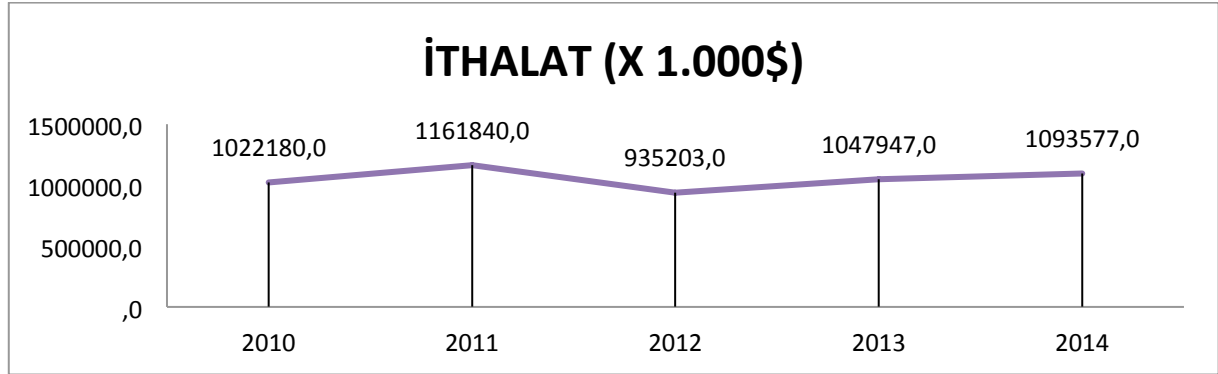
Tablo 12 Fransa Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri (x1000 \$)

Fransa	2010	2011	2012	2013	2014
İTHALAT (X 1.000\$)	1.022.180	1.161.840	935.203	1.047.947	1.093.577

Kaynak: DTÖ verileri

Fransa ithalatını grafik üzerinde incelediğimizde son 5 yıl içinde inişli çıkışlı bir eğilim göstermiştir. Özellikle 2012 yılında 935.203.000 \$'a düşerek son 5 yılın en düşük ithalat değerine ulaşmıştır. 2013 ve 2014 yıllarında ise yeniden yükselişe geçmiştir.

Grafik 9 Fransa Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri (x1000 \$)



Kaynak: DTÖ verileri

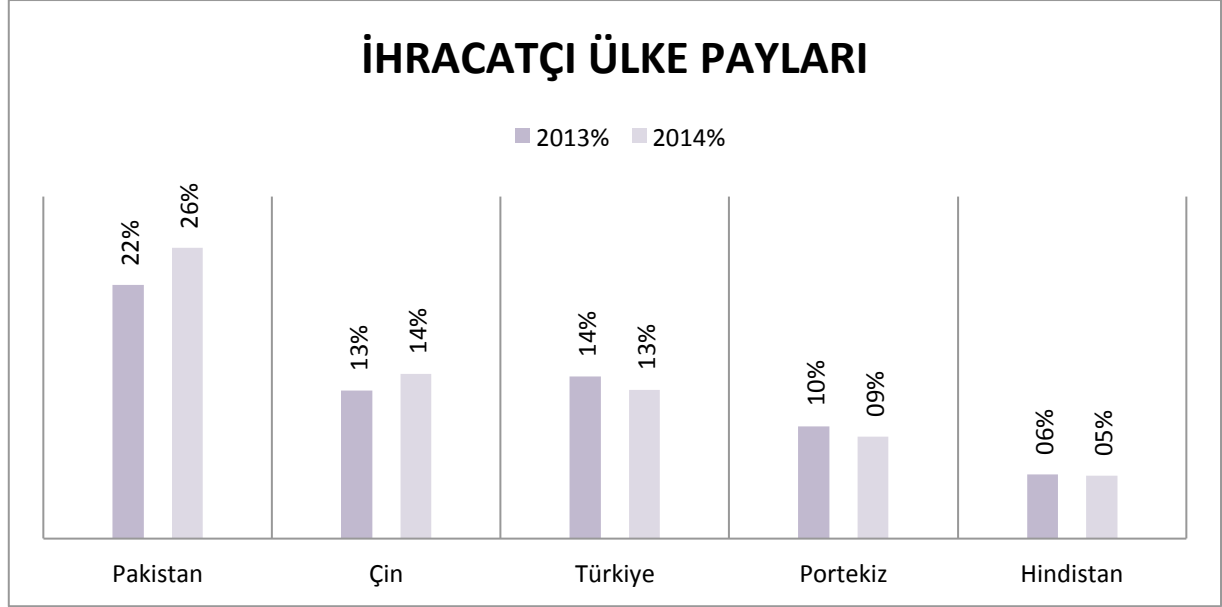
Fransa'nın ithalatındaki ülke payları incelendiğinde son 5 yıl içinde en yüksek payı Pakistan'ın aldığı görülmektedir. Türkiye ise 2010, 2011 ve 2013 yıllarında Fransa ithalatında 2. sırada, 2012 ve 2014 yıllarında ise 3. Sırada yer almıştır. Fransa'nın Türkiye'den gerçekleştirdiği en yüksek ithalat değeri 2011 yılında gerçekleşmiştir. En düşük ithalat ise 2012 yılında gerçekleştirilmiştir. Son 5 yıldaki Fransa ithalatında Türkiye ve Çin'in değerlerinin birbirine yakın olması ve kimi yıllarda Çin'in Türkiye'nin önüne geçmesi, kimi yıllarda ise Türkiye'nin Çin'in önüne geçmesi Çin ve Türkiye'nin rekabet içerisinde olduğunu göstermektedir. Pakistan'dan yapılan ithalat değeri ise Çin ve Türkiye'den yapılan ithalat değerinden oldukça fazladır. Dolayısıyla Pakistan Fransa pazarında hem Çin hem de Türkiye için en büyük rakiptir.

Tablo 13 2010-2014 Aralığında Fransa Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı (x1000 \$) ve Ülke Payları (%)

İthalat (x1.000\$)										
	2010	2010%	2011	2011%	2012	2012%	2013	2013%	2014	2014%
Pakistan	211.729	21%	274.916	24%	181.238	19%	233.300	22%	279.154	26%
Çin	128.598	12,6%	144.836	12,5%	141.098	15,1%	135.871	13,0%	158.181	14,5%
Türkiye	140.269	13,7%	164.504	14,2%	116.433	12,5%	148.833	14,2%	142.812	13,1%
Portekiz	100.043	9,8%	101.026	8,7%	86.765	9,3%	103.305	9,9%	97.765	8,9%
Hindistan	65.710	6,4%	70.049	6,0%	52.033	5,6%	58.718	5,6%	60.125	5,5%

Kaynak: DTÖ verileri

Grafik 10 Fransa İhracatçı Ülke Payları (%)



Kaynak: DTÖ verileri

Hedef Pazar Ülke 2: İtalya

Bir başka Akdeniz ülkesi olan İtalya yapılan hedef pazar matrisi sonucu Türkiye tekstil ve konfeksiyon ihracatında 2. hedef pazar ülke olmuştur. Türkiye uzaklığı 1.941 km olan İtalya mesafe olarak yakın olduğundan navlun maliyetleri açısından avantajlı bir pazardır. Dünya tekstil ve konfeksiyon ithalatında 7. sırada yer alan İtalya'nın Türkiye ihracatındaki payı 2014 yılına göre % 4'tür. 2014 yılındaki ithalat değeri 501.890.000 \$'dır. İtalya'nın son 5 yıl içindeki en yüksek ithalat değeri 2011 yılında 549.103.000 \$ olarak gerçekleşmiştir.

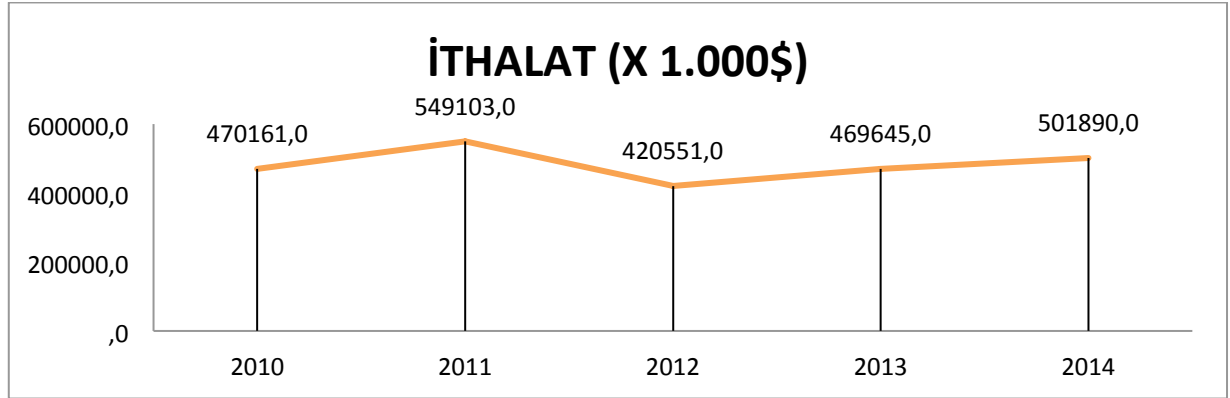
Tablo 14 İtalya Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri (x1000 \$)

İtalya	2010	2011	2012	2013	2014
İTHALAT (X 1.000\$)	470.161	549.103	420.551	469.645	501.890

Kaynak: DTÖ verileri

Aşağıdaki grafikte İtalya'nın yıllara göre ithalat değerinin artış ve azalışlarına yer verilmiştir. Buna göre 2011 yılında ithalat son 5 yılın en yüksek değerine ulaşırken 2012 yılında en düşük seviyesine ulaşmıştır. 2013 ve 2014 yıllarında ise yeniden yükselişe geçmiştir.

Grafik 11 İtalya Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri (x1000 \$)



Kaynak: DTÖ verileri

Türkiye ihracatında 7. sırada yer alan İtalya'nın ithalatında yer alan ülke payları incelendiğinde Türkiye 74.453.000 \$ ile 2. sırada yer almaktadır. Türkiye 2013 yılında pazar payını artırarak %18 seviyesine ulaşmıştır. Fakat 2014 yılında bir düşüş yaşanarak tekrar %15 seviyesine gerilemiştir. Pakistan ise tıpkı Fransa pazarında olduğu gibi İtalya'da da Türkiye'nin en büyük rakibidir. Pakistan'ın 2014 yılı ihracat rakamı 97.620.000 \$ ve pazardaki payı %19'dur.

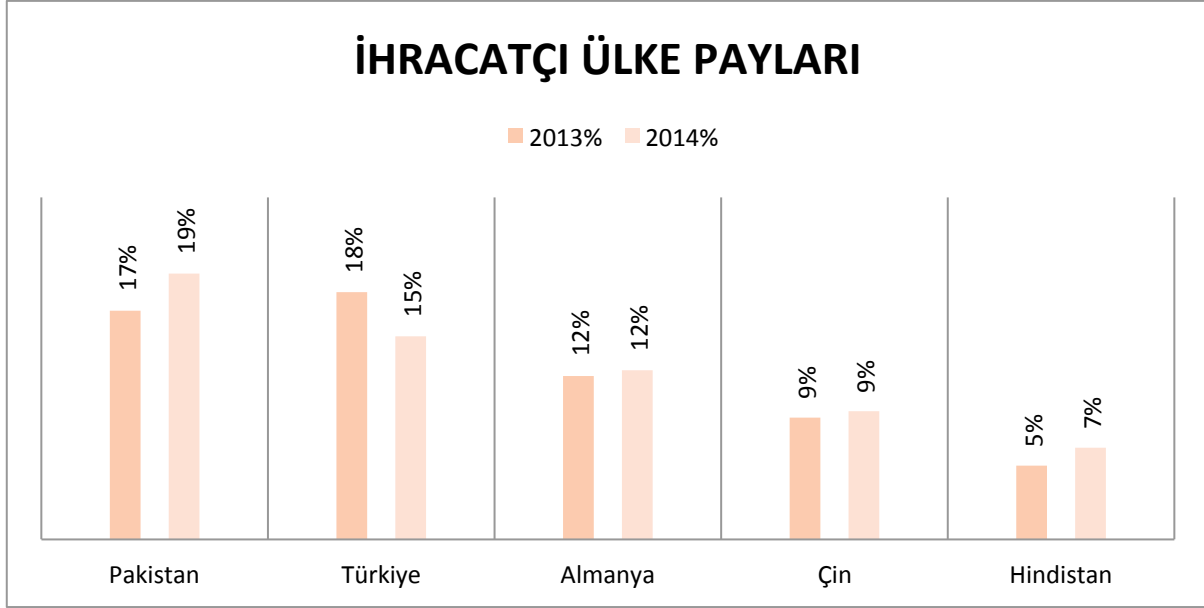
Tablo 15 2010-2014 Aralığında İtalya Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı (x1000 \$) ve Ülke Payları (%)

İthalat (X 1.000\$)										
	2010	2010%	2011	2011%	2012	2012%	2013	2013%	2014	2014%
Pakistan	80.149	17%	98.671	18%	70.514	17%	78.500	17%	97.620	19%
Türkiye	67.808	14%	78.749	14%	61.156	15%	84.807	18%	74.453	15%
Almanya	52.403	11%	70.903	13%	56.811	14%	56.078	12%	62.023	12%
Çin	55.707	12%	63.273	12%	46.508	11%	41.798	9%	47.027	9%
Hindistan	39.771	8%	36.707	7%	24.404	6%	25.404	5%	33.652	7%

Kaynak: DTÖ verileri

Aşağıdaki grafik incelendiğinde Pakistan'ın İtalya pazarındaki ihracat payını 2014 yılında %17'den %19'a çıkarmıştır. Almanya ve Çin ise her iki yılda aynı oranda pazar payı elde etmiştir.

Grafik 12 İtalya İhracatçı Ülke Payları (%)



Kaynak: DTÖ verileri

Hedef Pazar Ülke 3: Almanya

Avrupa kara ülkesi olan Almanya'nın Türkiye'ye olan uzaklığı 2.355 km'dir. Buna göre Almanya Türkiye'ye mesafe olarak en yakın 5. ülkedir. Dünya tekstil ve konfeksiyon ithalatı sıralamasında 2. sırada yer alan Almanya Türkiye açısından elverişli bir hedef pazardır. Almanya'nın 2014 yılı tekstil ve konfeksiyon ithalatı verilerine bakıldığında 1.758.095.000 \$ ile önemli bir pazar potansiyeli taşıdığı görülmektedir.

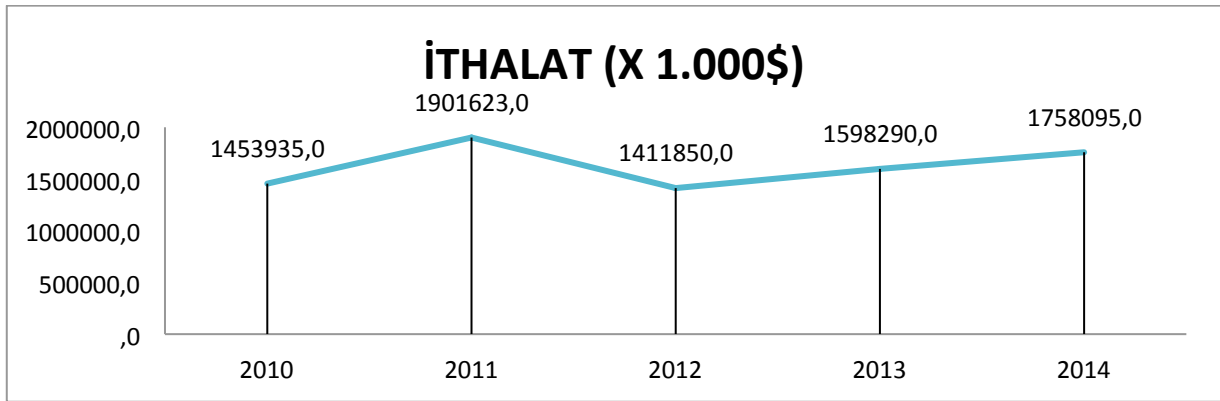
Tablo 16 Almanya Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı Değeri (x1000 \$)

Almanya	2010	2011	2012	2013	2014
İTHALAT (X 1.000\$)	1.453.935	1.901.623	1.411.850	1.598.290	1.758.095

Kaynak: DTÖ verileri

Almanya tekstil ve konfeksiyon ithalatında en yüksek değere 2011 yılında ulaşmıştır. 2011 yılında 1.901.623.000 \$ olan ithalat değeri, 2012 yılında 1.411.850.000 \$'a düşmüştür. 2013 ve 2014 yıllarında tekrar artış göstererek 2014 yılında 1.758.095.000 \$'a ulaşmıştır.

Grafik 13 Almanya Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı Değeri (x1000 \$)



Kaynak: DTÖ verileri

Almanya'nın tekstil ve konfeksiyon ithalatında ülke payları incelendiğinde 392.972.000 \$ ile Türkiye 1. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin ve rakiplerinin Almanya pazarındaki payına bakıldığında en yakın rakip olan Pakistan ile bile arasında 6 puanlık üstünlük söz konusudur. Almanya pazarında ilk 3 sırada yer alan ülkeler sırasıyla Türkiye, Pakistan ve Çin'dir. Dolayısıyla dünya pazarı genelinde tekstil ve konfeksiyon ticaretinde bu 3 ülke arasında bir rekabetin söz konusu olduğu söylenebilir.

Tablo 17 2010-2014 Aralığında Almanya Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı (1000 \$) ve Ülke Payları (%)

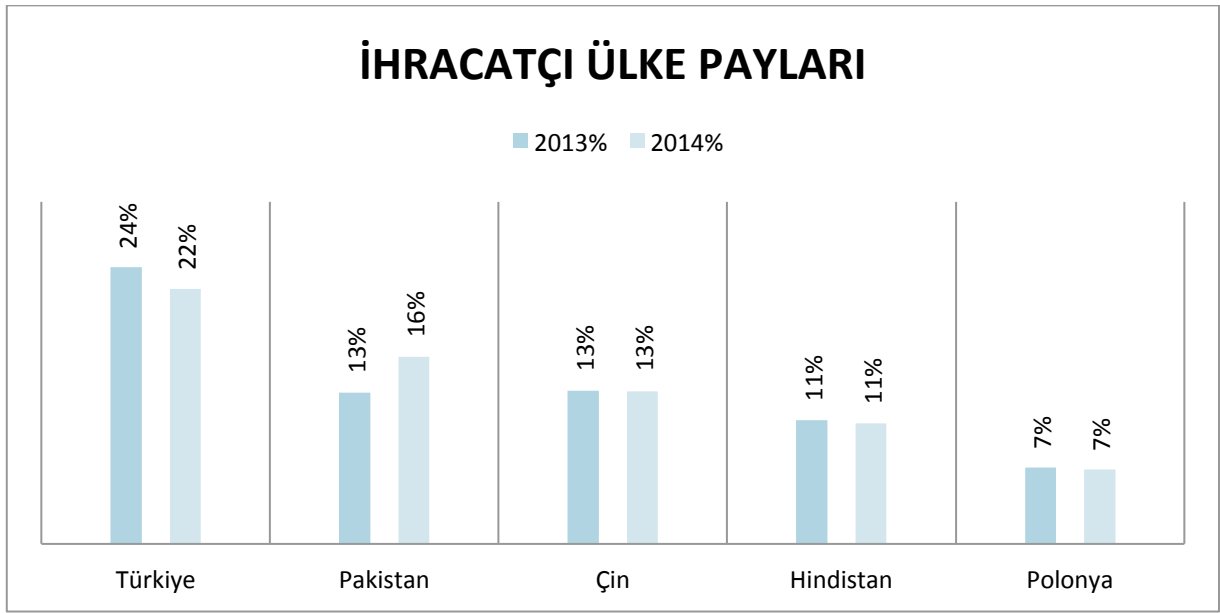
İthalat (X 1.000\$)										
	2010	2010%	2011	2011%	2012	2012%	2013	2013%	2014	2014%
Türkiye	360.179	25%	416.981	22%	332.655	24%	387.628	24%	392.972	22%
Pakistan	232.505	16%	307.854	16%	185.747	13%	212.001	13%	288.087	16%
Çin	189.349	13%	226.799	12%	203.695	14%	214.873	13%	235.607	13%

Hindistan	166.037	11%	229.573	12%	164.224	12%	173.106	11%	185.439	11%
Polonya	72.696	5%	105.518	6%	83.266	6%	107.344	7%	114.944	7%

Kaynak: DTÖ verileri

Aşağıdaki grafik incelendiğinde Türkiye Almanya pazarındaki payını 2014 yılında %24'ten %22'ye düşürmüştür. Çin, Hindistan ve Polonya'nın pazar payları ise bu yıllar arasında sabit seyretmiştir.

Grafik 14 Almanya İhracatçı Ülke Payları (%)



Kaynak: DTÖ verileri

Hedef Pazar Ülke 4: İspanya

İspanya'nın ithalat değerine bakıldığında 2010-2014 yılları arasında diğer hedef pazar ülkelerinde olduğu gibi 2011'den 2012 yılına bir düşüş gözlenmiştir. 2012 yılından sonra ise ithalat değeri tekrar artışa geçmiştir. Daha önce incelenen 3 hedef pazar ülke de Avrupa ülkesidir ve bu ülkeler son 5 yılda en yüksek ithalat değerlerine 2011 yılında ulaşmış ve sonrasında düşüş yaşanmıştır. Bu duruma yol açan ana etkenin Avrupa'da yaşanan mali krizler olduğu söylenebilir.

İspanya bir Akdeniz ülkesi olması ve Türkiye'ye olan 3.312 km mesafesi ile navlun maliyetleri açısından avantajlı bir pazardır. İspanya dünya ithalatında 10. sırada yer

almasından dolayı potansiyel bir hedef pazar olmuştur. Ülkenin 2014 yılı ithalat değeri 469.564.000 \$'dır.

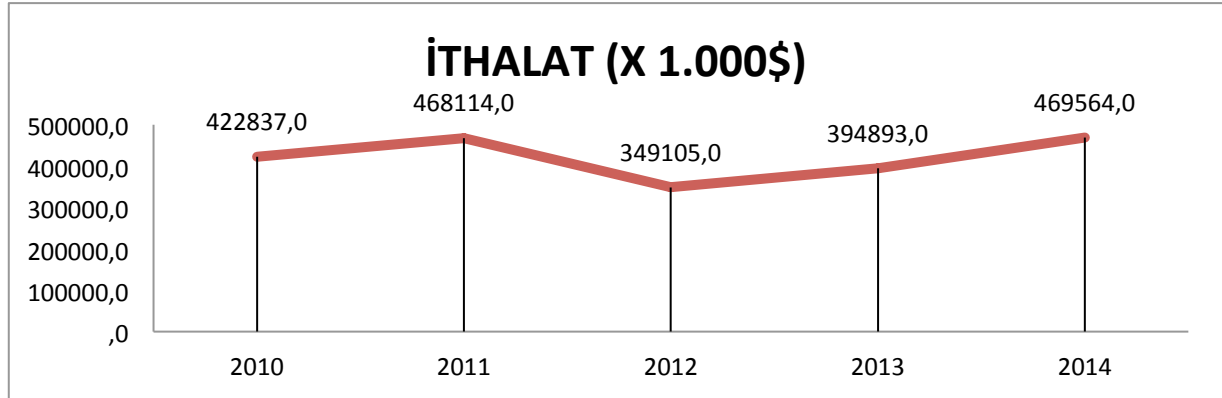
Tablo 18 İspanya Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri (x1000 \$)

İspanya	2010	2011	2012	2013	2014
İTHALAT (X 1.000\$)	422.837	468.114	349.105	394.893	469.564

Kaynak: DTÖ verileri

2012 yılında 349.105.000 \$ ithalat ile son 5 yılın en düşük değerini yaşayan İspanya, 2014 yılında en yüksek ithalat kapasitesine ulaşmıştır. İspanya 2014 yılında dünya toplamının %2,6'sı kadar ithalat gerçekleştirmiştir.

Grafik 15 İspanya Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri (x1000 \$)



Kaynak: DTÖ verileri

İspanya'ya en çok ihracat gerçekleştiren ülkeler Pakistan ve Portekiz'dir. Son beş yılda bu ülkelerden yapılan ithalat değerleri neredeyse aynıdır. Türkiye ise İspanya pazarında bu ülkeler ve Çin'den sonra gelmektedir. Türkiye'nin son 5 yılda İspanya pazarına gerçekleştirdiği tekstil ve konfeksiyon ihracatının pazardaki payı %5 ile %7 arasında değişmektedir. İspanya'nın önemli bir tekstil ve konfeksiyon ithalatçısı olması ve mesafe olarak Türkiye'ye yakın bir Akdeniz ülkesi olması Türkiye'nin bu pazarda daha etkin rol alma potansiyeli olduğunu göstermektedir.

Tablo 19 2010-2014 Aralığında İspanya Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı (x1000 \$) ve Ülke Payları (%)

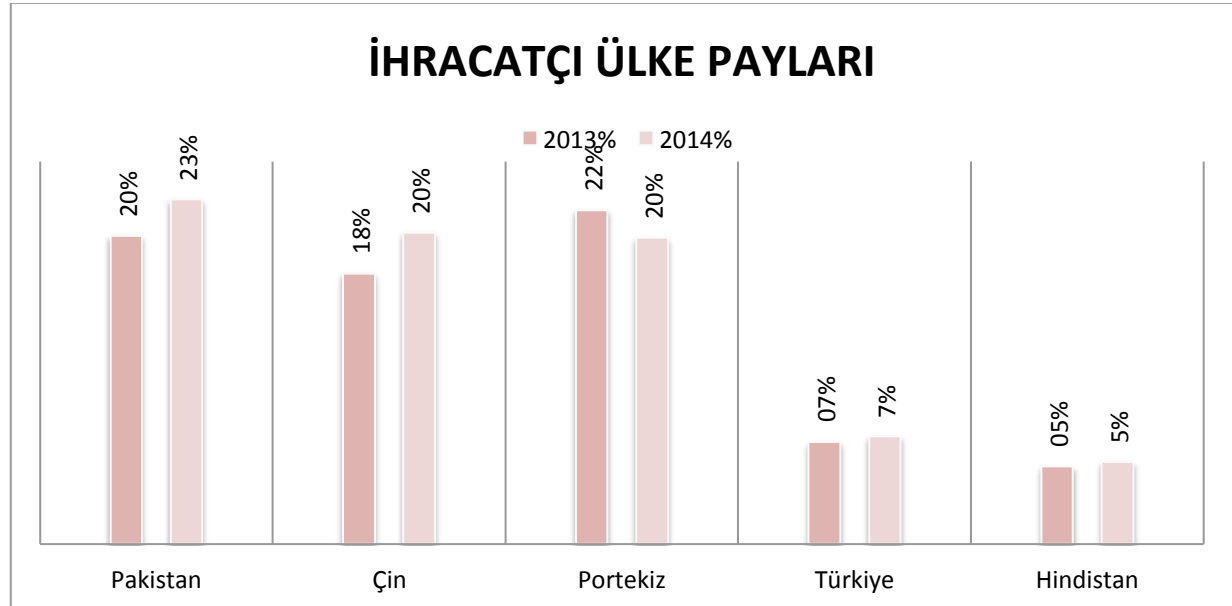
İthalat (X 1.000\$)										
	2010	2010%	2011	2011%	2012	2012%	2013	2013%	2014	2014%

Pakistan	89.808	21%	101.563	22%	68.012	19%	79.437	20%	105.689	23%
Çin	73.893	17%	68.524	15%	58.110	16,6%	69.794	17,7%	95.440	20%
Portekiz	82.127	19%	103.101	22%	67.568	19%	86.125	21,8%	93.906	20%
Türkiye	24.620	5,8%	30.349	6%	22.485	6,4%	26.327	6,7%	33.054	7%
Hindistan	24.097	6%	24.074	5%	18.031	5%	20.023	5,1%	25.267	5%

Kaynak: DTÖ verileri

Aşağıdaki grafik incelendiğinde İspanya pazarında Türkiye ve Hindistan'ın pazar paylarının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Her iki ülkenin de son 2 yılda pazar paylarında artış ve azalış olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla iki ülkenin de pazarda istikrarlı bir süreç izlediğini söylemek mümkün olacaktır.

Grafik 16 İspanya İhracatçı Ülke Payları (%)



Kaynak: DTÖ verileri

Hedef Pazar Ülke 5: İngiltere

Avrupa kıtasının batısında yer alan İngiltere'nin Türkiye'ye olan uzaklığı 3.382 km'dir. Dünya tekstil ve konfeksiyon ithalatı sıralamasında ABD ve Almanya'dan sonra gelen İngiltere'nin dünya pazarındaki payı %6,4'tür. 2014 yılında İngiltere'nin gerçekleştirdiği ithalat 1.227.154 \$'dır.

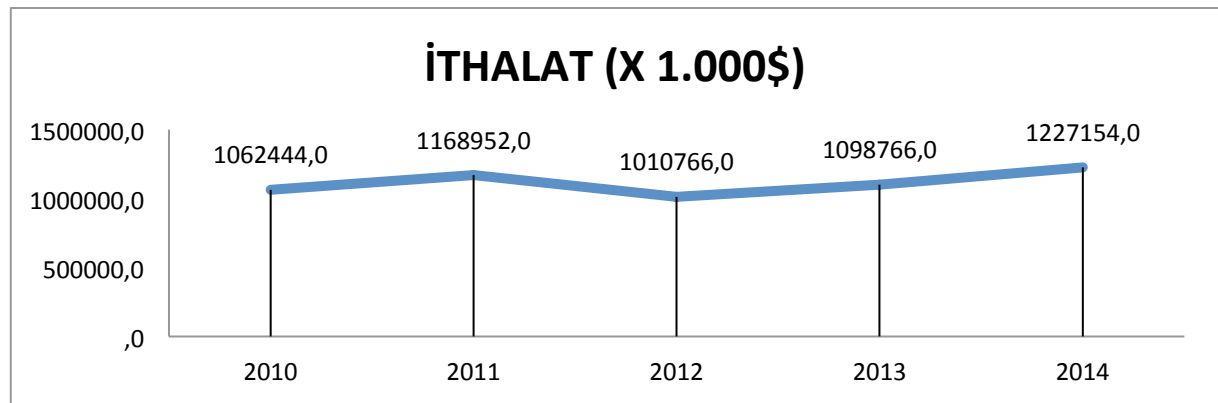
Tablo 20 İngiltere Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri

İngiltere	2010	2011	2012	2013	2014
İTHALAT (X 1.000\$)	1.062.444	1.168.952	1.010.766	1.098.766	1.227.154

Kaynak: DTÖ verileri

Aşağıdaki grafik incelendiğinde İngiltere'nin 2011 yılında tekstil ve konfeksiyon ithalatını 1.168.952.000 \$'a çıkardığı görülmektedir. 2014 yılında ise son 5 yılın en yüksek ithalat değerini gerçekleştirmiştir.

Grafik 17 İngiltere Tekstil ve Konfeksiyon İthalat Değeri



Kaynak: DTÖ verileri

Aşağıdaki tabloya göre İngiltere'ye en çok ithalat gerçekleştiren ülke Pakistan'dır. İngiltere pazarında da Türkiye'nin en büyük rakibi Pakistan'dır. Pazar hakimiyeti olarak Pakistan'ı, Çin ve Hindistan izlemektedir. Türkiye ise 2010-2013 yılları arasında 4. sırada iken 2014 yılında Portekiz'in gerisine düşerek 5. sırada yer almıştır. Türkiye ve Portekiz'in İngiltere pazarındaki payları birbirine çok yakındır.

Tablo 21 2010-2014 Aralığında İngiltere Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı (x1000 \$) ve Ülke Payları (%)

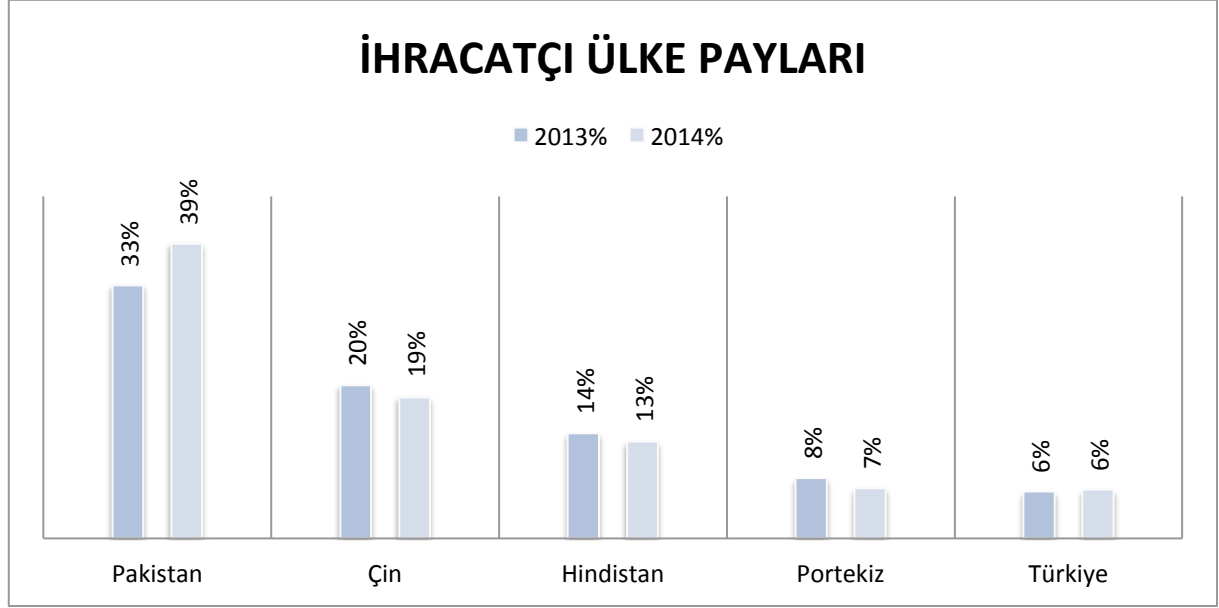
İthalat (X 1.000\$)										
	2010	2010%	2011	2011%	2012	2012%	2013	2013%	2014	2014%
Pakistan	340.463	32%	369.612	32%	331.989	33%	366.040	33%	475.546	39%
Çin	302.632	28%	304.025	26%	235.134	23%	221.700	20%	228.158	19%
Hindistan	126.935	12%	172.085	15%	149.376	15%	151.727	14%	156.010	13%
Portekiz	41.951	4%	45.181	4%	40.371	4%	87.516	8%	81.155	7%

Türkiye	65.047	6%	62.139	5%	60.537	6%	67.654	6%	78.562	6%
----------------	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----

Kaynak: DTÖ verileri

Aşağıdaki grafikte Pakistan'ın İngiltere pazarındaki payını 2014'te %33'ten %39'a çıkardığı görülmektedir. Türkiye'nin pazardaki payı ise son 2 yılda istikrarlı bir seviyede seyretmiştir.

Grafik 18 İngiltere İhracatçı Ülke Payları



Kaynak: DTÖ verileri

İkincil Hedef Pazar Ülkeler

Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon ürünlerinde öncelikli pazarları yukarıda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde Türkiye potansiyellerinin yeterince değerlendiremediği gözlemlenmiştir. Bu sebeple söz konusu hedef pazarlara öncelik verilmesi ihracatta elde edilecek verimi ve başarıyı büyük oranda artıracaktır. Yukarıdaki detaylı şekilde analiz edilen 5 ülke haricinde potansiyel taşıyan ikincil hedef pazar ülkeleri ise İsrail, Polonya, Irak, Yunanistan ve Suudi Arabistan'dır.

Türkiye ile mesafesi 881 km olan İsrail'in tekstil ithalatının 2014 yılına ait değeri 90.492.000 \$, tekstil ihracat değeri ise 40.063.000 \$'dır. İsrail'in 2014 yılında Türkiye'den yaptığı ihracat değeri ise 15.940.000 \$'dır. Yapılan hedef pazar matrisine göre Türkiye için en avantajlı 6. Hedef pazar ülke olan İsrail hem coğrafi yakınlık hem de ithalat değeri açısından Türkiye için potansiyel arz eden bir pazardır.

Polonya Avrupa ülkeleri arasında Türkiye'ye en yakın mesafede yer alan ülkelerden biridir. Fakat Polonya'nın 2014 yılı Türkiye tekstil ihracatındaki payına bakıldığında 14.711.000 \$ ile 20. sırada yer aldığı görülmektedir. Dünya tekstil ithalatçıları sıralamasında 17. sırada yer alan Polonya bu veriler ile Türkiye için potansiyel taşıyan 7. hedef pazar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye ile sınır komşusu olan Irak 63.314.000 \$ ile dünya ithalat sıralamasında 38. sırada yer almaktadır. Irak, Türkiye ihracat sıralamasında ise 32. sırada yer almaktadır. Mesafe açısından oldukça avantajlı bir pazar olan Irak yaşanan savaş olaylarının etkisiyle Türkiye ile ticaret değerlerinde düşüş yaşanmıştır. Yapılan hedef pazar matrisine göre Türkiye için 8. hedef pazar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yunanistan'da Irak gibi Türkiye'nin bir başka sınır komşusudur. 1.158 km mesafe ile navlun maliyetlerinin bir hayli düşük olacağı Yunanistan Türkiye'den gerçekleştirdiği 10.150.000 \$ ithalat değeri ile 9. hedef pazar ülke olarak tespit edilmiştir.

İkincil hedef pazar ülkeleri arasında son sırada yer alan Suudi Arabistan'ın Türkiye'ye olan mesafesi 1.916 km'dir. Ülkenin 2014 yılında gerçekleştirdiği tekstil ithalatının değeri 137.721.000 \$ iken 548.000 \$'dır. Önemli ithalat potansiyeli olduğu görülen Suudi Arabistan Türkiye için potansiyel barındıran ikincil hedef pazar ülkelerdendir.

3.5. TR32 düzey-2 Bölgesinde Ev Tekstil Sektörü

Tarih boyunca birçok önemli kültüre ev sahipliği yapmış TR32 Bölgesi coğrafi konumu, zengin doğal kaynakları, kendine özgü kültürel ve tarihi öğeleri, geçmişten gelen üretim kültürüyle ön plana çıkmıştır. Bölgenin gelişiminde temel rol oynayan unsurlar sahip olduğu beşeri sermaye ve doğal kaynaklardır.

2011 yılında Kalkınma Bakanlığı'nın açıkladığı sosyoekonomik gelişmişlik endeksine göre TR32 Bölgesi illerinden Muğla 8., Denizli 10. ve Aydın 19. sırada yer almaktadır. 2001 yılında yapılan aynı çalışmaya göre ise Denizli 12., Muğla 13. ve Aydın 12. sırada yer almaktadır. Dolayısıyla Aydın dışında bölge illerinin süregelen bir sosyoekonomik gelişme yaşadığı söylenebilir.

2012 yılı ihracat verilerine göre TR32 Bölgesi 3,5 Milyar Dolarlık ihracatı ile düzey 2 bölgeleri arasında 8. sırada yer almaktadır. Bu veri toplam Türkiye ihracatının %2,3'ünü oluşturmaktadır. 2013 yılı dış ticaret verilerine göre bölge illeri dış ticaret fazlası vermektedir.

Bölge illeri arasında Denizli dış ticaret hacmi en yüksek olan ildir. Muğla ise dış ticaret hacmi en düşük olan ildir.

Bölge ihracatının en fazla gerçekleştirildiği ülkeler son beş yılda büyük farklılıklar göstermemiştir. Almanya başta olmak üzere İngiltere, ABD, İtalya'ya yapılan ihracat değerleri başı çekmektedir. 2012 yılında bu dört ülkeye gerçekleştirilen ihracat bölgenin tüm ihracatının yaklaşık %37'sini oluşturmaktadır.

2012 yılı verilerine göre Bölge'nin ihracatını oluşturan sektörler incelendiğinde ilk beş sırada tekstil ürünleri (%27,7), ana metal sanayi (%15,1), giyim eşyası (%12), elektrikli teçhizat (%8,5) ve metal eşya sanayi (%6,5) gelmektedir. Bölge ithalatında ise ilk üç sırayı ana metal sanayi, tekstil ürünleri ve makine ekipman oluşturmaktadır. Bölge, Türkiye'nin balıkçılık, taş ocakçılığı ve diğer madencilik ürünleri ile tekstil ürünleri ihracatında önemli paya sahiptir. (GEKA 2014-2023 Bölge Planı)

Bölge imalat sanayinin yarattığı katma değerın yaklaşık yarısı tekstil ürünleri imalatından sağlanmaktadır. Bu sektörün Türkiye katma değerindeki payı ise % 9,42'dir. Katma değer açısından ikinci büyük sektör yine tekstil ile ilişkili olan giyim eşyası imalatı, kürkün işlenmesi ve boyanması sektörüdür.

Bölgenin önemli sektörü olan tekstil sektörünün 2002-2007 yılları arasında ülke genelinde bir daralma yaşadığı görülmektedir ve bölgede yoğunlaşmış sektör olması itibariyle daralma yoğun bir şekilde hissedilmiştir. Bunun nedeni Çin'in uluslararası pazarlara hakim olması ve yaşanan ekonomik krizlerdir.

Bölge illerinden Denizli ise 1960'lı yıllardan başlayarak geleneksel olarak sürdürülen dokumacılık, el sanatları, tabaklık, demircilik ve bakırcılık üretim kültürünü geliştirmek suretiyle sanayi alanında önemli atılımlar sağlamıştır. Tekstil, metal, kablo, inşaat malzemeleri, gıda, traverten ve mermer sanayi ile haddehaneler bugün itibariyle Denizli'de mevcut imalat kollarını oluşturmaktadır. Tekstil sektöründe özellikle konfeksiyon, havlu, nevresim takımları, ham ve boyalı bezler alanında ihtisaslaşan Denizli bu alandaki ilk dört üretim merkezi arasında yer almaktadır. Öte yandan 2002 yılında açılan Denizli Serbest Bölgesi özellikle dış pazar odaklı üretim yapan tekstil sektörünün kriz dönemlerinde yaşadığı sıkıntıları telafi amacıyla gıda ve ambalaj benzeri hafif sanayi üretimini desteklemektedir.

Denizli'nin en önemli gelir kaynağı arasında yer alan tekstil üretimi 2200 yıllık bir geçmişe sahiptir. Denizli'nin ihracat gelirlerinin %50'sini tekstil ürünleri oluşturmaktadır. Özellikle ev

tekstili konusunda öne çıkan bir il olan Denizli, dünyada satılan 3 bornozdan 2'sini üretmektedir.

Antik çağlardan itibaren yapılan yünlü dokumacılık Denizli'nin tekstil sektöründeki konumunu güçlendiren bir dayanaktır. Behicesultan Höyüğü, Laodikya, Tripolis ve Hierapolis antik kentlerinde yapılan kazılarda elde edilen eserler bunu kanıtlar niteliktedir. Bu eserler ile Denizli'de dokuma tarihinin 4 bin yıl öncesine kadar dayandığı ortaya çıkmıştır.

Türklerin bölgeye hakimiyetinden sonra geleneksel dokumacılık yerini yavaş yavaş pamuklu dokumaya bırakmıştır. 18. yüzyıl itibarıyla bölgede tekstil ürünlerinin İzmir ve Soroz üzerinden ihracatı başlamıştır. 19. yüzyıl sonlarında ise şehir Batı Anadolu'nun en canlı kumaş üretim merkezi haline gelmiştir. 20. yüzyıl başlarında ise ilde kumaş üretimi artmış ve Osmanlı İmparatorluğu'nun son döneminde dokumacılığın gelişimi başlamıştır. Cumhuriyet döneminde ise küçük atölyeler artış göstermiş ve tekstil sürekli gelişerek ilin önemli bir endüstrisi haline gelmiştir.

Yakın geçmişe bakıldığında Denizli tekstil sektörü 1950'li yıllarda başlayan sanayileşme sürecinin iç pazara yönelik küçük bağımsız üreticilikten, ihracata yönelik büyük ölçekli biçimde örgütlenmiş bir üretim yapısına doğru gelişim göstermiştir. 1953'te Denizli'de Sümerbank Bez Fabrikasının kurulması devlet yarımıyla ilin dokumacılık potansiyelinin gelişmesini sağlamıştır.

1960'lar sonrası, elektriğin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla el dokumacılığından motorlu tezgâhlara geçilmiş ve üretim kapasitesinin büyük oranda artış göstermesiyle Denizli tekstil sanayinde birinci dönüşüm yaşanmıştır. Diğer yandan aynı dönemde devlet teşviklerinin artmasıyla aile işletmeleri şeklindeki genel örgütlenmenin yanı sıra atölye ya da fabrika türü işletmeler artış göstermiştir.

1970'lerin ilk yarısına gelindiğinde, daha önce bağımsız üretim yaparak pazarda malını tüccara kendi pazarlayan üreticilerin neredeyse tümü metre başına ücret alan fason üreticiler haline gelmiştir. Denizli'nin 1973 yılında, kalkınmada öncelikli iller kapsamına alınmasıyla Denizli'ye olan yatırımlar artırılmış, yatırımlar özellikle sanayi sektörüne kaydırılmıştır. Böylece Denizli'de sanayinin gelişmesi ve çeşitlenmesi bu dönemde hızlanmıştır.

1980'ler, ihracata yönelik sanayileşmenin başladığı, teşvik tedbirlerinin uygulamaya konulduğu, makro politikalarla desteklendiği, özellikle de dokuma ve konfeksiyon sektörüne önem verildiği yıllar olmuştur. Denizli'li girişimciler izlenen ihracat teşvik politikaları ve dış

ticaretin liberalleştirilmesi uygulamaları sonucunda büyük ölçüde ihracata yönelmeye başlamışlardır.

1980 sonrasında artık Denizli’de havlu ve bornoz üretiminde uzmanlaşan iki farklı örgütlenme biçimi ve ilişkiler ağı vardır. Bunlardan ilki, iç piyasadaki düşük ve orta gelir grupları için düşük kaliteli mal üreten ve geri kalmış bir teknolojik yapıya sahip üretim zincirleridir. Bu birimler havlu ve bornozun yanı sıra Denizli’nin ilk gelişme aşamasında üretimine başladığı ev tekstili (çarşaf, nevresim, perde, masa örtüsü vb.) üretmektedir. Bu kesimdeki üreticiler küçük ve orta ölçekli olup, üretim bugün bile geçmişte olduğu gibi tüccarlar tarafından örgütlenmekte ve iplik bu üreticilere tüccarlar tarafından sağlanmaktadır.

İkinci kesimin üretim yapısı ise ilk tanımlanan üretim örgütlenmesinden oldukça farklıdır. İhracata yönelen bu kesim havlu ve bornozda yoğunlaşırken, son dönemde ürün çeşitlenmesi gözlenmektedir. Bu üretim kesimini görece olarak ölçeği daha büyük olan işletmeler oluşturmakta ve işletme ölçeklerinde büyüme ve fason ilişkilerin öneminin artması değil tersine azalmasının söz konusu olduğu gözlenmektedir. 1985 sonrasında talebin yoğun olacağının ve kârlılığın garantili görülmesi, tekstil sektörüne yatırımların hızlanarak sürmesine neden olmuştur.

1995’ten sonra küçük ölçekli işletmelerin sayısında önemli bir artış gözlenmiştir. Bunda AB ile Gümrük Birliği öncesinde Türkiye tekstil sektöründe kârlılığın oldukça yüksek seviyelere çıkması ve Gümrük birliği sonrasında rekabet gücünün ve karın en fazla tekstil sektöründe olacağı beklentisi etkili olmuştur. Bu süreçten sonra da tekstil sektörü Denizli’nin önde gelen ve ihracatında büyük paya sahip olan bir sektör olarak gelişmeye ve büyümeye devam etmiştir. Günümüzde tekstil sektörü ilin lokomotif sektörü olmuştur.

2000’li yıllarda yaşanan krizler Türkiye’yi olumsuz etkilese de Denizli’deki tekstil işletmeleri üzerinde olumsuz bir etkisi olmamıştır. Bunun nedeni işletmelerin ihracat yapan işletmeler olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler kriz döneminde dış pazarlara daha fazla ağırlık vermiştir. Bu da sektör için krizi avantaja dönüştürmüştür.

Yine bu dönemde Çin’in Dünya Ticaret Örgütü üyesi olması ve kotalarda yapılan iyileştirmeler neticesinde Çin’in uluslararası pazara hakim olması Denizli tekstil sektörünü ciddi boyutta ve olumsuz yönde etkilemiştir. 2002 yılı sonunda Denizli tekstil sektörünün uzmanlaştığı iki üründen biri olan bornoz kotası kalkmadan önceki dönemde Türkiye’nin

ABD bornoz pazarındaki payı %33 iken, 2003 yılında bu %18'e inmiş, buna karşılık daha önce %3,5 olan Çin'in payı 2003 yılı sonunda %25'e çıkmıştır.

