



This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey  
Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

# Denizli Ev Tekstil Kümelenmesi Raporu



 ABİGEM





## İçindekiler

---

	<b>Sayfa No.</b>
<b>1. YÖNETİCİ ÖZETİ</b>	5
<b>2. AMAÇ VE HEDEFLER</b>	10
<b>3. GİRİŞ</b>	11
3.1. Genel Bakış	11
3.2. İlgililik	11
3.2.1. Dünya Ev Tekstilleri	11
3.2.2. Türk Ev Tekstilleri	12
3.2.2.1. Pazar Büyüklüğü	12
3.2.2.2. Ürünler	15
3.2.2.3. İhracat Pazarları	16
3.2.3. Denizli Ev Tekstilleri	16
3.2.3.1. Bölgesel Ekonominin Önemi	16
3.2.3.2. İhracat Pazarlarının Yeri	19
3.2.3.3. Ürünler	23
3.2.3.4. Kümelenme Şirketlerinin Analizi	24
3.2.3.5. Türk Tekstil İhracatları Açısından Önemi	25
3.2.3.6. Bir Kümelenme Rekabetçilik Girişimine Olan İhtiyaç	26
3.2.3.7. Ortaya Çıkan Müşteri Satın Alma Trendleri	26
<b>4. SAHA ARAŞTIRMASI</b>	28
4.1. Ürünler	28
4.1.1. Ana Ürünler	28
4.1.2. Niş Ürünler	29
4.2. Ham Maddeler	29

<b>4.3.</b>	<b>Ekipman Yatırımı ve Kapasite</b>	<b>30</b>
<b>4.4.</b>	<b>Organizasyon ve Kurum İdaresi</b>	<b>31</b>
<b>4.5.</b>	<b>Ürün Kalitesi</b>	<b>31</b>
<b>4.6.</b>	<b>Pazarlar ve Pazarlama</b>	<b>32</b>
4.6.1.	Müşteriler	32
4.6.2.	Alt Yükleniciye Verme	32
4.6.3.	İhracat Pazarları	33
4.6.4.	Ortaya Çıkan Pazarlar	33
4.6.5.	Müşterinin Satın Alma Trendleri	34
4.6.6.	Pazarlama Departmanları	34
<b>4.7.</b>	<b>Finansman ve Maliyetler</b>	<b>35</b>
4.7.1.	Küresel Mali Kriz	35
4.7.2.	İşletme Sermayesi	35
4.7.3.	İşgücü Maliyetleri	36
4.7.4.	Hükümet Politikası	36
4.7.4.1.	Ekonomik	36
4.7.4.2.	Endüstriyel Gelişim	36
4.7.4.3.	Endüstri Teşvikleri	37
<b>4.8.</b>	<b>Rekabet</b>	<b>37</b>
4.8.1.	Tedarikte Rekabet	37
4.8.2.	Rekabetçilik ile ilgili Güçlü Yönler	38
<b>4.9.</b>	<b>İşbirliği, Ağ Oluşturma ve Stratejik Ortaklar</b>	<b>38</b>
4.9.1.	Kümelenme Üyeleri Arasındaki İşbirliği	38
4.9.2.	Kümelenme Üyeleri Arasında Ağ Oluşturma	39
4.9.3.	Kümelenme Üyeleri ve Harici Kuruluşlar Arasındaki İşbirliği	39
4.9.4.	Stratejik Ortaklar	39
<b>4.10.</b>	<b>Yenilik ve Tasarım</b>	<b>39</b>

4.10.1	Yenilik	39
4.10.2.	Tasarım	40
4.10.2.1.	Orta Büyük Ölçekli İşletmeler	40
4.10.2.2.	Küçük Ölçekli Şirketler	41
<b>4.11.</b>	<b>Beceri Seviyeleri ve Eğitim</b>	<b>41</b>
<b>4.12.</b>	<b>Kümelenme ile ilgili Zayıf Yönler ve Olası Çözümleri</b>	<b>42</b>
<b>4.13.</b>	<b>Geleceğe Yönelik Beklentiler</b>	<b>43</b>
<b>5.</b>	<b>ÇALIŞTAY ÇALIŞMASININ HAZIRLANMASI</b>	<b>44</b>
<b>6.</b>	<b>KÜMELENME İLE İLGİLİ ZAYIF YÖNLER</b>	<b>46</b>
<b>7.</b>	<b>ÇALIŞMA GRUBU TARTIŞMALARI</b>	<b>47</b>
7.1.	Çalışma Grubu 1 – Yenilik ve AR&GE	47
7.2.	Çalışma Grubu 2 – Satış ve Pazarlama	48
7.3.	Çalışma Grubu 3 – Satış ve Pazarlama	50
7.4.	Çalışma Grubu 4 – Verimlilik ve Maliyet Azaltma	52
7.5.	Çalışma Grubu 5 - Verimlilik ve Maliyet Azaltma	54
<b>8.</b>	<b>TAVSİYELER</b>	<b>57</b>

## **Ekler**



## 1. YÖNETİCİ ÖZETİ

- a) Türkiye ev tekstili ihracatında dünya dördüncüsü, havlu ihracatında da dünya üçüncüsüdür. Bu ihracat kalemleri son on beş yıl içinde önemli ölçüde artmış olsa da büyüme hızı son zamanlarda yavaşlama göstermektedir ve üreticiler de rekabet edebilmek için daha yüksek katma değerli ürünlere ve/veya daha düşük masraflı üretim kaynaklarına yönelmektedir. Başlıca pazarlar AB ile ABD'dir ve bu merkezler 2005'teki Çok Elyaflılar Anlaşması'nın (MFA) sona ermesinden sonra kaynak bulma stratejilerini büyük ölçüde yeniden ayarlamış olsa da günümüzde dünya çapındaki mevcut ekonomik krizden ötürü talep azalması yaşanmaktadır.
- b) Denizli ekonomisi büyük ölçüde tekstil ve konfeksiyon sanayine bağımlıdır ve bu alana ev tekstili sektörü hakimdir. Başlıca ürünler havlı kumaş ve havlı kumaşla bağlantılı dokuma havlu ve bornozlardır; bu ürünlerin üretimi o kadar önemlidir ki küme de Türkiye'nin ikinci büyük kümesi ve kendi başına dünyaya havlu sağlayacak boyuttadır. Bu sanayiye geçmişte iyi yatırım yapılmış ve son yıllarda büyük gelişme göstermiş olsa da, mevcut ticaret koşulları çok zordur ve bölgesel ihracatta düşüşe geçmiştir. En son istatistikler ve tahminler de umut verici türden değildir. Bölge ekonomisi ev tekstili ürünlerinin üretimine odaklandığı, sanayiden kaçış sanayiye katılım hızından fazla olduğu ve istihdam edilenler de bölge iş gücünü neredeyse üçte birini oluşturduğu için, sektörün inişe geçmesinin Denizli ekonomisi üzerinde önemli etkileri vardır. Bu nedenle AB İş Merkezleri Ağı Projesi ağ oluşturma ve rekabet edebilirliği geliştirme konularında destek ve yardım için belirlemiştir.
- c) Masa başı araştırmanın ardından, kümenin etkinlikleri, statüsü, anlayışları ve görüşleri hakkında ilk ağızdan bilgi edinmek amacıyla saha çalışması da gerçekleştirilmiştir. Şu şekilde özetlenebilir:
- Ürün çeşitliliği yüksek ve ürün kalitesi iyidir.
  - Üretim için gereken pek çok hammadde ve hizmet bölgede mevcuttur ve bu da sektöre büyük bir üretim bağımsızlığı sağlamaktadır.
  - Pamuk ipliği büyük ölçüde Türkiye, Özbekistan ve Pakistan'dan sağlanmaktadır.
  - Bazı şirketler niş ürünler sunsa da bunlar toplam iş hacminin yalnızca %5'ine denk düşmektedir. Bu şirketler lif ve iplik geliştirmeye odaklanmakta, organik ürünler ender olarak üretilmektedir.
  - Müşteriler arasında markalı perakendeciler, ithalatçılar, bağımsız perakendeciler, toptancılar ve aracılar yer almaktadır. Üreticilerin çoğunluğunun kendi markası bulunmaktadır.
  - Tasarım yetkinlikleri çeşitlilik göstermektedir: orta ve büyük ölçekli şirketler makul düzeyde ya da iyi bir yetkinlik düzeyine sahip olup senede iki kez "koleksiyon" geliştirmekteyken, küçük şirketler büyük ölçüde gelip geçici tasarım etkinliklerine ve örnekleri kopyalamaya dayanmaktadır. Orta boyutlu pek çok şirket ve bazı küçük şirketler tasarım eğilimlerini ve

etkilerini izlemek için Almanya'daki önemli yıllık ev tekstili fuarına katılırken İstanbul'daki fuara katılım daha fazladır.

- Müşteriler ve tüketiciler gitgide artan düzeylerde yalnızca temel ürünleri ve hizmetleri değil katma değerli ürünleri aramaktadır.
- Şirketlere göre yetenek açısından kümenin güçlü yanları güvenilirlik, hizmet, kapasite, kalite, yenilikçilik ve tasarım (büyük şirketlerde) ve teknik yeterlidir.
- Şirketlere göre zayıf yönler pazarlama ve planlama alanlarındadır.
- Küme ile üniversite / araştırma kurumları arasında sınırlı düzeyde bağlantı bulunmaktadır. Bu da kümelerin sergilediği yenilikçilik düzeylerine yansımaktadır. Yenilikçilik genellikle iş sürecinde gelişmekte, bağımsız olarak gerçekleştirmekte ve ürün tarafından yönlendirilmektedir. Ancak çoğu şirket de yenilikçiliğin pazar gereksinimleriyle daha uyumlu olması gerektiğine inanmaktadır.
- Arz açısından temel rekabet kaynakları olarak Pakistan ve Bangladeş gösterilmektedir; işin şaşırtıcı yanı, ABD'ye en fazla ihracat gerçekleştirmesine karşın Hindistan – ya da Çin – önemli bir tehdit olarak görülmemektedir.
- Bir çok şirket ciddi bir döner sermaye sıkıntısı çekmektedir. Bu durumun sürmesi beklenmektedir.
- Satış ve pazarlama yetenekleri tam olarak gelişmemiştir. Pazarlama aynı bir işlev olarak değil satışın bir parçası olarak değerlendirilmektedir.
- Küme üyeleri arasında işbirliği iletişim tabanlıdır ve gayri resmidir. Küçük şirketler arasında bir ölçüde siparişlerin paylaşılması görülse de diğer konularda işbirliğine gitme ve kaynakları paylaşma yoluyla denetimi elden bırakma konusunda genel bir isteksizlik vardır
- Ağ oluşturma, DETKİB yoluyla yapılmadığı durumlarda, bölgesel ve yine gayri resmidir.
- Stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler ender olarak hedeflenmektedir.
- Ekipmana geçmişte yapılan yatırımlar, günümüzde sektördeki aşırı üretim kapasitesi durumuna büyük ölçüde katkı sağlamaktadır.
- Değer zincirinin tüm parçaları yan sözleşmeye bağtlanabilir. Talepte mevcut azalma karşısında bir çok küçük şirket üretimi azaltmakta ve yan sözleşmeye bağlamakta, orta büyüklükteki şirketler de aşırı kapasiteyi kullanabilmek için bu tür işleri kabul etmektedir.
- Sanayiye katılım oranı sanayiden ayrılma hızından düşük olduğu için bu da işsizliğin artmasıyla sonuçlanmaktadır.
- ABD ve Birleşik Krallık pazarlarına güven düşüktür zira Kasım 2008 ile Ocak 2009 arasında markalı hiçbir perakendecinin herhangi bir küme şirketinden sevkiyat almadığı bilinmektedir. Her zamanki uygulamanın aksine, gelecek sezon için sipariş öncesi iş talebinden de bulunulmamıştır. Bunun yerine, zaten yüksek olan stok düzeylerini eritmekte oldukları rapor edilmektedir.
- Ancak, yeni yeni ortaya çıkan pazarlar gelecek vaat etmektedir ve bunları hedefleyen şirketler de satışlarını artırmaktadır. Özellikle Rusya, Polonya, Balkanlar, Ukrayna, Litvanya, Romanya, Orta Asya cumhuriyetleri, Türkiye, Ortadoğu ve Körfez bölgesi dikkate değer. Potansiyel pazarlar ise Fas, İran, Tunus ve diğer Kuzey Afrika bölgeleridir.



- Ayrıca Türk lirasının istikrarına da güven azdır. Lira günümüzde istikrarlı olsa da iş çevreleri bir kez daha dalgalanmaya başlayıp hammadde fiyatlarını ve ihracat pazarlarını etkilemesinden korkmaktadır. Ayrıca hükümetin teşviklerinin Türkiye dahilinde dengesiz olduğu ve bu nedenle de bölgenin dezavantajlı konumda olduğu inancı mevcuttur.
  - Üreticiler gelecekte siparişlerin artması için müşteri ilişkilerinin ve teknik uzmanlıklarının yeterli rekabet avantajı oluşturacağına inanmaktadır. Pakistan daha ucuz olduğu ve artık daha güncel ekipmana sahip olduğu için, bu inancın yanlış olduğu ortaya çıkabilir.
  - Şirketler ayrıca Ticaret Odası ile Sanayi Odası'nın daha fazla destek sunması gerektiğine inanmaktadır.
  - Şirketler kendi içlerine bakıp değişen pazar gereksinimlerine ve koşullarına uyum için neler yapılabileceğini görmek yerine sorunlar için harici nedenler arama eğilimindedir.
  - Geleceğe yönelik beklentiler kümenin gelecek beş yıl içinde düşüş sergilemesi ama başarısız olan şirketlerin siparişlerini alma yoluyla orta büyüklükteki şirketlerden çoğunun büyümesidir.
- d) Ağ oluşturma ve rekabetçiliğin gelişmesi için Küme'nin beyin fırtınası girişimlerinde bulunduğu katılımcı ve etkileşimli bir program geliştirilmiş ve yürütülmüştür. Bu, uluslararası konuşmacıları da içermektedir.
- e) Çalıştaydan elde edilen temel bulgular, küme katılımcılarının şunları önerdikleri yönündedir:

	<u>Puan</u>
Bir yenilikçilik ve ArGe merkezi kurulması	49.1
Mesleki eğitim konusunda ortak girişim	47.9
Yeni gelişen hedef pazarlara odaklanan pazar araştırması etkinliğinin oluşturulması	45.6
Teknolojik gelişme yoluyla kapasiteyi geliştirme	45.6
Merkezi bir satış ve pazarlama organizasyonu oluşturma	42.5

- f) Yenilikçilik / ArGe bütün araştırma boyunca bir küme gereksinimi olarak vurgulandığı ve çalıştayda da bu onaylandığı için, ABİGEM'in de yardımıyla bu alanda uygulamaya odaklanması önerilmektedir.
- g) Yenilikçilik / ArGe ve pazar araştırması birbiriyle içten bağlantılı kavramlardır ve bu iki alanın birlikte geliştirilmesi önerilmektedir. Pazar araştırması yeni ortaya çıkan pazarların tanımlanmasına odaklanmalıdır.
- h) Ticaret koşullarından ve küme desteğine duyulan ivedi gereksinimden ötürü, İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Araştırma ve Geliştirme Merkezi (İTA) ve İstanbul Moda Akademisi (İMA) ile bağların araştırılması önerilmektedir. AB Moda ve Tekstil Kümesi bünyesinde kurulan bu örgütler ülke çapında tekstil ve konfeksiyon sanayine yenilikçilik / ArGe hizmeti ve olanakları sunmaktadır ve

İTA'nın kendi türünde dünyanın en büyük örgütü olduğuna inanılmaktadır. Her iki örgüt de kümenin rekabet edebilirliğinin geliştirilmesi için çok değerli yardımlar sağlayabilir ve ilk fırsatta her ikisiyle bağlantı kurulmalıdır.

- i) Araştırma tamamlandığında, kümenin şunları yapması gerekir:
- Derlenen bilgiyi gözden geçirmek ve bir Yenilikçilik Geliştirme Planı (YGP) formüleştirmek / uygulamak.
  - Dahili bir satın alıcılar misyonu düzenlemek (örneğin bir ticaret fuarı).
  - Elde edilen başarıyı pekiştirmek için bir yıl sonra ek bir dahili satın alıcılar misyonu tasarlamak.
  - Ortaya çıkan ikinci bir hedef pazara giriş için girişim yinelenmeyi tasarlamak ve böylece kümenin rekabet edebilirliğinde sürekli gelişme ve sürdürülebilir satış düzeyi yakalamak.
- j) Bu girişimin uygulamasının ABİGEM önderliğinde bir Küme Eylem Takımı (KET) tarafından yönetilmesi çok önemlidir.
- k) Çalıştayın başarısını sürdürmek için öncelikle bir KET'in oluşturulması ve resmileştirilmesi gerekmektedir.
- l) Uygulama için zamana bağlı bir eylem planı hazırlanmış ve AB İş Merkezleri Ağı Projesi desteği için önerilerde bulunulmuştur. Bu planın Denizli ABİGEM tarafından yönetilecek temel unsurları şunlardır:
- Bir Küme Eylem Takımı oluşturulması (KET)
  - Gereken pazar araştırma bilgi ve etkinliklerine karar verme
  - İTA ve İMA'nın hizmetlerine erişimi ve bu kuruluşlarla bağlantıları oluşturma
  - Küme içinde potansiyel / mevcut kaynakları tanımlama (örneğin personel)
  - Gereken harici kaynakların tanımlanması ve maliyetlendirilmesi
  - Finans kaynaklarının tanımlanması
  - Finansın güvenceye alınması
  - Bir Rekabet Edebilirlik Girişimi Eylem Planı (REGEP) oluşturulması
  - Hedefler, REGEP, zaman çizelgeleri ve harcamalar konusunda küme üyelerinin bilgilendirilmesi
  - Pazar araştırma etkinliklerinin gerçekleştirilmesi
  - Teknolojik yenilik araştırma etkinliklerinin gerçekleştirilmesi
  - Bütün pazar araştırması etkinlikleri ve bilgisinin gözden geçirilmesi için bir KET toplantısı düzenlenmesi
  - Bir Yenilikçilik Geliştirme Planı (YGP) geliştirilmesi
  - Dahili bir satın alıcılar misyonu düzenlenmesi
  - Bir küme yenilikçilik web sitesi geliştirme

- İkinci bir dahili satın alıcılar misyonunun düzenlenmesi
- Pazarları genişletmek ve kümenin rekabet edebilirliğini daha da geliştirmek için küme girişiminin yinelenmesi

## 2. AMAÇ VE HEDEFLER

“AB-Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağının Yaygınlaştırılması, Lot:1” projesi kapsamında -Bileşen D1 Hizmet Dağıtımı çerçevesinde- Denizli'nin rekabetçiliğini potansiyel olarak etkileyecek olan Denizli ev tekstili kümelenmesi ile işbirliği içinde bir veya bir dizi girişim tanımlanacaktır

Potansiyel girişimler, masa ve saha araştırmalarının yanı sıra bölgede düzenlenen bilgilendirici, katılımcı ve interaktif bir Çalıştayın geliştirilmesi ve uygulanmasıyla Denizli ev tekstili kümelenmesinden girdi toplanması yoluyla tanımlanacaktır.

Toplanan bilgileri detaylandıran bir nihai rapor yazılacak ve ABİGEM'in, AB BCN Projesi desteği ile uygulanmasına yardım edebileceği rekabetçilik artırma girişiminin/ girişimlerinin seçilmesi ile ilgili tavsiyelerde bulunulacaktır. Rapor aynı zamanda seçilen girişimin/ girişimlerin uygulanmasına yönelik tavsiyeler, zamana dayalı bir eylem planı ve destek ile ilgili tavsiyeleri de içerecektir.

Yukarıda belirtilenlerin hepsi, görev kapsamında tamamlanmıştır.

### 3. GİRİŞ

#### 3.1. Genel bakış

“AB-Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağının Yaygınlaştırılması” projesi Lot:1 kapsamında Denizli, Eskişehir, Kayseri, Konya, Adana ve Trabzon’da İş Geliştirme Merkezleri kurulmaktadır. Bu proje kapsamındaki görevlerden bir tanesi, bu bölgelerdeki kümelenme ağı oluşumu ve rekabetçiliğini arttırmaktır.

Denizli ev tekstili kümelenmesi, Türkiye’deki en büyük kümelenmelerden biri olarak AB MTK (Moda ve Tekstili Kümelenmesi) Projesi ile vurgulanırken, Denizli ABİGEM ile birlikte olarak rekabetçiliğin artırılması konusunda yardım için seçilmiştir.

Bu faaliyet Öge D1 Hizmet Sunumu, D1.01 Özel Projelerin Geliştirilmesi kapsamında gerçekleştirilecek ve Denizli BİGEM ile kümelenmenin rekabetçiliğini arttırmak amacı ile hedeflenecek olan Denizli ev tekstili sektörü ile işbirliği içerisinde bir veya bir dizi girişim tanımlanacaktır.

#### 3.2. İlgililik

##### 3.2.1. Dünya Ev Tekstilleri

AB Moda ve Tekstil Kümesi Projesi bilgilerine göre 2002’de dünya ev tekstili ihracat hacmi yaklaşık 18 milyar dolardı. O zamandan beri de bu sayının artmaya devam ettiğine inanılmaktadır.

2002’de dünya ev tekstili ihracatı toplam dünya ihracatının (yani bütün ürünlerin) %0.3’üne denk düşmekteydi. Çin %25’lik pazar payıyla en büyük ev tekstili ihracatçısıydı; Pakistan %10’luk bir pazar payına sahipken Hindistan ve Türkiye %7’lik payla üçüncü sıradaydı. 2002’de Türk ev tekstili ihracatının toplam değeri 1.2 milyar dolardı.

DÜNYA EV TEKSTİLİ İHRACATI, 2002 (milyar dolar)	
Çin	4.4
Pakistan	1.8
Hindistan	1.3
Türkiye	1.2
Portekiz	0.8
Diğer	8.0
<b>Toplam</b>	<b>17.5</b>

Kaynak: AB Moda ve Tekstil Kümesi Projesi



Kaynak: AB Moda ve Tekstil Kümesi Projesi

Güncel çalışmalar gelecekte gelişmiş ülkelerin küresel tekstil üretimindeki payının azalacağını göstermektedir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkeler de artan dünya pazarları taleplerini karşılamak için üretim kapasitelerini artıracak ve bu ülkeler tekstil üretiminde kendi kendine yeterlilik düzeylerini de artıracaktır.

