

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK PROGRAMI

**ULUSLARARASI REKABET AVANTAJI  
GELİŞTİRİLMESİNDE KÜMELENME  
POLİTİKASI: GAZİANTEP HALICILIK SEKTÖRÜ  
MODELİ**

**DOKTORA TEZİ**

**BURAK SAVRUN**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY

GAZİANTEP  
OCAK 2022

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

Tezin Başlığı: Uluslararası Rekabet Avantajı Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası:  
Gaziantep Halıcılık Sektörü Modeli  
Adı ve Soyadı: Burak SAVRUN  
Tez Savunma Tarihi: 14/01/2022

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Erol ERKAN  
SBE Müdürü

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Taner AKÇACI  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY

Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Prof. Dr. Hanifi Murat MUTLU (Jüri Başkanı) \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Rüstem YANAR \_\_\_\_\_

Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY \_\_\_\_\_

Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP \_\_\_\_\_

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNDAS \_\_\_\_\_

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza:  
Adı ve Soyadı: Burak Savrun  
Öğrenci Numarası:  
Tezin Savunma Tarihi:

## ÖZET

### ULUSLARARASI REKABET AVANTAJI GELİŞTİRİLMESİNDE KÜMELENME POLİTİKASI: GAZİANTEP HALICILIK SEKTÖRÜ MODELİ

Savrun, Burak

Doktora Tezi

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY

Ocak 2022, 249 Sayfa

Uluslararası rekabet ve ekonomik gelişme programlarında önemli derecede etkin bir yaklaşım olan “kümelenme” uygulamaları son yıllarda ekonomik kalkınma stratejilerinde politika yapıcılar ve ekonomik kalkınma uygulayıcıları arasında popüler hale gelmiştir. Bu uygulamaların bir parçası olarak, yerel ve ulusal yönetimler kendi bölgelerindeki sanayi kümelerinin çalışmalarını yürütmekte ve katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde (GAOSB) makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmaların kümelenme formasyonlarını ve sektörün bölgesel gücünün analiz edilmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Gaziantep halı sektörünün mevcut durumunu ortaya koyabilmek için ilk olarak swot analizi yapılmıştır. Bölgesel düzeyde kümeleri belirlemede literatürde sıkça kullanılan açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler ve yerelleşme katsayıları analizleri yapılarak kümelenmenin ilk aşamaları test edilmiştir. Halı sektörünün uluslararası rekabet gücü analizi için çalışmanın modelini oluşturan Porter’ ın elmas modeli yöntemi uygulanmıştır. Porter’ ın elmas modelini temel alan anket yöntemiyle, elmas modelini oluşturan dinamiklerin uluslararası rekabet avantajı kapsamında Gaziantep halı sektörü kümelenmesine ne tür fayda sağladığı analiz edilmektedir. Elmas modeli çerçevesinde oluşturulan ankete, Gaziantep makine halısı sektöründe faaliyet gösteren 116 katılımcı katılmış ve kümelenme dinamiklerine ilişkin tanımsal istatistik analizleri yapılmıştır. Çalışmada, daha bütüncül bir anlayış sağlayarak, sektörün çeşitli yönlerini daha iyi anlayabilmek, katılımcıların bakış açılarına, deneyimlerine, düşüncelerine dair detaylı ve derinlemesine bilgi edinmek için makine halısı sektöründe faaliyet gösteren 8 katılımcı ile nitel bir görüşme olan odak grup görüşmesi yapılmıştır. Nicel ve nitel yöntemin bir arada kullandığı çalışmanın analizlerine ilişkin elde edilen sonuçlara göre, Gaziantep’ te halı kümelenmesinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Halı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyine ilişkin, faktör koşullarının rekabet gücünün orta seviye, talep koşullarının rekabet gücünün yüksek seviye, firma stratejisi, yapısı ve rekabet yapısı gücünün yüksek seviye ve ilgili ve destekleyici sektörler rekabet gücünün orta-yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Kümelenme, Gaziantep Halı Sektörü, Porter Elmas Modeli

## ABSTRACT

### **CLUSTERING POLICY IN THE IMPROVEMENT OF INTERNATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE: GAZIANTEP CARPET SECTOR MODEL SAVRUN, Burak**

Doctorate Thesis  
International Trade and Logistics Department  
Supervisor: Asst. Prof. Dr. Hasan AKSOY  
January 2022, 249 pages

Clustering, which is an effective approach in international competition and economic development programs, has become popular among policymakers and economic development implementation in economic development strategies in recent years. As part of these implementations, local and national governments carry out and contribute to the work of industrial clusters in their regions. This study aims to analyze the cluster formations of the companies operating in the machine-made carpet sector in the Gaziantep Organized Industrial Zone (GAOSB) and the regional power of the sector. In this context, firstly, a SWOT analysis was carried out in order to reveal the current situation of the Gaziantep carpet industry. The first stages of clustering were tested by analyzing the explained comparative advantages and localization coefficients, which are frequently used in the literature to determine clusters at the regional level. For the analysis of the international competitiveness of the carpet industry, Porter's diamond model method, which constitutes the model of the study, was applied. With the survey method based on Porter's diamond model, it is analyzed how the dynamics that make up the diamond model benefit Gaziantep carpet sector cluster within the scope of international competitive advantage. 116 participants operating in the Gaziantep machine-made carpet industry participated in the survey, which was created within the framework of the diamond model, and descriptive statistical analyzes regarding cluster dynamics were made. In the study, a focus group interview, which is a qualitative interview, was conducted with 8 participants operating in the machine-made carpet industry in order to gain a more holistic understanding, to better understand various aspects of the industry, to obtain detailed and in-depth information about the perspectives, experiences, and thoughts of the participants. According to the results of the analysis of the study, in which the quantitative and qualitative methods are used together, it has been concluded that there is a carpet cluster in Gaziantep. Regarding the international competitiveness level of the carpet industry, it has been concluded that the competitiveness of the factor conditions is medium, the competitiveness of the demand conditions is high, the strength of the firm's strategy, structure, and competitive structure is high, and the competitiveness of the relevant and supporting sectors is medium-high.

**Keywords:** Clustering, Gaziantep Machine Carpet Industry, Porter Diamond Model

## ÖNSÖZ

Bu çalışma Gaziantep'in lokomotif sanayi ürünlerinden halı sektörü kümelenmesinin mevcut durumunu ve potansiyelini araştırmayı, kümenin bölgesel rekabet gücünü analiz etmeyi ve sektörün sorunlarına çözümler üretmeyi ve sektörün geleceğine yönelik yenilikçi bakışla uluslararası rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana her konuda yardımcı olan başta danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKSOY' a ve tez izleme komitesi üyeleri Sayın Prof. Dr. Hanifi Murat MUTLU' ya, Sayın Prof. Dr. Rüstem YANAR' a, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP' e ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNDAS' a teşekkür ederim. Ayrıca tezimin saha çalışması kısmını oluşturan anket ve mülakat uygulamasına katılan ve zaman ayıran Gaziantep halı sektöründeki firmalara teşekkür ederim. Son olarak zorlu doktora sürecimde bana her türlü desteği veren aileme, oğluma ve değerli eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

*Bu tezi rahmetli babama ithaf ediyorum...*

Burak SAVRUN

Gaziantep 2022

## İÇİNDEKİLER

|                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| <b>ÖZET.....</b>                | <b>Sayfa</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>           | <b>i</b>     |
| <b>ÖN SÖZ.....</b>              | <b>ii</b>    |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>        | <b>iii</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>    | <b>iv</b>    |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>    | <b>xi</b>    |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b> | <b>xiii</b>  |

### GİRİŞ

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| A. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....      | 1 |
| B. Araştırmanın Soruları ve Kapsamı ..... | 3 |
| C. Araştırmanın Analizi .....             | 3 |
| D. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ..... | 4 |
| E. Araştırmanın Yöntemi .....             | 5 |

### I. BÖLÜM

#### ULUSLARARASI REKABETÇİLİK KAPSAMINDA KÜMELENME YAKLAŞIMINA GENEL BAKIŞ

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Kümenin Tarihçesi .....                            | 9  |
| 1.2. Kümenin Tanımı ve Avantajları .....                | 15 |
| 1.3. Küme Türleri.....                                  | 20 |
| 1.4. Küme Aktörleri ve Kümelerin Özellikleri .....      | 23 |
| 1.5. Kümelerin Yaşam Döngüsü ve İtici Güçleri.....      | 29 |
| 1.6. Küme ve Rekabetç Gücü.....                         | 32 |
| 1.7. Ulusal Rekabetçilik ve Porter Elmas Modeli.....    | 36 |
| 1.7.1. Faktör Koşulları.....                            | 41 |
| 1.7.2. Talep Koşulları.....                             | 41 |
| 1.7.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler.....          | 42 |
| 1.7.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet Ortamı ..... | 43 |
| 1.7.5. Devlet.....                                      | 44 |
| 1.7.6. Şans.....                                        | 45 |

### II. BÖLÜM

#### DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KÜMELENMENİN GELİŞİMİ, UYGULAMASI VE ÖNEMLİ ÖRNEKLERİ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Porter Elmas Modeli Çerçevesinde Türkiye’ de Yapılan Bazı Önemli<br>Kümelenme Çalışmaları..... | 49 |
| 2.2. Porter Elmas Modeli Çerçevesinde Dünyada Yapılan Bazı Önemli Kümelenme<br>Örnekleri .....      | 58 |
| 2.2.1. Almanya /Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi .....                                | 58 |
| 2.2.2. ABD / Hollywood- Film Endüstri Kümelenmesi.....                                              | 61 |
| 2.2.3. Çin / Guangdong Tekstil Kümesi.....                                                          | 64 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4. Tayland Otomotiv Kümelenmesi .....            | 67 |
| 2.2.5. İsviçre Saatçılık Kümelenmesi.....            | 69 |
| 2.2.6. Brezilya / Sao-Paulo Plastik Kümelenmesi..... | 71 |
| 2.2.7. Belçika İlaç Kümelenmesi .....                | 73 |
| 2.2.8. Mısır Tekstil Kümelenmesi.....                | 76 |
| 2.2.9. Japonya Düz Panel (Flat) Ekran Kümesi .....   | 79 |
| 2.2.10. Hollanda Tıbbi Cihaz Kümesi.....             | 81 |
| 2.2.11. Tayland – Turizm Kümelenmesi.....            | 84 |
| 2.2.12. Norveç Balık ve Balık Ürünleri Kümesi .....  | 85 |

### III. BÖLÜM

#### GAZİANTEP İLİ GENEL GÖRÜNÜMÜ VE HALICILIK SEKTÖRÜ

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Nüfus ve Göç .....                                     | 87  |
| 3.2. Eğitim.....                                            | 89  |
| 3.3. Sanayi.....                                            | 92  |
| 3.4. Ekonomik ve Mali Göstergeler.....                      | 93  |
| 3.5. Dış Ticaret Göstergeleri.....                          | 107 |
| 3.5.1. İhracat.....                                         | 107 |
| 3.5.2. İhracatın Sektörlere Göre Dağılımı ve Gelişimi ..... | 107 |
| 3.5.3. İthalat.....                                         | 109 |
| 3.5.4. İthalatın Sektörlere Göre Dağılımı ve Gelişimi ..... | 110 |
| 3.5.5. İhracatın İthalatı Karşılama Oranı.....              | 110 |
| 3.6. İstihdam ve İşsizlik .....                             | 112 |
| 3.7. Gaziantep Rekabet Endeksi .....                        | 114 |
| 3.8. Dünya ve Türkiye Halı Sektörü Dinamikleri.....         | 115 |
| 3.9. Türkiye Halı Sektörü.....                              | 119 |
| 3.10. Gaziantep Halı Sektörü İhracatı.....                  | 123 |

### IV. BÖLÜM

#### GAZİANTEP HALICILIK SEKTÖRÜNÜN KÜMELENME ANALİZİ

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Kümeleri Belirlemeye Yönelik Bazı Yöntemler ve Teknikler .....                                          | 125 |
| 4.2. Gaziantep Halı Sektörü SWOT Analizi.....                                                                | 127 |
| 4.2.1. Güçlü Yönler.....                                                                                     | 128 |
| 4.2.2. Zayıf Yönler .....                                                                                    | 129 |
| 4.2.3. Fırsatlar.....                                                                                        | 129 |
| 4.2.4. Tehditler .....                                                                                       | 130 |
| 4.3. Yerleşme Katsayısı (Location Quotient).....                                                             | 131 |
| 4.4. Uluslararası Rekabet Gücü Belirlenmesinde Açıklanmış Karşılaştırmalı<br>Üstünlükler (RCA) Yöntemi ..... | 133 |
| 4.5. Gaziantep Halıcılık Sektörü Rekabet Gücü Analizi .....                                                  | 143 |
| 4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                                        | 143 |
| 4.5.2. Elmas Modeli Çerçevesinde Hazırlanan Rekabet Gücü Anketi.....                                         | 147 |
| 4.5.2.1. Faktör Koşulları.....                                                                               | 147 |
| 4.5.2.2. Talep Koşulları .....                                                                               | 151 |
| 4.5.2.3. İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar.....                                                              | 153 |
| 4.5.2.4. Firma Yapısı, Strateji ve Rekabet.....                                                              | 157 |
| 4.6. Odak Grup Çalışması .....                                                                               | 161 |
| 4.6.1. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....                                                              | 163 |
| 4.6.2. Nitel Analiz Bulgular .....                                                                           | 165 |
| 4.6.2.1. Soru 1.....                                                                                         | 168 |

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 4.6.2.2. Soru 2.....                                | 169 |
| 4.6.2.3. Soru 3.....                                | 172 |
| 4.6.2.4. Soru 4.....                                | 174 |
| 4.6.2.5. Soru 5.....                                | 177 |
| 4.6.2.6. Soru 6.....                                | 181 |
| 4.6.2.7. Soru 7.....                                | 184 |
| 4.7. Gaziantep Halı Sektörü Elmas Modeli.....       | 187 |
| 4.7.1. Gaziantep Halı Sektörü Faktör Koşulları..... | 189 |
| 4.7.2. Gaziantep Halı Sektörü Talep Koşulları ..... | 190 |
| 4.7.3. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabeti .....   | 192 |
| 4.7.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler .....       | 193 |

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>KAYNAKLAR .....</b> | <b>205</b> |
| <b>EKLER.....</b>      | <b>228</b> |



## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1.1. Bazı yazarların küme tanımlamaları .....                                               | 17  |
| Tablo 1.2. Elmas modeli çerçevesinde küme aktörleri .....                                         | 26  |
| Tablo 1.3. Kümelerin yaşam döngüsü.....                                                           | 31  |
| Tablo 2.1. Türkiye’ de bazı seçilmiş endüstrilerin Porter elmas modeli ile analizi ...            | 51  |
| Tablo 2.2. Almanya Baden-Württemberg bazı ekonomik göstergeler .....                              | 59  |
| Tablo 3.1. Gaziantep İlkokul istatistikleri.....                                                  | 90  |
| Tablo 3.2. Gaziantep Ortaöğretim istatistikleri.....                                              | 90  |
| Tablo 3.3. Gaziantep Yükseköğretim istatistikleri.....                                            | 91  |
| Tablo 3.4. Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri istatistikleri.....                                | 92  |
| Tablo 3.5. Gaziantep Merkez Organize Sanayi Bölgeleri istatistikleri.....                         | 93  |
| Tablo 3.6. Türkiye ihracat ilk 20 ürün faslı (2019-2020) .....                                    | 108 |
| Tablo 3.7. Gaziantep 2019 -2020 yılları sektör bazında ihracat rakamları ve değişimleri.....      | 109 |
| Tablo 3.8. Halı türlerine göre özet GTİP kodları .....                                            | 115 |
| Tablo 3.9. Halı sektöründe yer alan GTİP kodları .....                                            | 116 |
| Tablo 3.10. Dünya halı sektörü ihracatı (57 nolu genel gtip) .....                                | 117 |
| Tablo 3.11. Dünya halı sektörü ithalatı (57 nolu genel gtip) .....                                | 118 |
| Tablo 3.12. Halı sektörü ihracat bilgi notu (2013-2020) .....                                     | 119 |
| Tablo 3.13. İller bazında halı ihracat dağılımı ilk 5 ülke (2019-2020).....                       | 121 |
| Tablo 3.14. Ürün grupları itibariyle Türkiye halı sektörü ihracatı (2019-2020) ....               | 121 |
| Tablo 3.15. Türkiye halı sektörü ihracatında ilk 10 ülke (2019-2020).....                         | 122 |
| Tablo 3.16. Ürün grupları itibariyle GAİB halı sektörü ihracatı (2019-2020).....                  | 124 |
| Tablo 3.17. GAİB halı sektörü ihracatında ilk 10 ülke (2019-2020).....                            | 124 |
| Tablo 4.1. Yerelleşme katsayına göre kümelenme durumu.....                                        | 129 |
| Tablo 4.2. Dış ticaret istatistikleri, Türkiye- Dünya .....                                       | 135 |
| Tablo 4.3. 57 GTİP kodunun açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler katsayıları.....                | 137 |
| Tablo 4.4. Katılımcıların firma kuruluş tarihlerine ilişkin dağılımı.....                         | 143 |
| Tablo 4.5. Katılımcıların çalışan sayılarına ilişkin dağılımı .....                               | 144 |
| Tablo 4.6. Katılımcıların firmaların hukuki türlerine ilişkin dağılımı .....                      | 144 |
| Tablo 4.7. Katılımcıların işletme yapılarına ilişkin dağılımı .....                               | 145 |
| Tablo 4.8. Katılımcı firmaların üretim niteliğine ilişkin dağılımı .....                          | 145 |
| Tablo 4.9. Katılımcı firmaların ciro seviyelerine ilişkin dağılımı .....                          | 146 |
| Tablo 4.10. Katılımcı firmaların ihracat durumlarına ilişkin dağılımı.....                        | 146 |
| Tablo 4.11. Faktör koşullarına ilişkin anket istatistikleri.....                                  | 148 |
| Tablo 4.12. Talep koşullarına ilişkin anket istatistikleri .....                                  | 152 |
| Tablo 4.13. İlgili ve destekleyici kuruluşlara ilişkin anket istatistikleri .....                 | 154 |
| Tablo 4.14. Firma yapısı,stratejisi ve rekabet koşullarına ilişkin anket istatistikleri           | 158 |
| Tablo 4.15. Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin cinsiyet dağılımına ilişkin bilgiler ..... | 162 |
| Tablo 4.16 Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin yaş dağılımına ilişkin bilgiler             |     |

|                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| .....                                                                                                                                                                      | 162 |
| Tablo 4.17. Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin eğitim durum dağılımına ilişkin bilgiler .....                                                                      | 163 |
| Tablo 4.18. Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin sektör tecrübe dağılımına ilişkin bilgiler .....                                                                    | 163 |
| Tablo 4.19. Sektörün en önemli sorunları ve çözümleri yönelik tema ve alt temalar .....                                                                                    | 165 |
| Tablo 4.20. Halı kümelenmesi ve Uluslararası Rekabet Avantajına ilişkin görüşlere yönelik tema ve alt temalar .....                                                        | 169 |
| Tablo 4.21. Sektörde bir anayasa olmalı mıdır? Sektörde yapılacak ortak hareket etme rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar mı görüşüne yönelik tema ve alt temalar ..... | 171 |
| Tablo 4.22. İş birlikçi kurumlar ve devletin rollerine ilişkin tema ve alt temalar....                                                                                     | 174 |
| Tablo 4.23. Sektörün ve rakiplerin pazarlama stratejilerine ilişkin tema ve alt temalar .....                                                                              | 177 |
| Tablo 4.24. Finansal kuruluşlara ilişkin tema ve alt temalar .....                                                                                                         | 181 |
| Tablo 4.25. Sektörün eğitim ihtiyaçlarına ilişkin tema ve alt temalar .....                                                                                                | 184 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                           | <b>Sayfa</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Şekil 1.1. Porter' ın elmas modeli (Porter, 1990) .....                                                   | 39           |
| Şekil 3.1. Gaziantep ilçe merkezleri nüfus yoğunlukları (TÜİK, 2021) .....                                | 88           |
| Şekil 3.2. Gaziantep göç istatistikleri (TÜİK, 2021) .....                                                | 89           |
| Şekil 3.3. Gaziantep okuma yazma oranı (TÜİK, 2021).....                                                  | 89           |
| Şekil 3.4. Bölgelere göre öğrenci yüzdeleri (YBYS).....                                                   | 91           |
| Şekil 3.5. Gaziantep kredilerin yıllık gelişimi (BDDK, FinTürk) .....                                     | 94           |
| Şekil 3.6. Gaziantep kredilerin banka tür dağılımları (BDDK, FinTürk) .....                               | 95           |
| Şekil 3.7. Gaziantep kredilerin banka dağılımları (BDDK, FinTürk).....                                    | 96           |
| Şekil 3.8. Gaziantep mevduatların yıllık gelişimi (BDDK, FinTürk).....                                    | 97           |
| Şekil 3.9. Gaziantep mevduatların parasal cinsinden dağılımı (BDDK, FinTürk) ....                         | 98           |
| Şekil 3.10. Gaziantep tekstil sektörün toplam nakdi kredi payı (BDDK, FinTürk)...                         | 99           |
| Şekil 3.11. Gaziantep toplam takipteki alacaklar payı (BDDK, FinTürk).....                                | 100          |
| Şekil 3.12. Gaziantep toplam gayrinakdi kredi payı (BDDK, FinTürk).....                                   | 101          |
| Şekil 3.13. Gaziantep kredi mevduat oranı (BDDK, FinTürk) .....                                           | 102          |
| Şekil 3.14. Türkiye GSYH milyar TL (TÜİK, İstatistik Veri Portalı).....                                   | 103          |
| Şekil 3.15. Gaziantep GSYH milyar TL (TÜİK, İstatistik Veri Portalı) .....                                | 104          |
| Şekil 3.16. Yıllar bazında GSYH sektörel dağılımı (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)                         | 105          |
| Şekil 3.17. Gaziantep ve Türkiye yıllar bazında GSYH büyüme oranları (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)..... | 105          |
| Şekil 3.18. Gaziantep ve Türkiye yıllar bazında kişi başına düşen GSYH (\$) .....                         | 106          |
| Şekil 3.19. Gaziantep yıllar bazında ihracat (2013-2020).....                                             | 107          |
| Şekil 3.20. Gaziantep yıllar bazında ithalat (2013-2020) .....                                            | 110          |
| Şekil 3.21. Gaziantep ihracatın ithalatı karşılama oranı .....                                            | 111          |
| Şekil 3.22. Gaziantep ihracat & ithalat sıralaması .....                                                  | 112          |
| Şekil 3.23. İstihdam oranı Türkiye & Gaziantep .....                                                      | 113          |
| Şekil 3.24. İşsizlik oranı Türkiye & Gaziantep .....                                                      | 113          |
| Şekil 3.25. Gaziantep rekabetçilik endeksi .....                                                          | 114          |
| Şekil 3.26. Türkiye halı üretim şehir haritası .....                                                      | 120          |
| Şekil 4.1. Gaziantep halı kümesi Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi.....                                    | 188          |

**KISALTMALAR LİSTESİ**

|               |                                                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABD</b>    | : Amerika Birleşik Devletleri                                                   |
| <b>BDDK</b>   | : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu                                      |
| <b>EHCI</b>   | : Avrupa Sağlık Tüketici Endeksi                                                |
| <b>GAİB</b>   | : Güneydoğu İhracatçılar Birliği                                                |
| <b>GAOSB</b>  | : Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi                                             |
| <b>ITC</b>    | : International Trade Center                                                    |
| <b>İHİB</b>   | : İstanbul Halı İhracatçıları Birliği                                           |
| <b>KOBİ</b>   | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                                         |
| <b>KOSGEB</b> | : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| <b>MPAA</b>   | : Amerikan Sinema Filmleri Derneği                                              |
| <b>OECD</b>   | : Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü                                        |
| <b>OICA</b>   | : Uluslararası Motorlu Araç İmalatçıları Örgütü                                 |
| <b>OSBÜK</b>  | : Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu                                        |
| <b>RCA</b>    | : Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler                                        |
| <b>SPSS</b>   | : Statistical Package For The Social Science                                    |
| <b>TİM</b>    | : Türkiye İhracatçılar Meclisi                                                  |
| <b>TKDK:</b>  | : Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu                                  |
| <b>TOBB</b>   | : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği                                            |
| <b>UNIDO</b>  | : Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü                                     |
| <b>YBYS</b>   | : Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi                                           |

## GİRİŞ

Son yıllarda, ekonomik kalkınma stratejilerinde “kümelenme” uygulamaları politika yapıcıları ve ekonomik kalkınma uygulayıcıları arasında popüler hale gelmiştir. Bu uygulamaların bir parçası olarak, yerel ve ulusal yönetimler kendi bölgelerindeki sanayi kümelerinin çalışmalarını yürütmektedir. Yine de birçok politika yapıcı ve uygulayıcı, kümelerin ne olduğu, onlarla veya onlar için ne yapılacağı konusunda sınırlı bir anlayışa sahiptir. Genellikle, kümelenme çalışmalarını bölgesel kalkınmayı anlamak ve teşvik etmek için bir başlangıç noktaları olarak ele almaktadırlar.

Kümelenme yaklaşımının popülerliği göz önüne alındığında, kümelerin ne olduğunu, neden var olduklarını, nasıl tanımlanacağını, bölgesel ekonomik kalkınma için nasıl önemli olduklarını ve küme analizinin politika ve uygulamada nasıl kullanıldığını anlamak önemlidir.

İktisatçıların coğrafyaya ve ekonominin mekânsal boyutuna olan ilgilerinin artması neticesinde 1990’ lar ve özellikle 21. yüzyılın başından bu yana kümelenme ekonomileri kavramı ile ilgili çalışma sayısında önemli bir artış görülmektedir. 1990’ lı yıllardan itibaren, Porter (1990; 1998), Becattini, Pyke ve Sengenberger (1990), Saxenian (1990; 1994), Krugman (1991) tarafından yapılan çalışmalar ekonomik ve bölgesel kalkınma için etkili bir strateji sunan akademisyenlerin ve politika yapıcıların ilgisini çekmiştir. Bununla birlikte, son yıllarda, birçok araştırmacı ulusların, sanayilerin ve firmaların rekabet avantajını çeşitli açılardan ele almıştır.

### A. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bilgiye dayalı ve dinamik bir ekonomide, kümelenme çalışmalarının rekabet üzerindeki etkileri bir yandan daha karmaşık hale gelirken diğer yandan da önem derecesi artmaktadır (Porter, 2000). Dünya ticaretinin artmasıyla birlikte rekabet

ortamı kızışmakta, firmalar maliyet ve kar odaklı üretimlere yönelmektedirler. Uluslararası rekabet ortamında firmaların son zamanlarda en fazla yakındığı konulardan biri de sürdürülebilir kar marjlarıdır. Firmalar maliyetlerini azaltmak ve kar marjlarını artırmak için üretim, pazarlama, tedarik zinciri ve finansman modeli konusunda yenilikçi değişimlere geçmek durumundadır. Bu düşünceyle, kümelenme kavramı ulusların, endüstrilerin ve belirli sektörlerin rekabet gücünü analiz etmek için merkezi bir tema haline gelmiştir.

Küme, bölgesel kalkınmada kilit rol oynayan şirketlerin performanslarına fayda sağlamak için önemli bir araçtır. Bu nedenle, Gaziantep halı sektörü kümelenme potansiyelini analiz etmek önem taşımaktadır. Bu çalışmanın önemi, bölgede makine halısı kümelenmesinin nedenlerini araştırmayı ve kümelenmenin temel niteliklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Makine halısı kümelenmesinin rekabet avantajları, kamu politikalarının, özel şirketlerin ve kurumların rekabet stratejilerinin yönlendirilmesini mümkün kılmayı hedeflemektedir. Bu tez çalışmasının amacı aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri (GAOSB)'nde makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmaların GZFT (güçlü, zayıf yanlar, fırsatlar ve olası tehditleri) analizi yapılarak makine halısı sektörü durum tespitinin ortaya konulması,
- Porter elmas modeli temel alınarak sektörün bölgesel gücünün analiz edilerek kümelenme formasyonlarının sektörün uluslararası rekabetçiliği açısından değerlendirilmesi,
- Sektörel kümelenme formasyonlarının dinamiklerinin kendi içindeki analizleri yapılarak makine halısı endüstrisindeki örneklerini incelemek ve ekonomik gelişme programlarında ortaya koydukları performansının değerlendirilmesi,
- Elmas modeli ve odak grup görüşmesinden faydalanılarak kümelerin başarısında etkili olan rolleri bularak küresel ölçekte rekabet edilebilirliğinin araştırılması,
- Porter elmas modeli temel alınarak sektörde faaliyet gösteren firmaların gelişimine yönelik yeni uygulamalar ve yeni fırsatlar keşfederek sektöre model önerisinde bulunulması amaçlanmaktadır.

## B. Araştırma Soruları ve Kapsamı

Porter (1998a), “Ulusların Rekabet Avantajları” adlı çalışmasında firmaların izleyebileceği stratejiler üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan sektörler üzerinde yapılacak olan çalışmaların, ilgili sektördeki firmaların rekabetçiliklerinin geliştirilmesine katkıda bulunacağından, sektör düzeyinde çalışmaların yapılması ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın soruları Porter’ın rekabetçi üstünlükler teorisi çerçevesinde oluşturulmuştur. Elmas modeli çerçevesinde hazırlanan sorularının değişkenleri modele ait dinamikler ile Gaziantep halı sektörünün uluslararası rekabet avantajı sağlaması arasında ilişki olması üzerine kurulmuştur.

Bu çalışma aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışacaktır.

- Gaziantep makine halısı endüstrisi bir yer olarak nasıl ortaya çıkmıştır? Kümelenme sadece firmaların yığılmalarından mı meydana gelmektedir yoksa sinerjiden söz etmek mümkün müdür
- Kümelenme, sektörde faaliyet gösteren tüm firmaların rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır mı?
- Gaziantep makine halısı kümesinin rekabet gücü ve geleceği nedir?
- Gaziantep için başarılı bir halıcılık kümelenmesi modeli nasıl önerilebilir?

Araştırmanın içinde bulunduğu kısıt, evren ve örneklem seçimi araştırma kapsamında önemli olan hususlardır. Bu çalışmada sadece makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik araştırmayı kapsamaktadır. Örneklem seçimi TOBB sanayi veri tabanından elde edilmiş, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve kapasite raporu olan makine halısı sektöründeki firmalardan oluşmaktadır.

## C. Araştırmanın Analizi

Belirli bir bölgede ve sektörde kümelenmenin olup olmadığına yönelik birçok farklı analiz bulunmaktadır. Bu analizlerin biri veya birkaçı aynı çalışma içerisinde birbirini destekler nitelikte kullanılmaktadır. Bu çalışmada kümeleri belirlemeye yönelik aşağıdaki analiz yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın analizine yönelik aşama beş kısımdan oluşmaktadır:

1. Çalışmanın temel kavramına ve araştırmaya ilişkin literatür taraması yapılarak bazı istatistiki bilgilere yer verilmiştir.
2. Araştırma konusuna ilişkin sektörün mevcut durum tespiti için öncelikle SWOT analizi yapılmıştır. Bölgesel düzeyde kümeleri belirlemede sıkça kullanılan “‘Açıklanmış Karşılaştırılmalı Üstünlükler” ve “‘Yerelleşme Katsayıları” analizleri yapılarak kümelenmenin ilk aşamaları test edilmiştir.
3. Bölgesel düzeyde elmas modeli çerçevesinde hazırlanan anket soruları oluşturulmuş ve sektörün rekabet gücünün belirlenmesine yönelik 116 firmaya anket yapılmıştır.
4. Araştırmada derinlemesine bilgi edinmek, çalışmanın etkinliğini artırmak, araştırma sorularına yanıt bulabilmek, yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmek için halı sektöründe faaliyet gösteren imalatçı ve ihracatçı niteliğinde olan sekiz üst düzey firma yöneticisi ile “‘Odak Grup” görüşmesi yapılmıştır.

Son olarak, verilerin analiz edilmesinde nitel bir araştırma olan karma yöntemler araştırmasına başvurulmuş, nicel ve nitel veri birleştirilmesi yapılarak sonuçlar ve öneriler kısmına geçilmiştir.

#### **D. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Porter (1998a), “Ulusların Rekabet Avantajları” adlı çalışmasında firmaların izleyebileceği stratejiler üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan sektörler üzerinde yapılacak olan çalışmaların, ilgili sektördeki firmaların rekabetçiliklerinin geliştirilmesine katkıda bulunacağından, sektör düzeyinde çalışmaların yapılması ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmanın evrenini, Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)’nde makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Araştırma problemiyle ilgili olan tüm evrenin araştırmaya dâhil edilmesi çalışma için en ideal olanıdır (Lin, 1976, 146). Bu kapsamda, sektörde yer alan tüm firmalara ulaşabilmek için Güneydoğu Anadolu Halı İhracatçı Birliği (GAHİB), Gaziantep Halıcılar ve Dokumacılar Odası ve TOBB sanayi veri tabanından firma bilgilerine ulaşılmıştır. Farklı veri tabanlarından elde edilen firma bilgileri karşılaştırıldığında halıcılar odasına üye olup ihracatçılar birliğine kaydolmayan az sayıda firma olduğu

gözlemlenmiş, bu kapsamda en güncel ve doğru bilgilerin TOBB sanayi veri tabanında kapasite raporu olan firmalar olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda, TOBB sanayi veri tabanında 13.93.11.00.04 NACE kodlu makine halıları (dügümlü olanlar) olan firmalar filtrelenmiş ve 174 kayıtlı üretici bilgisine ulaşılmıştır. TOBB sanayi veri tabanında kayıtlı üretici sayısına ilave olarak firmaların kapasite raporunda belirttiği personel sayılarına, personel bilgilerine (mühendis, teknisyen, usta, işçi, idari), üretim kapasite raporlarına, adres ve iletişim bilgilerine de ulaşılmaktadır.

174 kayıtlı üretici bilgisi filtrelendiğinde, aynı unvanlı bazı firmaların farklı şubeleri ve farklı üretim tesisleri olduğu tespit edilmiş ve bu kapsamda mükerrer kayıt oluşturduğu için bu kayıtlar üretim kapasiteleri ve personel sayıları tek kayıt altında birleştirilerek toplam kayıtlı üretici listesinden çıkartılmıştır. Bu sonuçla, 168 kayıtlı üretici bilgisine ulaşılmıştır. Bu çalışmanın evreninin 168 firma oluşturmaktadır.

Bilimsel araştırmalarda örneklem, araştırılmak istenen bir olayla ilgili evrenden belli kurallarla seçilmiş ve evrenin özelliklerinin yansıtması olarak tanımlanmaktadır (Nachmias ve Nachmias, 1996; Karasar, 2012; Büyüköztürk vd., 2011; Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Bu çalışmada, herhangi bir örneklem kısıtlamasına gidilmeden evrende bulunan tüm firmalara ulaşmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, TOBB sanayi veri tabanından alınan firma iletişim bilgilerinden firmalara ulaşarak anket çalışması için randevu talep edilmiş, ancak bazı firmalara telefon ve e-posta adreslerinden birçok kez ulaşmaya çalışılmasına rağmen ulaşılmamış, bazı firmalar çalışmada yer almak istemediklerini belirttikleri için araştırma kapsamında bırakılmış ve evrenin % 69'unu temsil eden 116 katılımcı firma çalışmanın örneklemine oluşturmuştur.

Örneklemin büyük ya da küçük olmasından ziyade evreni yeterli seviyede temsil etme gücüne sahip olmasıdır (Baştürk ve Taştepe, 2013). Gaziantep halı sektörü kümelenmesi üzerine yapılan anket çalışması Şubat – Mayıs 2021 dönemleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### **E. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın amacına ulaşmak için hem birincil hem de ikincil veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik nitel ve nicel yöntemleri içeren karma yöntemler araştırmasına başvurulmuştur. Çalışmanın, birincil

veri toplama tekniğini anket yöntemi ve odak grup görüşmesi oluşturmaktadır. Kümelenme analizleri için en iyi yöntemlerden biri nicel ve nitel yaklaşımların birleşimi olan karma yöntemler araştırmalarıdır (Wolfe ve Gertler, 2004). Çalışmanın ikincil verileri, halı sektörüyle ilgili yayınlanmış araştırma raporları, makale, dergi, istatistiki veri, daha önceki çalışmalardan elde edilen veri toplama yöntemlerinden faydalanılarak elde edilmiştir. Bu kapsamda, literatürde kümelenmeyi belirlemede sıkça kullanılan ‘‘Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (RCA)’’ yöntemi ve ‘‘Yerelleşme Katsayıları (LQ)’’ analizlerinde ikincil verilerden faydalanılmıştır.

Araştırmanın birincil veri kaynağının ilk kısmını, Gaziantep OSB’ lerde halı sektöründe faaliyet gösteren firmalara uygulanan anketler oluşturmaktadır. Bu kapsamda 116 firmaya anket uygulanmıştır. Anket, yüz yüze olarak firmaların üst ve orta düzey yöneticileri ile yapılmıştır. Oluşturulan veri setinin SPSS 26 paket programında analizi yapılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci kısmında yedi sorudan oluşan tanımsal sorular yer almaktadır. Anketin ikinci kısmını, Porter’ ın elmas modeli çerçevesinde hazırlanan rekabetçiliği ölçen anket soruları oluşturmaktadır. Anketin ikinci kısmı, dört bölüm ve 47 ifadeden oluşmaktadır. Sorular beşli likert ölçeğine göre yapılandırılmıştır. Beşli ölçek; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklindedir.

Rekabetçiliği ölçen anket soruları, Dünya Ekonomik Formunun (WEF) her yıl hazırladığı Küresel Rekabet Raporu (2019) çalışmasında kullanılan anket çalışmalarından, Arıç’ın (2011) ‘‘Ulusal ve Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası: Kayseri Mobilya Sektöründe Bir Uygulama’’ isimli yayımlanmış doktora tezinden ve Uzcan’ın (2017) ‘‘ TR81 Düzey 2 Bölgesi Orman Ürünleri Endüstrisinin Kümelenme Analizi ve Rekabet Gücü Açısından Değerlendirilmesi’’ isimli yayımlanmış doktora tezinde kullandığı anket formundan yararlanılarak oluşturulmuştur. Küresel Rekabet Raporunda yer alan sorular 7’li likert ölçeğine göre hazırlanmış ancak, çalışmada sorular 5’ li likert ölçeğine göre uyarlanmıştır.

Birincil veri kaynağının ikinci kısmını, odak grup görüşmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan çalışma grubunu, Gaziantep OSB’ lerinde faaliyet gösteren imalatçı ve ihracatçı niteliğinde olan sekiz firma yöneticisi oluşturmaktadır. Ayrıca,

odak grup görüşmesinde yer alan katılımcılar ankete de katılmışlardır. Odak grup görüşmelerinden elde edilen detaylı veriler, birebir görüşmeler ve anketler için sağlam bir temel oluşturmaktadır (Kitzinger, 1995).

Bu tez çalışması, Porter' ın kümelenme etkileri ile ilgili fikirlerine dayanarak firmaların belirli bir coğrafyada kümelenmelerini sağlayan kümelenme dinamikleri ile Gaziantep ilinde gelişen halı sektörünün uluslararası rekabetçiliği arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, kümelenme dinamikleri arasında ilişkiler de analiz edilerek halıcılık sektöründeki rekabet avantajının geliştirilmesi ile ilgili model ve öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Porter (1990), sanayi kümelerini rekabet avantajı yaratmasından dolayı ihracatı artırmanın en önemli araçları olarak tanımlamaktadır. Porter' a göre eğer bir sanayi kümesi mevcutsa ya da ortaya çıkıyorsa, o zaman bu sektörde artan ihracat olasılığı söz konusudur. Porter' ın rekabetçi üstünlükler teorisi kapsamında ortaya koyduğu kümelenme yaklaşımı ve elmas modeli, endüstrilerin rekabetçi üstünlüklerinin analiz edilmesinde kullanılmaktadır.

Elmas modelinde yer alan kümelenme dinamikleri ile halı sektörü kümelenmesinin uluslararası rekabetçiliği arasındaki ilişkiler analiz edilirken öncelikle anket uygulamasıyla elmas modelinde yer alan dört temel dinamiğe ilişkin veriler toplanmıştır. Elmas modeli faktörleri ile halı sektörü kümelenmesinin uluslararası rekabetçiliği arasında ilişkiler olup olmadığı incelenecektir. Bu nedenle kümelenmenin rekabetçilik durumu tanımlayıcı istatistikler temelinde incelenmiştir. Araştırma bulguları, Gaziantep' teki kümelenmelerin işleyişine yeni bakışlar sağlamanın yanı sıra rekabet gücünün nasıl yaratıldığına dair anlayışı açıklayacaktır. Ayrıca, kümelerin bölgesel ve ulusal büyüme için gerekli olan kümelenme rekabetçiliğinin önemini açıklayacaktır. Bu tez çalışması altı bölümden oluşmaktadır. Her bölüme ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıda sunulmuştur:

Çalışmanın birinci bölümünde uluslararası rekabetçilik kapsamında kümelenme yaklaşımına genel bakış konusu ele alınmıştır. Bu konu kapsamında kümenin tanımı, tarihçesi, kümelenmeyi oluşturan aktörler ve küme özellikleri konusu ele alınmıştır. Ayrıca, küme teorisi ve elmas modeli değişkenleri konusuna değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde dünyada ve Türkiye' de kümelenmenin gelişimi, uygulaması ve önemli örneklerine yer verilmiştir. Bu bölümde, Porter' ın elmas modeli çerçevesinde Türkiye' de ve dünyada uygulanan kümelenme

alışmalarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Gaziantep ili genel görünümü ve halıcılık sektörü konusu ele alınmıştır. Bu bölümde, Gaziantep ilinin sosyo-ekonomik özellikleri, Gaziantep ilinin rekabet endeksi, dünya ve Türkiye’ de halı sektörü dinamikleri açıklanmıştır. Ayrıca, Gaziantep’ in halı sektörü ihracatı ve dünyadaki konumundan bahsedilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde Gaziantep halıcılık sektörünün kümelenme analizi yapılmıştır. Bu bölüm kapsamında, Gaziantep ili halı sektöründe faaliyet gösteren firmaların halı kümelenmesi rekabet gücünün tespiti amacıyla uygulanan anket sonuçlarından elde edilen istatistiki bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca, nitel analiz kapsamında sektörde faaliyet gösteren firma üst düzey yöneticilerle odak grup görüşmesi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise toplanan verilerin analizi kapsamında sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde, elde edilen verilerden yola çıkarak Gaziantep halı sektör kümelenmesinin mevcut durumunun gelişimine katkı sağlanması ve sektöre uluslararası rekabet avantajı kazandırılmasına yönelik çözüm önerilerine yer verilmektedir.

## I. BÖLÜM

### ULUSLARARASI REKABETÇİLİK KAPSAMINDA KÜMELENME YAKLAŞIMINA GENEL BAKIŞ

#### 1.1. Kümenin Tarihçesi

Literatürde, küme kavramı uzun zamandır farklı anlamlarda kullanılmasına rağmen kümelerin tanımlanma ve ölçülme şeklindeki ilerlemeleri, son yirmi yılda modern ekonomilerdeki rollerine yeni bakış açıları katmıştır. Küme kavramı ile benzer ifadeler de kullanılan birçok kavram karışıklığa neden olmuştur. Küme kavramına dair bu anlaşmazlık, kavramın kullanıldığı çok farklı amaçlardan kaynaklanmaktadır. Onu kullanan yazarların farklı hedef kitleleri de göz önüne alındığında karışıklık kaçınılmazdır. Literatüre bakıldığında bu kelimeler ağırlıklı olarak “sanayi bölgesi”, “yığılma”, “bölgesel ekonomik ortamlar”, “mekansal yakınlık”, “sanayi kompleksi” gibi kelimelerle ifade edilmiştir. Ancak, bugün modern küme teorisinin vaftiz babası olarak kabul edilen Harvard Business School Profesörü Michael Porter (1990) tarafından “küme” terimi küresel çapta yaygın olarak kullanılmaktadır. Küme kavramı, Porter’ ın Ulusların Rekabet Avantajı adlı kitabındaki küme teorisi kavramından doğmuştur (Porter, 1990). Porter kümeyi basitçe “belirli bir alandaki birbirine bağlı şirketlerin ve kurumların coğrafi konsantrasyonları” olarak tanımlamaktadır. Birçok yazar küme kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Genel olarak, kullanılan tanımlar analitik ve kesin olmamakla birlikte kavramsal ve açıklayıcı şekildedir. Bu nedenle, farklı yazarlar en azından genel fikir üzerinde

anlaşmış gibi görünseler de, evrensel bir tanım hala geçerli değildir. Kümelerin ekonomik kavramı ilk olarak efsanevi iktisatçı Alfred Marshall tarafından 1800' ler sonlarında ortaya çıkmıştır. Marshall, geleneksel ticaret teorisine zıt bir bakış sergileyerek ekonomik coğrafya teorileri ile ilgilenmiş ve ilk coğrafya teorisini ortaya atmıştır. Marshall' a göre ticaret teorisi “mesafesiz” iken, ekonomik coğrafya tamamen mesafenin nasıl olduğuyla ilgilidir. Alfred Marshall, İngiltere' nin (19. yüzyılın sonlarında İngiltere'nin Lancaster bölgesinde kümelenen tekstil firmaları) sanayi bölgelerindeki ekonomik aktivite modelinin gözlemlerinden fikirlerini almıştır. Aynı sektörde bulunan firmaların birbirine yakın yerlerde bulunduklarında daha verimli olmalarının üç sebebini teorikleştirmiştir. Bu sebepler, Marshall' ın üçlü birliğini oluşturmaktadır (Marshall, 1920). Marshall' ın üçlü birlikleri aşağıda açıklanmıştır:

- 1) **Müşterilere ve tedarikçilere yakınlık:** Firmalar, tedarikçilerden girdi elde etme ve müşterilerine mal gönderme maliyetlerini azaltmak için birbirlerinin yakınına yerleşirler. Girdiler nihai pazardan çok uzak olduğunda, Marshall (1920) firmaların hammadde girdilerin ve nihai ürünlerin taşıma maliyetine dayanarak müşteriler ve tedarikçiler arasındaki mesafeyi takas edebileceğini savunmaktadır. Marshall, bu teorisinde 19. yüzyılda ulaşım maliyetleri nedeniyle New York' un en büyük endüstrilerinden biri olan şeker rafinerisi örneğinden bahsetmektedir. Sıcak ve uzun deniz yolcuklarında şeker kristalleri birleştiğinden dolayı şekerlerin tropikal tarlalardan ziyade New York' ta rafine edildiğini, ayrıca ölçek ekonomisinden yararlanmak için küçük kasaba pazarlarından ziyade rafinerinin New York' ta gerçekleştiğini belirtmektedir.
- 2) **İşgücü piyasası havuzu :** Bu teorinin varsayımı, kümelerin daha iyi işçi-firma eşleşmelerini kolaylaştırmasıdır (Helsley ve Strange 1990). Marshall büyük bir işgücü havuzuyla ilişkili ölçek ekonomilerinden faydalanmaktan bahsetmektedir. Bu çalışma havuzlarının altında yatan faydalar hakkında çok sayıda teori önerilmiştir. Marshall, büyük bir iş gücü piyasasının risk paylaşım özelliklerini vurgulamakta ve işçilerin firmalar ve endüstriler arasında hareket edebilmeleri gerektiğini paylaşmıştır. Örneğin, bir tekstil firması, diğer tekstil firmalarının faaliyet gösterdiği yerlerde ilgili becerilere sahip işçileri daha kolay bulma becerisine sahiptir. Ayrıca, firmalar daha az üretken hale geldiklerinde, işçiler - işverenler arasında geçiş yapabilirler, böylece

verimliliği en üst düzeye çıkarabilir ve işçi ücretlerinin değişkenlikleri azaltılabilir (Krugman 1991). Bununla birlikte, firmalar ve endüstriler arasındaki iş gücü hareketleri, ancak endüstriler aynı tip işçi kullanıyorsa meydana gelebilir. Kümeler kalifiye iş gücü havuzları üreten veya inovasyon sürecini destekleyen güçlü araştırma merkezleri olan bölgelerde ilerlemektedir. Dünyaca tanınan üniversitelerin bulunduğu coğrafi alanlar ve kamu araştırma laboratuvarları bir kümelenme girişimini destekleyebilecek önemli temel faktörlerdir (Saxenian, 1996; Leleur, 2009).

**3) Bilgi yayılımları:** Marshall, işçilerin becerilerini endüstriyel bir kümede birbirlerinden hızlı bir şekilde öğrendiklerini vurgular. Özellikle firmalar arası öğrenmenin aynı sektörden firmalar arasında daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Saxenian vd., (1996) Silikon vadisi gibi endüstriyel konsantrasyonlarda iş liderleri arasında bilgi alışverişine odaklanmaktadır. Glaeser ve Kahn (2001) finans gibi yüksek beşeri sermaye endüstrilerinin bölgeselleşmesi, yüksek bilgi akışlarının bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Arzaghi ve Henderson (2008) Manhattan’ daki pazarlama şirketleri arasındaki güçlü iletişimlerini vurgulamaktadır.

Ayrıca, Marshall firmaların elektrik, su, demiryolu ağları, üniversiteler vb. erişim gibi benzer özel altyapılara ihtiyaç duymalarından dolayı birbirine yakın yerlerde bulunan firmaların ortak altyapı teorisine de değinmiştir. Marshall, benzer firmaların yoğunlaşmasının tedarikçiler için iyi bir pazar oluşturduğunu, tedarikçilerin uzmanlık kazandığını ve müşteriler için üretken avantaj yarattığını belirtmiştir.

Marshall (1920), pozitif dışsallığı (belirli yerlerde farklı tiplerde ekonomik yığılmaların oluşmasıyla ilişkili faydalar) endüstriyel kümelenmenin finansal motivasyonu olarak tanımlamaktadır. Bu Marshallian dışsallığı, Marshall’ ın endüstrilerin bir arada toplanması hakkındaki üç teorisinin her birinin uygunluğunu ölçmektedir:

(1) Yığılma nakliye masraflarından tasarruf sağlar,

(2) Yığılma iş gücü piyasası havuzuna izin verir,

(3) Yığılma entelektüel yayılımları kolaylaştırır (Ellison, Glenn, Edward L. Glaeser ve William R. Kerr, 2010).

Marshall, sanayi bölgelerinde fikirlerin sanki “havada” olduğu gibi firmadan firmaya kolayca geçtiğini öne sürmüştür. Marshall’ ın sanayi bölgeleri açıklaması, ekonomistlerin bugün "dış ekonomiler" olarak adlandırdığı, onları yaratan bireysel firmalar tarafından yakalanmayan üretken faydaları olarak tanımlamıştır. Böylece, firmalar operasyonları için yer ve mekan belirlediklerinde muhtemelen uzun süre boyunca orada kalacaklarından dolayı yan sanayilerin değişim kaydedeceğini öngörmektedir. Bu şekilde, yan sanayilerin gerekli malzemeler üretebilmeleri için etrafta büyümesini koordine ederek fırsat sağlayacak bir eğilim bulunmalıdır. Bu endüstriler, son derece uzmanlaşmış yan sanayilerin büyümesine ve gelişmesine katkı sağlayarak sürekli bir pazar imkanı sunmaktadır (Marshall 1920).

Sanayi kümeleri kavramının rekabet avantajı yarattıkları düşüncesi, bölgesel ekonomileri açıklamak veya uluslarda politika yapımına yardımcı olmak için yeni bir çerçeve değildir (Marshall, 1920). Bu çerçeve, firmaların coğrafi yakınlığa yakın konumdayken olumlu dışsallıklar ve ölçek ekonomileri ürettiklerini, daha sonra bu yığılma etkilerinin genel üretkenliklerine katkıda bulunabileceğini savunmaktadır.

Ancak küreselleşmeye geçişle birlikte, sanayi kümelenmesinin bölgesel ve ekonomik etkilerini anlamak için yeni yaklaşımlar gerekmiştir. Küreselleşme sürecinde, endüstrilerin rekabet gücü fiyat rekabetinden ziyade bilgi ve yenilik yönetiminin firmalara sağladığı sürdürülebilir rekabet avantajı ve dinamik bir gelişmeye kademeli olarak kaymıştır. Gelişen bilgiye dayalı ekonomi, inovasyon yoluyla, mevcut üretim sürecinin yeniden düzenlenmesi, yeni veya geliştirilmiş, yeniden tasarlanan mal veya hizmetlerin müşteri faydası ile üretilmesi olarak nitelendirilmektedir.

Porter (1990), ulusal ve bölgesel rekabetçiliğin kapsamlı bir anlayışını sağlayarak ve endüstriyel kümeler kavramını genişleterek literatüre önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. 1980’ lerin sonu ve 1990’ ların başındaki bu çalışmalar, bölgesellik kavramının gündeme gelmesiyle günümüzde yeniden popülerlik kazandı. 1980’ lerin ortalarında, İtalya’ da küresel olarak rekabetçi küçük işletmelerin ağırları üzerine yapılan çeşitli çalışmalar, Marshall’ ın sanayi bölgesi dinamikleri analizini yeniden canlandırdı ve 1990’ da Michael Porter, dünyanın önde gelen ve gelişmiş ülkelerin endüstriyel yapısını anlatan 855 sayfalık bir çalışma olan “Rekabetçi Avantajlar Ülkesi” kitabını yayımladı.

Porter kitabında küme teorisine değinmiştir. Porter' a göre kümeler, belirli bir alandaki birbirine bağlı şirketlerin ve kurumların coğrafi konsantrasyonlarıdır (Porter, 1990). Bu tanım çok geneldir ve bir kümenin temel unsurlarını içerir. Küme sadece şirketlerden değil aynı zamanda kurumlardan da oluşur. Bu kurumlar sadece kümelenme organizasyonları gibi faydalı kurumları değil, aynı zamanda inovasyon ağları ve insan sermayesinin temeli olan araştırma ve eğitim tesislerini de içermektedir. Şirketler ve kurumlar bu nedenle bir kümenin temel birimleridir ve ilgili gelişmelerde bağlantılı olduğundan birbirlerinden ayıramazlar (Kenney ve Von Burg, 1999; Maskell, 2001).

Hem ekonomistler hem de ekonomik coğrafyacılar kümelenme alanına katkıda bulunmuş olsalar da, araştırma geleneğini sürdüren başlıca ekonomik coğrafyacılar olmuştur. Anaakım iktisatçılar, Krugman'ın (1991) ekonomik faaliyet coğrafyasının en çarpıcı özelliğinin konsantrasyon olduğunu fark ettiği mekansal sorunları büyük ölçüde göz ardı etmişlerdir (Hotelling, 1929; Christaller, 1933 ve Lösch, 1943). Bununla birlikte, o zamandan beri giderek artan sayıda mekansal olmayan iktisatçı, “Yeni Ekonomik Coğrafya” olarak bilinen kavramla ilgilenmeye başlamıştır. Fujita, Krugman ve Venables (1999), tarafından yayınlanan “Kentler, Bölgeler ve Uluslararası Ticaret” adlı kitapta yeni ekonomik coğrafyanın; coğrafi bir alanda çeşitli ekonomik yığılma biçimlerinin oluşumunu genel bir denge çerçevesi kullanarak açıklamayı amaçlayan yeni bir mekansal ekonomi dalını temsil ettiğini açıklamaktadır

Marshall' ın yığılma ekonomileri de uzun zamandır Porter' ın kümelenme olaylarını açıklayan klasik teori olarak kabul edilmektedir. Kümelenme ile yığılmaları ayıran en önemli unsur kümelerde aktörler arası ilişkilerin kuvvetli ve iş birlikçi yaklaşımları olmasıdır. Kümeler tüm bu dinamikleri kullanarak kendini sürekli geliştirmektedir. Yığılmalar kümelerin geliştirilmesi açısından önemlidir.

Kümeyle neyin oluşturduğuna dair tartışmalar, her biri tartışmaya kendi yeni terminolojilerini ekleyen çeşitli yazarlar tarafından daha da karmaşık hale getirilmiştir. Küme türü ne olursa olsun, endüstriyel kümelenme olgusu birbirine bağlı olarak artan getirilerin yaygın etkisinin kanıtıdır (Krugman, 1991). Kümelerin tipik hali, ekonomik ajanlar arasında bir veya daha fazla doğrudan veya dolaylı etkileşim biçimidir. Bu etkileşim, kümeye ait ekonomik ajanlar için pozitif dışsallıklar ürettiğinde artan getiri

elde edilir. Birçok endüstriyel küme benzersizdir ve belirli tarihsel koşulların sonucudur. Küme modelleri, taklit edilmesi az ya da çok imkansız olan belirli koşulların bir sonucu olduğu için, bu tür kümelerin gelişimi için çok az rehberlik sağlar.

Kümelenme, çeşitli teorik çerçeve çalışmaları ve analitik yaklaşımlar kullanan çeşitli disiplinlerden ve araştırma geleneklerinden araştırmacıları çekmiştir. Kümelenme, ekonomik faaliyetlerin rastgele olmayan mekansal bir konsantrasyon olarak algılanmıştır (Ellison ve Glaeser, 1997). Gordon ve McCann (2000), endüstriyel kümelerin analiz edildiği çeşitli teorik çerçevelerin kapsamlı bir değerlendirmesini sunarak literatüre katkı sağlamıştır. Robinson (2002), kümeleri yerel ve ulusal ekonomik kalkınma çalışmalarını analiz ederek geliştiren ve bölgesel ekonomik büyüme hakkında teoriler sunması olarak tanımlamaktadır.

Rosenfeld (2002), bir kümeyi birbirini tamamlayan ve benzerlikler gösteren sistemik ilişkileri olan şirketlerin mekansal olarak sınırlı bir kritik kütle (uzmanlaşmış hizmetler, kaynakları ve tedarikçileri çekmek için yeterlidir) olarak tanımlamaktadır. Martin ve Sunley (2003), kümeleri tanımlamanın 10 farklı yolunu kategorize etmiştir.

Kümelenmeler ile ilgili konuların incelenmesi artık işletme, ekonomi, ekonomik coğrafya, kentsel ve bölgesel planlama alanlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çoğu gelişmiş ülkelerde hükümetler bölgesel kümelenme çalışmaları yürütmüş, mevcut kümeleri desteklemeyi ve yeni kümelerin ortaya çıkmasını teşvik etmeyi amaçlayan politikalar geliştirmiştir. Bu politikaların başarısı önemli ölçüde değişmiştir. Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) kümelenme politikalarının gelişimini desteklemek için büyük kümelenme çalışmaları yürütmüştür (Malmberg ve Maskell, 2002). Kümelenme, 2000 yılında Avrupa Konseyi tarafından Lizbon gündeminde yer almış ve Avrupa Birliği politikalarında kümelenme politika girişimlerinin odak noktası haline gelmiştir.

AB Komisyon iletişimde (2002) şu ifadeler yer almıştır: “Bir kümenin parçası olmak, firmalar için önemli bir rekabet gücüdür. Kümeler işletmeler, araştırma ve kaynaklar arasındaki boşluğu kapatmaya yardımcı olarak bilgiyi pazara daha hızlı getirmektedir. Başarılı kümeler iş birliği ile birlikte yoğun rekabeti teşvik eder,

retkenliği artırır, yatırımı eker, araştırmayı teşvik eder, endüstriyel ss güçlendirir, belirli ürün veya hizmetleri geliştirir ve becerilerin geliştirilmesine odaklanır ”.

## 1.2. Kümenin Tanımı ve Avantajları

Firmaların ve endüstrilerin yakın coğrafi konum bulma eğiliminde oldukları uzun süredir bilinmektedir. Birçok durumda, ilgili ya da aynı endüstrilerdeki firmalar önemli nedenlerle aynı yere konumlanma eğilimindedirler ve bu yoğunluğa bağlı olarak yakınlık avantajlarından faydalanmaya çalışırlar. Bunun sonucunda kümeler ortaya çıkar ve şirketlerin rekabet edebilecekleri ortamları yaratmaya çalışırlar.

Coğrafi kümelenmenin işletmelerin büyümesindeki rolü geleneksel olarak bir dizi ekonomistin odak noktası olmuştur (Marshall 1920; Porter, 1998; Delgado vd., 2011). Kümeler ekonomik kalkınmada önemli unsurlar olarak görülmektedir (Porter, 1998; Malmberg ve Maskell, 2012; Martin ve Sunley, 2003). Kümelerdeki şirketler küme dışındaki firmalardan daha güçlü büyüme ve daha hızlı yenilikler gösterir (Audretsch ve Feldman, 1996; Baptista ve Swann, 1998; Swann vd., 1998). Bu zellikler, kümelerin bölgesel refahı için bir ön koşul olarak kabul edilmesine neden olmaktadır (Bathelt, 2001; Porter, 2003).

Kümeler, ekonomik kalkınmanın her seviyesinde var olabilir. Literatürde en çok dikkat çeken konulardan bir tanesi, geleneksel olarak daha az gelişmiş bölgelerin daha düşük verimlilik ve ücretlere sahip endüstrilere odaklanma eğilimidir. Buna göre kalkınma, daha yüksek katma değerli faaliyetlere doğru yapısal bir dönüşüm süreci olarak tanımlanmış, önce imalat ve daha sonra hizmetler ekonomisinde baskın bir pay kazanmıştır. Buna paralel olarak, kümelerin doğası da değişmektedir: Bir kümeye daha fazla uzman tedarikçi ve hizmet sağlayıcılar katıldığında, kümenin derinliği artar ve şirketlerin verimlilik seviyeleri yükselir.

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma rgt (UNIDO) kümelenmeyi “bir dizi ilgili veya tamamlayıcı ürün üreten ve satan, dolayısıyla ortak zorluklarla ve fırsatlarla karşı karşıya olan firmaların sektörel ve coğrafi yoğunlaşması” olarak tanımlamaktadır (UNIDO, Viyana; 2001). Öte yandan, Avrupa Komisyonu kümeleri “birbirine yakın kurulmuş tedarikçileri, becerileri, kaynakları ve uzmanlık alanlarını geliştirmek için

üst düzey konumlar yaratan kurumsal gruplar ve ilgili ekonomik aktörler” olarak tanımlamaktadır (Avrupa Toplulukları Komisyonu, Brüksel; 2008).

Küme şirketleri veya iş kümesi terimi aynı zamanda Porterian kümesi olarak bilinen bir kavram olup Porter tarafından Ulusların Rekabet Avantajına (1990) ilişkin yürütülen çalışma ile başlayan yoğun araştırma çalışmalarının ve ekonomik analizlerin konusu haline gelerek popülerlik kazanmıştır.

Porter, kümelenmeyi “ortaklıklar ve tamamlayıcılarla bağlantılı, belirli bir alandaki birbirine bağlı şirketler ve ilişkili kurumların coğrafi olarak yakın bir grubu” olarak da tanımlamaktadır (Porter, 1998a, s. 199). Porter’ ın küme teorisi bir kümenin dört temel ögesini tanımlar: çekirdek şirketler, destekleyici şirketler, sosyal altyapı ve fiziksel altyapı. Çekirdek şirketler yerel bir bölgeye özgü ayırt edici özellikler sergilerken ve kümelenmenin kritik bir çekirdeğini oluşturur. İlgili ve destekleyici bir endüstrinin destekleyici şirketleri çekirdek şirketlerle yakın bağlantılar geliştirir ve çekirdek şirketlere değer katar.

Örneğin, muhasebeciler, avukatlar, tasarımcılar, bankalar ve tedarikçiler kümelenmeyi destekleyen şirketleri oluşturabilir. Kümelerin sosyal altyapısını oluşturan kuruluşların işlevi, esasen parçalanmış olan çekirdek ve destekleyici şirketlerin koordinasyonunu kolaylaştırmaktır. Benzer şekilde, fiziksel altyapı, örneğin, ulaştırmaya yardımcı olan limanlar gibi tesisleri de kapsamaktadır (Porter, 1998a, 1998b; Porter, 1996; Porter, 1994; Porter, 1990; Pavlovich ve Akoorie, 2005).

Porter (1998) ayrıca kümelerin kamu ve özel sektör arasındaki diyalogun niteliğini değiştirmek için yapıcı bir yol sunduğunu belirtmektedir. Kümeler, özel girdi tedarikçileri ve özel altyapı sağlayıcıları da dahil olmak üzere bir dizi bağlantılı endüstrileri ve rekabet için önemli olan diğer kuruluşları kapsar.

Kümelenme bir ulusun ekonomik kalkınmasında önemli bir özellik haline gelmiştir. Bir küme, şirketler, tedarikçiler, devlet kurumları ve üniversiteler gibi birbiriyle ilişkili organizasyonların ve kritik kitlelerin bir arada olduğu coğrafi konumlardır (Fraser ve Kelly, 2010). Ayrıca müşteriler, taşeronlar, kamu ve özel araştırma enstitüleri, aracı kurumlar ve danışmanlar (Roelandt ve den Hertog, 1999), teknik servis sağlayıcılar ve düzenleyici kurumları kapsamaktadır (Porter, 1998a; OECD, 1999). Küme içerisindeki ticari işletmeler, diyalog ve iletişim için aktif

kanalları olan ve toplu olarak ortak fırsatları ve tehditleri paylaşan, birbirine bağlı işletmelerin coğrafi olarak sınırlı bir konsantrasyonudur (Rosenfeld, 1996, Rosenfeld, 1997, s. 10).

Literatürde, bir kümenin ne olduğu, ne içermesi gerektiği ve bir kümenin çalışması için hangi önemli gereksinimlerin yerine getirilmesi gerektiği konusunda çok sayıda tanım vardır. Örneğin, ulusal yenilik sistemleri, bölgesel yenilik sistemleri, sektörel yenilik sistemleri, teknolojik sistemler, (Alänge, 2008; Klein ve Sauer, 2016) ve ekosistemler (Clarysse vd., 2014) bu tanımları oluşturmaktadır.

Kümelenme ile ilgili literatürde sıkça kullanılan bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir;

Tablo 1.1  
*Bazı yazarların küme tanımlamaları*

| Yazar                    | Tanım                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enright (1996)           | Kümeler, üye firmaların birbirine yakın olduğu coğrafi alanlardır.                                                                                                                                                                   |
| Swann ve Prevezer (1996) | Kümelenme, bir coğrafi alanda bulunan bir sektördeki firma grupları olarak tanımlanır.                                                                                                                                               |
| Rosenfield (1997)        | Kümelenme, istihdam ölçeği belirgin olsa veya belirgin olmasa bile, coğrafi yakınlıkları ve karşılıklı bağımlılıkları nedeniyle sinerji üretebilen firmaların yoğunlaşmalarını temsil etmek anlamına gelmektedir.                    |
| Feser (1998)             | Kümeler, sadece ilgili ve destekleyici kurumlar değil, ilişkileri nedeniyle daha rekabetçi olan ilgili ve destekleyici kurumlardır.                                                                                                  |
| Porter (1998)            | Kümelenmeler, birbirine bağlı şirketlerin, uzman tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, ilgili endüstrilerdeki firmaların özellikle rekabet eden ancak aynı zamanda iş birliği yapan ilgili kurumların coğrafi konsantrasyonlarıdır. |
| Ketels vd., (2006)       | Küme terimi, bir grup şirketi ve ilgili endüstrilerdeki belirli bir coğrafi bölgede birlikte bulunan diğer kurumları ifade eder.                                                                                                     |
| Sölvell, (2015)          | Kümeler, sabit mal ve hizmet akışı olarak değil, daha çok bilgi yaratmaya, artan getirilere ve geniş anlamda inovasyona dayanan dinamik düzenlemeler olarak görülmektedir.                                                           |

- Yazar tarafından derlenmiştir.

Kümelenme, belirli coğrafi alanlarda gelişebilen, rekabet eden, birbirini destekleyen endüstrilerin ve karmaşık yığınların daha iyi anlaşılması için kavramsal bir çerçeve sağlamaktadır (Porter, 1998). Firmaların coğrafi konsantrasyonlarının örgütsel öğrenme ve inovasyon (Asheim, 1996; Lundvall, 1992) ekonomik ve endüstriyel gelişim için önemi üzerine teorilerin geliştirilmesi (Krugman, 1995) kümelenmelere olan ilginin artırılmasında da önemli olmuştur.

Ayrıca, kümelenme yeni kurulan işletmelerin kümelere girmesinin önündeki engelleri azaltır. Kümelenmelerin dikkat çekmesinin bir nedeni de, sanayi kümelerinin giderek artan bir şekilde firma, sanayi ve bölgesel düzeydeki ekonomik performans üzerinde ölçülebilir ve yararlı bir etkisi olduğudur.

Doeringer ve Terkla (1995) kümelenmeleri “birlikte yerleşim yoluyla performans avantajları elde eden endüstrilerin coğrafi yoğunlaşması” olarak tanımlamaktadır.

Corthright (2006), kümelenmenin yakınlık ile ilgili olduğunu, yani birbirine daha yakın olan işletmelerin daha uzaktaki işletmeler için mevcut olmayan avantajlara sahip olduğunu savunmaktadır.

Kümeleri teşvik etmeyi amaçlayan politika, bir kümenin kesin ve açık bir tanımını talep etmektedir. Ancak, uzun yıllardır yapılan çalışma ve tartışmalardan yola çıkarak uygulamada tek bir tanım üzerinde anlaşmak imkansız gibi görünmektedir (Perry, 2004; Fraser ve Kelly, 2010).

Tüm tanımlamalardan ortak bir ifade çıkarmak gerekirse kümeler, mal ve hizmet ihracatı yoluyla bir bölgede zenginlik yaratmaya yön veren birbiriyle ilişkili sanayi grupları olarak yorumlanabilir. Kümeler, dinamikleri nedeniyle geleneksel yöntemlerden daha zengin ve daha rekabetçi bir değer zincirine sahiptir. Çünkü, bir küme içindeki firmalar aynı zamanda daha yüksek düzeyde bilgi yaratma ve inovasyon gerçekleştirebilirler. Buna ek olarak, yenilik kümelenme içinde hızla yayılır ve katma değer yaratabilir. Küme içindeki üyeler için bir diğer avantaj, kümelenmenin yarattığı teknolojiler, sermaye, yenilik gibi farklı kaynakların ve becerilerin kuruluşlar arasında hızlı aktarılabilirdiği ortamdan fayda sağlamalarıdır (Sölvell, 2015). Buna göre kümeler üretkenlik yaratabilir ve verimliliği artırabilir. Porter'a (1990) göre küme şunları sağlar:

- İş cazibesini ve ihracatı artırır,
- Piyasa bilgilerine kolay erişim sağlar,
- Eğitime ve kalifiye iş gücüne katkı sağlar,
- Bilim ve teknoloji yatırımlarını artırır.

Başarılı kümeler, bölgesel büyümeye (Lagendijk ve Charles, 1999) ve ulusal rekabetçiliğe katkıda bulunan rekabetçi kümelerdir (Clarkson, Fink ve Kraus, 2007; Porter, 1998). Bu bağlamda, kümelenmeleri geliştirmeye yönelik politika güdümlü girişimler, büyük ölçüde yurtdışında gözlemlenen örnek kümeleri çoğaltmaya çalışmak yerine rekabetçiliğin peşinde olmuştur (Porter, 1998b; Prats, Guia ve Molina, 2008). Kümelenmeler, büyüme ve yenilikçiliğin katalizörü olarak kümelerin kurulmasını ve geliştirilmesini destekleyen hükümet politikaları nedeniyle bölgesel kalkınmada örnek teşkil eden bir duruma ulaşmıştır (Hermans, Castiaux, Dejardin ve Lucas, 2010). Çok sayıda araştırmada, kümelenme yaklaşımının ekonomik ilerleme için düzenleme ilkesini temsil ettiğini vurgulanmaktadır. Birçok ulusal, bölgesel ve kentsel araştırmacı, kümelenmelerin “modern ekonomilerin yaygın bir yönünü” temsil ettikleri konusunda hemfikirdir (Bergman ve Feser, 1999).

Kümelenmenin gelişimi ve firmalar üzerinde avantajları konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Sonobe ve Otsuka, sanayi politikası için bir kümelenmenin gelişim modelini belirlemeye çalışmıştır. Asya ve Afrika ülkelerinde araştırmalar yaparak, kümelenmenin girişinde engellerin olmaması ve büyük miktarlarda düşük kaliteli ürünlerin üretimi nedeniyle yığılmaların başlangıçta daha düşük firma kârlılığına yol açtığını bulmuşlardır. Araştırmacılar, başarılı olmak için şirketlerin küme avantajıyla kaliteli ürünler üretmesi ve onlara büyük kâr getirmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Sonobe ve Otsuka, 2011).

Piore ve Sable (1984) İtalya’ daki birçok sektör ve gelişmekte olan ülkelerde endüstriyel kümelenme üzerine çok sayıda ampirik çalışma yürütülmüştür (Humprey ve Schmitz, 1996, 1998; Schmitz, 2004; Schmitz ve Musyck, 1994, Schmitz ve Nadvi, 1999). Bu çalışmalar, Kobiler arasındaki iş bölümünün endüstriyel kümelenmeye belirleyici bir avantaj sağladığını, kümenin ürünlerini ve üretim yöntemlerini yükseltme kapasitesine sahip olduğunu ve bunun da büyük ölçekli ihracatlara yol açtığını göstermektedir.

Humphrey ve Schmitz (1996) Sanayi kümelerindeki KOBİ'lerin "gelişmekte olan ülkelerde büyüme ve istihdam yaratmayı amaçlayan politikaların ana hedeflerinden biri haline geldiğini" savunmaktadır. Kümeler, Avrupa Birliği ülkelerinde rekabet edebilirlik, yenilikçilik ve istihdam yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (The European Cluster Memorandum, 2007). Ayrıca, kümeler küreselleşmeden faydalanarak yeni fikirleri işletmeye dönüştürerek rekabet avantajı elde eder.

Brosnan, Doyle ve Connor (2016), yaptıkları çalışmada Porter'ın (1990) Uluslararası Rekabet Avantajı kitabında sunulan "küme" nin odak kavramını araştırmayı ve netleştirmeyi amaçlamıştır. Porter (1990) tarafından sunulan küme teması, öncüllerinden ikisiyle (sanayi bölgesi ve sanayi kompleksi) ilişkilidir. Araştırma tasarımı, yığılma ve yer teorileri literatürünün, gelişiminin, evriminin ve Porter'ın küme kavramının ayrıntılı olarak gözden geçirilmesini içermektedir. Buna göre çalışmada "küme" kavramı tarafından sağlanan konum ve yığılma teorilerinde katma değer olduğunu, özellikle uluslararası rekabetçi firmalar için rekabet avantajı kaynağı olduğunu sonucuna varılmıştır.

Kümelenmenin nedenleri doğrudan ulusların rekabet avantajını etkilemektedir. Rekabetçi bir sektör, karşılıklı olarak pekiştirici bir süreçte başka bir sektör yaratmaya yardımcı olmaktadır (Porter 1990). Kümelenmeler önemlidir, çünkü şirketlerin farklı yerlerde lokalize olması yerine birbiriyle bağlantılı gruplarda daha yenilikçi ve üretken olmalarını sağlarlar.

Ayrıca, kümelenme yeni kurulan işletmelerin kümelere girmesinin önündeki engelleri azaltır. Kümelenmelerin dikkat çekmesinin bir nedeni de, sanayi kümelerinin giderek artan bir şekilde firma, sanayi ve bölgesel düzeydeki ekonomik performans üzerinde ölçülebilir ve yararlı bir etkisi olduğudur.

### 1.3. Küme Türleri

Küme teorisi resmi olarak Harvard Business School'da Profesör Michael E. Porter tarafından öne sürülmüştür. Porter'ın teorileri, ulusal ve bölgesel kalkınmada hangi faktörlerin optimal rekabet edebilirliğe ulaşabileceğini ele almaya yardımcı olmaktadır. Porter, kümeleri coğrafi olarak ne kadar dağınık olduklarına göre

sınıflandırır. Porter (2003), ABD ekonomisi için iki tür küme türünü karakterize etmiştir: “Ticari” (yalnızca belirli bölgelerde bulunan mal ve hizmetleri üreten ve ihraç eden kümeler) ve “Yerel” (her yerde bulunan yerel nüfus için mal ve hizmet üreten kümeler) olarak 2 şekilde sınıflandırmıştır. Ticari ve yerel kümeler endüstriler arasındaki temel farklılıkları ortaya koymaktadır.

**Yerel kümeler:** Yerel nüfus için mal ve hizmet üretir. Bu nedenle çoğu coğrafi alanda bulunur. Porter’ ın tanımına göre 16 yerel küme vardır. öncelikle perakendecilik merkezleri veya kamu hizmeti şirketleri gibi yerel pazara hizmet vermektedir. Yerel kümelerdeki firmalara örnek olarak emlak hizmetleri, hastaneler, restoranlar, marketler ve kuru temizlemeci gibi kişisel hizmetler verilebilir.

**Ticari kümeler:** Ticari kümeler, belirli bir bölgede yoğunlaşmış mal (örn. Araçlar) ve hizmet (örn. Cep telefonu hizmetleri) üretir ve bunları bölgesel, ulusal ve uluslararası sınırlara dağıtır. Bu nedenle, bu kümeler bir avuç bölgede yoğunlaşabileceğinden tüm coğrafi alanlarda bulunmaması gerekmektedir.

Ticari ve yerel kümeler arasında bir ayırım yapmak, her birinin ABD ekonomisine yaptığı farklı katkılar nedeniyle hem akademik araştırma hem de politika eylemi için analitik olarak önemlidir. Porter tarafından tanımlanmış toplam 51 adet ticari küme vardır. Ticari kümeler, uluslararası bir müşteri tabanına sahiptir, havacılık ve otomotiv üretimi gibi ihracat odaklı sanayi gruplarını içerir. Ticari kümeler ihracat yaparak daha geniş bir müşteri tabanına erişebildikleri için, ortalama olarak yerel kümelerden daha yenilikçi ve kârlıdır (Karlsson, 2008).

Yerel olarak adlandırılan bir sanayi kümesi, bölgenin genel ekonomisi ile kabaca orantılı bir büyüklükte hemen hemen her yerde mevcuttur. Bu endüstriler firmaların hizmet verdikleri pazarda yer almaları gerekir; çünkü yerel rakiplerle rekabet ederler, ayrıca bu kümelerin büyüme fırsatları da yerel pazarın büyüklüğü ile sınırlıdır.