Günümüzden bakıldığında Denizli tekstil sektörü yıllar itibariyle kriz dönemleri haricinde gelişme göstermiş gerek üretim gerek dış ticaret hacminde artış yaşanmıştır. 2002-2013 yılları arasındaki ihracat değerleri aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

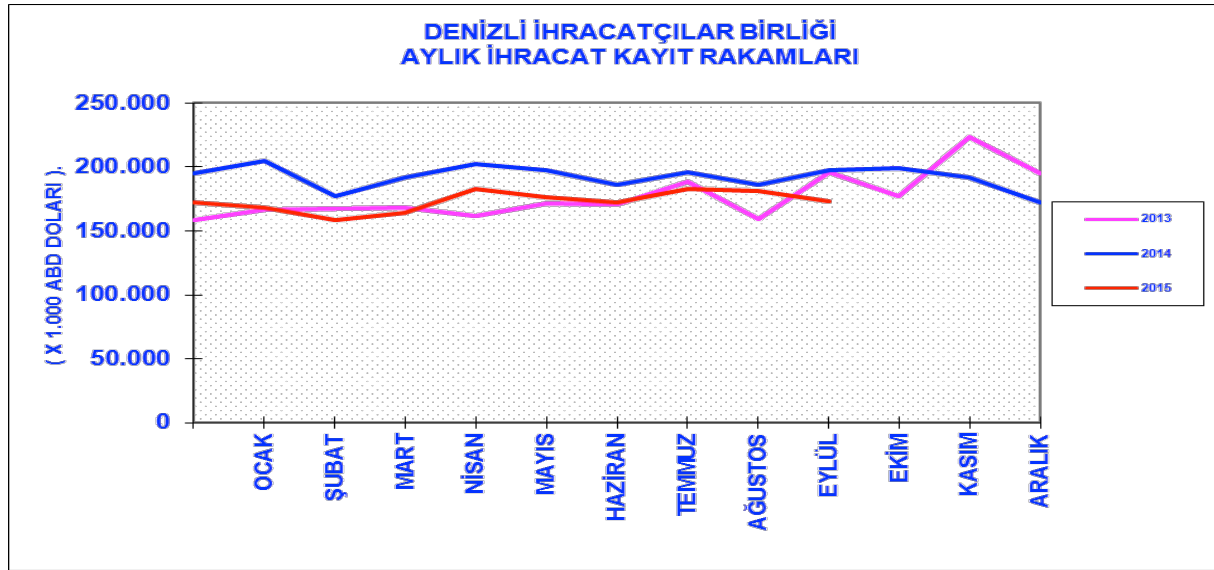
Tablo 22 Denizli Yıllara Göre İhracat Değerleri

Yıllar	Toplam İhracat (%)	Değişim (Yıllık %)
2002	680.541,08	-
2003	866.082,76	27,26
2004	1.196.291,47	38,13
2005	1.415.355,26	18,31
2006	1.635.422,10	15,55
2007	2.010.062,53	22,91
2008	2.196.709,83	9,29
2009	1.587.499,96	-27,73
2010	2.127.379,34	34,01
2011	2.639.015,62	24,05
2012	2.624.591,00	-4,8
2013	2.901.005,00	10,53

Kaynak: Denizli Ticaret Odası

Tabloya bakıldığında 2008 krizinin etkisiyle ihracat hacminde düşüş yaşanmıştır fakat 2010 ve sonrasında tekrar ihracat hacminde artış yaşanmıştır.

Grafik 19 Denizli İhracatçılar Birliği Aylık İhracat Kayıt Rakamı



Kaynak: Denizli İhracatçıları Birliği

Yukarıda yer alan, Denizli İhracatçıları Birliği Aylık İhracat Kayıt Rakamlarının 2013, 2014 ve 2015 yıllarına göre değişimini gösteren grafiğe göre ilde yapılan bütün ihracatın aylara göre değişimi gösterilmiştir. Buna göre 2014 yılında 2013 yılına göre bir artış söz konusuysa, 2015 yılında ise 2014 yılına genel olarak düşüş gözlemlenmektedir.

Tablo 23 Denizli Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü İhracat Rakamları

Sektörler	2013	2014	Değişim Payı (2013/2014) (%)	Pay (2014) (%)	2015 (Ocak- Eylül)	Değişim Payı (2014/2015) (%)	Pay (2015) (%)
Tekstil ve Hammaddeleri	8.387.720	8.887.741	6,0	5,6	5.915.676	-12,0	5,6
Hazır Giyim ve Konfeksiyon	17.359.966	18.743.705	8,0	11,9	12.588.510	-12,3	11,8

Kaynak: Türkiye İhracatçıları Meclisi (X1000 ABD Doları)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere Denizli'nin tekstil ve konfeksiyon alanındaki etkisinin halen devam ettiği ve bölge ekonomisine büyük bir katkısı olduğu söylenebilir. 2014 yılından 2015 yılına tekstil ve konfeksiyon sektörü ihracat rakamlarında azalma görülmektedir. Denizli birçok ile göre gelişme gösterse de gelişme hızında nisbi bir yavaşlamanın söz konusu olması 2013 yılından itibaren görülen bir durumdur. Nitekim 2015 yılı ile ihracat değerlerinde yaşanan azalışa buna bağlanabilir.

Türkiye'deki illerin ihracat potansiyelleri ve Türkiye ihracatındaki yeri ile ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki Denizli, ihracatta nitelikli sıçrama kabiliyeti olan ilk 20 il arasında 15. sırada yer almaktadır. Nitelikli sıçrama kabiliyetinin düşük olmasının ana nedeni ihracatçıların doğal kaynaklara dayalı ve düşük teknolojili ürün ihraç etmeye devam etmelerinden kaynaklanmaktadır. Oysa Denizli özellikle ev tekstili konusunda önemli potansiyel ve avantajları barındıran bir ildir. Bu nedenle hazırlanan bu raporda sektörün ihracatta nitelikli bir sıçrama yaratabilmesi için analizler gerçekleştirilerek stratejiler belirlenmesi amaçlanmıştır.

Denizli'de tekstil, ihracatta ve istihdamdaki büyük payı ile ilin lokomotif sektörü olmayı sürdürmektedir. Denizli, çevresindeki gelişmiş illere oranla nispeten az gelişmiş olmasına rağmen tekstil sektöründe ürün bazında uzmanlaşarak gelişmiş, dünya pazarlarına açılabilmiştir. Ancak işgücü verimliliğinin, teknoloji kullanımının ve ürün geliştirme ile ar-ge çalışmalarının uluslararası standartların altında olması sektörün potansiyel getirisini düşürmektedir. Hazırlanan bu raporda ilin küresel rekabet gücünü artıracak stratejiler belirlenecek olmasının temel dayanağı da budur.

Bir sonraki bölümde yapılan saha çalışması neticesinde elde edilen veriler ile sektördeki işletmelerin mevcut durumu ortaya konulacaktır. Buna göre gerçekleştirilen analizler neticesinde ise sektörün gelişmesini sağlayacak stratejiler ve aksiyon adımları belirlenecektir.

4. MEVCUT DURUM

Güney Ege Kalkınma Ajansı 2015 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği kapsamında hazırlanan bu çalışmanın kapsamı Denizli’de faaliyet gösteren ev tekstili sektöründe yer alan işletmeleri içermektedir. Sektörün mevcut durumunu ortaya koymak adına çalışma kapsamında Denizli’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren 101 işletme ile anket düzenlenmiş olup, ilgili anket formu çalışmanın sonunda yer alan “Ekler” bölümünde verilmiştir.

Anket çalışması kapsamında alanında uzman anketörler ile saha çalışmaları gerçekleştirilmiş, araştırma sorumluları tarafından anket sonuçları analiz edilmiştir. Anket analizleri için SPSS programı kullanılmış, tablo ve grafikler elde edilmiştir. Aşağıdaki bölümde bu tablo ve grafikler yorumlanarak sektördeki işletmelerin mevcut durumu ortaya konulacaktır.

Aşağıdaki tabloda anket çalışmasına katılan işletmeler ve görüşülen kişilerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Kurumsal ve Genel Bilgiler

Anket saha çalışması kapsamında ziyaret edilen 101 işletmenin 31’inde işletme sahibi ile, 23’ünde genel düzey yönetici ile, 47’sinde ise departman yöneticisi ile görüşülmüştür.

Tablo 24 İşletmelerin Faaliyet alanları

İşletmelerin Faaliyet Alanları	
Çırçır-Haşıl	2
İplik	7
Dokuma	55
Örme	3
Boya-Terbiye-Baskı	23
Dar Dokuma	0
Konfeksiyon	44
Teknik Tekstil	3
Satış	25
Diğer	6

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere görüşme yapılan işletmelerin 55'i dokuma, 44'ü konfeksiyon alanlarında faaliyet göstermektedir. Sadece tekstil ve konfeksiyon ürünleri satış ve pazarlaması üzerine faaliyet gösteren 25 işletme bulunmaktadır. 3 işletme ise teknik tekstil alanında faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin çoğunlukla dokuma ve konfeksiyon üzerine yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 25 İşletmelerin Faaliyet Süreleri

İşletmelerin Faaliyet Süreleri	
1-5 Yıl	7
6-9 Yıl	7
10-19 Yıl	19
20-29 Yıl	43
30-39 Yıl	11
40 + Yıl	14
Toplam	101

Görüşme gerçekleştirilen işletmelerin 43'ü sektörde 20-29 yıl süresince faaliyet göstermektedir. 14 işletmenin sektördeki faaliyet süre 40 yıl ve üzerindedir. 11 işletme 30-39 yıldan beri sektörde faaliyet gösteren işletmelerdir. Dolayısıyla görüşme gerçekleştirilen işletmelerin sektörde uzun yıllardır varlığını sürdüren köklü işletmeler olduğu söylenebilir.

Tablo 26 İşletme Yönetimi

İşletme Yönetimi	
İşletme Sahibi	70
Profesyonel Yönetici	6
İşletme Sahibi ve Profesyonel Yönetici	25

Yukarıdaki tabloya göre görüşme gerçekleştirilen işletmelerin 70'i işletme sahibi, 6'sı profesyonel yönetici, 25'i işletme sahibi ve profesyonel yönetici tarafından yönetilmektedir. Bu tabloya bakıldığında yönetimin işletme sahibinde toplandığını ve işletmelerin çoğunluğunun kurumsallaşmadığını söylemek mümkün olacaktır.

Tablo 27 İşletmelerin Toplam Alanı

İşletme Yönetimi	
1-999 m2	8
1.000-4.999 m2	21
5.000-9.999 m2	27
10.000-19.999 m2	14
20.000-39.999 m2	15
40.000-99.999 m2	10
100.000 m2 +	3

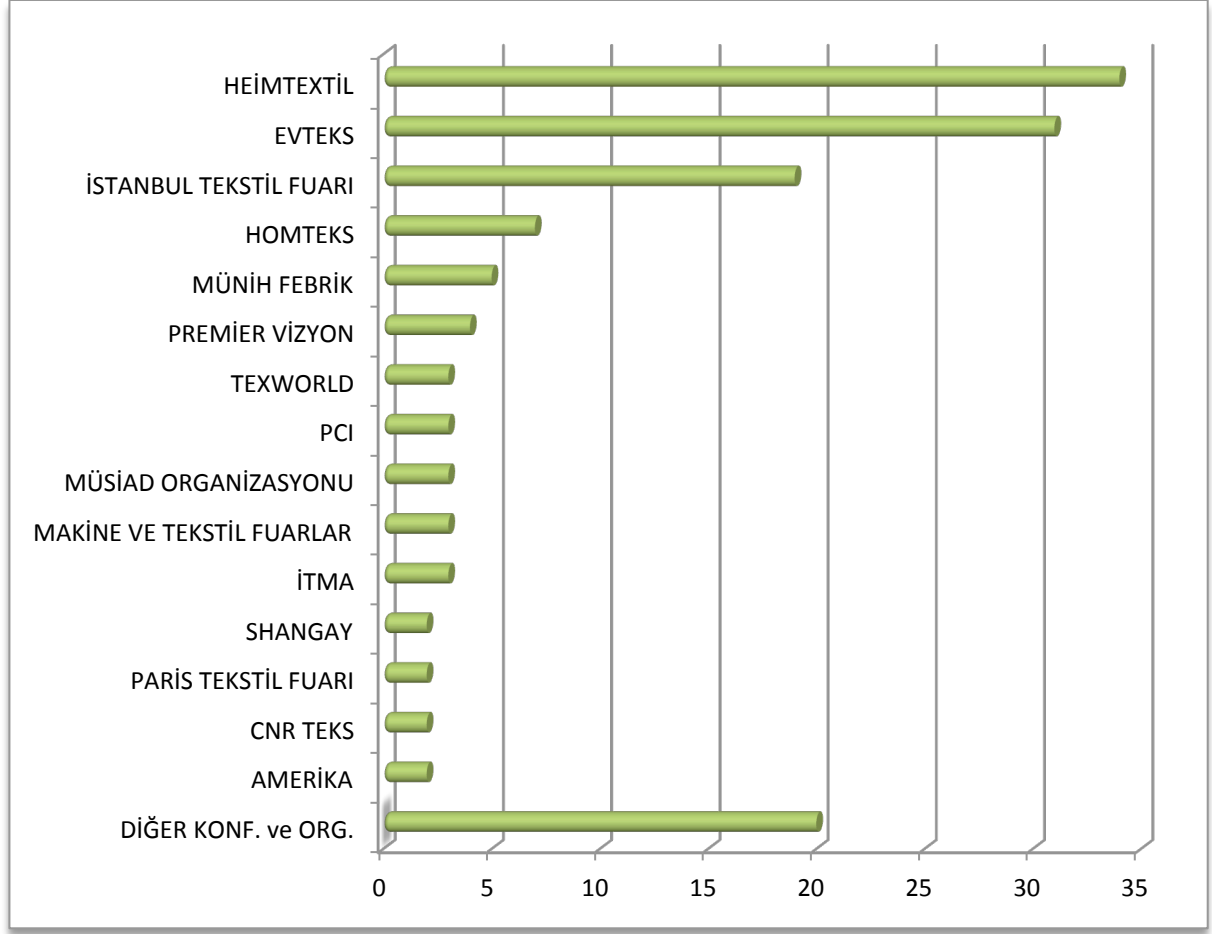
Anket görüşmesi gerçekleştirilen işletmelerin 27'si 5.000-9.999 m² büyüklüğünde işletme alanında faaliyet göstermektedir. 15 işletme 20.000-39.999 m², 14 işletme 10.000-19.999 m² ve 10 işletme 40.000-99.999 m² alana sahiptir. İşletmelerin 3'ü 100.000 m² ve üzerinde işletme alanında faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla işletme alanlarına bakılarak işletmelerin büyük çaplı üretimler gerçekleştirdiği sonucuna varılabilir.

Tablo 28 İşletmelerin Son 3 Yılda Konferans/Organizasyon Katılımları

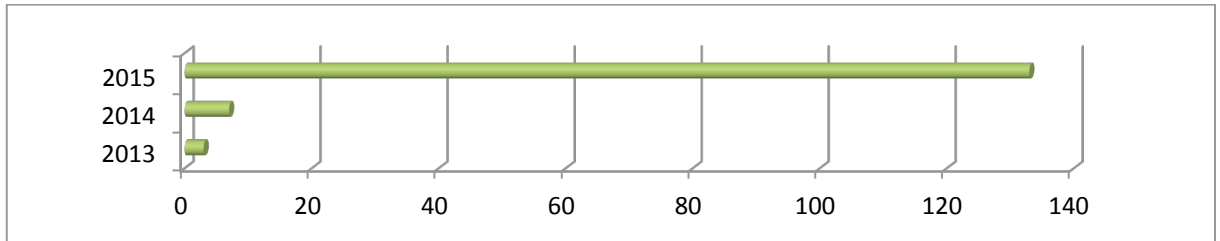
İşletmelerin Konferans/Organizasyon Katılımı	
Katılan	77
Katılmayan	24

Yukarıdaki tabloya baktığımızda işletmelerin yaklaşık %77'sinin son 3 yılda düzenlenen herhangi bir konferans veya organizasyona katılım gösterdiklerini göstermektedir. Bu durum işletmelerin organizasyonlara önem verdiğini göstermektedir. Aşağıdaki grafikte ise konferans ve organizasyonlara göre işletme dağılımı gösterilmektedir. Buna göre firmaların yoğun olarak katıldığı organizasyon öncelikle Heimtextil ve Evtexs fuarlarıdır. İstanbul Tekstil Fuarı ise 3. sırada yer almaktadır.

Grafik 20 İşletmelerin Son 3 Yılda Katıldığı Konferans ve Organizasyonlar

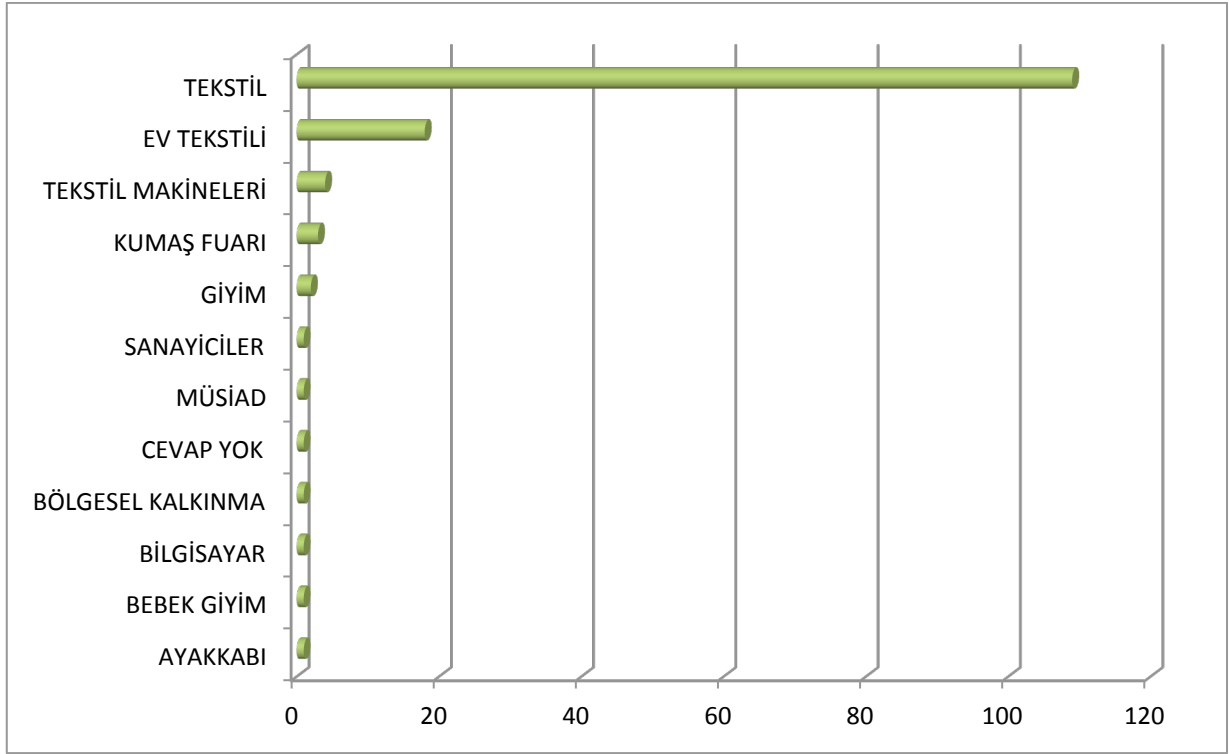


Grafik 21 İşletmelerin Konferanslara Katılımının Yıllara Göre Dağılımı



Yukarıdaki grafiğe göre işletmeler 2015 yılında 133 konferans/organizasyona katılmıştır. 2014 ve 2013 yıllarında ise katılım sayıları 2015'e göre oldukça düşük kalmıştır.

Grafik 22 İşletmelerin Katıldığı Konferans ve Organizasyonların Konularına Göre Dağılımı



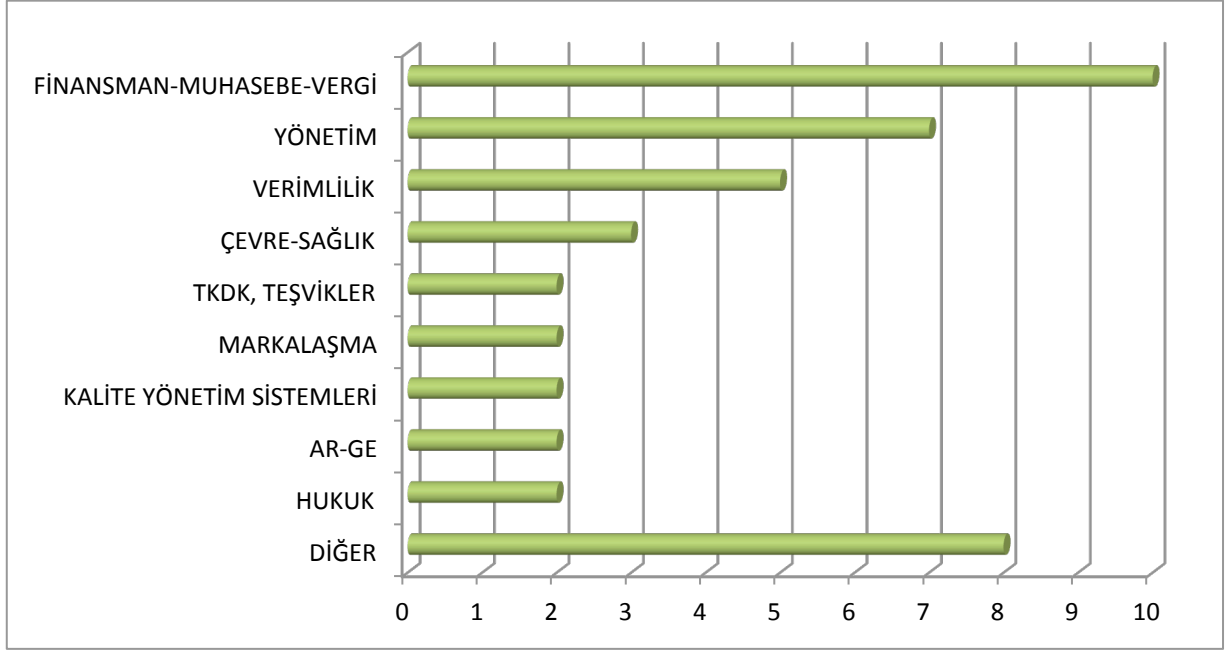
Yukarıdaki grafiğe göre işletmelerin son 3 yılda katıldığı konferans ve organizasyonların konuları gösterilmektedir. Buna göre konferans ve organizasyon konularının 109'u tekstil, 18'i ev tekstili, 4'ü tekstil makineleri ile ilgilidir.

Tablo 29 İşletmelerin Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu

İşletmelerin Danışmanlık Alma Durumu	
Danışmanlık Alan	33
Danışmanlık Almayan	68

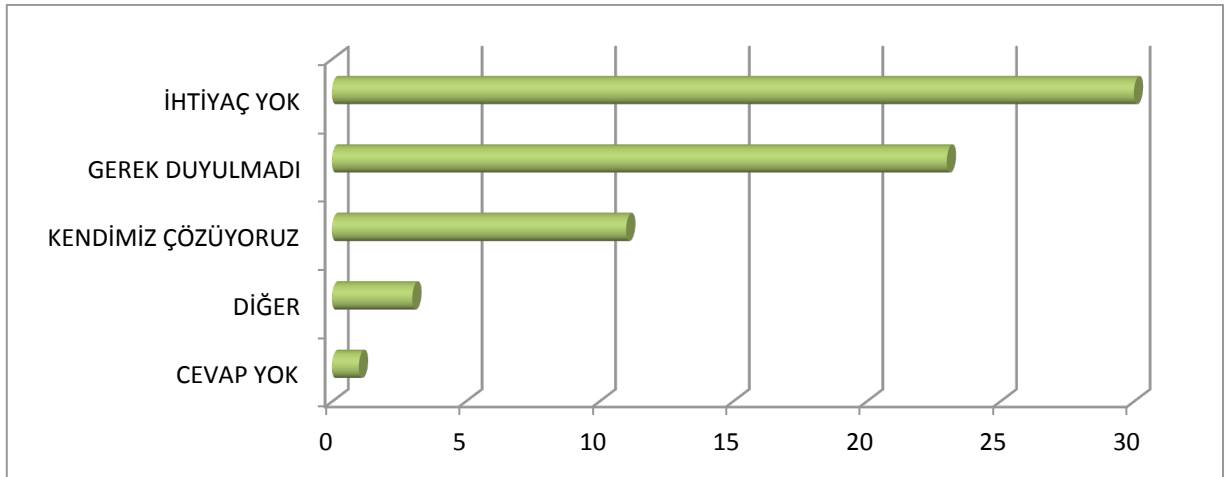
101 işletmenin 68'i profesyonel bir danışmanlık hizmeti almadığını belirtirken, 33'ü profesyonel danışmanlık hizmeti aldığını belirtmiştir. Bu tabloya göre işletmelerin profesyonel danışmanlık hizmetinden yeterince yararlanmadığı görülmektedir. Bu da işletmelerin yönetim, üretim ve pazarlama süreçlerinde zayıf kalmalarına yol açmaktadır.

Grafik 23 İşletmelerin Aldığı Danışmanlık Hizmetinin Konulara Göre Dağılımı



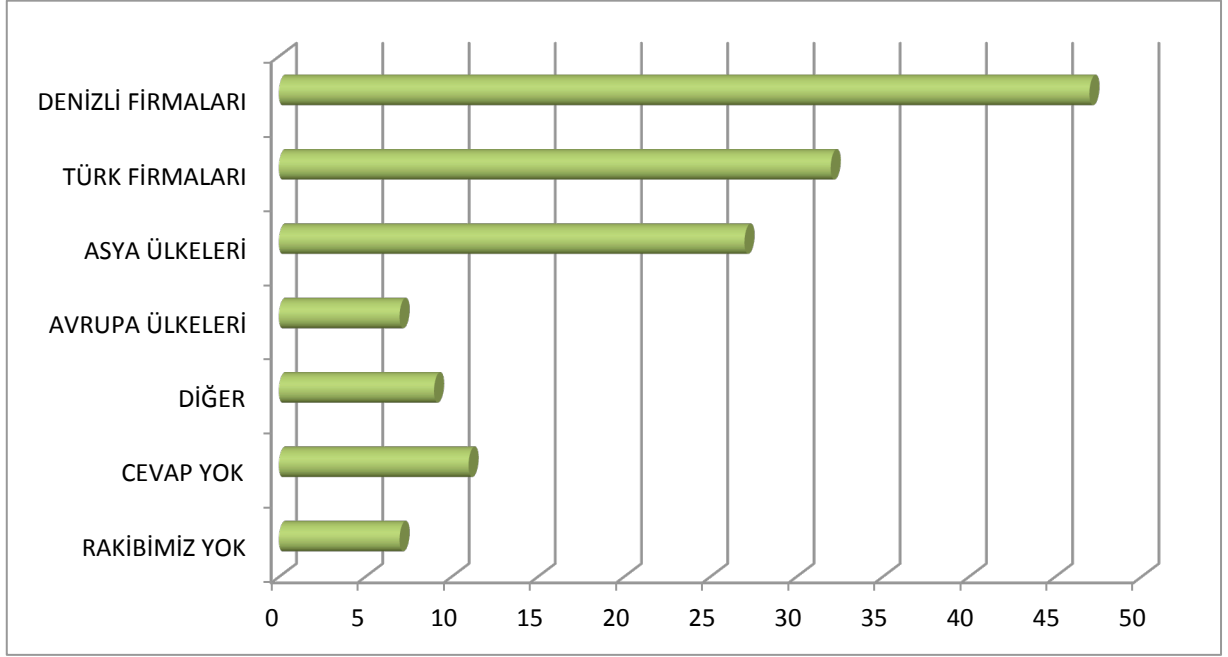
Yukarıdaki grafiğe göre işletmeler çoğunlukla finans-muhasebe-vergi konulu danışmanlık hizmeti almışlardır. Bunu yönetim ve verimlilik konulu danışmanlık hizmetleri izlemektedir.

Grafik 24 İşletmelerin Danışmanlık Almama Nedenlerine Göre Dağılımı



Danışmanlık hizmeti almayan işletmelere bunun nedeni sorulduğunda işletmelerin 30'u buna ihtiyaç duymadığını belirtmiştir. 23 işletme ise böyle bir hizmete gerek duymadığını belirtmiştir. Ankete katılan işletmelerden 11'i danışmanlık hizmetine başvurmayıp sorun ve ihtiyaçlarını kendilerinin çözdüğünü belirtmiştir.

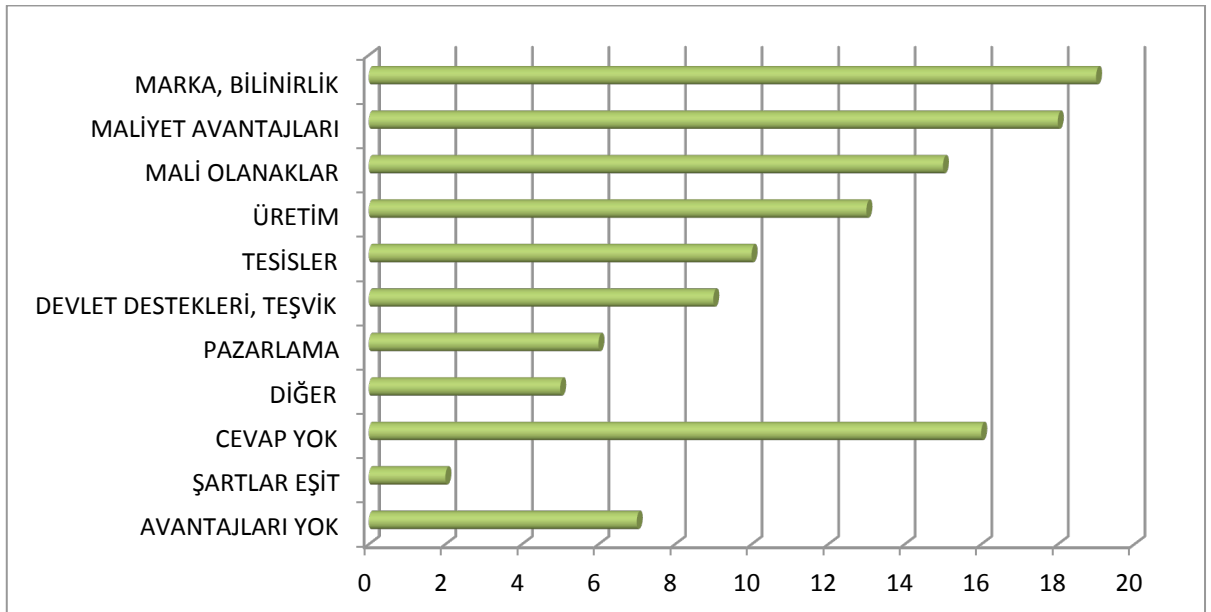
Grafik 25 İşletmelerin Rakipleri



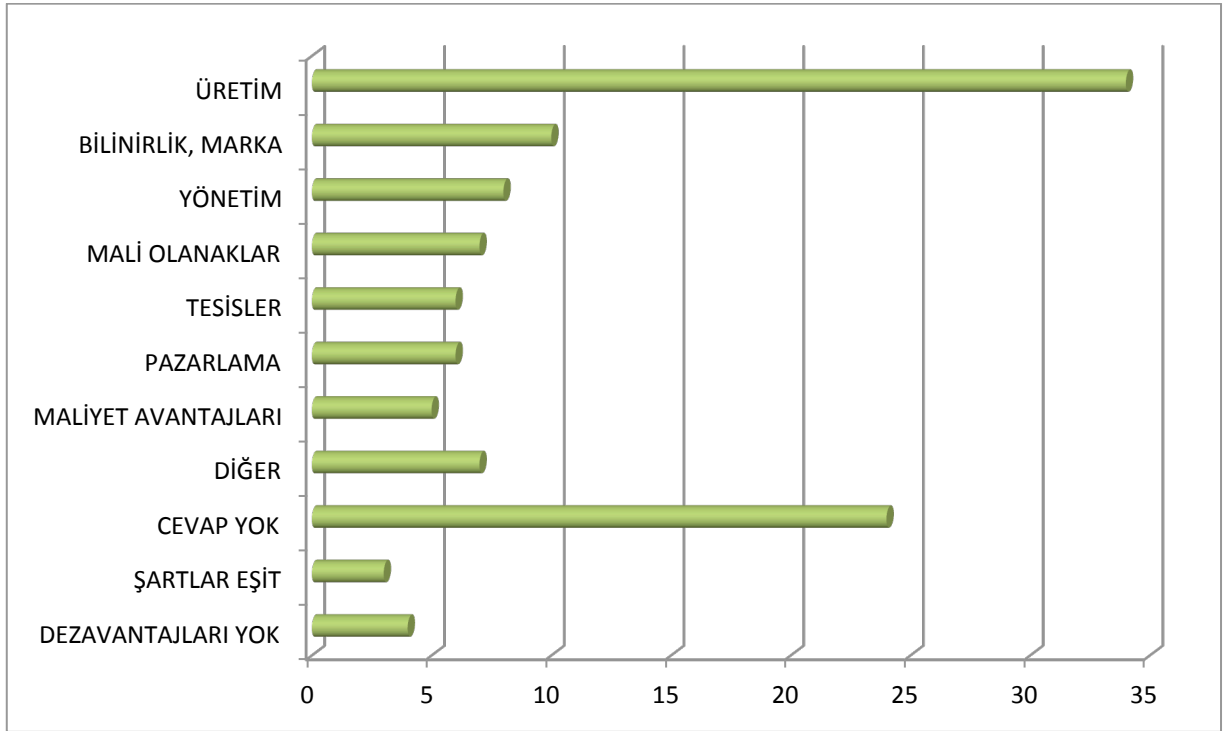
Anket çalışmasına katılan 101 işletmeden 47'si Denizli'de faaliyet gösteren firmalarının rakipleri olduğunu belirtmiştir. 32 işletme Türkiye'de faaliyet gösteren firmaları, 27 işletme ise Asya ülkelerindeki firmaları rakip olarak görmektedir.

İşletmelere rakiplerinin avantajları sorulduğunda verdikleri cevaplar aşağıdaki grafikte yer almaktadır. Buna göre işletmelerin 19'u marka ve bilinirlik, 18'i maliyet avantajları, 15'i ise mali olanakları avantaj olarak görmektedir.

Grafik 26 Rakiplerin Avantajları

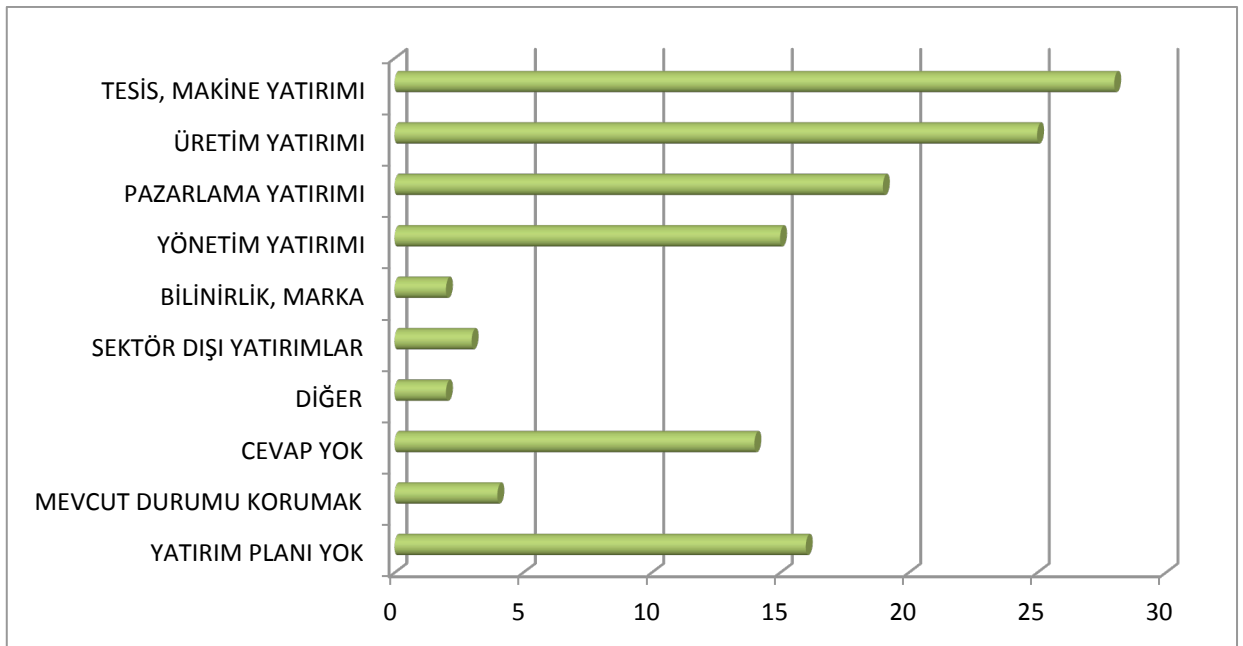


Grafik 27 Rakiplerin Dezavantajları



Yukarıdaki grafiğe göre işletmeler rakiplerini özellikle üretim, marka ve yönetim konularında dezavantajlı görmektedir.

Grafik 28 İşletmelerin 5 Yıllık Hedefleri



Yukarıdaki grafikte anket sırasında işletmelere sorulan 5 yıllık hedefleri ile ilgili sorunun cevap dağılımı gösterilmektedir. İşletmelerin 28'i tesis ve makine yatırımı, 25'i üretim

yatırımı, 19'u pazarlama yatırımı, 15'i yönetim yatırımı şeklinde cevap vermiştir. 16 işletme ise herhangi bir yatırım planlarının olmadığını belirtmiştir.

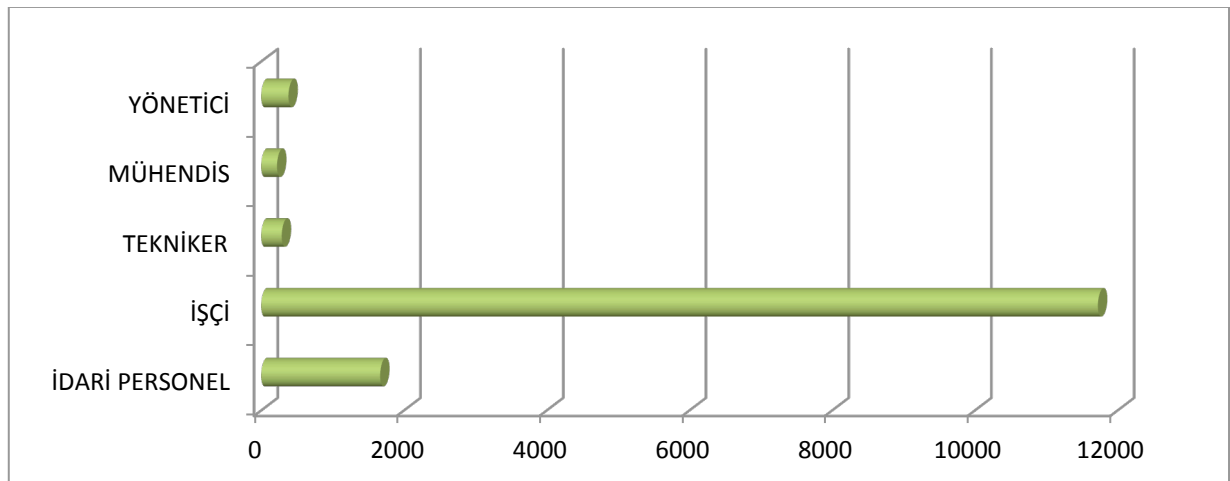
İnsan Kaynakları Bilgileri

Tablo 30 İşletmelerin Çalışan Sayısı

İşletmelerin Çalışan Sayısı	
1-9 Çalışan	10
10-49 Çalışan	24
50-249 Çalışan	47
250-499 Çalışan	13
500-999 Çalışan	4
1.000 + Çalışan	1
Cevap vermedi	2

Anket çalışmasına katılan 101 Denizli ev tekstili işletmelerinin 47'si 50-249 arasında personel çalıştırmaktadır. 24'ü 10-49 arasında personele sahiptir. 13'ü ise 250-499 arasında kişi istihdam etmektedir. 4 işletme 500-999 arasında, 1 işletme ise 1.000 ve üzerinde personel istihdam etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin personel kapasiteleri açısından güçlü olduğu söylenebilir.

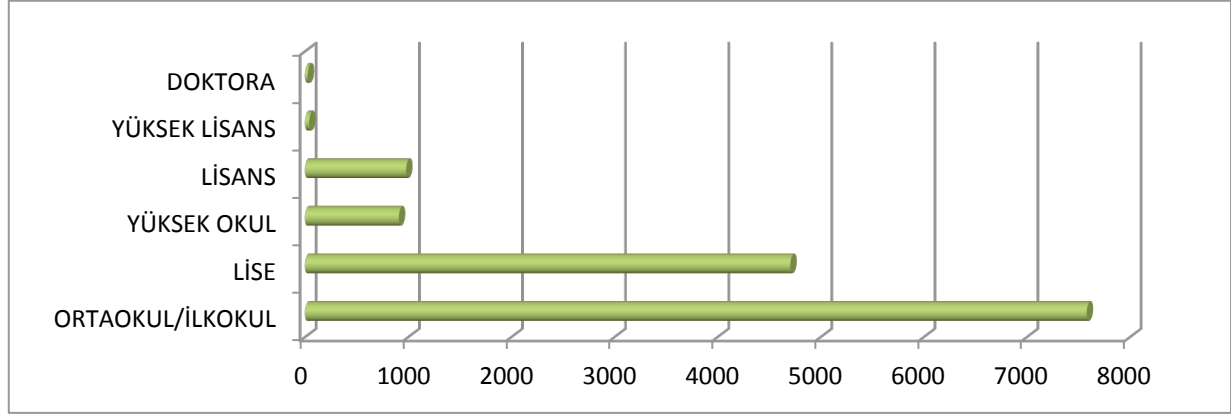
Grafik 29 İşletmelerin Görev Dağılımına Göre İstihdam Durumu



Yukarıdaki grafikte işletmelerde istihdam edilen personellerin görev dağılımı verilmiştir. Buna göre 11.725 personel işçi olarak istihdam edilmektedir. Çalışanların 1.667'si idari personel, 288'i tekniker, 222'si mühendis olarak istihdam edilmektedir. 382 kişi ise yönetici

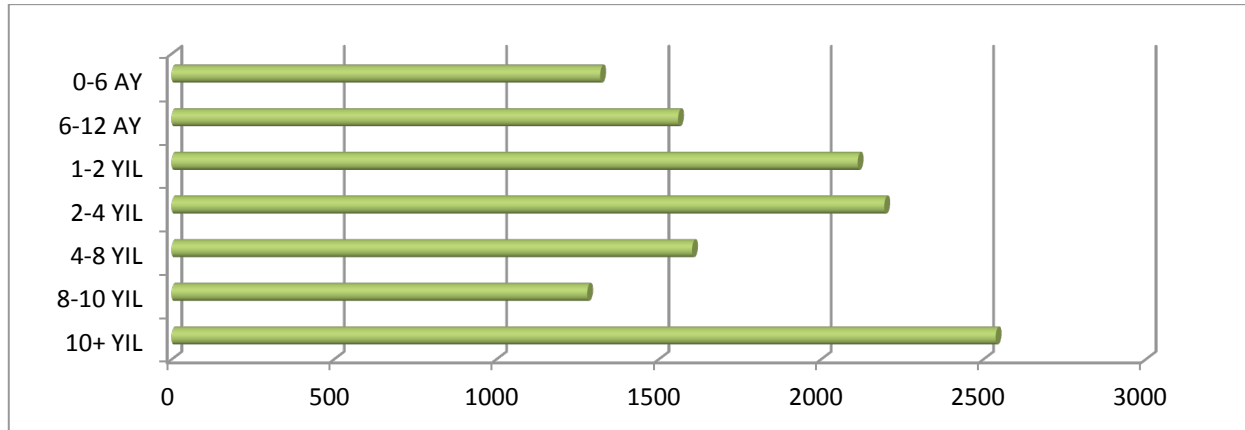
pozisyonunda çalışmaktadır. Çalışanların yalnızca %2'si mühendislerden oluşurken %14'ü idari personeldir.

Grafik 30 Personellerin Eğitim Durumu



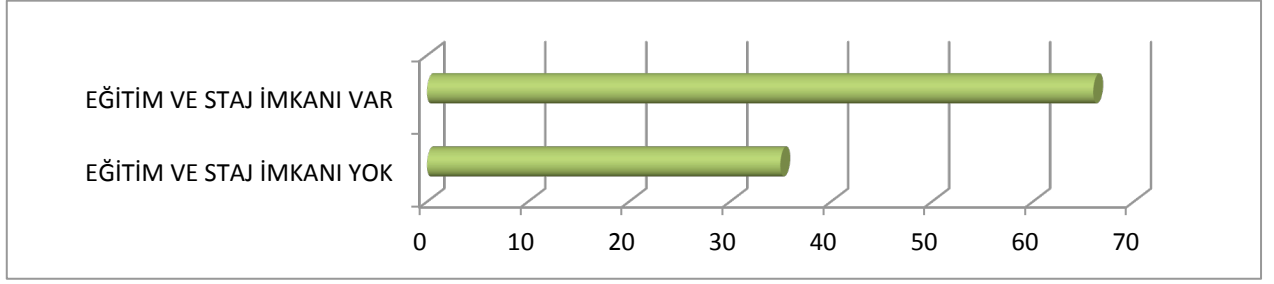
Ankete katılan işletmelerde istihdam edilen personellerin %53,27'si ortaokul/ilkokul, %33,03'ü lise, %6,6'sı yüksekokul, %6,8'i lisans, %0,2'si yüksek lisans ve %0,1'i doktora mezunudur.

Grafik 31 Personellerin Çalışma Süresi



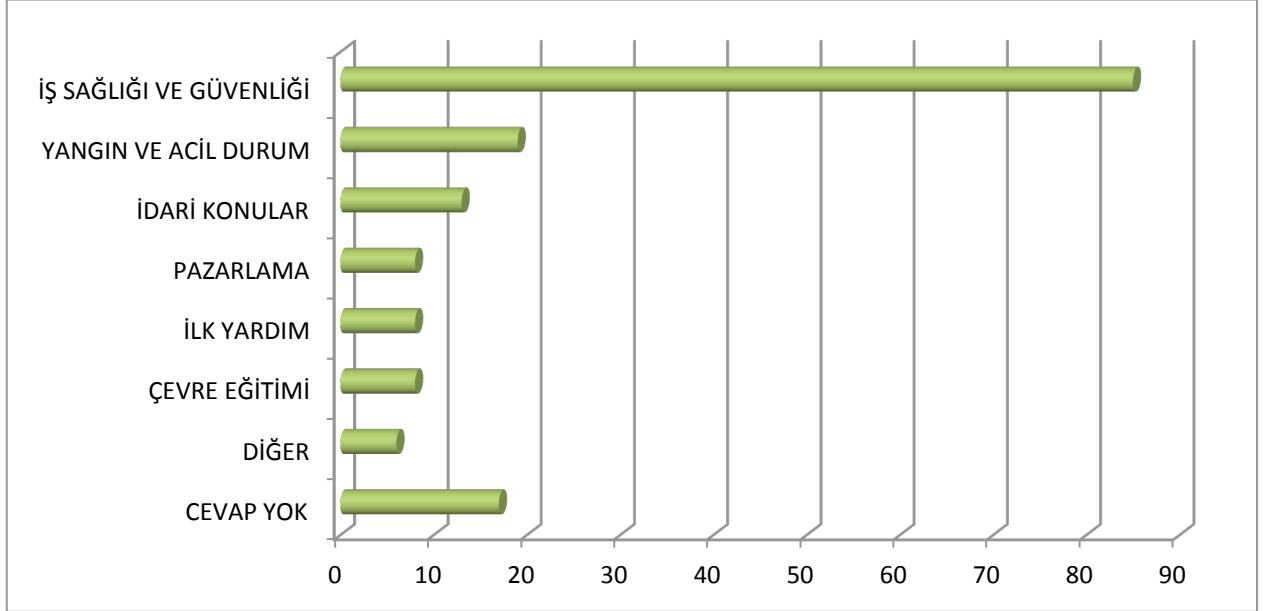
Yukarıdaki grafik incelendiğinde çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan personellerin sayısı 2538'dir. Çalışma süresi 8-10 yıl olan personel sayısı 1.280, 4-8 yıl olan 1.603, 2-4 yıl olan 2.195, 1-2 yıl olan 2.113, 6-12 ay olan 1.560 ve 0-6 ay olan ise 1.320'dir.

Grafik 32 İşletmelerin Personeline Eğitim ve Staj İmkani Sunma Durumu



101 firmanın 66'sı personeline staj ve eğitim imkanı sunduğunu belirtmiştir. 35'i ise böyle bir uygulamanın işletmelerinde olmadığı yönünde cevap vermiştir. Dolayısıyla işletmelerin genel olarak personel niteliklerinin gelişmesi konusunda duyarlı oldukları söylenebilir.

