



Kastamonu
Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü
**REKABETÇİLİK ANALİZİ ve
KÜMELENME YOL HARİTASI**



T.C. KUZAY ANADOLU KALKINMA AJANSI
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası

**KASTAMONU
AHŞAP ÜRÜNLERİ İMALATI
SEKTÖRÜ REKABETÇİLİK ANALİZİ
VE KÜMELENME YOL HARİTASI**

T.C. KUZAY ANADOLU KALKINMA AJANSI

innoCentric

Bu belge, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından bastırılmıştır.

Belge No : 2015-RP-4/94
Revizyon No : -
Revizyon Tarihi : -
ISBN : 978-605-84995-7-7

1. Basım, Mart 2015

Editör(ler) : Vedide Zeynep ÜNAL – Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
: Mustafa GÜL – Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

Tasarım : Sinan KACIR

Basım Yeri : Salmat Basım Yayıncılık
Ambalaj San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sebze Bahçeleri Cad. (Büyük Sanayi 1. Cad.)
Arpacıoğlu İş Hanı No. 95/1 İskitler-Ankara
Tel: 0312 341 10 24 · Faks: 0312 341 30 50

Matbaa Sertifika No : 26062

Bu belgenin her türlü yayın hakkı Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'na aittir.

Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın izni olmadan, eğitim ve tanıtım amaçlı da olsa hiçbir şekilde bu belgenin tümü veya bir kısmı yayınlanamaz ve çoğaltılamaz.

T.C. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

Cebrail Mah. Saray Sk. No: 1 37200 / KASTAMONU
Tel.: 0 (366) 212 58 52 Faks : 0 (366) 212 58 55
E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr
www.kuzka.gov.tr

İC Danışmanlık, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti. - **innoCentric**

Mithatpaşa Cad. No:48/11 Kızılay/Ankara
Tel.: 0 (312) 434 33 66
E-posta: info@innocentric.com.tr
www.innocentric.com.tr

Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü Rekabetçilik Analizi Ve Kümelenme Yol Haritası Çalışması

Proje Sorumlusu

Mustafa GÜL

Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar Birimi / Birim Başkanı - KUZKA

Proje Koordinatörü

Vedide Zeynep ÜNAL

Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar Birimi / Uzman - KUZKA

Hazırlayanlar

Osman Arda Mutlu

Takım Lideri – innoCentric

Arife Yılmaz

Kıdemli Uzman / KOBİ Uzmanı – innoCentric

Barış Cihan Başer

Kıdemli Uzman / Rekabet Analizi Uzmanı – innoCentric

Çalışmaya sağladığı katkılardan dolayı Kastamonu Valiliği'ne ve KOSGEB Kastamonu Hizmet Merkezi Müdürlüğü'ne; saha çalışması sırasında sağladığı kolaylıklar dolayısıyla Tosya Ticaret ve Sanayi Odası'na paydaş görüşmelerinde verdikleri değerli görüşler dolayısıyla tüm kurum ve kuruluşlara ve anket çalışmasında sağladıkları değerli bilgiler için sektör firmalarına teşekkür ederiz.

İçindekiler

Önsöz.....	4
İçindekiler.....	5
Şekiller Listesi	7
Tablolar Listesi	7
Kısaltmalar Listesi.....	8
Yönetici Özeti.....	9
1. Yöntem.....	11
1.1 Amaç.....	11
1.2 Analiz Yöntemi.....	11
1.2.1 GZFT Analizi	11
1.2.2 Rekabet Analiz Yöntemi - Porter Elmas Modeli	11
1.2.3 Hedef Pazar Analizi	12
1.3 Ortak Akıl ve Eylem Planı	13
1.4 Veri Toplama Yöntemi.....	13
1.4.1 Birincil Veri Toplama Yöntemleri	14
1.4.2 İkincil Veri Toplama Yöntemi.....	15
2. Kümelenme Kavramı	17
2.1 Dünya ve Türkiye’de Kümelenme Politikalarının Gelişimi ve Mevcut Durum	18
2.1.1 Dünyada Kümelenme Politikalarının Gelişimi ve Mevcut Durum.....	18
2.1.2 Türkiye’de Kümelenme Konusundaki Önemli Çalışmalar ve Politikalar	24
2.2 Ulusal Politikalar ve Araçlar	24
2.3 Türkiye’de Kümelenme Konusundaki Mevcut Durum	26
2.4 Kümelenme Konusundaki Diğer Önemli Gelişmeler	27
2.4.1 Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi (2003).....	28
2.4.2 GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları (2004)	28
2.4.3 Sanayi ve Hizmet Sektörleri Rekabetçilik Analizi (2006).....	28
2.4.4 Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi (2007 – 2009)	28
2.4.5 Ostim Rekabetçilik Analizi Çalışması (2007).....	28
2.4.6 Konya Sanayi Odası Kümelenme Çalışmaları (2007).....	28
2.4.7 OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi (2008)	28
2.4.8 Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi (2008).....	29
2.4.9 Tarım Gıda Sektöründe Kümelenme Projesi (2008)	29
2.4.10 Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi (2009).....	29
2.4.11 MEDİKÜM “Samsun Medikal Sanayi Kümelenme Derneği” (2010)	29
2.4.12 İnegöl Mobilya Kümesi (2010)	29
2.4.13 KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi (2011)	29
3. İyi Uygulama Örnekleri.....	31
3.1 İyi Uygulama Örneği 1 - Toronto Gıda ve İçecek Kümesi - Kanada	31
3.2 İyi Uygulama Örneği 2 - ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi - Türkiye	31
3.3 İyi Uygulama Örneği 3 - Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği - Türkiye.....	32
3.4 İyi Uygulama Örneği 4 - NanoBioNet - Almanya.....	33
3.5 İyi Uygulama Örneği 5 - SPRINT - Romanya.....	33
3.6 İyi Uygulama Örneği 6 - Ubiquitous Computing Competence Cluster - Finlandiya	34
3.7 İyi Uygulama Örneği 7 - Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM) - Türkiye	35
3.8 İyi Uygulama Örneği 8 - Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi - Avustralya.....	35

4. Ahşap Ürünleri Sektörünün Genel Durumu	37
4.1 Ahşap Ürünleri Sektöründe Kapasite Kullanımı	38
4.2 Ahşap Ürünleri Sektörü ve Tasarım	39
4.3 Sektörde Temel Rekabet Gücü Sorunları ve Çözüm Önerileri	39
4.3.1 Markalaşma/Tasarım	39
4.3.2 Sermaye Yetersizliği	40
4.3.3 Uzman Çalıştırma	40
4.3.4 Deneyim Eksikliği	40
4.3.5 Küme Bilinci	40
4.3.6 Sektörel Dış Ticaret Şirketleri	40
5. Kastamonu İlinde Ahşap Ürünleri Sektörünün Mevcut Durumu.....	41
5.1 GZFT Analizi	44
5.1.1 Güçlü Yanlar	44
5.1.2 Zayıf Yanlar	44
5.1.3 Fırsatlar	45
5.1.4 Tehditler	45
5.2 Elmas (Diamond) Modeli Rekabetçilik Analizi	46
5.2.1 Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı.....	48
5.2.2 Girdi Koşulları	54
5.2.3 Talep Koşulları	58
5.2.4 İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar	60
5.2.5 Devlet.....	63
5.3 Hedef Pazarlar	67
5.3.1 Nüfusun Yoğunluğu ve Nüfus Büyüme Hızı.....	67
5.3.2 GSYİH ve GSYİH Büyüme Hızı.....	69
5.3.3 Mobilya Sektörü İthalat Büyüklüğü	69
5.3.4 Mobilya Sektörü İthalat Büyüme Hızı	71
5.3.5 Mobilya Sektöründe Türkiye'nin En Fazla İhracat Yaptığı Ülkeler	72
5.3.6 Kapı Sektörü İthalat Büyüklüğü	73
5.3.7 Kapı Sektörü İthalat Büyüme Hızı	75
5.3.8 Kapı Sektöründe Türkiye'nin En Fazla İhracat Yaptığı Ülkeler	76
5.4 Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü Eğitim ve Danışmanlık İhtiyaçları Analizi	77
5.4.1 İhtiyaç Duyulan Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri.....	78
5.4.2 İhtiyaç Duyulan Danışmanlık ve Eğitim Hizmetlerinin İçeriği	78
6. Eylem Planı.....	81
6.1 Eylemlerin Açıklaması	82
6.2 Mantıksal Çerçeve	87
7. Kaynakça.....	88

Şekiller Listesi

Şekil 1: Porter'ın Elmas Modeli Unsurları.....	12
Şekil 2: Kümelenme Sistemi	17
Şekil 3: Küme Yaşam Döngüsü	18
Şekil 4: Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası.....	26
Şekil 5: Türkiye Küme Haritası.....	27
Şekil 6: İşbirliği Kuruluşları Haritası.....	27
Şekil 7: TPE'ye Gerçekleştirilen Yerli Endüstriyel Tasarım Tescili Başvurusu Sayıları (06 Mefruşat Sınıfı)	39
Şekil 8: Firma Başı Ortalama Çalışan Sayısı ve Net Satış Hasılatına Göre Ölçeklendirme.....	42
Şekil 9: Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü Elmas Başlıklarının ve Alt Başlıkların Kırılımı.....	46
Şekil 10: Ahşap Ürünleri Sektörü – Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Grafiği.....	48
Şekil 11: Ahşap Ürünleri Sektörü – Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%).....	48
Şekil 12: Ahşap Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Grafiği	54
Şekil 13: Ahşap Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)	54
Şekil 14: Ahşap Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Grafiği	58
Şekil 15: Ahşap Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)	58
Şekil 16: Ahşap Ürünleri Sektörü – İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Grafiği	60
Şekil 17: Ahşap Ürünleri Sektörü – ilgili ve Destekleyici Kuruluşlar Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%).....	60
Şekil 18: Ahşap Ürünleri Sektörü – Devlet Grafiği	63
Şekil 19: Ahşap Ürünleri Sektörü – Devlet Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%).....	63
Şekil 20: Eğitim ve Danışmanlık Faaliyetlerinin Tanımlanmasında Kullanılan Girdiler	77

Tablolar Listesi

Tablo 1: Saha Çalışmaları Kapsamında Yapılan Görüşmeler	14
Tablo 2: Küme/Potansiyel Kümelerin İBBS Düzey 2 Bölgeleri Sınıflandırmasına Göre Dağılımı (2011).....	26
Tablo 3: Mobilya Sektöründe Tam Kapasite Çalışmama Nedenleri.....	38
Tablo 4: Kümelenme Çalışmasına Katılan Mikro Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013)	42
Tablo 5: Kümelenme Çalışmasına Katılan Küçük Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013)	43
Tablo 6: Kümelenme Çalışmasına Katılan Orta Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013).....	43
Tablo 7: Kümelenme Çalışmasına Katılan Büyük Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013)	43
Tablo 8: Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörünün Mevcut Durumdaki İnovasyon Performansı (2013)	53
Tablo 9: Kastamonu Ahşap Ürünler İmalatı Sektörü Firmalarının Destek Talep Ettiği Konular.....	62
Tablo 10: Yeni Yatırım Teşvik Bölgelerine Göre TR82 Bölgesi'ndeki İllerin Rakip Bölgelerle Karşılaştırılması... 64	
Tablo 11: Nüfus Yoğunluğuna Göre En Büyük 15 Ülke (Nüfus/km ²)	68
Tablo 12: Nüfus Büyüme Hızına Göre İlk 15 Ülke	68
Tablo 13: GSYİH Büyüme Hızına Göre İlk 30 Ülke (1.000 ABD Doları).....	69
Tablo 14: Mobilya Sektörü Pazarı Büyüklüklerine Göre ilk 40 Ülke (1.000 ABD Doları)	70
Tablo 15: İlk 40 Mobilya İthalatçısının İthalat Büyüme Hızları (2008-2013).....	71
Tablo 16: Türkiye'nin Mobilya Sektöründe En Fazla İhracat Yaptığı İlk 30 Ülke	72
Tablo 17: Potansiyel Pazar Listesi.....	73
Tablo 18: Kapı Sektörü Pazarı Büyüklüklerine Göre ilk 40 Ülke (1.000 ABD Doları)	74
Tablo 19: İlk 40 Kapı İthalatçısının İthalat Büyüme Hızları (2008-2013).....	75
Tablo 20: Türkiye'nin Kapı Sektöründe En Fazla İhracat Yaptığı İlk 30 Ülke (1.000 ABD Doları)	76
Tablo 21: Potansiyel Pazar Listesi.....	77

Kısaltmalar Listesi

Kısaltma	Açılım
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BAKA	Bölgesel Kalkınma Ajansı
BROP	Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı
CE	Conformité Européenne(Avrupa'ya Uygunluk)
GAP-GİDEM	GAP İdaresi Başkanlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından yürütülen proje
GSYİH	Gayri Safi Yurt içi Hasıla
GTİP	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
GZFT	Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
ISO 9000	Kalite Sistem Standartları
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
METUTECH	ODTÜ Teknokent
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOKİ	Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
TPE	Türk Patent Enstitüsü
Trade Map	Uluslararası iş yapabilmek için Ticaret İstatistikleri Veritabanı
TSE	Türk Standardları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UR-GE	Uluslararası Rekabetçiliği Geliştirme
YDO	Yatırım Destek Ofisleri

Yönetici Özeti

2012-2013 dönemi Küresel Rekabetçilik Endeksi çalışmalarına göre Türkiye 144 ülke arasında 43. sıraya yükselmiştir. Türkiye 2011-2012 döneminde 142 ülke arasında 59., 2010-2011 döneminde ise 139 ülke arasında 61. sırada yer almıştır. Türkiye, Küresel Rekabetçilik Endeksi'nin alt unsurları arasında en yüksek performansı pazar büyüklüğünde (15.lık) gösterirken, en düşük performans işgücü piyasasının etkinliğine (124.lük) aittir (World Economic Forum, 2012).

Ülkelerin rekabetçiliğinin değerlendirilmesinde kullanılan bileşenler arasında kurumsal yapılanma, altyapı, sağlık, ilköğretim, yükseköğretim ve işbaşında eğitim durumu, emtia-mal piyasalarının etkinliği, pazar büyüklüğü, inovasyon, işgücü piyasaları, makroekonomik ortam ve mali piyasaların gelişmişliği gibi kriterler bulunmaktadır. Görüldüğü üzere, ülkelerin rekabetçilik performansı oldukça geniş bir platformda ele alınmakta, ticaret ya da teknoloji kadar altyapı ve sosyoekonomik yapı da değerlendirilmektedir.

Rekabetçiliğin sürdürülebilmesi ve geliştirilmesi ülke ekonomileri kadar bölgesel ekonomiler için de bölge içi refahın devamı, yatırım ortamının çekiciliğinin artırılması, katma değer yaratan yapının oluşturulması ve korunması açısından önem taşır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde bölgesel otoritelerin mevcut sektörlerin rekabetçiliğini ve mevcut değer zincirlerinin etkinliğini değerlendirmeleri, gelecek stratejileri belirlemede büyük önem taşımaktadır.

Kastamonu Ahşap Ürünleri İmalatı Rekabetçilik Analizi ve Kümelenme Yol Haritası Çalışması ile Bölgede ahşap ürünleri imalatı sektörünün mevcut durumu, rekabetçilik düzeyi, sektörlerin ilişkili olduğu kurumsal yapılar ve üretim/yönetim durumlarının tespiti gerçekleştirilmiştir. Saha çalışmaları, firma ve paydaş görüşmeleriyle desteklenen çalışmada, sektörlerin rekabetçilikle ilgili problemlerinde öne çıkan darboğazlar tespit edilmiş ve ülkenin uzun vadeli hedeflerinin Bölge işletmelerince de gerçekleştirilebilmesi için eylem planı geliştirilmiştir.

Sektör analizlerinde öncelikle sektörle ilgili Dünya, Avrupa Birliği ve Türkiye'de son yıllarda yaşanan gelişmeler, sektörel politikalar belirlenirken altı çizilen ortak problemler ve işaret edilen çözümler incelenmiştir. Bölgedeki sektör işletmelerinin rekabetçiliklerinin değerlendirilmesi için firma ve paydaşlardan oluşan saha ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan rekabet analizinde Michael Porter'ın Elmas Modeli kullanılmıştır. Bu modelde sektörlerin rekabet koşulları 6 ana başlık altında incelenmekte ve diğer sektörlerle karşılaştırmalar yoluyla göreceli olarak rekabet avantajları ortaya konulmaktadır.

Saha verileri; sektör birlikleri, bakanlıklar, ulusal ve uluslararası kuruluşlar, istatistik kuruluşları, meslek birlikleri gibi kurum ve kuruluşların mobilya ve orman ürünleri sektörlerine yönelik ulusal ve bölgesel analizleri ile desteklenmiştir. İkincil veri kaynakları olarak da Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Türk Patent Enstitüsü (TPE), İhracatçı Birlikleri tarafından hazırlanan sektör verileri, yüksek lisans ve doktora tezleri, bölgesel analizler gibi kaynaklar değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen analiz çalışmalarına göre ahşap ürünleri imalatı sektörünün rekabetçiliği düşük seviyededir. Bölgede kümelenme çalışmaları için yeterli bir yığın bulunmasına karşın, sektörde tedarik zincirinin ve değer zincirinin unsurlarında eksiklikler olduğu gözlemlenmiştir. Bu gerçekler, ulusal ve sektörel politikalar ve 2023 stratejileri ışığında değerlendirilerek gelecek için somut eylemler şekillendirilmiştir. Yapılan çalışmada, sektörlerin ihtiyaç ve sorun analizleri gerçekleştirilerek inovasyon, rekabetçilik, yeni pazarlara açılma konularında birleştirilmiş ve eylem planının şekillendirilmesinde diğer verilerle birlikte kullanılmıştır.

Firmalar net satış hasılatı baz alınarak ölçeklendirildiğinde, 11 adet mikro ölçekli, 12 adet küçük ölçekli, 5 adet orta ölçekli ve 2 adet büyük ölçekli; çalışan sayısı baz alınarak ölçeklendirildiğinde 7 adet mikro, 12 adet küçük ölçekli ve 9 adet orta ölçekli ve 2 adet büyük ölçekli firmadan oluşan bir grup olduğu görülmektedir.

Kastamonu Ahşap Ürünleri İmalatı Rekabetçilik Analizi ve Kümelenme Yol Haritası Çalışmasında incelenen 29¹ firmanın 2013 yılı toplam net satış hasılatı 175.030.000,00-TL'dir. Firma başına 2013 yılı ortalama satış hasılatı ise 6.035.517,00-TL olarak gerçekleşmiştir. 29 firmada toplam çalışan sayısı 1.873'dür. Çalışanların % 5'i lisans mezunudur ve % 3'ü yabancı dil bilmektedir. Sektördeki kişi başı ciro 93.449,01-TL olarak hesaplanmıştır.

Kümelenme çalışmasına katılan 29 firmanın 2013 yılı net ihracat hasılatı 20.980.000,00-TL'dir. İhracat yapan grubun (8 firma) toplam satış hasılatının yaklaşık % 0,4'üne denk gelen bu miktar, ihracat konusunda firmaların performanslarının ne kadar zayıf olduğunu göstergesidir. 29 firmanın 21'i henüz hiç ihracat gerçekleştirmemiş

1 Saha görüşmelerinde ziyaret edilen firmalardan biri olan ve hem çalışan sayısı bakımından hem de net hasılatı bakımından sektörün genel durumu için elde edilecek verilerde hata olmasına sebep olabilecek nitelikte yüksek değerlere sahip Kastamonu Entegre A.Ş., sayısal analiz verilerinden çıkartılmıştır.

olup, ihracat yapan firmalar arasında 2 firma ise % 50 oranında yurtdışına çalışmaktadır.

Saha görüşmelerinde ziyaret edilen firmalar için hedef pazar belirlenmesi sürecinde, özellikle katılımcı firmaların ahşap ürünleri imalatı sektörünün farklı alt segmentlerinden olmaları nedeniyle, daha çok sektöre ilişkin genel göstergeler değerlendirilmiştir. Dolayısıyla değerlendirmelerde, iki adet ana ticaret sınıfı göz önüne alınmıştır. Bu sınıflar Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTİP) kodları kapsamında mobilya ve kapı sektörü olarak incelemede ikiye ayrılmış ve sektörle ilgili en güncel göstergeler kullanılmıştır. 2013 performansları kadar, 2009 küresel krizine rağmen pazarın büyüebilmiş olması, ithalata açıklık durumu, ithalattaki büyümenin sürdürülebilir olması gibi kriterler değerlendirilmiştir.

Kastamonu İli ahşap ürünleri imalatı sektörü kümelenme konusundaki vizyonu "TR82 Bölgesi'nde ahşap ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet güçlerinin kümelenme yaklaşımı ile artırılması" olarak belirlenmiştir. Bu vizyon altında; "küme yönetimi", "rekabetçilik/inovasyon" ve "ihracat/yeni pazarlara giriş" başlıklı 3 adet temel ortak rekabet alanı belirlenmiş olup, bu alan altında 23 adet eylem tanımlanmıştır. Bu eylemlere yönelik yine 23 adet faaliyet geliştirilmiş olup, bunların her biri için performans göstergeleri belirlenmiştir.

1. Yöntem

1.1 Amaç

Ahşap ürünleri imalatı sektörü; Kastamonu İli'nde istihdam yaratma, yerel kaynakların değerlendirilmesi ve Bölge ekonomisinde yaratılan katma değer açısından önde gelen sektörler arasındadır. Bu hususun TR82 Bölgesi 3 Yıldız Küme Analiz Çalışması'nda da altı çizilmiştir. Çalışma, ahşap ürünleri imalatını 3 yıldız olarak öne çıkan tek sektör olarak belirlemiştir. Bu çalışmalar, yatırım destek ofisleri tarafından sektöre yönelik analiz ve raporlarla da desteklenmiştir. Ancak sektörlerin ulusal ve uluslararası rekabetçilik düzeyleri konusunda daha önce yapılmış bir araştırma/analiz bulunmamaktadır. Sektörel politikalar geliştirildiği bir dönemde Bölgedeki işletmelerin mevcut durumları, ihtiyaçları, rekabetle ilgili problemleri, yenilenme seviyeleri, teknolojik seviyeleri ve kurumsallaşma düzeyleri gibi mevcut durum analizleri gelecek için stratejiler geliştirmede değerli katkılar sunacaktır.

Kastamonu İli ahşap ürünleri imalatı sektörü analizi gerçekleştirilirken uluslararası rekabetçilik bağlamında Türkiye'de oldukça kabul gören rekabet analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma, karar vericiler açısından sektörlerin rekabet yeteneklerinin görsel olarak da değerlendirilebilmesi için grafiksel karşılaştırmalar ve istatistiklerle desteklenmiştir. Bu değerlendirmeler, analiz edilen sektörlerce ortaya konulan istihdam, kişi başına ciro, yenilik potansiyellerinin karşılaştırılması gibi unsurlarla desteklenmiştir.

1.2 Analiz Yöntemi

Ahşap ürünleri imalatı sektörü için 3 temel analiz gerçekleştirilmiştir.

- GZFT (Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi
- Rekabet analizi
- Hedef pazar analizi

1.2.1 GZFT Analizi

GZFT analizi; hem saha ziyaretlerinde hem de Bölgede gerçekleştirilen sektör çalıştayında katılımcılarla interaktif olarak gerçekleştirilmiştir. Saha ziyaretlerinde doldurulan anketler hariç, çalıştay katılımcıları sektörün mevcut durumdaki güçlü ve zayıf yanlarını, bölgesel, ulusal ve uluslararası gelişmeler ışığında fırsat veya tehdit olarak belirlenen unsurları da belirtmişlerdir.

1.2.2 Rekabet Analizi Yöntemi - Porter Elmas Modeli

Ahşap ürünleri imalatı sektörü analizinin parçası olarak sektörün mevcut durumdaki rekabetçiliği de değerlendirilmiştir. Sektörün uluslararası rekabetçilik pozisyonu analiz edilirken Michael Porter'ın Elmas Modeli kullanılmıştır. Bu yöntemi geliştirirken Michael Porter 10 ülkedeki başarılı iş kümelenmelerini ve rekabet avantajı yaratılmış endüstrilerdeki dinamik süreçleri analiz etmiştir. Rekabet işletme bazında incelendiğinde, bir işletmenin rekabet gücünün sektöründeki diğer işletmelerin performansı ve değer zincirindeki diğer aktörlerin performansı ile ilgili olduğu görülmektedir.

1.2.2.1 Porter Elmas Modeli

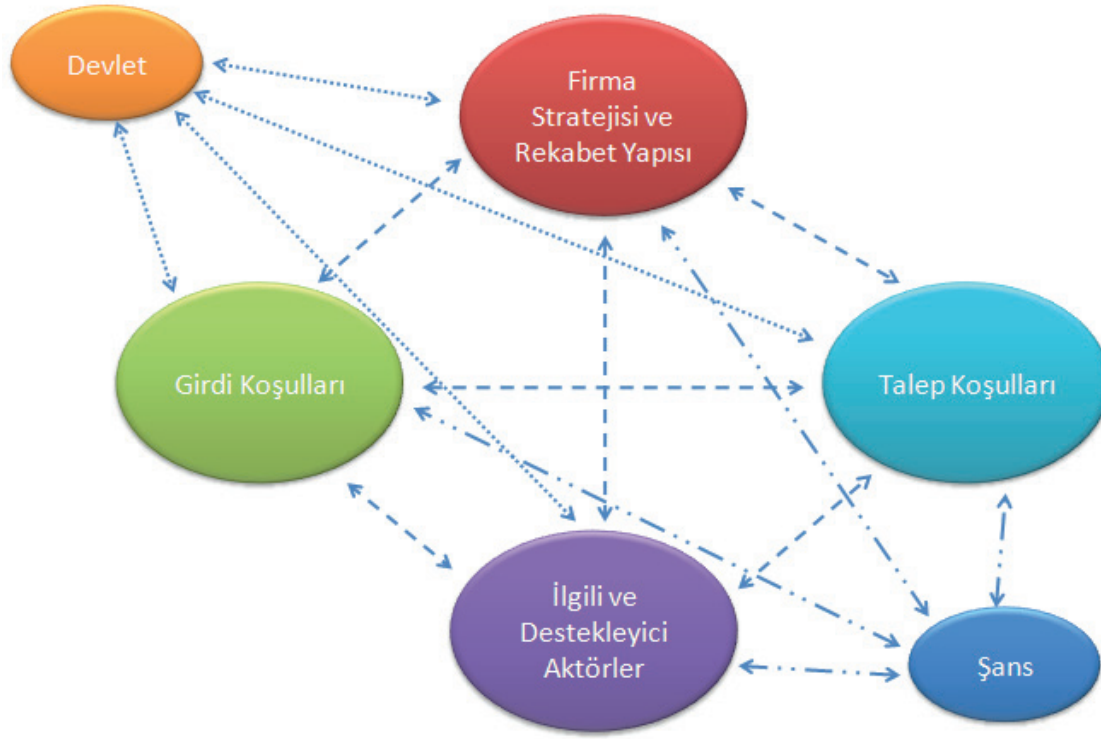
Porter'ın gerçekleştirdiği rekabet araştırmaları sonucunda uluslararası rekabet analizi gerçekleştirilirken 6 ana faktörün analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Porter'ın Elmas Modeli sektörlerin rekabet gücünün bu 6 ana faktör kapsamında göreceli olarak değerlendirilmesine dayanır. Tanımlanan 6 faktör sırasıyla:

- 1. Girdi koşulları;** örneğin insan kaynakları, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları gibi sektörler için önemli girdilerin değerlendirilmesidir.
- 2. Talep koşulları;** iç talep ya da dış talep, potansiyel pazarlar ve talebin niteliği, kullanıcının (müşterinin) seçiciliği gibi hususlar değerlendirilir.
- 3. İlgili ve destekleyici aktörler;** uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili aktörlerdir. Örneğin girdi maliyetlerinin azaltılması, süreç iyileştirme sağlanması, inovasyon zincirindeki diğer işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edilmesini sağlayan kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri bu başlık altında değerlendirilir.
- 4. Firma stratejisi, yapı ve rekabet faktörü;** firmaların kurulma nedenleri, kendilerine belirledikleri amaç ve nasıl yönetildikleri rekabet açısından önemlidir. Bulundukları çevrede "rekabet" olması, firmaların rekabet

yeteneklerini geliştirip inovatif olmaya iteceğinden önemlidir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek unsurlara örnek olarak bölgesel şartlar, sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yapısı, yerli-yabancı sermaye, firmaların inovasyon kapasiteleri, rekabete yaklaşımları verilebilir.