Ticari olarak adlandırılan bir sanayi kümesi, ekonomik faaliyetin çok daha çarpık bir dağılımını gösterir: bazı yerlerde çok fazla etkinlik vardır, diğerlerinde ise hiç yoktur. Bu endüstrilerde firmaların nereye gidecekleri konusunda seçenekleri vardır. Ulusal veya hatta doğası gereği küresel olan bir pazardaki çeşitli konumlardan rakiplerle rekabet ederler. Ticari kümeler, ekonominin ortalamasından ziyade önemli

ölçüde daha yüksek verimlilik ve üretkenlik artışını odaklanırlar. Ayrıca, patentleme ve Ar-Ge gibi yeniliğin büyük çoğunluğunu oluştururlar. Bazı araştırmalar farklı küme türlerinde firma büyüklüğünü ve yaşını firma performansı üzerindeki etkilerini araştırırken, diğerleri düşük performanslı küme firmalarından yüksek düzeyde farklılaşan firma kaynaklarını incelemektedir (Kukalis, 2010; Wennberg ve Lindqvist, 2010; McCann ve Folta, 2011; Liao, 2010). Hem yerel hem de ticari kümeler, bir bölgenin rekabet gücü açısından önemlidir, çünkü mal ve hizmet üretmek için birbirlerine güvenirlir. Her ekonominin hem yerel hem de ticari kümelere ihtiyacı olsa da, ticari kümelerin yaygınlığı bir bölgenin genel ücretlerini artırma eğilimindedir. Ayrıca, yerel ve ticari kümeler, bölgelerin belirli kümelerdeki ekonomik performanslarını aynı kümelere sahip diğer bölgelerle kolayca karşılaştırmasına izin verebilir.

Buna karşılık yerel kümeler işlerin çoğunu ve istihdam yaratmayı açıklamaktadır. Ticari kümelerin yüksek verimliliği, hem insani hem de fiziksel olarak daha yüksek bir sermaye yoğunluğu ile ilgilidir. İstihdam açısından düşük dinamizmleri, bu endüstrilerin sunduğu mal ve hizmetlere olan talepteki artıştan daha yüksek bir verimlilik artış hızıyla ilgilidir. Ticari ve yerel kümeler arasındaki farklılaşma, ekonominin çok farklı dinamiklerle karşılaşan iki kısmı hakkında daha ayrıntılı bir bakış açısı sağlar. Her ikisi de bir konumun ekonomik refahına önemli katkıda bulunmakta, ancak farklı roller oynamaktadır. Ticari kümeler motor gibidir; ulusal veya küresel pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet etmiyorlarsa, konumları daha yüksek refah düzeylerine ulaşamaz. Yerel kümeler güç aktarma organları ve lastikler gibidir; eğer verimli olmazlarsa, motorun gücü konumun gerçek refahına çevrilmez.

Ticari ve yerel kümeler, ABD ekonomisinde farklı ancak tamamlayıcı roller oynamaktadır. Ticari kümeler daha az insan istihdam eder, ancak yerel endüstrilere göre neredeyse tüm patentlerden ve daha yüksek ortalama ücretlerden sorumludur, oysa yerel kümeler genellikle bölgesel nüfusla orantılı istihdamla ilişkilendirilir. Ticari kümeler bölgesel olarak uzmanlaştığı, ancak zaman içinde her zaman belirli bir bölgeye bağlı olmadığı için, yalnızca kendi başlarına değil, aynı zamanda daha fazla yerel hizmete ihtiyaç duyan daha fazla firmayı çekerek bölgesel ekonomik büyümeye katkıda bulunabilirler.

#### 1.4. Küme Aktörleri ve Kümelerin Özellikleri

Bir küme, birbirine yakın olan, karşılıklı yakınlıklarından ve bağlantılarından dolayı üretken avantaj sağlayan ilgili ekonomik aktör ve kurumlarla iç içe olan bir grup firmayı temsil etmektedir. Porter (1990), kümelenmeyi ortaklıklar ve tamamlayıcılarla bağlantılı, belirli bir alandaki birbirine bağlı şirketler ve ilişkili kurumların coğrafi olarak yakın bir grubu olarak görmektedir. Bir küme, firmaları, üniversiteleri, araştırma kurumlarını ve girişim sermayedarları gibi ilgili aktörler arasında kapsamlı bir tamamlayıcı bağlantılar ağı içermektedir. Etkili bir kümelenme oluşturmak için kümelenme üyeleri arasındaki iletişim, bilgi alışverişi, ortak stratejik hedeflerin formüle edilmesi ve ortak bir gelişme stratejisi üzerinde anlaşmaya varılması önemli unsurlardır (Ceglie, 2003; Karaev vd., 2007). Ketels (2003), küme aktörleri aralarındaki yakınlığı kullanmanın, daha fazla yenilik sağlayacağını, müşteri ve diğer ağlarla etkileşimlerin daha etkin olacağını ifade etmiştir. Bununla beraber, kümelerin uzmanlaşmış insan kaynaklarına, tedarikçilere, bilgi yayılmalarına fayda sağlayarak yüksek rekabet gücü elde edebileceklerini belirtmiştir (Ketels 2003, s.4). Porter ile birlikte İsveç’ te küme terimini tanıtan ilk kişi olan Sölvell (2015), kümeyi farklı aktörlerden oluşan bir koleksiyon olarak tanımlamaktadır. Sölvell’ e göre küme aktörleri; küçük ve büyük şirketler, ulusal ve çok uluslu şirketler, tedarikçiler ve alıcılar, resmi ve gayri resmi etkileşime sahip diğer bağlantılı şirketlerden oluşmaktadır. Ayrıca, Sölvell küme içerisinde altı aktörün, dışarısında da iki aktörün bulunduğunu belirtmektedir: Sölvell’ e (2015) göre;

- Firmalar, kümelenmedeki en önemli aktördür, çünkü piyasaya yenilik katar.
- Araştırma kurumları, yenilik yaratmanın başlangıcında önemli olan bir aktördür.
- Eğitim kurumları üçüncü aktördür: Üniversiteleri ve politeknik eğitimleri içerir. Üniversiteler hem araştırma hem de eğitim aktörü olarak rol oynamaktadır.
- Sermaye sağlayıcıları, bankacılık kurumları, kamu ve özel finansman ve melek yatırımcı ağlarından oluşur. Sermaye sağlayıcıları, kümeyle ilgili teknolojiler ve beceriler konusunda uzman olurlar ve kümedeki riskleri ve fırsatları daha iyi değerlendirerek “akıllı para” sağlayabilirler.

- Hükümet ve kamu kurumları, firmaların ihtiyaçlarını anlamaya çalışır ve gelişmenin önündeki engelleri kaldırarak kümelenmeyi teşvik eden kararlar alır. Yapılan bu teşvikle çevredeki aktörler, firmaları ve girişimcileri desteklemekte ve onların yenilikçi ve rekabetçi olmalarını kolaylaştırmaktadır.
- Altıncı aktör köprü kuruculardır. Küme organizasyonları oldukça yeni bir fenomen olsa da, bilim parkları ve kuluçka merkezleri gibi köprü kurucu olarak hareket eden iş birliği için birçok başka organizasyon vardır. Bu aktörler kümenin çevresiyle ilgili bilgi toplanması, etkileşime girilmesi ve karar süreçleri için bilgi paylaşımı yapabilir. Kümenin dışındaki aktörler, diğer endüstrilerdeki ve küresel pazarlardaki firmaları ve kuruluşları içerir.

Kümelenme aşamasındaki farklı aktörler arasındaki boşluklar ne kadar büyük olursa, kümelenme o kadar az dinamik olur ve daha az yenilik beklenir. Tersine, inovasyon boşlukları ne kadar çok kapatılırsa, o kadar fazla dinamizm ve o kadar fazla yenilik beklenebilir. Kümelerin bir diğer ayrımı da bir kümedeki aktörler arasındaki ilişkililerdir. Burada asıl soru, küme katılımcılarının kümenin var olması için bir kümenin üyesi olduklarının farkında olup olmayacağıdır. Bazı kümeler diğer firmalar veya aktörler hakkında farkındalık göstermeyebilir. Örneğin, kümeler benzer işçileri çalıştıran diğer firmalardan habersiz olsalar bile, özel olarak eğitilmiş emek havuzundan yararlanabilirler. Porter' a (1990) göre bir kümede dört temel küme aktörü türü vardır ancak bunlar kümeye veya bölgeye bağlı olarak değişebilir. Herhangi bir dinamik kümede, tüm aktörler arasında etkileşimler vardır. Genellikle bu etkileşimler gayri resmi bilgi paylaşımına ve gizli bilginin öğrenilmesine yol açar ve aynı zamanda yeni ortaklıklar ve karşılıklı yarar sağlama fırsatları ile sonuçlanabilir. Her aktör, küme ekosisteminde benzersizdir ve belirli bir rolü vardır. Bu rolü anlamak ve uygulamak, küme başarısını artıracaktır. Küme aktörleri aşağıda sıralanmıştır:

- **Firmalar:** Kümelenme ortamında lider etken oldukları için ana küme aktörüdür. Ancak diğer üç aktöre de bağlıdırlar. Hükümet tarafından düzenlenir ve desteklenirler. Araştırma ve akademik kuruluşlardan tavsiye, uzmanlık ve sermaye sağlayıcılardan fon alırlar. Buna karşılık firmalar istihdam yaratır, vergi gelirleri ve kar artışları yapar, sponsorluklar ve bilgi paylaşımı ile şirketin hisseleri veya öz kaynaklarını artıracak öneriler sunarlar.

- **Akademik / Araştırma kuruluşları:** Akademik ve araştırma kuruluşları karar verme süreçlerinde hükümetleri ve işletmeleri bilgilendirmek ve danışmanlık yapmak için araştırma verilerini kullanır. Ayrıca araştırma yapmak için diğer üç aktörden de mali destek alırlar. En önemlisi, üniversiteler gibi akademik kurumlar geleceği ve mevcut iş gücünün eğitilmesini destekleyerek, firmaların üretkenliğini sağlayan yöntem ve bilgileri öğretirler. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları tarafından yürütülen araştırmalar, firmaların kendi AR-GE yatırımlarını artırmalarını teşvik edecektir. Çünkü kümeler, AR-GE yatırımı için eğitim kurumlarına güvenmektedir. Ayrıca, küme kuruluşları, firmalar ve akademik kurumlar arasında güçlü bağlantılar sağlayarak bir kümeye hizmet etmek için benzersiz eğitim programları oluşturabilir. Örneğin, Meksika, 2007’ de Querétaro eyaletinde havacılık ve uzay kümelenmesi için nitelikli iş gücü sağlamak ve uluslararası ölçekte rekabet etmek için Meksika’nın ilk havacılık üniversitesini kurdu (Ketels vd., 2015). Benzer bir strateji, Fransa, Toulouse’ da ve Kanada, Waterloo’ da uygulandı.
- **Girişim sermayedarları:** Büyümek isteyen ancak hisse senedi piyasasına erişimi olmayan küçük şirketlere sermaye veya destek sağlayan bir yatırımcı türüdür. Girişim sermayedarları başka tür yatırımcıları da (örneğin emeklilik fonları, melek yatırımcılar) içerebilir ve ayrıca devlet tarafından finanse edilen veya üniversitelerde bulunan iş geliştirme merkezleri ile de çalışırlar. Girişim sermayedarları firmalara fon sağlar. Firma büyümesini ve ihracat girişimlerini finanse edebilecek ve başka yerlerden yatırım getirebilecek küme aktörüdür. Sermaye, firmaların büyümesine yardımcı olur ve bu da kümeyi büyütür. Yatırımcılar aynı zamanda büyüyen firmalarla zengin bir deneyim ve ağ bağlantısı kurarak başarı olasılığını artırmaktadır.
- **Hükümet:** Hükümet bir küme için çok önemli bir aktördür. Özellikle firmaların oluşmadığı yerlerde, diğer aktörlerin çalışmalarını destekler. Ayrıca, Porter’ ın elmas unsurlarını doğrudan etkilerken diğer üç aktörü bir araya getiren güçlü bir toplayıcı rolü vardır. Örneğin: Hükümet, firmaların sadece kendi çıkarları için değil, aynı zamanda daha büyük ekonomi için de hareket etmelerini sağlamak amacıyla politikalarında bulunan teşvik ve caydırıcıları dengeleyen, güçlü bir kümelenme ortamını kolaylaştıran politikalar

oluşturabilir. Optimal politikaların nasıl tasarlanacağını bilmek, girişim sermayedarları ve araştırma kuruluşları ile sık sık etkileşim gerektirir. Bunu yaparken, genel iş ortamı gelişebilir ve bu da belirli kümelere özel olmayan faydalar sağlar. Coğrafi veya ekonomik alanların gelişimine ilişkin hükümet politikaları yabancı yatırımcıları çekerek, altyapıyı sağlayarak ve eğitim gibi diğer alanlarda önlemler alarak kümelenme yaratma ve geliştirmeyi etkilemektedir. The Cluster Observatory projesi (Sölvell vd., 2003) tarafından önemli sayıda küme üzerinde yapılan çalışmalarda, hükümetin küme projelere ciddi miktarlarda finansal katkı yaptığı belirtilmiştir. Sölvell vd., (2003) göre, hükümet yönetimi tarafından kümelenme girişimlerini etkileyebilecek üç ana politika kümesi bulunmaktadır. Bunlar, KOBİ politikaları, yatırımları çekmek için yapılan politikalar ve araştırma ve yenilik politikaları olarak adlandırılmaktadır.

Bir küme açısından küme aktörleri arasındaki işbirliği, kümelenmeye katılmaya çalışan küme firmaları açısından çok önemlidir (Humphrey ve Schmitz, 1996; Porter, 1998)

Tablo 1.2

*Elmas modeli çerçevesinde küme aktörleri*

| <b>Küme Aktörleri</b>                                                                              | <b>Porter Elmas Modeli</b>                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Firmalar</b><br>Bir kümenin omurgası ve ekonomik faaliyetin kaynağıdır.                         | <b>Faktör koşulları</b><br>Firma üretkenliği ve yenilikçiliği sağlayan özel iş gücü ve altyapı gibi üretim faktörleri sağlar.                          |
| <b>Hükümet</b><br>Küme ekosistemini iyileştirir, düzenler ve zaman zaman finanse eder.             | <b>Talep koşulları</b><br>Daha iyi, yeni ürün ve hizmetler için sofistike tüketicilerin talebi cevap verir.                                            |
| <b>Girişim (Risk) Sermayedarları</b><br>Firmalara finansman ve uzmanlık sağlar.                    | <b>Firma Stratejileri, Yapısı ve Rekabet Özellikleri:</b><br>Firma davranışlarını, rekabetini ve hükümet düzenlemelerini etkileyen yerel bağlam kurar. |
| <b>Akademik/Araştırma Kurumlar</b><br>Yetenekleri eğitir ve küme için faydalı araştırmalar üretir. | <b>İlgili ve Destekleyici Endüstriler</b><br>Tedarik zinciri yeniliği ve girdileri yoluyla firmalara özel destek sağlar.                               |

**Kaynak:** Porter (1990)

Küme içerisindeki daha fazla firma, karşı karşıya oldukları etkileşimlerini güven ve işbirliği ile tamamlayabildiklerinde, küme içi işbirliği daha fazladır. Bazı alanlardaki saf rekabetin yerine, aktörler arasındaki bağlantıların ortaya çıktığı işbirliği araçları gelir. Kümelerin genellikle 3 ortak özelliği bulunmaktadır (Porter, 1990):

**Yer:** Küme aktörlerinin toplanması (firmalar, akademik / araştırma kurumları, sermaye sağlayıcıları ve hükümet), bilgi yayılımını daha düşük bir işlem maliyetiyle teşvik eden etkileşimleri artırır. Firmaların ortak yerleşimi de verimliliği artırır.

**Kritik kütle:** İşçilerin, tedarikçilerin ve müşterilerin birlikte konumlandırılması, genellikle büyük firmalar için ayrılmış ölçek ekonomileri üretir. Ayrıca, tedarikçiler ve firmaların kendilerini farklılaştırmak için uzmanlık geliştirme olasılıkları daha yüksektir. Bu, toplam çıktı kalitesini yükseltir, üretkenliği ve rekabet gücünü artırır.

**İş birliği:** "İş birliği", küme etkileşimlerinin merkezinde yer alır. Bilgi alışverişi ve rekabetçi baskılar yoluyla yeniliği teşvik eder. Aktif iş birliği yoluyla (yani, tedarik zinciri bağlantıları, ortak projeler), firmalar karşılıklı yarar sağlar ve güven geliştirir (Preissl, 2003). Küme katılımcıları, kümelerde yer almayan aktörlere göre daha yenilikçi olma eğilimindedir (Breschi, 2008). İş birliği sayesinde, kümeler verimliliği, yeniliği ve ekonomik büyümeyi artırır.

Kümeler, inovasyon ve girişimçiliği destekleyerek endüstrilere, işçilere ve bölgelere değer katarak doğrudan ekonomik fayda sağlar. Ayrıca, istihdamı, yüksek ücretleri, iş oluşumlarını ve patentlerdeki artışlara da fayda sağlar (Muro ve Katz, 2010). Kümeler büyüdükçe, yetenekleri çeker ve girişimcilerin mallara, hizmetlere, iş gücü ve pazarlara erişimini kolaylaştırarak iş kurma ve büyütme ortamı yaratırlar. İş birliği genellikle firmaları, hükümeti, girişim sermayedarları, akademi ve araştırma kurumlarını birbirine bağlayan ağlar olarak hareket ettikleri için kümeler içinde gerçekleşir. Bu nedenle iş birliği, kümelenmelerin genel olarak inovasyon ve ihracata odaklanmasına ve daha üretken olmasına yardımcı olur.

Kümeye özgü avantajlar, küme aktörlerinin, özellikle kümelenme firmalarının rekabet avantajına katkıda bulunabilir. Rekabet avantajı, belirli bir firmanın rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstermesini sağlaması anlamına

gelmektedir. Genel olarak rekabet avantajı kümenin verimlilik veya yenilik odaklı olabileceğini ifade etmektedir. Verimlilik odaklı avantaj, işletme maliyetlerini düşürme girişimleri ile paralellik gösterir ve operasyon maliyetlerini düşürme fırsatlarıyla ilgilidir. Operasyonların maliyetini düşürme şansı, bir dizi faktörden kaynaklanır, yani belirli bilgilere daha iyi erişim; daha kolay ve daha geniş işgücü arzı ve sermaye kaynaklarına erişim demektedir. Bu tür avantajlar, bireysel firmaların resmi sınırlarının dışında yararlanılabilecek üretkenliğe katkıda bulunur. Yenilik odaklı avantaj, rakiplerden farklılaşma ile ilgilidir. Bu yaklaşım, Porter için rekabetçi strateji özelliğinin basit ve geleneksel algısı ile tutarlıdır. Kümeler içinde rekabetin yanında bir arada var olan işbirliği, genellikle ürün ve hizmetlerde farklılaşmaya ve yeniliğe yol açar.

Tether (2002), işbirliği yapan firmaların genellikle daha üst düzey yenilikçi faaliyetlerde bulunduklarının altını çizmiştir. Ar-Ge' deki işbirliği yeniliğe olumlu katkıda bulunur (Faems vd., 2005; Cincera vd., 2004; Belderbos vd, 2004) ve bu alandaki bağlantılar bir rekabet avantajı kaynağı olabilir (Lambooy, 2004). Bu nedenle, işbirliği yenilik odaklı süreçlere elverişlidir (Fritsch ve Lukas, 1999; Fritsch, 2003; Kaufmann ve Wagner, 2005; Medda ve diğerleri, 2006). Yeniliğe dayalı faydalar, bilgiyi paylaşmak ve bilgi yayılmalarından yararlanmak için fırsatlar yarattığından, iş birliğinde çok daha fazla fayda sağlar (Lundvall ve Johnson, 1994).

Kümeler içindeki operasyonlardan kaynaklanan yenilikler, genellikle yenilik süreçlerinin etkileşimli modelinin sonucunu temsil eder (Johannessen, 2009), bu da yeniliğin insanlar, kuruluşlar ve çevre arasındaki etkileşimlerin sonucu olduğu anlamına gelir. Yenilik, yalnızca bilgi kaynaklarından değil, farklı bilgi kaynaklarına sahip kuruluşlar arasındaki ilişkilerden ortaya çıkar.

Başarılı bir kümelenme geliştirmek için kümedeki aktörler arasındaki güven düzeyini artırmak çok önemlidir (Karaev vd., 2007). Yüksek düzeyde güven aynı zamanda geçiş maliyetlerini düşürebilir, yasal uyuşmazlık maliyetlerini ve idari prosedürleri azaltabilir. Küme dinamiklerinin önemli bir unsuru rekabetçi ve iş birlikçi davranışların etkileşimidir (Porter, 1998). Ayrıca, küme aktörleri arasındaki bağlantı bir bütün olarak sonuçlanır, yani parçalarının toplamından daha büyüktür. Ayrıca, kümeler rekabeti üç şekilde etkiler:

İlk olarak, bölgedeki firmalar için verimliliği arttırır. İkincisi, gelecekteki verimlilik artışına karar veren inovasyon yönünü yönlendirir. Üçüncüsü, kümelenmenin boyutunu artıracak ve güçlendirecek yeni işletmeler geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır. Kümedeki üyeler maliyet avantajları kazanacak ve küme dışındaki rakipler için mevcut olmayan kaynaklar alacaktır (Pouder ve St John, 1996, Karaev vd., 2007).

### 1.5. Kümelerin Yaşam Döngüsü ve İtici güçleri

Kümelenmeler üzerine yapılan araştırmaların çoğu küme geliştirme konusuyla ilgilenir ve birçok yazar kümelerin endüstriler, teknolojiler ve ürünlere benzer şekilde doğum, büyüme, olgunluk, düşüş veya yeniden icat gibi aşamalardan oluşan bir yaşam döngüsüne sahip olduğundan bahsetmiştir (Bergman, 2007; Brenner, 2004; Klepper, 2007; Menzel ve Fornahl, 2009; Porter, 1998; Sölvell, 2008).

Çoğu iş sürecini temsil eden doğum, büyüme, düşüş ve yok olma gibi anları içeren yaşam döngüsü küme modelleri için de mevcuttur. Bununla ilgili olarak, Tichy (1998) kümelenme yaşam döngüsü aşamalarını, başarılı kümelere ve kümelerin düşüşe geçmesine yol açan faktörleri açıklamaya yönelik bir girişimde, oluşum, büyüme, olgunluk ve yeniden canlanma olarak tanımlamıştır.

Malmberg ve Maskell (2002), kümelerin genellikle bir veya birkaç firmanın konumu yoluyla doğduğunu, bu ilk firmalardan yapılan bölünmeler ve taklitler yoluyla veya diğer firmaların cazibesi yoluyla büyüdüklerini vurgulamaktadır.

Sölvell vd.,(2003), kümelenmelerin yaşam döngüsünü bir dizi şirketin belirli faaliyetlerde gruplanması ve iş birliği yaptığı ya da rekabette olduğu bölgelerde başladığını belirtmektedir. Sölvell' e göre küme girişimi üzerinde büyük bir etkiye sahip olan, girişimi destekleyebilecek ve diğer üyeleri çekebilecek bir "küme öncüsü" vardır. Her küme kendi sosyal ve kültürel çevresi, şirketlerin faaliyet alanı, amaçları ve faktörleri bakımından benzersizdir.

Kümeler zamanla gelişir, bu süreç bazen yaşam döngüsü olarak tanımlanır. Onlar sadece bir gecede ortaya çıkan veya kaybolan bir fenomen değildir (Ketels, 2003) ve kümeler gizemli bir şekilde rastgele alanlarda veya teorik olarak en iyi koşulları sağlayan bölgelerde ortaya çıkmaz.

Feser (2004), kümelerin yaşam döngüsünün üç boyutunu ele almaktadır. Bunlar; mevcut (ortaya çıkan ve potansiyel), bağlantılar (alıcı-tedarikçi veya çalışma havuzu) ve coğrafya (bölgesel veya eyalet çapında) sıralanmaktadır.

Bir dizi araştırmacı, kendi araştırma amaçlarına uyacak şekilde küme yaşam döngüsünün çerçevesini farklı biçimde anlatmıştır. Belussi ve Sedita (2009) kümelenmelerin bebeklik, büyüme, olgunluk ve durgunluk/düşüş ya da yeniden canlanma gibi aşamalar doğrultusunda geliştiğini öne sürmektedir: Küme yaşam döngüleri konusundaki çalışmalarında, kümelerin bir aşamadan diğerine gelişimini destekleyen tetikleyici faktörleri tanımlamıştır.

Kümeleri anlamanın bir anahtarı, coğrafya, sosyal mesafe, teknoloji ve üretim akışları da dahil olmak üzere küme ilişkilerinde birden fazla boyutun olduğunun farkında olmaktır. Kümelerin 4 evre yaşam döngüsü bulunmaktadır (Anderrson vd., 2004):

- **Ortaya Çıkış:** Yeni bir ürüne veya yeni bir sektöre öncülük eden ve bu nedenle rekabet gücü henüz şiddetli olmasa da yenilik yapma dürtüsüne sahip çok az firma vardır. Bu noktada henüz bir kümelenme yoktur, ancak firmalar birbirine bağlanmaya ve sinerji yaratmaya başladığında kümelerden bahsetmeye başlanabilir.
- **Büyüme:** Teknolojik homojenlik sağlanırsa ve orijinal firmalardan ayrılımlar meydana gelirse, kümelenme daha tanımlanabilir hale gelir ve heterojenlik azalır. Küme bu aşamada büyüme evresine girer.
- **Sürdürme/Devamlılık:** Küme içersindeki istikrardan faydalanılır. Teknoloji firmalar arasında yayılır. Bu bir durgunluk aşamasının işaretidir.
- **Düşüş:** Küme, firma sayısında düşüş ve artan sayıda birleşme veya satın alma ile karşı karşıyadır, sermaye alandan uzaklaşır ve yeni başlayanlar oluşumu sifıra yakındır.

Tüm kümeler her boyutta çalışmaz. Kümelenme yakınlık ile ilgilidir; temel gerekçe, birbirine daha yakın olan işletmelerin, daha uzaktaki işletmelere ulaşamayacak avantajlara sahip olmasıdır.

Birbirine yakın bazı firmalar, başka yerlerde bulunan benzer meslektaşlardan farklı performans sergilerler. Bir kümelenmenin en belirgin boyutu firmalar arasındaki

fiziksel mesafedir ve kümeler hakkındaki neredeyse tüm akademik ve uygulayıcı literatürü coğrafi yakınlığa dayanmaktadır. Birçok yazar kümelerin yaşam döngülerine farklı tanımlamalar yapmıştır.

Tablo 1.3

*Kümelerin yaşam döngüsü*

| YAZARLAR                 |              | EVRELER      |            |          |         |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|----------|---------|
| Porter (1998)            | Doğum        | Gelişim      | Düşüş      |          |         |
| Rosenfeld (2002)         | Embriyonik   | Büyüme       | Olgunluk   | Düşüş    |         |
| Klink ve Langen (2001)   | Gelişme      | Genişleme    | Olgunluk   | Dönüşüm  |         |
| Andersson Vd. (2004)     | Ortaya çıkış | Büyüme       | Devamlılık | Düşüş    |         |
| Feser (2004)             | Mevcut       | Ortaya çıkış | Potansiyel |          |         |
| Menzel ve Fornhal (2007) | Yığılma      | Ortaya çıkış | Gelişme    | Olgunluk | Dönüşüm |

**Kaynak:** Yazar tarafından derlenmiştir.

Bununla birlikte, mevcut kümelenmelerin çoğu benzer bir doğum, büyüme ve istikrar döngüsünü takip etmekte ve ardından düşüşe veya yenilenmeye yol açan bir sürece girmektedir. Kümelerin itici güçlerine bakıldığında pazara yakınlık, özel emek kaynakları, tedarikçilerin varlığı belirli doğal kaynakların mevcudiyeti, ölçek ekonomileri, altyapı, düşük işlem maliyetleri (firmalar ve tedarikçileri birbirine yakın çalıştıklarında ve etkileşim sıklığı yüksek olduğunda, sözleşme uygulama maliyetleri azaltılabilir) ve bilgiye erişim ilk başta karşımıza çıkmaktadır. Düşük maliyetli uluslararası taşımacılığa rağmen, kümelenme gelişiminde pazarlara yakın olmak önemli olabilmektedir (taşıması kolay olmayan, müşterilerle sürekli etkileşim gerektiren ürünler).

Kümelerin belki de en açık açıklaması yerel alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Çoğu firma diğer firmalardan girdi (hammadde, hizmet, bileşen) satın alır. Ayrıca birçoğu, ürünlerini veya hizmetlerini diğer işletmelere satmaktadır.

Yakındaki yoğun bir tedarikçi ve alıcı ağına sahip olmak, bu yerlerdeki firmalar için bir avantajdır. Porter'ın küme etkileşim modeli, bir firmanın rekabet avantajlarının ürün tasarımından, malzeme tedarikinden, lojistiğe, satış ve hizmete kadar faaliyetlerini nasıl yönettiğinden kaynaklandığı "değer zinciri" iş stratejisi konseptinden alınmıştır. Bu faaliyetlerin çoğu zorunlu olarak diğer firmalarla (tedarikçiler, profesyonel hizmet firmaları, distribütörler, müşteriler ve diğerleri) etkileşimi içerdiğinden, firmanın coğrafi konumu değer zinciri ve stratejisi için önemli olabilir (Porter 1990).

Porter'ın kümeler hakkındaki görüşleri (Porter, 1990, 1998, 2000), özellikle önemli politika yapıcılar ve fikir yapıcılar arasında en etkili olanıdır (Avrupa Komisyonu, 2002). Kümeler, dış ölçek ekonomileri elde etmenin ve firmaların rekabet avantajı sağlayan ürünler, hizmetler, üretim ve dağıtım sistemleri geliştirmelerine yardımcı olmak için önemli bir yol olarak görülmektedir (Enright, 1998, Porter, 1990, 2000). Porter'ın (1998), göre bazı belirli sektörlerde lider olan firmalar rekabet avantajlarını devam ettirebilmek için bazı ülkelerde üretimlerini yoğunlaştırmış ve o ülkenin ön plana çıkmasına katkı sağlamıştır.

Değer zinciri görüşü ayrıca ekonomist Alfred Marshall'ın (1842-1924) belirli endüstrilerin coğrafi konsantrasyonlarının tedarikçi uzmanlaşmasını desteklediğine dair orijinal fikrini de ortaya koymaktadır. Belirli bir mahalledeki birçok küçük firmadan oluşan kümeler olan Kuzey İtalya'nın yaygın olarak incelenen sanayi bölgelerinde, her firma genellikle üretim sürecinde farklı bir adımda uzmanlaşır ve faaliyetlerini diğer firmalarla koordine eder (Bianchi ve Gualtieri 1989). Küme, yeni işler çekerek veya yeni işler yaratarak veya mevcut işletmeler arasında ilişki kurarak büyür. Etki faktörleri modelleri küme yaşam döngüsünü etkiler ve herhangi bir küme türüne genel olarak uygulanamayan farklı evrim kalıplarını tanımlar; yaşam döngüleri o kadar spesifik olabilir ki, Silikon Vadisi ve Boston Route 128 gibi aynı orijinal koşullardan yararlanan aynı tip kümeler, çoğunlukla faktörleri etkilediği için tamamen farklı gelişim yollarına sahiptir (Saxenian, 1996).

## 1.6. Küme ve Rekabet Gücü

Küme, birçok işletmenin farklı ekonomik avantajlar elde etmek için aynı anda rekabet ettiği ve iş birliği yaptığı rekabetçi bir bağlamda yer alan ekonomik bir olgudur. Rekabet, insanın ve toplumların daha iyiyi başarma yarışında en önemli itici güçlerinden biridir. Rekabet, konusu itibariyle bireylerden, piyasalarda yarışan işletmelere ve dünya pazarındaki pay sahibi ülkelere kadar herkesi ve her şeyi kapsamaktadır.

Rekabet gücü kavramını tanımlamak için mikroekonomik veya makroekonomik bir perspektiften bakmak mümkündür. Makroekonomik açıdan bakıldığında rekabet gücü çeşitli göstergelerle ölçülebilir. Makroekonomistler rekabet gücünü döviz kurları, faiz oranları, bütçe açıkları ve ödemeler dengesi tarafından yönlendirilen makroekonomik bir fenomen olarak görürler (Nielsen vd., 1995). Bazı ekonomistlere göre rekabet gücü, ucuz ve bol emeğin bir işlevidir, ancak Almanya, İsviçre ve İsveç gibi gelişmiş ekonomilerde, yüksek ücretler ve işgücü kısıtı olmasına rağmen bu ülkeler rekabette başarı sağlamışlardır. OECD tanımına göre rekabet gücü, bir ülkenin açık piyasa koşullarında mal ve hizmet üretme kabiliyeti oranıdır. Bu mallar ve hizmetler uluslararası pazarlarda rekabet etmek ve aynı zamanda iç geliri korumak ve artırmak zorundadır (OECD, 1992). Herhangi bir sektörün uluslararası rekabet gücü, yerli firmaların yabancı firmalarla rekabet edebilme yeteneğini ifade etmektedir (Nielsen vd., 1995).

Rekabet gücü, sadece bölgelerin ekonomik kalkınma açılarından değil devletlerin de uzun vadeli başarısının temel belirleyicisi olarak görülmektedir. Rekabet gücü genellikle ülkenin dış pazara girme kabiliyetini ve böylece diğer devletlerle rekabet edebilme yeteneğini ifade eder (Porter, 1998). Bir yandan bunlar, ulusal ücret, faiz oranları ve döviz kurundan etkilenen firmaların maliyet düzeyleridir. Öte yandan, birim maliyetlerle ilgili olan firmaların verimliliğidir.

Diğer bir görüş ise rekabet gücünün bol doğal kaynaklara sahip olması görüşüdür. Bununla birlikte, rekabet avantajında başarılı olan ülkeler, çoğu hammaddeyi ithal eden sınırlı doğal kaynaklara sahip ülkeler olmuştur (Porter 1990: 3-4). Günümüzün gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerinde rekabet gücü yaratmak kalkınma politikalarının en önemli konularının başında gelmektedir. Porter'ın ulusların rekabet gücü ve kümelenme teorisi, yerel kalkınmanın en başarılı ve etkili

teorilerinden biri olarak kabul edilmiştir (Isserman, 1998). Porter (1990), kümelerin doğal olarak yerel olmasına rağmen küresel olarak rekabetçi olması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle firmaların ve küme aktörlerinin birlikte hareket etmesini ve iş başarısı için birbirini destekleyici bir ortamda yer almaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Turok' a (2004, s. 1070) göre, “rekabetçilik kendi içinde bir son değil, ekonomik başarının itici güçleri ve dinamiklerinin bir göstergesidir”. Bununla birlikte, Ketels (2006, s. 116) “rekabetçilik gibi kavramsal bir terimin tanımının mutlak anlamda hiçbir zaman doğru veya yanlış olmadığını, ancak belirli bir araştırma veya politika sorusu için uygunluğunun değerlendirilebileceğini” vurgulamaktadır. Bu bağlamda, rekabet edebilirlik karmaşık ve farklı şekillerde ve bağlamlarda kullanılabilen evrimsel bir kavramdır (Cho ve Moon, 2000; Clark ve Guy, 1998; Turok, 2004). Sonuç olarak, rekabetçilik hakkındaki tartışmalar üzerine hala bir fikir birliği eksikliği vardır (Ketels, 2006; Moon ve Cho, 2000).

Drummond ve Snowball' a (2019) göre, bölgelerin rekabet gücü kümelerin büyümesini etkilemektedir. Bölgeler, altyapı, ulaşım, konumsal çekicilik, komşu bölgelerin etkileri, ayrıca ağ oluşturma ve iş birliği potansiyeli gibi avantajlı bölgesel faktörlere sahip olabilir. Öte yandan, kümeler bölgesel büyümeyi ve ulusal rekabetçiliği de etkilemektedir (Porter, 1998a; Lagendijk ve Charles, 1999; Matveev, Trubetskaya, Lunin, Rousek ve Kopnov, 2016; Ştefan, Olteanu ve Constantin, 2018).

Bu bağlamda, kümelenme ve rekabetçilik kavramı, bölgesel ve ulusal ekonomik büyümeyi savunan akademisyenler de dâhil olmak üzere dikkat çekmiştir (Slaper ve Zheng, 2018; Ştefan vd., 2018; Kobzeva, Gribov, Snigireva ve Raevskaya, 2017).

Mevcut literatür, kümelenme rekabetçiliğini açıklamak için çeşitli teorik bakış açılarına dayanmaktadır. Bir yandan, kümelerin rekabet edebilirliği içinde bulundukları bölgelerin rekabet gücünü bağlıdır (Lechner ve Leyronas, 2012). Bu nedenle kümeler, kaynakların ve becerilerin hızlı bir şekilde birikmesini (Perry, 2004) ve şirketlere baskı yaparak gelişmesini destekleyen ortamların ürünüdür (Porter, 1998a; Porter, 1990). Öte yandan, Shibata, Kajikawa, Takeda ve Matsushima (2008) rekabetçiliğin aynı zamanda pazar ihtiyaçlarına cevap vermek için yeni teknolojiyi ve

bilimi hızlı ve verimli bir şekilde uygulama yeteneğine de bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenle şirketler, günümüzün rekabet ortamında inovasyon üstlenmeyi göze alamazlar (Jin vd., 2004).

Kümeler için inovasyon, rekabet edebilirliğin yaratılması için önemli bir bileşendir (Ştefan, Olteanu ve Constantin, 2018; Prats vd., 2008; Mason, Castleman ve Parker, 2008; Mohannak, 2007; Eraydin ve Armatli-Köroğlu, 2005; Zhu ve Tann, 2005; Simmie, 2004; Jin, Hewitt-Dundas ve Thompson, 2004; Padmore ve Gibson, 1998 ; Frybourg, 1997). Ayrıca, şirketlerin yeni bilgi yaratma, edinme ve sürekli öğrenme yeteneği rekabetçiliği oluşturmaktadır (Zack, 1999; Sharkie, 2003, Asheim ve Coenen, 2005; Dyer ve Nobeoka, 2000). Başarılı kümeler, bölgesel büyümeyi etkileyen sürekli yenilik ve öğrenmeyi üstlenen rekabetçi kümelerdir (Clarkson vd., 2007) (Lagendijk ve Charles, 1999). Bu kümelerin rekabet gücü de ulusal rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır (Porter, 1998a; Chen, Tzeng ve Tarn, 2004). Bu nedenle, kümelenme girişimleri rekabetçiliği sağlamayı amaçlamalıdır (Porter, 1998b).

Firmalar, hayatta kalmalarını arttırma potansiyeline sahip olan hem talep hem de arz yönlü faydalar açısından rekabete yakın olabilmektedir. Arz tarafında, Marshallian tipi dışsallıklar (bilgi yayımları, iş gücü piyasası dışsallıkları veya ara girdilerin paylaşılması) firmaların ölçek ekonomilerinden yararlanmalarına izin verir ve genellikle doğada daha temel olan endüstrilerle ilişkilendirilir (Duranton ve Puga, 2004; Fuijta ve Thisse, 2002). Talep tarafında, firmalar birbirine yakın bölgelere yerleştirilerek ve ek olarak yaya trafiğini de dikkate alarak talebi belirleyebilir (Chung ve Kalnins, 2001; Konishi, 2005; Wolinsky, 1983). Kümeye dayalı yığılmalar verimlilik ve yenilik kaynaklarıdır. Belirli bir alanda işlem maliyetleri azalır, bilgi yaratma ve bilgi akışı artar ve yerel şirketler akran baskısına ve müşterilerin özel ihtiyaçlarına eğilimlidir (Porter, 1998). Uluslararası rekabetçi ve yenilikçi bir sektöre sahip olma ihtiyacı, firmalar üniversiteler, araştırma kurumları ve devlet arasında kümelenme olarak adlandırılan ortaklıklar şeklinde yeni rekabet avantajı biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Rekabet dinamikleri nedeniyle firmalar, iş stratejilerini, girdilerin daha etkin kullanımı, üretkenlik ve yenilikçiliğin artırılması ve iş yaptıkları genel çevre göz önünde bulundurarak rekabet avantajlarını korumaya dayalı olarak inşa ederler.

Ulusal ve uluslararası düzeylerde yapılan çalışmalar incelediğinde, rekabet gücü kavramı üzerine ortak bir tanım yapılamamıştır. Bunun en büyük sebeplerinden biri de rekabet gücü kavramının bir çok kuramsal temele dayanmasıdır (Kibritçioğlu, 1996). Porter ise, rekabet gücünü bir ulusun insan, sermaye ve doğal kaynaklarını kullandığı verimlilik olarak tanımlar. Verimlilik bir ulusun yaşam standartlarını belirlemesine izin verir (Porter, 2008). Porter, rekabetçiliğin bir ulusun hangi endüstrilerde rekabet ettiğini değil, bu endüstrilerde nasıl rekabet ettiğine bağlı olduğunu belirtir. Ayrıca, bir ulustaki verimliliğin yerli ve yabancı firmaların birleşiminden kaynaklandığını da öne sürer. Porter’ a göre bir ulus “iş için en verimli ortamı” sağlamak için yarışır. Porter’ ın rekabet konseptinin temelinde, küresel ekonomideki işletmelerin, ancak uzak rakiplerin erişemediği yerel varlıklar yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceği varsayımı yatmaktadır. Porter’ a göre rekabet artık düşük faktör maliyetleri ile değil, girdi faktörlerinin verimli kullanımı ile belirlenmektedir. Bu da sürekli yenilik yapma gereğini ima etmektedir (Porter 1998: 78).

### **1.7. Ulusal Rekabetçilik ve Porter Elmas Modeli**

Porter’a (1990, 1998, 2000) göre bölgesel veya ulusal bir bölgedeki diğer aktörlere mekansal yakınlık, sektörlerin uluslararası rekabet gücünü artırabilir. 1990 yılında konumların rekabet gücü ve şirket performansındaki rolünü ele alan iki kitap ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, Giacomo Becattini (1990) yazdığı “İtalya'daki Endüstriler Bölgeler ve Firmalar Arası İş Birliği” kitabıdır. Giacomo Becattini kitabında tartıştığı endüstriyel bölgeler kavramını; insan topluluğunu ve firma nüfusunun aktif mevcudiyeti ile karakterize edilen doğal ve tarihsel olarak sınırlı bir alanda bulunan sosyo-bölgesel varlıkların endüstriyel faaliyeti olarak tanımlamaktadır.

Porter (1990) ise “Ulusların Rekabet Avantajı” adlı kitabında ülkelerin ve bölgelerin rekabet edebilirliğini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Porter’ a göre, belirli bir alandaki şirketler, tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar ve ilgili kurumların kümelenmeleri, coğrafi yığılmaları için çeşitli türlerin dışsallıkları ve tamamlayıcılıkları ile bağlantılı belirgin bir rol belirlemiştir. Çalışmalardaki bu eğilim, küreselleşme üzerindeki artan araştırmalarla birlikte, son yıllarda mekânsal yakınlığın

ve kümelenmelerin hem akademik hem de siyasi alanlarda artan öneminden kaynaklanmaktadır (Porter, 1990, 1998; Amin ve Thrift, 1992, 1994).

Ulusal ve uluslararası pazarlarda geliri ve toplumsal refahı artırmanın en önemli yolu firmaların ve ülkelerin rekabetçiliğinin artmasından geçmektedir. OECD raporunda (1996) uluslararası rekabet gücü, serbest piyasa koşulları altında uluslararası pazarlarda yarışabilir düzeyde mal ve hizmet üretebilme ve vatandaşların refah düzeylerini sürekli olarak artırabilme gücü olarak tanımlanmıştır. Uluslararası pazarlarda düşük fiyata dayalı ürün ile rekabet etmek firmaların ve dolayısıyla ülkenin gelişmesi önündeki en büyük engellerden biridir. Çünkü daha düşük fiyatla mal ve hizmet satmak ihracat fiyat indeksi değerinin ithalat fiyat indeksi değerine göre düşmesine neden olur. Bu durum her bir birim ihracata karşı uluslararası pazarlardan daha az ithal malı alınabilmesine ve dolayısıyla da refah kaybına sebep olur. O zaman uluslararası pazarlarda fiyat dışı faktörlere dayalı olarak rekabetçiliğin artırılması amaçlanmalıdır. Şirketler birlikte çalıştıklarında, para tasarrufu sağlayan ve yeni girişimlerde riski azaltan kaynakları paylaşırlar; bu verimlilik, sofistike müşterilerin daha kaliteli mallar talep ettiği mal ve hizmetleri ihraç etmek için yenilik yapmalarına yardımcı olabilir.

Uluslararası rekabet edebilmek için firmaların müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla yenilik yapmaları gerekmektedir. Kümelenme kavramı ulusların, endüstrilerin ve belirli sektörlerin rekabet gücünü analiz etmek için merkezi bir tema haline gelmiştir. Porter, ulusal stratejilerin odak noktası olarak verimlilik artışını vurgulama teorisini önererek rekabetçi avantajın ucuz işçiliğin her yerde olduğu ve doğal kaynakların iyi bir ekonomi için gerekli olmadığı fikrine dayandığını belirtiyor. Kümelerin rekabet üzerindeki yeni etkileri, giderek karmaşılaşan, bilgiye dayalı ve dinamik bir ekonomide artan bir önem kazanmıştır (Porter, 2000). Porter' a göre, bir ulus için üç farklı rekabetçi kalkınma aşaması vardır; farklı ulusların farklı rekabet koşulları vardır (Porter, 2000).

- Faktör Odaklı Ekonomi - Bu kategorideki ülkeler düşük maliyetli girdilere göre rekabet ederler. Rekabet gücünün artırılması için ana hedefler, makro, politik ve yasal istikrar yaratmak, insan sermayesini geliştirmek, verimli temel altyapı oluşturmak ve iş yapmanın düzenleyici ve diğer maliyetlerini düşürmektir. Bu kategorideki ülkeler az gelişmiş ülkelerdir.

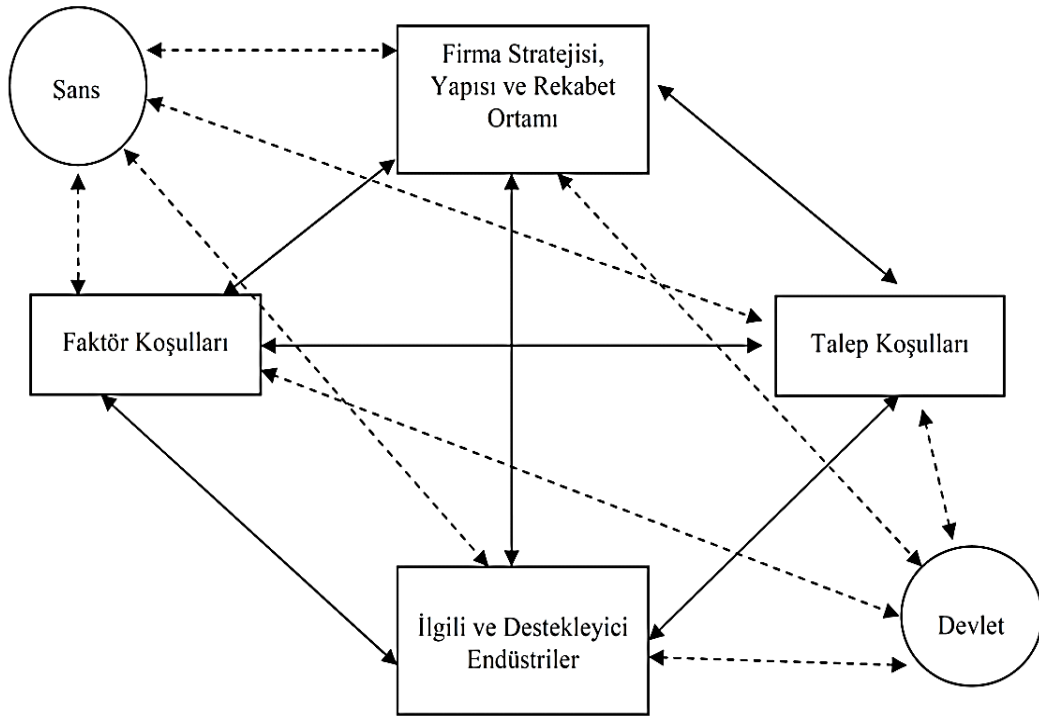
- Yatırım Odaklı Ekonomi - Bu kategorideki ülkeler yatırım için iyi bir iş ortamı yaratmaya dayalı olarak rekabet ederler. Rekabet gücünün artırılması için ana hedefler yerel rekabeti artırmak, pazarı açmak, gelişmiş altyapı oluşturmak, küme oluşumu ve aktivasyonunu oluşturmaktır. Bu kategorideki ülkeler gelişmekte olan ülkelerdir.
- İnovasyon Odaklı Ekonomi - Bu kategorideki ülkeler inovasyona dayalı olarak rekabet ederler. Rekabet gücünün artırılması için temel hedefler ileri beceriler yaratmak, bilimsel ve teknolojik kurumlar oluşturmak ve kümeyi yükseltmektir. Bu kategorideki ülkeler gelişmiş ülkelerdir. Bu ülkelerin normalde birinci sınıf şirketleri vardır. Porter, yatırım odaklı bir ekonomideki birçok ülkenin ekonomilerini yenilik odaklı bir ekonomiye yükseltmeyeceğini çünkü kendi yeniliklerini geliştiremediklerini kaydetmektedir.

Literatür incelendiğinde bu zamana kadar birçok ülkede uluslararası rekabette başarılı olunması ve ülkelerin kendi ölçek ekonomilerini ön plana çıkarabileceği birçok kümelenme çalışmalarına rastlanılmaktadır. Farklı bilgi havuzlarından faydalanmak ve kümelere bilgi entegre etmek firmaların yerel sınırları aşmasına yardımcı olmakta, bununla birlikte küresel yeniliklere katılmak ve bilgi ekonomisinde başarılı olmak cazip bir strateji haline gelmektedir (Ghoshal, Korine ve Szulanski, 1994; Gupta ve Govindarajan, 2000; Sölvell ve Birkinshaw, 2000; Frost, 2001; Cantwell & Mudambi, 2005; Saxenian, 2006; Ghemawat, 2007; Chung ve Yeaple, 2008; Alcacer & Chung, 2011; Lorenzen ve Mudambi, 2013; Bathelt ve Li, 2014).

Böyle bir stratejiyi uygulamak için firmaların kendi yerel konumlarının ötesine geçmeleri, uluslararası rekabet avantajı kazanmak için çok alanlı operasyonlar uygulamaları gerekir. Bu operasyon uygulamalarından en göze çarpan ve sıkça uygulanan yaklaşımlardan biri de rekabet avantajı için sanayi temelli açıklamalar öneren Porter'ın (1990) elmas çerçevesidir.

Porter'ın "Rekabetçi Üstünlükler Teorisinde" ortaya koymuş olduğu elmas modeli, firmaların belirli bir coğrafyada bir araya gelerek üretim yapabilmelerini sağlayan kümelenme dinamiklerini içermektedir. Söz konusu dinamikler ülkelerin kendine özgü yapısına göre şekillenmektedir. Porter, rekabetçi üstünlükler teorisinde bu dinamiklerin kümelenmenin uluslararası rekabetçiliği üzerinde olumlu katkıları olabileceğini belirtmektedir. Porter aynı zamanda bu dinamiklerin kendi aralarında

olumlu etkileşimler içinde olduğunu da belirtmektedir. Model, belirli bir ulus içindeki bazı endüstrilerin neden uluslararası alanda rekabet edebildiğini açıklamaya odaklanan, elmas şeklindeki bir çerçevedir. Elmas modeli yaklaşımı, bir şirketin rekabet gücünün, diğer şirketlerin performansı ve katma değer zincirinde birbirine bağlı diğer faktörlerle ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Traill ve Pitts, 1998; Porter, 1998). Porter'ın elmas modeli, rekabetçi endüstriler ve firmaların kümelenmesini teşvik eden bir ortam oluşturan dört geniş belirleyici sunmaktadır (Porter, 1998a). Bunlar: Faktör koşulları, Talep koşulları, Firma stratejisi, Yapısı ve rekabeti son olarak İlgili ve Destekleyici endüstriler olarak adlandırmaktadır. Porter ayrıca bu dört ana belirleyicinin işleyişini etkileyen “devlet ve şans” olarak iki dışsal faktör belirlemiştir. Model tek bir firmayı analiz etmek için kullanılmaktan ziyade belirli endüstriyi, sektörü, küme veya ülkeleri analiz etmek için kullanılmaktadır.



Şekil 1.1. Porter'ın elmas modeli (Porter, 1990)

Model belirli bir konumun firmaların başarılı bir şekilde rekabet etmesine izin veren bir ortam sağlayıp sağlamadıklarını belirlemektedir (Clark ve Guy, 1998). Porter'ın elmas modeli pazarlamacılar, politika yapıcılar ve hükümet için, bir ulusun rekabet avantajının (Jin ve Moon, 2006) serbest ve geçiş ekonomileri için bile uzun

vadeli gelişimini tasarlama konusundaki etkileri nedeniyle geniş bir yelpazede uygulanmaktadır (Chobanyan ve Leigh, 2006). Bu sebeple, Elmas modeli, rekabet avantajlarının belirleyicilerini analiz ederek kümelere yaklaşır. Birlikte ele alındığında, kümelerin tüm bileşenleri ekonomik dinamizmi temsil eder.

Porter, uluslararası rekabetçiliğin her şeyden önce mekansal yakınlıkta ve aynı anda destekleyici bir ortam aracılığıyla güçlendirilebileceği varsayımından yola çıkmaktadır. Bu sebeple, herhangi bir şirketin uluslararası arenada rekabet edebilme yeteneğinin temelinde, farklı ülkelerdeki belirli endüstrilerin sahip olduğu birbiriyle ilişkili bir konum avantajları kümesine dayandığını belirtmektedir. Bu bağlamda model, kaynakların ve becerilerin hızlı bir şekilde birikmesini desteklediğinde bu konuda yararlı ve sürekli bilgi sunan rekabetçiliği etkiler (Porter, 1990; Di Guardo ve Galvagno, 2005). Bu nedenle, kümeler mekânsal faktörlerin ürünüdür (Perry, 2004) “kümeler ve mekanlar arasında ilişki etkili bir şekilde anlaşılırsa, ilgili coğrafi bölgeler için daha iyi ekonomik ve sosyal sonuçlar ortaya çıkma potansiyeli de o kadar büyük olur” (Lindsay, 2005, s. 93).

Huang ve Xue (2012) için rekabet gücü, firmaların bulunduğu yer ortamını inceleyerek elde edilebilir. Bu bağlamda, Porter’ ın elmas modeli belirli yerlerdeki iş ortamlarının kalitesini yakalamak için kullanılabilir. Ayrıca, belirli bir durumda rekabetçiliğin artırılmasına yönelik önemli faktörleri belirlemeye çalışır (Ketels, 2006). Bu nedenle, elmas modeli araştırmacıların rekabetçiliği artıran belirli kaynakları veya koşulları belirlemelerine izin verir (Porter, 1990; Clark ve Guy, 1998) ve rekabet gücünü artırmak için politika yapıcılar gibi sorumluları bilgilendirmeye hizmet eder (Ketels, 2006; Clarkson vd., 2007).

Sonuç olarak, Porter’ ın elmas modeli genellikle politika oluşturma için çok iyi kabul gören bir modeldir (Gugler ve Brunner, 2007; Jacobs ve De Jong, 1992). Kümeler hakkındaki argümanları ve dünyadaki hükümet politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Perry, 1999; Clancy, O'Malley, O'Connell ve Egeraat 2001; Lundequist ve Power 2002; Athiyaman ve Parkan, 2008). Benzer şekilde, Teigland ve Lindqvist (2007) Porter’ ın elmasının kümelenmelerdeki araştırmacılar arasında iyi bilinen bir model olduğunu savunmaktadır.

Bu model başlangıçta ulusların rekabetçiliğini değerlendirmek için oluşturulmuştur, ancak günümüzde bölgeler, şehirler ve kümelenmeler gibi yığılmaların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Clarkson vd., 2007). Elmas modeli, ulusları, endüstrileri ve firmaları gerçekçi bir şekilde birbirine bağlayan ilk çok seviyeli teoridir (Peng, 2011; Grant, 1991).

### 1.7.1 Faktör koşulları

Bazen bir ulus miras almaz, bunun yerine beşerî sermaye, bilim, teknoloji ve yenilikler gibi faktör koşullarını yaratır. Faktör koşulları, rekabet gücü açısından önemli olan bir sektöre veya ülkeye özgü uzmanlaşmış kaynaklardır. Faktör koşulları ulusların sahip olduğu, insan kaynakları, sermaye kaynakları, fiziksel altyapı, bilgi teknolojisi altyapısı, bilimsel ve teknolojik altyapı ve ulusal kaynakları içerir (Porter, 1990). Esasen, bu koşullar bölgelerin sahip oldukları ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlarda rekabetçi kılan donanımlardır. Özel kaynaklar genellikle bir sektöre özgüdür ve rekabet gücü açısından önemlidir. Faktör koşulları dezavantajlarını telafi etmek için özel kaynaklar oluşturulabilir. Ülkeler ve firmalar yüksek arazi maliyetleri, iş gücü sıkıntısı veya doğal kaynakların eksikliği gibi bir dezavantajla karşı karşıya kaldıklarında, rekabet edebilmek için yenilik yapmalı ve geliştirmelidirler.

Porter (2008), bir ülkenin belirli bir sektörde rekabet edebilmek için gereken nitelikli iş gücü veya altyapı gibi üretim faktörlerine sahip olmasını savunmaktadır. Porter, üretim faktörleri için iki temel ayrım yapar: Bunlar, temel ve gelişmiş faktörlerdir. Temel faktörler doğal kaynaklar, iklim, konum, vasıfsız ve yarı vasıflı iş gücü başlıklarından oluşur. Gelişmiş faktörler arasında “modern dijital veri iletişim altyapısı, lisansüstü mühendisler ve sofistike disiplinlerde bilgisayar bilimcileri gibi yüksek eğitimli personel” bulunmaktadır (Porter, 1990a, s. 77).

Bir ülke, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gelişmiş faktörleri elde etmesi gerekir (Porter, 1990). Gelişmiş faktörler önemlidir çünkü vasıfsız işgücü, hammadde, iklim koşulları ve su kaynakları gibi temel faktörler kalıtsaldır. Bu faktörler üretim sürecinde kullanılmak üzere yeni yatırım gerektirmez veya çok az yeni yatırım gerektirir. Tersine, bilgi, teknoloji inovasyonu, sermaye kaynakları ve altyapılar gibi gelişmiş faktörler yeniden yatırım ve inovasyon yoluyla yaratılır ve geliştirilir.

### 1.7.2 Talep koşulları

Talep koşulları, tüketicilerin ve toplumların mal ve hizmet ihtiyaçlarına yönelik firmalar üzerinden yapılan talebi göstermektedir. Porter' a (1990) göre bu taleplere cevap verebilmek ancak firmaların performansları ile üretilen mal ve hizmet kalitelerinin artması ile mümkün olabilecektir. Porter (1998), talep koşullarını, iç pazarın büyüklüğü ve sofistike ve talepkâr alıcılar açısından değerlendirmektedir. Eğer iç pazarın kapsamı genişse, firmalar ölçek ekonomileri elde etmek için yatırım yapacaklardır. Bu düşünceyle, eğer bir bölgede yeteri kadar iç talep yoksa firmalar kendini geliştirmeyecek ve rekabet gücü elde edemeyecektir. Çünkü, iç talebin olduğu ülkelerdeki sofistike ve talepkâr alıcılar firmaların yüksek standartlarını karşılamaya ve yükseltmeye zorlamaktadır.

Porter (1998), sofistike ve talepkâr alıcıların varlığının ulusal avantaj için önemli olduğundan bahsetmektedir. Daha sofistike ihtiyaçları olan müşteriler, onlara hitap edebilen yerli firmalarla birlikte olma eğilimindedir. Sofistike alıcılar, firmalara rakiplerinden daha hızlı yenilik yapma ve daha gelişmiş ürünler yaratma konusunda baskı yaparak şirketlerin rekabet gücü yaratmalarına yardımcı olur. Firmalar, yabancı rekabetten önce tüketici taleplerine cevap verebildikleri takdirde karşılaştırmalı bir avantaj geliştirebilirler. Belirli bir pazar segmentinde bir avantaj sağlandığında, şirketler daha sonra yabancı tüketicilerin taleplerini karşılayabilir.

Bu sebeple, talep koşulları, firmaların iç pazarda ürettiği ürün ve hizmetlere yönelik talep ile ilgilidir. Güçlü bir talep, yüksek standartları karşılama baskısı, iyileştirme ve yenilik yapma baskısı ve zorluklara yanıt verme baskısı yaratabilir. Diğer bir deyişle, şirketler, endüstriler ve ülkeler, iç talebin net bir geri bildirimini aldıklarında veya müşteri ihtiyaçlarını daha erken bir resme dönüştürdüklerinde rekabet avantajı elde edebilir.

### 1.7.3 İlgili ve destekleyici endüstriler

Bir küme, belirli bir coğrafi bölgedeki bir grubun rekabet gücünü artırmak amacıyla ilgili endüstrilerden, kamu sektörü kuruluşlarından ve diğer destekleyici endüstrilerden oluşan bir gruptur. İlgili ve destekleyici endüstriler, enerji sağlayıcıları, iletişim sağlayıcıları, ulaşım hizmetleri sağlayıcıları, üniversiteler, Ar-Ge kurumları, uzmanlaşmış kurumlar, iş birliği enstitüleri vb. kurumların ve firmaların iş birliğini

içerir. İlgili endüstriler, rekabet ederken tamamlayıcı mallar üreten ve değer zincirindeki faaliyetleri organize eden belirleyen organizasyonların birliğidir (Porter, 1998).

Rekabetçi endüstrilerin olduğu bir ülkedeki mevcudiyet sıklıkla yeni rekabetçi endüstrilerin oluşumunu teşvik eder. İlişkili endüstriler, firmaların değer zinciri ve rekabetteki uygulamalarını koordine eder ve zincirdeki diğer şirketleri yenilik yapmaya teşvik ederek düşük maliyetli girdiler sağlar. İlgili ve destekleyici endüstriler, rekabetçi firmaların nasıl olabileceğini belirler. Yerli tedarikçilere erişim, verimli tedarik zincirleri ve ilgili endüstrilerin yakınlığı, kümeler tarafından desteklenmektedir ve firmaların uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü arttırmaktadır. Güçlü destekleyici endüstriler, değer zincirinde girdi olarak hareket edebilecek ilgili endüstrilerin ortaya çıkmasıyla yeniliği de teşvik eder. Porter (1990), bir endüstrinin başarısının, ülke içindeki ilgili endüstrilerin veya tedarikçilerin sürdürülebilirliğine bağlı olabileceğini iddia etmektedir. Porter' a (1990) göre, ülke içindeki ilgili ve destekleyici endüstriler veya tedarikçiler, “rekabet avantajının gerçek kaynağı haline gelen, uzmanlaşmış girdi sağlayıcılar, kurumlar ve yerel rekabetin yayılma etkileri ağıları” olarak görülmektedir.

#### **1.7.4 Firma stratejisi, yapısı ve rekabet ortamı**

Elmas modelinin dördüncü boyutunda sektörün üç temel parametresi “firma stratejisi, yapısı ve rekabeti” olarak ele alınmaktadır. Porter, firma stratejisinin, endüstri yapısının ve rekabetin sektörün rekabet gücü üzerinde etkileri olduğunu öne sürmektedir (Porter, 1990). Firmaların stratejisi, yapısı ve rekabeti, yurtiçi rekabetin yoğunluğunu açıklar. Bir sektörün yurt içinde son derece rekabetçi olup olmadığı, uluslararası rekabet için gerekli olan verimlilik artışını etkileyecektir (Barragan, 2005). Firmaların stratejisi, yapısı ve rekabeti, bir sektörün nasıl ortaya çıktığını, sistemleştirildiğini, yönetildiğini ve bir ulusun sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini destekleyebilecek yerel rekabetin doğasını açıklayan durumların ölçüleridir (Kuah ve Day, 2005; Coskun ve Geyik, 2002; Nilsson ve Peterson, 2002).

Porter (1998), bazı ekonomik olmayan faktörleri (şirketlerin sektöre girme motivasyonunu etkileyen gelenekler, değerler ve bu boyutta mekansal yakınlığın etkisi gibi) sıralamaya çalışır. Şirketleri sektörlerde organize etmenin amaçları, stratejileri,

politikaları ve yöntemleri ülkeler arasında büyük farklılıklar gösterir. Küresel rekabette, başarılı şirketler kendi içlerinde enerjik bir şekilde rekabet ediyorsa, birbirlerini geliştirmeye ve yenilik yapmaya zorluyorsa, rekabet çok önemlidir (Porter, 1990; Tuna, 2006). Rekabet modeli, yenilik sürecini ve uluslararası başarı için nihai planları etkiler (Tasevska, 2006). Firma stratejisi, yapısı ve rekabet ortamı, bölgedeki iş ortamını içerir. Firma stratejisi ve rekabet için iyi bir ortam, yerel rakipler arasında güçlü rekabet, serbest ticaret anlaşmaları, yeni yatırımlar ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eder. Ayrıca, fikri mülkiyetin korunması ve yolsuzlukla mücadele yasalarını içerir.

### 1.7.5 Devlet

Devlet, bir ulusun rekabet avantajı üzerinde açıkça önemli bir etkiye öneme sahiptir. Devletler, sıklıkla müdahaleci ticaret ve endüstriyel stratejiler izler (Rugman ve Verbeke, 1990). Örneğin, yabancı firmaları cezalandırmak veya yerel firmaları korumak için devlet tarifeleri doğrudan giriş engeli olarak kullanabilir veya sübvansiyonları dolaylı bir araç olarak kullanabilir. Her iki durumda da yerli firmalar kısa vadeli rekabet avantajlarından yararlanırlar.

Devlet, siyasi meselelere, ekonomiye, topluma aracılık ederek ve politikalar belirleyerek rekabet gücünü olumlu ve olumsuz etkileyebilen kayda değer bir güçtür. Devlet, rekabet edebilirliğin yukarıdaki dört belirleyicisinin her birini etkileyebilir, çünkü müdahaleleri yerel, bölgesel, ulusal veya uluslar üstü düzeyde gerçekleşebilir. Devlet, özellikle de birçok kümenin hâlâ yeni doğduğu ülkelerde önemli ve hassas bir rol oynamaktadır. Çoğu zaman, devlet kümelenme politikaları olan ülkelerde yeni özellikle kümelenme girişimleri için ilk (ve en büyük) fon kaynağıdır. Girişimlere öncülük etmek için yeni bir kümelenme organizasyonu kurmak, küme üyeleri aracılığıyla kendi kendine yeterli hale gelene kadar başlangıç sermayesini gerektirir.

Bununla birlikte, kümelenme kuruluşlarına kamu parasıyla fon sağlamada, hükümetin küme kuruluşunun çalışmalarını tersine çevirebileceği durumlar vardır. Bu durumlar, devletlerin kümelenme politikaları olgunlaşmaya başladığı zamanda farkında olmaları gereken bir konudur. Zorlu bir hükümet altında, özel sektör, karlarını maksimize etme özgürlüğüne sahip olmayabilir ve bu da kümenin genel sağlığına zarar verebilir. Bunun yerine, devlet en iyi yaptığı işe odaklanmalıdır: Araştırma ve akademik kurumlara fon sağlanması gibi firmalara yardımcı olan politika ve

düzenlemelerin getirilmesi veya değiştirilmesi gibi başarı için faktör koşullarının yaratılması ve inovasyonu teşvik etmelidir.

#### **1.7.6 Şans**

Rekabet avantajı oluşturmada şansın rolü elmas modelinde kabul edilmektedir. Şans olayları, genellikle firmaların ve hükümetlerin kontrolü dışında gelişen olaylardır. Bununla birlikte, şansın etkisi, tehlikesi nedeniyle tahmin edilemez. Örneğin şans, yeni fikirlerin veya yeni icatların yaratılmasını etkiler. Ayrıca savaşlar, dünya finans piyasalarındaki önemli değişimler, dış siyasi gelişmeler, dış talepteki büyük değişimler, girdi maliyetlerindeki kesintiler (örneğin petrol fiyatı şokları) veya büyük teknolojik atılımlar gibi bir ülkenin rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

Bu gelişmeler, kümelerin yapılarını değiştirebilecek veya yeniden şekillendirebilecek süreksizlikler yaratır ve bir ulusun firmalarının diğerinin yerini almasına fırsat tanır. Şanslar önemlidir, çünkü şans eseri yaratılan kopukluklar kimileri için rekabet gücü avantajı, kimileri için dezavantaja yol açabilir. Şans, birçok endüstride rekabet avantajını değiştirmede önemli bir rol oynar. Çoğu endüstrinin tarihine bakıldığında, bu şansın neredeyse her zaman bir rol oynadığını görülmektedir.

## II. BÖLÜM

### DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KÜMELENMENİN GELİŞİMİ, UYGULAMASI VE ÖNEMLİ ÖRNEKLERİ

20. yüzyıl başlarından itibaren kümelenme kavramının popülerite kazanmasıyla birlikte dünyada ve ülkemizde birçok sektör özelinde kümelenme çalışmaları yapılmıştır. Literatür incelendiğinde, bu zamana kadar birçok ülkede uluslararası rekabette başarılı olunması ve ülkelerin kendi ölçek ekonomilerini ön plana çıkarabileceği birçok endüstriyel kümelenme çalışmalarına rastlanılmaktadır.

Çok sayıda çalışma, kümelenmelerin firma düzeyinde, bölgelerin veya ulusların toplam düzeyi üzerindeki etkisini incelemiştir. Kümelenmeler aynı zamanda ekonomik politika için bir araç veya çerçeve haline gelmiştir (Avrupa Komisyonu, 2003). 1990’ lı yıllardan bu yana, kümelenmelerin büyümesini ve rekabet edebilirliğini teşvik etmek amacıyla çok sayıda küme kuruluşu kamu-özel ortaklıkları olarak oluşturulmuştur (Ketels, Lindqvist ve Sölvell, 2003;2006).

Kümelerin teorik olarak önerilen faydalarının çoğu deneysel olarak incelenmiştir. Bu çalışmalardan bazıları, kümelenmenin bu ekonomik faydalarını firma düzeyinde incelemiştir. Örneğin, Baptista ve Swann (1999), bilgisayar endüstrisindeki 674 Amerikan ve 1339 İngiliz firmasını araştırarak yeni girişimci firmaların kümelenmiş bölgelerde kurulma olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Braunerhjelm ve Borgman (2004), 1975’ ten 1999’ a kadar İsveç’ te 70 bölgede 143 endüstriyi incelemiş ve coğrafi yoğunlaşmanın bir bölgedeki iş gücü verimliliği artışı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Dumais, Ellison ve Glaeser (2002), ABD’ deki imalat firmaları arasında yaptıkları çalışmada kümelenme içinde olan ve yeni katılan firmaların hayatta kalma olasılıklarını daha yüksek bulmuştur. Benzer şekilde,

Pe'er ve Vertinsky (2006), Kanadalı imalat sektöründeki yeni katılımcıların bir kümede yer almaları durumunda hayatta kalma oranlarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Tam tersine, Folta vd., (2006), kümelenmede yer alan ABD biyoteknoloji endüstrisindeki yeni firmaların hayatta kalma şansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, Sorensen ve Audia (2000), ABD ayakkabı imalat sektöründeki 5000 tesis üzerindeki yaptığı araştırmada, firmanın bulunduğu yaşam döngüsü göz önüne alındığında aynı sektörde daha fazla firma yoğunluğuna sahip bölgelerde bulunan tesislerin, izole edilmiş tesislerden daha yüksek başarı oranlarına sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Globerman, Shapiro ve Vining (2005), 240 Kanadalı bilgisayar teknolojisi firması üzerinde yaptığı araştırmada kümelenmelerin firma büyümesi üzerindeki etkisinin oldukça sınırlandırılmış olduğunu gösterirken, firmanın hayatta kalması üzerindeki etkisinin sınırlı kaldığını tespit etmiştir.

Fritsch ve Mueller (2008), 1983 ile 2002 yılları arasında Batı Almanya planlama bölgesinde bulunan 74 adet yeni firma oluşumunu incelemiş ve yığılmalarla kurulan yeni firmaların, kırsal veya orta derecede sıkışık alanlarda kurulan yeni firmalara kıyasla hem kısa vadede hem de uzun vadede yüksek istihdam yaratılmasına katkı sağladığını bulmuştur.

Markus (2008), farklı sektörlerde yer alan 502 firmanın verilerini Porter elmas modeli ile analiz etmiştir. Araştırmada, elmas modelinin her faktörüne ait farklı değişkenler tespit edilmiştir. Faktör koşullarına bakıldığında, bilgi tabanı (kuruluşundan itibaren geçen yıl sayısı), finansal öngörü (3' lü likert ölçeği: kötü, umutlu ve avantajlı) ve nitelikli uzman eksikliği (5' li likert ölçeği), ilgili ve destekleyici endüstrilere ilişkin diğer organizasyonlarla iş birliği verisi, talep koşullarına ilişkin talep endeksi (bölgenin göreceli fiyat düzeyi) ve firma stratejisi ve rekabet yapısı açısından geçmiş dönemdeki satış gelirlerinin büyümesi ve gelecekteki büyüme beklentisi ve geçmiş dönemlerdeki çalışan sayısı artışı ve gelecekteki artış beklentisi ve son olarak, inovasyon faaliyetleri verisini kullanılmıştır.

Chhean (2009), yapmış olduğu çalışmada, Kamboçya' da giyim sektöründe faaliyet gösteren 150 firmayı Porter elmas modeli ile analiz etmiştir. Çalışmada

sektörün rekabetçiliği üzerine etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, giyim endüstrisinin uluslararası rekabetçiliğinin geliştirilmesinde; elektrik maliyetleri, iş gücü yeteneği, ortaklaşa inovasyon faaliyetlerinin teşvik edilmesi, Ar-Ge faaliyetleri için teknoloji transferi, uluslararası piyasalara açılmayı teşvik edici lobi faaliyetleri, kamu ve özel kesim ile yapılacak işbirlikleri faktörleri destekleyici olmaktadır.

Şarap üretiminin esas bölgesi Kaliforniya’ da kaliteli şarapların ağırlıklı olarak kümelerde üretildiği fikri mevcuttur. Porter’ ın şarap endüstrisine ilk küme örneği olarak verdiği yer Kaliforniya’dır. Porter’ a göre, bu küme hem şarap üretimini hem de üzüm yetiştiriciliğini destekleyen endüstrilerdeki firmalar tarafından desteklenen, işinde uzmanlaşmış tedarikçileri ve şarapla ilgili bir dizi yerel kurum tarafından desteklenen şarap üreticisini içermektedir.

Wang, Madhok ve Li (2013), Ontario, şarap endüstrisi üzerine yapılan başka bir araştırmada, kümelenmiş firmaların daha az kümelenmiş olanlara kıyasla hayatta kalma ihtimalinin yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. De Silva ve McComb (2012), ABD yüksek teknoloji firmaları ile yaptıkları çalışmada, aynı sektördeki firmaların çok yakın mesafedeki (1 mil yarıçapındaki) daha yüksek firma yoğunluğunun hayatta kalma oranlarını düşürdüğünü, daha büyük mesafelerde daha fazla konsantrasyonun hayatta kalma şansını artırdığını tespit etmişlerdir.

Šarić (2012), kümelenme literatürünün kümelenmelerdeki bireysel firmalar için fayda sağlayan mekanizmalarla ilgili belirsizliğini koruduğunu belirtmektedir. Çalışma, kümelenme söylemini firmaya geri getirme çabasıdır. Elde ettiği bulgular, en başarılı firmaların, kümelenmelerde var olan fırsatları belirlemek için girişimci bir proaktiflik yönelimi, yenilikçilik, risk alma yönelimi ve fırsatların değer yaratan potansiyelini kullanma konusunda iyi gelişmiş bir kümelenme kabiliyeti olduğunu göstermektedir.

Almanya, Erlangen-Nürnberg Uluslararası Yönetim Üniversitesi’ nde yazarlar Dögl, Holtbrügge ve Schuster (2012), Çin ve Hindistan’ a kıyasla özellikle yenilenebilir enerji sektöründeki Alman firmalarının rekabet avantajını belirlemek amacıyla bir çalışma yürüttüler. Araştırma tasarımı Porter’ ın elmasının rekabetçilik modeline sahipti. Almanya’ da, ilgili ve destekleyici endüstrilerin değeri Dögl vd.,(2012) belirttiği gibi Çin veya Hindistan’ a göre önemli ölçüde daha yüksektir.

## 2.1. Porter Elmas Modeli Çerçevesinde Türkiye’ de Yapılan Bazı Önemli Kümelenme Çalışmaları

Porter, bir ülkenin uluslararası pazarlardaki rekabetçi performansını etkilediğini iddia ettiği faktörleri “rekabetçi elmas” olarak kavramsallaştırmıştır (Porter, 1990). Daha sonra, rekabetçi elmastaki etkileşimlerin daha yoğun olduğunu ve bu nedenle firmaların birbirine yakın faaliyet gösterdiğinde daha etkili olduğunu öne sürerek bu elmas modeli teorisini geliştirmiştir (Porter, 1998a; 1998b). Bunun kanıtı olarak, benzer endüstrilerdeki firma kümelerinin “dünya çapında çarpıcı biçimde yaygın” olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Bir ülkenin küresel olarak en başarılı firmalarının kümelenmesi muhtemeldir (Porter, 1990: 120). Ayrıca ABD bölgesel ekonomilerinde istihdamın %99’ unun yerel kümelerde yoğunlaştığını öne sürmüştür (Porter, 2001; Martin ve Sunley, 2003). Bu ölçekte, firma kümelerinin gelişmiş verimlilik düzeylerinden, daha yüksek inovasyondan ve yeni iş oluşumundan rekabet avantajları yaratabileceğini savunmuştur (Porter, 1998b). Sektörün rekabet gücünü ekosistem anlayışıyla ele alan Porter’ ın elmas modeli, geniş kitlelerce kabul görmüş ve farklı sektörler açısından tartışılmıştır. Gürpınar ve Barca (2007), Türk mobilya sektörünün uluslararası rekabet gücü üzerine yapmış oldukları çalışmada, elmas modelini kullanmışlardır. Konu hakkında kaynak taramasıyla elde etmiş oldukları bilgilere bağlı olarak, durum tespiti yapmışlardır. Elmas modelini likert ölçeğinde uygulamış ve genel istatistikî bilgiler ortaya koymuşlardır. Fakat modelin uygulanmasında ekonometrik bir yöntem uygulamamışlardır.