### 3.2.2. Türk Ev Tekstilleri

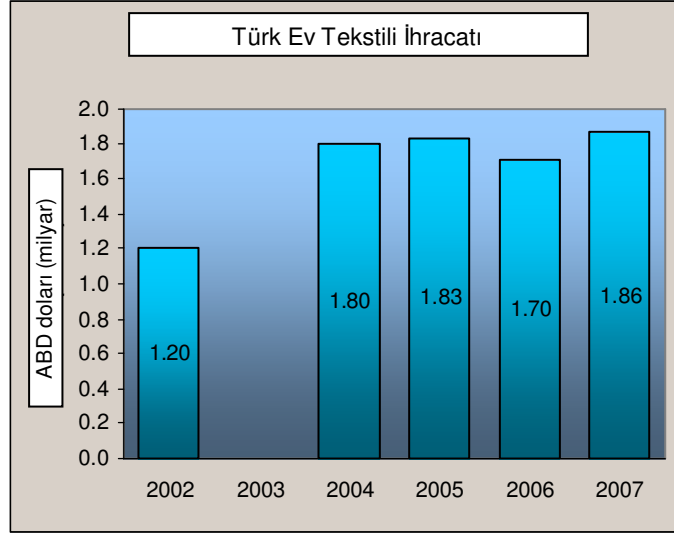
#### 3.2.2.1. Pazar Büyüklüğü

Son yıllarda hızla büyüyen Türk ev tekstili sektörü dünyada ev tekstili arzını karşılayan en büyük ve en iyi sektörlerden biri haline gelmiştir. Sektör bunu ürün çeşitliliği, kalite, yüksek üretim kapasitesi ve teknolojik altyapı sayesinde başarmıştır. Üretim 1990'ların başlarına kadar çoğunlukla küçük ölçekli girişimler ve atölyelerde yapılırken, büyük ölçekli şirketlerin sayısı bugün büyük ölçüde artmıştır; bu şirketler iplikten kumaş üretimine ve tasarımdan boyama ve dikmeye kadar tüm üretim süreçlerini yerine getirmektedir. Buna ek olarak, son 15 yıl içinde Türk ev tekstil sektörü makine ve teknolojik yenilik için yaklaşık 40 milyar dolar yatırım yapmıştır. Bunun sonucunda da Türkiye dünya çapında önemli bir arz sağlayıcı haline gelmiştir, (ref. Appendix 1).

DÜNYA İHRACATINDA TÜRKİYE'NİN PAYI, 2006		
Ürün	%	Dünya Sıralamasında
Havlu	12	3. en büyük ihracatçı
Tül	11	2. en büyük ihracatçı
Perde	6	2. en büyük ihracatçı
Yatak Çarşafı	5	3. en büyük ihracatçı
Dünya Ev Tekstili	6	4. en büyük ihracatçı

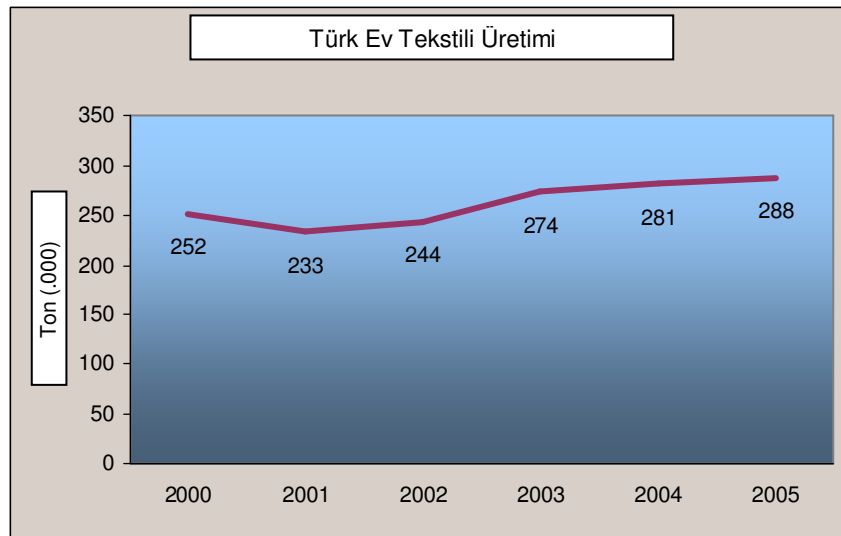
Kaynak: İGEME Ev Tekstili Sektör Raporu, 2008 (Uluslararası Ticaret Merkezi verilerinden)

Türk ev tekstili ihracatı 2002'den beri önemli ölçüde büyümüştür. 2007'de bu ihracatın karşılığı yaklaşık 1.9 milyar dolardı – önceki beş yıla oranla %55'in üzerinde bir artış – ve bu da Türkiye'nin toplam ihracatının %2'sine denk düşmekteydi.



Kaynak: İGEME ve AB Moda ve Tekstil Kümesi Projesi

2002 ile 2005 arasında Türk ev tekstili ürünlerinin *üretim hacmi* de %18 arttı. Bu artış aynı dönemdeki ihracat artış değerinden düşük olduğu için, Türk ev tekstili sektörünün bu dönemde daha yüksek katma değerli ürünlere yöneldiği ve bunu yaparak da şirketlerin gitgide daha fazla sayıda ülkenin ihracat gerçekleştirdiği küresel pazarda rekabetçi bir konumu garantiye alabildiği ve/veya koruyabildiği sonucuna varılabilir. Ayrıca, bazı üreticiler kendi markalarını yarattı. Aslında Türk ev tekstili üreticilerinin yaklaşık %30'u bugün kendi tasarımına ve/veya uluslararası pazarlarda markalara sahiptir. Bazı üreticiler de – özellikle ABD'de mal sağlayanlar – kendi pazarlarında fiyatları korumak / düşürmek için üretim yerlerini daha uygun maliyet koşulları olan ülkelere (örneğin Mısır ve Ürdün) taşımıştır.



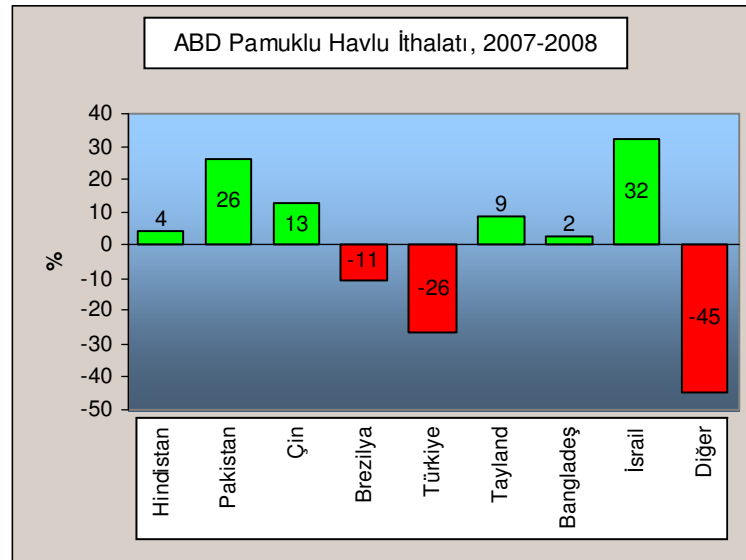
Kaynak: İGEME Ev Tekstili Sektörü Raporu, 2008 (Devlet Planlama Teşkilatı verilerinden)

Gelecekte, çevre, sağlık, kalite ve güvenlik konularında Avrupa standartları ve düzenlemelerine uyumluluğuyla, Türkiye daha yüksek katma değerli ürünlerin üretimine daha da girmeyi hedeflemektedir. Sanayide pek çoklarının arzusu Türk ev tekstili ürünlerinin kalite markalarla ve “Made in Turkey” kimliğiyle tanındığı bir dönemin oluşmasıdır. Sonuçta, “Türkiye” adının bir marka haline gelmesi umulmaktadır.

Çok Elyafılar Anlaşması ile kotaların 2005'te ortadan kalkmasının ardından, tüm dünyada tekstilin tüm kategorilerindeki küresel arzda önemli bir değişiklik gerçekleşti. Türkiye gibi ülkeler, özellikle ABD pazarında, bundan olumsuz etkilendi. Ocak 2007'de Denizli tekstil ve konfeksiyon ihracatının %12'si ABD'ye gerçekleşirken Ocak 2009'da bu sayı %6'ya düştü.

Buna ek olarak, ABD'de hüküm süren yüksek faizli mortgage ve bundan kaynaklanan finans krizi yaygınlaştı ve Avrupa ülkeleri de bundan etkilendi. Bu da ev satışlarındaki azalmanın ev döşeme gereksinimini azaltması sonucunda ev tekstilini etkilemekte ve bu ürünler için talebi zayıflatmaktadır.

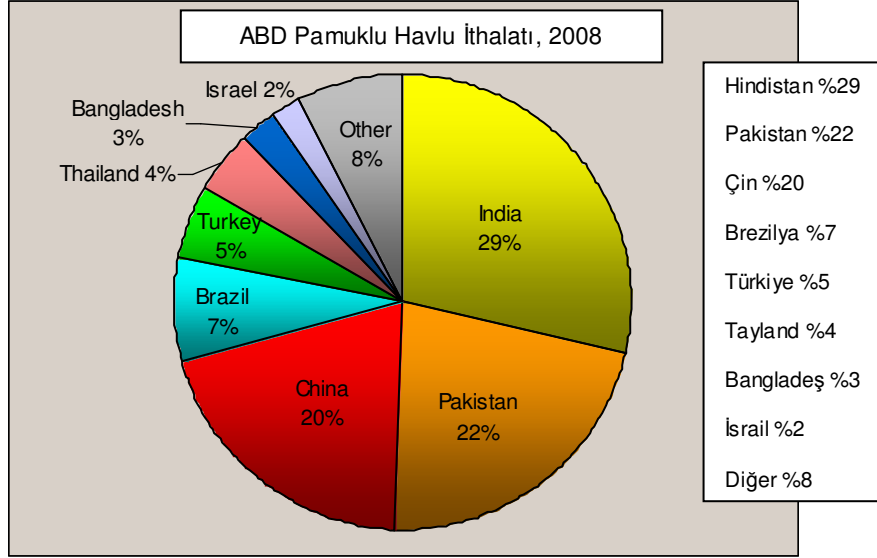
Özellikle havlu kalemiyle ilgili yakın tarihli veriler de pamuk havlı kumaş ve diğer ince tüylü havluların ABD'de ihracatının 2008 sonunda azalmaya başladığını ve Ocak 2009'da %14'le doruk noktaya ulaştığını onaylamaktadır. Pakistan, Çin ve Hindistan genel olarak pazar payında 2008'de kazançlı hale gelmiş, Pakistan düşük fiyatlı ürünler sunmasından ötürü en kazançlı çıkan taraf olmuştur (havlu başına ortalama fiyatlar Ocak 2009'da şu şekildeydi: Çin 2,72 dolar, Hindistan 2,17 dolar, Pakistan 1,20 dolar). Fakat Ocak 2009'da Pakistan ve Çin'in pazar payında önemli düşüşler görülmüş, yalnızca Hindistan siparişlerde artış yaşamıştır. Müşterilerin daha düşük masraflı kaynaklara yönelmesiyle Türkiye'nin ihracatı 2008'de %26 düşmüş ve bu yılın ilk ayında da %63'lük düşüş göstermiştir.



Kaynak: www.emergingmarkets.com

Türkiye ABD pazarı talebini karşılayan önemli bir unsur olmayı sürdürse de bu pazarda asıl oyuncular, toplam olarak, 2008'de ABD pamuklu havlu ihracatının %70'ten fazlasını karşılayan Çin, Hindistan ve Pakistan'dır.





Kaynak: www.emergingmarkets.com

Türk ev tekstil ürünlerinin rekabet edebilirliği son zamanlarda Türk lirasının döviz karşılığının değişkenliğinden de etkilenmiştir. Bu durum ithal edilen hammaddelerin fiyatını değişken kılmakta ve firmaların nakit akışını, planlamalarını ve ihracat pazarlarını etkilemektedir.

Yıllık Türk ev tekstili ihracatında genel eğilim yukarı doğru olmayı sürdürse de, *büyüme hızı* 2004-2005'ten beri büyük ölçüde yavaşlamıştır ve genel görünüm pek iç açıcı sayılmaz.

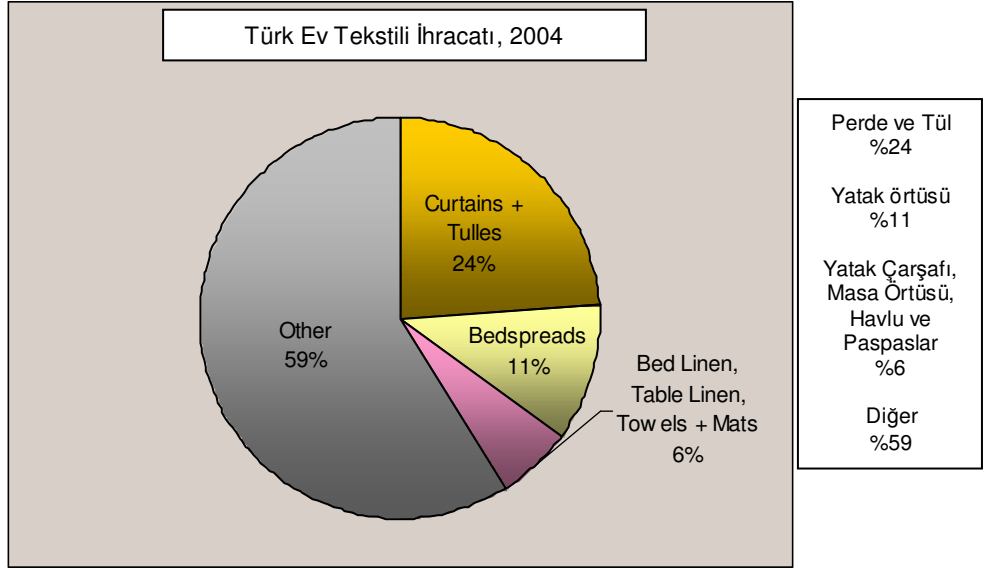
### 3.2.2.2. Ürünler

Evde ve ticari iç mekanlarda kullanılan ürünler ev tekstili kategorisine girmektedir (örneğin havlular, yıkanma bezleri, çarşaf, battaniyeler, masa örtüleri, banyo ve mutfak bezleri, perdeler, yatak örtüleri, tüller, duvar kaplamaları, uyku tulumları, şilteler, yorganlar, yastıklar, kaplama kumaşları ve dekorasyon için dokunan kumaşlar). Bunlar iki ana gruba ayrılmaktadır:

- Ev tekstil ürünleri
- Mefruşat ürünleri

Türk ev tekstili sektörü çoğunlukla pamuğa dayalıdır ve hammadde de büyük ölçüde ülke içinden sağlanmaktadır.

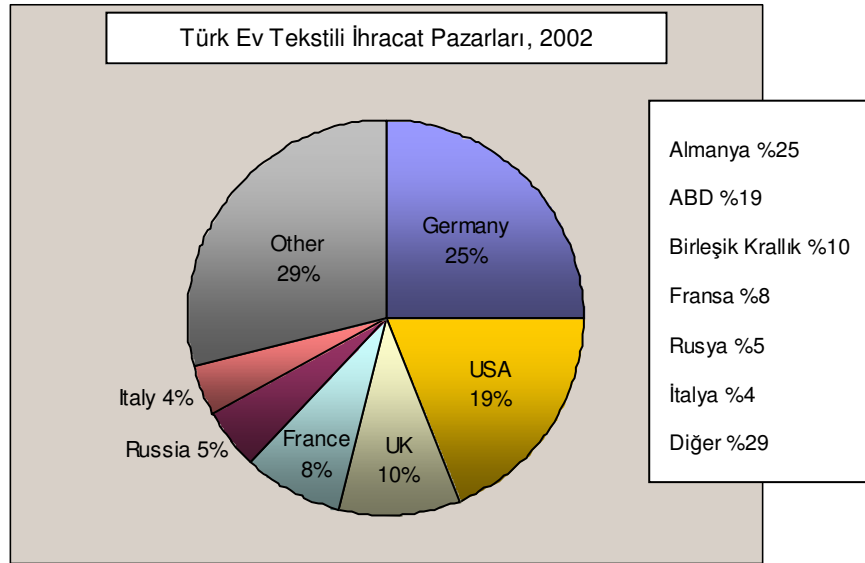
2004'te ev tekstili ihracatının %24'ünü perde ve tül, %11'in yatak örtüleri, %6'sını da yatak çarşafı / masa örtüsü / havlu / paspas oluşturdu.



Kaynak: AB Moda ve Tekstil Kümesi Projesi

### 3.2.2.3. İhracat Pazarları

2002'de Türkiye açısından ev tekstilinde ihracat pazarları Almanya, ABD, Birleşik Krallık, Fransa, Rusya ve İtalya'ydı. En büyük pazar bir bütün olarak yaklaşık %50'lik bir payı bulunan AB ülkeleriydi.

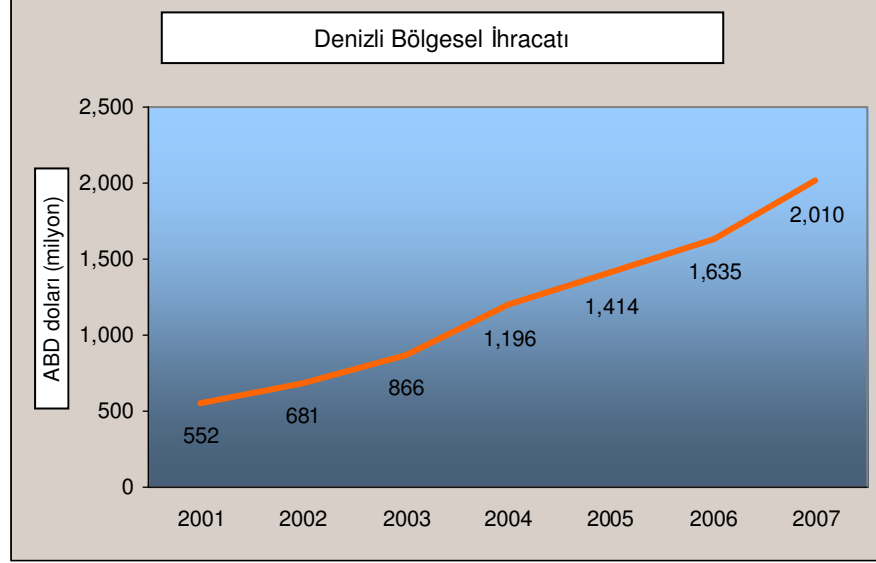


Kaynak: AB Moda ve Tekstil Kümesi Projesi

### 3.2.3. Denizli Ev Tekstilleri

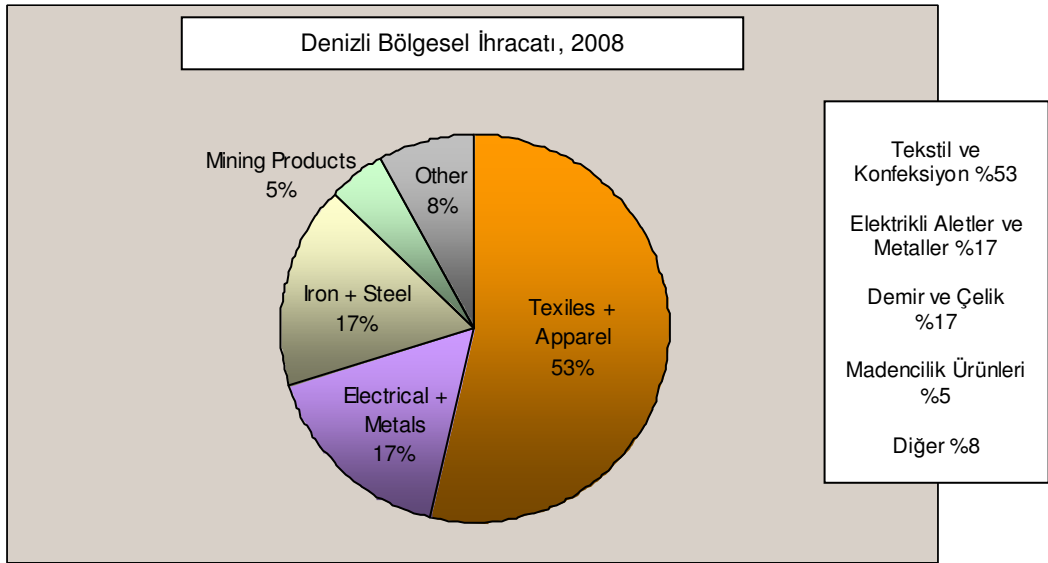
#### 3.2.3.1. Bölge Ekonomisi Açısından Önemi

Denizli bölgesel ihracat malları (yani ihracat ürünlerinin tamamı) 2001'den beridir önemli yıllık artışlar göstermektedir. Bu da bölgenin gelişmekte olan üretme ve ekonomi potansiyelini göstermektedir.



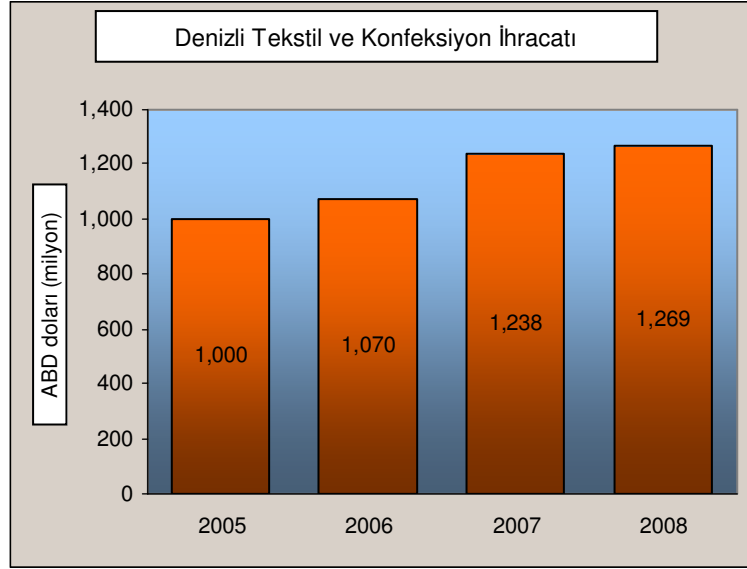
Kaynak: AB Küme Projesi Raporu

Tekstil ve konfeksiyon sektörü başat konumda olup 2007'de bölgenin ihracatının %53'üne karşılık gelmiştir.