Grafik 33 Personellerin Son 3 Yıl İçinde Katıldıkları Eğitimler

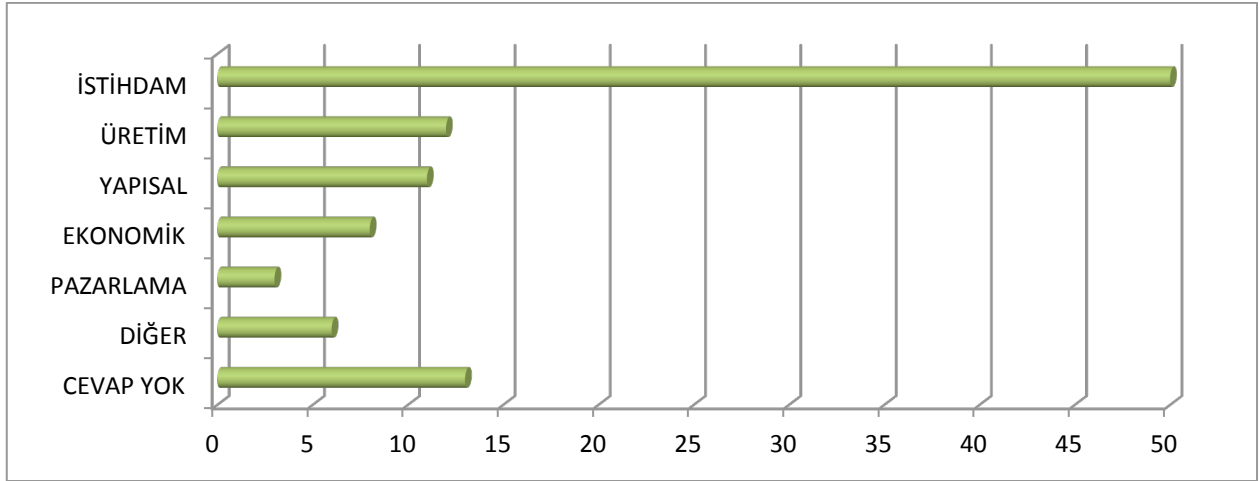


Ankette işletme personellerinin son 3 yıl içinde katıldıkları eğitimler sorulduğunda gelen yanıtlar arasında 85 iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 19 yangın ve acil durum eğitimi, 13 idari konularla ilgili eğitimler, 8 pazarlama eğitimi, 8 ilkyardım eğitimi, 8 çevre eğitimi bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin genellikle güvenlik ve sağlık konulu eğitimlere önem verdiği sonucu çıkmaktadır. Bu da işletmelere uygulanan yasal zorunluluklardan kaynaklanmaktadır. Pazarlama ve idari konulardaki eğitimler bunlara göre oldukça azdır.

Üretim Bilgileri

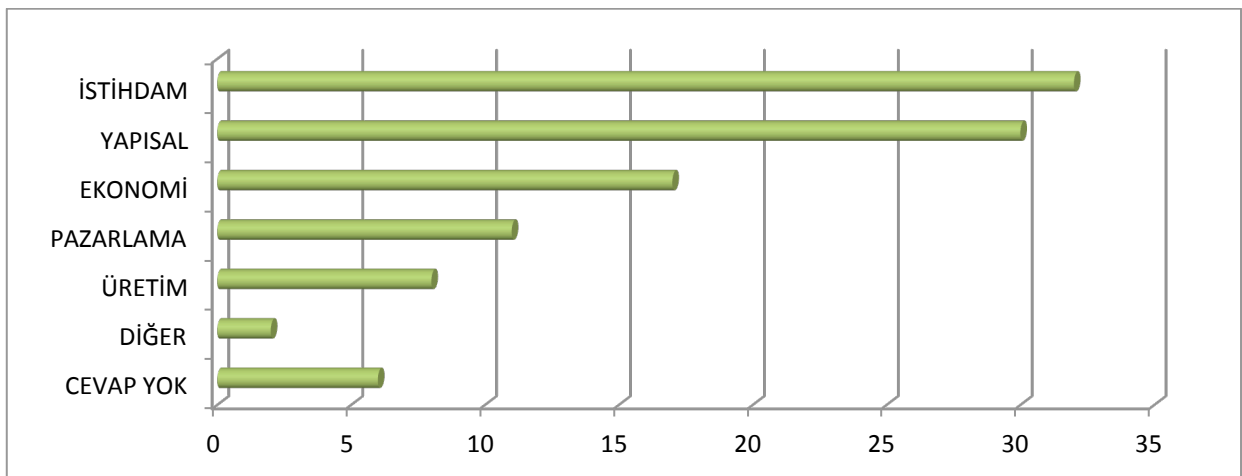
Firmaların üretim ile ilgili mevcut durumlarını ortaya koymak adına düzenlenen bu bölümde işletmelere sektör ile ilgili sorunları ve üretim bilgileri sorulmuştur. Verilen yanıtlar aşağıdaki tablo ve grafiklerde detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Grafik 34 İşletmelerin Üretimde Yaşadıkları Problemler



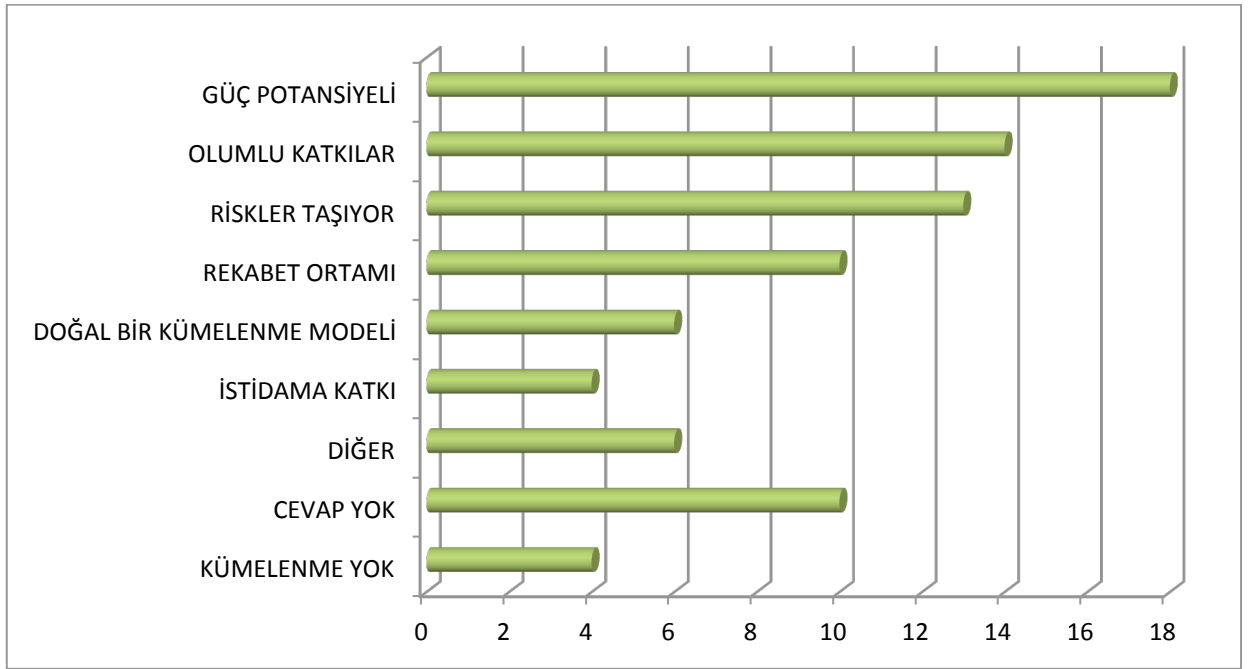
Anket saha çalışması esnasında işletmelere firmalarının en büyük problemi hakkında soru yöneltilmiştir. Bu sorunun analizi sırasında oluşturulan yukarıdaki grafiğe göre 50 işletme istihdam, 12 işletme üretim, 11 işletme yapısal, 8 işletme ekonomik, 3 işletme pazarlama konularında problem yaşadıklarını belirtmiştir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğu istihdam konusunda problem yaşamaktadır.

Grafik 35 İşletmelere Göre Sektörün Problemleri



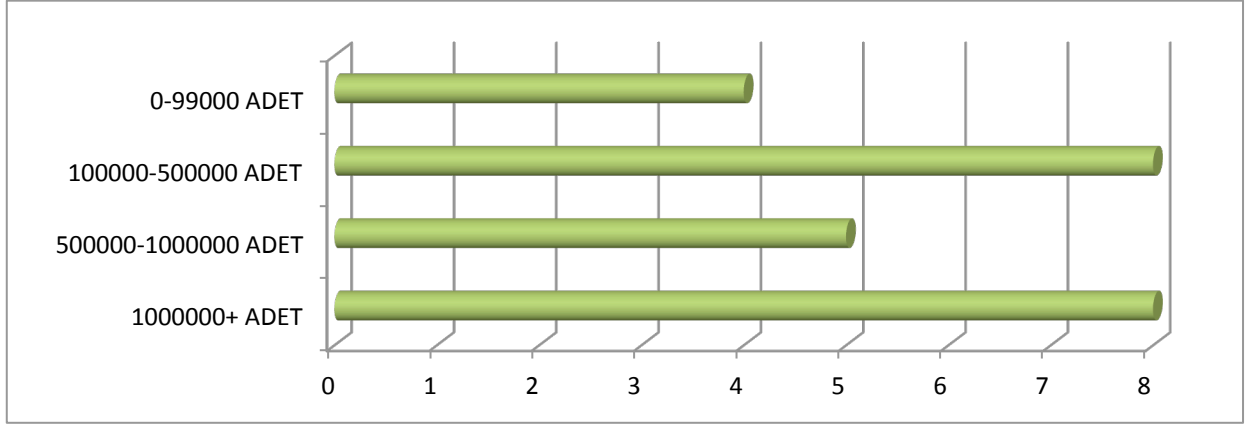
Yukarıdaki grafik incelendiğinde işletmelerin en büyük problem olarak gördüğü sektör sorunları istihdamdır. İşletmelerin 32'si bu soruda istihdamı problem olarak gördüklerini belirtmişlerdir. 30 işletme sektörün en büyük probleminin yapısal sorunlardan kaynakladığını belirtmiştir. 17 işletme ekonomik, 11 işletme pazarlama, 8 işletme üretim probleminin olduğunu bildirmiştir. Dolayısıyla sektörde öncelikli olarak istihdam probleminin çözülmesi gerekmektedir.

Grafik 36 İşletmelerin Kümelenme Hakkında Düşünceleri



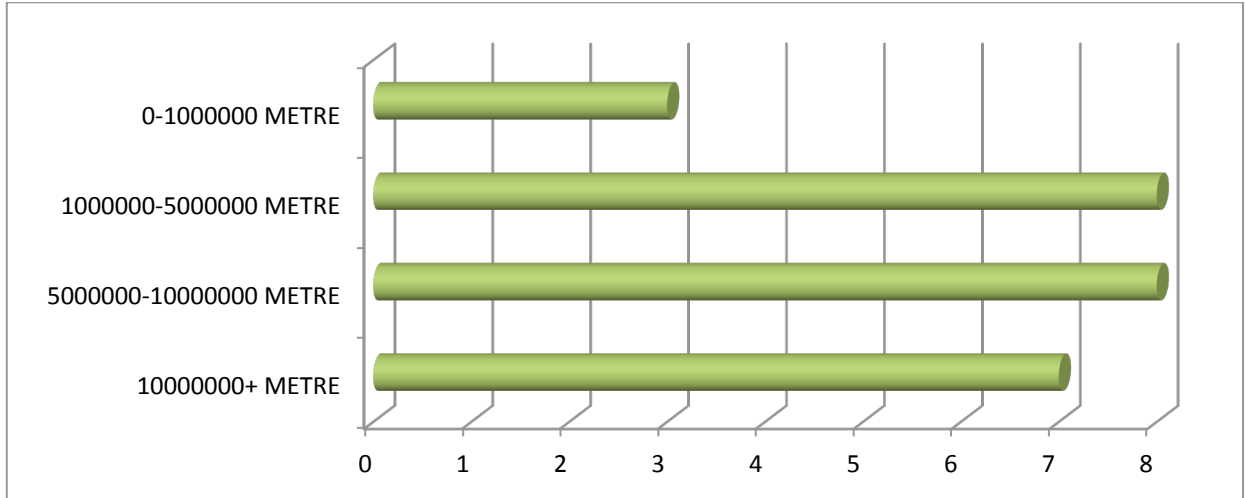
İşletmelere kümelenme hakkındaki düşünceleri sorulduğunda verilen yanıtlar arasında ilk sırayı kümelenmenin bir güç potansiyeli oluşturacağı düşüncesi almaktadır. 14 işletme kümelenmenin sektöre olumlu katkıları olacağını, 13 işletme risk taşıdığını, 10 işletme rekabet ortamı yaratacağını belirtmiştir. 4 işletme kümelenmenin istihdama katkı sunacağını, 4 işletme ise kümelenmenin olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla genel olarak işletmelerin kümelenme fikrine olumlu baktığı söylenebilir.

Grafik 37 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Adet)



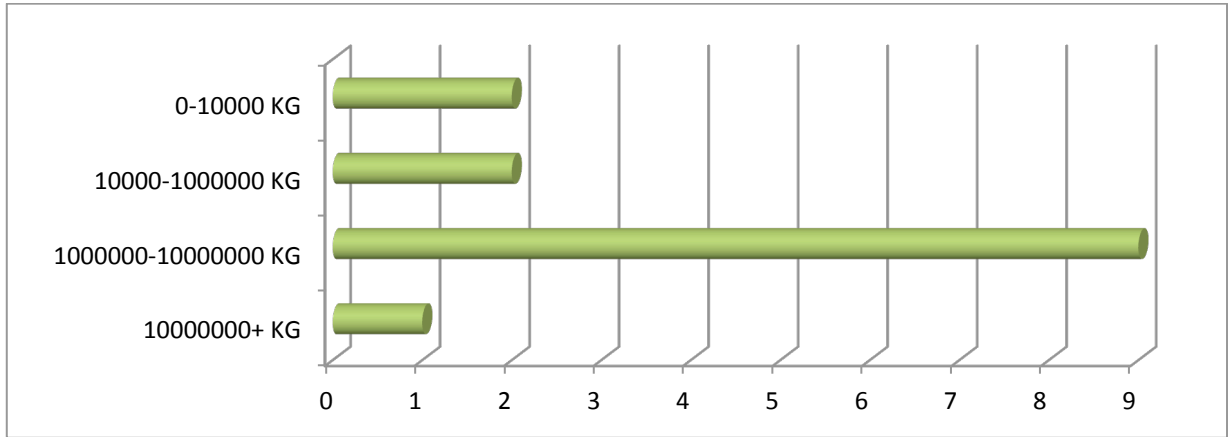
Yukarıdaki grafiğe göre ankete katılan işletmelerin 25'inin yıllık üretim kapasiteleri adet cinsinden belirtilmiştir. Buna göre 8 işletme 1.000.000 adet ve üzerinde yıllık üretim kapasitelerinin olduğunu belirtmiştir. 5 işletme 500.000-1.000.0000 adet, 8 işletme 100.000-500.000 adet, 4 işletme 0-99.000 adet yıllık üretim kapasitesine sahiptir.

Grafik 38 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Metre)



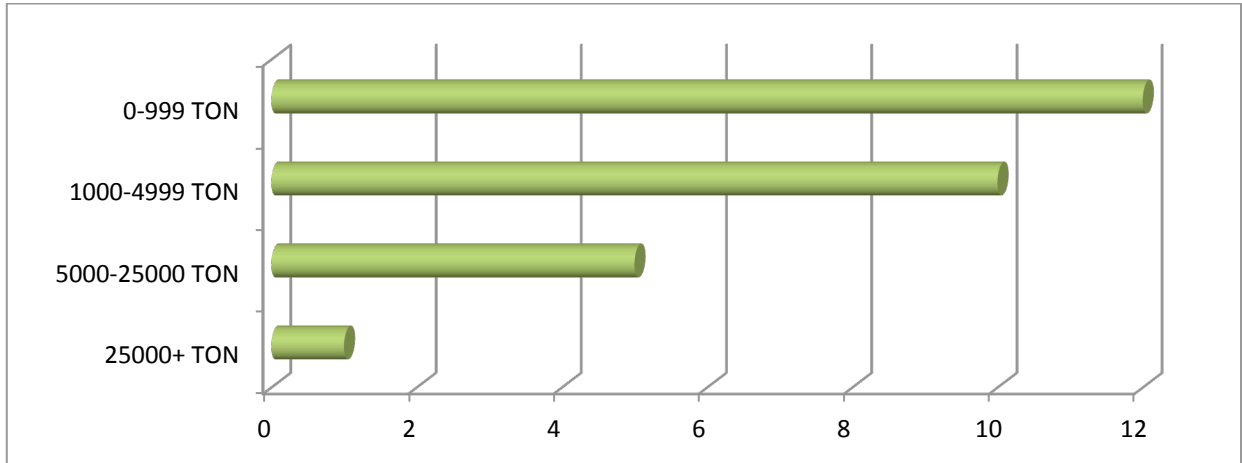
Yukarıdaki grafik yıllık üretim kapasitesini metre cinsinden bildiren 26 işletmenin yanıtlarını göstermektedir. Buna göre 7 işletme 10.000.000 metre ve üzerinde yıllık üretim kapasitesine sahiptir. 8 işletme 5.000.000-10.000.000 metre, 8 işletme 1.000.000-5.000.000 metre, 3 işletme 0-1.000.000 metre yıllık üretim kapasitesine sahip olduğunu belirtmiştir.

Grafik 39 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Kilogram)



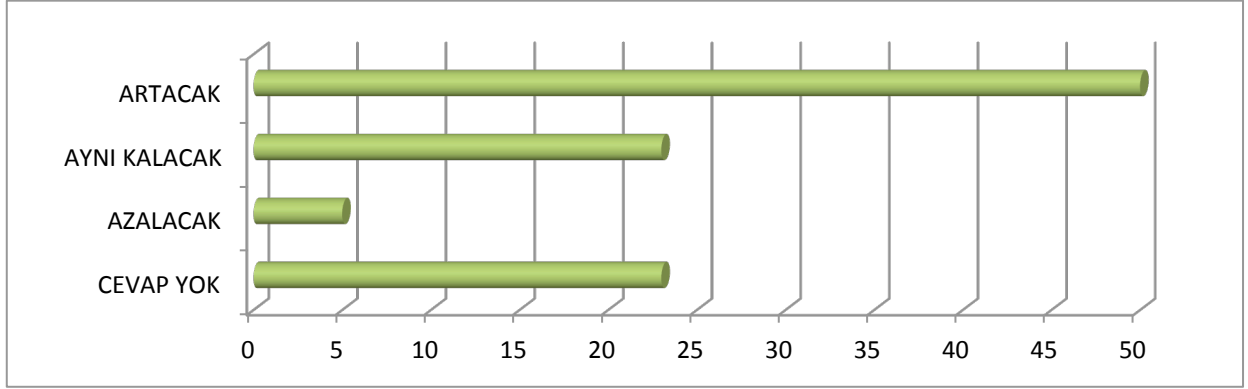
Yukarıdaki grafikte işletmelerin kilogram cinsinden yıllık üretim kapasiteleri gösterilmektedir. Ankete katılan 14 işletme yıllık üretim kapasitesi sorusuna kilogram cinsinden yanıt vermiştir. 1 işletme 10.000.000 kg ve üzerinde yıllık üretim kapasitesi olduğunu belirtmiştir. Grafikte 9 işletmenin 1.000.000-10.000.000 kg, 2 işletmenin 10.000-1.000.000 kg, 2 işletmenin 0-10.000 kg yıllık üretim kapasitesine sahip olduğu görülmektedir.

Grafik 40 İşletmelerin Yıllık Üretim Kapasitesi (Ton)



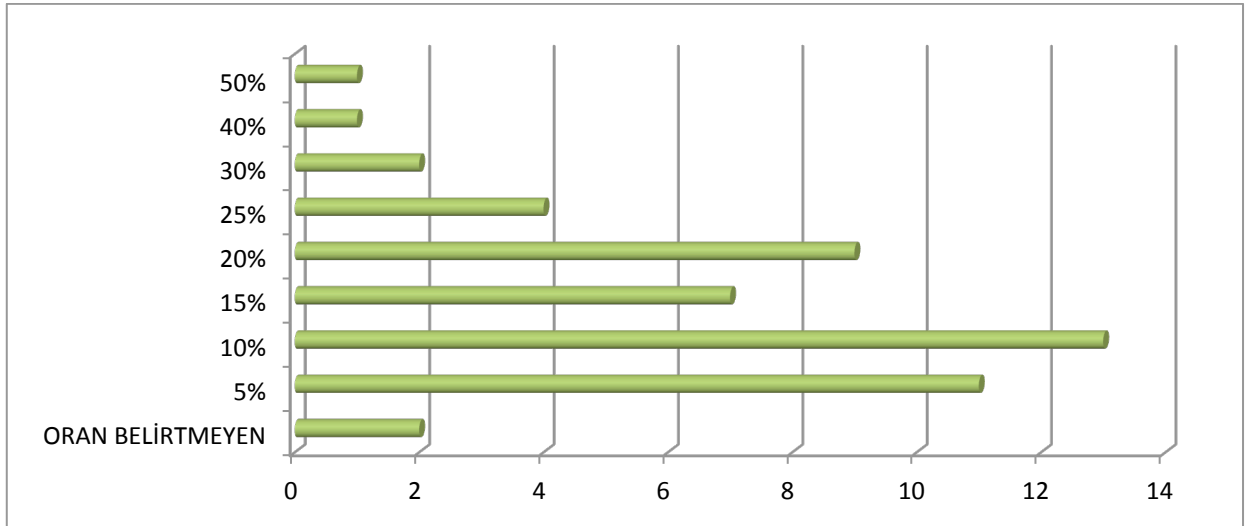
Yukarıdaki grafik yıllık üretim kapasitesi sorusuna ton cinsinden yanıt veren 28 işletmeyi göstermektedir. 1 işletme 25.000 ton ve üzerinde üretim kapasitesine sahiptir. 5 işletme 5.000-25.000 ton, 10 işletme 1.000-4.999 ton, 12 işletme 0-999 ton yıllık üretim kapasitesi olduğunu belirtmiştir.

Grafik 41 İşletmelerin 2016 Yılı Üretim Beklentileri



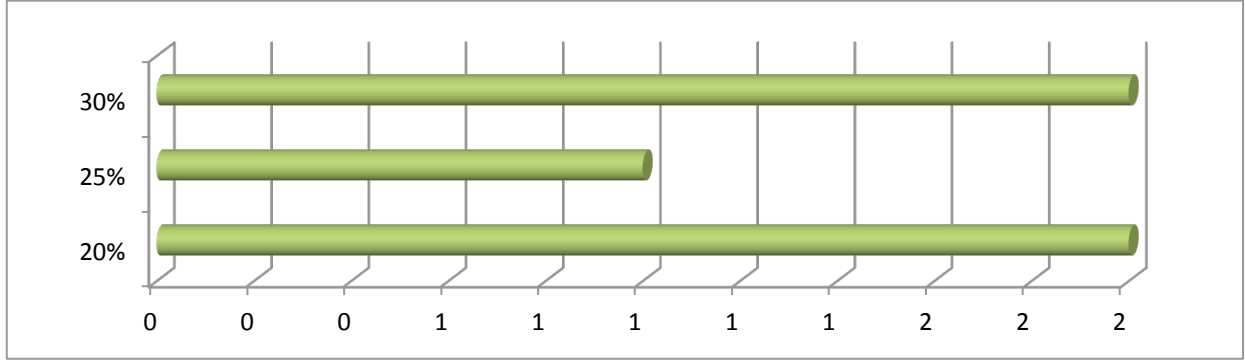
Yukarıdaki grafik incelendiğinde işletmelerin 50'si 2016 yılında üretimlerinin artacağını, 23'ü aynı kalacağını ve 5'i azalacağını beklediğini belirtmiştir.

Grafik 42 İşletmelerin 2016 Yılı Üretim Artışı Beklenti Oranı



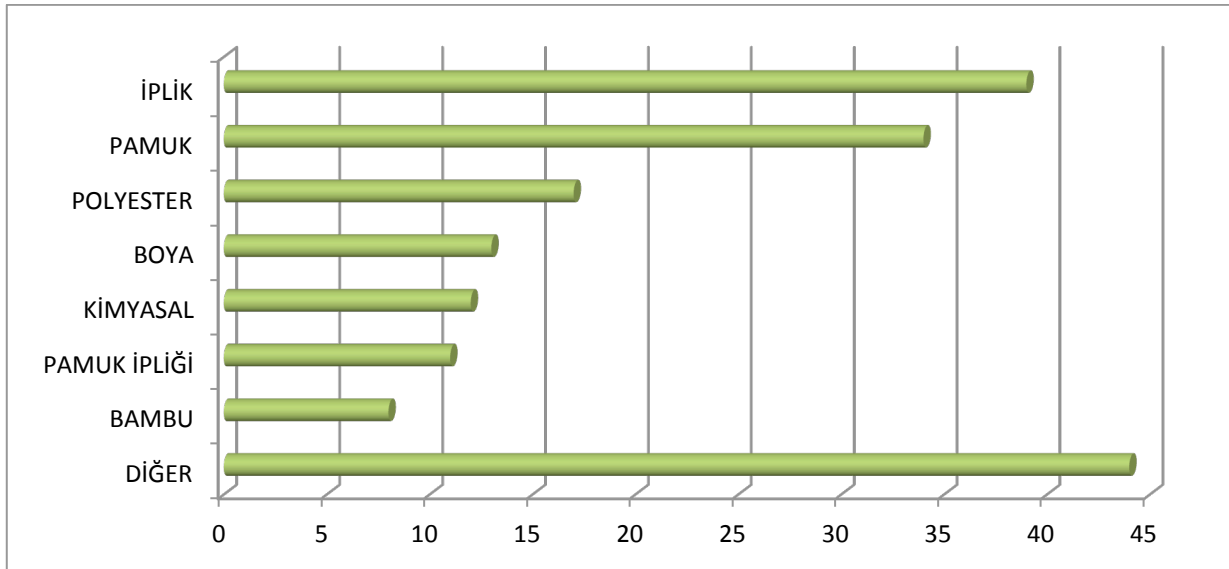
2016 yılında üretim artışı beklediğini belirten 50 firmadan 11'i %5, 13'ü %10, 7'si %15, 9'u %20, 4'ü %25, 2'si %30, 1'i %40 ve 1'i %50 oranında artış gerçekleştirmeyi beklemektedir.

Grafik 43 İşletmelerin 2016 Yılı Üretim Azalışı Beklenti Oranı



2016 yılında üretimde azalış bekleyen 5 firmadan 2'si %20, 1'i %25, 2'si %30 oranında üretimde azalma beklemektedir.

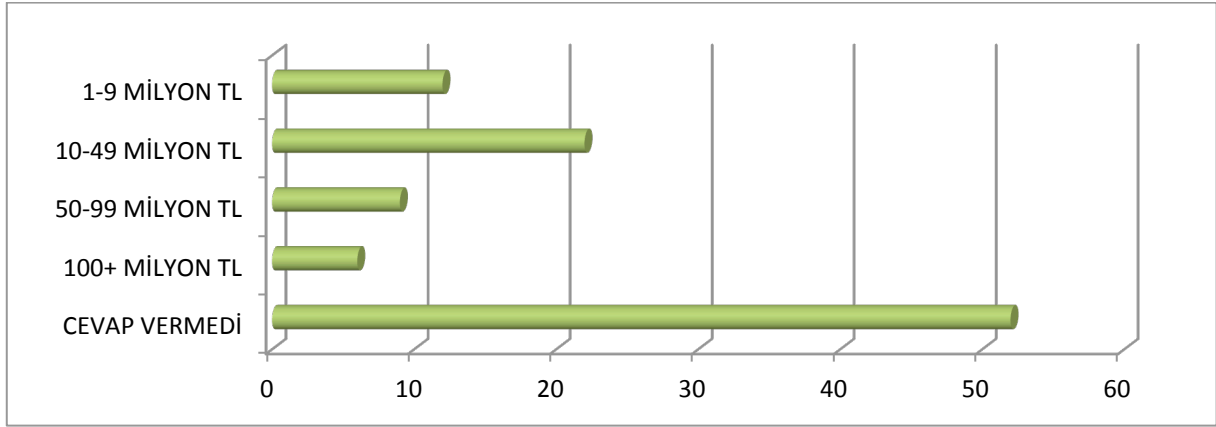
Grafik 44 İşletmelerin Üretimde Kullandıkları Hammaddeler



Anket yapılan 101 firmadan 39'u üretimde iplik hammaddesi kullandığını belirtmiştir. Firmaların 34'ü pamuk, 17'si polyester, 13'ü boya, 12'si kimyasal madde, 11'i pamuk ipliği, 8'i bambu ve 44'ü diğer ürünleri hammadde olarak kullanmaktadır. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere bazı maddeler kimi işletmelerin hammaddesi, kimi işletmelerin ise nihai ürünüdür. Örneğin bir iplik işletmesi pamuğu hammadde olarak kullanıp iplik üretirken, dokuma işletmesi ipliği hammadde olarak kullanıp dokuma elde etmektedir. Konfeksiyon işletmeleri ise dokuma ürün ile konfeksiyon ürünleri elde etmektedir.

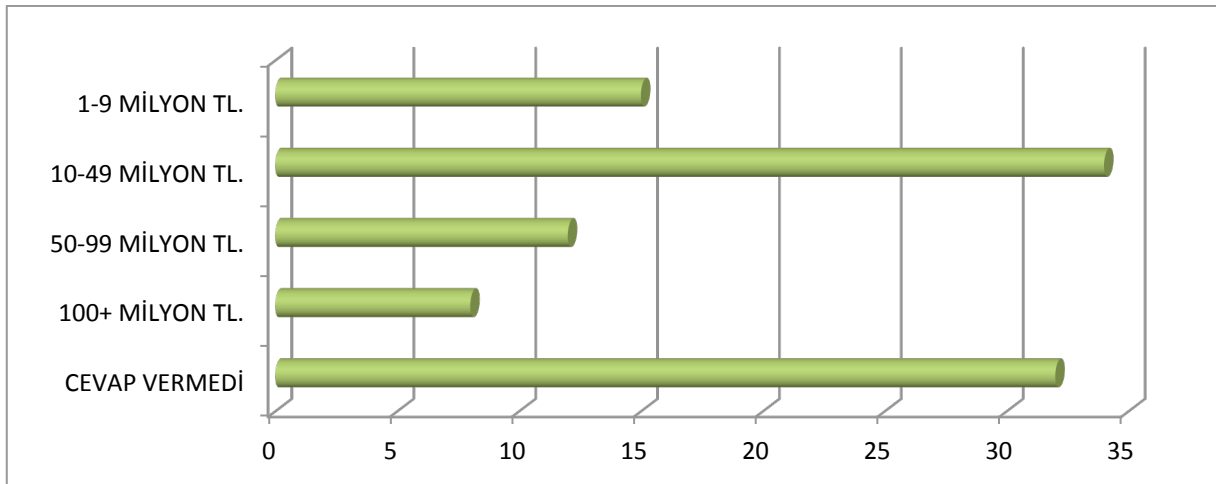
Satış ve Pazarlama Bilgileri

Grafik 45 İşletmelerin 2013 Yılına Ait Ciroları



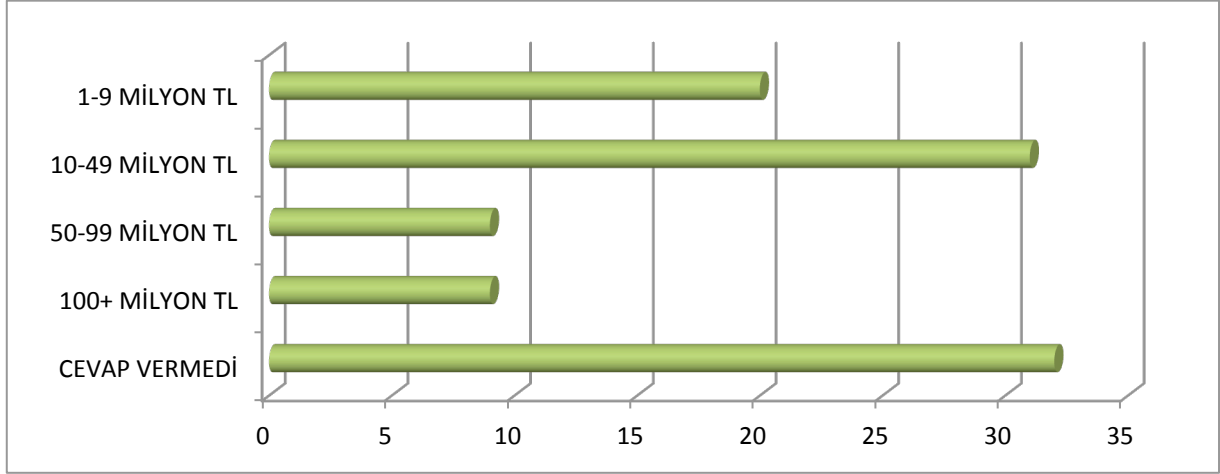
Yukarıdaki grafiğe göre işletmelerin 52'si 2013 yılı ciroları hakkında bilgi vermemiştir. 12 işletme cirolarının 1-9 Milyon TL, 22 işletme 10-49 Milyon TL, 9 işletme 50-99 Milyon TL, 6 işletme 100 Milyon TL ve üzerinde olduğunu belirtmiştir.

Grafik 46 İşletmelerin 2014 Yılına Ait Ciroları



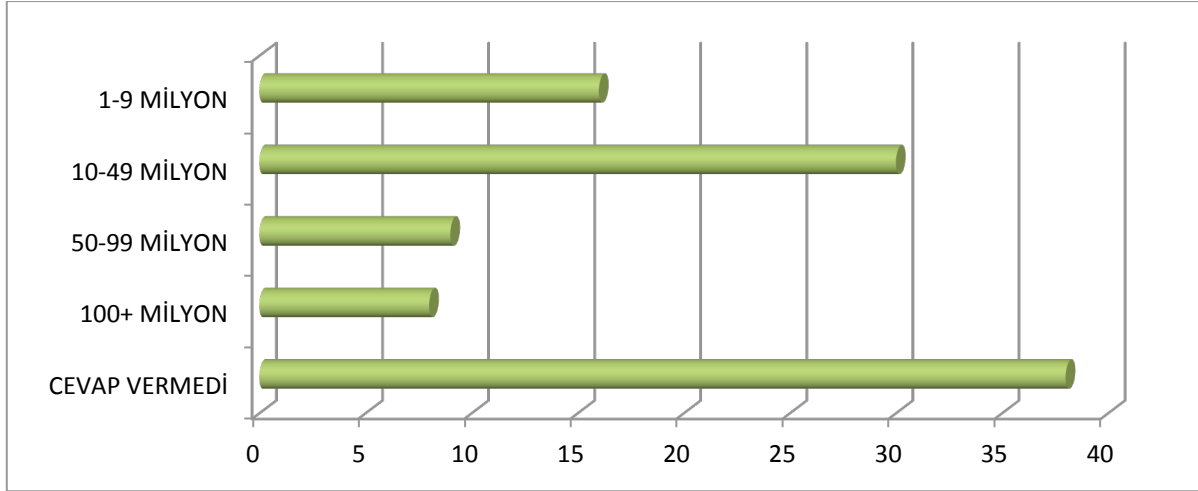
Anket yapılan 101 işletmeden 32'si 2014 yılı ciroları ile ilgili bilgi vermemiştir. İşletmelerin 15'i 1-9 Milyon TL, 34'ü 10-49 Milyon TL, 12'si 50-99 Milyon TL, 8'i 100 Milyon TL ve üzerinde bir ciro gerçekleştirmiştir.

Grafik 47 İşletmelerin 2015 Yılına Ait Ciroları



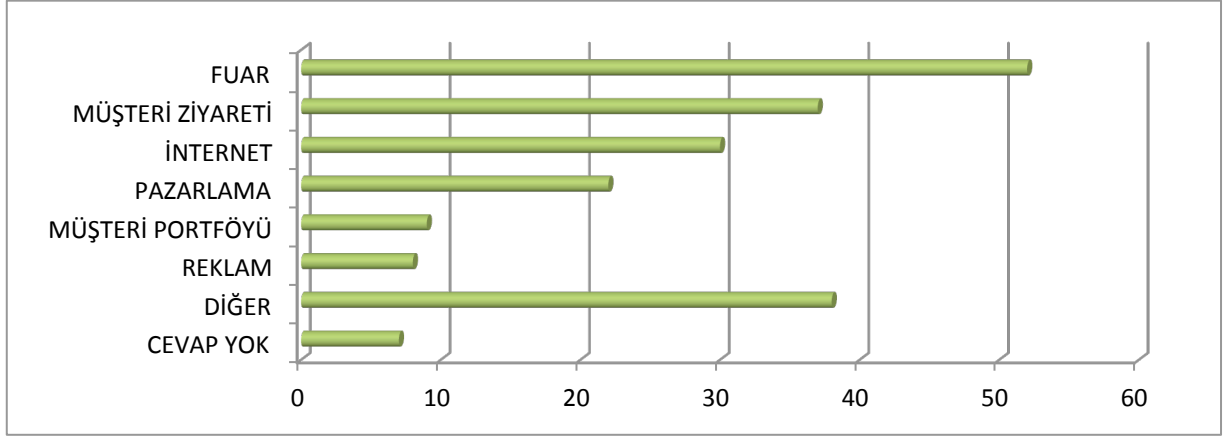
İşletmelerin 2015 yılına ait cirolarını gösteren yukarıdaki grafiğe göre 32 işletme ilgili soruya yanıt vermemiştir. 20 işletmenin 1-9 Milyon TL, 31 işletmenin 10-49 Milyon TL, 9 işletmenin 50-99 Milyon TL, 9 işletmenin 100 Milyon TL ve üzerinde cirosu bulunmaktadır.

Grafik 48 İşletmelerin 2016 Yılı Ciro Beklentileri



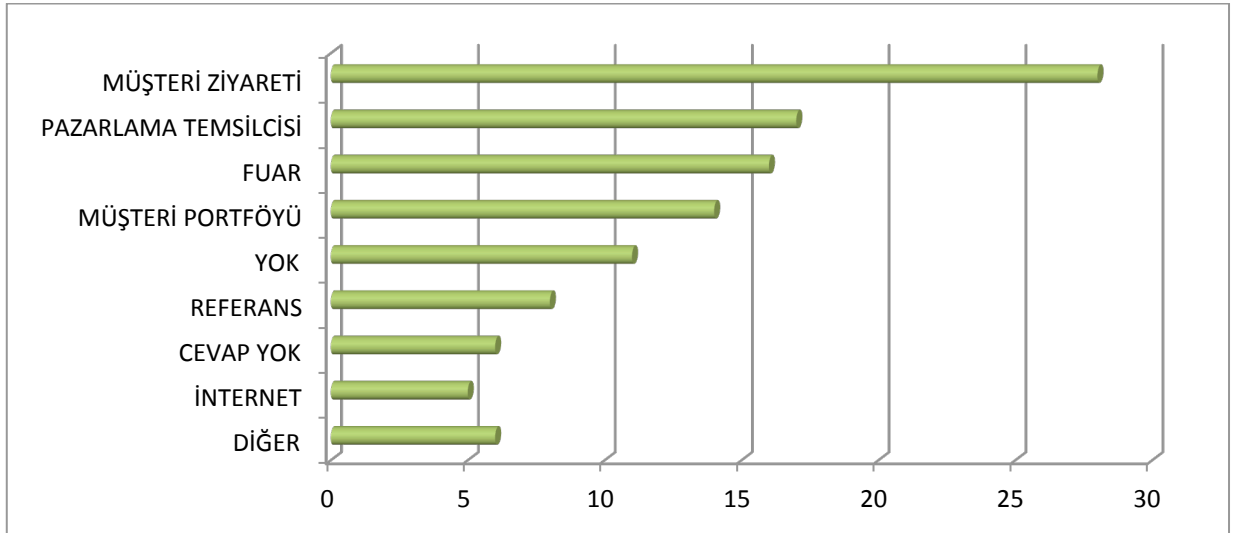
Anket görüşmesi yapılan 101 işletmeden 38'i 2016 yılı ciro beklentilerini belirtmemiştir. 16 işletme 1-9 Milyon TL, 30 işletme 10-49 Milyon TL, 9 işletme 50-99 Milyon TL, 8 işletme 100 Milyon TL ve üzerinde bir ciro gerçekleşmesini beklemektedir.

Grafik 49 İşletmelerin Satış ve Pazarlamada Kullandıkları Yöntemler



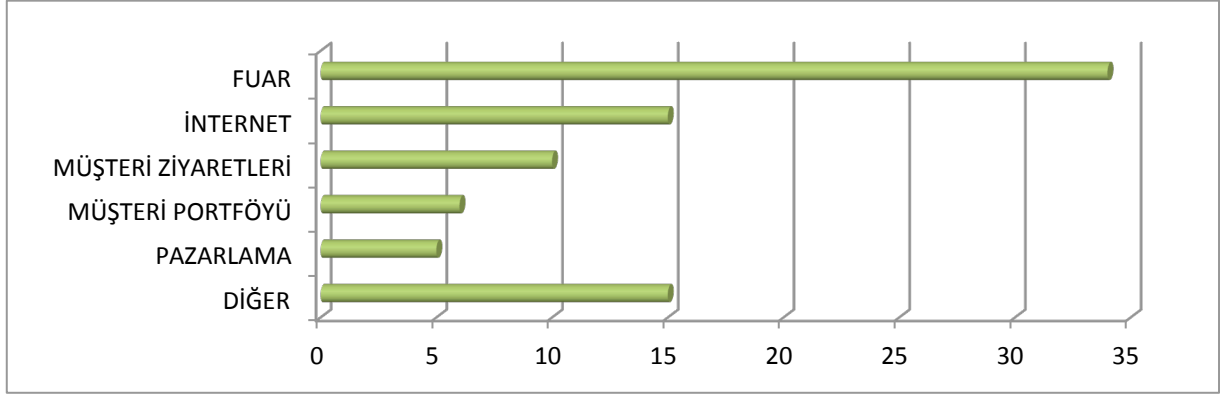
Yukarıdaki grafiğe göre satış ve pazarlamada işletmelerin 52'si fuar, 37'si müşteri ziyareti, 30'u internet, 22'si pazarlama, 9'u müşteri portföyü, 8'i reklam yöntemlerini kullanmaktadır. Fuarların işletmelerin satış ve pazarlama politikalarında önemli bir yerinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan firmaların müşteri ziyaretlerini de satış ve pazarlama yöntemi olarak kullanmaları satış ve pazarlama maliyetlerini artırmaktadır.

Grafik 50 İşletmelerin Yurtiçi Müşteri Bulma Yöntemleri



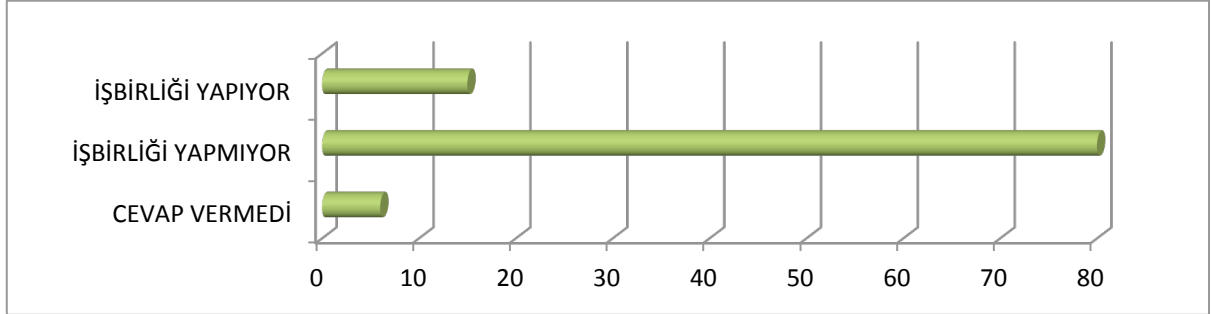
Yukarıdaki grafiğe göre işletmelerin 28'i müşteri ziyaretleri gerçekleştirerek müşteri bulmaktadır. 17 işletme pazarlama temsilcisi, 16 işletme fuar, 14 işletme müşteri portföyü, 8 işletme referans, 5 işletme internet yöntemlerini kullanmaktadır. İşletmeler yoğun olarak ziyaret ve fuar yöntemleri ile müşterilerine ulaşmaktadır.

Grafik 51 İşletmelerin Yurtdışı Müşteri Bulma Yöntemleri



İşletmeler yurtdışı müşteri bulma yöntemi olarak fuar yöntemi tercih etmektedir. 34 işletme fuar, 15 işletme internet, 10 işletme müşteri ziyaretleri, 10 işletme müşteri portföyü, 5 işletme ise pazarlama yöntemlerini kullanmaktadır. İki grafik incelendiğinde işletmelerin hem yurtiçi hem de yurtiçi müşteri bulma yöntemi olarak fuar ve ziyaretleri tercih ettiği görülmektedir. Özellikle ziyaretler hem maliyetli hem de zaman kaybına yol açan bir yöntemdir. Dolayısıyla işletmelerin pazarlama ve müşteri bulma stratejilerinin geliştirilmeye ihtiyacı vardır.

Grafik 52 İşletmelerin Diğer İşletmeler ile İşbirliği Durumları



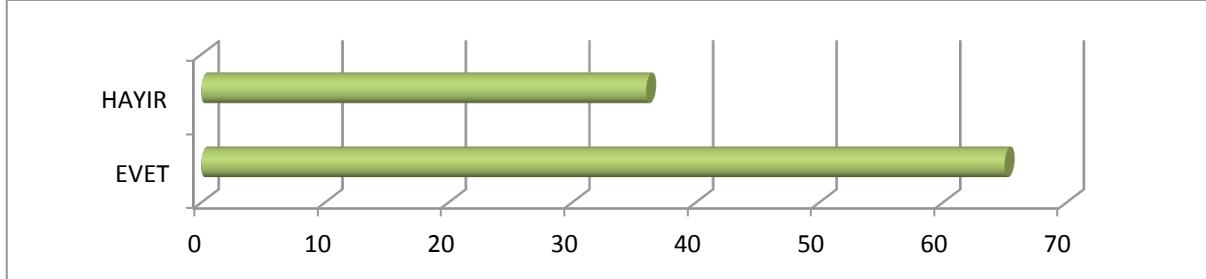
İşletmelerin 80'i diğer işletmeler ile işbirliği yapmadığını belirtirken, 15 firma işbirliği yaptığını belirtmiştir. Dolayısıyla sektör işletmeleri arasında işbirliğini zayıf olduğu bu grafikten anlaşılmaktadır.