Eraslan vd., (2008)’ nin Bilecik mermer sektörünün uluslararası rekabetçiliği üzerine yapmış oldukları çalışmada elmas modelini kullanmışlardır Bölgedeki 16 mermer imalatçısı firma üzerinde yarı yapıli derinlemesine mülakat uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler elmas modelinde yer alan faktörler dikkate alınarak; düşük (-1), orta (0), yüksek (1) şeklinde aralı ölçüm kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda ilgili sektörün elmas modeli çerçevesindeki yapısı; firma stratejisi ve rekabet yapısı düşük (-1), talep koşulları orta (0), ilgili ve destekleyici kuruluşlar orta (0), girdi koşulları orta (0), devlet faktörü düşük (-1) olarak ortaya çıkmıştır.

Bulu ve Eraslan'ın (2008) Bolu ili turizm sektörünün uluslararası rekabetçiliği üzerine yapmış olduğu çalışmada, elmas modelini kullanmıştır. Yöntem olarak mülakat, odak grup tartışmaları, anket ve arama toplantısı yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler elmas modelinde yer alan faktörler altında rekabetçilik düzeyine göre düşük (-), orta (- /+), yüksek (+) olarak belirtilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Bolu ili turizm kümelenmesinin rekabetçilik düzeyi orta seviyede belirlenmiştir.

Eraslan vd., (2008) Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyine ilişkin yaptıkları çalışmada elmas modelini kullanmıştır. Çalışmada birincil veri toplama tekniği olarak derinlemesine mülakat ve anket yöntemi kullanılmıştır. 475 firma üzerinde araştırma yapılmıştır. İkincil veri toplama tekniği olarak ise sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar taranmıştır. Elde edilen veriler elmas modelinde yer alan faktörler dikkate alınarak; düşük (-1), orta (0), yüksek (1) şeklinde aralı ölçüm kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda ilgili sektörün elmas modeli çerçevesindeki yapısı; firma stratejisi ve rekabet yapısı orta (0), talep koşulları orta (0), ilgili ve destekleyici kuruluşlar orta (0), girdi koşulları orta (0), devlet faktörü düşük (- 1) olarak ortaya çıkmıştır.

Mengi (2015), İzmir' deki gelinlik sektörünün araştırılması üzerine yaptığı doktora tezi çalışmasında anket ve röportaj verileri ile toplayarak yaptığı regresyon analizi sonucunda coğrafi yakınlık ile yerel talep arasında pozitif yönlü bir etkileşim bulmuştur. Cezayirlioglu (2015), Kocaeli bölgesinde lastik imalat sektörü üzerine yaptığı doktora tezi çalışmasında bölgede var olan kümelenmenin bölgenin rekabet gücü için faydalı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kocaoğlu (2013), Türk doğal taş sektörü kümeleri üzerinde yaptığı doktora tez çalışmasında, elmas modelini kullanmıştır. Sektörün firma performansına etkisini ele alan çalışmaların sonuçlarını inceleyerek, sektör yapısının firma performansını belirlediğini ortaya koymuştur. Demirdöğen (2018), Erzincan tulum peyniri kümesinin rekabet gücünü Porter' ın elmas modeli çerçevesinde analiz etmiştir. Bu kapsamda, 32 katılımcı ile mülakat ve anket görüşmesi yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, Erzincan tulum peyniri kümesinin genel rekabet düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ana faktörler incelendiğinde, faktör koşullarının rekabet gücü orta, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sektörler, firma yapısı, stratejisi ve rekabet durumu ve devlet faktörlerinin rekabet gücünün düşük olduğu belirlenmiştir.

Arıç (2011) Kayseri mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası rekabetin geliştirilmesinde kümelenme politikası ile ilgili yaptığı doktora çalışmasında elmas modeli kullanılmıştır. Çalışmada elmas modelinde yer alan dört temel dinamiğe ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler korelasyon analizinde kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre elmas modeli faktörleri ile Kayseri mobilya sektörü kümelenmesinin uluslararası rekabetçiliği arasında istatistiksel olarak anlamsız ilişkiler bulunmuştur.

Özlem Öz' ün 2000 'li yılların başında yayınladığı Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey adlı makale çalışması Türkiye' de ilk yapılan çalışmalardan biridir. Çalışmada, Türkiye' de bazı seçilmiş endüstrileri Porter elmas modeli ile analiz etmiştir (Öz, 2002). Bu sektörler: Cam endüstrisi, inşaat sektörü, deri giyim endüstrisi, otomobil endüstrisi ve yassı çelik endüstrisidir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörleri, yüksek (y), orta (o) veya düşük (d) olarak değerlendirilmiştir. Soru işareti (?) ise konunun elmas çerçevesinde açıklanamayacağı anlamına gelmektedir. Çalışmanın elmas modeli çerçevesinde analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1

*Türkiye' de bazı seçilmiş endüstrilerin Porter elmas modeli ile analizi*

| Sektörler                 | Rekabetçi<br>lik Düzeyi                     | Faktör<br>Koşulları                              | Talep<br>Koşulları            | İlgili ve<br>Destekleyic<br>i Sektörler | Firma<br>Stratejisi<br>ve R.Y. | Şansın<br>Rolü | Devletin<br>Rolü                |
|---------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|----------------|---------------------------------|
| Cam<br>Sanayisi           | Rekabetçi                                   | Y                                                | O                             | Y                                       | Y<br>(Yerel<br>Rakip<br>Yok ?) | D              | Y<br>(Doğrud<br>an ilişki<br>?) |
| İnşaat<br>Sektörü         | Rekabetçi                                   | Y                                                | O                             | O                                       | Y                              | Y              | D                               |
| Deri<br>Giyim<br>Sektörü  | Rekabetçi,<br>pozisyon<br>kaybı             | D<br>(Temel<br>hammad<br>eler ithalat<br>edilir) | O                             | Y                                       | Y                              | Y              | D                               |
| Otomobil<br>Sektörü       | Rekabetçi<br>değil                          | D                                                | D                             | D<br>(Yabancı<br>Mülkiyet<br>konusu)    | O                              | O              | D<br>(Doğrud<br>an ilişki<br>?) |
| Yassı<br>Çelik<br>Sektörü | Rekabetçi,<br>negatif<br>ticaret<br>dengesi | D<br>(Temel<br>girdiler<br>ithal edilir<br>?)    | O<br>(İç<br>Rekabet<br>Yok? ) | O                                       | Y                              | D              | O<br>(Doğrud<br>an ilişki<br>?) |

**Kaynak:** Öz, Ö., 2000 çalışmasından alınmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, Türkiye' nin cam endüstrisinin rekabetçilik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. İlgili endüstrinin faktör koşulları (y) yüksek, talep koşulları (o) orta, ilgili ve destekleyici sektörler koşulu (y) yüksek, firma stratejisi ve rekabet yapısı (y) yüksek ama yerel rakip olmadığı için bu faktörün elmas modeli çerçevesinde açıklanamayacağı belirtilmiştir. Ayrıca, şans faktörü rolünün düşük, devlet rolünün ise yüksek ancak devletin doğrudan sektörle ilişki içerisinde olduğundan dolayı bu faktörün elmas modeli çerçevesinde açıklanamayacağı sonucuna varılmıştır.

İnşaat sektörüne bakıldığında, sektörün rekabetçilik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Alt faktörlere bakıldığında, faktör koşullarının yüksek, talep koşullarının orta, ilgili ve destekleyici faktörlerin orta, firma stratejisi ve rekabet yapısı yüksek, şansın rolünün yüksek ve devlet rolünün düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Deri giyim sektörüne bakıldığında, sektörün rekabetçilik düzeyinin yüksek ancak pozisyon kaybettiği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda, faktör koşullarının rekabetçilik düzeyinin temel hammaddenin ithalat edilmesinden kaynaklı (maliyet avantajı garanti değil) düşük olduğu belirtilmiştir. Sektörün diğer rekabetçilik faktörlerine bakıldığında, talep koşullarının orta, firma stratejisi ve rekabet yapısının yüksek, şansın rolünün yüksek ve devlet rolünün düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Otomobil sektörünün rekabetçilik düzeyine bakıldığında sektörün rekabetçi olmadığı sonucuna varılmıştır. Sektörün faktör, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sektörler rekabet gücünün düşük olduğu görülmektedir. Firma stratejisi ve rekabet yapısı ve şansın rolünün orta düzeyde ve devlet rolünün sektörle doğrudan ilişki içerisinde olduğundan dolayı rekabet gücü düşüktür.

Son olarak yassı çelik sektörünün rekabetçilik düzeyinin rekabetçi ancak negatif ticaret dengesi içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, faktör koşullarının temel hammaddenin ithal edilmesinden kaynaklı düşük, talep koşullarının iç rekabet olmamasından (sektörde tek üretici Erdemir) dolayı orta, ilgili ve destekleyici sektörlerin orta, firma stratejisi ve rekabet yapısının yüksek, şansın rolünün düşük ve devlet rolünün orta ancak sektördeki tek üreticinin devlete ait olması (doğrudan ilişki) kaynaklı elmas modeli çerçevesinde açıklanamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Süygün (2013) yaptığı Uluslararası Rekabet Gücü Stratejisi Olarak

Kümelenme: Mersin Yaş Meyve Sebze Kümesi adlı doktora tez çalışmasında Mersin yaş meyve sebze bölgesini Porter elmas modeli ile analiz etmiştir. Çalışmada, 37 katılımcı ile mülakat gerçekleştirilmiş olup ve katılımcılara Porter elmas modeli çerçevesinde tasarlanan 52 soru yöneltilmiştir. Kullanılan yöntem değişkenlerin her biri iki dereceli olarak üç kategoride (yüksek, orta ve düşük) değerlendirilmiştir. Modelde yüksek “y” ile, orta “o” ile ve düşük “d” ile sembolleştirilmiştir.

Değişkenlerin her birinin ilk önce ait oldukları faktör için önemleri, daha sonra ise mevcut durumları bu üç kategoriden birisiyle ifadelendirilmiştir. Çalışmanın sonucu olarak, küme kuruluşundan itibaren Türkiye geneli sektör ihracatının üzerinde büyüyerek başarılı bir performans sergilemiş ve kümelenme yaklaşımına uyumlu faaliyetler ile gelişmesini sürdürmüştür.

#### **Faktör Koşulları (Düşük)**

- Coğrafi konum (yy) & Fiziksel altyapı (yo)
- İnsan kaynakları (yd)
- Bilgi kaynakları (yd)
- Firma yoğunluğu (yo)

#### **Talep Koşulları (Orta)**

- Yerel Talep (oo) & Ulusal Talep (oo)
- Uluslararası Talep (yo)
- Kamu Alımları (yo)
- Kapasite kullanımı
- Performans (yo)
- Uzmanlaşma (yo)

#### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı (Orta)**

- İş birliği (yd)
- Şirket yapısı (yd)
- Yenilikçilik (yd)
- Uluslararasılaştırma (yd)
- Standardizasyon (yo)
- Yurtiçi rekabet (yy)

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler (Düşük)**

- Yan Sanayi (yd)
- Girişimcilik (od)
- Tedarikçiler (yo)
- Dikey İlişkiler (yo)
- Marka / tanıtım (yd)

### **Devlet (Düşük)**

- Teşvikler (yd)
- Kümelenme desteği (od)
- Mevzuat (yd)

Eroğlu, O., (2013), Kent Rekabetçiliğinde Kümelenme Stratejisinin Olumlu Etkisi ve Kümelerin Kent Rekabetçiliği Algısı, Kent Rekabetçiliği ve Diyarbakır Mermer Kümesi Örneği adlı doktora tezi çalışmasında Diyarbakır mermer kümesinin rekabetçiliğini belirlemek amacıyla Porter elmas modeli çerçevesinde 22 firmaya 3 kısımdan oluşan 66 anket sorusu yönelmiştir. Bu kapsamda yazar 2010 yılında Diyarbakır İli Tarım, Sanayi, Hizmet Sektörlerin Uluslararası Rekabetçilik ve Makro Düzey Kümelenme Düzeyi projesinde de araştırmacı olarak görev almıştır. Porter elmas çerçevesinde Diyarbakır mermer kümelenmesine uluslararası rekabetçilik pozisyonuna ilişkin dinamikler aşağıda paylaşılmıştır. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

### **Faktör Koşulları (Orta)**

- + Mermer türleri ve rezervleri,
- +/- Bilimsel ve teknolojik altyapı olanakları & Girişimci iştahı,
- Kalifiye insan gücü,
- +/- İşletmelerin kümelenmeleri

### **Talep Koşulları (Yüksek)**

- + İç talebin durumu,
- +/- Dış talebin durumu & Ortadoğu pazarı,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı (Orta)**

- + Kapasite kullanım oranları,
- Mermer işlemlerinin ölçekleri & mermer üretiminde verimlilik,
- +/- Sektöre yönelik yeni yatırımlar
- +/- Şirketin yönetimi ve stratejileri

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler (Düşük)**

- Tedarikçilerin durumu,
- Bilgi üreten kurumların varlığı,
- Özelleştirilmiş Finans kurumlarının varlığı,
- Sektöre yönelik lojistik hizmeti veren kuruluşların durumu,
- Sektöre yönelik lojistik hizmeti veren sivil toplum kuruluşların (stk) faaliyetleri,

### **Devlet (Orta)**

- +/- Yapısal düzenlemeler,
- +/- Devlet desteği,
- Güvenlik,

### **Öneriler:**

- a) Sektörde nitelikli teknik eleman yetiştirilmesi,
- b) Bilgi kurumları ile sektör arasında sıkı ilişkiler kurulması,
- c) Sektörle üniversite arasında iş birliğinin artırılması,
- d) Bölgeye yatırım yapılması için siyasi ortam oluşması,
- e) Güvenlik sorunun ortadan kaldırılması
- f) OSB' lerin altyapılarına önem vermesi,

Erkahraman, E. (2019) yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında Türkiye Kule Vinç Sektörünün rekabet analizini Porter elmas modeli yapmıştır. Elmas modeli çerçevesinde yapılan çalışmada, 15 adet kule vinç üreticisi firma ile anket çalışması yapılmış ve kule vinç sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Modelde M. Bulu' nun geliştirmiş olduğu değişkenlerden faydalanılmıştır. Bu kapsamda değişkenlerin her biri iki dereceli olarak üç kategoride

(yüksek, orta ve düşük) değerlendirilmiştir. Modelde yüksek ‘y’, orta ‘o’ ve düşük ‘d’ ile sembolleştirilmiştir.

#### **Faktör Koşulları (Orta)**

- Hammadde (yo)
- İş gücü (yo) & Lojistik (yo)
- Teknoloji ve altyapı (yo) & Finansal durum (yo)

#### **Talep Koşulları (Orta)**

- İç talep (yy)
- Dış talep (yo)

#### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı (Orta)**

- Sektörün verimlilik düzeyi (yo)
- Firmaların ölçek yapısı ve organizasyonu / Rekabet stratejileri (yo)
- Etkin pazarlama stratejileri (yo)
- Girişimcilik (yd)
- Kule vinç işletmelerinin çevresel etki değerlendirilmesi (yy)

#### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler (Düşük)**

- Üniversite-Sanayi İş birliği (yd)
- Sivil toplum kuruluşlarının etkinliği (yd)
- Yerel yönetimlerin katkısı (yd)
- Standartları düzenleyen kuruluşların varlığı ve etkinliği (yd)
- Tedarikçi değişkeni (yd)

#### **Devlet (Düşük)**

- Sektöre yönelik yasal düzenlemeler (yd)
- Teşvik (yo)
- Denetim (yd)

#### **Sans (Orta)**

- Ani talep değişiklikleri (yo)
- Teşvik (yd)

- Kur dalgalanmaları (yo)
- Denetim (yo) İklim değışiklikleri (yd)

### **Öneriler:**

- a) Kule vinç üretimleri için yerli bir standart belirlenmesi ve üretimlerin bu standartlar dâhilinde yapılması,
- b) Türkiye’deki üreticiler arasında iş birliği yapılması,
- c) Nitelikli eleman yetiştirilmesi konusunda üniversite ve sanayi iş birliğinin yapılması,
- d) Devletin teşviklerle sektöre katkı yapması (fuar desteği, ulaşım-konaklama destekleri, belge destekleri),

Dertli, G., (2020) yaptığı “Kümelenme ve Organize Sanayi Bölgeleri: TR63 Bölgesi Üzerine Bir Uygulama” adlı doktora tez çalışmasında TR 63 bölgesini Porter elmas modeli ile analiz etmiştir. Çalışmada, TR 63 bölgesinde seçilmiş OSB’lerde bulunan 140 firma ile anket yapılmış ve söz konusu bölgelerde sektörel yoğunlaşma olduğu tespit edilmiştir. Elmas modeli çerçevesinde yapılan çalışmanın faktörleri aşağıda paylaşılmıştır.

### **Faktör Koşulları**

- + TR 63 Seçilmiş OSB’lerin büyükşehirlere yakınlığı,
- + Altyapı olanakları & Bölgeye verilen teşvikler,
- Nitelikli iş gücünün yetersiz olması,
- Sosyal altyapının yetersizliği,

### **Talep Koşulları**

- + Yerli ve yabancı talep,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Yenilikçi üretim & Patent ve kalite,
- OSB’lerdeki firmaların ağırlıklı olarak aile firması niteliğinde olması,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Müşteri ve hammadde tedarikçileriyle dikey bütünleşmesi içerisinde olunması,

### **Öneriler:**

- a) OSB için kullanılacak finansman kaynaklarının olması,
- b) TR 63 bölgelerinin sanayilerinde altyapılarının düzenlenmesi, (bankalar, sağlık merkezi, kafeterya, restoran gibi sosyal altyapının gelişmemiş olması)
- c) Üniversite ile yetersiz iş birliği,
- d) Nitelikli iş gücü eksikliği,

## **2.2. Porter Elmas Modeli Çerçevesinde Dünyada Yapılan Bazı Önemli Kümelenme Örnekleri**

### **2.2.1. Almanya / Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi**

Baden-Württemberg otomotivin doğum yeridir ve bir üretim yeri olarak küresel otomotiv endüstrisinde mükemmel bir üne sahiptir. Bu itibar özellikle otomotiv endüstrisinde BMW, Porsche, Audi ve Bosch gibi markalarla ilgili kümede güçlüdür. Baden-Württemberg, Alman otomotiv sektöründe bir bütün olarak dört işten birini oluşturmaktadır. Baden-Württemberg’ deki otomotiv kümelenmesi; Güçlü Ar-Ge yapısı ve tasarım ile rekabetçilik avantajı, otomotiv üreticilerinin, tedarikçilerin ve diğer makine üreticilerinin de bu bölgede olması, yerel kaynaklarla yapılan üretim seviyesinin %70’ lerde olması, teknik üniversitelerin bu bölgede olması ve üniversitelerle iş birliği, güçlü mühendislik ve know-how ile birçok yönden farklıdır.

Almanya, sürdürülebilirlik ve güçlü bir makroekonomik rekabet gücü sergilemektedir. Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) tarafından yayınlanan ve ülkelerin rekabet güçlerine göre sıralandığı Küresel Rekabet Raporu (The Global Competitiveness Report) 1979 yılından beri yayınlanmaktadır. Rapor, ülke ekonomileri ve rekabetçilik üzerine önemli bilgiler sunmaktadır. Raporda, foruma kayıtlı ülkelerin rekabet güçleri Küresel Rekabet Gücü Endeksi’ne (Global Competitiveness Index-GCI) göre analiz edilmektedir. 2019 yılı raporuna göre Almanya, 141 ülke arasında 7. sırada yer almıştır (WEF, 2019). Ayrıca, ülke Dünya Bankası tarafından yayınlanan İş Yapma Kolaylığı Endeksi (Ease of Doing Business Index -DBI) 2020 yılı raporuna göre 190 ülke arasında 22. sırada yer almıştır (World Bank, 2020). İlk olarak 2004 yılında yayınlanan rapor, ülkelerin yatırım ortamının

durumu, uygunluğu ve yerel işletmelere yönelik düzenleyici ortamın süreç kapsamındaki değişiminin analiz edilmesine ve değerlendirmesine olanak tanımaktadır. 2019 yılı raporuna göre iş yapma kolaylığı endeksinin 10 farklı kriter hesaplaması bulunmaktadır.

Zhakiyanov vd., (2015), yaptıkları çalışmada Almanya, Baden-Württemberg otomotiv kümesinin itici güçlerini Porter elmas modeli çerçevesinde analiz etmiştir. Bu çerçevede Baden-Württemberg rekabetçi güçleri aşağıda belirtilmiştir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

Tablo 2.2

*Almanya Baden-Württemberg bölgesi bazı ekonomik göstergeler*

| BAZI GÖSTERGELER                             | 2010    | 2015    | 2019    |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|
| GSYH (EUR, Milyon)                           | 384.913 | 464.455 | 524 325 |
| İhracat (Otomotiv ve Parçaları, EUR, Milyar) | 35,1    | 50,6    | 46,2    |
| İşsizlik Oranı                               | %4,8    | %3,1    | %2,4    |

**Kaynak:** Baden- Württemberg Ekonomi Çalışma Bakanlığı, 2018

#### **Faktör Koşulları**

- + Yüksek vasıflı iş gücü,
- + Almanya'nın en iyi 10 üniversitesinin 6' sını BW bölgesinde (Yüksek Eğitim Sistemi),
- + Yüksek Ar-Ge harcamaları (Ar-Ge yatırımları toplam GSYH' nin %4,9, AB ortalaması %2, Almanya ortalaması %2,5),
- + Doğal kaynakların yokluğu ve yüksek iş gücü maliyetleri neticesinde verimlilik ve premium araçlara yönelim,

#### **Talep Koşulları**

- + BW bölgesi Almanya' nın en yüksek kişi başına düşen GSYH' ye sahip bölgesi,

- + Premium markalar için talep kar bir iç pazar (Premium araçlar statü sembolü olarak görülür),
- + Güvenlikli, düşük emisyonlu ve kaliteli üretim,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Bu coğrafya içerisinde birçok firma arasında güçlü ve kamusal rekabet,
- + Birleşme (hükümet, ticaret odaları, özel firmalar), İş gücüne yatırımın desteklenmesi,
- + Daha iyi koordinasyon ve genel strateji için güçlü mühendislik ve personel bilgi paylaşımı,
- Olgun pazar talebinin yavaş büyümesi,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Dünya' nın en iyi makine üreticilerinin bu bölgede olması,
- + Rakip tedarikçilerin varlığı,
- + Yerel kaynak kullanımının %70' in üzerinde olması,
- Güçlü batarya ve yazılım kümelerinin olmaması,

### **Devlet**

- + Küçük ve Ortak ölçekli firmaların dünya otomotiv pazarına giriş için markalaşma, uluslararası ağlara erişim ve fuarlara katılımlarını destekleme,

### **Öneriler:**

#### **a) Faktör Koşulları:**

- Göçmenlik yasalarını basitleştirin ve genişletin (Olumlu göç politikası),
- Dil eğitimi ve entegrasyon olanaklarını artırın,
- Çocuk sahibi olmak için vergi teşviklerinin yapılması,

#### **b) Talep Koşulları:**

- Yeni otomobil paylaşımı pazarını yakalamak için otonom sürüş teknolojisinde temel oluşturun,

#### **c) Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı:**

- Premium segment araçlara yatırım yapın,

- Tedarikçiler ile orijinal parçalar üreticisi arasında kısaltma döngüleri ve ortak geliştirme konularında eğitimler düzenleyin,

**d) İlgili ve Destekleyici Endüstriler:**

- Japon ve ABD' li pil şirketleri ile BW' de bulunan firmalar arasında iş ortaklıkları oluşturun,
- BW' de 3 test şarj istasyonu oluşturun,
- Açık inovasyon yazılımı için bir enstitü oluşturun. Silikon vadisi içinde bir ofis açın,
- Otomotiv yazılım profesörlüğü için fon oluşturun,

**2.2.2. Amerika Birleşik Devletleri / Hollywood- Film Endüstri Kümelenmesi**

Amerika Birleşik Devletleri bugün ekonomik, askeri ve kültürel açıdan lider bir konuma sahip tek küresel süper güç konumunda bulunmaktadır. ABD, yaklaşık olarak 328 milyon nüfusu ile dünya nüfusunun yüzde 5' inden daha azını temsil etmesine rağmen, 2019 yılında 21,43 trilyon dolarlık GSYH ile dünyanın en büyük ekonomisidir ve dünya GSYH' sinin yaklaşık % 24' ünü oluşturmaktadır. Ayrıca, ABD 65.281 \$ kişi başına gelirden dokuzuncu sırada yer alıyor (International Monetary Fund World Economic Outlook, 2020).

Powdermaker, *Hollywood: The Dream Factory* (1950) adlı kitabında, Hollywood'u şöyle tanımlamaktadır: "Hollywood, ABD ile sınırlı olmayan bir sembolizmle benzersiz bir Amerikan fenomenidir." Hollywood, birçok insan için çok şey ifade ediyor. Sektörün tüm değişkenlerinde (Talep ve faktör koşulları, destekleyici sanayiler, firma stratejileri, devlet) açısından yüksek rekabetçilik gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Hollywood, Amerika Sinema Filmleri Birliği' nin (MPAA) parçası olan şu altı büyük şirketin etrafında dönen ABD eğlence endüstrisinin sistemi olarak tanımlanır: Paramount Pictures, Sony Pictures Entertainment, Twentieth Century Fox Film Corporation, Walt Disney Studios Motion Pictures , Universal City Studios ve Warner Bros. Entertainment (Sigismondi 2012).

ABD, Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi (GCI) 2019 yılı raporuna göre 141 ülke arasında 83.7 puanla 2. sırada yer almıştır (WEF, 2019). ABD, iş dinamizminde 1. sırada ve inovasyon kabiliyetinde 2. sırada yer almaktadır. Avrupa ve Kuzey Amerika' da ise liderdir.

Dünya Bankası tarafından yayınlanan İş Yapma Kolaylığı Endeksi 2020 yılı raporuna göre ABD, 190 ülke arasında 84 puanla 6. sırada yer almıştır (World Bank, 2020).

Gupta vd., (2006) ve Kumar vd., (2014) yaptıkları çalışmada Los Angeles ve Hollywood film sektörü kümelenmesini Porter elmas modeli çerçevesinde analiz etmiştir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

#### **Faktör Koşulları**

- + Beşerî sermaye (film ajansları ve okulları),
- + Coğrafik koşullar (iklim ve topografya),
- + Fiziksel altyapı ve film stüdyolarına yapılan finansal yatırımlar,
- Artan işçi ve ekipman fiyatları,
- Gayrimenkul fiyatlarındaki artış,

#### **Talep Koşulları**

- + Pazarın en büyüğü,
- + Teknolojinin hızlı gelişimi,
- + Ev sinema sektörünün büyümesi,
- + Amerikan Kültür ve Hollywood reputasyonu,
- + İngilizcenin uluslararası dil olması,

#### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Stüdyo iş birlikleri (Big Six: Paramount, 20th Century Box, Universal, Walt Disney, Warner Bros, Pictures And Columbia) %90' dan fazla film yapım ve dağıtımı,
- + Bazı ülkelerdeki sinema salonları ortak olup kar & maliyet paylaşımı yapılması,
- Büyük stüdyoların stratejik tekeli,

#### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Film ödülleri ve festivaller,
- + İlgili sektörler (görsel efektler, reklamlar, müzik ve finans),

### **Devlet**

- + Film yapım teşvikleri (sinema araç-gereç teşvikleri),
- + Vergi muafiyetleri,
- + Kaliforniya’ da yeni yatırımcılara ücretsiz yer tesisi,

### **Öneriler:**

#### **a) Federal Hükümetin Rolü:**

- Federal hükümet, sinema endüstrisinin bir bütün olarak desteklenmesinde rol oynamalıdır. Fikri mülkiyet haklarının korunmasını, teknolojik değişime hızlı bir şekilde ayak uydurarak ve yabancı ülkeleri korsanlıkla mücadele etmeye teşvik ederek ve onlara yardım ederek korsanlıkla mücadelede önemli bir rol oynamalıdır.
- Federal hükümet aynı zamanda Amerikan firmaları ve filmleri için dış pazara erişim konusunda da çalışmalıdır ki bu korumacılık ve ona bağlı emperyalizm teziyle savaşmayı ima eder. Uluslararası müzakerelerde, Hollywood’ un dünya kültürlerinin katalizörü rolünde (örneğin, yönetmenler dünyanın her yerinden geliyor) ve Hollywood’ un bağımsız ve ana akım filmlerin yapımında ısrar edebilir.

#### **b) Kaliforniya Hükümetinin rolü**

- Eyalette iş yapmanın yüksek maliyeti meselesini ele almak, Kaliforniya hükümetinin ilk hedefi olmalıdır.
- Dizi sektöründe kaçak üretimi engellemek için devlet vergi reformu geliştirmelidir.
- Kaliforniya hükümeti, Kaliforniya Film Komisyonu aracılığıyla ve bu alandaki aktörlerin karşılaştığı ihtiyaçlar ve engellerle ilgili bir araştırma yaparak, ön prodüksiyon ve post prodüksiyonu güçlendirmek için destekleyici bir rol oynamalıdır.
- Kaliforniya hükümeti, San Francisco-San Jose bölgesindeki bilgisayar teknolojileri kümelenmesi ile Los Angeles film endüstrisi arasındaki bağlantıları ve iletişimi kolaylaştırmada yardımcı olabilir. Aynı zamanda sanat ve eğlence merkezi olarak Kaliforniya imajı üzerinde çalışmalı ve “Hollywood markasını” pazarlamalıdır.

### c) Firmaların Tavsiyeleri ve İş birliği kurumların Rolü

- Kümedeki stüdyolar arasındaki iş birliği artırılmalıdır.
- İnternet üzerinden içeriğin dağıtımını ve elektronik hırsızlığa karşı korumak için büyük stüdyolar tarafından ortaklaşa finanse edilen kâr amacı gütmeyen bir araştırma ve geliştirme kuruluşu kurulmalıdır.
- Stüdyolar sinema deneyimini iyileştirmek ve dijital ekranların benimsenmesini hızlandırmak için tiyatrolarla da çalışmalıdır.
- Grevlerden kaçınmak, yeni zorluklar ve fırsatlar konusunda ortak farkındalık ve anlaşma oluşturmak için sendikalarla birlikte çalışılmalıdır.

### 2.2.3. Çin / Guangdong Tekstil Kümesi

Guangdong eyaleti, Guangzhou, Shenzhen ve Hong Kong' ta bulunan üç limanı olan ve altyapı bakımından en donanımlı eyaletlerden biridir. Guangzhou, Çin' in üçüncü büyük şehri ve Güney Orta Çin' in en büyük şehridir. Aynı zamanda Çin' in önemli endüstriyel üssüdür. Bölge, Guangdong eyaletinin ortası ile Hong Kong ve Makao' yu kapsamakta olup dünyanın en yoğun kentleşmiş bölgelerinden ve Çin'in en önemli ekonomik ve sanayi merkezlerinden biridir.

Çin, gelişmiş üretim ve iş gücü havuzu ile dünyanın en büyük tekstil üreten ve ihraç eden ülkesidir. Tekstil endüstrisi, 2001 yılında Çin' in toplam endüstriyel üretiminin %9,6' sını ve toplam endüstriyel iş gücünün %13,7' sini oluşturan Çin ekonomisinin temel direklerinden biridir (Zhang vd., 2002).

Son yirmi yıldaki hızlı büyümesiyle Çin tekstil endüstrisi, ülke ekonomisinin temel direklerinden biri haline gelmiştir. Günümüze bakıldığında Çin' in tekstil ihracatı 2019 yılında 118,5 milyar USD olarak gerçekleşmiştir (<https://www.statista.com/>, erişim tarihi: 03.01.2021)

Bölge GSYH (2018): 1.4 trilyon USD (Çin'in toplam %11' i)

Yıllık büyüme (2018): %6,8 (Çin ortalama %6,6)

Kişi Başı Gelir: 11.246 USD (Çin 8.826 USD)

Guandong tekstil kümesi Porter elmas modeli çerçevesinde analiz edilmiştir (Elsayed vd., 2006). Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörleri yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirilmiştir.

### **Faktör Koşulları**

- + Düşük maliyetli iş gücü havuzu
- + Üretim için kalifiye iş gücünün mevcudiyeti (Bölgede 62 Üniversite bulunmaktadır),
- + En gelişmiş altyapılar ve limanlar (yollar, 100+ bağlantı noktası, uluslararası havalimanları, demiryolu vb.),
- Üniversite / sanayi araştırma iş birliğinin kısıtlı olması,
- Fikri mülkiyet haklarının korunmaması,
- Nispeten gelişmiş borsa ancak finansal piyasada düşük gelişmişlik seviyesi,

### **Talep Koşulları**

- + Hong Kong ve dünyada sürekli artan ihracat talebi (Re-export şeklinde),
- ± Yüksek ve artan yerel talep (ancak karmaşıklık düzeyi düşük),
- Guangdong' daki şehirler arasında yüksek ve artan gelir eşitsizliği,
- Yerel pazarda yüksek kalitede ürünlerin sınırlı pazarlanması ve kullanım azlığı,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Gelişmiş alt endüstriler,
- + İyi işleyen Serbest Ticaret Bölgeleri,
- + Ticaret şirketleri: Hong Kong ile güçlü ticari bağlantılar,
- + Finans sektörü: Doğrudan yatırımlar yoluyla Hong Kong' dan büyük alıcılar,
- + Yüksek ihracata dayalı endüstriler ve ilgili endüstrilerin KOBİ' ler olması,
- Düşük kaliteli yerli tedarik ürünleri,
- Finansal endüstrilerin ve ticari hizmetlerin az gelişmişliği,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Yerel rekabetin yoğunluğu,
- + Düşük ticaret engelleri,
- + Yüksek ihracat odaklı (uygun maliyetli) sektörler,
- + Yabancı firmalar için düşük giriş engelleri,
- + Avantajlı doğrudan yabancı yatırım politikaları (%10 gelir vergisi, arsa kullanım hakları, basit gümrük işlemleri vb.),

- Etkin olmayan tekelcilik politikası,
- Verimsiz şirket yönetim kurulları,
- Fikri mülkiyet haklarının zayıf uygulanması,

### **Devlet**

Rekabetçi bir eyalet inşa etmeye yönelik en önemli hükümet adımı, Guangdong’ da üç Özel Ekonomik Bölge’ nin kurulmasıydı. Olumlu ekonomik düzenlemeler ve düşük vergiler (yüzde 10’ a karşılık ulusal ortalama yüzde 30); Guangdong bölgesinin, üstün yol altyapısı ve Pearl Nehri Deltası’ nda 100’ den fazla limanı olan sanayileşmiş bir eyalete dönüşmesini kolaylaştırmıştır. Ayrıca, Çin Ulusal Tekstil ve Konfeksiyon Konseyi kurulmuştur (CNTAC) ve konsey kar amacı gütmeyen bir organizasyon olup tekstille ilgili tüm işletmelerin yerel federasyonunu sağlamaktadır.

### **Öneriler:**

- Fikri mülkiyet hakların korunmasının eksikliği:** Hükümet fikri mülkiyet ihlalleri ve ticari korsanlıkla mücadele için proaktif bir yaklaşım benimsemelidir.
- Markalaşma, tasarım ve üretim inovasyonunda lider firmaların eksikliği:** Markalaşma, tasarım ve üretim inovasyonunda lider firmaların doğması desteklenmelidir. Devlet, Guangdong eyaletinde yükseköğrenim kurumlarının kurulmasında liderliği üstlenmelidir. Hükümet yurtdışında okuyan azımsanmayacak Çinli öğrenci topluluğunu çekmeye çalışmalıdır. Bu şekilde markalaşma, inovasyon ve tasarım ağı artabilir.
- İş gücü maliyetini artırmak:** Guangdong’ un düşük maaşları ve bol iş gücü olmasına rağmen hem ücretler hem de arazi maliyetleri hızla artmıştır. Guangdong, düşük kaliteli üretime kilitlenmekten kaçınmak istiyorsa, hizmetle zenginleştirilmiş veya teknik açıdan yenilikçi üretime yönelik küresel eğilimden tam anlamıyla yararlanmak için inisiyatif almalıdır.
- Guangdong’ daki hükümet ile küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında iletişim eksikliği:** Guangdong’ daki iş ortamını iyileştirmeye yardımcı olmak için özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortak endişelerini toplamak ve hükümet yetkilileriyle arabulucuk yapmak için kamu kurumu kurulmalıdır.

- e) **Kötü çalışma koşulları:** Bazı asgari standartların sürdürülmesi ve uygulanması gerekmektedir. Aşırı sıkı çalışma kurallarının gözden geçirilmesi ve ardından bunların düzenlenmesi gerekmektedir (Luo, X. ve Zhu, N., 2015)

#### 2.2.4. Tayland Otomotiv Kümelenmesi

Uluslararası Motorlu Araç İmalatçıları Örgütü (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers -OICA) raporuna göre Tayland 2019 yılında 2.013.710 adet araç üreterek dünyanın en fazla otomobil üreticileri sıralamasında 11. sırada yer almaktadır (OICA, 2019).

Tayland otomotiv kümelenmesi Tayland ekonomisi için öncelikli sektörlerin başında gelmektedir. Tayland otomotiv kümesi, hükümetin endüstriyi açmaya ve rekabeti memnuniyetle karşılamaya başladığı son yirmi yılda önemli ölçüde gelişmiştir. Bu, kümeyi önemli ölçüde doğrudan yatırımla güçlendirmiştir. Tayland otomotiv kümelenmesi ülke GSYH' sinin % 12' sine katkıda bulunan üçüncü en büyük sektördür. Küme, uluslararası ihracat ve ticaret girişlerine büyük katkıda bulunmaktadır. Tayland, istikrarlı ve güçlü bir makroekonomik rekabet gücü sergilemektedir. Küresel rekabet edebilirlik endeksi (GCI) 2019 yılı raporuna göre 141 ülke arasında 40. sırada yer almıştır (WEF, 2019). Ayrıca, ülke Dünya Bankası' nın doing business 2020 raporuna göre 190 ülke arasında 21. sırada yer almıştır (World Bank, 2020). Tayland otomotiv kümesinin itici güçlerini anlamak için küme Porter' ın elmas modeli çerçevesinde (Woon vd., 2007) ve (Ghazali vd., 2011) analiz edilmiş ve rekabet avantajı için itici güçler aşağıda belirtilmiştir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

#### **Faktör Koşulları**

- + Altyapı ve lojistik,
- + Düşük vasıflı iş gücüne erişebilirlik,
- + Otomotiv için yeterli mesleki kurslar,
- + İş birliği kurumların doğması,
- Yetenekli otomotiv mühendisi eksikliği,
- Yükseköğretim kurslarının sınırlı olması,
- Otomotiv sektöründe düşük Ar-Ge ve yenilikler,

### **Talep Koşulları**

- + İç pazarda güçlü büyüme,
- + Dünya standartlarında çok uluslu şirketlerin varlığı nedeniyle güçlü ve gelişmiş parça talebi
- + Tayland ve bölgede güçlü büyüme,
- Büyük şehirlerde trafik sıkışıklığı toplu taşıma kullanımını artırabilir,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Bölgesel olarak güçlü kauçuk, plastik, elektronik endüstrisi, ancak çoğunlukla koşulları kısıtlanmış tedarikçiler,
- + İlgili endüstriler: Kimyasallar, çelik, plastik vb.
- + Çokuluslu şirketlerin parça ve bileşen üretimlerinin yeri,
- Test merkezlerinin zayıf olması,
- Kümeler arası zayıf iş birliği,
- Sadece birkaç büyük yabancı oyuncu, çokuluslu şirketlerin karmaşık taleplerini karşılamak için özel parçalar sağlayabilir,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Güçlü yabancı orijinal ekipman üreticisi rekabeti,
- + Segmentte küresel rekabet (Örn. Kamyon),
- + Yabancı sermaye kısıtlamasının olmaması,
- + Güçlü ihracat yönelimi,
- Otomotivde niş yeniliklerin eksikliği,

### **Öneriler :**

#### **a) Öncelik sırasına göre kısa vadeli öneriler**

- Uzman üreticilerle birlikte üniversite düzeyinde Otomotiv mühendisliği programlarının artırılması,
- Ulusal üniversiteler, endüstriler ve yabancı üniversiteler arasında yoğun iş birliği sağlanması,
- Otomotiv sektöründe inovasyonla ilgili faaliyetler için hibe ve vergi kredileri sağlamak,

- Dünya standartlarında araştırma yapan bilim insanlarından destek alınarak yerel araştırma kurumlarının teşvik edilmesi,

**b) Öncelik sırasına göre uzun vadeli öneriler**

- Kümelerin inovasyonunu artırmak için Kamu ve Özel mülkiyetli kapsamlı bir test merkezi kurulması,
- Otomotiv kümesinde inovasyon odaklı faaliyetler için kolay finansman erişimi sağlanması,
- Otomotiv sektörüne yeni yatırım yapan firmalara devlet fonların tahsis edilerek sermaye desteği sağlanması,

**2.2.5. İsviçre Saatçilik Kümelenmesi**

İsviçre, dünyadaki siyasi ve ekonomik açıdan en istikrarlı ülkelerden biridir. Ekonomisi komşularına çok bağımlı olmasına rağmen, GSYH büyümesi son birkaç yılda Avrupa' yı geride bırakmıştır. İsviçre, inovasyonu ve iş gücü piyasası verimliliği ile Dünya ekonomik forumu tarafından arka arkaya 5 yıl boyunca en rekabetçi ülke seçilmiştir. Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi (GCI) raporuna göre 2018 yılında 4. sırada, 2019 yılında 5. sırada yer almıştır (WEF, 2019). Ayrıca, Dünya Bankası'nın doing business 2020 raporuna göre 190 ülke arasında 36. sırada yer almıştır (World Bank, 2020). İsviçre' nin saat endüstrisi, 16. yüzyılda, özellikle Jura bölgesinde, kümelenmenin gelişmesiyle başladı. İsviçre Saat Federasyonu (2019) raporuna göre, İsviçre değer açısından dünyanın en büyük saat ihracatçısıdır (2018' de 19,95 Milyar CHF ve 23,7 milyon adet), 2019' da (20,46 Milyar CHF ve 20,6 milyon adet), Çin ise en büyük birim ihracatçısıdır (644,3 milyon adet). Uzun bir saatçilik geçmişi, özel eğitim, destekleyici hükümet politikaları (İsviçre yapımı, Swissness, Hallmark of Geneva) ve hassas mühendislik gibi bağlantılı endüstriler, İsviçre' yi lüks saatler için tekel haline getirmiştir. İsviçre saatçilik kümesi Porter' ın elmas modeli çerçevesi nezdinde (Goodman vd., 2010) ve (Clavijo vd., 2014) tarafından analiz edilmiş ve itici güçler belirlenmiştir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

**Faktör Koşulları**

- + Kümeye odaklanan üniversitelerin ve Ar-Ge enstitülerinin yoğunlaşması,
- + Dünya standartlarında iş birliği enstitüleri,

- + Nitelikli iş gücü oranı,
- ± Saat endüstrisi için özel eğitim programları geliştirilmesi,
- İş gücü maliyetleri uluslararası rekabete göre yüksektir,
- Girişim sermayesi fonuna düşük erişim (Goodman vd., 2010).

### **Talep Koşulları**

- İsviçre'nin yüksek kalite konusundaki ulusal ünü, İsviçre saatlerine güvenilirlik kazandırmaktadır (Federation of Swiss Watch Industry FH, 2014).
- Gelen yerel talebin %50' si turistlerden oluşuyor,
- Yüksek gelirli ülkelerin potansiyel talebi,
- Yüksek düzeyde şirketler arası talep (düşük dikey entegrasyon),
- Küçük yerel talep,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Hassas mühendislik firmalarının yüksek konsantrasyonları,
- + Sektörler arasında yüksek düzeyde iş birliği ve koordinasyon,
- + Saat kümesi, çok güçlü ve çok gelişmiş mikro teknoloji ve hassas mühendislik kümesinin alt birimidir (Gugler ve Keller, 2009)
- + Güçlü turizm ve sektör genel merkezleri müşterileri beraberinde getirmekte ve dış talebe ilişkin bilgiler vermektedir,
- + Avrupa moda ve pazarlama sektörleriyle güçlü ve yakın ilişki,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Eşit boyutlu büyük şirketler agresif bir şekilde rekabet ediyor,
- + Marka ve stil farklılaşmasına dayalı rekabet,
- + Yeni İsviçreli girişimciler için giriş engellerinin düşük olması,
- + Küçük ve orta ölçekli şirketlerin uzun kuyruğu (long tail),
- ± İstikrarlı ve korunan mülkiyet yapıları,

### **Devlet**

- + İsviçre Saat Endüstrisi Federasyonu, İsviçre saat endüstrisini ve markasını tüm dünyada teşvik eder. İsviçre yapımı markanın etrafındaki düzenlemelerin korunmasında en önemli rolü oynar (Federation of Swiss Watch Industry FH, 2014).

### **Öneriler :**

- a) Swiss Made markasının değerinin korunması için firmaların inovasyon, pazarlama ve tasarıma yatırım yapmaya daha iyi teşvik edilmesi gerekir.
- b) İsviçre Saat Endüstrisi Federasyonu Swiss Made markasının merkezi olarak pazarlanmasında daha büyük bir rol oynayabilmelidir.
- c) Hükümet girişimciliğin önündeki engelleri azaltmalı ve ülkeye daha fazla risk sermayesi ve özel sermaye çekmelidir.
- d) Yüksek katma değerli faaliyetlerin İsviçre’ den uzağa potansiyel olarak taşınmasıyla Kanton Hükümetleri saat tasarımı ve pazarlamasında birinci sınıf eğitim programları açmak için İsviçre saat ustalarıyla birlikte çalışmalıdır.
- e) İsviçre Saat Endüstrisi Federasyonu, pazarlama ofisi varlığını Hindistan ve Çin’ e genişletmelidir. Küme şirketleri, dar bir Avrupa stili / tasarım odağından kaçınarak hatlarını Asya pazarlarını hedefleyen ürünlerle giderek daha fazla tamamlamalıdır.
- f) Ayrıca, şu anda talep değişikliklerine yeterince hızlı yanıt vermelerine izin vermeyen yeni ürün geliştirme döngüleri kısaltılmalıdır.

### **2.2.6. Brezilya / Sao-Paulo Plastik Kümelenmesi**

Brezilya plastik kümesi, ulusal ekonominin çekirdeği ve ülkede iş yapmak için en iyi platform olarak kabul edilen Sao Paulo bölgesinde yoğunlaşmıştır. Sao Paulo eyaleti Brezilya’ nın Güneydoğu Bölgesi’ ndeki Atlantik Okyanusu kıyılarında bulunuyor ve Brezilya topraklarının sadece %3’ ünü temsil etmektedir. Ayrıca, 10 milyon nüfus ile ülkenin en kalabalık şehridir.

Brezilya, 2020 yılında yaklaşık 212,5 milyon nüfus ile dünyanın 6. büyük ülkesi ve aynı zamanda nüfusun %86,7’ si kentsel alanlarda yaşayan 6. en kalabalık ülkedir (<https://www.worldometers.info/world-population/brazil-population/>, Erişim tarihi: 05.01.2021).

Plastik değer zincirinin tamamı Sao Paulo’ da bulunmaktadır. Sao Paulo, Brezilya’ nın plastik geri dönüştürücüler, reçine dağıtıcıları ve kalıp makineleri kümelerinden oluşur. Finans, lojistik ve biyoteknoloji kümeleri önemli girdiler sağlarken, otomobil, inşaat ve yiyecek ve içecek endüstrileri önemli talep kaynakları sağlar. Kimyasal ve kauçuk kümeleri ise ilgili endüstrilerdir.

Brezilya küresel rekabet endeksi 2019 yılı raporuna göre 61. sırada yer almaktadır (WEF, 2019). Ayrıca, Dünya Bankası' nın doing business 2020 raporuna göre 190 ülke arasında 124. sırada yer almıştır (World Bank, 2020). Amemiya vd., (2013) yaptıkları çalışmada, Sao Paulo, Brezilya plastik kümesinin itici güçlerini Porter elmas modeli çerçevesinde analiz etmiştir. Bu çerçevede Sao Paulo' nun rekabetçi güçleri aşağıda belirtilmiştir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

### **Faktör Koşulları**

- + Ar-Ge kurumları (ülkedeki en büyük araştırma kurumları kümesine sahiptir ve neredeyse tamamı plastikle ilgili teknoloji üzerinde çalışmaktadır),
- Yüksek hammadde ve enerji maliyetleri,
- Mühendis eksikliği,
- Yetersiz altyapı,
- Bürokrasi,

### **Talep Koşulları**

- + 3 gelişmiş endüstri - inşaat, yiyecek ve içecek, otomobil,
- + Büyüyen orta sınıf,
- Artan iç talep ancak sanayi ithalatı payını kaybediyor,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Birçok makine tedarikçisi,
- + Büyüyen geri dönüşüm endüstrisi,
- + Yeni petrol ve gaz keşifleri,
- + Aktif birçok iş birliği kurumu,
- Kümelenmeye dair gelişme olmaması,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

#### ***Resin***

- Ülke içinde tek satıcı olması,
- Petrol ve gazın kamu iktisadi kuruluşunun tekelinde olması,
- Yüksek ithalat tarifeleri (% 20),

### ***Plastik ürünler***

- + Yoğun rekabet,
- Kayıt dışılık,
- Yüksek tarifeler (%25),
- Yüksek makine tarifeleri (%40),

### **Öneriler :**

- a) **Korunan sektörden küresel rekabet gücüne sıçrama yapın:** Brezilya plastik kümesinin, kümelenmenin önemli korumacı engellerini ve rekabete aykırı unsurlarını kademeli olarak kaldırması gerekiyor. Aynı zamanda, hükümet ithalat ve ihracat prosedürleri etrafındaki bürokrasiyi en aza indirmeli, iş gücü üzerindeki vergi yükünü basitleştirmeli, hafifletmeli ve küçük firmaları kayıtlı ekonomiye katılmaya teşvik etmelidir.
- b) **Yetenek ve altyapıdaki boşlukları kapatırken inovasyonu agresif bir şekilde teşvik edin;** Plastik kümeleri ve hükümet, mühendisler arasındaki boşluğu doldurmak için birlikte çalışabilir, belki de vasıflı işçilerin göçünü kısa vadeli bir çözüm olarak teşvik edebilir. Son olarak, hükümetin altyapı planları, endüstrinin ulaşım ihtiyaçlarını yakından yansıtmalıdır. Önemli bir demiryolu yatırımı düşünülmelidir.
- c) **"Yeşil" plastik konusunda iç talebin farkındalığını artırın;** çevreye daha duyarlı biyo-plastikler için bir merkez oluşturulmalı. Hükümet ve iş dünyası, bu ürünlere yönelik daha fazla yerel tüketici talebinin yanı sıra daha fazla devlet tedarikini teşvik etmek için birlikte çalışabilir.
- d) **Bir küme sesi oluşturun:** Kümelenmenin birçok endüstri birliği vardır, ancak bu raporda önerilen reform türlerini ilerletecek tek bir sese sahip değildir. Bu birleşik ses, yeni bir kurumdan veya mevcut dernekler arasında daha iyi koordinasyondan gelebilir.

### **2.2.7. Belçika İlaç Kümelenmesi**

Doğal kaynakların eksikliğine ve küçük bir iç pazara rağmen, Belçika dünyadaki en karlı ve rekabetçi ülkelerden biridir. Ülkenin nüfusu 2020 yılı itibarıyla 11.4 milyon civarındadır (<https://www.worldometers.info/demographics/belgium-demographics/>, Erişim tarihi : 05.01.2021). Kişi başına düşen GSYH \$46.724,30,

Küresel Rekabet Endeksi' nde 141 ülke arasında 21. sırada ve makroekonomik istikrar açısından dünyada 1. sırada yer almaktadır (WEF, 2019). Ayrıca, Dünya Bankası' nın doing business 2020 raporuna göre 190 ülke arasında 46. sırada yer almıştır (World Bank, 2020).

Belçika, Avrupa' nın kalbinde, Kuzey Denizi' nde yer almaktadır. Almanya, Hollanda, Lüksemburg ve Fransa ile sınır komşusudur. Ülke, mükemmel liman ve yol altyapısı nedeniyle çok yüksek uluslararası ticaret seviyelerine sahip açık bir ekonomiye sahiptir. Brüksel, hem Belçika' ya hem de AB' ye başkent olarak hizmet ediyor ve 1200 uluslararası kuruluşu ev sahipliği yapıyor (CIA, 2021). Belçika ilaç endüstrisinin üretkenliği, büyük ihracat rakamlarıyla daha da ön plana çıkmaktadır. Belçika' da bulunan (Biyo) ilaç şirketleri, 2018' de Avrupa' nın toplam ihracatının % 12,1' ini oluşturmuştur. Bu, Belçika' yı AB' de kişi başına (biyo) ilaç ürünlerde en büyük ikinci ihracatçı ülke yapmıştır. Belçika, 2018 yılında 42,9 milyar EUR tutarında ilaç ihracatı yapmıştır. Bu, günde 118 milyon EUR tutarında (biyo) ilaç ihracatına eşittir (Pharma.be, 2019). Abrahamsen vd., (2011) Belçika ilaç kümelenmesi ile ilgili yaptıkları çalışmada Porter' ın elmas modeli yöntemi ile kümenin rekabetçi güçlerini belirlemişler. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

### **Faktör Koşulları**

- + Belçika dağıtım için Avrupa' da 1. sırada yer alan bir ülke (altyapı, lojistik vb.),
- + Kapsamlı araştırma ağı (9 uzman üniversite),
- + 167 adet yüksek kaliteli hastanenin yoğun ağı,
- + İnovasyonu destekleyen özel sermaye,
- Ar-Ge çıktısı, OECD ortalamasına göre düşük,
- Yüksek işçilik maliyeti ve nitelikli iş gücü sıkıntısı,
- Sınırlandırılmış tıp öğrencileri (numerus clausus) sayısı nedeniyle kalifiye tıp uzmanlarının sınırlı sayısı ve kalitesi,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Biotech kümelenmesi, ilaç sektörüne bir Ar-Ge girdisi ve lisanslama fırsatları kaynağı sağlar,

- + Kimyasallar kümesi ilaç sektörüne hammadde, proses ve üretim uzmanlığı sağlar,
- + Lojistik kümesi ilaç sektörüne ilaç dağıtımı için bir dağıtım platformu sağlar,
- İş birliği için sağlam uzman kurumlar ağı,

### **Talep Koşulları**

- + Belçika, dünyada tıp için en yüksek harcama oranlarından birine sahiptir (kişi başına 600 \$),
- + Güçlü bölgesel talebi olan gelişmiş sağlık sistemi (medikal turizm),
- + Güçlü dış talep (farklı fiyat noktalarında da olsa),
- + Demografik eğilim (yaşlanan Avrupa),
- Küçük yerel pazar,
- Hükümetin maliyet baskıları kamu talebini kısıtlayabilir,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Bilimsel araştırmalar için vergi muafiyetleri,
- + Faz I klinik araştırmalar için Avrupa’ da en hızlı onay süreci,
- + Açık ve güçlü rekabet yerli ve yabancı firmaları cesaretlendirmektedir,
- Karmaşık ve uzun fiyatlandırma ve geri ödeme süreci,

### **Öneriler:**

- a) Nitelikli iş gücünün sınırlı erişilebilirliğini görüşmek için, federal hükümet, tıp okuyabilecek öğrenci sayısını sınırlayan tartışmalı “Numerus Clausus” politikasını değiştirmeli veya iptal etmelidir.
- b) Ticari küme katılımcıları bir sanayi yerleştirme ve burs programı geliştirmelidir. Program, yakın zamanda hekim ve klinik bilim insanı olarak mezun olmuş yetenekli genç çalışanları hedeflemelidir.
- c) Ticari araştırma projeleri ve harç geri ödemesi üzerine çalışma sunarak, Belçika’ nın ilaç şirketleri daha fazla çalışanı çekebilir ve iş gücü maliyeti enflasyonunun etkilerini azaltabilir.
- d) Ekonomik İşler Bakanlığı ile Sosyal İşler Bakanlığı arasındaki sorumluluklar netleştirilmeli ve düzenlenmelidir. Bu, hızlı takip edilen yeni bir ilaç onay

süreci oluşturarak, jenerik ilaçların kullanımını azaltarak ve komşu ülkelerdeki ilaç fiyatlarını karşılaştırma ölçütü olarak kullanarak yapılabilir.

- e) Araştırma enstitüleri ve özel şirketler arasında iş birliğinin artırılması, üniversite teknoloji transfer ofislerinin yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesi gerekmektedir.
- f) Araştırma uygulamalarının belirli tedavi edici alanlarda paylaşılmasını koordine etmek ve teşvik etmek için küme iş birliği (örneğin aşılar, iltihaplar vb.) kurumları kurulmalıdır.

#### 2.2.8. Mısır Tekstil Kümelenmesi

Orta Doğu'daki en etkili ülkelerden biri olan Mısır, en çok gizemli piramitleri ve renkli tarihiyle tanınmaktadır. 2020 yılı itibarıyla 100 milyon nüfusu olan ülkenin en büyük şehri 7,73 milyon nüfus ile Kahire' dir. Nüfusun %43' ü kentsel alanlarda yaşamaktadır (<https://www.worldometers.info/world-population/egypt-population/>, Erişim tarihi : 07.01.2021). 2019 yılında Mısır' ın GSYH' sı 303 milyar USD olarak gerçekleşmiştir (Dünya Bankası, 2020). Pek çok büyük ülke gibi, Mısır ekonomisinin GSYH içerisinde hizmet sektörü payı (%54), önemli istihdam sağlayan sanayi sektörü (%34) ve tarım sektörü payı (%12) olarak gerçekleşmiştir.

Dikey entegrasyon ve gelişmiş altyapı avantajıyla Mısır' ın tekstil ve giyim sektörü Afrika kıtasındaki en entegre sektördür. Mısır aynı zamanda Afrika' daki en büyük ekstra uzun elyafli pamuk üreticisidir. Mısır' da hazır giyim sektörü, GSYH' nın %3' ünü ve endüstriyel çıktının %27' sini oluşturmaktadır. Toplam sanayinin %25' i tekstil üretimine odaklanmış olup, bunun % 12' si ev tekstili, % 8' i pamuk ipliği ve %5' i diğer tekstillerdir.

Özel sektör hazır giyim sektörünün% 90' ına sahiptir. İplik ve dokuma sektörü, güçlü bir kamu sektörünün etkisine sahip büyük ölçekli endüstrilerin hakimiyetindedir. Mısır küresel rekabet endeksi 2019 yılı raporuna göre 54.5 toplam puan ile 93. sırada yer almaktadır (WEF, 2019).

Ayrıca, Dünya Bankası' nın doing business 2020 raporuna göre, 190 ülke arasında 114 sıra yer almış ve bir önceki rapora göre 6 sıra birden yükselmiştir (World Bank, 2020). Abdallah vd., (2012) Mısır tekstil kümelenmesi ile ilgili yaptıkları çalışmada Porter' ın elmas modeli yöntemi ile kümenin rekabetçi güçlerini

belirlemişlerdir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

### **Faktör Koşulları**

- + Rekabetçi iş gücü maliyeti,
- + Hammadde mükemmeliyetliği (Pamuk),
- ± Eğitim ve Araştırma kurumlarının yeni olması,
- ± Yeterli taşıma altyapısı,
- Katı iş gücü piyasaları,
- İş gücünde düşük kadın katılımı, yüksek beyin göçü,
- İşletme maliyetlerinin düzensizliği,
- Düşük vasıflı yöneticiler ve işçiler,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Uluslararası ticarete çok az yasal engel,
- Sınırlı rekabetin kalıntıları,
- Rekabetçi baskılardan korunan büyük, dayanaklı devlete ait işletmeler,

### **Talep Koşulları**

- + Bilgili yerel alıcılar,
- + Pamuk için yüksek kaliteli komşu bölge talepleri (Avrupa, Asya),
- + Uluslararası üne sahip sertifikasyon kuruluşları,
- Düşük kaliteli yerel talep,
- Merkezileştirilmiş satın alma / piyasa dışı talebin geçmişi,
- Minimal derecede güvenlik ve çevre yönetmeliği,

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Olgun nakliye / lojistik kümelenmesi,
- + Kurulmuş uluslararası iş birliği girişimleri,
- Sermaye malları için zayıf tedarikçi ağları,
- Sınırlı erişim ve kapsamla olgunlaşmamış iş birliği kurumları,

## Öneriler:

**a) Ulusal Öneriler:** 2011' in başlarındaki Mısır devriminden bu yana, ülke çok sayıda zorlukla karşı karşıya kaldığından kapsamlı bir tavsiye listesi sunulmalıdır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- Firmaların faaliyet gösterebileceği ve dışarıdan gelenlerin sermayeye yatırım yapabileceği güvenli bir ortam yaratmak,
- Fiziksel güvenlik ve hukukun üstünlüğü güvence altına almak,
- Hükümetin meşruiyetine öncelik vermek ve yolsuzluğu azaltmak,
- Kamu kurumlarının kalitesine ve dayanıklılığına olan inancı aşlamak,
- İş yapma zorluğunu kolaylaştırmak,
- Patent yasaları ve yatırımcıyı korumak,

## **b) Küme Önerileri:**

### ***Hedefler:***

- Politika liderleri, iş adamları ve siyasi yönetimlerle birlikte kümelenme iyileştirme vizyonu tanımlamak,
- Yaşlanma ekipmanı ve kamuya ait çırçır fabrikalarına yapılan kronik yetersiz yatırımların yapılmaması,
- Mısır' ın ünlü olduğu uzun elyaf pamuğunun verimli bir şekilde işlenmesini sağlamak,
- Özelleştirme yapılmalı (1994-2000 yılları arasındaki başarısız özelleştirme çabaları göz önüne alınmalı, küme odaklı strateji yoluyla rekabet gücünü yükseltmede başarılı olabilecek yeni politikalar geliştirilmeli),

### ***Küme Değer Önerisi :***

- MENA bölgesinde tekstil uzmanlığının lider tedarikçisi olmak,
- Kümenin öncelikle temel darboğazını ortadan kaldırması gerekir: Rekabetçi olmayan bir çırçır sektörü gibi.

### ***Hammadde Tedarikinde Devlet Katılımının Azaltılması:***

- Zayıf sermaye stokuna ek olarak, çırçır sektörü verimsiz ve düşük vasıflı bir iş gücü ile boğuşmaktadır. Geniş ulusal politika eğitim sektöründeki gelişmeye öncelik verirken, bu tür bir iyileştirme tekstil kümelenmesine hemen bir fayda sağlamayacaktır. Kümelenme, özel eğitim programlarına olan bağlılığını

artırmalıdır. Beşeri sermayeyi yükseltmek için Mısır hükümeti çok uluslu firmalar ve uluslararası aktörlerden oluşan bir koalisyon oluşturmaktadır.

***Yatırım Tuzağını Kırın:***

- Düşük marjlı ürünler, düşük ücretli iş gücü politikalarından uzaklaşıp üretim süreçlerinde eğitim ve Ar-Ge' ye odaklanılmalı,
- Yükseltme (Upgrade) yapılmayacak tesislerin tasfiye edilmesi,
- Yeni makinelerle yapılan yatırımların cazip hale getirilmesi,
- Yabancı firmaların yabancı direkt yatırımı yapmaya teşvik etmek,
- Yatırım tuzağı kırıldığında ve hammadde serbest akışı mümkün olduğunda, özel oyuncular yenilik yapmaya ve üretkenliği artırmaya teşvik edilmeli,

### **2.2.9. Japonya Düz Panel (Flat) Ekran Kümesi**

Japonya, batıda Japonya Denizi ve doğuda Pasifik Okyanusu ile çevrilidir. Batı Japonya' daki Kinki bölgesi, düz panel ekran kümelenmesinin bulunduğu yerdir. LCD endüstrisinin dünya çapındaki oyuncularından biri olan Sharp, bölgede birkaç fabrikaya sahiptir ve hemen hemen her tür düz panel ekran bileşeni tedarikçisinin de bölgede büyük fabrikaları ve araştırma merkezleri vardır. Bu kümelenmenin gelişiminin arkasındaki bir neden, büyük tüketici nüfusuna sahip iki ana şehre yakın konumudur. Diğer bir temel neden, bölgesel hükümetin Kinki bölgesindeki vilayetlerden biri olan Mie Vilayeti valisinin açık liderliği altında önemli miktarda sermaye sağlayarak düz panel ekran kümelenmesini geliştirmeye yönelik sürekli çabasıdır. Kümenin çekirdeği düz panel ekran üretimidir. Müşteriler arasında TV setleri için Sharp ve Panasonic, cep telefonu üretimi için Sanyo ve PC üretimi için Toshiba ve Sony bulunmaktadır. Bazı müşteriler, düz panel ekran üreticileriyle dikey olarak entegredir. Japonya' daki tedarikçiler dünya talebine hâkimdir.

Japonya nüfusu yaklaşık olarak 126 milyon ile dünyanın en kalabalık 11. ülkesi konumundadır. Ülkenin en büyük şehri 13,7 milyon ile Tokyo' dur. Ülke nüfusunun %91,8' i kentsel alanlarda yaşamaktadır (<https://www.worldometers.info/world-population/japan-population/>, Erişim tarihi: 09.01.2021). Japonya, Küresel Rekabet Endeksi 2019 yılı raporuna göre 141 ülke arasından 6. sırada yer almaktadır (WEF, 2019). Ayrıca, Dünya Bankası' nın doing business 2020 raporuna göre 190 ülke arasında 29. sırada yer almıştır (World Bank, 2020). Fujimura vd., (2011) Japonya düz panel (Flat) ekran kümesi ile ilgili yaptıkları

çalışmada Porter'ın elmas modeli yöntemi ile kümenin rekabetçi güçlerini belirlemişlerdir. Çalışmada, elmas faktörlerinin rekabet avantajı üzerindeki faktörlerini yüksek (+), orta (+/-), düşük (-) olarak değerlendirmiştir.

#### **Faktör Koşulları**

- + İstikrarlı su ve elektrik temini,
- + Hükümetin liderliği ve taahhüdü,
- + Altyapı (Havaalanları & Limanlar) –Mükemmel lojistik (4 Havaalanı & 2 Liman)
- + Vergi teşvikleri de-regülasyon (serbestleşme),
- + Yeterli vasıflı iş gücüne kolay erişim,
- + Finans ve sermaye piyasalarına kolay erişim,

#### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Yüzlerce ilgili şirket,
- + Diğer kümelerle ilişki (Petrokimya, Solar panelleri, Kondüktör)
- Yerel kobilerle zayıf ilişkiler,
- Üniversitelerle zayıf ilişkiler,
- Pratik olmayan iş birliği kurumları,
- Farklı yönetim bölgeleriyle zayıf ilişki (Chubu ve Kansai bölgeleriyle),

#### **Talep Koşulları**

- Japonya' da en çok fiyat ve kaliteye duyarlı talep,
- Son derece entegre teknoloji (Tedarikçi, montajcılar ve tüketiciler birbirlerinin gelişmesini gerektirir),

#### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Sektör liderleri arasında yüksek rekabet (Sharp, Panasonic, IPSa)

#### **Öneriler:**

- a) **Pratik iş birliği kurumlarının oluşturulması:** Düz panel ekran üretim şirketlerinden, tedarikçilerden, üniversitelerden, yerel yönetimlerden, yerel KOBİ'lerden, finansman sektörlerinden, ekonomi, ticaret ve sanayi

bakanlığının ilgili tarafların katıldığı pratik iş birliği kurumlarını oluşturmak, düz panel ekran kümelenmesini geliştirmek için en önemli görevdir.

- b) Yerel KOBİ' lerin geliştirilmesi:** Yerel KOBİ' leri ve çalışanları kümelenmenin ayrılmaz bir parçası olacak şekilde geliştirmek, hükümetin en önemli rolüdür ve bunu gerçekleştirmek için hükümetin, üniversite kaynaklarını kullanarak yerel KOBİ' lerin ve işçilerin eğitim ve öğretimini yükseltmeleri gerekmektedir.

#### 2.2.10. Hollanda Tıbbi Cihaz Kümesi

Yüzyıllardır uluslararası ticaret, lojistik ve inovasyonda üstünlük sağlayan Hollanda, küresel pazarda rekabet avantajını sürdürmek için birçok kümeye ev sahipliği yapmaktadır. Hollanda sağlık sistemi Avrupa' nın en iyilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, Hollanda, Avrupa tıbbi cihaz pazarında önemli bir merkezdir. Avrupa Sağlık Tüketici Endeksi (EHCI) 2018 yılı raporuna göre Hollanda 883 puan ile 2. sırada yer almaktadır. Bu kümelerin başında tıbbi cihaz kümelenmesi geliyor. Hollanda' daki tıbbi cihaz pazarı, Avrupa pazarının nispeten küçük bir bölümünü (yaklaşık %4,2) ve küresel pazarın % 1' ini oluşturmaktadır. Tıbbi cihaz, Hollanda' nın küresel olarak ilk 5 ülke arasında yer aldığı dört ülkeden biri olan ülkenin önde gelen kümesidir. 2018 yılında 20,6 milyar EUR ihracat, 15,3 milyar EUR tıbbi cihaz ithalatı yapan Hollanda' nın tıbbi cihaz ticaret dengesi 5.3 milyar olarak gerçekleşmiştir (Medtech Europe, 2020). (<https://www.medtecheurope.org/wp-content/uploads/2020/05/The-European-Medical-Technology-Industry-in-figures-2020.pdf>, Erişim tarihi : 10.01.2021). Yaklaşık 17 milyon nüfuslu Hollanda, dünyanın en kalabalık 69. ülkesi konumundadır. Ülkenin %92,5' i kentsel alanlarda yaşamaktadır(<https://www.worldometers.info/world-population/netherlands-population/>, Erişim tarihi: 09.01.2021).

Ülkenin en büyük şehri 872.779 nüfusu ile Amsterdam' dır (<https://www.statista.com/statistics/993709/largest-cities-in-the-netherlands-by-number-of-inhabitants/>, Erişim tarihi: 10.01.2021). Hollanda, Küresel Rekabet Endeksi 2019 yılı raporuna göre 141 ülke arasından 4. sırada yer almaktadır (WEF, 2019). Ayrıca, Hollanda iş yapma kolaylığı açısından, Dünya Bankası' nın yayınladığı doing business 2020 yılı raporuna göre 190 ülke arasında 46. sırada yer almıştır (World Bank, 2020). Christensen (2013), Hollanda tıbbi cihaz kümelenmesi ile ilgili yaptığı

çalışmada Porter'ın elmas modeli yöntemi ile kümenin rekabetçi güçlerini belirlemiştir.

### **Faktör Koşulları**

- + Özel eğitim ve öğretim ile desteklenen tıbbi cihazlar için güçlü mükemmellik mirası,
- KOBİ'lerin yenilikler için yeterli finansman, teknoloji transferi ve ticarileştirme destek eksikliği.

### **Talep Koşulları**

- Hollanda sağlık harcamaları Avrupa Birliği ve OECD ortalamasına göre daha hızlı artmaktadır.
- Çok kültürlü kent nüfusları, pazarların benzersiz ihtiyaçlarını hedefleme fırsatları sunar (İslamik pazarlar),
- Sağlık hizmeti kararları ve ödemeleri, hastalara daha yakın olmak için merkezileştirmeden uzaklaştırılıyor.

### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- ± İlgili ve destekleyici endüstriler güçlü ancak büyümeler tıbbi cihaz kümelerinin gerisinde kalıyor,
- Çokuluslu şirketleri ve diğer çapraz küme aktörlerini çekmek için teşviklerin eksikliği,
- KOBİ'lerin ihracat desteğine odaklanması için iş birliği kurumlarının eksikliği,

### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- ± KOBİ'lerin küçük Hollanda pazarı nedeniyle hemen küreselleşmeye zorlanarak "küresel doğması" gerekiyor.
- Maliyet rekabeti aşıldığı için Hollanda yalnızca üretkenliğe dayalı olarak ayırım yapamamıştır. Bu sebeple, çok uluslu firmaların ayrılmasına ve birleşmesine neden olmuştur (2010 yılında tıbbi cihaz kümelenmesinde ilk 10 firmanın istihdam payı %80' den 2011 yılında %73' e düşmüştür ve daha fazla birleşmeler devam etmektedir. Örneğin: Johnson & Johnson, Groningen' deki tesislerini kapattı; MSD, Oss' taki Ar-Ge Merkezini kapattı).

### **Öneriler:**

#### **a) Faktör Koşulları:**

- Risk sermayedarlarını, özel sermayeden yararlanmak için vergi kredileri ve kamu sektörü hibeleri ile teşvik edin,
- Üniversitelerde teknoloji transfer ofisleri için devlet desteğini artırmak ve özel sektör tecrübesine sahip yöneticiler tarafından yönetilen tıbbi cihaz kuluçka merkezlerinin sayısını artırmak,

#### **b) Talep koşulları:**

- Pazarı uygun maliyetli ve etkili ürünlere odaklamak için kalite, sonuçlar ve maliyetler hakkında bilgi paylaşın,
- Tıp turizmi için entegre ürünler ve hizmetler sunmak,
- Hollanda merkezli KOBİ' lerin kamu alıcılarına ve üniversite hastanelerine teklif vermeleri için özel oturumlar oluşturun,

#### **c) Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı:**

- Amerika Birleşik Devletleri ve AB politikasına uyumlu serbest ticaret anlaşmaları için tıbbi cihazların özel sektör girdilerini ve personel görüşmelerini araştırın,
- Bilim parkları tarafından koordine edilmiş, uyumlu yatırım cazibe çalışmaları ve azaltılmış çokuluslu şirket personelinin Hollanda merkezli mevcut firmalarla eşleştirilmesi veya yeni başlayanlara yardımcı olmak için onları konuşlandırılması sağlamak,

#### **d) İlgili ve Destekleyici Endüstriler:**

- Tıbbi cihaz aktörleri ve ilgili endüstrilerden olan gelişmekte olan ülkelere ortak ticaret görevleri (örneğin, devlet ziyaretleriyle birlikte); ürün dışı teklifler ve eğitimler, Hollanda şirketlerini farklılaştırmaya yardımcı olabilir,
- Tıbbi cihaz çokuluslu şirketleri ve Hollanda' daki alıcılar için sektör etkinlikleri oluşturun ve KOBİ yeteneklerini sergiletin Hollanda' daki süreyi uzatmak için Medica Dusseldorf' u ziyaret eden kullanıcıları hedefleyin,
- Tıbbi cihaz şirketlerini ve ilgili kümelerden gelenleri (ör. İlaç, ICT) bir araya getiren açık çapraz küme toplulukları oluşturun,
- Tıbbi cihaz şirketleriyle ortak girişimler için ilgili endüstrilerin iş gücü esnekliğini savunun,

### **2.2.11. Tayland – Turizm Kümelenmesi**

Tayland güzel plajları, doğal güzellikleri, çevre ülkelere ve tatil bölgelerine göre ucuz olması nedeniyle son yıllarda çok fazla talep görmektedir. Tayland yılda yaklaşık 1 milyon golf turistini çeken ilk 3 golf sahasında birine sahiptir. Uluslararası bir golf turisti seyahat başına ortalama 3300 USD harcamaktadır, bu tutar normal turistin yaklaşık 3 katıdır. Tayland’ a gelen toplam turist sayısının 2,5 milyonu sağlık turizmi veya medikal turizm için gelmektedir. Güzel plajlar, lüks oteller, iyi hava koşulları yabancı turistleri balayı ve düğün yapmak için bu ülkeye çekmektedir.

#### **Faktör Koşulları**

- + Ülke imajının iyi olması, güzel plajlar ve doğal kaynaklar (Doğa, deniz)
- + Siyasetin sakin ve durgun olması,
- + İklimin her dönem ılık olması & Uygun tatil fiyatı,
- + Tayland yemeklerinin ünü & Misafirperverlik,

#### **Talep Koşulları**

- + Uygun fiyatın yerel ve dış talebi artırması,
- + Tatil ihtiyaçlarının artması & Farklı din, eğlence,
- + Phuket’ in bilinirliğinin artması (Fil gezisi, meditasyon, spa, Budizm)

#### **Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Turizmde standardın ve kalitenin artırılması,
- + Katma değer hizmetler sunulması & yurtdışı şubelerin açılması,

#### **İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Restoranlar, yeme içme mekânları,
- + Tur acenteleri, hotel, havayolu, eğlence mekânları,

#### **Devlet**

- + Tayland turizm bölgelerine daha fazla turist getirmek için tur operatörlerine verilen teşvikler,
- + Tayland turizm bölgelerine güven inşa etmek için uluslararası sertifikalı seyahat acentesi geliştirmek,

- + Turistik yerler için anlık ve gerçek kullanılabilir veri toplayarak turistlerin hizmet ihtiyaçlarını karşılamak,

### 2.2.12. Norveç Balık ve Balık Ürünleri Kümesi

Norveç' in balık ve balık ürünleri kümesi oldukça gelişmiş ve yenilikçi bir anlayışa sahiptir. Yalnızca Norveç' in uzun vadeli ekonomik kalkınmasında değil, aynı zamanda insanlığa 21. yüzyılda büyüyen protein ihtiyaçlarını sürdürülebilir bir şekilde karşılamada yardım etme konusunda kilit bir rol oynamaktadır. Norveç' te somon tarımı endüstrisi, ülke ekonomisine önemli bir katkıda bulunmaktadır. Norveç, %95' ini ihraç ettiği dünyanın en büyük Atlantik somon üreticisidir. Norveç somon popülasyonlarını sağlıklı tutmak için IBM PC ile bulutta veri bilimi anlaşması yapmıştır.

Norveç' in yabani somon nüfusu, değerli somon yetiştiriciliği endüstrisi için en büyük tehdit olduğundan Seafood Innovation Cluster, IBM ile birlikte çalışarak ülke genelinde somon çiftliklerinden veri toplayan AquaCloud' u oluşturdu. Bu bulut teknolojisi sayesinde deniz biti salgınlarını tahmin etmek ve önlemek için geliştirilmiş makine kullanılmaktadır.