5. **Devlet;** sayılan 4 koşulu da etkiler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası unsurlar bu faktör başlığında değerlendirilir. Örneğin Devlet talebin nasıl şekilleneceğini, inovasyon kapasitesinin nasıl geliştirilebileceğini de etkiler.
6. **Şans;** işletmenin kontrolü altında gerçekleşmeyen ve diğer faktörler altında değerlendirilemeyen unsurlar için bu faktör ayrılmıştır.

Şekil 1: Porter'ın Elmas Modeli Unsurları



1.2.3 Hedef Pazar Analizi

Bilgi Madenciliği ve Veri Madenciliği çalışmaları ile strateji geliştirme sürecine girdi sağlayacak bilgi ve veri havuzu oluşturulmuştur. Bilgi Madenciliği kapsamında sektörle ilgili ulusal ve uluslararası raporlar incelenmiş ve önemli kısımları ayıklanmıştır. Veri Madenciliği, hedef pazarların belirlenmesi için gerekli verileri sağlamıştır. Bu kapsamda özellikle Trade Map ve OECD verileri işlenmiştir. Söz konusu veriler hedef pazar belirlenmesi bölümünde yoğun olarak kullanılmıştır.

Firma Ziyaretlerinde açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formu firmaların mevcut durumdaki rekabetçilik seviyelerini ve ihtiyaçlarını tanımlamaya yönelik içeriğe sahiptir.

Firma ziyaretlerini müteakip Eğitim ve Danışmanlık İhtiyaçları Analizi hazırlanmıştır. Ayrıca söz konusu analiz ve veri madenciliği ile hedef pazarlar belirlenmiş, firma ziyaretleri ile kümenin bilgi yönetim sistemine kayıt edilmesi için gerekli bilgiler de toplanmıştır. Böylece hem kümenin görünürlüğü hem de Ekonomi Bakanlığı'nın projeyi online olarak izlemesi sağlanmıştır.

Hedef pazarların belirlenmesi için gerçekleştirilecek analiz 2 temel girdiye dayanmaktadır. Bunlar; firmaların bireysel ihracat stratejileri ve uluslararası pazar verileridir. Söz konusu girdiler kullanılarak tanımlanan hedef pazarlar nihai halini almıştır.

1.3 Ortak Akıl ve Eylem Planı

Ekonomi Bakanlığınca hazırlanan Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası geliştirme çalışması gerçekleştirilir-

ken, ulusal ve uluslararası strateji belgelerinde belirtilen öncelikli konularda yerli ve yabancı kümelerin gerçekleştirdiği başarılı faaliyetler de tespit edilmiştir. Tespit edilen başarılı küme faaliyetlerinin, Ekonomi Bakanlığı tarafından Türkiye'deki kümeler için durum tespitinin yanında kümelerin odaklandıkları stratejiler konusunda değerlendiren Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu'na girdi sağlayacak iyi uygulama örneği olarak kabul edilebilmesi için üç kriter aranmıştır. Bunlar; (i) diğer kümeler tarafından uygulanabilir olması, (ii) ulusal ve uluslararası strateji dokümanlarında belirtilen önceliklerden biri ile ilgili olması, (iii) kümenin sistematik faaliyetlerine uyarlanabilir olmasıdır. Bu yönüyle, Çalışma, Türkiye'deki kümelenme çalışmaları için önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

Yukarıda belirtilen üç temel girdiden elde edilen önceliklerin gruplandırılması ile dört ortak rekabet alanı başlığı elde edilmiştir. Bunlar:

- Küme yönetimi,
- Rekabetçilik,
- İnovasyon,
- Bölgelerarasılaştırma / uluslararasılaştırma'dır.

Küme yönetimi, Avrupa Birliği küme politikalarının ve politika geliştirmeye yönelik projelerin gündeminde ilk sırada bulunmaktadır. Küme yönetimi, küme gelişimi için kritik başarı faktörüdür. Etkili bir küme yönetimi, aynı zamanda diğer üç ortak rekabet alanı için de kolaylaştırıcı bir unsurdur.

Sürekli verimlilik artışı ile ekonomik büyüme sağlandığı takdirde, ülkelerin rekabet gücü sürdürülebilir ve artırılabilir. Söz konusu olan sürekli verimliliğin, girdilerin maliyetinin düşük olmasından ziyade bütün alanlarda üstünlüğü hedeflemesi esastır. Verimlilik; yenilik getirebilme seviyesi, (bilişim de dâhil olmak üzere) bilim ve teknolojinin kullanılması ve insan kaynaklarının geliştirilmesi ile doğrudan bağlantılıdır. Bundan dolayı; rekabetçilik, ağırlıklı olarak ulusal ve uluslararası küme geliştirme politikalarına dayanmakta olup, bu çalışmada başlıca ortak rekabet alanlarından biri olarak belirlenmiştir.

Diğer bir ortak rekabet alanı olan inovasyon, sürdürülebilir rekabet gücünün temel taşı durumundadır. İnovasyon; yeni ürünlerin, süreçlerin, kuruluş ve yönetim sistemlerinin ortaya konulup sürekli olarak iyileştirilmesi ve yeni pazarların başarılı bir şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kümelerde inovasyonun desteklenmesi, üretimin katma değerini ve ihracatı arttıran önemli bir amaç olarak görülmektedir.

Belirlenen önceliklerin gruplandırılması sonucunda ortaya çıkan diğer bir ortak rekabet alanı da uluslararasılaştırma/bölgelerarasılaştırma'dır. Uluslararasılaştırma ve ihracat birçok küme yönetiminin öncelik verdiği konuların başında gelmektedir. Ancak potansiyel kümelerin birçoğunun bölgesel ve ulusal pazarda bile yeterli rekabet gücüne sahip olmadıkları görülmektedir. Birçok sektör için ulusal pazarımızın geniş satın alma kapasitesi, adeta firmaları uluslararası pazarlardaki rekabete hazırlayan bir kuluçkalık görevi görmektedir. Bu nedenle fikir aşamasındaki birçok küme için "uluslararasılaştırma" faaliyetlerinden önce yeni bir kavram olan "bölgelerarasılaştırma" faaliyetleri yürütülmelidir.

Uluslararasılaştırma hemen hemen bütün politika belgelerinde yer alması ve kümelerin önceliklerinden biri olması, ayrıca 2023 yılında hedeflenen 500 milyar ABD Doları ihracat hedefi ile dört ortak rekabet alanından biri olarak belirlenmiştir. Özellikle Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritasında fikir aşamasında bulunan kümeler incelendiğinde, önemli bir kısmının ulusal pazarlardaki rekabet edebilirliklerinin nispeten zayıf olduğu görülmüştür. Bu nedenle 4. ortak rekabet alanı başlığı, bölgelerarasılaştırma kavramı eklenerek genişletilmiştir. (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, 2012)

Küme yönetimlerinin, kümelenme çalışmasına başlayacak olan işbirliği kuruluşlarının ve bölgesel/ulusal otoritelerin, kümelenme konusunda strateji geliştirme süreçlerine katkı sağlamak amacı ile bu çalışma boyunca edinilen tüm bilgi ve deneyim ışığında, "Ortak Rekabet Alanları Eylem Planı" hazırlanmış ve bu rapor kapsamında sunulmuştur.

1.4 Veri Toplama Yöntemi

Kastamonu İli Ahşap Ürünleri İmalat Sektör Analizi gerçekleştirilirken araştırmanın temel amacına ulaşılabilmesi için hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu bağlamda, hem birincil hem de ikincil veri toplama teknikleri kullanılmış, Elmas Model adı verilen yöntemle sektör firmaları ve sektörle ilgili deneyimli uzmanlar/paydaşlarla görüşmeler yapılarak ahşap ürünleri imalatı sektörü analiz edilmiştir. Araştırmada birincil ve ikincil veri toplama yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

1.4.1 Birincil Veri Toplama Yöntemleri

Birincil veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme, derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Bu görüşmeler Bölgede yerleşik kurum ve kuruluşların temsilcileri ve sektörün rekabet durumu hakkında genel bilgi sunabilecek firma temsilcileri ile gerçekleştirilmiştir. İkincil veri toplama yöntemleriyle sektöre ilişkin derlenen bilgiler, rekabet analizinin Porter'ın Elmas Modeline göre şekillendirilebilmesi için birincil veri toplama yöntemiyle derlenen verilerle desteklenmiştir. Bu aşamada paydaşlar ve sektörlerin genel durumuna ilişkin veri-bilgi sunabilecek firma temsilcileriyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş olup; ilgili firma temsilcilerine ayrıntılı anketler uygulanmıştır.

1.4.1.1 Uzmanlarla Mülakatlar

Rekabet analizi yapılmak üzere seçilen sektörde bölgesel gerçeklere hakim paydaşlar tespit edilmiştir. Bu uzmanlarla (akademisyenler, sektör danışmanları, kalkınma ajansı yöneticileri, kamu kurumlarında sektör konusunda uzmanlaşan yetkililer gibi) sektörlerin girdi koşulları, talep dağılımı, inovasyon ve uluslararasılaşma konusunda bilgi ve destek sunan kuruluşlar, kamu kurumlarınca sağlanan rekabet ortamı, Bölge işletmelerinin yapısal gerçekleri ve rekabet stratejileri hakkında bilgiler alınmıştır. Aynı zamanda bu uzmanlardan bahsedilen kriterlerin işletmelerin rekabet gücüne ne ölçüde etkili olduğunun derecelendirilmesi istenilmiştir. Uzmanların Elmas Modeli değişkenleri ve alt unsurları sektör işletmelerin rekabet yeteneklerine etkisi açısından derecelendirmesi istenilerek, sektörün kendine özgü rekabet gücü parametreleri şekillendirilmiştir.

1.4.1.2 Firmalarla Mülakatlar

Uzmanlarla gerçekleştirilen mülakatlar, ikincil veri toplama yöntemleriyle derlenen veriler ışığında değerlendirilip firma temsilcilerince verilen saha verileriyle desteklenerek Elmas Modeli için gerekli rekabet unsurlarına ilişkin derecelendirme yapılacak hale getirilmiştir. Firma temsilcileri mülakatlarda, sektörlerinin uluslararası rekabetçilik durumunu tespit etmeye yönelik Elmas Modeli'nin temel ve alt değişkenlerini değerlendirerek kendi firmalarının perspektifinden bölgedeki ilgili sektör faaliyetlerini ve bu faaliyetler içindeki kendi paylarını sunma imkanı bulmuşlardır. Firma temsilcilerinden aynı zamanda Elmas Modeli'nde firma yapısı ve rekabet stratejisi başlığı için önemli bir girdi olacak inovasyon kapasitesi analizi için veriler de alınmış ve bu sayısal verilerin benchmark (kıyaslama) sürecinde yardımcı veriler olarak kullanılması sağlanmıştır.

1.4.1.3 Saha Çalışması Sektör Görüşmeleri

Sektör analizlerinde birincil verilerin derlenmesi amacıyla gerçekleştirilen saha çalışmalarında görüşmeler yürütülen firma ve uzmanlar/paydaşlar aşağıdadır:

Tablo 1: Saha Çalışmaları Kapsamında Yapılan Görüşmeler

Firma / Kurum Yetkilisi / Sektör Uzmanı	Firma / Kurum
Şehmus GÜNAYDIN	Kastamonu Valiliği
Tahsin BABAŞ	Kastamonu Belediyesi
Nevzat EROL	KOSGEB
Enis GÖKÇEK	Tarımsal ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
Veli KANKO	Kastamonu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Prof. Dr. Temel SARIYILDIZ	Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi
Sedat İŞERİ	Kastamonu Ticaret Borsası
Selçuk ARSLAN	Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası
Metin EKŞİ	Tosya Ticaret ve Sanayi Odası
Dursun ERGİN	Kastamonu Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
Ömer GÜLAMOĞLU	SFC Entegre Orman Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Enüs KOÇ	Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Erdal GÜLCAN	Gülcen Orman Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Ahmet Hakan SÖNMEZ	Çağ Orman Ürünleri Ve Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Vedat TUNÇEL	Dortek Kapı Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Yasin TAŞÇI	Ekol Kontrplak Taşköprü Tarım Hayvancılık Orman Ürünleri Tekstil Madencilik Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Yılmaz BEK	Güven-Pa Orman Ürünleri Pazarlama Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
Zafer NALBANTOĞLU	TKS Tosya Ağaç Kaplama Ve Yonga Levha Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Yavuz EVİN	Evkap Orman Ürünleri Yapı Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
Orhan ÖZDEN	Mühendisler Orm. Ürün. Mob. Mim. İnş. Taah. Taks. Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Şakir YİĞİTER	Yiğiter Orman Ürünleri ve İnşaat Pazarlama Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
Orhan TUNCA	Namsa Yapı Malzemeleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Nurettin KOÇKAN	Sedef Ahşap Orman Ürünleri Ticaret ve Sanayi Ltd. Şti.
Ahmet ODABAŞIOĞLU	Güvensan Orman Ürünleri Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Ahmet Salih KIRIK	Temel Ahşap Doğrama ve Pres Kapı Sanayi
Ali Osman SEFER	Seferoğulları Orman Ürün. Nak. Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Metin EKŞİ	Ekşioğlu Orman Ürünleri Turizm. Nak. Oto. İnş. Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
Hüsamettin BERÇİNLİ	Üstün Ahşap Orman Ürünleri İnş. Tur. Nak. San. ve Tic. Ltd. Şti.
Ali SULUCA	Bayramoğulları Orman Ürünleri İnşaat Taahhüt San. Tic Ltd. Şti.
Mahmut ÖZTÜTÜNCÜ	Tütüncüler Orman Ürünleri San. Tic. Ltd. Şti.
Hüseyin SAK	Sak-Door
Ekrem KARANDI	Klas Antik Mobilya
Raşit ÖZTÜRK	Nur Antik
Hüseyin SARIAHMETOĞLU	Osmanlı Antik
Metin DEĞİRMENCİOĞLU	Kastamonu Antik
İsmail SARİOĞLU	Byroyal Mobilya ve Dekorasyon Tic. Ltd. Şti.
Özgür BAYRAKTAR	Safran Garden Mobilya Sanayi tic. Ltd. Şti.
Ergün CAN	Can Orman Ürünleri Mutfak Banyo Dekorasyon Ltd. Şti.
Fatih DEĞİRMENCİ	Mdr Dekor Yapı Ltd. Şti.
Abdullah ŞAHİNOĞLU	Güven Antik

1.4.2 İkincil Veri Toplama Yöntemi

İkincil verilerin temininde literatür taramaları ve masabaşı araştırmalar, sektörel politikalar ve stratejiler ve ulusal ve uluslararası veri tabanları kullanılmıştır. Bu çalışmalar ile sektörlerin Dünyada ve Türkiye'deki konumları ile gelişmeler ve son olarak da bölgesel ölçekte sektörlerin durumunun raporlanması için gerekli kaynaklar tespit edilerek değerlendirilmiştir. Bu bilgi kaynakları Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜİK, TPE, TOBB, International Trade Center ve diğer kuruluşlarca hazırlanan sektör verileri, sektörel politikalar ve durum raporları, kamu kurumlarınca hazırlanan planlar, yüksek lisans ve doktora tezleri, kalkınma ajanslarınca sunulan bölgesel analizler gibi kaynaklardır. Bu kaynaklardan hem nitel (kalitatif) hem de nicel (kantitatif) veriler elde edilmiştir.



2. Kümelenme Kavramı

Küme (cluster), bilindiği üzere “sektör” merkezli bir konudur. Özünde de inovasyon sistemini sektör bazına indirgeyip, işleyişini mükemmelleştirmek yer alır. Yani hedefte yine işletmelerin inovasyona yönlendirilmeleri vardır, ancak kümelenme, bir alana odaklanır ve o sektör/alandaki inovasyon sisteminin daha verimli ve doğru yapılandırılmış halde düzenlenmesini hedefler.

Burada “inovasyon sistemi” kavramını biraz daha açmak gerekebilir. İnovasyon sistemi işletmeleri, işletmeler için mal ve hizmet sağlayan tedarikçileri, AR-GE hizmeti veren üniversite veya araştırma kurumlarını, AR-GE için veya diğer üretim/pazarlama/tanıtım gibi hizmetler için fon sağlayan kuruluşlar (ya da bankalar), araçlar dediğimiz işletmeler ve kamu, AR-GE, finansman arasında hizmet veren kuruluşlar, altyapı sağlayan kuruluşlar (kamu kurumları da dahil olmak üzere) ve müşteriler gibi oldukça geniş bir yelpazeyi içerir.

Şekil 2: Kümelenme Sistemi



Kümelenme sadece aynı sektörde yer alan firmaların bir araya gelmeleri değildir. Yukarıda da belirttiğimiz üzere o sektörün “inovasyon sistemi”nin tanımlanması ve iyi işler hale getirilmesi üzerine yürütülen projeler kümelenmeyi oluşturur. Bazı platformlarda kümelenme konusuna “soğuk” yaklaşımın nedeni bu yanlış anlama yüzündendir, sadece işletmeler birliği gibi değerlendirildiğinden, rekabet içindeki firmaların birbirleriyle nasıl işbirlikleri geliştirebilecekleri sorgulanır.

Kümelenmenin temelinde sektöre odaklanmak bulunur. Aslında her sektörün, değer zinciri dediğimiz ağların ihtiyaçlarının da farklı olduğu bir gerçektir. Tekstil sektörü için yürütülecek kümelenme çalışması ihracat veya tanıtım, pazarlama için güçlü oyuncular gerektirirken, nanoteknoloji çalışılan kümede güçlü AR-GE oyuncularını mutlaka yer almalıdır.

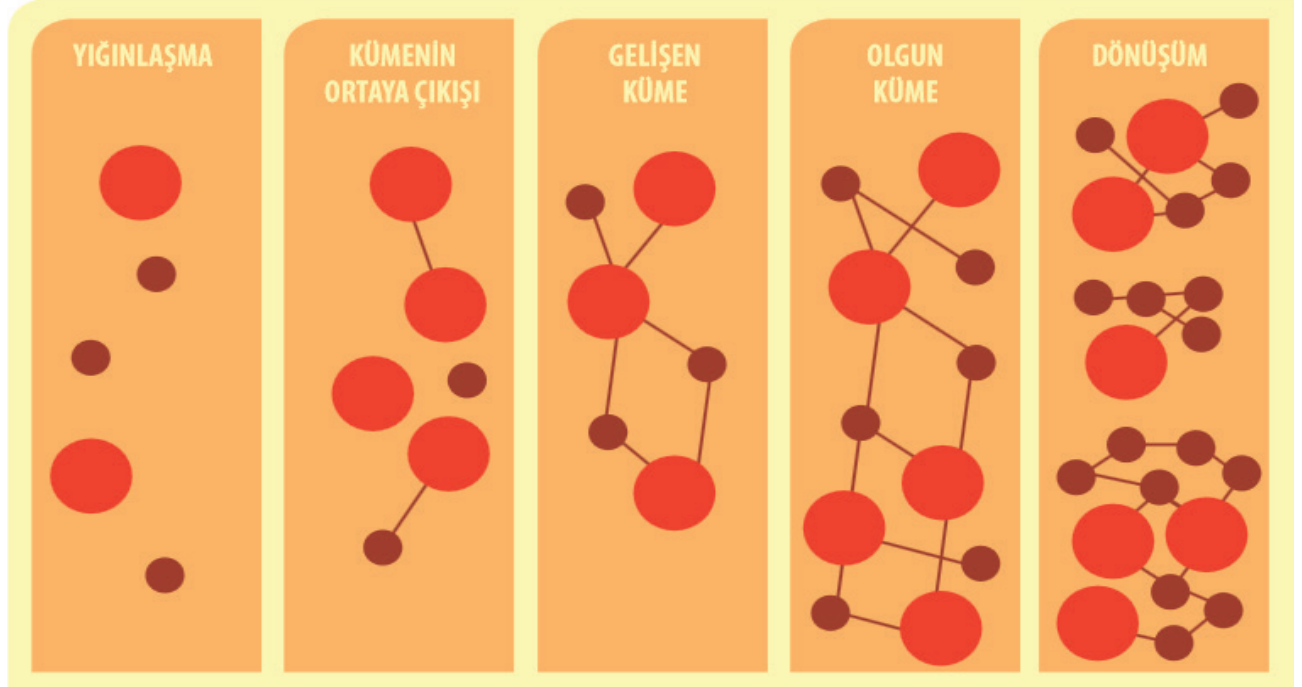
Her sektörün ihtiyacı farklıdır. Bir projeye kalkınmanın sağlanamayacağı gibi, rekabet gücü politikalarının her biri de farklı sorunlara ilişkin farklı çözümlerdir. Kümelenme çalışmalarında kritik başarı unsurlarından biri de doğru kümenin ve doğru “sektör”ün seçilebilmesidir.

İşletmeler için doğru yatırım alanları seçerken nasıl analiz yöntemleri kullanılıyorsa, bölgesel kümelerin seçimi için de benzer mekanizmalar mutlaka süreçte yerlerini almalıdır. Sektör analizleri, rekabet analizleri gibi çalışmalar, sektörlerin gelecek perspektifleriyle de beslenmelidir. Kümelenme çalışması yapan bölgelerin gerçekleştirmesi gereken minimum analizler arasında pazar payı – pazarın büyüme oranı analizi de en önemlilerdendir (innoCentric, 2008).

2.1 Dünya ve Türkiye’de Kümelenme Politikalarının Gelişimi ve Mevcut Durum

Kümelenme kavramı 1990’lı yıllarda Michael Porter tarafından geliştirilmiş, ülkemizde ise 2000’lerde üzerinde durulmaya başlanmış bir kavramdır. Bu kavramın yaygınlaşması devletin mevcut ya da yeni geliştireceği politika araçları ile kümelenme alanına müdahale etmesini zorunlu kılmıştır. Kümelenme birçok politika alanının kesişim noktasında olan bir olgu olduğundan çeşitli politika yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu politik yaklaşımlar kümelenme politikaları ile neyin hedeflendiğine (rekabetçiliğin artırılması vb.) göre değişiklik göstermektedir. Kümelenme politikalarının oluşturulması aşamasında dikkate alınması gereken diğer bir husus da “küme yaşam döngüsü”dür. Kümeler kendi doğal süreçleri içerisinde oluşur, büyür, olgunlaşır ve yok olurlar. Bu evrimleşmenin her bir safhası onlarca yıl almaktadır. Kümenin yaşam döngüsü çeşitli aşamalara bölünebilir.

Şekil 3: Küme Yaşam Döngüsü



Kaynak: (Cansız, 2011)

KOBİ’ler ve büyük işletmeler arasında ağ yapılarının tesis edilmesi, yenilikçi faaliyetleri hızlandırarak üretkenliği artıracak üniversite-sanayi işbirliğinin kurulması ve nihayet ulusal ve yerel rekabetçiliğin artırılması kümelenme politikasının hedefleri arasında yer almaktadır. (Bacak & Altaş)

2.1.1 Dünyada Kümelenme Politikalarının Gelişimi ve Mevcut Durum

Dünya genelindeki kümelenme politikaları incelendiğinde bu politikaların ülkelere, ihtiyaçlara ve oluşturulma amacına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Kümelenme politikası oluşturulmasının mantığı kümelerin kendi kendilerine oluşmalarını ve gelişmelerini engelleyen bazı piyasa kusurlarının varlığının kabulü üzerine kuruludur. Piyasaların hiçbir devlet müdahalesi olmadan etkin bir şekilde kaynak tahsisi yapacağı, diğer bir ifadeyle “görünmez el” tarafından düzenleneceği politika oluşturma güdüsünü değiştirmemektedir. (Smith, 2007)

Kümelenmeyi kullanarak pozitif dışsal ekonomiler yaratmak için gerekli mekanizmayı tesis eden kamu politikaları, üretkenliği ve yenilikçi büyümeyi teşvik eden mahiyette olmalıdır. Kümelenme politikasının geleneksel sanayi politikalarından farklı olduğundan hareketle, ulusal rekabetçilikte önemli bir kavram olan üretkenliğin artmasına hizmet etmeyen “sektör seçimi” veya “yapay rekabetçi bölgeler yaratma” politikalarının başarılı olma şansı düşük olabilmektedir. Bu bakımdan “bütün kümeler iyidir” sloganından hareketle bütün kümelerin desteklenmesine imkân veren bir politikanın oluşturulması gereklidir (Porter, 2007).

Kümelerin yaşam döngülerine göre ihtiyaçları farklılaşmaktadır. Örneğin küme yaşam döngüsünün başlangıç evresinde farkındalık ve bilinçlendirme faaliyetleri, gelişme evresinde verimliliği artıracak faaliyetler, olgunluk aşamasında ise yenilikçiliği artıracak faaliyetler öncelik arz etmektedir. Kümelenme destek politikaları geliştirirken dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise devletin mevcut olan destek modelleri ve kümelenmeler için geliştirilecek olan yeni destekler arasında uyumluluğun sağlanmasıdır.

Politik araçlar genellikle mali teşvikler, proje bazlı destekler ve hizmet araçları olarak özetlenebilirken, kümelenmeye ilişkin destek araçları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

- Aktörlerin sürece katılımını hedefleyen araçlar (kümelenme dinamiklerini harekete geçiren ve özel sektör, üniversite, kamu arasında iletişimi sağlayan kolaylaştırıcılar, farkındalık yaratma etkinlikleri, ağ oluşturma faaliyetleri gibi)
- Toplu hizmet ve iş bağlantıları (örn. KOBİ iş geliştirme desteği, tedarikçiler ve satın alanlar arasında aracılık ve komisyonculuk hizmetleri, kalite/teknik standartlar desteği, sertifikalandırma, ihracat ağları gibi) ve ilgili destekleyici kuruluşlar (girişimcilere destek sağlayanlar, teknoloji merkezleri, eğitim kurumları)
- Ortak AR-GE ve ticarileşme (ortak AR-GE projeleri, fikri mülkiyet haklarına yönelik destekler v.b)

Kümelenme politikasının etkin bir şekilde çalışması için hazırlanan Avrupa Birliği Küme Rekabet Edebilirlik ve İnovasyon Programının olası müdahale alanları da aşağıda verilmiştir.