İhracat Bilgileri

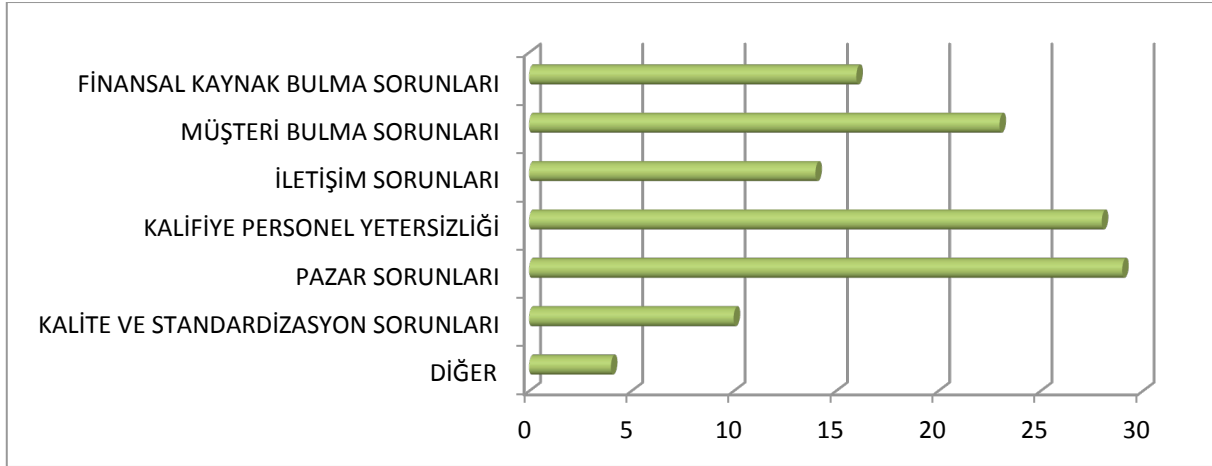
Aşağıdaki grafik ihracat yapan ve yapmayan işletmelerin sayısını vermektedir. Buna göre ankete katılan 101 işletmeden 65'i ihracat yapmakta, 36'sı ise ihracat yapmamaktadır. Bu durum sektörün dış pazarlarda aktif olduğunu göstermektedir. İhracat oranının bu kadar yüksek olması işletmelerin yurtdışı pazarlar konusunda tecrübe sahibi olduğunu göstermektedir. İhracatın yüksek olmasının nedeni imalat maliyetleri, özendirme politikaları,

kur politikaları, pazarlama olanakları, finansman politikaları ve sektörel düzenlemelerden kaynaklanan avantajlardır. Bu avantajlar Denizli’ye tekstil ihracatında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Grafik 53 İşletmelerin İhracat Durumları

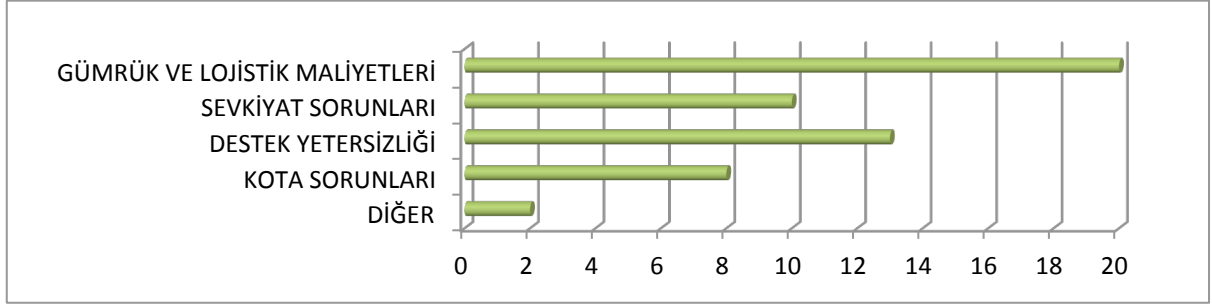


Grafik 54 İşletmelerin İhracata Başlarken Yaşadıkları Sıkıntılar



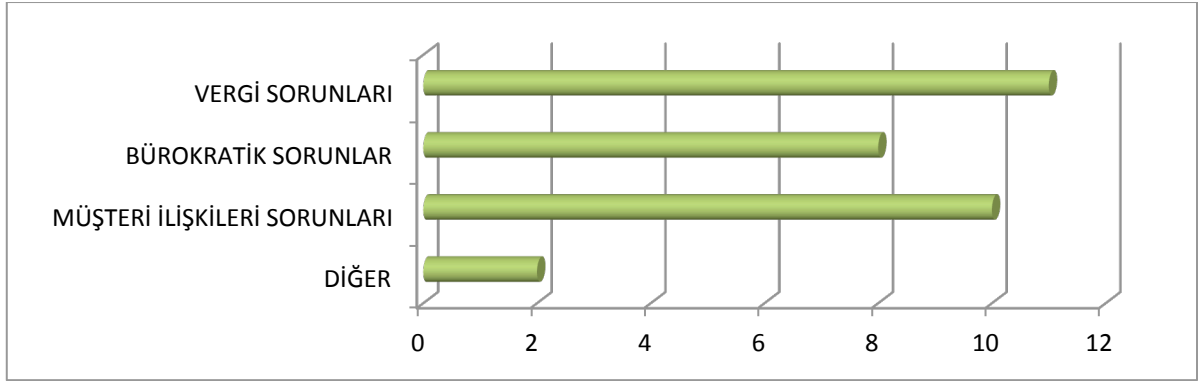
İşletmeler ihracat başlarken sıklıkla pazar sorunları ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bunlar da genellikle pazardaki değişimler ve rekabet koşullarından kaynaklanmaktadır. 29 işletme pazar sorunları, 28 işletme kalifiye personel yetersizliği, 23 işletme müşteri bulma sorunu, 16 işletme finansal kaynak bulma sorunu, 14 işletme iletişim sorunları, 10 işletme kalite ve standardizasyon sorunları yaşadıklarını belirtmiştir.

Grafik 55 İşletmelerin İhracat Yaparken Yaşadıkları Sıkıntılar



20 işletme gümrük ve lojistik maliyetlerinin ihracat sırasında karşılaştıkları en önemli sorun olduğunu belirtmiştir. 13 işletme ihracat desteklerinin yetersiz olduğunu belirtirken, 10 işletme sevkiyat sorunları, 8 işletme kota sorunları yaşadıklarını belirtmiştir.

Grafik 56 İşletmelerin İhracat Sonrası Yaşadıkları Sıkıntılar



11 işletme vergi sorunları, 10 işletme müşteri ilişkileri sorunları ve 8 işletme bürokratik sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 31 İşletmelerin Ürün Kalite Kontrol Süreci

Ürün Kalite Kontrol Süreci	
AQL Sistemi	1
Birebir Kontrol	1
Boya Kalitesine Bakılıyor	2
Dokuma Kalite Kontrol	1
Ebat Ve Ölçüm Kontrolü	1
El Değmeden Üretim	1
Fason Takip Elemanları	1

Giriş Ve Çıkışta Kontrol	1
Gözle Kontrol	2
Her Aşamada Kontrol	1
ISO Sistemi	1
İTS, EKOTEKS Belgesi	1
Kendi Kontrol Ekibimiz	52
Kontrol Edilmiş Geliyor	5
Makinelerle Kontrol	17
Müşteri Kontrolü	2
Numune Üzerinde Kritik	1
Ölçüm Aletleri Var	2
Paketlenmeden Önce Kontrol	1
Problem Yaşadıkça Kendi Bünyemizde Yeniliyoruz	1
Temasla Kalite Kontrol	1
Test Laboratuvarları	2
Üretim Yapılan Yerde	2
Hepsi Uygulanıyor	1
Yeterli	1
Cevap Yok	6
Yok	1
Toplam	101

Yukarıda verilen tablo işletmelere yöneltilen ürün kalite kontrol süreci sorusuna verilen yanıtları göstermektedir. Buna göre işletmelerin 52'si kendi kontrol ekipleri aracılığıyla kontrol sürecini yönettiklerini belirtmiştir. 17 işletme çeşitli makine ve cihazlar kullanarak kontrol gerçekleştirdiklerini belirtirken 5 işletme ürünlerinin tedarikçilerden kontrol edilmiş şekilde geldiğini belirtmiştir. Kalite kontrol için ölçüm aletleri, laboratuvarlar, patentli sistemler kullanan işletmelerin sayısı oldukça düşüktür. Dolayısıyla işletmelerin profesyonel bir kalite kontrol süreçleri olmadığı söylenebilir.

Tablo 32 İşletmelerde Bulunan Test/Ürün Geliştirme Cihazları

Test Ürün Geliştirme Cihazları	
Ara Kontrol	1
Baskı-Boya Kontrolü	1
Boyama Testi Makinası	1
Çamaşır Makinesi	3
Çekme-Sürtme Testi Makinası	1
Çekmezlik Testi Makinası	3
Çektirme	1
Deneme Mak.	1
Deri Kalitesi	1
Dijital Veri Sistem Kumandası	1
Dokuma Hatasına Bakan Cihaz	4
Ekotek 100	1
Fizik Laboratuvarı	1
Gözle Kontrol	4
Gramaj Aletleri	1
Haslık Testi	1
Hassas Tartı	4
Hava Ve Ağırlık Testi	1
ISO 9001	1
Işık Haslı	2
Işık Kabinleri	2
İğne Dedektörü	3
İTS Testing Rapor	1
Kalite Kontrol Makinesi	4
Kimya Laboratuvarı	1
Kontrol Makinaları	2
Kopma Testi Makinası	1
Laboratuvar	1
Leke Çıkarma Makinaları	1

Makinalar	3
Mamul Kontrol Makinası	3
Metal Dedektör	4
Mukavemet	1
Nem Cihazı	1
Optik Testler	1
Ölçüm Aletleri	9
Proses Kontrol	1
Renk Ölçüm Cihazları	2
Spektre	2
Sürtme Testi Makinası	3
Şirket Bünyesinde	2
Test Laboratuvarları Var	3
Tüm Test Cihazları	2
Usler Marka İplik Kalite Makinası	1
Uzama Testi Makinası	1
Yanmazlık	1
Yeterli	1
Yıkama Testi Makinası	4
Yıkama-Kurutma Makinası	4
Yumuşatma Makinası	1
Zeminsel Ve Boyutsal Boya Kontrolü	1
Hayır	30
Cevap Yok	13
Toplam	144

İşletmelerde bulunan test ve ürün geliştirme cihazları ve sayıları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Buna göre cevap vermeyen ve cihazı olmayan işletmeleri çıkardığımızda işletmelerde toplam 111 adet cihaz bulunmaktadır. Tabloyu dikkatle incelediğimizde birçok cihazdan 1'er adet bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu konuda zayıf olduğu görülmektedir.

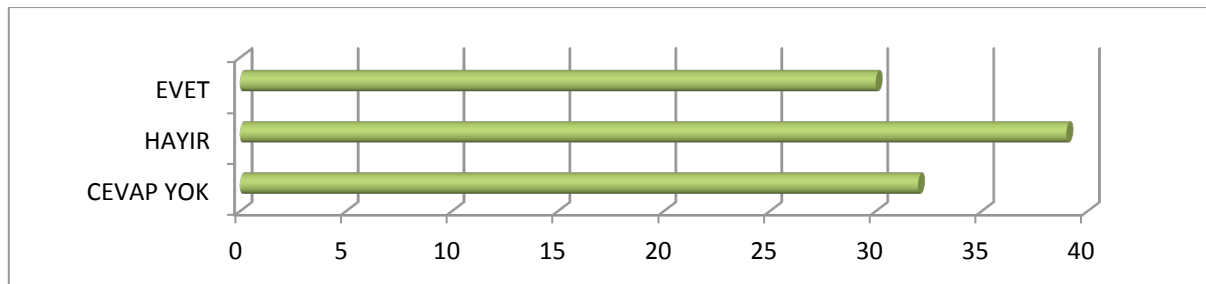
Tablo 33 İşletmelerin Test Laboratuvarı Kullanma Durumu

Test Laboratuvarları Kullanımı	
Abalıoğlu Tekstil Laboratuvarı	2
Apradite Bazlı	1
Bazı Kontrol	1
Boyahane Laboratuvarları	5
BVC	1
Cevap Yok	9
Çekmezlik Testi	2
Ege Üniversitesi Laboratuvarı	1
Ekoteks	6
Fason Firmalarda	1
Gamateks Laboratuvarı	1
Gökhan Tekstil Laboratuvarı	1
Haşıl Analizi	1
Intertek	5
Işık Haslı	1
İts	1
İntertek	1
İplik Analizi	3
İstanbul Laboratuvarları	1
İts	7
İtü	1
Kendi Laboratuvarları Var	2
Mukavet Haslı	1
Müşteri Analizi	1
Müşteri İsteği	14
Müşterilerin Test Laboratuvarları	1
ÖTS	1
Proses	1
SGE	1

SGS	9
Shamrock	2
Spektrometre	1
Tabakhaneler	1
Test Laboratuvar	3
TSE	17
TSI	1
Üretim Firmaları	1
Vermedi	1
Yıkama Testi	1
Yurtdışı Lab.	1
Yurtiçi Lab.	1
Hayır	24
Toplam	137

İşletmesinde bulunmayan test ve analiz cihazları için kullanılan laboratuvarları gösteren yukarıdaki tabloya göre 24 işletme herhangi bir laboratuvarı kullanmadığını belirtmiştir. 17 işletme TSE laboratuvarlarını kullandığını belirtirken 9 işletme SGS laboratuvarı kullandığını belirtmiştir. Tablo dikkatle incelendiği zaman işletmelerin laboratuvarlardan yararlanma durumlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Grafik 57 İşletmelerin 2015 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri



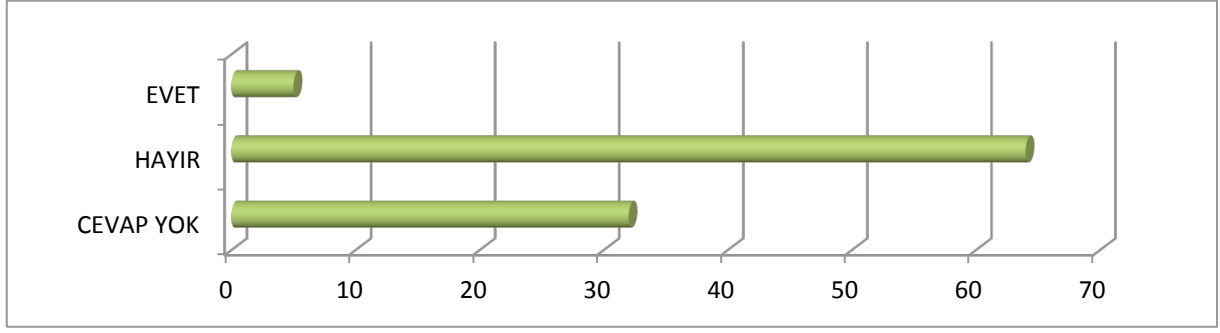
İşletmelerin 32'si ürün geliştirme hedefi olup olmadığını soran soruya cevap vermemiştir. 39 işletme 2015 yılında ürün geliştirme hedeflerinin olmadığını, 30 işletme ise ürün geliştirme hedeflerinin olduğunu belirtmiştir. Bu sayının düşük olması ürün geliştirmeye gereken önemin verilmediğini göstermektedir. Bu durum işletmelerin yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü düşürmektedir. İhracat oranı yüksek olan bir sektörde ar-ge durumunun düşük olması işletmelerin fason üretime ağırlık vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 34 2015 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri

2015 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri	
Ar-ge	1
Blanca	1
Çeşitlendirme	1
Denim	1
Desen Renk Geliştirme	1
Dokuma	1
Gümüş İplik	1
Hastane Tekstil Malzemeleri	1
Havlu	1
Havlu Bornoz Geliştirmek	2
İhracata Açılmak	1
Kokulu Tişört-Darpus Tişört	1
Konfeksiyon Mak	2
Konsept Değişimi	1
Kumaş	1
Kumaş Ve Model Çeşitliliği	1
Makina Parkuru Yenileme	4
Nakış Mak	1
Numune Dokuma Makinası	1
Patentli Halı Geliştirme	1
Üretime Geçiş	1
Yeni Arsa	1
Yeni Desen	1
Yeni Personel	1
Yumuşak Görünüm	1
Toplam	30

2015 yılı için ürün geliştirme hedefi olan 30 işletmenin hedefleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Grafik 58 İşletmelerin 2016 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri



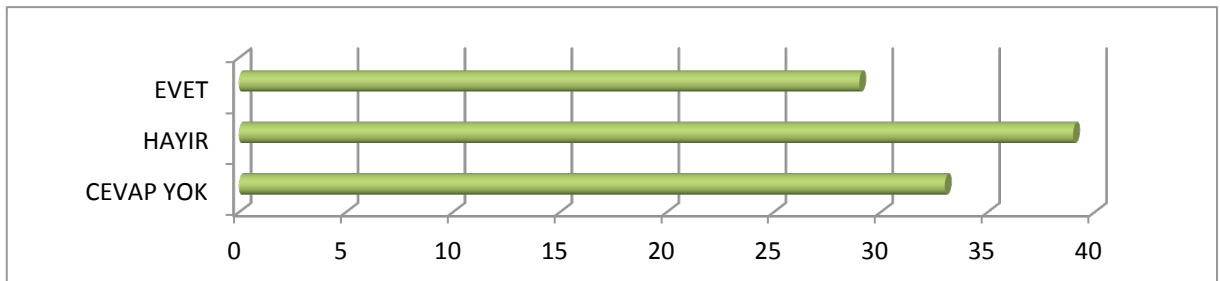
Ankete katılan 101 işletmeden 5'i 2016 yılında ürün geliştirmeyi hedeflediklerini belirtmiştir. 32 işletme bu soruya yanıt vermemiş ve 64 işletme ürün geliştirme hedeflerinin olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla işletmelerin gelecek dönemler için plan ve stratejiler geliştirmedikleri söylenebilir.

Tablo 35 İşletmelerin 2016 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri

2016 Yılı Ürün Geliştirme Hedefleri	
Ar-ge Devam Ediyor	1
Bez Dokuma	1
Dokuma Tezgahı	1
Fabrika Binası	1
Ürün Geliştirme	1
Toplam	5

İşletmelerin ürün geliştirme hedefleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

Grafik 59 İşletmelerin 2015 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri



Ankete katılan 33 işletme bu soruya yanıt vermemiştir. 39 işletme 2015 yılı için yeni yatırım yapmayı hedeflemediğini, 29 işletme ise yeni yatırım hedeflerinin olduğunu belirtmiştir.

Tablo 36 2015 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri

2015 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri	
Alım	1
Alınma	1
Ar-ge	2
Ar-ge Proje Yatırım	1
Ar-ge	1
Arsa	1
Artırım	1
Birim Oluşturmak	1
Bünyemizde Ar-ge Oluşturma Çalışmaları	1
Değişik Tasarım	1
Depoyu Büyütme	1
Desen Çizimi	1
Desen Programı	1
Fason	1
Geliştirme	1
İhracata Yönelik Tanıtım	1
Kendi Markamız	1
Koleksiyon Arttırma	1
Laboratuvar Geliştirme	1
Makina Alımı	3
Makina Parkı Yenileniyor	2
Tezgah	1
Üretim Arttırma	1
Ürün Çeşitliliği	1
Yeni Yatırım	1
Toplam	29

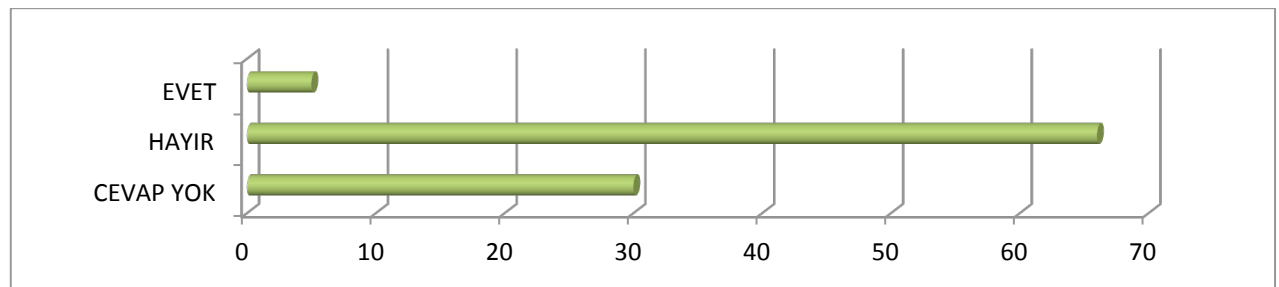
2015 yılı için yeni yatırım yapmayı hedefleyen 29 işletmenin yapmayı planladıkları yeni yatırımlar yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 37 2015 Yılı Yatırım Hedeflerinin Sonuçları

2015 Yılı Yatırım Hedefleri Sonuçları	
Bağımsız Satış	1
Çeşitlilik	1
Devamlılık	1
Kaliteli Ürün	1
Kar Ve Kazanç	6
Konfeksiyonda İlerleme	1
Maliyet Düşürme	1
Müşteri Memnuniyeti	1
Satış Artacak	4
Üretim Arttırma	7
Yeni Ürün Geliştirme	1
Cevap Yok	34
Yok	42
Toplam	101

Yukarıdaki tabloya göre işletmeler üretim artırma, kar ve kazanç, müşteri memnuniyeti, çeşitlilik ve satışların artması gibi sonuçlar beklemektedir.

Grafik 60 İşletmelerin 2016 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri



İşletmelerin 5'i 2016 yılı için yeni yatırım hedeflerinin olduğunu belirtmiştir. 2016 yılı için yeni yatırım hedefi olmayan işletme sayısı 66'dır. İşletmelerin 30'u ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 38 2016 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri

2016 Yılı Yeni Yatırım Hedefleri	
Alım	1
Apre Makinalarını Yenileme	1
Artırım	1
Geliştirme	1
Makina Alımı	1
Toplam	5

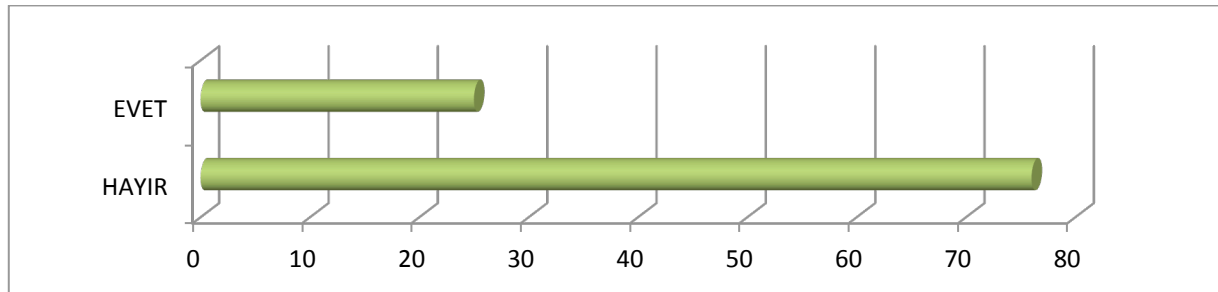
İşletmelerin 2016 yılı yatırım hedefleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 39 2016 Yılı Yatırım Hedeflerinin Sonuçları

2016 Yılı Yatırım Hedefleri Sonuçları	
Bağımsız Satış	1
Eleman Artırımı	1
Kar Ve Kazanç	1
Üretim Arttırma	1
Cevap Yok	1
Toplam	5

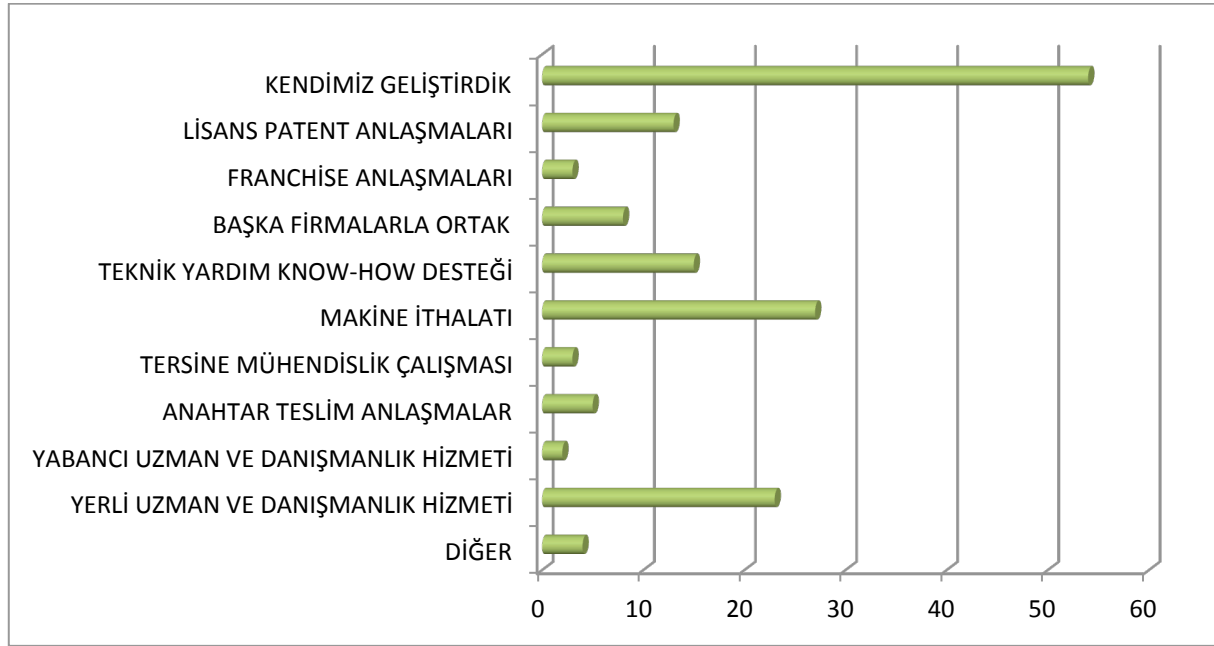
İşletmeler 2016 yılı yatırım hedeflerinden bağımsız satış, eleman artırımı, kar ve kazanç, üretim artırma sonuçlarının oluşmasını beklemektedir.

Grafik 61 İşletmelerin Üniversite ile İşbirliği Durumu



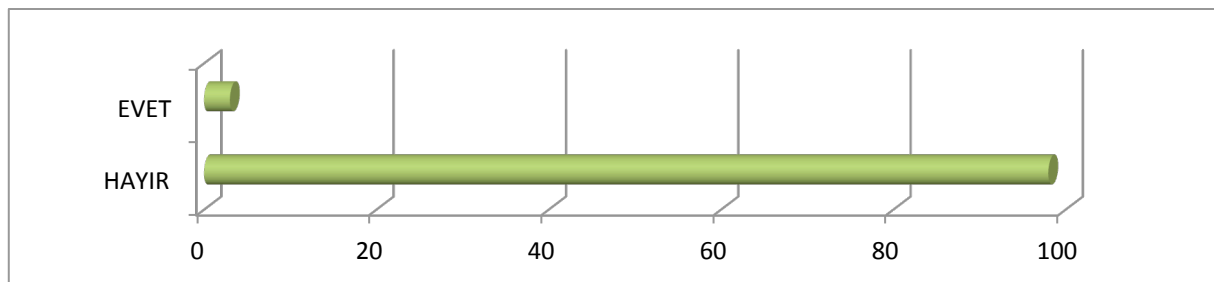
Anket yapılan 101 işletmeden 25'i üniversite ile işbirliği yaptığını, 76 işletme ise herhangi bir işbirliklerinin olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla işletmeler ve üniversite arasındaki ilişkiler gelişmemiştir. Bu da sektörün teknik açıdan gelişme sağlamasını engellemektedir.

Grafik 62 İşletmelerin Uyguladıkları Ürün Geliştirme Yöntemleri



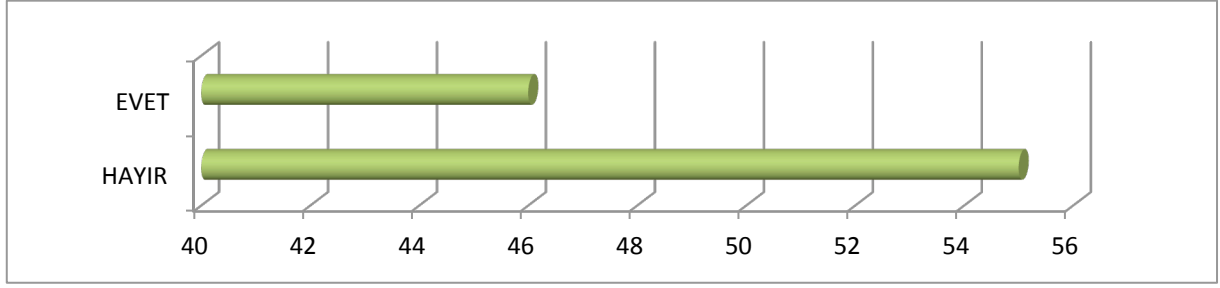
54 işletme ürün gruplarını kendi yöntemleri ile geliştirdiklerini belirtmiştir. 27 işletme makine ithalatı yaptığını, 23 işletme yerli uzman ve danışmanlık hizmeti aldığını, 15 işletme teknik yardım/know-how desteği aldığını, 13 işletme lisans/patent anlaşmaları gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Başka firmalarla ortak çalışma yürüttüğünü belirten işletmelerin sayısı 8'dir. 5 firma anahtar teslim anlaşmalar, 3 firma tersine mühendislik çalışmaları, 3 firma franchise anlaşmaları yapmıştır. Ürün geliştirme de profesyonel yöntemlere başvuran işletmelerin sayısı oldukça düşüktür. Bu nedenle işletmelerin bu konuda destek alma ihtiyaçları bulunmaktadır.

Grafik 63 İşletmelerin Kalkınma Ajansı Desteklerinden Yararlanma Durumları



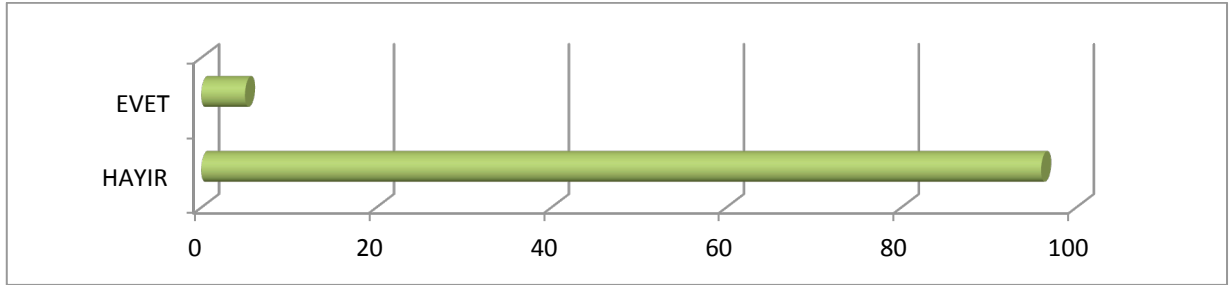
101 işletmeden sadece 3 işletme Kalkınma Ajansı Desteklerinden yararlanmıştır. 98 işletme ise Kalkınma Ajansı desteklerinden yararlanmamıştır. Buna göre işletmeler Kalkınma Ajansı desteklerinden yeterince yararlanmamıştır.

Grafik 64 İşletmelerin KOSGEB Desteklerinden Yararlanma Durumları



Yukarıdaki grafiğe göre 46 işletme KOSGEB desteklerinden yararlanmış, 55 işletme ise yararlanmamıştır.

Grafik 65 İşletmelerin Diğer Desteklerden Yararlanma Durumları



5 işletme TÜBİTAK, TTGV, SANTEZ, AB vb. desteklerden yararlanmıştır. 96 işletme bu desteklerden yararlanmamıştır.

5. REKABET ANALİZİ

Rekabet Analizi çalışmaları firmaların, sektörlerin ve organizasyonların stratejilerinin ve gelişme eksenlerinin belirlenmesinde çok yoğun olarak kullanılmaktadır. Rekabet Analizi çalışmalarında kullanılabilir çok farklı model ve metotlar bulunmaktadır. Bu noktada kullanılacak yöntemin seçilmesinde analizin yapılacağı sektör veya işletmeler grubunun özellikleri dikkate alınmalıdır.

Yurt içinde daha önce yapılmış olan rekabet analizi çalışmalarının büyük bir çoğunluğu sektörel rekabet analizi niteliğinde olup hemen hemen tamamında Porter Elmas Modeli kullanılmıştır. Yapılan analiz çalışmalarının amacı, ilgili bölgedeki en rekabetçi sektör grubunun hangisi olduğu ve olası kümelenme çalışması yapılması durumunda hangi sektörün seçilmesi gerektiğidir. Bunlara ek olarak analizi yapılan sektörün diğer sektör grupları (kümeleri) ile rekabet edebilme güçlerinin ne olduğu, hangi alanların geliştirilmesi gerektiği de çalışmalarda analiz edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen Porter Elmas Modeli sektörler arası rekabet analizinin yapılması durumunda etkili bir araç niteliğinde olup bizim bu çalışma ile amaçladığımız sonuçları elde etmemize uygun bir araç olarak değerlendirilmemiştir.

Bu çalışma kapsamında yapılan analizlerde Denizli bölgesinde faaliyet gösteren ve tekstil ve konfeksiyon sektöründe yer alan işletmelerin yurt içi ve yurt dışında rekabet edebilme kabiliyetleri araştırılmış olup iyileştirme alanlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Rekabet analizinin temel amacı, işletmelerin yurt içinde/dışında pazar paylarını arttırmaları ve sürdürülebilir bir altyapının oluşturulması için uygulanması gereken strateji ve gelişme eksenlerinin belirlenmesidir. Yapılan literatür ve yöntem araştırmalarında işletme ve daraltılmış sektör bazında yapılacak rekabet analizlerinde 3 fazlı yaklaşımın tercih edildiği tespit edilmiş olup çalışma kapsamında da bu yaklaşım benimsenmiştir.

PEST Analizi; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin incelenerek, önemli ve hemen harekete geçilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin, olumlu veya olumsuz, kimleri etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir.

Porter 5 Güç Analizi; sektörün rekabet avantajını etkileyen 4 ana faktör belirlenmiştir. Bunlar girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Devlet ise bu dört faktörü dışardan etkileyen bir başka değişken olarak modelde

yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle, modelin dört köşesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır. Devlet, bu dört faktörü dışardan etkileyen dışsal bir boyut olarak nisbi avantaj oluşturmada dolaylı rol oynamaktadır.



Dış faktörler analizinde İş Ortamı Faktörleri ve Sektör İç Faktörleri fazları değerlendirilmiştir. Bu iki fazın değerlendirilmesinde uluslararası çalışmalarda tercih edilen yöntemler PEST ve Porter 5 Güç modelleridir. İş ortamı faktörlerinin değerlendirilmesinde PEST analizi kullanılırken Sektör İç Faktörlerinin değerlendirilmesinde Porter 5 Güç analizi kullanılmaktadır. Bu çalışmada iki modelin birleştirilmesi ile oluşturulan ve literatürde Craig Fleisher & Babette Bensonsan tarafından 9 Güç Analizi olarak adlandırılan yöntem kullanılmıştır.



Sektör içi faktörler ile iş ortamı faktörlerinin analizi sonucunda elde edilecek çıktıların 2 açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir.

- Mevcut rekabet ortamının öğrenilmesi ve bu ortamdan maksimum verimin alınabilmesi için firma içi geliştirilmesi gereken stratejiler.
- Rekabet ortamının firmalarımız açısından daha iyi hale getirilebilmesi için atılması gereken adımların belirlenmesi.

Porter Değer Zinciri Modeli

Değer zinciri, esasen rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir. Bu itibarla model, bir kuruluşun ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespitinde yararlı bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Rekabet üstünlüğünü bir kuruluşa genel olarak bakarak anlamak mümkün değildir. Rekabet üstünlüğü kuruluşun tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirmekte olduğu farklı operasyondan kaynaklanmaktadır.

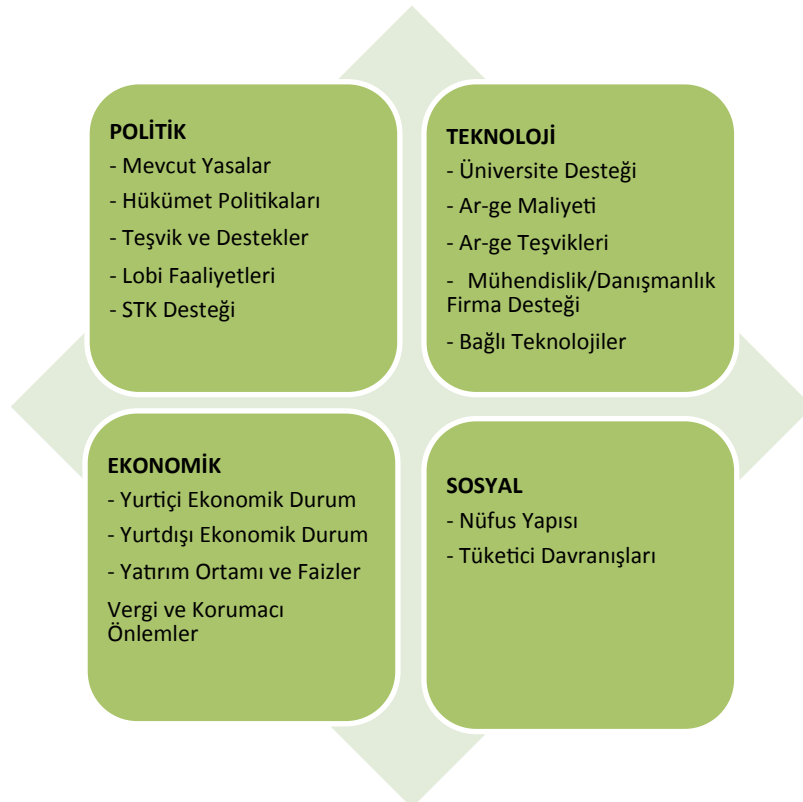
Rekabet üstünlüğünü kazandıran operasyonları daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra o kuruluşa özgü uygun operasyonları tespit etmek gerekmektedir. Bir örgütün (kuruluşun) rekabet üstünlüğü, değer zincirinde yer alan önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklanmaktadır.

Rekabet üstünlüğü; kuruluşun değer oluşturan fonksiyonlarını rakiplerinden daha ucuz maliyet ile yapmasına ya da ürünlerinin kalite ve işlevlerini farklılaştırarak yüksek bir fiyat ile piyasaya sunmasına bağlıdır. Dolayısıyla, rakiplerden farklılıklar kuruluşu rekabet avantajı sağlar.



5.1. Dış Faktörler Analizi

İş ortamı analizinde PEST modeli tercih edilmiş olup inceleme dâhilindeki işletmelerin rekabet içerisinde olduğu iş ortamı 4 farklı kategoride analiz edilmiştir.



Politik Analiz

Mevcut yasalar ve hükümet politikaları açısından işletmelerin rekabet etmesini zorlaştırıcı veya karlılıklarını etkileyici etmenler bulunmamaktadır. Politik analiz aşamasında ön plana çıkan unsurlar Teşvik ve Destekler, Lobi Faaliyetleri ve STK Desteği şeklindedir.

Teşvik ve Destekler

İşletmelerin yatırım ve işletme süreçlerinde etkin mali destek alabilecekleri 5 temel mekanizma bulunmaktadır.

- Teşvik Sistemi
- Kalkınma Ajansı Destekleri
- TÜBİTAK Destekleri
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Destekleri
- Ekonomi Bakanlığı İhracat Destekleri
- KOSGEB Destekleri

Teşvik sisteminde Denizli ili 2. Bölgede olup işletmelerin bu bölgeye sunulan desteklerden faydalanabilmeleri mümkündür. Ayrıca yapılacak yatırımlarda genel teşvik uygulamaları kapsamında bir kısım desteklerden faydalanmak mümkündür. Büyük ölçekli yatırımlar ve stratejik yatırımlar kapsamında da destek unsurları bulunmaktadır. Sistem hakkında detaylı bilgiye www.ekonomi.gov.tr ve www.geka.gov.tr adreslerinden ulaşılabileceği gibi GEKA Denizli Yatırım Destek Ofisinden de gerekli yardım istenebilir.

Sektörde yer alan işletmeler açısından teşvik sistemi analiz edildiğinde şu sonuçlar elde edilmektedir:

- Tekstil işletmeleri için “tekstil ürünleri imalatı (belirli şartları sağlamayan iplik ve dokuma yatırımları hariç)
- Tekstilin aprenlenmesi yatırımları için 10 Milyon TL, diğer yatırım konularında 2 Milyon TL destek sağlanmaktadır.
- Mevcut işletmelerin çoğu yatırımlarını tamamlamış olup daha yüksek teknolojiye sahip üretim sistemlerine ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu nedenle bunlar için teşvik sisteminden ziyade leasing veya Kalkınma Ajansı destekleri daha ön plandadır.

Kalkınma Ajansları ülkemizin 26 adet Düzey-2 bölgesinde kurulmuş olup her yıl açmış oldukları mali destek programları ile KOBİ'lere hibe şeklinde finansman desteği sağlamaktadırlar. Kalkınma Ajansı destekleri ile ilgili detaylı bilgi www.geka.gov.tr adresinden ve Denizli ilinde yer alan Güney Ege Kalkınma Ajansı yetkililerinden alınabilir. Sektör açısından yapılan değerlendirmede ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir;

- Kalkınma Ajansları mali destek programı çağrılarını proje döngüsü yönetimi mantığı ile destek sağladığı için proje hazırlanmadan hibe desteği alınması mümkün değildir. Ayrıca, yarışma usul  ve sınırlı bütçe uygulanması nedeni ile destek alınma olasılığı %100 değildir.
- Analizi yapılan işletmelerin yer aldığı TR32 düzey-2 bölgesi kalkınma ajansı olan GEKA tarafından açılmış olan çağrılar incelendiğinde sektörel bir ayırım yapılmadığı gözlenmiştir.
- Sektörde yer alan işletmelerin çok az bir kısmının Kalkınma Ajansından hibe desteği aldıkları tespit edilmiştir.
- Projelerin değerlendirme kriterleri sektörel önceliklerden ziyade bölgesel öncelikler olmakla birlikte sübjektif değerlendirmelere sebep olabilecek unsurlar da barındırmaktadır.
- Tekstil sektöründe uzmanlaşmış olan işletmeler grubuna ilişkin bu rapor sonrasında Kalkınma Ajansı tarafından sektör ihtiyaçları baz alınarak özel bir teklif çağrısı açılması hem işletmelerin rekabet güçlerinin artması hem de bölgeye özgü güçlü bir sektör geliştirme adına faydalı olacaktır.
- Kalkınma Ajansı desteklerinin KDV hariç olarak verilmesi ve para döngü sürecinin uzunluğu ile dokümantasyon zorunlulukları firmalarımızı tezgah alımlarında leasing kullanmaya itmektedir. Bu konu da ayrıca değerlendirilmelidir.

T B TAK desteklerine ilişkin detaylı bilgiye www.tubitak.gov.tr adresinden ulaşılabilecektir. Sektör işletmelerimize yönelik 1501, 1507 isimli çeşitli destek mekanizmaları bulunmakla birlikte anket çalışması yapılan işletmelerden sadece 1'i bu desteklerden faydalanmıştır. Yapılan incelemede ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir;

-  lke genelinde sanayinin T B TAK desteklerinden faydalanma oranları yüksek olup destek mekanizmalarına başvuru ve uygulama koşulları çok karmaşık değildir.
- Bütçe miktarı çok yüksek olup herhangi bir yarışma usul  uygulanmamaktadır. Gerekli koşulların sağlanması durumunda destek alınabilmektedir.

- En önemli gerekli koşul, üretim süreç veya yöntemlerinde yenilik ve geliştirme yapılmasıdır. İşletmelerin mühendislik altyapıları ve üniversite desteği yeterli olmadığı için desteklerden yararlanma oranı düşük olsa da Ar-ge çalışmalarına duyulan ihtiyaç bu alandaki potansiyeli ortaya koymaktadır.

Ekonomi bakanlığı ihracat desteklerine ilişkin detaylı bilgiye www.ekonomi.gov.tr adresinden ulaşılabilecektir. İşletmeler açısından 3 önemli destek ön plana çıkmaktadır.

- Fuar Katılım Desteği

- Yurt Dışı Pazar Araştırması Desteği

- Ur-Ge Desteği

İşletmelerin bu desteklerden faydalanma oranları istenilen seviyelerde değildir.

Diğer yandan 2011 yılından beri uygulanmakta olan Ur-Ge programına Denizli İhracatçılar Birliği tarafından tekstil sektörüne yönelik 2 proje sunulmuş ve yürütülmektedir.

Lobi Faaliyetleri ve STK Desteği

Mevcut iş ortamında işletmelerimiz ve ürünleri adına yurt içi ve yurt dışı pazarlarda lobi faaliyetleri yürüten güçlü bir organizasyon olmadığı gibi düzenlenen faaliyetlerin sayısı oldukça azdır.

Başta Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmak üzere Ekonomi Bakanlığı, TOBB, TİM, Denizli İhracatçılar Birliği gibi kuruluşlar nezdinde üretilmekte olan tekstil ürünlerinin ülke ekonomisi ve ihracatı için önemini arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır. İşletmelerin uluslararası arenada rekabet edebilme potansiyel ve tecrübesine sahip olduğu bilinmelidir. İlgili tüm aktörlerin katılımı ile bölgesel bir organizasyon düzenlenmeli, yerel aktörlerce bir dizi ziyaret çalışması yapılmalıdır.

Mevcut işletmelerin üye olabilecekleri yerel STK sayısı düşük olup bunların başında bu projenin sahibi de olan MÜSİAD gelmektedir. Ulusal bazda ki potansiyeli ile önemli çalışmalar yapılıyor olsa dahi yeterli değildir. MÜSİAD'ın ulusal saygınlığı da kullanılarak tekstil işletmelerinin ve ürünlerinin lobi faaliyetleri ulusal ve uluslararası seviyede yapılmalıdır.

Ekonomik Analiz

Analizin ekonomi ile ilgili kısmında aşağıdaki parametreler baz alınarak inceleme yapılmıştır. Ancak, bu parametreler çok genel veriler içermekte olup incelemesini yaptığımız tekstil işletmeleri açısından yelpazenin daraltılması daha doğru bir yaklaşım olarak benimsenmiştir.

Ekonomik analiz kısmı ile ilgili bilgiler gerek Genel Durum bölümünde gerekse işletmeler ile yapılan anket sonuçları ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

- Türkiye tekstil ihracatı 2013 yılında 2012 yılına göre %21 oranında bir sıçrama yaşamıştır. 2014 yılında ise %3,4'lük bir artış ile istikrarlı bir gelişme göstermiştir.
- Türkiye'nin mevcut durumda en fazla ihracat yaptığı ilk 10 ülke sırasıyla Almanya, ABD, Fransa, Hollanda, İngiltere, İtalya, Rusya, İsviçre, Avusturya ve İspanya'dır.
- Denizli'nin 2013 yılı ihracatı 2.901.005.000 \$'dır. 2014 yılında ise 3.537.000.000 \$'lık ihracat rakamına ulaşmıştır.
- Denizli bölgesel ihracat malları-tekstil dahil- 2001'den beri yıllık artış göstermektedir.
- Denizli'nin de yer aldığı Güney Ege Bölge ihracatının yaklaşık %55'ini tekstil ürünleri oluşturmaktadır.

Yurtdışında Denizli için en önemli pazar olan Almanya dünya tekstil ithalatında 2. sırada yer almaktadır. Almanya'ya en çok tekstil ihraç eden ülke Türkiye'dir. 2014 yılında Almanya, Türkiye'den 392.972.000 \$'lık tekstil ürünü ihraç etmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan analiz ile Türkiye için 5 hedef pazar ülkesi belirlenmiştir. Bunlar Fransa, İtalya, Almanya, İspanya ve İngiltere'dir. İkincil hedef pazar ülkeleri ise İsrail, Polonya, Irak, Yunanistan ve S. Arabistan'dır. Potansiyel taşıyan bu pazarlara ağırlık verilmesi ile Denizli tekstil ihracat miktarında artış yaşanacağı beklenmektedir.

Sosyal Analiz

Analiz kapsamındaki sektör açısından nüfus ve tüketici davranışları gibi sosyal olguların rekabet ortamını direkt etkilemese de sektör ürünlerinin hedef kitlesi nihai tüketiciler olduğundan dolayı önem arz eden konular arasında yer almaktadır. Tekstil sektöründe kullanıcının tercihleri, ürünlerin kullanım amacı ve yerini nüfus ve tüketici davranışları belirlemektedir. Bu nedenle pazar araştırmaları kapsamında pazarın hedef kitlenin nüfus ve tüketici davranışlarının iyi analiz edilip bu doğrultuda ürün geliştirmek faydalı olacaktır.

Teknolojik Analiz

Sektörün içinde bulunduğu iş ortamının teknolojik yönden analizinde Üniversite Desteği, Ar-ge Maliyeti, Ar-ge Teşvikleri, Mühendislik/Danışmanlık Firma Desteği ve Bağlı Teknolojiler parametreleri baz alınmıştır.

TÜİK'in son yayınladığı 2011 verilerine göre imalat sanayi içinde Ar-ge harcamalarının oranı tekstil sektöründe %3,2, hazır giyim sektöründe %0,52'dir. İmalat sanayinde çalışan Ar-ge personeli sayısı bakımından yapılan değerlendirmede tekstilde %2,65, hazır giyimde %0,68 oranında Ar-ge personeli istihdamı sağlandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu rakamlar incelendiğinde tekstil sektöründe Ar-ge çalışmalarının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Denizli tekstil üreticileri ile gerçekleştirilen anket görüşmeleri neticesinde üniversite ve tekstil sektörü işletmeleri işbirliğinin neredeyse yok denecek seviyede olduğu sonucuna varılmıştır.

- Tekstil teknolojileri geliştirilmesine yönelik herhangi bir akademik çalışma bulunmamaktadır.
- Ülke genelinde tekstil sektörünün geliştirilmesi için üniversiteler tarafından geliştirilen yöntem ve modeller çok az sayıdadır.
- ODTÜ, İTÜ gibi mühendislik alanında tecrübeli üniversiteler ile sektörün çalışma potansiyelinin olduğu düşünülmektedir.

Ar-ge teşvikleri ile ilgili unsurlar politik analiz kısmında değerlendirilmiş olup Ar-ge maliyetleri konusu bu kısımda irdelenecektir. Mevcut durumda ön plana çıkan Ar-ge çalışmaları genellikle teknik tekstil üzerinedir.

Ar-ge yapılabilmesi için gerekli olan temel araçlar yazılım, test ekipmanları ve teknik personel olup ilgili yazılım ve ekipmanların yurt dışı menşeli olması maliyetleri artırmaktadır.

Teknolojik analiz konusunun diğer parametresi olan mühendislik ve danışmanlık desteği bu noktada ön plana çıkmaktadır. İlgili yazılımların ve ekipmanların satın alınması sonrasında bunları kullanabilecek etkin teknik personellerin istihdamı da önemli bir maliyet kalemi oluşturmaktadır. İlgili Ar-ge çalışmalarının mühendislik-danışmanlık firmalarına yaptırılması kısa vadede daha maliyetli görünse de uzun vadede daha sürdürülebilirdir.

Denizli’de yukarıda bahsedilen iyileştirme alanlarında mühendislik-danışmanlık hizmeti verebilecek çok az işletme bulunmakta olup bazı işletmelerin bu alanlarda tecrübesi olduğu tespit edilmiştir.