Dünya balık üretiminin %1,7' si, dünyanın 7. büyük balık üreticisi.

Norveç GSYH (2018) : 398 milyar USD

İhracat (2018) : 123 Milyar USD, Balık sektörü 11.7 milyar İhracat (%9,5) pay almaktadır.

Yıllık büyüme (2018) : %1,9

Kişi Başı Gelir :75.504 USD

Nüfus : 5.3 milyon

#### **Faktör Koşulları**

- + Balık tarımı için mükemmel şartların olması ve çok fazla stokun olması,
- + Bilimin ve eğitimin yüksek seviyede olması,
- + 45 adet su kültürü Ar-Ge eğitim siteleri (Yıllık 180 milyon USD bütçe),
- Su ürünleri yeminin güvenilirliği ve sürdürülebilirliği ile ilgili zorluklar,
- Yaşlı iş gücü (ortalama balıkçıların yaşı 50),

**Talep Koşulları**

- + Yüksek ve artan yerel talep
- + Büyük yabacı pazarlara yakınlık (AB)
- + Çevre koruma ve gıda güvenliği ile ilgili talep bilinci,
- + Endüstri ile geliştirilen sıkı ve ileri teknoloji çevre korumaları,
- Dış pazara erişimde istikrarsızlık,

**Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı**

- + Değer zincirinde en büyük küresel rekabetçi firmaların olması,
- + Tecrübeli iş ortamı,
- + Çok etkili ve tecrübeli balıkçıların organizasyonu (NF),
- + Devlet kurallarının içerikli ve gelişmiş olması,
- Bütünlüğü kalkınmayı engelleyen topluluklar,

**İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

- + Sektörde tam değer üretim zinciri (balık pişirimi süreci dâhil),
- + Gelişmiş küme organizasyonları,
- Çevre koruma konusunda petrol ve doğal gaz ile potansiyel çalışma,

### III. BÖLÜM

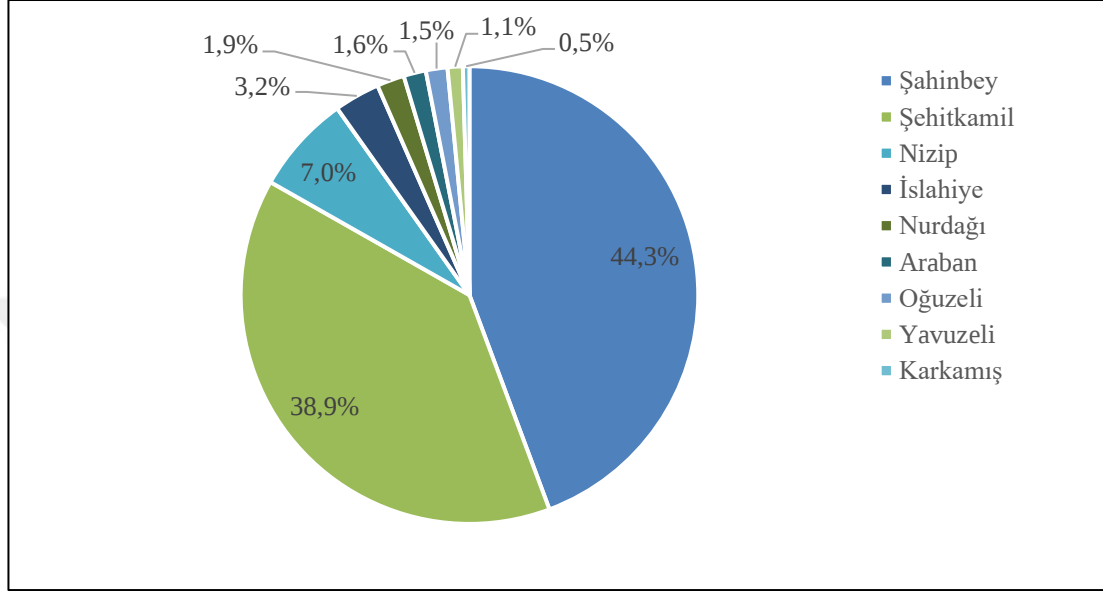
#### GAZİANTEP İLİ GENEL GÖRÜNÜMÜ VE HALICILIK SEKTÖRÜ

Anadolu’ nun ilk yerleşim merkezlerinden biri olan Gaziantep, Güneydoğu Anadolu Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi’ nin birleştiği noktada konumlanmaktadır. Gaziantep, tarihinde birçok medeniyete ev sahipliği yapmış ve beraberinde birçok kültür ve dinin bir arada olduğu farklı kültürleri bünyesinde barındırmıştır. Tarihte ticaret güzergahı olarak bilinen İpek Yolu’ nun Gaziantep’ ten geçmesiyle beraber Gaziantep tarihi boyunca ticaret ve kültürün merkeziliğini korumuştur (<https://www.gaziantep.bel.tr/>, Erişim Tarihi : 01.04.2021). Gaziantep, doğusunda Şanlıurfa, kuzeydoğusunda Adıyaman, batısında Osmaniye ve Hatay, kuzeyinde Kahramanmaraş ve güneyinde Suriye, güneybatısında Kilis ile komşu il konumundadır. Gaziantep, batısında Akdeniz iklimi, doğusunda karasal iklimin hakim olduğu karışım bir iklime sahiptir. Bununla beraber, yazları sıcak ve kurak, kışları soğuk ve yağışlıdır.

##### 3.1. Nüfus ve Göç

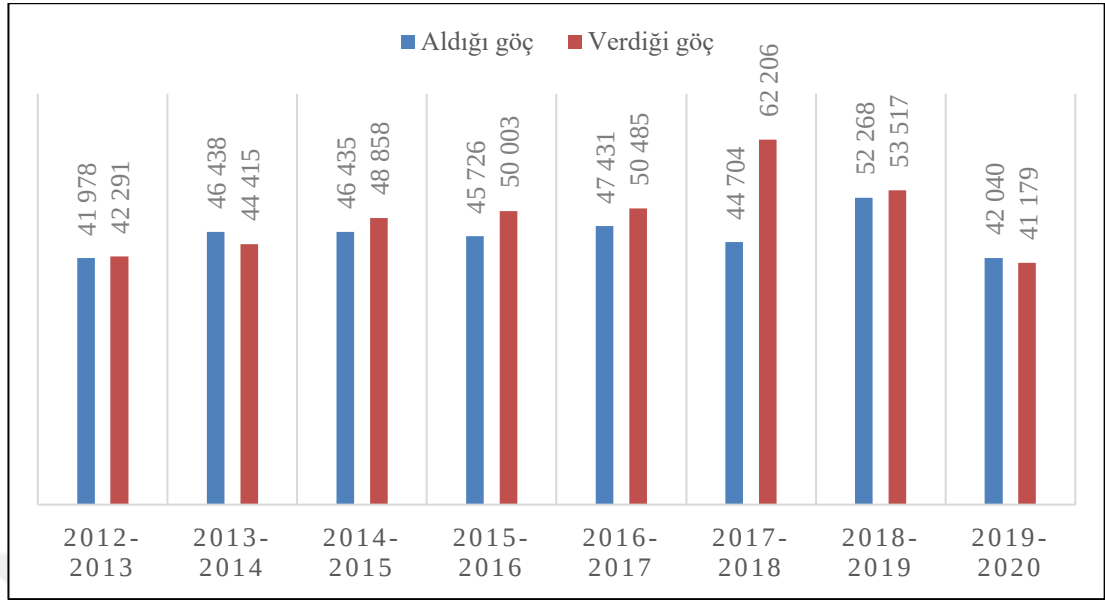
Gaziantep, 2.101.157 kişi nüfusuyla Türkiye nüfusundan % 2,51 pay almaktadır. Gaziantep nüfusunun % 50,49’ unu erkekler, %49,51’ ni kadınlar oluşturmaktadır. Gaziantep’ in nüfusu 2020 yılında bir önceki yıla kıyasla % 1,54 artış göstererek Türkiye ortalamasının % 0,55 üzerinde gerçekleşmiştir. Gaziantep nüfus yoğunluğu km<sup>2</sup> başına 308,13 olup Türkiye ortalaması olan 108,64’ün oldukça üzerindedir. Ayrıca, Gaziantep’ te hanehalkı sayısı toplam 507.161 olup hanehalkı büyüklüğü ise 4.04 ile Türkiye ortalaması 3,3’ün üzerindedir (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2020). Gaziantep ilinde 2 merkez ilçe olmak üzere toplam 9 ilçe

bulunmaktadır. Şekil 3.1’ de Gaziantep’ te bulunan ilçelerin nüfus yoğunlukları gösterilmektedir. Buna göre, Gaziantep nüfusunun % 44,30’ u Şahinbey ilçesinde, % 38,90’ ı Şehitkamil ilçesinde olmak üzere toplam nüfusun % 83,20’si merkez ilçelerde ikamet etmektedir.



Şekil 3.1. Gaziantep ilçe merkezleri nüfus yoğunlukları (TÜİK, 2021)

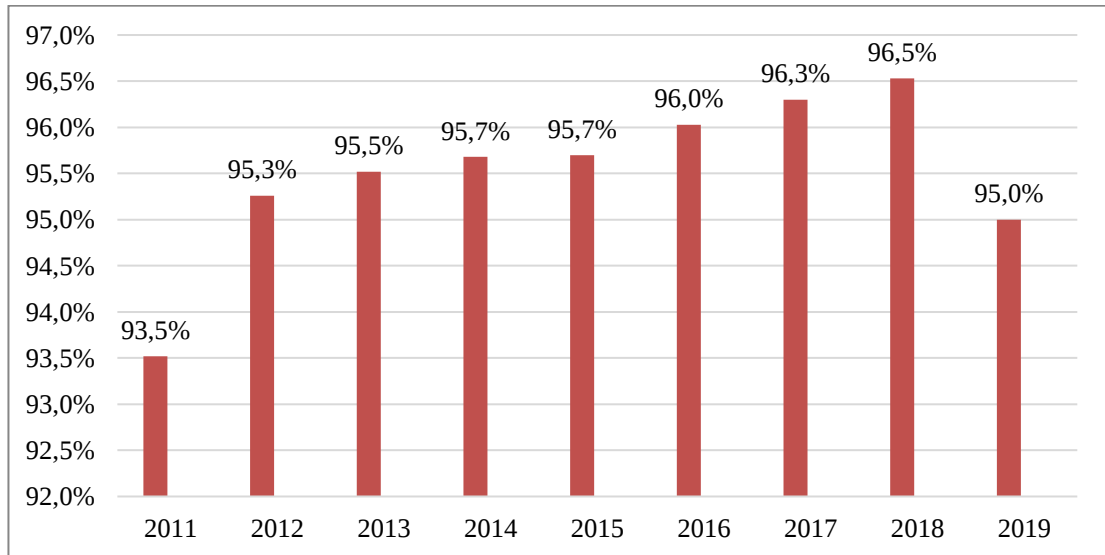
Şekil 3.2’ de Gaziantep’ in 2012-2020 yılları arasında aldığı ve verdiği göç rakamları gösterilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere genel olarak ilgili yıllar arasında Gaziantep göç veren il konumundadır. 2013-2014 yılı incelendiğinde Gaziantep’ in aldığı göç sayısı verdiği göç sayısına göre daha fazladır. 2014 yılından 2020 yılında kadar Gaziantep her yıl göç veren il konumundadır. Ancak, 2019-2020 yılları arasında ufak bir artışla beraer Gaziantep tekrar göç alan il konumuna gelmiştir.



Şekil 3.2. Gaziantep göç istatistikleri (TÜİK, 2021)

### 3.2. Eğitim

Şekil 3.5' te Gaziantep' in 2008-2019 yılları arasında okuma yazma oranı gösterilmektedir. 2008 yılından itibaren okuma yazma oranında her yıl artış görülmektedir. 2019 yılında bir önceki yıllara kıyasla okuma yazma oranında düşüş görülmekte olup 2019 yılı itibariyle Gaziantep' in okuma yazma oranı %95' dir. 2019 yılı TÜİK verilerine göre Türkiye geneli okuma yazma oranı 15+ yaş üzeri kişilerde % 95,91 olup Gaziantep okuma yazma oranında Türkiye ortalamasının altındadır.



Şekil 3.3. Gaziantep okuma yazma oranı (TÜİK, 2021)

TÜİK (2021) verilerine göre, Gaziantep’ te toplam 536 ilkokulda 216.839 öğrenci ve 9.530 öğretmen ile eğitim-öğretim yapılmaktadır. Gaziantep’ te ilköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısı 35 iken öğretmen başına düşen öğrenci sayısı 23’ tür.

Tablo 3.1

*Gaziantep İlkokul istatistikleri*

| Göstergeler                          | Gaziantep |
|--------------------------------------|-----------|
| İlkokul Sayısı                       | 536       |
| İlkokul Öğrenci Sayısı               | 216.839   |
| İlkokul Öğretmen Sayısı              | 9.530     |
| Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı  | 35        |
| Öğretmen Başına Düşen Öğrenci Sayısı | 23        |

**Kaynak:** TÜİK, 2020

TÜİK verilerine göre, Gaziantep’ te toplam 379 ortaokulda 214.517 öğrenci ve 10.941 öğretmen ile eğitim-öğretim yapılmaktadır. Ortaöğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısı 23, öğretmen başına düşen öğrenci sayısı 19’ dur.

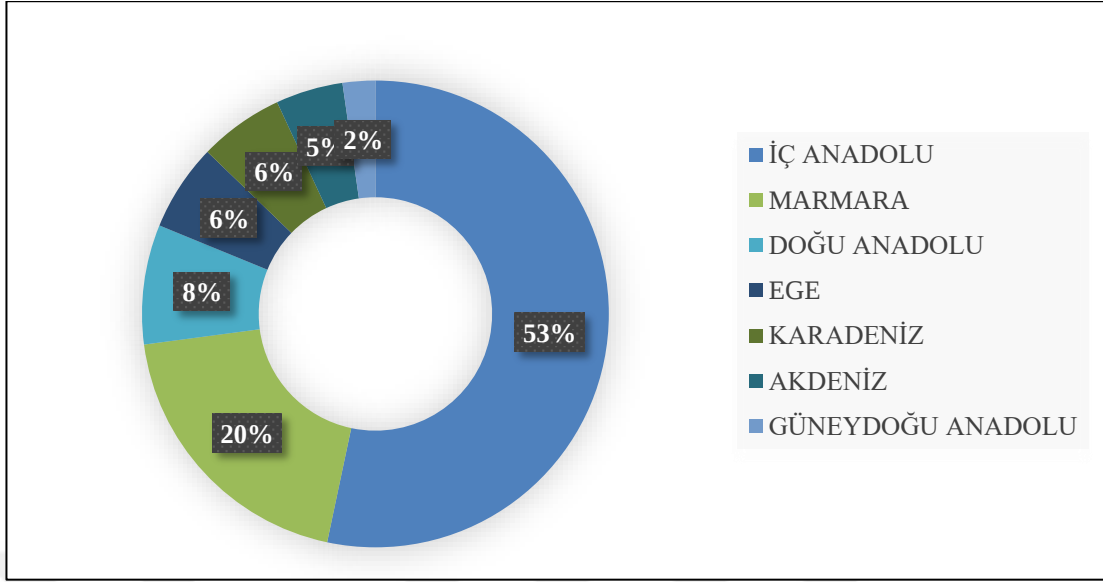
Tablo 3.2

*Gaziantep Ortaöğretim istatistikleri*

| Göstergeler                          | Gaziantep |
|--------------------------------------|-----------|
| Ortaokul Sayısı                      | 379       |
| Ortaokul Öğrenci Sayısı              | 214.517   |
| Ortaokul Öğretmen Sayısı             | 10.941    |
| Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı  | 23        |
| Öğretmen Başına Düşen Öğrenci Sayısı | 19        |

**Kaynak:** TÜİK, 2020

Yükseköğretim bilgi yönetim sistemi verilerine göre, Türkiye’ de 2019-2020 yılları içerisinde Önlisans, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencisi olmak toplam 7.940.133 öğrenci bulunmaktadır. Öğrenci yüzdelerine bakıldığında Türkiye’ de okuyan öğrencilerin %53’ ü İç Anadolu Bölgesi’ ne bağlı illerde okumaktadır. Gaziantep’ in yer aldığı Güneydoğu Anadolu Bölgesi ise %2’ lik pay ile Türkiye’ nin en az öğrenci okuyan bölgesi konumundadır.



Şekil 3.4. Bölgelere Göre Öğrenci Yüzdeleri (YBYS, 2021)

Yükseköğretim bilgi yönetim sisteminden alınan verilere göre, Gaziantep’ te ikisi devlet ikisi vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 4 üniversite bulunmaktadır. Gaziantep’ teki yer alan bu üniversitelerde toplam 52.098 öğrenci 2.305 akademisyen yer almaktadır. Kayıtlı 52.098 öğrencinin %83,4’ ü Gaziantep Üniversitesinde, %14,2’i Hasan Kalyoncu Üniversitesinde, %2,1’ i Sanko Üniversitesinde ve %0,3’ ü ise Gaziantep İslam ve Bilim Teknoloji Üniversitesinde okumaktadır. Üniversiteler arasında akademisyen sayıları incelendiğinde, Gaziantep Üniversitesinde akademisyen başı 23,8 öğrenci, Hasan Kalyoncu Üniversitesinde 27 öğrenci, Sanko Üniversitesinde 9 öğrenci ve Gaziantep İslam ve Bilim Teknoloji Üniversitesinde 1,6 öğrenci düşmektedir. Özellikle, Gaziantep İslam ve Bilim Teknoloji Üniversitesinde öğrenci başına düşen akademisyen sayısı dikkat çekmektedir.

Tablo 3.3

*Gaziantep Yükseköğretim İstatistikleri*

| ÜNİVERSİTE                                      | TÜR    | ÖĞRENCİ SAYISI | AKADEMİSYEN SAYISI |
|-------------------------------------------------|--------|----------------|--------------------|
| Gaziantep Üniversitesi                          | Devlet | 43.462         | 1.820              |
| Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi | Devlet | 150            | 90                 |
| Hasan Kalyoncu Üniversitesi                     | Vakıf  | 7.377          | 272                |
| Sanko Üniversitesi                              | Vakıf  | 1.109          | 123                |
| <b>Toplam</b>                                   |        | <b>52.098</b>  | <b>2.305</b>       |

**Kaynak:** YÖK (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi), Erişim Tarihi: 01.04.2021

### 3.3. Sanayi

Gaziantep, sadece Güneydoğu Anadolu Bölgesi' nin lokomotif sanayi şehri değil Türkiye' nin de önde gelen sanayi şehirlerinden biridir. Nitekim, Gaziantep merkez ilçesinde beş adet Organize Sanayi Bölgesi (1,2,3,4,5 OSB) bulunmaktadır. İlaveten, Gaziantep Oğuzeli Organize Sanayi Bölgesi, Nizip Organize Sanayi Bölgesi, İslahiye Organize Sanayi Bölgesi ve Gaziantep Tarıma Dayalı İhtisas (TDİ) olmak üzere dört Organize Sanayi Bölgesi daha bulunmaktadır. Gaziantep OSB' ye ait bazı istatistiki veriler tablo 3.4' te gösterilmiştir.

Gaziantep OSB içerisinde 1406 adet sanayi parseli tahsis edilmiş olup 1100 firma üretim yapmaktadır. Ayrıca, 56 sanayi parsel inşaat halindedir. Tahsis edilen sanayi parselin üretime geçmesiyle beraber Gaziantep için yeni sanayi alanlarına ihtiyaç olacağı öngörülmektedir. Tablo incelendiğinde, özellikle Gaziantep İslahiye OSB' nin üretimdeki sanayi parselinin az olduğu görülmektedir. İlgili sanayi bölgesinin ileriki zamanlarda gelişeceği öngörülmektedir.

Tablo 3.4

*Gaziantep Organize Sanayi Bölgeleri istatistikleri*

| OSB ADI              | OSB ALAN (HA) | TOPLAM SANAYİ PARSELİ | TAHSİS EDİLEN SANAYİ PARSELİ | TAHSİS EDİLECEK SANAYİ PARSELİ | İNŞAAT HALİNDEKİ SANAYİ PARSELİ | ÜRETİMDEKİ SANAYİ PARSELİ |
|----------------------|---------------|-----------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Merkez OSB' ler      | 4.148,92      | 1.406                 | 1.406                        | 0                              | 56                              | 1.100                     |
| İslahiye OSB         | 85,7          | 61                    | 53                           | 8                              | 2                               | 3                         |
| Nizip OSB            | 226,28        | 92                    | 92                           | 0                              | 4                               | 28                        |
| Oğuzeli OSB          | 94            | 255                   | 136                          | 119                            | 6                               | 50                        |
| Gaziantep TDI (Besi) | 450           | 523                   | 265                          | 258                            | 0                               | 195                       |

**Kaynak:** OSBÜK (Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu) OSB Envanteri

Tablo 3.5' e göre, toplam alan olarak en büyük Organize Sanayi Bölgesi 2013 yılında açılan ve 602 firmaya tesis edilmiş olan 5. OSB' dir. En fazla faaliyet gösteren firma 3. OSB' de bulunmaktadır. OSB' lerin enerji ve su tüketimleri incelendiğinde en fazla enerji ve su tüketimi firma sayısı ile paralel 113.000.000 Kwh/ay ile 3. OSB' dir. Son olarak doğalgaz tüketimi incelendiğinde en fazla tüketimin 4. OSB olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5

*Gaziantep Merkez Organize Sanayi Bölgeleri istatistikleri*

| VERİLER                                 | I. OSB     | II. OSB    | III. OSB    | IV. OSB    | V. OSB     |
|-----------------------------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| KURULUŞ YILI                            | 1969       | 1986       | 1994        | 2002       | 2013       |
| Toplam Alan (m2)                        | 2.100.000  | 4.500.000  | 5.400.000   | 11.700.000 | 19.250.000 |
| Tahsis Edilen<br>Fabrika Yeri<br>(adet) | 166        | 284        | 290         | 137        | 602        |
| Faaliyetteki Firma<br>Sayısı (adet)     | 150        | 270        | 285         | 125        | 270*       |
| Toplam Enerji<br>Tüketimi<br>(Kwh/ay)   | 20.000.000 | 96.000.000 | 113.000.000 | 77.000.000 | 34.000.000 |
| Toplam Su<br>Tüketimi (ton-ay)          | 120.000    | 200.000    | 250.000     | 130.000    | --         |
| Toplam Doğalgaz<br>Tüketimi (m3/ay)     | 3.000.000  | 5.000.000  | 5.000.000   | 15.150.000 | 2.000.000  |

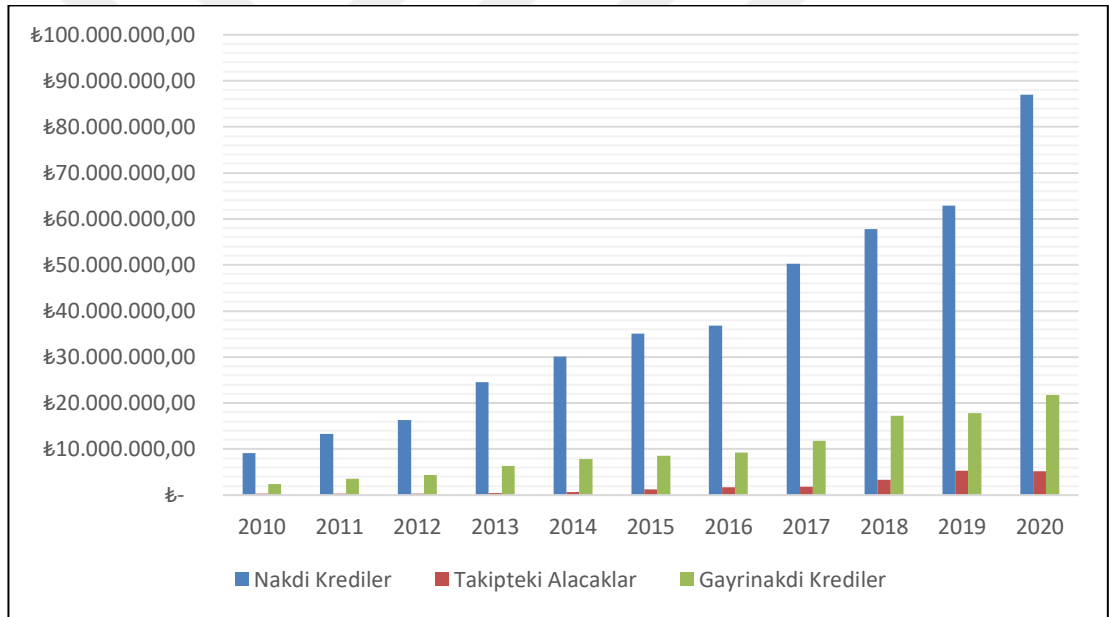
**Kaynak:** Gaziantep İl Sanayi Durum Raporu 2019

### 3.4. Ekonomik ve Mali Göstergeler

Gaziantep ilinde imalat sanayinde yaratılan toplam değer %43,3' ü tekstil ürünleri, %22,8' i gıda ürünleri, %10,5' i kauçuk ve plastik ürünler ve %5,7' si kimyasallar ve kimyasal ürünler imalatı sektöründedir. Tekstil ürünleri imalatı sektörünün Türkiye genelinde yarattığı değerden Gaziantep %17,6 pay almaktadır (GAİB, 2020).

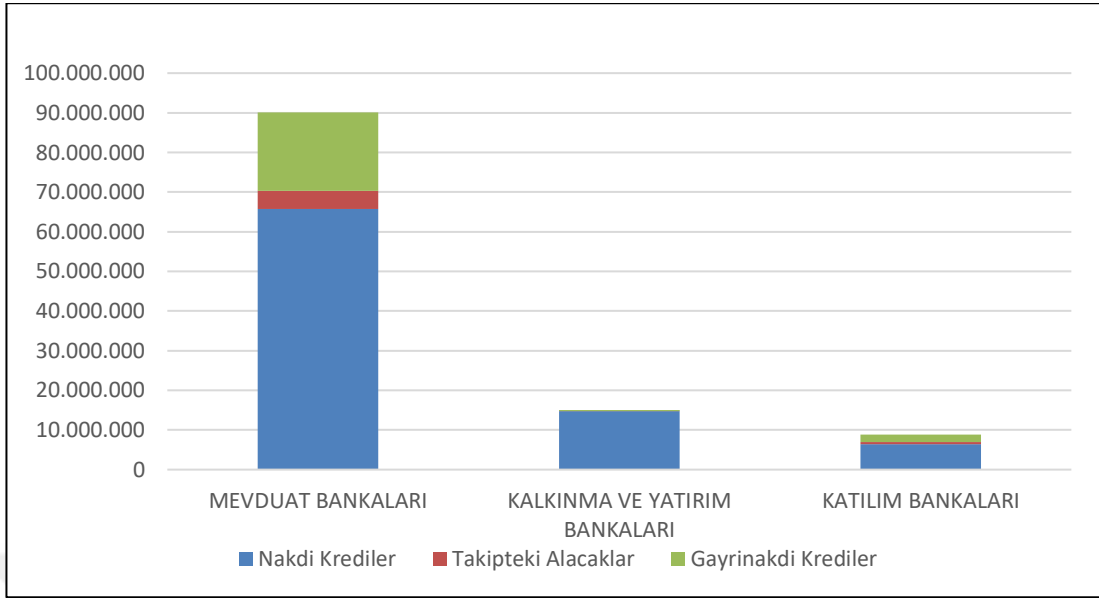
Tekstil ürünleri imalatı sektörünün Gaziantep' teki payının, tekstil ürünleri imalatı sektörünün ülke genelindeki payına oranı ise %5,3'tür. Bu açıdan bakıldığında Gaziantep ilinde öncü imalat sanayi alt sektörleri; tekstil, gıda, kauçuk ve plastik, kimyasallar ve kimyasal ürünler, kağıt ve kağıt ürünleri, deri ve ilgili ürünler ile metal eşya sanayi imalatı sektörleridir. Gaziantep, 2020 yılı İstanbul Sanayi Odası (ISO) ilk 500 üretici firma listesinde 29 firma, ISO ikinci 500 üretici listesinde 38 firma ile toplam 67 firma (<http://www.iso500.org.tr/>, erişim tarihi : 02.07.2021), Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) 2019 yılı ilk 1000 ihracatçı listesinde 70 firma ile Türkiye'nin önemli üretici şehirlerinin başında gelmektedir (<https://tim.org.tr/tr/raporlar-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi>, erişim tarihi : 02.02.2021). Gaziantep' te toplam 36.589 işyeri bulunmakta olup 34.537 esnaf bulunmaktadır (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu [TESK], 2020).

Gaziantep, Aralık 2019 itibariyle toplam 62,9 milyar TL nakit kredi ile Türkiye genelinden %2,43, 17,8 milyar TL gayri nakit kredi ile %2,19 ve 5,35 milyar TL takipteki krediler ile %3,55 pay almaktadır (Bankacılık düzenleme ve , 2020). 2020 yılı itibariyle Gaziantep’ in nakdi kredileri bir önceki yıla kıyasla %38,2 artış göstererek 86,9 milyar TL’ ye yükselmiş ve Türkiye genelinden %2,47 pay almıştır. Takipteki alacaklar toplamı bir önceki yıla göre %3,3 düşüş göstererek 5.17 milyar TL olarak gerçekleşmiş ve Türkiye genelinden %3,39 pay almıştır. Gayrinakdi krediler toplamı bir önceki yıla kıyasla %21,6 artış göstererek 21,7 milyar TL’ ye yükselmiş ve Türkiye genelinden %2,17 pay almıştır. Gaziantep, toplam krediler ve gayrinakdi krediler büyüklüğünde Türkiye’ de 7. sırada yer alırken, takipteki alacaklardan 4. sırada yer almaktadır.



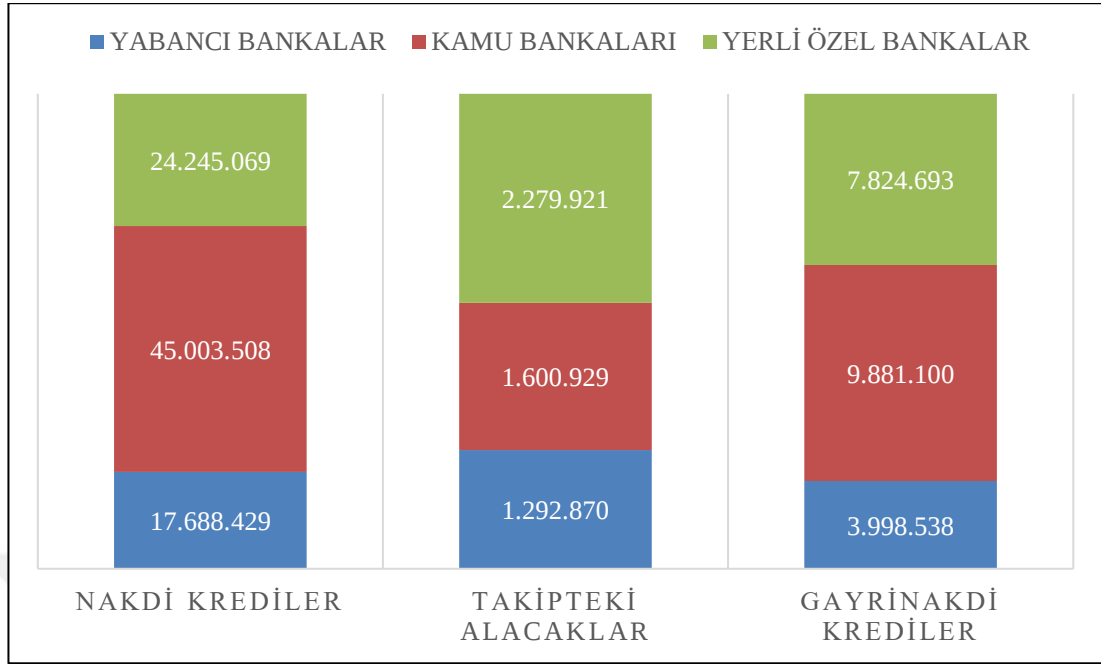
Şekil 3.5. Gaziantep kredilerin yıllık gelişimi (BDDK, FinTürk)

Gaziantep’ in 2020 yılı krediler toplamına bakıldığında 86.9 milyar TL nakdi, 21,7 milyar TL gayrinakdi, 5,1 milyar TL takipteki alacak olmak üzere 113,8 milyar TL kredi plasmanı bulunmaktadır. Kredilerin banka tür dağılımlarına bakıldığında mevduat bankalarında 65 milyar TL nakdi kredi, 19,6 milyar TL gayrinakdi kredi ve 4,6 milyar TL takipteki alacaklar olmak üzere 90 milyar TL seviyesinde toplam kredi hacmi görülmekte olup toplam kredi hacminin %80’ ini oluşturmaktadır. Kalkınma ve Yatırım bankaları toplam kredi hacminin %13’ ünü oluşturmaktadır. Katılım bankaları ise toplam kredi hacminin %7,70’ ini oluşturmaktadır.



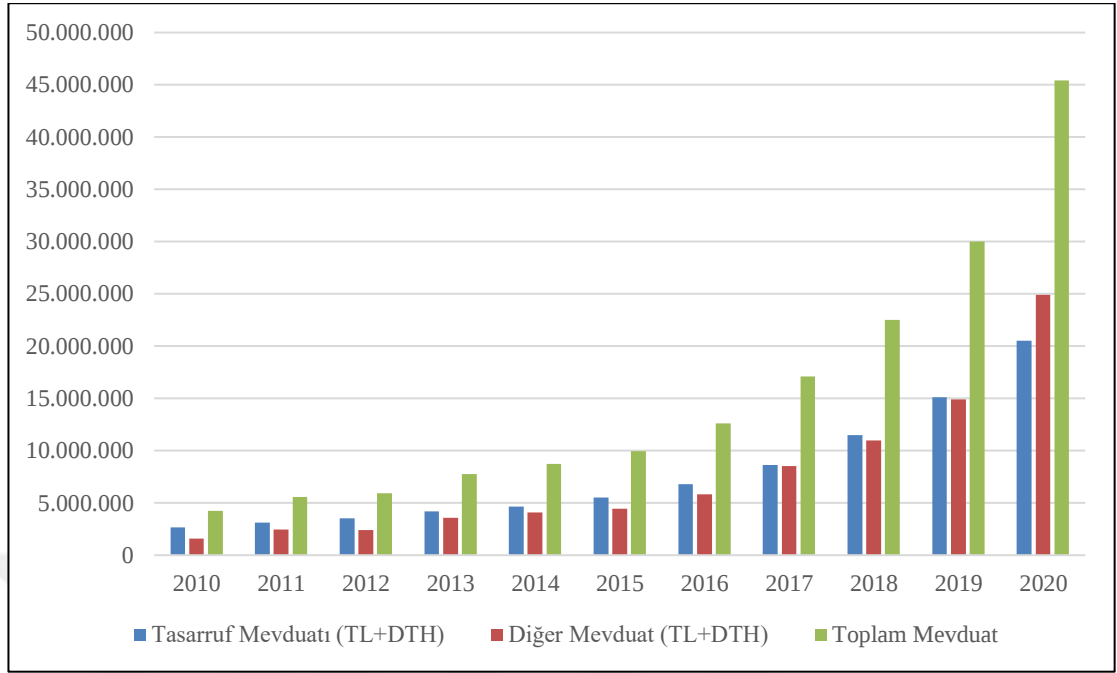
Şekil 3.6. *Gaziantep kredilerin banka tür dağılımları (BDDK, FinTürk)*

Mevduat bankalarının nakdi krediler dağılımına bakıldığında 86,9 milyar TL kredinin 45 milyar TL' sini kamu bankalarının finanse ettiği görülmektedir. 24,2 milyar TL' lik kısmi yerli özel bankalar, 17,7 milyar TL lik nakdi kredi ise yabancı bankalarca fonlanmıştır. Takipteki alacaklara bakıldığında yerli özel bankaların takipteki alacaklar bakiyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle, nakdi kredilerden %51,8 pay alan kamu bankalarının takipteki alacaklar içerisindeki payı %31 seviyesindedir. Garyinakdi kredilerin dağılımına bakıldığında %45,5 Kamu bankaları, %36,1 yerli özel bankalar, %18,4 yabancı bankalar pay almaktadır.



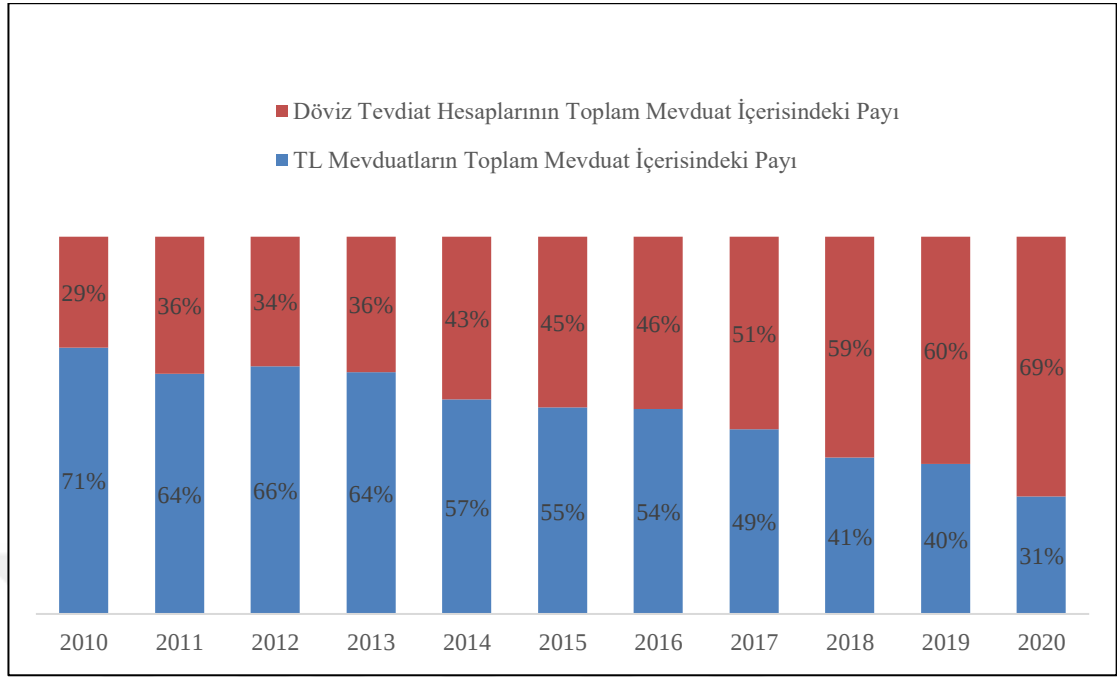
Şekil 3.7. Gaziantep kredilerin banka dağılımları (BDDK, FinTürk)

Gaziantep' in 2010-2020 yılları arasında toplam mevduatların gelişimine bakıldığında toplam mevduatların yıllar itibariyle sürekli artış trendinde olduğu görülmektedir. 2010-2019 yılları arasında tasarruf mevduatları tutarsal olarak diğer mevduatların sürekli üzerinde gerçekleşmekteyken, 2020 yılında diğer mevduatlar tutarsal olarak tasarruf mevduatlarının üzerinde gerçekleşmiştir. Diğer mevduatların artmasındaki en büyük nedenlerin başında, döviz kurlarında yaşanan hareketlilik ve 2020 yılında kamu bankaları öncülüğünde pandemi destekli TL kredi verilmesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.



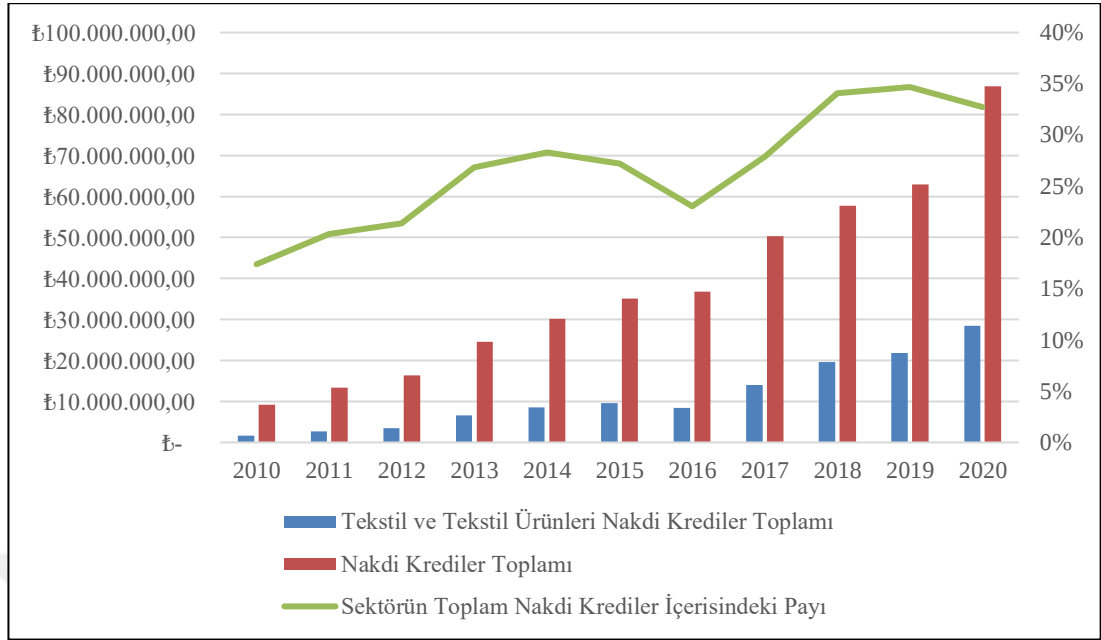
Şekil 3.8. Gaziantep mevduatların yıllık gelişimi (BDDK, FinTürk)

Toplam mevduatların 2010-2020 yılları arasında parasal cinsinden dağılımı incelendiğinde TL mevduatın yıllar itibariyle yerini döviz mevduatlarına bıraktığı görülmektedir. Nitekim, 2010 yılında toplam mevduat içerisinde TL mevduat payı %71 iken, 2020 yılında TL mevduatın payı % 31' e gerilemiştir. 2010 yılında %29 olan döviz mevduat payı her yıl bir önceki yıla kıyasla artış göstererek 2020 yılında payını %69'a çıkarmıştır. Döviz mevduatlarına olan ilgi sürekli artış göstererek son 10 yılın zirvesine ulaşmıştır. Bunun en büyük nedenlerinden birinin para ikamesinin dolarizasyona yönelik olduğu görülmektedir. Para ikamesi yerli para birimi yerine yabancı para cinsinin tercih edilmesi şeklinde tanımlanmakla birlikte (Feige, 2002) asıl sebebinin yüksek enflasyona karşı bir koruma mekanizması olarak düşünülmektedir (Guidotti ve Rodriguez, 1992).



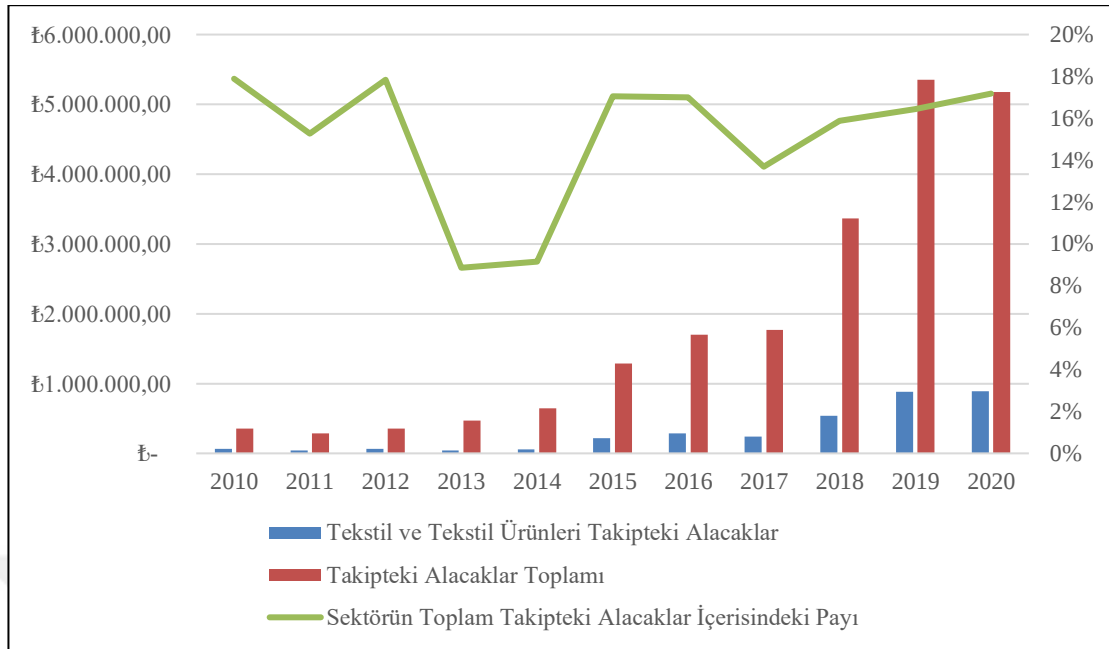
Şekil 3.9. *Gaziantep mevduatların parasal cinsinden dağılımı (BDDK, FinTürk)*

Toplam nakdi krediler içerisindeki sektör payına bakıldığında 2010 yılında Gaziantep’ te kullanılan toplam nakdi kredilerin %17’ sini tekstil ve tekstil Ürünleri sektörünün kullanmış olduğunu, devam eden yıllarda sürekli artış trendinde olduğu görülmektedir. Nitekim, bu oran 2019 yılında %35 ile son 10 yılın zirvesini yapmış ve 2020 yılında toplam nakdi kredilerden %33 pay almıştır. Özetlemek gerekirse Gaziantep’ te kullanılan 3 krediden 1’ ini tekstil ve tekstil ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmalar kullanmaktadır.



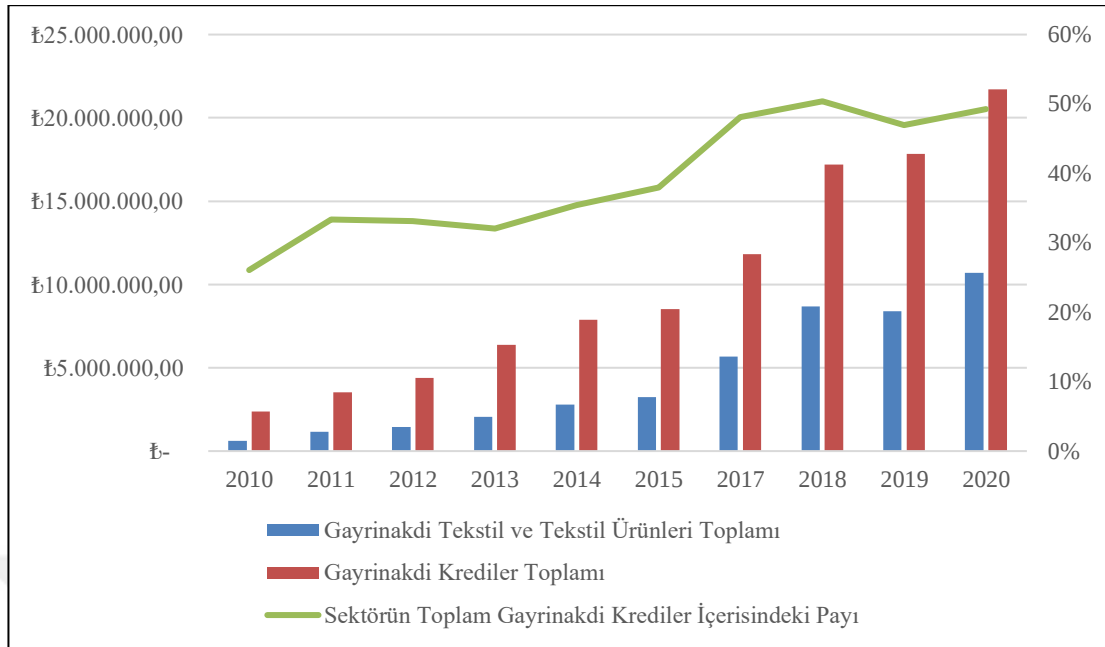
Şekil 3.10. Gaziantep tekstil sektörünün toplam nakdi kredi payı (BDDK, FinTürk)

Gaziantep'in 2010-2020 yılları arasında toplam takipteki alacaklar oranına bakıldığında takipteki alacakların toplam kredilere paralel her yıl arttığı görülmektedir. 2020 yılında takipteki alacaklar 5,1 milyar TL gerçekleşerek toplam nakdi kredilerin %5,95' ni oluşturmuştur. Tekstil ve tekstil ürünlerinin takipteki alacakları 2010-2014 yılları arasında durağan seyretmiş, 2015 yılında kredilerdeki artışa paralel artış göstermiş ve 2020 yılına kadar artmıştır. 2020 yılında toplam takipteki alacakların payının bir önceki yıla kıyasla azalmasına rağmen aynı kalmıştır. Şekil 3.13 genel anlamda incelendiğinde sektörün kredi kullanımının yoğun olduğu son 5 yıllık periyotta takipteki alacaklar kaleminde de artış gözlemlenmektedir.



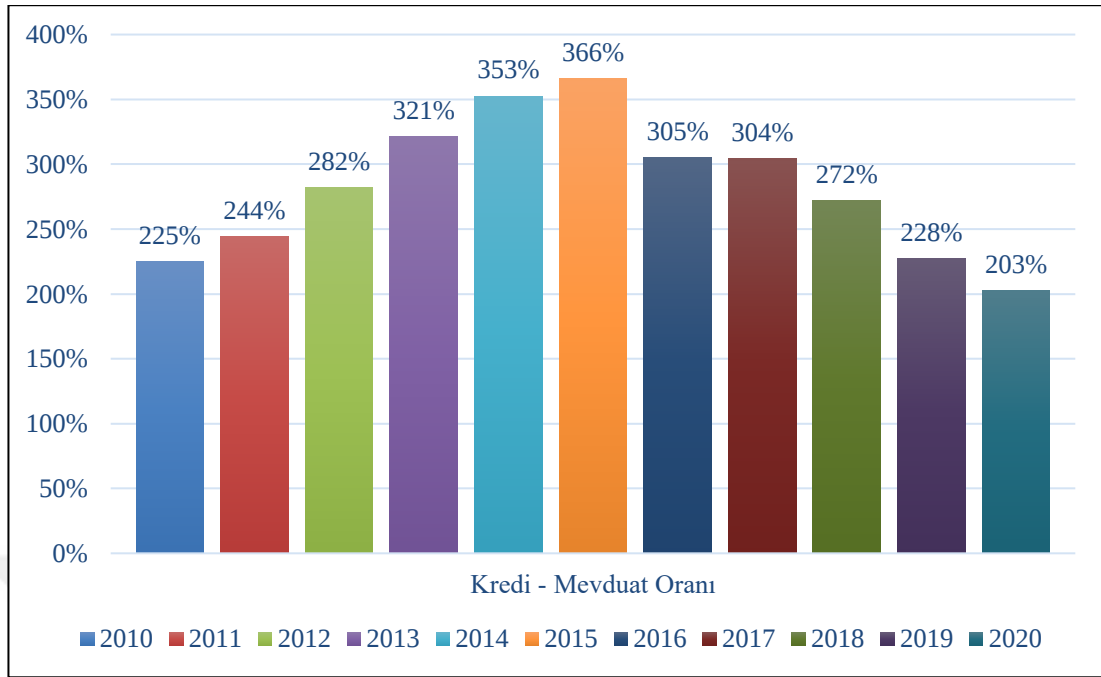
Şekil 3.11. Gaziantep toplam takipteki alacaklar payı (BDDK, FinTürk)

Gayrinakit krediler, firmaların veya gerçek kişilerin faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyacı olan güvencelerin finansal kuruluşlar tarafından sağlanmasıdır. Gayrinakdi kredilere örnek vermek gerekirse, başta dış ticaret finansmanında kullanılan ürünler (akreditifler, harici garantiler, kontrgarantiler, kefaletler, aval, ciro kabul ve aval kredisi, forfaiting, ülke kredileri) teminat mektupları, satın alınan tahvil ve benzeri sermaye piyasası araçları, gayrinakdi kredilerin nakde tahvil olan bedelleri, ters repo işlemlerinden alacaklar, vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile benzeri diğer sözleşmeler nedeniyle üstlenilen riskler, ortaklık payları örnek verilebilir (BDDK, 2005). Sektörün son 10 yıllık gayrinakdi krediler içerisindeki payı incelendiğinde gayrinakdi kredi kullanım oranlarının sektör özelinde yoğun olduğu görülmektedir. Nitekim, 2020 yılında sektörün toplam gayrinakdi krediler içerisinde kullanmış olduğu kredi tutarı 10 milyar TL üzerinde ve kredi payı % 49 seviyesinde gerçekleşmiştir. Gayrinakdi kredi özelinde Gaziantep’te kullanılan gayrinakdi kredilerin yarısına yakını tekstil ve tekstil ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmaların kullanımından oluşmaktadır. Gaziantep özelinde kullanılan gayrinakdi kredileri, Eximbank’ a hitaben düzenlenen teminat mektupları, yurtdışından alınan hammadde-makineye yönelik düzenlenen akreditif ve teminat mektupları, gümrüğe hitaben düzenlenen mektuplar, yurtdışından sağlanan ülke kredileri gibi gayrinakdi krediler oluşturmaktadır.



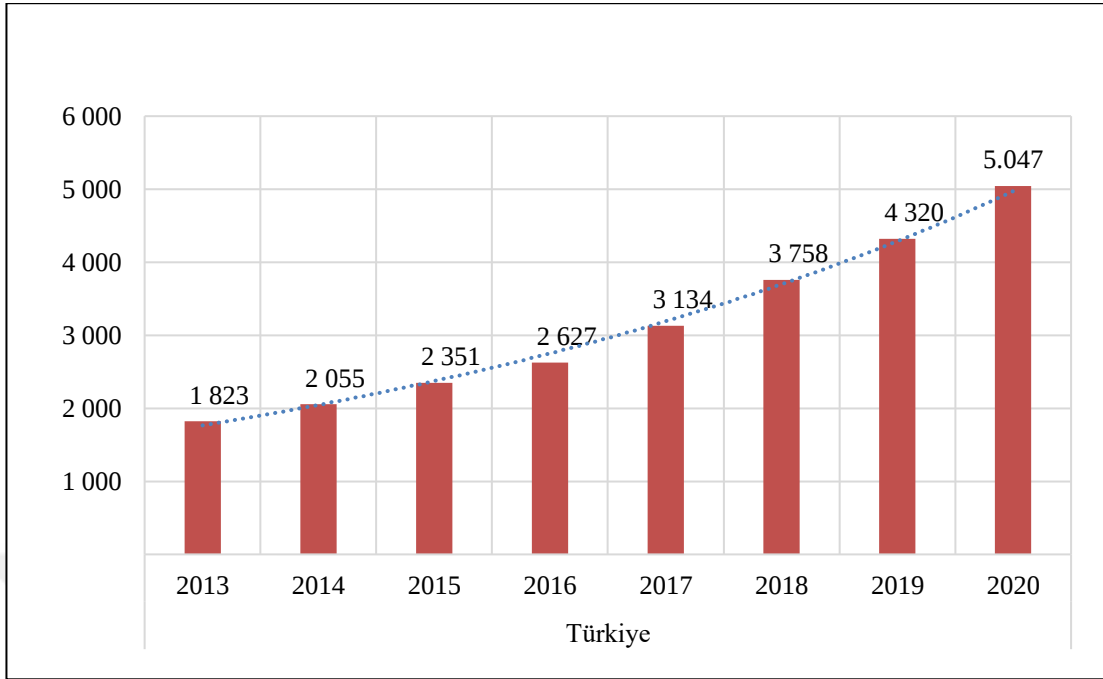
Şekil 3.12. Gaziantep toplam gayrinakdi kredi payı (BDDK, FinTürk)

Kredi mevduat oranı bir ilde kullanılan krediler ile mevduat arasındaki ilişkiyi gösteren önemli bir göstergedir. Kredi mevduat oranının yüksek olması bir ilde kullanılan kredilerin mevduatlara kıyasla daha hızlı artış gösterdiği anlamına gelirken, bu oranın düşük olması mevduat artış hacminin kredi artış hacminden daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Şekil 3.15’ te Gaziantep’ in 2010-2020 yılları arasında kredi mevduat oranı gösterilmektedir. 2010-2015 yılları arasında kredilerdeki artış hızının mevduattaki artış hızından fazla olduğu, 2015 yılı sonrasında ise mevduat artış hızının arttığı ve 2020 yılına kadar kredi mevduat oranının her yıl azalan trend içerisinde olduğu görülmektedir. 2020 yılında ise kredi mevduat oranı % 203 ile son 10 yılın en düşük seviyesine gerilemiş ve mevduat oranında ciddi artış görülmüştür.



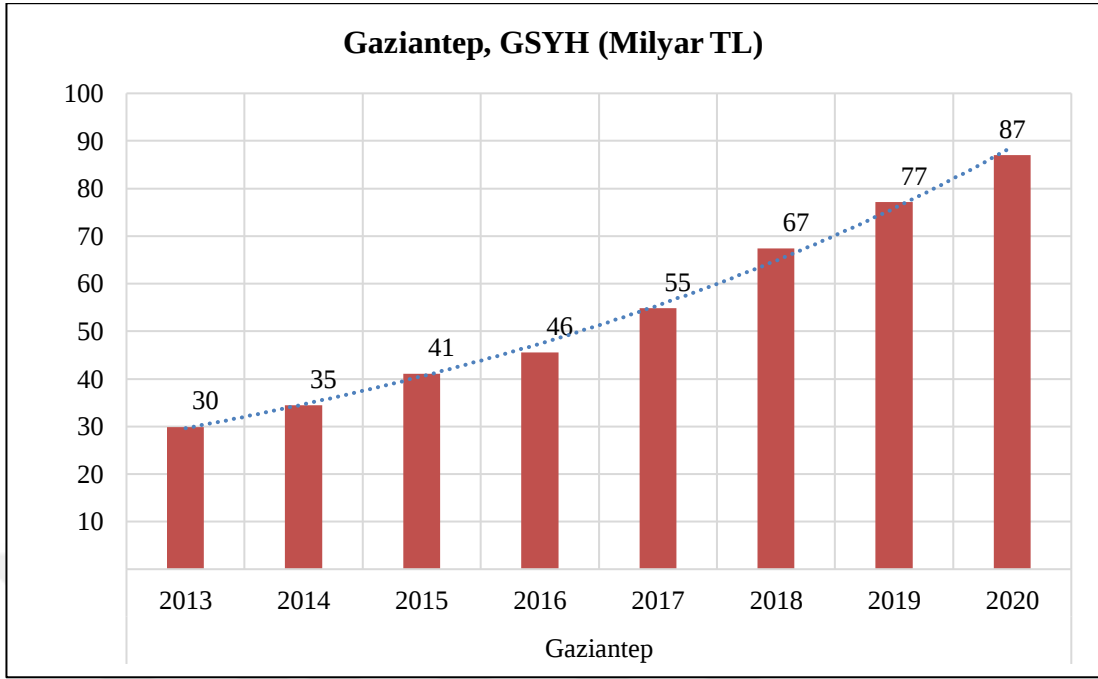
Şekil 3.13. Gaziantep kredi mevduat oranı (BDDK, FinTürk)

Türkiye' nin 2013-2020 yılları arasında GSYH rakamları TL cinsinden şekil 3.16' da gösterilmiştir. Şekilden görüleceği üzere 2013 yılından 2020 yılına kadar her yıl TL bazda Türkiye'nin GSYH rakamlarında artış görülmektedir. 2020 yılında pandeminin ekonomileri yavaşlatmasına rağmen Türkiye GSYH' sı bir önceki yıla kıyasla yıllık TL bazda %16,8 artmıştır.



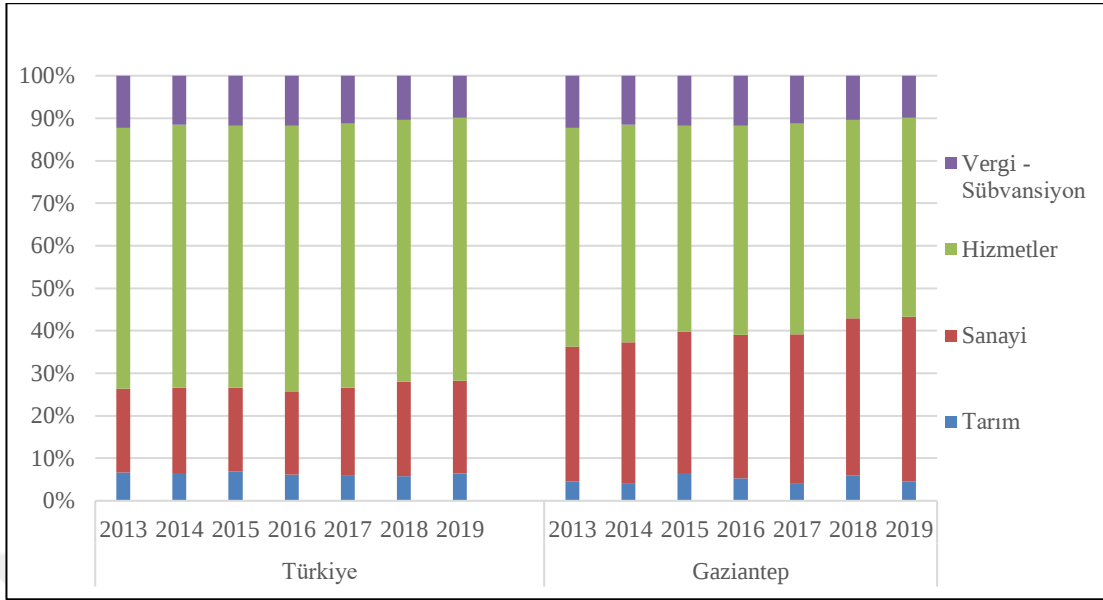
Şekil 3.14. Türkiye GSYH milyar TL (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)

Şekil 3.17’ de Gaziantep’ in 2013-2020 yılları arasında GSYH rakamları TL bazda gösterilmiştir. GSYH rakamlarına bakıldığında 2013 yılından 2020 yılına kadar her yıl artış olduğu görülmektedir. 2013 yılında 30 milyar TL olan Gaziantep GSYH’ sı 2020 yılında yaklaşık 3 kat artarak 87 milyar TL’ ye çıkmıştır. İlgili yıllar arasında en yüksek artış 2018 yılında gerçekleşmiş olup bir önceki yıla kıyasla %21,8 büyümeye ve 12 milyar TL artış gerçekleşmiştir. 2020 yılında ise bir önceki yıla kıyasla %13 artış sağlanarak 87 milyar TL GSYH ile son 8 yılın en yüksek seviyesine ulaşılmıştır.



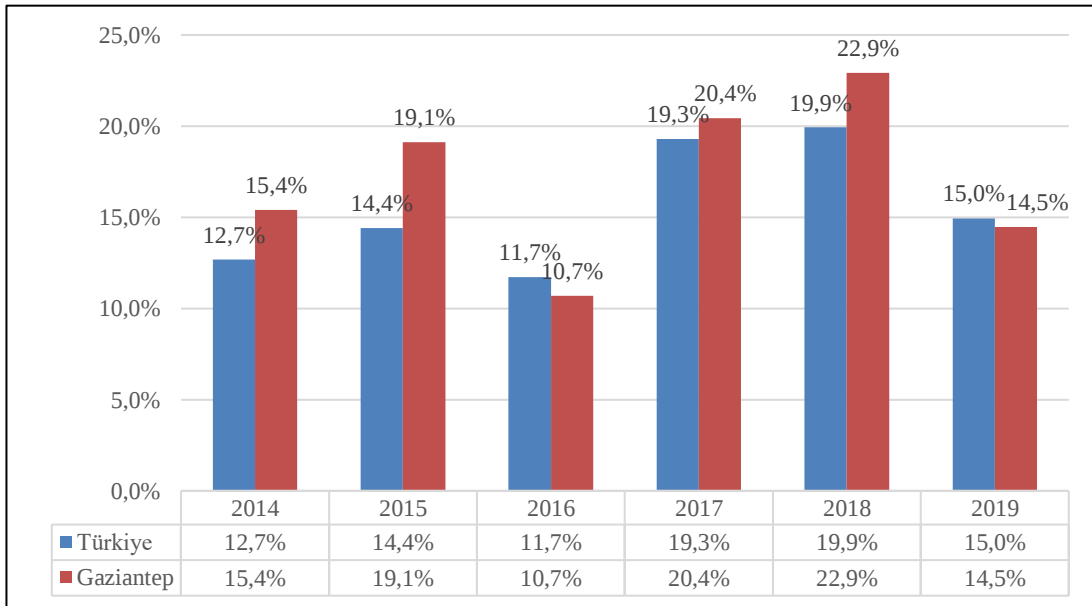
Şekil 3.15. *Gaziantep GSYH milyar TL (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)*

Gaziantep ve Türkiye’ nin yıllar bazında sektörel GSYH dağılımı karşılaştırıldığında, Gaziantep’ in sektörel dağılımı içerisinde hizmetler ve sanayi sektörleri toplam dağılımın büyük kısmını oluşturmaktadır. 2013-2019 yılları arasında sanayi payının yıllar itibariyle artış sergilediği görülmektedir. Buna istinaden, hizmetler payında da düşüş gözlemlenmektedir. Tarım payı yıllar itibariyle ciddi değişkenlik göstermemiş olup vergi-sübvansiyonlarda hafif düşüş eğilimi görülmektedir. Türkiye’ nin sektörel GSYH dağılımı incelendiğinde hizmetler ve sanayi sektörleri toplam dağılımın büyük kısmını oluşturmaktadır. Nitekim, sanayi payı yıllar itibariyle göreceli artış sergilemekteyken hizmet payı da ilgili yıllar arasında yatay görünüm sergilemiştir. Vergi-sübvansiyonların hafif azalış gösterdiği, tarımın ise yıllar itibariyle payını koruduğu görülmektedir.



Şekil 3.16. Yıllar bazında GSYH sektörel dağılımı (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)

Gaziantep ilinin ve Türkiye’ nin yıllar itibariyle GSYH TL büyüme oranları Şekil 3.19’ da gösterilmiştir. İlgili yıllar arasında 2016 ve 2020 yılı hariç diğer yıllarda Gaziantep’ in GSYH büyüme oranları Türkiye oranları üzerinde gerçekleşmiştir. Özellikle, 2018 yılında hem Türkiye’ nin hem de Gaziantep’ in GSYH büyüme oranları ilgili yıllar arasında en yüksek büyüme oranına ulaşmıştır. 2019 yılı itibariyle Türkiye GSYH ‘ si %15, Gaziantep GSYH’ sı %14,5 büyüme sergilemiştir.

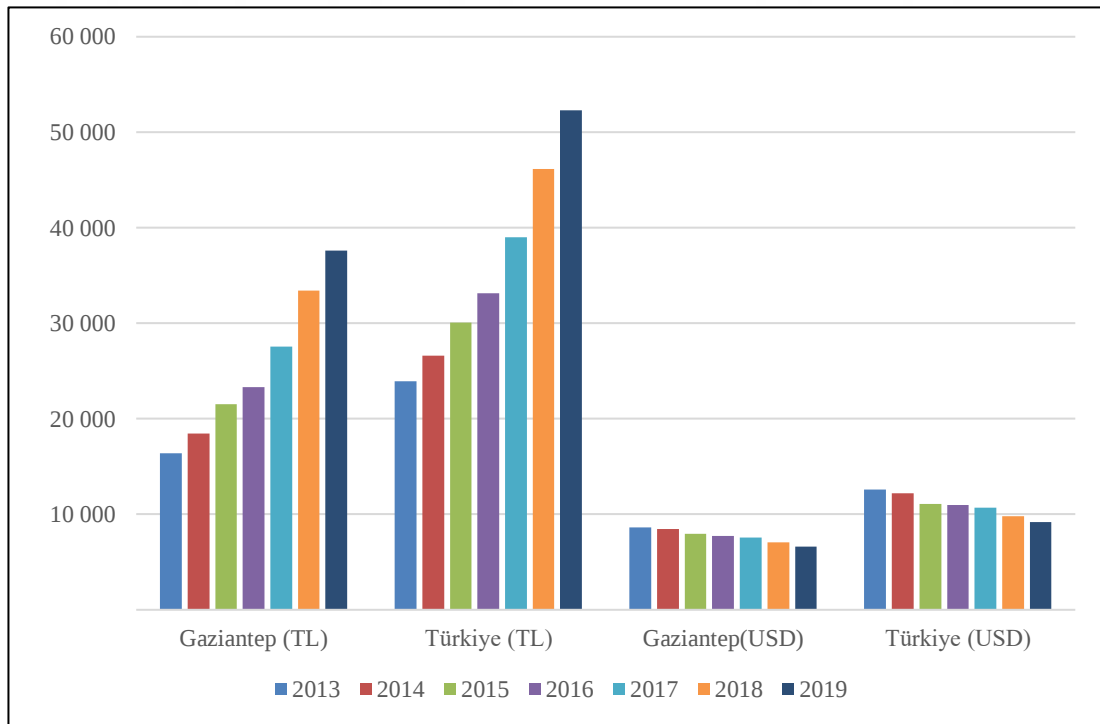


Şekil 3.17. Gaziantep ve Türkiye yıllar bazında GSYH (TL) büyüme oranları (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)

Gaziantep ve Türkiye düzeyinde kişi başına düşen GSYH' sına TL bazında bakıldığında hem Türkiye' nin hem de Gaziantep'in 2012-2019 yıllar arasında her yıl artan trendde olduğu görülmektedir. Gaziantep' in kişi başına düşen GSYH artışı ilgili yıllar arasında Türkiye ortalamasının altında kalmıştır. Nitekim, 2019 yılında Türkiye' nin ortalama kişi başına düşen GSYH' sı 52.316 TL iken, aynı yıl Gaziantep'in kişi başına düşen GSYH' sı 37.633 TL olarak gerçekleşmiştir.

Kişi başına düşen GSYH' ya USD bazında bakıldığında 2019 yılında, Gaziantep 6.627 USD kişi başına düşen GSYH ile Türkiye' de 37. sırada yer almıştır. Türkiye ortalaması ise 2019 yılında 9.213 USD olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında kişi başına düşen GSYH 'da, İstanbul 15 bin 284 USD ile Türkiye' de ilk sırada yer almıştır.

Şekil 3.20' ye göre, Gaziantep kişi başına düşen GSYH' da 2013 yılında 8.624 USD ile ilgili yıllar arasında en yüksek rakama ulaşmış ancak sonraki yıllarda düşüş trendine girmiştir. USD bazda düşüş ve TL bazda artışın kur etkisinden olduğu düşünülmektedir. Nitekim, ilgili yıllarda TL para biriminin USD para birimi karşısında her yıl değer kaybettiği görülmektedir (TCMB Döviz kurları, 2021).

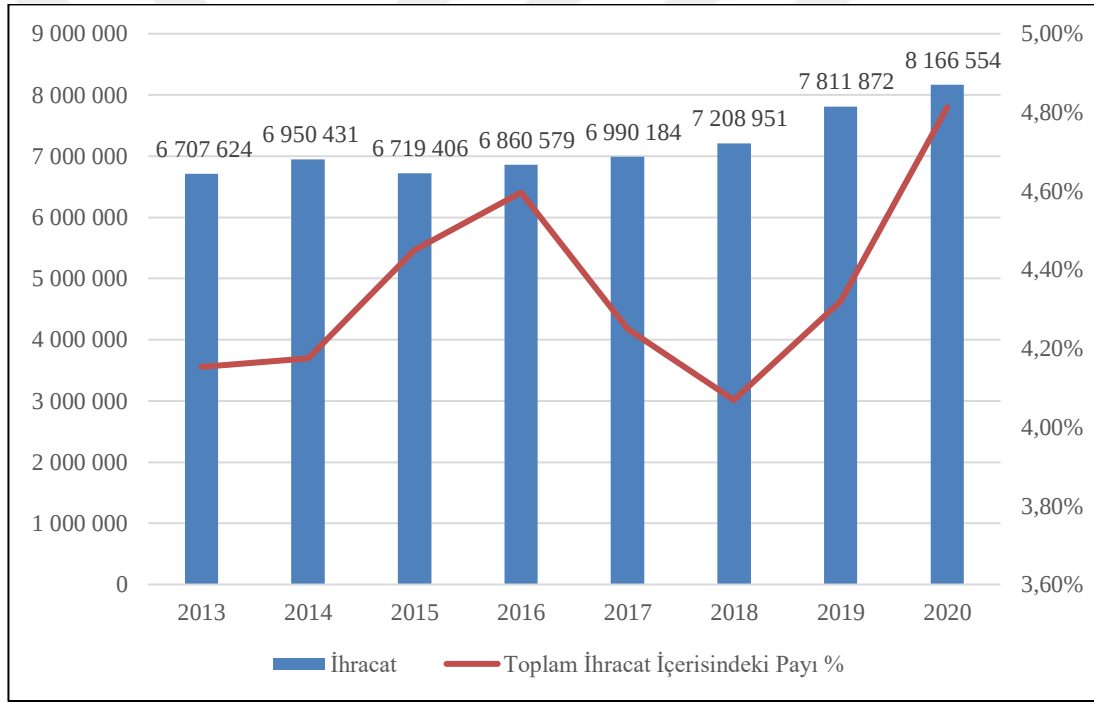


Şekil 3.18. Gaziantep ve Türkiye yıllar bazında kişi başına düşen GSYH (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)

### 3.5. Dış Ticaret Göstergeleri

#### 3.5.1 İhracat

Gaziantep’in 2013-2020 döneminde yıllık ortalama 7,1 milyar USD civarında olan ihracatı, 2019 yılında bir önceki yıla göre %8 oranında artarak 7,4 milyar dolara, 2020 yılında ise bir önceki yıla kıyasla %4,5 oranında artarak 8,1 milyar USD’ ye yükselmiştir. Şekil 3.21 incelendiğinde 2015 yılında Gaziantep’ in ihracatı bir önceki yıla kıyasla düşüş göstermesine rağmen 2016 yılından 2020 yılına kadar her yıl artış göstermiştir. 2020 yılında Gaziantep, ihracattan aldığı %4,8’ lük payla Bursa’dan sonra ve Ankara’dan önce olmak üzere 4. sırada yer almıştır.



Şekil 3.19. Gaziantep yıllar bazında ihracat- bin usd (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)

#### 3.5.2 İhracatın Sektörlere Göre Dağılımı ve Gelişimi

Tablo 3.6’ da Türkiye’ nin en fazla ihracat yapılan ilk 20 faslı gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde 2020 yılında 169,6 milyar USD’lik ihracatın ilk sıralarını motorlu kara taşıtları, kazanlar, makinalar, demir ve çelik, elektrikli makine ve cihazlar fasılları oluşturmaktadır. Halılar ve diğer dokumaya elverişli yer kaplamaları faslı ise 2019 yılında halılar faslı 2,5 milyar USD ihracat hacmi ile 16. sırada yer alırken 2020

yılında da 2,6 milyar USD ihracat hacmi ile 16. sırada yer almıştır. 2020 yılında Türkiye ihracatı bir önceki yıla kıyasla %6,2 azalırken halı ihracatı %3 artmıştır.

Tablo 3.6

*Türkiye ihracat ilk 20 ürün faslı 2019-2020 (bin ABD \$)*

| Fasıl<br>no                                   | Fasıl Açıklamaları                                              | YIL                |                    |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
|                                               |                                                                 | 2019               | 2020               |
| 87                                            | Motorlu kara taşıtları bunların aksam, parça, aksesuarı         | 26.900.878         | 22.097.834         |
| 84                                            | Kazanlar, makinalar bunların aksam ve parçaları                 | 17.761.642         | 16.795.918         |
| 72                                            | Demir ve çelik                                                  | 10.019.007         | 8.803.060          |
| 85                                            | Elektrikli makina ve cihazlar                                   | 9.748.319          | 9.303.302          |
| 61                                            | Örme giyim eşyası ve aksesuarı                                  | 9.200.169          | 8.384.813          |
| 27                                            | Mineral yakıtlar, mineral yağlar                                | 8.447.379          | 4.715.214          |
| 71                                            | Kıymetli veya yarı kıymetli taşlar                              | 7.333.011          | 6.693.436          |
| 62                                            | Örülmemiş giyim eşyası ve aksesuarı                             | 6.870.714          | 6.599.013          |
| 39                                            | Plastikler ve mamulleri                                         | 6.804.501          | 6.971.070          |
| 73                                            | Demir veya çelikten eşya                                        | 6.689.479          | 6.361.211          |
| 8                                             | Yenilen meyveler ve sert kabuklu meyveler                       | 4.589.456          | 4.830.253          |
| 94                                            | Mobilyalar, yatak takımları                                     | 3.868.125          | 3.896.614          |
| 76                                            | Alüminyum ve alüminyumdan eşya                                  | 3.116.275          | 3.060.760          |
| 40                                            | Kauçuk ve kauçuktan eşya                                        | 2.905.178          | 2.655.884          |
| 25                                            | Tuz, күкүрт, topraklar ve taşlar, alçılar, kireçler ve çimento  | 2.784.539          | 2.801.068          |
| 57                                            | Halılar ve diğer dokumaya elverişli maddelerden yer kaplamaları | 2.553.902          | 2.621.080          |
| 63                                            | Dokunabilir maddelerden hazır eşya                              | 2.113.580          | 2.521.146          |
| 20                                            | Sebzeler, meyveler                                              | 2.088.256          | 2.364.521          |
| 19                                            | Hububat, un                                                     | 1.912.227          | 2.077.469          |
| 28                                            | İnorganik kimyasallar                                           | 1.876.776          | 1.648.229          |
| <b>20 Fasıl Toplamı</b>                       |                                                                 | <b>137.583.412</b> | <b>125.201.895</b> |
| <b>20 Fasılın Genel içerisindeki Payı (%)</b> |                                                                 | <b>76,1</b>        | <b>73,8</b>        |
| <b>Genel Toplam</b>                           |                                                                 | <b>180.832.722</b> | <b>169.637.755</b> |

**Kaynak:** TÜİK, İstatistik Veri Portalı (Erişim Tarihi : 13.03.2021)

Gaziantep ihracatının sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, 2020 yılında en yüksek payı %24 ile hububat, bakliyat, yağlı tohumlar ve mamulleri almaktadır. Özellikle, pandeminin büyük etkisiyle birlikte makarna ve un ihracatının bu pay içerisindeki payı yüksektir. Bu sektörü sırasıyla, %23 ile halı sektörü, %17 ile tekstil ve hammaddeleri, %13 diğer sektörler, %12 kimyevi maddeler ve mamulleri takip etmektedir. Tekstil ve halı sektörünün toplam ihracat içerisindeki payı %40'ın üzerindedir.