- KOBİ'ler arası ağ yapılarının oluşturulması
- KOBİ'lerde nitelikli işgücünün istihdamı
- Üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanması
- Bilginin yaygınlaştırılması
- İnovasyon altyapısının güçlendirilmesi

Kümelenme politika hedefleri arasında ülkenin inovasyon kapasitesinin artırılması ve böylelikle ekonomik kalkınmanın ve işletmeler arası bilgi değişiminin hızlandırılması yer almaktadır. Müdahale alanlarının ulusal ve bölgesel düzeyde uygulanacak politikaların merkezinde yer alması önemli görülmektedir. Özellikle yerelde girişimcilik kültürünü geliştirecek politikaların kümelenme politikası ile bütünleştirilmesi müdahalelerin etkinliğini artırabilmektedir.

Kümelenme politikası ulusal düzeyde birçok politikanın eşgüdümünü gerekli kıldığından, etkin bir uygulama için bir yönetim programı ihtiyacı oluşmaktadır. Bu tip programın amacı, politikanın ulusal ve yerel düzeyde sorunsuz uygulanmasını sağlamaktır. Yönetişim programı içerisinde tanımlanan "farkındalık, bilinçlendirme, iş dünyasının sahiplenmesi, kamu kurumları arasında işbirliğinin artırılması" gibi eylemler ortak bir platformun kurulmasını gerekli kılmaktadır (Andersson, Serger, Sörvik, & Hansson, 2004).

Kümelenme politikası geleneksel sanayi politikalarının odağını değiştirmektedir. Değişim, bireysel olarak bir firmanın veya özel bir sektörün desteklenmesinden firmaların ve kurumların işbirliği faaliyetlerinin desteklenmesine doğru olmaktadır.

Bölgesel uzmanlaşmaya dayanan kümelenme modeline karşılık ekonomik kalkınmanın uzmanlaşmaya değil farklılaştırmaya dayandığı da savunulmaktadır. Bu teoriye göre, az gelişmiş ülkeler gelişmiş ve nitelikli ürün çeşitliliğine sahip olmadıklarından gelişmekte geri kalmaktadırlar. Bu bakımdan üretkenliği artıracak bir kümelenme politikasının, en azından kalkınmanın erken dönemlerinde, ürün çeşitliliğine de odaklanması olumlu sonuçlar verebilmektedir. (Bacak & Altaş)

Kümelenme politikası; kümelerin verimliliği, rekabet edebilirliği, karlılığı ve küme işletmelerinde istihdamı artırdığı görüşü üzerine kuruludur. Kümelenmenin bu kadar çeşitli kavramlarla sıkı bir ilişki içerisinde olması ve her kavramın farklı bir politika alanının içerisinde olması kümelenme politikasının tek bir politik alanla sınırlı olmadığını kanıtlar. Kümeler başlıca beş politika alanının kesişim noktasında bulunmaktadır. Bunlar bölgesel kalkınma politikaları, sanayi politikaları, bilim ve teknoloji politikaları, KOBİ gelişim politikaları ve dış ticaret politikaları olarak sıralanmaktadır. Değişik ihtiyaçları olan birbirlerine bağımlı aktörlerden oluşan kümelerin gelişimi için birkaç kurumun bir araya gelmesi ve eşgüdüm içinde çalışması gerekmektedir.

Kümelenme politikası temel olarak ortak hareket platformlarını destekleyen faaliyetlerin bir karışımıdır. Kümelenmeyi bir süreç olarak kabul edip rekabet edebilirliği artırmayı hedefle yeni bir kümelenme politikasının temel özellikleri aşağıda özetlenmiştir.

- Koordinasyon problemlerinin ve dışsallıkların üstesinden gelebilmek için oluşturulan ortak hareket platformlarına devlet desteği
- Bölgesel kümelerde işbirliği platformunun olup olmadığına bakmaksızın inovasyon veya doğrudan yabancı sermaye çekme gibi spesifik politikalara devlet desteği

Farklı önceliklere sahip kümelenme politikaları bu iki hususu birleştiren niteliktedir. Örneğin; Almanya'da uygulanan Spitzencluster (Lider Kümeler Yarışması) ve Fransa'da uygulanan Pole de Competitive (Rekabetçilik Kümeleri) programları her iki hususu da kapsayan destek mekanizmaları ihtiva etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan The US WIRED programı (Bölgesel Ekonomik Kalkınmada İnovasyon Programı) ise daha çok işgücü geliştirme programlarına odaklanmıştır.

Bununla birlikte, asıl odak noktasının kalkınmanın erken dönemlerini çoktan tamamlamış olan yığınlar olması önem kazanmaktadır. Bu, ekonomik başarı için temel şartların bu bölgelerde zaten mevcut olduğunu göstermektedir. Aktif işbirliği bu bölgelerde hâlihazırda mevcut olan güçlü yönlerin kullanımı için katalizör görevi görebilmektedir. Bu bakımdan politika müdahalesinin odak noktası, yeni fonların ölçülü bir şekilde kullanılması suretiyle mevcut kaynakların küme girişimlerine kanalize edilmesi ve işbirliğine zemin hazırlanmasıdır. Bu noktada piyasa dengesini bozma potansiyeli taşıyan büyük ölçekli yeni fonlara gerek duyulmamaktadır (Ketels, 2009).

Kümelenme politikaları konusunda çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar

- Yaratıcı yaklaşım (creationist approach)
- Dar yaklaşım (narrow approach)
- Yukarıdan aşağıya yaklaşım (top-down approach)
- Evrimci yaklaşım (evolutionary approach)
- Ağ yaklaşımı (network approach)

şeklinde.

- a) Yaratıcı Yaklaşım (Creationist Approach): Yeni kümelerin yaratılması veya kurulmasına dayalıdır. Ancak birçok kaynak, kümeyi bir olgu olarak kabul etmekte ve küme dinamikleriyle ilgili problemleri vurgulayan kümelenme sürecinin başlangıcı olarak kabul etmektedir (OECD, 2005).
- b) Dar Yaklaşım (Narrow Approach): Dar yaklaşım yalnızca kamu otoritelerinin uygulama kaynakları ile ilgilidir. "Küme Politikaları Beyaz Kitabı² (Cluster Policies Whitebook)" bu yaklaşımı çeşitli aktörlerin yer aldığı "küme girişimleri" ve kamu otoriteleri tarafından gerçekleştirilen "küme politikası" ayrımı olarak görmektedir. (Andersson, Serger, Sörvik, & Hansson, 2004) Bu yaklaşım yararlı olmakla birlikte kamu müdahalesini daraltmakta ve kümelenmeyi dolaylı olarak etkileyecek politikaları (eğitim, araştırma, rekabet) göz ardı etmektedir. Küme politikasının dar tanımlanması nedeniyle kamu müdahaleleri yalnızca küme düzeyinde kalmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım ortak hareketin yol açabileceği karmaşalara çözüm üretmemekte ve özel ve kamu sektörü müdahaleleri arasındaki sınırları bulanıklaştırmaktadır (Borras & Tsagdis, 2008).

Gelişmiş ülkelerde devletin kümelenme politikasındaki rolü doğrudan müdahalelerden dolayı teşvik yapısına doğru kaymaktadır. Kümelenme sürecinde kamu müdahalesinin temel mantığı sistem kusurlarından kaynaklanan problemlerin küme aktörleri arasındaki ilişkilere müdahale ile çözümlenmesidir.

Kümelenme politikası, ağ yapılarının oluşumlarını desteklemek ve teşvik etmek, ağ yapılarının farklı aktörleri arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve bu aktörlerin eylemlerinde katma değeri artırmak gibi faktörleri hedefleyen bir dizi politika faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu yaklaşım küme politikası araçlarını daha geniş ölçüde tanımlamaya olanak sağlamaktadır.

Küme politikaları tasarlanırken 4 model üzerinde durulmaktadır.

- Ulusal üstünlük modeli (national advantage model): Belirli sektörler veya değer zincirlerine odaklanma,
 - KOBİ ağ yapısı modeli (the SME networking model),
 - Bölgesel küme geliştirme modeli (regional cluster development model): Belirli bölgeleri ya da küme bölgesel dinamiklerine odaklanma
 - Araştırma-sanayi ilişkileri modeli
- c) Yukarıdan Aşağıya Kümelenme Yaklaşımı (Top-down Approach): Yerel paydaşların ihtiyaçlarını dikkate almaksızın kümelerin geliştirilmesi için merkezi düzeyde belirlenen küme destek politikalarıdır. Ulusal düzeyde yaklaşım, kümelenmelere karşı farklı yapılar sunsa da küme düzeyinde firmalar ve kurumlar arasındaki yerel dinamikleri ortaya çıkarmada ve etkileşimin yerel boyutlarını değerlendirmede yetersiz kalabilmektedir.

² International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED) tarafından 2004 yılında hazırlanan, kümelenme konusunda politika yapımcılar için öneriler ve iyi uygulamalar içeren Beyaz Kitap'tır.

d) Evrimci Yaklaşım (Evolutionary Approach): Bölgesel inovasyon sistemlerini ve politikasını takip eden bu yaklaşım, bölgedeki kamu-özel sektör etkileşimi üzerinde durmaktadır. Politika yapıcılar bölgedeki bilgi tabanının, temel yetkinliklerin ve öğrenme kabiliyetlerin geliştirilmesi için politika üretmektedirler. Her ne kadar radikal yenilikler bilimsel ortamlarda ortaya çıksa da, sistem yenilikleri kurumsal birlikteliğin sonucunda da oluşabilmektedir. Bundan dolayı kümelenme politikası, küme dinamiklerinin yönüne şekil veren karmaşık endüstriyel ve kurumsal ağların içerisinde yer almaktadır.

e) Ağ Yaklaşımı (Network approach): Bu yaklaşım geleneksel olarak kumanda-kontrol düzenleme yapısından farklı olarak bölgedeki kamu ve özel sektör aktörleri arasındaki yakın ilişkiye odaklanmaktadır. Kümelenme politikasında başarılı sonuçların nedenlerini ortaya koyabilmek için kamu-özel sektör ortaklığı önemli görülmektedir (Borras & Tsagdis, 2008).

Avrupa Birliği Asya'dan ve Amerika'dan gelen rekabete karşı koyabilmek amacıyla kümelere ve kümelenme politikasına ayrı bir önem vermektedir. Kümelenmelerin kendiliğinden başlaması seçeneğine karşıt olarak gelişimlerinin devlet tarafından desteklenmesi Avrupa Birliği'nde genel kabul görmektedir. Bu bakımdan 31 Avrupa ülkesinden 26'sı kümelerin gelişimini hızlandırmak amacıyla ulusal küme destek programları uygulamaktadır. Inovasyon amacı AB'nin Lizbon Gündemi'nde de önemle vurgulanmaktadır. Rekabetçilik ve yenilikçiliğin yerel boyutları olduğu bunun yanı sıra, kümelerdeki mevcut ortamın bilginin yaratılmasını ve kullanımını kolaylaştırdığı da kabul edilmektedir (Bacak & Altaş).

Bu çerçevede 2008 yılının sonunda Avrupa Komisyonu, "Avrupa Birliği'nde Birinci Sınıf Kümelere Doğru" (Towards World-Class Clusters in the EU) dokümanını hazırlamıştır. Bu dokümanda uzun vadeli hedefler arasında; bölgesel ve ulusal düzeyde kümelenme politikasının geliştirilmesi, kümeler arasında uluslar üstü işbirliğinin teşvik edilmesi, küme organizasyonlarının mükemmelleştirilmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi gibi hedefler yer almaktadır. Bu çerçevede Avrupa düzeyinde kümelenme politikasını etkin kılan yapılar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- European Cluster Policy Group (Avrupa Küme Politikaları Grubu)

Bu Grup, 2008 yılının sonunda kurulan, uluslararası çapta tanınan yirmi uzmanın yer aldığı ve Avrupa Komisyonu'na tavsiye niteliğinde kararlar sunan Avrupa Küme Politikası İzleme Grubudur.

Avrupa Komisyonu, 2008 yılının Ekim ayında, AB'de dünya standartlarında kümelerin gelişimini desteklemek amacıyla komisyona tavsiye niteliğinde kararlar sunacak olan Avrupa Küme Politikaları Grubu (ECPG)'nu kurmuştur.

Bir açık çağrı duyurusu ile farklı uzmanlık alanları ve deneyime sahip 20 üst düzey uzman 2009 yılının Mart ayında 18 aylığına görevlerine seçilmişlerdir. Grup, Ljubljana Üniversitesinde profesör olan Slovenya Ekonomi Eski Bakanı Petrin'in başkanlığında göreve başlamıştır.

- Avrupa Küme Politikaları Grubu'nun amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.
 - ✓ Komisyonunda küme politikalarının nasıl daha iyi tasarlanacağı hakkında tavsiyelerde bulunmak
 - ✓ Küme geliştirme konusundaki uluslararası eğilimleri değerlendirmek
 - ✓ Kümelenme politikalarının globalleşme karşısında gelecekteki zorluklarının belirlenmesi
 - ✓ Uluslararası kümelerin işbirliği için mevcut engellerin kaldırılması için araçlar geliştirmek
 - ✓ Topluluğun politikaları ve kümeleri destekleyecek finansal araçlar arasında tamamlayıcıları analiz etmek

Avrupa Küme Politikaları Grubu'nun yürürlüğü Ekim 2010 ayında sona ermiştir (European Cluster Policy Group, 2010).

- European Cluster Observatory (Avrupa Küme Politikası İzleme Grubu)

Kümelenme konusunda karşılıklı deneyimlerin paylaşıldığı ve işbirliğinin geliştirildiği, ayrıca istatistiksel olarak Avrupa'daki kümeleri tanımlayan bir proje olan Avrupa Küme Politikası İzleme Grubu başta Avrupalı ulusal, bölgesel ve yerel politika yapıcılarının yanında KOBİ'lerin aracılığıyla küme yöneticileri ve temsilcilerinin istatistiksel bilgi, analiz ve küme haritaları ile Avrupa küme politikaları için amaçlanmış özel bir erişim noktasıdır.

Bu grup, özellikle yeni gelişen endüstrilerde rekabetçilik ve girişimcilik konularını analiz ederek KOBİ'lerin kümelenme ve kümelenme yolu ile uluslararasılaşma faaliyetlerini teşvik ederek Avrupa'da dünya standartlarında kümelerin gelişimlerini desteklemeyi amaçlamaktadır.

Bu grubun öncelikli hedefi üye ülke ve bölgelerdeki kümelerde akıllı uzmanlaşma yaratarak yeni gelişen endüstrilerde uluslararası rekabet avantajları yaratacak stratejiler geliştirerek 2020 Avrupa Stratejisi kapsamında

Avrupa Sanayinin canlandırılmasında küme politikalarının görevini sağlamlaştırmaktır.

Avrupa Küme Politikası İzleme Grubu, Avrupa Birliğinde ekonomik büyüklükleri ve performanslarına göre sektörel ve kesişen sektörlerin analizleri sonucunda küme haritaları sunmaktadır.

Avrupa Küme Politikası İzleme Grubu aşağıda listelenen hizmetleri sunmaktadır.

- ✓ Yılda 2 kere güncellenmiş ve istatistiksel olarak zenginleştirilmiş "Avrupa Küme Panoraması" (Küme Haritası) sunmak
- ✓ Kesişen sektörlerdeki kümelerin eğilimleri, kümelerin uluslararasılaşması ve sanayi dönüşümlerindeki mega trendlerin raporlandığı, ortak kesişim alanlarının belirlendiği ve gelişen sanayide kümelere gelen fırsatların öngörülerinin yapıldığı "Avrupalı Küme Eğilimleri" raporunu sunmak,
- ✓ "Bölgesel Eko-Sistem Skorbord"'u ile kümelerin bölgesel ve ulusal eko-sistemlerindeki güçlü yanlar ile zayıflıklarını ortaya çıkararak, üç adet kesişen sektördeki işbirliği alanlarını belirlemek,
- ✓ Yeni gelişen endüstrilerde küme politikalarının geliştirilmesi için politik yol göstericilerin yanında bir özdeğerlendirme aracı da içeren "Küme Politikası için Avrupalı Stres Testi".

Avrupa Küme Politikası İzleme Grubu izole bir birim gibi görülmemekle birlikte Avrupa Birliği'nin dünya standartlarında kümeleri amaçladığı tamamlayıcı bir stratejisi olarak tanımlanabilir. Bu strateji özellikle KOBİ'leri kümeler aracılığı ile desteleyerek küme politikalarını geliştirmek, küme yönetimi mükemmeliyeti ve uluslararası ve kesişen sektörlerdeki kümelerin işbirliğinin sağlanmasını kapsamaktadır.

Avrupa Küme Politikası İzleme Grubu ayrıca bölgesel ve ulusal politika yapımcıların aynı politik önceliğe sahip bölgelerin Araştırma ve İnovasyon Stratejilerinin Akıllı Uzmanlaşma (RIS3) için geliştirme ve uygulamasını yardım eden Akıllı Uzmanlaşma Platformu'na da ev sahipliği yapmaktadır (European Commission, 2014).

- European Cluster Excellence Initiative (Avrupa Küme Mükemmelliği Girişimi)

"Küme yönetimi kalitesini artırmak için bazı göstere ve kriterlerin geliştirilmesi amacıyla kurulan Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi"dir.

Yüksek kalitede küme yönetimi dünya standartlarındaki başarılı bir küme için en önemli etkenlerden biridir. Güçlü yönetim, küme firmalarına profesyonel hizmetlerin taşınmasını, firmaların global marketlere açılmasındaki başarıyı ve inovasyon kapasitelerinin yükselmesiyle rekabetçiliklerinin artmasını sağlamaktadır.

Küme mükemmeliyetinin kuvvetlendirilerek Avrupa Birliğinde dünya standardında daha çok kümenin oluşturulabilmesi için, Avrupa Komisyonu 2009 yılında Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi'ni (ECEI) ortaya koymuştur.

ECEI'nin başlıca hedefleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- ✓ Kümelerin sunduğu hizmetler ile kendi iç yönetimlerini geliştirmeleri için kıyaslama metodolojisinin oluşturulmasıdır.
- ✓ Küme yöneticilerinin kendi yönetim kapasitelerini geliştirmek için eğitici materyaller geliştirmesidir.

Kıyaslama aracı ve eğitim materyalleri için CIP programı altında 2011 ve 2013 yıllarında iki açık çağrı yayınlanarak, 8 pilot proje fonlanmıştır.

ECEI altında geliştirilen faaliyetler, Küme Analizi için Avrupa Sekreterliği ve Küme Mükemmeliyeti Avrupa Kurumu tarafından sürdürülmektedir.

2014 Mayıs ayı itibarıyla 35 ülkeden 566 küme organizasyonu Avrupa Birliği Kıyaslama Metodolojisine başvurmuş, 42 adeti altın etikete layık görülmüştür.

Avrupa Küme Mükemmeliyet Girişimi Programı COSME programı adı altında kıyaslama çalışmalarını ve eğitim faaliyetlerini açık çağrılar şeklinde yıllık olarak desteklemeye devam edecektir. İlk çağrı 2014 yılının Temmuz ayında yapılmıştır (European Commission).

- European Cluster Alliance (Avrupa Küme Birliği)

"Küme politikalarının geliştirilmesinden sorumlu bölgesel ve/veya ulusal otoritelerin Avrupa düzeyinde sürekli bir politika diyalogu kurmak üzere kurulan bir platform olan Avrupa Küme Birliği"dir.

Avrupa Küme Birliği, kendi ülkelerinde küme politikaları geliştiren ve küme programları yöneten ulusal ve bölgesel otoriteler için kurulan bir açık platformdur.

Avrupa Küme Birliği 2006 yılının Eylül ayında PRO INNO girişimi altında 4 küme politikası projesi olan BSR Inno-Net, CEE_ClusterNetwork, CLUNET ve INNET tarafından kurulmuştur. Bu 4 proje de sadece küme politikaların geliştirilmesi üzerinedir.

Küme politikaları ve programlarının ekonomik etkisi BSR InnoNet tarafından ölçülmüş, Küme politikalarının desteklenmesi için finansal kaynaklarının bulunması INNET tarafından üstlenilmiş, Küme politikalarıyla küme altyapılarının güçlendirilmesi CLUNET tarafından geliştirilmiş, uluslararasılaşma üzerine yoğunlaşmış küme programlarının ana faaliyetlerinin belirlenmesini CEE-ClusterNetwork yürütmüştür (RRA LUR).

Geliştirilen tüm bu politikalar ışığında OECD tarafından kümelenme politikaları için ihtiyaç duyulan araçlar ayrıca aşağıdaki şekilde listelenmektedir.

- ✓ Risk sermayesi finansmanını destekleyen program ve yasaların hayata geçirilmesi
- ✓ Destek hizmetleri için teknoloji transferinin sağlanması
- ✓ Fikri ve Sınai mülkiyet haklarının korunması
- ✓ Üniversite işbirliğinin desteklenmesi
- ✓ Uzmanlaşan mesleki eğitim desteğinin sağlanması
- ✓ İhracat ağlarının geliştirilip etkinleştirilmesi
- ✓ Küme haritalandırma çalışmalarını etkinliğinin sağlanması
- ✓ Şirketler arası ağ kurumunun gerçekleştirilmesi
- ✓ Piyasa istihbaratını gerçekleştirilmesini sağlayan sistemlerin kurulması
- ✓ Alıcı satıcı aracılık hizmeti sağlayan kurumların etkinleştirilmesi
- ✓ Teknik standartların belirlenmesi
- ✓ Uluslararası düzeyde piyasa bilgisine ulaşımı salyan sistemlerin kurulması
- ✓ Değerlendirme sisteminin kurulması
- ✓ Beraber çalışacak işletmelerin belirlenmesini sağlayan sistemlerin kurulması
- ✓ KOBİ'ler için iş geliştirme desteğinin sağlanması
- ✓ Küme ve bölgenin pazarlanması
- ✓ Çalışma ortağı arayışlarının değerlendirileceği sistemin kurulması
- ✓ Tedarik zinciri için bağlantı yardımının sağlanması
- ✓ Etkileşimi sağlamak için farklı piyasa aktörlerinin aynı coğrafi bölgeye yerleştirilmesi
- ✓ Emek piyasasına dair bilginin toplama ve kullanımını sağlayacak sistemler geliştirme

Kümeler, piyasa aktörlerini birbiriyle ilişkilendirir, ortak AR-GE ve ticarileştirme çalışmaları gerçekleştirir, kolektif hizmetler sunarak iş bağlantıları gerçekleştirir. Kümelenme politikaları doğrudan yabancı yatırım ve ihracatın artırılması, stratejik endüstrilerde kaliteli emek gücünün geliştirilmesi, AR-GE işletme bağlantısının korunarak çıkan sonuçların üretime dönüştürülerek ticarileştirilmesi gibi amaçlar içermektedir.

Dünya üzerinde tüm bu unsurları başarı ile gerçekleştirmiş kümeler aşağıdaki şekilde listelenmektedir.

- Fransa Grenoble kümesi, entegre devre ve yarı iletkenler konusunda uzmanlaşarak 307 milyar Euroluk hacme, 153 patente, 97.000 çalışana ulaşmıştır. Her yıl 6.000 öğrenci, 400 araştırmacı Grenoble Bölgesinde uzmanlaşma imkanı yakalamaktadır.
- İrlanda bilişim hizmetleri kümesi, 114 milyar Dolarlık bir hacme ulaşmış ve 165.000 iş alanının açılmasına olanak tanımıştır. Kümelenme % 40 oranında maliyet avantajı sağlayarak başarıya ulaşmıştır. Bu noktada İrlanda Bölgesel Kalkınma Ajansının önemli katkıları olmuş, IBM, Microsoft, Lotus yatırımlarını bölgeye taşımalarında etkili olmuştur.
- Viyana'da Best of Biotech (BOB) biyoteknoloji alanında girişimcilik teşviki vererek şirketlerin desteklenmesini sağlamaktadır.
- Finlandiya bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda telekomünikasyon ekipman üretimi alanında başarılı

bir küme örneği sergilemiştir. Finlandiya’da bilgi ve iletişim teknolojileri üretimindeki katma değer % 35 oranında büyümüş, 1998’de kümelenmenin GSYİH’daki payı ise % 6.6 olmuştur.

- İrlanda Galway İli’nde ve çevresindeki yazılım kümelenmesinin içinde bulundurduğu Nortel işletmesi ile ön plana çıkmıştır. İrlanda’da 2003 yılında yazılım sektöründeki istihdam iki katına çıkmıştır.
- Danimarka elektronik, telekomünikasyon, radyo-TV yayıncılığı ve bilgi eğlence alanlarında donanım, üretim, toptan satış, tamir, içerik uygulama aşamalarında yoğunlaşan bir kümelenme sisteminde başarı göstererek, ihracatının % 55’ini elektronik, % 22’sini radyo-TV yayıncılığı, % 1’ini bilgi eğlence ve % 9’unu da telekomünikasyon sektöründe yoğunlaştırmıştır.
- Uzakdoğu’da Tayvan Hsinchu Bilim Parkında ileri teknoloji kümesi bölgede güçlü bir yapı oluşturmuştur.
- Hindistan’da Bangalore Bölgesi Kümesi biyoteknoloji, yazılım bilgi teknolojileri konusunda Biocon, Motorola, Hewlett Packard gibi şirketleri bünyesinde barındırarak önemli bir açılım sağlamıştır. Kore’de ise Gangnam bilgi ve iletişim teknolojileri kümesi önemli başarılar sağlamıştır.
- Hollanda’da multimedya kümelenme çerçevesinde multimedya altyapısı oluşturan faaliyetler (bilgi ve iletişim teknolojileri, donanım, yazılım, üretimi, tasarım, iş danışmanlığı), içerik dağıtım (elektronik altyapısı yolu ile dağıtım sağlayıcılığı), içerik sağlama (radyo-TV yayıncılığı, eğlence yayıncılığı), e-pazarlama (medya edinme ve pazarlama iletişimi) gibi faaliyetlerde etkinlik gösteren genç bir kümelenmedir. Multimedya kümesinin bazı kısımları sosyal ve bölgesel ağlarla tanımlanmaktadır. Eğitim ortamları, küme toplantıları gibi alanlarda çalışma alanları ortak olan kişiler karşılaşarak yakın bir platformda bilgi alış-verişi yapma olanağına kavuşurlar. Bu konularda Amsterdam Yeni Medya Birliği, Eindhoven Multimedya Birliği, Twente’de Teleport Vakfı kümelenme konusunda önemli görevler üstlenmiştir. Ayrıca Amsterdam, Enschede ve Eindhoven’da Ekonomik İşler Bakanlığı tarafından finanse edilen kuluçka merkezleri bulunmaktadır.
- Norveç’te tarım-gıda kümelenmesi GSYİH’nin yaklaşık % 10’unu temsil etmektedir. Norveç gıda kümelenmesi balık temelli deniz ürünleri, süt ürünleri, tahıl temelli gıdalar ve içecek ürünleri olmak üzere temellenmiştir. Norveç gıda üretim sistemi ülkedeki en büyük ve en etkin kümedir.
- İsviçre’de inşaat sektörü kümelenmesi istihdam bakımından oldukça önemli bir orana sahip olmuştur. 1.1 milyar İsviçre Frankı cirosu ile Geberit grubu 4.300 kişiyi istihdam etmektedir. Holderbank çimento, çakıl ve betonda 11 milyar İsviçre Frankı ciroyuyla önemli bir küme kuruluşudur.
- Brezilya’da Sinos Vadisi ayakkabı ve deri ürünlerinin yoğunlaştığı küme ile dünyanın en büyük üçüncü ayakkabı ihracatçısı olarak pazar payını 20 sene içerisinde % 12’ye çıkartmıştır (Hobikoğlu & Deniz, 2011).