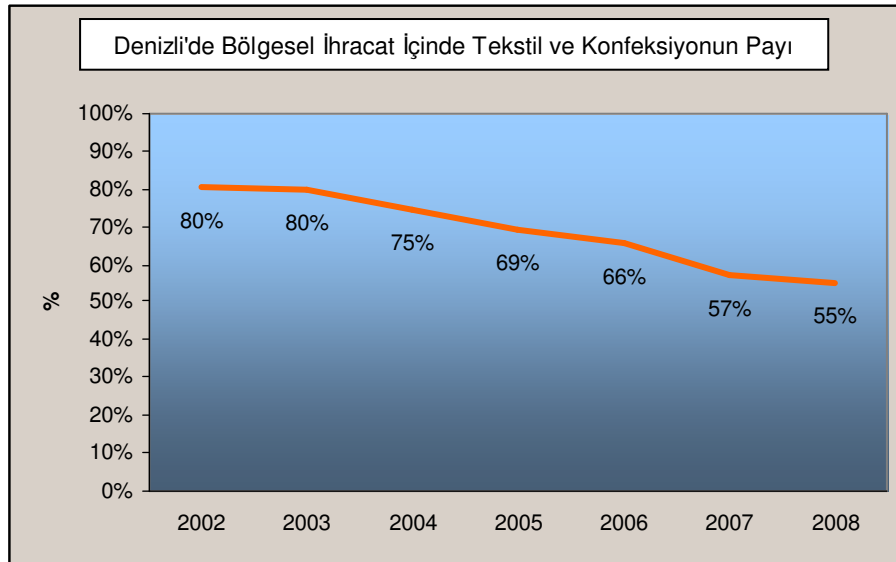
Kaynak: Denizli ABİGEM (T.İ.M. verilerinden)

Nasıl ki Türk ev tekstili ihracatının büyüme hızı 2005'te kotaların kalkmasından beri yavaşladıysa, Denizli tekstil ve konfeksiyon ihracatının büyüme hızı da azalmıştır. Bu hız 2008'de %2.5'e kadar indi.



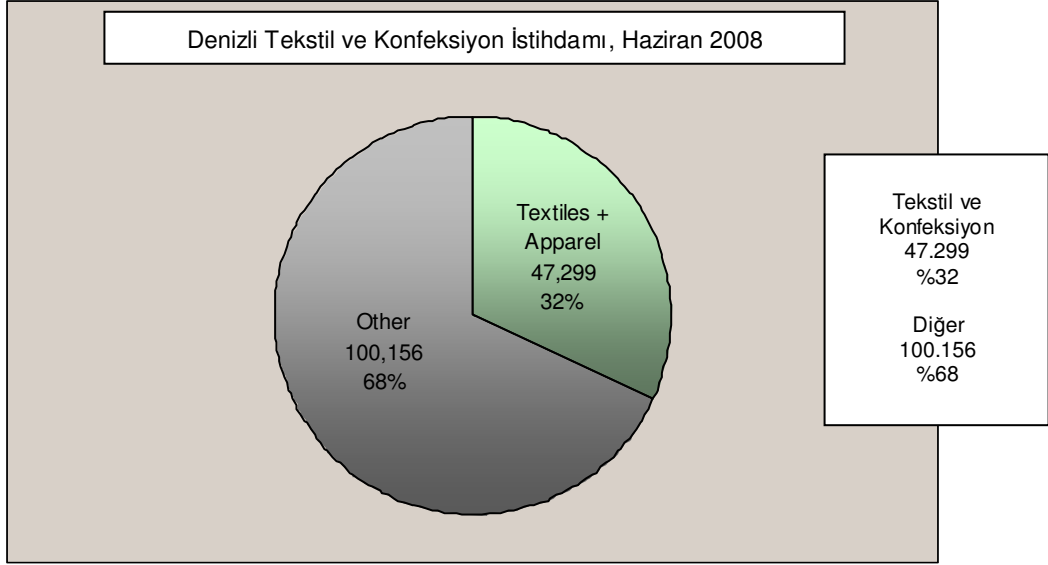
Kaynak: Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği ve AB Küme Projesi

Denizli ev tekstilinin büyüme hızı bölgesel ihracatın büyüme hızıyla başa baş gitmediğine göre, bölgenin sürekli üretim ve ekonomi gelişimi ve yetkinliğinin diğer sanayilerin yükselişe geçmesinden kaynaklandığı sonucuna varılabilir. Zaten Denizli tekstil ve konfeksiyon ihracatının bölgesel ihracattaki payı 2002'deki %80'den 2008'de %55'e düşmüştür. Özellikle elektrik ve metal sanayilerinin ihracatları dikkate değer niteliktedir; şu anda nispeten küçük olsalar da önemli artışlar göstermekte diğerlerine izlenecek yolu göstermektedirler.



Kaynak: Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği, AB Küme Projesi ve AB İş Merkezleri Ağı Projesi

AB Küme Projesi tarafından derlenen Sosyal Sigorta verileri Denizli tekstil ve konfeksiyon sektörünün Haziran 2008'de bölgenin toplam iş gücünün %32'sini istihdam ettiğini göstermektedir. Buna ek olarak, TOBB verileri de 2005'te bu sektörün Denizli imalat iş gücünün %75'ini istihdam ettiğini göstermektedir. Bu nedenle tekstil ve konfeksiyon sanayi bölge ekonomisinin geneli için çok önemlidir.



Kaynak: AB Küme Projesi (Sosyal Güvenlik Ofisi verilerinden)

Sektör istihdam rakamları son yıllarda düşmüştür. Şirketler teknolojik gelişmeler ile daha yeni, daha verimli ekipmana yatırım yapınca, daha düşük emek yoğunluğu olan bir sanayiye doğru bir eğilim yaşanmıştır. Emek harcamalarının sürekli artması ve düşük maliyetli kaynakların rekabete girmesinden ötürü de bu eğilimin sürmesi beklenmektedir.

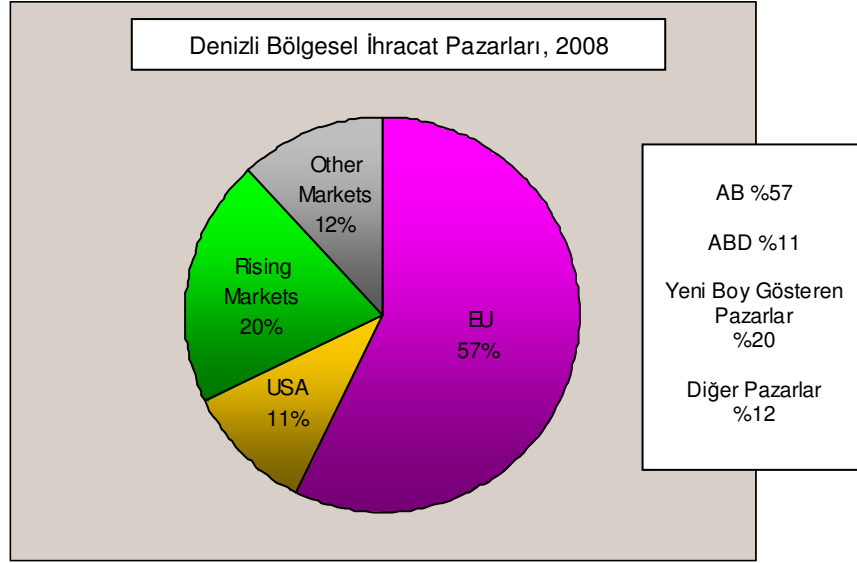
Sektörde istihdamın azalmasının bölge ekonomisi üzerindeki etkisi çok önemlidir zira Denizli büyük ölçüde ev tekstil ürünleri üretimine odaklanmıştır ve diğer alanlarda istihdam olanakları şu anda nispeten azdır. Diğer sanayiler yükselişe geçmiş olsa da bu sanayilerin sürekli azalma tehdidi yaşayan emek gücünü içine alabilmesi olanaklı görünmemektedir. Bu nedenle de bölgesel işsizliğin artması beklenmektedir.

DENİZLİ TEKSTİL VE KONFEKSİYONUNDA İSTİHDAM	
Aralık 2005	54,745
Haziran 2006	53,256
Aralık 2006	51,767
Haziran 2007	50,278
Aralık 2007	48,789
Haziran 2008	47,299
Ağustos 2008	46,222

Kaynak: AB Küme Projesi

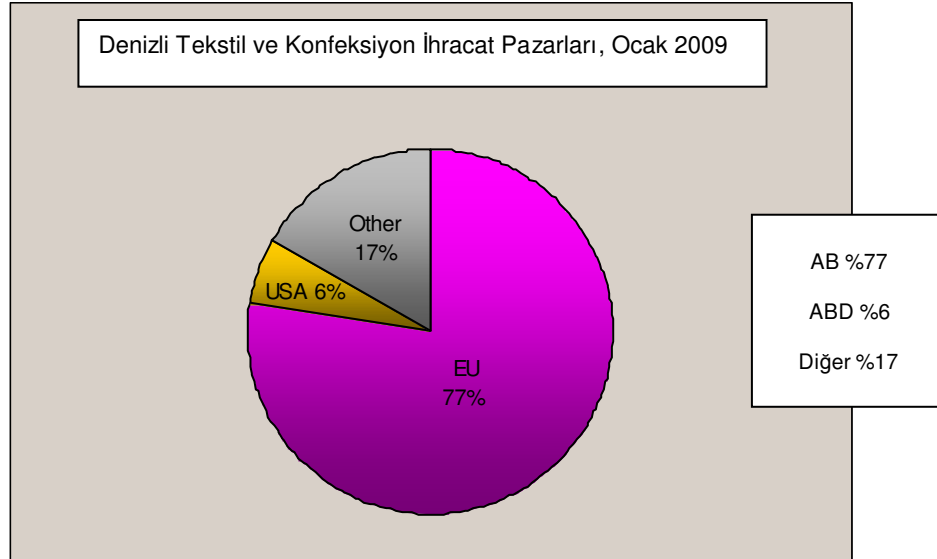
### 3.2.3.2. İhracat Pazarlarının Yeri

2008'de bölgesel ihracat ürünlerinin tamamının %57'si AB ülkelerine satıldı. Tek başına ikinci en büyük pazar ABD oldu.



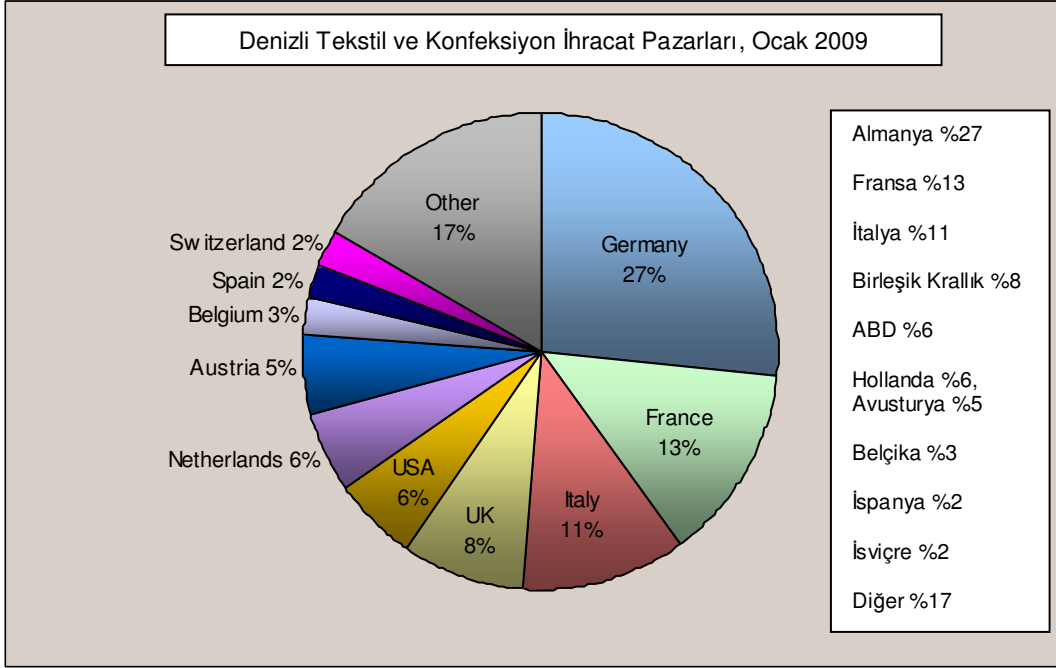
Kaynak: Denizli ABİGEM (T.İ.M. verilerinden alınmış olabilir)

Tekstil ve konfeksiyon sektöründe, AB gitgide daha büyük önem taşımaktadır: Ocak 2009'da AB ülkeleri Denizli tekstil ve konfeksiyon ihracatının %77'sine, ABD yalnızca %6'sına, dünyanın geri kalanı da %17'sine karşılık gelmekteydi. Sektör büyük ölçüde AB'ye ve bölge de büyük ölçüde bu sektöre bağlı olduğu için, ABD'den Avrupa'ya yayılan küresel finans krizi bölge ekonomisi üzerinde ciddi bir olumsuz etkiye sahiptir.



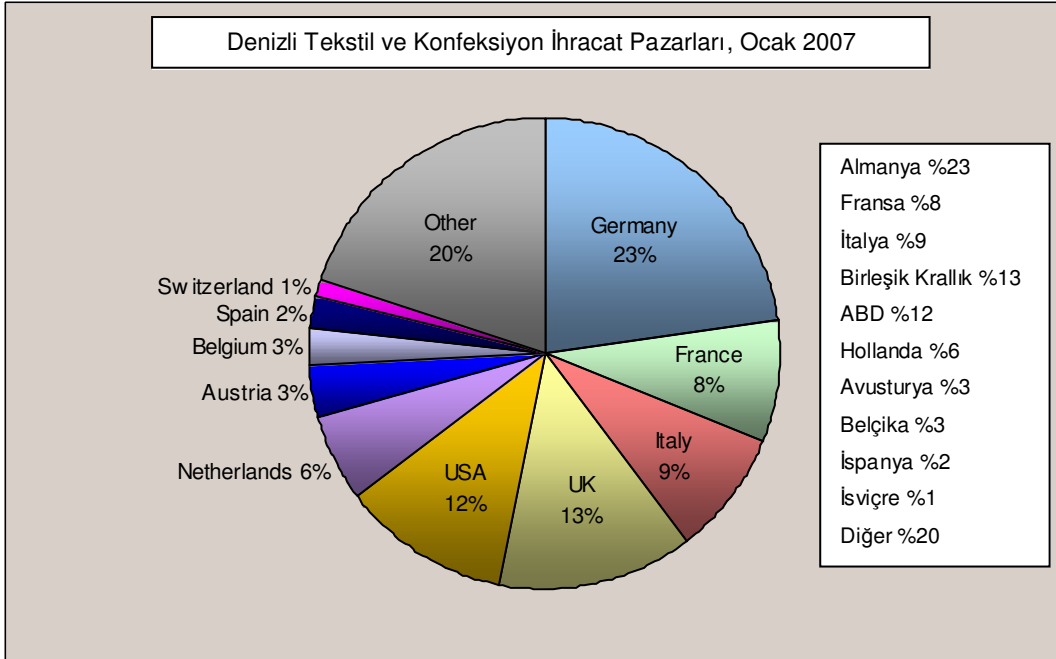
Kaynak: DETKİB web sitesi ve Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği

Tek tek ihracat pazarları dikkate alındığında, Ocak 2009'da en büyüğü Almanya'ydı ve onu Fransa, İtalya ve Birleşik Krallık izliyordu



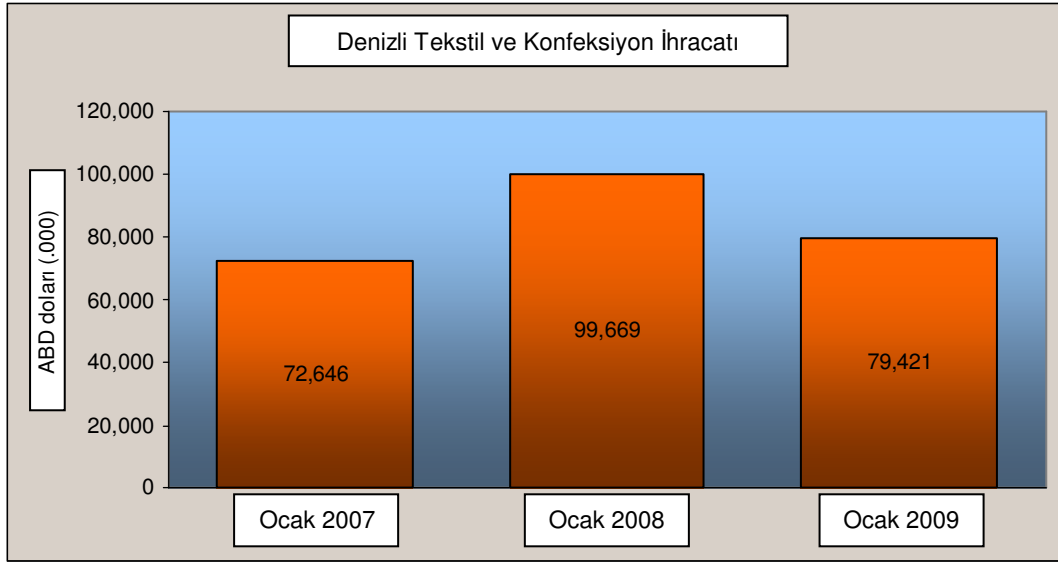
Kaynak: DETKİB web sitesi ve Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği

Bu durum en büyük pazarın Almanya olduğu ve ardından Birleşik Krallık, ABD ve İtalya'nın geldiği iki yıl öncesinin tablosundan bir parça farklıdır. Almanya, Fransa, İtalya, Avusturya ve İsviçre'ye ihracat artarken ABD ve Birleşik Krallık'a yapılan ihracat düşmüştür. Bu iki ülkeye gerçekleştirilen ihracatın hacmi büyük olduğu için de bu düşüşlerin Denizli ev tekstili ihracatının büyüme hızının azalmasına büyük katkısı olduğuna inanılmaktadır.



Kaynak: DETKİB web sitesi ve Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği

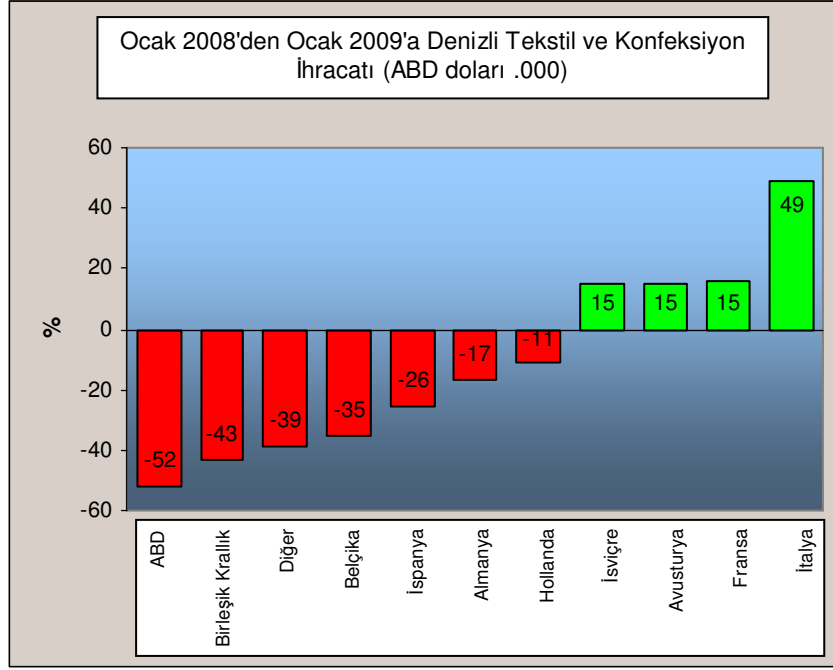
En son gelen bilgiler ferahlatıcı türden değildir. Ocak 2009 ihracat verileri Ocak 2008 ihracat verileriyle karşılaştırıldığında, Denizli tekstil ve konfeksiyon ihracatı %20 azalmıştır. Ayrıca, dünya ekonomi göstergeleri hiçbir iyileşme belirtisi göstermezken, en erken 2010'un ikinci yarısına kadar da uluslararası tekstil ve konfeksiyon taleplerinde bir artış pek beklenmemektedir. Bazı ekonomi tahminçileri bazı ülkelerin – bunlar arasında Birleşik Krallık da yer almaktadır – 2011 yılına kadar daralmadan çıkamayacağını dile getirmektedir.



Kaynak: DETKİB web sitesi ve Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği

Son on iki ay içinde satışlarda en büyük düşüş ABD ve Birleşik Krallık pazarları ile diğer ABD dışı / AB dışı pazarlarda, Belçika, İspanya, Almanya ve Hollanda pazarlarında yaşanmıştır. Alman pazarındaki düşüş özellikle iç karartıcıdır zira Almanya Denizli tekstil ve konfeksiyon ürünleri için tek başına en büyük ihracat pazarı olmuştur ve olmayı da sürdürmektedir. Ayrıca, birlikte Ocak 2008 ev tekstili ihracatının %22'sine karşılık gelen Birleşik Krallık ve ABD pazarları da Ocak 2009'da yalnızca %14'e karşılık gelmekteydi. İsviçre, Avusturya ve Fransa pazarları önemli artışlar gösterse de bunlar nispeten küçük pazarlardır. Pazar payı yüzdesinde en büyük artış İtalya ile sağlanmıştır – etkileyici bir %49.

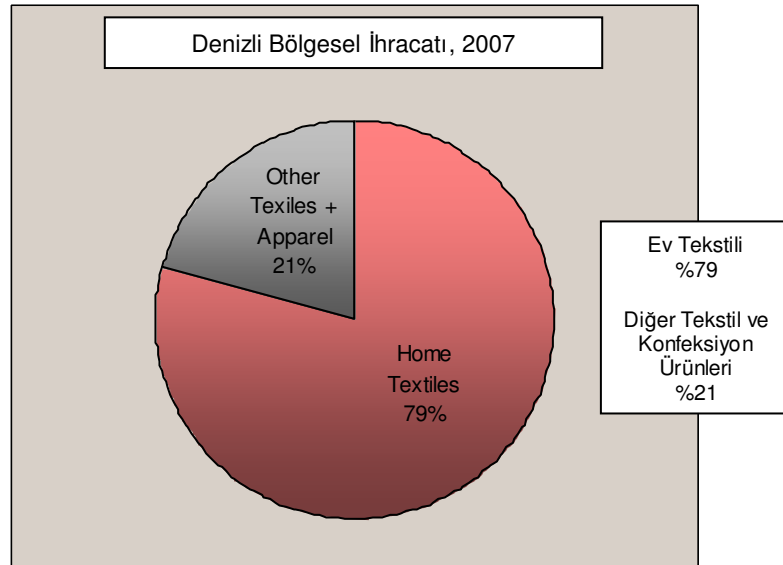




Kaynak: DETKİB web sitesi ve Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği

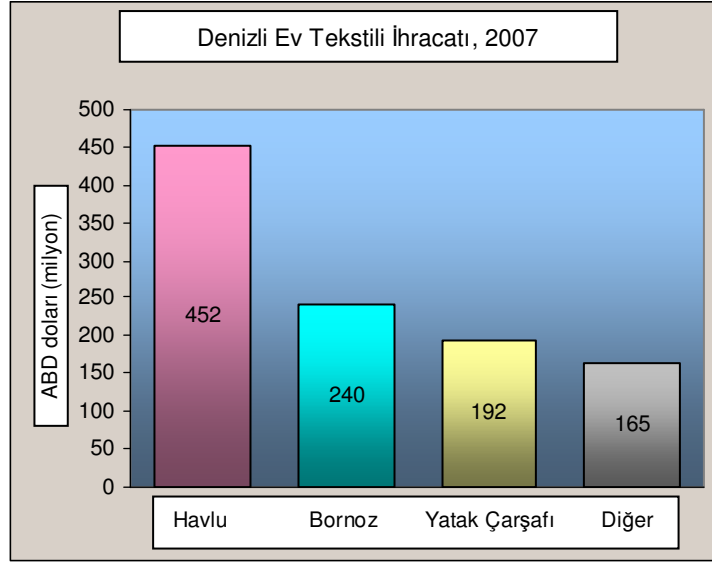
### 3.2.3.3. Ürünler

Denizli tekstil ve konfeksiyon sanayi 2007'de bölgenin tekstil ve konfeksiyon ihracatının %79'unu karşılayan ev tekstili sektörünün egemenliği altındadır.