Tablo 3.7

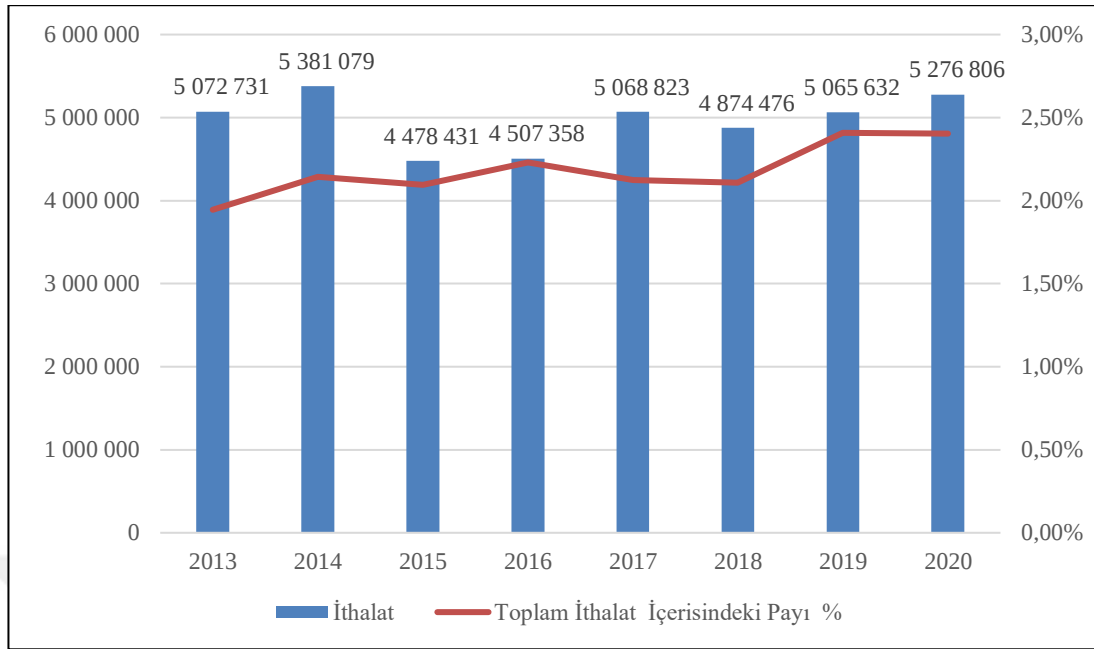
*Gaziantep 2019 -2020 yılları sektör bazında ihracat rakamları ve değişimleri*

| SEKTÖRLER                         | 2019             |              | 2020             |              | DEĞİŞİM (%) |
|-----------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|-------------|
|                                   | Tutar (Bin USD)  | PAY (%)      | Tutar (Bin USD)  | PAY (%)      |             |
| Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar | 1.593.811        | 21,3         | 1.889.532        | 23,8         | 18,6        |
| Halı                              | 1.723.136        | 23,0         | 1.848.600        | 23,3         | 7,3         |
| Tekstil ve Hammaddeleri           | 1.435.886        | 19,2         | 1.356.007        | 17,1         | -5,6        |
| Kimyevi Maddeler ve Mamulleri     | 853.648          | 11,4         | 942.986          | 11,9         | 10,5        |
| Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri  | 410.542          | 5,5          | 374.915          | 4,7          | -8,7        |
| <b>İlk 5 Sektör Toplamı</b>       | <b>6.017.024</b> | <b>80,5</b>  | <b>6.412.040</b> | <b>80,8</b>  | <b>6,6</b>  |
| <b>Diğer Sektörler</b>            | <b>1.461.440</b> | <b>19,5</b>  | <b>1.520.612</b> | <b>19,2</b>  | <b>4,0</b>  |
| <b>Genel Toplam</b>               | <b>7.478.464</b> | <b>100,0</b> | <b>7.932.652</b> | <b>100,0</b> | <b>6,1</b>  |

**Kaynak:** GAİB, İhracat Rakamları (Erişim Tarihi : 15.03.2021)

### 3.5.3 İthalat

Gaziantep'in 2009-2020 döneminde yıllık ortalama 4,9 milyar USD civarında olan ithalatı, 2020 yılında bir önceki yıla göre %4,1 artarak 5,2 milyar USD' ye yükselmiştir. 2020 yılında Türkiye' nin toplam ithalatı 219,5 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. Gaziantep, ithalattan aldığı %2,4' lik payla Bursa'dan sonra ve Hatay'dan önce olmak üzere 8. sırada yer almıştır.



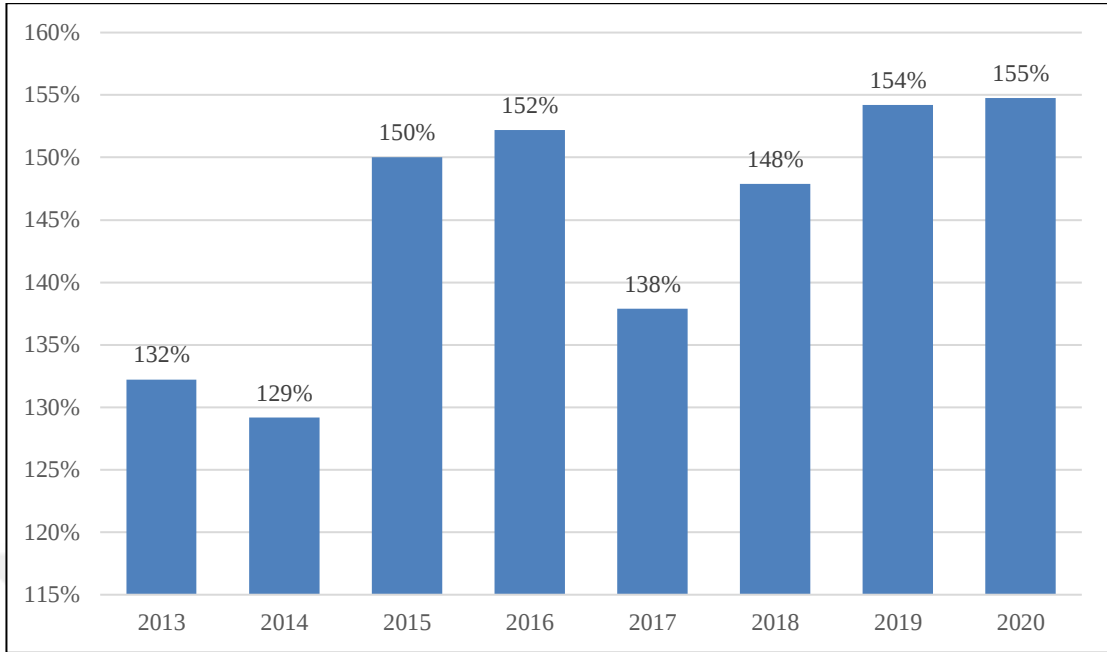
Şekil 3.20. Gaziantep yıllar bazında ithalat- bin usd (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)

### 3.5.4 İthalatın Sektörlere Göre Dağılımı ve Gelişimi

2019 yılında Gaziantep ithalatının sektörlere göre dağılımından en yüksek payı %51 ile kimyasal madde ve ürünler sektörü alırken; bu sektörü, %20 ile tarım ve hayvancılık ve %8 ile gıda ürünleri ve içecekler sektörü izlemektedir.

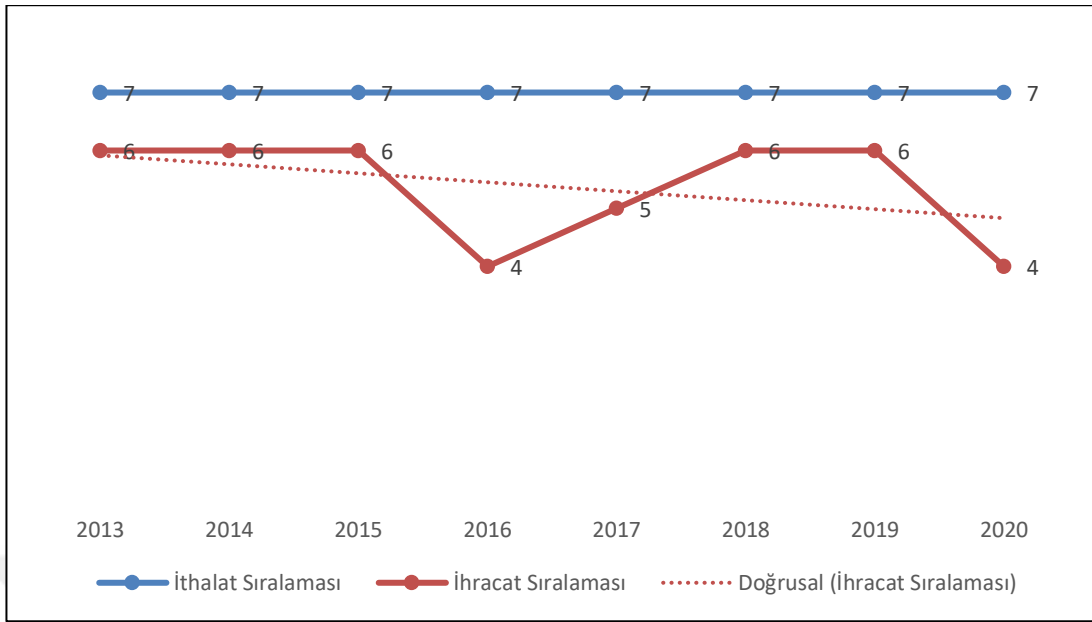
### 3.5.5 İhracatın İthalatı Karşılama Oranı

Şekil 3.23 'te Gaziantep' in 2013-2020 yılları arasındaki ihracatın ithalatı karşılama oranı (%) gösterilmektedir. İlgili yıllar arasında yıllık ortalama %145 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı, 2020 yılında %155 gerçekleşerek son 8 yılın en yüksek oranına ulaşmıştır. 2014 ve 2017 yılları özelinde bir önceki yıla kıyasla karşılama oranlarında düşüş olmasına rağmen genel trend yükseliş yönündedir. 2017 yılı sonrasında her yıl artış gösteren ihracatın ithalatı karşılama oranı 2020 yılında en yüksek seviyede (%155) gerçekleşmiştir.



Şekil 3.21. *Gaziantep ihracatın ithalatı karşılama oranı (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)*

Şekil 3.22’ te Gaziantep’ in 2013-2020 yılları arasında ihracat ve ithalat il sıralamaları gösterilmiştir. 2013-2020 yılları arasında Gaziantep’in ithalat sıralaması 7. sırada yer alarak yerine korumuştur. İhracat sıralamasında 2013 yılından 2016 yılına kadar 6. sıradayken, 2016 yılında iki basamak birden yükselerek 4. sıraya yükselmiştir. 2016 yılından 2019 yılına kadar ihracat sıralaması tekrar düşüş sergilemiş ancak 2020 yılında 8 milyar USD’ nin üzerine çıkarak Ankara ve Kocaeli illerine geride bırakmış ve Türkiye’ nin en yüksek ihracat yapan 4. ili konumuna tekrar yükselmiştir.

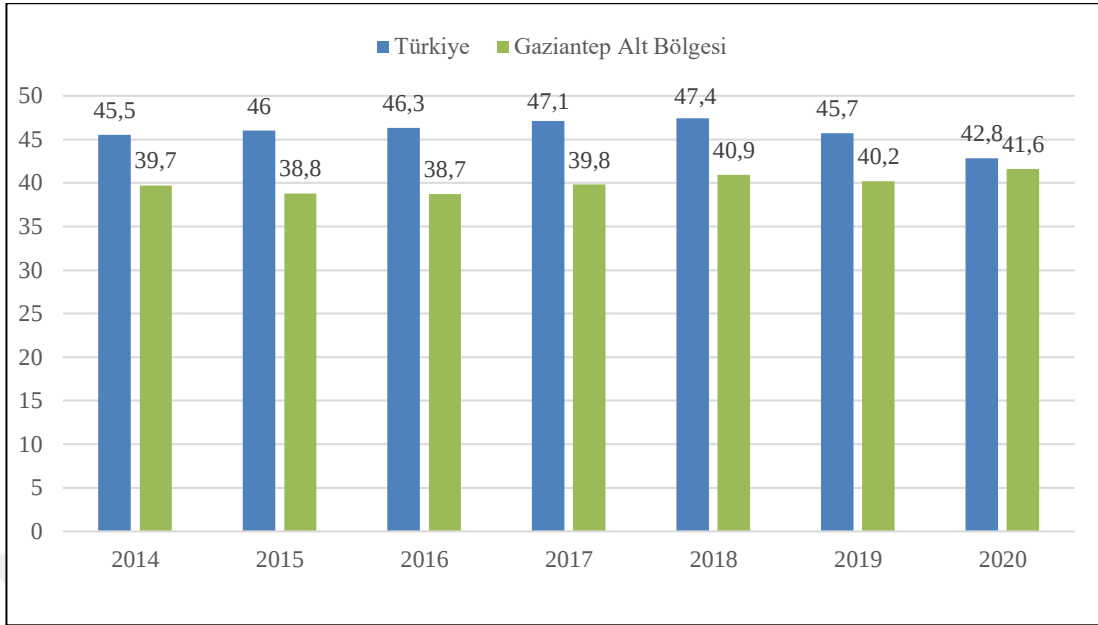


Şekil 3.22. Gaziantep ihracat & ithalat sıralaması (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)

### 3.6. İstihdam ve İşsizlik

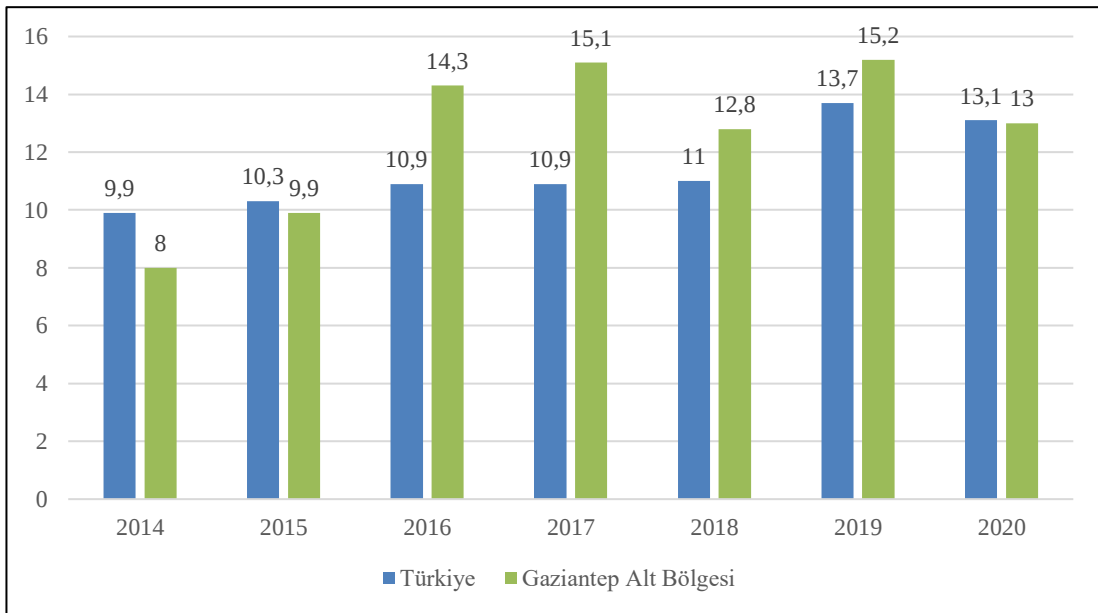
2014-2020 arasında Türkiye' nin ve Gaziantep alt bölgesinin karşılaştırmalı istihdam oranı (%) şekil 3.25'te gösterilmiştir. 2014 yılında 2018 yılına kadar Türkiye' nin toplam istihdam oranında her yıl artış görülmektedir. Ancak, 2019 yılında keskin düşüş gözlemlenmekte birlikte 2020 yılında bu düşüş devam etmiştir. 2018 yılından 2019 yılına geçerken görülen düşüşün nedenleri arasında 2018 yılında Türkiye' de yaşanan kur krizlerin etkisiyle üretim sanayinde yavaşlamanın etkisi söylenebilir.

Ayrıca, 2020 yılı özelinde Kovid-19 kaynaklı pandemi etkisinin ciddi etkisi bulunmaktadır. İlgili yıllar arasında Gaziantep alt bölgesinin istihdam oranı incelendiğinde 2014-2018 yılları arasında %40 bandının biraz altında izlenen istihdam oranı 2018 yılında %40' ı geçmiş 2019 yılında ise Türkiye'deki düşüşe paralel kısmi düşüş gerçekleşmiştir. Ancak, 2020 yılında Türkiye' den pozitif ayrılarak pandemiye rağmen bir önceki yıla kıyasla %1,4 artış sağlamıştır.



Şekil 3.23. *İstihdam oranı Türkiye & Gaziantep (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)*

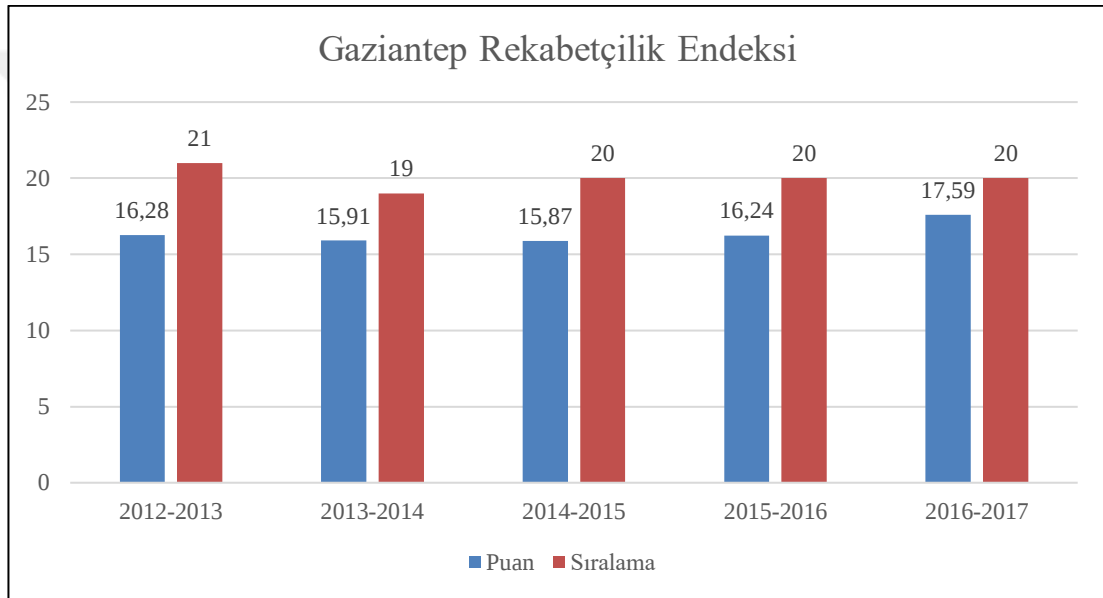
Türkiye' nin ve Gaziantep alt bölgesinin 2014-2020 yılları arasında işsizlik oranlarında yıllar itibariyle artış olduğu görülmektedir. 2014 yılında Türkiye' de %9,9 olan işsizlik oranı 2020 yılında %13,1 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında ise ilgili yıllar arasında en yüksek işsizlik oranı olan %13,7 oranına ulaşılmıştır. Gaziantep alt bölgesinin 2014 yılında %8 olan işsizlik oranı 2020 yılında %13 olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında %15,2 işsizlik oranı ile ilgili yıllar arasında en yüksek orana ulaşılmıştır.



Şekil 3.24. *İşsizlik oranı Türkiye & Gaziantep (TÜİK, İstatistik Veri Portalı)*

### 3.7. Gaziantep Rekabet Endeksi

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) tarafından yayınlanan İllerarası rekabetçilik endeksi 2018 raporuna göre Gaziantep ili 2016-2017 yılı genel endeks değerine göre 17,59 puan ile 20. sırada, 2015-2016 yıllarında 16,24 puan ile 20. sırada, 2014-2015 yıllarında ise 15,87 puan ile 20. sırada yer almaktadır. İlgili yıllar arasında Gaziantep’ in rekabet puanı artış göstermesine rağmen sıralamasında değişiklik olmamıştır.



Şekil 3.25. *Gaziantep rekabetçilik endeksi (URAK, İller arası Rekabetçilik Endeksi)*

İstanbul Üniversitesi Şehir Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından yayınlanan “İller Arası Rekabet Endeksi” raporuna göre ise Gaziantep 2018 – 2019 yılı genel sıralamada 27.99 puanla 24. sırada yer almıştır. Ekonomi ve Dış Politika Araştırma Merkezi (EDAM) ve Deloitte’ nin 2009 yılında yayınladığı Türkiye rekabet endeksi raporuna göre Gaziantep ili 55,1 endeks değeri ile Türkiye’ nin en rekabetçi şehirleri arasında 32. sırada yer almıştır. Bununla birlikte, EDAM tarafından yayınlanan il bazında rekabet endeksi çalışmasında Gaziantep, 2008 yılında 50. sırada, 2014 yılında 46. sırada yer almıştır. Raporda, 2014 yılı makroekonomik istikrar endeks göstergesinde Gaziantep, ilk beş il arasında yer almaktadır. Bu ifade, Gaziantep’in de yer aldığı 5 ilin kredi oranlarının Türkiye’nin geneline göre daha hızlı büyüdüğünü belirtmektedir (EDAM, 2014).

### 3.8. Dünya ve Türkiye Halı Sektörü Dinamikleri

Dünyada halıcılık sektörü her geçen gün büyümeye devam etmektedir. Eskiden insanların evlerinde yer - zemin kaplamaları alanında kullanılan halı, modern çağda dekor ve görsel alanında da kullanılmaya başlamıştır. Nitekim, teknolojinin olmadığı yıllarda halı üretimi el dokuması olarak yapılırken modern dünyada emek gücünden makine gücüne geçiş yapılarak üretim yöntemleri değişmiştir. Günümüzde el halısı, tufted halı (duvardan duvara) ve makine halısı olmak üzere halı üretimi 3 ana gruba ayrılmaktadır. Coğrafi özellikler, tüketim alışkanlıkları, kullanım amaçları ve ürün içeriğine bağlı olarak ürün gruplarına olan talep değişmektedir. HS Code (Armonize sistem kodu) sınıflandırmasına göre halının fasıl kodu 57 olarak sınıflandırılmış olup, alt gruplara ait özet fasıllar tablo 3.8’ de, detay fasıllar tablo 3.9’ da belirtilmiştir. Türkiye’ de ürün fasılları GTİP (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu) ile sorgulanmaktadır.

Tablo 3.8

*Halı türlerine göre özet GTİP kodları*

| GTİP KODLARI          | HALI TÜRLERİ                                           |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|
|                       | <b>El Halısı</b>                                       |
| 5701                  | Düğümlü veya Sarmalı Halılar (El Dokuması Halılar)     |
| 570210                | Kilim, Sumak, Karaman vb. Elde Dokunmuş Yer Döşemeleri |
| 580500                | Elişi Duvar halıları                                   |
|                       | <b>Makine Halısı</b>                                   |
| 570220 – 570299 Arası | Dokuma Makine Halıları                                 |
| 5704                  | Keçeden Halılar                                        |
| 5705                  | Diğer Halılar ve Yer Kaplamaları                       |
|                       | <b>Tufte Halı</b>                                      |
| 5703                  | Tufte Halı                                             |

**Kaynak :** Ticaret Bakanlığı, Halı Sektör Raporu 2020

Tablo 3.9’ da 57 nolu fasıl 4’lü, 6’lı, 8’li ve 12’ li GTİP kodlarının detayları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, 57 nolu GTİP kod altında 5 adet 4’lü GTİP kodunun yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, '5701' nolu 4’lü GTİP kod başlığı altında 2 adet, '57024’lü GTİP kod başlığı altında 12 adet, '5703 4’lü GTİP kod başlığı altında 4 adet, '5704 4’lü GTİP kod başlığı altında 3 adet ve '57054’lü GTİP kod başlığı altında 1 adet olmak üzere toplamda 22 adet 6’lı GTİP kod yer almaktadır. Bu başlıklar altında ise toplam 38 adet 8’li GTİP kodlu ve 70 adet 12’li GTİP kodlu ürün bulunmaktadır.

Tablo 3.9

*Halı sektöründe yer alan GTİP kodları*

| 2'li GTİP Kodu: 57 |                |                |                 |                |                |                |                 |
|--------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 4'lü GTİP Kodu     | 6'lı GTİP Kodu | 8'li GTİP Kodu | 12'li GTİP Kodu | 4'lü GTİP Kodu | 6'lı GTİP Kodu | 8'li GTİP Kodu | 12'li GTİP Kodu |
| 5701               | 570110         | '57011010      | '570110100012   | '5702          | '570210        | '57021000      | '570210001000   |
|                    |                |                | '570110100013   |                |                |                | '570210009011   |
|                    |                |                | '570110100019   |                |                |                | '570210009019   |
|                    |                | '57011090      | '570110900011   |                | '570220        | '57022000      | '570220000000   |
|                    |                |                | '570110900012   |                | '570231        | '57023110      | '570231100000   |
|                    |                |                | '570110900013   |                |                | '57023180      | '570231800000   |
|                    |                |                | '570110900014   |                | '570232        | '57023200      | '570232000000   |
|                    |                |                | '570110900090   |                | '570239        | '57023900      | '570239000011   |
|                    | '570190        | '57019010      | '570190100012   |                |                |                | '570239000091   |
|                    |                |                | '570190100013   |                |                |                | '570239000092   |
|                    |                |                | '570190100019   |                |                |                | '570239000099   |
|                    |                |                | '570190100021   |                | '570241        | '57024110      | '570241100000   |
|                    |                |                | '570190100029   |                |                | '57024190      | '570241900000   |
|                    |                |                | '570190100031   |                | '570242        | '57024200      | '570242000000   |
|                    |                |                | '570190100039   |                | '570249        | '57024900      | '570249001011   |
|                    |                |                | '570190100041   |                |                |                | '570249001012   |
|                    |                |                | '570190100049   |                |                |                | '570249009011   |
|                    |                | '57019090      | '570190901011   |                |                |                | '570249009012   |
|                    |                |                | '570190901019   |                |                |                | '570249009019   |
|                    |                |                | '570190909011   |                | '570250        | '57025010      | '570250100000   |
|                    |                |                | '570190909019   |                |                | '57025031      | '570250310000   |
|                    |                |                | '570190909021   |                |                | '57025039      | '570250390000   |
|                    |                |                | '570190909029   |                |                | '57025090      | '570250900000   |
| '5703              | '570310        | '57031000      | '570310000000   |                | '570291        | '57029100      | '570291000000   |
|                    | '570320        | '57032012      | '570320120000   |                | '570292        | '57029210      | '570292100000   |
|                    |                | '57032018      | '570320180000   |                |                | '57029290      | '570292900000   |
|                    |                | '57032092      | '570320920000   |                | '570299        | '57029900      | '570299000011   |
|                    |                | '57032098      | '570320980000   |                |                |                | '570299000012   |
|                    | '570330        | '57033012      | '570330120000   |                |                |                | '570299000013   |
|                    |                | '57033018      | '570330180000   |                |                |                | '570299000019   |
|                    |                | '57033082      | '570330820000   |                |                |                |                 |
|                    |                | '57033088      | '570330880000   |                |                |                |                 |
|                    | '570390        | '57039020      | '570390200000   |                |                |                |                 |
|                    |                | '57039080      | '570390800000   |                |                |                |                 |
| '5704              | '570410        | '57041000      | '570410000000   |                |                |                |                 |
|                    | '570420        | '57042000      | '570420000000   |                |                |                |                 |
|                    | '570490        | '57049000      | '570490000011   |                |                |                |                 |
|                    |                |                | '570490000019   |                |                |                |                 |
| '5705              | '570500        | '57050030      | '570500300000   |                |                |                |                 |
|                    |                | '57050080      | '570500800000   |                |                |                |                 |

**Kaynak:** Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Halı Sektör Raporu, Nisan 2020

57 nolu genel GTİP koduna göre, dünya halı sektörü ihracat detayları tablo 3.10' da gösterilmiştir. Tabloya göre, 2019 ve 2020 yılında Çin, dünya halı ihracatını en fazla yapan ülke konumundadır. 2019 yılında 2,92 milyar USD' lik ihracat yapan Çin, 2020 yılında ihracatını 2,96 milyar USD' ye çıkarmış ve bir önceki yıla kıyasla %1,48 artış sağlamıştır. Çin' in dünya halı ihracatından aldığı pay %20,1' dir. Türkiye ise dünya halı sektörü ihracatında Çin'den sonra 2. sırada yer almaktadır. 2019 yılında 2,55 milyar USD halı ihracatı yapan Türkiye, 2020 yılında %2,63 artışla 2,62 milyar USD ihracat yapmıştır. Türkiye' nin toplam halı sektörü ihracatı içerisindeki payı %17,8' dir. Ayrıca, Türkiye, dünya halı sektörü ihracatı yapan ilk 10 ülke arasında bir önceki yıla kıyasla en fazla artış yönlü değişim gösteren 4 ülkeden biri konumundadır. İlk sırada %32,55 artış ile Vietnam gelmektedir. İlk 10 ülke arasında bir önceki yıla kıyasla en fazla düşüş değişim gösteren ülke ise %-20,05 ile Birleşik Krallık' tır. İlk 10 ülke toplamına bakıldığında, dünya halı ihracatının %81' i bu ülkeler tarafından yapılmaktadır. Özellikle, Çin, Türkiye ve Hindistan' ın toplam halı ihracat payı %49,4 olup dünyada ihracat yapılan her iki halıdan birinin bu ülkelerden yapıldığı görülmektedir. Diğer ülkelerin halı ihracat payı %19 olmasına rağmen bir önceki yıla kıyasla değişim oranlarında ciddi düşüş görülmektedir. Nitekim, ilk 10 ülkenin bir önceki yıla göre değişim oranı %-3,03 olmasına karşın diğer ülkelerdeki değişim oranı %-16,63 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.10

*Dünya halı sektörü ihracatı (57 nolu genel gtip )*

| SIRALAMA                     | ÜLKELER          | 2019<br>(BİN USD) | 2020<br>(BİN USD) | DEĞİŞİM<br>%  | PAY<br>2020 % |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1                            | Çin              | 2.921.214         | 2.964.456         | 1,48          | 20,1          |
| 2                            | Türkiye          | 2.553.899         | 2.621.045         | 2,63          | 17,8          |
| 3                            | Hindistan        | 1.714.223         | 1.689.060         | -1,47         | 11,5          |
| 4                            | Belçika          | 1.609.815         | 1.371.617         | -14,80        | 9,3           |
| 5                            | Hollanda         | 1.213.541         | 1.114.025         | -8,20         | 7,6           |
| 6                            | ABD              | 909.950           | 770.495           | -15,33        | 5,2           |
| 7                            | Almanya          | 604.149           | 550.004           | -8,96         | 3,7           |
| 8                            | Mısır            | 310.089           | 395.811           | 27,64         | 2,7           |
| 9                            | Birleşik Krallık | 351.249           | 280.840           | -20,05        | 1,9           |
| 10                           | Vietnam          | 172.417           | 228.537           | 32,55         | 1,6           |
| <b>İlk 10 Ülke Toplamı</b>   |                  | 12.360.546        | 11.985.890        | -3,03%        | 81%           |
| <b>Diğer Ülkeler Toplamı</b> |                  | 3.271.026         | 2.727.112         | -16,63%       | 19%           |
| <b>Dünya Halı İhracatı</b>   |                  | <b>15.631.572</b> | <b>14.713.002</b> | <b>-5,88%</b> | <b>100%</b>   |

**Kaynak:** Trade Map, ITC Verilerinden Düzenlenmiştir (Erişim Tarihi : 29.05.2021).

Dünya halı sektörü ithalatına bakıldığında, 2019 yılında 14,5 milyar USD halı ithalatı yapılırken 2020 yılında %-7,5 değişimle 13,4 milyar USD halı ithalatı yapılmıştır. Dünya halı ithalatının %60,9' unu ilk 10 ülke oluşturmaktadır. İlk 10 ülkenin bir önceki yıla kıyasla değişim oranı %-5,4' tür. İlk 10 ülke arasında ABD açık ara en fazla halı ithalatı yapan ülke konumundadır. ABD' nin tek başına ithalat payı %23 olup yaklaşık olarak dünyada ithalat yapılan dört halıdan biri bu ülkeye yapılmaktadır. ABD' yi sırasıyla Almanya %8,7, Birleşik Krallık %6,9 ile takip etmektedir. İlk 10 ülke arasında ithalat değişimi en fazla artış gösteren ülke %30,2 artış ile Polonya' dır. Polonya, 2019 yılında ilk 10 halı ithalat ülke arasında olmamasına rağmen 2020 yılında halı ithalat hacmini ciddi artırarak 10. sırada yer almıştır.

Bununla birlikte dünya halı ithalatı bir önceki yıla kıyasla düşmesine rağmen ABD' nin ithalatı bir önceki yıla kıyasla %1,4, Polonya' nın ithalatı %30,2 artış göstermiştir. Sadece ABD ve Polonya ilk 10 ülke arasında bir önceki yıla kıyasla pozitif değişim gösteren iki ülkedir. Diğer halı ithalatı yapan ülkelerin payı %39,1 olup, 2020 yılı halı ithalatında bir önceki yıla kıyasla %-9 düşüş göstererek 5,25 milyar USD olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.11

*Dünya halı sektörü ithalatı (57 nolu genel gtip)*

| SIRALAMA                     | ÜLKELER          | 2019<br>(BİN USD) | 2020<br>(BİN USD) | DEĞİŞİM<br>% | PAY<br>2020 % |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1                            | ABD              | 3.053.757         | 3.095.600         | 1,4          | 23,0          |
| 2                            | Almanya          | 1.200.229         | 1.172.013         | -2,4         | 8,7           |
| 3                            | Birleşik Krallık | 1.143.408         | 929.073           | -18,7        | 6,9           |
| 4                            | Kanada           | 744.783           | 656.943           | -11,8        | 4,9           |
| 5                            | Japonya          | 611.502           | 559.580           | -8,5         | 4,2           |
| 6                            | Fransa           | 492.879           | 441.076           | -10,5        | 3,3           |
| 7                            | Avustralya       | 380.446           | 368.378           | -3,2         | 2,7           |
| 8                            | Suudi Arabistan  | 451.737           | 360.333           | -20,2        | 2,7           |
| 9                            | Hollanda         | 354.052           | 323.198           | -8,7         | 2,4           |
| 10                           | Polonya          | 209.530           | 272.788           | 30,2         | 2,0           |
| <b>İlk 10 Ülke Toplamı</b>   |                  | 8.642.323         | 8.178.982         | -5,4%        | 60,9%         |
| <b>Diğer Ülkeler Toplamı</b> |                  | 5.775.576         | 5.255.699         | -9,0%        | 39,1%         |
| <b>Dünya Halı İthalatı</b>   |                  | <b>14.525.983</b> | <b>13.434.681</b> | <b>-7,5%</b> | <b>100%</b>   |

**Kaynak:** Trade Map, ITC Verilerinden Düzenlenmiştir (Erişim Tarihi : 29.05.2021).

### 3.9. Türkiye Halı Sektörü

Dünyada olduğu gibi Türkiye’ de de halıcılık sektörüne olan ilgi ve pazar payı her geçen yıl artmaya devam etmektedir. 2020 yılında Türkiye’ nin ihracatı bir önceki yıla göre %6,3 azalarak, 169,5 milyar TL olarak gerçekleşmiş, ancak halı ihracatı 2020 yılında bir önceki yıla kıyasla % 2,8 artış göstererek 2,6 milyar TL’ ye yükselmiştir (İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamları, Aralık 2020). 2013-2020 yılları arasında halı ihracatının yıllar içerisindeki gelişimi, yıllar bazında değişimi, Türkiye’ nin toplam ihracat içerisindeki sıralaması ve Türkiye ihracatından aldığı pay tablo 3.12’ de gösterilmektedir. Tabloya göre, halı ve diğer tekstil yer kaplamaları ürün grubunun belirtilen yıllar arasında toplam ihracat içerisinde aldığı pay %1,29 ile %1,42 arasında değişmekteyken 2020 yılında bu pay son 8 yılın en yüksek seviyesine ulaşarak %1,54 olarak gerçekleşmiştir. İlgili yıllar arasında bir önceki yıla kıyasla %12,9 artış yönlü değişimin yaşandığı yıl 2017 olup ilgili yılda Türkiye ihracatı da bir önceki yıla kıyasla %10,2 oranında artmıştır. Bununla birlikte, 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla %14 düşüş yönlü değişim yaşanmış ve ilgili yılda Türkiye ihracatından aldığı pay %1,35’ e gerilemiştir. 2018 yılında Türkiye ihracatı bir önceki yıla kıyasla %7,7 büyümüş ancak halı sektörü %4,6 büyüyerek Türkiye büyümesinin gerisinde kalmıştır. İlgili yılda halı sektörünün Türkiye ihracatından aldığı pay %1,29 olup belirtilen yıllar arasında en düşük seviyeye gerilemiştir. Ancak, 2018 yılından sonraki yıllarda halı sektörünün Türkiye ihracatında aldığı pay artış göstermektedir.

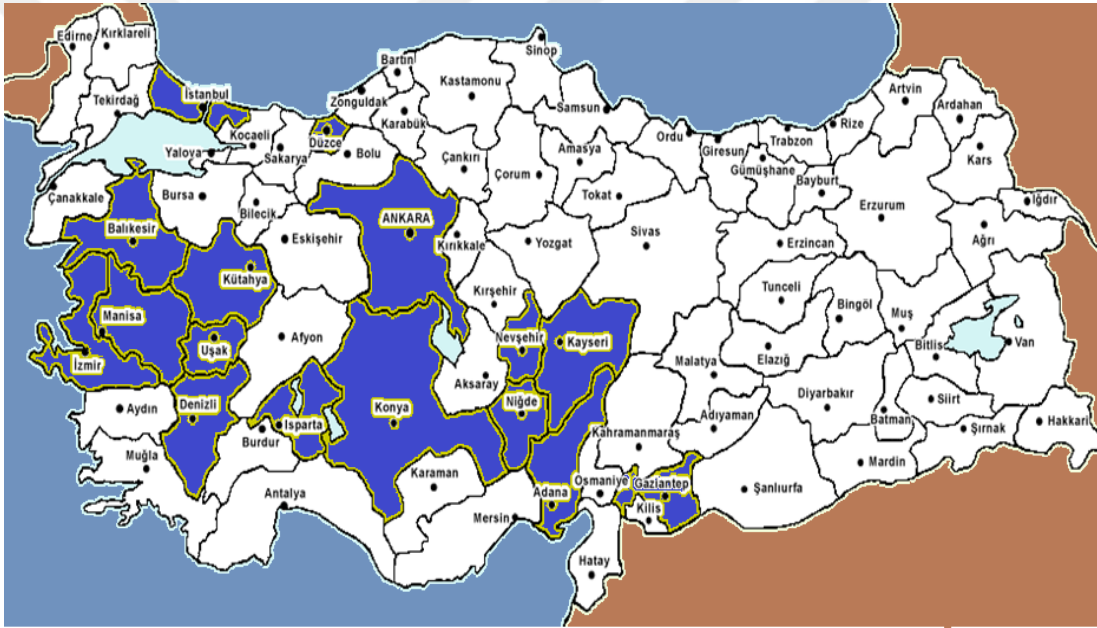
Tablo 3.12

*Halı sektörü ihracat bilgi notu (2013-2020)*

| Yıllar | Halı ve Diğer<br>Yer<br>Kaplamalar<br>İhracatı | Değişim<br>% | Sıralama | Türkiye<br>İhracatından<br>Aldığı Pay<br>(%) | Türkiye<br>İhracatı | Değişim<br>% |
|--------|------------------------------------------------|--------------|----------|----------------------------------------------|---------------------|--------------|
| 2013   | 2.196.705                                      | -            | 17       | 1,36                                         | 161.480.915         | -            |
| 2014   | 2.362.678                                      | 7,6          | 17       | 1,42                                         | 166.504.862         | 3,1          |
| 2015   | 2.030.912                                      | -14,0        | 18       | 1,35                                         | 150.982.114         | -9,3         |
| 2016   | 1.933.020                                      | -4,8         | 17       | 1,30                                         | 149.246.999         | -1,1         |
| 2017   | 2.182.259                                      | 12,9         | 17       | 1,33                                         | 164.494.619         | 10,2         |
| 2018   | 2.283.304                                      | 4,6          | 16       | 1,29                                         | 177.168.756         | 7,7          |
| 2019   | 2.553.902                                      | 11,9         | 16       | 1,41                                         | 180.832.722         | 2,1          |
| 2020   | 2.621.081                                      | 2,6          | 16       | 1,54                                         | 169.650.994         | -6,2         |

**Kaynak :** TÜİK, İstatistik Veri Portalı ( Erişim Tarihi : 01.05.2021).

2013-2020 yılları arasında halı ve diğer tekstil yer kaplamaları ihracatının Türkiye' nin toplam ihracat içerisindeki sıralaması incelendiğinde yıllar itibariyle 16 – 18 sıralarda yer aldığı görülmektedir. 2020 yılında 2,6 milyar USD ihracat ile Türkiye' nin gerçekleştirmiş olduğu 99 ihracat ürün arasında 16. sırada yer almıştır. İlgili yılda Türkiye ihracatı bir önceki yıla kıyasla %-6,2 düşüş göstermesine rağmen halı ve diğer tekstil yer kaplamaları ihracatı %2,6 artış göstermiştir. Şekil 3.28' de Türkiye halı üretim yoğunluğunun il haritası gösterilmektedir. Haritada, mavi olan iller halı üretimin yapıldığı illeri göstermektedir. İstanbul, Ankara, İzmir, Manisa, Balıkesir, Kütahya, Denizli, Uşak, Isparta, Nevşehir, Niğde, Kayseri, Konya, Adana ve Gaziantep illerinde halı üretimi yapılmaktadır.



Şekil 3.26. Türkiye halı üretim şehir haritası (TOBB- Sanayi Veritabanından elde edilerek derlenmiştir)

İller bazında halı ihracat dağılımına bakıldığında Gaziantep, 2020 yılında 1,84 milyar USD halı ihracatı yaparak Türkiye' nin toplam halı ihracatının %71'ni tek başına yapmıştır. İlk 5 il arasında bir önceki yıla kıyasla en fazla ihracat değişim olan il %7,3 artışla Gaziantep olup Gaziantep' i sırasıyla Kayseri %4,2 ve İstanbul %0,4 artışla takip etmektedir. İlk 5 il toplamı Türkiye' nin toplam halı ihracatının %96,4'nü oluşturmaktadır. Gaziantep'i sırasıyla, İstanbul (%21,6), Uşak (%2,2), Bursa (%0,9) ve Kayseri (%0,7) takip etmektedir. Diğer halı ihracatı yapan illere bakıldığında, bu illerin 2020 yılı halı ihracatı bir önceki yıla kıyasla %6,4 düşüş göstermiştir. Bu iller toplam halı ihracatından %3,6 pay almaktadır.

Tablo 3.13

*İller bazında halı ihracat dağılımı ilk 5 ülke (2019-2020)*

| İLLER            | 2019<br>(BİN USD) | 2020<br>(BİN USD) | DEĞİŞİM (%) | PAY 2020 (%) |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------|--------------|
| Gaziantep        | 1.723.136         | 1.848.600         | 7,3         | 71           |
| İstanbul         | 561.410           | 563.506           | 0,4         | 21,6         |
| Uşak             | 81.519            | 57.921            | -28,9       | 2,2          |
| Bursa            | 51.987            | 24.008            | -53,8       | 0,9          |
| Kayseri          | 17.302            | 18.033            | 4,2         | 0,7          |
| İlk 5 il Toplamı | 2.435.354         | 2.512.068         | 3,2         | 96,4         |
| Diğer İller      | 98.908            | 92.530            | -6,4        | 3,6          |
| Genel Toplam     | 2.534.262         | 2.604.598         | 2,8         | 100          |

**Kaynak :** İHİB, Halı Sektörü Raporu Aralık 2020

Halı sektörü ihracatı incelendiğinde toplam halı ihracatı içerisindeki makine halısının payı %85,2 olup toplam halı ihracatını domine eden ürün grubu niteliğindedir. Diğer halı ürün gruplarına bakıldığında sırasıyla tuftel halılar %13,1, el halısı %1,4 ve kilimler %0,3 toplam halı ihracatından pay almaktadır. 2020 yılında makine halısı hariç diğer tüm ürün gruplarının ihracat rakamlarında bir önceki yıla kıyasla düşüş gözlemlenmektedir. Makine halısındaki değişim bir önceki yıla kıyasla %4,2 büyüme şeklinde olup en fazla düşüş %-26,9 ile el halısı ürün grubunda gerçekleşmiştir. Diğer halı ürün gruplarından tuftel halılar 2020 yılından bir önceki yıla kıyasla %-1,4 ve kilimler %-7,3 değişim sergilemiştir.

Tablo 3.14

*Ürün grupları itibariyle Türkiye halı sektörü ihracatı (2019-2020)*

| ÜRÜN<br>GRUPLARI | 2019<br>(BİN USD) | 2020<br>(BİN USD) | DEĞİŞİM<br>% | PAY 2020<br>% |
|------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Makine Halısı    | 2.129.118         | 2.218.700         | 4,2          | 85,2          |
| Tuftel Halıları  | 346.474           | 341.151           | -1,4         | 13,1          |
| El Halısı        | 51.012            | 37.296            | -26,9        | 1,4           |
| Kilimler         | 7.657             | 7.101             | -7,3         | 0,3           |
| <b>Toplam</b>    | <b>2.534.262</b>  | <b>2.604.598</b>  | <b>2,8</b>   | <b>100</b>    |

**Kaynak:** İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamları, 2020 (Erişim Tarihi : 30.04.2021).

Tablo 3.15’ te Türkiye’ nin 2019-2020 yıllarındaki halı sektörü ihracatındaki ilk 10 ülke listelenmiştir. Türkiye’ nin 2020 yılındaki halı ihracat pazarları incelendiğinde ABD, Almanya ve Birleşik Krallık’ ın bir önceki yıla kıyasla pozitif yönde önemli değişim gösterdiği görülmektedir. Özellikle, en büyük pazar konumundaki ABD’ ye halı ihracatı 2020 yılında bir önceki yıla kıyasla %42 artış göstererek toplam ihracat içerisindeki payını %36’ ya yükseltmiştir. Tabloda dikkat çeken diğer bir husus ise, Suudi Arabistan ve Irak’ ın pazarlarının ihracattan aldığı paylarda ciddi azalış olmasıdır. Nitekim, 2020 yılında Suudi Arabistan’a yapılan ihracat bir önceki yıla kıyasla %22 oranında düşmüş ve toplam ihracat içerisindeki payı %10’a gerilemiştir. Aynı şekilde, 2020 yılında Irak’a yapılan ihracat bir önceki yıla kıyasla %22 oranında düşüş göstererek toplam ihracat payı %4 olarak gerçekleşmiştir.

Bu iki ülke özelinde ihracat paylarındaki azalışın politik risklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Tabloya göre, ilk 10 ülkeye yapılan ihracat toplamı, toplam ihracatın %72’ sini oluşturmaktadır. Diğer ülkelere yapılan ihracat payı ise %28 olup, bu ülkelere yapılan ihracat değişim bir önceki yıla kıyasla %9 azalış göstermiştir.

Tablo 3.15

*Türkiye halı sektörü ihracatında ilk 10 ülke (2019-2020)*

| SIRALAMA                     | ÜLKELER          | 2019<br>(BİN USD) | 2020<br>(BİN USD) | DEĞİŞİM<br>% | PAY 2020<br>% |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1                            | ABD              | 665.230           | 942.915           | 42           | 36            |
| 2                            | Suudi Arabistan  | 341.123           | 267.575           | -22          | 10            |
| 3                            | Almanya          | 126.883           | 141.172           | 11           | 5             |
| 4                            | Birleşik Krallık | 114.311           | 125.718           | 10           | 5             |
| 5                            | Irak             | 140.670           | 110.011           | -22          | 4             |
| 6                            | Mısır            | 81.829            | 79.446            | -3           | 3             |
| 7                            | BAE              | 67.386            | 69.232            | 3            | 3             |
| 8                            | Libya            | 112.948           | 59.574            | -47          | 2             |
| 9                            | Kuveyt           | 38.323            | 37.217            | -3           | 1             |
| 10                           | İsrail           | 39.458            | 36.814            | -7           | 1             |
| İlk 10 Ülke Toplamı          |                  | 1.728.161         | 1.869.674         | 8            | 72            |
| Diğer Ülkeler Toplamı        |                  | 806.101           | 734.974           | -9           | 28            |
| Toplam Halı Sektörü İhracatı |                  | 2.534.262         | 2.604.648         | 3%           | 100%          |

**Kaynak:** Trade Map, ITC Verilerinden Düzenlenmiştir (Erişim Tarihi : 29.05.2021).

### 3.10. Gaziantep Halı Sektörü İhracatı

Halıcılık sektörü sadece Gaziantep'in lokomotif ihracat ürünü değil Türkiye'nin de toplam ihracatında önemli bir yere sahiptir. Gaziantep, 2020 yılında halı sektörünün gerçekleştirdiği 2,6 milyar USD' lik ihracatın %71' ini tek başına gerçekleştirmiştir. Gaziantep 'te 170 civarında halı üreticisi ve yaklaşık 1500 adet dokuma makinesi bulunmaktadır (TOBB Sanayi Veritabanı, Nisan 2021). Üretim kapasitesi yıllık yaklaşık olarak 400 milyon metre karenin üzerindedir. Dünya makine halısının %70'u Gaziantep'te üretilmektedir. Gaziantep halı üreticileri yaklaşık olarak 173 ülkeye ihracat yapmaktadır. Gaziantep OSB'de her beş firmanın biri halıcı ya da yan sanayicisi konumundadır. Halıcılık sektörü kentte 40 bin kişiye istihdam sağlamaktadır (Gaziantep İl Sanayi Durum Raporu, 2019).

Tablo 3.16' da 2019-2020 yılları arasında Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri (GAİB)'nin halı sektör ihracatı istatistikleri yer almaktadır. Tabloya göre, GAİB' in 2020 yılı halı ihracatı bir önceki yıla kıyasla %7,5 artarak 1,82 milyar TL' ye yükselmiştir. Ürün gruplarına göre bakıldığında tufte halı ihracatı hariç diğer ürün gruplarında bir önceki yıla kıyasla ihracat artışı görülmektedir. Özellikle, 2020 yılında kilimler ürün grubundaki ihracat artışı bir önceki yıla kıyasla %34,3 olarak gerçekleşmiştir. Toplam ihracatın %91,6' sını oluşturan makine halısındaki değişim +%8,8 gerçekleşerek Türkiye toplam makine halısındaki değişimin (%4,2) oldukça üzerindedir (Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2021).

GAİB' e kayıtlı halı firmalarının 2019 yılında yapmış olduğu halı ihracat toplam 1.697.177 bin USD olmasına rağmen Gaziantep' in 2019 yılında yapmış olduğu toplam halı ihracatı 1.723.136 bin USD' dir. 2020 yılında ise, GAİB' e kayıtlı firmalar tarafından yapılan toplam halı ihracatı 1.824.379 bin USD olup Gaziantep' in toplam halı ihracatı 1.848.600 bin USD olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılındaki 25.959 bin USD ve 2020 yılındaki 24.221 bin USD tutarındaki farkın ana üretim merkezi Gaziantep olup ancak farklı illerde de halı üretim tesisi olan firmaların GAİB' e kayıtlı olmaması ve/veya farklı şehirlerde halı üretimi yapan ancak ihracatı Gaziantep üzerinden yapan firmalardan kaynaklı olduğu bilinmektedir.

Tablo 3.16

*Ürün grupları itibariyle GAİB halı sektörü ihracatı (2019-2020)*

| ÜRÜN GRUPLARI  | 2019<br>(BİN USD) | 2020<br>(BİN USD) | DEĞİŞİM<br>% | PAY % |
|----------------|-------------------|-------------------|--------------|-------|
| Makine Halısı  | 1.534.807         | 1.670.245         | 8,8          | 91,6  |
| Tufte Halıları | 154.608           | 144.850           | -6,3         | 7,9   |
| El Halısı      | 6.001             | 6.920             | 15,3         | 0,4   |
| Kilimler       | 1.761             | 2.365             | 34,3         | 0,1   |
| Toplam         | 1.697.177         | 1.824.379         | 7,5          | 100   |

**Kaynak:** GAİB, Halı İstatistikleri Ocak- Aralık 2020 (Erişim Tarihi : 30.04.2021).

GAİB'in toplam halı sektörü ihracatı bir önceki yıla kıyasla %7 oranında artış göstererek 1,82 milyar USD' ye yükselmiştir. GAİB'in 2020 yılı halı ihracat pazarları incelendiğinde ilk 10 ülke arasında ABD' nin toplam ihracat içerisindeki pazar payının %41 olduğu görülmektedir. ABD' yi sırasıyla Suudi Arabistan (%10), Irak (%5), Birleşik Krallık (%4), ve Almanya (%4) takip etmektedir. 2020 yılında ilk 10 ülke arasında en dikkat çeken değişim Libya' ya yapılan ihracatın bir önceki yıla kıyasla %50 düşüş göstermesi, ve ABD' nin bir önceki yıla kıyasla %47 artış göstermesidir. İlk 10 ülkeye yapılan ihracat toplam ihracatın %74' nü oluşturmaktadır.

Tablo 3.17

*GAİB halı sektörü ihracatında ilk 10 ülke (2019-2020)*

| SIRALAMA                            | ÜLKELER          | 2019<br>(BİN USD) | 2020<br>(BİN USD) | DEĞİŞİM<br>% | PAY 2020<br>% |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1                                   | ABD              | 504.367           | 740.844           | 47           | 41            |
| 2                                   | Suudi Arabistan  | 226.376           | 181.427           | -20          | 10            |
| 3                                   | Irak             | 106.753           | 85.861            | -20          | 5             |
| 4                                   | Birleşik Krallık | 58.726            | 74.008            | 26           | 4             |
| 5                                   | Almanya          | 50.677            | 63.896            | 26           | 4             |
| 6                                   | Libya            | 100.122           | 50.523            | -50          | 3             |
| 7                                   | BAE              | 43.700            | 47.625            | 9            | 3             |
| 8                                   | Mısır            | 32.585            | 35.356            | -9           | 2             |
| 9                                   | İran             | 41.030            | 32.428            | -21          | 2             |
| 10                                  | Kuveyt           | 33.636            | 31.119            | -7,5         | 2             |
| <b>İlk 10 Ülke Toplamı</b>          |                  | <b>1.197.972</b>  | <b>1.343.087</b>  | <b>12</b>    | <b>74</b>     |
| <b>Diğer Ülkeler Toplamı</b>        |                  | <b>499.205</b>    | <b>481.292</b>    | <b>-4</b>    | <b>26</b>     |
| <b>Toplam Halı Sektörü İhracatı</b> |                  | <b>1.697.177</b>  | <b>1.824.379</b>  | <b>7,5</b>   | <b>100%</b>   |

**Kaynak:** GAİB, Halı İstatistikleri Ocak - Aralık 2020 (Erişim Tarihi : 30.04.2021)

## IV. BÖLÜM

### GAZİANTEP HALICILIK SEKTÖRÜNÜN KÜMELENME ANALİZİ

Bir bölgenin sektörel rekabet gücü, bir ülkenin ulusal rekabet gücünün ana zeminini oluşturmaktadır. Sektörlerin rekabet gücünün analiz edilmesinde literatürde çokça metot bulunmaktadır. Porter'ın (1990) Elmas modeli, bir ülkedeki belirli bir endüstrinin rekabet gücünü analiz etmek için mükemmel bir çerçeve sağlamaktadır (Jin ve Moon, 2006). Çalışmanın temelini Porter'ın Elmas modeli oluşturmaktadır. Gaziantep halı sektörü kümelenmesi dinamikleri ile sektörün uluslararası rekabet avantajı geliştirilmesi arasındaki ilişki Porter'ın Elmas modeli ile analiz edecek ve sektörün rekabet edilebilirliği araştırılacaktır.

#### 4.1. Kümeleri Belirlemeye Yönelik Bazı Yöntemler ve Teknikler

Çalışmanın ilk kısımlarında kümenin çeşitli tanımları yapılmıştır. Kümeleri belirleme yöntemleri ve teknikleri konusunda da farklı düşünceler bulunmaktadır. Bergman ve Feser (1999), kümeleri tanımlamaya yönelik mevcut yöntemleri, özellikle bölgesel düzeyde kümelenme analizlerini altı temel analitik yaklaşıma ayırmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) Uzman görüşü (Expert Opinion)
- 2) Location - Quotients (Yerleşme Katsayısı)
- 3) Girdi-çıktı analizi
- 4) İnovasyona dayalı girdi-çıktı analizi
- 5) Sosyal ağ analizi
- 6) Anketler

Bergman ve Feser'e (2008) göre, mikro düzeyde yapılan çalışmalarda, görüşmelerden, odak gruplarından ve anketlerden elde edilen bilgiler, diğer bilgi toplama yöntemlerinden elde edilen bilgi ve görüşler bölgesel kümelenmeleri belirlemede en yaygın yaklaşımdır.

Roelandt vd., (2000) literatürde kullanılan teknikleri gruplayarak kümeleri dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) Girdi-çıkı analiz
- 2) Grafik analizi
- 3) Yazışma analizi
- 4) Nitel vaka çalışması yaklaşımı

Roelandt, bunlar arasında, girdi-çıkı analizinin en çok ağlarda veya değer zincirlerinde tanımlanan aktörler arasındaki ekonomik bağlantılara odaklandığını savunmaktadır. Bu yöntem, üretim ve / veya inovasyon ağ ilişkilerinin sistematik olarak haritalanmasına izin vermektedir.

Yoo (2003) endüstri kümelerini belirleme yöntemi adlı çalışmasında kümeleri belirlemeye yönelik yöntemleri ve teknikleri yedi kategoriye ayırmıştır. Bunlar:

- 1) Porter'ın Elmas Yaklaşımı (Diamond Model)
- 2) Girdi-çıkı analiz
- 3) Location Quotient (Yerleşme Katsayısı)
- 4) Shift Share Analizi (Değişim Payı)
- 5) Uzman görüşü
- 6) Grafik ve ağ analizi
- 7) Uygunluk / Anket Analizi olarak sıralanmaktadır.

Bu yöntemlerin birinin tek başına veya birkaçının birlikte kullanıldığı çalışmalar oldukça fazladır. Bahsedilen bu tüm yöntemlerin kendi avantajları ve dezavantajları vardır (Yoo, 2003). Bununla birlikte, endüstri kümelerini belirlemek için en iyi veya en çok tercih edilen bir yöntem olmadığı açıktır. Diğer bir deyişle, en çok arzu edilen yaklaşım, gerekli değerlendirmeden sonra her vaka için uygun yöntemi belirlemektir. Brown'a (2006) göre kümelenme çalışmalarının yürütülmesinde kullanılan birçok analitik yöntem vardır.

Her bir yöntem kümelenmeyi farklı bir şekilde analiz etmektedir. Brown' a (2006) göre kümeleri belirlemeye yönelik 10 adım bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) Location Quotient (Yerelleşme Katsayısı)
- 2) Rekabetçi Önlemler
- 3) İlk Analiz
- 4) Uzman Görüşmeleri
- 5) Kümeleri Seçmek
- 6) Giriş-Çıkış Tabloları (I-O Analysis)
- 7) Sektör Görüşmeleri
- 8) Değer Zincirleri
- 9) Shift-Share Analizi (Değişim Payı)
- 10) Kadro Oluşturma Kalıpları

Brown' a göre bu yöntemlerin hepsi arka arkaya uygulanarak birbirini tamamlamaktadır. Ancak, her bir yöntemin bağımsız olarak tek başına kullanıldığı, birkaçının birlikte kullanıldığı veya birbirini tamamlayarak kombine kullanıldığı görülmektedir (Çamlıca, 2019).

#### **4.2. Gaziantep Halı Sektörü SWOT Analizi**

Stratejik yönetim alanında son elli yıldır kullanılan SWOT analizi, planlama ve karar verme için değerli bir tekniktir. Stratejik yönetim sürecinde, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için bir takım analiz teknikleri kullanılmaktadır. Yıllar boyunca SWOT, stratejik karar durumlarını desteklemek için iç ve dış çevrelerin analizinde yaygın olarak kullanılan bir teknik olmuştur. SWOT (strengths, weaknesses, opportunities ve threats) kelimesi Türkçe' ye güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler olarak çevrilmiştir. Türkçe dilde yapılan çalışmalarda bu analiz GZFT analiz olarak da kullanılmaktadır. SWOT analizi, bir organizasyon, bir plan, bir proje, bir kişi veya bir iş faaliyetinde yer alan 'güçlü yönleri', 'zayıf yönleri', 'fırsatları' ve 'tehditleri' değerlendirmek için kullanılan bir analiz yöntemidir.

SWOT teriminin ortaya çıkış tarihi ve gerçek kökeni net olarak bilinmese de literatürde yarım asırlık kullanım geçmişi bulunmaktadır. Bazı kaynaklar SWOT' un 1960 ve 1970'lerde ABD' de Fortune 500 şirketlerine dayalı bir araştırma projesinden

kaynakladığını iddia etmektedir. Ancak bu iddiayı destekleyecek alanyazında bir referans bulunmamaktadır. Learned vd., (1969), SWOT' u karar vermeyi geliştirmek için bilgi miktarını azaltarak karmaşık stratejik durumları ele almak için önemli bir araç olarak görmektedir. Rekabetçilik üzerine yapılan araştırmalar sayesinde makine halısı sektöründe geçerli olan potansiyelin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek son derece önemlidir.

Bu kapsamda, birincil ve ikincil verilerden elde edilen bulgular kapsamında Gaziantep halı sektörü için yapılan SWOT analizi sonuçları aşağıda şekilde sıralanmaktadır:

#### 4.2.1 Güçlü Yönler

- Bölgedeki altyapı olanakları üretim ve pazarlama açısından yeterlidir.
- Bölgede halı üretiminin devamlılığını sağlayacak çok sayıda hammadde tedarikçisi bulunmaktadır. Tedarikçileri değiştirmenin maliyeti sektör özelinde düşüktür.
- İşletmelerin devamlılığını sağlayacak yurtiçi ve yurtdışından talepler gelmektedir.
- Gaziantep' in halı üretim kapasitesinin yüksek olması rakiplere karşı avantaj kazandırmaktadır.
- Sektördeki müşterilerle iletişim güçlüdür. Ayrıca, müşteri taleplerine göre üretim yapılarak hızlı servis sağlanmaktadır.
- Pazarın büyüme hızı yüksektir. Halıya ikame ürünün henüz olmamasından dolayı halıya olan ilgili her geçen gün artmaktadır.
- Sektördeki firmaların ürettiği ürün çeşidi çok fazladır. Bu da müşterilere alternatif sunmaktadır. Ayrıca, rakiplere karşı lojistik avantaj bulunmaktadır.
- Sektörde yer alan firmaların üretim faaliyetleri rakiplere göre esnektir. Sektörde maliyet ve stok yönetimi iyi yapılmaktadır.
- Tedarikçisi olunan müşteriler istedikleri zaman gelip showroom ve fabrikaları gezebilmektedir. Pandemi döneminde fuarlar yapılmadığı ve ziyaretler azaldığı için online showroamlar kurulmuştur. Müşteriler 7/24 sanal fuar turu yapabilmektedir.

#### 4.2.2 Zayıf Yönler

- Sektörde kalifiye personel bulma noktasında ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Sektörde yetişmiş personel sayısı çok değildir. Sektörde işine hâkim, nitelikli, şirket aidiyeti olan personel eksikliği bulunmaktadır.
- Sektörde çok sayıda üretici bulunmasından dolayı her geçen gün fiyat rekabeti artmaktadır. Rekabetin artmasıyla kar marjları düşmektedir.
- Sektörün en zayıf yönlerinden biri hammaddede dışa bağımlılıktır. Pandemi döneminde taleplerin artmasıyla hammadde fiyatlarında ciddi fiyat artışları yaşanmış ve maliyetler ciddi derecede etkilenmiştir.
- Sektörde markalaşma yoktur. Satılan ürünlerde çoğunlukla alıcının belirlemiş olduğu markalar etiketlenmektedir. İşin katma değer kısmından müşteriler faydalanmaktadır.
- Sektörün en zayıf yönlerinden biri güvene dayalı açık hesap (mal mukabili) çalışılmasıdır. Açık hesap çalışan firmalar hammadde ve işçilik giderlerini peşin ödemekte ve finansal borçlanmalara gitmektedir. Bu sebeple, dış kaynak kullanımı artmaktadır.
- Rakiplere kıyasla ödeme vadeleri çok uzundur. Sektörde hala 1 yıl üzeri vadeli satış yapılmaktadır.
- Üretim ve enerji maliyetleri yüksektir. Rakipler bu konuda avantajlıdır.
- Sektördeki firmalarda kurumsallaşma sorunu bulunmaktadır. Birçok firma aile şirketi olduğu için profesyonel yöneticilerle çalışmamaktadır.
- Profesyonel insan kaynakları yönetimi yapılmamaktadır. Çalışanların, performansını, aidiyetini ölçecek bir sistem geliştirilmemiştir.

#### 4.2.3 Fırsatlar

- Sektörün üretim kapasitesi çok yüksektir. Dünya da en fazla halı tezgâhı Gaziantep'te bulunmaktadır ve sektöre sürekli yatırım yapılmaktadır. Dünyaya servis yapabilecek bir kapasite mevcuttur.
- Makine halısına ikame ürünlerin henüz olmaması, halıya olan ilgiyi her geçen gün artırmaktadır.
- Yeni pazarlar keşfedecek ve ürün satabilecek potansiyel vardır.
- Gaziantep'in Uzakdoğu'daki rakiplerine kıyasla konum üstünlüğü bulunmaktadır.

#### 4.2.4 Tehditler

- Sektördeki firmalar rakiplerin fiyat indirimlerine karşılık vermektedir. Ayrıca, rakipler firmaların yeni ürünlerine benzer ürünler üretmektedir. Bu da sektörde fiyat kırma ve desen-tasarım taklidi gibi tehditlere yol açmaktadır.
- Müşterilerin tedarikçi değiştirme maliyeti düşük olduğu için fiyat avantajı sağlayan müşterilere geçiş yapılması oldukça kolaydır.
- Sektörü etkileyecek ani ekonomik ve siyasi riskler sektörü tehdit etmektedir. Örnek: Suudi Arabistan, Libya.
- Sektörde tasarım ve desen kopyalama çok fazladır. AR-GE yatırımı yapan bir üreticinin emeği bu şekilde boşa gitmektedir.

Yapılan analiz sonucu sektörün güçlü yönlerine bakıldığında, makine halı üretim kapasitesinin rakiplere kıyasla yüksek olması, ürün çeşitliliğin fazla ve üretim faaliyetlerinin esnek olması sektörün en önemli güçlü yönlerinin başında gelmektedir. Ayrıca, bölgenin halı üretim faaliyetleri için yeterli altyapı olanaklarına sahip olması, halıya hem yurtiçi hem de yurtdışından taleplerin olması ve lojistik açıdan rakiplere kıyasla avantajlı konumda olması sektörü rekabetçi kılmaktadır. Bununla birlikte, Gaziantep'in sürekli açık fuar havasında olmasından kaynaklı müşterilerin istedikleri zaman gelip fuarları gezebildiği anlaşılmaktadır. Bu konuda da Gaziantep rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde etmektedir. Son olarak, hammadde tedarikçilerin sektörü ve bölgeyi çok iyi bilmesi, yedek parça üretici ve satıcıların bölgede yer alması Gaziantep'i bu konuda rekabetçi kılmaktadır.

Sektörün en zayıf yönlerine bakıldığında, sektörde çok sayıda firma olmasından kaynaklı rekabetin çok yoğun olmasıdır. Yüksek rekabetten kaynaklı fiyat kırma, müşteri çalma, benzer ürünleri üretme gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Kümelenmede yer alan firmalar arasında ortak fiyat, ortak satış politikası olmamasından kaynaklı rekabet çoğunlukla fiyat üzerinden yapılmaktadır. Sektörde yer alan firmaların uzun yıllardır çalıştığı Suudi Arabistan, Mısır, Irak gibi pazarlara mal mukabili satış yapması, siyasi krizlerden kaynaklı alacak tahsilat sıkıntılarının girmesine neden olmaktadır. Bu sebeple, açık hesap çalışılması ve tahsilatların bankalar aracılığıyla değil, döviz ofisleri aracılığıyla yapılması sektörün zayıflığını oluşturmaktadır. İlave olarak, uzun yıllardır alışlagelmiş uzun vadeli satış problemi

son yıllarda kısmen azalsa da sektörün ortalama alacak tahsil süresi 200 günün üzerindedir. Sektördeki firmaların en büyük problemlerinde biri de işçilik maliyetleri ve enerji maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Bu konuda rakiplerin ciddi rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir. Sektörde mavi yaka ve beyaz yaka personel bulmada ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Firmaların üst düzey yönetici kadrosu genellikle aile üyelerinden oluşmakta ve firmaların kurumsallaşma yolunda attığı adımlar uzun süreler almaktadır. Son olarak, sektörde faaliyet gösteren firmalar alıcıların belirlemiş olduğu markalar üzerinden üretim yapmaktadır, sektörde ciddi anlamda markalaşamama problemi bulunmaktadır.

Sektör için en önemli fırsatların başında, Gaziantep' in makine halısı olarak tabir edilen parça halı üretiminde dünyadaki en yüksek kapasiteye sahip olması gelmektedir. Dünyaya hizmet sağlayacak kapasitenin oluşu ve sektöre yeni yatırımlar yapılması sektöre rekabet avantajı kazandırmaktadır. Makine halısına ikame ürünlerin olmaması, halının kullanım alanların artması, özellikle dekoratif ve sanatsal alanlarda da ciddi anlamda kullanılması rekabetçi gücünü artırmaktadır.

Sektör için tehdit oluşturacak unsurlarında başında, yoğun rekabetin devam etmesiyle birlikte düşük karlılığın firma performanslarını olumsuz etkilemesi gelmektedir. Bunun sonucu olarak firmalar Ar-Ge yatırımı yapacağına desen taklidi ve ürün kopyalama yoluna gidebileceklerdir. Sektörün siyasi krizlerden etkilenme riski çok fazladır. Son beş yılda sektörde en fazla ihracat yapılan ülkelerin başında Suudi Arabistan gelmekteyken, Türk ürünlerine uygulanan ambargo sonucunda ciddi pazar kaybı yaşanmıştır. Ayrıca, Libya' da Gaziantep' li birçok halıcının 4-5 yıldır tahsil edemediği ciddi alacakları bulunmaktadır. Ortak düşünce ile hareket edilmemesi durumunda kümelenmeyi oluşturan firmalar kendi markalarını yaratmada zorluk yaşayacak ve ilerleyen dönemlerde fason üretici konumunda olacaktır.

#### **4.3. Yerelleşme Katsayısı (Location Quotient)**

Literatürde bölgesel yerelleşme veya sektörel yoğunlaşma katsayısı olarak geçen yerelleşme (LQ) katsayısı belli bir bölge veya ülke düzeyinde stratejik sektörlerin belirlenmesi veya araştırma konusu olan sanayinin yoğunlaşma derecesinin

ölçülmesini temel alan yöntemlerden biridir. Kümelenme analizlerinin birçoğunda öncelikli sektörün belirlenmesi amacıyla yoğunlaşma katsayısı hesaplanmaktadır.

Eser ve Köse (2005), Türkiye’ de 44 il ve 12 sektör için, Sungur (2015), Antalya, Isparta ve Burdur illerinde öne çıkan sektörler için ve Urhan ve Sandal (2019) Türkiye tekstil sektörü için yerelleşme katsayısı analizleri yapmıştır. Ayrıca birçok kalkınma ajansı tarafından bölgesel sektörlerin tespitinde de yerelleşme katsayısı sıklıkla kullanılmaktadır (İzmir Kalkınma Ajansı, 2010; Karacadağ Kalkınma Ajansı, 2014; Çukurova Kalkınma Ajansı, 2014; Mevlâna Kalkınma Ajansı, 2013).

Yoo (2003), yerelleşme katsayısının yalnızca istihdam paylarının bir oranı olduğunu belirtmektedir. Yerelleşme katsayısı aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

$$LQ = \frac{(ei/et)}{(Ei/Et)}$$

Formülde ei, i sektörünün bölgedeki istihdamı, et, bölgedeki toplam istihdamı,

Ei, i sektörünün ülkedeki istihdamı ve Et, ülkedeki toplam istihdamı ifade etmektedir.

Kullanılan denklem basit bir aritmetik hesaplama dayanmaktadır. Genel olarak yerelleşme katsayısı belirli bir sektörde 1.25’i aşıyorsa ilgili bölgede uzmanlaşma olduğunun ilk kanıtı olarak dikkate alınmaktadır (Yoo, 2003). Yerelleşme katsayısı 1’e eşit olduğu durumda (LQ=1), sektörün bölgesel yoğunlaşmasının ülke ortalamasına eşit olduğu anlaşılmaktadır. Yerelleşme katsayısının 1’den büyük olması durumunda (LQ>1) sektörün bölgede yoğunlaşmasının olduğu söylenebilmektedir.

Yerelleşme katsayısı 0 ile sonsuz arasında bir sayı olup olduğundan yoğunlaşma sayısı ne kadar yüksekse sektörün bölgede o kadar yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Yerelleşme katsayısının 1’den küçük olduğu durumlarda (LQ<1) sektörün bölgesel yoğunlaşmasının ülke ortalamasının altında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1

*Yerelleşme katsayısına göre kümelenme durumu*

| YERELLEŞME KATSAYISI | KÜMELENME DURUMU |
|----------------------|------------------|
| 0,50' den küçük      | Yok              |
| 0,50 – 0,99 arası    | Çok Düşük        |
| 1,00 – 1,09 arası    | Orta             |
| 1,10 – 1,24 arası    | Yüksek           |
| 1,25 ve üzeri        | Çok Yüksek       |

**Kaynak:** Yardımcı, 2014: 59

TOBB veri sanayi tabanından 13.93.11.00.04 NACE kodu ile makine halısı sektörünün toplam çalışan sayısına ulaşılmıştır. Gaziantep ilindeki ve Türkiye’deki çalışan sayısına SGK istatistik yıllıklarından aktif sigortalı sayılarından ulaşılmıştır. TOBB veri sanayi tabanından elde edilen 2020 yılı verilerine göre, 13.93.11.00.04 NACE kodu altında Türkiye’ de toplam çalışan sayısı 34.665 kişi olup Gaziantep’te çalışan sayısı 30.459 kişidir. Ayrıca, SGK istatistik yıllıklarından elde edilen 2020 yılı verilerine göre, Gaziantep’te toplam aktif sigortalı sayısı 505.877 kişi olup, Türkiye’deki aktif sigortalı sayısı 23.344.547 kişidir.

Elde edilen bulgulara göre, Gaziantep makine halısı sektörünün yerelleşme katsayısı formülü aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

$$LQ \text{ (Gaziantep Makine Halısı Sektörü, 2020)} = \frac{(30.495/505.877)}{(34.665/23.344.547)}$$

Yapılan hesaplamalara göre 2020 yılı için Gaziantep makine halısı sektörünün yerelleşme katsayısı, 40,60 ile bölgede yoğun bir kümelenme faaliyetinin olduğunu göstermektedir. Çeşitli disiplinlerde çok fazla kullanılan bir yöntem olan yerelleşme katsayısı analizi, genellikle varyanslar olmadan rapor edildiğinden ve araştırmacılara karşılaştırmalı analizlerde istatistiksel anlam ifade edemediğinden sınırlı bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Moineddin vd., 2003). Bu ifadeden yola çıkarak bu çalışmada, yerelleşme katsayısı analizi Gaziantep’ te halı sektör kümelenmesi olup olmadığını tek başına açıklayabilecek bir yöntem olarak ele alınmamıştır.

#### **4.4. Uluslararası Rekabet Gücü Belirlenmesinde Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (RCA) Yöntemi**

Bela Balassa, 1965 yılında yayınlamış olduğu makalesinde endüstrilerin karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet gücü belirlenmesinde “‘Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük’’ (RCA) yönteminin ilk kullanımını önermiştir. O dönemde itibaren çok sayıda raporda (örn. UNIDO 1986; Dünya Bankası 1994; OECD 2011) ve akademik yayınlarda (örn., Aquino 1981; Crafts ve Thomas 1986; van Hulst vd. 1991; De Benedictis vd., 2001; Amighini vd., 2011) açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler (RCA) yöntemi kullanılmaktadır. Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler endeksin

Türkçe'ye Revealed Comparative Advantage (RCA) sözcüğünden çevrilmiştir. RCA kavramı geleneksel ticaret teorisine dayanmaktadır. İlk kez Balassa (1965) tarafından formüle edilen orijinal RCA indeksi şu şekilde formülize edilmiştir.

$$RCA = (x_{ij} / x_{it}) / (x_{nj} / x_{nt}) \quad (1)$$

Formülde, x ihracatı temsil ederken, i bir ülke, j sektör/sanayi, n dünya ve t tüm ürün gruplarını ifade etmektedir. Balassa'ya göre, RCA endeksinin 1'den büyük olması ( $RCA > 1$ ), ülkenin sektör/sanayide karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğunu, RCA endeksinin 1'den küçük olması ( $RCA < 1$ ), karşılaştırmalı dezavantaja sahip olduğunu göstermektedir. Balassa, RCA endeks sonuçlarının daha kolay yorumlanabilmesi için aşağıda belirtilen şekilde dört gruba ayırmıştır (Hinlopen ve Marrewijk, 2001:13):

Grup - 1  $\rightarrow 0 < RCA \leq 1 \rightarrow$  Dezavantajlar, rekabet gücü yok.