2.1.2 Türkiye’de Kümelenme Konusundaki Önemli Çalışmalar ve Politikalar

Türkiye, sosyoekonomik politikalar alanında hızlı bir değişim yaşamakta olup, bölgesel kalkınma politikalarının yanı sıra iş dünyasının altyapısının geliştirilmesi alanında da önemli gelişmeler kaydetmektedir. Bu gelişmeler ulusal politikalara da yansıtılmaktadır. Nitekim bu politikalar kapsamında, bölgelerin rekabet edebilirliğini arttırmak için kümelenmeyi bir araç olarak kapsayan orta ve uzun vadeli stratejiler ön plana çıkmaktadır. Kümeler, içinde bulundukları şirketleri destekleyen eko-sistemlerdir. Kümelerin sağladığı bu eko-sistem; firmaların rekabet becerilerini geliştirmekte, inovasyon kapasitelerini artırmakta ve yeni pazarlara girişlerini hızlandırmaktadır (Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, 2012).

2.2 Ulusal Politikalar ve Araçlar

Kümelenme, ulusal ve bölgesel rekabetçiliği arttıran bir yaklaşım olduğu için pek çok ülkede sıklıkla kullanılan bir politika aracı haline gelmiştir. Türkiye’de de 2000’li yılların başında yaygınlaşmaya ve uygulama alanı bulmaya başlayan kümelenme çalışmaları, özellikle son 5 yıl içerisinde ciddi bir artış göstermiştir. 2007 – 2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda kümelenmenin destekleneceği ifade edilmiş olup, takiben yıllık programlarda kümelerin kamu tarafından desteklenmesine yönelik tedbirler uygulamaya konmuştur. Özetle;

- 2009 Yılı Programı’nda öncelik 57 kapsamında 110’uncu tedbir ile ulusal kümelenme destek politikası ve mekanizması geliştirilmesi planlanmış, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı da anılan tedbire ilişkin sorumlu kuruluş olarak belirlenmiştir.
- 2010 Yılı Programı’nda öncelik 97 kapsamında 236’ncı tedbir ile kümelenme konusunda yerel ve merkezi

düzeyde politika çerçevesini çizecek bir yönetim modeli oluşturma görevi Kalkınma Bakanlığı'na verilmiştir.

- 2011 Yılı Programı'nda öncelik 58 kapsamında 125'inci tedbir ile rekabet edebilirlik kümelenme destek programı hazırlanması konusunda Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı görevlendirilmiştir.
- 2012 Yılı Programı'nda öncelik 10 kapsamında 22'nci tedbir ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından rekabetçilik ve yenilik alanlarında ulusal Kümelenme Destek Programının uygulamaya konulacağı ifade edilmiştir.
- 635 sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmündeki Kararname'nin 2'nci maddesinde "işletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak amacıyla kümelenme girişimlerine ait politikalar geliştirmek ve uygulamak, kümelerle hibe desteği sağlamak, uygulama sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek" ve 9 uncu maddesinde "İşletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak amacıyla, belli bir coğrafyada faaliyet gösteren firmaların; üniversite, kamu kurum ve kuruluşları ile iş dünyasına etki eden kurumlarla işbirliği içerisinde olduğu kümelenme girişimleri için destek programları hazırlamak, hibe vermek; bu girişimleri izlemek, değerlendirmek ve denetlemek." ifadeleri yer almıştır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı).

Ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda önemli bir kilometre taşı olan Onuncu Kalkınma Planı 2014–2018 dönemini kapsamaktadır. Onuncu Kalkınma Planı; ülkemizin potansiyelini, bölgesel dinamikleri ve insanımızın yeteneklerini harekete geçirerek kalkınma sürecinin hızlandırılması amacıyla, yeniden şekillenen dünya ekonomisinde uluslararası işbölümü ve değer zinciri hiyerarşisinde Türkiye'nin konumunun aşamalı olarak üst basamaklara çıkarılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda kümelenme konusu önemli bir yatay politika alanı olarak raporda ön plana çıkmaktadır. Özellikle inovasyon ve kümelenme kavramlarına bir arada yer verilerek, yenilik sisteminin kümelenme yaklaşımını ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya kavuşturulacağı açıkça vurgulanmıştır. Onuncu Kalkınma Planı'nın kapsadığı 2014 – 2018 döneminde de, KOBİ'lerin hem kendi aralarında hem de büyük işletmeler, üniversiteler ve araştırma merkezleriyle işbirliği halinde daha organize faaliyet göstermeleri ve kümelenmeleri desteklenmeye devam edecektir. (Kalkınma Bakanlığı, 2013)

Özetle, Onuncu Kalkınma Planı'nda, Dokuzuncu Kalkınma Planı ile kümelenme konusunda atılan adımların sürdürüldüğü ve geliştirildiği görülmektedir. Bu kapsamda kümelenme de inovasyon gibi ulusal kalkınma alanında sabit bir erim olarak yerini almayı başarmıştır.

Kümelenme konusunda ulusal ölçekteki oyuncular; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı olarak öne çıkmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda faaliyet gösteren 26 Kalkınma Ajansı kümelenme çalışmalarına önemli katkılar sağlamıştır. Bu katkılarının en önemlisi Ajansların, faaliyet gösterdikleri bölgelerde sektör önceliklendirilmesi yaparak, öne çıkan sektörlerde rekabetçilik analizi veya kümelenme stratejileri hazırlamaları veya ilgili çalışmaları Doğrudan Faaliyet Destekleri ile desteklemeleridir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar bölgedeki işbirliği kuruluşlarına kümelenme çalışmalarının başlatılması konusunda bir momentum kazandırmıştır. Küme geliştirme faaliyetleri için gerekli olan finansman destekleri de bölgesel önceliklere uyması durumunda faaliyet bazında Kalkınma Ajansları tarafından sağlanabilmektedir.

Türkiye'deki küme sayısının önemli ölçüde artmasını sağlayan ve sağladığı uzun vadeli ve yüksek hibe oranlı destek ile firmaları işbirliğine zorlayan 2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi (UR-GE) Tebliği, kümelenme çalışmalarına etki oranı bakımından en güçlü araç olarak yerini almıştır. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen destek programı kapsamında yaklaşık 140 adet işbirliği kuruluşu destek programında yararlanmaktadır. Kısa adı ile UR-GE destek programı, ihracat odaklı bir destek programı olmakla beraber, işbirliği kuruluşlarını muhatap alan ve firmalar için bürokrasiyi sıfırlayan yapısı ile oldukça yenilikçi bir destek mekanizmasıdır. Ayrıca ortak öğrenme, ortak gelişim ve ortak pazarlama başlıklarında % 75 oranında destek sağlaması ve kalan kısmın firmalarca paylaşıyor olması, firmalar için zor ve yüksek maliyetli işleri, kolay ve düşük maliyetli hale getirmektedir.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2013 yılında uygulamaya konulan ve ilk teklif çağrıları 2014 yılı başında alınan Kümelenme Destek Programı'nın genel hedefi Ulusal Sanayi Strateji Belgesi'nin çizdiği çerçeve kapsamında, Türk Sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilmesine ve ağırlıklı olarak yüksek teknoloji ürünleri üreten, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir yapıya dönüştürülmesine katkıda bulunmaktır. Değerlendirme sürecinin tamamlanması ile destek almaya hak kazanan kümeler uzun vadeli ve yüksek üst limitli desteklerden faydalanmaya hak kazanacaktır. Yeni uygulamaya konulan bu kümelenme desteği, önümüzdeki dönemde en önemli araçlardan birisi olacaktır.

2.3 Türkiye’de Kümelenme Konusundaki Mevcut Durum

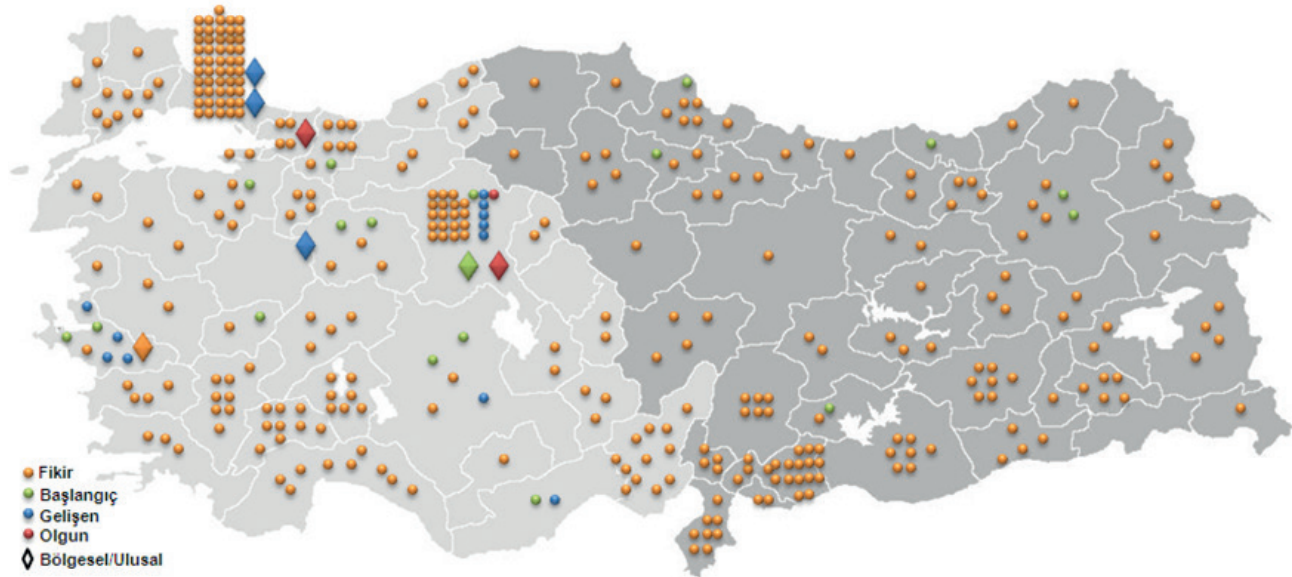
Türkiye’deki kümeler ve potansiyel kümeler hakkındaki en kapsamlı çalışma Ekonomi Bakanlığı’nın koordinasyonunda yürütülen KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında hazırlanan Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası’dır. 2011 yılı son çeyreği ve 2012 yılı ilk çeyreğinde Ekonomi Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı işbirliği ile çıkartılan envanterde 35 küme/potansiyel küme yer almaktadır. Tüm Kalkınma Ajanslarına gönderilen anketlerin doldurulması ile elde edilen envanterin dağılımı Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2: Küme/Potansiyel Kümelerin İBBS Düzey 2 Bölgeleri Sınıflandırmasına Göre Dağılımı (2011)

No	BAKA Adı	Cevap Sayısı	No	BAKA Adı	Cevap Sayısı
1	İKA	23	14	BAKA	25
2	İZKA	8	15	DOĞAKA	18
3	ÇKA	14	16	ORAN	6
4	İSTKA	51	17	BAKKA	5
5	MEVKA	6	18	KUZKA	3
6	OKA	19	19	DOKA	8
7	KUDAKA	12	20	SERKA	5
8	DAKA	9	21	FKA	9
9	KARACADAG	14	22	GMKA	4
10	DİKA	10	23	GEKA	15
11	ZAFER	8	24	BEBKA	15
12	AHİKA	9	25	TRAKYAKA	11
13	ANKARAKA	26	26	MARKA	16

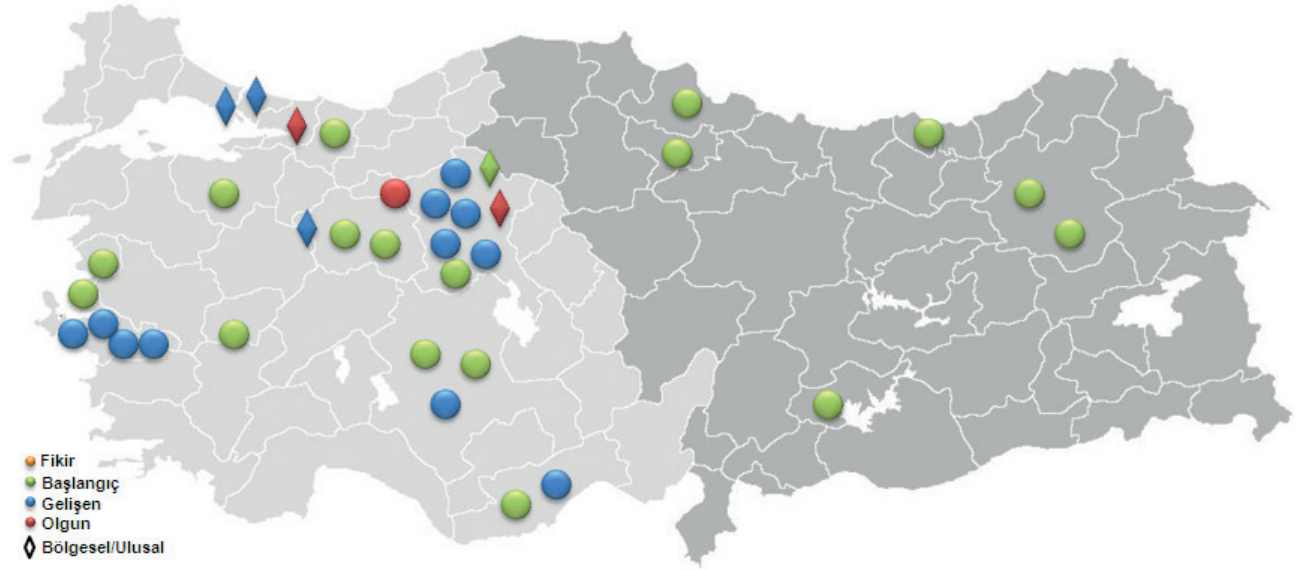
Şekil 4’te verilen Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritasına baktığımızda, 321 adet kümenin sadece fikir aşamasında olduğu görülmektedir. 35 küme ise başlangıç, gelişen yada olgun aşamadır. Bir başka deyişle 2011 yılı son çeyreği itibariyle Türkiye’de 35 adet küme tespit edilmiştir.

Şekil 4: Türkiye Küme/Potansiyel Küme Haritası



Kaynak: Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu, Ekonomi Bakanlığı

Kümelenme konusundaki en başarılı il Ankara olarak ön plana çıkmaktadır. Bunda en büyük pay Ostim Organize Sanayi Bölgesi’nde başlatılan kümelenme çalışmalarıdır. Türkiye’deki 35 kümeden 9 tanesi Ankara’da bulunmaktadır. Bütün bunlardan daha önemlisi Türkiye’deki 3 olgun kümeden 2 tanesi Ankara’da yer almaktadır. Bunlar; Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD) ve ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesidir.

Şekil 5: Türkiye Küme Haritası

Kaynak: Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu, Ekonomi Bakanlığı

İstanbul İli ise 2011 yılı son çeyreği itibarı ile kümelenme konusunda önemli bir atılım yapamamış olmasına rağmen, 2014 yılı itibarı ile fikir aşamasındaki kümeleri hızla uygulamaya koyarak önemli bir ilerleme kayıtmıştır. Özellikle Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE destekleri ve ihracatçı birliklerinin konuya aktif yaklaşımı ile kümelenme konusundaki Ankara'yı yakaladığı açıkça aşağıdaki haritadan görülmektedir.

Şekil 6: İşbirliği Kuruluşları Haritası

Kaynak: www.kumelenme.gov.tr

3 yıldan kısa bir sürede, özellikle Ekonomi Bakanlığı tarafından sağlanan UR-GE desteklerinin etkisi ile Türkiye'deki aktif küme sayısının en az 3 kat artması oldukça dikkat çekicidir. Ayrıca Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından uygulanan Kümelenme Desteklerinin de etkinlik kazanması ile hızlı artış önümüzdeki dönemde de sürecektir.

2.4 Kümelenme Konusundaki Diğer Önemli Gelişmeler

Kümelenme konsepti ülkemize 2000'li yılların başında girmiş ve çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen farkındalık artırıcı etkinlikler ile hızla gündemdeki ilk sıralara yerleşmiştir. Kümelenme konusunda Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalar kronolojik olarak aşağıdaki gibidir. Çalışmaların bir kısmının başarılı olduğu söylenemez ancak ülkemizdeki konu ile ilgili bilgi ve tecrübenin artmasına büyük katkıları olmuştur.

2.4.1 Kümelenme Temelli Bartın İli Bölgesel Kalkınma Projesi (2003)

Kalkınma Bakanlığı liderliğinde, KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu (URAK) işbirliği ile yürütülen proje, Türkiye’de ilk kümelenme temelli bölgesel kalkınma projesi örneği olmuştur. Proje ile Bartın İli’nde, küresel arenada rekabet potansiyeline sahip sektörlerin harekete geçirilerek rekabet güçlerinin artırılması ve sürdürülebilir ekonomik büyüme ve buna bağlı yüksek yaşam standardı sağlanabilmesi amaçlanmıştır.

2.4.2 GAP Bölgesi Kümelenme Çalışmaları (2004)

AB-GAP Bölgesel Kalkınma Programı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (BMKP) ve GAP İdaresi işbirliği ile yürütülmektedir. Bu program altında faaliyetlerine devam eden GAP-GİDEM projesi kapsamında “yerel ekonomik kalkınmaya” dönük olarak bir dizi kümelenme çalışmaları yapılmıştır. Bu bağlamda, Şanlıurfa ili organik tarım, Diyarbakır ili mermercilik ve Adıyaman ili hazır giyim sektörlerinin kümelenme analizleri yapılmıştır. Adıyaman ili hazır giyim sektörünün kümelenme analizlerinden sonra kümelenme geliştirme çalışmalarına da başlanmıştır. Her ne kadar proje kapsamında sağlanan teknik destek sona erdiğinde, kümenin sürdürülebilirliği sağlanamamıştır.

2.4.3 Sanayi ve Hizmet Sektörleri Rekabetçilik Analizi (2006)

İstanbul’un “Çevre Düzeni Planı”na girdi sağlamak ve planlamaların sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul Metropolitan Planlama ve Kentsel Tasarım Merkezi (İMP) tarafından İstanbul’da faaliyet gösteren önemli hizmet ve sanayi sektörlerinin makro düzeyde rekabetçilik ve kümelenme analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda İstanbul’un rekabetçi hizmet ve sanayi sektörleri tespit edilmiş, makro düzeyde kümelenme analizleri yapılmış ve hangi bölgede hangi sektörlerin (sanayi ve hizmet) faaliyet gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır.

2.4.4 Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi (2007 – 2009)

Mülga Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın Faydalanıcı Kurum olarak koordine ettiği “Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi”, Türkiye’ye kümelenme kavramını detaylı bir şekilde tanıtmış ve kapasite oluşturmuştur.

Ülkemizde, rekabet gücü taşıyan sektörlerin geliştirilerek ulusal kümelenme politikasına temel teşkil etmesi ve nihai olarak sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak rekabetçi yapının geliştirilmesine katkı sağlaması amacıyla, 2007 – 2009 yılları arasında, 2 yıl süreli “Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi” Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından hazırlanmış ve Avrupa Birliği (AB) Katılım Öncesi Mali Yardımları kapsamında 6 Milyon Avro kaynak tahsis edilerek finansmanı sağlanmıştır. İçeriği bakımından Türkiye’de Kümelenme alanında yürütülen ilk büyük ölçekli proje olan “Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi”, “Çok Yıllık Küme Geliştirme Programı”nın birinci aşaması olarak, özellikle KOBİ’ler için, geleceğe uzanan bir yol haritası niteliği taşıyarak kümelenme girişimlerini hızlandırmış veya başlatmıştır.

“Ulusal Kümelenme Politikası Geliştirme Projesi”nde ulaşılan üç temel sonuç aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Dış Ticaret Müsteşarlığı ve ilgili kuruluşlarda kümelenme ile ilgili kurumsal kapasite oluşturulmuş,
- Ulusal kümelenme stratejisi hazırlanmış,
- Belirlenen 10 kümenin analizleri yapılarak yol haritaları hazırlanmıştır.

2.4.5 Ostim Rekabetçilik Analizi Çalışması (2007)

Ostim Organize Sanayi Bölgesi tarafından başlatılan kümelenme çalışmalarının temelinde 2007 yılında gerçekleştirilen rekabetçilik analizi çalışması yer almaktadır. Her ne kadar rekabetçilik analizi yapılan sektörler ve kümelenme çalışması başlatılan sektörler birbiri ile örtüşmemekle birlikte Michael Porter’ın Elmas Modeli kullanılarak gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri olması nedeni ile önemlidir.

2.4.6 Konya Sanayi Odası Kümelenme Çalışmaları (2007)

Konya Sanayi Odası bünyesinde kümelenme potansiyelini tespit etmek, kümelenme potansiyeli olan KOBİ’lerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artırmak ve bölgesel düzeyde proje uygulama kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunmak amacı ile kümelenme çalışmaları başlatılmıştır.

2.4.7 OSTİM Savunma ve Havacılık Kümesi (2008)

Türkiye’de kümelenme yaklaşımının profesyonel seviyede uygulanması ile kurulan, geliştirilen ve başarılı olarak

bir referans noktası olan çalışmadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında Türkiye’de bir ilk de gerçekleştirilmiş ve kümenin kurulma aşamasından itibaren profesyonel küme koordinatörlüğü hizmeti özel bir firmadan satın alınmıştır. Çalışmanın başarıya ulaşması küme koordinatörünün de kritik öneme sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ostim Savunma Yan Sanayi Kümelenmesi 01 Temmuz 2008 tarihinde kurulmuş olup küme Ostim Organize Sanayi Bölgesi ve civarında savunma sanayinde faaliyet gösteren KOBİ’lerden oluşmaktadır.

2.4.8 Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi (2008)

Elazığ Valiliği tarafından “Elazığ Buluşuyor” şemsiye programı kapsamında “Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi” ile il düzeyinde kümelenme çalışması başlatılmıştır. Proje kapsamında öncelikle Elazığ ili genelinde faaliyet gösteren tüm sektörlerin uluslararası rekabetçilik analizi yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda mermer ve su ürünleri sektörlerinde kümelenme analiz çalışmalarına başlanmasına karar verilmiştir. Kümelenme analiz çalışması Elazığ Valiliği ile Elazığ Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) önderliğinde tamamlanmış, kümelenme geliştirme safhasına geçilmiştir. Bu çalışmanın dasürdürülebilirliği sağlanamamıştır.

2.4.9 Tarım Gıda Sektöründe Kümelenme Projesi (2008)

Mersin İl Özel İdaresi’nin Avrupa Birliği fonlarından finanse ederek uyguladığı, toplam bütçesi 1.080.630 Avro olan 36 aylık proje kapsamında, proje ortağı bölgelerin dünya pazarından daha çok pay alması hedeflenmektedir. Projenin hedef kitlesini Mersin, İtalya’dan Emilia Romagna ve İspanya’dan Murcia Bölgelerindeki ve tarım-gıda sektörleri oluşturmaktadır. Projenin uygulanma aşamasında Mersin, Avrupa’da gıda sektöründe hizmet veren tüm kamu, sivil toplum kuruluşu, özel sektör kuruluşlarını bir arada toplamak üzere kurulmuş olan Avrupa Gıda Kümeleri Ağına (www.networkfine.net) davet edilmiştir.

2.4.10 Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi (2009)

Tekirdağ Valiliği, Tekirdağ, Çorlu, Çerkezköy ve Malkara Ticaret ve Sanayi Odaları ve KOSGEB Tekirdağ İşletme Geliştirme Merkez Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen “Kümelenme Temelli Stratejik Ekonomik Kalkınma Projesi” kapsamında bir çalışma başlatılmıştır. Çalışma, il merkezi ile birlikte Tekirdağ’ın önemli ilçelerinden sayılan Çorlu, Çerkezköy ve Malkara bölgelerini de içine alacak şekilde çok kapsamlı olarak tasarlanmış olup proje kapsamında öncelikli sektörler tespit edilmiştir. Bu bağlamda öngörülen sektörlerin kümelenme analizi safhasına geçilmiştir.

2.4.11 MEDİKÜM “Samsun Medikal Sanayi Kümelenme Derneği” (2010)

KOBİ’lerin rekabet gücünü artırmak, rekabetçilik anlayışını geliştirmek derneğin ana amacı olarak belirlenmiştir. Dernek, bünyesinde 50 üye bulunmakta ve Samsun’da medikal işkolu kümelenme çalışmalarını yürütmektedir. Ayrıca Samsun Ticaret ve Sanayi Odası şemsiyesi altında bir UR-GE Projesi yürütülmektedir.

2.4.12 İnegöl Mobilya Kümesi (2010)

İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği 2010 yılının son ayında kurulmuş ve amacı İnegöl’de üretim yapan mobilya sanayicilerinin birlikte hareket etmenin verdiği avantajlardan faydalanması olarak kurulmuş bir dernektir. Bugüne kadar yaptığı çalışmalarla kendi ihtiyaçlarını karşılayan İnegöl mobilya sanayicileri, bundan sonraki faaliyetlerinde İMOS çatısı altında kümelenerek hareket etmektedirler. İMOS ile beraber dünyanın en önemli akredite mobilya test laboratuvarı olan TÜV Rheinland mobilya test laboratuvarının İnegöl’e kazandırılmasını sağlamıştır. Ayrıca toplu bir mobilya AVM Projesi şu an inşaat aşamasındadır. Bittiğinde Türkiye’nin en büyük kapalı mobilya alışveriş merkezi olacak olan bu proje toplam 135 bin metrekare kapalı alana sahip olacaktır. Dernek bünyesinde şu an 91 üye bulunmaktadır. Bu üyelerin tamamı mobilya sanayisinde mobilya üreticisi veya mobilya yan sanayi tedarikçisi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İnegöl’ün mevcut 245 Milyon Dolarlık mobilya ihracatının % 65’i dernek üyeleri tarafından yapılmaktadır. UR-GE kapsamında bir projesi yürümekte olan Dernek ikinci UR-GE projesinin alt yapısını da oluşturmaktadır. UR-GE projesi ile yeni pazarlara giriş ve ihracat konusunda önemli açılımlar sağlayan küme, elde ettiği somut sonuçlar ve hızlı gelişim ile en başarılı kümelerden biri haline gelmiştir.