PARAMETRE	SEKTÖR AÇISINDAN ÖNEMİ	AĞIRLIK PUANI	SEKTÖR AÇISINDAN PUANI	TOPLAM PUAN	BAŞARI YÜZDESİ
POLİTİK ANALİZ		25		66	38
Mevcut Yasalar	Düşük	1	5	5	100%
Hükümet Politikaları	Düşük	2	5	10	100%
Teşvik ve Destekler	Yüksek	7	2	14	40%
Lobi Faaliyetleri	Yüksek	8	2	16	40%
STK Desteği	Yüksek	7	3	21	60%
EKONOMİK ANALİZ		27		77	57%
Yurt İçi Ekonomik Durum	Yüksek	8	3	24	60%
Yurt Dışı Ekonomik Durum	Yüksek	9	2	18	40%
Yatırım Ortamı ve Faizler	Orta	5	3	15	60%
Vergi ve Korumacı Önlemler	Orta	5	4	20	80%
SOSYAL ANALİZ		3		15	100%
Nüfus Yapısı	Düşük	1	5	5	100%
Tüketici Davranışları	Düşük	2	5	10	100%
TEKNOLOJİK ANALİZ		35		103	59%
Üniversite Desteği	Yüksek	8	2	16	40%
AR-GE Teşvikleri	Yüksek	8	4	32	80%
AR-GE Maliyeti	Yüksek	8	3	24	60%
Mühendislik/Danışmanlık Desteği	Yüksek	8	2	16	40%
Bağlı Teknolojiler	Düşük	3	5	15	100%

5.2. Sektör İç Faktörleri

Sektör iç ortam analizinin yapılmasında daha önce de ifade edildiği gibi Porter 5 Güç yöntemi uygulanacaktır. Aşağıdaki diyagramda da görüleceği üzere 5 Güç (Parametre) üzerinden sektör içi rekabet düzeyi analiz edilmekte, aşağıdaki sonuçlara ulaşılması amaçlanmaktadır.

- Sektör içi rekabet dinamiklerinin neler olduğunu öğrenilmesi
- Yurt içi ve yurt dışı rakiplere göre konumun tespiti
- Pazar payının arttırılması için geliştirilmesi gereken stratejilerin odak konularının tespiti
- Sektör içi rekabet yoğunluğunun belirlenmesi
- Sektörün yeni yatırımcılar için cazibe oranının tespiti
- Sektörel iç rekabette güç eksenlerinin tespiti

Firmalar Arası Rekabet

Daha rekabetçi bir konuma gelinebilmesi için analiz edilmesi gereken önemli verilerin başında sektör içi rakiplerin davranış şekilleri ve market stratejileri gelmektedir. Sektör içi rekabetteki konumumuza sadece pazar payları ve yıllık ciro vb. açılardan bakmak çok doğru stratejiler geliştirilmesine imkan tanımayacaktır.

Rakiplerin Sayısı ve Büyüklükleri: Denizli’de faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin sayısı tam olarak bilinmemekle beraber 1.000 civarında işletmenin aktif olarak faaliyet gösterdiği düşünülmektedir. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu ev tekstili sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunun dışında İstanbul, Bursa, Uşak gibi kentlerde de ev tekstili işletmeleri faaliyet göstermektedir. Yerel ve ulusal alanda çok sayıda, irili ufaklı yüzlerce tekstil üretim tesisinin yanı sıra uluslararası alanda ise başta Çin, Hindistan ve Pakistan olmak üzere birçok ülkede tekstil sektörünün teşvik edilmesi, tekstil sektörüne yeni işletmelerin girmesinden dolayı rekabetin artmasına da neden olmaktadır.

Yurt içi pazarı domine edecek büyüklükte bir imalatçı bulunmamakla birlikte entegre üretim tesisi olan işletmelerin sayısı da oldukça azdır. Entegre tesisler iplikten dokumaya, boyadan apreya, tasarımdan kesime ve dikime kadar bütün tekstil ve konfeksiyon üretim işlemlerinin gerçekleştirildiği büyük hacimli işletmelerdir. Diğer ürünler bazında üretici firmalar birbirlerine çok yakın büyüklükte olup pazara önce girmiş olmanın avantajını kullanan işletmeler bulunmaktadır. Sadece yurt içi imalatçılara bakıldığında çok yoğun bir rekabetin

olmadığı görülse de Ar-ge ve tasarım çalışmalarına ağırlık veren işletmelerin firmalar arası rekabeti yoğunlaştırabilecek potansiyele sahip olduğu bilinmektedir.

Sektörün Büyüme Hızı ve Trendi: Bir diğer etken olan pazar büyüme hızının yüksek olduğu durumlarda, işletmeler gelirlerini kolayca arttırabildiklerinden rekabete gerek yoktur. Ancak yavaş büyüyen pazarlarda durum değişmekte ve işletmeler pazar paylarını arttırabilmek için birbirleri ile daha fazla rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Tekstil sektörü artık belirli bir olgunluğa ulaşmış olduğu için, pazar büyüme hızı oldukça yavaştır. Dolayısıyla buda rekabeti arttırıcı bir etki yaratmaktadır.

Ürün Farklılaştırma: Bu parametre kapsamında ürünlerin birbirine benzerliği ve spesifik özellikli ürünlerin sektör içindeki oranı konuları irdelenmiştir. Denizli'deki ev tekstili üreticilerinin ürettikleri ürünler birbirlerine çok benzerdir. Genellikle bornoz ve havlu üreticisi olan firmaların ürettikleri ürünlerin hemen hemen hepsi benzer özelliklere sahiptir. Ürünlerin farklılaştığı noktalar tasarım, geliştirilen yeni özellikler (teknik tekstil uygulamaları gibi) ve malzeme kalitesidir. Firmalar arası rekabet açısından normalde yoğun bir mücadelenin olması beklenirken her bir imalatçının yurt dışında belirli bölgelerde daha önce kurulan networkler ile iş yapmaları nedeni ile şimdilik iç rekabet normal seviyelerdedir.

İşletmelerin uzun vadede ürün farklılaştırma, spesifik ürünlerde uzmanlaşma ve ürün geliştirme ile üretilecek ürünlerin belirlenmesi üzerine çalışma yapmaları ve işletmelerin bu yönde desteklenmesi gerekmektedir.

Kapasite Kullanımı: Denizli tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler aldıkları siparişler doğrultusunda imalata başlamakta ve birkaç ay içinde ilgili ürünü teslim etmektedirler. Yapılan saha ziyaretleri, ikili görüşmeler e incelenen araştırma çalışmaları sürecin özetle şu şekilde işlediği görülmüştür.

- Siparişin alınması
- Firma dışı imalatlar için anlaşmaların yapılması
- Firma dışı hazır malzemelerin siparişlerinin verilmesi
- Firma içi imalatların başlatılması
- Firma dışında imalatı yapılan ve teslim edilen imalatların uygunluğunun, kalite ve ölçü kontrollerinin yapılması

- Müşteriye teslim için lojistik sürecin başlatılması

Yukarıda özet olarak verilen süreçlerin doğru yönetilmesi işletmenin kapasite kullanım oranının doğrudan etkilemektedir. Bu aşamaların aksaması veya normalden daha uzun sürede gerçekleştirilmesi durumunda ürünlerin teslim süresi uzayacak ve kapasite kullanım oranı düşecektir. İşletmelerin kapasite kullanım oranlarının artması için iyileştirmeler yapılması gerekmektedir.

İkame Mal / Alternatif Ürün (Hizmet) Tehdidi

İkame mal veya hizmet, bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler olarak tanımlanabilir. Örneğin, kırmızı et üreticileri sadece birbirleri ile değil, aynı zamanda beyaz et (tavuk ve kümes hayvanları) ve pembe et (balık ve deniz mahsulleri) üreten işletmelerle rekabet halindedir. Aynı şekilde kahve sektöründeki işletmeler, çay ve alkolsüz içki sektöründeki işletmelerle dolaylı olarak rekabet halindedirler.

Porter'a göre bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri, ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilebilir. İkame ürün/hizmet sayısı çok ve bunların ihtiyacı karşılamada benzerliği yüksek ise müşterilerin alternatifleri artar ve talep elastikiyeti düşer. Dolayısıyla satış fiyatları düşer ve sonuçta rekabet yükselir.

Sektörel iç dinamiklerin analiz edilmesi sürecinde incelenmesi gereken bir diğer parametre ikame mal ve alternatif ürün tehditleridir. Sektör içerisinde ne kadar fazla ikame mal veya alternatif ürün varsa o kadar fazla rekabet yoğunluğundan bahsedilebilir. Bu parametre tamamen alıcılar açısından değerlendirilmesi gereken bir konu olup ilgili başlıklar şu şekildedir; İkame/Alternatif Ürün Özellikleri, İkame/Alternatif Ürüne Geçiş - Değiştirme Maliyetleri, İkame/Alternatif Ürünlere Yönelim Trendi.

İkame mal veya alternatif ürün (hizmet) konusu sektör işletmelerinin hali hazırda üretmekte oldukları ürünlere ikame olabilecek, onlarla aynı işlevi görebilecek ve bu yönü ile alternatif oluşturabilecek başka ürün veya hizmetlerin var olup olmamasıdır. Eğer varsa sektör üzerindeki etkilerinin ne seviyede olduğunun araştırılmasıdır.

Porter'ın analiz çerçevesi içerisinde düşünürsek, tekstil sektörü için önemli bir ikame mal tehdidi bulunmamaktadır. Ancak gelecekte teknik tekstil olarak nitelendirdiğimiz tekstil

ürünleri, mevcut tekstil ürünleri için daha fazla ikame özelliği kazanarak, bu ürünlere olan talebin azalmasına ve fiyatlarının düşmesine neden olabilecektir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Sektörün rekabet gücü açısından değerlendirilmesi gereken bir diğer önemli parametre de tedarikçilerin pazarlık güçleridir. Tedarikçiler, üreticilerin üretimi sağlayabilmek için gerekli girdileri temin ettikleri işletmeleri ifade etmektedir. Porter’a göre, tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet yüksek olacaktır. Doğaldır ki, tedarikçiler güçlü ise tedarik maliyetleri yüksek olacak ve bu üretim maliyetlerine yansyarak son mamul maliyeti ile satış fiyatı yüksek olacaktır.

Porter’a göre, tedarikçiler aşağıda belirtilen durumlarda iyi bir pazarlık gücüne sahip olacaklardır;

- Tedarikçiler, sektördeki işletmeler için önem arz eden ve az sayıda ikamesi bulunan ürün/hizmet üretiyorlarsa,
- Sektördeki işletmeler için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olacaksa,
- Tedarikçiler yatay olarak sanayide bütünleşmeye gidebilirlerse tedarik maliyetleri yükselecek ve sektördeki işletmelerin rekabet gücünü azaltacaktır.

Bunun tersi olarak, tedarikçilerden mal alan işletmelerin dikey bütünleşme için gerekli güçleri yoksa ve söz konusu sektör tedarikçiler için önemli bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite arttırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacak ve üreticilerin girdi fiyatlarını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır.

İşletmeden işletmeye değişmekle beraber tekstil sektöründeki başlıca tedarikçiler iplikçiler, boyahaneler, fason dokuma atölyeleri, fason üretim yapan konfeksiyon atölyeleri/ekipleri, aksesuar satıcıları, paketleme malzemeleri satıcıları ve nakliyat işletmeleridir. Belirtilen faktörlere göre tekstil sektöründe ki tedarikçilerin pazarlık gücünün ve sektörü yönlendirme gücünün bulunmadığı görülmektedir. Sadece hammadde tedarikçilerinin kısmi gücünden söz edilebilir. İplikçiler, bundan birkaç yıl öncesine kadar sektörde güçlü bir tedarikçi yapısına sahipken bugün artan ithalat ve yeni yatırımlar sayesinde artan arz, onların bu gücünü yitirmesine sebep olmuştur. Buna göre, tekstil sektöründe faaliyet gösteren çok sayıda işletme olmasından dolayı tedarikçilerinin gücü kısıtlıdır. Dolayısıyla tekstil işletmeleri tedarikçilerine karşı güçlü, alıcılarına göre zayıf bir durumdadır.

Alıcıların Pazarlık Gücü

Doç.Dr. Gürhan UYSAL tarafından hazırlanan Stratejik Yönetim çalışmasında alıcıların pazarlık gücü parametresi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır. Burada alıcı ile sektörde üretilen ürün ve hizmetleri satın alan müşteriler kastedilmektedir. Alıcıların pazarlık gücünü şu faktörler belirlemektedir:

Alıcılar arası anlaşma: Sektörde faaliyet gösteren işletmeler rekabetin şiddetini azaltmak için fiyat ve üretim konularında anlaşma yapmaktadırlar. Buna tepki olarak müşteriler bu işletmelerin ürünlerini boykot etmekte ve karşı bir güç olarak alıcı birlikleri kurmaktadırlar. Alıcılar arasındaki bu anlaşma alıcıların pazarlık gücünü artırmaktadır. Bölge sektör işletmelerimizin ürünlerini ve imalat hizmetlerini sundukları alıcılar arasında herhangi anlaşma ve birlik söz konusu değildir. Rekabeti zorlaştıracak böyle bir durum yoktur.

Alınan ürün miktarı: Alınan ürün miktarının artması alıcıların pazarlık gücünü artırmaktadır. Pazara sunulan ürün miktarı azaldığında (arz kıtlığı) alıcıların pazarlık gücü azalmaktadır. Bölge sektör firmaları tarafından piyasaya sürülen ürün ve hizmetlerde alıcılar tarafından alınan ürün miktarının rekabet ve pazarlık gücüne bir etkisi görülmemiştir. Çünkü işletmeler aldıkları siparişe göre üretim yapmaktadırlar.

Alıcının işletme değiştirme maliyeti: Alıcılar, işletme değiştirdikleri takdirde kalite, teslimat, taşıma maliyetleri artabilir (Bazı sektörlerde bu çok önemlidir). Bu durumda alıcı, işletmeyi değiştirme riskini göz önüne alamaz ve alıcının pazarlık gücü zayıflar.

Alıcıların piyasa ve diğer işletmeler hakkındaki bilgi düzeyi: Alıcıların, sektör ve sektörde üretim yapan işletmeler hakkında fiyat, üretim kapasitesi, ürün kalitesi konularında bilgi sahibi olması, alıcıların pazarlık gücünü artırır. Bu bilgilere sahip olmazlarsa alıcıların pazarlık gücü zayıflar. Tekstil sektöründe alıcıların piyasa ve diğer işletmeler hakkındaki bilgi düzeylerinin yüksek seviyelerde olduğu bilinmektedir. Bu durum alıcıların diğer rakip firmalarla karşılaştırma yaparak artan taleplerle pazarlık yapma güçlerini ortaya koymaktadır.

İkame ürünlerin tehdidi: Bir sektörde ikame ürünler varsa alıcıların pazarlık gücü artabilir. Bu sektörde üretilen ürün ve hizmetlerin fiyat ve maliyetleri artıyor ise ve ikame ürünler kalite, dayanıklılık, maliyetler, fiyatlar ve teslim koşulları bakımından daha iyi ise ve bu ikame ürünleri kullanmak moda haline geliyorsa, alıcıların pazarlık gücü artabilir. Tekstil sektörünün üretmiş olduğu ürünler açısından herhangi bir ikame ürün söz konusu değildir.

Sadece alıcı isterse aynı ürünü farklı üreticiden alabilmektedir, ancak herhangi bir ikame durumdan bahsetmek mümkün değildir.

Toplu alımların fiyatı: Toplu alım durumunda alıcılar bunu fiyat düşürmede kullanabilir. Çünkü toplu alımlar işletmeler için maliyetleri azaltmada önemlidir. Tekstil sektöründe işletmenin ölçeğine göre alım miktarları artabilmektedir. Bu nedenle toplu alım yani yüksek miktarda alı işletmeler avantaj elde etmektedirler. Bu durum bu işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Ürün farklılıkları: Ürünlerin sahip olduğu farklı özellikler fiyatları etkilemektedir. Kalite, tasarım, moda, desen, sağlamlık gibi etkenlerle ürünün fiyatı artmakta ve alıcının geleneksel ve alışılmış ürünler yerine farklı ürünler talep etmesi halinde, alıcının pazarlık gücü zayıflamaktadır. Bu alıcının ürüne daha yüksek fiyat ödemesi ile sonuçlanmaktadır. Tekstil işletmelerini sektör içi rekabette en fazla zorlayan konuların başında ürün farklılıkları gelmektedir. Bu konuya ilişkin strateji ve aksiyon adımları kısmında ilgili çözüm önerileri sunulmuş olup gerekli çalışmaların yapılmaması durumunda rekabet koşullarının daha da ağırlaşacağı düşünülmektedir.

Marka kimliği: Alıcıların belirli, tanınmış ve tutunmuş ürünlere olan marka bağımlılığı pazarlık güçlerini azaltmaktadır. Tekstil sektörü için önemli olan marka kavramı sektörde alıcılara büyük rekabet avantajı kazandırmaktadır. Konu ile ilgili strateji ve aksiyon adımlarının uygulanması rekabet sürecini daha etkin hale getirecektir.

Kalite imajının etkisi: Kaliteli ürün üreten işletmeler daima daha yüksek rekabet avantajına sahiptirler. Kalite algısı, işletmeleri alıcılar karşısında daha güçlü kılmaktadır. Tekstil sektöründe kaliteli üretim yapan işletmeler daha fazla tercih edilmekte ve daha fazla prestij sahibi olmaktadır.

Alıcıların sayısının az veya sınırlı olduğu (Oligopson Piyasalar) bir sektörde yoğun bir rekabet beklenmektedir. Yerel ve ulusal alanda, alıcı sayısının sınırlı olması ve bu alıcıların taleplerini karşılayabilecekleri çok sayıda işletmelerin bulunması, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır. Bu da tekstil işletmeleri arasında müşteri kapma rekabeti yaşanmasını neden olmakta ve çoğunlukla fiyatların daha fazla düşmesi ile sonuçlanmaktadır. Uluslararası Tekstil sektöründe müşteri sayısı, üretici sayısına göre azdır. Sayılarının az olmasına karşın bu müşterilerin alım potansiyeli ve sipariş başına düşen miktarlar çok yüksektir. Çoğunlukla da tek bir üreticinin üretiminin çoğunluk kısmını tek bir müşteri satın almaktadır.

Alıcıların pazarlık gücünü etkileyen bazı unsurlar;

- Piyasada çok sayıda küçük-orta ölçekli tekstil üreticisine karşılık, az sayıda büyük alıcıların bulunması,
- Alıcıların tek bir siparişte yüksek alımlar yapması,
- Bir üreticinin üretiminin çoğunluğunu tek bir müşteri tarafından satın alınması,
- Alıcıların üreticiyi istedikleri zaman herhangi bir zorluk yaşamadan kolayca değiştirebilmeleri olarak sıralanabilir.

Buna göre, özellikle ihracat yapan işletmelerin alıcılarının ve müşterilerinin güçlü olması, dağıtım kanalları üzerinde etkili olması, sektörü yönlendirebilme gücü, alıcıların daha iyi bir fiyat veya kalite için üreticiyi çok kısa bir sürede, herhangi bir maliyete katlanmadan değiştirebilme potansiyeline sahip olması ve sınırlı sayıda alıcı ile çalışması alıcıların pazarlık gücünü önemli oranda artırmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren çok sayıda işletmenin tekstil sektörüne girmesi ile birlikte üretimin artması, işletmelerin atıl kapasitelerinin bulunması, alıcıların pazarlık güçlerini önemli ölçüde de arttırmaktadır. Buda fiyatlar üzerinde aşağı yönlü bir baskı yaratan bu etkisi sayesinde, sektördeki rekabet artmaktadır.

Giriş Engeli

Giriş Engeli parametresi de sektör içi rekabet durumun anlaşılabilmesi adına incelenmesi gereken diğer önemli hususlardan birisidir. Sektöre giriş engelleri sınırlı veya yoksa sektör içi rekabet zamanla yoğunlaşacak, kar marjları azalacaktır. Doç.Dr. Gürhan UYSAL tarafından hazırlanan Stratejik Yönetim çalışmasında giriş engeli parametresi kapsamında öne çıkan başlıklar belirtilerek aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

Tekstil sektörünün emek yoğun bir sektör olması, sektör olarak ülkelerin sanayileşme sürecinde önemli bir yeri olması ve bu sektöre ilk defa girmek isteyen potansiyel rakiplerin önünde herhangi bir giriş engelinin olmaması, özellikle son yıllarda pazara yeni giren işletme ve rakip ülke sayısının çoğalmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda tekstil sektöründeki rekabet önemli ölçüde arttırmıştır. Tekstil sektörüne girişi etkileyen faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Ölçek ekonomisi: Sektöre yeni giriş yapacak olan bir işletme için ortalama birim maliyetleri minimuma indirmek için yüksek miktarda üretim yapmak gerekiyorsa, bu üretim miktarına hemen ulaşmak mümkün değil ve birkaç yıl beklemek gerekiyor, ayrıca pazar payını artırmak

için zararına çalışmak gerekiyorsa, sektöre yeni giren işletme için bu sektör çekici değildir. Tersine, ortalama maliyetleri (Toplam maliyet/ üretim miktarı) düşürmek için yüksek üretim miktarlarına ihtiyaç duyulmuyorsa, yeni işletmeler sektörde faaliyet göstermeye başlayacak ve mevcut işletmeler için bir tehdit unsuru olacaklardır. Bu durumda ölçek ekonomisinin büyüklüğü mevcut işletmeler için bir koruyucu kalkan olacaktır.

Ölçek ekonomileri, işletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajlarını ifade etmektedir. Ölçek ekonomilerinin kaynakları olarak, standart ürünlerin seri üretimi sonunda maliyetlerin kısılması, hammadde ve yardımcı malzemelerin büyük miktarlarda alınmasıyla sağlanan iskontolar, yüksek üretim miktarlarına bağlı olarak azalan sabit giderler ve reklamda ölçek ekonomileri gösterilebilir. Ölçek ekonomilerinin mevcut olduğu bir sektöre girmek niyetinde olan yeni bir işletmenin, küçük bir ölçekle üretime girmesinin getireceği önemli maliyet dezavantajlarını veya büyük ölçekle girmek için gerekecek önemli sermaye maliyetini göz önüne alması gerekecektir. Buna göre ülkeler bazında bir değerlendirme yapacak olursak, en iyi ölçek ekonomisine ve girdi maliyetine sahip olan ülke Çin olarak görünmektedir. Çin'in arkasından Pakistan ve Hindistan gelmektedir. Görüleceği üzere bu üç ülke dünyadaki en büyük nüfusa sahip ilk üç ülkedir. Bununla birlikte, tekstil sektöründe en büyük girdi emektir. Bunun anlamı bu ülkelerin genel anlamda bir maliyet avantajına sahip olduğudur. Ancak bu ülkeler bu avantajlarını daha yüksek kar marjı amacıyla değil, pazara nüfuz etme (pazarı derinliğine ele geçirme) stratejisi çerçevesinde kullanmaktadırlar. Bu da rekabeti olumsuz etkilemektedir.

Arz ve talep: Tekstil sektöründe mevcut arz ve talep sürekli ve yüksek miktardır. Ancak talep az sayıdaki belirli müşteriler (toptancı, ithalatçı, vb.) tarafından paylaşıldığı için, işletmeler arasında buna bağlı olarak müşteri alma savaşları yaşanmaktadır. Normal şartlarda talep, arza nazaran yüksek ise doğal olarak fiyatlar ve dolayısıyla da kar marjları yükselecek ve sektör yeni işletmeler için cazip hale gelecektir. Fakat tekstil sektöründe talep az sayıdaki müşteriden geldiği için ve çok sayıda üretici arz ettiği için durum zıt yönde gelişmektedir. Bir başka ifade ile düşük talep-yüksek arz sonucu oluşan düşük fiyatlar ve rekabet artışı günümüz tekstil sektörünün genel yapısını oluşturmaktadır. Bu, sektöre yeni girme ihtimali olan işletmelerin yatırım kararlarını olumsuz etkileyen bir durum olması beklenirken, özellikle Uzakdoğu ülkelerinde tekstil sektörünün istihdam hacimlerini olumlu etkilemesinden dolayı yatırımlarını devam ettirmektedirler. Şu anda dünyadaki mevcut tekstil arzına göre talep düşük düzeydedir. Dolayısıyla, belirli bir talebe karşılık sürekli artan bir arza sahip olan tekstil sektöründe fiyatlar aşağı düşme eğilimindedir.

Ürün farklılaştırma: Sektördeki mevcut işletmeler farklı ve özellikli ürün üretiyorlarsa, yeni girenler için farklılaşma stratejisini izlemek zor olacak ve sektöre yeni giriş zorlaşacaktır. Tekstil sektörü için de bu durum söz konusudur.

Marka kimliği: Günümüzde markalaşma, tekstil sektöründe karın maksimizasyonu için olmazsa olmaz bir şart haline gelmiştir. Kendi markasını yaratmış olan bir işletmenin ürününün, menşei dahi çok fazla bir şey değiştirmez. Aynı ürünü aynı emekle üreten iki işletmeden birinin markalaşmayı gerçekleştirdiğini düşünürsek, markası olan işletmeler daha yüksek kar marjı ile ürünlerini satabileceklerdir. İşletmeler markalaşma ile maliyete dayalı fiyatlandırma zorunluluğunu ortadan kaldırır. Bu sayede markalaşma, maliyetlerin satış üzerinde ki etkisinin kalkmasını da sağlayarak, işletmeleri, maliyetler sebebiyle oluşan rekabetten kurtarabilir. Yerel alanda, irili ufaklı yüzlerce işletme içerisinde markalaşmayı sağlayabilen işletme sayısı bir elin parmaklarını geçmemektedir. Ulusal alanda da durum pek farklı değildir. Uluslararası alanda ise, markalaşma denildiğinde Avrupa ve ABD merkezli işletmeler akla gelmektedir. Uzakdoğu merkezli işletmeler günümüzde markalaşma konusunda Türkiye’den farklı değildirlir.

Ürün değiştirme maliyetleri: Sektöre yeni giren işletmeler müşterilerin kendilerini tercih etmelerini sağlıyorlarsa ve müşteriler de eski işletme ve ürünlerini rahatça değiştirip yeni işletmelerin ürünlerine geçebiliyorlarsa ve bu değişimde katlanacakları hiçbir maliyet yoksa, yeni giren işletmeler mevcut işletmeler için bir tehdit unsuru olabilir. Tüketici ürünlerinde değiştirme maliyet düşük olabilir ancak endüstriyel ürünlerde hammadde ve ara malı değiştirmek makine, teçhizat ve elektrik sisteminde değişikliklere neden olabilir. Bu durum üretimin aksamasına veya kalitenin bozulmasına neden olabilir. Bu nedenle endüstriyel alıcılar için değiştirme maliyeti yüksek olabilir ve yeni girenlerin tehdidi azalabilir.

Tekstil sektöründe yerel, ulusal ve uluslararası rekabet çok yüksektir. Yerel alanda düşünüldüğünde, Denizli içerisinde çok sayıda tekstil işletmesi mevcuttur. Ulusal alanda da bu durum farklı değildir. İstanbul’dan Kayseri’ye, Adana’ya kadar birçok ilde tekstil üreticileri bulunmaktadır. Uluslararası alanda ise globalleşmenin artması sonucu oluşan, ticari serbestlikler (kotaların kalkması, vb.) sayesinde birçok Uzakdoğu işletmelerinin dünya tekstil sektörüne dahil oldukları hatta büyük bir oranda bu sektörü ele geçirdikleri söylenebilir. Bir milyanın üzerindeki nüfusuyla Çin, 800 binin üzerindeki Hindistan ve Pakistan’a karşısında 80 bin nüfuslu Türkiye’nin nasıl bir rekabet içerisinde olduğu mevcut işgücü bağlamında tahmin edilebilir. Ülke nüfuslarının tümü bu sektörde üretim yapmamakla birlikte genel

olarak her ülkede benzer oranda bir dağılım olduğu ve tüm bu üretimin birincil ve esas pazarlarının Avrupa ile Amerika olduğu düşünüldüğünde, ne kadar şiddetli bir rekabetin var olduğu anlaşılabacaktır. Bu yoğun rekabet ortamı yerel ve ulusal alanda yeni giriş tehditlerini düşük kılar. Ancak uluslararası alanda ise bahsedilen üç Uzakdoğu ülkesiyle rekabete kalkılabilecek pek bir ülke yoktur. Bu yüzden en azından sektördeki rekabet faktörlerinde bazı değişimler olmadıkça, sektöre yeni ülke girişleri beklenmemektedir.

Devlet tarafından yaratılan giriş bariyerleri: Bunlara örnek olarak; uluslararası ticaret kısıtlamaları (kotalar), sübvansiyonlar, ithalat-ihracat mevzuatları ve dış ticaret politikaları verilebilir. Bundan birkaç yıl öncesine kadar özellikle Amerika Birleşik Devletlerinin, tekstil ürünleri için bazı ülkelere (Çin, Mısır, Pakistan, Hindistan vb.) uygulamış olduğu kotaları kaldırmasıyla birlikte, sektörde Türkiye lehine işleyen çok önemli bir giriş bariyeri ortadan kalkmıştır. Yine, bazı ülke devletlerinin kendi işletmelerine vermiş oldukları destek ve yardımlar (sübvansiyonlar) sayesinde elde ettikleri maliyet avantajı, diğer ülkelerdeki potansiyel işletmelerin bu sektöre giriş konusunda isteksiz kalmalarına yol açarak onlar için bir giriş bariyeri oluşturmuştur. Örneğin Çin'in kendi işletmelerine verdiği teşvikler, Türkiye'deki girişimcilerin bu sektöre yatırım yapmasını engelleyici bir faktördür. Ülkelerin ithalat ve ihracat mevzuatları da ürün ve hizmetlere standartlar, kurallar koyarak bir giriş bariyeri yaratabilirler. İthal edilecek ürünlerin CE ve Oeko-Tex Belgesi bulunmasını zorunlu tutan bir ithalat yasası buna örnek olarak gösterilebilir. Türkiye dahil olmak üzere tüm Avrupa ülkelerinde üretilen ürünlerde "Made in Europe" yazarken, Uzakdoğu'dan, örneğin Çin'den ithal edilen ürünlerde "Made in China" yazılması ile psikolojik bir giriş bariyeri yaratılmak istenmektedir. Devletler, içerisinde bulundukları politik yapıya göre hareket ederler. Türkiye'de, 1980 yılından sonra ithal ikamesi yerine ihracata yönelik bir ekonomi politikası izlenmiştir. Bu doğrultuda özellikle tekstil sektörüne yüksek teşvikler ve kolaylıklar getirilmiştir. Bu sayede 1980 yılından itibaren ihracat rakamları günümüze değin yüksek bir artış göstermiştir. Bu yıllar içerisinde tekstil sektörü Türkiye Ekonomisinin lokomotif konumuna gelmiştir. Ancak son yıllarda, tekstil sektörüne yapılan teşvik ve yardımlar oldukça azaltılmıştır. Bir anda tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, teşviklerin azalmasıyla kendilerini daha rekabetçi bir piyasada bulmuş ve bu duruma adapte olmakta oldukça güçlük çekmektedir. Ülkemizde tekstil sektörüne tatminkâr teşvik ve devlet desteği bulunmamaktadır. KDV indirimi ve KDV iadesi gibi basit yardımlarda bulunulsa bile bunlar sektöre yeni girme ihtimalleri olan işletmeler için yeterli cazibeye sahip değildir. Uluslararası alanda düşünürsek, Çin, tekstil sektörüne şu anda çok büyük teşviklerle destek olmaktadır.

Aynı oranda olmasa da Hindistan ve Pakistan’da da aynı durum söz konusudur. Bunun etkisi olarak şu söylenebilir ki, bu durumu gözlemleyen sektöre girme olasılığı bulunan ulusal işletmeler, bu sektöre girmekte isteksiz olacaklardır. Ancak bahsettiğimiz ülkelerdeki mevcut rakip işletmeler için bu durum, tam tersi bir etki yaratarak daha fazla işletmenin Çin tekstil sektörüne katılmasını sağlayacaktır. Hatta bu sektöre girme ihtimali olan ulusal işletmelerimiz için dahi bahsedilen ülkelerdeki teşviklerin cazip olmasından dolayı, bu teşviklerden yararlanmak amacıyla bu ülkelerde yatırım yapabilecektir. Böylece yeni katılan işletmeler, Çin’in bu sektördeki ölçek ekonomisinden faydalanırken, Çin de mevcut ölçek ekonomisini daha kuvvetli bir hale getirebilecektir.

5.3. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri modeli, bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından başlayıp birçok üretim sürecinden geçerek nihai tüketiciye erişimine ve nihai tüketicinin kullanımı sonrasına kadar tüm operasyonları açıklayan, işletmede maliyetleri minimize ederek en yüksek katma değerini ortaya çıkarılmasına yönelik bir modeldir. Model belirli bir sırayla uygulanan operasyonları bir değer zinciri olarak ele almakta ve bu zincirdeki zayıf ve güçlü yanları sistematik olarak belirlemekte ve değerlendirmektedir.

Bu çalışma Denizli tekstil sanayinde değer zincirinde yer alması gereken değişkenleri ortaya çıkarmak amacını taşımaktadır. Çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, veri toplama aşamasında uzman görüşü ve yarı-yapılı derinlemesine mülakat teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda sektöre yönelik değer zinciri ölçeği ortaya çıkarılmıştır.

Porter, değer zincirini, bir firmanın rekabet üstünlüğü kazanmada en önemli etken olarak gördüğü entegrasyon sürecinde gerçekleştirdiği tüm operasyonları sistematik olarak incelemenin en temel aracı olarak tanımlamaktadır.

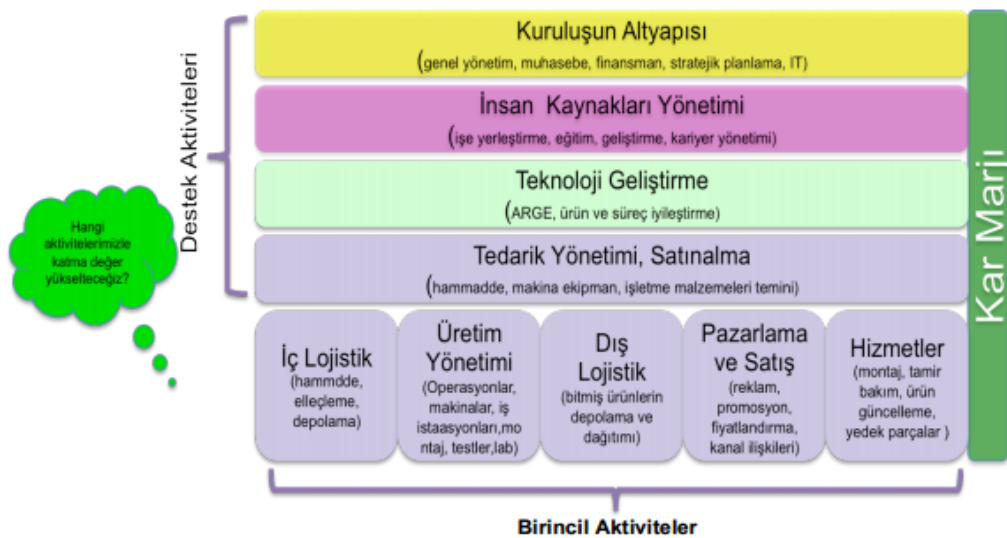
Diğer bir deyişle değer zinciri, firmanın operasyonlarını stratejik öneme sahip operasyonlar olarak ayrıştırma ve bu operasyonların maliyet ve değer üzerindeki etkilerini anlama yöntemidir. Değer zinciri, esasen rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir. Bu itibarla model, bir firmanın veya sektörün bütününün ana yetkinlik alanlarının tanımlanması ve rekabet üstünlüğü kazanmada etkili olan operasyonların tespiti için analiz aracı olarak kullanılmaktadır.

Rekabet üstünlüğü bir firmaya genel olarak bakılarak anlaşılamaz. Rekabet üstünlüğü firmanın tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi gerçekleştirmekte

olduğu birçok farklı operasyondan kaynaklanmaktadır. Rekabet üstünlüğünü kazandıran operasyonları daha iyi anlayabilmek için, öncelikle genel kapsamı ile değer zincirinden başlamak ve daha sonra o firmanın özgün operasyonlarını tespit etmek gerekmektedir. Değer zinciri analizi yöneticiler açısından, firma içerisindeki değer zincirini oluşturan ana operasyonların tespit edilmesinde ve firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyelinin sahip olunmasında kullanılan güçlü bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bir örgütün rekabet üstünlüğü, değer zincirinde yer alan önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklanmaktadır. Birçok sektörde, firmaların tasarımdan, yedek parça üretimine, montajdan nihai kullanıcıya teslimate kadar tüm operasyonları tek başlarına gerçekleştirmedikleri, genellikle değer sisteminin veya arz zincirinin bir parçası olarak karşımıza çıktıkları görülmektedir.

Değer zinciri analizinin örgütün operasyonlarının yer aldığı tüm değer sistemini içermesi gerekmektedir. Değer zinciri, firmaların birleşmesini gerektirmeyen uzun süreli işbirliklerini de içerebilmektedir. Ancak bu tip işbirliklerinin, değer zincirinin ortakları tarafından koordinasyonunu veya paylaşımını içermesi gerekmektedir. Değer zinciri çerçevesinin amacı minimum maliyetler ile en yüksek değerli ürün sunumunu elde edebilmektir.

Değer zinciri analizindeki temel fikir, müşteriye daha fazla değer sunuldukça, daha yüksek rekabet gücü kazanıldığı gerçeğidir. Bir iş neticesinde ortaya çıkan değer, bu işi ortaya çıkarmak için gerekli operasyonların maliyetini geçmesi durumunda bu iş kârlı olarak nitelendirilebilecektir.



Kaynak: “Kümeler İçin Değer Zinciri Yönetimi Kılavuzu”, T.C Ekonomi Bakanlığı

Değer Zinciri Modeli ilk defa Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter tarafından literatüre kazandırılmıştır. Değer Zinciri Modeli ortaya çıktığı günden günümüze kadar teoride ve pratik çalışmalarda kendisine uygulama alanı bulmuştur. Model Birincil faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır. Birincil faaliyetleri giren lojistik, operasyon, çıkan lojistik, pazarlama ve satış ve hizmetler oluştururken, destekleyici faaliyetleri ise, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma adımları oluşturmaktadır.

Bir firma veya sektör için değer zinciri analizlerini yürütebilmek için, firmanın veya sektörün tüm operasyonlarının birincil ve destekleyici faaliyetler başlıkları altında sınıflandırılması gerekmektedir. Birincil veya temel operasyonlar üretim ile ilişkili olan operasyonlar iken; destekleyici operasyonlar ise bir firmanın, insan kaynakları yönetimi gibi, birincil faaliyetleri etkinliği ve etkisinin artırılması için gerekli olan altyapı operasyonlarıdır.

Birincil faaliyetler, bir hizmet veya ürünün fiziki sunumu veya teslimatı ile doğrudan ilgili olup, girdilere doğrudan katma değer kazandırma ve onları müşteriler tarafından istenilen ürün ve hizmetlere dönüştürme ile ilişkilidir.

Birincil faaliyetler beş ana başlık altında toplanmaktadır:

1. Giren lojistik işlemleri
2. Operasyonlar
3. Çıkan lojistik işlemleri
4. Pazarlama ve satış
5. Hizmetler

Giren lojistik işlemleri; tedarikçilerden mal teslim alma, depolama, dışardan temin edilen bu ürünleri saklama ve girdi maddelerinin envanterini çıkarma işlemlerini içermektedir. Burada firmanın tedarikçilerinden gelen mallar teslim alınarak, üretimde veya montaj hattında ihtiyaç duyulana dek saklanmaktadır.

Operasyonlar; ham maddeleri ve mamülleri imalat süreci sonucunda nihai ürünlere dönüştürerek maksimum değer kazandıran işlemlerdir. Bu süreç imalat ve montajı içermektedir. Ürünün üretim hattına girmesiyle birlikte değer kazanılmaya başlanmaktadır.

Çıkan lojistik işlemleri; ürünler imalatın ardından dağıtım merkezlerine, toptan satış noktalarına, perakendecilere ve müşterilere gönderilmeye hazır hale gelmektedir. Çıkan

lojistik işlemleri nihai ürünün depolama da dahil olmak üzere, sipariş işlemlerinin tamamlanması, teslimat araçlarının yönetimi, sipariş alma ve düzenleme gibi ürünün nihai tüketiciye ulaştırılmasına yönelik bir operasyon alanıdır.

Pazarlama ve satış; müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini analiz etmekte ve firmanın hedef kitlesinin firmanın sunduğu hizmet ve ürünler hakkında bilgili olmasını ve üretime geri bildirim sağlamaktadır. Pazarlama ve satış üründe pazarın talep ettiği geliştirmeleri yakından takip ederek ürünün gelişmesini ve alıcıların ürünleri satın almalarını sağlamak ile ilişkilidir. Bu bağlamda kanal seçimi, reklam verme, fiyatlandırma, promosyon, satış potansiyeli, kotalar ve kanal ilişkileri de bu başlık altında incelenmektedir.

Hizmetler; bir ürünün değerinin müşteri destek ve bakım hizmetleri ile yükseltilmesini içermektedir. Tamir, satış sonrası destek hizmetleri, şikayetlerin toplanması ve değerlendirilerek cevaplanması, satış sonrası eğitimler, garantiler ve yedek parça temini bu kapsamda yer almaktadır.

Destekleyici Faaliyetler

Birincil faaliyetlerin gerçekleştirilmesi destekleyici faaliyetler ile kolaylaşmakta ve destekleyici faaliyetler temel faaliyetlerin etkinliğini oldukça arttırmaktadır.

Porter, destekleyici operasyonları dört ana başlık altına toplanmaktadır:

1. Firma altyapısı
2. İnsan kaynakları yönetimi
3. Teknoloji geliştirme
4. Satın alma

Firma altyapısı; fonksiyonunun alanı kurumsal veya stratejik planlamayı içermektedir. Kalite yönetimi, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe ve yasal ve idari işler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Ancak, firmaların mali durumlarına yönelik katkılar firmanın faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; operasyonların işe alma, çalışanların eğitim ve gelişimi ve çalışanlara yapılan ödemeler ile ilişkilidir. Çalışanlar firmaların genellikle maliyeti yüksek hayati kaynakları olarak görülmektedir. Örgüt; çalışanların seçimi, işe alınması, eğitimleri, kariyer gelişimleri, ödüllendirilmeleri ve ödemelerinin yapılmasını yönetmekle yükümlüdür. Porter, bu fonksiyonun bir firmanın rekabet gücünü doğrudan etkilediğini zira bu alanın

Çalışanların yetenek ve motivasyonlarını gösterdiğini ve işe alma ve eēitim maliyetlerinin de bu aşamada belirlendiēini belirtmiştir. Çalışanların firma sadakatleri de bu aşamada saēlanmaktadır.

Teknoloji geliştirme; firmanın teknoloji altyapısı ve kullanımı ile ilgilidir. Teknolojinin etkin ve verimli kullanılması özellikle son yıllarda deēer zincirinin rekabet üzerindeki etkisine olumlu katkısını arttırmaktadır. Teknoloji okuryazarlıēı ve kullanımı, deēer zincirinde girdiler ile insan kaynaklarını bütünleşik olarak ele alıp detaylı raporlamaları mümkün kılarak operasyonların deēiřtirilmesini mümkün kılmaktadır.

Alınan girdide bulunan ve diēer alt-teknolojiler ile ilişkilendirilen entegre teknolojilerin, operasyon performansını ykselttiēi gözlemlenmektedir. Teknoloji geliştirme bir ürünün geliştirilmesine yönelik olarak tasarlanmış işlemleri, Ar-ge çalışmalarının tümünü, işlem otomasyonunu, operasyon rapoarlarını ve deēer zincirini destekleyen diēer teknolojileri içermektedir. Teknoloji, rekabet stnlēnn en önemli kaynaēı olup, günümüzde maliyet indirimi saēlayan en önemli unsur olarak yeni ürün üretiminde katma deēeri artırmaktadır. Firmaların sürdürülebilir rekabet stnlē elde etmelerinde ve maliyetlerinde indirim yapabilmelerinde yenilikçi teknolojileri uygulayabilme ve uyarlayabilme yetenekleri büyük önem taşımaktadır.

Üretim teknolojileri, online pazarlama işlemleri, imalat sürecinde kullanılan teknolojiler ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) gibi teknikler de bu başlık altında deēerlendirilmektedir. Online eēitim gibi eēitimde kullanılan teknolojiler, bilgisayar destekli tasarım ve yazılımda elde edilen gelişmeler, iş zekası uygulamaları da destekleyici faaliyetler altında yer almaktadır. Bu faaliyetler doērudan veya dolaylı olarak üretim süreçlerini etkilemekte tüm deēer zinciri desteklemektedirler. Sonuç olarak, teknoloji tüm sanayilerde rekabet gücü açısından belirleyici bir rol oynamaktadır.

Satın alma; Porter, satın alınan girdilerin kendilerine deēil, firmanın deēer zincirinde kullanılan girdileri satın alma fonksiyonuna işaret etmektedir. Bu fonksiyon tüm mal, hizmet ve materyallerin satın alınmasını kapsamaktadır. Burada amaçlanan en yüksek kalite için en düşük fiyatı elde edebilmektir. Hammadde alımı tüm maliyeti etkileyerek en rekabetçi fiyatları elde etmede en belirleyici etkenlerden biri olmaktadır.

Kar Marjı

Porter marjını, toplam değer ile değer operasyonlarının maliyeti arasındaki fark için kullanmaktadır. Burada değer bir hizmet veya mal için müşterinin ödemek isteyeceği fiyat olarak nitelendirilmektedir. Diğer araştırmacılar, marj yerine katma değer kavramını kullanmaktadırlar. Kar marjı kavramı, organizasyonların değer zincirindeki tüm operasyonların birbirleri ile olan ilişkilerini yönetme kabiliyetlerinden doğan karı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, bir organizasyonun değer zincirindeki tüm operasyonlarının toplam maliyetlerinin müşterilerin ödeyeceği fiyatın yüksek olması karı ifade etmektedir.

Değer Zinciri Operasyonları İlişkileri

Değer zincirindeki operasyonların tam olarak belirlenmesinin ardından ihtiyaç duyulan bu operasyonlar arasındaki bağlantıların ve ilişkilerin tanımlanmasıdır. Bağlantının varlığı, bir operasyonun performansının veya maliyetinin bir diğerini etkilemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Birincil ve destekleyici faaliyetler arasında bağlantıların olması da mümkündür. Buna göre rekabet üstünlüğü, bağlantılı operasyonları koordine etme ve en iyi düzeyde yönetme yeteneğinden kaynaklanmaktadır.

Değer zinciri operasyonları tek başlarına rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte, değer zincirindeki bağlantıların da rekabet üstünlüğü üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir. Ancak bu etkiler çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Bağlantıların kullanılması koordinasyona imkân sağlayan bilgi akışı ile mümkün olabilmektedir. Bağlantılar sadece bir firmanın değer zinciri içerisinde yer almamakta, tedarikçilerin ve kanalların (dikey bağlantılar) değer zincirleri ile firmanın değer zinciri arasında da ortaya çıkabilmekte ve böylece rekabet gücünü destekleyici ek fırsatlar sunabilmektedir. Değer zinciri yaklaşımı söz konusu dikey bağlantıların rollerine dikkat çekerek, bir firmanın entegrasyonunun doğurduğu potansiyel faydaları daha net olarak tespit edebilmesine imkan tanımaktadır.

Değer operasyonları arasındaki bağlantılar dört ana nedenden kaynaklanmaktadır:

1. Aynı fonksiyonun başka şekillerde uygulanması,
2. Dolaylı operasyonlarda çaba gösterilerek geliştirilen doğrudan operasyonlarının maliyetleri ve performansları,
3. Firma içerisindeki operasyonların sahada servise bir ürünü tanıtmaya ve anlatma ihtiyacını ortadan kaldırması,
4. Farklı şekillerde uygulanan kalite fonksiyonları

Bağlantıların tanımlanması ise, her değer operasyonunun başkaları üzerindeki etkilerini ve kendisini etkileyen diğer operasyonlar arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde inceleme sürecidir. Özellikle, pazarlama ve müşteri ilişkileri konusundaki beceriler pazarlama farklılaştırma stratejileri için önemli iken Ar-ge ve ürün mühendisliği yetenekleri ürün farklılaştırma stratejileri ve süreç etkinliği ve mühendisliği ise düşük maliyet stratejilerinde öne çıkmaktadır. Bu strateji, hedef müşterilere yönelik eşsiz bir hizmet veya ürüne veya bu ürün veya hizmetlerin benzersiz veya benzerlerinden çok iyi bir şekilde sunulmasına yöneliktir.

Bu noktada müşterilerin algılarını farklılaşmaya uygun olarak değiştirme, markalaşma ile mümkün olabilmektedir. Firmanın kâr marjı veya potansiyel kârı bu operasyonları etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Burada hedeflenen müşterinin değer zincirindeki toplam maliyetlerin üzerinde bir miktarı ödemeyi kabul etmesi olacaktır. Değer zincirinde maliyet analizi, var olan değer zinciri operasyonlarından kaynaklanan maliyetler üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Operasyonel maliyetlerin veya malların belirgin bir oranını oluşturan operasyonlar maliyet analizi için ayrıştırılmalıdır. Benzer maliyet etkenleri bulunan operasyonlar ve önemli bağlantılar bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Değer zincirinde maliyet analizini etkileyen bir diğer faktör de rakip firmaların davranışlarıdır.