Grup - 2  $\rightarrow 1 < RCA \leq 2 \rightarrow$  Zayıf rekabet gücü.

Grup - 3  $\rightarrow 2 < RCA \leq 4 \rightarrow$  Orta avantaj.

Grup - 4  $\rightarrow 4 < RCA \rightarrow$  Güçlü rekabet gücü.

Balassa' nın rekabet edebilirlik analizi yöntemine yönelik bazı eleştiriler olmuştur. Balassa endeksi, zayıf ampirik dağılım özellikleri ve ithalatı göz ardı ederken sadece ihracatı dikkate alması nedeniyle eleştirilmiştir (Tamberi ve Benedictis 2004; Cai ve Leung 2008). Diğer bir itiraz ise, ülkenin “karşılaştırmalı dezavantajı” varsa endeksin sıfırdan bire, “karşılaştırmalı üstünlüğü” varsa endeksin birden sonsuza kadar değişmesidir (Chi ve Kilduff, 2006). RCA, ülke çiftleri arasında mükerrer sayımdan kaçınmak için Vollrath (1991) tarafından modifiye edilmiştir. Vollrath, açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüğün üç alternatif özelliğini önermiştir:

Bu önlemlerden biri, ihracatın yanı sıra ithalatı da hesaba katan göreceli ticaret avantajıdır (RTA). RTA, bir ülkenin bir malın uluslararası pazardaki ihracat payının, ülkenin diğer tüm mallardaki ihracat payına oranını hesaplayan nispi ihracat avantajı (RXA) ile nispi ithalat avantajı (RMA) arasındaki fark olarak hesaplanmaktadır.

$$RXA_{ij} = (X_{ij} / X_{it}) / (X_{nj} / X_{nt}) \quad (2)$$

Göreceli ithalat avantajı (RMA) endeksi, RXA'ya benzer, ancak ihracattan ziyade ithalatla (M) ilgilidir.

$$RMA_{ij} = (M_{ij} / M_{it}) / (M_{nj} / M_{nt}) \quad (3)$$

Bu durumda, 1'den küçük bir RMA endeksi, açıklanmış karşılaştırmalı avantajı ve dolayısıyla daha yüksek rekabet gücünü gösterir.

$$RTA_{ij} = RXA_{ij} - RMA_{ij} \quad (4)$$

Vollrath'ın ikinci ölçüsü basitçe görelî ihracat avantajının logaritmasıdır ( $\ln RXA$ ) ve üçüncü ölçüsü, şu şekilde tanımlanan açık rekabet gücüdür (RC):

$$RC_{ij} = \ln(RXA_{ij}) - \ln(RMA_{ij}) \times 100 \quad (5)$$

RXA ve RMA logaritmik biçimde karşılaştırıldığında, orijinde simetrikler. Vollrath'a göre, RTA,  $\ln RXA$  ve RC, endekslerinin pozitif bir değeri, karşılaştırmalı bir avantajı ortaya çıkarırken, negatif bir değer, karşılaştırmalı bir dezavantajı ortaya koymaktadır. Endeks ayrıca bazı sınırlamalara sahiptir: çok küçük ihracat ve ithalat değerlerine duyarlıdır. Sektörün rekabet edilebilirlik gücü aşağıdaki şekilde de açıklanabilir (Adıgüzel, 2011):

- i.  $RCA > +50$ : Sektörün rekabet gücü yüksek,
- ii.  $-50 < RCA < +50$ : Sektörün rekabet gücü sınırda,
- iii.  $RCA < -50$ : Sektörün rekabet gücü düşük.

RCA katsayıları, Vollrath'ın (1991) nispi ihracat avantajı indeksi kullanılarak hesaplanmıştır. Yöntem, RCA katsayılarının aritmetik ortalamalarını alarak, 2010 - 2020 yılları arasında 57 nolu GTİP kodu altında 18 adet 6 digit, 2 adet 4 digit olmak üzere 20 ürün grubunun dış ticaret verileri elde edilerek yapılmıştır. 570251, 570252 ve 570259 ürün kodlarına ait veriler Trade Map veri tabanında bulunmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışmada, makine halısının uluslararası rekabet gücü belirlenmesinde Vollrath'ın açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler (RCA) yöntemi kullanılmıştır. Tablo 4.2' de, hesaplama yöntemine ilişkin Türkiye'nin 2020 yılında en yüksek RCA endeksi olan 570242 GTİP kodu örnek olarak ele alınmıştır.

Tablo 4.2

*Dış ticaret istatistikleri, Türkiye - Dünya*

| Veriler (2020 Yılı) | Türkiye (bin USD) | Dünya (bin USD)   |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| İhracat             | 169.481.945,00    | 17.271.017.748,00 |
| İthalat             | 219.397.191,00    | 17.551.465.827,00 |
| 570242 GTİP İhracat | 2.139.020,00      | 3.039.970,00      |
| 570242 GTİP İthalat | 3.156,00          | 2.715.067,00      |

Elde edilen verilere göre, Türkiye'nin 2020 yılı 570242 ürün fasıl grubunda RCA katsayısı 664,78 olarak hesaplanmıştır. Türkiye' nin bu ürün faslında yüksek rekabet gücü bulunmakla birlikte Türkiye'nin bu ürün faslında %71 ihracatını yapan Gaziantep'in de yüksek karşılaştırmalı üstünlüğü bulunmaktadır. Ayrıca, elde edilen yüksek RCA katsayısı bölgede kümelenme faaliyetinin olduğunu da göstermektedir.



Tablo 4.3

57 GTİP kodunun açıklanmış karşılaştırmalı üstünlükler (RCA) katsayıları

| GTİP   | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020   | ORTALAMA |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|----------|
| 570110 | 29,4    | 83,83   | 71,26   | 86,93   | 85,26   | 171,5   | 239,82  | 271,84  | 256,57  | 216,20  | 168,22 | 152,80   |
| 570190 | 106,89  | 130,23  | 52,33   | 40,34   | 14,73   | 41,03   | 120,09  | 204,5   | 219,51  | 192,89  | 290,24 | 128,43   |
| 570210 | 105,6   | 115,63  | 156,22  | 118,32  | 130,65  | 206,5   | 288,53  | 364,65  | 289,85  | 285,55  | 266,98 | 211,68   |
| 570220 | -335,41 | -499,63 | -473,4  | -392,23 | -344,16 | -240,1  | -267,1  | -367,07 | -230,23 | - 23,79 | 61,48  | - 282,88 |
| 570231 | 42,29   | 88,56   | 173,05  | 98,68   | 180,64  | 120,38  | 78,53   | 158,03  | 187,73  | 188,94  | 110,71 | 129,78   |
| 570232 | 521,75  | 408,93  | 436,56  | 494,1   | 403,1   | 405,3   | 400,14  | 519,92  | 333,38  | 435,71  | 425,17 | 434,91   |
| 570239 | 335,48  | 656,34  | 187,61  | 198,21  | 307,43  | 236,18  | 355,07  | 247,28  | 307,17  | 237,64  | 587,67 | 332,37   |
| 570241 | 187,79  | 205,78  | 168,11  | 120,83  | 183,65  | 177,19  | 274,14  | 286,99  | 199,22  | 179,44  | 196,93 | 198,19   |
| 570242 | 516,6   | 540,63  | 589,47  | 567,55  | 562,13  | 538,5   | 549,96  | 583,22  | 626,63  | 642,73  | 664,78 | 580,20   |
| 570249 | 155,47  | 225,31  | 215,8   | 309,12  | 311,26  | 288,51  | 314,8   | 338,4   | 376,54  | 368,88  | 339,70 | 294,89   |
| 570250 | 229,95  | 154,01  | -102,54 | -106,19 | 23,41   | 123,7   | 75,73   | 94,13   | 188,48  | 253,57  | 248,03 | 107,48   |
| 570291 | 109,61  | 348,72  | 294,93  | 59,48   | 30,63   | 4,81    | -23,36  | -3,96   | -50,14  | 80,29   | 38,68  | 80,88    |
| 570292 | 223,24  | 263,37  | 189,09  | -82,11  | 141,86  | 193,82  | 306,46  | 387,21  | 264,14  | 197,07  | 308,67 | 217,53   |
| 570299 | 78,23   | 169,12  | 189,78  | 205,98  | 216,18  | 180,97  | 167,83  | 228,3   | 189,96  | 263,79  | 275,18 | 196,85   |
| 570310 | 237,02  | 280,03  | 280,05  | 390,06  | 297,71  | 258,5   | 208,39  | 307,35  | 315,56  | 360,50  | 307,51 | 294,79   |
| 570320 | -44,57  | 12,86   | 41,44   | 43,56   | 71,51   | 64,78   | 112,93  | 132,35  | 125,34  | 108,95  | 144,57 | 73,97    |
| 570330 | 254,87  | 262,33  | 273,71  | 283,88  | 266,03  | 270,43  | 311,16  | 330,66  | 376,9   | 393,18  | 400,87 | 311,27   |
| 570390 | 271,23  | 311,47  | 314,51  | 347,11  | 344,49  | 315,89  | 348,38  | 362,84  | 376,38  | 386,58  | 373,44 | 341,12   |
| 5704   | -175,61 | -176,09 | -111,17 | -36,35  | -55,44  | -157,52 | -102,55 | -105,82 | -91,96  | - 58,17 | 59,42  | - 91,93  |
| 5705   | 204,76  | 176,43  | 206,58  | 138,73  | 147,96  | 135,43  | 126,9   | 148,02  | 186,15  | 221,15  | 178,45 | 170,05   |

**Kaynak:** İlgili veriler ITC- Trademap veri tabanından yazar tarafından derlenerek hesaplanmıştır.

57 numaralı GTİP kodu altında incelenen 20 ürün grubunun RCA değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. 20 GTİP kodu altında 570220 ve 5704 nolu GTİP kodları karşılaştırmalı dezavantaj ortaya koymaktadır. Bu ürün kodlarında, Türkiye'nin karşılaştırmalı rekabet avantajı bulunmamaktadır. Tüm GTİP kodlarına ait detay açıklamalar aşağıda paylaşılmıştır. Ayrıca, bilgi amaçlı her ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke bilgilerini de yer verilmiştir:

GTİP 570110 “Düğümlü veya sarmalı halılar ve yer kaplamaları (el halıları) yünden veya ince hayvan kıllarından” kategorisinde; 2010 yılında +29,4 ile düşük rekabet gücü olan ürün faslı 2017 yılına kadar istikrarlı bir şekilde artış göstermiştir. 2017 yılında +271,84 ile son 10 yılın en yüksek rekabet gücüne ulaşılmış olup 2017 yılından sonra rekabet gücü azalmaya başlamıştır. İlgili kategorinin 2020 yılında rekabet gücü +168,22 ve 2010-2020 yıl genel ortalaması +152,80 ile rekabet gücü yüksektir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ı sırasıyla Pakistan ve İran takip etmektedir.

GTİP 570190 “Düğümlü veya sarmalı halılar ve yer kaplamaları (el halıları); dokumaya elverişli diğer maddelerden” ürün kodunun 2010-2020 RCA değerleri incelendiğinde 2012-2015 tarihleri arasında sektörün düşük rekabet gücünde olduğu, 2015 yılından 2020 yılına kadar artan rekabet gücüne sahip olduğu görülmektedir. İlgili ürün faslının son 10 yıl genel ortalaması +128,43 yüksek rekabet gücüne sahiptir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Mısır’ dır. Mısır’ ı sırasıyla Hindistan ve Çin takip etmektedir.

GTİP 570210 “Kilim, sumak, karaman ve elde dokunmuş benzeri yer döşemeleri” ürün faslının, 2010 ve 2020 yılları arasında tüm yıllarda rekabet gücü yüksektir. 2017 yılında +364,65 ile son 10 yılın en yüksek RCA katsayısı elde edilmiştir. İlgili faslın 2010-2020 genel ortalaması +211,68 RCA katsayısı ile rekabet gücü yüksektir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Danimarka ve Fas takip etmektedir.

GTİP 570220 “Hindistan Cevizi (Koko) Liflerinden Yer Kaplamaları” kategorisinde 2010-2020 yıllarında Türkiye’nin rekabet gücüne sahip olmadığı görülmektedir. 2020 yılında ilgili kategoride +61,48 RCA endeks değeri elde edilerek bu fasılda rekabet gücü elde etmeye başlamıştır. Ancak, son 10 yılın RCA genel ortalama değeri -282,88 ile rekabet dezavantajı bulunmaktadır. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Vietnam ve Sri Lanka takip etmektedir.

GTİP 570231 “Dokunmuş Halılar ve Dokumaya Elverişli Maddelerden Diğer Yer Kaplamaları; Hazır Eşya Halinde Olmayan, Yünden veya İnce Hayvan Kollarından” ürün faslında; 2010-2020 dönemi içerisinde 2010 yılı hariç diğer diğer yıllarda yüksek rekabet gücü olduğu görülmektedir. Özellikle, +188,94 RCA değeri ile 2019 yılı son 10 yılın en yüksek rekabet gücünün olduğu yıl olmuştur. Son 10 yılın ortalama RCA değeri ise +129,78’ dir. Türkiye’nin bu kategoride rekabet gücü yüksektir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Birleşik Krallık ve Belçika takip etmektedir.

GTİP 570232 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hazır Eşya Halinde Olmayan, Sentetik ve Suni Liflerden” ürün faslında 2010-2020 yılları arasında Türkiye’nin yüksek rekabet gücüne sahip olduğu ve bunu yıllar bazında sürdürdüğü görülmektedir. 2020 yılında Türkiye’ nin rekabet gücü +425,17 olup son 10 yılın ortalama RCA değeri +434,91’ dir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Mısır ve Suudi Arabistan takip etmektedir.

GTİP 570239 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hazır Eşya Halinde Olmayan, Diğer Dokumaya Elverişli Maddelerden” ürün faslında Türkiye’ nin yüksek rekabet gücünün olduğu görülmektedir. 2010-2020 yıllarının ortalama RCA değeri +332,37 olup 2020 yılında +587.67 RCA endeks değeri elde edilmiştir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Danimarka ve İtalya takip etmektedir.

GTİP 570241 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hazır Eşya Halinde Olanlar, Yünden veya İnce Hayvan

Kıllarından” ürün faslında Türkiye’ nin rekabet gücünün yüksek olduğu görülmektedir. Son 10 yılın ortalama RCA değeri +198,19’ dir. İlgili yıllar arasında rekabet gücünün en düşük rekabet gücünün olduğu yıl +120,83 RCA değeri ile 2013 yılıdır. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Çin’ dir. Çin’ i sırasıyla Hindistan ve Portekiz takip etmektedir.

GTİP 570242 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hazır Eşya Halinde Olanlar, Sentetik ve Suni Liflerden” ürün faslında, Türkiye ciddi rekabet gücüne sahiptir. 2010-2020 yılları arasında ortalama RCA değeri +581,39 olup 2020 yılında +664,78 RCA değerine ulaşarak tarihi zirve görülmüştür. Türkiye, 2020 yılında elde ettiği RCA değeri ile 57 no’lu GTİP kodu altındaki tüm ürün fasıllarında en yüksek rekabet gücüne ulaşmıştır. Türkiye’ nin bu fasılda ciddi rekabet avantajı bulunmaktadır. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Türkiye’ dir. Türkiye’yi sırasıyla Belçika ve Çin takip etmektedir.

GTİP 570249 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hazır Eşya Halinde Olanlar, Dokumaya Elverişli Diğer Maddelerden” ürün faslında Türkiye 2010-2020 yılları arasında +294,89 ortalama RCA değeri yüksek rekabet gücüne sahiptir. 2010 – 2015 yılları arasında dalgalı bir görünüm sergileyen RCA değeri 2015 yılından 2020 yılına kadar her yıl artış göstererek rekabetçi avantajını sürdürmüştür. İlgili yıllar arasında en düşük rekabet gücünün olduğu yıl +155,47 RCA endeks değeri ile 2010’ dur. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’dır. Hindistan’ı sırasıyla Türkiye ve Polonya takip etmektedir.

GTİP 570250 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hav Yapısında Olmayan, Hazır Eşya Halinde Olmayanlar” ürün faslında Türkiye 2020-2020 yılları arasında +107,48 ortalama RCA değerine sahiptir. 2010 yılında +229,95 RCA değeri yüksek rekabet gücü olan ürün grubu, 2019 yılına kadar rekabet gücü kaybetmiştir. İlgili yıllar arasında dalgalı bir seyir izleyen RCA endeksi oluşmuştur. 2019 yılından itibaren ilgili ürün faslında yeniden rekabetçi avantaj elde edilmiş olup 2020 yılında bu seyir +248,03 RCA değeri ile korunmuştur. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Belçika’ dır. Belçika’ yı sırasıyla İsveç ve Danimarka takip etmektedir.

GTİP 570291 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hav Yapısında Olmayan, Hazır Eşya Halinde Olanlar, Yünden veya İnce Hayvan Kılılarından” ürün faslında Türkiye, 2010-2020 yılları arasında +80,88 ortalama RCA değeri elde etmiştir. İlgili yıllar arasında 2016-2018 yıllarında sektörde rekabet dezavantajı oluşmuştur. Bu kategoride Türkiye’ nin rekabet gücünün sınırda olduğu söylenebilir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Almanya ve Avusturya takip etmektedir

GTİP 570292 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hav Yapısında Olmayan, Hazır Eşya Halinde Olanlar, Sentetik ve Suni Liflerden” ürün faslında Türkiye, 2010-2020 yılları arasında +217,53 ortalama RCA değeri ile genel olarak rekabet gücüne sahip olduğu görülmektedir. İlgili yıllar arasında sadece 2013 yılında düşük rekabet gücü oluşmuş, sonraki yıllarda rekabet gücü artış göstermiştir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Çin’ dir. Çin’ i sırasıyla Mısır ve Türkiye takip etmektedir.

GTİP 570299 “Dokunmuş Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları; Hav Yapısında Olmayan, Hazır Eşya Halinde Olanlar, Dokumaya Elverişli Diğer Maddelerden” ürün faslında Türkiye’nin 2010-2020 yıllarında yüksek rekabet gücü bulunmaktadır. Sektörün ortalama rekabet gücü ortalaması +196,85 düzeyindedir. 2020 yılında +275,18 RCA değerine elde edilmiştir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Çin ve Bangladeş takip etmektedir.

GTİP 570310 “Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları, Yünden veya İnce Hayvan Kılılarından (Tufte Edilmiş)” ürün faslında Türkiye, 2010-2020 yılları arasında yüksek rekabet gücüne sahiptir. İlgili yılların ortalama RCA değeri +294,79 olup 2020 yılında ortalama üzeri +307,51 RCA değeri elde edilmiştir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan’ dır. Hindistan’ ı sırasıyla Mısır ve Yeni Zelanda takip etmektedir.

GTİP 570320 “Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları, Naylon veya Diğer Poliamidlerden (Tufte Edilmiş)” ürün faslında Türkiye, 2010-

2020 yılları arasında ortalama +73,97 RCA değerine sahiptir. 2010 yılında -44,57 RCA değeri ile düşük rekabet gücü, 2016 yılına kadar sınırlı rekabet gücü, 2016 yılından sonra göreceli avantaja sahip olduğu ve 2020 yılında +144,57 RCA değeri rekabet kazandığı görülmektedir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hollanda' dır. Hollanda'yı sırasıyla Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri takip etmektedir.

GTİP 570330 “Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları, Sentetik ve Suni Liflerden (Tufted Edilmiş)” ürün faslında Türkiye, 2010-2020 yılları arasında ortalama +311,27 RCA değeri ile yüksek rekabet gücüne sahiptir. İlgili yıllar arasında her yıl istikrarlı şekilde rekabet gücünün arttığı görülmektedir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Çin' dr. Çin'i sırasıyla Belçika ve Hollanda takip etmektedir.

GTİP 570390 “Halılar ve Tekstilden Diğer Yer Kaplamaları, Dokumaya Elverişli Diğer Maddelerden (Tufted Edilmiş)” ürün faslında Türkiye, 2010-2020 yılları arasında yüksek rekabet gücüne sahiptir. İlgili yılların ortalama RCA değeri +341,12 ile oldukça yüksektir. 2020 yılında +373,44 RCA değeri ile ortalamanın üzerinde bir rekabet gücü elde edilmiştir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hindistan' dır. Hindistan'ı sırasıyla Türkiye ve Portekiz takip etmektedir.

GTİP 5704 “Keçeden halılar ve dokumaya elverişli maddelerden diğer yer, kaplamaları (tufted veya floke edilmemiş) (hazır eşya halinde olsun, olmasın)” ürün faslında Türkiye' nin 2010-2020 yılları arasında -91,93 RCA değeri ile rekabet gücünün olmadığı görülmektedir. 2020 yılında +59,42 RCA değeri elde edilerek ve bu ürün grubunda rekabetçi olunabileceği sinyali verilmiştir. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Hollanda' dır. Hollanda'yı sırasıyla Belçika ve İsviçre takip etmektedir.

GTİP 5705 “Diğer halılar ve dokumaya elverişli maddelerden diğer yer kaplamaları (hazır eşya halinde olsun olmasın)” ürün faslında Türkiye' nin 2010-2020 yılları arasında ortalama +170,05 RCA değeri ile rekabet gücü yüksektir. İlgili yıllar arasında +221,15 RCA değeri ile 2019 yılı en yüksek rekabet gücünün olduğu yıldır. Bu ürün faslında en fazla ihracat yapan ülke Çin' dir. Çin'i sırasıyla Hindistan ve ABD takip etmektedir.

#### 4.5. Gaziantep Halıcılık Sektörü Rekabet Gücü Analizi

Çalışmanın bu kısmında, Gaziantep makine halısı kümelenmesinin rekabet gücü değerlendirilmektedir. Rekabet gücü analizinde çalışmanın ana yöntemi olan Michael Porter'ın Rekabetçi Elmas Modeli uygulanmıştır. Sahada yapılan çalışmada 116 işletmeye iki adet anket uygulanmıştır. Birinci anket tanımsal analiz (Ek-1) diğeri de rekabet gücü analizi (Ek-2) anketidir. Ayrıca, sekiz firma ile tematik odak grubu kurulmuş ve derinlemesine mülakat yapılmıştır. Tanımsal sorular yedi sorudan, sektörün rekabet gücü anketi dört bölümden ve 47 sorudan oluşmaktadır. Sorular beşli likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Beşli ölçek; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde oluşturulmuştur.

##### 4.5.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında ankete katılan 116 firmaya tanımsal sorular (firmanızın kuruluş tarihi, çalışan sayısı, hukuki türü, ortaklık yapısı, üretim türü, ciro tutarları) sorulmuş olup verilen cevaplara istinaden tanımsal istatistik tabloları oluşturulmuştur. Tablo 4.4' te ankete katılan 116 firmaya işletmelerin kuruluş tarihine ilişkin soru yöneltilmiştir. 5 firmanın 1990 yılı öncesi, 26 firmanın 1990-1999 yılları arasında, 39 firmanın 2000-2009 yılları arasında, 26 firmanın 2010-2015 yılları arasında ve 20 firmanın 2015 yılı sonrası kurulduğu cevabı alınmıştır. Bu bilgilerden yola çıkarak, 2010 yılından sonra kurulan firmaların payı %39,6 olup sektörün hala dinamik olduğu ve sektöre yeni oyuncuların girdiği gözlemlenmektedir.

Tablo 4.4

*Katılımcıların firma kuruluş tarihlerine ilişkin dağılımı*

| İŞLETMENİZİN KURULUŞ TARİHİ AŞAĞIDAKİ GRUPLARDAN HANGİSİ İÇERİSİNDE YER ALMAKTADIR? |            |              |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------------------|
| Yıllar                                                                              | Frekans    | Yüzdelik (%) | Kümülatif Yüzdelik (%) |
| 1990 yılı öncesi                                                                    | 5          | 4,3          | 4,3                    |
| 1990-1999                                                                           | 26         | 22,4         | 26,7                   |
| 2000-2009                                                                           | 39         | 33,6         | 60,3                   |
| 2010-2015                                                                           | 26         | 22,4         | 82,8                   |
| 2015 sonrası                                                                        | 20         | 17,2         | 100                    |
| <b>Toplam</b>                                                                       | <b>116</b> | <b>100</b>   |                        |

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)' in tanımına göre, çalışan sayısı 10' dan az olan firmalara mikro ölçekli işletme, çalışan sayısı 50' den az olan firmalara küçük ölçekli işletme, çalışan sayısı 250' den az olan firmalar ise orta ölçekli işletme olarak adlandırılmaktadır.

Ankete katılan 116 firmanın çalışan sayısı gruplarına bakıldığında, 3 firmanın mikro ölçekli işletme (0-9 çalışan), 24 firmanın küçük ölçekli işletme (10-49 çalışan), 60 firmanın orta ölçekli işletme (50-249 çalışan) ve 29 firmanın büyük ölçekli işletme (250 ve üzeri çalışan) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5

*Katılımcıların çalışan sayılarına ilişkin dağılımı*

| İŞLETMENİZİN ÇALIŞAN SAYISI AŞAĞIDAKİ GRUPLARDAN HANGİSİNE UYMAKTADIR? |            |              |                        |
|------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------------------|
| İşletme Türü                                                           | Frekans    | Yüzdelik (%) | Kümülatif Yüzdelik (%) |
| Mikro ölçekli işletme (0-9)                                            | 3          | 2,6          | 2,6                    |
| Küçük ölçekli işletme (10-49)                                          | 24         | 20,7         | 23,3                   |
| Orta ölçekli işletme (50-249)                                          | 60         | 51,7         | 75                     |
| Büyük ölçekli işletme (250 ve üzeri)                                   | 29         | 25           | 100                    |
| <b>Toplam</b>                                                          | <b>116</b> | <b>100</b>   |                        |

Tablo 4.6' da ankete katılan firmaların işletme hukuki türlerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, 73 firmanın limited şirket, 43 firmanın anonim şirket türünde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6

*Katılımcıların firmaların hukuki türlerine ilişkin dağılımı*

| İŞLETMENİZİN HUKUKİ TÜRÜ NEDİR? |            |              |                        |
|---------------------------------|------------|--------------|------------------------|
| Hukuki Türü                     | Frekans    | Yüzdelik (%) | Kümülatif Yüzdelik (%) |
| Limited Şirket                  | 73         | 62           | 62                     |
| Anonim Şirket                   | 43         | 38           | 100                    |
| <b>Toplam</b>                   | <b>116</b> | <b>100</b>   |                        |

Tablo 4.7’ de makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmaların ortaklık yapıları gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında 6 firmanın şahıs işletmesi, 96 firmanın aile işletmesi ve 14 firmanın çok ortaklı işletme olduğu görülmektedir. Tabloda dikkat çeken en önemli husus, 116 firmanın %82,8’ünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Gaziantep ili özelinde aile işletmeleri hemen hemen her sektörde ortaklık yapılarında ön plana çıkmaktadır. Çok ortaklı işletmeler incelendiğinde yurtdışı ortaklık firmaların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7

*Katılımcıların işletme yapılarına ilişkin dağılımı*

| <b>İŞLETMENİZİN YAPISI AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNE UYGUNDUR?</b> |                |                     |                               |
|----------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>Ortaklık Yapısı</b>                                         | <b>Frekans</b> | <b>Yüzdelik (%)</b> | <b>Kümülatif Yüzdelik (%)</b> |
| Şahıs işletmesi                                                | 6              | 5,2                 | 5,2                           |
| Aile işletmesi                                                 | 96             | 82,8                | 87,9                          |
| Çok ortaklı işletme                                            | 14             | 12,1                | 100                           |
| <b>Toplam</b>                                                  | <b>116</b>     | <b>100</b>          |                               |

Tablo 4.8’ de, ankete katılan 54 firmanın kendi adına üretim yaptığı, 16 firmanın kendi adına fason üretim yaptırdığı, 6 firmanın başkası adına fason üretim yaptırdığı ve 40 firmanın kendi üretimi + fason üretim yaptığı görülmektedir. Bu bilgilere dayanarak, firmaların %46,6’ sının kendi üretimini yaparken, %34,5’ inin hem kendi üretimini hem de fason üretim yaptığı görülmektedir.

Tablo 4.8

*Katılımcı firmaların üretim niteliğine ilişkin dağılımı*

| <b>İŞLETMENİZİN ÜRETİM NİTELİĞİ AŞAĞIDAKİ GRUPLARDAN HANGİSİNE UYMAKTADIR?</b> |                |                     |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>Üretim Tür</b>                                                              | <b>Frekans</b> | <b>Yüzdelik (%)</b> | <b>Kümülatif Yüzdelik (%)</b> |
| Kendi adına üretim                                                             | 54             | 46,6                | 46,6                          |
| Kendi adına fason üretim yaptıran                                              | 16             | 13,8                | 60,3                          |
| Başkası adına fason üretim yaptıran                                            | 6              | 5,2                 | 65,5                          |
| Kendi üretimi + Fason üretim                                                   | 40             | 34,5                | 100                           |
| <b>Toplam</b>                                                                  | <b>116</b>     | <b>100</b>          |                               |

Ankete katılan firmaların ciro seviyeleri incelendiğinde 2 firmanın 0-2.999.999 TL aralığında, 36 firmanın 3.000.000 TL - 24.999.999 TL aralığında, 53 firmanın 25.000.000 TL - 124.999.999 TL aralığında ve 25 firmanın 125.000.000 TL ve üzeri ciro aralığında olduğu görülmektedir.

Ankete katılan firmaların %45,7'sinin cirosu 25 milyon TL - 125 milyon TL arasında, %21,6'sının cirosu 125 milyon TL üzerindedir. Firmaların %67'den fazlası 25 milyon TL üzeri ciroya sahiptir. Bu da sektörü oldukça homojen yapmaktadır. Sektörde özellikle 25 milyon TL hattında olan çok firma bulunmaktadır. KOSGEB'in tanımına göre ciro aralığı 25.000.000 TL – 125.000.000 TL arasında olan firmalar KOBİ sınıfında, 125.000.000 TL üzeri yıllık cirosu olan firmalar büyük işletme sınıfına girmektedir. Bu kapsamda, ankete katılan firmaların %67,3'ü KOBİ ve büyük işletmeler sınıfından oluşmaktadır.

Tablo 4.9

*Katılımcı firmaları ciro seviyelerine ilişkin dağılımı*

| <b>İŞLETMENİZİN YILLIK CİRO SEVİYESİ AŞAĞIDAKİ GRUPLARDAN HANGİSİNE UYMAKTADIR?</b> |                |                     |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>Ciro Aralığı</b>                                                                 | <b>Frekans</b> | <b>Yüzdelik (%)</b> | <b>Kümülatif Yüzdelik (%)</b> |
| 0 - 2.999.999 TL arasında                                                           | 2              | 1,7                 | 1,7                           |
| 3.000.000 TL - 24.999.999 TL arasında                                               | 36             | 31                  | 32,8                          |
| 25.000.000 TL -124.999.999 TL arasında                                              | 53             | 45,7                | 78,4                          |
| 125.000.000 TL ve üzeri                                                             | 25             | 21,6                | 100                           |
| <b>Toplam</b>                                                                       | <b>116</b>     | <b>100</b>          |                               |

Ankete katılan firmaların ihracat durumları incelendiğinde firmaların %84,4'ü ihracat yapmaktadır. OECD' ye göre bir ülkenin rekabet gücü ülkenin ihracat ve ithalatına dayanmaktadır. Bank of England (1982) rekabet gücünün belirlenmesinde üretim sektöründe uluslararası rekabet gücü yüksek ve başarılı firmaların ihracat odaklı firmalar olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda, sektörün ihracat yapan firma ortalamasının yüksek olması, makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmaların uluslararası rekabet avantajı elde etmesinde önem arz etmektedir.

Tablo 4.10

*Katılımcı firmaların ihracat durumlarına ilişkin dağılımı*

| <b>İŞLETMENİZ İHRACAT YAPMAKTA MIDIR?</b> |                |                     |
|-------------------------------------------|----------------|---------------------|
| <b>İhracat Durumu</b>                     | <b>Frekans</b> | <b>Yüzdelik (%)</b> |
| İhracat yapıyor                           | 98             | 84,4                |
| İhracat yapmıyor                          | 18             | 100                 |
| <b>Toplam</b>                             | <b>116</b>     | <b>100</b>          |

#### 4.5.2 Elmas Modeli Çerçevesinde Hazırlanan Rekabet Gücü Anketi

116 firmaya uygulanan rekabet gücü anketi, elmas modelindeki dört unsurun oluşturduğu bölümlerden oluşmaktadır. Bu unsurları, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar ve firma yapısı, stratejisi ve rekabet oluşturmaktadır. Dört unsur haricinde iki dışsal değişken olan devlet ve şans faktörleri, rekabet gücü anketi kapsamında değerlendirilmemesine rağmen rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirme potansiyelleri olduğu için çalışmada değerlendirilmiştir.

##### 4.5.2.1 Faktör koşulları

Faktör koşulları, iş gücü, sermaye, altyapı gibi genel üretim kaynağı avantajlarını ve vasıflı iş gücü ve coğrafi konum gibi farklılaştırılmış niş kaynakları içeren doğal kaynakları içerir. Porter (1990), ayrıca bir ülkenin doğuştan gelen özelliklerinin çoğu endüstri için en önemli rekabet avantajları olduğuna inanmaktadır.

Tablo 4.11' de Gaziantep'te makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmalara faktör koşullarını içeren anket soruları sorulmuştur. Ölçeğe verilen cevapların yüzdelikleri ortalama ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir. Ayrıca, faktör koşullarının genel ortalaması ve standart sapma değeri de tabloda gösterilmiştir

Tablo 4.11

*Faktör koşullarına ilişkin anket istatistikleri*

| 1. | FAKTÖR KOŞULLARI                                                                                                                                   | N   | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | ORTALAMA | STANDART SAPMA |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------------|
| 1  | Bölgemizdeki karayollarının niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                        | 116 | 5,2   | 7,8   | 6,0   | 48,3  | 32,8  | 3,96     | 1,08           |
| 2  | Bölgemizdeki liman alt yapısı, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                               | 116 | 20,7  | 32,8  | 6,0   | 25,0  | 15,5  | 2,82     | 1,42           |
| 3  | Bölgemizdeki demir yolunun niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                         | 116 | 41,4  | 37,1  | 9,5   | 6,9   | 5,2   | 1,97     | 1,12           |
| 4  | Bölgemizdeki hava limanının niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                        | 116 | 33,6  | 31,9  | 9,5   | 14,7  | 10,3  | 2,36     | 1,35           |
| 5  | Bölgemizdeki genel alt yapı olanakları (ulaşım, telefon, internet ve enerji) üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir. | 116 | 11,2  | 11,2  | 15,5  | 27,6  | 34,5  | 3,63     | 1,35           |
| 6  | Bölgedeki eğitim merkezleri çalışanların mesleki gelişimi için eğitime yatırım yapmaktadır.                                                        | 116 | 25,9  | 26,7  | 18,1  | 19,0  | 10,3  | 2,61     | 1,33           |
| 7  | Bölgedeki eğitim kurumları rekabetçi bir ekonominin gerekliliklerine cevap verebilmektedir.                                                        | 116 | 33,6  | 27,6  | 16,4  | 12,9  | 9,5   | 2,37     | 1,32           |

Tablo 4.11 (devamı)

| I.                                      | FAKTÖR KOŞULLARI                                                                                         | N   | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | ORTALAMA    | STANDART SAPMA |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| 8                                       | İhtiyaç duyduğumuz yönetici ve mühendisleri bölgede bulabilmekteyiz.                                     | 116 | 27,0  | 36,2  | 13,8  | 12,9  | 9,5   | 2,41        | 1,28           |
| 9                                       | İhtiyaç duyduğumuz vasıflı iş gücünü bölgede bulabilmekteyiz.                                            | 116 | 34,5  | 31,9  | 17,2  | 9,50  | 6,90  | 2,22        | 1,22           |
| 10                                      | İş gücü maliyetleri bölge dışına göre düşüktür.                                                          | 116 | 48,3  | 33,6  | 7,80  | 6,90  | 3,40  | 1,84        | 1,06           |
| 11                                      | Bölgedeki finans kurumları işletmelere yönelik çok sayıda finansal ürün ve hizmet yelpazesi sunmaktadır. | 116 | 10,3  | 12,1  | 12,9  | 30,2  | 34,5  | 3,66        | 1,34           |
| 12                                      | İyi bir iş planı ile GAİB' ten, KOSGEB'den ve Kalkınma Ajanslarından destek almak kolaydır.              | 116 | 33,6  | 30,2  | 12,9  | 12,1  | 11,2  | 2,37        | 1,35           |
| 13                                      | Halıda kullanılan hammaddenin tür çeşitliliği fazladır.                                                  | 116 | 7,80  | 16,4  | 12,1  | 37,9  | 25,9  | 3,58        | 1,25           |
| 14                                      | Halıda kullanılan hammaddenin fiyatı uygundur.                                                           | 116 | 47,4  | 41,4  | 2,60  | 6,00  | 2,60  | 1,75        | 0,96           |
| 15                                      | Bölge hammadde kaynaklarına erişim için avantajlı bir yerdedir.                                          | 116 | 62,1  | 25,0  | 5,20  | 3,40  | 4,30  | 1,63        | 1,03           |
| 16                                      | Organize sanayi bölgeleri ve sanayi siteleri gibi fiziksel altyapılar yeterlidir.                        | 116 | 9,50  | 12,1  | 24,1  | 32,8  | 21,6  | 3,45        | 1,23           |
| 17                                      | Üretim için iklim şartları (kuraklık veya aşırı nem) uygundur.                                           | 116 | 4,30  | 6,00  | 8,60  | 44,8  | 36,2  | 4,02        | 1,04           |
| <b>Genel Ortalama ve Standart Sapma</b> |                                                                                                          |     |       |       |       |       |       | <b>2,74</b> | <b>1,22</b>    |

\* 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Gaziantep halı kümelenmesindeki faktör koşulları anketine ilişkin bulgular aşağıdaki belirtilmiştir.

- Sektördeki firmalar, bölgedeki karayollarının niteliğinin üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahip olmasını avantaj olarak görmektedir. Ankete katılan firmalar 3,96 ortalama değer belirleyerek ilgili maddeyi rekabetçi bulmuştur.
- Bölgemizdeki liman altyapısının üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahip olmasını sektör 2,82 ortalama değer ile yeterli görmemektedir. İlgili madde bölgenin rekabetçi avantajı elde etmesine olanak sağlamamaktadır.
- Aynı soru demiryolu taşımacılığı ile ilgili de sorulmuş, ancak 1,97 ortalama değer ile liman altyapısına göre daha yetersiz bulunmuştur.
- Bölgemizdeki hava limanının niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahip olup olmadığı ile ilgili olarak 2,36 ortalama değeri ile rekabetçi bulunmamıştır.
- Bölgemizdeki genel alt yapı olanakları (ulaşım, telefon, internet ve enerji) üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir sorusu ortalama 3,63 değer ile bölgenin rekabetçi avantajının olduğu göstermektedir.
- Bölgedeki eğitim merkezleri çalışanların mesleki gelişimi için eğitime yatırım yapmaktadır sorusuna verilen cevap bölgenin bu anlamda mesleki gelişime yeterli yatırımı yapmadığını göstermektedir. Bu soru için ortalama değer 2,61 ile mevcut durumun yeterli olmadığını göstermektedir.
- Bölgedeki eğitim kurumları rekabetçi bir ekonominin gerekliliklerine cevap verebilmektedir sorusu 2,37 ortalama değer ile bölgenin bu konuda rekabetçi olmadığını göstermektedir.
- İhtiyaç duyduğumuz yönetici ve mühendisleri bölgede bulabilmekteyiz sorusu ile ilgili 2,41 ortalama değer elde edilmiş ve sektörün bu konuda yetersiz olduğu anlaşılmıştır.
- İhtiyaç duyduğumuz vasıflı iş gücünü bölgede bulabilmekteyiz sorusuna ankete katılanların %34,50' si kesinlikle katılmıyorum

cevabını vermiştir. Bu sorunun ortalama değeri olan 2,22 ile mevcut durumun rekabetçi dezavantajı olduğunu göstermektedir.

- İş gücü maliyetleri bölge dışına göre düşük olduğu sorusuna katılmayanların oranı %82 civarındadır. Bu sorunun ortalama değeri 1,84 ile rekabet dezavantajı yarattığı görülmektedir.
- Bölgedeki finans kurumları işletmelere yönelik çok sayıda finansal mal ve hizmet yelpazesi sunduğu ve 3,66 ortalama değer ile rekabetçi avantajın olduğu düşünülmektedir.
- İyi bir iş planı ile GAİB' ten, KOSGEB' den ve Kalkınma Ajanslarından destek almanın kolay olmadığı düşünülmektedir. Katılımcıların bu soru özelinde vermiş olduğu yanıtların ortalama değeri 2,37 ile bu konuda rekabetçi avantaj yaratılmadığı görülmektedir.
- Halıda kullanılan hammaddenin tür çeşitliliğinin fazla olması 3,58 ortalama değer olarak ilgili faktörde sektörün rekabetçi avantajının olduğu görülmektedir.
- Halıda kullanılan hammadde fiyatının uygun olmadığı 1,75 ortalama değer ile mevcut durumun rekabetçi avantaj yaratmadığı görülmektedir.
- Bölge hammadde kaynaklarına erişim için avantajlı bir yerde değildir düşüncesi bulunmaktadır. 1,63 ortalama değer ile faktör koşulları soruları içerisinde en düşük rekabet gücü ortalamasına sahiptir.
- Organize sanayi bölgeleri ve sanayi siteleri gibi fiziksel altyapılar yeterlidir sorusunda 3,45 ortalama değer elde edilmiştir. Bu ortalama değerle sektörün avantaj yaratabildiği düşünülmektedir.
- Üretim için iklim şartları (kuraklık veya aşırı nem) uygundur ifadesine verilen cevaplar 4,02 ortalama değerle sektörün rekabet avantajı yaratabileceğini göstermektedir.

#### 4.5.2.2 Talep koşulları

Talep koşulları, üretilen ürünlerin miktarı, kalitesi ve yenilik derecesi dâhil olmak üzere iç pazar talebinin çeşitli yönlerini ifade eder. İç ve dış talep arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, bir ülkenin rekabet gücünü de etkileyebilir. Tablo 4.12' de Ölçeğe verilen cevapların yüzdelikleri, ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.12  
Talep koşullarına ilişkin anket istatistikleri

| II.                                     | TALEP KOŞULLARI                                                                                                  | N   | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | ORTALAMA    | STANDART SAPMA |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| 18                                      | Bölgede işletmemizin devamlılığını sağlayacak talep mevcuttur.                                                   | 116 | 3,4   | 5,2   | 12,1  | 35,3  | 44,0  | 4,11        | 1,04           |
| 19                                      | Ürünlerimize bölge dışından da talep gelmektedir.                                                                | 116 | 4,3   | 9,5   | 7,80  | 45,7  | 32,8  | 3,93        | 1,09           |
| 20                                      | İşletmemiz açısından tüketicilerin beklentileri, yeni ürünler geliştirilmesi üzerinde etkilidir.                 | 116 | 4,3   | 6,0   | 7,80  | 41,4  | 40,5  | 4,08        | 1,06           |
| 21                                      | Bölgedeki tüketicilerin, ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün düşük fiyatlı olmasıdır. | 116 | 0,9   | 1,7   | 2,60  | 41,4  | 53,4  | 4,45        | 0,71           |
| 22                                      | Bölgedeki tüketicilerin, ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün nitelikli olmasıdır.     | 116 | 1,7   | 5,2   | 15,5  | 42,2  | 35,3  | 4,04        | 0,94           |
| 23                                      | Bölgedeki halı sektörü ağırlıklı olarak iç pazara yönelik üretim yapmaktadır, ihracatı ihmal etmektedir.         | 116 | 37,1  | 21,6  | 6,00  | 25,0  | 10,3  | 2,5         | 1,46           |
| 24                                      | İkame ürünlerin Pazar payı yükselmektedir.                                                                       | 116 | 11,2  | 21,6  | 13,8  | 29,3  | 24,1  | 3,34        | 1,35           |
| <b>Genel Ortalama ve Standart Sapma</b> |                                                                                                                  |     |       |       |       |       |       | <b>3,78</b> | <b>1,09</b>    |

\* 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Gaziantep makine halısı sektörü kümelenmesi talep koşulları anket sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

- Bölgede işletmemizin devamlılığını sağlayacak talep mevcuttur; görüşüne katılanların oranı %80 civarındadır. Bölgedeki işletmeler ilgili durumu ortalama değer 4,11 ile sektörün bu hususta rekabetçi avantajı olduğunu düşünmektedir.
- Ürünlerimize bölge dışından da talep gelmektedir; görüşüne katılımcıların %80'i olumlu cevap vermiştir. 3,93 ortalama değer ile sektörün bu konuda avantajlı konumda olduğu görülmektedir.
- İşletmemiz açısından tüketicilerin beklentileri, yeni ürünler geliştirilmesi üzerinde etkilidir; görüşü 4,08 ortalama değeri ile sektörün bu hususta avantajlı olduğu görülmektedir. Bu düşünce ile sektörde yenilikçi ürün geliştirilmesi ile rekabet avantajı arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir.
- Bölgedeki tüketicilerin, ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün düşük fiyatlı olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir; fikrine katılanların oranı %95 civarındadır. 4,45 ortalama değeriyle bu durum talep koşulları içerisinde sektörün en rekabetçi avantajı olduğunu göstermektedir.
- Bölgedeki tüketicilerin, ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün nitelikli olmasıdır; sorusunun 4,04 ortalama değeri kümelenmedeki firmaların daha nitelikli ürünler üretmesinin daha rekabetçi avantaja sahip olacağı düşünülmektedir.
- Bölgedeki halı sektörü ağırlıklı olarak iç pazara yönelik üretim yapmaktadır, ihracatı ihmal etmektedir; sorusuna sektörde ihracatın daha ağırlıklı olmasından dolayı katılımcıların çoğunluk kısmı katılmadığı belirtilmiştir.
- İkame ürünlerin pazar payı yükselmektedir; 3,34 ortalama değer ile ikame ürünlerin pazar paylarının yükselmeye başladığı ancak rekabet gücü oluşturmadığı düşünülmektedir.

#### 4.5.2.3 İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

Kümelenme, sanayi-akademi iş birliği dâhil olmak üzere bir ülkenin rekabet gücünün önemli bir ölçüsüdür. Yerli bir tedarikçi son derece rekabetçi ise, güçlü uluslararası performansı işletmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Tablo 4.13' de firmalara “ilgili ve destekleyici kuruluşlara” ilişkin yöneltilen anket sorularına yer verilmektedir.

Tablo 4.13

*İlgili ve destekleyici kuruluşlara ilişkin anket istatistikleri*

| III. | İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR                                                                       | N   | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | ORTALAMA | STANDART SAPMA |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------------|
| 25   | İşletmemizin üretimine dönük çok sayıda tedarikçi vardır.                                               | 116 | 6     | 7,8   | 15,5  | 46,6  | 24,1  | 3,75     | 1,09           |
| 26   | Bölgedeki tedarikçi firmalar kaliteli hizmet vermektedir.                                               | 116 | 3,4   | 0,9   | 9,5   | 43,1  | 43,1  | 4,22     | 0,91           |
| 27   | Üretimde kullandığımız girdilerin temininde bölgesel tedarikçileri tercih etmekteyiz.                   | 116 | 6,0   | 2,6   | 8,6   | 42,2  | 40,5  | 4,09     | 1,07           |
| 28   | Bölgedeki tedarikçi işletmeler işletmemizin rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır.              | 116 | 5,2   | 6,0   | 13,8  | 39,7  | 35,3  | 3,94     | 1,1            |
| 29   | Sektördeki işletmeler, tanıtım, pazarlama, nakliye ve AR-GE gibi alanlarda iş birliği yapmaktadır.      | 116 | 28,4  | 45,7  | 11,2  | 6,0   | 8,60  | 2,21     | 1,18           |
| 30   | İşletmemizin üretim faaliyetleri üretimimiz ile ilişkili yeni firmaların kurulmasını teşvik etmektedir. | 116 | 13,8  | 12,9  | 13,8  | 29,3  | 30,2  | 3,49     | 1,4            |
| 31   | Ürünlerimizin dağıtım ve pazarlamasında yerel şirketler kullanılmaktadır.                               | 116 | 6,9   | 8,60  | 6,90  | 39,7  | 37,9  | 3,93     | 1,19           |

Tablo 4.13 (devamı)

| III.                                    | İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR                                                                                                                     | N   | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | ORTALAMA    | STANDART SAPMA |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| 32                                      | Yereldeki halı eğitim merkezleri ile olan ilişkilerimiz, üretim süreçlerimiz ve pazarlama stratejilerimiz üzerinde etkili olmaktadır.                 | 116 | 31,0  | 31,0  | 12,9  | 11,2  | 13,8  | 2,46        | 1,39           |
| 33                                      | Bölgede halıda kullanılan ürün atıklarını kullanan fabrikalar mevcuttur.                                                                              | 116 | 0,9   | 0,9   | 4,30  | 40,5  | 53,4  | 4,45        | 0,7            |
| 34                                      | Bölgedeki KOSGEB ve Kalkınma Ajansının çalışmaları işletmemizin rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır.                                      | 116 | 31,9  | 30,2  | 12,1  | 14,7  | 11,2  | 2,43        | 1,37           |
| 35                                      | Ticaret ve Sanayi Odaları, Meslek Odaları gibi kuruluşların çalışmaları işletmemizin gelişmesine ve sektördeki ilişkilerin artmasına katkıda bulunur. | 116 | 25,0  | 33,6  | 11,2  | 14,7  | 15,5  | 2,62        | 1,41           |
| <b>Genel Ortalama ve Standart Sapma</b> |                                                                                                                                                       |     |       |       |       |       |       | <b>3,42</b> | <b>1,16</b>    |

\* 1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Gaziantep makine halısı kümelenmesi ilgili ve destekleyici kuruluşlara ait anket sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

- İşletmemizin üretimine dönük çok sayıda tedarikçi vardır; 3,75 ortalama değer ile sektörün bu konuda rekabetçi avantajının olduğunu göstermektedir.
- Bölgedeki tedarikçi firmalar kaliteli hizmet vermektedir; 4,22 ortalama değer ile sektördeki firmaların bu konuda kaliteli hizmet aldıklarını ve rekabetçi avantaj elde ettiklerini göstermektedir.
- Üretimde kullandığımız girdilerin temininde bölgesel tedarikçileri tercih etmekteyiz; ortalama 4,09 değeri halıda kullanılan girdilerde yerel tedarikçilerin kullanıldığını göstermektedir.
- Bölgedeki tedarikçi işletmeler işletmemizin rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır; 3,94 ortalama değeri ile kümelenmenin bu konuda rekabetçi avantajının olduğunu göstermektedir.
- Sektördeki işletmeler, tanıtım, pazarlama, nakliye ve AR-GE gibi alanlarda iş birliği yapmaktadır; 2,21 ortalama değeri ile sektördeki işletmelerin zayıf iş birliği içerisinde olduğunu ve sektörün bu konuda dezavantajlı olduğunu yansıtmaktadır.
- İşletmemizin üretim faaliyetleri üretimimiz ile ilişkili yeni firmaların kurulmasını teşvik etmektedir; 3,49 ortalama değeri ile kümede yer alan firmaların üretim faaliyetleri sonucunda yeni firmaların kurulmasını nispeten teşvik ettiğini göstermektedir.
- Ürünlerimizin dağıtım ve pazarlamasında yerel şirketler kullanılmaktadır; 3,93 ortalama değer ile dağıtım ve pazarlamalarda yerel şirketlerin kullanıldığını göstermektedir.
- Yereldeki halı eğitim merkezleri ile olan ilişkilerimiz, üretim süreçlerimiz ve pazarlama stratejilerimiz üzerinde etkili olmaktadır; 2,46 ortalama değeri ile yereldeki halı eğitim merkezleri ile üreticiler arasında zayıf bir ilişki olduğunu ve rekabet dezavantaj yarattığını göstermektedir.
- Bölgede halıda kullanılan ürün atıklarını kullanan fabrikalar mevcuttur; 4,45 ortalama değeri ile bölgedeki halı atıklarını kullanan fabrikaların mevcut olduğunu göstermektedir.
- Bölgedeki KOSGEB ve Kalkınma Ajansının çalışmaları işletmemizin rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır; 2,43 ortalama değer ile KOSGEB ve kalkınma

ajansları ile sektördeki firmalar arasında ilişkinin zayıflığından kaynaklı bu kurumların rekabet gücüne etkisinin düşük olduğu görülmektedir.

- Ticaret ve Sanayi Odaları, Meslek Odaları gibi kuruluşların çalışmaları işletmemizin gelişmesine ve sektördeki ilişkilerin artmasına katkıda bulunur; 2,62 ortalama değer ile sektör üreticileri ile sektör birlikleri ve meslek odaları arasında ilişkinin zayıf olduğu, sektörün bu konuda dezavantajlı konumda olduğu görülmektedir.

#### **4.5.2.4 Firma Yapısı, Strateji ve Rekabet**

Bir ulusun belirli bir endüstrideki rekabet gücü aynı zamanda yerel işletmeler arasındaki iyi huylu rekabete de bağlıdır. Porter (1990), bir ulusun rekabet avantajlarının sürekli yenilik ve endüstriyel anlamda kendini geliştirmeden kaynaklandığına inanmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin dünya çapında rekabet gücü elde edebilecekleri daha güçlü baskı ve zorluklardan yararlanmaya da ihtiyacı vardır. Tablo 4.14’ te Gaziantep’te makine halısı sektöründe faaliyet gösteren firmaların firma yapısı, strateji ve rekabet koşullarını içeren anket sorularına verdikleri cevaplar ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Ölçeğe verilen cevapların yüzdelikleri ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Ayrıca, firma yapısı, stratejisi ve rekabet koşullarının genel ortalaması ve standart sapma değeri de tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.14

*Firma yapısı, stratejisi ve rekabet koşullarına ilişkin anket istatistikleri*

| IV | FİRMA YAPISI,<br>STRATEJİ VE REKABET                                                                | N   | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | ORTALAMA | STANDART<br>SAPMA |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|----------|-------------------|
| 36 | Halı sektörü işletmeleri arasında yoğun bir rekabet vardır.                                         | 116 | 0,9   | 0,9   | 2,6   | 21,6  | 74,1  | 4,67     | 0,66              |
| 37 | Bölgedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüğü, düşük maliyetli ürünler üretmesinden kaynaklanmaktadır. | 116 | 10,3  | 12,9  | 3,4   | 34,5  | 38,8  | 3,78     | 1,36              |
| 38 | Bölgedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüğü, yenilikçi ürünler üretmesinden kaynaklanmaktadır.       | 116 | 3,4   | 5,2   | 6,9   | 28,4  | 56,0  | 4,28     | 1,04              |
| 39 | Üretim sürecimizdeki makine alt yapımız yeterli düzeydedir.                                         | 116 | 15,5  | 16,4  | 10,3  | 37,1  | 20,7  | 3,31     | 1,38              |
| 40 | Bölgedeki halı sektörü İşletmeleri üreticileri yeni çıkan teknolojiye adapte olabilmektedir.        | 116 | 8,6   | 13,8  | 11,2  | 32,8  | 31,9  | 3,67     | 1,29              |
| 41 | Bölgedeki halı sektörü işletmeleri alanında yenilikçi olabilmektedir.                               | 116 | 10,3  | 7,8   | 15,5  | 32,8  | 33,6  | 3,72     | 1,29              |
| 42 | Bölgedeki halı sektöründeki işletmeler yereldeki üniversiteler ile AR-GE iş birliği yapmaktadır.    | 116 | 35,3  | 30,2  | 17,2  | 9,5   | 7,8   | 2,24     | 1,25              |
| 43 | İşletmemiz AR-GE çalışmalarına fon ayırmaktadır.                                                    | 116 | 0,9   | 2,6   | 3,4   | 34,5  | 58,6  | 4,47     | 0,76              |

Tablo 4.14 (devamı)

| IV                                      | FİRMA YAPISI,                                                                                                              | N   | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | ORTALAMA    | STANDART SAPMA |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|----------------|
| 44                                      | İşletmemizin kendisine ait “patent hakkı” sağladığı ürünü vardır.                                                          | 116 | 4,3   | 3,4   | 2,6   | 35,3  | 54,3  | 4,32        | 1              |
| 45                                      | İşletmemizin yönetim yapısı, akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerine göre yapılanmıştır.                                      | 116 | 5,2   | 2,6   | 8,6   | 26,7  | 56,9  | 4,28        | 1,08           |
| 46                                      | Bölgemizde büyük ölçekli işletmelerin yönetimi, yatırımcılarına ve yönetim kurullarına hesap verme sorumluluğuna sahiptir. | 116 | 8,6   | 10,3  | 19,0  | 35,3  | 26,7  | 3,61        | 1,23           |
| 47                                      | Bölgedeki Halı Sektörü işletmeleri yeni ürünleri diğer işletmelerden taklit yoluyla üretmektedir.                          | 116 | 6,9   | 6,0   | 11,2  | 38,8  | 37,1  | 3,93        | 1,16           |
| <b>Genel Ortalama ve Standart Sapma</b> |                                                                                                                            |     |       |       |       |       |       | <b>3,86</b> | <b>1,12</b>    |

\* 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Gaziantep makine halı sektörü kümelenmesi işletme stratejileri ve rekabet durumları anket sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

- Halı sektörü işletmeleri arasında yoğun bir rekabet vardır; 4,67 ortalama değeri ile sektörde bulunan firmalar arasında yoğun rekabetin olduğunu ve bu durumun sektör için rekabet avantajı yarattığını göstermektedir.
- Bölgedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüğü, düşük maliyetli ürünler üretmesinden kaynaklanmaktadır; 3,78 ortalama değeri ile sektördeki firmaların rekabetçi üstünlüklerinde düşük maliyetli ürünler üretmesinin avantaj yarattığını göstermektedir. Ayrıca bu ifade, 21. soruda yer alan ‘‘Tüketicilerin, ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün düşük fiyatlı olmasıdır’’ durumunu destekler niteliktedir.
- Bölgedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüğü, yenilikçi ürünler üretmesinden kaynaklanmaktadır; 4,28 ortalama değeri ile üreticilerin rekabetçi üstünlüğü kazanmaları için yenilikçi ürün üretmesinin rekabet avantajı yarattığını göstermektedir. Ayrıca bu ifade talep koşullarında yer alan ‘‘İşletmemiz açısından tüketicilerin beklentileri, yeni ürünler geliştirilmesi üzerinde etkilidir’’ ifadesini de destekler niteliktedir.
- Üretim sürecimizdeki makine alt yapımız yeterli düzeydedir; 3,31 ortalama değeri ile makine altyapıların rekabetçi avantaj kazanmak için kısmen yeterli olduğunu göstermektedir.
- Bölgedeki halı sektörü işletmeleri üreticileri yeni çıkan teknolojiye adapte olabilmektedir; 3,67 ortalama değeri ile yeni çıkan teknolojiye kısmen adapte olduğunu göstermektedir.
- Bölgedeki halı sektörü işletmeleri alanında yenilikçi olabilmektedir; 3,72 ortalama değeri ile firmaların bu alanda nispeten yenilikçi olduğunu göstermektedir.
- Bölgedeki halı sektöründeki işletmeler yereldeki üniversiteler ile AR-GE iş birliği yapmaktadır; 2,27 ortalama değeri ile halı sektöründeki işletmeler ile üniversitelerin AR-GE iş birliklerinin zayıf olduğunu göstermektedir.
- İşletmemiz AR-GE çalışmalarına fon ayırmaktadır; 4,47 ortalama değeri ile AR-GE’ye ayrılan fonun olduğunu ve yüksek rekabet gücü sağladığını göstermektedir.
- İşletmemizin kendisine ait ‘‘patent hakkı’’ sağladığı ürünü vardır; 4,32 ortalama değeri ile üreticilerin kendilerine ait patenti olduğunu göstermektedir.

- İşletmemizin yönetim yapısı, akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerine göre yapılanmıştır; 4,28 ortalama değeri ile akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerinin firmaların yönetim yapısındaki etkisinin yüksek olduğu ifade etmektedir.
- Bölgemizde büyük ölçekli işletmelerin yönetimi, yatırımcılarına ve yönetim kurullarına hesap verme sorumluluğuna sahiptir; 3,61 ortalama değeri ile işletmelerin yatırımcılar ve yönetim kuruluna hesap verme sorumluluğun nispeten olduğunu göstermektedir.
- Bölgedeki halı sektörü işletmeleri yeni ürünleri diğer işletmelerden taklit yoluyla üretmektedir; 3,93 ortalama değeri ile firmaların hem yeni ürün ürettikleri hem de taklit ürün ürettiklerini göstermektedir.

#### 4.6. Odak Grup Çalışması

Bu çalışmada, nitel bir araştırma yöntemi olan odak grup çalışmasına da gerek duyulmuştur. Bu kapsamda, sektörde faaliyet gösteren firma üst düzey yöneticilerin sektör deneyimlerine, bakış açılarına ve çalışma konusunu oluşturan halı sektörünün uluslararası rekabet avantajı geliştirilmesi konusunda katılımcılardan derinlemesine ve detaylı bilgi elde edebilmek amacıyla odak grup çalışması yapılmıştır.

Odak grup çalışmaları, çeşitli bilgileri toplamak için demografik olarak benzer kişilerden veya başka ortak özelliklere ve deneyimlere sahip katılımcılardan oluşan bir grup görüşmesidir. Anderson' a (1990) göre odak grup çalışması veya odak grup belirli bir konu veya konu üzerinde tartışmalara odaklanan belirli özelliklere sahip bireylerden oluşan bir gruptur. Denscombe' a (2007, s.115) göre, odak grup, bir konu hakkında eğitimli bir moderatör (araştırmacı) tarafından tutumları, algıları ve duyguları keşfetmek için bir araya getirilen, genellikle sayıları altı ile dokuz arasında olan küçük bir insan grubundan oluşur. Odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen, bu yöntemin mantığına uygun olarak, görüşülen kişilerin özelliklerini ön planda tutan, katılımcıların söylemine ve bu söylemin toplumsal bağlamına dikkat edilmesi gereken nitel bir veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Çokluk vd.,2011:98).

Literatürde, odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısı ile ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Byers ve Wilcox (1988)' a göre odak grup katılımcıları 8–12 kişi, MacIntosh'a göre (1981) 6–10 kişi, Kitzinger'e göre (1995) 4–9 kişi, Goss ve Leinbach'a göre (1996) 15 kişi, Morgan (1997) ve Gibbs'e göre (1997) 6–12 kişi, Edmunds'a göre (2000) 8–10

kişi olmalıdır. Odak grup çalışmalarında genellikle 4-10 katılımcı arası yapılan çalışmalara ağırlıklı verildiği görülmektedir. 10 kişinin üzerinde katılımcının olduğu odak grup çalışmalarının grup dinamiğini düşürdüğü, etkileşimin azaldığı ve grubu kontrol altında tutmanın zorlanacağı görüşü bulunmaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak, bu çalışmanın yarı yapılandırılmış odak grup görüşmesini, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı ve ihracatçı niteliğinde olan 8 firma yöneticisi oluşturmaktadır.

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerinin cinsiyet dağılımı tablo 4.14' de gösterilmiştir. Görüşmeye katılan 8 firma yöneticisinin tamamı erkektir.

Tablo 4.15

*Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin cinsiyet dağılımına ilişkin bilgiler*

| CİNSİYET | KATILIMCI SAYISI | YÜZDE (%) |
|----------|------------------|-----------|
| Kadın    | 0                | 0         |
| Erkek    | 8                | 100       |
| Toplam   | 8                | 100       |

Görüşmeye katılan yöneticilerin yaş dağılımları incelendiğinde, 23-28 yaş aralığında hiç katılımcı olmadığı, 29-34 yaş aralığında 1 katılımcı ve 35 yaş üstü 7 katılımcı olduğu görülmektedir. Görüşmeye katılan katılımcıların çoğunluğunu orta ve üst yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 4.16

*Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin yaş dağılımına ilişkin bilgiler*

| YAŞ             | KATILIMCI SAYISI | YÜZDE (%) |
|-----------------|------------------|-----------|
| 23-28           | 0                | 0         |
| 29-34           | 1                | 12,5      |
| 35 yaş ve üzeri | 7                | 87,5      |
| <b>Toplam</b>   | <b>8</b>         |           |

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, 2 katılımcının lise, 1 katılımcının ön lisans, 4 katılımcının lisans ve 1 katılımcının yüksek lisans mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17

*Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin eğitim durum dağılımına ilişkin bilgiler*

| EĞİTİM DURUMU | KATILIMCI SAYISI | YÜZDE (%) |
|---------------|------------------|-----------|
| Lise          | 2                | 25        |
| Ön Lisans     | 1                | 12,5      |
| Lisans        | 4                | 50        |
| Yüksek Lisans | 1                | 12,5      |
| <b>Toplam</b> | <b>8</b>         |           |

Katılımcıların sektör tecrübelerine bakıldığında, 1 katılımcının 0-5 yıl arası, 2 katılımcının 6-15 yıl arası, 2 katılımcının 16-24 yıl arası ve 3 katılımcının 25 yıl üzeri sektör tecrübesi olduğu görülmektedir. Görüşmeye katılan katılımcıların %87,5' inin 5 yıl üzeri sektör tecrübesi bulunmaktadır.

Tablo 4.18

*Odak grubu oluşturan firma yöneticilerinin sektör tecrübe dağılımına ilişkin bilgiler*

| SEKTÖR TECRÜBELERİ | KATILIMCI SAYISI | YÜZDE (%) |
|--------------------|------------------|-----------|
| 0-5 yıl            | 1                | 12,5      |
| 6-15 yıl           | 2                | 25        |
| 16-24 yıl          | 2                | 25        |
| 25 yıl ve üzeri    | 3                | 37,5      |
| <b>Toplam</b>      | <b>8</b>         |           |

#### 4.6.1 Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Odak grup tartışmasının amacı, 60-90 dakika boyunca araştırma konusu hakkında geniş bir görüş yelpazesi kazanmak ve katılımcıların görüşlerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam yaratmaktır (Hennink, Hutter ve Bailey, 2011, p. 136). Krueger (1994) odak grup görüşmesini, serbest bir ortamda planlanmış ve bireylerin düşüncelerini serbestçe söyleyebileceği tartışma ortamı olarak tanımlamaktadır. Gaziantep halıcılık sektörünün

kümelenme politikasına ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla odak grup görüşmesinde sektör yöneticilerine sorulacak sorular belirlenmiş ve görünüş geçerliliği sağlamak için uzman görüşü alınarak son hali verilen görüşme soruları firma yöneticilerine yöneltilmiştir. Görüşmede ses kaydı kullanılmıştır. Görüşmelerde elde edilen veriler araştırmacı tarafından yazıya aktarılmıştır. Odak grup görüşmeleri genellikle 4 aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar:

1. **Aşama:** Araştırılacak konu belirlenir. Araştırmacı konuyu detaylı bir şekilde inceler ve araştırmanın sınırını çizer. Konular önem sırasına göre dizilir. Bu çalışmada, Gaziantep halı sektör kümelenmesi konusu belirlenmiş, ardından literatür taraması yapılarak konu ile ilgili araştırmalar incelenmiştir. İnceleme sonucunda ana ve alt konu başlıklar belirlenerek konu sınırlandırılmıştır.
2. **Aşama:** Araştırmaya katılacak kişilerin özellikleri, ortak özellikleri, görüşmede kullanılacak ana başlıklar ve sorulacak sorular belirlenmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların ortak yönü olarak halı sektöründe faaliyet gösteren imalatçı ve ihracatçı firmalar olması amaçlanmıştır. Bununla birlikte, odak grup görüşmesinde katılımcılara sorulacak sorular belirlenmiştir. Son olarak 2' si akademisyen, 2' si sektörde üst yönetici olmak üzere 4 uzman görüşü alınarak görüşme sorularının son hali verilmiştir.
3. **Aşama:** Bu aşamada odak grup görüşmesinin yeri, zamanı, moderatör, raportör, varsa diğer görevliler belirlenmekte ve görüşme yapılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında, katılımcılara görüşme ile ilgili ön bilgi verilmiş, gönüllü olup olmadıkları sorulmuş ayrıca kişisel bilgilerin ve görüşmede elde edilecek ses kaydının kişisel verileri koruma kanunun gereğince korunacağı bilgisi verilmiştir. Son olarak, katılımcılara toplantı saati, günü, yeri ve zamanı ile ilgili bilgi verilmiştir. Toplantı, 27.05.2021 tarihinde saat 10.30' da Gaziantep İhracatçılar Birliği toplantı salonunda yapılmıştır. Görüşme sırasında ses kaydı yapılmış ve 1 raportör verileri kayıt altına almak için hazır bulunmuştur. Görüşme bitiminde kayıtlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır.
4. **Aşama:** Bu son aşamada verilerin çözümlenmesi yapılarak ve raporlanma kısmına geçilmektedir. Elde edilen veri, alt problem bağlamında çözümlenmiştir. Kitzinger ve Farquhar (1999)' a göre odak grup görüşme verilerinin analizinde en uygun yöntem içerik analizidir. Bu sebeple, oturum tutanaklarında yer alan verilere içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizin ana vurgusu, yöntemin "sistematik" ve "tarafsız" olması gerektiğidir (Koçak ve Arun, 2006:22).

#### 4.6.2. Nitel Analiz Bulgular

Bu bölümde, odak grup görüşmelerinde kullanılan görüşme soruları ve bu sorulara katılımcıların verdiği yanıtlara ilişkin bulgular temalar ve ana başlıklar hâlinde ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Görüşme katılan katılımcılar ‘‘k’’ harfiyle kodlanmıştır, kodlama da sıralama rastgele yapılmıştır. Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerine sektörün en önemli sorunlarına ve çözümlerine ilişkin soru yöneltilmiş ve içerik analizi yapılarak elde bulgular aşağıdaki tabloda tema ve alt tema altında yer verilmiştir.

Tablo 4.19

*Sektörün en önemli sorunları ve çözümleri yönelik tema ve alt temalar*

| Bağlam             | Tema               | Alt Tema                                                                                |
|--------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Sektörün Sorunları | Karlılık           | * Fiyat üzerinden yapılan sürekli rekabet                                               |
|                    |                    | * Yüksek üretim maliyetleri (hammadde, işçilik, enerji)                                 |
|                    |                    | * Uzun vadeli açık hesap satış yapılması                                                |
|                    |                    | * Yüksek faizli krediler                                                                |
|                    | AR-GE çalışmaları  | * Yetersiz AR-GE çalışmaları                                                            |
|                    |                    | * Desen-tasarım taklit edilmesi                                                         |
|                    |                    | * Markalaşmanın çok düşük düzeyde olması                                                |
|                    | İş birlikleri      | * Üniversitelerle sektörün iç içe olmaması                                              |
|                    |                    | * GAİB' le olan iş birliğinin sınırlı olması                                            |
|                    |                    | * Halıcılar odası ile sektör arasında yetersiz iş birliği                               |
|                    |                    | * Sektörün sorunlarına siyasi destek sağlanması                                         |
|                    | Rakiplerin gücü    | * Tasarım ve AR-GE üstünlüğü                                                            |
|                    |                    | * Markalaşma ve kurumsal yapı                                                           |
|                    |                    | * Düşük işçilik ve enerji maliyetleri                                                   |
|                    | Ortak hareket etme | * Ortak fiyat belirlenmesi                                                              |
|                    |                    | * Ortak satın alma                                                                      |
|                    |                    | * Ortak pazarlama stratejisi geliştirme                                                 |
|                    |                    | * Ortak anayasa oluşturulması                                                           |
|                    | Çözüm Önerileri    | * Sektör birliklerinin daha etkin olması, sorunlara uygulanabilir çözüm üretmesi        |
|                    |                    | * Firmaların özgün AR-GE ve tasarım oluşturması                                         |
|                    |                    | * Devletin markalaşma teşviklerini özendirilmesi, enerji maliyetlerinin azaltılması     |
|                    |                    | * Mavi ve beyaz yaka personel eksikliğinin giderilmesi, mesleki eğitimlerin artırılması |
|                    |                    | * Sektör olarak ortak hareket etmenin anayasal çerçevede düzenlenmesi                   |
|                    |                    | * Dış rekabette birlik olunması                                                         |

#### 4.6.2.1. Soru 1: Size göre sektörün en önemli sorunları ve çözümleri nelerdir?

Katılımcıların görüşlerine ilişkin bulgular aşağıda paylaşılmıştır:

- \* *K1: Nitelikli personel bulmakta zorlanıyoruz. Enerji maliyetleri çok yüksek. Hammadde fiyatlarındaki değişkenlik çok fazla, kar marjları çok düştü.*
- \* *K1 Çözüm Önerisi: Halıcılar odası ve sektör birliklerinin sektörde çalışacak işgücünü bulması ve yetiştirmesi, hammadde tedarikçilerine karşı ortak hareket edilmesi, sektör birliklerinin üretim maliyetlerini azaltıcı önlemler alması.*
- \* *K2: Sektörde yeteri kadar AR-GE harcaması yapılmamaktadır. Yeni tasarım ürün çıkarıyoruz, başka firmalar hemen tasarımı kopyalayarak üretim yapıyor. Sektörde nitelikli personel yetişmemektedir. Hammadde fiyatlarındaki ani değişiklikler maliyetlerimizi ciddi derecede değiştirmektedir.*
- \* *K2 Çözüm Önerisi: Her firmanın kendine özgün tasarım ve AR-GE çalışması yapması gerekmektedir. Sektör bu konuda bir araya gelmeli usta, operatör yetiştirmek için eğitim kurumlarıyla anlaşılmalıdır. Bu konuda odaların ve birliklerin firmaları organize etmesi gerekmektedir. Sektör olarak ortak hareket edilmesi bu sorunları azaltacaktır.*
- \* *K3: Yurtdışındaki halı üreticileriyle rekabet etmede zorluklar yaşıyoruz. Sektörde personel aidiyeti söz konusu değildir. Üretim ve enerji maliyetlerimiz her geçen gün artmaktadır. Hammadde fiyatlarına gelen sürekli zam, elektrik, doğalgaz gibi enerji tükettiğimiz maliyetlerde artışlar yaşanması halı sektörünün rekabetçiliğini azaltmaktadır. Sektörde markalaşma anlamında sıkıntılar mevcuttur. Rekabet için stok yapılması gerekmektedir. Stok için yabancı kaynak kullanıyoruz ve finansman maliyetlerimiz artmaktadır.*
- \* *K3 Çözüm Önerisi: Devlet enerji konusunda sektöre teşvik vermelidir. İnsan kaynakları birimlerinin yeniden yapılanması ve personellere aidiyet kazandırması, stok finansmanı için bankaların ve finansal kuruluşların uygun faiz oranlı kredi vermesi. Markalaşma için teşvikler çıkmalı her firmaya marka zorunluluğu getirilmelidir.*
- \* *K4: Sürekli değişen hammadde fiyatları maliyet hesaplarını sürekli değiştirdiği için, doğru satış fiyatı belirlemekte zorlanıyoruz. Ayrıca, sektördeki firmalar hammadde stoku yapmakta ve ilave finansman maliyetine katlanmaktadır. Mavi ve beyaz yaka personel ihtiyacımızı giderecek işçi havuzu bulunmaması nedeniyle nitelikli olmayan personelleri istihdam etmek durumunda kalıyoruz. Tasarımcı ve desenci maaşları çok*

yüksektir. Birkaç yıl çalışan tasarımcı ve desenci sürekli maaş artışı talep ediyor. Talebi karşılamazsak başka firmanın teklifini hemen kabul ediyorlar.

- \* K4 Çözüm Önerisi: Sektör olarak bir araya gelinerek hammadde tedarikçilerine karşı birlik olunmalıdır. Mavi yakalı personeller için eğitim kurumları personel yetiştirmelidir. Sektör olarak aramızda rekabet yapacağımıza yurtdışındaki üreticilerle rekabet etmeliyiz.
- \* K5: Sektörde yoğun iç rekabet vardır. Yoğun rekabet sürekli fiyat indirimi talebini oluşturmakta ve kar marjlarını düşürmektedir. Sektörde taklit tasarım çok fazladır. Patentleşme ve markalaşma yok denecek kadar azdır. Uzun vadeli ve açık hesap satış yapılmaktadır.

K5 Çözüm Önerisi: Sektörün vadeli satış yapmaması ile ilgili ortak karar alınmalı ve uygulanmalıdır. Bu kuralları uygulamayan halıcılara ciddi yaptırım uygulanırsa bu sorunların önüne geçilebilir. Rekabetin daha sağlıklı olabilmesi için taban fiyat uygulaması hayata geçirilmelidir. Müşteriler iç rekabetin avantajını kullanmaktadır. Özgün tasarımlar yapılmalıdır. Her firma AR-GE'ye para harcamalıdır.