2.4.13 KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi (2011)

“KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi”, uzun adı ile; “Ağ Oluşturma ve Bölgelerarası İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi”, Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir. Projenin toplam bütçesi 5 Milyon Avro’dur. Ekonomi Bakanlığı liderliğinde ve TBilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ortaklığında, ECORYS Nederland BV. liderliğindeki konsorsiyum tarafından teknik destek sağlanarak

uygulanan KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi ile Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı (BROP) kapsamında faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılması hedeflenmektedir. Proje amacına ulaşılması için BROP kapsamında yer alan bölgelerle, rekabet gücü yüksek bölgeler arasında kümelenme modeline dayalı işbirliği ve ağ oluşturma stratejileri geliştirilmektedir. Proje kapsamında; Trabzon, Samsun, Çorum, Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde

- Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri- Gaziantep,
- Çorum Ticaret ve Sanayi Odası,
- Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası,
- Samsun Ticaret ve Sanayi Odası,
- Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası

bünyesinde Kümelenme Bilgi Merkezleri oluşturulmuştur. Yerel Proje paydaşları, proje faaliyetlerinin yürütülmesi için kurumlarında bir ofis ve proje kapsamında görevlendirilen Küme Bilgi Merkezi Koordinatörlerine destek veren bir personel tahsis ederek ev sahipliği yapmışlardır.

3. İyi Uygulama Örnekleri

3.1 İyi Uygulama Örneği 1 - Toronto Gıda ve İçecek Kümesi - Kanada

Gıda işleme ve içecek sektörü Toronto ekonomisinde büyük bir yer tutmaktadır. Gıda ve içecek sektöründeki her 1 Dolarlık üretim, bölgesel ekonomiye 1,83 Dolar olarak geri dönmektedir.

Gıda ve içecek işleme sektörü Kanada'daki en büyük üretim sektörlerinden biridir. Kanada'daki birinci sınıf gıda ve içecek üreticilerinin yarısının genel merkezine ev sahipliği eden Toronto, Kanada'daki gıda sanayisi için önemli bir karar merkezidir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi'nin yıllık cirosu yaklaşık 20 milyar ABD Doları ve üye sayısı 1.500'dür. Firmalar arasında; Cadbury Schweppes, Campbell Soup, Cargill, Fiera, Kraft, Maple, Nestle, Unilever, Weston, Wrigley's gibi birçok global üretici de yer almaktadır. Gıda ve İçecek kümesi uzun bir süredir Toronto ekonomisine kaynaklık etmekte, şehirdeki en büyük ikinci istihdam alanını oluşturmaktadır. Bu sektör içerisindeki istihdam oranı her yıl % 5 oranında artmaktadır. Önümüzdeki 10 yıl içerisinde ise istihdam oranının iki katına çıkması beklenmektedir.

Toronto'da faaliyet gösteren gıda ve içecek firmalarının 2/3'ü yıllık 5 milyon ABD Doları altında satış rakamlarına sahiptir. Bu küçük şirketlerin neredeyse hepsi yaş meyve/sebze işleyicisidir. Firmaların 1/4'ünden biraz fazlasının cirosu, 5 milyon ABD Doları ile 50 milyon ABD Doları arasında çeşitlilik göstermektedir. KOBİ'ler kümedeki diğer şirketler arasında en hızlı büyüme ve en yüksek ihracat potansiyeline sahip firmalardır. Yıllık 50 milyon ABD Doları üzerinde satış rakamına sahip en büyük işletmeler ise genellikle global firmaların alt kuruluşlarıdır ve Toronto ve yakın eyaletlerdeki pazarlarda faaliyet göstermektedir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi; kümenin liderliğini yapan Toronto (Gıda Sektörü) İş Geliştirme Merkezi ve Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi'nin işbirliği ile katma değerli bir alt alanda uzmanlaşmak ve dünyadaki en önemli üretim merkezlerinden biri olmak için başarılı bir iyi uygulama örneği gerçekleştirmektedir.

Toronto Gıda ve İçecek Kümesi'nin önemi artmakta olan alt sektörlerinden biri de özel gıdalar/içeceklerdir. Toronto'daki gıda ve içecek firmalarının % 25'i özel gıdalara/içeceklerle (eşsiz (unique) özelliğe sahip, yenilikçi) yönelmeyi düşünmektedir. Özel gıda/içecek sektörü, küme ortalamasının iki kat üzerinde bir hızla büyüme göstermektedir. Gelecek beş yıl içinde, kümenin geri kalanı için yılda % 5'lik bir büyüme beklenirken, özel gıdalar/içecekler için yılda % 12'lik bir büyüme öngörülmektedir.

Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi, gıda teknolojilerinde kesin sonuç arayan firmalar için Kuzey Amerika'daki en büyük bilgi havuzuna ve araştırma olanaklarına sahip kuruluştur. Düzenlenen tanışma toplantıları ile özel gıdalar ve içecekler alanında uzmanlaşmak isteyen tüm küme üyesi firmalar Toronto'ya araçla bir saat mesafede bulunan Guelph Gıda Teknoloji Merkezi ile tanıştırılmıştır. Ayrıca özel ürünler ve gıdalar konusunda küme üyesi firmaların bilgi seviyelerini artırmak için eğitim programları uygulanmıştır. Daha sonra küme üyesi firmaların, yeni ürünün seçilmesi, üretim için yeni süreçlerin tasarlanması, yeni ürün konusunda uzmanlaşmış nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesi, yeni ürünün gerektirdiği güvenlik ve kalite standartlarına geçişin sağlanması vb. birçok konuda Guelph Gıda Teknolojileri Merkezi tarafından sağlanan bilgi ve danışmanlık ile hızlı şekilde ilerlemeleri sağlanmıştır. Geliştirilen özel gıda ve içeceklerin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi için de kümenin liderliğini yapan Toronto İş Geliştirme Merkezi tarafından düzenli olarak, global ölçekte en büyük pazar olan ABD'den alım heyetleri organize edilmekte ve eşleştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.



3.2 İyi Uygulama Örneği 2 - ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi - Türkiye

ODTÜ Teknokent (METUTECH) günümüzde 250 yenilikçi şirketi kapsayan Türkiye'nin ilk ve en büyük bilim parkıdır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında bilişim, ileri malzeme, enerji, otomotiv, kimya, biyoloji ve çevre teknolojilerine yönelik araştırma, geliştirme ve tasarım projeleri yürüten girişimler Metutech'te yer alabilmektedirler.

Ülkemizde teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerin % 57'si yazılım ve bilişim sektöründe faaliyet göstermektedirler. Yazılım sektörünün son yıllarda sergilediği gelişmeler, sektörün politika yapıcılarca desteklenmesini sağlamıştır. Kişi başına üretilen katma değer de en yüksek olduğu sektör olarak tanımlanmaktadır. Özellikle son yıllarda oldukça gelişen



savunma teknolojileri, savunma sanayinde yerli alıma yönelişle birlikte gelişen iç pazar ve sağıkta dönüşüm projesiyle birlikte başlayan sağık kuruluşlarında yeniden yapılanma bu sektörlerle yönelik yazılım üreticileri için önemli fırsatlar ortaya çıkarmıştır.

Yazılım geliştiren firmaların % 33,7'si teknoloji geliştirme merkezlerinde, teknokentlerde veya teknoloji serbest bölgelerinde yer almaktadır. Bölgesel olarak incelendiğinde Ankara yazılım sektörünün % 68'ine ev sahipliği yapmaktadır. Firmaların teknoparkta yer alma durumları ile ortalama ciro değerleri arasında anlamlı bir fark mevcuttur. Teknoparkta yer alan firmaların ortalama ciro değerleri, yer almayan firmaların yaklaşık 2,4 katıdır. Benzer şekilde, teknoparkta yer alan firmaların ortalama teknoloji satış değerleri, yer almayan firmaların 2,3 katıdır. (Tübitak BİLGEM, 2010)

METUTECH Yazılım Kümelenmesi, yazılım sektöründeki potansiyelini, yeni girişimcileri katma değer yaratan iş fikirleriyle sektöre çekebilmek ve ODTÜ başta olmak üzere üniversite öğrencileri arasında teknolojiye ve yenilikçiliğe dayalı girişimciliği teşvik etmek ve desteklemek amacıyla Yeni Fikirler Yeni İşler Projesi'ni uygulamaya koymuştur.

METUTECH 2005 yılından beri her yıl uygulanan yarışmanın organizatörü ve aynı zamanda yarışma sürecinin her basamağının da koordinatörüdür. 2012 yılında Proje Düzce Teknopark, Eskişehir Anadolu Teknoloji Araştırma Parkı, Fırat Teknokent, Mersin Teknopark (Technoscope) destekleri de alınarak geliştirilmiştir.

Yeni Fikirler Yeni İşler Projesi'nde başarılı bulunarak ODTÜ Teknokent'te ofis desteği alan girişimcilerden 14 şirket inkübatör evresini başarıyla geçmiştir. Kurulan şirketler 50 kişiden fazla personel istihdam etmektedirler. Bu şirketlerin biri 3 Milyon Doların üzerinde olmak üzere, çoğunun yıllık cirosu 1 milyon Doların üzerindedir.

3.3 İyi Uygulama Örneği 3 - Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği - Türkiye

1990 yılında Ankara'da kurulan SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçıları Derneği) günümüzde 90 üyesi ve haberleşme ağında da 44 aday üye ile 134 kuruluşla sektörü kapsayan boyuta ulaşmıştır. SASAD kullanıcı ve tedarik makamları ile savunma sanayi firmaları arasında iletişimi ve eşgüdümü sağlamak, üyeleri arasında dayanışma, yardımlaşma ve işbirliği ortamı oluşturmak, Türk savunma sanayinin yurt içinde ve yurt dışında tanıtımı konusunda çalışmak, yurt içi ve yurtdışında ilgili platformlarda savunma sanayi sektörünü temsil etmek, oluşturduğu kurulların çalışmalarıyla savunma sanayinin çeşitli boyutlarının gelişimine katkıda bulmak, her yıl Türk savunma sanayinin sayısal profilini çıkartmak ve yayınlamak gibi faaliyetlerle üyelerini ve sektörü desteklemektedir.

Milli Savunma Bakanlığı, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Türk savunma ve ticari atışeleri ve savunma sanayinin kritik aktörlerini üye portföyünde bulunduran SASAD, son yıllarda özellikle hedef pazar belirlenmesi ve bu pazara yönelik iş geliştirme, pazarlama ve uluslararasılaştırma konusunda faaliyetler göstermektedir.

Kümeler için uluslararasılaştırma konusunda iyi uygulama örneği olarak SASAD tarafından Suudi Arabistan pazarına yönelik düzenlediği Savunma Sanayi Günü incelenmiştir.

Suudi Arabistan, çok sayıda satın alma kontratlarıyla savunma sanayi için gelecek vaadeden bir pazar olduğundan SASAD savunma sanayinde iş geliştirme konusunda sahip olduğu potansiyel nedeniyle Suudi Arabistan'a özel ilgi göstermektedir. Suudi Arabistan savunma sanayi satın alma aktörleriyle üst seviyede bağlantılar geliştirilmiştir. Söz konusu bağlantılar sayesinde küme üyeleri için yeni iş ortakları ve imkanları bulunmuştur.

Savunma sanayi sektörünün özel yapısı nedeniyle pazar geliştirmede üst düzey network kurmak ve hükümetler arası diyalog geliştirmek öncelikli konulardandır. Bu bağlamda SASAD, "Suudi Arabistan'da Savunma Sanayi Günü"nü düzenleyerek küme üyelerinin karşı karşıya kaldığı bazı problemleri üst düzey bağlantılar yoluyla çözmek

(örneğin vize problemleri) ve bu bağlantılar yoluyla Suudi Arabistanlı satın almacıların da üst düzey katılımını sağlayarak nitelikli iş bağlantıları geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu faaliyette SASAD organizasyonu, Türkiye ve Suudi Arabistan'da üst düzey bürokratlarla bağlantı geliştirme faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmiştir.



Organizasyon üst düzey temsilcilerin de katılımıyla gerçekleştiğinden yüksek katılım, güncel bilgi ve iletişim garanti altına alınmaktadır. Savunma Sanayi Günü organizasyonunda, şirketler ve ortak girişimler arası iş imkanı, AR-GE, teknoloji hususunda işbirliği geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bunun yanında her iki ülkedeki yasal alt yapı ile ilgili güncel bilgi ve gelişmeler, iş imkanları ve güncel meseleler yetkililerin sunumlarıyla küme üyeleriyle paylaşılmaktadır.

Geleneksel hale getirilmesi yönünde karar alınan Suudi Arabistan Savunma Sanayi Günü'nün ilk organizasyonu-na 34 küme üyesi kuruluş 60 temsilciyle katılmıştır. Bu organizasyondan küme üyeleri tedarik süreçleri ve muhtemel büyük ölçekli projelerle ilgili güncel bilgi, Suudi Arabistan pazarında fırsatlar ve risklere dair güncel bilgi, Suudi Arabistan savunma politikaları ve yeni yatırım meseleleri hakkında bilgiye erişim, yeni iş bağlantıları ve yeni iş sözleşmeleri (9 şirket Arap şirketleriyle bağlantı kurmuş bulunmaktadır) geliştirme imkânı elde etmişlerdir.

3.4 İyi Uygulama Örneği 4 - NanoBioNet - Almanya

NanoBioNet, üniversiteleri, araştırma enstitülerini, hastaneleri ve şirketleri birbirine bağlayan bir kümedir. Kar amacı gütmeyen bu oluşum, araştırma, ticaret, siyaset ve kamu dünyasındaki aktörler arasındaki iletişimi arttırmak amacıyla kurulmuştur. Odaklandığı konular nanoteknoloji, nanobiyoteknoloji ve farmasötik biyoteknolojinin yanı sıra nanoetik ve nano güvenlidir. Küme, KOBİ'lerden yerel yönetimlere, üniversite, sivil toplum kuruluşu ve büyük ölçekli işletmeler de dahil olmak üzere oldukça geniş bir üye portföyüne sahiptir. Kümenin ana faaliyetleri arasında teknoloji danışmanlığı, network geliştirme, bilimsel projelerin tanıtımı, fizibilite çalışmaları ve etkinlik organizasyonları yer almaktadır.



NanoBioNet Kümesi ileri teknoloji odaklı bir küme olduğundan ileri teknoloji kümelerine özgü bazı sorunlara odaklanmaktadır. Bu sorunlar arasında başta gelen teknoloji transferi ve araştırma sonuçlarının ticarileştirilebilmesi konusu sadece ülkemizde değil çoğu Avrupa ülkesinde, Almanya da dahil olmak üzere oldukça önemli konudur. İleri teknoloji sektörü projelerine yönelik finansal destek araçlarının ve işletmelerce yenilik için yapılan yatırımların yetersizliği sorununu çözmek amacıyla NanoBioNet Kümesi, kümeler için iyi uygulama örneği olarak sunulabilecek bir proje geliştirmiştir. Küme, nanoteknoloji ve biyoteknoloji kümelerine yönelik bir destekleme sistemi geliştirmiştir.

2005 yılında NanoBioNet Kümesi yönetimi, finansal desteklere başvuru konusunda geliştirdiği konsepti yerel yönetime sunmuş ve kabul ettirilmiştir. 2005 yılından itibaren mali konuların yönetimi, başvuru sahiplerinin destek almak için uygunluğunu incelemek ve değerlendirmek ve araştırmaları yönetmeleri için uzmanları sürece dahil etmek gibi birçok faaliyet artık NanoBioNet Kümesi yönetimi tarafından sürdürülmektedir.

2006 yılından bu yana, NanoBioNet Kümesi 26 projeyi finansal olarak desteklemek için 530,000 Avro tutarında fon ayırmıştır. Bu projelerin şirketler üzerindeki olumlu sonuçları da gözlemlenmektedir. Çalışmaların % 37.5'i tamamlayıcı projeler, % 18.75'i patent oluşturmuştur ve % 12.5'inin sonucunda pazarlanabilir ürünler ortaya konmuştur.

3.5 İyi Uygulama Örneği 5 - SPRINT - Romanya

SPRINT kümesi Romanya'da, otomotiv sanayi AR-GE'si üzerine odaklanmış bir kümedir. Tüm dünyada olduğu gibi Romanya'da da otomotiv sektörü ekonomi için kritik önem arz eden bir sektördür. Ancak sektörün tedarik zinciri Romanya'da soğuk savaş yıllarında şekillendiğinden 1989 sonrası Romanya otomotiv sanayi pazar ekonomisinden kaynaklanan oldukça köklü bir değişim sürecine girmiştir.

Küme çalışmalarının başlangıcında Romanya'nın büyük otomotiv üreticisi Dacia'nın 1999'da Renault'a satılması ve bu satışın ardından tedarik zincirinde ortaya çıkan köklü değişiklikler büyük rol oynamıştır. Dacia AR-GE çalışmalarının bir kısmını tedarikçilerine yönlendirerek bu değişiklikleri hızlandırmıştır.



Otomotiv taşıyonlarının Dacia'nın taşıyonu olarak nitelendirilmelerine yardımcı olmak için, Romanya Araba İmalatçıları Derneği (ACAROM) ile birlikte Pitesti Üniversitesi ve Renault kritik AR-GE konularını tanımlamış ve üniversite ile imalatçılar arasında teknoloji transferini, kalite standartlarının iyileştirilmesini amaçlayan ortak üniversite-sanayi ekiplerinden oluşan araştırma merkezleri kurulmuştur.

SPRINT Kümesinin ana hedefleri arasında Romanya otomotiv sanayi tedarikçilerinin yeni ürünler geliştirme sürecinde yürüttükleri AR-GE çalışmalarını çevreci yön, güvenlik ve kalite konusunda Avrupa standartlarında yürütmelerine yardımcı olmak, Romanya otomotiv tedarikçilerini AB'de yürütülen AR-GE projelerinin sonuçları hakkında bilgilendirerek tekniğin bilinen durumuna hakim olmalarını desteklemek, AB Çerçeve programları konusunda bilgi ve bilincin artırılması yoluyla AB araştırma projelerinde Romanya otomotiv tedarikçisi firmaların daha fazla yer almasını desteklemek yer almaktadır.

SPRINT Kümesi, özellikle teknoloji transferi ve İnovasyon konularında projeler ortaya koymaktadır. SPRINT Kümesi tarafından kurulan otomotiv araştırma merkezi iyi kümelenme uygulamaları arasında yer almaktadır. Bu merkez küme tarafından kurulmuş, ardından AB 7. Çerçeve Programından elde edilen mali destekle hayatını sürdürmüştür. AR-GE Merkezi kuruluş aşamasında Romanya Araba İmalatçıları Derneği, Pitesti Üniversitesi, Dacia yer almıştır. Bugün Merkez 40 KOBİ'yi, 7 üniversiteyi ve 1 AR-GE enstitüsünü bir araya getirmektedir. Merkezce yürütülen projelerden 20'si teknoloji transferine uygun sonuçlar ortaya koymuştur.

3.6 İyi Uygulama Örneği 6 - Ubiquitous Computing Competence Cluster - Finlandiya

Ubiquitous Computing Competence Kümesi, Finlandiya Uzmanlık Merkezi Programı'nın bir parçası olarak Bilişim ve İletişim Teknolojilerinden (BİT) toplumun farklı kesimlerinde daha iyi faydalanılmasını sağlamak, küresel ticaret arenasında BİT tabanlı konseptler ve ürünlerin ticarileştirilmesini arttırmak ve yeni teknolojilerin geliştirilmesini desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Kümenin ana faaliyetleri arasında küme üyesi firmalara eğitim ve öğretim imkanlarının yanında bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda başlangıç ve risk sermayesi desteği yer almaktadır.

Ubiquitous Computing Competence Kümesi, Küresel Kümeler (Global Clusters) projesi kapsamında uluslararası ticarete büyüme bekleyen Finli KOBİ'ler için güçlü ve deneyimli bir yaklaşıma dayalı bir ticaret eğitim programı geliştirmiştir. Bu programı Oulu İş Geliştirme Şirketleri (sorumlu), Tampere, Jyväskylä Turku, Kuopio ve Helsinki bölgeleri, Tekes (The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation), Technopolis, Teknoloji Sanayileri Federasyonu desteklemektedir. Programdan 2007-2010 yılları arasında 100 katılımcı yararlanmıştır. Program eğitimleri MIT/Girişimcilik Merkezi, Chasm Institute (ABD), Entrepreneurship Ventures (ABD), Global Connexus (ABD) tarafından sunulmuştur. Program dört aşamadan oluşmakta ve 21 ay sürmektedir:

- Küresel Pazarlar için Hazır Olma,
- Küresel Pazarlar için Ticaret Stratejisi Belirleme,
- Stratejik Coğrafi Pazar için Başlangıç Planı ve
- Başlangıç Destek Programı

Küme, programın aktif yaratıcısı, kurucusu ve düzenleyicisi olmuştur. KOBİ'lerin programa dâhil edilmesi küme sayesinde gerçekleştirilmiştir.

Global Clusters'ın görevi hızlı büyüme için potansiyeli olan işletmeleri belirlemek ve dünyanın en iyi iş geliştirme uzmanlığı ve metodolojilerine erişim sağlayarak potansiyellerini tam olarak kullanabilmelerine yardımcı olmaktır.

Bu çalışma, aşağıdaki gerçekler üzerine şekillenmiştir.

- KOBİ'ler Avrupa ekonomisinin kalbinde bulunmaktadır – önemli olan küçük kalmak isteyen ve büyümek isteyen KOBİ'leri ayırt edebilmektir,
- Yeni kurulan firmaların çok azı önemli sayıda istihdam yaratabilmektedir. Yeni iş imkanlarının % 75'i, yeni kurulan firmaların sadece % 5'i tarafından sağlanmaktadır. Geriye kalan % 95 ise yeni iş imkanlarının % 25'ini sağlamaktadır.
- Çok az sayıdaki yeni şirket çok sayıda istihdam pozisyonu yaratabilmektedir: Genellikle KOBİ ölçeğinde yeni açılan şirketlerin % 5'i pozisyonların % 75'ini sağlamaktadır,
- Bu girişimcilerin ekonomik açıdan önemi hafife alınamaz. Ancak; Avrupa [ve Finlandiya], ABD ve Çin'in

sahip olduğu yüksek büyümeye sahip girişimcilerin yarısı veya üçte biri kadar yüksek büyümeye sahip girişimciye sahiptir.

Global Clusters programı uluslararası pazarlama ve büyümenin finansmanına yoğunlaşmaktadır. Program, şirketlerin rekabet avantajlarını daha iyi tanımlayabilmelerini, karlı ve sürdürülebilir bir büyüme için uygun piyasaları, en iyi mali stratejileri belirleyebilmelerini, başarı için doğru ekibi oluşturabilmelerini sağlayacak yöntem ve iyi uygulama örneklerine erişimi sağlamaktadır.

Eğitim; çalıştaylar, piyasa ve rakip analizleri ve şirkete özel danışmanlık hizmetini içermektedir. Küme üyeleri, hedef pazarı Asya'da, Avrupa'da veya Kuzey Amerika'da olsa bile program sayesinde önemli bağlantılar elde etmişlerdir.

3.7 İyi Uygulama Örneği 7 - Ostim İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM) - Türkiye

OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümesi, 2007 yılında kurulmuştur. 89 üye firmanın bulunduğu İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM); Hafif İnşaat Makineleri, İş Makineleri ve Yedek Parçaları, Beton Santralleri, Kıрма-Element Tesisleri, Asfalt Plantleri, Araç Üstü Ekipmanları, Aktarıcı-Konveyör Sistemleri gibi alt sektörlerden oluşmaktadır.



İŞİM Kümesinde pek çok farklı çalışma eş zamanlı olarak yürütülmektedir. Firmaların rekabetçi ve yenilikçi projelerinin artırılması amacıyla ortak tedarik, ortak üretim, ortak tanıtım, ortak pazarlama, ortak AR-GE, ortak eğitim ve danışmanlık ile ortak lobi çalışmaları yürütülmektedir. Kuruluşundan itibaren sektör bilgilendirme toplantıları, akademik ve tanıtıcı toplantılar, üniversite son sınıf öğrenci bitirme tezleri projeleri, devlet kademeleri ile temaslar, AB ve Ulusal Kaynaklı yürütülen projeler, Komatek 2009 ve Komatek 2011 İş ve İnşaat Makineleri Fuarına ortak katılımlar, firma ziyaretleri, eğitim ve tanıtım faaliyetleri gibi faaliyetler yürütülmektedir. Bunun yanında, İŞİM Kümesi üyeleri Ekonomi Bakanlığı tarafından sunulan UR-GE Desteğinden de yararlanmaktadır.

İŞİM Kümesi tarafından uygulanan projelerden biri de Çankaya Üniversitesi son sınıf öğrenci projelerinin küme üyesi firmalarda gerçekleştirilmesidir. Üniversite tarafından her akademik yıl süresince yapılmakta olan deneyimli iki öğretim üyesi ve bir asistanın liderliğinde yürütülen mezuniyet projelerinin, işletmelerde kapasite geliştirmeye katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Bu projelerin belirlenmesi için öncelikle işletmeler ziyaret edilerek analiz çalışması yapılmakta ve ardından belirlenen sorunlar için getirilen çözüm önerileri de tavsiye, yönlendirme, danışmanlık ve/veya iş başı eğitim hizmetleri şeklinde işletmelere sunulmaktadır. Yürütülen öğrenci projeleri arasında "üretim planlama sistemi iyileştirmesi, maliyet analizi sistemi, tezgah yükleme ve çizelgeleme, tesis yerleşimi iyileştirme çalışması, envanter planlaması, maliyet muhasebesi sistem tasarımı, montaj hattı tasarım projesi, fire minimizasyonu yönetimi sistemi, tedarik zinciri kurgulaması, kalite kontrol sistemi iyileştirilmesi, pazarlama geliştirme yöntemleri, kurumsallaşma, örgütsel motivasyon çalışması, uluslararası ticaret ve pazarlama" gibi konular yer almaktadır.

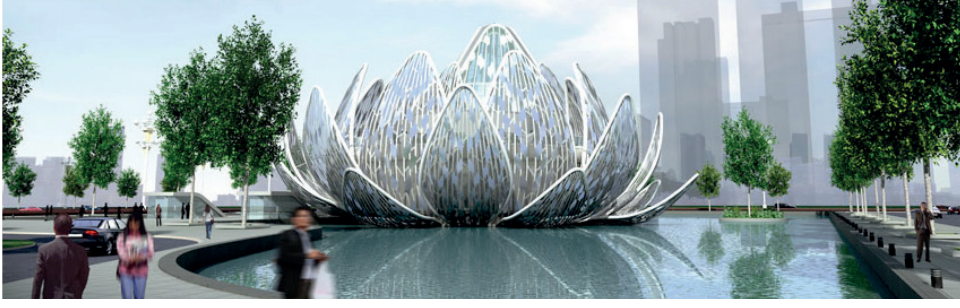
3.8 İyi Uygulama Örneği 8 - Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi - Avustralya

Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS); Victoria Eyalet Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD) tarafından, kentsel altyapı sistemlerinin planlaması ve tasarımında yetenekli şirketlerin denizaşırı pazarlarda proje fırsatları yakalayabilmesine destek sağlamak amacıyla geliştirilmiş ve desteklenmiştir.