Porter, rakiplerin farklı şekilde uyguladıkları operasyonların ayrı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Maliyet analizinin başlangıç noktasını, firmanın değer zincirini tanımlamak ve değer operasyonlarına ait operasyonel maliyetleri ve mal varlıklarını belirlemek oluşturmaktadır. Maliyet liderliği mantığa dayalı bir strateji olup firmanın ürün fiyatını düşük üretim maliyeti sayesinde düşürebilmesine dayanmaktadır.

Değer zinciri operasyonlarına yönelik olarak, operasyonların maliyet davranışlarını saptayan 10 temel etken:

1. Ölçek ekonomisi veya ölçek dışı ekonomi,
2. Öğrenme ve etkileme,
3. Kapasite kullanımı,
4. Performanslar arası bağlantılar,
5. İş üniteleri arasındaki ilişkiler,
6. Dikey entegrasyonun derecesi,

7. Pazara giriş zamanlaması,
8. Firmanın maliyet veya farklılaşma politikası,
9. Coğrafi konum
10. Kurumsal faktörler (yasal düzenlemeler, sendikalar, vergiler gibi) tanımlanmıştır.

Her değer operasyonunun maliyet etkenlerinin belirlenmesi, firmanın maliyet pozisyonlarını daha sofistike bir şekilde anlamasını sağlamaktadır. Rekabet üstünlüğü bu etkenlerin etkin kontrolü ile ve firmanın rakiplerinden daha iyi bir maliyet avantajı kazanması ile elde edilmektedir. Bu nedenle tüm örgütler sanayi içerisinde en düşük maliyetli üretici olmaya çalışmakta ve daha yüksek performansla imkan sağlayacak maliyet liderliğini kazanmak ve sürdürmek istemektedirler. Farklılaşma ise rekabet üstünlüğünün iki temel tipinden biri olarak nitelendirilmektedir ve bir firmanın kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yeteneğine bağlıdır.

Müşterilerine değerli benzersiz bir ürün sunabilme yeteneği bu noktada önem kazanmaktadır. Farklılaşma müşterilere daha yüksek performans sunmak ve ürünün fiyatından çok daha fazlasını sunmak ile ilgilidir.

Farklılaşma benzersizlikten kaynaklanmaktadır. Farklılaşma avantajı değer zincirinin herhangi bir bölümünden doğabilmekte veya bir değer zinciri operasyonunu değiştirerek ya da değer zincirini yeniden tanımlayarak ortaya çıkabilmektedir. Farklılaşma, nihaî bir ürünün benzersizliğini geliştirmeye bağlı olmaktadır. Porter benzersizliğin temel etkenlerini, politikalar ve kararlar, operasyonlar arasındaki bağlantılar, zamanlama, mekan, ilişkiler, öğrenme ve etkileşim, ölçek ve kurumsal faktörler olarak açıklamaktadır. Farklılaşma genel olarak daha yüksek maliyete neden olmakta ve maliyet ile farklılaşma arasında bir seçim yapılmasını öngörmektedir.

Denizli Tekstil Sektörü Değer Zinciri Analizi

Tekstil sektöründe kullanılan hammaddeler aşağıdaki gibidir:

- Pamuk, ipek, naylon vb.
- Elyaf
- İplik
- Dokuma veya örme kumaş
- Boya

Denizli'nin en önemli avantajı pamuk üretiminin bölgede yapılıyor olması ve İzmir limanına yakın konumda bulunmasıdır.

Firma Altyapısı

Denizli tekstil sektörü oldukça eski bir sektördür. Cumhuriyet öncesi dönemlerden günümüze kadar gelen sektör sanayileşerek gelişme göstermiştir. Genel olarak bakıldığında sektörün altyapı problemlerinin olmadığı görülmektedir. Sektör firmaları altyapı eksikliklerinin giderilmesinde yatırım teşvik belgesi, TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansı hibeleri gibi çeşitli devlet teşviklerini de kullanmaktadırlar.

Sektör firmalarının genel olarak altyapı eksikliği olmadığı gözlemlense de firmaların ar-ge altyapısı konusunda oldukça geride oldukları görülmektedir. Sektörde faaliyet gösteren çok az sayıda firmanın ar-ge konusunda yatırım yaptığı görülmektedir. Ar-ge faaliyetlerinin azlığı zamanla sektörde görülen sıkıntıların aşılmasını daha güç hale getirmektedir. Sektör firmalarının neredeyse hiçbiri ortak altyapı kullanma yoluna gitmemiştir.

Yenilik faaliyetlerinin, mikro ölçekte bir işletmenin rekabet gücünü arttırması, makro ölçekte ise ülke ekonomisinin büyüme ve kalkınmasına büyük katkı sağlaması dikkate alındığında, Türkiye'de Ar-ge faaliyetlerinin desteklenmesi büyük önem arz etmektedir. Ar-ge faaliyetlerinin desteklenerek işletmelerin yenilik yapması teşvik edilmelidir. Ar-ge faaliyetleri vergi politikası yolu ile teşvik edilebileceği gibi, işletmelerin birlikte Ar-ge faaliyetinde bulunmasını teşvik edici tedbirler de alınabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tekstil sektörünün en önemli girdisi insan kaynağıdır. Yetişmiş kalifiye insan kaynağı olmadan tekstil sanayinin gelişmesi beklenemez. Tekstil ürünleri imalatı gerçekleştiren işletmelerde insan kaynakları varlığı ve niteliği değerlendirildiğinde; mühendis ve tekniker personel miktarı oldukça önemlidir.

Denizli'de bulunan firmaların rekabet koşulları nedeniyle fazla miktarda tekniker ve mühendis çalıştırmadıkları görülmektedir. Bunda firmaların kurumsallaşamamaları da en önemli etkenlerdendir. Birkaç büyük ölçekli firma dışında sektör firmaları ilk günkü gibi tek patron tarafından yönetilmektedir. Tek kişiye bağımlı olarak gelişen firmalarda belli ölçekten sonra yönetim konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Firmaların iş yapma kabiliyetleri de kişiye

bağımlı kaldığından gelişmemektedir. Firmaların çok eksenli gelişme gösterebilmeleri için profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

Denizli’de bulunan firmaların çoğunluğunda mühendis gibi teknik donanımına sahip personel sayısı oldukça azdır. Firmaların daha büyük ve kapsamlı projelerde yer alabilmesi profesyonel mühendislik firmalarından destek almalarıyla mümkün olabilecektir. Rekabetin oldukça sıkı olduğu sektörde tasarım en önemli farklılaşma alanıdır. Tasarım konusunda alınacak desteklerle firmalar ürün çeşitliliğine gidebilecekler veya mevcut ürünlerinde verimlilik artışı sağlayabileceklerdir.

Altyapı eksikliği olarak ortaya çıkan ar-ge alet ve ekipmanlarının yeterince bulunmamasına ilave olarak ar-ge kabiliyeti olan insan kaynağının da firmalarda bulunmadığı görülmektedir. Dolayısı ile bu konuda üniversitelerden destek alınması firmalar açısından oldukça önemlidir. Bu şekilde üniversitede bulunan know-how sanayiye aktarılarak üniversite sanayi işbirliği sağlanmış olacaktır.

İnsan kaynakları açısından en önemli unsurlardan bir diğeri ise firmaların kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşan firmada görev ve sorumluluklar daha net olarak belirlenecek ve tüm çalışanlar çalıştıkları alanda derinlemesine bilgi ve tecrübe sahibi olabileceklerdir. Yine toplam kalite yaklaşımı ile elde edilen bilgi ve birikim firma hafızası olarak kayıtlı hale getirilecek ve gelişim çok daha hızlı olabilecektir.

Denizli tekstil sektörü firmalarının insan kaynakları açısından en önemli sıkıntısının ara elman bulma olduğu belirtilmektedir. Sektörde rekabet oldukça fazla olduğundan yetişmiş insan gücünü elde tutmanın zor olduğu görülmektedir. Firmaların profesyonel olarak desteklenmesi ile iç müşteri memnuniyeti konusundaki farkındalık arttırılacak ve memnuniyet üst seviyeye çıkartılarak turnover oranları düşürülecektir.

Teknoloji Geliştirme

Teknoloji firmaların ürün çeşitliliğini ve verimliliği sağlayarak maliyet avantajı yakalamasını ve dolayısı ile rekabette öne geçmesini sağlamaktadır. Teknolojiyi geliştiren firmalar her zaman sektöre yöne veren firmalar olarak göze çarpmaktadırlar. Denizli’de patent ve faydalı model sayısı oldukça düşüktür.

6. GZFT ANALİZİ

GÜÇLÜ YÖNLER

- Ev tekstili sektörüne özgü spesifik bir alanda üretim yapılması
- Ucuz hammadde kaynaklarına ulaşılabilmesi
- Sektör üreticilerinin yurtdışı pazarlarda tecrübe sahibi olması
- Türkiye havlu ihracatının %75'inin, bornoz ihracatının %80'inin, ev tekstili ihracatının büyük bir kısmının yapılması
- En büyük ithalatçı ülkelere coğrafi yakınlığının olması

ZAYIF YÖNLER

- İşletmelerin kurumsal altyapılarının zayıf olması
- İşletmelerin finansal gücünün zayıf olması
- İşletmelerin destek mekanizmalarından yararlanma oranlarının düşük olması
- Nitelikli personel sorunları
- Sektör aktörleri arasında koordinasyonu sağlayacak ara yüz organizasyon yapısının olmaması
- Üniversiteler ile ortak çalışmalar yapılmaması
- Danışmanlık hizmeti verebilecek bir kurumun olmaması
- İhracat yapılan ülke çeşitliliğinin az olması
- Fason üretime ağırlık verilmesinden dolayı ev tekstilinde markalaşmaya gidilememesi
- Mevcut markalaşma çalışmalarının yetersiz kalması
- Ar-ge çalışmalarının yetersiz kalması
- Fason üretimden kaynaklı özgün tasarım, model ve malzeme çeşitliliğinin yetersiz olması
- Ürünlerin kalitesini artıracak üreticilerin uyması gereken standartların olmaması

FIRSATLAR

- Tekstil sektörünün yararlanabileceği yatırım olanakları ve teşvikler
- Kalkınma Ajansının sektöre yaklaşımı
- Çeşitli sivil toplum kuruluşlarının sektörü sahiplenmesi
- Pamukkale Teknokent ve Pamukkale Üniversitesi'nin işbirliğine olumlu bakış açısı
- Denizli'nin 2. teşvik bölgesi içinde yer alması
- Yurtdışı pazarlarda Denizli tekstil ürünlerinin tanınması
- Denizli Serbest Bölgesi'nin olması

TEHDİTLER

- Çin ve diğer Asya ülkelerinin sektöre hakim olması
- Gümrük ve lojistik maliyetlerinin yüksek olması
- Vergi politikaları
- Bürokratik sorunlar ve politik belirsizlikler
- Ortak iş yapma kültürünün zayıf olması
- Fason üretimin artarak devam etmesi
- Yatırımcıların Denizli'ye gereken ilgiyi göstermemesi
- Yaşanabilecek ikinci bir küresel kriz sonrası toparlanma sürecine giren sektörün yeniden gerilemesi
- Sanayinin kontrolsüz gelişmesi sonucu artan üretici sayısının üretim kalite standartlarını ve rekabet yapısını bozması

Güçlü Yönler

Türkiye'nin en gelişmiş 16. şehri olan Denizli 978.700 kişilik nüfusu ile Ege Bölgesi'nin İzmir'den sonra gelişmiş en büyük şehridir. İlin bu derece gelişmesinde tekstil sektörünün rolü oldukça büyüktür. Denizli Türkiye'nin sanayi, ihracat ve ticaret merkezlerinden biri olarak bilinmektedir. Yukarıdaki GZFT analizi tablosunda Denizli tekstil sektörünün güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu fırsat ve tehditler ele alınmıştır. GZFT analizi oluşturulurken bir önceki bölümde grafik ve tablolarla detaylı bir şekilde analizi gerçekleştirilen anket çalışmalarından faydalanılmış ve literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Denizli tekstil sektörünün güçlü yanlarından biri ev tekstili sektörüne özgü spesifik bir alanda üretim yapılmasıdır. Türkiye, ev tekstil ürünleri ihracatında dünyanın en büyük dördüncü ihracatçı ülkesi konumundadır. 2012 yılı sonu itibarıyla; dünya ev tekstili ihracat rakamı 83 Milyar 146 Milyon dolardır. Bu pazar içinde en büyük payı %49,7'lik oran ile Çin almaktadır. Ev Tekstili sektörü; katma değeri en yüksek sektörlerin başında gelmektedir. Sektörün ihracat birim fiyatı 2013 yılı itibarı ile 10,2 Dolar/kg'dır. Bu birim fiyat bilindiği üzere 2013 yılı için Türkiye'nin ihraç ettiği ürünlerin ortalamasında 1,58 Dolar/kg; örneğin mobilya sektörü için ise 3,7 dolar/kg'dır. Denizli Türkiye ev tekstili ihracatının yaklaşık %70-80'ini tek başına gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla ülke ekonomisi adına önemli bir sanayi kolu olan ev tekstili sektöründe uzmanlaşmış bir kent olması ilin en güçlü yanlarından biridir.

Denizli tekstil sektörünü güçlü kılan bir diğer özellik ucuz hammadde kaynaklarına ulaşılabilmesidir. Türkiye 900.000 ton civarında pamuk üretimi ile dünyanın 6. büyük pamuk üreticisidir. Ayrıca önemli miktarda suni ve sentetik elyaf üretimi de gerçekleştirilmektedir. Denizli'de pamuk ve iplik üretiminin yoğun olarak gerçekleştirildiği illerden biridir. Tekstil sektörünün hammaddesi olan pamuğun ülkede yetiştiriliyor olması ve ürün kalitesinin yüksek olması Denizli'yi tekstil sektörü konusunda avantajlı hale getirmektedir.

Denizli tekstil sektöründe faaliyet gösteren üreticilerin yurtdışı pazarlarda tecrübe sahibi olması Denizli'nin güçlü yönlerindendir. Denizli'nin 2014 yılı tekstil ve konfeksiyon ihracat rakamı 25.747.686.000 \$'dır. Ayrıca yapılan araştırmalara göre Denizli ihracatta nitelikli sıçrama kabiliyeti olan ilk 20 il arasında 15. sırada yer almaktadır. Anket çalışmasına katılan 101 firmadan 65'inin ihracat yapıyor olması da bu güçlü yönü kanıtlamaktadır. Bu nedenle Denizli'nin ihracat konusunda tecrübeli olması güçlü bir özellik teşkil etmektedir.

Türkiye havlu ihracatının %75'inin, bornoz ihracatının %80'inin, ev tekstili ihracatının büyük bir kısmının Denizli'den yapılması ilin sektöre hakim olduğunu göstermektedir.

En büyük ithalatçı ülkelere coğrafi yakınlığının olması da Denizli'yi ev tekstili sektöründe güçlendirmektedir. Daha önceki bölümlerde detaylı bir şekilde analiz edildiği gibi sektörün en büyük ithalatçıları Fransa, İngiltere, İtalya gibi Avrupa ülkeleridir. Bu ülkeler coğrafi konum olarak Türkiye'ye yakındır. Coğrafi yakınlık dolayısıyla nakliye sürelerinin kısa oluşu teslimat ve hızın en önemli belirleyicilerinden birisi olduğu yoğun rekabet ortamında Denizli'ye önemli avantajlar sağlamaktadır. Diğer yandan mesafelerin kısa olması en önemli ihracat maliyetlerinden olan navlun maliyetlerinin de düşük olmasını sağlamaktadır.

Zayıf Yönler

Yapılan anket çalışmaları göstermektedir ki Denizli'deki işletmelerin çoğunun kurumsal altyapıları zayıftır. Bu da sektörün zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır. İşletmelerin kurumsal açıdan zayıf olmaları üretim ve pazarlama stratejilerine olumsuz yansımaktadır. Bu da mevcut potansiyellerinin altında üretim yapmalarına yol açmaktadır.

İşletmelerin finansal gücünün zayıf olması sektörün zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır. Finansal gücün zayıf olması işletmeleri yeni yatırımlar yapmaktan alıkoymaktadır. Ayrıca birçok yönden maliyet kısıtlamalarına giderek yenilik, ar-ge ve ürün geliştirme çalışmalarına da yönelmemektedirler.

Anket çalışmaları sonucu işletmelerin destek mekanizmalarından yararlanma oranlarının oldukça düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu da sektörün zayıf yönlerinden biridir. Destek mekanizmalarından yararlanılmaması finansal kaynakların da yetersiz olması nedeniyle işletmelerin yatırım ve gelişmeye kapalı tavır sergilemelerine yol açmaktadır.

Gerek anket çalışması sonucu gerekse yapılan literatür taramaları nitelikli personel sorunlarının Denizli tekstil sektörünün önemli sorunlarından biri olduğunu göstermektedir. Pazarlama, idari ve üretim süreçlerinde nitelikli personellerin istihdam edilmesi işletmeler için son derece kritiktir. Yeterli niteliğe sahip olmayan personeller bu süreçlerin gelişimine engel olmaktadır.

Sektör aktörleri arasında koordinasyonu sağlayacak ara yüz organizasyon yapısının olmaması sektördeki işbirliğinin gelişmesine engel teşkil etmektedir. Bu durum sektördeki rekabetin

güçlendirilmesi ve işletmelerinin gelişmesine engel olmaktadır. Böyle bir yapı olmadan işletmeler ve sektörün diğer aktörleri birbirleri ile iletişim kurmakta zorluk yaşamaktadır.

101 işletme ile yapılan anket çalışmaları göstermektedir ki işletmelerin üniversiteler ile ortak çalışmaları yetersizdir. Sanayinin teknoloji ve ar-ge açısından gelişmesi adına işletmelerin üniversite ile ortak çalışmalar yürütmesi son derece önem arz etmektedir. Bu nedenle sektörün zayıf yanlarından birini üniversite ile işbirliğinin gelişmemiş olması oluşturmaktadır.

Denizli tekstil sektöründe işletmelerin yararlanabileceği, danışmanlık hizmeti verebilecek bir kurumun olmaması sektörün zayıf yönlerinden biridir. Danışmanlık hizmeti olmadan işletmeler teknik, kurumsal ve idari açıdan zayıf kalmaktadır. Yapılan anket çalışması da işletmelerin profesyonel anlamda danışmanlık hizmeti almadığını göstermektedir.

Mevcut durum ve Denizli ile ilgili yapılan araştırmalar ihracat yapılan ülke çeşitliliğinin az olduğunu göstermektedir. Türkiye hem coğrafi konumunun verdiği avantaj hem de Avrupa Gümrük birliği içerisinde yer almasından dolayı çok fazla ülkeye ihracat yapabilme potansiyeline sahiptir. Fakat bu potansiyelin yeterince değerlendirilemediği görülmektedir. Mevcut ihracat yapılan ülke çeşitliliğinin az olması bu ülkeler ile olası bir diplomatik, siyasi ve ekonomik kriz yaşandığında sektör açısından büyük risk oluşturacaktır.

Fason üretime ağırlık verilmesinden dolayı ev tekstilinde markalaşmaya gidilememesi Denizli tekstil sektörünün bir diğer zayıf yönünü oluşturmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu ihracat yaptığı firmalara fason üretim gerçekleştirmektedir. Bu nedenle markalaşma yönünde herhangi bir girişimleri olmamaktadır. Markalaşmaya gidilememesi sektörün rekabet gücünü düşürmektedir.

Mevcut durumda markalaşma çalışmaları yürüten işletmeler bulunmaktadır. Fakat bunlar yetersiz kalmaktadır. Denizli’de üretilen ev tekstili ürünlerinin markaları ile ön plana çıkmadığı görülmektedir. Bu durum fason üretimden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin markalaşma çalışmalarına ağırlık vermesini sağlayacak bir itici gücün oluşmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Ar-ge çalışmalarının yetersiz kalması ürün geliştirmenin ve rekabet gücünün artmasının önünde engel oluşturmaktadır. Ar-ge çalışmalarını artırmak sektörün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü artıracak bir olgudur.

Fason üretimden kaynaklı özgün tasarım, model ve malzeme çeşitliliğinin yetersiz olması sektörün zayıf yönlerinden biridir. Denizli işletmeleri büyük oranda yurtdışı markalarına fason üretim yapmaktadır. Bu da sektör işletmelerini tekstil değer zincirinde tedarikçi işletme konumunda rol almasına yol açmaktadır. Özgün tasarım, model ve malzeme çalışmalarının yetersiz olması işletmelerin dünya pazarındaki konumunun gelişmesi noktasında kritik rol oynamaktadır.

Denizli üreticileri fason üretimden kaynaklı standart çalışmalarına ağırlık vermemektedir. Ürünlerin kalitesini artıracak üreticilerin uyması gereken standartların olmaması sektörün fason üretici statüsünde devam etmesine yol açmaktadır. Sektör işletmelerinin standartlaşma çalışmasına ağırlık vermesi ürün kalitesini artırarak dünya pazarında daha iyi rekabet edebilmesini sağlayacaktır.

Fırsatlar

Türkiye için önemli sanayi dalları arasında yer alan tekstil sektörü için işletmelerin yararlanabileceği yatırım olanakları ve teşvikler mevcuttur. Bu yatırım olanakları ve teşvikler sektörün gelişmesinde büyük rol oynayacaktır. Kamu destekleri incelendiği zaman tekstil sektörünün yararlanabileceği çok sayıda teşvik ve yatırım olanakları olduğu görülmektedir. Bu da sektör için fırsat yaratan bir durumdur.

Denizli'nin de yer aldığı Güney Ege Kalkınma Ajansının sektöre yaklaşımı Denizli tekstil sektörü üreticileri adına bir fırsat oluşturmaktadır. Sektörün gelişmesi adına birçok çalışmaya ve projeye olanak sağlamış Ajans 2014-2023 Bölge Planında da tekstil sektörünün gelişmesi adına stratejiler belirlemiştir.

Başta proje uygulayıcısı MÜSİAD olmak üzere bölgede faaliyet gösteren çeşitli sivil toplum kuruluşlarının sektörü sahiplenmesi de fırsat yaratan bir diğer durumdur. Sivil toplum kuruluşlarının toplumu harekete geçiren unsurlar olduğu göz önüne alındığında bunların sektörü sahiplenmesi gelişmenin önünü açmaktadır.

Pamukkale Teknokent ve Pamukkale Üniversitesi'nin sektör ile işbirliğine olumlu bakış açısı da fırsatlar arasında yer almaktadır. İki kurumda sektörün teknik anlamda gelişmesine önemli katkılar sunabilecek kurumlardır. Bu nedenle sektör ile işbirliğine girmeleri sektörün gelişmesine olanak sağlayacaktır.

Ekonomik Bakanlığı tarafından oluşturulan Bölgesel Teşvik Sistemine göre Denizli'nin 2. teşvik bölgesi içinde yer alması da sektör için fırsat yaratmaktadır. Bu program kapsamında desteklenen sektörler arasında tekstil sektörü de yer almaktadır. Dolayısıyla sektöre yatırım yapmak adına bu teşviklerden yararlanmak mümkündür.

Yurtdışı pazarlarda Denizli tekstil ürünlerinin tanınması fırsatlar arasında yer almaktadır. Denizli'de üretilen ev tekstili ürünleri yurtdışında talep gören ürünlerdir. İhracat kapasitesi yüksek olan bölgenin bu fırsatı iyi değerlendirmesi sektörden elde edilecek ekonomik kazanımları artıracaktır.

Serbest bölgeler özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında önemli destekleyici role sahiptir. Denizli'de bir serbest bölgenin olması ilin rekabet üstünlüğü sağlamasına katkı sunmaktadır. Bu nedenle serbest bölgenin varlığı Denizli ev tekstili sektörü için fırsat oluşturmaktadır.

Tehditler

Çin ve diğer Asya ülkelerinin sektöre hakim olması Denizli ev tekstil sektörü için tehdit oluşturmaktadır. Türkiye AB'ye tam üyelik yolunda ciddi mesafeler kaydetmesine ve Gümrük Birliğine dahil olmasına rağmen, AB'nin üretim sürecine ve gümrük uygulamalarına yönelik çifte standart uygulaması devam etmektedir. Ülkemizdeki üreticilere gerek çevre, gerekse insan hakları adı altında maliyetleri artırıcı ciddi yaptırımlar uygulanmaktadır. Fakat Çin bu konuda herhangi bir gelişim göstermemesine, kuralları hiçe saymasına rağmen, alıcılar tarafından Türkiye'ye uygulanan ciddi yaptırımlar Çin'e uygulanmamaktadır. Gümrük uygulamalarında da benzer çifte standartlar mevcuttur.

Gümrük ve lojistik maliyetlerinin yüksek olması Denizli için tehdit oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır. Gümrüklere ödenen mesai ücretleri, usulsüzlük cezaları, zorunlu ardiye ve depo ücretleri, zorunlu yükleme boşaltma ücretleri, YMM ve Gümrük Müşaviri ücretleri gibi masraflar önemli bir yekun tutmaktadır. Ayrıca önemli maliyetler arasında yer alan lojistik maliyetlerinin yüksek olması da ihracat yapmayı zorlaştırmaktadır.

Vergi politikaları Denizli'de tekstil sektörünün ihracatını olumsuz etkilemektedir. Anket çalışmasında da işletmelerin belirttiği ihracat sorunları arasında yer alması bu konunun sektör için tehdit oluşturduğunu göstermektedir.

Ülke genelinde yaşanan veya yaşanabilecek bürokratik sorunlar ve politik belirsizlikler sanayi sektörüne olumsuz etki etmektedir. bu nedenle sektör için tehdit oluşturan durumlar arasında yer almaktadır.

Ortak iş yapma kültürünün zayıf olması sektörün rekabet gücünü düşürmektedir. Bu nedenle sektör için tehdit oluşturmaktadır. Yapılan anket çalışması da sektör aktörleri arasında ortak iş yapma kültürünün zayıf olduğunu göstermiştir.

Fason üretimin artarak devam etmesi sektörün en önemli tehditleri arasında yer almaktadır. Fason üretimin artarak devam etmesi markalaşmanın önünde engeldir. Bu da sektörün uluslararası pazarlarda rekabet edebilme potansiyelini düşürmektedir.

Yatırımcıların Denizli'ye gereken ilgiyi göstermemesi Denizli tekstil sektörünü tehdit eden bir durumdur. Bölgenin avantajları ve potansiyelleri yeterince ön plana çıkarılmadığı için Denizli'ye yapılan yatırımların düşük olmasına yol açmaktadır.

Çin'in DTÖ üyesi olmasının ardından yaşanan sorunlar ve 2008 yılında yaşanan küresel kriz Türkiye tekstil sektörünü olumsuz etkilemiştir. Bu krizlerin ardından sektör tekrardan toparlanmaya başlamıştır. Yaşanabilecek ikinci bir küresel kriz sonrası toparlanma sürecine giren sektörün yeniden gerilemesi ihtimali sektör için tehdit oluşturmaktadır. Bu nedenle buna yönelik önlemler alınması gerekmektedir.

Sanayinin kontrolsüz gelişmesi sonucu artan üretici sayısının üretim kalite standartlarını ve rekabet yapısını bozması da sektör için tehdit niteliğindedir. Çünkü bu üreticiler daha ucuza mal edip piyasaya giriş yaptığında sektörde yer edinmiş kalite ve standartlara uygun işletmelerin pazar paylarını etkilemektedir. Böylece bu işletmeler bu firmalarla rekabet edebilmek adına ücretlerini düşürmek zorunda kalmaktadır.

7. STRATEJİLER VE AKSİYON ADIMLARI

Çalışma kapsamında Denizli’de faaliyet gösteren tekstil işletmeleri ve tekstil sektörü incelenmiş, işletmeler ve sektör aktörleri ile görüşmeler ve toplantılar gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler ve incelemeler neticesinde Denizli ev tekstil sektörünün hedef pazarları belirlenmiş, mevcut durum analizi, rekabet analizi ve GZFT analizi yapılmıştır.

Bu çalışmalar sonucu elde edilen veriler doğrultusunda sektörün gelişmesi, rekabet gücünün artırılması, uluslararası pazarlara girişinin kolaylaştırılması ve Denizli’nin sektörel gücünü artıracak stratejiler oluşturulmuş ve ilgili aksiyon adımları belirlenmiştir. Strateji ve aksiyon adımlarının belirlenmesinde reel sektörel iç dinamikler göz önünde bulundurulmuş ve uygulanabilir somut adımlar belirlenmesine özen gösterilmiştir. Bu adımların belirlenmesinin ardından Denizli tekstil işletmeleri ile gerçekleştirilen çalıştayda ortaya çıkan görüşlere göre strateji ve aksiyon adımları nihai halini almıştır. Toplamda 6 adet strateji ve 27 adet aksiyon adımları belirlenmiş olup liste halinde aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Raporun ilerleyen bölümlerinde ise strateji ve aksiyon adımlarının detaylarına yer verilmiştir.

Aşağıdaki tabloda yapılan analizler sonucu sektörün önemli ve acil olan ihtiyaçlarına yer verilmiştir. Bu ihtiyaçlara önem ve aciliyet derecesine göre 10 üzerinden puanlar verilmiştir. Stratejiler bu ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmiştir.

Denizli Tekstil Sektörünün Sorun ve İhtiyaçları

Sektörün İhtiyaçları	Derecesi
İşbirliği geliştirmek amaçlı organizasyon yapısının belirlenmesi	10
Pazarlama olanaklarının geliştirilmesi	10
Eğitim Merkezi kurulması	9
Ar-ge Merkezi kurulması	8
Test Merkezi kurulması	7
Lojistik imkanların geliştirilmesi	6
Yeni yatırım alanlarının belirlenmesi	6

Denizli Tekstil Sektörünün Geliştirilmesi için Belirlenen Stratejiler Ve Aksiyon Adımları

Stratejiler	Aksiyon Adımları
1. Denizli Tekstil sektörü aktörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek bir organizasyon yapısının belirlenmesi	- Denizli’de faaliyet gösteren işletmelerin, kamu kurum ve kuruluşlarının, sivil toplum örgütlerinin işbirliği ile Denizli Tekstil Sektörünü Geliştirme Kümesi’nin kurulması - İşletmeler arası işbirliğini geliştirmek için benchmarking yönteminin teşvik edilmesi
2. Denizli tekstil sektörü için bir “Mükemmeliyet Merkezi” kurulması	- Merkez bünyesinde bir eğitim birimi kurulması - Merkez bünyesinde bir test ve analiz laboratuvarı kurulması - Merkez bünyesinde bir tasarım birimi kurulması - Merkez bünyesinde bir danışma birimi kurulması - Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde kurulacak test ve analiz laboratuvarı ile tasarım birimi bünyesinde gerekli cihazların satın alınması - İşletmelerin bu merkezleri kullanmasının teşvik edilmesi - Denizli’de üretilen ürünler için standartlar belirlenmesi - Denizli’de üretim yapan işletmeler için tasarım ve ürün geliştirme çalışmalarının yürütülmesi - Ortak marka girişimi ile üretilecek ürünlerin test, analiz, ürün geliştirme ve ar-ge çalışmalarının gerçekleştirilmesi

3. Sektörün pazarlama olanaklarının geliştirilmesi	• Denizli'ye özgü bir ortak marka girişiminin oluşturulması • Hedef pazar ülkelerinde ortak satış ve pazarlama ofislerinin kurulması • Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde sürekli ve uygulamalı ihracat eğitim programlarının uygulanması ve ihracat danışmanlık hizmeti verilmesi • E-portal oluşturulması • Ortak fuar katılımlarının organize edilmesi • Ortak tekstil basın bülteni oluşturulması • Uluslararası Denizli Ev Tekstili Fuarı düzenlenmesi
4. İşgücü niteliklerini artıracak girişimlerin planlanması	• Bölgede faaliyet gösteren mesleki eğitim kurumlarının müfredatlarının tekstil sanayisi ihtiyaçları ile paralel hale getirilmesi • İşletmelerin yeni istihdam ettikleri personele şirket içi eğitimler verilmesinin teşvik edilmesi • Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde oluşturulacak eğitim biriminde ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim plan ve programlarının oluşturulması • İŞKUR ile bağlantıya geçilip sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü artıracak programlar oluşturulmasının sağlanması

5. Sektör için lojistik imkanların geliştirilmesi	• Yurtdışı pazarlarda Denizli tekstil üreticileri için maliyetleri düşürecek ve ihracatı artıracak lojistik merkezler kurulması
6. Yeni yatırım alanlarının oluşturulması	• Denizli ev tekstil sektöründe ihtiyaç duyulan yatırım alanlarının belirlenmesi • Mükemmeliyet Merkezinde yeni yatırımları hayata geçirecek yatırımcılara hibe ve destek programları danışmanlığı yapılması • Proje ile hedeflenen kümelenmenin oluşturulması için gereken finansman kaynaklarının araştırılması • Girişimciliğin desteklenmesi ve artırılması için danışmanlık biriminde girişimcilik danışmanlığı hizmeti verilmesi

Strateji 1: Denizli Tekstil sektörü aktörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek bir organizasyon yapısının belirlenmesi

“Kümelenmeye İlk Adım: Denizli Tekstil Sektörü Analiz” projesi kapsamında hazırlanan “Denizli Ev Tekstili Sektörü Analiz Raporu” için yapılan analiz çalışmaları sonucunda belirlenen strateji ve aksiyon adımlarının hayata geçirilmesini yürütecek bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu organizasyon yapısı aynı zamanda sektör aktörleri arasındaki işbirliğini de geliştirecektir. Bunun için bir küme oluşturulması gerekmektedir. Kurulması öngörülen küme iki ana organdan oluşacaktır. Bunlar Yönetim Kurulu ve Danışma Kurulu şeklinde olacaktır.

Yönetim Kurulu’na bağlı bir Genel Müdürlük olacaktır. Genel Müdürlük; Sekretarya, Mükemmeliyet Merkezi Müdürlüğü, Satış ve Pazarlama Müdürlüğü ve Muhasebe alt birimlerden oluşacaktır. Bu birimler Genel Müdürlüğe bağlı olarak çalışacaktır. Genel Müdürlük Komitenin yürütücü organı konumunda çalışacaktır. Kararlar ise Yönetim Kurulu tarafından alınacaktır.

Yönetim Kurulu Denizli tekstil sektöründe ve Pamukkale Teknokent’te faaliyet gösteren işletme temsilcilerinden oluşacaktır. Genel Müdür’de Yönetim Kurulu üyesi olacaktır. Genel Müdürlük Yönetim Kurulu kararlarına göre Küme işlemlerini ve faaliyetlerini yürütecektir. Yönetim Kurulu önemli ve stratejik konularda Danışma Kurulu’nun onayı ile harekete geçecektir. Yönetim Kurulu günlük ve sıradan işlemler haricindeki kararların alınması ve faaliyete geçirilmesi için Küme tüzüğünde belirtilen aralıklarla toplanacak ve kararlar alarak yürütmeye koyacaktır.

Danışma Kurulunda Denizli Valiliği, Güney Ege Kalkınma Ajansı, KOSGEB, MÜSİAD Denizli Şubesi, Denizli Ticaret Odası ve ilgili sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin yer alması planlanmaktadır. Yönetim Kurulu stratejik ve önemli kararlarda Danışma Kuruluna danışacak ve onayını alarak faaliyetleri hayata geçirecektir. Ayrıca Danışma Kurulu kümenin ilerlemesi yolundaki engellerin ortadan kaldırılabilmesi için gereklidir. Çünkü danışma Kurulu kamu kurumlarından oluşacaktır. Böylece kümenin yasal ve bürokratik engelleri aşması kolaylaşacaktır. Diğer yandan küme için gerekli yatırımların temin edilmesi için destek olacak bir kuruluştur.

Strateji 2: Denizli tekstil sektörü için bir “Mükemmeliyet Merkezi” kurulması

Mükemmeliyet merkezi bir ilgi alanında öncülük, en iyi uygulama, araştırma, geliştirme, destek ve/veya eğitim faaliyetleri sağlayan ekip, merkez ya da kuruluşa verilen addır. Bir mükemmeliyet merkezinin ilgi alanı teknoloji, bir iş kavramı, bir beceri ya da geniş bir çalışma alanı olabilir ya da durdurulmuş bir girişimin tekrar canlandırılmasını hedefleyebilir.

Bu merkezin kurulması ile Denizli tekstil sektörünün pazarlama olanaklarının geliştirilmesi, yurtdışı pazar payının artırılması, eğitim, ar-ge, ürün geliştirme ve tasarım alanlarında fark yaratılması ve gelişme sağlanması hedeflenmektedir.

Mükemmeliyet Merkezi kurulacak Denizli Tekstil Sektörünü Geliştirme Kümesi'ne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürecektir. Denizli Ticaret Odası tarafından yürütülen proje ile kurulan Denizli Tekstil Yenilik ve Tasarım Merkezi'nin faaliyetlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesine katkı sağlanması Mükemmeliyet Merkezinin temel çıkış noktasıdır. Merkez bünyesinde bir eğitim birimi, test ve analiz laboratuvarı, tasarım birimi ve danışma birimi kurulması planlanmaktadır. Bu birimler sayesinde sektörün işgücü niteliği artacak, tasarım, ar-ge ve ürün geliştirme çalışmalarına ağırlık verilecektir. Ayrıca yine rapordaki aksiyon adımları arasında yer alan ortak marka girişimi sürecinin geliştirilmesi ve yürütülmesi de bu Merkez aracılığıyla yapılacaktır. Bir sonraki adımda işletmeler üretim süreçlerinin bir parçası olarak bu merkezi kullanmaya teşvik edilecektir.

Test ve analizlerin yapılması ürün kalitesini artıran bir etken olduğu için işletmeler ürün geliştirme konusunda oluşturulacak laboratuvardan yararlanabileceklerdir. Laboratuvar için alınması gereken cihazlar şunlardır:

- Dokusuz Yüzey (Non Woven) Pilot Üretim Hattı
- Kaplama Laminasyon Pilot Üretim Hattı
- Extruder Ring İplik Eğirme ve Örme Pilot Üretim Hattı Nanoteknoloji Cihazları
- Elektrospinning Ünitesi
- El Dokuma Tezgahları Dijital Kumaş Baskı Makinası
- Üç Boyutlu Kumlama Kabini Hazır Giyim Makine ve Gereçleri
- Atık Su Arıtma Pilot Tesisi
- Enerji Ölçüm ve İzleme Sistemleri

Oluşturulan bu laboratuvar, Denizli’de üretilen ürünler için standartlar belirlenmesi çalışmalarını da yürütecektir. Böylece Denizli’de üretilen ürünlerin yurtdışı pazarlardaki rekabet gücü artırılabilecektir. Hedef pazar ülkelerinin standartlarını araştırarak laboratuvar bu standartlara ulaşmak için gerekli analiz çalışmalarını gerçekleştirecektir. Böylece işletmelerin ortaya konulan bu standartlarda üretim yapması teşvik edilerek pazara girişleri kolaylaşacaktır.

Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde oluşturulacak tasarım birimi ise sektör için ar-ge, tasarım ve ürün geliştirme çalışmalarını sürdürecektir. Bu da sektörün yurtdışı pazarlardaki rekabet gücünü artıracaktır. İşletmeler ile yapılan anketlerde ve yapılan araştırmalarda Denizli tekstil işletmelerinin en büyük eksiklerinden birinin ar-ge ve tasarıma gereken önemin verilmemesidir. 101 işletmenin 30’u ürün geliştirme hedeflerinin olduğunu belirtmiştir. Yine anket çalışmasına göre işletmelerde bulunan test ve ar-ge cihazlarının sayısı da oldukça düşük çıkmıştır.

Hedeflenen pazarlama stratejileri arasında yer alan ortak marka girişimi için üretilecek ürünlerin test, analiz, ürün geliştirme ve ar-ge çalışmalarının gerçekleştirilmesi de bu stratejinin aksiyon adımlarından biridir. Bu süreç Komite kararıyla uygulamaya konulacak ortak marka girişiminin hayata geçmesi için gerekli teknik altyapı çalışmasını oluşturacaktır.

Tasarım birimi daha önce Denizli Ticaret Odası tarafından 2014 Yılı GEKA Doğrudan Faaliyet Desteği ile fizibilite çalışması gerçekleştirilen ve kurulan “Denizli Tekstil Yenilik ve Tasarım Merkezi”nin faaliyetlerinin artırılarak devamının ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına katkı sunacaktır. Oluşan ihtiyaçlar neticesinde bu merkezin donanım ve idari açıdan gelişmesine katkı sağlanarak Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde faaliyetlerine devam etmesi sağlanacaktır.

Danışma birimi ihracat ve pazarlama danışmanlığı, kurumsallaşma danışmanlığı, finansman kaynakları danışmanlığı, girişimcilik danışmanlığı ve hukuki danışmanlık konularında hizmet verecektir. Böylece işletmelerin ihtiyaç duyduğu birçok kritik noktada profesyonel yardım almalarına olanak sağlanacaktır. Bu da verimliliği artıracak zaman ve maliyet kaybını önleyecektir.

İşletmelerin merkez bünyesinde oluşturulacak bütün birimleri kullanmaları teşvik edilecektir. Böylece işletmeler anket sonuçlarında da ortaya çıkan yapısal sorunlarla daha az karşılaşacak ve sektördeki rekabet edebilirlikleri gelişecektir.

Strateji 3: Sektörün pazarlama olanaklarının geliştirilmesi

Denizli tekstil sektörü için bir ortak marka girişimi hedeflenmektedir. Tekstil sektörü üreticilerinin işbirliği ve Kümenin koordinasyonu ile Denizli'ye özgü bir marka oluşturulacaktır. Bu markanın tasarımından, üretimine, paketlenmesine, satış ve pazarlanmasına kadar tüm süreç Küme tarafından organize edilecektir. Üretim aşaması ise bu oluşum içinde yer alacak firmalar tarafından yerine getirilecektir. Küme bünyesinde oluşturulacak satış ve pazarlama birimi oluşturulan bu markanın yurtdışına pazarlanması ve yurtdışı zincir mağazalarda satılması için gerekli çalışmaları yürütecektir. Ortak marka sayesinde Denizli ürünlerinin tanınırlığı dünyaya yayılacak ve bu durum ilin turizmden, sanayiye birçok açıdan gelişmesine katkı sunacaktır.

Ayrıca mevcut firmaların pazarlama olanaklarının geliştirilmesi için hedef pazar ülkelerinde satış ve pazarlama ofisleri kurulacaktır. Bu ofislerde satış ve pazarlama birimi tarafından bir satış personeli görevlendirilecektir. Satış personelleri raporda ortaya konulan potansiyel hedef pazar ülkelerinden olan Fransa, İtalya, Almanya, İspanya ve İngiltere'de açılacak bu ofislerde işbirliği içerisinde yer alan firmalar adına yeni müşteri kitleleri oluşturacaktır.

Mükemmeliyet Merkezi danışmanlık birimi bünyesinde sürekli ve uygulamalı ihracat eğitim programları uygulanacak ve ihracat danışmanlık hizmeti verilecektir. Böylece pazarlama stratejisi için belirlenen bu adımın hayata geçirilmesi sağlanacaktır. Satış ve pazarlama biriminde ve eğitim biriminde uygulamaya konulacak bu faaliyetler sayesinde işletmeler ihtiyaç duydukları zamanlarda ihracat ve pazarlama konusunda danışmanlık hizmeti alacak ve eğitim programlarına katılabileceklerdir.

Pazarlama olanaklarının geliştirilmesi adımlarından bir de e-portal oluşturulmasıdır. E-portal yine satış ve pazarlama birimi tarafından Yönetim Kurulunun alacağı karar doğrultusunda belirlenen içerik ve özelliklere sahip olacaktır. Böylece işletmelerin yurtdışı pazarlarda satış olanağı bulabilmesi için yeni bir pazarlama aracı ortaya konulacaktır. Mevcut durumda proje kapsamında bu e-portal oluşturulmuştur.

Yine satış ve pazarlama birimi tarafından ortak fuar katılımları organize edilecektir. Uluslararası fuarlarda Denizli ev tekstil sektörünü adına ortak stantlar açılacak ve bu stantlarda işbirliğine katılan firmaların ürünleri pazarlanacaktır. Ortak başvuru işlemleri Küme Yönetim Kurulu tarafından gerçekleştirilecektir. Ortak fuar katılımında yer almak

isteyen işletmelerin başvurusu alınacak başvuru sayısına uygun bir alan kiralanacaktır. Ortak standta başvuran tüm işletmelerin ürünleri tanıtılacaktır.

Bunun yanı sıra Denizli’de uluslararası ev tekstili fuarı organize edilecektir. Küme tarafından organize edilecek bu fuarın geleneksel hale gelmesi sağlanacaktır. Böylece Denizli ev tekstili için yeni bir pazarlama kanalı ortaya çıkarılacaktır.

Son olarak çeşitli uluslararası tekstil yayınlarında ortak tekstil basın bülteni oluşturulması planlanmaktadır. Böylece Denizli’de faaliyet gösteren işletmelerin daha fazla müşteri kitlesine ulaşması hedeflenmektedir.

Strateji 4: İşgücü niteliklerini artıracak girişimlerin planlanması

Tekstil sektörü istihdamın artırılması, kadın istihdamı ve toplumun refah düzeyine yaptığı katkılarla Türkiye’deki bütün sektörleri ve toplumsal yapıyı olumlu etkileyen bir sektördür. Türkiye’de olgunluk döneminde olduğu söylenebilecek sektör Uzakdoğu ülkelerindeki düşük işgücü maliyetleri ile mücadele etmektedir. Tekstil ve hazır giyim sektöründe özellikle imalat alanında doğu ülkelerine doğru hareket eden bu sürecin iyi değerlendirilmesi, makine, işgücü ve bilgi birikimi ile elde edilen deneyim ve altyapıyı en verimli şekilde kullanmaya devam etmesi son derece önemlidir.

Denizli çalışma hayatı imalat sektörü ve tarım alanında yoğunlaşmıştır. İmalat sektöründeki toplam istihdamın büyük bir kısmını ise tekstil ve hazır giyim sektörü oluşturmaktadır. Denizli’nin tekstil sektöründeki konumu ve son zamanlardaki yetişmiş, nitelikli personele duyulan ihtiyaç nedeniyle işgücü niteliklerini artıracak girişimlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu strateji doğrultusunda belirlenen aksiyonlar arasında bölgedeki mesleki eğitim kurumlarının eğitim müfredatlarını tekstil sanayinin ihtiyaçları ile paralel hale getirilmesi sağlanacaktır. Denizli ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı mesleki eğitim kurumlarının sayısı 77’dir. Bunlar meslek liseleri, çok programlı liseler, halk eğitim merkezi ve mesleki eğitim merkezleridir. Pamukkale Üniversitesinde tekstil mühendisliği, işletme ve pazarlama ile ilgili bölümlerin yanı sıra üniversiteye bağlı 12 meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Buldan Meslek Yüksekokulunda moda tasarımı ve giyim üretim teknolojileri bölümleri bulunmaktadır. Denizli Teknik Meslek Yüksekokulunda ise tekstil, giyim, ayakkabı ve deri bölümü bulunmaktadır.

Mevcut eğitim kurumlarının müfredatları bazı noktalarda gelişen sektörün nitelikli işgücü ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kaldığı bilinmektedir. Bu nedenle bu eğitim kurumlarının müfredatlarını sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmeleri ve yeni bölümler ve programlar açarak bu sürece katkıda bulunmaları söz konusu stratejinin başarı ile uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Eğitim kurumlarında özellikle tasarım bölümleri, bilgisayar destekli tasarım, yeni tekstil makinaları konularını kapsayan müfredatlar eklenmesi gerekmektedir. Böylece Denizli’de nitelikli işgücünün istihdam edilmesi ile ilgili yaşanan sorunlar azalacaktır.

Strateji ile ilgili diğer bir aksiyon adımı Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde oluşturulacak eğitim biriminde ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim plan ve programlarının oluşturulmasıdır. Genel Müdürlük, Yönetim Kurulunun alacağı kararlar doğrultusunda yıllık eğitim programı hazırlayacaktır. Bu merkezde işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim programları oluşturulacak ve işletmelerin personellerine eğitimler verilecektir. Yönetim Kurulu eğitim programını işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda belirleyecektir. Eğitimler hem mavi yaka hem de beyaz yaka için işletmelerin ihtiyaç duyduğu alanlarda verilecektir. Bu eğitimler tasarım eğitimi, teknik eğitim, mesleki eğitim, dış ticaret eğitimi, lojistik süreç yönetimi vb. eğitimler şeklinde olacaktır.

İşgücü niteliğinin geliştirilmesi için atılması gereken aksiyon adımları arasında işletmelerin yeni istihdam ettikleri personele şirket içi eğitimler verilmesinin teşvik edilmesi yer almaktadır. İşletmeler kendi bünyelerinde bir eğitim programı oluşturacaklardır. Bunun için Mükemmeliyet Merkezinde bulunan eğitim biriminden destek ve danışmanlık hizmeti alabileceklerdir. Bu eğitimler sayesinde yeni istihdam edilen personellerin işletmeye ve üretim sürecine uyum sağlamaları verimli bir şekilde geçecektir. Diğer yandan personelin niteliklerinin geliştirilmesine de katkı sağlanacaktır.

