

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v3i2.111>

## 10 KAPLAN GÜCÜNDE KOBİLER Mİ? SOYU TEHLİKEDE İŞLETMELER Mİ?: ANADOLU KAPLANLARININ DÜNÜ VE BUGÜNÜ

Umut Can ÖZTÜRK<sup>1</sup>

Başvuru Tarihi: 11.07.2015

Ezgi CEVHER<sup>2</sup>

Kabul Tarihi: 30.07.2015

### ÖZ

Son dönemlerde Türkiye’ de Yeni Sanayi Odakları, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin giderek güçlü hale gelmesi ve işletmelerin bulunduğu kentlerdeki ekonomik büyüme önemli hale gelmiştir. Anadolu Kaplanları, 1980’li yıllardan günümüze Türkiye ekonomisindeki ve sanayi üretimindeki payları dikkat çekici ölçüde ve hızla artan, bir grup şehir ve bunları tetikleyen KOBİ’ler için kullanılan bir terim olarak literatüre geçmiştir. Bu çerçevede, çalışmada Anadolu Kaplanları’nın gelişiminde büyük öneme sahip etkenler ve Anadolu Kaplanları’nın ülkemizdeki genel özellikleri değerlendirilmiştir. Son bölümde ise 2010, 2012 ve 2014’de Anadolu Kaplanları listesinde yer alan en büyük 50 şirketin genel özellikleri incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Sanayi Odakları, Anadolu Kaplanları, KOBİ’ler

Jel Kod: O18

## ARE THEY SMES WHICH HAVE POWER OF TEN TIGER? OR ARE THEY BUSINESSES WHICH ARE IN DANGER OF EXTINCTION? PAST AND PRESENT OF ANATOLIAN TIGERS

### ABSTRACT

Recently, new industry focuses, improvement of small and big organizations and economical development in cities in which those organizations are located have become significantly important. Anatolian Tigers has been in literature since 1980s till today, as a group of cities portions of which are conspicuously developing and growing in terms of Turkey economy and industry productions, and as a term that is used for SMEs that trigger them. Within this framework, factors that are very important in the development of Anatolian Tigers and general characteristics of them within our country have been interpreted. In the last chapter, The largest 50 companies properties in the list of the Anatolian Tigers were investigated in years; 2010, 2012 and 2014.

**Keywords:** New Industrial Focuses, Anatolian Tigers, SMEs.

Jel Cod: O18

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta MYO, umut.sdu@gmail.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta MYO, ezgicevher@sdu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin gelişmesinde ve yerel kalkınmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye’de 1980 sonrasında ticaret liberalizasyonu sonucunda ticaret sınırlamaları büyük ölçüde kalkmıştır. Gümrük Birliğine giriş ile birlikte artan rekabet, Türk imalat sanayini ayakta kalmak için hızlı bir yarışa sokmuştur. Küreselleşme akımı ile birlikte açılan sınırlar, gelişen telekomünikasyon hizmetleri, kolaylaşan taşıma faaliyetleri ve dış ticarete uzmanlaşan kişilerin sayısındaki artış, küçük ve orta ölçekli firmalar için birer avantaj haline gelmiştir (Karadeniz ve Göçer, 2007). Geçen 30 yıl içerisinde Türkiye’de küçük ve orta ölçekli firmalar, imalat sanayi içinde % 99 gibi büyük bir paya sahip olmuştur ve yine imalat sanayinde istihdam edilen işgörenlerin % 61’i bu işletmelerde çalışmaktadır. Yaratılan katma değer ise % 27,3 civarındadır (Dalyan, 2004). Geleneksel sanayilerin yoğun olarak bulunduğu büyük merkezlerin dışında da son zamanlarda, orta ve hatta küçük boy kentlerde ekonomik canlılık yaşanmaya başlamıştır. Bu şekilde ekonomik canlılık yaşanan merkezlere ve sanayisi gittikçe gelişen şehirlere “Yeni Sanayi Odakları” denilmektedir. Yeni sanayi odaklarının ülkemiz illerinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelere bağlı olarak ortaya çıkış şekli ise “Anadolu Kaplanları” olarak adlandırılmaktadır.

Anadolu Kaplanları 1980’li yıllardan günümüze, Türkiye ekonomisindeki ve sanayi üretimindeki payları dikkat çekici ölçüde ve hızla artan, bir grup şehir ve bunların yakın bölgeleri için kullanılan bir tanımdır. Bu bölgelerden yetişen sanayici işadamları ve bunların şirketleri için de kullanılır. Anadolu Kaplanları terim olarak, hızlı gelişen Doğu Asya ülkeleri için kullanılan "Asya Kaplanları" teriminden hareketle literatüre geçmiştir. Yönetim merkezleri ülkenin en büyük şehirlerinde bulunan şirketler, üretim merkezlerinin nerede olduğuna bakılmaksızın, Anadolu Kaplanları tanımı içinde anılmamaktadır. Ancak, üretim operasyonlarını orta büyüklükteki şehir merkezlerinde gerçekleştiren büyük şehir şirketleri de hesaba katıldığında, tanımın kapsamı daha genişlemektedir (Demir vd., 2004 ve Wikipedia, 2014).