- \* K6: Alıcıların seçeneklerinin artması, büyük ve küçük firmaların birbirlerinden farklılaşmadan aynı ürünleri üretmeleri, rekabetin sadece fiyat üzerinden yapılması, ortak fiyat ve satın alma stratejilerinin belirlenememesi sektörün en önemli sorunlarıdır. Alıcılar peşin çalışmadan kaçınarak, sektördeki firmalardan açık hesapla çalışmayı talep etmektedir. Farklı kalite ve hammaddede alıcı isteklerini karşılamak, özellikle sipariş miktarının düşük olduğu alımlarda stoklamayı arttırıcı etkiye bulunmaktadır. Firmaların tümüne yakını aile şirketlerinden oluşmakta olup, bu durum kurumsallaşma problemlerini beraberinde getirmektedir.
- \* K6 Çözüm Önerisi: Fiyat ve hammadde satın alma tarafında ortak strateji belirlenmelidir. Sektörün üretim avantajının farkında olunması iç rekabeti azaltacaktır. Yurtdışındaki müşterilere karşı iç rekabeti azaltmalıyız, müşterilere sürekli fiyat kırmamalıyız.
- \* K7: Tedarikçilerin güçlü olması sektörde yoğun rekabete sebep olmakta ve fiyatlar üzerinde sürekli aşağı yönlü talep yaratmaktadır. Bu sebeple, firmalar maliyetlerini azaltmak için maksimum kapasite kullanmak durumunda kalarak düşük karlarla satış yapmaktadır. Bunun yanında girdi maliyetlerini azaltmak için uygun maliyetli

*hammadde bulduklarında alım yaparak stokları artırmaktadır. Bunun sonucunda, bankalardan kredi kullanımı artmakta ve bilançolar kapasite üstü borçlanmaktadır. Ayrıca, üretim maliyetlerinde şirketin en büyük giderlerin başında personel maaşları gelmektedir. Maliyet azaltıcı yöntem olarak, norm kadrolarını daha az esnek belirlemek durumunda kalınmaktadır.*

- \* *K7 Çözüm Önerisi: Tedarikçisi olduğumuz firmalar, sektör olarak bir arada olmadığımız için hızlı şekilde yeni tedarikçi edinimi yapabiliyorlar. Bu firmalara baskı kuramıyoruz, çünkü yerel rakiplerimiz aynı koşulları sağlayabiliyorlar. Sektör olarak buna birlikte karşı koyabilirsek hem müşteri aidiyeti oluştururuz hem de fiyatlarda indirimde gitmemiş oluruz. Stok finansmanı için kullanılacak kredi maliyetlerinde finansal kuruluşlar daha uygun maliyetle finansman sağlamalıdır.*
- \* *K8: Yanlış pazarlama stratejisi, pazarlamanın sadece fiyat üzerinden yapılması iç rekabette firmalar arası çatışmaya sebebiyet vermektedir. Markalaşamama nedeniyle büyük tedarikçisi olduğumuz firmalar kendi markaların kullanımı için yoğun baskı yapmaktadır. Üretim maliyetlerinde değişkenlikler verimliliğimizi ciddi derecede etkilemektedir. Hammadde girdi maliyetleri çok değişken, enerji maliyetleri çok yüksek, personel maaşları rakiplerimize kıyasla yüksek.*
- \* *K8 Çözüm Önerisi: Sektör olarak ortak karar alırsak taban fiyat ve vade belirleyebiliriz. Her üretici bu kurala uyarsa daha karlı ve daha kısa vadeli satış yapabiliriz. Marka yaratmak ve markalaşmayı tüm firmalara yaymak için sektör olarak bir arada olunmalı, fason üretme düşüncesinden vazgeçilmelidir. Ancak, bu şekilde kendi markalarımızı geliştirebiliriz. Devletin üretici firmalara girdi maliyetleri konusunda özellikle enerji ve personel SGK destekleri konusunda destek olması sorunları çözebilir.*

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerine Gaziantep’ te halı kümelenmesinin olup olmadığı ve kümelenmenin firmalara uluslararası rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığına ilişkin soru yöneltilmiş ve elde edilen bulgular içerik analizi yapılarak aşağıdaki tabloda tema ve alt tema altında yer verilmiştir.

Tablo 4.20

*Halı kümelenmesi ve Uluslararası Rekabet Avantajına ilişkin görüşlere yönelik tema ve alt temalar*

| Bağlam                                 | Tema                          | Alt Tema                                                                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sektör kümelenmesi ve rekabet avantajı | Kümelenme                     | * Sektörde birçok halı üreticisi vardır, kümelenme vardır                                          |
|                                        |                               | * Kümelenmeyle birlikte birçok ana ve alt tedarikçi gelişmiştir                                    |
|                                        |                               | * Kümelenmeyle birlikte birçok yan sanayi işletmeler gelişmiştir                                   |
|                                        |                               | * Halı makine parçalarına yönelik birçok makine üreticisi gelişmiştir                              |
|                                        | Farkındalık                   | * Kümelenme firmaların farkındalığını artırmaktadır                                                |
|                                        |                               | * Kümelenme firmalara yenilikçi bakış katmaktadır                                                  |
|                                        |                               | * Kümelenme firmalara know - how ve uzmanlaşma katmaktadır                                         |
|                                        | Uluslararası Rekabet Avantajı | * Kümelenme firmalara uluslararası rekabet avantajı sağlar                                         |
|                                        |                               | * Kümelenmedeki ortak fiyat belirleme ve fiyat kırmama uluslararası rekabet avantajını artırır     |
|                                        |                               | * Küme içerisinde ortak faaliyetler maliyet ve pazarlama avantajı sağlar                           |
|                                        |                               | * Kümelenme birçok tedarikçi ve alıcıya daha kolay ulaşma sağlayarak rekabet avantajını geliştirir |

**4.6.2.2. Soru 2: Size göre Gaziantep'te halı sektörü kümelenmesi var mıdır? Kümelenme firmaların uluslararası anlamda rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır mı?**

- \* K1: Evet, Gaziantep'te halı kümelenmesi bulunmaktadır. Sektördeki her firma birbirine farkındalık katmaktadır. Eğer sektör olarak bir araya gelinip ortak faaliyetler yürütülürse ve firmalar kendi çıkarından ziyade sektörün çıkarını düşünürse makine halısı sektöründe uluslararası arenada ciddi rekabet avantajı elde ederiz.
- \* K2: Evet, Gaziantep'te halı kümelenmesi vardır. Gaziantep Organize sanayi bölgesinde her iki firmadan biri ya halıcı ya da haliya yönelik iplik veya hammadde satan firmalardır. Bununla beraber, kimya ve ambalaj üreticilerini de saydığımızda tedarikçilerle birlikte halı kümelenmesi olduğu söylenebilir. Kümelenme uluslararası rekabet avantajı için çok önemlidir. Ancak, firmalar olarak, bir arada olunmalı sektörde ciddi kurallar alınmalıdır. Bunlar, ortak fiyat belirleme (taban – tavan) veya aynı müşterilere fiyat kırmama gibi kararlar olmalıdır.
- \* K3: Gaziantep'te üreticiler uzun yıllardır halıcılık sektöründe faaliyet göstermektedir. Uzun yılların vermiş olduğu tecrübeden dolayı halıcılık işinde uzmanlaşma söz konusu

*olmuş ve birçok firma halıcılık işinin bir yerinden başlamıştır. Bu sebeple, kümelenmeden bahsedilebilir. Sadece halı üretim olarak değil birçok halıcılık sektörüne hizmet sağlayan yan işletmeler de bulunmaktadır. Bunların sayısı da azımsanmayacak derecededir. Gaziantep' in en büyük avantajı ana tezgâh üretimi hariç birçok parça Gaziantep' ten temin edebilmektedir. Hatta Gaziantep' te iplik ve dokuma makinesi üreten firmalarda vardır. Kümelenmenin rekabet avantajına ciddi derecede katkı sağladığını düşünüyorum ancak rakiplerimiz gibi bir araya gelmeli ve ortak kararlar almalıyız.*

- \* K4: Aynı işi yapan firmaların bir arada olması firmalara güç kazandırır, rekabet avantajı sağlar. Ancak, Gaziantep halı sektöründe faaliyet gösteren firmalar olarak bir araya gelmiyoruz. Sektörde bir araya gelinerek uluslararası anlamda rekabet avantajı sağlayabiliriz. Gaziantep'te halı kümelenmesi vardır, dünya parça halı üretiminin %70'ini biz yapıyoruz. Yurtdışındaki müşteriler Gaziantep'te istediği her tür halıyı kolayca bulabilir.*
- \* K5: Sektörde çok sayıda üretici bulunmaktadır. Bu da hem sektörün hem de yan sanayinin gelişmesine sebep olmuştur. Halı tedarikçisi olan firmaların birçoğunun Gaziantep' te ofisleri ve mümessillik firmaları bulunmaktadır. Gaziantep halı sektörü hammadde üreticileri için önemli bir pazardır. Sektör özelinde kümelenme bulunmaktadır, sektörü ileriye taşıyabilmek amacıyla sektörün sorunlarına çözümler üretilmeli ve büyük kapasiteli üreticiler küçük üreticilerin rekabette önüne geçmemelidir. Kümelenmeyi doğru yönetirsek uluslararası rekabet avantajında ciddi derecede rakiplerimize karşı koyabiliriz.*
- \* K6: Sektörde birçok halı üretici firmasının bir arada olması, tedarikçilere ve alıcılara sektördeki firmalara daha kolay ulaşma ve iş yapma imkânını vermektedir. Bu kümelenmeyi beraberinde getirmektedir. Kümelenmenin avantajlarından yararlanabilmek için firmaların şeffaf ve dürüst olması, sadece kendi firması için değil sektörün geleceğini düşünerek hareket etmesi gerekmektedir. Eğer doğru kümelenmeyi yönetebilirsek Gaziantep' te halı sektörünün önünün çok açık olduğu söyleyebiliriz.*
- \* K7: Gaziantep' te halı üretimi yapan çok fazla firma bulunmaktadır. Hatta birçok firma halı üreticisi olmamasına rağmen fason üretim yaptırmaktadır. Dünyada halı deyince akla ilk Gaziantep gelmektedir. Her yıl birçok ülkeden müşterilerimiz ziyaretlere*

gelmektedir. Bu anlayışla, Gaziantep’ te halı kümelenmesi olduğu söylenilebilir. Kümelenmenin sağladığı bazı avantajlar bulunmaktadır. Gaziantep’ te pandemi öncesinde yılda 2 defa halı fuarı yapılmaktadır. Ayrıca, buradaki fuarın daha büyüğü Almanya’ da yapılmaktadır. Gaziantep’ te yapılan fuara birçok ülkeden firmalar gelmektedir. Hem Gaziantep’ i tanıtıyoruz hem de halı kümelenmesinin avantajını yaşıyorlar. Örneğin, müşteri bizden shaggy halı ve tuft halı talep ettiğinde sektördeki başka üretici firmalara yönlendirebiliyoruz. Müşteri buraya geldiği zaman her türlü halıyı bulabileceğini bilmektedir. Bunun kesinlikle rekabet avantajı anlamında çok büyük katkısı vardır.

- \* K8: Kesinlikle evet, Gaziantep’ te her türlü halı modelini bulabilirsiniz. Her firmanın uzman olduğu ve yıllardır ürettiği farklı tip halı modelleri bulunmaktadır. Kümelenmeyi firmalar olarak bir avantaj olarak görürsek uluslararası anlamda ciddi rekabet avantajı sağlarız. Çünkü makine halısı tezgâh sayısı ve üretim kapasitesi olarak bize rakip olan hiçbir ülke yoktur ve Gaziantep her yıl makine almaya devam etmektedir. Bu avantajı kullanmalıyız.

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerine sektörde bir anayasa olmalı mıdır? Sektörde yapılacak ortak hareket etme rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar mı görüşüne ilişkin soru yöneltilmiş ve elde edilen bulgular içerik analizi yapılarak aşağıdaki tabloda tema ve alt tema altında yer verilmiştir.

Tablo 4.21

*Sektörde yapılacak ortak hareket etme rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar mı görüşüne yönelik tema ve alt temalar*

| Bağlam                                 | Tema             | Alt Tema                                                     |
|----------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------|
| Sektör anayasası ve ortak hareket etme | Sektörel Anayasa | * Sektörde bir anayasa olmalıdır.                            |
|                                        |                  | * Ortak hareket etme, ortak satın alma, ortak AR-GE avantajı |
|                                        |                  | * İş birliğinin artırılması                                  |
|                                        |                  | * Maliyet azaltımı                                           |
|                                        | Rekabet          | * Ortak pazarlama                                            |
|                                        |                  | * Ortak fiyat belirleme                                      |
|                                        |                  | * Ortak üretim                                               |

**4.6.2.3. Soru 3: Size göre sektörde bir anayasa olmalı mıdır? Sektörde yapılacak Ortak hareket etme (ortak satın alma, ortak Ar-Ge faaliyetleri, ortak pazarlama, ortak üretim) firmaların rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlar mı?**

- \* *K1: Kesinlikle sektörde bir anayasa olmalıdır. Ancak, bu anayasa en küçük firmadan en büyük firmaya kadar herkes için uygulanabilir ve eşit derecede yönetilmelidir. Sektörde ortak hareket etmeye en sıcak bakan firmalardan biriyiz. Ortak satın alma konusunda hammadde tedarikçilerine baskı yapan taraf biz olmalıyız şu anda tam tersi konumundadır. Ortak AR-GE konusunda sektörle iş birliği içerisinde olunması, şirketlerin ürün geliştirme maliyetlerini azaltır, fiyat açısından rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, müşteri taleplerini ortak belirleyebiliriz. Ortak hareket etme, sektöre rekabet avantajı anlamında ciddi katkı sağlar.*
- \* *K2: Sektörde bir anayasa olmalı fikri uzun zamandır sektördeki firmalar arasında görüşülmektedir. Ancak, bununla ilgili henüz bir uygulama görememekteyiz. Maalesef, odalarımız ve birliklerimizin bu konuda çabaları yeterli değil çünkü onlar da firma sahipleri ve herkes kendi firmasına avantaj sağlaması açısından sektöre bakıyor. Bu anayasayı sektörden bağımsız kişiler oluşturmaları ve herkes bu kurala riayet etmelidir. Tüm firmaların ortak çıkarı lehine kararlar çıkmalıdır. Ortak hareket etme sektörü ileri bir noktaya götürür. Özellikle, Asya ülkelerine karşı rekabet avantajı sağlar. İplik ve jüt ithalatı yapan firmaların özellikle bir arada hareket etmesi avantaj sağlar. Rakiplerimizde ortak hareket etme vardır. Çin ve Belçika bunu bize göre daha iyi yapmaktadır.*
- \* *K3: Ortak hareket ederek rakiplerimize karşı ciddi avantaj sağlayabiliriz. Çünkü Gaziantep üretim kapasitesi, esneklik, lojistik avantaj ve müşteri ilişkileri anlamında halıcılık sektöründe çok iyi bir yerededir. Ancak, iç rekabet maalesef sektörü bir araya getirmemektedir. Sektör olarak birbirine güvenen ve arkadan iş çevirmeyen büyük üreticilerin bu konuda ön planda olması gerekmektedir. Gerekirse üniversite, sektör birlikleri veya bağımsız danışmanlar tarafından sektörün ortak anayasa içerisinde hareket etmesi denetlenmelidir. İtalya' daki makine üreticileri, Almanya' daki araba üreticileri, Çin' de, Mısır' da ve Suudi Arabistan' daki hammadde üreticileri gibi bir araya gelebilirsek sektörde ortak fiyat, ortak satın alma ve ortak AR-GE 'yi geliştirebiliriz.*

- \* K4: Sektörde ortak anayasa olmasından yanayız. Ortak hareket etme var olan üretim maliyetlerinin azalmasına katkı sağlar, etik olmayan rekabetin önüne geçebilir. Birbirinden tasarım ve desen kopyalayan firmaları engeller. Sektör olarak bir arada olursak rakiplerimize karşı ciddi rekabet sağlarız. Özellikle ortak pazarlama faaliyetleri ile yeni pazarlarda büyüyebiliriz.
- \* K5: Sektörde yapılacak ortak faaliyetlere firma olarak katılırız. Ancak, hiçbir firma özelinde işler yürümemelidir. Bu faaliyetlerden tüm halıcıların çıkarı söz konusu olmalıdır. Ortak satın almada hammadde tedarikçilerine baskı şansımız artabilir. Ortak AR-GE, yeni ürünlerin geliştirilmesine katkı sağlar ve bu maliyetten firmaları kurtarabilir. Ayrıca, ortak pazarlama ile yeni pazarlara keşfedilebilir ve birçok ülkede rekabetçi olmamızı sağlayabilir.
- \* K6: Ortak anayasa, ortak fiyat belirleme, personel alım politikası ve güven ifadelerinin sektörün tüm problemlerini çözeceğini düşünüyorum. Sektörde yapılacak ortak hammadde alımı, AR-GE ve pazarlama faaliyetleri, ortak fiyat belirleme ve ürün/üretim standartları faaliyetlerine katılım şirketlerin ciddi anlamda rekabet avantajını artırır. Ancak, geçmişte yaşanan kötü tecrübelerden dolayı olumlu bir sonuç alınamayacağını düşünmekteyim. Bu sebeple, sektörün denetimi bağımsız kişiler tarafından yapılmalıdır.
- \* K7: Sektörde bir anayasa olması özellikle hammadde üreticilerine karşı birlik beraberlik içerisinde karşı durmamız anlamına gelir. Biz firma olarak hammadde üreticilerine tek başımıza tepki koysak da başka üreticilere çok rahatlıkla istedikleri fiyattan satabiliyorlar. Bu yüzden ortak satın alma, ortak hareket etme sektör için çok önemlidir. Firmalar olarak birbirimizi korumalıyız. Çin' de, Hindistan' da ve Belçika' da büyük rakiplerimiz var o yüzden bir araya gelirsek bu rakiplerimize karşı daha güçlü olabiliriz. Sektör anayasası oluşmasına bence en büyük katkıyı üniversiteler ve birliklerin vermesi gerekmektedir. Bu konuda onların desteği olması şarttır.
- \* K8: Sektörde bir anayasa olmasıyla ilgili GAHİB yönetimdeki birçok arkadaşla görüşüyoruz. Buradaki asıl sorun, üreticilerden biri çıkıp ben serbest piyasa koşulları altında ticaret yapıyorum beni yasalara bağlamayın dediğinde çıkıyor. Burada birlik olarak çok dik durmak gerekiyor ama sadece birlik değil devletinde çok ciddi destek olması gerekiyor. Sektörde anayasa olursa her ihracatçının gümrük beyannamelerinde kg/fiyat belirlenebilir ve buna taban fiyat koyabiliriz. Yurtdışında bizim gibi üretim

*hacmi olmayan üreticiler bizden daha pahalı ürün satabiliyorlar. Ortak satın alma konusunda bir araya gelinirse hammadde üreticilerine direkt baskı yapacağımızı düşünüyorum.*

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerine Üniversiteler, Halı ihracatçıları birliği, Halıcılar odası, Mesleki kurslar ve eğitim merkezleri ile olan iş birliği yeterli midir? Devlet halı kümelenmesinde nasıl bir rol almalıdır? Görüşüne ilişkin soru yöneltilmiş ve elde edilen bulgular içerik analizi yapılarak aşağıdaki tabloda tema ve alt tema altında yer verilmiştir.

Tablo 4.22

*İş birlikçi kurumlar ve devletin rollerine ilişkin tema ve alt temalar*

| Bağlam                                   | Tema              | Alt Tema                                        |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| İş birlikçi kurumlar ve devletin rolleri | İş birliği        | * Eğitim ihtiyacının karşılanması               |
|                                          |                   | * Personel yetiştirme                           |
|                                          |                   | * Patent korunması                              |
|                                          |                   | * AR-GE' ye destek                              |
|                                          | Devlet Destekleri | * Pazar destekleri                              |
|                                          |                   | * Markalaşma ve tanıtım destekleri              |
|                                          |                   | * Ürün geliştirme destekleri                    |
|                                          |                   | * Sektörün sorunlarına siyasi destek sağlanması |

**4.6.2.4. Soru 4: Üniversiteler, halı ihracatçıları birliği, halıcılar odası, mesleki kurslar ve eğitim merkezleri ile olan iş birliği yeterli midir? Devlet halı kümelenmesinde nasıl bir rol almalıdır?**

- \* *K1: Sektör birliklerinin iş birliği anlamında yeterli olduğunu düşünmüyorum. Beyaz yaka ve yönetici statüsündeki personellere yönelik GAİB tarafından online eğitimler düzenlenmektedir. Ancak, eğitim saatleri personellerin çalışma saatleri içerisinde kaldığından verimli olmamaktadır. Ayrıca, sektörel problemleri dinleyen ve çözüm üreten kurum görememekteyiz. Örneğin, mavi yakalı personeller sürekli işçi davaları açmaktadır. Haklı olmamıza rağmen, mahkemeler hep işçi lehine karar vermektedir. Bu kapsamda, birliklerinin devreye girip bu sorunu çözmeleri gerekir. Ayrıca, Üniversite tarafında iş birliği görmüyoruz. Sadece, Gaziantep Üniversitesinde okuyan Tekstil*

*mühendisi ve Endüstri mühendisi öğrencilerini staj için bizlere yönlendiriyorlar ve staj sonrası onları işe alıyoruz. Üniversitenin sektörle iç içe olması, pazar ve eğitim faaliyetlerine katılması sektöre ciddi derecede katkı sağlayacaktır. Devlet halı kümelenmesine yönelik bazı teşvikler geliştirmeli, gümrük tarafında bazen gecikmeler yaşayabiliyoruz. Mersin ve İskenderun liman kapasitelerinin artırılması sektöre ciddi derecede katkı sağlayacaktır. Gaziantep- İskenderun liman arası mesafeyi kısaltacak yol planı olduğunu biliyoruz, bunun için hızlı aksiyon alınması navlun ve zaman maliyetlerimizin azalmasına neden olacaktır. Ayrıca, bu limanlara gelen hatların artırılması hat fiyatların ucuzlamasına sebep olacak ve sektörün rekabet avantajını geliştirecektir. Son olarak, fuar desteği, yeni pazar desteği ve marka desteği gibi sektörü gelişime katkı sağlamalıdır.*

- \* *K2: Üniversitelerle maalesef sektör olarak bir araya gelemiyoruz. Üniversitelerin son 10 yılda bir veya iki konferansına şahit oldum. Bizlerle iç içe olmalarını beklemiyoruz ancak onların araştırma yetenekleri, pazarlama bilgileri ve tecrübelerinden faydalanmak istiyoruz. Oda ve birlikler sektördeki problemleri çok iyi bilmektedir. Birliklerin yöneticileri siyaset tarafına baskı yapmalı ve sektörü tehdit eden sorunları çözmelidir. Devlet halı kümelenmesine sahip çıkmalıdır. Dünyanın en büyük üreticisiyiz, bizlere her konuda teşvik ve destek verilmelidir.*
- \* *K3: Halı ihracatçıları birlikleriyle zaman zaman görüşmeler yapıyoruz. Ancak, sektörün problemlerini çözme konusunda çok aceleci davranmıyorlar. Üniversitelerin hem beyaz yaka personel ve mühendis yetiştirmesi hem de kurumsallaşma yolunda bizlere destek vermesi çok önemlidir. Devlet üretici firmalara yönelik enerji maliyetlerinde ve finansman kaynakları tarafında destek olmalıdır. Sektördeki firmalarla ve kurumlar arasındaki iletişim artırılmalıdır. Sürekli konferanslar ve kongreler düzenlenerek bu sinerji yaratılabilir.*
- \* *K4: Üniversiteler ve sektör birliklerinin iş birlikleri daha da artmalıdır. Üniversiteler bizlere AR-GE ve personel konusunda destek olabilirler. Halı ihracatçıları birlikleri sektörün içerisinde olmalıdır. Birlik bağımsız yöneticiler tarafından yönetilmelidir. Hakkaniyet ve eşitlik ilkesi benimsenmelidir. Devlet sektöre katkı sağlamalıdır. Mali bilançolarımız sürekli denetime gitmektedir. Matrah artırımını talep edilmektedir. Bu*

yüzden yüksek vergiler ödeyebilmekteyiz. Devlet, üretici firmalara özel, enerji ve sigorta maliyetlerinde teşvik uygulamalıdır.

- \* K5: Üniversiteler sektörün çok uzağındalar. Gaziantep' te bulunan üniversitelerin sektör özelinde katkısı olduğunu düşünmüyorum. GAHİB ise sadece halıcıların kendi sorunlarını konuştuğu ve görüştüğü bir kurum konumundadır. Uzun yıllardır faaliyet gösteren bir firmayız bizleri hiç ziyaret edip sorunlarımızı dinlemediler. Devlet halı kümelenmesi olan Gaziantep'teki üreticilere enerji ve sektör teşvikleri vermelidir. Ciddi işçilik ve üretim masraflarımız bulunmaktadır. İhracat KDV'lerini bile geç alıyoruz bazen, enerji maliyetlerimiz yüksektir. İhracat yapan, ülkeye döviz girdisi olan firmalara devlet destek vermelidir.
- \* K6: Üniversitelerin yaptığı iş birliklerine ek olarak sektörle daha fazla iç içe olması gerektiğini düşünüyorum. Sektörde ihtiyaç duyulan alanlarda nitelikli eleman yetiştirilmesi konusunda üniversitenin katkı sağlayacağını düşünüyorum. Üniversite-Sanayi iş birliği ile sektörde eleman yetiştirilmesi, ortak programlar oluşturulması gibi bir program düşünülebilir. Ayrıca AR-GE konusunda sektöre fayda sağlayacak makine, ekipman veya iplik türlerinin üniversitenin mühendislik bölümlerince geliştirilmesinin sektöre faydalı olacağı düşünmekteyim. Devlet halı sektöründe öncelikli üreticilerin sorunlarını cidden dinlemeli, rekabet avantajı yaratabileceğimiz konularda bizlere destek olmalıdır.
- \* K7: Güncel konjonktürde Üniversiteler, GAHİB ve halıcılar odasının sektör için raporlar düzenlediklerini biliyoruz. Ancak, raporların sektöre bakış açısının kısıtlı olduğunu görüyoruz. Bu sebeple, üniversiteler firmalarla iç içe olmalı, sektör sorunlarını yakında bilmeli ve bunları çözüm geliştirmelidir. Bu kurumlarla iş birliği kesinlikle artırılmalıdır. Mesleki kurslar, tasarımcı ve desinatör yetiştirmektedir. Ancak, uygulama alanları kısıtlı olduğu için çok fazla pratik yapmaya ihtiyaçları vardır. Mesleki eğitim merkezleri, bu alanlarda makine ustası, dokuma ustası, operatör gibi sektörün çok fazla ihtiyacı olduğu personellerin yetişmesine de katkı sağlamalıdır. Halı sektöründeki firmalar ülkeye döviz kazandırmak için ciddi çaba sarfetmektedir. Ayrıca, sektör ciddi derecede personel istihdam etmektedir. Devlet bizlere özel finansman kaynakları sunmalı, SGK ve vergi vs teşvikleri sunmalıdır.

- \* *K8: GAHİB bu konuda elinden geleni yapıyor ve sektörle çok iç içe olmak istiyor. Ancak sektördeki firmalar bir araya gelmek istemiyor. Tüm firmaların bu konulara çok ön yargılı olduğunu düşünüyorum. GAHİB ve Üniversitelerin beraber projeler yürüttüklerini biliyoruz. Üniversiteler seminerler düzenliyor. Bu kurumların iyi iş birliği içerisinde olduğunu düşünüyorum. GAHİB tek başına yeterli olamıyor, burada Devletin sektör sorunlarına çözüm bulması gerekiyor. Bunun için Üniversitelerde bazı akademisyenleri yetkili kılabilir. Bakanlıklardan yetkin personelleri getirip sektörün sorunlarına çözüm arayabilirler. Üniversitelerle UR-GE projeleri yapıyoruz, sektöre katkı sağlaması amacıyla pazar potansiyeli olan ülkelere hocalar gönderdik. Ancak, bunların sürekli uygulanması ve birlik içinde yapılarak uygulanması bize rekabet avantajı sağlar.*

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerine: Size göre halı sektörünün pazarlama stratejisi nasıl olmalıdır? Rakiplere karşı nasıl farklılaşma stratejisi uyguluyorsunuz? Rakiplerin gücü nelerdir? İlişkin soru yöneltilmiş ve elde edilen bulgular içerik analizi yapılarak aşağıdaki tabloda tema ve alt tema altında yer verilmiştir.

Tablo 4.23

*Sektörün ve rakiplerin pazarlama stratejilerine ilişkin tema ve alt temalar*

| Bağlam                                        | Tema                   | Alt Tema                                    |
|-----------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------|
| Sektörün ve rakiplerin pazarlama stratejileri | Farklılaşma Stratejisi | * Yeni ürün geliştirilmesi                  |
|                                               |                        | * Esnek olunması                            |
|                                               |                        | * Marka ve tasarıma yönelim                 |
|                                               |                        | * E-ihracat, yurtdışı depo, online showroom |
|                                               | Rakiplerin Gücü        | * Tasarım ve AR-GE üstünlüğü                |
|                                               |                        | * Markalaşma ve kurumsal yapı               |
|                                               |                        | * Düşük işçilik ve enerji maliyetleri       |

#### 4.6.2.5. Soru 5: Size göre halı sektörünün pazarlama stratejisi nasıl olmalıdır?

**Rakiplere karşı nasıl farklılaşma stratejisi uyguluyorsunuz? Rakiplerin gücü nelerdir?**

- \* *K1: Rakiplere göre farklı ve yenilikçi ürünler üreterek stratejimizi belirliyoruz. Tabi ki, farklı ülkelerin taleplerini bildiğimiz için o ülkeye yönelik stratejiler geliştiriyoruz. Rakiplere karşı en büyük gücümüz, siparişleri müşteri taleplerine göre esnek ve hızlı bir şekilde üretebilmekteyiz. Halıda kullanılan en büyük hammadde girdisinin başında*

*iplik gelmektedir. İplik tedarikçilerin Gaziantep' te olmasından dolayı ürünleri çeşitlendirebilmekteyiz. Bu bizi rekabetçi hale getirmektedir. Rakiplerimizin bize göre en büyük gücü, marka ve tasarımıdır. Maalesef üretici firmalar olarak henüz kendimize ait markaların reklamını yapamamaktayız.*

- \* *K2: Sektördeki firmalar pazarlama stratejilerini daha ucuz fiyat ve daha uzun vadeli satış yapılması olarak görmektedir. Sektörün pazarlama stratejisinde kesinlikle açık hesap satış olmamalıdır. Rakiplerin vadesi çok kısadır. Yurtdışındaki rakiplerimizden Çin, ürünlerinin çoğunu peşin satmaktadır. Maksimum 1 ay vadeli satış yapmaktadır. Sektör olarak ödeme şekillerini değiştirmemiz gerekiyor. Pandeminin etkisiyle artık internet satışları ön plandadır. Bu sebeple, firmaların online satışlara ve e-ihracata geçmeleri gerekiyor. Örneğin, Alibaba ve Amazon gibi e-ticaret yapan siteleri örnek almalıyız. Halı firmaları e-ihracat yaparak Türkiye' den özellikle Avrupa ve Amerika' ya direkt mağazadan ürün gönderimi yapabilir. Buna ek olarak, yurtdışında depo açılması ve depodan halı satış yapılması en azından Asya' daki rakiplerimize göre bizi farklılaştırabilir. Bunun yanında, yenilikçi tasarımla ve AR-GE birimlerine daha fazla önem verilerek rakiplerimizden farklılaşabiliriz. Rakiplerimizin en büyük gücü, tasarım, AR-GE, kalite yönetim sistemleridir.*
- \* *K3 Rakiplerimizin güçleri; iş gücü maliyetlerinin düşük olması, düşük enerji maliyetleri, teşvik ve AR-GE' dir. Çin, Mısır ve Hindistan gibi ülkelerin enerji maliyetleri bize kıyasla düşük ve iş gücü tarafında bizden avantajlı konumdalar. Belçika, tasarım, markalaşma ve AR-GE tarafında bizden avantajlı konumdadır. Sektör olarak AR-GE çalışmalarına hız kazandırmalıyız, çünkü halı artık uzun yıllar kullanılan bir ürün değil dekoratif amaçlı her evde kullanılmakta ve döngü süresi eskiye kıyasla çok kısadır. Tüketiciler artık yenilikçi ve farklı ürünler talep etmektedir. Bununla beraber, artık online alışveriş çok popüler oldu hızlı teslimat, kullanışlı ve görselliği ön planda olan ürünler ön plana çıkmaktadır. Bu taraflara yönelip stratejimizi değiştirmeliyiz.*
- \* *K4: Rakiplere kıyasla müşterilerimizle daha fazla iç içe olduğumuzu düşünüyoruz. Hemen hemen her gün yönetim kurulu başkanımız ve üyeleri yurtdışındaki müşterilerimizle birebir konuşur, sorun ve talepleri dinlerler. Bu sebeple, stratejimiz tamamen müşteri odaklı olmalı ancak fiyat rekabetinden çıkmalıdır. Rakipler bize göre*

*daha düşük maliyetle ürün üretebilmektedir. Pandemi döneminde fuarlar yapılmadı, ancak biz müşterilerimizle online olarak görüşmeler sağladık ve üretim tesisimizi gezdirdik. Yeni desenlerimizi ve tasarımlarımızı artık müşterilerimize verdiğimiz şifreler ile kendi web sayfamızdan görebiliyorlar.*

- \* *K5: İç rekabetten uzak, birbirinin müşterisini fiyat kırarak ikna etmeyen, sadece kalite, AR-GE, ÜR-GE ve kapasiteyle pazarlama stratejisi geliştirmemiz gerekiyor. Açık hesap satış yapmak yerine sektör olarak beraber karar alarak peşin veya kısa vadeli satış yapmalıyız. Rakiplerimize göre üretim avantajımızı ön plana çıkarmalıyız. Avrupa ve Amerika' daki müşteriler pandemi döneminde rakiplerimizden Çin ve Hindistan' dan mal tedarik etmede zorluk yaşadı, Gaziantep halı sektörü bunu fırsata çevirdi. Lojistik ve konum olarak ön plana çıktık. Bunu sürdürmeye devam etmeliyiz. Rakiplerimizin gücü markalaşma, tasarım, ucuz iş gücü maliyeti ve düşük enerji maliyetleridir. Biz kendi güçlerimize odaklanmalıyız.*
- \* *K6: Sektördeki firmalar geliştirdiği yeni ve daha kaliteli ürünlerle rakiplerinden farklılaşabilmektedir. Firmalar, rakiplerin fiyat indirimlerine karşılık vermek ve rakiplerin yeni ürünleriyle benzer ürünler üretmemelidir. Var olan kârsızlık, fiyat kırma ve desen-tasarım taklidi gibi sorunların önüne geçerek pazarlama stratejisi geliştirmelidir. Ortak fiyat politikaları ve desen-tasarım patentleri ile bu sorunun çözülebileceği düşünüyorum. Ayrıca, yereldeki üniversitelerden AR-GE konusunda destek beklemekteyiz. Bunun dışında firmalar yeni ürünlerle talep yaratmaya çalışmakta ve müşterilerin siparişine göre üretim yapmaktadır. Sektörde firmalar, birbirleriyle aynı ürünü kolayca üretebildiklerinden, açık hesap ve fiyat kırma yoluyla rekabet ettiklerinden dolayı iç piyasada yoğun rekabet baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Yurtdışındaki rakipler ise kurumsal olmaları ve marka üstünlükleri ile fiyat rekabetinden kaçabilmektedirler. Sektördeki firmalar yoğun rekabetten çıkarak pazarlama stratejileri oluşturulmalıdır. Yoğun iç rekabet sektörü etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir.*
- \* *K7: Gaziantepli firmalar arasında bilgi akışların yoğun olması sektörde daha fazla uzmanlaşma anlamına gelmektedir. Teknolojiyi sektör olarak birlikte geliştirebilirsek maliyet ve zaman tasarrufu anlamında ciddi katkılar sağlarız. Sektör birlikleri, odalar ve üniversitelerle birlikte AR-GE ve tasarım stratejileri geliştirerek pazarlama*

*stratejimizi geliştirebiliriz. Ortak fiyat, ortak pazarlama yapılarak sektörün pazarlama stratejisini değiştirebiliriz. AR-GE'ye harcanacak ciddi fonlar firmalar arasında paylaştırılıp ciddi katma değer sağlanabilir. Ayrıca, ortak hareket ederek açık hesap satışların önüne geçer, satış vadelerini kısıtlayabiliriz. Rakiplerimize göre yeni ürünlerle ve müşteri siparişine göre hızlı üretim yaparak farklılaşıyoruz. Bunun için online showroom çalışmamız söz konusudur. Müşterilerimizi online showrooma davet ederek yeni ürünlerimizi burada tanıtıyoruz. Rakiplerimizin girdi maliyetlerinin daha düşük olduğunu biliyoruz. Üretim ve esneklik anlamında biz daha güçlüyüz. Ancak, tasarım, işçilik ve enerji maliyetlerinde bizden öndeler.*

- \* *K8: Ülkelere göre pazarlama stratejimizi değiştiriyoruz. Tedarikçiler maliyet konusuna bizim kadar hâkimler. Bazı pazarlarda fiyat, termin ve esneklik ön planda. Bu pazarlarda maliyet avantajını kullanmaya çalışıyoruz. İplikte çeşitliliğe gittik, bazı pazarlar akrilik iplik kullanırken, bazı pazarlarda akrilik iplik kullanımı yasak olduğundan polyester ve poliprobilen iplik kullanıyoruz. Avrupa ve ABD pazarındaki pazarlama stratejimiz tamamen kalite ve fiyat üzerinedir. Bazı pazarlarda ise, ilişki bunların önüne geçmektedir. Bu yüzden ürün kullanım ağına göre stratejilerimizi geliştirmeliyiz. Rakiplerimize kıyasla tasarım anlamında gerideyiz, Asya'daki rakiplerimizin işgücü avantajı var. Markalaşma olarak Belçika çok önümüzdedir. Rakiplerimizin güçlerini kullanmalarına izin vermeden ortak hareket etmeliyiz.*

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerine: Finansal kuruluşlar (banka, leasing, faktoring) halı sektöründeki firmalara karşı nasıl tutum sergilemektedir? Kümelenme içerisindeki firmalara özel krediler geliştirilmesi firmaların uluslararası rekabet avantajı geliştirilmesine katkı sağlar mı? Bankalardan beklentileriniz nelerdir? İlişkin soru yöneltilmiş ve elde edilen bulgular içerik analizi yapılarak aşağıdaki tabloda tema ve alt tema altında yer verilmiştir.

Tablo 4.24

*Finansal kuruluşlara ilişkin tema ve alt temalar*

| Bağlam                                | Tema             | Alt Tema                   |
|---------------------------------------|------------------|----------------------------|
| Finansal kuruluşlara ilişkin görüşler | Destek           | * Düşük faizli krediler    |
|                                       |                  | * Teşvikli krediler        |
|                                       |                  | * Sektör özelinde krediler |
|                                       |                  | * Prosedürlerin azaltımı   |
|                                       | Maliyet Avantajı | * İhracat                  |
|                                       |                  | * Rekabet                  |
|                                       |                  | * Stok yönetimi            |

**4.6.2.6. Soru 6: Finansal kuruluşlar (banka, leasing, faktoring) halı sektöründeki firmalara karşı nasıl tutum sergilemektedir? Kümelenme içerisindeki firmalara özel krediler geliştirilmesi firmaların uluslararası rekabet avantajı geliştirilmesine katkı sağlar mı? Bankalardan beklentileriniz nelerdir?**

- \* K1: Gaziantep' teki bankalar halı sektörüne karşı son 2 yıldır olumlu bir tutum içerisinde. Halı sektörüne yönelik özel krediler geliştirilmesi firmaların yüksek borçlanma maliyetlerinden kurtulmasına sağlayacaktır. Bu şekilde maliyet avantajı sağlayarak yurtdışındaki rakiplere karşı daha fazla rekabet avantajı içerisinde olunacaktır. Bankalardan beklentilerimiz, Gaziantep' in dinamik ve şehir olduğunu bilmeleri, bu şehirde bizim gibi üretici, özellikle halı sektöründe bulunan firmalara uygun maliyetli ve özel nitelikli krediler sağlamasıdır. Bankaların verdiği her kredinin karşılığı halı sektörünün ihracatını artırmakta ve ülkeye döviz geliri sağlamaktır.
- \* K2: Sektörde 1 adet dokuma tezgâhı ile üretim yapan, 150 adet dokuma tezgâhı ile de üretim yapan üreticiler bulunmaktadır. Büyük firmaların haricinde küçük ölçekli firmaların finansmana erişimlerinde çok sıkıntı yaşadıklarını duyuyoruz. Bu konuda, küçük üreticilerinde finansman konusunda desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca, bizim çalıştığımız kurumsal ve ticari şubeler hem dış ticaret işlemlerine hem de bankacılık işlemlerine çok hâkimler. Ancak, küçük karma banka şubelerinde nitelikli personel olmadığından küçük firmaları yönlendirmemeleri veya yanlış yönlendirmeleri söz konusudur. Bu konu, KOBİ niteliğindeki birçok firma tarafından bankaların genel müdürlüklerin yapmış olduğu toplantılarda dile getirildi. Leasing firmaları ise özellikle son 5 yılda sektöre makine alımlarında yardımcı olmaktadır. Halı sektörüne yönelik

özel krediler geliştirilmesi birçok firma özelinde hem sektör birliği hem de fiyat avantajı tarafında bizleri çok rahatlatacaktır. Çünkü Gaziantep halı sektörü dış ticaret fazlası veren bir sektördür. Bu sektöre verilen krediler dış ticaretimizi artıracaktır. Bu konuda bankalar, Gaziantep halı sektöründe faaliyet gösteren üretici firmalara pozitif ayrımcılık göstermelidir.

- \* K3: Bankalar zaman zaman kredi verme politikalarını değiştirmekteler. Bazı dönemlerde stok finansmanı, işletme ihtiyaçları için kredi taleplerimiz olmakta ancak yüksek faizler fiyatlarımızı da etkilemektedir. Eximbank' ın sağlamış olduğu ihracatçılara özel uygun maliyetli kredileri kullanmaktayız ancak bunun için bankalardan garanti niteliğinde teminat mektupları talep edilmektedir. Ayrıca, bankaların tahsis süreçleri çok uzun sürmektedir. Avrupa ve ABD' de bu süreçlerin daha kısa olduğunu bilmekteyiz. Birçok bankanın genel müdürlüğü İstanbul' da olduğu için mesafeden dolayı Gaziantep' e ön yargılı bakabiliyorlar. Bu yüzden Gaziantep' i halı üreticilerini sık sık ziyaret etmeliler ve sektöre finansman kaynaklarını ayırmalarını söylüyoruz. Halı üretici firmalara özel maliyetli krediler verilmesi sektör için çok önemli bir girişim olabilir. Rekabetin yüksek olduğu bu dönemlerde finansman sorunlarımızı çözmüş oluruz ve rakiplerimize karşı daha rekabetçi olabiliriz.
- \* K4: Kamu bankaları hariç özel bankaların kredi büyüme iştahları olmadığı için sektöre karşı bakış açılarının nötr olduğunu söyleyebilirim. Kamu bankaları özellikle pandemi döneminde sektöre çok fayda sağladı. Özel bankalardan da kamu bankaları gibi uygun maliyetli krediler geliştirilmesini talep ediyoruz. Rekabet avantajı yaratabilmemiz, stok maliyeti düşürebilmek ve doğru finansman kullanabilmek için bankaların bizlere destek olmasını bekliyoruz. Hükümet özellikle TL kredi kullanılması için baskı yapıyor ancak bugün TL faiz oranı yıllık %20 seviyesindedir. Biz %20 kâr marjını bu dönemde zor yakalıyoruz.
- \* K5: Bankaların sektöre bakış açıları son 5 yıldır daha iyi, bankacılar halı sektörünü iyi biliyorlar. Ancak, genel müdürlük birimleri ikna etmede zorluk yaşadıklarını söylüyorlar. Halı sektöründeki firmalar birçok bankacılık ürününü kullanmaktadır, bu anlamda ürün zenginliği çok fazla. Bankaların ziyaretlerinde sektöre özel krediler geliştirilmesini paylaşıyoruz. KGF ve özellikle krediler rekabet avantajımızı çok artırmaktadır. 2020 yılında pandemi başında kamu bankalarının verdiği uygun

*maliyetli KGF kredileri sektöre çok fayda sağladı. Birçok firma o dönemde yatırım yaptı ve bugün faydalarını görüyoruz. Bankaların genel müdürlükleri Gaziantep' i daha fazla ziyaret etmeli ve sektöre özel finans kaynakları ayırmalıdır*

- \* *K6: Sektörde birçok firma yatırımını banka kredisi ve leasing kredileriyle yapmıştır ve yapmaya devam etmektedir. Bu sebeple, çok fazla banka ve leasing firmaları iç içe durumdayız. Sektöre özel kredi geliştirilmesi uluslararası rekabet avantajı elde edilmesi ve rakiplerimizin önüne geçmesinde ciddi avantaj sağlar. Bankaların istihdam yaratan, üretim yapan, katma değer sağlayan bizim gibi firmalara uygun maliyetli krediler sunması ve desteklenmesini beklemekteyiz.*
- \* *K7: Bankaları iş ortağı olarak görmekteyiz. Sektörün zor zamanlarında finansal kaynak sağlayarak birçok firmaya yardımcı oldular. Bankalardaki portföy yöneticisi arkadaşlar ve müdürlerle yaptığımız görüşmelerde sektöre karşı ön yargı içerisinde değiller, bizleri destekliyorlar. Ancak, Genel müdürlükten ziyaret geldiklerinde ön yargılı olduklarını anlıyoruz, çünkü Güneydoğu' da bir şehrin dünyada halı konusunda akla gelen ilk şehir olduğunu bizlerden öğreniyorlar. Bence bankaların genel müdürlük birimlerinin sık sık Gaziantep' e gelmeleri ve sektörü yakında tanımaları gerekmektedir. Pandemi süreci boyunca hem TL kredilerdeki faiz artışları hem de küresel piyasalardaki volatilité piyasaları çok tedirgin etti. Bu konuda Kamu bankaları sektörü çok destekledi. İvme Kredisi, İstihdam kredisi ve KGF' li krediler ile uygun faiz sunarak piyasaları çok rahatlatı. Bu konuda özel bankalarında sektöre destek vermesi gerekirdi. Özel bankaların bu durumlarda bizlere destek vermesi çok önemli. Sektör özelinde bu tür özel kredilerin geliştirilmesi finansman maliyetlerimizi azaltarak uluslararası piyasalarda ciddi rekabet etmemize olanak sağlayacaktır.*
- \* *K8: 2001 ve 2008 krizlerinde bankalar ilk önce üretim sektörüne kredi vermediler. Son 10 yıldır Türkiye' de küçük çaplı ekonomik krizlerde bankalar sektör ayırt etmeksizin daha muhafazakâr davrandılar. 2018 yılında kur artışıyla beraber bankaların %40 faiz oranlarını geçen TL kredi verdiklerine şahit olduk. Devlet burada piyasaları düzeltici konumunda olamadı maalesef, 2018 yılında firmaların birçoğu bilançosunda zarar açıkladı ve bankaların genel müdürlükleri zaman zaman bizlere hala bunları sormaktadır. 2020 pandemi başlangıcında devlet bu sefer bunu fark etti ve piyasaya uygun faiz oranlı özellikli krediler sundu, piyasa rahatladı. Özel bankaların zaman*

*zaman rekabetçi olduğu zaman zaman kamu bankalarının rekabetçi olduğu dönemler olmaktadır. Ama son 3 yılda özel bankalar sektöre daha temkinli yaklaşmaktadır. Talebimiz, inşaat ve turizm sektörü gibi halı sektörüne de uzun vadeli uygun maliyetli kredilerin sağlanması yönündedir.*

Odak grup görüşmesine katılan firma yöneticilerine: Size göre sektörün en önemli eğitim ihtiyacı nelerdir? Sektörde yeterli düzeyde yetkin ve nitelikli personel var mıdır? İnsan kaynakları yönetimi firmaların rekabet avantajı elde etmesinde nasıl katkı sağlayabilir? İlişkin soru yöneltmiş ve elde edilen bulgular içerik analizi yapılarak aşağıdaki tabloda tema ve alt tema altında yer verilmiştir.

Tablo 4.25

*Sektörün eğitim ihtiyaçlarına ilişkin tema ve alt temalar*

| Bağlam                      | Tema             | Alt Tema                                 |
|-----------------------------|------------------|------------------------------------------|
| Sektörün eğitim ihtiyaçları | Eğitim ihtiyacı  | * Dış ticaret eğitimi                    |
|                             |                  | * Kurum kültürü ve kurumsallaşma eğitimi |
|                             |                  | * İletişim ve pazarlama eğitimi          |
|                             |                  | * Finansal yönetim eğitimi               |
|                             | İnsan Kaynakları | * Kurum aidiyetlerinin artırılması       |
|                             |                  | * Performans ve verimlilik ölçümleri     |
|                             |                  | * Yetkinlik kazandırma                   |
|                             |                  | * İş delegasyonları                      |

#### 4.6.2.7. Soru 7: Size göre sektörün en önemli eğitim ihtiyacı nelerdir? Sektörde

**Yeterli düzeyde yetkin ve nitelikli personel var mıdır? İnsan kaynakları yönetimi firmaların rekabet avantajı elde etmesinde nasıl katkı sağlayabilir?**

- \* *K1: Sektörde en önemli eğitim ihtiyacın başında, kurumsal yapıya geçiş eğitimleri, dış ticaret eğitimi, insan kaynakları eğitimi ve finans eğitimi gelmektedir. Özellikle, Gaziantep' te birçok firmanın aile şirketi olmasından dolayı kurumsal yapıya geçiş zordur. Sektörde, nitelikli mavi ve beyaz yaka personele ihtiyaç bulunmaktadır. İnsan Kaynaklarının doğru personel seçmesi, personellere şirket içi eğitimler vermesi, oryantasyon süreçlerini düzgün yönetmesi ve personellerin kurum aidiyetlerini artırması firmaları personel değiştirme maliyetlerinden kurtaracaktır. Ayrıca, personellere dış eğitimler düzenlenmesi, performans ve verimliliği artırarak yenilikçi fikirlerin çıkmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte, sürekli yeni personel yetiştirme*

*maliyetlerine katlanılmayacaktır. Bu sebeple, iyi bir İK yönetimi firmaların rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlar.*

- \* *K2: Halı sektöründe birçok anlamda eğitime ihtiyacı vardır. Bu eğitim ihtiyaçları, genelde ihracatçı firmaların mal sattığı firmalar tarafından denetlendiğinde ortaya çıkmaktadır. Denetim sonrası çıkan eğitim ihtiyaçları ise sadece denetim için yapıldığından, gerçek ve faydalı eğitimler maalesef yapılmıyor. Örneğin, dokuma ustası olarak çalıştırdığımız personeller öncesinde hiçbir eğitim almıyor, iş başında eğitimlerle dokumayı öğrenip tecrübe kazanıyorlar, Milyon USD' lik makineleri eğitim vermeden teslim ediyoruz, işi öğrenen biri ya maaşına zam istiyor ya da başka firmaya dokuma ustası olarak gidiyor. Maalesef bu konuda işverene kimse destek olmuyor. Bu çıkmaz bir sarmal şeklinde devam ediyor, sistemli bir eğitim planlaması gerekiyor. İhracat bölümünde eksiklerimiz var yabancı dil bilen personel sayısı az ve işi öğrenen personeller hemen başka firmalara geçip maaşını artırmak istiyorlar. Bu sebeple hem ihracatçı birliğin hem de üniversitelerin kalifiye düzeyde personel eğitmeleri ve sektöre kazandırmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanları uzun yıllardır personel ve özlük işleri olarak çalışmaktaydı. Son zamanlarda çalışan verimliliği ve performansı üzerine yoğunlaşmaya başladılar ancak yeterli değil, çünkü sektörde yetkin insan kaynakları yöneticisi de çok azdır. İnsan kaynakları yönetimin düzgün yapılması firmalara kesinlikle rekabet avantajı sağlar, özellikle çalışan personelin bilinçlenmesi, hata paylarını azaltması, şirket aidiyeti oluşturmaları, motivasyon sağlayarak verimlilik artmasını sağlayabilir.*
- \* *K3: Kurumsallaşma, markalaşma, nitelikli personel yetiştirilmesi ve dış ticaret eğitimleri sektöre verilebilecek en iyi eğitimlerdir. Biz çok ortaklı bir işletmeyiz. Hepimizin iş bölümleri var ancak bazen fikir ayrılıkları olabiliyor. Markalaşma eğitimleri sektörün geleceği açısından çok önemlidir. Ayrıca, kurumsal eğitimler özellikle insan kaynaklarına yönelik eğitimler sektörün gelişimi çok önemlidir. Yurtdışındaki müşteri ziyaretleri yaptığımızda şirketlerimiz kurum kültürlerini çok yakında hissediyorsunuz. İnsan kaynakları çok ön plana çıkıyor, açıkçası size kurumsal bir firmada olduğunuz hissini veriyor. Dış ticaret bilen personel yetiştiriyoruz. Ancak, günümüzde tek dil bilen personel maalesef yetmiyor bu sebeple birkaç dil bilen dış ticaret personeli ihtiyacımız oluyor ancak sektörde bunu bilen az sayıda personel var. Üniversitelerin burada ciddi katkısı olabilir, dış ticaret bölümlerinde birkaç dil eğitimi*

verilebilir veya öğrencileri yurtdışına göndererek onlara farklı dil tecrübesi kazandırabilirler.

- \* K4: Dış ticaret eğitimi, AR-GE ve uluslararası pazarlama anlamında sektörün ve bizlerin eğitim ihtiyacı vardır. Bu konuda üniversitelerin bizlere destek olmasını bekliyoruz. Sektörde çok iyi yetişmiş personellerde vardır ancak genel olarak bakılırsa yetkin ve nitelikli personel sayısı çok azdır ve yeni personel bulmada ciddi sıkıntılar yaşıyoruz. İnsan kaynakları yönetimin doğru yapılması şirketimize kurumsallık katacaktır. Ayrıca, organizasyon şeması belirlenerek çalışanların hangi görevleri yapacağını bilmesi firmaya rekabet avantajı sağlar.
- \* K5: Dış ticaret eğitimi, pazarlama eğitimi, kurumsallaşma eğitimleri, İnsan kaynakları eğitimi sektörün en eksik olduğu eğitim konuların başından gelmektedir. İnsan kaynakları sektörün en eksik kaldığı ve Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde yetişmeyen birimlerin başında gelmektedir. İnsan kaynaklarının yurtdışındaki firmalarda çok etkin olduğunu biliyoruz. Özellikle, yeni personel yetiştirme, oryantasyon süreçlerinin bilinçli yönetimi, performans düzenlemeleri ve iş aidiyeti oluşturması anlamında destek olduklarını biliyoruz. Bu sebeple, sektörde insan kaynakları yöneticilerinde yetişmesi firmalara uluslararası anlamda rekabet sağlar.
- \* K6: Öncelikle, üniversite, birlik ve odalar aracılığıyla markalaşma eğitimleri ya da danışmanlıkları verilerek sektörün uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratmasına katkı sağlayacaktır. Firmalara kurum kültürünün oturtulması ve kurumsallaşma ilgili çalışmaların yapılabilmesi için üniversite ve birlikler aracılığıyla gerekli eğitimlerin verilmesi uluslararası arenada rekabet avantajı geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili sektörün problemleri olduğu bilinmektedir. Kurumsallaşma eğitimleri ile personel yöneticilerine insan kaynakları yönetimi eğitim verilmesi sektörün gelişimine katkı sağlayacaktır.
- \* K7: Sektörde çalışan personellere iletişim, kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi eğitimleri verilmelidir. Personeller arası ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Bunun sebebi, doğru insan kaynakları yönetiminin yapılmaması, birim yöneticilerin sektörde ihtiyaç duyulan personelleri eğitmemesi, iş delegasyonları yapılmamasından kaynaklanmaktadır. Yetkin ve nitelikli personel bulmak sektör için çok zordur çünkü personelin bu anlamda ilk önceliği maaş oluyor ve sektörde çalışabileceği birçok firma

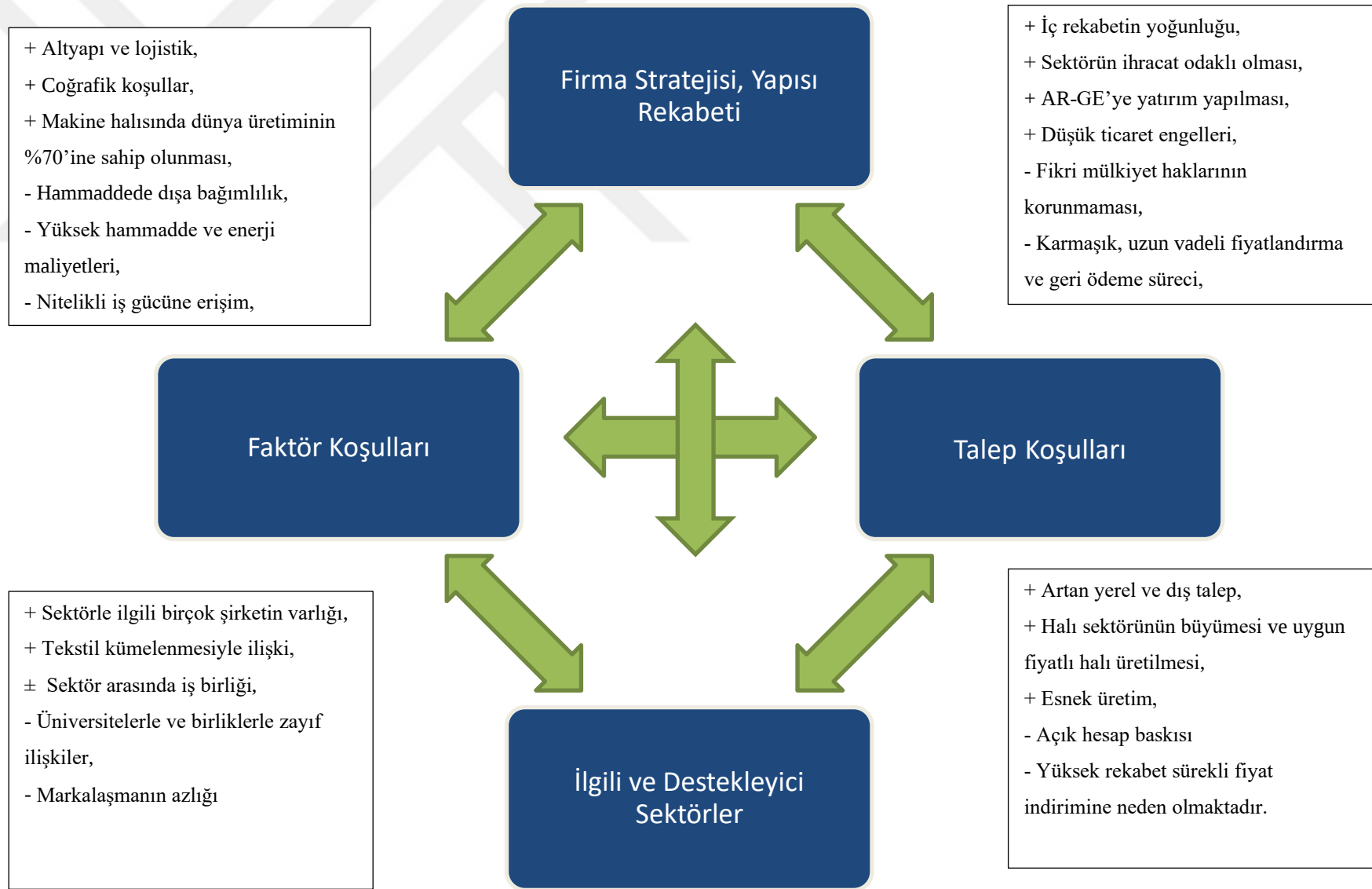
*bulunuyor. İnsan kaynakları yönetiminin düzgün yapılması firmalara uluslararası rekabet avantajı anlamında büyük katkılar sağlar.*

- \* *K8: Uluslararası pazarlarda yer alabilmek için dış ticaret eğitimi, insan kaynakları eğitimi ve uluslararası pazarlama eğitimleri sektördeki yöneticilere verilmelidir. Aile şirketleri olarak kurumsallık bizlere uzak çok geliyor ama rakiplerimize baktığımızda kurumsallığın şirketlere katma değer sağladığını görüyoruz. Ayrıca, yatırım projelerimizi yönetebilecek, yurtiçi ve yurtdışı bankalardan kaynak sağlayabilecek finans yöneticileri sektörde çok azdır. Sektör finans yöneticileri de yetiştirmelidir. İnsan Kaynakları yönetiminin doğru yapılması sektörde birçok kişiye sektörle ilgili gelecekte umut vaat edecektir. Bu yüzden sektörün sürdürülebilir personel ihtiyacı ve şirketlerin bu konuda olumlu etkilenmesi ve rakiplerine rekabet avantajı yaratması için insan kaynakları yönetimi çok önemlidir.*

#### **4.7. Gaziantep Halı Sektörü Elmas Modeli**

Şekil 4.1' de Gaziantep halı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyi Porter'ın elmas modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Sektöre ait değişkenler elmas modeli faktörleri (faktör koşulları, talep koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, ilgili ve destekleyici sektörler) kapsamında oluşturulmuştur.

Oluşturulan modelde yüksek rekabet gücü (+), orta rekabet gücü ( $\pm$ ), düşük rekabet gücü (-) olarak ifade edilmiştir. Birincil ve ikincil veri toplama tekniklerinden elde edilen veriler çerçevesinde Gaziantep halı sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin yüksek seviyede olduğu görülmektedir.



Şekil 4.1. Gaziantep Halı Kümesi Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi

#### 4.7.1. Gaziantep halı sektörü faktör koşulları

Birincil ve ikincil verilerden elde edilen bulgulara göre, Gaziantep halı sektörü faktör koşullarının uluslararası rekabetçilik gücü seviyesi orta düzeydedir. Faktör koşulları altında, altyapı ve lojistik, coğrafik koşullar ve halı üretim kapasitesinde ilk sırada olunması yer almaktadır. Bu faktörler sektöre yüksek rekabet gücü yaratmaktadır. Bununla birlikte, hammadde de dışa bağımlılık, yüksek hammadde ve enerji maliyetleri ve nitelikli iş gücüne erişmeme gibi faktörler düşük rekabet gücü yaratmaktadır. Faktör koşulları değişkenleri aşağıda açıklanmıştır:

- + **Altyapı ve lojistik:** Halı sektöründe faaliyet gösteren firmalar, Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerinin üretim, pazarlama ve sevkiyat anlamında altyapı ve lojistik faaliyetlerinin yeterli olduğunu belirtmektedir. Gaziantep Organize Sanayi Müdürlüğünün altyapıya çok fazla önem verdiği ve ciddi yatırımlar yaptığı yapılan görüşmelerde belirtilmiştir. Ayrıca, Gaziantep' in, lojistik anlamda rakiplerine göre avantajlı konumda olduğu da belirtilmiştir. Özellikle, ipek yolunun Gaziantep' ten geçmesi, rakiplere kıyasla Avrupa ve ABD pazarlarına daha yakın olunması ve tedarik zinciri yönetiminde rakiplere kıyasla daha etkin olunmasından dolayı rekabet gücü yüksektir. Son olarak, Gaziantep kara, hava ve demiryolu ulaşım imkânlarının önemli olduğu bir noktada yer almaktadır.
- + **Coğrafik koşullar:** Firmalarla yapılan görüşmede, Gaziantep'in coğrafik koşullar anlamında rakiplerine kıyasla avantajlı olduğu belirtilmiştir. Özellikle, Çin, İran ve Hindistan' da üretim yapan birçok firmanın iklim koşullarının Gaziantep kadar elverişli olmadığı belirtilmiştir. Bu ülkelerde çok fazla dağlık ve tepelik alanların olması yatay büyümeye izin vermemektedir. Gaziantep, bu koşulda yüksek rekabet gücüne sahiptir.
- + **Üretim kapasitesi:** Gaziantep, dünyada en fazla makine halısı üretim kapasitesine sahip bölge konumundadır. Dünya üretiminin %70'ini tek başına yapmaktadır. Dünyaya hizmet sağlayacak üretim kapasitesi bulunmaktadır. Nitekim 570242 GTİP kodunda da çok yüksek karşılaştırılmalı üstünlüğe sahiptir. Yüksek üretim kapasitesiyle birlikte ölçek ekonomisinden faydalanılmaktadır. Gaziantep'in makine halısı sektöründe yüksek rekabet gücü bulunmaktadır.
- **Hammadde de dışa bağımlılık:** Halı üretiminde birçok iplik (yün, akrilik, polipropilen, polyester, jüt, pamuk, diğer sentetik iplikler) çeşidi kullanılmaktadır. Bu ipliklerin birçoğu ithal edilmektedir. Özellikle, halıda en fazla kullanılan

poliprobilen ve polyester ipliğin hammaddesi petrol üreticisi ülkelerden ithal edilmektedir. Ağırlıklı olarak ABD, Suudi Arabistan, Malezya, Tayvan, İran, Mısır gibi ülkelerden ithalat yapılmaktadır. Özellikle, halının tabanında kullanılan jüt ipliği Dünyada tek üretici olan ülke Bangladeş’ ten ithal edilmektedir. Halıda kullanılan diğer kimyasalların birçoğu da ithalat yoluyla temin edilmektedir. Sektör ana hammadde konusunda dışa bağımlıdır. Özellikle, fiyat değişimleri, termin gecikmeleri, siyasi risklerden kaynaklı tedarik edememe gibi sorunlar halı üreticilerini ciddi etkilenmektedir. Hammaddede dışa bağımlılık gelecekte hem maliyet hem de hammaddeleri bünyesinde bulunduran ülkelere karşı rekabet açısından sektörü zorlayacaktır. Bu konuda makine halısı sektöründeki firmalar uluslararası rekabet dezavantajı yaşamaktadır.

- **Yüksek hammadde ve enerji maliyetleri:** Sektördeki firmalar yüksek hammadde ve enerji maliyetlerden dolayı uluslararası rekabet dezavantajı yaşamaktadır. Özellikle, Çin, Hindistan, İran ve Mısır gibi rakiplerin hem petrol üreticisi konumunda olması, hem de bu ülkelerde enerji girdi maliyetlerinin düşük olmasından dolayı firmalar üretim maliyetlerinde uluslararası rekabet dezavantajı yaşamaktadır.
- **Nitelikli iş gücüne erişim:** Sektördeki firmalar kalifiye eleman bulma konusunda rakiplere karşı rekabet dezavantajı yaşadıklarını belirtmektedir. Özellikle, Çin, Hindistan, İran ve Mısır gibi rakip pazarların Türkiye’ den fazla nüfuslu olması ve bu ülkelerde geçim şartlarının Türkiye’ye kıyasla daha zor olmasından dolayı bu ülkeler iş gücüne erişim konusunda avantajlı konumdadır. Sektörde ihtiyaç duyulan alanlarda nitelikli eleman yetiştirilmesi konusunda üniversitelerin ve sektör birliklerinin katkı sağlayacağı beklenmektedir.

#### 4.7.2. Gaziantep halı sektörü talep koşulları

Gaziantep halı sektörü talep koşullarının uluslararası rekabetçilik gücü seviyesi yüksek düzeydedir. Talep koşulları altında, artan yerel ve dış talep, halı sektörünün büyümesi ve esnek üretim faktörleri yer almaktadır. Bu faktörler sektöre yüksek rekabet gücü yaratmaktadır. Bununla birlikte, açık hesap baskısı ve yüksek rekabetten dolayı düşük karlılık gibi faktörler düşük rekabet gücü yaratmaktadır. Talep koşulları değişkenleri aşağıda açıklanmıştır:

- + **Artan yerel ve dış talep:** Halı sektörüne hem yurtiçinden hem de yurtdışından yoğun talep bulunmaktadır. Nitekim Gaziantep’in 2020 yılı halı ihracatı bir önceki

yıla kıyasla %7,5 artış göstermiştir. Özellikle son yıllarda dekoratif amaçlı olarak kullanılan makine halısına artan dış talep, üreticilerin bu pazarlara yönelmesini sağlamıştır. Ayrıca, yurtiçinde uzun yıllardır gelenek haline gelen halı kullanımına olan talep hala artmaktadır. Artan yerel ve dış talep sektöre rekabet avantajı kazandırmaktadır.

- + **Halı sektörünün büyümesi ve uygun fiyatlı halı üretilmesi:** Halı sektörü büyümeye devam etmektedir. Dünyanın en büyük halı tezgâh üreticisi firmaların 2022 yılına kadar halı tezgâhı siparişlerinin dolu olduğu katılımcı firmalardan teyit edilmiştir. Bu makinelerin birçoğu Gaziantep’li üreticiler tarafından sipariş edilmiştir. Sipariş edilen makinelerin Gaziantep’ e gelmesiyle birlikte halı sektörünün önümüzdeki yıllarda da büyüyeceği öngörülmektedir. Bununla birlikte son birkaç yıldır başta yabancı yatırımcı olmak üzere yerli yatırımcıların da sektöre yatırım yaptığı bilinmektedir. Ayrıca, eskiden yün, akrilik, viskon, bambu karışımı daha yüksek maliyetli halıların yerine polyester, polipropilen ve daha az maliyetli karışımı ipliklerden üretilmiş halılar kullanılmaktadır. Bu da uygun maliyet kaynaklı hem talebi artırmakta hem de sektörün büyümesine sebep olmaktadır. Gaziantep’li halı üreticileri bu konuda rekabet avantajı sağlamaktadır.
- + **Esnek üretim:** Gaziantep’li halı üreticilerin rekabet avantajı elde ettiği en önemli talep stratejisinin başında esnek üretim gelmektedir. Gaziantep bu konuda ciddi rekabet avantajı sağlamaktadır. Özellikle müşteri taleplerinin yerine getirilmesine yönelik üretim modellerini sürekli değiştirmektedir. Müşteri memnuniyeti sağlanması amacıyla sağlanan esnek üretim stratejisi firmalara ciddi rekabet avantajı sağlamaktadır.
- **Açık hesap baskısı:** Sektörde uzun yıllardır süregelen açık hesap çalışmak firmaların finansman giderlerinde, alacak tahsil sürelerinde artışlara sebebiyet vermektedir. Bu sebeple, firmalar hem yabancı kaynak arayışına hem de hammadde fiyatlarındaki artıştan ciddi derece etkilenmektedir. Rakiplere kıyasla Gaziantep halı üreticileri bu konuda rekabet dezavantajı yaşamaktadır. Nitekim rakipler daha ziyade peşin, ön ödemeli, vesaik mukabili ve akreditifli ödeme yöntemlerini tercih etmektedir.
- **Yüksek rekabet sürekli fiyat indirimine neden olmaktadır:** Rakiplerin ve yerli üreticilerin yoğun rekabetten dolayı sürekli fiyat indirimi yapması sektör için rekabet dezavantajı oluşturmaktadır. Sürekli fiyat indirimlerinden dolayı sektör karlılığı düşmektedir. Bu da firmaların bu konuda yeni yatırım yapmama, daha az

nitelikli ürün üretme düşüncesine neden olmaktadır. Gaziantepli üreticiler bu konuda rakiplere karşı maliyet iyileştirme çalışmaları yapmakta ancak rekabet dezavantajı yaşamaktadır.

#### 4.7.3. Firma stratejisi, yapısı ve rekabeti

Sektörün firma stratejisi, yapısı ve rekabet ortamı koşullarının uluslararası rekabetçilik gücü yüksek düzeydedir. Bu koşul altında, iç rekabetin yoğunluğu, sektörün ihracat odaklı olması, AR-GE yatırımlarının yapılması ve düşük ticaret engelleri yer almaktadır. Bu faktörler sektöre yüksek rekabet gücü yaratmaktadır. Bununla birlikte, fikri mülkiyet haklarının korunmaması ve karmaşık, uzun fiyatlandırma ve geri ödeme süreci gibi faktörler düşük rekabet gücü yaratmaktadır. Firma stratejisi, yapısı ve rekabet koşulları değişkenleri aşağıda açıklanmıştır:

- + **İç rekabetin yoğunluğu:** Dünya makine halısının %70'ini üreten Gaziantepli halıcılar arasında yoğun rekabet söz konusudur. Yoğun rekabet firmaların kendilerini geliştirmesine ve dinamik olmasına katkı sağlamaktadır. İç rekabetin olması tasarım, desen, AR-GE, yeni ürün çalışmalarını artırmakta ve üreticilerin yeni pazarlara açılmasını sağlamaktadır. Bu konuda sektör rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamaktadır.
- + **Sektörün ihracat odaklı olması:** Türkiye' nin toplam halı ihracatının %71'ini Gaziantep halı sektöründe bulunan firmalar yapmaktadır. Sektörün ihracat hacmi çok yüksek olup 2020 yılında 1.82 milyar USD tutarında halı ihracatı yapılmıştır. Rakiplere kıyasla sektörün ihracat oranı yüksektir. Sektörün gelişimi genellikle dış talebe bağlıdır. Bu sebeple Gaziantep halı üreticileri dünyanın birçok ülkesine halı ihracatı yapmaktadır. Gaziantep halı sektörünün bu konuda uluslararası rekabet gücü yüksektir.
- + **AR-GE' ye yatırım yapılması:** Sektör kendini sürekli geliştirmektedir, her geçen gün farklı ve katma değeri daha yüksek ürünler piyasaya sunulmaktadır. Bunun temelinde şirketlerin AR-GE' ye yapmış olduğu yatırım oluşturmaktadır. Sektör ciddi derecede AR-GE 'ye yatırım yapmaktadır. Bu kapsamda her bölgeye hitap eden halı modelleri üretilmekte ve pazar payı elde edilmektedir. AR-GE' ye yapılan yatırımın sektörün rekabet gücüne etkisi yüksektir.
- + **Düşük ticaret engelleri:** Sektöre giriş ile ilgili ticaret engeli bulunmamaktadır. Özellikle sektör son yıllarda yabancı yatırımcıların ilgisini çekmektedir. Sektörde, 2015 yılından sonra kurulan 20 adet firma bulunmaktadır. Sektöre her

daim yeni oyuncu katılabilir ve sektöre katkı sağlayabilir. Düşük ticaret engeli olması sektöre rekabet avantajı sağlamaktadır.

- **Fikri mülkiyet haklarının korunmaması:** Sektörün en önemli sorunlarından biri olan fikri mülkiyet haklarının korunmaması, taklit yolunu açmakta ve firmaların geliştirdiği model, desen ve tasarımlarının kopyalanmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda patent haklarının korunmaması veya her ürün için patent alınamaması firmaların uzun yıllar emek verdiği tasarım, desen ve AR-GE yatırımlarını boşa gitmesine sebebiyet vermektedir. Firmalar bu hususta mevcut kanunların yetersiz olduğunu, taklit yoluyla üretim yapan firmalara yaptırım uygulanmasını talep etmektedir. Bu kapsamda sektör ciddi rekabet dezavantajı yaşamaktadır.
- **Karmaşık, uzun fiyatlandırma ve geri ödeme süreci:** Sektördeki firmalar karmaşık ve uzun fiyatlandırma süreci içerisinde yer almaktadır. Maliyet hesabının doğru yapılamaması, hammadde fiyatlarındaki ani değişiklikler firmaları karmaşık ve uzun fiyatlandırma sürecine itmektedir. Ayrıca, sektördeki firmaların tahsilat süreleri rakiplere kıyasla daha uzundur. Sektörün bu konuda uluslararası rekabetçilik düzeyi düşüktür

#### 4.7.4. İlgili ve Destekleyici Sektörler

Sektörün ilgili ve destekleyici koşullarının uluslararası rekabetçilik gücü seviyesi orta- yüksek düzeydedir. Bu koşul altında, sektörle ilgili birçok şirketin varlığı ve tekstil kümelenmesiyle olan ilişki yer almaktadır. Bu faktörler sektöre yüksek rekabet gücü katmaktadır. Sektördeki firmalar arasında ilişkinin sürdürülebilir olmamasından dolayı bu faktörün rekabet gücüne etkisi sınırlıdır. Bununla birlikte, üniversitelerle ve sektör birlikleriyle olan zayıf ilişki ve markalaşmanın azlığı gibi faktörler düşük rekabet gücü yaratmaktadır. İlgili ve destekleyici sektör koşullarına ait değişkenler aşağıda açıklanmıştır:

- + **Sektörle ilgili birçok şirketin varlığı:** Sektörle bağlantılı birçok şirketin varlığı sektöre ciddi rekabet avantajı sağlamaktadır. Özellikle iplik üreticileri başta olmak üzere birçok firma, halı firmalarının tedarik zincirlerine ve ürün geliştirmelerine destek olmaktadır. İplik üreticisiyle beraber, birçok yedek parça üreticisi, fason üreticiler, geri dönüşüm firmaları, diğer hammadde satıcıları (tutkal, jüt iplik, karton, masura, streç film) gibi birçok ilgili firma halı sektörünün gelişimine destek olmaktadır.

- + **Tekstil kümelenmesiyle ilişki:** Gaziantep ili ayrıca birçok tekstil firmasına ev sahipliği yapmaktadır. Halı firmaları iplik alımlarının tamamına yakını Gaziantep'teki iplik üreticilerinde tedarik etmektedir. Ayrıca, iplik üreticileri halı firmalarıyla entegre çalıştıklarından dolayı yeni iplik tasarlama ve yeni kalite üretme konusunda oldukça tecrübelidir. Örneğin, 2016 yılına kadar halıda kullanılan polyester iplik oranı bugüne kıyasla %50 daha azdı, ancak iplik üreticileri sektöre katkı sağlayarak halıda kullanılan iplik türünü değiştirmiştir. Halı üretimiyle birlikte ana hammadde iplik üreticilerinin de aynı şehirde olması Gaziantep halı sektörünün rekabet gücünü artırmaktadır.
- ± **Sektör arasında iş birliği:** Sektördeki firmalar arasında zaman zaman iş birlikleri olsa da uzun süreli fikir birliği sağlanamamaktadır. Firmalar arasında ortak fiyat belirleme, bazı pazarlara yapılan satışlarda ortak hareket edilmesi, ortak rekabet belirlenmesi ve taklit yoluyla üretime karşı birlikte hareket etme gibi konularda hala iş birliği sağlanamamıştır. Sektör arasında düşük iş birliği sektörün uluslararası rekabetçilik düzeyini düşürmektedir.
- **Üniversitelerle ve birliklerle zayıf ilişkiler:** Sektördeki halı firmaları üniversiteler ve sektör birlikleriyle olan ilişkilerden memnun olmadıklarını beyan etmiştir. Firma yöneticileri, üniversitedeki hocaların üretim ve pazarlama gibi konularda sektöre çok fazla katkı sağlayacağını düşünmektedir. Ayrıca, sektörün en önemli eksiklerinden eğitimin de üniversitedeki hocalar tarafından verilmesinin çok faydalı olacağını düşünmektedir. Bu kapsamda üniversitelerin sektörle yeterince ilişki kurmaması halı sektörünün rekabet avantajını düşürmektedir. Bu konuda rakiplerin avantajlı konumda olduğu bilinmektedir.
- **Markalaşmanın azlığı:** Sektörün uluslararası rekabetçilik düzeyini en fazla etkileyen konuların başında markalaşmanın çok az olması gelmektedir. Yereldeki firmalar, yurtdışındaki müşterilerine fason üretim yapmaktadır. Müşteri talebine göre ürünlere marka verilmektedir. Hatta bazı büyük zincir marketler kendi marka etiketlerini yaptırmaktadır. Gaziantep halı sektöründeki firmalar uluslararası anlamda bir markaların olmadığını ve katma değer yaratamadıklarını dile getirmektedir. Sektör bu konuda rekabet gücü elde edememektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın bulgularına ve analizlerine dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmektedir. Ayrıca, elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, Gaziantep halı sektörü kümelenmesinin uluslararası rekabet avantajı geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulması ve diğer alanlarda yapılacak kümelenme çalışmalarına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

1800' lü yılların sonunda İngiliz iktisatçı Alfred Marshall' ın ekonomik büyümede önemli bir araç olarak öngördüğü ve endüstrilerin coğrafi yoğunlaşmalarını ifade eden yığılma ekonomileri kavramı, 1990' lı yıllarda Michael Porter tarafından uluslararası rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi kapsamında yeniden popülerlik kazanmış ve güncel literatürde “kümelenme” ismiyle kullanılan bir yöntem olmuştur. Marshall' ın düşüncesine dayanan sanayi kümeleri fikri, günümüzde birçok ülke tarafından ekonomik kalkınmada, bölge ve sektörlerin rekabet gücünü belirlemede kullanılmaktadır.