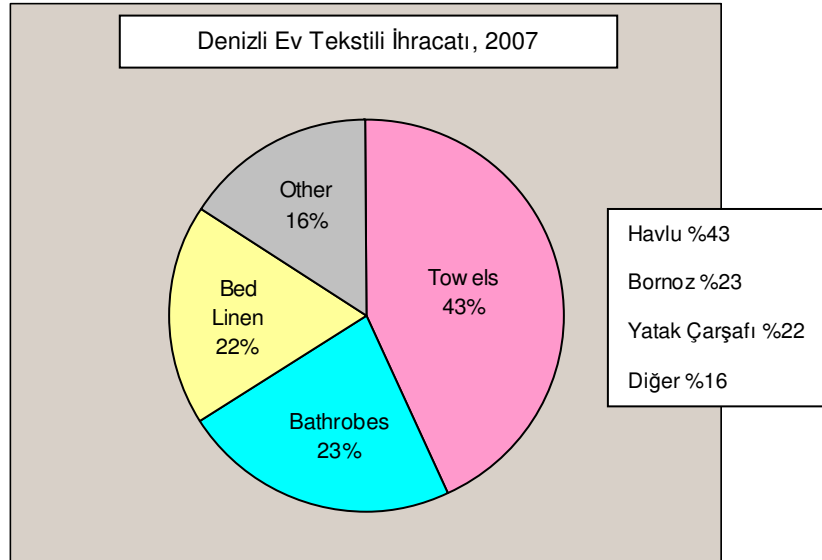


Kaynak: Denizli ABİGEM

Sektör banyo havluları, bornozlar, yatak çarşafı, banyo ve ev için tekstil ürünler üretmektedir. Başlıca ürünler havlu ve bornozdur ve bunların neredeyse tamamı havlu kumaş ve havlu kumaşa bağlantılı malzemeden üretilmektedir. Havlu ve bornoz ihracatı, birlikte, 2007'de 691 milyon dolara ulaşmış ve bölgenin toplam ev tekstili ihracatının %66'sına karşılık gelmiştir.



Kaynak: Denizli ABİGEM (Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği verilerinden)



Kaynak: Denizli ABİGEM (Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği verilerinden)

### 3.2.3.4. Küme Şirketlerinin Analizi

2003'te bölgede tekstille bağlantılı 2800 şirket bulunmaktaydı; bunların 1601 tanesi (yani %57'si) ihracatçıyken 563 tanesi (yani %20'si) banyo giyim ve ev döşeme ile ilgiliydi. 10 şirket Türkiye'nin en üst 500 şirketi arasındaydı. 2008'de 500 şirket arasında 4 şirket bulunmaktaydı: Menderes Tekstil (149. sırada), Denizli Basma (354. sırada), Ozanteks Tekstil (428. sırada) ve Küçüker Tekstil (474. sırada).

AB İş Merkezleri Ağı Projesi Rekabet Edebilirlik Raporu'nda Sanayi Odası'na 2006 yılında 1070 üyenin kayıtlı olduğu ve bunların 606 tanesinin (yani %57'sinin) tekstil ve konfeksiyon üreticileri olduğu belirtilmektedir. Bunlardan kaç tanesinin banyo giyim ve ev gereçleriyle ilişkili şirket olduğu bilinmemektedir. AB Küme Projesi'ne göre, Ağustos 2008'de bu sayı 576 tekstil ve konfeksiyon üyesine düşmüştü.

AB İş Merkezleri Ağı Rekabet Edebilirlik Raporu'nda ayrıca KOSGEB veritabanına 870 Denizli şirketinin dahil olduğu belirtilmektedir; bunların 374 tanesi (yani %43'ü) tekstil ve konfeksiyon sektörü şirkettir.

İGEME 2008 tarihli raporunda Denizli'de 187 adet havlu ve bornoz üreticisi tanımlamaktaydı. AB Küme projesi aynı yılın Ağustos ayında 149 üretici tanımlamıştır.

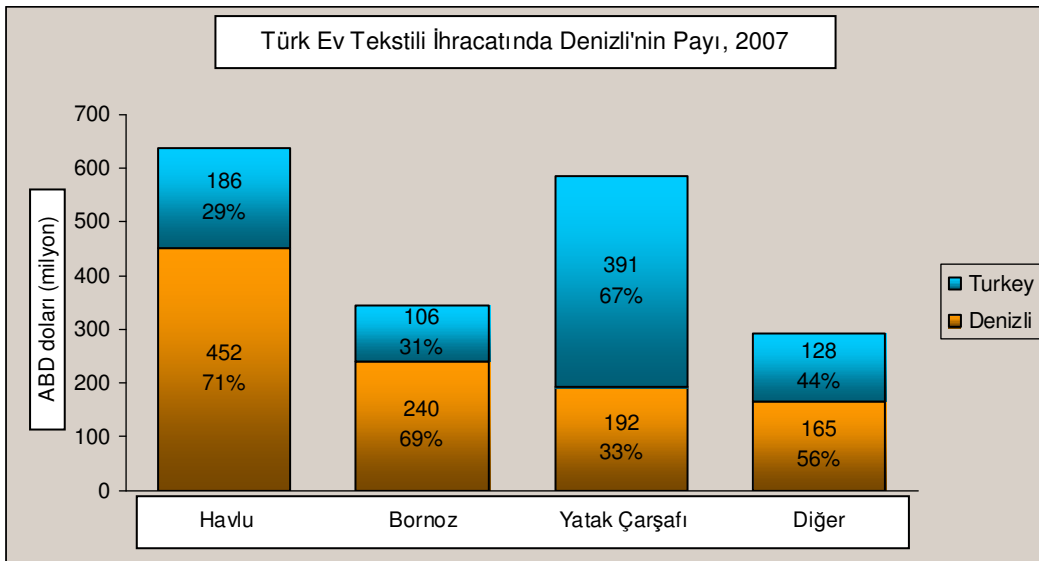
Şu halde bütün göstergeler Denizli bölgesinde sürekli olarak tekstil ve konfeksiyon sanayine ve özellikle de – bir düşüş yaşansa da – banyo giyim ve ev sektörüne odaklanma olduğunu göstermektedir.

AB İş Merkezleri Ağı Rekabet Edebilirlik Raporu bünyesinde gerçekleştirilen örnekleme etkinlikleri, Denizli tekstil ve konfeksiyon şirketlerinin %50'sinin 10 kişiden daha azını, %29'unun 10-50 kişiyi ve %21'inin de 50 kişiden fazlasını istihdam ettiğini göstermektedir. Ayrıca, Denizli tekstil ve konfeksiyon şirketlerinin %69'unun yıllık kârı 2 milyon YTL'den azdır, %72'si ihracatçıdır ve %54'ünün de ihracatı toplam cironun %20'sinden fazla değerdedir.

Denizli Sanayi Odası'ndan alınan bilgiler, tekstil ve konfeksiyon ihracatı yapan şirketlerin %60'ının dünyaca ünlü markalara ya da markalı perakendecilere dolaylı ya da doğrudan mal sağladığını göstermektedir.

### 3.2.3.5. Türk Tekstil İhracatları Açısından Önemi

Türkiye dünyanın üçüncü en büyük havlu ihracatçısı olduğu ve Denizli de Türk havlu ihracatının %71'ini gerçekleştirdiği için, Denizli kendi başına dünyada havlu talebini karşılayan önemli bir merkezdir. Denizli'nin havlu kumaş ve havlu kumaşla bağlantılı bornozları da buna eklenebilir ve ihracat değerleri havlunun ihracat değerinin yaklaşık yarısı kadar olsa da bu ürünler de Türk bornoz ihracatının yaklaşık %70'ine karşılık gelmektedir.



Kaynak: Denizli ABİGEM (Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği verilerinden) ve İGEME

### 3.2.3.6. Bir Kümelenme Rekabetçilik Girişimine olan İhtiyaç

Denizli tekstil ve hazır giyim ihracatı 2007 yılında bölgenin toplam ihracatının %60'ından fazlasını, 2008 yılında ise düşüş göstermesine rağmen %50'sinden fazlasını oluşturmuştur.

Havlü kumaş ve havlü kumaş ile ilgili havlular ve bornozlar tekstil ve hazır giyim ihracatlarının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. (Bölgede nevresim takımı da üretilmekte; ancak bu endüstri çoğunlukla Denizli bölgesinin dışında, Uşak'ta yoğunlaşmakta ve AB Kümelenme Projesi tarafından bağımsız bir kümelenme olarak tanımlanmıştır.)

Tekstil ve hazır giyim sektörünün bölgedeki ana işveren olduğuna inanılırken ev tekstili sektörünün Denizli ekonomisi için büyük bir öneme sahip olduğu belirlenmiştir.

Bölgesel tekstil ve hazır giyim ihracatının büyüme hızı, 2008 yılında %2.5'e düşmüştür. Ayrıca satışlar 2008 Ocak ayı ile karşılaştırıldığında 2009 Ocak ayında %20 düşmüştür. Sonuç olarak bu sektörün desteklenmesi ile ilgili bariz bir ihtiyaç vardır ve buna hakim olan tekstil ile birlikte ABİGEM Projesi, bu kümelenmenin desteklenmesi amacı ile bir rekabetçilik girişiminin tanımlanmasını teklif etmektedir.

### 3.2.3.7 Ortaya Çıkan Müşteri Satın Alma Trendleri

Bir çok batılı perakendeci arasında, ev tekstili ürünlerinin organik liflerden ve yenilenebilir enerji kaynaklarından üretilmesi yönünde bir eğilim söz konusudur. Marks & Spencer Birleşik Krallık'ta bu konuda başı çekmekte ve "Plan A" yoluyla bir örnek oluşturmaktadır; bu planın prensiplerini diğer önde gelen perakendeciler ve üreticiler de (örneğin Gap, Wal-Mart, American Apparel, Interface, Patagonia, İsviçre'de Rohner Textil, Sri Lanka'da MAS, Hindistan'da MaHan) benimsemektedir. Organik malzeme / yenilenebilir enerji kullanımı henüz pazarda oldukça düşük düzeyde olsa da – öncelikle de ekonomik nedenlerden ötürü – bu eğilim gitgide güç kazanmaktadır ve göz ardı edilemez.

Son yıllarda dünya çapında tekstil üretimi ve tüketiminin yaygınlaşmasının dünya çapında kirlilik düzeylerinin artmasına, su sıkıntısına, fosil yakıt ve hammadde tüketimine ve iklim değişikliğine yol açmış olması olasıdır. Kapsamlı araştırmalara dayanan yayınlar aşağıdaki konuları vurgulamaktadır:

- En çok kullanılan insan yapımı lif olan polyester lifin üretiminde yenilenemez kaynaklar kullanılmakta ve bu üretim yüksek düzeylerde enerji gerektirip atmosfere gaz salınmasına neden olmaktadır.
- Büyük oranlarda enerji tüketen modern otomatik tekstil fabrikaları
- Büyük miktarlarda su ve enerji gerektiren ve genellikle zararlı atık su üreten tekstil apreleme
- Düşük maliyetli ülkelerde gerçekleştirilen ve taşımacılık için daha fazla yakıt gerektiren konfeksiyon üretimi
- Bir israf zihniyetine yol açan hızlı moda ve daha ucuz giysi biçimindeki güncel tüketici eğilimleri

Çevre konuları tekstil arz zincirinin her aşamasında gündeme gelmektedir ve organik olmayan malların *perakendecilerin yanı sıra modern tüketiciler de çevre için ne anlam taşıdığına gitgide farkına varmaktadır*. GOTS (Küresel Organik Tekstil Standardı) kurul üyesi ve ABD’de “Under the Canopy” kurucusu Marci Zaroff’a göre, günümüzde gündemi artık “organik bir ürünü neden satın alarsınız değil de neden *almayasınız* sorusu belirlemekte. Sanayi uzun vadeli stratejik değişikliklere ve adımlara yöneliyor ve gündemi de günümüzde bu eğilimin gerisinde kalmama konusu oluşturuyor.”

Perakendeci ve tüketici düzeyinde organik konular hakkındaki bilinçliliğin artması yenilenebilir enerji kaynaklarıyla üretilmiş organik tekstillere ve ürünlere talebin büyük ölçüde artmasına neden oldu. Organic Exchange’e göre, küresel organik pazar 2002’de 245 milyon dolar değerindeydi ve 2010 yılına kadar da 6.8 milyar dolara ulaşması beklenmektedir. Günümüzde dünya çapında organik pamuklu ürünler sunan 1,500 marka ve perakendeci olduğu tahmin edilmektedir (örneğin M&S, C&A, Bhs, Tesco, Co-op, Nike, Wal-Mart, Woolworth ve Li & Fung). 1990’da organik pamuk yalnızca 6 ülkede yetiştirilirken 2007’de ülke sayısı 24’e çıktı. Organik pamuk hareketi henüz küçük ölçekli olsa da – küresel pamuk sanayinin yalnızca %0.15’ine denk düşmektedir – 2002’den beri gözlenen hızlı artış ve geleceğe yönelik beklentiler önemlidir. En azından yüksek fiyata gidecek farklı bir ürünü talep eden bir niş pazar sunmaktadır.

Organik pamuk belgesi Institute of Marketology (IMO), Control Union, OneCert, ICEA, Oregon Tilth ve UK Soil Association tarafından verilmektedir. Buna ek olarak, Haziran 2008’de kurulan GOTS tüketicilerin arayacağı, küresel boyutta tanınan bir marka olmayı amaçlamaktadır. GOTS zaten mevcut olan ekolojik markaları bir araya getirmektedir (örneğin AB Ecolabel Scheme ile onun yaşam boyu döngüsünü ya da “beşikten mezara” yaklaşımını benimseyen çiçek logosunu; çevresel özellikler, toplumsal özellikler ve yaşam döngüsünün tek tek aşamaları gibi tek tek unsurlara odaklanan Öko-Tex) – GOTS’un farkı, küresel olması ve tüketici odaklı olmasıdır.

Denizli ev tekstili kümesi bugün uluslararası pazarlarda daha sağlıklı, daha çevre dostu ve organik ürünlere eğilimin farkındadır ve yasal ve teknik düzenlemeler yoluyla kendisini buna uyarlamaya çalışmaktadır. Ancak, bu pazarlar küme üyelerinin çoğunluğu tarafından çok küçük ve çok niş düzeyde kabul edilmektedir; bu nedenle de bu pazarlar genellikle hedef görülmemektedir.

**Dip not:** Bu bölümün derlenmesinde kullanılan tüm veriler eklenmiştir (ref. Ek 4)

## 4. SAHA ARAŞTIRMASI

Ev tekstili endüstrisinin ihtiyaçlarını dikkate alan ve kümelenme içerisindeki seçilen ev tekstili şirketlerinden iş / Pazar bilgilerinin toplanması için kullanılan bir Saha Araştırma Anketi (ref Ek 5) geliştirilmiştir. Görüşülen bu şirketler, endüstrinin temsilcisi olarak Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (DETKİB) ile istişare edilmesi akabinde Denizli ABİGEM tarafından seçilmiştir. Seçilen şirketler aşağıdaki gibidir:

- Havlu ve bornoz imalatçıları – orta ölçekli şirketler
- Havlu ve bornoz imalatçıları – küçük ölçekli şirketler
- Havlu, nevresim ve bornoz imalatçıları – orta ölçekli şirketler
- Nevresim imalatçıları – orta ölçekli şirketler

Ayrıca

- Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği'ne (DETKİB) bir ziyaret düzenlenmiştir.

Denizli'deki tekstil ve hazır giyim endüstrisinin son yıllarda gelişmiş ve çok başarılı olmuş olması nedeni ile saha araştırması çok yararlı ve ilgilidir (ref. Bölüm 3.2.3.1.). Bununla birlikte dünya çapındaki ticaret koşulları, küresel mali krizin etkisi ile son altı ayda son derece değişmiş ve bunun etkileri kabul edilen istatistik veri kaynaklarıca tam olarak yansıtılmamış ve sunulmamıştır. Saha araştırması sırasında toplanan bilgiler, bu değişiklikler karşısında Denizli ev tekstili kümelenmesinin mevcut durumu ve görüşlerini yansıtmaktadır ve yapılan masa araştırması ile birlikte Çalıştay planının geliştirilmesi için bir temel sağlamıştır.

### 4.1 Ürünler

#### 4.1.1. Ana Ürünler

Denizli ev tekstili kümelenmesi tarafından üretilen ana ürünler havlu ve bornozlardır. Yapılan saha araştırması, bu ürünler için kullanılan kumaşların çeşitli olduğunu göstermiştir. Bunların arasında tıraşlı havluluk kumaş, kadife, pelüş kadife, düz dokuma ve waffle kumaşlar yer almaktadır. Düz ve jakarlı kumaşlar ve yüksek süsleme seviyeleri (örneğin işleme, baskı, imitasyon taşlar, ekler ve desenler) sayesinde kapsamlılık seviyesi yüksektir.

Birkaç şirket nevresim üretmekte; ancak bu endüstri büyük ölçüde komşu il Uşak'ta yoğunlaşmıştır. Bir şirketin de döşemelik kumaş ürettiği bilinmektedir.

Esasen havlu ve bornozların üretimi için gerekli olan tüm ürünler ve işlemler bölgede mevcuttur. Buna ek olarak özellikle de ekipman ve makine hizmetleri olmak üzere bölgede iyi oluşturulmuş bir endüstri destek hizmetleri ağı mevcuttur. 2008'de aşağıdaki şirketler (KOBİ olmayanlar da dahil olmak üzere) Denizli Ticaret Odasına kaydolmuştur:

149 havlu ve bornoz imalatçıları	%26	} %42
95 tıraşlı havluluk kumaş imalatçıları	%16	
93 ham kumaş imalatçıları	%16	- çoğunlukla havlular/ bornozlar
74 nakışçılar ve aksesuar imalatçıları	%13	
67 genel ev tekstili imalatçıları (birleşik üreticiler)	%12	- çoğunlukla havlular/ bornozlar
55 iplik ve iplik güçlendirme imalatçıları	%10	
43 Boyama, bitirme ve baskı evleri	%7	
576	%100	

(Kaynak: Denizli Ticaret Odası - Ağustos 2008)

#### 4.1.2. Niş Ürünler

Niş ürünler, üretimine son 5 yılda başlanmış olan ürünler olarak kabul edilmektedir. Bu ürünler görüşülen şirketler tarafından anti bakteriyel finisajlar (kimyasal uygulamalar ve yaldızlı iplikler vasıtası ile sağlanmış), yumuşaklığı arttırmak amacı ile pamuk ile bambu, modal ve linen liflerin karışımları, organik ve iplik boyama ürünler olarak düşünülmektedir. Emicilik ile birleştirilen yumuşaklık, merserize ipliğin kullanımı gibi hakim eğilim haline gelmiştir.

Organik Pazar halen çok küçüktür ve orta ölçekli şirketler için tipik olarak cironun en fazla %5'ini oluşturmaktadır. Büyük ölçüde üzerinde konuşulmasına rağmen yinede çok niştir. Fiyat ile ilgili bazı getiriler elde edilmekte; ancak sipariş büyüklüğü o kadar küçüktür ki, daha yüksek imalat maliyetleri ile dengelenmektedir. Örgü kıyafetlerde, özellikle de çocuk ve bebeklere yönelik örgü kıyafetlerde sınırlı derecede başarı elde edilmiştir; ancak Orta Doğu, Rusya ve Türkiye bununla ilgilenmiyor gibi görünmektedir; Kuzey Avrupa pazarları ise müşterilerin organik hareket hakkında daha bilinçli olduğu ve fiyatla eskisi kadar ilgilenmediği bir dönemde bugüne kadar organik ev tekstili ürünlerine yönelik küçük bir talep ağı oluşturmuştur.

#### 4.2 Ham Maddeler

İyi kalite pamuk lif ve iplik şeklindeki ham maddeler Türkiye'de üretilmekte ve satılmaktadır. Türk lif ve iplik üreticilerini korumak amacı ile yurtdışından getirilen ürünlere katı ithalat vergileri uygulanmaktadır. Görüşme yapılan bir şirket, ithal edilen ipliğin genel anlamda Türkiye'de üretilen üründen yaklaşık %30 daha pahalı olduğunu belirtmiştir.

Bununla birlikte Türk ev tekstilinin ana ihracat pazarının AB'nin geneli olması sebebi ile (ref. Bölüm 3.2.2.3.), bu ihracatları olumsuz şekilde etkilememek amacı ile iplik ithal eden ve bu pazara bitirilmiş ürün ihraç eden imalatçılara vergi indirimi uygulanmaktadır.

Buna ek olarak markalı perakendeciler spesifik siparişler için genellikle ham madde kaynaklarını belirtmekte ve yurtdışı tedarikçileri de müşterinin seçilen tedarik kaynağı olduklarının bilincinde olduklarından bunlara düzenli olarak %5'lik bir kar payı uygulamaktadır. Markalı perakendeciler genellikle sürekli yüksek kalitede olan bir standart talep etmekte ve markaya ait olduğundan yüksek fiyat da bunu yansıtmaktadır.

Ortak tedarik kaynakları Türkiye'nin doğusu, Özbekistan ve Pakistan'dır. Tipik olarak tedarik edilen iplikler 12/1, 16/1 ve 20/2'dir. Kalitenin arttığına inanılırken, bu da daha iyi üretim etkinliği sağlarken Vietnam bir şirket tarafından düşünülmüştür; daha yüksek fiyatlar bunu yansıtmaktadır. Ştapel boyunun uzun olması ve nihai kullanıma yönelik aşırı mühendislik gerektirmesi sebebi ile Mısır pamuğu kullanılmamaktadır.