Bu çalışmada, Anadolu kaplanlarının ortaya çıkış süreci ve gelişimleri, buna bağlı olarak ortaya çıkışına ortam sağlayan gelişmeler, kendi içlerinde sınıflandırılmaları ve temel özellik ve stratejilerine yer verilmiştir. Son bölümde ise Ekonomist dergisinin 2010, 2012 ve 2014 yıllarında hazırladığı “Anadolu’nun en büyük 500 şirketi” raporları kapsamında Anadolu Kaplanları’nın genel durumu ve yıllar arasındaki değişimi analiz edilerek yorumlanmıştır.

## 2. ANADOLU KAPLANLARININ DOĞUŞU, GELİŞİMİ VE SINIFLANDIRILMASI

Anadolu kaplanları olarak adlandırılan Anadolu kentlerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler 2000'li yıllarda ses getirmelerine rağmen altyapı ve gerekli ortamın hazırlanması bakımından daha önceki dönemlerde etkinlik göstermeye başlamışlardır. Bu bölümde sözü geçen bu süreç ele alınmıştır.

### 2.1. Anadolu Kaplanlarının Doğuşu ve Gelişimi

Bölgesel ekonomiye olan ilginin 1930'larda yoğunlaşmasına karşın, bölgesel ekonomik gelişmeye yönelik çalışmalar 1940'lerin sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren, İtalya'daki endüstriyel bölgeler yüksek uzmanlaşma ve rekabet yetenekleri, buralardaki büyük şirketler etrafında büyüyen KOBİ'ler dikkat çekmeye başlamıştır (Mercan vd., 2004). Bu gelişmenin Türkiye'ye yansması çeşitli sosyo-politik nedenlerden ötürü 1980'leri bulmuştur. 1980'lerdeki ekonomik ve politik gelişmeler, girişimci sınıf içindeki çeşitlenmeleri artırmıştır. Uygulanan liberal politikalar sonucunda doğan yeni girişimler, TUSİAD çevresinde örgütlenen girişimcilere göre daha küçük, çoğunlukla iç piyasaya dönük, yoğunlaşma oranı düşük, çeşitli Anadolu şehirlerine yayılmış "Anadolu kaplanları" olarak anılan ve kısmen TOBB, kısmen de 1990 yılında kurulan Müstakil İşadamları ve Sanayicileri Derneği (MÜSİAD) çevresinde örgütlenen girişimcilerden oluşmaktadır (Buğra, 1997). Cumhuriyet döneminden itibaren, Anadolu Kaplanlarının gelişimi aşağıdaki gibi özetlenebilir(Dinler, 2005:410-412);

**Tablo 1: Anadolu Kaplanlarının Kronolojik Gelişimi**

TARİH	DÖNEM	DÖNEMSEL GELİŞME
1923-1980	KULUÇKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumhuriyet döneminde bölgeler arası gelişmişlik farklarının ortaya çıkması ve bu farkları azaltıcı politikaların olması, Osmanlı İmparatorluğunun kalıntıları üzerine kurulan Türkiye Cumhuriyeti'ndeki Batı Anadolu'daki bazı (İstanbul ve İzmir) illerimizde önemli sayılabilecek sanayi tesisleri yoktu.</li> <li>Kuruluş yılları da denilen liberal politikaların izlendiği 1923-1931 yılları arasında sanayileşme alanında herhangi bir hareket olmamıştır.</li> <li>1929 büyük ekonomik krizini izleyen 1933 yılından itibaren liberal iktisat politikası ile birlikte kalkınmanın güçlükleri karşısında "Devletçilik" politikası izlenmeye başlanmıştır.</li> <li>Devletçilik politikasının izlendiği 1933-1939 yılları arasında iki sanayi planı hazırlanmıştır.</li> <li>1950-1960 yılları arasında liberal bir politika izlenmeye başlanmıştır. 1960'lardan itibaren planlı bir dönem izlenemeye başlanmıştır.</li> <li>1963 yılından günümüze kalkınma planları hazırlanmaya başlanmıştır ve aralıklı periyodlarla hazırlanmaya devam etmektedir.</li> <li>1980 yılına kadar geçen yaklaşık 20 yıl boyunca ülkemizde izlenen sanayileşme politikasına, "ithal ikameci sanayileşme stratejisi" adı verilmektedir.</li> <li>1970'lerde ise stagflasyon krizi ile monetaistlerin görüşleri ön plana çıkmıştır. Monetaristler ülke ekonomisinde serbest piyasa ekonomisini</li> </ul>