Kümelenme, bir bölgenin rekabet gücünü artırmakla beraber firmaların yukarı akışından aşağı akışına kadar firmaların katma değer zincirini geliştirmeye odaklanır (Schmitz ve Musyck, 1994). Ayrıca, kümelenme rekabetçiliğin geliştirilmesinde rol oynamakla birlikte üretkenliği artırır, yeniliği teşvik eder, ticareti hızlandırır ve kolaylaştırır (Porter, 2008). Uzun yıllardır yapılan kümelenme çalışmalarının bir sektöre, bir ülkeye ve bir bölgeye ciddi katkı sağladığı görülmektedir. Kümelenme yaklaşımı rekabetçiliğin artırılmasında önemli bir yaklaşımdır. Ülkeler, rekabet gücü elde etmek ve geliştirmek için sıfırdan küme yaratmak yerine mevcut yığılmalar üzerine yoğunlaşmayı en önemli etken olarak görmektedir. Bu tanımlar ışığında, Gaziantep' te rekabet gücü yüksek ve mevcut kümelenme potansiyeli olan halı sektörü araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

Gaziantep halı sektörünün rekabet üstünlüğü ve başarısını artırabilmek için halı sektöründe kümelenmenin varlığı ve kümelenme seviyesini analiz edebilmek için bazı istatistiki yöntemler uygulanmıştır. Bu çalışmanın yönteminde Türkiye’ de daha önce yapılan kümelenme çalışmalarında rastlanmayan karma yöntemler araştırmasına başvurulmuştur. Bu kapsamda, nicel analizi oluşturan anket çalışması ve nitel analizi oluşturan odak grup görüşmesi yapılmıştır. Halı sektörünün mevcut durumunu ortaya koyabilmek için öncelikle swot analizi yapılmıştır. Sektörün küresel rekabet gücünün sayısal verilerle analiz edilmesi ve kümelenme seviyesinin ölçümü için yerleşme katsayısından (Location Quotient) faydalanılmıştır. Kümelenmenin ürün bazında rekabet gücünü ölçebilmek için açıklanmış karşılaştırılmalı üstünlükler (RCA) analizinden faydalanılarak hangi ürün faslında sektörün daha rekabetçi olduğu belirlenmiştir. Bu analizler neticesinde, Gaziantep halı sektöründe kümelenmenin olduğu tespit edilmiş ve çalışmanın ana modelini oluşturan Porter’ ın elmas modeli çerçevesinde hazırlanan anket soruları ile sektörün uluslararası rekabetçilik düzeyi ölçülmüştür. Son olarak, çalışmanın verimliliğini artırmak ve sektör hakkında geniş bir perspektif sağlayabilmek amacıyla sektörde yer alan 8 üst düzey firma yöneticisiyle odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesi neticesinde, yöneticilerin halı sektörüyle ilgili deneyimleri ve düşüncelerine dair derinlemesine bilgi elde edilmiştir.

Yapılan analizlerden elde edilen bulgular neticesinde, Gaziantep halı sektörünün en güçlü yönlerinin başında makine halısı üretim kapasitesinde dünyanın en yüksek kapasiteye sahip olunması gelmektedir. Üretim kapasitesinin yüksek olmasına paralel firmaların üretim faaliyetleri, rakiplerine kıyasla esnektir. Sektördeki firmalar müşteri talebine göre üretim yaparak hızlı servis sağlamaktadır. Gaziantep lokasyon olarak iç ve dış lojistik açıdan oldukça avantajlı bir konumdadır, ayrıca bölgenin altyapı olanakları üretim açısından oldukça elverişlidir. Firmalar, hammadde ve sipariş lojistiğini çok iyi yönetmektedir ve bölgede çok sayıda yedek parça üreticisi, makine üreticisi ve lojistik firmalar yer almaktadır. Bu yönler sektöre rekabet avantajı kazandırarak sektörü güçlü kılmaktadır.

Gaziantep halı kümelenmesinin zayıf yönlerinin başında, yoğun fiyat rekabeti gelmektedir. Kümelenmenin yaratmış olduğu avantaj bu anlamda firmaların fiyat rekabeti içerisinde girmesine neden olmaktadır. Fiyat rekabetinin artması kar marjlarında düşüşe sebep olmaktadır. Halı üretiminde kullanılan birçok hammadde de dışa bağımlılık söz konusudur. Bu sebeple, hammadde fiyatlarındaki ani değişiklikler

maliyetler üzerinde ciddi baskı oluşturmaktadır, ayrıca Kovid-19 kaynaklı pandemi döneminde navlun fiyatlarında da ciddi yükselişler yaşanmış ve firmaların üretim planlamalarında ve maliyetlerinde ciddi sapmalar yaşanmıştır. Sektörün diğer bir zayıf yönü ise, üretim ve enerji maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Firmalar bu konuda rakiplerine kıyasla dezavantaj yaşamaktadır. Kümelenme içerisinde yer alan firmaların uzun yıllardır şikâyet ettiği ancak bir türlü çözüm üretemediği en büyük sorunların başında açık hesap çalışılması ve uzun vadeli satışlar gelmektedir. Açık hesap ve uzun ödeme vadeli çalışan firmaların yıllar itibariyle bilançolarında ve nakit akışlarında sorunlar oluşmuş, siyasi ve ekonomik risklerden kaynaklı tahsilat sorunları yaşanmıştır. Özellikle, Suudi Arabistan, Libya ve Irak’ ta son 5 yıl içerisinde yaşanan sorunlar bu duruma örnek teşkil etmektedir. Son olarak, sektörde kalifiye personel eksikliği bulunmaktadır. Çalıştıracak nitelikli personel bulamayan firmalar iç eğitimlerle personel yetiştirmektedir. Ancak işi öğrenen personele kısa sürede gelen yüksek maaş teklifleri firmalar arası geçişi hızlandırmaktadır. Firmalar bu hususta aidiyeti sağlayamadığını belirtmektedir, bu durum sektördeki personel devir hızını artırmaktadır. Bu konuda, sektör birliklerinden destek beklenmektedir.

Gaziantep makine halısı sektörü için en önemli fırsatlara bakıldığında, makine halısı ürününe henüz ikame ürün olmaması ve halıya olan ilginin her geçen gün artması gelmektedir. Halı üretim kapasitesinin yüksek olması ve her geçen gün fiziki yatırımların artmasıyla beraber ileri vadelere de üretim kapasitesi artacaktır. Sektörün yeni pazarlar keşfedecek ve bu pazarlara servis sağlayacak potansiyeli vardır. Hala birçok ülkede halı kullanım oranları çok düşüktür ve bazı pazarlarda var olunamamıştır. Bu konuda pazarlama stratejileri geliştirilmelidir. Gaziantep’ in rakiplerine kıyasla konum üstünlüğü olması, sektörde yeni oluşacak yapılanmayla ciddi fırsat yaratacaktır.

Sektörü gelecekte tehdit etmesi beklenen unsurlara bakıldığında, firmalar rekabeti sadece fiyat üzerinden yapmaktadır. Rakiplerin fiyat indirimine karşılık verilmesi sektörde karlılığın düşmesine sebebiyet verecek ve yeni yatırımları azaltacaktır. Hammadde üreticisi ülkeler ileriki zamanlarda kendi üreticilerini korumak adına hammadde tedarikinde zorluk yaşatabilir, hammadde de dışa bağımlılık sektörün geleceğini tehdit eden bir unsur olarak görülmektedir. Sektörde AR-GE yatırımı yapan firmaların tasarım ve desenleri hızlı bir şekilde kopyalanmaktadır. Bunun sonucunda bu maliyete katlanan firmalar yeni ürün

geliştirme ve tasarlama maliyetlerine katlanmayarak yenilikçi ürün geliştirmeyecektir. Sektörü etkileyecek ani ekonomik ve siyasi riskler en büyük tehditlerin başında gelmektedir. 2019 yılına kadar Suudi Arabistan, Irak ve Libya gibi ülkeler halı ihracatında önemli pazarların başında gelmekteydi. Ancak, bu ülkelerin hem iç krizleri hem de Türkiye ile olan siyasi ilişkileri neticesinde pazar paylarında son 3 yıldır ciddi düşüş gözlemlenmektedir. Son olarak, rakiplerin uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla yer alması bir süre sonra halı da markalaşmayı ön plana çıkarabilir ve bu konuda Gaziantepli halı üreticileri markalaşamama problemi ile karşı karşıya kalabilir ve fason üretici konumunun ötesine geçemeyebilir.

Belirli bir bölgede bir sektörün yoğunlaşma gösterip göstermediğini ve kümelenme durumunu en iyi analiz eden yöntemlerin başında “Yerelleşme Katsayısı” (Location Quotient) gelmektedir. Yerelleşme katsayısına ulaşmak için belirli bölgedeki istihdam sayısı, sektördeki istihdam sayısı ve ülkedeki ilgili sektör ve toplam istihdam sayılarını bilmek gerekmektedir. Bu kapsamda, Gaziantep ili ve Türkiye’ nin toplam istihdam sayılarına SGK istatistik yıllıklarından ulaşılmıştır. Yerelleşme katsayısının 1,25 ve üzeri olması durumunda belirli bir bölgedeki kümelenmenin çok yüksek olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen sonuca göre, Gaziantep makine halısı sektörünün yerelleşme katsayısı 40,60 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda, Gaziantep makine halısı sektöründe çok yüksek bir kümelenme faaliyetinin olduğu görülmektedir.

Gaziantep halı sektörünün karşılaştırmalı rekabet gücünü belirlemek için literatürde sıkça kullanılan analizlerden biri olan “Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler” (Revealed Comparative Advantage) yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, bir ülkenin veya sektörün belirli bir üründe karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olup olmadığını analiz etmektedir. RCA değerinin -50’ den küçük olması sektörün rekabet gücünün düşük olması, RCA değerinin -50 ile +50 arasında olması sektörün rekabet gücünün sınırda olması ve RCA değerinin +50’ den yüksek olması sektörün yüksek rekabet gücüne sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu çalışmada, Vollrath (1991) tarafından modifiye edilen RCA analizi yöntemine başvurulmuştur. Bunun sebebi ise, Vollrath (1991) RCA analizinde ihracatın yanı sıra ithalatı da hesaba katmaktadır. Analiz kapsamında, halı sektörüne ait GTİP kodları ve halı sektörünün ihracat ve ithalat rakamları Trademap veri tabanından elde edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, toplam 20 ürün grubuna ait dış ticaret verileri değerlendirilmeye

alınmıştır. Bu GTİP kodları altında, 570220 ve 5704 GTİP kodları haricinde diğer tüm ürün gruplarında pozitif RCA endeksi mevcuttur. Sektörün en yüksek rekabet gücüne sahip ürün kodu incelendiğinde, +581,39 ortalama RCA katsayısı ile 570242 ürün grubu gelmektedir. Bu ürün grubu, araştırmanın konusunu oluşturan makine halısını ifade etmektedir. Bu kapsamda, makine halısı ürün grubunda Türkiye' nin ve bu ürün faslında en fazla üretim yapan Gaziantep' in yüksek rekabet gücü ve açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüğü bulunmaktadır.

Gaziantep halı kümelenmesinin uluslararası rekabet avantajının geliştirilmesi için öncelikle sektörün rekabet gücünün analizi yapılması gerekmektedir. Rekabet gücü analizi için çalışmanın ana modelini oluşturan Porter'ın elmas modeli yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda, Gaziantep Organize Sanayi bölgelerinde halı sektöründe üretim faaliyeti gösteren 116 işletmeye anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulanan 116 işletmenin %84,40' ü hem üretim hem de ihracat yapan firmalardan oluşmaktadır. Ayrıca, ankete katılan firmaların %67' sinden fazlası 25 milyon TL üzeri ciro ile KOBİ ve ticari segmentte yer almaktadır. Birincil verilerden elde bulgular neticesinde, Gaziantep halı sektörünün elmas modeli değişkenleri (faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici kuruluşlar, firma yapısı, stratejisi ve rekabet koşulları) analiz edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları aşağıda paylaşılmıştır:

Gaziantep halı sektörü faktör koşullarına ilişkin anket istatistiğine bakıldığında, sektörün genel ortalaması 2,74 ve standart sapması 1,22' dir. Sektörün genel anlamda rekabetçi olma yolunda olduğu, ancak mevcut faktör koşullarında uluslararası arenada rekabet avantajı yaratamadığı görülmektedir. Faktör koşullarının alt değişkenlerine bakıldığında, bölgedeki karayollarının ve iklim koşullarının üretim ve pazarlama için uygun olması sektörünün yüksek rekabet gücünün olduğu faktörlerin başında gelmektedir. Finans kuruluşların halı sektörüne yönelik çok sayıda finansal ürün ve hizmet sunması, halıda kullanılan hammaddenin çok çeşitli olması ve organize sanayi bölgelerinin fiziksel altyapıların yeterli olması sektörün rekabetçilik anlamında avantaj yaratabildiğini göstermektedir. Diğer bir yandan, halıda kullanılan hammadde fiyatlarının yüksek olması, bölgenin hammaddeye erişim için rakiplerine kıyasla avantajlı bir konumda olmaması, iş gücü maliyetlerinin yüksek olması ve demir yolu altyapısının yetersiz olması sektörün rekabet gücünün düşük olduğu hususların başında gelmektedir. Ayrıca, sektördeki firmaların yönetici, mühendis ve nitelikli personele erişememesi, bölgedeki eğitim merkezlerin yetersiz olması,

kalkınma ajanslarından ve iş birliği kurumlarından alınan teşvik ve desteklerin yetersiz olması sektörün rekabet gücünü düşürmekte ve rakiplere kıyasla dezavantaj yaratmaktadır.

Gaziantep halı sektörünün talep koşulları anket istatistiklerinden elde edilen verilere göre sektörün ortalama rekabet gücü 3,78 ve standart sapması 1,09' dur. Gaziantep halı sektörünün talep koşullarının rekabet gücü yüksektir. Bölgede işletmelerin devamlılığını sağlayacak yurtiçi ve yurtdışı taleplerin bulunması sektörün rekabet gücünü artırmaktadır. Halı sektörünün büyümeye devam etmesiyle birlikte, sektördeki firmalar kapasitelerinden dolayı esnek üretim yapabilmektedir. Gaziantep halı sektörünün bu anlamda rekabetçi gücü yüksektir. Bölgedeki tüketicilerin ürün alımlarında en önemli etkenlerin başında niteliği yüksek ve düşük fiyatlı ürün gelmektedir, sektördeki firmalar kaliteli ve fiyat beklentilerine yönelik düşük fiyatlı ürünler üretmektedir. Bununla birlikte, yeni ürün geliştirilmesi talebi etkileyen koşulların başında gelmektedir. Bu anlamda, sektördeki firmalar sürekli yeni ürün geliştirmektedir. Sektördeki firmalar ağırlıklı olarak ihracat yapmakta ve iç piyasa talebini ihmal etmektedir. Bu hususta sektör rekabet avantajı yaratamamaktadır. Yüksek rekabetin yaratmış olduğu avantajın yanı sıra fiyat indirimleri sektör karlılığını düşürmektedir. Kapasite yüksekliği, yeni pazara giriş engellerinin aşılma istenmesi ve ödeme alışkanlıkları sebebiyle sektördeki firmalar açık hesap ve uzun vadeli satış yaparak talebi artırmak istemektedir.

Sektörün ilgili ve destekleyici kuruluşlara ilişkin ait anket sonuçlarından elde edilen verilere bakıldığında, sektörün ortalama rekabet gücü 3,42 ve standart sapması 1,16' dır. Sektörün bu konuda rekabet gücü yarattığı hususların başında, halı üretiminde kullanılan atıklar, kalitesi düşük ürünler, iplik tozları, palet ve yardımcı malzemeler gibi kullanılmış ürünleri geri dönüştüren ve kullanan fabrikaların mevcut olmasıdır. Bölgede tedarik sağlayan firmalarla (tekstil, kimya, makine, lojistik) uzun süreli ilişkiler mevcuttur ve firmalar kaliteli hizmetler sunmaktadır, bu hususta sektör rekabet avantajı sağlamaktadır. Gaziantepli halıcılar bölgedeki tedarikçileri tercih etmektedir ve kümelenmenin rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır. Sektördeki firmalar, bölgedeki ilgili ve destekleyici kuruluş niteliğinde olan halıcılar odası, halı birlikleri, KOSGEB ve kalkınma ajanslarının firmaların gelişmesine ve rekabet gücünün artmasına sağladıkları katkının yetersiz olduğu ve bu konuda sektörün rekabet avantajı yaratamadığı görüşünü savunmaktadır. Ayrıca, kümelenme

içerisindeki firmalar, Üniversitelerle AR-GE konusunda zayıf iş birliği içerisinde olduklarını ve bundan dolayı sektörün uluslararası arenada rekabet dezavantajı yaşadığını ifade etmektedir. Bu hususta rakiplerin, bulundukları ülkelerin üniversiteleriyle yoğun iş birliği içerisinde olduğunu ve üniversitelerin sektöre rekabet avantajı kattığını belirtmektedir. Son olarak, kümelenme içerisinde yer alan firmaların kendilerine ait markalarının olmaması ve fason üretici konumunda olmaları firmaların uluslararası alanda rekabet avantajı yaratamamasına sebebiyet vermektedir.

Elmas modelinin son faktörü olan firma yapısı, strateji ve rekabet koşulunun Gaziantep halı kümelenmesi üzerindeki sonuçlarına bakıldığında, sektörün genel ortalamasının 3,86 ve standart sapmasının 1.16 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu faktörde sektörün rekabet gücünün olduğu ve avantaj yaratabildiği söylenebilmektedir. Elde edilen veriler sonucunda, halı sektörü işletmeleri arasında yoğun bir rekabetin olması sektörün rekabetçi gücünün en yüksek olduğu faktörün başında gelmektedir. İşletmelerin yenilikçi ürünler üretmesinden kaynaklı rekabet gücünün yüksek olması sektöre uluslararası rekabet avantajı kazandırmaktadır. Ayrıca, sektördeki firmalar yenilikçi ürünlerine patent hakkı almaktadır. Sektördeki firmalar yeni teknolojiye uyum sağlamak, AR-GE çalışmalarına önem vermektedir. Sektördeki firmaların bu konularda rekabetçi gücü yüksektir. Firmalar fikri mülkiyet haklarının korunmaması konusunda rakiplere kıyasla dezavantaj yaşadıklarını belirtmektedir. Ayrıca, kümelenme içerisinde firmalarda tasarım ve desen taklitleri bulunmaktadır. Bu sebeple, AR-GE yatırımı yapan firmaların rekabetçi gücü azalmaktadır.

Araştırma konusundan keşfedici, derinlemesine bilgi alabilmek ve katılımcıların sektörle ilgili farklı görüşlerini ortaya koyabilmek amacıyla çalışmada nitel bir görüşme yöntemi olan odak grup görüşmesine başvurulmuştur. Bu kapsamda, Gaziantep’ te halı üretim sektöründe yer alan 8 firma üst yöneticisi ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Yapılan odak grup görüşmesinde yöneticilere yarı yapılandırılmış formatta 8 soru yöneltilmiştir. Hazırlanan soruların tema ve alt temaları oluşturularak içerik analizi yapılmıştır. Yöneltilen sorular kapsamında katılımcıların görüşleri ve çözüm önerilerine yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk soru olarak, sektörün en önemli sorunlarına ve çözümlerine yönelik yöneticilerin fikirleri sorulmuştur. Bu soru kapsamında oluşturulan temaları karlılık, AR-GE çalışmaları, iş birlikleri, rakiplerin gücü, ortak hareket etme ve çözüm önerileri oluşturmaktadır. İkinci soru olarak katılımcılara, Gaziantep’ te halı kümelenmesinin olup olmadığı ve

kümelenmenin firmalara uluslararası rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığına ilişkin soru yönetilmiştir. Bu kapsamda içerik temasını kümelenme, farkındalık ve uluslararası rekabet avantajı oluşturmaktadır. Üçüncü soru olarak katılımcılara, sektörde bir anayasa olmalı mıdır? Sektörde yapılacak ortak hareket etme rakiplere karşı rekabet avantajı sağlar mı görüşüne ilişkin soru yöneltilmiştir. Bu soru kapsamında oluşturulan ana temayı sektörel anayasa ve rekabet oluşturmaktadır. Görüşmenin dördüncü sorusunu, üniversiteler, halı ihracatçıları birliği, halıcılar odası, mesleki kurslar ve eğitim merkezleri ile olan iş birliği yeterli midir? Devlet halı kümelenmesinde nasıl bir rol almalıdır? görüşüne ilişkin soru yöneltilmiştir. Bu sorunun ana temasını, iş birliği ve devlet destekleri oluşturmaktadır. Beşinci soru olarak katılımcılara, Size göre halı sektörünün pazarlama stratejisi nasıl olmalıdır? Rakiplere nasıl farklılaşma stratejisi uyguluyorsunuz? Rakiplerin gücü nelerdir? ilişkin soru yöneltilmiştir. Bu soru kapsamında oluşturulan ana temayı, farklılaşma stratejisi ve rakiplerin gücü oluşturmaktadır. Altıncı soru olarak katılımcılara, Finansal kuruluşlar (banka, leasing, faktoring) halı sektöründeki firmalara karşı nasıl tutum sergilemektedir? Kümelenme içerisindeki firmalara özel krediler geliştirilmesi firmaların uluslararası rekabet avantajı geliştirilmesine katkı sağlar mı? Bankalardan beklentileriniz nelerdir? sorusu yönetilmiştir. Bu sorunun ana temasını destek ve maliyet avantajı oluşturmaktadır. Son soru olarak yöneticilere, size göre sektörün en önemli eğitim ihtiyacı nelerdir? Sektörde yeterli düzeyde yetkin ve nitelikli personel var mıdır? İnsan kaynakları yönetimi firmaların rekabet avantajı elde etmesinde nasıl katkı sağlayabilir? İlişkin soru yönetilmiştir. Bu sorunun ana temasını eğitim ihtiyacı ve insan kaynakları içeriği oluşturmaktadır.

Hem nicel hem de nitel analiz kapsamında yapılan değerlendirmeler sonucunda, Gaziantep halıcılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların bölgesel kümelenme olumlu etkisiyle uluslararası arenada rekabet avantaj sağladığı görülmektedir. Ancak, sektörün mevcut potansiyelinin üzerine çıkabileceği ve uluslararası rekabette daha avantajlı konumda olacağı görüşü hâkimdir. Bu değerlendirmeler kapsamında sektörün sorunlarına bazı çözüm önerileri geliştirilmesi ve halı sektörünün uluslararası pazarda rekabet gücünün artmasına yönelik öneriler sunulmaktadır.

Araştırma soruları dikkate alındığında, Gaziantep makine halısı sektörü bir yığılmadan meydana gelmiştir. Özellikle, 1980' lerde Gaziantep'te sanayicilerin

İstanbul ve Kayseri illerinde tahta ve el dokuma tezgâhlarını keşfetmesiyle bu sektöre yönelim başlamıştır. İlgili yıllarda üretimler Gaziantep’ in şehre küstü mahallesinde yapılmaktaydı. 1990’ lı yıllarda otomasyonun gelişmesiyle ilk halı dokuma tezgâhları gelmiş ve Gaziantep müteşebbis yapısıyla hızla üretim yapmaya başlamıştır. Bu süreç zarfında Gaziantep 1. Organize sanayi bölgesinde ilk halı üretim tesisleri kurulmaya başlanmıştır. 2000’ li yılların başından günümüz kadar halı üretim tesisleri hızlı büyümeye devam etmiş ve bugün dünyanın en yüksek hacimli tesislerini oluşturmuştur. Sektörün bu denli hızlı gelişmesi ve büyümesi firmaların sinerjisinden kaynaklanmaktadır. Bugün sektördeki firmalar kümelenme içerisinde yer almaktadır. Halı kümelenmesi içerisinde yer alan tüm firmaların rekabet avantajı elde etmesine olanak tanımaz çünkü küme içerisindeki aktörler arası işbirliği olmasa firmaların tek başına başarısından söz edilmesi mümkün değildir. Her firma kümelenme politikasını kendi şirketine uygulamalı, ortak hareket etme düşüncesini benimsemelidir.

Sonuç olarak, Gaziantep halı sektöründe kümelenme olduğu ve kümelenme politikasının Gaziantep halı sektörüne uluslararası rekabet avantajı sağladığı görülmektedir. Gaziantep’ in halı ihracat rekabet gücü yüksektir. İhracat rekabet gücü bir ülkenin imalat ihracatındaki eğilimin, gelir dağılımındaki eşitlik derecesinin, demokratik olarak yönetilen kurumların ve doğrudan yabancı yatırımın kalıcılığındaki en önemli faktördür (Porter, 1981; Grant, 1991; Snowdon ve Stonehouse, 2006; Berg vd., 2012). Bu kapsamda, dünya makine halısının %70’ ini tek başına üreten Gaziantep’ li firmaların sektör gelişimine ve pazar payının korumasına yönelik katkıları gerekmektedir. Bu kapsamda, halı sektöründe faaliyet gösteren firmalar hem ulusal hem de uluslararası seviyelerde etkin iş birliği kurmalıdır. Dünya parça halı üretiminin %70’ inin üretildiği Gaziantep’ teki üretici firmalar yoğun rekabeti fiyat üzerinden yapmamalıdır. Sektör bu anlamda Almanya otomotiv kümelenmesi ve İsviçre saat kümelenmesi gibi sektördeki oyuncuların birbirini desteklediği ve ortak hareket etme, ortak fiyat belirleme, ortak satın alma gibi konularda uzmanlaşmalıdır. Sektörde özellikle tüm üreticiler için geçerli sektör anayasası olmalıdır. Bu anayasa sektör birlikleri ve bağımsız kuruluşlar tarafından belirlenmelidir. Bu şekilde, firmalar anayasaya uygun şekilde pazarlama ve üretim faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Özellikle, desen ve tasarım taklidi, model ve renk çalma gibi sorunların önüne geçilir ve firmaların yeni ürün geliştirme ve yenilikçi olma yönündeki düşüncelerine katkı sağlanmış olur. Sektörde ciddi anlamda kalifiye personele ulaşma anlamında sıkıntı

yaşanmaktadır. Bu konuda mesleki yeterlilik kursları, eğitim merkezleri ve halı üretimine yönelik özel eğitim kurumlarının sayısı artırılmalıdır. Gaziantep halı sektörü kümelenme politikası, ortak hareket etme ve araştırma (ortak fiyat belirleme, ortak satın alma, ortak üretim standardı, ortak pazar araştırması) üzerine kurulmalıdır. Bu model sektördeki iş birliğinin etkinliğine katkı sağlayarak sektörün eğitim ihtiyacını gidermeye, finansmana erişim problemini çözmeye ve doğru finansal ürün kullanmaya, üretim süreçlerinin doğru yönetilmesine, doğru teknoloji kullanılmasına, ortak ürün geliştirilmesine, AR-GE yapılmasına, ortak pazarlama stratejisi geliştirerek kar marjlarını belirli seviyelerde tutulmasına, üniversiteler başta olmak üzere halıcılar odası ve halı birlikleriyle daha aktif ve verimli bir çalışma ortamı oluşmasına katkı sağlayacaktır. Sektör kümelenme politikasını sektör anayasası ile sıkı bir şekilde yürütmeli, tek başına hareket etmeye veya politikalardan bağımsız hareket etmeye çalışan firmaların rekabet avantajı elde etmesine olanak tanımamalıdır.

## KAYNAKLAR

- Abdallah, R., Barry, C., Beal, M., Said, A. ve Vartanov, S. (2012). The textile cluster in Egypt. Institute for Strategy and Competitiveness.
- Abrahamsen, M., Acar, O., Brinded, B. ve Rainisch, V. (2011). The Belgian pharmaceutical Massachusetts.
- Adıgüzel, M. (2011). Bilgi Toplumu ve Küreselleşme Bağlamında Küresel Rekabet Ortamı, Ankara, Nobel Yayınevi
- Alänge, S. (2008). Innovation processes in a systems perspective.
- Alcácer, J. ve Chung, W. (2011). Benefiting from location: Knowledge retrieval. *Global Strategy Journal*, 1(3-4): 233-236.
- Amemiya, M., Lira, I., Plumb, D. ve Teixeira, T. L. (2013). Analysis of the Plastics Cluster Sao Paulo, Brazil.
- Amin, A. ve Thrift, N. (1994). 'Holding Down the Global', in *Globalisation, Institutions, and Regional Development in Europe*, Eds. A. Amin & N. Thrift, Oxford University Press, Oxford.
- Anderson, G. (1990). *Fundamentals of educational research*. London: The Falmer Press.
- Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J. ve Wise, E. (2004). Cluster policies whitebook. IKED-International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Arzaghi, M. ve Vernon, H. (2008). "Networking Off Madison Avenue." *Review of Economic Studies*, 75(4): 1011-38.
- Asheim, B. R. T. (1996). Industrial districts as 'learning regions': a condition for prosperity. *European planning studies*, 4(4), 379-400.
- Athiyaman, A. ve Parkan, C. (2008). A functionalist framework for identifying business clusters: Applications in far North Queensland. *Australian Journal of Management*, 33(1), 201-229.
- Audretsch, D.B. ve Feldman, M.P. (1996). Innovation Clusters and the Industry Life Cycle, *Review of Industrial Organization*, 11, 253-273.

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2020). FinTürk–Coğrafi Dağılım. Erişim adresi: <https://www.bddk.org.feigetr/bultenfinturk/> Erişim tarihi 05.07.2020.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2021). FinTürk–Coğrafi Dağılım. Erişim adresi: <https://www.bddk.org.tr/bultenfinturk/> Erişim tarihi 01.05.2021.
- Baptista, R. ve Swann, G. P. (1999). A comparison of clustering dynamics in the US and UK computer industries. *Journal of evolutionary economics*, 9(3), 373-399.
- Baptista, R. ve Swann, P. (1998). Do firms in clusters innovate more? *Research policy*, 27(5), 525-540.
- Bathelt, H. (2001). The rise of a new cultural products industry cluster in Germany: the case of the Leipzig media industry. *Iwsg*.
- Bathelt, H. ve Li, P.-F. (2014). Global cluster networks – foreign direct investment flows from Canada to China. *Journal of Economic Geography*, 14(1): 45–71.
- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, 2.
- Belderbos, R., Carree, M. ve Lokshin, B. (2004): «Cooperative R&D and firm performance», *Research Policy*, 33(10).
- Berg, A., Ostry, J. D. ve Zettelmeyer, J. (2012). “What makes growth sustained?”, *Journal of Development Economics*. International Monetary Fund, Vol. 98, No. 2, ISSN 03043878. DOI 10.1016/j.jdeveco.2011.08.002.
- Bergman, E. ve Edward F. (1999). *Industry and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*.
- Bergman, E. M. (2008). Cluster life cycles: an emerging synthesis, in: Karlsson, C. (Ed.), *Handbook of Research on Cluster Theory*, Handbooks of research on clusters series. Edward Elgar, Northampton, MA. Leleur,
- Bianchi, P. ve Gualtieri, G. (1989). Mergers and acquisitions in Italy and the debate on competition policy. *Antitrust Bull.*, 34, 601.

- Brenner, T. (2005). Innovation and Cooperation During the Emergence of Local Industrial Clusters: An Empirical Study in Germany, *European Planning Studies*, 13, 921-938.
- Breschi, S. (2008). Innovation Specific Agglomeration Economies and the Spatial Clustering of Innovative Firms. In C. Karlsson, *Handbook of Research on Innovation and Clusters: Cases and Policies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Brosnan, S., Doyle, E. ve O'Connor, S. (2016). From Marshall's Triad to Porter's Diamond: added value?. *Competitiveness Review*.
- Bulu, M., ve Eraslan, I. H. (2008). Bolu ili Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(1).
- Bulu, M., Eraslan, İ. H. ve Kaya, H. (2006). Türk elektronik sektörünün rekabetçilik analizi.
- Büyüköztürk, Ş. Kılıç Çakmak, E. Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A.
- Byers, P.Y. ve Wilcox, J.R. (1988). "Focus groups: an alternative method of gathering qualitative data in communication research", *Annual Meeting of the Speech Communication Association*, 74th, New Orleans, LA, November 3–6, 1988.
- Cai, J., Leung, P. (2008). Towards a more general measure of revealed comparative advantage variation. In: *Applied Economics Letters*, 15.
- Cantwell, J. ve Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12): 1109–1128
- Carbonara, N. (2004). Innovation processes within geographical clusters: a cognitive approach, *Technovation*, 24, 17-28.
- Ceglie, G. (2003). "Cluster and network development: examples and lessons from UNIDO experience", *Proceedings of the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization held at University of Modena and Reggio Emilia*.
- Cezayirlioğlu, H. R. (2015). Development of a cluster framework for tire industry with its application to a local region by pursuing supply chain and freight village

- approaches (Yayımlanmış Doktora Lisans Tezi). Okan University, Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Chhean, P. (2009). “Competitiveness Analysis of the Garment Industry in Cambodia”. International Conference on the Role of Universities in Hands-On Education, Raja Mangala University of Technology Lanna, Thailand, ss.677-695.
- Chi T. ve Kilduff P. (2006). An assessment of trends in China's comparative advantages in textile machinery, man-made fibers, textiles and apparel, In: Journal of the Textile Institute, Volume 97, Issue 2.
- Cho, D. S., ve Moon, H. C. (2000). From Adam Smith to Michael Porter: evolution of competitiveness theory (Vol. 2). World Scientific.
- Chobanyan, A., ve Leigh, L. (2006). The competitive advantages of nations: Applying the “Diamond” model to Armenia. International Journal of Emerging Markets.
- Christaller, W. (1933), Central places in Southern Germany. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall
- Christensen, C. (2013). The Netherlands Medical Device Cluster. Microeconomics of Competitiveness.
- Christensen, L. B. Johnson, B. R. ve Turner, L. A. (2015). Araştırma yöntemleri desen ve analiz (Çev. Ed. A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chung, W. ve Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry. Strategic Management Journal, 22(10): 969-988
- Chung, W. ve Yeaple, S. (2008). International knowledge sourcing: Evidence from US firms expanding abroad. Strategic Management Journal, 29(11): 1207–1224.
- CIA. (2021) The World Factbook Washington, DC: 2021. Erişim adresi (05.01.2021): <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>
- Cincera, M., Kempen, L., van, P. B., Veugelers, R. ve Villegas S. C. (2004). Productivity growth, R&D and the role of international collaborative agreements: Some evidence for Belgian manufacturing companies, Brussels Economic Review, 46(3).

- Clancy, P., O'Malley, E., O'Connell, L. ve Van Egeraat, C. (2001). Industry clusters in Ireland: An application of Porter's model of national competitive advantage to three sectors. *European planning studies*, 9(1), 7-28.
- Clark, J. ve Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: a review: Practitioners' forum. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.
- Clarkson, M., Fink, M. ve Kraus, S. (2007). Industrial clusters as a factor for innovative drive—in regions of transformation and structural change: A comparative analysis of East Germany and Poland. *Journal for East European Management Studies*, 340-364.
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. ve Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research policy*, 43(7), 1164-1176.
- Clavijo, A., Matin, N., Nafshi, E., Nefedieva, Y. ve Zubrilova, O. (2014). The Swiss luxury watchmaking cluster. *International University of Monaco Microeconomics of Competitiveness*
- Commission of the European Communities. (2008). Observatory of European SMEs 2002/No. 3: Regional Clusters in Europe (Brussels: CEC). [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/innovation/pdf/library/regional\\_clusters.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/innovation/pdf/library/regional_clusters.pdf)
- Çukurova Kalkınma Ajansı. (2014). Mersin İli Potansiyel Yatırım Konuları Araştırması, [www.cka.org.tr/](http://www.cka.org.tr/) Erişim tarihi 05.05.2021.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: odak grup görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(1), 95-107.
- Coskun, R. ve Geyik, M. (2002). “Türkiye'nin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesinde Bir Yöntem Önerisi: Tows Matrisi”, II.Orta Anadolu Kongresi: Ekim, Niğde Üniversitesi.
- De Benedictis, L. ve Tamberi, M. (2001). A note on the Balassa index of revealed comparative advantage. Available at SSRN 289602.
- De Silva, D. G. ve McComb, R. P. (2012). Geographic concentration and high tech firm survival. *Regional Science and Urban Economics*, 42(4), 691-701.

- Delgado, Mercedes, Michael E. Porter, ve Scott Stern. (2011), “Clusters, Convergence, and Economic Performance.” SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ ssrn.1695011.
- Demirdöğen, S. (2018). Erzincan Tulum Peyniri Kümesinin Rekabet Gücünün Porter’ın Elmas Modeli Çerçevesinde İncelenmesi. *Social Sciences*, 13(2), 54-75.
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide for small-scale social research projects*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dertli, G. (2020). *Kümelenme ve Organize Sanayi Bölgeleri: TR63 Bölgesi Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi.
- Di Guardo, M. C. ve Galvagno, M. (2005). On the relationship between knowledge, networks, and local context. *Strategic capabilities and knowledge transfer within and between organizations*, 176-95.
- Dögl, C., Holtbrügge, D. ve Schuster, T. (2012). Competitive advantage of German renewable energy firms in India and China: An empirical study based on Porter's diamond. *International Journal of Emerging Markets*.
- Drummond, F. ve Snowball, J. (2019). Cultural Clusters as a Local Economic Development Strategy in Rural, Small Town Areas: The Sarah Baartman District in South Africa. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 43(43), 107-119.
- Dumais, G., Ellison, G. ve Glaeser, E. L. (2002). Geographic concentration as a dynamic process. *Review of economics and Statistics*, 84(2), 193-204.
- Duranton, G. ve Puga, D. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. In *Handbook of regional and urban economics*. Vol. 4. Elsevier.
- Edmunds, H. (2000). *The Focus Group Research Handbook*. New York: McGraw-Hill
- Ekonomi ve Dış Politika Araştırmaları Merkezi (EDAM), (2014), Türkiye İçin Bir Rekabet Endeksi, Deloitte, İstanbul <https://edam.org.tr/wp-content/uploads/2009/01/trkiye-icin-bir-rekabet-endeksi.pdf>

- Ellison, G. ve Glaeser, E. L. (1997). Geographic concentration in US manufacturing industries: a dartboard approach. *Journal of political economy*, 105(5), 889-927.
- Ellison, Glenn, Edward L. Glaeser ve William R. Kerr. (2010). "What Causes Industry Agglomeration? Evidence from Coagglomeration Patterns." *American Economic Review*, 100(3):1195-1213.
- ElSayed, A. A., Kulich, R., Lake, L. ve Megahed, S. (2006). The Chinese apparel cluster in Guangdong. MOC Project Report.
- Enright, M. (1990). Geographical concentration and industrial organization. (Unpublished PhD dissertation). Harvard University, Boston.
- Enright, M. (1996). "Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda." In *Business Networks: Prospects for Regional Development*, ed. Udo H. Staber, Norbert V. Schaefer, and Basu Sharma, 190-213. Berlin: de Gruyter
- Eraslan, H., İpçioğlu, İ., Haşit, G. ve Erşahan, B. (2008). Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslar Arası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 193-217.
- Eraslan, İ. H., Bakan, İ. ve Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyinin analizi.
- Eraydin, A. ve Armatli-Köroğlu, B. (2005). Innovation, networking and the new industrial clusters: the characteristics of networks and local innovation capabilities in the Turkish industrial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(4), 237-266.
- Erkahraman, E. (2019). Türkiye kule vinç sektörünün Michael e. Porter elmas modeli ile rekabet analizi (Master's thesis).
- Eroğlu, O. (2013). Kent Rekabetçiliğinde Kümelenme Stratejisinin Olumlu Etkisi ve Kümelerin Kent Rekabetçiliği Algısı: Kent Rekabetçiliği ve Diyarbakır Mermer Kümesi Örneği, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Eser, U. ve Köse, S. (2005). Endüstriyel yerelleşme ve yoğunlaşma açısından Türkiye sanayii: il imalat sanayiilerinin analizi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60 (2), 97-139
- EU Commission. (2002). Regional Clusters in Europe. Observatory of European SMEs 2002/no. 3. Report coordinated by A. Isaksen and E. Hauge. European Union, Brussels  
([http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report3\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report3_en.pdf)).
- Faems, D., Van Looy, B. ve Debackere, K. (2005): Interorganizational collaboration and innovation: Towards a portfolio approach, Journal of Product Innovation Management, 22(3).
- Feige, E. (2002). The Dynamics of Currency Substitution, Asset Substitution and De facto Dollarization and Euroization in Transition Countries, 8. Dubrovnik Gelişmekte Olan Ülkelerde Para Politikası ve Döviz İkamesi Konferansı tebliği, 36.
- Feser, E. (2004). Visioning North Carolina's Southeast: An analysis of industry cluster trends and opportunities. Champaign: University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Feser, E. J. (1998). Old and new theories of industry clusters. Clusters and regional specialisation, 18, 40.
- Federation of the Swiss Watch Industry. (2014). Watch industry statistics: Thefile/59/Watchmaking\_2015.pdf.
- Folta, T. B., Cooper, A. C. ve Baik, Y. S. (2006). Geographic cluster size and firm performance. Journal of business venturing, 21(2), 217-242.
- Fraser, M. ve Kelly, S. (2010). The creation and growth of Information Technology Communication (ICT) industrial clusters: The New Zealand case. New Zealand Journal of Applied Business Research, 8(1), 15-26.,
- Fritsch, M. ve Mueller, P. (2008). The effect of new business formation on regional development over time: the case of Germany. Small Business Economics, 30(1), 15-29.

- Fritsch, M. (2003). Does R&D-cooperation behavior differ between regions? *Industry and Innovation*, 10(1).
- Fritsch, M. ve Lukas, R. (1999). Innovation, cooperation, and the region, in: Audretsch, D. B., Thurik, R. (eds.), *Innovation, Industry Evolution and Employment*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Frost, T. S. (2001). The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. *Strategic management journal*, 22(2), 101-123.
- Frybourg, M. (1997). Conflict and co-operation between a global market and local innovations. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 10(3), 217-229.
- 2011ita, M., & Thisse, J. F. (2002). Agglomeration and market interaction. Available at SSRN 315966.
- Ghazali, N. A., Lafortune, E., Latiff, M. K. M., Limjaroenrat, P., & Whitesides, E. (2011). Thailand automotive cluster. Institute for strategy and competitiveness.
- Ghemawat, P. 2007. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management science*, 40(1), 96-110.
- Gibbs, A. (1997). "Focus groups", *Social Research Update*, 19. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>.
- Glaeser, E. L. ve M. E. Kahn. (2001). "Decentralized Employment and the Transformation of the American City." *National Bureau of Economic Research Working Paper* 8117
- Globerman, S., Shapiro, D. ve Vining, A. (2005). Clusters and intercluster spillovers: their influence on the growth and survival of Canadian information technology firms. *Industrial and Corporate Change*, 14(1), 27-60.
- Goodman, A., Maro, F., Molander, R., Ojeda, J. ve Tompkins, O. (2010). *The Swiss Watch Cluster*. Paper, Harvard Business School, The Economics of Competitiveness.

- Gordon, I. R. ve McCann, P. (2000). Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks?. *Urban studies*, 37(3), 513-532.
- Goss, J.D. ve Leinbach, T.R. (1996). "Focus groups as alternative research practice", *Area*, 28 (2), 115–123.
- Grant, R. M. (1991). Porter's competitive advantage of nations: An assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535–548 ISSN 1098-6596. DOI 10.1002/smj.4250120706
- Gugler, P. ve Brunner, S. (2007). FDI effects on national competitiveness: A cluster approach. *International Advances in Economic Research*, 13(3), 268-284.
- Guidotti, P.E. ve Rodríguez, C.A. (1992). Dollarization in Latin America: Gresham's Law in Reverse?, *IMF Staff Papers*, 39(3), 518–544
- Gupta, A. K., ve Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4): 473–496.
- Gupta, M., Jacobi, R., Jamet, J. F. ve Malik, L. (2006). The LA Motion Picture Industry Cluster. *The Microeconomics of Competitiveness: Firms, clusters and economic development*, Harvard Business School.
- Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri. (2021). İhracat Rakamları, Aylık İstatistikler.
- Gürpınar, K. ve Barca, M. (2007). Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 41-61.
- Helsley, R. W. ve Strange, W. C. (1990). Matching and agglomeration economies in a system of cities. *Regional Science and urban economics*, 20(2), 189-212. Roelandt, T. J., & Den
- Hennink, M., Hutter, I. ve Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. Los Angeles: Sage publications.
- Hermans, J., Castiaux, A., Dejardin, M. ve Lucas, S. (2012). Configuration in the flesh: challenges in publicly promoted clusters. *The Journal of Technology Transfer*, 37(5), 609-630.

- Hertog, P. (1999). Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: an introduction to the theme. *Boosting innovation: The cluster approach*, 31, 9-23.
- Hinloopen, J. ve Marrewijk, C. V. (2001). "On the empirical distribution of the Balassa index" *Review of World Economics / Weltwirtschaftliches Archiv* 137: s:1-35.
- Hotelling, H. (1929). Stability in competition. *Economic Journal* 39(1): 41–57.
- <https://pharma.be/nl/component/tags/tag/16-facts-and-figures.html>
- <https://pharma.be/nl/news/pharma-be-newsletter.html> (Erişim tarihi: 06.01.2021).
- <https://www.gaziantep.bel.tr/>, (Erişim Tarihi : 01.04.2021).
- <https://www.medtecheurope.org/wp-content/uploads/2020/05/The-European-Medical-Technology-Industry-in-figures-2020.pdf>, (Erişim tarihi : 10.01.2021).
- <https://www.metro.tokyo.lg.jp/english/about/history/history03.html>, (Erişim tarihi: 10.01.2021).
- <https://www.statista.com/>, (Erişim tarihi: 03.01.2021).
- Huang, B. ve Xue, X. (2012). An application analysis of cluster supply chain: a case study of JCH. *Kybernetes*.
- Humphrey, J. ve Schmitz, H. (1996). The triple C approach to local industrial policy. *World development*, 24(12), 1859-1877.
- Humphrey, J. ve Schmitz, H. (1998). Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. *The journal of development studies*, 34(4), 32-61.
- International Monetary Fund (2020), *World Economic Outlook*. Erişim adresi: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October>
- International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (2020). *Production Statistics*. Erişim adresi: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2020-statistics>
- Isserman, A. (1998). What do we want from theory in rural development? *Growth and Change*. 29(3).

- İstanbul Halı İhracatçıları Birliği. (2020). Halı Sektörü Raporu Aralık 2020. Erişim adresi: <https://ihib.org.tr/ihib-icerik/raporlar/> Erişim tarihi 06.04.2021.
- İstanbul Üniversitesi Şehir Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi. (2020). İller arası Rekabet Endeksi. Erişim adresi: <http://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=iller-arasi-rekabet-endeksi-2018-2019-raporu-aciklandi.pdf> Erişim tarihi 01.03.2021.
- İzmir Kalkınma Ajansı. (2010). İzmir Kümelenme Analizi. Erişim adresi: <http://www.izka.org.tr/> Erişim tarihi 05.05.2021.
- Jacobs, D. ve de Jong M. W. (1992). Industrial clusters and the competitiveness of the Netherlands. *De Economist*, 140(2), 233-252
- Jin, B. ve Moon, H. C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry: Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Jin, Z., Hewitt-Dundas, N. ve Thompson, N. J. (2004). Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors. *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 255-266.
- Johnnessen, J. A. (2009). A systemic approach to innovation: The interactive innovation model, *Kybernetes*, 38(1-2).
- Karacadağ Kalkınma Ajansı. (2014). TRC2 (Diyarbakır-Şanlıurfa) Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Analiz ve Genel Değerlendirme. Erişim adresi: <http://www.karacadag.gov.tr/> Erişim tarihi 05.05.2021.
- Karaev, A., Koh, S. L. ve Szamosi, L. T. (2007). The cluster approach and SME competitiveness: a review. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Karlsson, C. (2008). *Handbook of research on innovation and clusters: Cases and policies (Vol. 2)*. Edward Elgar Publishing.
- Kaufmann, A. ve Wagner, P. (2005). EU regional policy and the stimulation of innovation: The role of the European Regional Development Fund in the Objective 1 region Burgenland», *European Planning Studies*, 13(4).

- Ketels, C. (2003). The Development of the cluster concept–present experiences and further developments. In NRW Conference on Clusters, Duisberg, Germany (Vol. 5).
- Ketels, C., Jorge R., M. Porter., J. Lyra., J. M. G. Sanchez., L. Olarte., P. Rangel. ve R., Quintana. (2015), “Aerospace Cluster in Queretaro, Mexico.” Harvard Business School.
- Ketels, C., Lindqvist, G. ve Sölvell, Ö. (2006). Cluster initiatives in developing and transition economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness.
- Kibritçioğlu, A. (1996). “Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi, Sayı:3.
- Kitzinger, J. ve Farquhar, C. (1999). “The analytical potential of ‘sensitive moments’ in focus group discussions”. In R. Barbour ve J. Kitzinger (Eds), *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice*. London: SAGE.
- Kitzinger, J. (1995). “Qualitative research: introducing focus groups”, *British Medical Journal*, 311, 299–302.
- Klein, M. ve Sauer, A. (2016). Celebrating 30 years of innovation system research: What you need to know about innovation systems (No. 17-2016). Hohenheim Discussion Papers in Business, Economics and Social Sciences.
- Kobzeva, L., Gribov, E., Raevskaya, V. ve Snigireva, M. (2017). Cluster initiative in fine chemicals as a case of practical implementation of Triple Helix collaboration for regional economic growth and innovation-driven development. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(1), 33-56.
- Kocaoğlu, İ. U. (2013). Firma rekabet gücünü artıran faktörler ve kümelenme yaklaşımı: Türkiye doğal taş kümelenmelerinin rekabet gücü açısından incelenmesi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 4(3), 21-28.
- Konishi, H. (2005). Concentration of competing retail stores. *Journal of Urban Economics*, 58(3): 488-512.

- KOSGEB. (2015). Stratejik Eyleme Planı. Erişim adresi: [https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/2020/KOSGEB\\_Strateji\\_k\\_Plan%C4%B1\\_\(2019-2023\).pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/2020/KOSGEB_Strateji_k_Plan%C4%B1_(2019-2023).pdf) / Erişim Tarihi :15.10.2020.
- Krugman, P. (1991), Geography and trade, London: MIT Press/Leuven UP, p.142.
- Krugman, P. (1995). Development, Geography and Economic Theory. Cambridge: MIT Press.
- Kuah, A. ve Day, J. (2005). “Revisiting the Porter Diamond: Applying Importance Performance Matrix to the Singaporean Financial Cluster”, Bradford University School of Management, Working Paper Series, No 05/39
- Kukalis, S. (2010). Agglomeration economies and firm performance. Journal of Management, 36(2), 453-481
- Kumar, A., Smith, M. D. ve Telang, R. (2014). Information discovery and the long tail of motion picture content. Mis Quarterly, 38(4), 1057-1078.
- Lagendijk, A. ve Charles, D. (1999). Clustering as a new growth strategy for regional economies? A discussion of new forms of regional industrial policy in the United Kingdom. Boosting innovation, the cluster approach, 127.
- Lambooy, J. G. (2004). The transmission of knowledge, emerging networks, and the role of universities: An evolutionary approach, European Planning Studies, 12(5).
- Lechner, C. ve Leyronas, C. (2012). The competitive advantage of cluster firms: the priority of regional network position over extra-regional networks—a study of a French high-tech cluster. Entrepreneurship & Regional Development, 24(5-6), 457-473.
- Leleur, R. (2009) Cluster diversification - A study of innovation processes in the Bangalore IT cluster, Copenhagen Business School Master’s thesis.
- Liao, T. J. (2010). Cluster and performance in foreign firms: The role of resources, knowledge, and trust. Industrial Marketing Management, 39(1), 161-169.
- Lindsay, V. J. (2005). The development of international industry clusters: a complexity theory approach. Journal of international entrepreneurship, 3(1), 71-97.

- Lorenzen, M. ve Mudambi, R. (2013). Clusters, connectivity and catch-up: Bollywood and Bangalore in the global economy. *Journal of Economic Geography*, 13(3): 501–534.
- Lösch, A. (1943). "The economics of location. New Haven, CT, USA: Yale University Press
- Lundequist, P. ve Power, D. (2002). Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: evidence from Sweden. *European planning studies*, 10(6), 685-704.
- Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning* (London: Pinter Publishers).
- Lundvall, B. A ve Johnson, B. (1994). The learning economy, *Journal of Industry Studies*, 1(2), pp. 23-42
- Luo, X. ve Zhu, N. (2015). Hub-Periphery Development Pattern and Inclusive Growth: Case Study of Guangdong Province. *World Bank Policy Research Working Paper Series*.
- M. Fujita, P. Krugman ve A.J. Venables. (1999). *The Spatial Economy. Cities, Regions, and International Trade*, MIT Press, Cambridge, MA
- MacIntosh, J. (1981). "Focus groups in distance nursing education", *Journal of Advanced Nursing*, 18 (12), 1981–1985.
- Malmberg, A. ve Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 34(3), 429-449.
- Markus, G. (2008). "Measuring Company Level Competitiveness in Porter's Diamond Model Framework". *Symposium for Young Researchers: Proceedings*, Web page: <http://kgk.bmf.hu/system/files/MarkusGabor.pdf>,
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Martin, R. ve Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1): 5-35.

- Mason, C., Castleman, T. ve Parker, C. (2008). Creating value with regional communities of SMEs. In *Global Information Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 2144-2150). IGI Global.
- Matveev, Y. V., Trubetskaya, O. V., Lunin, I. A., Rousek, P. ve Kopnov, V. A. (2016). Clusters and their role in economic development. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 10(3), 113-125.
- McCann, B. T. ve T. B. Folta. (2011). "Performance Differentials within Geographic Clusters." *Journal of Business Venturing* 26 (1): 104–123. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.04.004.
- Medda, G., Piga, C. ve Siegel, D. (2006). Assessing the returns to collaborative research: Firm-level evidence from Italy, *Economics of Innovation New Technology*, 15(1), pp. 37- 50.
- Mengi, O. (2015). Evaluation of creative industry clusters through the ecosystem approach: Investigation of wedding wear sector in Izmir.
- Mevlâna Kalkınma Ajansı. (2013). Konya Karaman Bölgesi İmalat Sanayi Sektörel Rekabet Edebilirlik Analizi, Bölgesel Araştırma Raporları Serisi. Erişim adresi: [http:// www.mevka.org.tr/](http://www.mevka.org.tr/) Erişim tarihi 05.05.2021.
- Mohannak, K. (2007). Innovation networks and capability building in the Australian high-technology SMEs. *European Journal of Innovation Management*.
- Moineddin, R., Beyene, J. ve Boyle, E. (2003). On the location quotient confidence interval. *Geographical analysis*, 35(3), 249-256.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus Groups As Qualitative Research*. California: SAGE.
- Muro, M. ve Katz, B. (2010). *The New "Cluster Moment": How Regional Innovation Clusters Can Foster the Next Economy*. Washington D.C.: Brookings Institute.  
[https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/06/0921clusters\\_muro\\_katz.pdf](https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/06/0921clusters_muro_katz.pdf)
- Nachmias, C. F. ve Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social sciences* (5th ed.). London: St. Martin's Press Inc

- Nielsen, J., E. Madsen ve K. Pedersen. (1995). *International Economics. The Wealth of Open Nations*. McGraw-Hill Book Company Europe, Maidenhead, UK.
- Nilsson, E. ve Peterson, F. (2002). "The HomeCom Project – an Analysis of Collective Action between Competitors and Educational and Municipal Institutions". D-uppsats, Ekonomiska Institutionen, Linköping, <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/nek/006>
- OECD. (1992). *Technology, and the Economy: The Key Relationships*, Paris, OECD,
- OECD. (1996). "Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 1996/05, OECD Publishing, Paris,
- OECD. (1999). *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. Paris: OECD
- OECD. (2011). *Globalisation, comparative advantage and the changing dynamics of trade*. Paris: OECD.
- OSBÜK. (2020). OSB Envanteri 2020. Erişim adresi: <https://osbuk.org/osb-envanteri/>
- Öz, Ö. (2002). Assessing Porter's framework for national advantage: the case of Turkey. *Journal of Business Research*, 55(6), 509-515.
- Padmore, T. ve Gibson, H. (1998). *Modelling systems of innovation:: II. A framework for industrial cluster analysis in regions*. *Research policy*, 26(6), 625-641.
- Pavlovich K, Akoorie M. (2005). *Hunters and Gatherers: The Constituency of the Nelson Seafood Cluster*. *University of Auckland Business Review* 7(2): 14-22.
- Pe'er, A. ve Vertinsky, I. (2006). *The Survival Value of Clusters For De Novo Entrants*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. N1-N6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Perry, M. (2004). *Business cluster promotion in New Zealand and the limits of exemplar clusters*. *Policy and Society*, 23(4), 82-103.
- Piore, M. ve Sabel, C. (1984). *The second industrial divide* Basic Books. New York.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998a). *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*, 75-90.

- Porter, M. E. (1998b). The competitive advantage of nations: with a new introduction. New York: Free Press.
- Porter, M. E. ve Bond, G. C. (2008). California Wine Cluster. Harvard Business Case, 24 pages.
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, 14, 15-34.
- Pouder, R. ve St. John, C. H. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1192-1225.
- Powdermaker, H (1950). "Hollywood: The Dream Factory. An Anthropologist Look At The Movie Making." In *The Digital Globalization of Entertainment. New Paradigm in the 21st Century Global Mediascope*. New York: Springer
- Prats, L., Guia, J. ve Molina, F. X. (2008). How tourism destinations evolve: The notion of tourism local innovation system. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 178-191.
- Preissl, B. (2003). *Innovation Clusters: Combining Physical and Virtual Links*. Berlin: German Institute for Economic Research. Erişim adresi: [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.40665.de/dp359.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.40665.de/dp359.pdf)
- Pyke, F., Becattini, G. ve Sengenberger, W. (1990). *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy* (Geneva, International Institute for Labour Studies).
- Robinson, R. (2002). Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm *Maritime Policy and Management*, 29 (3) pp. 241-255
- Roelandt, Th.J.A., vd., (2000). *Cluster-based Innovation Policy: International Experiences*. Paper presented at the 4th Annual EUNIP Conference Tilburg, The Netherlands, 7-9
- Rosenfeld, S. (1997). Bringing business clusters into to the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5, 3-23
- Rosenfeld, S. (2002). "A Governor's Guide to Cluster-based Economic Development." Washington: National Governors Association.

- Rosenfeld, S. (2002). "Just Clusters: Economic Development Strategies that Reach More People and Places." Carrboro, NC: Regional Technology Strategies, Inc.
- Rugman, A.M. ve Verbeke, A. (1990). Global corporate strategy and trade policy. London/New York: Croom Helm/Routledge.
- Šarić, S. (2012). Case Study to Identify Skills that make up a Firm's Cluster-Capability. In *Competitive Advantages through Clusters* (pp. 97-145). Gabler Verlag.
- Saxenian, A. (1990). Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. *California management review*, 33(1), 89-112.
- Saxenian, A. (1994). Regional networks: industrial adaptation in Silicon Valley and route 128.
- Saxenian, A. (1996). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Saxenian, A. (2006). International Mobility of Engineers and the Rise of Entrepreneurship in the Periphery (No. 2006/142). WIDER Research Paper.
- Schmitz, H. ve Musyck, B. (1994). Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries?. *World development*, 22(6), 889-910.
- Schmitz, H. ve Nadvi, K. (1999). Industrial clusters in developing countries-clustering and industrialization: Introduction. *World development*, 27(9), 1503-1514.
- Shibata, N., Kajikawa, Y., Takeda, Y., & Matsushima, K. (2008). Detecting emerging research fronts based on topological measures in citation networks of scientific publications. *Technovation*, 28(11), 758-775.
- Sigismondi, P. (2012). Hollywood's global economic leadership. In *The Digital Globalization of Entertainment* (pp. 17-28). Springer, New York, NY.
- Simmie, J. (2004). Innovation and clustering in the globalised international economy. *Urban studies*, 41(5-6), 1095-1112.
- Slaper, T., & Zheng, P. (2018). Competitive advantage, industry clusters and the magnetic attraction of investment in new plant and equipment from outside the region. Kelley School of Business Research Paper, (18-69).

- Snowdon, B. ve Stonehouse, G. (2006). "Commentary: Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 2, pp. 163-175. ISSN 00472506. DOI 10.1057/palgrave.jibs.8400190
- Sonobe, T. and Otsuka, K. (2011). *Cluster-Based Industrial Development: an East Asian Model*. UK: Palgrave Macmillan, Erişim adresi: <http://www.palgraveconnect.com/>
- Sorenson, O. ve Audia, P. G. (2000). "The Social Structure of Entrepreneurial Activity: Geographic Concentration of Footware Production in the United States, 1940-1989." *American Journal of Sociology*, 106(2), pp. 424-62.
- Sölvell, Ö. (2015). Construction of the cluster commons. *The Oxford handbook of local competitiveness*, 84-101.
- Sölvell, Ö. ve Birkinshaw, J. (2000). Multinational enterprises and the knowledge economy: Leveraging global practices. In J. Dunning (Ed.), *Regions, Globalization and the Knowledge-based Economy* (pp. 82–106). Oxford: Oxford University Press.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. ve Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm;
- Stefan, I. G., Olteanu, G. E. O. R. G. E., ve Constantin, D. L. (2018). The significance of competitive SMEs for successful regional clusters. *Economics, Management, and Financial Markets*, 132006(3), 210-223.
- Sungur, O. (2015). TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) bölgesinde sektörel yoğunlaşmanın ve yoğunlaşma dinamiklerinin analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 289-315.
- Süygün, M. S. (2013). Uluslararası rekabet gücü stratejisi olarak kümelenme: Mersin yaş meyve sebze kümesi örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Türkiye.
- Swann, G., Prevezer, M. ve Stout, D. (1998). *The dynamics of industrial clustering: International comparisons in computing and biotechnology*. Oxford University Press.

- Tasevska, G.M. (2006). “An Economic Analysis of the Macedonian Viticulture – A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors”, Degree Thesis in Business Administration, , Theses No:445, SLU, Department of Economics
- Tether, B. (2002). Who co-operates for innovation, and why: An empirical analysis, *Research Policy*, 31 (6), pp. 947-967.
- Teigland, R. ve Lindqvist, G. (2007). Seeing eye-to-eye: how do public and private sector views of a biotech cluster and its cluster initiative differ?. *European Planning Studies*, 15(6), 767-786.
- The European Cluster Memorandum (2007). Promoting European Innovation through Clusters: An Agenda for Policy Action. Erişim adresi: <http://www.clusterobservatory.eu/>
- Tian-peng, Z. H. A. O. (2011). The Industrial Cluster of the Primary Agriculture Based on "Diamond Model"[J]. *Journal of Anhui Agricultural Sciences*, 8.
- Trade Map, ITC. (2021) Trade Map for trade statistics for international business development. Erişim adresi (29.05.2021): <http://www.trademap.org/>.
- Traill, B. ve Pitts, E. (1998). *Competitiveness Food Industry*. Springer Science & Business Media.m
- Tuna, E. (2006). “The Tobacco Sector İn The Republic Of Macedonia- Competitiveness Analysis”. Degree Thesis in Business Administration, Theses No:446, SLU, Department of Economics
- Türkiye Cumhuriyet Ticaret Bakanlığı. (2019). Halı Sektörü Rapor 2019. Erişim adresi: [https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Hali\\_Sektoru.pdf/](https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Hali_Sektoru.pdf/)
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu. (2020). İllere Göre Esnaf, İşyeri, Nüfus ve Oda bilgileri. Erişim adresi: <https://www.tesk.org.tr/>
- Türkiye İhracatçılar Meclisi. (2020). Halı Sektör Raporu. Erişim adresi: [https://www.tim.org.tr/files/downloads/Strateji\\_Raporlari/Hali\\_Sektor\\_Raporu.pdf/](https://www.tim.org.tr/files/downloads/Strateji_Raporlari/Hali_Sektor_Raporu.pdf/)
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2019). İstatistik Veri Portalı. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/>

- Türkiye İstatistik Kurumu. (2020). İstatistik Veri Portalı. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2021). İstatistik Veri Portalı. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2020). Sanayi Kapasite Raporu İstatistikleri. Erişim adresi: <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/sanayi-kapasite-raporu-istatistikleri.php/>
- Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu. (2019). Erişim adresi: [http://www.urak.org/wp-content/uploads/2019/05/URAK\\_iso%C4%B0RE\\_2018-2.pdf](http://www.urak.org/wp-content/uploads/2019/05/URAK_iso%C4%B0RE_2018-2.pdf).
- UNIDO. (2001). Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO Programme. United Nations Industrial Development Organization, Vienna
- Urhan, F. B. ve Sandal, E. K. (2019). Spatial patterns of Turkish textile industry: Comparative location quotient analysis for 2009 and 2015. *International Journal of Geography and Geography Education (IGGE)*, 40, 172-189.
- Vollrath, T.L. (1987). Revealed Competitive Advantage for Wheat, Economic Research Service Staff Report No. AGES861030, United States Department of Agriculture, Washington, D.C.
- Wang, L., Madhok, A. ve Xiao Li, S. (2014). Agglomeration and clustering over the industry life cycle: Toward a dynamic model of geographic concentration. *Strategic Management Journal*, 35(7), 995-1012.
- Wennberg, K. ve Lindqvist, G. (2010). The effect of clusters on the survival and performance of new firms. *Small Business Economics*, 34(3), 221-241.
- Wolfe, D. A. ve Gertler, M. S. (2004). Clusters from the inside and out: local dynamics and global linkages. *Urban studies*, 41(5-6), 1071-1093.
- Wolinsky, A. (1983). Retail trade due to consumers' imperfect information. *Bell Journal of Economics*, 14(1): 275-282

- Woon, Z., Sathirathai, T. S., Lam, D., Han, C. ve Chareonwongsak, L. K. (2007). Thailand Automotive Cluster. Microeconomics of Competitiveness Final Paper.
- World Bank (2020). Doing Business 2020. Washington, DC. Erişim adresi (06.01.2021):  
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>.
- Worldometer. (2020) Countries in the world by population. Worldometer. Erişim adresi: <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>
- WEF (World Economic Forum). (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Geneva. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/>.
- Yardımcı, A. (2014). “Kapasite Raporlarına Göre Ankara Sanayisinin Kümelenme Eğilimleri”, Ekonomik Yaklaşım, 25(92), 55-67.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (2021). Yükseköğretim İstatistikleri. Erişim adresi: <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- Zhakiyanov, B., Farooq, A., McCarthy, O. ve Platten, S. (2015), MOC Final Project: Challenges and Strategies for the Competitiveness of the BadenWürttemberg Automobile Cluster
- Zhang, Z., Li, Y., Gong, C. ve Wu, H. (2002). Casual wear product attributes: A Chinese consumers’ perspective. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal.
- Zhu, D. ve Tann, J. (2005). A regional innovation system in a small-sized region: A clustering model in Zhongguancun Science Park. Technology Analysis & Strategic Management, 17(3), 375-390.

## EK 1: GAZİANTEP HALI SEKTÖRÜ TANIMSAL SORULAR

1. İşletmenizin kuruluş tarihi aşağıdaki gruplardan hangisi içerisinde yer almaktadır?

- ☐ 1990 öncesi
- ☐ 1990 - 1999
- ☐ 1999 - 2009
- ☐ 2009 - 2015
- ☐ 2015 ve sonrası

2. İşletmenizin çalışan sayısı aşağıdaki gruplardan hangisine uymaktadır?

- ☐ Mikro işletme (0-9)
- ☐ Küçük işletme (10-49)
- ☐ Orta boy işletme (50-249)
- ☐ Büyük işletme (250 ve üzeri)

3. İşletmenizin hukuki türü nedir?

- ☐ Şahıs işletmesi
- ☐ Limited şirket
- ☐ Anonim şirket

4. İşletmenizin yapısı aşağıdakilerden hangisine uygundur?

- ☐ Şahıs işletmesi
- ☐ Aile işletmesi
- ☐ Çok ortaklı işletme

5. İşletmenizin üretim niteliği aşağıdaki gruplardan hangisine uymaktadır?

- ☐ Kendi adına üretim
- ☐ Kendi adına fason üretim yaptıran
- ☐ Başkası adına fason üretim yaptıran
- ☐ Kendi üretimi + Fason üretim

6. İşletmenizin yıllık ciro seviyesi aşağıdaki gruplardan hangisine uymaktadır?

- ☐ 0 – 2.999.999 TL arasında
- ☐ 3.000.000 TL – 24.999.999 TL arasında
- ☐ 25.000.000 TL – 124.999.999 TL arasında
- ☐ 125.000.000 TL ve üzeri

7. İşletmenizin ihracat yapmakta mıdır?

- ☐ İhracat yapıyor
- ☐ İhracat yapmıyor

**EK 2: GAZİANTEP HALI SEKTÖRÜNÜN REKABETÇİLİĞİNİ ÖLÇEN  
ANKET SORULARI**

| I. | Faktör Koşulları                                                                                                                                   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1  | Bölgemizdeki karayollarının niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                        | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2  | Bölgemizdeki liman altyapısı, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                                | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3  | Bölgemizdeki demir yolunun niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                         | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4  | Bölgemizdeki hava limanının niteliği, üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir.                                        | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5  | Bölgemizdeki genel alt yapı olanakları (ulaşım, telefon, internet ve enerji) üretim ve pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak standartlara sahiptir. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 6  | Bölgedeki eğitim merkezleri çalışanların mesleki gelişimi için eğitime yatırım yapmaktadır.                                                        | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 7  | Bölgedeki eğitim kurumları                                                                                                                         | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

|    |                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|    | rekabetçi bir ekonominin gerekliliklerine cevap verebilmektedir.                                         |   |   |   |   |   |
| 8  | İhtiyaç duyduğumuz yönetici ve mühendisleri bölgede bulabilmekteyiz                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | İhtiyaç duyduğumuz vasıflı iş gücünü bölgede bulabilmekteyiz .                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | İş gücü maliyetleri bölge dışına göre düşüktür.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Bölgedeki finans kurumları işletmelere yönelik çok sayıda finansal ürün ve hizmet yelpazesi sunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | İyi bir iş planı ile GAİB' ten, KOSGEB' den ve Kalkınma Ajanslarından destek almak kolaydır.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Halıda kullanılan hammaddenin tür çeşitliliği fazladır.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Halıda kullanılan hammaddenin fiyatı uygundur.                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Bölge hammadde kaynaklarına erişim için avantajlı bir yerdedir.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Organize Sanayi bölgeleri ve Sanayi Siteleri gibi fiziksel altyapılar yeterlidir.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |                                                                                                                  |                                |                     |                   |                    |                               |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 17  | Üretim için iklim şartları (kuraklık veya aşırı nem) uygundur.                                                   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| II  | <b>Talep Koşulları</b>                                                                                           | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 18  | Bölgede işletmemizin devamlılığını sağlayacak talep mevcuttur.                                                   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 19  | Ürünlerimize bölge dışından da talep gelmektedir.                                                                | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 20  | İşletmemiz açısından tüketicilerin beklentileri, yeni ürünler geliştirilmesi üzerinde etkilidir.                 | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 21  | Bölgedeki tüketicilerin, ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün düşük fiyatlı olmasıdır. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 22  | Bölgedeki tüketicilerin, ürünlerin alımı ile ilgili kararlarında en önemli etken ürünün nitelikli olmasıdır.     | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 23  | Bölgedeki Halı Sektörü ağırlıklı olarak iç pazara yönelik üretim yapmaktadır, ihracatı ihmal etmektedir.         | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 24  | İkame ürünlerin Pazar payı yükselmektedir.                                                                       | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| III | <b>İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar</b>                                                                         | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 25  | İşletmemizin üretimine dönük çok sayıda tedarikçi vardır.                                                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 26  | Bölgedeki tedarikçi                                                                                              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |

|    |                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|    | firmalar kaliteli hizmet vermektedir.                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 27 | Üretimde kullandığımız girdilerin temininde bölgesel tedarikçileri tercih etmekteyiz.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Bölgedeki tedarikçi işletmeler işletmemizin rekabet gücünün artmasına katkı sağlamaktadır.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Sektördeki işletmeler, tanıtım, pazarlama, nakliye ve AR-GE gibi alanlarda iş birliği yapmaktadır.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | İşletmemizin üretim faaliyetleri üretimimiz ile ilişkili yeni firmaların kurulmasını teşvik etmektedir.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Ürünlerimizin dağıtım ve pazarlamasında yerel şirketler kullanılmaktadır.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Yereldeki halı eğitim merkezleri ile olan ilişkilerimiz, üretim süreçlerimiz ve pazarlama stratejilerimiz üzerinde etkili olmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Bölgede halıda kullanılan ürün atıklarını kullanan fabrikalar mevcuttur.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|        |                                                                                                                                                       |                                |                     |                   |                    |                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 34     | Bölgedeki KOSGEB ve Kalkınma Ajansının çalışmaları işletmemizin rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmaktadır.                                      | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 35     | Ticaret ve Sanayi Odaları, Meslek Odaları gibi kuruluşların çalışmaları işletmemizin gelişmesine ve sektördeki ilişkilerin artmasına katkıda bulunur. | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| I<br>V | <b>Firma Yapısı, Strateji ve Rekabet</b>                                                                                                              | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 36     | Halı sektörü işletmeleri arasında yoğun bir rekabet vardır.                                                                                           | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 37     | Bölgedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüğü, düşük maliyetli ürünler üretmesinden kaynaklanmaktadır.                                                   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 38     | Bölgedeki işletmelerin rekabetçi üstünlüğü, yenilikçi ürünler üretmesinden kaynaklanmaktadır.                                                         | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 39     | Üretim sürecimizdeki makine alt yapımız yeterli düzeydedir.                                                                                           | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| 40     | Bölgedeki Halı sektörü üreticileri yeni çıkan teknolojiye uyum                                                                                        | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |

|    |                                                                                                                            |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|    | sağlayabilmektedir.                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 41 | Bölgedeki halı sektörü işletmeleri alanında yenilikçi olabilmektedir.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Bölgedeki halı sektöründeki işletmeler yereldeki üniversiteler ile AR-GE iş birliği yapmaktadır.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | İşletmemiz AR-GE çalışmalarına fon ayırmaktadır.                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | İşletmemizin kendisine ait “patenti hakkı” sağladığı ürünü vardır.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | İşletmemizin yönetim yapısı, akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerine göre yapılanmıştır.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Bölgemizde büyük ölçekli işletmelerin yönetimi, yatırımcılarına ve yönetim kurullarına hesap verme sorumluluğuna sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Bölgedeki Halı Sektörü işletmeleri yeni ürünleri diğer işletmelerden taklit yoluyla üretmektedir.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### EK 3: GAZİANTEP HALI SEKTÖRÜ ODAK GRUP GÖRÜŞME SORULARI

#### **1.Soru:**

Size Göre Halı Sektörünün Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditleri Nelerdir?

#### **Cözüm Önerisi & Cevap:**

#### **2.Soru:**

Size Göre Sektörün En Önemli Sorunları ve Çözümleri Nelerdir?

#### **Cözüm Önerisi & Cevap:**

#### **3.Soru:**

Size Göre Gaziantep'te Halı Sektörü Kümelenmesi Var Mıdır? Kümelenme Firmaların Uluslararası Anlamda Rekabet Avantajı Elde Etmesine olanak tanır mı?

#### **Cözüm Önerisi & Cevap:**

#### **4.Soru:**

Size Göre Sektörde Bir Anayasa Olmalı Mıdır? Sektörde Yapılacak Ortak Hareket Etme (Ortak Satın Alma, Ortak Ar-Ge Faaliyetleri, Ortak Pazarlama, Ortak Üretim) firmaların rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlar mı?

#### **Cözüm Önerisi & Cevap:**

**5.Soru:**

Üniversiteler, Halı İhracatçıları Birliği, Halıcılar Odası, Mesleki Kurslar ve Eğitim Merkezleri ile olan İş Birliği Yeterli midir? Devlet Halı Kümelenmesinde Nasıl Bir Rol Almalıdır?

**Cözüm Önerisi & Cevap:****6.Soru:**

Size Göre Halı Sektörünün Pazarlama Stratejisi Nasıl Olmalıdır? Rakiplere Göre Nasıl Farklılaşma Stratejisi Uyguluyorsunuz? Rakiplerin Gücü Nelerdir?

**Cözüm Önerisi & Cevap:****7.Soru:**

Finansal Kuruluşlar (Banka, Leasing, Faktoring) Halı Sektöründeki Firmalara Karşı Nasıl Tutum Sergilemektedir? Kümelenme İçerisindeki Firmalara Özel Krediler Geliştirilmesi Firmaların Uluslararası Rekabet Avantajı Geliştirilmesine Katkı Sağlar mı? Bankalardan Beklentileriniz nelerdir?

**Cözüm Önerisi & Cevap:****8.Soru:**

Size Göre Sektörün En Önemli Eğitim İhtiyacı Nelerdir? Sektörde yeterli düzeyde yetkin ve nitelikli personel var mıdır? İnsan Kaynakları Yönetimi Firmaların Rekabet Avantajı Elde Etmesinde Nasıl Katkı Sağlayabilir?

**Cözüm Önerisi & Cevap:**