### **4.3 Ekipman Yatırımı ve Kapasitesi**

Denizli'deki çoğu şirkette, bölgeye birkaç yıl önce önemli miktarda bir yatırımın yapılmış olması sebebi ile iyi ekipmanlar bulunmaktadır. Sonuç olarak şirketler yüksek hızlı tezgahlar, Schlafhorst ve Karl Meyer haşıl makineleri, modern çözümleri, kesitli ve ışıklı çözümler, otomatik etalözler ve desen ploterlerine sahiptir. Özellikle de dokuma ekipmanları güncellenmiştir; küçük şirketlerde bile ileri teknoloji armürlü dokuma tezgâhları ve/ veya jakarlar (örneğin Picanol, Sulzer, Leonardo (Silver, Valmat ve Vamatex) vardır. Bu makinelerde 700 ppm'lik hız yapmak mümkün olmasına rağmen, asgari iplik kopması ve yüksek kalitede ürüne olan ihtiyaç sebebi ile uygulamada en fazla 410- 440 ppm'lik bir hız elde edilmektedir. Orta ölçekli şirketlerde genel olarak %80- 90'lık tezgah verimlilikleri elde edilmektedir; ancak bu durum da üretilen ürünlere bağlıdır. Gözlemlere göre bu, endüstri için bir ortalama. Buna ek olarak bazı dokuma ağızlıkları etkinliğin artırılması amacı ile ortam tarafından kontrol edilmekte; ancak bu genellikle orta ölçekli şirketlerde gerçekleştirilmektedir. Bu durum otomatik temizleme ve zemin emme sistemleri için de geçerlidir. Tezgah etkiliklerinin merkezi bilgisayar ile izlenmesi de bazı imalatçılar için mümkündür.

Bölgedeki tarihi yatırım farklı kaynaklardan gelmiştir. Ne yazık ki bu yatırım koordine edilmemiş ve her finansman kaynağı ekipmanların güncellenmesi ihtiyacını tespit etmiştir. Sonuç olarak bu kaynakların büyük bir kısmı bu şekilde kullanılmış ve bu da günümüzdeki önemli ölçüdeki üretim fazlalığına yol açmıştır.

Hâlihazırda pek çok makine atıl durumdadır ve genellikle de şirketlerin büyük bir kısmında %30- 40 civarında kullanılmayan bir kapasite olduğuna inanılmaktadır. Bu kapasitenin kullanılması ihtiyacı, yapılan yatırımın geri kazanılması ihtiyacı ile daha da artmaktadır. Çıktıların miktarındaki azalma sebebi ile pek



çok şirket son iki yılda tamamlayıcı alanlara ilave yatırımlar yapamamıştır, bunu yapmış görünen işler ise sadece yeni ortaya çıkan pazarları hedeflemiş olanlardır.

Fiyatlar düşmektedir. Bu durum kısmen bu kapasite fazlasından kaynaklanmaktadır; ancak bazı ev tekstilleri aynı zamanda bir ticari eşya pazarıdır ve yurt dışından gelen düşük maliyet rekabetine maruz kalmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin dünya tekstillerinin üretiminde ilerlemesi (ref. bölüm 3.2.1.) ve mevcut ekonomik krizin dünyanın her yerine aksederek talepte bir zayıflamaya sebep olması ile (ref. bölüm 3.2.2.1. ve 3.2.3.2.), fiyat üzerindeki baskılar artmakta ve çeşitli şirketler de hayatta kalma savaş vermektedir. Gerçekten de 2009 yılının ilk haftasında DETKİB 14 ev tekstili şirketinin ticareti bıraktığını bildirmiştir. Bu şirketlerin uzun süreli sorunlar yaşadığına ve azalan döviz kuru ile ilgili çok önemli sıkıntılarla karşılaştığına inanılmasına rağmen, yukarıda bahsedilen etkenlerin bu şirketlerin kapanmasında rol oynadığı kuşkusuzdur.

#### **4.4. Organizasyon ve Kurum İdaresi**

Ziyaret edilen şirketlerdeki organizasyon ve kurum idaresi standardı, bazısında mükemmel diğerlerinde ise geliştirilmesi gerekecek şekilde değişiklik göstermiştir. Genel olarak bu standart kabul edilebilir durumdaydı; ancak azami maliyet ile iyileştirmeler yapılabilir (örneğin trafik ışıkları, raflama ve kayıt sistemleri, dokümantasyonun güçlendirilmesi vb).

Orta ölçekli şirketler genellikle BS9001 (2002)'ye göre sertifikalandırılmaktadır veya tedarik yöneltik müşteri akreditasyonuna sahiptirler; küçük şirketler de ise müşterilerin bahsedilenleri nadiren talep etmesi sebebi ile ikisi de bulunmamaktadır.

#### **4.5. Ürün Kalitesi**

Ürün kalitesi iyi görünmekteydi; fireler genel olarak endüstri normları (yani %3 ortalama iadeler, %3 atık) dâhilindeydi.

Kalite kontrol sistem ve teknikleri temel seviyede ancak etkili (yani üretim sırasında eşlenen bütün soabalar) görünüyordu ve ziyaret edilen bir şirket hat içi kalite denetim sistemlerini uygulamaktaydı.

Kullanılan test evleri ve yapılan testlerin sıklığı büyük ölçüde müşteri tarafından, özellikle de markalı perakendeciler tarafından belirlenmektedir. Yerel anlamda genel laboratuvarlar mevcuttur; ancak bunlar yurtdışı müşterileri tarafından akredite edilmemiştir. Akredite laboratuvarlar İstanbul ve yurtdışında yer almaktadır. Farklı türlerde testlerin gerekli olması ve her müşterinin farklı bir test sistemi talep etmesi sebebi ile merkezi bir test kuruluşunun bir kümelenme girişimi olarak düşünülmesi uygulanabilir değildir.

## 4.6. Pazarlar ve Pazarlama

### 4.6.1. Müşteriler

Orta ölçekli şirketlerin müşterileri arasında genellikle markalı perakendeciler, bir hizmet sürecinin tamamını tek başına üstlenen ithalatçılar (otel zincirleri, yolcu gemileri vb.) ve ihracat ve ithalat pazarlarına yönelik kendi adını kullanan markaların bir karışımı yer almaktadır. Bunlar aynı zamanda iç pazardaki daha büyük perakendeciler ve toptan satıcılara da satış yapmaktadır. Satışlar doğrudan satış veya daha yaygın olarak distribütörler vasıtası ile yapılmaktadır. Yurt içi markaların iyi bir şekilde geliştirilmesi halinde şirketler markalaşmayı, outletlere demirbaşlar ve teçhizatlar tedarik ederek perakende seviyesinde geliştirmektedir.

Daha küçük şirketlerin müşterileri, küçük perakende zincirlerini hedeflemek amacı ile ithalatçılar (yukarıda belirtildiği şekilde) ve distribütörler ve ihracat pazarlar ve/ veya iç pazardaki bağımsız perakendeciler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Doğrudan satış yok denecek kadar azdır ve pek çok şirket de, faaliyetleri finanse edecek sermayenin yeterli olmaması sebebi ile ihracat yapmamaktadır.

Tüm şirketlerde küçük perakendeciler, koleksiyonlardan (bir katalog şeklinde sunulmaktadır) satın almaları ve siparişlerinin daha fazla üretim koşumu oluşturmak ve imalat maliyetlerini azaltmak amacı ile birlikte gruplandırılması sebebi ile önemli kabul edilmektedir. Bununla birlikte küçük perakendeciler, tedarik kaynakları ile ilgili olarak çok istikrarsızdır ve bunu düzenli olarak değiştirmektedir. Bu pazarın korunması önemli ölçüdeki bir adanmayı gerektirmektedir.

### 4.6.2. Alt Yükleniciye Verme

Değer zincirinin tüm parçaları alt yüklenicilere verilebilir (yani iplik imalatı/ işlenmesi, boyutlandırma, çözümlü, bükme, ham kumaşlar, dikiş, boyama ve bitirme, baskı, nakış, süsleme ve paketleme).

Bazı şirketler, özellikle de daha küçük olanlar ekonomik koşullar nedeni ile çalışmalarının ölçeğini küçültmüş ve şu anda işlerinin sadece sermaye yoğun kısmını (yani dokuma) muhafaza etmektedir. bunun haricindeki her şey dışarıya yaptırılmaktadır. Bazı orta ölçekli şirketler de aynısını yapmakta; diğerleri ise mevcut kapasitelerini kullanmak

Şirketlerin küçük bir yüzdesi entegredir (yani dikey) ve sonuç olarak da büyüktür. Bu şirketler genellikle hem yükleniciye hem de alt yükleniciye iş vermektedir.

Yukarıdakiler ışığında endüstrinin kendini yeniden dengeleyebileceği ve kendini mevcut ekonomik koşullara en iyi şekilde ayarlayabileceği ileri sürülmektedir. Bu da muhtemelen, uzmanlaşma ve parçalanmaya doğru dikeyselleşmeden uzak bir şekilde yeni bir trendin başlangıcı olabilir. Bunu doğru olması halinde, ürün farklılaşması ve niş pazarlama daha güçlü bir hale gelir.

### 4.6.3. İhracat Pazarları

Görüşülen şirketler, ana ev tekstili ihracat pazarlarının içinde ABD (orta pazarı / kitle pazarını, en üst seviyedekinden daha fazla vuran döviz kuru oranı nedeni ile son yıllarda önemli ölçüde düşüş göstermiştir), Avrupa (özellikle de Almanya, Fransa, BK, İtalya ve İsviçre), Rusya ve Japonya'nın yer aldığını doğrulamaktadır.

Pek çok şirket için Birleşik Krallık önceden en büyük Pazar idi. Aslında BK, 2007 yılındaki bölgesel ev tekstili ihracatının ikinci en büyük pazarıydı (ref. bölüm 3.2.3.2.). Bununla birlikte güncel Britanya ihracat seviyeleri o kadar kötü ve BK ekonomisine olan güven seviyesi o kadar düşüktür ki – bunun da en önemli sebebi medyada yer alan “kredi daralmasıdır” – şirketler aktif bir şekilde bundan uzaklaşmaya çalışmaktadır. Direnen ülkeler sadece İsviçre, Avusturya, Fransa ve İtalya iken BK diğer Batı Avrupa ülkelerinden daha kötü bir konumda olduğu fark edilmektedir.

Önemli ABD ve BK markalı perakendecilerin (örneğin Walmart, Bhs) siparişleri vermek için çoğunlukla hazır olarak fiyat görüşmeleri yaptıkları zamandan üç ay önce olağan ürün geliştirme çalışmasını yapmamış olması dikkate değerdir. Bunun yerine ilave ürün satın almadan önce yüksek stok seviyelerini azalttıkları söylenmektedir ve ne Walmart ne de Bhs'nin Kasım 2008 – Ocak 2009 tarihleri arasında Denizli'deki herhangi bir şirketten sevkiyat almıştır. Bu müşterilerin geri dönmeyeceği ve bu marjları korumak amacı ile daha düşük maliyet kaynaklarına yöneleceği pek çok şirket için bir sorundur.

### 4.6.4. Ortaya Çıkan Pazarlar

Ziyaret edilen şirketlerden son zamanlarda ihracatlarını en fazla arttırmış olanlar Rusya, Polonya, Balkanlar, Ukrayna, Litvanya, Romanya, Stans (yani Tacikistan, Özbekistan vb.), Orta Doğu ve körfez bölgesi gibi yeni ortaya çıkan pazarları hedefleyen şirketlerdir. Dubai geleneksel olarak iyi bir Pazar olagelmıştır; ancak bu durum şu anda Yemen ve diğer Körfez ülkelerine kaymaktadır. “Tasarım ve kalite talep etmemesi ve fiyatı sormaması” sebebi ile özellikle de Rusya ve Polonya'nın son derece iyi, yeni ortaya çıkan pazarlar olduğu ileri sürülmüştür.

Bununla birlikte Rusya, yönetimin karmaşıklıkları sebebi ile aktif olunması zor olan bir pazardır. Aynı sebep nedeni ile ithalatçılar burası ile çalışmama eğilimi göstermektedir. Rusya pazarına başarılı bir şekilde satış yapan şirketlerin genellikle söz konusu gereklilikler ile baş etmelerini sağlayan ülke içi ofisleri bulunmaktadır.

Doğu Avrupa pazarlarının ise genellikle düşük maliyetli ürünler talep ettiği bilinmektedir.

Fas ve İran'da dikkate değer çıkış yapan pazarlardır; Tunu ve diğer Kuzey Afrika ülkeleri de çıkış yapan Pazar olma eğilimi göstermektedir.

Ortaya çıkan pazarlara uyumlu ve profesyonel bir şekilde yaklaşan bir şirket cirosunu son on iki ayda %40 ve son beş yılda ise %300'den fazla arttırmıştır. Şirket aynı zamanda Türkiye de ortaya çıkan bir pazar olarak düşünülebileceğinden, iç pazardaki cirosunu %300'den fazla arttırmıştır.

Ortaya çıkan pazarlar, önceki zamanlara göre daha fazla harcanabilir gelire sahip olan, tüketicilerin temel ürünleri talep etmek yerine daha fazla katma değerli ürünler aradığı pazarlar olarak karakterize edilmektedir. Örneğin Türkiye'de tüketiciler geleneksel olarak beyaz, standart büyüklükteki havluları talep etmiş ve daha fazla katma değerli ürünler ile ilgilenmemiştir. Son yıllarda ekonominin büyümesi ile birlikte tüketiciler şu anda banyo, bornoz, iç renk şemaları ve aksesuarlarına uyum sağlaması için süslenmiş ürünler talep etmektedir. Aynı trend nevresimlerde de görülmüştür.

#### 4.6.5. Müşterinin Satın Alma Trendleri

Özellikle de markalı perakendecilerin satın alma trendlerinin ana odağı genellikle daha düşük fiyatlar, daha kısa gidişatlar ve azalan teslimat sürelerine doğrudur. İmalatçılar bu şartların (özellikle de daha kısa teslimat sürelerini) karşılanmasında zorluk yaşamaktadır ve bazıları da müşteri ihtiyaçlarını karşılayamamaları sebebi ile son iki yılda iş kaybetmiş olduklarının farkındadır. Sonuç olarak ev tekstili sektöründeki hızlı yanıt verebilme ihtiyacının anlaşılması için bir eğitim gereksinimi olduğu ileri sürülmektedir.

Müşteriler fiyatlar üzerindeki baskıyı arttırmış ve bazı durumlarda da siparişleri daha düşük maliyetli kaynaklara yöneltmiştir. Müşteriler ayrıca son on iki ayda sağlık ve güvenlik sistem uygulamasını, başlangıç eğitim programları, kritik yol yönetim sistemleri, istatistiki proses kontrolü ve/ veya kalite sistem uygulamasını da kullanmıştır.

Genel olarak müşterilerin tedarik zincirlerinden katma değer bekledikleri söylenebilir. Tıpkı ortaya çıkan pazarlardaki tüketiciler gibi müşterileri ve tedarikçiler de artık temel ürün ve hizmetlerin elde edilmesinden tatmin olmamaktadır.

#### 4.6.6. Pazarlama Departmanları

Satış ve pazarlama işlevleri, görüşülen şirketlerce bir ve tek olarak kabul edilmektedir. Bu şirketlerde ayrı bir pazarlama departmanı nadiren mevcuttur.

Orta ölçekli şirketler genellikle ayrı bir satış ve pazarlama takımına sahiptir. Bununla birlikte üst yönetim, bu alan içerisinde beceri bazında bir zayıflık fark etmektedir (ref. bölüm 4.11.).

Daha küçük şirketlere ait satış ve pazarlama faaliyetleri genellikle kaynaklar sebebi ile bir veya iki kişi tarafından yürütülmekte ve bu grubun içinde sıklıkla şirket sahibi de yer almaktadır.

Neredeyse tüm şirketlerin, satış ve pazarlama faaliyetlerini tamamlamak için distribütörlerin kullanımına güvendiğine inanılmaktadır.

## 4.7. Finansman ve Maliyetler

### 4.7.1. Küresel Mali Kriz

Küresel mali kriz görüşülen şirketler tarafından şu anda Türkiye’de önemli bir etki oluşturmuş şekilde algılanmamaktadır. Hükümetin ekonomi politikasının (ref. bölüm 4.7.4.1. ve 4.7.4.2.) daha büyük bir tehdit olduğu düşünülmektedir. Şirketler ayrıca işgücü maliyetleri ve işgücü vergilerini büyük bir mesele olarak görmekte ve bunların düşürülmesi halinde, daha rekabetçi olacaklarına ve siparişlerin artacağına inanmaktadır.

Şirketlerin büyük resmi görmek istemedikleri ve küresel bir pazarda faaliyet göstermenin işleri üzerindeki etkilerini fark etmemektedir. Bunun yerine müşterilerin sürekli değişiklik gösteren gereksinimlerine uyum sağlamak amacı ile iç sorunları ele almakta, işlerini düzeltmekte veya değiştirmekte ve karşılaştıkları sorunlara harici sebepler (ülke içi veya yerel) aramaktadırlar.

### 4.7.2. İşletme Sermayesi

Kümelenme içerisindeki şirketlerin büyük bir kısmı ciddi bir işletme sermayesi eksikliği yaşamaktadır ve çoğu da işgücünü geçen yıl neredeyse %50 oranında azaltmıştır. Orta ölçekli bir şirket son birkaç ayda çalışan sayısını 300 ile 130 kişi arasında azaltmış; diğer bir tanesi iki vardiyalı sistemden tek vardiyalı sisteme geçmiş; önceden 20 dikiş makinesini çalıştıran 33 çalışana sahip bir diğeri ise bu çalışmayı tamamen durdurmuştur ve işi alt yüklenicilere vermektedir, bu durumda da kendisine sadece kumaş üreten sekiz dokuma tezgâhı kalmıştır. Bazı şirketler işçilerine 6 aydan daha fazla bir süre ödeme yapamamıştır. ABİGEM Rekabetçilik Raporu, şirketlerin %57’sinin hali hazırda ilave finansmana gereksinim duyduğunu ileri sürmektedir.

Çalışanlar kendileri için çok az fırsat olması sebebi ile bu şartlar altında çalışmaktadır. Denizli fabrikalarının yüksek bir yüzdesi ev tekstili sektöründe faaliyet göstermekte ve sektörün tamamının durgun olması sebebi ile mevcut iş sayısı düşüktür. Bölgedeki endüstride çok az çeşitlilik olması sebebi ile işçiler diğer sektörlere geçiş yapmak için gerekli olan becerilere sahip değildir; dolayısı ile yeni endüstriler bu bölge dışından işçi çalıştırmak zorunda kalmaktadır. Bir havlu imalatçısı her sabah kapısının önünde iş bulmak için bekleyen 10-20 kişi gördüğünü belirtmiştir.

İşletme sermayesinin yetersiz olması sebebi ile güvenilirlik azalmakta ve bazı şirketler ham maddelerin ithal edilmesi için gerekli olan güvenceyi (yani akreditifler) finanse edecek paranın bulunmasında güçlük yaşamaktadır. Bu da en çok ihracat pazarlarına, özellikle de genellikle yurt dışında yer alan sınırlı bir akredite tedarikçi havuzundan elde edilecek olan malzemelere ihtiyacı olan markalı perakendecilere tedarik sağlayan şirketleri etkilemektedir.

### 4.7.3. İşgücü Maliyetleri

İşgücü maliyetlerinin, özellikle de işgücü vergileri anlamında evrensel olarak çok yüksek olduğu kabul edilmektedir (ref. bölüm 4.7.1. ve 4.7.2.).

### 4.7.4. Hükümet Politikası

#### 4.7.4.1. Ekonomik

Hükümet politikası, Türkiye'nin toplam dünya ihracatındaki payını ikiye katlamayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte son birkaç yılda yaşanan önemli bir sorun yaygın olarak ulusal ekonomik politika olarak kabuk edilmektedir. Bu, faiz oranlarının artırılması ile enflasyonun hedefler dahilinde tutulmasına odaklanmış ve ihracatı hedef pazarlarda öncekinden de pahalı hale getirmiş olan lira para birimi hareketini doğurmuştur. Liranın hali hazırda sabit hale getirilmiş olmasına ve mevcut durumun iyileşme göstermesine karşın, mevcut durumun korunacağına dair hiçbir garanti yoktur. Hükümet aynı politikayı uygulamaya devam etmekte ve şirketler de benzer sorunları tekrar yaşayabileceklerine inandıklarından geleceğe güvenmemektedir.

ABİGEM, Denizli'de 2008 yılında 17 yeni tekstil ve hazır giyim şirketinin kurulduğunu ve 31 tanesinin de ticaret yapmayı bıraktığını doğrulamıştır. DETKİB de 14 tekstil ve hazır giyim şirketinin Ocak 2009'un ilk haftasında kapanmış olduğunu beyan etmiştir. Endüstri çıkış oranı giriş oranından daha yüksektir ve bu ikisi arasındaki fark da potansiyel olarak artmaktadır. DETKİB bu son kepenk indirmelerin büyük ölçüde liranın döviz kuru oranı ve/ veya uzun süreli dahili sorunlardan kaynaklandığına inanmaktadır ve gelecek ile ilgili olarak iyimserdir. Tekstil ve hazır giyimden Denizli'de 2010 yılında tekrar önde gelen sektör haline geleceğini tahmin etmektedir.

#### 4.7.4.2. Endüstriyel Gelişim

Hükümetin endüstriyel gelişim politikasının, sektörü aktif olarak "tüketici tarafından yönlendirilmek" yerine "üretici tarafından yönlendirilmeye" teşvik ettiği ve "pazar ekonomisi" ilkelerinin yeterince iyi uygulanmadığı kabul edilmektedir. Bunun da sektördeki mevcut kapasite fazlalığı sorununun ortaya çıkmasında rol oynaması olasıdır.

#### 4.7.4.3. Endüstri Teşvikleri

Görüşülen tüm kişiler, hükümetin endüstri teşviklerinin ülke içinde oransız bir şekilde uygulandığını hissetmektedir. Bunların en az rağbet göreni, aynı zamanda ev tekstilleri üreten; ancak nevreşim üzerine yoğunlaşan ve arabayla sadece 90 dakika uzaklıkta olan Uşşğa verilen teşviklerdir. Türkiye'nin Doğusuna yönelik (örneğin Adıyaman) pek çok endüstri teşviki mevcut olmasına rağmen, bunların coğrafi konumu sebebi ile Denizli üzerinde daha az etkisi olduğu düşünülmektedir.

Şu anda ihracat pazarlarında iyi bir faaliyet sergileyen bir şirket teşvikler ile ilgili olarak daha mantıklıydı ve Denizli'ye geçmişte ayrıcalık tanındığını ve şimdi sıranın başkalarında olduğunu söylemiştir.

### 4.8. Rekabet

#### 4.8.1. Tedarikte Rekabet

Türkiye için başlıca rekabet kaynakları Pakistan, Bangladeş ve Portekiz olarak kabul edilmektedir. Çin'in en büyük ev tekstili ihracatçısı olmasına rağmen (ref. bölüm 3.2.1.), Pakistan Avrupa'ya daha yakın olması ve Çin'den daha kısa teslimat süreleri sunması nedeni ile önemli bir rakip olarak algılanmaktadır.