		savunan taraf olmuştur. En sonunda 24 Ocak 1980 kararları ile ithal ikameci politika terk edilerek ihracata yönelik sanayileşme stratejisi uygulanmaya başlanmıştır.
1980-2000	DOĞUM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1980 den bu yana izlenmeye başlayan serbest piyasa ekonomisi görüşü; devletin ekonomideki ağırlığını azaltmayı, üretimle ilgili tüm kararların daima karlılığını gözeten özel sektörün piyasa sinyallerine göre almasını ve ülke ekonomisinin dünyaya açılmasını öngörüyordu. Bu görüşe göre dış ticaretin önündeki tüm engeller kaldırılıp ihracat artırılmalıydı. Böylece 1980’lerden sonra ithal ikameci politika terk edilmiş ve ihracata yönelik sanayileşme başlamıştır.</li> <li>• Önceleri büyük ölçekli işletmelerin ihracatlarını desteklemek amacıyla Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin kuruluşları teşvik edilmiştir. Bu şirketler aracılığıyla ürünlerimizin tanıtılması ve pazar bulunmasına yöneltilmiştir). 1990’larda ise ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin ihracat yapmalarını sağlamak için Sektörel Dış Ticaret Şirketleri kurmaları teşvik edilmiştir.</li> <li>• KOBİ lerin bu yükselişi bu işletmelerin yoğun olarak bulunduğu büyük yerleşme merkezleri dışındaki küçük kentlerde ekonomik canlanmaya neden olmuştur. Anadolu Kaplanları da denilen bu yeni sanayi odaklarının son yirmi yılda gösterdikleri gelişmeler işte bu süreçlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır.</li> </ul>
2000-2010	PARLAMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kayda değer yerel sanayileşme çabalarının yapıldığı ve belli bir sektörde uzmanlaşan orta ve küçük ölçekli işletmelerin giderek arttığı Türkiye ekonomisinde, bu yerel sanayileşme çabalarının küçük sanayi kümelenmelerinin ötesine gidip gitmeyeceği; küreselleşen bir dünyada bu yerel sanayileşme çabalarının uluslararası piyasalarla kalıcı bir bütünleşme yaratıp yaratmayacağı yönünde bir görüş hakimdir.</li> <li>• 1990’lı yıllardan beri, Denizli, Gaziantep, Kahramanmaraş, İçel vb. örnekleri altında, yerel kalkınma ve sanayileşme olgusu, pek çok akademisyen, politikacı ve bürokrat tarafından değerlendirme altına alınmıştır.</li> <li>• 1980’lerin sonlarında geniş ticari güce ulaşan Anadolu Aslanları 90’lı yıllarla beraber birlik ve dayanışma yoluyla büyüme stratejisini benimsemişlerdir. Bu bağlamda kendi birlik ve gruplarını oluşturmaya başlamışlardır.</li> <li>• Dönemin muhafazakâr hükümetinin de desteğini arkalarına alarak çeşitlik devlet desteklerini elde etmişler ve büyümelerine ivme kazandırmışlardır.</li> </ul>
2010+	EVİRİM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üreticilerin, tedarikçilerin ve marketlerin küreselleşmesi sonucu; tüketicilerin beklentilerinde artışlar, teknolojik gelişmelerde hızlanmalar ve günümüzün ileri teknoloji üretim endüstrilerinde anahtar sektörlerde değişimler olmuştur. Bu kazanılan değişiklikler teknolojilerin gelişmesine ve üreticilerin inovatif üretim yapmalarına rekabet avantajı sağlayarak imkân vermektedir.</li> <li>• Mevcut KOBİ algısı artık yetersiz kalmakta, kurumsallaşma, teknoloji kullanımı ve satış sonrası hizmetler gibi yeni konu başlıkları ortaya çıkmaktadır.</li> <li>• Dönem içerisinde yaşanan hızlı sosyo-politik gelişmeler Devlet desteği alan Anadolu Aslanlarını da büyük ölçüde etkilemektedir.</li> </ul>

## 2.2. Anadolu Kaplanlarının Doğuşuna Zemin Hazırlayan Etkenler

Girişimcilik, günümüz ekonomilerinin geliştiği ve güç aldığı en değerli kaynaktır. Çünkü ekonominin temel gücü olan girişim kaynaklarından gerektiği şekilde yararlanılmaya başlanmasıyla sanayileşme süreci hızlanmış, mevcut sanayileşme ve ticari aktiflik gelişmeye başlamıştır. Bu bağlamda günümüzde küreselleşen dünyamızda ekonomik harita, belirli alanlarda rekabetçi başarı gösteren ve sanayi odakları olarak adlandırılan oluşumlar tarafından çizilmektedir. Yeni Sanayi Odakları kapsamında nitelendirilen Anadolu Kaplanları içerisinde 20. yüzyılda gelişmeye başlayan, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ağırlıklı olarak bulunduğu bu oluşumlar yer almaktadır. Türkiye’de Yeni Sanayi Odakları olarak nitelenen, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin giderek güçlü hale gelmesi ve bu işletmelerin bulunduğu kentlerdeki ekonomik büyüme 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan bir takım gelişmelerin ürünüdür. Bu gelişmelerin içerisinde;