Avustralya Kentsel Sistemler Kümesi (AUS) 2004 yılında Victoria Eyaleti Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD) ile işbirliği içerisinde, üç lider Victoralı tasarım ve kentsel planlama şirketi tarafından kurulmuştur: LAB Architecture Studio, Urbis JHD ve Design Inc. Başlangıçta üç üyesi olan küme büyüyerek yaklaşık 25 firmayı bünyesine katmıştır.

Küme, sürdürülebilir kentsel gelişim için planlama ve tasarımın önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Üye firmaların uluslararasılaştırmalarına yönelik faaliyetler geliştirmektedir.

AUS'nin amacı sürdürülebilir kentsel kalkınma için planlama ve tasarımda iyi uygulamalar geliştirmek ve yaygınlaştırmaktır. Kümeyi kuran üç küresel odaklı Avustralyalı mimarlık, kentsel tasarım ve kentsel planlama firması Çin'deki mevcut başarılı çalışmalarının üzerine yeni çalışmalar eklemek konusunda girişimler başlatmışlardır.



AUS üyeleri arasında; kent (master) planlamacıları, tasarımcılar, mimarlar, mühendisler ve kentleşmeyle ilgili teknoloji, ürün ve hizmet sağlayıcıları bulunmaktadır. AUS üyeleri, şu anda Orta Doğu'da değeri 25 milyar Avustralya Doları aşan projelerde, Çin'de de Yangtze nehri korido-

runda gerçekleştirilen ve 5 yıl içinde Victorialı firmalar lehine 350 milyon Avustralya Doları ihracat geliri sağlaması beklenen projelerde çalışmaktadır.

Victoria Eyalet Hükümeti İnovasyon, Endüstri ve Bölgesel Kalkınma Bakanlığı (DIIRD), Victorialı firmaların dünya çapındaki kilit büyüme ekonomilerinde, özellikle de bu alanda yıllık 180 milyar AUD harcama yapılan Çin'de gerçekleşen muazzam kentleşme programlarına aktif katılım fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir.

AUS, Çin'de kurulu projeleriyle ve Orta Doğu'da güvence altına almakta olduğu diğer projeleriyle güçlü özelliklerine yenilerini ekleyerek gelişmiştir.

Dünya çapında büyüme potansiyelleriyle öne çıkan ekonomilerde, özellikle de bu alanda yıllık 180 milyar Avustralya Doları harcama yapılan Çin'de gerçekleşen büyük ölçekli kentleşme programları, kentsel kalkınma alanında uzmanlık sahibi Avustralyalı firmalara da önemli fırsatlar sunmaktadır.

Küme faaliyetleri kapsamında Avustralya'nın kentsel tasarım ve kalkınma yeteneklerini tanıtan iki sergi düzenlenmiştir. Kümenin başlangıçtaki üyeleri tarafından tamamlanan ilk projelerin başarısı şimdilerde küme içinde yer alan diğer firmalar üzerinde de olumlu etki yaratmaya başlamıştır; Çin ve Orta Doğu'da 15-20 proje bağlantısı geliştirilmiştir.

4. Ahşap Ürünleri Sektörünün Genel Durumu

Ahşap ürünleri sektörü, Türkiye'nin en köklü sektörleri arasında yer almaktadır. Özellikle atölye tipi, küçük ve orta ölçekli işletme yığınları her ilde bulunmaktadır. Temel olarak ildeki mobilya ihtiyaçlarını karşılayan yığınlaşmaların yanında, profesyonelleşmiş, markalaşmış, bölgede tedarik zincirinin eksiksiz sağlandığı ve ortaklaşa rekabet kavramının yerleştiği kümelenmeler de mevcuttur. Sektörde özellikle son 10 yılda tasarım ve estetik kavramlarının markalaşmış, köklü firmalarca oldukça iyi değerlendirilerek yeni ihracat pazarları geliştirme konusunda avantajlar yakaladıkları gözlemlenmektedir. Bunun yanında Türkiye'de ahşap ürünleri özellikle de mobilya sektörüne yönelik hizmet sağlayıcılar, teknoloji sunucular, AR-GE sağlayıcıları, üniversite ve akademik çalışmalar hızla gelişmektedir. Sektör, yarattığı istihdam açısından da bölgesel ekonomilerin vazgeçilmez unsurları arasında yer alır.

Ahşap ürünleri, insan hayatının her alanında yeri ve görevi bulunan, farklı materyal ve formlarda sunulan nesnelerdir. Farklı kullanım amaçları için (ev, okul, mutfak, ofis, dış mekan, özel amaçlı vs.) farklı tiplerde (kapı, sandalye, gardrop, raf, dolap, masa vs.) üretilen mobilyalara kendi kendine ayakta durabilen veya saklama, oturma, çalışma, yemek yeme gibi amaçlarla kullanılabilen ankastre ürünler de dahildir. Ahşap ürünleri denildiğinde inşaat malzemeleri (merdivenler, kalıplar, paneller gibi), temizlik ekipmanları, halı-kilim, ofis malzemeleri gibi temel fonksiyonu mobilya olmayan ürünler dahil edilmez.

Ahşap ürünleri üretiminde farklı materyaller kullanılsa da en sıklıkla kullanılan materyal ağaç ve ağaç ürünleridir. Bu materyalin yanında sektörde en sıklıkla kullanılan materyaller metal, plastik, tekstil ve deridir. Sektörde ayrıca poliüretan ya da lateks köpükler, ahşap koruma, aşınma önleme ya da ısı dayanımını artırmak amaçlı kaplama malzemeleri, yapıştırıcılar veya montaj yardımcıları gibi malzemeler de kullanılmaktadır.

Türkiye'de ahşap ürünleri sektörü uluslararası rekabet ve değişen piyasa koşullarına rağmen rekabetçiliğini korumuştur. Bu rekabetçiliğin ana nedenleri arasında endüstriyel tasarıma yoğunlaşma, markalaşma ve ürün/süreç inovasyonu yoluyla elde edilen maliyet avantajları gelmektedir. Emek yoğun bir sektör olan ahşap ürünleri sektörü için ülkemizdeki işçilik maliyetlerinin düşüklüğü de avantaj yaratmaktadır. Sektör, güçlü yapısıyla önemli bir istihdam kaynağı oluşturmakta, aynı zamanda bölgesel yığınlaşmalar yoluyla da bölgesel ekonomilerin ve rekabetçiliğin gelişmesi yönünde önemli katkılar sunmaktadır.

Ahşap ürünleri sektörü, estetik ve görselliğin kritik satınalma unsuru olduğu sektörlerden biridir. Dolayısıyla farklı zevkler ve beklentilerdeki müşteri kitlelerinin beğenilerinin izlenmesi ve ihtiyaçlarının ergonomi kuralları da gözetilerek giderilmesi bu sektörde başarı için ön şarttır. Değişen piyasa koşulları ve müşteri yapısı, müşterilerin beklenti ve beğenileri, modanın daha hızlı değişmesi de sektör firmalarını daha hızlı tepki vermeye ve yenilenmeye itmekte, piyasa başarısı hızlı yenilenmeye, müşterinin üründen elde ettiği faydayı çeşitli ergonomik unsurlar ve estetik dokunuşlarla artırmaya bağlıdır. Bunun yanında markalaşma ve pazar geliştirme konusunda da büyük tanıtım/pazarlama yatırımları sektörde yer tutabilmek için kritik unsurlardır.

Sektör, son yıllarda, küreselleşmeyle birlikte hızla büyümekte, estetik ve görünüm kadar düşük maliyetli ürünler de farklı müşteri segmentleri için öne çıkmaktadır. Maliyet avantajı yaratmada da enerjide dışa bağımlı olmayan, ayrıca endüstriye nitelikli yan hizmetler (örneğin makine-ekipman) sunan destek sektörlerin güçlü olduğu ülkeler öne çıkmaktadır. Emek yoğun sektörde, işçilik maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerin avantajları da günümüzde devam etmektedir. Ancak, tasarım, modülerlik, fonksiyonellik, ergonomi ve özgünlük gibi unsurların yükselişi, sektörde katma değerli ürün segmentlerine yoğunlaşan, markalaşmış, küresel firmaları öne çıkarmaktadır. Orta ve uzun vadede ahşap ürünlerinde katma değeri yüksek ürün gruplarının daha çok tasarım ve teknoloji yetenekleri yüksek ülkelere kayacağı öngörülmektedir.

Yapılan bazı çalışmalar, sektörde, özellikle son yıllarda, kalitenin sürdürülebilirliği, siparişlere hızlı cevap verebilme, stok maliyetlerini azaltma, daha iyi müşteri iletişimi geliştirebilme, orman ve diğer kaynakların sürdürülebilirliğini garanti edebilme ve ekonomik olarak istikrarlı bir tablo çizebilmenin de rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır (Mississippi State University, Department of Forest Products, 2004). Markalaşma ve bu yolla müşteri sadakati oluşturma ahşap ürünleri sektörü için de oldukça önemlidir. Harvard Business School'dan James Heskett tarafından yapılan bir çalışmaya göre, müşteri sadakatinde % 5'lik artış, karı % 25-85 arasında artırmaktadır (Heskett, 2002).

Ahşap ürünleri sektörünün en önemli özelliklerinden biri, üretimde yerli kaynakları kullanma oranının yüksekliği ve ithalata bağımlılığının düşüklüğüdür. Bu yönüyle, ülke ekonomisine yarattığı katma değer açısından değerli bir sektördür. Genellikle KOBİ'lerin hakim olduğu sektörde özellikle İstanbul, Kayseri, İnegöl, İzmir, Adana, Kastamonu ve Ankara çevresinde yoğunlaşmış bir üretim söz konusudur.

Ahşap ürünleri sektörü Türkiye’de özellikle son yıllarda inşaat sektöründe yaşanan hareketlilik, gelişen estetik, zevkler, tercihler ve değişen yaşam koşulları ile birlikte oldukça gelişmiştir. Geçmişte fonksiyonellik öne çıkarken, yaşam alanları ve yaşam tarzlarının değişimiyle birlikte küçük mekanların daha iyi değerlendirilmesine imkan veren, bunun yanında görsel olarak da çekici, dönemin moda trendlerine uygun ahşap ürünler ve mobilyalar tercih edilir olmuştur. Moda ve trendler de hızla değişen kavramlar olduğundan üreticilerin bu değişime hızla tepki verebilmeleri, yeni moda ve trendleri yaratabilmeleri piyasa başarılarında belirleyici olmuştur. Ayrıca sektörde pazarlama ve tanıtım stratejileri değişmiş, bayiler ve showroomların ürün/marka tanıtımındaki rolü artmıştır. Özellikle KOBİ boyutundaki işletmeler için bu değişim oldukça zorlayıcı olmuş, çoğu işletme pazar geliştirememesi ve iş sürekliliği sağlayamaması nedeniyle kurumsallaşamamıştır. Ahşap ürünleri sektörünün katma değerinin artırılması ve ihracat oranlarının geliştirilmesi amacıyla;

- Makroekonomik istikrarın sağlanması ve büyümenin sürdürülmesi,
- Yapısal reform çalışmalarının devam ettirilerek üretim ve yatırım ortamının iyileştirilmesi,
- Doğrudan yabancı yatırımlardaki artışın devam ettirilmesi,
- Dış açığın daha sağlıklı kaynaklarla finanse edilebilir hale getirilmesi,
- Mikro ölçekteki dönüşümlerle verimlilik artışının sürdürülmesi,
- Dünyada artan enerji fiyatlarının getirdiği baskıya rağmen içeride fiyat istikrarının sağlanabilmesi,
- Mesleki eğitime verilecek özel önemle istihdam alanlarını geliştirerek işsizliğin azaltılması,
- Küresel pazarlarda rekabet gücünün artırılması için üretimin üzerindeki her türlü mali ve idari yükün azaltılması,
- Yenilikçiliğin (inovasyon) özendirilmesi, AR-GE ve patent çalışmaları ile teknoloji üretiminin geliştirilmesi,
- İşletmelerin uluslararası marka ve patent oluşturma çabalarına destek verilmesi, girişimcilerin ve özellikle KOBİ’lerin yüksek katma değer sağlayacak yapıya kavuşturulması yolunda desteklenerek güçlendirilmesi, büyük önem arz etmektedir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010).

4.1 Ahşap Ürünleri Sektöründe Kapasite Kullanımı

Sektörde kapasite kullanım oranı, küçük ölçeklilerde % 40, orta ölçeklilerde % 55, büyük ölçeklilerde ise % 80’dir. Ahşap ürünleri sektöründe son dört yılda ağırlıklı kapasite kullanım oranı % 69,5 olmuştur (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012).

Sektörde, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde iş sürekliliğinin sağlanamaması kapasite kullanım oranı düşüklüğünün ana nedenidir. Kapasite kullanımı konusunda Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri tarafından 2008’de gerçekleştirilen analize göre tam kapasite çalışamama nedenleri Tablo 3’teki gibidir (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Değerlendirme Raporu, 2008).

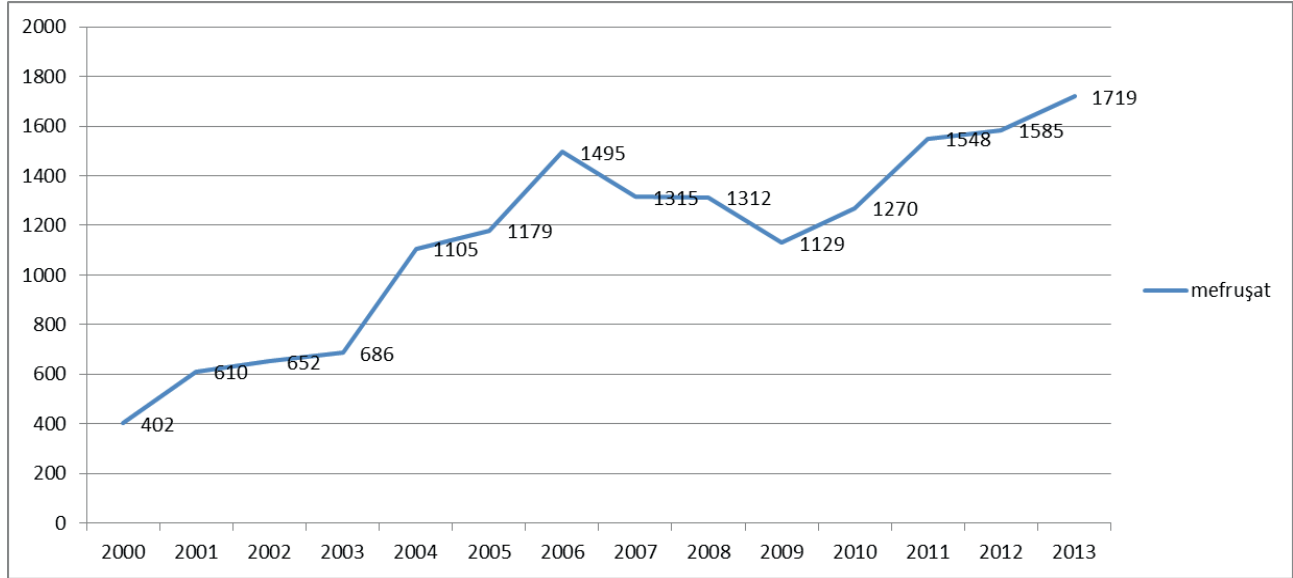
Tablo 3: Mobilya Sektöründe Tam Kapasite Çalışamama Nedenleri

Nedenler	Oranı (%)
İç Talep Yetersizliği	54,0
Dış Talep Yetersizliği	19,4
Çalışanlarla İlgili Sorunlar	6,6
Hammadde Yetersizliği	5,9
Finansman Yetersizliği	4,9
Diğer Nedenler	9,2

4.2 Ahşap Ürünleri Sektörü ve Tasarım

Ahşap ürünleri ve mobilya sektörleri, endüstriyel tasarım konusunda Türkiye'nin en aktif sektörleri arasında yer almaktadır. Sektör, estetik, ergonomi ve görsellik gibi unsurların ana rekabet kriterleri arasında yer aldığı bir sektördür. Özellikle 2000'li yıllardan itibaren sektörün endüstriyel tasarıma ilgisi hızla artarak yenilikçi ve özgün ürünler ortaya koyma konusunda faaliyet gösterilmeye başlanmıştır.

Şekil 7: TPE'ye Gerçekleştirilen Yerli Endüstriyel Tasarım Tescili Başvurusu Sayıları (06 Mefruşat Sınıfı)



Kaynak: (Türk Patent Enstitüsü Sınai Mülkiyet Hakları İstatistikleri, 2014)

Şekil 7 de görüldüğü üzere, mobilya ve ahşap ürünlerinin büyük bölümünün yer aldığı mefruşat sınıflandırmasında (Locarno Sınıflandırması) yerli başvurular oldukça hızlı bir artış sergilemiştir. Müşteri odaklı ve sorun çözücü tasarımlar, farklı hedef gruplara yönelik spesifik çözümler sunan özgün ürünler sektör firmalarının ihracatta da en önemli araçları olmuştur.

Türkiye'de mobilya sektöründeki kümelenme potansiyeliyle öne çıkan bölgelerin endüstriyel tasarım konusunda da diğer illere göre daha yüksek performans gösterdiği gözlemlenmektedir. (Türk Patent Enstitüsü, 2014) Ayrıca bireysel firma bazında tasarım başvuruları incelendiğinde son yıllarda hızla büyüyen, gelişen ve ihracat odaklı atılımlar gerçekleştiren işletmelerin endüstriyel tasarım tescili konusunda da rakiplerinden daha aktif çalıştıkları görülmektedir.

Endüstriyel tasarım tescili, yenilikçi ve özgün tasarımların, tasarımcısı veya firma adına tescil edilmesi yoluyla kopyalanmasının engellenmesini sağlayan bir sistemdir. Mobilya sektörü gibi görselliğin önde olduğu ve taklit riskinin üst düzeyde olduğu bir sektörde, yenilikçi ürünler ortaya koyan işletmelerin bu yenilikleri endüstriyel tasarım yoluyla tescil ederek korumaları beklenmektedir. Bu nedenle, bölgelerin yenilikçiliğinin değerlendirilmesinde, özellikle ahşap ürünleri ve mobilya gibi sektörlerde, tasarım tescil sayıları önemli bir veridir.

4.3 Sektörde Temel Rekabet Gücü Sorunları ve Çözüm Önerileri

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan mobilya sektörü analizleri ve sektör raporlarında sektörün düşük katma değerli, markalaşamamış ve kurumsallaşma konusunda sorunlar yaşayan yapısı irdelenmiştir. Bu raporda açıklanan sorunlar bölgedeki ahşap ürünleri sektörü için de geçerlidir. Mevcut durumdaki yapıdan ihracata dönük çalışabilen, kurumsallaşmış, sektöre özel kaynaklara (finans, insan kaynağı, bilgi ağları vb.) kolaylıkla ulaşabilen bir yapıya dönüşüm için çeşitli öneriler derlenmiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010).

4.3.1 Markalaşma/Tasarım

Endüstrinin temel misyonu, Türk marka ve ürünlerinin olgunlaşmasını sağlamak ve dünya standartlarına uygun, kaliteli ve özgün tasarımlı ürünler ile rekabetçi fiyatlara sahip olan Türk Mobilyası Kimliği ile marka oluşturmak olmalıdır.

4.3.2 Sermaye Yetersizliği

Türkiye’de ahşap ürünleri imalat sektörünün büyük bölümü KOBİ’lerden oluşmaktadır. Sektörün temel sorunu, sermaye yetersizliği ve kredi maliyetinin yüksekliğidir.

4.3.3 Uzman Çalıştırma

İşletmelerde, profesyonel yönetici ve kalifiye iş gücü oranı düşüktür, durum analizi ve stratejik planlama yapılamamaktadır.

4.3.4 Deneyim Eksikliği

Ahşap ürünleri endüstrisi büyük ölçüde iç pazara yönelik çalıştığından dış piyasalar hakkında yeterli deneyim ve bilgiye sahip değildir. İşletmelerin dış pazarlara ait bilgileri takip etmesi, bu pazarları tanıması, uluslararası sergi ve fuarlara katılmaları gereklidir.

4.3.5 Küme Bilinci

Küme ve benzeri oluşumlar, firmaların bir arada bulunmalarını sağlayarak; eğitim, kalite geliştirme vb. programlarından yararlanma imkanları vermesi ve uzmanlaşmaya yardımcı olmasını sağlar.

4.3.6 Sektörel Dış Ticaret Şirketleri

Sektörde üretim yapan firmaların kuracakları sektörel dış ticaret şirketleri (SDTŞ) vasıtasıyla güç birliği yapımları sağlanmalıdır.

5. Kastamonu İlinde Ahşap Ürünleri Sektörünün Mevcut Durumu

Kastamonu İli ahşap ürünleri sektörü genel olarak 3 grupta incelenmelidir. İlk grup levha üreticileri, ikinci grup mobilya üreticileri ve son olarak da kapı üreticileri olarak sıralanmaktadır. Bu üreticiler mevcut durum analizlerinde 2 ayrı sınıfta değerlendirilmelidir. Bölgede, mikro-küçük boyutta işletmeler yaygındır ve bu işletmeler kurumsallaşma ya da bölge dışı pazarlara çalışma vizyonu bulunmayan işletmelerdir. Bu işletmeler bölge içi talebi karşılamakta, bölgesel pazarda faaliyet göstermektedirler. Sağladığı kısıtlı istihdam yapısıyla, iş sürekliliği problemi yaşadığından uzmanlaşma ya da çalışan kalifikasyonu sağlanamaması da sektör işletmelerinin problemleri arasında yer almaktadır. Mikro-küçük boyutlu mobilya sektörü işletmelerinin ana problemleri arasında düşük katma değerli çalışma başta gelmektedir.

Sektörün orta büyüklükteki işletmeleri ise tamamen bölge dışı ve/veya ihracat odaklı çalışmakta olan kurumsallaşma konusunda ilerleme kaydetmeye başlamış işletmelerdir. Daha çok kapı sektöründe faaliyet gösteren bu segment yarattığı katma değer in fazlalığı ile de dikkat çekmektedir. Bu işletmeler, markalaşma ve tasarım unsurlarının sektördeki önemini kavramış işletmelerdir. İnovatif proje sayıları ve yenilikçi ürün ortaya koymak konusunda yüksek performans göstermemelerine rağmen ahşap ürünlerinde belli ürün gruplarında uzmanlaşma ve bu ürün gruplarında ihracat pazarları geliştirebilme yetenekleriyle bölge ekonomisi için kritik oyuncular dır.

Bölgede KOBİ tanımının dışında kalan büyük ölçekte firmaların varlığı da mevcuttur. Bu firmalar genellikle levha üreticilerinin yer aldığı sınıftır. Bu grup kurumsallaşma adımlarını çoktan tamamlamış, stratejileri bakımından oldukça güçlü ve ihracat odaklı çalışmalarını güçlendirmiş lider firmalardan oluşmaktadır.

Sektör genel olarak Kastamonu İli ele alındığında işletme sayısı olarak önde gelen sektörlerdendir. Kastamonu İli'nde mobilya dışında ağaç ve mantar ürünleri imalatı % 23 ile ikinci sırada yer almaktadır. Kastamonu İli'nde sanayide çalışanların % 34'ü giyim eşyası imalatı, % 16'sı ağaç ve mantar ürünleri imalatı(mobilya hariç), % 13'ü gıda ürünleri ve içecek imalatı sektöründe istihdam edilmektedir. (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Sanayideki istihdamın % 84'ü işçi, % 2'si mühendistir. Kastamonu ilinde bulunan sanayi işletmelerinin % 36'sı mikro ölçekli, % 49'u küçük ölçekli, % 12'si orta ölçekli, % 3'ü büyük ölçekli işletmelerdir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012). Dolayısıyla, Kastamonu İli için diğer sektörlerle karşılaştırıldığında Bölge ekonomisinde gerek yarattığı istihdam, gerekse işletme sayısı açısından ahşap ürünleri sektörünün önemli bir ağırlığı olduğu görülmektedir.

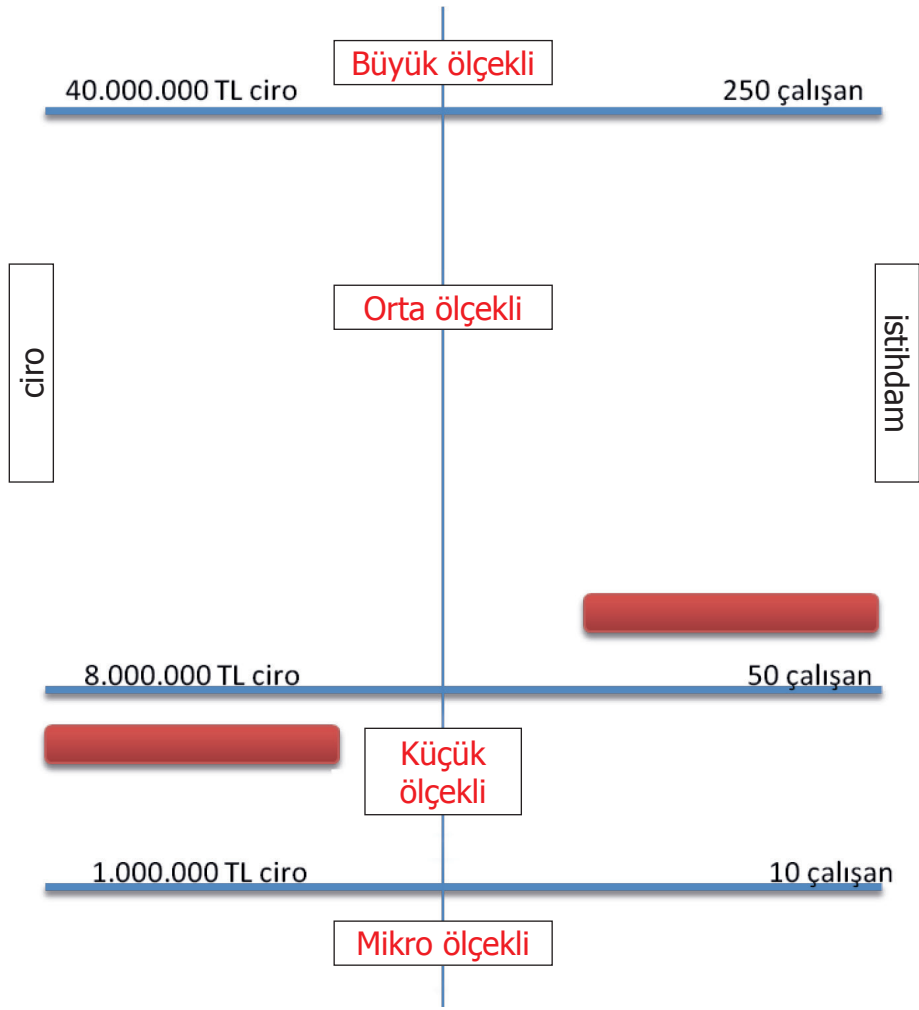
Sektördeki hâkimiyet özellikle KOBİ düzeyindeki firmalardan oluşmaktadır. Ancak bu işletmeler de rekabetçiliği düşük işletmelerdir. Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ana sorunları arasında;

- Büyüme alanı bulunmaması,
- Kurumsallaşamama,
- Mali yapının yetersizliği nedeniyle teknik ve ekip olarak büyümeyi finanse edememe,
- Talebin sürekliliğini sağlayamama, tanıtım ve pazarlama konusunda yetersizlik,
- Sektördeki trend ve gelişimleri izlememe ve değişimlere hazırlıksız yakalanma,
- Daralan pazar,
- Sektör firmaları arasında bilgi ve iletişim ağı bulunmaması, ticaret sanayi odaları, üniversiteler ve bölgedeki diğer kurumlarla sektör arasındaki iletişim seviyesinin düşüklüğü,
- Yenilik konusunda faaliyetlerin yetersizliği ve değişime olan ihtiyacın anlaşılamaması yer almaktadır.