Yaklaşık beş yıl önce Avrupalı alıcılar Pakistan'ın pamuk kalitesinden memnun değildi ve Türk liflerini tercih ediyordu. Aynı zamanda lojistik sebepleri ile pek çok müşteri ev tekstil ürünlerini Türkiye'den satın almayı seçmiştir.

Bununla birlikte şu anda Pakistan pamuğunun kalitesi artmıştır – gerçekten de kalitesi iyi olarak kabul edilmektedir ve fiyatı da Türk pamuğundan daha düşüktür. Pakistan'ın ekipmanları son iki yılda yatırımın devam etmiş olması sebebi ile Türkiye'ninkilerden daha modernidir. Ancak Türkiye'de son iki yılda böyle bir yatırım yapılmamıştır. Pakistan'ın rekabetçilik açığını kapatıyor olmasına karşın, Türk şirketler Pakistan'daki imalatçıların "Türkiye gibi her zaman ne üreteceğini bilmediğine – Türkiye'nin markalı perakendecilere yıllardır tedarik sağladığına ve bu perakendecilerin de kendilerine neyi nasıl yapmayı öğrettiğine" inanmaktadır. Sonuç olarak Türk imalatçılar müşteri ilişkileri ve teknik deneyimlerine güvenmektedir; ancak ev tekstili bir mal pazarıdır ve teknik kapasite – müşterinin değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde geliştirilmemesi halinde – rekabetçi bir avantaj olmaktan çıkacaktır.

Bangladeş'in son zamanlarda havlu endüstrisine yoğun bir şekilde yatırım yaptığı bilinmektedir ve buradan kaynaklanan rekabetçiliğin yaygın bir şekilde artması beklenmektedir.

## 4.8.2. Rekabetçilik ile ilgili Güçlü Yönler

Önem sırasına göre şirketler rekabetçilik ile ilgili güçlü yönlerini aşağıdaki şekilde görmektedir:

- Güvenilirlik / hizmet
- Mevcut kapasite ve ürün kalitesi
- Yenilik / tasarım, teknik yetenek ve iletişim
- Çabuk yanıt
- Üretkenlik
- Fiyat / maliyet

## 4.9. İş Birliği, Ağ Oluşturma ve Stratejik Ortaklar

### 4.9.1. Kümelenme Üyeleri arasındaki iş birliği

Ziyaret edilen şirketler, kümelenme üyeleri arasında, büyük ölçüde pek çok şirket sahibinin birbirleri ile ilişkili olması ve Denizli'nin aynı yerlerinde yetişmesi sebebi ile çok yakın bir iletişim ağı olduğunu beyan belirtmiştir. Kuşkusuz ziyaret edile şirketler, bir gün önce nerede olduğumuz biliyordu. Bazı kümelenme üyeleri arasında düşük seviyede işbirliği yapılmakta (örneğin küçük şirketler büyük siparişlerin imalatında işbirliği yapmaktadır); fakat bu işbirliği bunun ötesine geçmemektedir. Artan işbirliği seviyeleri, kümelenme üyelerinin araştırmaya meraklı olduğu bir şeydi ve görüşülen bir şirket enerji, vergiler, çalışan maliyetleri, boyarmadde maliyetleri ve iç piyasada üretilen ipliğin fiyatları gibi alanlarda işbirliği yapmaya istekli olduğunu söylemiştir.

Bununla birlikte teori uygulamadan farklıdır ve işbirliğinin içerisinde bulunduğu spesifik fikirler önerilirken pek çok kişi konu üzerinde tam kontrol sağlamak istemiştir. Bu da olası işbirliği seviyesini sınırlandırmaktadır. Örneğin iki komşu şirketin ikisinin de bir jeneratör olması, her ikisinin de bakım gerektirmesi, ikisinin de birbirine bitişik olması ve her ikisinin de iki fabrikaya da bağımsız olarak enerji sağlayabilmesi halinde, kendi birimlerine enerji sağlanması üzerindeki kontrolü bir diğerine bırakmakta gönülsüz olacaktır. Şirketlerin ulaşım ve yemek hizmetlerinin paylaşılması konusu görüşüldüğünde de benzer sorunlar ortaya çıkmıştır. İşbirliğinin faydalarını anlatmak ve paylaşım ile meydana gelen rekabetteki azalmadan kaynaklanan korkuyu azaltma amacı ile bir teşvikin uygulanması gerektiği ileri sürülmektedir.

İlginç bir şekilde, ziyaret edilen şirketler Pakistan şirketlerinin büyüklük olarak Türk şirketlerinden neredeyse on kat daha büyük olmasına ve açık bir şekilde başarılı olmalarına rağmen buradaki havlu üreten şirketler arasında yüksek seviyedeki bir işbirliğinin olduğunu fark etmektedir.



#### 4.9.2. Kümelenme Üyeleri arasındaki ağ oluşturma

Ağ oluşturma sadece bölgeseldir ve gayri resmi ilişkiler ile elde edilir. Aile ilişkileri ağ oluşturma'nın birinci kaynağıdır. Bölgesel sosyal olaylar ile DETKİB ve Ticaret ve Sanayi Odaları resmi üyelikleri de uygun görülmektedir.

TÜBİTAK ile bir bağlantı yoktur; ancak Pamukkale Üniversitesi ve mesleki okullar ile bazı irtibatlar kurulmuştur ki bunlarında geçmişte olumlu sonuçlar verdiği kabul edilmektedir.

Farklı şirketler arasında ağ oluşturulması DETKİB vasıtası ile yapılması yerine ulusal ve uluslar arası temelde nadiren yapılmaktadır.

#### 4.9.3. Kümelenme Üyeleri ve Harici Kuruluşlar arasındaki İşbirliği

Kümelenme şirketleri ve Sanayi ve Ticaret Odaları arasındaki işbirliğinin düşük olduğu algılanmaktadır. Şirketler bunların "şirketlere yardım etmek yerine birbirlerine yardım etmeye" daha ilgili olduğu görüşündedir. En azından Odaların kendi tanıtım ve medya stratejilerini, bu görüşü hafifletmek için gözden geçirmesi önerilmektedir.

Kümelenme üyeleri ile akademik kuruluşlar arasındaki işbirliğinin de düşük olduğuna inanılmaktadır. ABİGEM Projesi Rekabetçilik İlerleme Raporu, şirketlerin %8'inin üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile ilişki kurduğunu ileri sürmektedir; bununla birlikte saha araştırması sırasında görüşme yapılan sadece bir şirketin bu tür bir kuruluş ile çalıştığını ve sadece daha büyük şirketlerin bunu yapmayı düşündüğü görüşüne sahipti.

#### 4.9.4. Stratejik Ortaklar

Ziyaret edilen hiçbir şirketin ne ir stratejik ortağı vardı ne de onlar bu stratejik ortakları takip ediyordu. Sadece tek bir şirket bunun kendileri için bir olasılık olabileceğini söylemiştir.

Sonuç olarak şirketlerin stratejik ortaklara sahip olarak elde edilebilecek potansiyel faydaları tam olarak anlamadığını ve bunun, ABİGEM'im gelecekte yardımcı olabileceği bir alan olabileceğini ileri sürülmektedir.

### 4.10. Yenilik ve Tasarım

#### 4.10.1. Yenilik

Yenilik ile araştırma ve geliştirme çalışmaları genellikle mekanik işlemler etrafında dönmektedir, "hizmet içidir" ve değer zincirinin sadece ilgili parçası tarafından yürütülmektedir. Örneğin boyacılar ve finisörler kimyasal uygulamalar geliştirmekte ve bunları müşterilerine sunmaktadır, iplik imalatçıları bağımsız olarak

yeni iplikler ve iplik uygulamaları ve kumaş üreticileri de yeni ürünler üretmek için mevcut ekipmanları kullanarak yeni prosesler geliştirmektedir. Ortak tema, yeniliğin müşteri değil ürün tarafından yürütüldüğüdür ve gelişime odaklanması ve potansiyeli azamiye çıkarması için sektörün toplam değer zincirinin istekleri ve ihtiyaçlarının daha fazla farkına varması gerektiğini ileri sürmektedir.

Orta ölçekli şirketlerin tamamı önceki iki yıl içinde bir veya daha fazla yeni ürün (farklı tasarımlar değil) veya hizmet sunmuştur. Bunu başarmak amacı ile Pamukkale Üniversitesi ile bir takım işbirliği çalışmaları yapılmıştır (ref. bölüm 4.9.2.) ve başarılı olmasına rağmen çok sınırlı kalmıştır.

## 4.10.2. Tasarım

### 4.10.2.1. Orta ve Büyük Ölçekli Şirketler

Orta ölçekli şirketler kendilerini tasarımda iyi görmekte ve kendilerini A/B standardına koymaktadır. Bu şirketleri genellikle kendi şirket içi tasarımcıları vardır ve/ veya bu şirketler “tasarım ofisleri” aracılığı ile sözleşmeli tasarımcılar istihdam etmektedir. Sözleşmeli şekilde olanlar başlıca hazır giyim üzerine yoğunlaşmaktadır. Yeni gelişmelerinin yaklaşık %60'ı tasarımlar ile gerçekleştirilmektedir.

Sektördeki pek çok şirket, Almanya'daki çok önemli uluslararası ticaret fuarına “Inter-Home” katılmıştır. Bu fuar Prömiyer Avrupa fuarı olarak görülmekte ve şirketler tasarım ve renk trendleri ile ilgili bilgi edinmek için bu fuara büyük ölçüde güvenmektedir. Yurt içinde düzenlenen ticaret fuarlarına da katılım olmaktadır; bunlardan en önemlisi her yıl Mayıs ayında İstanbul'da düzenlenen ve belirtilenlere göre dünyadaki ev tekstili ticaret fuarlarının ikincisi olan “Evtex”tir. “Evtex” 14 yıldır düzenlenmektedir ve 2007 yılında 21 ülkeden 652 Türk ve 98 yabancı sergici ile toplamda 1340 markaya ev sahipliği yapmıştır. 2008 yılında düzenlenen diğer yurt içi ev tekstili fuarları şöyledir: Evtex Denizli, Mersin Home, Gaziantep 2008 ve Mobteks.

Alışveriş gezileri genellikle; fakat sıklıkla söz konusu ülkeyi ziyaret eden kişi tarafından yapılmakta ve tasarımcılara her zaman kendilerine eşlik etme şansı verilmemektedir.

İmalatçının markalı perakendecilere tedarik sağladığı yerde tasarım etkilenmeleri ve spesifikasyonları da müşteri tarafından yönlendirilmektedir.

Tasarımlar, yılda bir veya iki “koleksiyon” yaratmak amacı ile üretilmektedir. Bu tasarımlar, renk ve şekiller ile ilgili devam etmekte olan tasarım çalışmaları ile tamamlanmaktadır. Yeni koleksiyonlar / ürünler yurtdışına ve yerli müşterilere, buldukları yerde, gösterilmekte ve imalatçının kendi markasını /markalarını geliştirmesi amacı ile kullanılmaktadır.

Kendilerine ait olan markalar bazı durumlarda çok yönlü olabilmektedir (örneğin bir nevresim takımı markasının üç ürün çeşidi olabilmektedir). Her çeşit arasında belirgin bir farklılık vardır; ancak paketlemede ortak bir tema vardır, pahalıdır ve iyi bir şekilde tasarlanmıştır. Bunu destekleyen tasarım ve tanıtım faaliyetinin kapsamlı bir şekilde kullanılması ile takip edilen belirgin bir mevsimsel imaj/ tema mevcuttur. Bu temayı/ markayı geliştirmek amacı ile sosyal bir sorumluluk seçilmiştir.

#### 4.10.2.2. Küçük Ölçekli Şirketler

Küçük şirketlerin kaynakları genellikle daha sınırlıdır ve tasarım kapasiteleri azdır. Pek çoğu, siparişleri güvence altına almak için müşteri örneklerinin kopyalanmasına güvenmektedir. Bu şirketlerin genellikle ne kendi tasarımcıları vardır ne de sözleşmeli tasarımcılar istihdam etmektedirler. Daha da endişe verici olanı ise bu şirketlerin kendilerini farklılaştırılmak veya kendi kapasitelerini müşteriye tasarım yoluyla göstermek ile ilgili ihtiyacı anlamamasıdır.

Küçük şirketlerin markalaşması görülmemiştir ve bu şirketlerin algılayışı, bir markaya sahip olmak istemelerine rağmen “marka başına yaklaşık 5 milyon euroya mal olacağı için bunun kendileri için çok pahalı olduğu” şeklindeydi.

### 4.11. Beceri Seviyeleri ve Eğitim

Meslek okulları ve istihdam edildiklerinde de kurum içi meslek içi eğitimler ile mesleki ihtiyaçlarının iyi bir şekilde karşılanması nedeni ile operatörlerin beceri seviyesinin iyi olduğuna inanılıyordu.

Yeni çalışanlar çalışacakları ortam ile ilgili bir hisse ve gerekli olan temel becerilere (örneğin araç gerecin kullanımı) sahip olmaları sebebi ile meslek okulu öğrencileri tercih edilmektedir. İşverenler daha sonra söz konusu işin spesifik gerekliliklerini çalışanlara öğretmek için bu kapsamlı meslek içi eğitimi kullanmaktadır.

Bununla birlikte meslek okullarının, kayıt yaptıрма yaşının önceki zamanlardaki gibi 7–8 yerine 13–14 yaş olması sebebi ile geçmişteki gibi iyi olmadığı kabul edilmektedir. 13–14 yaşın, temel becerilerin öğretilmesi ve gençlerin kendileri için seçilen çalışma alanında hazırlanması için çok geç olduğu düşünülmektedir.

Pek çok şirket orta ve üst düzey yönetim çalışanlarının beceri seviyelerinde eksiklik olduğuna inanılmaktaydı. Bunların en önemlisi de pazarlama ve planlama ile ilgili becerilerdir.

Görüşmelerden elde edilen toplu sonuçlar, işin sürdürülebilirliğini geliştirmek amacı ile eğitimi verilmesi gereken beceriler aşağıdaki gibidir:

- Pazarlama ve planlama
- Üretim yönetimi

- Endüstriyel mühendislik ve satış
- Tasarım ve üst yönetim
- İdare ve kalite güvence
- Bilgisayar becerileri, denetimsel beceriler, operatör becerileri ve finans becerileri

## 4.12. Kümelenme ile ilgili Zayıf Yönler ve Olası Çözümleri

Görüşülen şirketler yaşadıklarına inandıkları önemli sorunları sıralamıştır. Bu sorunlar önem sırasına göre aşağıdaki gibidir:

- İşletme maliyetlerinin çok yüksek olması (yani haftalıklar, elektrik, su vb.)
- Zayıf yönetim becerileri
- Düşük maliyetli ülkelerden kaynaklanan rekabet (Çin ve Hindistan'ın dışında) / Ham maddelerin maliyetinin çok yüksek olması
- Gümrük sorunları (ithalat)
- Bağlı kalınmayan veya uygulanmayan şirket prosedürleri / Yetersiz operatör becerileri
- Düşen satışlar
- Çin'den kaynaklanan rekabet / Kapasitenin yetersiz olması / Yetersiz altyapı (örneğin demiryolu)
- Siyasi karışıklık
- İş kanunları / Hindistan'dan kaynaklanan rekabet
- Uygunluk yetersizliği veya meslek kanunlarının zayıflığı
- Gümrük sorunları (ihracat) / Ekipmanların güncelleştirme gerektirmesi
- Finansmanın yeterli olmaması
- Çok fazla tamir / İskarta
- Geç teslimatlar

Hizmetler ve tesisler ile ilgili olarak sektördeki şirketler kendilerine sağlanması halinde fayda sağlayacaklarına inandıkları şeyler arasında en popüler olanı merkezi bir AR&GE merkeziydi. Görüşme yapılan kişiler bu AR&GE merkezinin aşağıdakileri içermesini istemektedir:

- Yeni lif ve kumaş geliştirme bilgileri
- Ekipman ve dikiş verimliliğini artırma yöntemleri
- Tasarım bilgileri
- Kimyasal işleme bilgileri (örneğin iplik mukavemetini arttırmak için)

Tıpkı merkezi bir eğitim merkezi/ tesisi gibi, merkezi bir satın alma işlevinin önerilmesi de olumlu geri dönüş almıştır. Paylaşılan bir satış ve pazarlama operasyonu da, özellikle de ihracat faaliyetlerini başlatacak veya geliştirecek kaynaklara veya bilgiye sahip olmayan daha küçük şirketlerce olumlu

karşılanmıştır. Paylaşılan bir satış ve pazarlama operasyonu ile geliştirilen bir “Denizli markasının” yaratılması konusu da, özellikle de hükümetin Türkiye çapındaki dengesiz endüstri teşviklerinin yarattığı etkiye karşı konmasına yardım edeceği için dikkat çekmiştir.

Yukarıda bahsedilenlerin tamamı, ABİGEM’in uygulanmasını destekleyebileceği ve buna yardım edebileceği potansiyel olarak kümelenme tabanlı girişimlerdir.

#### **4.13. Geleceğe Yönelik Beklentiler**

Görüşülen şirketlerin genel görüşü, sektörün gelecek beş yıl içinde düşüş göstereceğidir. Bununla birlikte pek çok şirket, özellikle de orta ölçekli şirketler – ancak sadece bu şirketler değil – başarısız olan işlerin siparişlerini hızlandırıp ortaya çıkan pazarları hedeflemek yolu ile işlerini arttırmayı beklemektedir.

Şirketler aynı zamanda kendi pazarlarına daha yakın hareket etmeleri ve müşterilerinin istediği/ talep ettiği şeye daha uyumlu olmaları gerektiğini düşünmektedir. Bunu başarmak için de yenilik ve AR&GE alanlarında daha ilerleyici olmaları gerekmektedir.

## 5. ÇALIŞTAY ÇALIŞMASININ HAZIRLANMASI

Araştırmanın son kısmında interaktif bir Çalıştay çalışması düzenlenmiştir. Bu Çalıştay çalışmasında, konuk konuşmacılar ve kümelenmenin karşılaştığı sorunlara potansiyel çözümler geliştirmek amacıyla taşıyan bir beyin fırtınası oturumu yer almıştır.

Kümelenmeye yönelik rekabetçilik girişimlerinin belirlenmesi amacıyla bir Çalıştay çalışmasının düzenlenmesi görevinin tamamlanması ile amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak ile ilgili genel sorumluluğu almak için Denizli ABİGEM tarafından bir Görev Müdürü tayin edilmiştir.

Gerekli olan hazırlık faaliyetlerinin ayrıntılı bir kritik yolu derlenmiş (ref. Ek 6) ve Denizli ABİGEM'den bir üyeye her bir görevin zamanında ve tatmin edici bir şekilde tamamlanmasını sağlama sorumluluğu verilmiştir.

Önerilen Çalıştay çalışmasına katılacak 60 kişilik bir bütçe hazırlanmış ve onaylanmıştır (ref. Ek 7).

Davetiye kartlarının tasarım ve üretimi, tanıtım malzemeleri ve Çalıştay çalışmasının amacını yansıttak isim kartları hazırlanmıştır (Ref. Ek 8 ve 9).

DETKİB ile istişare edilerek davet edilecek şirketlerin bir listesi çıkarılmıştır. Davetlilerin arasında kümelenme ve değer zincirinin tamamından üyeler yer almıştır (yani Pamukkale Üniversitesi, KOSGEB, iplik imalatçıları, kumaş imalatçıları, boyama ve finisaj operatörleri, tekstil imalat kuruluşları, nakış şirketleri, aksesuar şirketleri, paketleme şirketleri, perakendeciler ve distribütörler).

Diğer ABİGEM'lerin edindiği tecrübenin, bu sayının bütçesi yapılan katılımcı sayısına ulaşmak amacıyla uygun olacağını ileri sürmesi sebebiyle 200 kümelenme şirketinin (her şirketten 2 temsilci) davet edilmesine karar verilmiştir. Söz konusu günde 27 kuruluştan 51 kişi katıldığı için bunun doğruluğu kanıtlanmıştır (ref. Ek 10 ve 11). Çalıştay çalışmasında 32 kümelenme üyesi tüm gün boyunca orada bulunmuştur.

Çalıştay çalışması için bir gündem oluşturulmuştur (ref. Ek 12). Kümelenme üyelerini küresel pazardaki gelişmelerden haberdar etmek amacıyla konuşmacılar sabah oturumunda yer alacak şekilde ayarlanmıştır. ABİGEM Projesinden gelen Sayın Peter Wilson, "Küreselleşme ve Rekabet" ile ilgili olarak (ref. Ek 13), Marmara Üniversitesi Dekanı Profesör Dr. Mehmet Akalın "Teknik Tekstiller" (ref. Ek 14) ve Londra Moda Koleji / İstanbul Moda Akademisi'nden gelen Dr. Lynne Hammond ise "Ortaya Çıkan Müşteri Pazarları" (ref. Ek 15) ile ilgili konuşmuştur. Sabah oturumunun mesajı pazarların büyük ölçüde ürün değil müşteri tarafından yönlendirildiği ve kümelenme üyelerinin, mevcut pazarlarının ve/veya hedefledikleri pazarların sürekli değişiklik gösteren istek ve ihtiyaçlarını tanımlamaları ve bunları yerine getirmeleri halinde büyük ölçüde başarı olacakları idi.

Daha önce yürütülen masa ve saha araştırması olası kümelenme zayıflıklarının altını çizmiş ve bu bilgiler de öğleden sonra oturumu için bir ara faaliyetin oluşturulmasına yönelik bir programın geliştirilmesinde kullanılmıştır (ref. Ek 16). Bu oturumun amacı ABİGEM'in Proje desteği ile uygulanmasına yardım edeceği kümelenme rekabetçiliğini arttıracak potansiyel girişimler ile ilgili beyin fırtınası yapmak ve bunları tanımlamaktır.

Çalıştay çalışmasına katılan ve bu çalışmayı kolaylaştıran ABİGEM personeline, bu ara oturumun süreç, yöntem ve gerekliliklerini (ref. Ek 17) açıklamak amacı ile bir bilgilendirme oturumu düzenlenmiş, kendilerine bir bilgilendirme dökümanı verilmiş ve kullanılacak teknik ve yöntemler (örneğin ağırlıklı sıralama değerlendirme ve beyin fırtınası) ile ilgili eğitim sunulmuştur.

Ara oturum esnasında tanımlanan kümelenme girişimlerinin tespit edilmesi ile ilgili değerlendirme kriterleri üzerinde ABİGEM personeli ile beyin fırtınası yapılmış ve bu kriterler bu personel tarafından ağırlıklandırılmıştır (ref. Ek 18 ve 19). Bu da ara oturum esnasında kullanılacak olan teknik ve yöntemlerin pratik deneyiminin ve bunlardaki rol oynama fırsatlarının verilmesi amacı ile eğitim sürecinin bir parçası olarak yapılmıştır.