- **Post Fordist Üretim Sistemine Geçiş:** 1970’li yılların sonunda Fordist üretim sisteminin çözülüp, post-Fordist üretim sistemine geçilmesiyle birlikte, eski geleneksel bölgesel planlama ve bölgesel kalkınma anlayışı prestij kaybetmeye başlamış; post-Fordist kuramlar çerçevesinde, mekanın dinamizmini ve sosyo-ekonomik gelişim süreci içerisindeki belirleyiciliğini irdeleyen yerel kalkınma anlayışı gündeme gelmiştir.”(Çakmak ve Erden; 2005)
- **Neo Liberal İktisat Politikaları:** 20. yüzyılın başı ve 19 yüzyılların genişleyen piyasa ekonomisi için ideolojik taslak gibi başarıyla sunulan liberal model, çoğulcu politik değişime, rekabete dayanan değişime ve küçük piyasa oluşturucu düzene dayanır. Bu model geçici olarak birçok Avrupa ülkesinde korporatist ve zengin devleti temel alan ekonomi modeli tarafından 20. yüzyılın ortalarında değiştirilmiştir (Midttun, 2005). Serbest piyasa ekonomisinin uygulanmasını öngören neo liberal görüşe göre devlet, üreticiyi ya da tüketiciyi korumak üzere piyasa fiyatlarına müdahale etmemelidir. Rekabet ortamında oluşan fiyatlar hem üretim hem de tüketim kararlarında optimalitenin sağlanması sonucunu doğuracaktır (Dinler, 2005: 402).
- **Küreselleşme:** Küreselleşme ile birlikte ihracatın önündeki engellerin kalkması, daha önce ihracat olanakları çok sınırlı olan küçük ve orta işletmelerin dünya piyasasına girebilecekleri bir ortamın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Daha da öte esnek üretim sisteminin sağladığı avantajları arkalarına alan küçük ve ortaboy işletmeler ve bu işletmelerin bulunduğu yerel sanayi bölgeleri ulusötesi şirketlerle rekabet etmede avantajlı duruma gelmişlerdir. Sonuç olarak küreselleşme olgusu ile birlikte ihracat şansı yakalayan küçük ve orta boy işletmeler ve bu işletmelerin bulunduğu küçük yerleşme merkezleri gelişmeye başlamıştır (Dinler, 2005: 402).
- **Yeni Ekonomi:** Yönetim sürekli olarak yeni şeylerle karşı karşıyadır. Dünün yönetim anlayışı bugün, yapı, rekabet, bilgi, etkinlik veya organizasyonlarda yeni anlayışlara sahiptir. 1990’lardan bu yana meydana gelen değişim, rekabet avantajını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ve internet kullanımı, yönetimde yeni öncelikler ortaya çıkarmıştır. Bu öncelikler, bazı yazarlar tarafından yeni ekonomi olarak adlandırılmaktadır. Temeli şirketler arası

elektronik ticarete dayanır (Aldin vd., 2004). E-ticaretin yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan bu yeni ekonomik ilişkiler yeni ekonomi adı altında şekillenmektedir.

### 2.3. Anadolu Kaplanlarının Sınıflandırılması

1980'lerde başlayıp 2000'lerde giderek önem kazanan Anadolu kaplanlarının sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Geçen yaklaşık 30 yıllık süreçte kimi kaplanlar 2. Kuşağa geçmiş, kimisi yaşanan değişimlere ayak uydurmuş, kimisi ise piyasadan silinmiştir. Bu bağlamda ele alındığında kaplanlar kendi aralarında da farklılık göstermektedir. Capital dergisi (Bazzal, 2004) konuyu il bazında ele alarak bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırma, şirket bazında aşağıdaki gibi yorumlanabilir;