Sektörün bölgeye bağımlılığı en üst düzeyde gibi gözükse de değer zincirinin en önemli aktörlerinden olan hammadde tedariki bölgeden yeterli gelmediği zaman başka bölgelerden temin edilebilmektedir. Sektörün ihtiyacı olan hammadde ve ekipman tedariki de bölgeden yapılmamaktadır. Bu konular girdiler ve altyapı koşulları kısmında detaylı olarak incelenecektir.

Araştırma kapsamındaki firmalar net satış hasılatı baz alınarak ölçeklendirildiğinde, 11 adet mikro ölçekli, 12 adet küçük ölçekli, 5 adet orta ölçekli ve 2 adet büyük ölçekli; çalışan sayısı baz alınarak ölçeklendirildiğinde 7 adet mikro, 12 adet küçük ölçekli ve 9 adet orta ölçekli ve 2 adet büyük ölçekli firmadan oluşan bir grup olduğu görülmektedir.

Saha görüşmelerinde ziyaret edilen firmalardan biri olan ve hem çalışan sayısı bakımından hem de net hasılatı bakımından sektörün genel durumu için elde edilecek verilerde hata olmasına sebep olabilecek nitelikte yüksek değerlere sahip Kastamonu Entegre A.Ş., sayısal analiz verilerinden çıkartılmıştır.

Şekil 8: Firma Başı Ortalama Çalışan Sayısı ve Net Satış Hasılatına Göre Ölçeklendirme

Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü Rekabetçilik Analizi projesinde görüşülen 29 firmanın 2013 yılı toplam net satış hasılatı 175.030.000,00-TL'dir. Firma başına 2013 yılı ortalama satış hasılatı ise 6.035.517,00-TL olarak gerçekleşmiştir. 29 firmada toplam çalışan sayısı 1873'tür. Çalışanların % 5'i lisans mezunudur ve %3 'ü yabancı dil bilmektedir. Sektördeki kişi başı ciro 93.449,01-TL olarak hesaplanmıştır.

Kümelenme çalışmasına katılan 29 firmanın 2013 yılı net ihracat hasılatı 20.980.000,00-TL'dir. İhracat yapan grubun (8 firma) toplam satış hasılatının yaklaşık % 0,4'üne denk gelen bu miktar, ihracat konusunda firmaların performanslarının ne kadar zayıf olduğunu göstergesidir. 29 firmanın 21'i henüz hiç ihracat gerçekleştirmemiş olup, ihracat yapan firmalar arasında 2 firma ise % 50 oranında yurtdışına çalışmaktadır.

Ancak bu verilerin hem mikro hem de küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerden gelen verilerin ortalaması olduğu göz ardı edilmemelidir. Ölçeklerine göre dağılım tabloları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Kümelenme Çalışmasına Katılan Mikro Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013)

Mikro Ölçekli İşletmeler – Ciro Bazında		
	Toplam	Firma Başı Ortalama
Net Satış Hasılatı (TL)	2.700.000,00	245.454,55
Net İhracat Hasılatı (TL)	60.000,00	5.454,55
Çalışan Sayısı	229	20,82
Lisans Mezunları Sayısı	9	0,82
Yabancı Dil Bilen Sayısı	20	1,82
Patent/Tasarım Sayısı	1	0,09

Tablo 5: Kümelenme Çalışmasına Katılan Küçük Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013)

Küçük Ölçekli İşletmeler – Ciro Bazında		
	Toplam	Firma Başı Ortalama
Net Satış Hasılatı (TL)	40.180.000,00	3.348.333,33
Net İhracat Hasılatı (TL)	3.370.000,00	280.833,33
Çalışan Sayısı	479	39,92
Lisans Mezunu Sayısı	10	0,83
Yabancı Dil Bilen Sayısı	7	0,58
Patent/Tasarım Sayısı	0	0

Tablo 6: Kümelenme Çalışmasına Katılan Orta Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013)

Orta Ölçekli İşletmeler – Ciro Bazında		
	Toplam	Firma Başı Ortalama
Net Satış Hasılatı (TL)	92.150.000,00	18.430.000,00
Net İhracat Hasılatı (TL)	17.550,00	3.510.000,00
Çalışan Sayısı	945	189
Lisans Mezunu Sayısı	56	11,2
Yabancı Dil Bilen Sayısı	14	2,8
Patent/Tasarım Sayısı	92.150.000,00	18.430.000,00

Tablo 7: Kümelenme Çalışmasına Katılan Büyük Ölçekli İşletmelerin Analizi (2013)

Büyük Ölçekli İşletmeler – Ciro Bazında		
	Toplam	Firma Başı Ortalama
Net Satış Hasılatı (TL)	810.000.000,00-TL	405.000.000,00-TL
Net İhracat Hasılatı (TL)	330.000.000,00-TL	115.000.000,00-TL
Çalışan Sayısı	745	372,5
Lisans Mezunu Sayısı	90	45
Yabancı Dil Bilen Sayısı	28	14
Patent/Tasarım Sayısı	8	4

Firmaların son 3 yıldaki verileri incelendiğinde net satış hâsılatlarındaki durağanlık da göze çarpmaktadır. 29 firmanın 15'inin markası tescillidir. Saha görüşmelerinde sadece 1 firmada 1 adet endüstriyel tasarım tesciline rastlanmış ve sektörün, en önemli rekabet unsurlarından biri olan yenilikçi endüstriyel tasarımlar ortaya koyma konusunda yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir. Büyük ölçekli firmalar dışında kalan işletmelerde toplam patent/faydalı model sayısı 3'dür ve bu patent/faydalı modeller 2 firmaya aittir. Sektör, hem ulusal bazda öne çıkan ahşap ve mobilya kümelenmeleri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde hem de uluslararası bazda değerlendirildiğinde AR-GE/yenilik performansının çok düşük olduğu görülmektedir. Firmalar tarafından hiç devlet destekli AR-GE projesi yürütülmemiş olması da Bölgede devlet desteklerinin kullanılması konusunda önemli bir problem olduğunun işaretçisidir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, Bölgedeki ahşap ürünleri işletmelerinin rekabet gücü düşüktür. Özellikle firma yapısı ve stratejik yönetim konusunda önemli eksiklikleri bulunan işletmeler, yönetsel yetenekleri konusunda desteklenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsallaşma, inovasyon ve AR-GE odaklı çalışma, maliyetlerin azaltılması ya da değer yaratımı konusuna odaklanma, sektörü iyi anlama ve bunu işletme vizyonuna yansıtma gibi yönetsel beceriler Bölgede oldukça yetersizdir.

5.1 GZFT Analizi

Bu çalışma kapsamında analiz edilen 30 firma, ölçekleri dâhilinde birbirlerine oldukça yakın profiller sergilemektedirler. Ayrıca Tosya İlçe'sinde bulunan kapı üreticilerinin sektöre sağladığı önemli yığılma Bölgenin ulusal bazda önemli bir avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu rapordaki GZTF analizleri de hem bu yığılma hem de firmaların kendi bireysel düşünceleri göz önüne alınarak yapılmıştır.

5.1.1 Güçlü Yanlar

- Ahşap ürünleri imalatı kültürü (Bölgede yaşayanların yaklaşık 60 senedir sektöre yakınlığı)
- Genellikle aile şirketleri olunması sebebiyle ikinci kuşağa aktarılan tecrübe ve deneyimler
- Ürün çeşitliliği
- Belirli ürünlerde ihtisaslaşma
- Hammaddeye yakınlık
- İhracat yapan firmaların uluslararası platformlardaki müşteri sadakati
- İhtisaslaşma sonucu kaliteli üretim
- Bölgeye, özellikle Karadeniz Bölgesine olan hâkimiyet
- Çok çeşitli proje ölçülerinde hizmet verebilme yeteneği
- El emeği olan mikro işletmelerdeki oymacılık zanaatı
- Esneklik ve hızlı cevap verebilme kabiliyeti
- Termin süresi
- Birçok firmanın İstanbul'da bulunan showroomları
- Satış sonrası verilen hizmetler
- Sahip olunan kalite belgeleri

5.1.2 Zayıf Yanlar

- Satış-pazarlama konularındaki yetersizlik
- Müşteri ağı eksikliği
- İhracat konusunda bilgi eksikliği
- Büyüme konusundaki sıkıntılar, cesaretsizlikler ve yatırım yapamama
- Yurtdışı pazarlara göre kıyaslandığında hammaddenin kalitesizliği ve pahalılığı
- Enerji fiyatlarındaki yükseklik
- İnsan kaynağı ve özellikle ara eleman sıkıntısı
- Ulaşım konusundaki yetersizlikler
- Tedarik zincirinin eksikliği
- Stok maliyetlerinin fazlalaşması
- Ürün geliştirme ve tasarım konularındaki yetersizlikler
- Kurumsallık problemleri – Aile şirketi yapılarından dolayı kurumsallaşamama
- Dış uzmanlarla çalışma kültürünün eksikliği
- Devlet destekleri hakkında bilgi yetersizliği
- Proje yazma ve yürütme konusundaki yetersizlikler
- Finans problemleri
- Fırınlama, emprenye ve ısıtma işlemde kısıtlı makine parkuru
- AR-GE/yenilik kültürünün bulunmaması

- Mesleki eğitim yetersizliği
- Lojistik problemleri
- İstanbul gibi önemli bir pazara uzak olmak
- Yarı işlenmiş hammadde bulamamak
- Fikri ve Sınai Haklar konularındaki bilinçsizlik

5.1.3 Fırsatlar

- Yabancı firmaların Bölgedeki sektöre olan ilgisi
- İnşaat sektöründeki yükseliş ve kentsel dönüşüm projeleri
- Ucuz işçilik
- Türkiye'nin stratejik konumu ve AB'ye aday ülke olması
- İhracat konusunda belirlenen 2023 vizyonu çerçevesinde yaşanan gelişmeler
- Ortadoğu pazarlarının canlanması
- Gelişen yakın ülke pazarlarındaki boşluk
- Dünya üretim merkezlerindeki yeni oluşumlar/yer değiştirmeler
- Tasarım kullanımının her geçen gün artması
- Markalı ürünlerin revaçta olması
- Maliyetleri düşürecek verimi artırma faaliyetleri
- Gelir seviyesinin artması sonucu estetik zevklere önem verilmesi

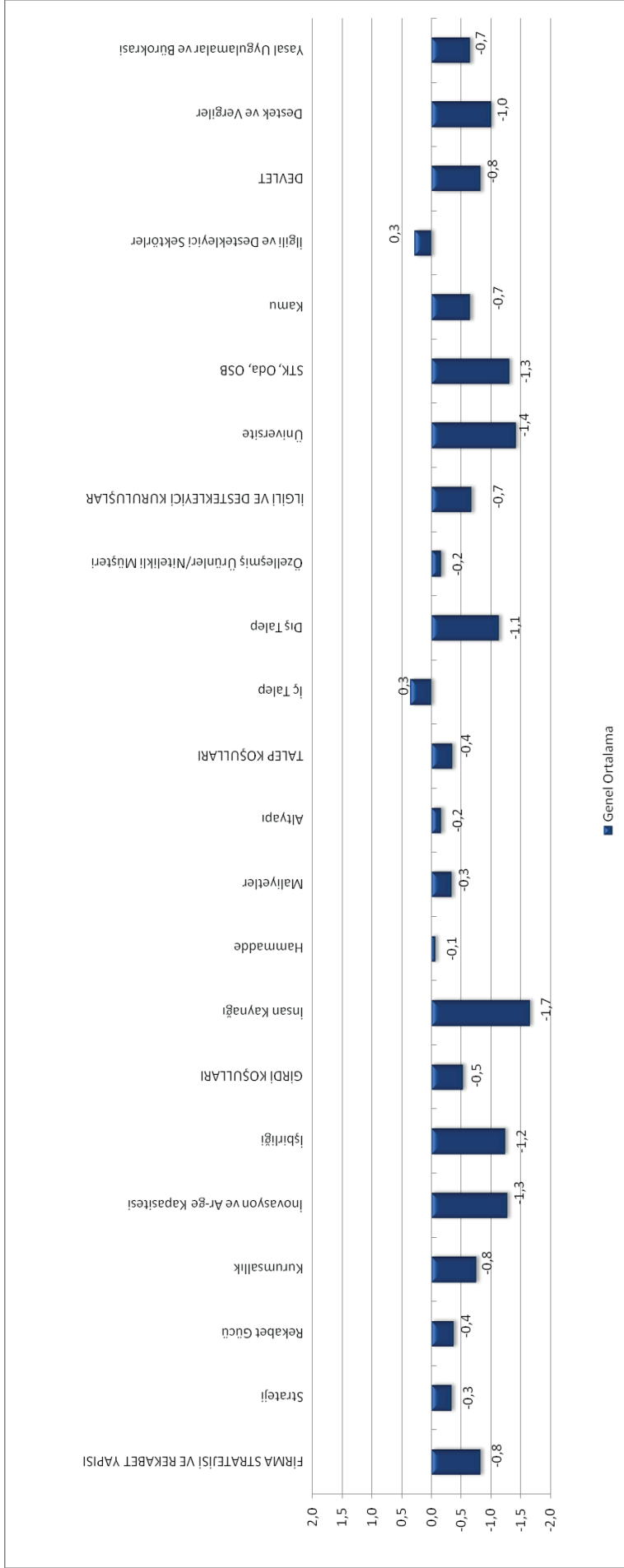
5.1.4 Tehditler

- Bölgesel fabrikaların kurulması sonucu kaybedilen mevcut pazarlar
- Düşük kar marjının getirdiği rekabetçilik ortamının aynı zamanda kaliteyi de düşürmesi
- Sektördeki yenilenme hızının düşüklüğü
- 3. Dünya ülkeleri ve özellikle Çin'de üretilen düşük maliyetli ve kalitesiz ürünler
- Sektöre özel devlet desteklerinin bulunmaması
- Bölgenin göç vermesi
- İldeki sosyal imkanların kısıtlılığı
- Sektör çalışanlarına çok iyi imkanlar sunulmaması
- Kayıt dışı üretimler
- KDV, SGK ve diğer vergi oranlarındaki yükseklik
- Sektöre girişin çok kolay olması, iş sahibi olma hevesi ile ortaya çıkan bilinçsiz rakipler

5.2 Elmas (Diamond) Modeli Rekabetçilik Analizi

Yapılan saha çalışması ve paydaş görüşmeleri sonucunda Kastamonu İli ahşap ürünleri imalatı sektörünün rekabet gücü zayıf (-0,64) olarak ölçümlenmiştir. (-2/-1 arası çok zayıf, -1/0 arası zayıf, 0/1 arası iyi, 1/2 arası çok iyi olarak değerlendirilmelidir.)

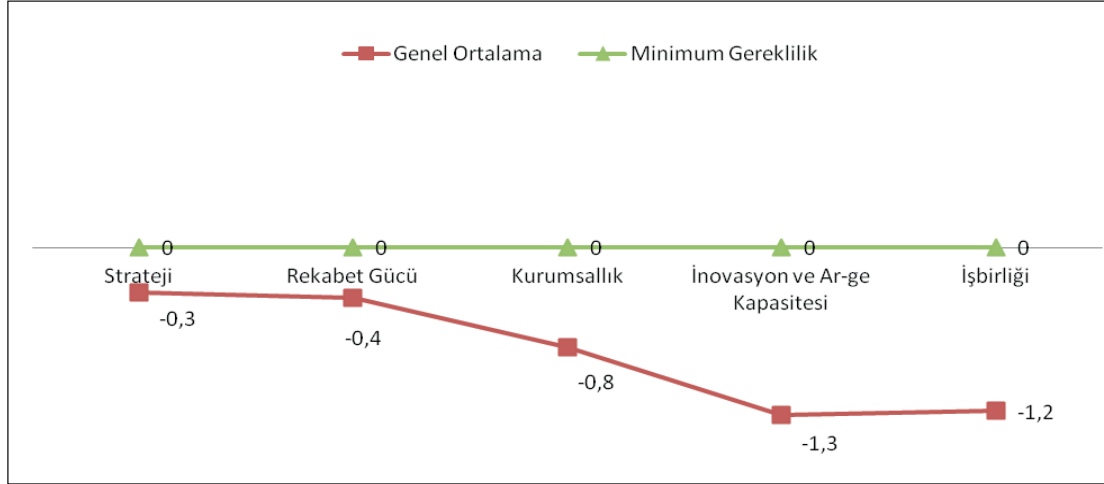
Şekil 9: Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü Elmas Başlıklarının ve Alt Başlıkların Kırılımı



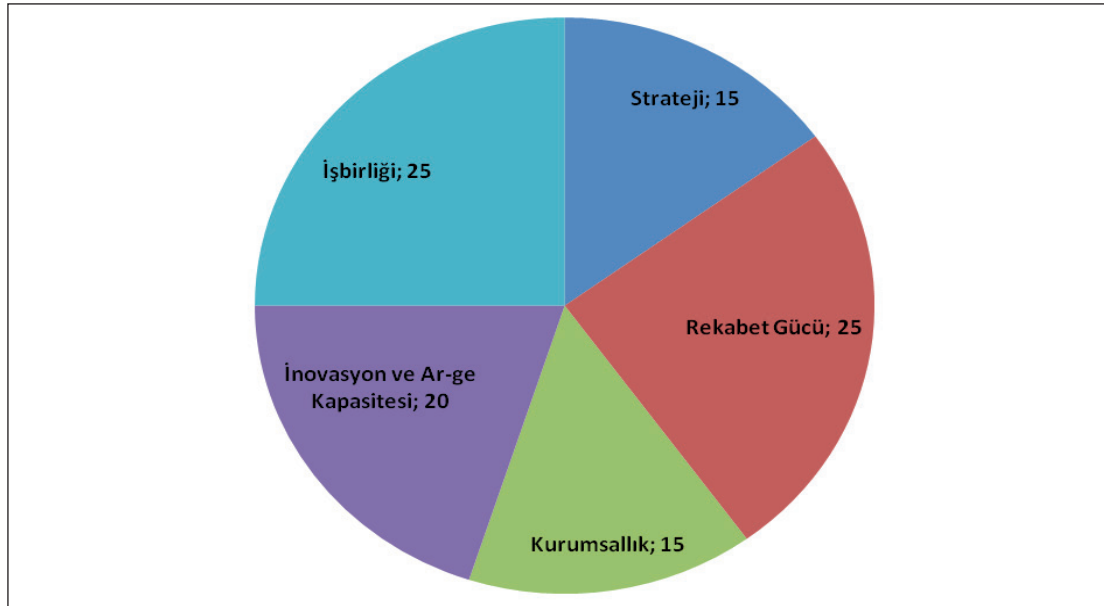
5.2.1 Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

Firmaların kurulma nedenleri, kendilerine belirledikleri amaç ve nasıl yönetildikleri rekabet açısından önemlidir. Bulundukları çevrede "rekabet" olması, firmaların rekabet yeteneklerini geliştirip inovatif olmaya iteceğinden önemlidir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek unsurlara örnek olarak bölgesel şartlar, sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yapısı, yerli-yabancı sermaye, firmaların inovasyon kapasiteleri, rekabete yaklaşımları verilebilir.

Şekil 10: Ahşap Ürünleri Sektörü – Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Grafiği



Şekil 11: Ahşap Ürünleri Sektörü – Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)



5.2.1.1 Strateji

Daha önce bölgenin genel durumunda da anlatıldığı gibi İlde ahşap ürünleri imalatı sektörü kapsamında mikro, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler mevcuttur. Birbirlerinden ciro ve çalışan sayısı bakımından çok farklı olan bu grupların stratejik yapıları da ayrı incelenmelidir.

Sektördeki mikro ölçekli firmaların tamamının ve küçük ölçekli firmaların önemli bir kısmının kısa, orta ve uzun vadeli stratejileri yoktur. Bunun en önemli sebepleri sadece kendi bölgelerindeki pazara hitap etmeleri nedeni ile stratejiye ihtiyaç duymamalarıdır.

Sektördeki mikro ölçekli firmaların çoğunun ürünleri el işçiliğine dayanmaktadır. Genellikle zanaatın devam ettirildiğini tanımlayabileceğimiz bu firmalarda çıraklıktan ustalığa yükselme ve temel makine yatırımı ve bir ya da iki personel istihdamı ile ancak kendi şehirlerindeki perakende sektörünün talep ettiği ürünleri kısmen sağlayabilmiş firmalardır. Söz konusu firmalarda strateji geliştirme yeteneği de bulunmamaktadır.

Sektördeki küçük ölçekli firmalardan bir kısmı kısıtlı da olsa komşu illere de ürünlerini satmayı başarmıştır. Ancak küçük ölçekli sektör firmaların da ulusal pazardaki paylarını artıracak veya uluslararası pazarlara girmesini sağlayacak bir stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir.

İhracat yapan sınırlı sayıdaki orta ölçekli firmanın, kısa ve orta vadeli uygulanabilir stratejileri mevcuttur. Ancak Bölgedeki nitelikli danışmanlık sektörünün gelişmemiş olması, sektördeki işbirliği eksikliği, nitelikli insan kaynağı bulmadaki sorunları, ilgili kurum ve kuruluşların sektöre yönelik faaliyetleri olmaması gibi sebeplerle, orta ölçekli firmalardaki mevcut stratejilerin daha profesyonel hale gelmesini kısa vadede oldukça zorlamaktadır.

Tosya İlçesi'nde yoğunlaşmış olarak bulunan üreticilerden Türkiye pazarına satış yapan firmalar genellikle inşaat sektörüne hizmet vermekte ve bu piyasadaki zorlu rekabet koşulları nedeniyle katma değer yaratan ve sürdürülebilir kalitede ürünler üretme niyetindedirler. Diğer taraftan ihracatla ilgilenen firmalar her sene bir önceki seneye göre daha fazla ihracat kapasitesine ulaşma, bu hedef için yeni pazarlar ve müşteriler bulma gayretindedirler. Ancak her iki alana faaliyet gösteren firma yapıları bu hedefleri için hiç bir eylemde bulunmamıştır. Strateji anlamında, firma yapılarının özellikle aile şirketleri olduğu göz önüne alındığında sistematik ve planlanmış bir stratejileri bulunmamaktadır. Firmalar stratejilerini, hedeflerini gerçekleştirmek için yaptıkları kurumsal ve yatırım faaliyetleri olarak tanımlamakta ve bu doğrultuda modernizasyon ve kapasite artırımı yapmaktadırlar.

Firmaların aldıkları eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin çoğu belgelendirme kuruluşlarının çalışmalarıdır. Büyük ölçekli firmalarda finansal yönetim, satış ve pazarlama eğitimi, süreç iyileştirme, iş ve işçi sağlığı ve güvenliği eğitimi gibi spesifik konularda, KOBİ'lerin çok az bir bölümünün de sadece kalite yönetim sistemi ile iş ve işçi sağlığı ve güvenliği konularında eğitim ve danışmanlık hizmetlerine başvurdukları görülmüştür. Ziyareti gerçekleştirilen çoğu firmanın hiçbir eğitim ve danışmanlık hizmeti almamış oldukları görülmüştür. Bundaki en büyük pay Bölgede oluşmamış olan dış uzman desteği kavramıdır. Firmalar yönetsel olarak aile yapılarından oluştuğu için dış uzman desteğine tamamen kaplı durumdadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde firmaların büyük çoğunluğunun kurumsallaşma problemi yaşadıkları ve markalaşmayla ilgili çok ciddi bir danışmanlığa ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmıştır. Her ne kadar kendi markalarının bilinir olduğunu belirtse de bu bilinirlik İli'n yıllardır süren sektör bilinirliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma için gerekli bir diğer destek de aile şirketleri yapılarından kaynaklanan ve yavaş yavaş yönetimlerde görev almaya başlayan yeni kuşağın eğitilmesidir.

Firmalar sektör ve mevcut kar oranları düşünüldüğünde kendilerini hem ulusal hem de uluslararası bir arenada görmelidirler. İşletmeler, sektörün Bölgede geleneksel hale geldiğinden dolayı yıllar boyu büyük ölçüde Bölgeye hizmet etmiş ve neredeyse standartlaşmış ve bilgi aktarımı neticesinde herhangi bir plana ya da projeye dayanmayan üretimlerini belirli bir kar marjıyla satmış ve rakiplerini sadece Bölgelerinde aynı alanda faaliyet gösteren firmalardan izlemişlerdir. Oysa günümüzün en önemli rekabet koşullarını belirleyen "globalleşme" bu sektörü de etkilemiş ve ülkeye ithal ürünler girmeye başlamıştır. Özellikle "Çin Kapıları" diye tabir edilen ürünlerin İstanbul-Gebze bölgesinden yurda girmesi ve kalitesiz olarak tabir edilen ürünlerin çok ucuz fiyatla piyasa yönlendirilmesi zaten zorda olan firmaları ayrıya olumsuz etkilemiştir.

Kastamonu İli ahşap ürünleri imalatçıları tarafından sektörün en önemli rekabet unsurları, kalite, termin, fiyat ve ucuz işgücü ile hammadde temini olarak tanımlanmıştır. Tanımlanan bu unsurlar özellikle ulusal ve uluslararası pazarlarda ön plana çıkan rekabet unsurlarıdır. Ancak ahşap ürünleri dendiğinde akla gelen en önemli rekabet unsuru olan tasarımın Bölge kültüründe eksik olması çok önemli bir rekabet dezavantajıdır. Özellikle tasarım ve markalaşma konularının firma stratejilerinde yeterince yer almıyor veya hiç yer almamış olması sektör firmalarının strateji açısından düşük performans sergilemesinin bir diğer önemli nedenidir.

Orta ve büyük ölçekli firmaların sınırlı sayıda olması liderlik vasfı taşıyacak ve yığını sürükleyecek bir rol model eksikliğini de beraberinde getirmektedir. Bununla beraber küçük ve mikro ölçekteki firmaların da acilen eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile donanımlarını sağlamak ve sonrasında da devlet destekleriyle bu sektörde var olduğunu kanıtlamak için harekete geçmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde globalleşme sürecinde yok olan geleneksel sektörler gibi yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır.