ABİGEM personelinin ihtiyaçlarına göre Çalıştay çalışması araçları geliştirilmiştir:

- İş Kategorisi Alanlarına Yönelik Örnek Girişimler (ref. Ek 20)
- Kümelenme Girişimi Tartışma Soruları (ref. Ek 21)
- Kümelenme Girişimi Değerlendirmesi + Sıralama Tablosu (ref. Ek 22)

ABİGEM personeli için düşünce netliğini korumak ve başarılı bir olayı gerçekleştirmek üzerine yoğunlaşılmasını sağlamak amacı ile takip gereklilikleri Çalıştay çalışmasından önce verilmemiştir. Ancak konu ile ilgili gerekli kılavuzlar hazırlanmıştır (re. Ek 23 ve 24).

## 6. KÜMELENME İLE İLGİLİ ZAYIF YÖNLER

Saha ve masa araştırması, görüşülen kümelenme üyelerinin kendilerini zayıf gördükleri genel kümelenme / sektör / iş alanlarını tanımlamıştır. Bu alanlar ara oturma katılan kişilerle tartışılmış ve bu kişiler belirtilenleri kabul ettiklerini onaylamış ve hiçbir ilave yapmak istememiştir.

Daha sonra, kümelenmenin hangisini en önemli gördüğünün belirlemesi amacı ile katılımcılardan bu alanları nicel olarak öncelik sırasına göre sıralaması istemiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibi olmuştur:

	Oy sayısı
• Yenilik ve AR&GE	24
• Satış ve Pazarlama	22
• Verimlilik ve Maliyet Azaltma	20
• Eğitim	15
• Finans	12
• Tasarım	11
• Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi	4

Yenilik ve AR&GE, satış ve pazarlama ve verimlilik ve maliyet azaltma alanlarının diğerlerinden önemli ölçüde daha fazla oy almış olması sebebi ile ara oturumun sadece bu alanları ayrıntılı bir şekilde ele almasına karar verilmiştir.

Tartışmaları kolaylaştırmak amacı ile her biri asgari altı kümelenme üyesi ve Denizli ABİGEM'en bir kişiden oluşan beş çalışma grubu oluşturulmuştur. Diğer bölgelerden gelen ABİGEM personeli, konuşmacılar ve ABİGEM Teknik Yardım Takımı üyeleri kolaylaştırıcıları desteklemiştir.

Kümelenme katılımcılarının beceri tabanı nedeni ile bir çalışma grubu yenilik ve AR&GE, iki çalışma grubu satış ve pazarlama ve iki çalışma grubu da verimlilik ve maliyet azaltma alanlarını tartışmıştır.

Gün boyunca fotoğraflar çekilmiştir (ref. Ek 25).



## 7. ÇALIŞMA GRUBU TARTIŞMALARI

Her grubun kolaylaştırıcısı, ara oturum esnasında cereyan eden tartışma ile ilgili kısa bir rapor hazırlamıştır (ref. Ek 26 ila 30). Görev Müdürü de bir takip raporu hazırlamıştır (ref. Ek 31). Sunumlarda verilen bilgiler ile birlikte çalışma grubu tartışmaları aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

### 7.1. Çalışma Grubu 1 – Yenilik ve AR&GE

Hakkında beyin fırtınası yapılan ve algılanan önceliklere göre sıralanmış olan kümelenme rekabetçiliği girişimleri aşağıdaki şekildedir:

- Bir ürün geliştirme laboratuvarının kurulması (8 oy)
- Niş ürünlerin geliştirilmesi (5 oy)
- Yenilikçi teknikleri sunan mesleki enstitülerin kurulması (5 oy)
- Üniversite ve endüstri ile etkili bir dayanışmanın geliştirilmesi (5 oy)
- Pazar trendlerinin takip edilmesi (3 oy)
- Tekstil fabrikalarında AR&GE departmanlarının kurulması (3 oy)
- TEKMER'deki AR&GE merkezinin KOBİ'lerinin duyurulması (2 oy)
- Evrensel teknik gelişme ve yeniliğin izlenmesi (2 oy)
- Bir tasarım merkezinin kurulması
- Geleneksel ürünlerdeki yenilikçi çalışmalar (i.e. Buldan dokuma gibi)
- Dünya çapındaki yenilik ve AR&Ge merkezleri ile birlikte ağların oluşturulması

Çalışma grubu, yukarıda belirtilen girişimlerin birkaçının birlikte sınıflandırılabileceğine ve bir yenilik ve AR&Ge merkezinin kurulması çatısı altında birlikte uygulanabileceğine karar vermiştir.

Yenilik ve Ar&Ge merkezinin ana işlevi, kümelenmeye yönelik spesifik yenilik ve AR&GE faaliyetlerinin yürütülmesi olacaktır. Bu çalışmalar da ürün değil pazar tarafından (yani perakendeci ve tüketici) yönlendirilmelidir. Yine de ürün tarafından yönlendirilen faaliyetler de tamamen çıkarılmamalıdır. Merkez aynı zamanda dünya genelindeki ev tekstil pazarları ve endüstrilerdeki yenilik ve AR&GE faaliyetlerini izleyecek ve kümelenme üyelerini küresel gelişme ve trendlerden haberdar etmek için bilgiler sunacaktır.

Merkez TEKMER'de, Pamukkale Üniversitesi ve hükümetin sorumluluğu altında kurulacaktır. Merkeze Pamukkale Üniversitesi tarafından tayin edilen kalifiye ve sertifikalı kişiler ile personel sağlanacaktır.

Finansman Sanayi ve Ticaret Odası aracılığı ile Pamukkale Üniversitesi, hükümet ve KOBİ'lerden sağlanacaktır. ABİGEM de ilave finansman kaynakları arayacak ve finansmanı idare edecektir.

Çalışma grubu, bu merkezin kurulmasının üç yıl alacağını; ancak tam olarak çalışır hale geldiğinde de kümelenme dâhilindeki KOBİ'lerin %90'ına fayda sağlayacağını tahmin etmektedir.

Yönetim ve finansmanın yanı sıra ABİGEM'in ayrıca eğitim ve danışmanlık hizmetleri şeklinde de katkı sağlamasının beklendiği dikkate alınmalıdır.

Bu girişime yönelik ana risk, kümelenme üyelerinden özellikle de finansman anlamındaki destek yetersizliği olarak tanımlanmıştır.

Daha önce belirlenen kümelenme girişimi değerlendirme kriterlerine karşı, çalışma grubu girişimi aşağıdaki şekilde puanlanmıştır:

Fayda sağlayacağı KOBİ sayısı	7
Satışların artması	9
Yeniliğin artması	10
Sürdürülebilirlik	7
Rekabetçiliğin artması	9
Uygulama maliyeti	5
Yaratacağı iş sayısı	8
Karın artması	9
Uygulama süresi	6
Maliyetlerin azalması	3

## 7.2. Çalışma Grubu 2 – Satış ve Pazarlama

Hakkında beyin fırtınası yapılan ve algılanan önceliklere göre sıralanmış olan kümelenme rekabetçiliği girişimleri aşağıdaki şekildedir:

- Merkezi bir satış ve pazarlama kuruluşunun kurulması (16 oy)
- Tekstil endüstrisi ile ilgili bilgi toplanması (6 oy)
- Eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi (2 oy)

Pek çok girişim hakkında beyin fırtınası yapmamalarına rağmen çalışma grubu, kümelenmeye en fazla fayda sağlayacak girişimin bir satış ve pazarlama kuruluşunun kurulması olduğu konusunda netti.

Buradaki ana işlev, kümelenme üyelerinin yeni pazarlara girmesi ve satışları arttırması amacı ile ihracat pazarlarında üyeler adına satış ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi olacaktır. Bu da her kümelenme bir şirketi için veya bir grup olarak yapılabilir.

Kuruluş Pazar bilgilerini ve trendlerini araştırarak ve bunlardan haberdar olacak; bir dış ticaret şirketi kuracak; satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütecek; kümelenmenin görünürlüğünü arttıracak (örneğin bir internet web portalı ile); kümelenme üyelerinin markalar (örneğin farklı markalar veya Denizli ye özel bölgesel markalar) geliştirmesine yardım edecek; satış ve pazarlama eğitimleri sunacak ve bir tasar merkezi kuracaktır.

Bu tür bir kuruluşun, siparişlerini kolaylaştırmak amacı ile sadece tek bir kuruluş ile uğraşacak olmaları sebebi ile – uygun idari gereklilikler ile uğraşılmasında karşılaşılan - ihracat pazarındaki müşterilere, özellikle de yeni müşterilere önemli bir avantaj sağlayacağına dikkat edilmelidir.

Bu kuruluş Denizli ABİGEM'de kurulacak ve personeli ABİGEM tarafından sağlanacak ve yine ABİGEM tarafından yönetilecektir.

Finansman, Sanayi ve Ticaret Odaları aracılığı ile KOBİ'lerden sağlanacaktır. ABİGEM ayrıca mevcut finansman ile ilgili ilave kaynakları araştıracaktır.

Çalışma grubu bu kuruluşun kurulmasının altı ay alacağını ve bunun da kümelenme içerisindeki neredeyse tüm KOBİ'lere fayda sağlayacağını beklemektedir. Kümelenmenin büyük bir kısmını teşkil eden daha küçük KOBİ'ler en fazla fayda sağlama eğilimindedir; ancak toplanan bilgiler ve sağlanan hizmetler tamamının çıkarına olacaktır.

Kuruluşun işletilmesi ve yönetilmesi yanında ABİGEM'den ayrıca bu girişimin uygulanması yolu ile kümelenme için bir liderlik sergilemesi beklenmektedir.

Ana risk, kümelenme üyelerinden özellikle de finansman anlamındaki destek yetersizliği olarak tanımlanmıştır.

Daha önce belirlenen kümelenme girişimi değerlendirme kriterlerine karşı, çalışma grubu girişimi aşağıdaki şekilde puanlanmıştır:

Fayda sağlayacağı KOBİ sayısı	10
Satışların artması	8
Yeniliğin artması	3
Sürdürülebilirlik	7
Rekabetçiliğin artması	10
Uygulama maliyeti	5
Yaratacağı iş sayısı	5
Karın artması	6
Uygulama süresi	3
Maliyetlerin azalması	4

### 7.3. Çalışma Grubu 3 – Satış ve Pazarlama

Hakkında beyin fırtınası yapılan ve algılanan önceliklere göre sıralanmış olan kümelenme rekabetçiliği girişimleri aşağıdaki şekildedir:

- Küresel pazar araştırmasının yapılması, hedef pazarların ve müşterilerin / perakendeci trendlerinin analiz edilmesi (6 oy)
- Profesyonel / kalifiye bir pazarlama takımının kurulması (4 oy)
- Ticaret fuarları ziyaretlerinin düzenlenmesi (sektöre özel / sektörde uzmanlaşmış/ sektör ile ilgili) (2 oy)
- E-ticaretin geliştirilmesi (örneğin web-sitesi, hedef pazarlara göre internet tabanlı pazar araştırması, tasarım ve reklam) (2 oy)
- Ücretlendirme / maliyetlendirme politikalarının geliştirilmesi (2 oy)
- Bir yurt dışı dağıtım kanalının oluşturulması (örneğin mağaza, ofis, diğer) (2 oy)
- Bir dünya tekstil markası olarak "Denizli" markasının oluşturulması (2 oy)
- Talebi teşvik etmek amacı ile ürün tanıtımının artırılması (1 oy)
- Müşteri ziyaretlerinin düzenlenmesi ve koordine edilmesi (1 oy)
- Ürün farklılaştırılmasının kolaylaştırılması (1 oy)
- Tasarım yeniliğinin oluşturulması ve geliştirilmesi (1 oy)
- Ürün yeniliğinin teşvik edilmesi
- Bir ürün çeşidinde uzmanlaşmanın teşvik edilmesi (yani niş pazarlama)
- Müşteri / Pazar ihtiyaçları, tercihleri ve isteklerinin tanımlanması
- Satış tanıtımlarının kolaylaştırılması
- Ruhsatlama anlaşmalarının güvenceye alınması vb.
- İstanbul Ev Tekstili Fuarına olan katılımın bilinç ve faydalarının artırılması
- Kümelenme kapasitesinin tanımlanması
- Lojistik ve navlun yönetmeliğine yönelik lobi faaliyetleri

Çalışma grubu, ortaya çıkan hedef pazarlara odaklanan pazar araştırması faaliyetinin oluşturulmasının, kümelenmeye en fazla sağlayacak girişim olduğuna karar vermiştir. Şu anda ihracat yapmayan; ancak yapmak isteyen diğer KOBİ'lerin yanında ihracat yapan şirketlerin %30'unun bundan değer sağlayacağı tahmin edilmiştir.

Faaliyetin ana işlevi, kümelenme üyelerinin seçilen pazarlarda asgari genel maliyette sürdürülebilir satışları hazırlaması, tasarlaması, geliştirmesi, üretmesi ve oluşturması / maksimuma çıkarması için üyelerin hedef pazarlar ile ilgili bilgisinin artırılması olacaktır. Bu girişimin uygulanmasının hem satış hem de rekabetçiliği yaklaşık %20-30 oranında arttıracığı tahmin edilmiştir.

Pazar araştırması faaliyeti pazar büyüklüğü ve coğrafi yoğunlaşmalar, demografi, idari gereklilikler, mevzuat, ticaret yöntem ve usulleri, müşteri ve tüketici trend analizleri, trend etkileri, trend tahminleri,

kültürel çalışmalar, tasarım ve tasarım etkileri, ekonomik göstergeler, ithalat / ihracat verileri, iç üretim kapasiteleri, müşteri analizleri ve tüketici analizlerini içine alacaktır. Kümelenme üyeleri için merkezi bir Pazar bilgileri noktası sağlayacak ve bulguları düzenlenen seminerler vasıtası ile düzenli bir şekilde üyelere iletilecektir.

Bu Pazar araştırması Denizli'de, hedef pazarların kültürü ve dili ile ilgili bilgi sahibi olan yerel ve uluslararası personel tarafından gerçekleştirilecektir. Bunun yerine ara oturumda çalışma grubu tarafından karar verilmemiştir. Söz konusu personel Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Odaların rehberliğinde ABİGEM tarafından yönetilecektir.

Finansman Ticaret ve Sanayi Odaları, Odaların Kendisi, ilgili dernekler, Pamukkale Üniversitesi ve hükümet aracılığı ile KOBİ'lerden istenecektir. ABİGEM, mevcut finansman için ilave kaynaklar araştıracaktır.

Çalışma grubu bu faaliyetin, kümelenme üyelerinin bundan pratik değer elde etmesini ve satışları geliştirmesini sağlayacağı bir seviyeye getirilmesinin yaklaşık bir yıl alacağı tahmin edilmektedir.

Faaliyetin yönetilmesinin yanı sıra ABİGEM'den aynı zamanda grupların düzenlenmesi, danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin sağlanması ve kümelenme üyelerine bilginin serbest akışının ve iletiminin sağlanması vasıtası ile katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu girişime yönelik ana risk bürokratik gecikmeler, teslimat sürelerini azaltacak olan ilave prosedürler ve kümelenme üyeleri arasındaki olası çıkar çatışmalarıdır.

Daha önce belirlenen girişim değerlendirme kriterlerine karşı, çalışma grubunun işini kolaylaştıran Denizli İGM tarafından sağlanan çalışma grubu raporu girişimlerin puanlarını aşağıdaki şekilde bildirmektedir:

Fayda sağlayacağı KOBİ sayısı	8
Satışların artması	5
Yeniliğin artması	8
Sürdürülebilirlik	7
Rekabetçiliğin artması	8
Uygulama maliyeti	8
Yaratacağı iş sayısı	6
Karın artması	5
Uygulama süresi	9
Maliyetlerin azalması	5

Bununla birlikte yukarıdaki puanlar ara oturma esnasında kümelene üyeleri tarafından verilen puanlar değildir. Bunun sebebi bilinmemektedir. Çalıştay çalışmasında verilen esas puanlar aşağıdaki gibidir:

Fayda sağlayacağı KOBİ sayısı	8
Satışların artması	5
Yeniliğin artması	8
Sürdürülebilirlik	7
Rekabetçiliğin artması	8
Uygulama maliyeti	8
Yaratacağı iş sayısı	9
Karın artması	5
Uygulama süresi	9
Maliyetlerin azalması	1

#### **7.4. Çalışma Grubu 4 – Verimlilik ve Maliyet Azaltma**

Hakkında beyin fırtınası yapılan ve algılanan önceliklere göre sıralanmış olan kümelene rekabetçiliği girişimleri aşağıdaki şekildedir:

- Teknolojinin geliştirilmesi yolu ile kalite iyileştirmesinin geliştirilmesi (4 oy)
- Ham maddelerin kalite güvencesinin iyileştirilmesi (4 oy)
- Üretim kapasitesini yansıtmak için pazarlama faaliyetinin ayarlandırılması (4 oy)
- İşçilerin becerilerinin eğitim yolu ile iyileştirilmesi (3 oy)
- Ürünlerde aşırı mühendislik kullanılmamasının sağlanması (yani ham maddelerin ve kumaşların üretiminin planlanmasında fonksiyonellik ve tasarımın, sonuç olarak da maliyetin ekonomik anlamda birleştirilmesi) (3 oy)
- Alternatif/ daha ucuz / daha az mühendislik gerektiren ham maddelerin tespit edilmesi ve bunların sağlanması (1 oy)
- Üretim işlemlerinin daha düşük maliyetli zamanlara kaydırılması (örneğin elektrik) (1 oy)
- Sektör ürünlerine göre bir “makine parkı” ve işgücünün ayarlanması (1 oy)
- Geri dönüşüm e geri dönüştürülmüş ürünlerin kullanımının arttırılması
- İş tanımı, ölçülebilir hedefler ve karşılaştırma yöntemlerinin geliştirilmesi
- Standart/ standardize ürünlerin üretiminin arttırılması
- Şirket standartlarının yükseltilmesi
- İstatistikî proses kontrollerinin kullanımının arttırılması
- İş yerinde müzik uygulaması yapılması
- Üretimde fotoselli lambaların kullanılması
- Hizmetlerin gözden geçirilmesi
- Üretime başlamadan önce işgücüne toplam proses ve spesifik gereklilikler / maliyetler ile ilgili bilgi verilmesi

Çalışma grubu yukarıdaki girişimlerinin birkaçının, özellikle de en fazla öncelik verilenlerin birlikte gruplanabileceğine ve teknolojik gelişim yolu ile kapasiten iyileştirilmesi çatısı altında birlikte uygulanabileceğine karar vermiştir.

Bu faaliyetin ana işlevi üretim kapasiteni arttırmak ve bu şekilde de yeni teknolojilerin uygulanması yolu ile maliyetleri düşürmek olacaktır. Söz konusu prensip, "mevcut olanın geliştirilmesine" dayanmaktadır.

Yürütülen faaliyetlerin arasında istenen/ talep edileni oluşturmak amacı ile pazarların araştırılması; sistem, prosedür, üretim kapasitelerinin vb. yeniden organize edilmesi ve yeniden yapılandırılması; sektörde bulunan makinelerin (kullanılan ve kullanılmayan) incelenmesi; kuruluş içindeki mevcut becerilerin korunmasını amaçlayan insan kaynakları geliştirme stratejileri; en iyi çalışma uygulamasına yönelik bir eğitim merkezinin kurulması; etkililiklerin ve/ veya kapasitelerin iyileştirilmesi amacı ile uygulanabilecek yeni teknolojilerin tanımlanması; gelen ham maddelerin kalitesinin güvence altına alınması; tutarlı ürün kalitesini sağlamak amacı ile kalite kontrol sistemlerinin uygulanması ve satış & pazarlama stratejilerinin şirket amaç ve kapasiteleri ile uyumlu hale getirilmesi yer alacaktır.

Bu faaliyetin uygulanması şirketler çerisindeki kişiler tarafından ve şirket üyelerinin gerekli olan beceri ve bilgiler hakkında eğitilmesi ile gerçekleştirilecektir.

Finansman Ticaret ve Sanayi Odaları, Odaların Kendisi, ilgili dernekler, Pamukkale Üniversitesi, KOSGEB ve hükümet aracılığı ile KOBİ'lerden istenecektir. ABİGEM, mevcut finansman için ilave kaynaklar araştıracaktır.

Çalışma grubu bu faaliyetlerin kümelenme üyelerinin pratik fayda elde etmesini sağlayacak ve bunların artan satış/ kar anlamında gerçekleştirilmesinin sağlayacak bir seviyede uygulanmasının neredeyse iki yıl alacağını tahmin etmektedir.

Eğitim faaliyetlerinin tanımlanması ve koordinasyonu, ABİGEM tarafından yönetilecektir. Eğitimin kendisi ABİGEM, Pamukkale Üniversitesi ve dış kaynaklar tarafından verilecektir.

Bu girişime yönelik ana risk, kümelenme üyelerinden gelen potansiyel finansman yetersizliği ve uygulamadaki öncelik gereklilikleri ile ilgili kararsızlıktan kaynaklanan gecikmeler olarak tanımlanmıştır.

Daha önce belirlenen girişim değerlendirme kriterlerine karşı, çalışma grubunun işini kolaylaştıran Denizli İGM tarafından sağlanan çalışma grubu raporu girişimlerin puanlarını aşağıdaki şekilde bildirmektedir:

Fayda sağlayacağı KOBİ sayısı	10
Satışların artması	7
Yeniliğin artması	8
Sürdürülebilirlik	7

Rekabetçiliğin artması	7
Uygulama maliyeti	8
Yaratacağı iş sayısı	7
Karın artması	7
Uygulama süresi	8
Maliyetlerin azalması	10

Bununla birlikte yukarıdaki puanlar ara oturum esnasında kümelenme üyeleri tarafından verilen puanlar değildir. Bunun sebebi bilinmemektedir. Çalıştay çalışmasında verilen esas puanlar aşağıdaki gibidir:

Fayda sağlayacağı KOBİ sayısı	7
Satışların artması	7
Yeniliğin artması	7
Sürdürülebilirlik	7
Rekabetçiliğin artması	7
Uygulama maliyeti	7
Yaratacağı iş sayısı	7
Karın artması	7
Uygulama süresi	7
Maliyetlerin azalması	7

## 7.5. Çalışma Grubu 5 – Verimlilik ve Maliyet Azaltma

Hakkında beyin fırtınası yapılan ve algılanan önceliklere göre sıralanmış olan kümelenme rekabetçiliği girişimleri aşağıdaki şekildedir:

- Verimlilik için toplu meslek içi eğitim (4 oy)
- Enerji maliyetlerinin azaltılması (4 oy)
- Çalışanların motive edilmesi (2 oy)
- Kurumsallaşma (2 oy)
- Pazar taleplerinin anlaşılması (1 oy)
- Toplu satın alma (1 oy)
- Kümelenme üyeleri arasında etkili bir ağın oluşturulması (1 oy)
- Akredite edilmiş bir laboratuvarın kurulması (1 oy)
- Hat dengelenmesindeki gelişmeler (1 oy)
- İşin en basit üretim yaklaşımlarına odaklanması (1 oy)
- Su tüketiminin azaltılması
- Artık maddelerin geri dönüştürülmesi



- Satın alma maliyetlerinin azaltılması
- Strateji ve operasyonel (ürün ve işleme) planlamadaki iyileşmeler
- Farkındalık seminerleri
- Toplu bir veritabanının oluşturulması
- Toplu kalite İç denetimlerin uygulanması
- Ulusal/ uluslararası kümelenmeler ile işbirliği yapılması
- Yönetimsel / organizasyonel bir kümelenme komitesinin oluşturulması
- Onaylanan tedarikçi listelerinin oluşturulması
- Endüstriyel mühendislik tekniklerinin benimsenmesinin arttırılması
- Pamukkale Üniversitesi ile olan işbirliğinin geliştirilmesi
- Proses yerleşiminin geliştirilmesi

Çalışma grubu yukarıdaki girişimlerinin birkaçının, birlikte gruplanabileceğine ve toplum meslek içi eğitim çatısı altında birlikte uygulanabileceğine karar vermiştir.