**Tablo 2: Anadolu Kaplanlarının Sınıflandırılması**

SINIFLANDIRMA	AÇIKLAMA
<b>Öncüler</b>	1980'li yıllarda kuruluşlarını gerçekleştirmiş, ekonomik desteklerle büyümelerini tamamlamış olan ve devler liginde yer bulabilen işletmelerdir. Bunlar aynı zamanda gruplaşma ve birlik kurma faaliyetlerini başlatmış ve yönetmiş olan işletmelerdir. 2. Kuşak yöneticilerce yönetilirler. Kurumsallaşma çabaları başlamıştır ve değişime ayak uydurmaktadırlar. Aile işletmesinden kurumsal örgüte geçiş tamamlanmak üzeredir. Yoğun olarak Denizli, Bursa ve Gaziantep illerindedirler.
<b>Ataktakiler</b>	2000 yılı sonrasında kurulmuş, oluşturulan yeni grup ve birliklerin üyeleri olan ve ticari basamakları tırmanan 1. Kuşağın yönetim devri hazırlığında olan yarı kurumsal işletmelerdir. Kayseri ve Tekirdağ'daki belli başlı işletmeler örnek gösterilebilir.
<b>Yeniler</b>	2005 yılı sonrası kurulmuş, nispeten yeni, açılan ticari yoldan ilerleyen, aile işletmesi yapısında hareket eden, devlet desteklerini kovalayan ve ellerindeki nakiti değerlendirerek başlangıç yapan muhafazakâr yapılı girişimcilerdir.
<b>Arayışta Olanlar</b>	KOBİ'lerin küçük fakat hırslı olanlarını kapsamaktadır. Az çalışan, teknik yapıyla gerekli fırsatları yakalamaya çalışan(,) büyüme peşinde olan Yeni'lerin sahiplerine göre daha genç olan girişimcilerdir.

### 3. ANADOLU KAPLANLARININ İÇ DİNAMİKLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Ekonomileri büyük ölçüde küçük ve orta büyüklükteki şirketlere dayanan yeni sanayi odakları ve Anadolu kaplanlarının, yerel sanayinin gelişmesi ve giderek acımasızlaşan uluslararası piyasada kalıcı bir yer edinebilmesi için, bu sanayi odaklarında belirli stratejiler ve iç dinamikler oluşturması

gerekmektedir. İhracat ve teşvik temasını benimseyen kaplanların başlıca strateji ve dinamiklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

**Tablo 3: Anadolu Kaplanlarının İç Dinamikleri ve Stratejileri**

İÇ DİNAMİK VE STRATEJİLER	AÇIKLAMA
<b>Kalkınmanın İçselleştirilmesi</b>	Kaplanlar, yerelin özgünlüğüne; yerelin kültürel, tarihi ve coğrafi vb. olarak yenilenemez karşılaştırmalı avantajlarına dayalı yeni bir endüstriyel kalkınma modeli benimsemişlerdir ve aynı zamanda yerilin sunduğu imkanlardan yararlanarak bulunduğu bölgeye kalkınma atağında katkı sağlamaktadır.
<b>Kolektif Kimlik Değerleri Oluşturma</b>	Sistemin federatif yeteneğini güçlendirme süreci olarak, kolektif kimlik değerlerini, ortak aklı, işbirliği ve dayanışmayı sağlayan ve bu noktada kalkınmanın içselleşmesi sürecini besleyen kültürel entegrasyon mekanizmasını değerlendirirler. Başka bir ifadeyle kaplanlar belirli iş süreçlerinde ortaklık ve ya yardımlaşma prensibini benimserler.
<b>Yeniden Üretim Mekanizması</b>	Gelişim ve güçlenmenin kendi kendini besleyen sürece girebilmesi için gerekli yeniden üretim mekanizmasını kabul ederler.
<b>Siyasi ve Politik Birlik</b>	Tek başına siyasi etki alanı oluşturmayan KOBİ'ler çeşitli federasyon ve konfederasyonlarla bir araya gelerek geçerli bir sosyo-politik güç oluştururlar. Bu gücü yeni yatırımlar için kullanırlar.
<b>Yenilikçilik</b>	Bölgesel/yerel birimlerin (fiziki ve beşeri sermaye, know-how-bölgesel sermaye, ajanlar vb.) ve bu birimler arasındaki karşılıklı etkileşimin tetiklediği yenilikçilik fikrini benimserler. Kaplanlar için yöneticilerin ve çalışanların eğitim düzeyi, firmanın teknoloji düzeyi, AR-GE faaliyetleri ve harcamaları yeni kalite belgesi süreçleri gibi içsel faktörlerin yenilik faaliyetlerindeki önemi büyüktür.
<b>İhracata Yönelik Sanayileşme</b>	Kaplanlar iç piyasa hakimiyetinden ziyade dış pazarlara, özellikle de Ortadoğu ve balkan pazarlarına yönelmektedir. Mevcut teşvik, destek ve ülkeye sağlanan avantajları değerlendirmek öncelikleridir.
<b>Teşvik Avcılığı</b>	Ekonomik faaliyetlerin geri kalmış yörelere yönlendirilmesini sağlamak amacıyla başvuru en önemli araç olan ve vergisel avantajlar, kredi avantajları ve öteki mali avantajlar olmak üzere 3 gruba ayrılan bu teşvikler (Dinler, 2005: 407) kaplanların metoforik olarak performans artırıcı yakıtlarıdır.

**Kaynak:** Çakmak ve Erden,2005'den yararlanılarak oluşturulmuştur.



Ülkemizde son yıllarda yeni sanayi odaklarının gelişimi sürecinde ortaya çıkmış Kaplanların mevcut rekabet koşulları altında yakından izlediği stratejiler, onları yerel ve küresel arenada etkin duruma getirmektedir.