Denizli Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü ‘de çeşitli program ve politikalarıyla işgücü niteliğini artıracak çalışmalar ortaya koymaktadır. Bu nedenle işgücü niteliğini artıracak aksiyon adımları arasında Denizli Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü ile bağlantıya geçilip sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü artıracak programlar oluşturulması yer almaktadır. Komite, Denizli Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü ile görüşmeler ve toplantılar düzenleyerek kurumla işbirliği kurulması planlanacaktır.

Strateji 5: Sektör için lojistik imkanların geliştirilmesi

Lojistik artık tüm reel sektördeki firmaların rekabet üstünlüğü sağlamasında en önemli rol oynayan olgulardan biridir. Bu nedenle yurtdışı pazarlarda Denizli tekstil üreticileri için maliyetleri düşürecek ve ihracatı artıracak lojistik merkezler kurulması bu stratejinin hayata geçirilmesi için belirlenen aksiyon adıımıdır. Denizli'nin yoğun olarak ihracat gerçekleştirdiği ülkeler belirlenerek Yönetim Kurulu tarafından alınacak karar doğrultusunda lojistik merkezler kurulması için gerekli projeler uygulamaya konulacaktır. Lojistik merkezler sektörün ihtiyaçlarına cevap verecek özellikte, modern, teknolojik ve ekonomik gelişmelere uygun şekilde oluşturulacaktır.

Bu merkezlerin kurulmasının ana amacı sektörün ulaştırmada; araç kullanımı, insan gücü organizasyonu, ambar kullanımı, lojistik zinciri optimizasyonu ile toplam ulaştırma ve personel maliyetlerinde azalma, ulaştırma operatörlerinin toplam iş hacminde artış sağlanarak yüksek kalite düzeyine ulaşmaktır. Bu merkez sayesinde Denizli tekstil sektörü işletmelerinin ihracatı artacak, lojistik maliyetleri ve riskleri azalacaktır.

Lojistik merkez ile hizmetin en iyi şekilde verilmesi sağlanacak, müşterilerin idari, teknik ve sosyal tüm ihtiyaçları karşılanarak müşteri memnuniyeti sağlanacak ve Denizli'nin ticari potansiyeli ve ekonomik gelişimine katkı sağlanacaktır.

Strateji 6: Yeni yatırım alanlarının oluşturulması

Denizli Tekstil Sektörünü Geliştirme Kümesi düzenleyeceği toplantılar ile sektörün gelişimine katkı sunacak yeni yatırım alanlarını belirleyecektir. Böylece sektöre yatırım yapmayı düşünen sermaye sahipleri doğru ve güvenilir alanlara kanallize edilerek sektörü güçlendirecek yatırımların hayata geçirilmesi sağlanacaktır. Diğer yandan sektöre yatırım yapmak isteyen yatırımcılara Merkez bünyesinde oluşturulan danışmanlık biriminde finansman için hibe ve destek programları danışmanlığı hizmeti sunulacaktır. Yapılan anket çalışmasında işletmelerin hibe desteklerinden yeterince yararlanmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle bu danışmanlık hizmeti işletmeleri desteklerden yararlanmaya teşvik edecektir. Böylece bölgede ki yatırım miktarı artış gösterecektir.

Projenin ana amaçlarından olan sektör aktörleri arasında işbirliği ve/veya kümelenmenin sağlanması için gereken finansman kaynakları araştırılacaktır. Kamu destek ve teşvik programları bu süreçte araştırılarak uygun programın belirlenmesi ilk adım olacaktır. Bunun

ardından Yönetim Kurulu gerekli başvuru işlemlerini gerçekleştirmek için harekete geçecektir.

Strateji için gerekli bir diğer aksiyon adımı girişimciliğin desteklenmesi ve artırılması için danışmanlık biriminde girişimcilik danışmanlığı hizmeti verilmesidir. Böylece girişimciler en uygun alanlara yönlendirilecek, doğru yöntemleri uygulayarak başarılı yatırım girişimlerinin önü açılacaktır. Bu da sektörün gelişmesine önemli katkı sağlayacaktır.

8. KÜMELENME YAKLAŞIMI

Denizli Ev Tekstili Sektörü Analizi çalışması kapsamında belirlenen strateji ve aksiyon adımlarının uygulamaya konulabilmesi için en önemli adımı kümelenme yaklaşımı oluşturmaktadır. Denizli'deki tekstil işletmelerinin ortak çalışma ve işbirliği yönünden zayıf olmaları sektörün gelişmesine ve çalışmanın beklenen neticeyi alamamasına neden olacaktır. Bu nedenle sürece destek verecek ve sektör aktörlerini bir araya getirecek bir oluşumun ortaya konulması oldukça kritiktir.

Kümelenme olgusunun en bilinen tanımı Micheal Porter tarafından yapılmıştır. Buna göre aynı bölgede ve aynı iş kolunda, aynı değer zincirinde faaliyet gösteren, birbiriyle işbirliğinde bulunan ve aynı zamanda birbirine rakip olan, birbiriyle ilişkili işletmelerin ve onları destekleyici kurumların bir araya geldikleri örgütlenme modelidir. Yerel ekonomik kalkınmada önemli rolü olan kümelenme, işletmeler arası işbirliği ve buna bağlı kurumsal gelişmeyi sağlamaktadır.

Son zamanlarda ekonominin küreselleşmesiyle rekabetin önemi artmış bu da geleneksel ticaret yaklaşımlarının değişmesini gündeme getirmiştir. Kümelenme yaklaşımı günümüzün rekabet ortamında kalkınmayı hedefleyen ülkelerin, üretim ve ticaret kapasitelerini geliştirmek için uyguladıkları bir yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır.

Micheal Porter'a ait bir teoriden geliştirilen kümelenme modeli ilk olarak ABD, Çin, Hindistan, İrlanda ve Norveç gibi ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır. Aşağıdaki bölümde dünyadaki kümelenmelere örnekler verilmiştir.

Dünya'daki Kümelenme Örnekleri

İlk olarak 1975'te İtalya'da Emilia-Romagna'da (ERVET) ortaya çıkan kümelenmeler zaman içerisinde yayılmıştır. Amerika'daki mobilya kümesi Grand-Rapids ve halı üretim kapasitesinin yarısına sahip olan Dalton ile İtalya'da 1300 yün işleme ve tekstil firmasının evi olan Biella başarılı örnekler arasında gösterilmektedir.

Bilişim teknolojilerinin gelişmesinde önemli bir yere sahip olan Silikon Vadisi, Amerika'da ortaya çıkan ilk kümelenme örneğidir. Bu alanda kaydedilen başarı kısa zamanda gıdadan tekstile, inşaat malzemelerinden savunma sanayine ve eğitime birçok alanda kümelerin ortaya çıkmasını tetiklemiştir.

Kümelerin sağladığı itici gücün ekonomik anlamda yarattığı pozitif etki dünyada akademisyenleri bu alanda çalışma yapmaya yönlendirmiştir. Amerika'dan İtalya'ya, Hindistan'a kadar birçok ülkenin bu politikayı uygulayabilmek için projeler geliştirdiği ve belirledikleri makroekonomik hedeflere ulaşmak için kümelenmeyi, ekonomi politikalarının temeline oturttukları bilinmektedir.

Tekstil ve Hazır Giyim Kümelenmesinde İtalya Örneği

İtalya'nın kümelenmede elde ettiği başarı İtalyan deneyimi olarak tüm dünyada örnek alınmaktadır. 1970'lerin sonundan itibaren Üçüncü İtalya (Third Italy), merkezin bir kısmını ve Kuzey İtalya'yı kapsayan ve endüstrileşme başarıları birbirini ardı gelmiş KOBİ'lerin yoğunlukta olduğu bölgeyi betimlemek için kullanılmaya başlanmıştır. KOBİ'lerin ve dolayısıyla Üçüncü İtalya'nın hızla büyümesi firmaların belli sektörlerde ve bölgelerde kümelenmesine dayalı olarak gerçekleşmiştir.

İtalya tekstil yanında, seramik karo ve mobilya konusunda da kümelenme çalışmalarında başarı kazanmıştır. Ayakkabı, deri çanta, triko, mobilya, seramik, müzik aletleri, işlenmiş gıda ürünlerinde ve bu ürünlerin üretilmesine yönelik makine temininde bazı kümeler dünya çapında güçlü konumlara gelmişlerdir. Üretimde ve ihracatta yakaladıkları bu başarıyı 1970 ve 80'lerde, geleneksel ürünlerde, örneğin ayakkabıda, İngiltere ve Amerika'da büyük işletmelerin düşüşte olduğu bir zamanda elde etmişlerdir. Kümelerin ürünlerinde inovasyon yapma kapasitesinin yüksek olmasının bunda etkili olduğu düşünülmektedir.

İyi uygulama örnekleri arasında sayılan Assopiastrelle İtalyan Seramik Kümesi ulusal ölçekte örgütlenmiş ve bağımsız bir organizasyondur. Bu kümenin temel amacı, üyesi olan şirketlere üretimde karşılaştıkları problemlerin çözümünde yardım etmektir. Küme sürekli olarak İtalyan seramik çini ve geri dönüşüm endüstrilerine yeni hizmetler sağlamaktadır. Assopiastrelle bünyesindeki işletmelere muhtelif bilgi, yardım ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Endüstriyel ilişkilerde ve mesleki eğitimde, çevrenin korunmasında, ulaşımda, ham madde ve enerji tasarrufunda, teknik standartlar ve kalitede, mali mevzuatta ve dış ticarete aktif bir rol oynayan bu birlik, birçok istatistik, ekonomik tahmin, pazar araştırması ve uzman yayınlar hazırlamaktadır. Ayrıca İtalya'da ve yurt dışında sergiler, kongreler ve toplantılar, kültürel faaliyetler de birlik tarafından düzenlenmektedir.

İtalya'da oluşturulan ve başarıya kavuşan endüstriyel bölgelerin ortak özellikleri şöyledir:

- İşletmelerin coğrafi olarak birbirine yakınlığı

- Sektörel uzmanlaşma
- Ağırlıklı küçük ve orta ölçekli işletmeler
- Firmalar arası yakın işbirlikleri
- Yenilikçiliğe dayalı firmalar arası rekabet
- Kurumlar arası güven sağlayan sosyo-kültürel kimlik
- Kendi kendine yardım eden aktif organizasyonlar
- Destekleyici bölgesel ve yerel yönetimler

İtalya’da kümelenmenin başarı kazanmasında kamu desteğiyle sunulan ve uzmanlaşmış endüstriyel bölgelerin ihtiyaçlarına özel olarak tasarlanan iş geliştirme servislerinin etkili olduğu bilinmektedir. Bölgede 130’un üzerinde iş geliştirme servisleri veren hizmet merkezleri bulunmaktadır. Bu merkezler geniş kapsamlı servisler sunmaktadır:

- Teminat kredisi
- İhracat sigortası / promosyonu
- Fuar organizasyonları
- Pazar/teknoloji değerlendirmesi ile ilgili bilgilere giriş
- Müşteri değerlendirme
- Danışmanlık
- Eğitim
- Atık yönetimi
- Kirlilik kontrol
- Kalite sertifikasyonu ve ticari markaların ödüllendirilmesi
- Ürün promosyonu
- Yenilikçilik desteği
- Toplu hammadde satın alımı
- Ürün testleri

Bu merkezler üretici birlikleri, yerel yönetim, KOBİ destek ajansları ve bunlar arasındaki ortaklıklar gibi çeşitlilik gösteren kamu gruplarının sahipliğinde hizmet veriyor. Bu merkezler efektif bir platform, müşteri odaklılık, yerel ekonomi ile iç içe geçmiş bir yönetim, artırılmış yönetişim potansiyeli sağlayarak başarının elde edilmesinde etkili olmaktadır.

İtalya'daki tekstil ve konfeksiyon alanında gerçekleştirilen kümelenme modeli son derece başarılı uygulamalardan biri olarak gösterilmektedir. İtalya'da Carpi ve Prato tekstil alanında, Arzignano deri alanında başarılı kümelenme örnekleri arasındadır.

Carpi Kümesi

Carpi Kümesi Orta İtalya'da Po ırmağının deltasında yer alan Emilia Romagna bölgesinde hayata geçirildi. Carpi Kümesinin % 50'sini 9 kişiden fazla çalışanı olmayan 2000 kadar küçük işletme oluşturmaktadır. Bu işletmeler 11,491 çalışan istihdam etmektedir. Şirket ve çalışan sayısı olarak Carpi'nin kümelenmesi, tekstil için İtalya'daki en önemli adımlardan birdi olarak görülmektedir. Bu sektörde hizmet veren İtalyan firmalarının % 21'i bu bölgede toplanmıştır. Kümelenmenin yıllık satışı, ihracattan elde edilen gelirin % 36'sına eşittir. Kümenin ihracatının % 82'sini AB'ye gerçekleştirmektedir.

Kümelenmenin odak noktasında bir grup üretici ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren 500'e yakın işletmeden (% 55'i mikro, % 45'i küçük ve orta boyutlu) oluşan CITER (Emilia Romagna Tekstil Bilgi Merkezi) bulunmaktadır. CITER'e Carpi şehir meclisi ve Ticaret Odası'nın yanı sıra, bazı yerel bankalar da destek vermiştir. CITER 1976 ve 1979 yıllarında bölgede gerçekleştirilen iki önemli eğitim etkinliği sonucunda 1980'de, Emilia-Romagna 'da tekstil ve giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri desteklemek üzere kurulmuştur. İtalya'nın en etkin inovasyon hizmet merkezlerinden biri olarak değerlendirilen CITER müşterilerine, tekstil endüstrisinde modanın gelişimi, yeni üretim teknolojilerinin uygulamaya alınması ve başta teknolojik konular olmak üzere farklı alanlarda hizmet sağlayıcılara erişim konularında hizmet vermektedir. Merkez, müşteri üyelerine, rekabetçi olabilmeleri için hayati önemi olan konularda bilgi aktarımı sağlamaktadır. Bu konular temel olarak şu 4 başlıkta toplanmıştır:

- Renkler, kumaşlar ve moda akımları
- Milli ve milletlerarası pazarlardaki önemli gelişmeler
- Üretim teknolojisindeki yenilikler
- Kalifiye taşeronların mevcudiyeti

Merkez bunlara ek olarak yerel KOBİ'lerin bilgi avantajlarından faydalandırılması için gerekli araçlara erişebilmeleri için seminerler düzenlemiş, yayınlar çıkarmıştır. Eğitim ve defileler düzenleyerek, İtalya ve Avrupa'daki şirketleri ve kuruluşları dayanışma projelerinde bir araya getirmiştir. İtalyan şirketleri ile Doğu Avrupa ve Latin Amerika şirketleri arasında

ilişki kurulmasını desteklemiştir. Üniversiteler, Milli Araştırma Heyeti, Avrupa Birliği, Endüstriyel Bölgeler Kulübü gibi ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından finanse edilen pilot projelere yoğun olarak katılmıştır.

CITER'in 1980'li yıllarda bölge şirketlerinin hazır giyim ürünlere geçişinde etkin bir rol aldığı bilinmektedir. Merkez tarafından verilen eğitimlerin daha çok işletmeye ulaşması için yerel sanayicileri oldukça destek sağlamış, özel sektör girişimciler de bu eğitimleri geliştirerek tamamlayıcı eğitimler sunmuşlardır. Eğitimler merkez çalışanları ile işletmeler arasındaki işbirliğini artırarak birbirlerini tanımalarını sağlamış sonuç olarak işletmelerin uzun dönemli desteğe duydukları ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu durum merkezin işletmelerin ihtiyaçlarını takip ederek paydaşlarına güncel bilgiler sağlayan bir kuruma dönüşmesine yol açmıştır. Potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının bilinmesi ve zaten iletişimde olunması sayesinde verilecek hizmetlerin ücretlendirilmesinde sorun yaşanmamıştır. Benzer şekilde bölgesel kalkınma ajansına, sektörün ihtiyaçlarına yönelik analiz sonuçlarını sunmuş ve ihtiyaç duyulan destekleri bildirmiştir. Bu yakın işbirliği sayesinde merkezin yeniden yapılanma için ihtiyaç duyduğu kaynakların bir bölümünün bölgesel kalkınma ajansı tarafından sağlanması mümkün olmuştur.

CITER, hazır giyim ürünlere geçiş sürecini başarıyla yönetmiş, böylece 1980'li yıllar boyunca verdiği hizmetlere olan talebin artışıyla önemli bir gelir kaynağına sahip olmuştur. Ancak 1990'lı yıllarda bölge ekonomisi büyük çaplı bir ekonomik krizle karşılaşmıştır. Yaklaşık 600 firma kapanmış (1988'de var olan firma sayısının dörtte biri) ve 4000 kişi işini kaybetmiştir. Geriye kalan üreticilerin çoğu taşeronluk hizmetlerine yönelmeye ve moda sektörüne yönelik yatırımlardan vazgeçmeye karar vermişlerdir. Bölgenin büyük üreticilerinin önemli bir kısmı ise bölge dışından gelen büyük yatırımcılar tarafından satın alınmış ve bu durum tasarım merkezinin bölge dışına kaymasına neden olmuştur. Sonuç olarak CITER hizmetlerine olan talep hızla azalmıştır. Merkez, gelirlerinin düşmesi nedeniyle, hem personel sayısını hem de verilen hizmetleri gözden geçirerek yeniden yapılanmıştır. Merkez hizmetleri daha çok ödeme yapmayı kabul eden şirketler göz önünde bulundurularak tekrar düzenlenmiş ve "kapımız herkese açık" politikasından vazgeçilmiştir.

Prato (Yünlü Dokuma) Kümelenme Örneği

Tekstil sektöründe Prato; yünlü dokuma üretiminde uzmanlaşmış bir kenttir. Kentte sanayi istihdamının % 80'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Prato'nun ekonomisinde önemli bir yeri olan KOBİ'ler; aralarında yatay ve dikey bağlantılar oluşturarak, İtalya'nın

toplam tekstil ihracatının yaklaşık % 20'sini gerçekleştirmiştir. Bölgedeki ihracatçılar; yünlü dokuma siparişlerini dokuma işletmelerine vermekte, dokumacılar da bu siparişler doğrultusunda, yünlü iplik tarama konusunda uzmanlaşmış işletmelerden ara mal almaktadır. Tüm bu işbirliğinin gerçekleştirilmesinde Prato Endüstri Birliği etkin olmuştur.

Prato başarısının temelinde iki faktörün bulunduğu belirtilmektedir. Bunlardan birincisi; Prato'daki yünlü dokuma üretiminde uzun dönemde standart ürünlerden modaya uygun özel talebe yönelik ve farklılaştırılmış talebi karşılayan ürün dönüşümünün gerçekleştirilmesidir. İkinci faktör ise; zaman içinde büyük entegre işletmelerden, üretimin farklı aşamalarında uzmanlaşan işletmelere dönüşüm sağlanmasıdır. KOBİ'lerin sahip oldukları teknolojik kapasitenin yanı sıra birbirleriyle yatay ve dikey bağlantıların ve sürekli yeni ürün geliştirme arayışlarının bir sonucu olarak, Prato'da yeni endüstriyel bölge yapısı ortaya çıkmıştır.

Montebelluna Örneği

500 firma; 9.100 çalışana sahip Montebelluna bölgesinde İtalya'nın;

- Bisiklet ayakkabısı üretiminin % 60'ı
- Buz pateni ve tekerlekli paten üretiminin % 80'i yapılmaktadır.

Bölge dünya üretiminde ise,

- Tekerlekli patende % 25
- Atletizm ayakkabılarda % 50
- Apre-ski botlarında % 65
- Kayak botlarında % 75
- Motosiklet botlarında % 80 paya sahiptir.

İtalya örneği başarılı kümelenme projelerinin ortak özelliklerini ortaya koyuyor. Kümelenmede başarının sırları,

- Paylaşım
- Yerel yönetim gibi üçüncü partilerin dahil olduğu yapılar
- Kümelenme anlayışının iş süreçlerindeki tüm taraflarca benimsenmesi olarak özetleniyor.

Hindistan - Allaphuzza, Kerala-Hindistan Cevizi Lifi Kümelenmesi Örneği

Hindistan, dünya Hindistan cevizi lifi yer kaplamaları ve paspas pazarının % 80'ine sahiptir ve bunun % 90'ı Kerala Bölgesinden sağlanmaktadır:

- İhracat: 500 m USD/yıl
- Kümelenme çalışmasında 60 civarında işletme
- Coir Board (Koko Lif Platformu) yönlendirici organ olarak görev yapıyor.

Hedeflenen proje gelişim alanları aşağıdaki gibidir:

- Üretim (Teknoloji, Süreçler, ARGE, Tasarım, Kalite, ambalaj)
- Finans (Krediler, işletme sermayesi, türev işlemler, fonlar)
- Pazarlama (İç piyasa, İhracat, Marka, Fuar, Malzeme, İletişim, Hİ)
- Organizasyon (Eğitim, fikri haklar, bilişim, stok kontrol, yasal ve idari işler, dış kaynak, lojistik)

Neler Yapılıyor:

- Yeni kurulan ve tecrübeli işletmeler için girişimcilik ve yönetim eğitimleri
- Bilgi aktarımı, teknoloji transferi ve eşleştirme çalışmaları
- KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasında bağlantılar oluşturmak
- KOBİ'lere hizmet sağlayan firmaların gelişmesini ve işbirliklerinde bulunmalarını teşvik etmek (kamu ve özel sektör)

Türkiye'de Kümelenme Yaklaşımı

Türkiye, dünyanın en büyük 17 ekonomisi arasında yer almakta, artan dış ticaret hacmi ve ekonomik performansı ile de her geçen gün öne çıkmaktadır. Türkiye'nin Cumhuriyetin 100. yılının kutlanacağı 2023 senesinde ihracatın 500 milyar ABD doları olması ve dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasında yer alması yönünde iddialı hedefleri vardır. Bu hedefler rekabetçi ve ihracata dayalı büyüme stratejileri doğrultusunda sistemli çalışma, doğru stratejilerin tespit edilmesi, yaratıcı insan kaynağının geliştirilmesi ve yenilikçi ürün geliştirme-üretim-pazarlama yönetimiyle başarılabilecek bir hedeftir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de özellikle son on yıl içinde kümelenme yaklaşımı oldukça popüler olmuştur. Özellikle dünyada ortaya çıkan başarılı kümelenme örnekleri ile beraber Türkiye'de de kümelenme çalışmaları büyük önem kazanmıştır.

KOBİ Ağ Yapılanması Kurulması anlamında Organize Sanayi Bölgeleri, KOSGEB Ortak Kullanım amaçlı makine teçhizat destekleri, Üniversite-Sanayi İşbirliklerini destekleyen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Teknopark) ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) Türkiye’de kümelenmenin gelişimine destek vermiştir. Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde sağlanan destekler kapsamında, Çerçeve Programlar ve Katılım Öncesi Mali Araç (IPA) destekleri Türkiye’de kümelenme çalışmalarının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Halen Kalkınma Ajansları ile Bölgesel düzeyde kümelenmeye destek sağlanmaktadır.

Türkiye’de kümelenme çalışmaları 1999’dan bu yana devam etmektedir. Başta Competitive Advantage of Turkey (CAT) grubu olarak kurulan daha sonra Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) altında bir sivil toplum kuruluşu hüviyeti kazanan URAK Türkiye’de kümelenme çalışmalarında öncülük etmiştir. URAK bünyesinde gerçekleştirilen ve katkıda bulunduğu kümelenme çalışmaları arasında Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Geliştirme Çalışması, Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi, OSTİM OSB Rekabetçilik ve Kümelenme Analizi Çalışması bulunmaktadır.

İstanbul Tekstil Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB) tarafından AB kaynakları ile yürütülen Moda Tekstil İş Kümesi projesi özellikle tekstil alanındaki kümelenme projelerine öncelik etmiştir. Yine GAP GİDEM (Girişimcilik Destekleme Merkezi) bünyesinde kümelenmenin geliştirilmesine yönelik Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde ilk çalışmalar başlatılmış, bölgenin ekonomik potansiyelinin harekete geçirilmesi için illerin geliştirilebilecek sektörleri belirlenmiştir. Adıyaman’da tekstil-konfeksiyon, Şanlıurfa’da organik tarım, Diyarbakır’da ise mermer sektöründe çalışmalar başlatılmış ve yürütülmüştür. Adıyaman merkezli “Tekstil Cazibe Merkezi” oluşturmak için ildeki STK ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla bir sanayi platformu oluşturulmuştur.

Kümelenme Türkiye’nin hedeflerine ulaşması yolunda stratejik önem atfedilen bir konu olmuştur. Kümelenmenin KOBİ’ler için dezavantaj gibi görülen hususları avantaja çevirerek onları dünya pazarlarında rekabet edebilir hale getireceği öngörülmektedir.

Türkiye’de bölgesel gelişme yaklaşımları ve politikaları kalkınma planlarında yer almıştır. Birinci Kalkınma Planından itibaren Dokuzuncu Kalkınma Planına kadar bölgeler arasındaki gelir dağılımında dengenin sağlanması, bölgeler arası gelişmişlik farkının azaltılması, az gelişmiş bölgelerde yatırıma öncelik verilmesi, bölgesel gelişme politikalarının geliştirilmesi, kamu ve özel sektör yatırımlarının az gelişmiş bölgelerde yapılmasının teşvik edilmesi planda yer almıştır. 2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı, rekabetin

yoğunlaştığı, küreselleşmenin her alanda yaygınlaştığı bu dönemde rekabet gücünün yükseltilmesi temel öncelikler içinde alınmasıyla yerel dinamiklerin ve temel aktörler arası ağ oluşumunun önemi artmıştır. Dokuzuncu Kalkınma Planı ile Cazibe Merkezleri Yaklaşımı gündeme gelmiştir. Cazibe Merkezleri Yaklaşımı da kümelenme destekleri için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan “Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi”nde 2011 – 2014 hedefleri kapsamında kümelenme politikasının geliştirileceği ve kümelenme potansiyellerinin belirlenmesi amacıyla çeşitli analizlerin yapılacağı belirtilmektedir. Bakanlık tarafından Kümelenme Kapasite Geliştirme Projesi yürütülmektedir. Organize Sanayi Bölgeleri başta olmak üzere işletmeler arası işbirlikleri de desteklenecektir. Yine bu bağlamda Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı,

Dış Ticaret Müsteşarlığı, TÜBİTAK ve kalkınma ajansları arasında işbirliğinin arttırılması da hedeflenmektedir.

Türkiye’de rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla, Türkiye için Katılım Öncesi Mali Yardım Programı-2005 kapsamında, Çok Yıllık Küme Geliştirme Programı altında hazırlanan 2 yıl süreli “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” yürütülmüştür. Projeye Avrupa Birliği (AB) Katılım Öncesi Mali Yardımları kapsamında 6 Milyon Euro kaynak tahsis edilerek finansmanı sağlanmıştır. 2007 yılı Mart ayında resmi olarak uygulama konulan ve 2009 yılı Mart ayında tamamlanan Proje, “Ulusal Kümelenme Politikasının Oluşturulması ve Uygulanması için Kapasite Geliştirilmesi”, “Ulusal Kümelenme Politikasının Oluşturulması” ve “Küme Haritası ve Analizinin Yapılması” bileşenleri üzerinde yürütülmüştür. Proje kapsamında ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmek üzere Kümelenme Strateji Belgesi hazırlanmıştır. Belge ülkemizde kümelenme alanında hazırlanan ilk resmi belge ve rehber niteliğini taşımaktadır. Küme kategorisi ampirik olarak bir arada faaliyet gösterdiği tespit edilen iktisadi faaliyet kolları olarak tanımlanarak, yürütülen istatistiksel çalışma sonucunda Türkiye için geçerli 32 küme kategorisi belirlenmiştir.

Bu kümelerin önde gelenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tarımsal ürünler ve işlenmiş gıda
- Analitik aletler ve tıbbi gereçler

- Otomotiv ve motorlu taşıtlar
- İlaç sanayii
- Yapı malzemeleri
- Kimyasal ürünler
- Bilgi teknolojileri
- Enerji üretimi ve iletimi
- Tekstil
- Turizm

Türkiye’de tekstil, turizm, otomotiv, gıda, bilişim ve finans alanlarında kümelenmenin ön planda olduğu görülmektedir. Projede kurulan Küme Haritalandırma Çalışma Ekibi ile birlikte, uluslararası genel kabul görmüş temalar çerçevesinde belirlenen 10 pilot iş kümesi için yol haritaları hazırlanmıştır.

Bu 10 iş kümesinden biri Denizli-Uşak Ev Tekstili İş Kümesidir. Aktörler arası network oluşturulmasına ilişkin bir yol haritası hazırlanmıştır.

Ayrıca, Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamındaki 11 pilot küme için de kümelenme analizleri yapılmış ve 11 pilot kümenin mevcut durumu ile kümelenme alanında ihtiyaç duyduğu temel hususlar ortaya konulmuştur. BROP kapsamında öne çıkan kümeler arasında tekstil konusunda, Gaziantep Ayakkabı İş Kümesi, Kahramanmaraş Hazır Giyim İş Kümesi bulunmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı, 2012 itibariyle ulusal kümelenme politikaları çerçevesinde paydaşlar arasındaki ilişkileri ve kullanılacak araçları tanımlayacak bir Kümelenme Yönetişim Modeli kurma görevini üstlenmiştir. Bu model ile rekabet edebilirliği artırmaya hizmet eden kümelenme politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasının sağlanması hedeflenmektedir.

Kümelerin ve kümelenme stratejilerinin tespiti, kümelere özel destek uygulamalarının tasarlanması Kalkınma Ajansları’nın öncelik alanı olarak belirlenmiştir. Ajanslar mevcut ve oluşma potansiyeli olan kümeleri saptamak ve desteklemek amacıyla kümelenme faaliyetleri gerçekleştirecektir. “Kalkınma Ulusal kümelenme politikasının geliştirilmesi projesi basın bilgi notu Bakanlığı 2012 Kalkınma Ajanslarıyla Ortak Çalışma Programı” kapsamında Kalkınma Bakanlığı ve tüm Kalkınma Ajanslarının kümelenme alanında ortak faaliyetler gerçekleştirmesi planlanmaktadır. Bu faaliyetler küme yönetim modelinin belirlenmesi, küme yol haritalarının hazırlanması, küme yol haritalarının yer alacağı küme mukayese

sistemini de barındırması öngörülen küme konusundaki güncel gelişmelerin ve haberlerin takip edileceği veri tabanının hazırlanmasını içermektedir.

Türkiye Tekstil Sektörü Örnek Küme Çalışmaları

Adıyaman Tekstil Kümesi

Kümelenme çalışmalarının en başarılı projelerinden bir tanesi Adıyaman’ da tekstil ve hazır giyim üreticilerinin kümelenmesidir. Proje valilik, belediye başkanlığı, GAP idaresi, ticaret ve sanayi odaları, eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve işadamlarının katılımıyla başlatılmıştır.

Adıyaman Tekstil Kümesi çalışmaları Avrupa Komisyonu’nca finanse edilen ve Birleşmiş Milletler (BM) Kalkınma Programı ve GAP Bölge Kalkınma İdaresi tarafından işbirliği içinde yürütülen GAP-GİDEM (Girişimci Destekleme Merkezleri) Projesi kapsamında yürütülmüştür. Güneydoğu Anadolu’da başlayan kümelenme projesi kapsamında, Adıyaman, Diyarbakır, Mardin ve Şanlıurfa’dan oluşan, Türkiye’deki pamuk üretiminin % 60’ını karşılayan bu bölgenin, on yıllık bir perspektifte, emek yoğun olan tekstil ve hazır giyim sektörünün merkezi haline gelmesi amaçlanmıştır. Adıyaman odaklı olmak üzere Gaziantep, Malatya, Kahramanmaraş, Kilis, Mardin, Şanlıurfa ve Diyarbakır’ı içerisine alan coğrafi alanda sektörün rekabet gücünü yükseltmek üzere değer zincirinde yer alan eksik oyuncuların tamamlanarak toplam katma değer in bölgede yaratılması ve yerel ekonomik kalkınmaya katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Adıyaman Valiliği, Belediye, Ticaret ve Sanayi Odası, Adıyaman Üniversitesi ve İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) gibi sektörel sivil toplum örgütleri destek vermiştir.

2005-2010 yıllarında gelişen Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Kümesi projesinde GAP İdaresi’ne bağlı olan GİDEM (Aralık 2007’de proje tamamlanmış, GİDEM kapanmıştır) kolaylaştırıcılık görevini üstlenmiştir. Dönemin TOBB Türkiye Hazır Giyim Sanayi Meclis Başkanı Umut Oran ve Günkar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Kemal Güneş’in de bulunduğu bölge dışından dört kanaat önderinin olduğu, Adıyaman Valiliği, Adıyaman Belediyesi, Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odası, Adıyaman Üniversitesi, Ticaret ve Sanayi İl Müdürlüğü, KOSGEB, sektörel dernekler ve sektörden iş adamları da bu çalışmaya destek vermişlerdir. Proje, yerel sahiplenmenin gerçekleştiği bir proje olmuştur.

Proje kapsamında aşağıdaki faaliyetler yürütülmüştür:

- Proje için belirlenen coğrafi alanda Adıyaman ve çevresinde 120 ilgili kuruluşa ulaşılarak aralarındaki iletişim ve işbirliğini belirlemeye yönelik olarak mülakatlar yapılarak kuruluşlar arası ilişki ağı, bir “küme haritası” şeklinde mevcut durumu sergilemek üzere belirlenmiştir.
- Tekstil ve Hazır Giyim sektöründe değer zincirinin söz konusu coğrafi alanda tamamlanması için gerekli eksik oyuncular belirlenmiştir.
- “Tekstil ve Hazır Giyim Yerel Kümelenme Komitesi” oluşturulmuş ve komite ilk toplantısında SWOT tekniğinden yararlanarak, ilin zayıf ve güçlü yönleri ile fırsatlarının ve tehditlerinin değerlendirildiği bir analiz çalışması yapmıştır.
- Söz konusu mevcut durum değerlendirme çalışmasının sonuçları doğrultusunda “Stratejik Yol Haritası” hazırlanmasını sağlamak için 8 ana başlıkta, kısa, orta ve uzun vadeli şeklinde nitelendirilerek 38 adet proje belirlenmiştir.
- 38 adet projeden kısa ve orta vadeli olanlar için proje özet bilgi formu hazırlanmış ve Adıyaman’ın yerel kaynakları ile gerçekleştirilmesi mümkün olanlar için sorumlu kuruluşlar atanarak, projenin hayata geçirilmesi yönünde gerekli faaliyetleri başlatmaları sağlanmıştır. Yerel paydaşların kaynakları ile gerçekleştirilmesi mümkün olmayanlar için çeşitli ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına başvuruda bulunulmuştur.
- Kısa ve orta vadeli projeler kapsamında yer alan ve hayata geçirilmesi sağlanan projelere örnek olarak;
 - Valiliğin desteği ile hava alanının açılması,
 - Adıyaman Tekstil Eğitim Merkezi’nin (ATEM) çok paydaşlı bir organizasyon ile hayata geçirilerek iki yılda 12 eğitmen, 882 ara eleman yetiştirilmesi,
 - “Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Kümelenme Derneği’nin (ATEKS) kurulması, derneğin Türkçe ve İngilizce Web sayfasının hazırlanması ve hizmete girmesi,
 - ATEKS için yol haritası çalışmasının tamamlanması,
 - Adıyaman OSB’nin faaliyete geçmek üzere açılması,
 - Kümelenme çalışmaları ile ilgili iki yayın; Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Kümelenme Analizi kitabı ve Adıyaman Tekstil ve Hazır Giyim Firma Kataloğu üretilmesi,

- Kümelenme programının etkisini belirlemek amacı ile GAP – GİDEM'in yaptığı çalışma neticesine göre 2004 yılından itibaren Adıyaman ilinde tekstil ve konfeksiyon sektöründe, 36 adet yeni yatırım gerçekleştirilmesi ve 30 yatırımcının da hazırlığını yapmakta olması,
- İstihdama ise 4650 işçi ile katkı sağlanması yer almaktadır.26 Adıyaman' da kümelenme projesinin uygulanmaya başlamasıyla birlikte üç yılda 5 bin kişiye ek istihdam sağlanmıştır. Yine bu proje kapsamında 60 şirket ticarete atılmıştır. Adıyaman kümelenme çalışması 2005'te UNDP tarafından gelişmekte olan ülkelerde uygulanan en başarılı proje seçilmiştir. 2004'de başlayan "kümelenme modeli" ile Adıyaman 3 yıl sonunda Avrupa ve Ortadoğu'nun tekstil havzası olma yolunda önemli adımlar atmıştır. GAP, Tommy Hilfiger gibi dünya markaları artık Adıyaman'da üretilmektedir. Proje kapsamında Adıyaman'da işsizlik oranı erkeklerde % 11, kadınlarda % 4'e inmiştir.

2004'ten bu yana Adıyaman'da tekstil ve konfeksiyon sektöründe, 20 adet yeni yatırım gerçekleştirilmiş ve istihdama 1700 işçi ile katkı sağlanmıştır. Proje kapsamında Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği kurulmuş ve kümelenme çalışmalarının gelişmesi ile ilgili faaliyetlerine devam etmektedir. 2011 yılı itibariyle Adıyaman'da tekstil sanayisinde, 70'in üzerinde tekstil işletmesi, 11 iplik fabrikası, 18 çırçır fabrikası, 2 boyahane, 2 nakış atölyesi, 2 baskı atölyesi, 2 örme fabrikası, 2-3 adet lojistik destek sağlayan yedek parça-servis firması faaliyet göstermektedir. İl sanayisinin toplam 10.550 kişilik istihdamının % 60'ı, yaklaşık 6 bini tekstil sektöründe istihdam edilmektedir.

2008-2009 yıllarında yaşanan mali kriz Adıyaman tekstil sektörünü de olumsuz yönde etkilemiş, birçok tekstil firması kapanmış olmasına karşın tekstil halen gıda ile birlikte lider sektör konumundadır. Diğer sektörlerin tekstil ürünleri sektörü merkezli bir kümelenme içinde olduğu görülmektedir. Adıyaman İlinde bulunan sanayi işletmelerinin sektörel dağılımına baktığımızda, Tekstil ürünleri imalatı % 17, Giyim eşyası imalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması % 15 ile toplam % 32 paya sahiptir. Sanayi çalışanların, % 28'i Tekstil Sektöründe istihdam edilirken, % 27'si Giyim Eşyası İmalatı; kürkün işlenmesi ve boyanması sektöründe istihdam edilmektedir.

Dernek çatısı altında KOSGEB ve İpekyolu Kalkınma Ajansı işbirliğiyle eğitimler, bilgilendirme ve sektör toplantıları yapılmaya devam edilmektedir. Dernek Anadolu Kümeleri

İşbirliği Platformunun da üyesidir. Ayrıca Adıyaman’da 2010 yılı itibariyle “Kahramanmaraş Hazır Giyim İş Kümesi” projesi kapsamında kümelenme çalışmaları devam etmektedir. Ayrıca Türkiye’de Tekstil Sektöründe Kobiler İçin Sürdürülebilir Bağlantılar BM Ortak Programı kapsamında son bir yıldır çalışmalar yapılmaktadır.

Çalışmalar kapsamında firmalarla görüşmeler yapılmış, sektörün ihtiyaç ve sorunlarına yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca tekstil üretim teknolojilerinde yeni yöntemler, yalın üretim, verimlilik artırma yöntemleri gibi konularda eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Denizli Ev Tekstili Kümesi

Türkiye’nin en fazla ihracat yapan 7. kenti olma başarısını sürdüren Denizli, resmi rakamlarla 2 milyar 757 milyon dolar, revize edilmiş rakamlarla 3 milyar 112 milyon dolar olan toplam ihracatının % 51’ini tekstil ve konfeksiyon sektöründe gerçekleştiriyor. Denizli Ev Tekstili kümesi Türkiye’nin ikinci büyük kümesi olarak gösterilmektedir. Denizli, Uşak ile birlikte Mart 2007’de başlayan Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi kapsamında yer alan 10 iş kümesinden biridir. İşletmeler, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, akademik kurumlar, araştırma kuruluşları ve diğer ilgili küme aktörlerinin katılımı ve katkılarıyla aktörler arası network oluşturulmasına ilişkin bir yol haritası hazırlanmıştır. Yol haritasında altı Kümelenme faaliyeti belirlenmiştir. 2009’da tamamlanan projenin devamı olan Kobi İşbirliği ve Kümelenme Projesi’nde yer almamıştır.

Ayrıca Denizli’de ABİGEM Denizli tarafından ABİGEM İş Merkezleri Ağı Geliştirme Projesi kapsamında 2008 Ağustos ile 2010 Haziran arasında kümelenme konusunda analiz çalışması yürütülmüştür. Proje kapsamında kümelenmeye ilişkin workshoplar düzenlenmiş, strateji dokümanları hazırlanmış, bazıları kurumlar bazında uygulanmıştır. Ancak küme yönetimi oluşturulamamıştır. Şu anda belirlenen strateji doğrultusunda ABİGEM tarafından tek tek kurumlar/firmalar bazında çalışmalar yürütülmektedir. Halen ABİGEM Denizli’nin Denizli Sanayi Odası ile birlikte Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesine yönelik tekstilcileri bir araya getirmeye yönelik taslak aşamasında bir projesi vardır.

Kümelenmede Başarı

Kümelenmede başarının yakalanması için aşağıda yer alan şartların yerine getirilmesi önemlidir.

- Kümelenmedeki aktörler eş derecede öneme sahip olmalı.

- Aktörler arasında mutlaka güven ilişkisi oluşmalı.
- İşletmeler arasında operasyonel ve ruhsal yakınlık kurulmalı.
- Ortak ve net bir vizyon oluşturulmalı.
- Farklı aktörler için ortak bir dil geliştirilmeli.
- Kamu kuruluşları ve sektör temsilcileri arasındaki görev paylaşımları açıklığa kavuşturulmalı.
- Bölgesel bir marka oluşturmak üzere farklı oyuncular bir arada hareket etmeli.
- Yerel avantajlar sağlamalı.
- Lider şirketler mutlaka kümelenme sürecinde aktif olarak yer almalı.
- Eğitim ve rekabet konularında farklı oluşumlarla birlikte yol alınmalı.
- Aktif bir kümelenme hareketinin önceliği müşteri tatmini olmalı.

Kümelenmenin temel faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yenilik faaliyetini destekleyerek yeniliğin ticarileşmesini kolaylaştırır, verimliliği ve istihdamı artırır, “rekabet ve işbirliği” olanağını sağlar.
- Özelleşmiş kaynaklar, hizmetler, bilgi, araştırma enstitüleri ile eğitim gibi genel ihtiyaçlara daha etkin erişim sağlar
- Firmalar arasında daha kolay koordinasyon ve işlem yapılmasını sağlar
- İyi örneklerin yayılmasını hızlandırarak ve rakipler arasında performans kıyaslaması yapılmasına (benchmarking) imkân tanır, böylece verimliliği ve etkinliği artırır.
- Yeni firmalar veya yeni iş imkânlarının belirginleşmesini sağlayarak; tedarikçilere, müşterilere ve destek mekanizmalarına daha rahat ulaşılmasını sağlar
- Yeni şirketlerin kurulmasını ve yeni ürünlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır, böylece ticarileşmeyi artırır.
- Araştırma enstitüleri, tedarikçiler ve deneyimli-yetenekli yöneticilerden oluşan bir havuz meydana getirme yoluyla bilginin ortaya çıkmasını sağlar ve yerel kaynaklar sayesinde bilimsel araştırmaya fırsat tanıyarak yenilikçiliği hızlandırır.

Denizli Kümelenme Yaklaşımı

Çalışma kapsamında yapılan saha ziyaretleri, firma görüşmeleri ve ilgili aktör görüşleri doğrultusunda küme yaklaşımının benimsenmesinin en hızlı ve doğru çözüm olduğu düşünülmektedir. İlgili küme yaklaşımının stratejik noktası bir Mükemmeliyet Merkezi kurulacak bir ortak merkez olacaktır. Küme yaklaşımından beklenen sonuçların elde

edilebilmesinde bu merkez tarafından sağlanacak koordinasyon ve sunacağı hizmetler kritik önem arz etmektedir.

Mükemmeliyet Merkezinde sektör aktörlerinin istenilen sonuca ulaşabilmek için hangi strateji ve aksiyonlarda hangi görevleri üstlenmeleri gerektiği bir önceki bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

- Mevcut durumda işletmeler, üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkiler istenilen seviyede değildir. Sektör isteklerinin konuşulabileceği bir ortamın sağlanması için bir ara yüz olarak Denizli Tekstil Sektörünü Geliştirme Kümesi devreye girecektir.
- Mevcut durumda Pamukkale Üniversitesi ile Denizli tekstil sektörü firmalarının arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Ankete katılan 101 firmanın yaklaşık %77'si üniversite ile işbirliği kurmadıklarını belirtmiştir. Bölgede tekstil sektörü ile ilgili daha önce birçok çalışma yapılmış, üniversite-sanayi işbirliğinin kurulması gerektiği ifade edilmiştir. Ancak, geleneksel noktada halen işbirliği noktasında gelişmenin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun en önemli sebebi iki grubun kendi alanlarında süreci yürütme istekleridir. Bölge sektör işletmesi ilgili üniversite akademisyeninin kendi işletmesine gelmesini beklerken üniversite de işletmelerin kampüse gelmesini istemektedir. Bu durumun sağlanması ve sürdürülebilir bir şekilde devam ettirilebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle dünya üzerinde başarı ile uygulanan yöntem iki grubun buluşma noktası olabilecek ortak bir organizasyonun oluşturulmasıdır. Bu noktada oluşturulması hedeflenen Yönetim Kurulu bu görevi ifa edecektir.
- Küme yaklaşımının bir diğer aktörü de Kalkınma Ajansıdır. Normalde işletmelere destek verebilecek diğer kamu kurum ve kuruluşları da bulunmaktadır ancak sürecin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından en etkili kurum olan Kalkınma Ajansı üzerinden devam edilmesi gerekmektedir. Kalkınma Ajansı GÜDÜMLÜ Proje Desteği ile bölge de hedeflenen kümelenmenin oluşturulması mümkündür. GÜDÜMLÜ Proje Desteği, bölgesel gelişmenin hızlandırılması, bölgenin rekabet edebilirliğinin güçlendirilmesi ve bölgedeki iş ortamının iyileştirilmesi açısından önem taşıyan projelerin konusu ve koşullarının Ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenmesi ve sonrasında Ajans tarafından desteklenerek

gerçekleştirilmesidir. Hazırlanan bu çalışmanın ardından GEKA'nın desteği için görüşmeler yapılması önem arz etmektedir.

- Mevcut durumda Kalkınma Ajansı ile sektör işletmeleri arasında bir etkileşim bulunmaktadır. Sektör işletmeleri Kalkınma Ajansının ilgili mali destek programları çerçevesinde projelerini hazırlamakta ve başvurularını yaparak hibe desteği almaktadırlar. Ancak, alınan hibe desteği oranlarının yeterli olmadığı, destek alamayan firmaların sektör içi rekabette geri kaldıkları ve Kalkınma Ajansının işletmelere sunabilecekleri dolaylı destek ve faydalardan yararlanamadıkları tespit edilmiştir.
- Küme yaklaşımımızın temel odağı olan Mükemmeliyet Merkezi bölge sektör işletmeleri ile Kalkınma Ajansı arasında oluşturacağı koordinasyon ile iki grup arasındaki ilişkinin zayıf yönleri tamir edilebilecektir. Bu sayede Kalkınma Ajansının donanımlı personelinden daha fazla yararlanılması ve teknik destek ile doğrudan faaliyet desteği gibi işletmelerimize faydalı olabilecek dolaylı desteklerden faydalanılması sağlanabilecektir.

9. SEKTÖREL GELİŞME EKSENLERİ

Yapılan araştırmalar ve anket görüşmeleri neticesinde Denizli'de yapılacak yeni yatırımlar açısından sektörel gelişim eksenini olarak değerlendirilebilecek alternatif sektörler tespit edilmiştir. Yapılan çalışma ile 5 farklı sektörel gelişim eksenini belirlenmiş olup aşağıda belirtilmiştir. Aşağıda belirtilen alanlarda yatırım yapmayı düşünen işletmelerin detaylı bir yatırım fizibilitesi hazırlanması sonrasında yatırım sürecine başlaması doğru olacaktır.



Ev Teknik Tekstilleri (Hometech)

Tekstil sektörünün gelişmesi ile ortaya çıkan sektörlerden biri olan ev teknik tekstil sektörü teknik tekstilin en önemli dallarından biridir. Denizli’de işletmelerin çoğunlukla ev tekstili sektöründe yer alması ev teknik tekstili ile altyapının mevcut olduğunu göstermektedir. Denizli’de son zamanlarda bu sektöre yönelik bazı yatırımlar gerçekleştirilse de yeterli seviyede değildir.

Ev teknik tekstil sektörü geniş bir uygulama alanına sahiptir. Ürünler estetik ve dekoratif özellikleri dışında sahip oldukları teknik ve performans özellikleri ile imal edilmekte ve tercih edilmektedir. Ev teknik tekstili ile üretilen ürünler katma değeri yüksek ürünlerdir. Bu nedenle Denizli’deki potansiyel yatırımcıların bu sektöre yönelmesi hem işletmelerin katma değerini artıracak hem de yurtdışı pazarlara daha fazla satış gerçekleştirme olanağı elde edilecektir.