Bu girişimin ana işlevi verimliliğin arttırılması ve bu şekilde de maliyetlerin azaltılması olacaktır. Bu tür azaltmalar sadece işgücü maliyetlerinde değil, gelişmeler vasıtası ile prosesler ve makinelerde de meydana gelmektedir. Bunlar, tamamı ortak bir hedef için çalışan son derece becerili ve motive çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Yürütülecek faaliyetlerin arasında kümelenmeye yönelik bir eğitim değerlendirilmesi ve ihtiyaç analizi; bir kümelenme becerileri eğitim planının hazırlanması; uygun şekilde kalifiye olmuş eğiticilerin belirlenmesi ve eğitim derslerinin düzenlenmesi yer alacaktır. Derslerin arasında kalite yönetimi, kümelenme / ortaklık işbirliğinin faydalarının anlaşılması; etik bilinç; ihracat mevzuatı (ülke için ve yurt dışı); en basit üretim yaklaşımları; problem çözme teknikleri; endüstriyel mühendislik teknikleri; stratejik ve operasyonel enerji kaynakları; enerjinin azaltılması; motivasyon ve satın alma becerileri yer alacaktır.

Bu eğitim programları, aynı zamanda eğitimlerin bir kısmını verecek olan ABİGEM tarafından koordine edilecek ve yönetilecektir. ABİGEM'in bu becerilere sahip olmadığı durumlarda, harici eğiticiler kullanılacaktır (örneğin Pamukkale Üniversitesi, DETKİB, İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Araştırma ve Geliştirme Merkezi, İstanbul Moda Akademisi ve uluslararası eğitim danışmanlarından talep edilecek eğitimciler).

Finansman Ticaret ve Sanayi Odaları, Odalar, ilgili dernekler, DETKİB, Pamukkale Üniversitesi ve İstanbul Tekstil ve Hazır Giyim Araştırma ve Geliştirme Merkezi aracılığı ile KOBİ'lerden istenecektir. ABİGEM, mevcut finansman için ilave kaynaklar araştıracaktır.

Çalışma grubu, bu girişimin gerçekleştirilmesinin iki ay alacağını tahmin etmiştir. KOBİ'lere yönelik faydalar, bunun hemen akabinde hissedilmeye başlanacaktır.

Eğitim programlarının koordine edilmesi yönetilmesine ek olarak ABİGEM bu girişime öncülük edecek ve gerekli olduğunda kuruluş dışındaki yerleri sağlayacaktır. Bununla birlikte eğitimlerin büyük bir kısmı şirket içinde yapılacak ve kuruluş dışındaki yerler nadiren gerekli olacaktır.

Bu girişime yönelik ana risk, şirket sahipleri / müdürlerinden gelen potansiyel desteğin hem finansman hem de çalışanlara eğitim verilmesinde gönülsüz olma anlamında yetersiz olması şeklinde tanımlanmıştır.

Daha önce belirlenen kümelenme girişimi değerlendirme kriterlerine karşı, çalışma grubu girişimi aşağıdaki şekilde puanlanmıştır:

Fayda sağlayacağı KOBİ sayısı	7
Satışların artması	6
Yeniliğin artması	9
Sürdürülebilirlik	5
Rekabetçiliğin artması	10
Uygulama maliyeti	4
Yaratacağı iş sayısı	7
Karın artması	10
Uygulama süresi	8
Maliyetlerin azalması	10

## 8. TAVSİYELER

Önceden belirlenmiş küme girişi değerlendirme ölçütleri karşısında, çalıştayda *küme üyeleri tarafından verilen* konsolite ağırlıklı puanlar şu biçimdeydi:

• Bir yenilikçilik ve ArGe merkezi kurulması	49.1
• İş eğitimi hakkında ortak girişim	47.9
• Yeni gelişen hedef pazarlara odaklanan pazar araştırması etkinliğinin oluşturulması	45.6
• Teknolojik gelişme yoluyla kapasite artırımı	45.6
• Bir satış merkezi ve pazarlama kuruluşu oluşturma	42.5

Bu notlandırma başlangıç oturumunun başında yapılan notlandırma sürecinin sonuçlarını güçlendirmekte ve yenilikçiliğin küme açısından en önemli gereksinim olduğu inancını desteklemektedir.

Ancak, üst ve alt puanlar arasındaki farkın yalnızca yedi puan olduğunu da gözden kaçırmamak gerekir. Bu da ele alınan girişimlerin tamamının büyük önem taşıdığını ve tümünün de ABİGEM'in gerçekleştirmeye çalışabileceği girişimler olduğunu göstermektedir.

Yukarıda bu görüşe dayanarak, bu girişimlerden ikisinin – birbirleriyle ayrılmaz bağları olduğu için – aynı anda geliştirilip uygulanması önerilmektedir. Bunlar yenilikçilik / ArGe ile pazar araştırmaları etkinlikleridir; her ikisi de yeni ortaya çıkan hedef pazarlarda rekabet edebilirliği artırmaya ve satış bağlantıları kurup mevcut bağlantıları artırmaya odaklanacaktır:

- Pazar araştırması öncelik taşıyan yeni hedef pazarları, bunların gereksinimlerini, isteklerini, yapılarını, arz zincirlerini, alıcılarını, fiyat noktalarını ve benzerlerini tanımlayacaktır.
- Yenilikçilik ve teknik gelişme araştırması ev tekstilinde ve diğer ilişkili sanayilerde dünya çapında nelerin geliştirilmekte olduğunu ve aynı zamanda mevcut / öngörülen sanayi teknolojisinin kısıtlamaları dahilinde neyin mevcut – ya da olanaklı – olduğunu tanımlayacaktır.

O zaman Denizli ev tekstili kümesi rekabet edebilirliğini artırmak ve seçilen hedef pazarlar(lar)da sürdürülebilir satış elde edebilmek için neler yapması gerektiğini anlayacaktır. Küme ancak ve ancak bu bilgi ve anlayış sayesinde etkinliklerini planlayıp duruma göre uyarlayabilecektir.

Çalıştay tartışmalarında ön plana çıkan bir gereksinim, kümenin bölgede kendi yenilikçilik ve ArGe merkezini kurması ve bu kurmanın da üç yıl süreceği olduğu için, İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma ve Geliştirme Merkezi (İTA) ve İstanbul Moda Akademisi (İMA) ile hemen bağlantı kurma yollarının araştırılması önerilmektedir; zira bu kuruluşlar gereken tesislerin çoğuna zaten sahiptir ve Türkiye çapında hizmet vermektedir. Son altı ay içinde ticaret koşullarının büyük ölçüde değiştiği

düşünüldüğünde, küme için bu girişimi geliştirmede süratin gerekliliği, kümenin gelecekte de zor geçeceği tahmin edilen dönemlerde daha iyi uyum ve rekabet sergileyebilmesi için, iyice ortaya çıkmaktadır.

Bu girişimlerin uygulanmasına yönelik yaklaşım şu şekilde önerilmektedir:

- Bir Küme Eylem Takımı (KET) oluşturulmalıdır. Denizli ABİGEM'den bir üye KET'te görevlendirilmeli ve onun rolü de girişimin hedeflerini saptamak ve bunlara ulaşmak için KET'in etkinliklerini yönlendirmek, yönetmek ve eşgüdümünü sağlamak olmalıdır.
- KET pazar araştırması etkinlikleri esnasında gereken ve eyleme dönüştürülecek olan bilgiyi belirlemelidir.
- KET İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma ve Geliştirme Merkezi (İTA) ve İstanbul Moda Akademisi (İMA) ile mevcut hizmetleri, tesisleri ve bilgiyi paylaşmak üzere bağlantılar kurulmalıdır.
- KET küme içindeki etkinliklerde yol göstermekte kullanılacak potansiyel / mevcut kaynakları (örneğin uzman ya da bu konuda deneyimli pazar araştırması personeli, yönetici personel, KET toplantıları için yerler, basım ve iletişim hizmetleri) tanımlamalıdır.
- KET küme içinde mevcut *olmayan* gerekli beceri ve kaynakları belirlemeli ve bunları sağlamanın / bunlara kaynak sağlamanın masraflarını saptamalıdır (örneğin uluslararası uzmanlar, ulusal ve uluslararası pazar araştırması kuruluşları / danışmanlık hizmetleri, seyahat).
- KET finans için potansiyel kaynakları belirlemeli ve yöntemleri seçmeli / belirlemelidir. (Not. KET KOBİ katılımları ya da Odalar yoluyla katılımcı küme üyelerinden katkı yolunu araştırırken, ABİGEM de harici finans kaynaklarını – örneğin İGEM; KOSGEB, TÜBİTAK, ticaret örgütleri, Pamukkale Üniversitesi, AB kaynakları, hükümet teşvikleri, seçilmiş hedef pazar(lar)daki kuruluşlar – araştırmalı ve bu konuda öneriler getirmelidir.)
- KET derlenen bütün bilgileri bir araya getirip bir Rekabet Edebilirliği Geliştirme Eylem Planı (REGEP) oluşturmalı / belirlemelidir.
- Ardından, KET ile küme üyeleri arasında bir toplantı yapılarak küme üyeleri hedefler, eylem planı, zaman çizelgeleri ve tahmin edilen harcamalar konusunda bilgilendirilmelidir. Küme üyelerinin bu konularda onayı alınmalıdır.
- Bunun ardından öncelikli / seçilmiş pazar(lar)ı tanımlamak için pazar araştırması yapılmalıdır. Bu araştırmanın şu konularda bilgi sağlaması beklenmektedir:

- Öncelik taşıyan hedef yeni pazar(lar)
- Pazarın boyutu
- Pazarın gereksinimleri
- Pazarın istekleri
- Yapı
- Arz zinciri
- Satın alıcıların tanımlanması
- Fiyat noktaları
- Coğrafi yoğunlaşmalar
- Demografik nitelikler

- Yönetmelik gereksinimleri
  - Ticaret hukuku
  - Ticaret yöntem ve yordamları
  - Müşteri ve müşteri eğilimi analizleri
  - Tüketici ve tüketici eğilimi analizleri
  - Eğilim etkileri
  - Eğilim öngörüler
  - Kültürel araştırma
  - Tasarım ve tasarım etkileri
  - Tasarım eğilimleri
  - Ekonomik göstergeler
  - İthalat / İhracat verileri
  - İç üretim kapasitesi
- Teknolojik yenilikçilik araştırması da gerçekleştirilmeli ve şunlar tanımlanmalıdır:
- Ev tekstilinde dünyada gelişmeler
  - Diğer bağlantılı sanayilerde dünyada gelişmeler
  - Mevcut sanayi teknolojisinde küme üyelerinin belirlenmesi
  - Mevcut teknolojiyi kullanarak üretim kapasiteleri
  - Kestirimsel / Temiz sanayi teknolojisinin tanımlanması
  - Kestirimsel / Temiz sanayi teknoloji kullanımında öngörülen üretim yetenekleri
  - İlgili olmayan sanayilerdeki en son gelişmelerin tanımlanması (örneğin, tavalarda kullanılan teflon uzay sanayisindeki teknolojik gelişmelerin bir sonucudur)
- KET her iki pazar araştırması etkinliğinin bulgularını tartışmak ve incelemek amacıyla toplanmalıdır. Girişimin hedefleri bu bilginin ışığında gözden geçirilmeli, yeniden oluşturulmalı ve yeniden onaylanmalıdır; küme için de özel eylemleri, zaman çizelgelerini içeren ve sorumlulukları paylaşan bir Yenilikçilik Gelişim Planı (YGP) oluşturulmalıdır. Ev tekstil kümesinin Denizli bölgesi açısından taşıdığı önem ve mevcut ticaret koşullarından ötürü, YGP'nin bir yıllık bir zaman çerçevesi içinde uygulanması ya da bu dönem içinde bazı önemli, somut, ölçülebilir faydaların sağlanması önerilmektedir.
- YGP'nin nihalaştırılmasının ardından bir içe dönük satın alıcı misyonu belirlenmelidir. Bu misyonun amaçları şunlar olmalıdır:
- Yeni hedef pazardaki potansiyel müşterileri mevcut Denizli ürünleri ve yetkinlikleri konusunda bilgilendirmek

- o YGP'yi tanıtmak
- o YGP'nin uygulanması esnasında Denizli üreticileriyle temas kurmayı teşvik etmek
- o Olası ortak girişimleri, işbirliği süreçlerini, ortaklıkları ya da ortaklık benzeri ilişkileri teşvik etmek

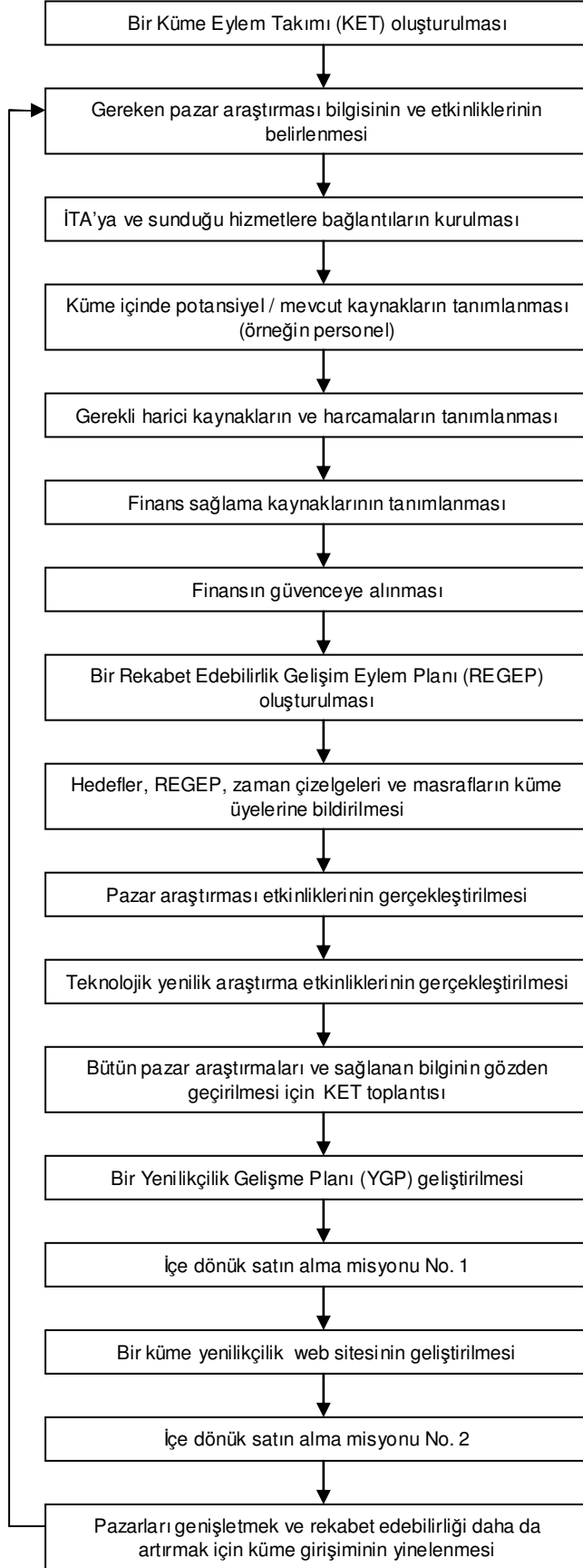
İçe dönük satın alma misyonunun yeni hedef pazar(lar)a odaklanmış yerel ticaret fuarları biçiminde olması önerilmektedir. Tanıtım malzemeleri ile satış bilgisi hedef pazarın dilinde olmalı ve etkinlik boyunca çevirmenler hazır bulunmalıdır. Etkinliklere Denizli ev tekstili kümesini tanıtan bir konferans da dahil edilmelidir.

- YGP'nin girişimleri ve uygulanması konusunda küme üyelerine ve mevcut / potansiyel müşterilere güncel bilgi sağlayacak bir web sitesi kurulmalıdır. Ölçülebilir sonuçlar ve başarı öyküleri yayınlanmalıdır, zira bunlar hem satın alıcıları cesaretlendirecek hem de küme üyeleri arasında daha iyi sonuçlar elde etme açısından rekabeti teşvik edecektir.
- Bir yıllık bir süre sonunda bir başka içe dönük satın alıcılar misyonu gerçekleştirilmelidir – ilk bir yıllık süre içinde katılımcı küme üyeleri tarafından ölçülebilir başarılar elde edilmiş olması gerekmektedir. Bu başarılar gerçekleştiğinde mevcut ve potansiyel alıcılara duyurulmalı bunu izleyen misyonda da daha fazla ilgi çekilmesini sağlamak ve kümenin ileriyi gören ve ilerlemeci yönünü vurgulamak için yeniden gündeme getirilmelidir.
- YGP uygulandıktan sonra, kümenin yenilikçilik temelli rekabet edebilirliğini daha da artırması, pazarlarını geliştirip genişletmeyi sürdürmesi, ev tekstili pazarlarında bir dünya lideri olarak edindiği imajı ve başarıları geliştirmesi için bu girişim yinelenmelidir.
- Uzun vadede, içe dönük satın alma misyonu hedeflenen diğer yeni pazarları da içine alacak biçimde genişletilebilir. Bu uygulama, bu pazarların satın alıcıların sürekli odağında kalması ile sonuçlanacaktır. Eğer bu gerçekleşirse, forumun ayrıca kümenin bir “Denizli” markası başlatabileceği bir platform sağlaması söz konusu olacaktır.

ABİGEM'İN rolünün KET ve küme için liderlik, yöneticilik ve güdüleyicilik olması düşünülmektedir. ABİGEM girişiminin uygulanması ve hedeflere erişilmesi konusunda mutlak sorumluluk üstlenmelidir. Bunun bir parçası olarak, ABİGEM ilerleyişin yönetiminde ve sonuçların kümeye iletilmesinde liderlik rolünü üstlenmelidir.

ÖNERİLEN EYLEM PLANI													
Eylem	Ay												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Bir Küme Eylem Takımı (KET) oluşturulması													
Gereken pazar araştırması bilgisinin ve etkinliklerinin belirlenmesi													
İTA'ya ve sunduğu hizmetlere bağlantıların kurulması													
Küme içinde potansiyel / mevcut kaynakların tanımlanması (örneğin personel)													
Gerekli harici kaynakların ve harcamaların tanımlanması													
Finans sağlama kaynaklarının tanımlanması													
Sağlanan finansın güvenceye alınması													
Bir Rekabet Edebilirlik Gelişim Eylem Planı (REGEP) oluşturulması													
Hedefler, REGEP, zaman çizelgeleri ve masrafların küme üyelerine bildirilmesi													
Pazar araştırması etkinliklerinin gerçekleştirilmesi													
Teknolojik yenilik araştırma etkinliklerini gerçekleştirilmesi													
Bütün pazar araştırmaları ve sağlanan bilginin gözden geçirilmesi için KET toplantısı													
Bir Yenilikçilik Gelişim Planı (YGP) geliştirilmesi													
İçeride satın alma misyonu No. 1													
Bir küme yenilikçilik web sitesinin geliştirilmesi													
İçeride satın alma misyonu No. 2	24 ay sonunda												
Pazarları genişletmek ve rekabet edebilirliği daha da artırmak için küme girişiminin yinelenmesi	24 ay sonunda												

## **ÖNERİLEN ABİGEM PROJE DESTEĞİ**





## EKLER

- Ek 1 - IGEME Ev Tekstilleri Raporu 2008
- Ek 2 - M&S Planı A
- Ek 3 - İstanbul Kaynak Bulma Konferansı
- Ek 4 - Veri Tabloları
- Ek 5 - Saha Araştırması Anketi (Şablon)
- Ek 6 - Kritik Yol
- Ek 7 - Bütçe
- Ek 8 - Davetiye Kartı
- Ek 9 - İsim Kartı
- Ek 10 – Katılımcı Listesi (Taranmıştır)
- Ek 11 – Katılımcı Listesi (Analiz)
- Ek 12 - Gündem
- Ek 13 – Küreselleşme ve Rekabet (P. Wilson)
- Ek 14 – Teknik Tekstiller (Prof. Dr. M. Akalın)
- Ek 15 – Ortaya Çıkan Müşteri Pazarları (Dr. L. Hammond)
- Ek 16 – Ara Oturum Akış Şeması
- Ek 17 – Ara Oturum Bilgilendirme Dökümanı
- Ek 18 - Kümelenme Girişimi Değerlendirme Kriterleri
- Ek 19 - Kümelenme Girişimi Değerlendirme Kriterleri ve Ağırlıklandırmaları
- Ek 20 - İş Kategorisi Alanlarına Yönelik Örnek Girişimler
- Ek 21 - Kümelenme Girişimi Tartışma Soruları
- Ek 22 - Kümelenme Girişimi Değerlendirme Sıra Tablosu
- Ek 23 - Çalışma Grubu Raporlarına Yönelik Kılavuz
- Ek 24 - Görev Müdürünün Raporuna Yönelik Kılavuz
- Ek 25 - Çalıştay Çalışması Fotoğrafları
- Ek 26 - Çalıştay Çalışması Raporu 1
- Ek 27 - Çalıştay Çalışması Raporu 2
- Ek 28 - Çalıştay Çalışması Raporu 3
- Ek 29 - Çalıştay Çalışması Raporu 4
- Ek 30 - Çalıştay Çalışması Raporu 5
- Ek 31 - Görev Müdürünün Raporu





# AB Türkiye İş Merkezleri Ağı'nın Yaygınlaştırılması

DEKKAT  
(Denizli, Eskişehir, Kayseri,  
Konya, Adana ve Trabzon)