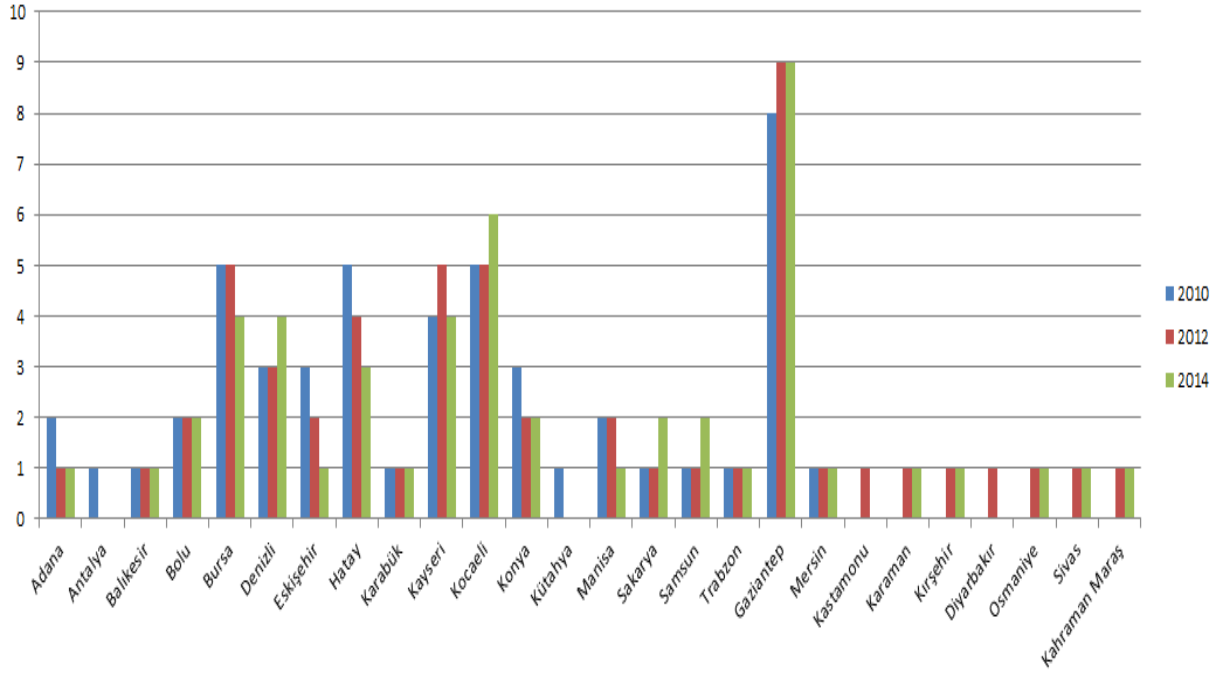
#### 4. ANADOLU KAPLANLARININ YÖNELİK GENEL DEĞERLENDİRME

Anadolu'dan, başta İstanbul olmak üzere İzmir, Ankara gibi sanayinin gelişmekte olduğu illere, yıllarca kitlesel göçler yaşanmıştır. Sadece göç dalgalarının yarattığı kentsel sorunlar bile bugün altından kalkılamayan büyük bir travma ile yaşamamızın yegane nedenidir (Ekonomist,2011). Fakat bu durum son 10 yıllık süreç içerisinde yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Bunda, Anadolu illerinin son yıllarda ekonomiye katkısı giderek artmasının ve her geçen gün Türkiye de büyük şehirler dışındaki diğer illerde de yeni "kaplanlar" ortaya çıkmasının etkisi vardır.

Anadolu 500, başka bir ifadeyle "Anadolu kaplanları" olarak anılan şirketlerin 2009 yılındaki toplam cirosu 73.4 milyar liraydı. 2010 yılında ise bu rakam 89.7 milyar liraya ulaşmıştır. 2010 yılındaki ciro artışı nominal olarak % 22,2 iken, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) deflatorünü kullanarak hesap yapıldığında, reel artış da yüzde 15'i bulmaktadır. Böylece Türkiye ekonomisinin % 9 büyüdüğü, 2010 yılında Anadolu Kaplanları'nın çok daha iyi bir performans gösterdiği ortaya çıkmaktadır (Ekonomist, 2011). Keza bu durum, ilerleyen yıllar içinde de değişmemiş, bu şirketler karlılıkları azalsa dahi cirolarında belirli artışı sürdürmeye devam etmişlerdir. Ekonominin durulduğu bir dönemde Anadolu şirketlerinin cirosunun yüzde 18,6'lık bir büyüme gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. 2013 yılında % 7,3 olan Anadolu 500'ün toplam cirosundaki reel artış 2014'te % 9,3'e çıkmıştır (Aktifhaber, 2015).