Ev tekstil ürünleri genel olarak mefruşat tarzı ürünlerdir. Fakat son zamanlarda ev teknik tekstil ürünlerine ilgi artmıştır. Bunda gelişen teknolojinin de etkisi olduğu söylenebilir. Ev teknik tekstil ürünlerine örnek olarak çeşitli kaplama kumaşlardan üretilen stor perdeler, yüksek yalıtım özellikli içi boş liflerden üretilen yatak ve uyku tulumları, güç tutuşur lif veya güç tutuşurluk kazandıran kaplama yöntemleriyle üretilen çeşitli ev ürünleri, döşemelikler vb.dir. son zamanlarda duvar kağıtlarının yerini de duvar bezleri almaya başlamıştır. Bu duvar bezleri kir tutmazlık, ses izolasyonu, ısıl izolasyon, güç tutuşurluk, UV koruma, Koku izolasyonu ve güzel koku yayma gibi özelliklere sahiptir. Ürünlere bu özellikler kaplama, laminasyon, çektirme vb. yöntemlerle kazandırılmaktadır.

Başlıca ev teknik tekstil ürünleri şunlardır:

- Dolgu lifler
- Yatak ve yastık elemanları
- Halı arka yüzeyleri
- İçi dolgulu oyuncaklar
- Stor perdeler
- Güneş koruyucu tekstil ürünleri
- Havalandırma filtreleri
- Temizleyici vakum filtre malzemeleri
- Dokusuz yüzey mendiller

- Sivrisinek koruyucular

Ev teknik tekstil ürünlerinde özellikle güç tutuşur ürünler son yıllarda çokça talep edilir hale gelmiştir. Bu alandaki ürünler arasında en büyük pazar alanına sahip ürün ise yangın battaniyeleridir.

Dokusuz Yüzeyler (Nonwoven)

Örme veya dokuma kumaşlardan farklı olarak, iplik oluşumu olmadan, kesikli veya sürekli liflerin veya polimerlerin birçok bağlama tekniklerinin herhangi birisi ile bağlanması yoluyla oluşturulan yapılardır. Dokusuz yüzey üretiminde seramik, polimerler, doğal, sentetik ve rejenere lifler gibi her türlü lif ve polimerler hammadde olarak dokusuz yüzeyler üretiminde kullanılabilmektedir. Bu nedenle kullanım alanları genişir.

Bu ürünlerin üretimi kullanım yerine göre yapılmaktadır. Dokusuz yüzeyler konvansiyonel kumaşlara göre yüksek hacimde, yüksek hızlarda ve daha düşük maliyetle üretilirler. Bu nedenle üretiminde estetik amaç güdülmemekte ve teknik uygulamalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle Denizli sahip olduğu tekstil potansiyeli ile daha avantajlı bir tekstil dalı olan dokusuz yüzey üretimi için yatırım yapılabilir. Hem maliyeti düşük hem de kullanım alanının oldukça geniş olması nedeniyle yatırımcılar için efektif ve uygun bir yatırım olacaktır.

Dokusuz yüzeyler malzeme seçimine ve üretim yöntemine göre sıvı çekici, sıvı itici, esnek, sağlam, yumuşak, gergin, yanmayı geciktirici, filtre edici, antibakteriyel vb. özelliklerde üretilmektedirler.

Dokusuz yüzeyler tıbbi tekstil, tarım tekstilleri, endüstriyel tekstiller, jeotekstiller, kompozit malzemeler, spor tekstilleri, transfer kayışları ve askeri tekstiller gibi birçok alanda uygulanabilmektedirler.

Dokusuz yüzeylerin toplam tekstil ihracatındaki payı 2013 yılında %4,8 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'nin dokusuz yüzey ihracatı 2013 yılı genelinde %12,3 artarak 399,2 Milyon Dolara yükselmiştir. 2013 yılı Ocak-Kasım dönemi ithalat değerine bakıldığında ise 292,4 Milyon Dolar değerinde 57,9 Bin Ton dokusuz yüzey ithal edilmiştir.

Bu veriler incelendiğinde Türkiye'nin dokusuz yüzey ihracatı ve ithalatı mevcuttur. Yatırımların artması ile ithalat miktarının azaltılıp ihracatın artırılması mümkündür. Bu nedenle Denizli'deki yatırımcıların bu alana yönelmesi faydalı olacaktır.

Tarım Teknik Tekstilleri

Tarım teknik tekstilleri, tarım ürünlerinin paketlenmesi, bitkilerin büyüme sürecinin hızlandırılması, ürünlerin UV ışınlarından korunması, tarımsal alanların ilaçlanması, yabancı otların büyümesinin önlenmesi, tarımsal amaçlı drenaj ve erozyon kontrolü, besicilikte hayvanların hava şartlarından korunması, balıkçılık vb. pek çok alanda kullanılan ürünlerden oluşmaktadır.

Tarım tekstillerinde kullanılan teknik tekstil ürünleri dokuma, örme ya da dokusuz yüzey şeklinde üretilebilmelerinin yanı sıra çeşitli bitim işlemleri ile de özellik kazanabilmektedir. En çok tercih edileni ise dokusuz yüzeylerdir. Bu yüzeyler gölgelik, termal yalıtım malzemesi ve yabancı ot önleyici olarak kullanılmalarının yanı sıra tohum çimlendirmede, hazır çim üretiminde, bitkilerin dona, yağmura ve haşerata karşı korunmasında, erozyon kontrol sistemlerinde kullanılmaktadır. Erozyon kontrol sistemlerinde dokusuz yüzeylerin tercih edilmesindeki neden dayanıklılığıdır.

Dokuma kumaşlar, bitki ve meyveleri güneşin zararlı ışınlarından korumak için gölgelendirme amacıyla kullanılmalarının yanı sıra tavuk kümeslerinde duvar olarak da kullanılabilmektedir. Seralarda bitkileri böcek ve haşeratlardan korumak amacıyla kullanılan böcek perdeleri de dokuma olarak böceklerin giremeyeceği ölçülerde tasarlanmaktadır.

Denizli tarım ve seracılık faaliyetlerinin yoğun olarak yapıldığı bir ildir. İlin gayri safi hasılasının %40'ını tarım, %15'ini sanayi oluşturmaktadır. İlin sahip olduğu tekstil sanayi tecrübesinden yola çıkılarak tarım teknik tekstil sektörüne yatırım yapılması oldukça avantajlı bir girişim olacaktır. Ayrıca daha fazla katma değer sağlayacak bu ürünler sayesinde ihracat değerlerinde de artış sağlanması mümkün olacaktır.

Ekolojik Tekstil-Organik Pamuk

Dünyanın en büyük organik pamuk üreticisi olan Türkiye'nin, aynı zamanda dünyanın en büyük organik pamuklu tekstil mamulleri üreticisi olması gerekmektedir. Çünkü bu üretim zincirinde katma değer oranı oldukça yüksektir. Bu durum, ülkede üretilen ürünlerin prestijine de olumlu katkı sağlayacaktır. Önemli pamuk üreticilerinden biri olan Denizli'de organik pamuk ve ekolojik tekstil sektörlerine yatırım yapılması avantajlı bir tercih olacaktır.

2015 yılında dünya organik pazar tekstilinin 19,8 Milyar Dolar ticaret hacmine ulaşması beklenmektedir. Dolayısıyla pazar potansiyeli oldukça yüksek bir üründür. Diğer yandan bir

çok ülke ekolojik ürün ve organik pamuk ŗartını ticaretin olmaza olmaz koŗullarından biri haline gelmiŗtir.

Ekolojik tekstil üretim ekolojisi, insan ekolojisi ve atık ekolojisi olmak üzere 3 grupta değerlendirilir. Hammaddenin evre dostu koŗullarda üretilmesi, kimyasalların çevreye zarar vermeyecek ürünlerden seçilmesi, solunum, sindirim ve ter yoluyla insana zarar vermeyecek giysilerin üretilmesi, üretim atıklarının ve kullanım sonucu oluŗan atık giysilerin geri dnŗm süreçlerinin gerekleŗtirilmesi gibi konuları içermektedir.

Ekolojik tekstil için uluslararası alanda kabul gören bazı etiketler mevcuttur. Türk firmaları tarafından en çok kullanılan etiket Alman ko-Teks Enstitüleri tarafından verilen ko-Teks Standart 100 etiketidir. Global Organic Textile Standart (GOTS) ise uluslararası organik üretim metotlarını denetleme örgütüdür. Minimum %70 pamuk içeren rnler GOTS'a göre sertifikalandırılır.

Akıllı Tekstil

Teknik tekstiller içerisinde yer alan, çevresel etkiler nedeniyle önemli ve yeniden retilabilir otomatik deęiŗim özellikleri olan elyaf ve kumaŗlardır. Yüksek teknolojik ve katma değeri çok yüksek ürünlerdir. Bu nedenle Denizli'de yatırım yapılabilecek sektörler arasında yer almaktadır. Potansiyel yatırımcılar bu sektöre yöneldiğinde daha yüksek katma değerli üretim yapabileceklerdir.

Akıllı tekstil ürünlerinin genel özelliği herhangi bir etkiyi veya etki deęiŗiklięini algılama ve buna tepki vermedir. Günümüzde geliŗtirilen çok iŗlevli elyaflar, askeri giysiler, koruyucu hastane elbiseleri, yüksek performanslı spor giysileri gibi birçok alanda uygulama bulmaktadırlar. Ayrıca; evresel deęiŗimleri algılayarak renk, gözenek ve kalınlık özelliklerini deęiŗtirebilen, mikropları öldüren, cildi besleyip masaj yapabilen, bazı ilaçların deriden vcoda verilmesini sağlayan örnekler günümüzde görülmeye baŗlanmıŗtır.

Bu rnlerin üretimini gerekleŗtirecek yatırımların yapılmasını Denizli'nin tekstil konusundaki gücünü artıracak ve uluslararası alanda tanınırlığını artıracaktır. Bu nedenle önerilen sektörler arasında yer almaktadır.

10. SONUÇ

Gelişmekte olan ülkelerin lokomotif sektörlerinden olan tekstil sektörü sanayileşmede gelişmenin önemli adımlarından biridir. Diğer yandan emek yoğun bir sektör olması itibariyle gelişmekte olan ülkelerin istihdam sorununun çözümüne de katkı sağlamaktadır. Elyaftan başlayıp iplik, dokuma, örme, boya, baskı, kesim ve dikim süreçlerinden oluşan tekstil sektörü ülkemizin öncü sektörü konumundadır. Olgunluk dönemine giren Türkiye tekstil sektörünün, dünya ve çevre ülkelerdeki gelişmeler etkisinde dönüşmesi ve yeni rekabet şartlarına uyum sağlaması gerekmektedir.

Denizli tekstil sektörünün nitelikli işgücünün yetersizliği, finansman sağlama koşullarının ağır olması, altyapı yatırımlarının yetersizliği, hammadde temininde yaşanan güçlükler, işçilik ve enerji maliyetlerinin yüksekliği, dâhilde işleme rejiminin kısıtlılığı, ar-ge, tasarım, markalaşma ve ürün geliştirme, çalışmalarının yetersizliği, pazarlama kanallarının çeşitliliğinin az olması, teşvik uygulamalarından yararlanmama gibi kimi ulusal kimisi de yerel önlemlerle çözülebilecek sorunları vardır. Bu sorunlardan kurtulmanın yolu, Denizli tekstil üreticilerinin fason ve katma değeri düşük üretim sisteminden vazgeçip, ürün çeşitlendirmesine ve kendi tasarımlarıyla markalaşmaya gitmeleri olarak görülmektedir.

Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin dünyadaki konumu kaliteli ancak yüksek fiyatlı olmayan ürün kategorisindedir. Sanayinin Uzakdoğu’da gerçekleştirilen düşük fiyatlı büyük üretimle rekabet etmesi oldukça zordur. Fakat tekstil sanayisinin rekabet gücü kaliteli ve farklı ürün üretebilme kabiliyeti ile bağlantılıdır. Sahip olunan deneyimler, bilgi birikimi ve işgücü bu alanda rekabet gücünün yükseltilmesini mümkün kılabilir. Bu noktada sanayinin uzun vadeli yatırımlara yönelik olarak kaynak aktarımında bulunması ve ürün gelişiminde ham pamuk işleme yöntemlerinden kullanım alan ve amaçlarına uygun olarak işlenen kumaşın değerlendirilmesine kadar farklı alanlarda fırsatlar yakalanması mümkündür. Öte yandan hatalı mamullerin gerek nihai ürün gerek yarı mamul safhasında geliştirilmesi ve düzeltilmesi yönünde de gelişmeler kaydedilebilecektir. Ancak tekstil işleme ve boyama süreçleri ar-ge’ye yönlendirilecek kaynak ve vasıflı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle sektörün ar-ge odaklı stratejiler geliştirmesi büyük bir ihtiyaçtır.

Denizli tekstil işletmelerinin de yeni gelişmelere ve rekabet koşullarına uyum sağlaması adına hazırlanan bu raporla Denizli ev tekstili sektörü analiz edilmiş, işletmelerle görüşmeler yapılmış, sektörün gelişmesi ve rekabet koşullarına ayak uydurması için stratejiler ve aksiyon adımları belirlenmiştir. Yapılan anket çalışmaları ve literatür taraması sektörde ar-ge, tasarım,

markalaşma, işgücü niteliklerinin yetersizliği, pazarlama olanaklarının kısıtlılığı, lojistik imkanların gelişmemiş olması gibi sorunların hakim olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla söz konusu strateji ve aksiyon adımları bu sorunlar doğrultusunda belirlenmiştir. Denizli tekstil sektörünün küme yaklaşımına ihtiyaç duyduğu ve bu potansiyeli taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Denizli’de ev tekstiline yönelik bir kümelenme yaklaşımının benimsendiği bu rapor genel itibariyle Denizli ev tekstil sektörünün dış pazarlardaki payını artıracak, markalaşma ve tasarım çalışmalarının artmasına olanak sağlayacak ve Denizli’ye özgü ürün standartlarının belirlenmesini sağlayacak bir Denizli Tekstil Sektörünü Geliştirme Kümesi oluşturulmasını hedeflemektedir.

Denizli tekstil sektörü aktörleri arasında işbirliğinin zayıf olması sektörün gelişmesi ve rekabetin artmasındaki büyük engellerden biridir. Bu nedenle çeşitli analiz yöntemleriyle Denizli tekstil sektörünün mevcut durumu ortaya konulmuş ve buna uygun, somut stratejiler ve aksiyon adımları belirlenmiştir.

Rapor kapsamında benimsenen 6 strateji ve 27 aksiyon adımının planlı ve kararlı bir şekilde uygulanması ile yıllar içinde Denizli tekstil sektörünün beklenen performansını sergileyeceğini, uluslararası alanda daha güçlü işletmeler ortaya çıkacağını söylemek mümkün görünmektedir.

Denizli ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda da ortaya konulduğu gibi kümelenme potansiyeli oldukça yüksek olan fakat benimsenen strateji ve planların başarılı ve bütünsel bir şekilde hayata geçirilmemiş olması günümüzde Denizli’de ev tekstiline yönelik başarılı ve aktif bir işbirliğinin olmasını engellemiştir. Bu raporda benimsenen somut stratejiler ve aksiyon adımları ise işletmelerin kolaylıkla uygulayabileceği yaklaşımlardır. Zamana yayılmış bir şekilde bu strateji ve aksiyon adımlarının uygulanması Denizli’yi yavaş yavaş dünya ev tekstili sektöründe lider konumuna getirebilecek ve sektöre yön verecek bir yaklaşımın başlangıcı olacaktır.

11. Kaynakça

- “*Denizli Tekstil Hazır Giyim Sektörü Bölgesel Yoğunlaşma Göstergeleri*”, Endüstri Mühendisliği Dergisi, c:23, Sayı:2, Sf:2-27
- Denizli İlinde Tekstil Sektörünün Gelişimi ve İl Ekonomisine Katkıları, Türkay Gözlükaya, İç İşleri Bakanlığı Uzmanlık Tezi, 2005
- Denizli Tekstil Yenilik ve Tasarım Merkezi, Denizli Ticaret Odası, 2014
- Denizli Ev Tekstili Kümelenme Raporu, ABİGEM
- Denizli Tekstil Sanayi Envanteri, Pamukkale Üniversitesi, 2012
- Güney Ege Bölgesi 2011 Yılı Dış Ticaret Göstergeleri, GEKA
- TR32 Düzey II Bölgesi’nde Kümelenme Yaklaşımı, GEKA, 2011
- Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel, WTO-OECD, 2013
- Teknik Tekstile Geçişte Model Uygulamalar, BUTEKOM, 2014
- “*Değer Zinciri Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C, X, S II, 2008)
- Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yeni Yol Haritası, Yrd. Doç. Dr. Kahraman ARSLAN, MÜSİAD Araştırma Raporları, 2008
- Küresel Gelişmeler Işığında Türkiye’de Tekstil Sektörü ve Geleceği, Ömer Güleriyüz, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2011
- “*Pamuklu Tekstiller ve Çevre: Bir Bornozun Yaşam Döngü Değerlendirilmesi*”, Tekstil ve Konfeksiyon 3/2009
- www.intracen.org
- www.worldbank.org
- www.macmap.org

- [*www.kompass.com*](http://www.kompass.com)
- [*www.distancefromto.net*](http://www.distancefromto.net)
- [*www.tim.org.tr*](http://www.tim.org.tr)
- [*www.worldmeters.info*](http://www.worldmeters.info)
- [*www.ekonomi.gov.tr*](http://www.ekonomi.gov.tr)
- [*www.pau.edu.tr*](http://www.pau.edu.tr)
- [*www.geka.org.tr*](http://www.geka.org.tr)

12. Ek-1: Anket Formu

MÜSİAD PROJESİ FİRMA ANKET FORMU

FİRMA ADI		GÖRÜŞME TARİHİ	
GÖRÜŞÜLEN KİŞİ ADI		İRTİBAT NUMARASI	
GÖRÜŞÜLEN KİŞİ ÜNVANI			

KURUMSAL VE GENEL BİLGİLER

1. İşletmenin Faaliyet Alanı Nedir?

- a) Çırçır işletmesi
- b) İplik işletmesi
- c) Dokuma işletmesi
- d) Örme işletmesi
- e) Boya-terbiye-baskı işletmesi
- f) Dar dokuma işletmesi
- g) Konfeksiyon işletmesi
- h) Teknik tekstil işletmesi
- i) Satış ► (Bu alanda faaliyet gösteren firmalar 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 22. soruları yanıtlamayacaktır. 23. sorudan ankete devam edeceklerdir)
- j) Diğer _____

2. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? _____ yıl

3. İşletmenin yönetimi kimler tarafından gerçekleştirilmektedir?

- a. İşletme Sahibi
- b. Profesyonel Yönetici
- c. İşletme Sahibi ve Profesyonel Yönetici

4. İşletmenizin açık ve kapalı alanı **toplam** kaç m²'dir? _____ m²

5. Son 3 yıl içerisinde işletmenizin, yetkililerin veya personellerin katılım sağladığı konferans ve organizasyonlar nelerdir?

KONFERANS/ ORGANİZASYON/ FUAR ADI	YILI	KATILIM SAĞLAYAN KİŞİ ÜNVANI	KONFERANS/ ORGANİZASYON KONUSU	ORGANİZASYONDAKİ ROLÜ

6. Herhangi bir konuda profesyonel danışmanlık hizmeti aldınız mı?

► Danışmanlık **almış** ise:

DANIŞMANLIK KONUSU	YILI	FİRMA ADI	SONUÇLARI

► Danışmanlık **almamış** ise:

Danışmanlık almamanızın nedenleri hakkında bilgi verir misiniz?

7. Sektördeki rakiplerinizi kimlerdir?

a. Rakiplerinizin size göre avantajları nelerdir?

b. Rakiplerinizin size göre dezavantajları nelerdir?

8. Önümüzdeki 5 yıl için hedefleriniz ve yeni yatırım kararlarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİLERİ

9. İşletmenizin istihdam durumu nedir?

YÖNETİCİ	
MÜHENDİS	
TEKNİKER	
İŞÇİ	
İDARİ PERSONEL	
TOPLAM PERSONEL SAYISI	

DOKTORA MEZUNU	
YÜKSEK LİSANS MEZUNU	
LİSANS MEZUNU	
YÜKSEKOKUL MEZUNU	
LİSE MEZUNU	
ORTAOKUL/İLKOKUL MEZUNU	
TOPLAM PERSONEL SAYISI	

10. Aşağıdaki süre aralıklarında çalışan kaç personeliniz bulunmaktadır?

0_6 ay	
6_12 ay	
1_2 yıl	
2_4 yıl	
4_8 yıl	
8_10 yıl	
10 ve üzeri	
TOPLAM PERSONEL SAYISI	

11. İşletmenizde personele yönelik eğitim ve staj imkânı var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?

12. Son 3 yıl içerisinde işletmenizin, yetkililerin veya personellerin katılım sağladığı eğitimler nelerdir?

EĞİTİM ADI VE KONUSU	YILI	FİRMA ADI	KATILIM SAĞLAYAN KİŞİLERİN SAYISI VE ÜNVANLARI	EĞİTİMİN TOPLAM SÜRESİ

DİKKAT: S13_S22 soruları; S1’de “SATIŞ” cevabı VERMEYEN firmalara sorulacak.

ÜRETİM

13. Firmanızın en büyük problemi nedir? Detaylı bilgi verir misiniz?

14. Sizce sektörün en büyük problemi nedir?

15. Denizli’de tekstil sektörünün kümelenmesi konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

16. İşletmenizin yıllık üretim kapasitesi ne kadardır? _____

17. Üretimini gerçekleştirdiğiniz ürünler nelerdir?

ÜRÜN ADI	MARKA/MODEL/ÖZELLİK	ÜRETİM KAPASİTESİ	BİRİM MİKTARI	KULLANIM ALANI

18. 2014 ve 2015 yılında gerçekleştirmiş olduğunuz üretim miktarları hakkında bilgi verir misiniz?

ÜRÜN TANIMI	2014 YILI ÜRETİMİ	2015 YILI ÜRETİMİ

19. 2016 yılı için üretim beklentiniz nedir?

- a) Artacak % _____
b) Aynı kalacak
c) Azalacak % _____

20. Üretim için hangi hammaddeler kullanılmaktadır?

21. Ürünlerinizin Öne Çıkan ve Gelişmeye Açık Özellikleri Nelerdir?

ÜRÜN ADI/ MARKA/MODELİ	ÖNE ÇIKAN FARKLI ÖZELLİKLERİ	GELİŞMEYE AÇIK YÖNLERİ

22. Makine parkınızda hangi donanımlar bulunmaktadır?

MAKİNE_DONANIM ADI	MARKA/MODELİ	ÜRETİM KAPASİTESİ	YILI	KULLANIM
--------------------	--------------	-------------------	------	----------

				DURUMU
				a)Kapasitenin altında b)Tam kapasite c)Atıl
				a)Kapasitenin altında b)Tam kapasite c)Atıl
				a)Kapasitenin altında b)Tam kapasite c)Atıl
				a)Kapasitenin altında b)Tam kapasite c)Atıl
				a)Kapasitenin altında b)Tam kapasite c)Atıl
				a)Kapasitenin altında b)Tam kapasite c)Atıl
				a)Kapasitenin altında b)Tam kapasite c)Atıl

DİKKAT: TÜM FİRMALARA SORULACAK.

SATIŞ VE PAZARLAMA

23. İşletmenizin faaliyet alanındaki cirosu ve pazardaki yıllık payı (yüzdesi) nedir?

	CİRO (TL)	YEREL (DENİZLİ)	BÖLGESEL (TR32)	ULUSAL	ULUSLAR ARASI
2013		%	%	%	%
2014		%	%	%	%
2015		%	%	%	%
2016 (BEKLENTİ)		%	%	%	%

24. Ürünlerinizin satış ve pazarlamasında kullandığınız yöntemler nelerdir?

1.TERCİH	2.TERCİH	3.TERCİH	4.TERCİH

25. Ürününüzü satacağınız pazarı ve müşteriyi hangi yollarla buluyorsunuz?

a) Yurtiçi Müşteri:

b) Yurtdışı Müşteri:

26. Diğer sektör firmaları ile son 2 yılda gerçekleştirdiğiniz işbirlikleri hakkında bilgi verir misiniz?

FİRMA	İŞBİRLİĞİ TÜRÜ VE AÇIKLAMASI

İHRACAT

27. İhracat yapıyor musunuz?

► **Evet ise** S27-S30 sorularını sorunuz. ► **Hayır ise** S31'e geçiniz.

	İhraç Edilen Ülke	İhraç Edilen Ürünler	İhracat Miktarı
2012			
2013			

2014			
2015			

28. İhracata başlarken yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

- a. Finansal kaynak bulma sorunu
- b. Müşteri bulma sorunu
- c. İletişim sorunu
- d. Kalifiye personel yetersizliği
- e. Pazar sorunları
- f. Kalite ve standardizasyon sorunları
- g. Diğer:

29. İhracat yaparken yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

- a. Gümrük ve lojistik maliyetleri
- b. Sevkiyat sorunları
- c. Destek yetersizliği
- d. Kota sorunları
- e. Diğer:

30. İhracattan sonra yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

- a. Vergi sorunları
- b. Bürokratik sorunlar

- c. Müşteri ilişkileri sorunları
- d. Diğer:

AR-GE ve ÜRÜN GELİŞTİRME

31. İşletmenizin ürün kalite kontrol süreci hakkında bilgi verir misiniz?

32. İşletmenizdeki bulunan test/ürün geliştirme cihazları nelerdir?

33. İşletmenizdeki bulunmayan hangi cihazlar için test laboratuvarlarını kullanıyorsunuz?

34. Önümüzdeki 3 yıl için ürün geliştirme ve yeni yatırım hedefleriniz nelerdir?

	Ürün Geliştirme	Yeni Yatırım	Yatırımın Sonucu
2015			
2016			
2017			

35. TPE tarafından işletmenize verilmiş Patent, Endüstriyel Ürün veya Faydalı Model var mıdır? Varsa detayları hakkında bilgi verir misiniz?

Patent _____

**Endüstriyel
Ürün** _____

Faydalı Model _____

36. Pamukkale Üniversitesi veya diğer herhangi bir üniversite ile bir çalışmanız, işbirliğiniz oldu mu? Oldu ise çalışmanın amaç ve sonuçlarından bahseder misiniz?

37. Ürün gruplarınızın geliştirilmesinde aşağıdaki yöntemlerden hangilerini daha önce uyguladınız?

- a. Kendimiz Geliştirdik
- b. Lisans/Patent Anlaşmaları Yaptık
- c. Franchise Anlaşmaları Yaptık
- d. Başka Firmalarla Ortak Geliştirdik
- e. Teknik Yardım/Know-How Desteği Kullandık
- f. Makine İthalatı Yaptık
- g. Tersine Mühendislik Çalışması Yaptık
- h. Anahtar Teslim Anlaşmalar Kullandık
- i. Yabancı Uzman ve Danışmanlık Hizmeti Kullandık
- j. Yerli Uzman ve Danışmanlık Hizmeti Kullandık
- k. Diğer

38. Aşağıdaki hangi stratejiler işletmeniz tarafından benimsenmektedir? Stratejilerden herhangi birisinin işletmenizde uygulanmıyor olması durumunda hangilerini uygulamak isterdiniz?

- a. Yeni bir ürünü veya bir üretim yöntemini rakip işletmelerden daha önce geliştirmek

- b. Teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma stratejisini izleme
- c. Pazardaki öncü şirketleri izlemekle yetinmek ve ortaya çıkan açıklıktan faydalanarak faaliyetlerimizi yürütmek
- d. Pazardaki lider firmanın zayıf noktalarını ve boşluklarını değerlendirmeyi ön görme.

39. Kalkınma Ajansı desteklerinden faydalandınız mı?

Faydalandınız ise kısaca proje konusu ve sonuçları hakkında bilgi verir misiniz?

40. KOSGEB desteklerinden faydalandınız mı?

Faydalandınız ise kısaca destek konusu ve sonuçları hakkında bilgi verir misiniz?

41. TÜBİTAK, TTGV, SANTEZ, AB HORIZON 2020 vb. Ar-ge desteklerinden faydalandınız mı?

Faydalandınız ise kısaca yürütülen Ar-ge projelerinin konusu ve sonuçları hakkında bilgi verir misiniz?

13. Ek-2: Firma Tanıtımları

FİRMA ADI: FİESTA TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: İzmir Asfaltı Üzeri Ahmet Nuri Erikoğlu Caddesi 7113 Sokak No:1
Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3721941

E-MAİL ADRESİ: info@fiestatekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Konfeksiyon

FİRMA ADI: SEVİNÇ TEKSTİL KONFEKSİYON SANAYİ VE PAZ. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Hacıyüplü Mahallesi 3125 Sokak No:12 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3712617 - (0258) 3714845

E-MAİL ADRESİ: info@sevinctekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: GÜVENÇ BOYA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Akçeşme Mahallesi 2028 Sokak No:10 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3712107 - (0258) 3714217 - (0258) 3710198

E-MAİL ADRESİ: guvencboya@gmail.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/Baskı

FİRMA ADI: EVA NİLTEKS TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Zafer Mahallesi Kaynak Caddesi No:16 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3715590

E-MAİL ADRESİ: veli@ucgun.net

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: GÖLTEKS TEKSTİL SAN. Ve TİC. A.Ş

ADRESİ: Zafer Mahallesi 1019 Sokak No:24 Denizli / TÜRKİYE

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3711717 - (0258) 3714070

E-MAİL ADRESİ: info@golteks.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma

FİRMA ADI: DETS TEKSTİL

ADRESİ: İzmir Asfaltı Üzeri Bozburun Mevkii Erbakır Arkası 7045 Sokak No:35 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3713070

E-MAİL ADRESİ: info@detstekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ÇAĞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Ankara Asfaltı 10. Km Kaleköyü Kavşağı Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2671263 - (0258) 2671965

E-MAİL ADRESİ: info@cagtekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: EGEFER TEKSTİL SANAYİ İÇ VE DIŞ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Ankara Asfaltı Üzeri 7.Km Yılmaz Sanayi Sitesi Akhan Girişi Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2688686

E-MAİL ADRESİ: cop@optiger.coz

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Konfeksiyon

FİRMA ADI: NEŞE TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2. Kısım Hüsnü Örnek Caddesi No:13 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691020

E-MAİL ADRESİ: nese@nesetekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: HİSARLI DOKUMA BASKI BOYA SAN. VE TİC. LTD. ŞİRKETİ

ADRESİ: Bayramyeri 357 Sokak Birlik Çarşısı No:15/21 Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691711

E-MAİL ADRESİ: muhasabe@hisarli.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme

FİRMA ADI: EGEM TEKSTİL SAN. TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: İzmir Asfaltı Bozburun Mh. 7045 Sk. No: 26 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3718296

E-MAİL ADRESİ: egemtekstil@egemtekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ONİMPEKS FOREİNG & DOMESTİC TRADE

ADRESİ: Kale mh. 286 Sok. No:6/A 20155 Pamukkale / Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2672428 – (0532) 4170304 (Kutlay Memis)

E-MAİL ADRESİ: onimpeks@onimpeks.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: İplik

FİRMA ADI: DOST TEKSTİL KONFEKSİYON SAN. VE TİC. ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Bayram Şit Cad.No:4 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691127 – (0258) 2691154

E-MAİL ADRESİ: dost@dosttextiles.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme

FİRMA ADI: AKGÜNDÜZ TEKSTİL

ADRESİ: Bayramyeri Pamukkale İşhanı No:73 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2618635

E-MAİL ADRESİ: oakgunduz@hotmail.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Tekstil, Dokuma Ve Konfeksiyon Ürünleri
İmalatı

FİRMA ADI: UĞURLU DERİ TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 1.Kısım Turan Bahadır Cad. No:18 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691187

E-MAİL ADRESİ: info@ugurlubaskiboya.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ:

FİRMA ADI: GÜZELKÖY İPLİK VE TEKSTİL ÜRÜNLERİ SAN. TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Güzelköy / Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2671045

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: İplik

FİRMA ADI: YENİ GÜNEŞ HAŞIL TEKSTİL SAN. VE TİC. LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Bozburun Mahallesi 7000 Sokak No: Bilano Sena Kablo Yanı Gümüşler
DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3711754

E-MAİL ADRESİ: rpayat1965@hotmail.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Tekstil, Dokuma Ve Konfeksiyon Ürünleri
İmalatı

FİRMA ADI: GÖKHAN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Akhan Mahallesi Atatürk Bulvarı No:1 P.K. 20180 Denizli/Pamukkale

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2680657

E-MAİL ADRESİ: samih@gokhan.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: İplik, Dokuma/Örme, Boya/Baskı

FİRMA ADI: YILDIRIM HALI

ADRESİ: Atatürk Cad. No:60/1 Merkez / DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2617973

E-MAİL ADRESİ: info@yildirimhali.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: OZANTEKS

ADRESİ: Bozburun Mah. 7042 Sokak No:6 20085 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3716400

E-MAİL ADRESİ: info@ozanteks.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma

FİRMA ADI: D.N.S. TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ

ADRESİ: Koyunaliler Mah. CSA Bulvarı No: 65 Pınarkent / DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2865999

E-MAİL ADRESİ: info@firstchoice.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: AKTEKS TEKSTİL TURİZM GIDA SANAYİ TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Akçeşme 2605. Sok. 20020 Denizli Merkez/Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3717417

E-MAİL ADRESİ: info@aktekstekstil.net

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ERTEKS KADİFE TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Muratdede Mahallesi 367 Sokak No:34/A Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691623

E-MAİL ADRESİ: accounting@ertekstekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: GÜRLERİN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Uçancıbaşı Mahallesi 580 Sokak No:5 Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2647915

E-MAİL ADRESİ:

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Konfeksiyon

FİRMA ADI: TOMAŞOĞU

ADRESİ: Ahisınan Caddesi Yeni Kaleiçi Çarşısı Kat: 4 No: 109 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2639565

E-MAİL ADRESİ: tomasogluetk@hotmail.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: BEĞENAL HOME

ADRESİ: Babadağlılar İşhanı No: 2 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2646290

E-MAİL ADRESİ: info@begenal.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ:

FİRMA ADI: KAYNAK HAVLU SAN. VE TİC. A.Ş.

ADRESİ: İzmir Asfaltı Üzeri Zafer Mah. 1008 Sok. No: 66 Gümüşler Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3710021

E-MAİL ADRESİ: towel@kaynakgroup.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ABALIOĞLU TEKNOLOJİ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Sümer Mahallesi Çal Caddesi No:116 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692424

E-MAİL ADRESİ: mustafa.guray@abalioglu.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: İplik

FİRMA ADI: FİLİDEA TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi No:1 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691162

E-MAİL ADRESİ: maliisler@abalioglu.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: İplik

FİRMA ADI: İPEKYOLU TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Bayramyeri Ulu Çarşı No:33 Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691861 – (0258) 2691049

E-MAİL ADRESİ: skatranci@ipekyolutex.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: CML TEKSTİL TARIM HAYVANCILIK GIDA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Organiza Sanayi 1. Kısım Turan Bahadır Cad. No:5 Honaz / DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692211

E-MAİL ADRESİ: cml@cmltekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: DOK-SAN DENİZLİ DOKUMA SAN. VE TİC. ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2.Kısım Hüsnü Örnek Caddesi No:2/4 20065
Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691032

E-MAİL ADRESİ: doksan@doksan.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Boya/Baskı

FİRMA ADI: TİMA YIKAMA, BOYAMA, PAZARLAMA, TEKSTİL SAN. VE TİC.LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Vali Münir Güney Caddesi Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692650

E-MAİL ADRESİ: info@timayikama.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/ Baskı

FİRMA ADI: SEMİTEKS TEKSTİL ÜRÜNLERİ PAZ. SAN. VE TİC. LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Zafer Mahallesi 1075 Sokak No:47 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2651042

E-MAİL ADRESİ: abdullahtaskin_580@hotmail.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Konfeksiyon

FİRMA ADI: RATEKS TEKSTİL SAN. VE TİC.A.Ş.

ADRESİ: 7050 Sok. No:3 Bozburun Mah. Denizli Merkez, Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3713435

E-MAİL ADRESİ: abagcioglu@goldstarteks.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ÜÇGÜL ÇORAPÇILIK SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Zafer Mahallesi Kaynak Caddesi No:16 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3720072 - (0258) 3720092

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma

FİRMA ADI: KANAAT TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Saraylar Mahallesi Demirciler Caddesi Pamukkale İşhanı No:68
Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3719110

E-MAİL ADRESİ: kanaat@kanaattekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Ticaret

FİRMA ADI: NURPAK TEKSTİL SAN. TİC.

ADRESİ: Hacıyüplü Mh. 3168 Sk. No:2 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3711332

E-MAİL ADRESİ: info@nurpaktekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: MOTİF TEKSTİL NAKİŞ SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2.Kısım Ahmet Uz Caddesi No:14 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691675

E-MAİL ADRESİ: yuksel@motiftekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: ASLAN TEKSTİL VE KONFEKSİYON SAN. VE TİC. ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2.Kısım Ressam İbrahim Çallı Caddesi No:15
Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2693020

E-MAİL ADRESİ: info@aslantekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/Baskı

FİRMA ADI: GÖKDEMİRLER TEKSTİL

ADRESİ: Kocayaka Tekstilciler Çarşısı D:44, Denizli Merkez/Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2644462

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ALTINBAŞAK TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 1. Kısım Turan Bahadır Cad. No:17 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691069

E-MAİL ADRESİ: asacitatici@altinbasak.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: LADİN İTHALAT İHRACAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2.Kısım, Ali Rıza Öztürk Caddesi No:19

20065 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691962

E-MAİL ADRESİ: info@ladinne.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: TANER TEKSTİL

ADRESİ: Zafer Mahallesi 1019 Sokak No:9 Gümüşler DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3713005

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: YORKA TEKSTİL

ADRESİ: Cafer Sadık Abalıoğlu Bulvarı Böceli Mahallesi No:14, 20170 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 286 5767

E-MAİL ADRESİ: info@yorka.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: SEMERCİLER TEKSTİL

ADRESİ: OSB 2. Kısım Hüsnü Örnek Cad. D:13 Merkez Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691894

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: DENKATEKS TEKSTİL VE PETROL ÜRÜNLERİ SAN. TİC VE A.Ş.

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 1. Kısım Bayram Şit Cad. No:5 Gürlek 20330 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691293

E-MAİL ADRESİ: info@denkateks.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ÇİÇEK BURİS HAVLU DOKUMA SAN. VE TİC. LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Gümüşçay Mahallesi 4018 Sokak No:63 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691728

E-MAİL ADRESİ: mustafakemal@cicekburis.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Boya/Baskı

FİRMA ADI: AK-OVA TEKSTİL VE TARIM ÜRÜNLERİ TİC. VE SAN. LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Dokuzkavaklar Mahallesi Ankara Asfaltı Üzeri No:166 Denizli/Pamukkale

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2684444

E-MAİL ADRESİ: ahmetsaritas@akovatextile.net

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: DURTAŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

ADRESİ: Kale Mahallesi Akkale DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2672228

E-MAİL ADRESİ: info@durtas.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: AYSOY TEKSTİL SAN. VE TİC. LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Böl. 2. Kısım İbrahim Çallı Cad. No:2 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692939

E-MAİL ADRESİ: erkan@armel.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: BAYKENT TEKSTİL SAN. VE TİC. AŞ.

ADRESİ: Ankara Karayolu 8.Km 20180 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2671011

E-MAİL ADRESİ: pazarlama@baykent.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ÖZİNCİ TEKSTİL

ADRESİ: Kirişhane Mah. 2242 Sok. No:60 MERKEZ / DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2426679

E-MAİL ADRESİ: info@ozincitekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme

FİRMA ADI: ENDER TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Böceli mah. Cafer Sadık Abalıoğlu Bulvarı No:33 Pk:20145 Pınarkent / Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2865248

E-MAİL ADRESİ: info@endertekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ASİL NAKIŞ SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Ali Rıza Öztürk Caddesi No:9 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691150

E-MAİL ADRESİ: asilinfo@asilnakis.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Konfeksiyon

FİRMA ADI: TAN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Turan Bahadır Caddesi No:6 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691850 – (0258) 2691151

E-MAİL ADRESİ: tantekstil@tantekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Baskı/Boya

FİRMA ADI: DEDA DERİ

ADRESİ: Ankara yolu üzeri 5.km Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2688822

E-MAİL ADRESİ: info@dedaderigiyim.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ZORLU TEKSTİL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Atatürk Bulvarı İstasyon Caddesi No:22 Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2650634

E-MAİL ADRESİ: mehmet.perdecioğlu@zorlu.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: İplik, Dokuma/Örme, Boya/Baskı ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: MODEKO TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Sırapapılar Mahallesi 1585 Sokak Kaygün İşhanı No:3 Kat:2 D:7
Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2413333 – (0258) 2411010

E-MAİL ADRESİ: info@modeko.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Ticaret

FİRMA ADI: NAFA İPLİK DOKUMA TEKSTİL SAN. VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Bayramyeri Karakurt İş Merkezi No:111 Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2658890

E-MAİL ADRESİ: nafatekstil@hotmail.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme

FİRMA ADI: EVTEKS TEKSTİL KONFEKSİYON TURİZM YATIRIMLARI SAN. TİC.
LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Menderes Bulvarı No:27/4, 20085, Gümüşler Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3718815

E-MAİL ADRESİ: info@evteks.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: POYRAZ BOYA APRE SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Zafer Mahallesi Değirmen Caddesi No:43 Gümüşler Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3719933

E-MAİL ADRESİ: eminsen@poyrazboya.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/Baskı

FİRMA ADI: CEMETEKST TEKSTİL

ADRESİ: İstasyon Cd, 20200 Bozkurt

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2411900

E-MAİL ADRESİ: info@cemeteks.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: PANAYIR TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: İzmir Asfaltı Hacıyüplü Köyü İpragaz Dolum Tesisi Arkası No:16
Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3722795 – (0258) 3716325

E-MAİL ADRESİ: info@panayirtekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: DEMSAN DENİZLİ MENSUCAT SAN. VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Göveçlik Mahallesi 105 Sokak No:6/A Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3857030 – (0258) 3857028

E-MAİL ADRESİ: muhasabe@demsantextile.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Boya/Baskı

FİRMA ADI: TAŞEVLİ TEKSTİL, TURİZM, ENERJİ, TARIM VE HAYVANCILIK
SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Kale Mahallesi 532 Sokak No:2/A Denizli/Pamukkale

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3711119 – (0258) 3712019 – (0258) 3710546

E-MAİL ADRESİ: tasevli@tasevli.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: MAKROTEKS TEKSTİL SAN. Ve TİC. LTD.ŞTİ.

ADRESİ: Akhan Mah.173 Sok. No:4 20140 Akkale Beldesi Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2746595

E-MAİL ADRESİ: info@makroteks.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: SARIKAYA AYAKKABI

ADRESİ: Hüsnü Örnek Cad. No:2, Denizli Merkez/Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692800

E-MAİL ADRESİ: asarikaya35@yahoo.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: BEZ TEKSTİL

ADRESİ: Bozburun Mah. 7067 Sok. No:7, Gümüşler Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3721172

E-MAİL ADRESİ: info@beztekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: TİLLEM TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: 2.Ticari Yol Esot Binası No:36 Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2635048

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Ticaret

FİRMA ADI: ASLI TEKSTİL GİYİM SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Turhan Bahadır Caddesi No:2 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691758

E-MAİL ADRESİ: info@aslitekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme, Boya/Baskı ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: ABN PAZARLAMA KONFEKSİYON TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Hacıyüplü Mah. 3075 Sok. No:10, 20195 Üçler/Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3712240

E-MAİL ADRESİ: info@abntekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: AKÜRÜN TEKSTİL TARIM GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi, 1. Kısım Servergazi Cad. No :5 20065 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691116

E-MAİL ADRESİ: akurun@akurun.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: DENBASSAN BASKI-BOYA SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 1. Kısım Nevzat Kuru Caddesi No:34 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691777

E-MAİL ADRESİ: muhassebe@denbassan.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/Baskı

FİRMA ADI: GRSN TEKSTİL ÇORAP KONF. SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ

ADRESİ: İzmir Asfaltı 13.Km Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3828001

E-MAİL ADRESİ: info@grsntekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Konfeksiyon

FİRMA ADI: ÖZER TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Akçeşme Mahallesi Bozburun Caddesi No:32/A Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3711044

E-MAİL ADRESİ: ozertekstil@superonline.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: DOĞRUYOL TEKSTİL

ADRESİ: Akçeşme Mah. 2018 Sok. No: 1420100 Gümüşler DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3712299

E-MAİL ADRESİ: info@dogruyol.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: FUNİKA TEKSTİL

ADRESİ: Merkez Mah. No:7 / Servergazi Merkez / Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3730473

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ALTINBAŞAK TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 1. Kısım Turan Bahadır Cad. No:17 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691069

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: URHAN BOYA TERBİYE TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Güzelköy Mahallesi 289 Sokak No:1 Denizli/Pamukkale

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2672050

E-MAİL ADRESİ: info@urhan_boya.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/Baskı

FİRMA ADI: NİSA BOYAHANE BOBİN BOYAMA TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Nevzat Kuru Caddesi No:34 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692222

E-MAİL ADRESİ: info@nisabobinboya.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/Baskı

FİRMA ADI: VAROL TEKSTİL

ADRESİ: Pamukkale Yolu 10.km, 20120

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2792247

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: TURKUAZ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: İzmir Asfaltı Bozburun Yolu 1.Km. Gümüşler Denizli/Merkez

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3717454

E-MAİL ADRESİ: turkuaz@turkuaztex.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme

FİRMA ADI: SELİN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Akçeşme Mahallesi 2018 Sokak No:40 Gümüşler Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3722088 – (0258) 3722087

E-MAİL ADRESİ: selin@selintekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: KAYNAK GRUP

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692045

E-MAİL ADRESİ: info@kaynakgroup.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: POLEN TEKSTİL TİCARET VE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2. Kısım Ali Rıza Öztürk Caddesi No:5 Denizli/Honaz

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691805

E-MAİL ADRESİ: omer@tosunoglu.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Boya/Baskı

FİRMA ADI: ÇEYİZSAN TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2. Kısım İbrahim Çallı Cd. NO:3, 20330 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3721630

E-MAİL ADRESİ: bilgi@ceyizsan.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: BAHAR TEKSTİL

ADRESİ: Organize San. 2. Bölge Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691616

E-MAİL ADRESİ: info@bahartextile.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: PAMİR TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. STİ.

ADRESİ: Ankara Asfaltı 10. Km Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2671532

E-MAİL ADRESİ: info@pamirtekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: ATA TEKSTİL

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Ferudun Alpat Cd. No:22 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691856

E-MAİL ADRESİ: info@atatekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: HC ORGANİZE TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi 2. Kısım 608 Sok. No: 4 Honaz / Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692111

E-MAİL ADRESİ: satis@hcorganize.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: GÜLTEKS TEKSTİL SAN. TİC.LTD. ŞTİ

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi / Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691218

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: YAĞCIOĞLU TEKSTİL MÜHENDİSLİK MÜŞAVİRLİK İNŞAAT
SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ

ADRESİ: Mimarsinan Cad.No:10/1 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691754

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: MENEKŞE TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Bozburun Mahallesi Bozburun Caddesi No:19 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3717402 – (0258) 3717401

E-MAİL ADRESİ: info@meneksetextile.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: ETKİN TEKSTİL

ADRESİ: Saraylar Mah. 369 Sokak No:3 DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2648237

E-MAİL ADRESİ: info@etkintekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: EVLİYAOĞLU TEKSTİL TASARIM İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ

ADRESİ: Saraylar Mahallesi Selçuk Caddesi Karakurt İş Merkezi No:6/113
Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691450

E-MAİL ADRESİ: info@evliyaoglutekstil.com

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon

FİRMA ADI: MUTÇALI TEKSTİL

ADRESİ: Bozburun Mah. Bozburun Cad. No:17 20100 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3712130

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: SANKO PAZARLAMA

ADRESİ: Organize Sanayi Bölgesi Yaşar Oncan Cad. No:112 Gürlek/DENİZLİ

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2692188

E-MAİL ADRESİ: -

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: NESA TEKSTİL

ADRESİ: Organize sanayi bölgesi Nevzat Koru Cad. No:6 20065 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691790

E-MAİL ADRESİ: nesatekstil@nesatekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: AZİM TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET PAZARLAMA LİMİTED
ŞİRKETİ

ADRESİ: Organize Sanayi 2. Bölge İbrahim Kırız Cad. PK: 38 20065 Denizli

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 2691250

E-MAİL ADRESİ: hakan.sarikaya@azimtekstil.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: -

FİRMA ADI: DENİZLİ MODERN TEKSTİL PLASTİK SANAYİ VE TİCARET ANONİM
ŞİRKETİ

ADRESİ: Akçeşme Mahallesi Bozburun Caddesi No:36 Denizli/Merkezefendi

İLETİŞİM BİLGİLERİ: (0258) 3716931

E-MAİL ADRESİ: modern@moderntex.com.tr

FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR TÜRÜ: Dokuma/Örme ve Konfeksiyon