Bu araştırmada, Ekonomist Dergisinin 2010, 2012 ve 2014 yıllarında raporladığı "Anadolu'nun En Büyük 500 Şirketi-Anadolu Kaplanları" listesi içerisinde yer alan ilk 50 işletmeye ilişkin sektörel ve lokasyonlarına ait bulgular ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Anadolu Kaplanlarının son yıllardaki genel durumu ortaya konulmuş ve yorumlanmıştır. Anadolu kaplanlarının ilk 50'si, buldukları şehir bazında ele alındıklarında aşağıdaki gibi bir tablo karşımıza çıkmaktadır.

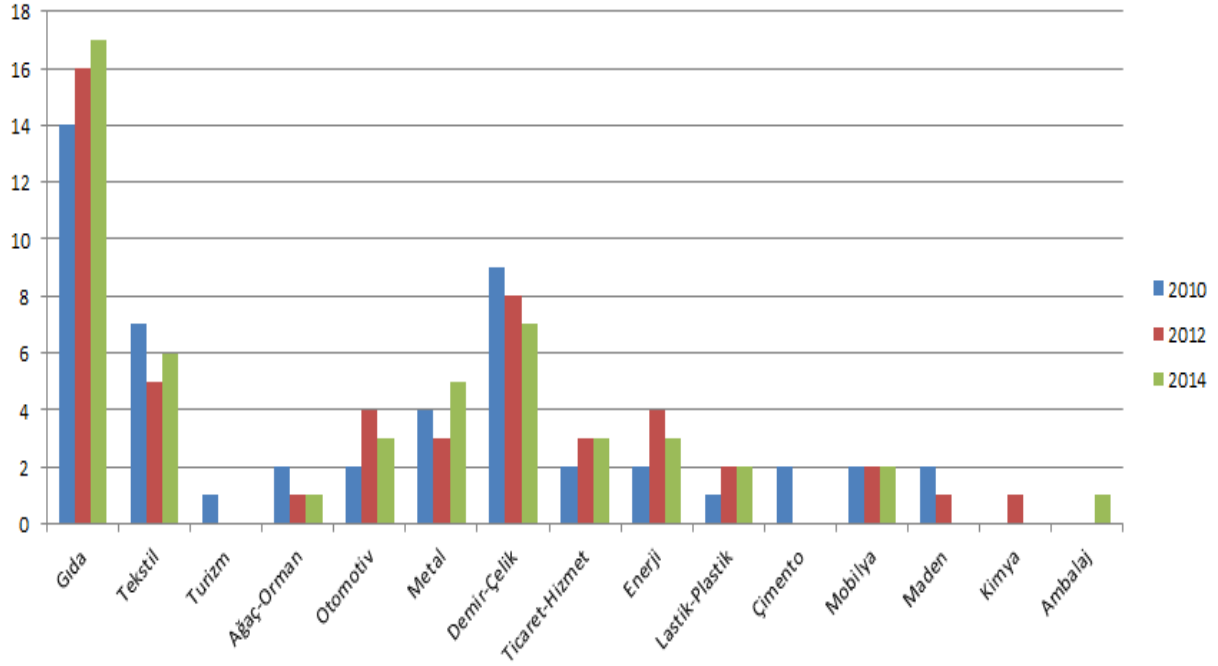




**Şekil 1: En Büyük İlk 50 Kaplannın Şehirlere Göre Dağılımı**

Beklenildiği üzere 2010-2014 yılları arasında Anadolu Kaplanları'nın lokomotifleri sayılan; başta 9 şirketle Gaziantep ve 5 şirketle Bursa olmak üzere Kocaeli, Kayseri, Hatay ve Denizli ön plana çıkmaktadır. Kütahya ve Antalya 2010 yılında listede yer almalarına karşın 2012 ve 2014 yıllarında liste dışı kalmışlardır. Kastamonu 2012 yılında listeye girebilmiş fakat 2014 yılında yine liste dışı kalmıştır. 2012 ve 2014 yılları arasında sürpriz yaparak listeye; Karaman, Kırşehir, Diyarbakır, Sivas ve Kahramanmaraş'tan bazı şirketler girmişlerdir. Geçen yıllar içerisinde Adana, Bursa, Hatay, Konya ve Manisa düşüş trendi sergilerken Denizli, Kocaeli ve Gaziantep ise mevcut şirket sayılarını artırmışlardır.

Anadolu kaplanlarının sektörel dağılımı da oldukça dikkat çekicidir. Genel olarak ihracata yönelik ürünler ve ağır sanayi ürünlerinin üretimi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Anadolu Kaplanları'nın ilk 50'sinin daha detaylı olarak sektörlere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.



**Şekil 2: En Büyük İlk 50 Kaplanın Sektörlere Göre Dağılımı**

Sektörel dağılım incelendiğinde ise ciddi bir farkla neredeyse 1/3 yoğunlukla listede yer alan şirketlerin çoğunluğunun gıda sektöründe oldukları görülmektedir. Gıda sektörünü %14-16'larla Demir-Çelik Sektörü ve %10-12'lerle Tekstil sektörü takip etmektedir. Turizm ve Çimento sektöründe bulunan işletmeler listeye sadece 2010 yılında girebilirken, Kimya Sektörü 2012, Ambalaj sektöründe üretim yapan işletmeler ise 2014 yılında listeye girebilmişlerdir. Zaten liderliği taşıyan Gıda Sektörü yükseliş trendi gösterirken, 2. Sırada yer alan Demir-Çelik Sektörü düşüş trendine girmiştir.

Şehir/Sektör çapraz tablosu dikkate alındığında ise karşımıza aşağıdaki gibi bir tablo çıkmaktadır.



Gaziantep, Denizli, Bursa, Kocaeli’ndeki kimi işletmeler Ülkenin önde gelen işletmelerinden birkaçı haline gelişlerdir. Çoğunlukla ihracat ve ağır sanayi üzerinde yoğunlaşan sektörlerde faaliyet gösteren bu KOBİ’ler bölgesel kalkınma başta olmak üzere ülkenin birçok ekonomik parametresine de etki etmektedirler. Dahası ve belki de en önemli olan katkıları da diğer KOBİ’lere açılım ve büyüme konusunda cesaret verme ve oluşturulan sosyo-ekonomi birlikler ve iş birliktelikleriyle Anadolu’nun kalkınmasında da etki sahibidirler.

Ticari hacimlerini her geçen yıl geliştiren ve KOBİ özelliklerinin sınırlarını zorlamaya başlayan bu şirketlerin altın yılları her ne kadar 2000’lerin sonları gibi gözükse de aslında kurumsallaşma faaliyetleri çerçevesinde aile işletmeleri mantığından sıyrılabilen Anadolu Kaplanları devler liginde kendilerini göstermeye başlamışlardır. Dahası bölgesel kalkınma ve hemşericilik mantığında duygusal davranış özellikleri göstermeleri yeni Kaplan adayları için cesaret verici bir zemin oluşturmaktadır. Bir araya gelerek oluşturdukları alternatif ticari ve kolektif birlikler hem siyasi hem de ticari bir güç oluşturmakta ve öncü Kaplanları sosyo-ekonomik ve politik çevrede oyun kurucu statüsüne yükseltmektedir. Bu bağlamda Anadolu Kaplanlarının tek başlarına henüz metaforik olarak “on kaplan gücünde” olduklarını ifade edebilmek çok gerçekçi olmasa bile bir araya geldiklerinde çok ciddi bir güç oluşturdukları rahatlıkla ifade edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aktifhaber(2015), Anadolu Kaplanları'nın Ciroları Büyüdü Karlılıkları Azaldı, <http://www.aktifhaber.com/anadolu-kaplanlarinin-cirolari-buyudu-karliliklari-azaldi-1227374h.htm>, erişim tarihi: 15.09.2015.
- Aldın, N.; Brehmer, P. ve Johansson, A.(2004), Business Development With Electronic Commerce: Refinement And Repositioning, *Business Process Management Journal*, 10(1); 44-62.
- Bazzal, F. (2004), Anadolu'nun Beş Kaplanı, *Capital Dergisi*, 12:156-162.
- Buğra, A. (1997), The Claws of The Tigers” Private View *Dergisi*, 1(2); 1-8.
- Çakmak, H. ve Erden, L. (2005), Yeni Sanayi Odakları ve Sanayinin Yeni Mekan Arayışları, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1):111-129.
- Dalyan, F.(2004), The cooperation of small and middle sized companies with universities in Turkey, *Journal of European Industrial Training* , 28(7):587-597.
- Demir, Ö. ; Acar, M. ve Toprak, M. (2004), Anatolian Tigers or Islamic Capital: Prospects and Challenges, *Middle Eastern Studies Dergisi*, 40(6):166-188.
- Dinler, Z.(2005), Bölgesel İktisat, Ekin Kitabevi Yayınları, 7. Basım, Bursa.
- Ekonomist(2011), İşte 500 Anadolu Kaplanı, <http://www.ekonomist.com.tr/anadolu-500-haberler/3042.aspx>, erişim tarihi: 15.09.2015.
- Karadeniz, E. ve Göçer, K.(2007), Internationalization of Small Firms: A case study of Turkish Small and Medium Sized Enterprises, *European Business Review Dergisi*, 19(5):387-403.
- Mercan, B.; Halıcı, S. ve Baltacı, N.(2004), Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının Oluşumu ve Gelişimi, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir.
- Mıdtun, A.(2005), Policy Making and the role of Government Realigning Business Government and Civil Society, *Corporate Governance*, 5(3):159-174.
- Wikipedia (2014), Anadolu Kaplanları, [https://tr.wikipedia.org/wiki/Anadolu\\_Kaplanlar%C4%B1](https://tr.wikipedia.org/wiki/Anadolu_Kaplanlar%C4%B1), erişim tarihi: 03.08.2015.