5.2.1.2 Rekabet gücü

Sektör bazında bakıldığında, yoğunlaşma, tasarım, makine üretim yetkinliği, işgücü maliyeti, hammadde maliyeti, pazara yakınlık ve bölgesel/ulusal markalaşma en önemli rekabet unsurlarıdır.

Türkiye'nin neredeyse her bölgesinde ahşap ürünleri üretimi yapan işletmelere rastlamakla birlikte Kayseri, Bursa (İnegöl), İzmir, Ankara, İstanbul, Kastamonu ve Adana'da üretim tesislerinin yoğunlaştığı görülmektedir. Kastamonu'da ise Tosya İlçesi'ndeki kapı üreticileri yoğunlaşması diğer illere göre yüksek seviyededir. Söz ko-

nusu bölgedeki yığınlaşmanın il bazında da görülmesi, kümelenme aracı ile ortaklaşa rekabet yapmayı oldukça kolay hale getirmektedir. Yığınlaşmanın yüksek olmasına karşın tedarik ve değer zincirindeki zayıflık önemli bir rekabet dezavantajıdır.

Kastamonu İli'nde faaliyet gösteren firmaların en önemli rekabet avantajlarından biri de bulundukları konumdur. Bölgede bulunan ormanlar, orman ürünlerine erişimi kolaylaştırdığı için firmaların hammaddeye erişimleri ile ilgili herhangi bir sorunları bulunmamaktadır. Hammaddeye erişimin yanısıra Bölgede yaşam kültürü haline gelmiş ve sektörü gelenekselleştirmiş olan insan kaynağı da firma üretimlerinde avantaj olarak görülmektedir. Ancak, üretimlerin dışarıdan görülen tasarımların imal edilmesi herhangi bir özgün tasarım kullanılmaması ve müşteriler tarafından üretilmiş ürünün hali hazırda halinin kabul görmesi mantığı ile satın alınması firmaların gelişim süreçlerine önemli ölçüde ket vurmaktadır. Yine lojistik anlamda hammadde için önemli ölçüde bir bedel ödememeleri de ülkede faaliyet gösteren çoğu sektöre göre çok önemli bir rekabet gücüdür. Lojistik anlamda, Bölgenin İstanbul, Gebze ve özellikle Sinop ve İnebolu gibi limanlara yakınlığı göz önüne alınırsa firmalar, nihai ürünlerini kolaylıkla sevk edebilecek durumdadır. Saha görüşmelerinde ziyaret edilen küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin çoğunun üretim kapasitelerinin yeterli olduğu ancak ihracat potansiyellerinin çok az olduğu düşünülürse, ihracat için gereken destek sağlandığında firmalar sahip oldukları önemli lojistik konumu önemli bir rekabet avantajına çevirebilecekleridir.

Firmaların en önemli sorunlarından biri müşterilerin bu Bölgeyi çok iyi bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Ahşap Ürünleri çoğu yerde genellikle sipariş üzerine üretilen imalatlardır. Bölgenin sektöre istigalinin bilinmesine rağmen müşteriler tarafından ziyaret edilmeyen bir bölge olması firmalarca teyit edilmiştir. Ulaşımındaki yetersizlikler bunun en önemli sebebidir. Ayrıca Bölgede önemli ölçüde bir imaj sorunu vardır. Bu sorun bölgenin tanınmamasından da kaynaklanmaktadır. Bölgede demiryolu ulaşımı bulunmamakta, havayolu ile ulaşım ise il merkezine haftanın belirli günleri olmakla beraber son senelerde başlamıştır. Bölgedeki ulaşım alternatiflerinin azlığı nedeniyle turizm sektörü dolayısıyla konaklama alt yapısı da zayıf kalmıştır.

Ayrıca globalleşmenin tüm dünyayı birbirine rakip haline getirdiği günümüzde firmaların müşteriye beklemek yerine, müşterilerini kendi çabaları ile bulmaları gerekmektedir. Firmaların kendilerine bir Pazar oluşturmaları gerekliliği bulunmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren firmaların kendi bölgeleri dışına çıkarak tanıtımlarını yapmaları, fuarlara katılmaları gerekirse bire bir müşterilerle görüşmeleri gerekmektedir. Firmaların mutlaka satış-pazarlama birimi kurmaları gerekmektedir. Coğrafi sınırın dışında pazarlar oluşturma kavramının rekabet avantajı için önemli bir husustur.

Sektör firmalarının diğer avantajları ürünün termin süresi, ucuz iş gücü ve kalite/fiyat oranının olduğu söylenebilir. Ahşap ürünleri imalatı emek-yoğun bir imalat sektörü olarak kabul edilmektedir. Finansal rekabette temel bileşen işçilik ücretleri olarak ortaya çıkmaktadır. Malzeme fiyatlarındaki farklılıklar da finansal rekabetin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Ancak firmaların dış ticaret konusundaki yetersizlikleri, finans kaynağı bulma konusundaki eksiklikleri ve kurumsallaşma sorunları da sektörün en önemli dezavantajları olarak ortaya çıkmaktadır.

Ahşap ürünleri imalatı sektörü özellikle tasarımların önemli bir yer tuttuğu sektörlerden biridir. İmal edilen tüm ürünler, işlevsellik yanında görsellik üzerine çeşitli varyasyonlar düzenlenebilecek yapıya sahiptirler. Görsellik endüstriyel tasarımlarda önemli bir yer tutmaktadır. Bölgedeki firmalar görselliğin önemini kavramışlar ancak henüz kendi tasarımlarını geliştirecek çalışmalar ortaya koymamışlardır. Saha çalışmasında ziyaret edilen firmalarda "Yeni" olarak adlandırılan çoğu ürünün tasarımı başka firmalara aittir. Gerçek anlamda yeni olan tasarımlar ise sadece bahçe ürünleri üreten bir firma tarafından gerçekleştirilmiş ve tasarım tescili ile korunmuştur. Endüstriyel tescil konusunda firmaların bilgi eksikliklerinin giderilmesi önem taşımaktadır ki fikri ve sınai haklar konularındaki yetersizlik önemli bir rekabet dezavantajıdır.

Bir başka büyüme unsuru olan arsa ihtiyacının özellikle Tosya İlçesi'nde çözüldüğü görülmüştür. Yeni kurulan OSB ile Ahşap Ürünleri İmalatı ile istigal eden çoğu firmanın da tahsis edilen yeni arsalarına geçtikleri ve büyümeye başlamaları önemli bir avantaj yaratmaktadır. Bölgenin altyapı sorunu da tamamlandığında yeni kurulan OSB bir ihtisas OSB gibi algılanmaya başlayacaktır.

Üretimde çalıştırılan ve Bölgede yaşam kültürü haline gelmiş sektör için yıllar içinde firmayla arasında sadakat geliştiren çalışanlar bulunsa da firmalar genellikle aile bireylerinden oluşmaktadır. Bu durum üretim için gerekli insan kaynağı için bir avantaj sağlarken, bölgedeki dış ticaret konusunda çalıştırılabilecek personelin bulunmayışı bir dezavantaj getirmektedir. Kastamonu ilinde işgücü maliyetlerinin düşük olması, uluslararası pazarlardaki üreticilere karşı rekabet avantajıdır. İşgücü maliyeti ulusal ölçekte ele alındığında Kastamonu ilinin, sektördeki üreticilerin yığıldığı İstanbul, Kocaeli, Ankara, Bursa, Kayseri, İzmir gibi illere oranla oldukça avantajlı olduğu görülmektedir. Ancak nitelikli işgücü ve işgücü maliyetinin ters orantılı olduğu unutulmamalıdır. Mikro ve

küçük ölçekli işletmeler için Bölgedeki ucuz işgücü önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ancak ulusal ve uluslararası pazarda büyüme hedefi olan firmalar için her kademedeki gerekli olan nitelikli işgücünün bölgede bulunmuyor olması önemli bir rekabet dezavantajıdır.

Bölgede sektör üzerine eğitim veren kurumların olduğu belirtilmiş ancak bunların firmalar için hiçbir destekleyici etkiye sahibi olmadığı ve hemen hemen tüm birimler için uzmanlaşmış insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Özellikle üretimde çalışabilecek ara elaman, dış ticaret, markalaşma, satış-pazarlama ve tasarım gibi konularda ihtisaslaşmış personel en önemli insan kaynağı ihtiyaçlarıdır.

19 Haziran 2012'de resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Teşvik Paketi kapsamında Kastamonu dördüncü teşvik bölgesi olarak tanımlanmıştır. Bu teşvik paketinde yapılacak yeni yatırımların OSB'de gerçekleşmesi şartıyla dektek bir üst basamak olan beşinci seviyeden sağlanmaktadır. Bölgede yeni alan tahsisinde elde edilecek bu rekabet avantajı da büyük önem taşımaktadır.

Türkiye makine üretimi konusunda kendini oldukça geliştirmiştir. Ahşap ürünleri imalatı sektörüne yönelik üretim makineleri üreten firmalar da mevcuttur. Ancak bu sektöre yönelik makinelerin (özellikle bilgisayar kontrolü) üretiminde İtalya ve Almanya yetkin ülkelerdir ve son yıllarda Çin de bu konuda önemli ilerleme sağlamıştır. Sektördeki süreç inovasyonunun temeli makine üretim yetkinliğine dayanmaktadır. Özellikle Çin'in bu konudaki hızlı ilerleyişi sektör için uluslararası pazarda önemli bir risk oluşturmaktadır.

5.2.1.3 Kurumsallık

Saha çalışmaları kapsamında, diğer sektörlerde de olduğu gibi mikro ölçekli firmalarda kurumsal kimlik seviyelerinin çok zayıf olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli firmalarda ise bölgesel pazar için yeterli seviyede olsa da ulusal pazar için düşük seviyededir. Bölgesel pazar hacmi düşüktür ve elde edilen karlar ulusal pazara hitap edebilmek için ihtiyaç duyulan kurumsallık seviyesinin yakalanması amacıyla yapılacak yatırımlar için yeterli değildir. Bir firmanın kendi ve rakiplerine göre ilk konumunu belirleme ve devam ettirmede çok önemli bir paya sahip olan kurumsal kimlik için gerekli çalışmalar sektör firmalarında zayıf kalmaktadır. Kurumsal kimlik için gerekli tasarımların, dokümantasyon sisteminin, bina ve arsa düzenlemelerinin ve iç tasarımların, tanıtım materyallerinin ve kurumsal web faaliyetlerinin çok zayıf olduğu gözlemlenmiştir. Ziyaret edilen firmaların senelerdir bu sektörde faaliyet gösteriyor olmasına rağmen firmaların kurumsal kimlik gelişimlerine önem verilmediği görülmüştür.

Sektörde firma başına tescilli marka sayısı 0,8'dir. Yürütülen saha çalışması kapsamında incelenen 30 firmanın % 53'ü markasını tescil ettirmiştir. Orta ve büyük ölçekli firmaların ise birden fazla tescilli markası mevcuttur. Sektörde faaliyet gösteren firmaların çoğunda, ülkemizde çok çeşitli sektörlerce ilgi gösterilen ISO 9000 ve versiyonları kalite yönetim belgeleri ile CE ve TSE gibi belgelerine sahip oldukları görülmüştür. İhracat yapan orta ölçekli firmaların kalite ve ihracat yaptıkları ülkeler için gerekli sertifikasyonları da mevcuttur. 1 firma haricindeki tüm işletmeler aile şirkettir.

Orta ve büyük ölçekli firmalar, gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek seviyede kurumsallaşmıştır. Özellikle uluslararası pazarlarda büyümek için kurumsallaşma konusundaki faaliyetlerini devam ettirmeleri gerekmektedir. Bu konudaki en büyük engel Bölgede profesyonel yöneticilerin olmamasıdır. Orta ve büyük ölçekli firmaların kurumsal kimlikleri, broşür, web sayfası, katalog vb. donanımları ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilecek seviyededir. Küçük ölçeklilerin bu konuda önemli sıkıntıları mevcuttur. Tanıtım broşürü ve katalog vb. konularda KOSGEB desteklerinden yararlanan firmalar mevcuttur.

Ahşap ürünleri imalatı sektörü genellikle geleneksel bir sektör olarak tanımlanmakta ve firma yönetimleri babadan oğula aktarılmaktadır. Görüşmelerdeki tüm mikro ve küçük ölçekli işletmelerde yönetim ve üretim sonrası faaliyetler aile bireyleri tarafından yürütülmekte, profesyonel bir yönetim kadrosu olmamakla beraber özellikle tanınmış görev ve yetkiler de bulunmamaktadır. Zaten firma sahiplerinin çoğu işin siparişi almakta, üretimini yapmakta ve hatta muhasebesini de tutmaktadır. Kısacası aile şirketine herkes işte çalışmakta, dışarıdan başka birine ihtiyaç duymamaktadır. Bu tarz yapılarda genellikle baba ve oğulları (ya da aile akrabaları) görev yapmaktadır.

Diğer yandan, firmaların insan kaynağına yatırım yapmadıkları da tespit edilmiştir. Firmalar işstıgal konuları kapsamında değerlendirildiğinde, kanuni olarak işçi sağlığı ile ilgili yatırım yapmaya zorunludurlar. Çalışma ortamında işçi sağlığı ile ilgili yapılan iyileştirmelerin yanında çok azı (orta-büyük ölçekli işletmeler) stratejisi gereği yaptığı modernizasyonlarda, çalışma ortamlarını yenilenmekte ve daha iyi koşullara taşımaktadır. Firmalar çok ender iftar, piknik, yüzme ya da halı saha maçları gibi bazı sosyal etkinlikler de düzenlemektedir. Firmalarda sosyal içerikli konularda da insan kaynağına yatırım yapıldığı gözlemlenmiştir. İşçi sağlığı ile ilgili yapılan yatırımlarda gereken kanuni zorunluluklardan kaynaklanıyor olsa da bu hususlarda hala iyileştirmeye

ihtiyaç duyulmaktadır. Saha ziyaretlerinde görüşülen firmaların, 2 tanesi hariç, ne kendilerine ne de çalışanlara eğitim aldırmadıkları da anlaşılmıştır.

Sektörde mikro ve küçük ölçekli işletmelerden bir kaç dışında firmaların sahip oldukları ISO kalite yönetim sistemi çerçevesinde, ulaşan müşteri şikâyetlerini kayıt altına aldıkları ve şikâyetle ilgili varılan sonucu müşteriye mutlaka geri bildirimde bulundukları gözlemlenmiştir. Müşteri istekleri sadece büyük ölçekli firmalarda takip edilmekte ve ancak mantıklı veya sürekliliği arz edecek istekler göz önünde bulundurulmaktadır. Büyük ölçekli firmalarda sadece bu iş için görevlendirilmiş bir personel de bulunmaktadır.

5.2.1.4 İnovasyon ve AR-GE Yapısı

Son yıllarda artan refah seviyesi ile birlikte estetik zevkler daha önemli bir konuma gelmiştir. Yıpranma gibi normal nedenlerin dışında fonksiyonellik, estetik kaygılar ve moda eğilimleri de ürün değiştirmede önemli rol oynamaktadır. Tasarım konusunda özellikle montaj kolaylığı, taşıma kolaylığı, fonksiyonellik de en az görsellik kadar önemli hale gelmiştir.

Ahşap ürünleri imalatı, endüstriyel tasarım konusunda estetik ve görsellik gibi unsurların ana rekabet kriterleri arasında yer aldığı bir sektördür. Özellikle 2000'li yıllardan itibaren sektörün bağlı olduğu 06 numaralı Lokarno³ sınıfında endüstriyel tasarıma ilgi hızla artarak yenilikçi ve özgün ürünler ortaya koyma konusunda faaliyet gösterilmeye başlanmıştır.

Endüstriyel tasarım tescili, yenilikçi ve özgün tasarımların, tasarımcısı veya firma adına tescil edilmesi yoluyla kopyalanmasının engellenmesini sağlayan bir sistemdir. Ahşap ürünleri imalatı sektörü gibi görselliğin önde olduğu ve taklit riskinin üst düzeyde olduğu bir sektörde, yenilikçi ürünler ortaya koyan işletmelerin bu yenilikleri endüstriyel tasarım yoluyla tescil ederek korumaları beklenmektedir. Bu nedenle, bölgelerin yenilikçiliğinin değerlendirilmesinde, özellikle ahşap ürünleri imalatı gibi bir sektörde, tasarım tescil sayıları önemli bir veridir.

Bu bilgi ile AR-GE ve yenilik faaliyetlerinin önem kazandığı sektörde firmaların bu konularda yeteneklerinin gelişmiş olması beklenmektedir. Yeniliğe ve yeni tasarıma gayet açık olan sektörde bu tip çalışmaların olmadığı görülmektedir. Standartlaşmış ürün olarak gördükleri imalatları için teknik modernizasyon dışında herhangi bir çalışmada da bulunmamışlardır.

Bölgedeki firmalar senelik ürün portföyü yenileme işini inovasyon olarak algılamaktadır. Firmaların ürünlerini yenileme konusunda izledikleri strateji; çok satan modelleri portföyde tutmaya devam ederken az satan modeller yerine dışarıdan esinlenilen ürünlerin adaptasyonlarını eklemek şeklindedir. Tasarım odaklı nitelikli AR-GE çalışmalarına dayanan özgün ürünler üretilmemektedir.

Görselliğin ön planda olduğu bir sektörde, endüstriyel tasarım tescil sayısının firma başına 0,03 seviyesinde olması, sektörün inovasyon kapasitesi bakımından çok önemli sıkıntıları olduğunun göstergesidir.

Sektör firmalarından orta ve büyük ölçekli haricindeki işletmelerin fikri ve sınai haklara ilgisi bulunmamaktadır. Bu grubun neredeyse yarısında marka tescil belgesi de bulunmamaktadır. Yenilik faaliyetleri ile AR-GE çalışmalarına önem vermeyen firmaların patent ya da faydalı model gibi başvuruları da bulunmamaktadır. Yukarıdaki paragrafta bahsedilen endüstriyel tasarım tesciline de firmalarda rastlanmamıştır. Firmaların gelişimlerini önemli oranda etkileyen fikri ve sınai haklar konusunda Bölgeye destek verilmelidir. Firmaların çoğu bu konular hakkında bilgiye sahip değildir. Firmaların çoğunda patent ya da faydalı model belgelerinin marka tescil belgeleriyle karıştırıldığı gözlemlenmiştir. Firmaların bu konu hakkında bilgisi yoktur. Bölgeye sağlanacak eğitimlerle firmaların bu konu hakkındaki bilinçlenmeleri sağlanmalıdır. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 81 İlin Mevcut Durum Analizi raporuna göre Bölgede katma değer yaratan sektörlerden ikinci sırada olarak tanımlanan ahşap ürünleri imalatı sektörü bölgede AR-GE ve yenilik çalışmalarının eksikliğinden ve süreç yeniliklerine başvurulmadığından katma değeri düşük bir sektör haline gelmektedir. (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012)

Saha çalışmasında görüşülen firmaların orta ve büyük ölçekli olanların dışındakilerin sektöre ilgili fuarlara sadece ziyaretçi olarak katıldığı görülmüştür. İhracat yapan orta ve büyük ölçekli firmalar yurtdışındaki fuarlara katılarak rakipleri ve sektördeki gelişmeleri takip etmektedir. Yeni pazarlar/müşteriler bulma konusunda yardımcı olan sektör fuarlarına firmalar katılımcı olarak yer almadıklarından dolayı farkındalık geliştirememişlerdir. Ayrıca fuarlar, sektördeki gelişmeleri anlamak ve teknoloji takibi için önemli organizasyonlardır.

Ziyaret edilen firmaların çoğunun tekniğin bilinen durumu (state-of-the-art) ile ilgili bilgi eksiklikleri de bulunmaktadır. Firmalar bu yönde gerekli eğitim ve danışmanlıklarla acilen desteklenmelidirler.

Aşağıdaki tabloda Kastamonu İli ahşap ürünleri imalatı sektörünün mevcut durumdaki inovasyon performan-

3 Locarno Sınıflandırması: Endüstriyel tasarım tescillerinde kullanılan uluslararası sınıflandırma sistemidir.

sına ilişkin veriler verilmektedir. Söz konusu veriler sektörün inovasyon performansının düşüklüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca mevcut değerlerin de önemli ölçüde sektördeki bilinen oyuncular olan orta ve büyük ölçekli firmalar tarafından sağlanmaktadır. Daha öncede bahsedildiği üzere çalışan sayısı ve hasılat bakımından sektör verilerini değiştirecek şekilde etkileyen Kastamonu Entegre A.Ş. sayısal analizlere katılmamıştır.

Tablo 8: Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörünün Mevcut Durumdaki İnovasyon Performansı (2013)

Kriterler	Değer
29 firmadaki toplam çalışan sayısı	1.873
Firma başına çalışan sayısı	64,59
29 firmadaki toplam 4 yıllık üniversite mezunu sayısı	95
Firma başına üniversite mezunu sayısı	3,28
29 firmadaki toplam yabancı dil bilen sayısı	45
Firma başına yabancı dil bilen sayısı	1,55
Ziyaret edilen 29 firmada tespit edilen toplam patent sayısı	6
Firma başına patent ortalaması	0,21
Ziyaret edilen 29 firmada tespit edilen endüstriyel tasarım tescil sayısı	1
Firma başına endüstriyel tasarım tescil ortalaması	0,03
Ziyaret edilen 29 firmada tespit edilen finansman destekli AR-GE projesi sayısı	0
Firma başına finansman destekli AR-GE projesi sayısı	0

5.2.1.5 İşbirliği

Firmalar arası ve firmalarla ilgili ve destekleyici kurum ve kuruluşlar arasındaki işbirliği son derece zayıftır. Saha çalışması kapsamında incelenen 30 firmadan, Kastamonu ahşap ürünleri imalatı sektöründeki işbirliği düzeyini değerlendirmesi istenmiştir. 15 firma sektörde hiçbir işbirliğinin olmadığını belirterek çok zayıf olarak, 8 firma sadece bilgi paylaşımı olduğunu belirterek zayıf, 4 firma iş yetiştiremediklerinde işleri paylaştıkları konusundaki işbirliğine değinerek ortalama ve 3 firma da Bölgedeki işbirliği kültürünü iyi olarak değerlendirmişlerdir.

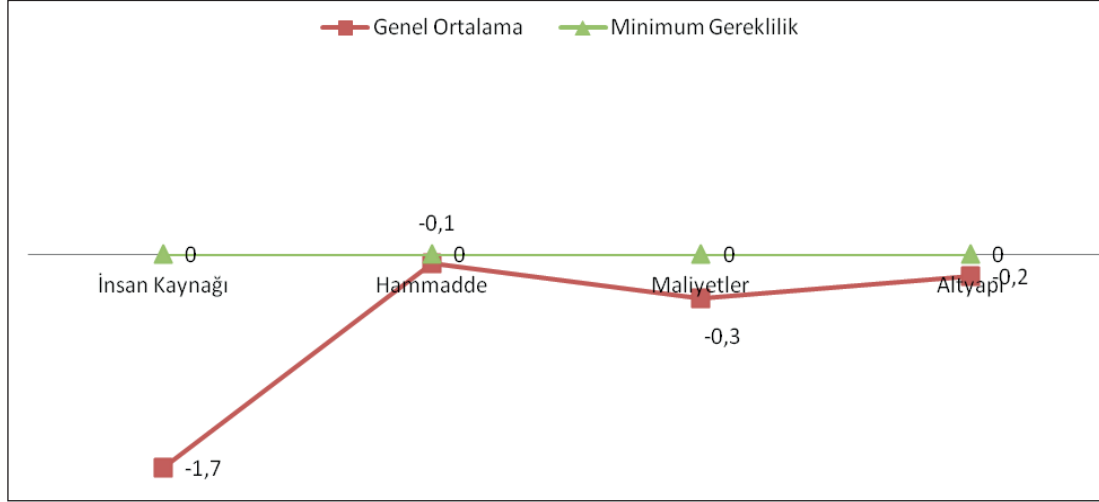
Ulusal ve uluslararası yığınlaşmalar incelendiğinde gerek sektör firmaları arasında gerekse sektör firmaları ile ilgili ve destekleyici kurum ve kuruluşlar arasında önemli derece işbirliği olduğu ve birçok ortak faaliyet gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunlara en güzel örneklerden biri Bursa – İnegöl'deki mobilya üreticilerin Ekonomi Bakanlığı tarafından verilen UR-GE kapsamındaki destekten yararlanmak için ortak ihtiyaçları doğrultusundan hazırladıkları ve uyguladıkları projedir.

Gerçekleştirilen anket çalışmasında Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü konusunda faaliyet gösteren firmalar arasındaki işbirliği seviyesi kötü olarak belirlenmiştir. Bölgede işbirliğinin olmaması çok önemli bir rekabet dezavantajıdır.

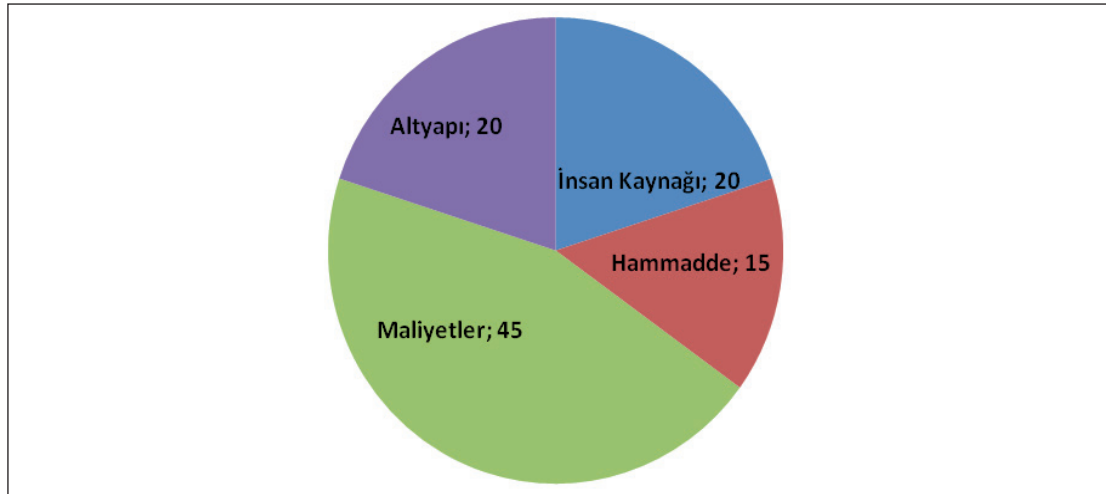
5.2.2 Girdi Koşulları

İnsan kaynakları, hammadde, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları gibi sektörler için önemli girdiler bu başlık altında değerlendirilmelidir.

Şekil 12: Ahşap Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Grafiği



Şekil 13: Ahşap Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)



5.2.2.1 İnsan Kaynağı

Firma yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve paydaş görüşmeleri neticesinde sektör firmalarının her seviyede mavi ve beyaz yaka nitelikli insan kaynağına ihtiyacı ve Kastamonu İli'nin bu konuda yaşadıkları sıkıntılar sıklıkla dile getirilmiştir. CNC operatöründen montajcıya kadar nitelikli mavi yakalı personel ihtiyacı; tasarım, dış ticaret, satış-pazarlama, yönetim alanlarında da beyaz yakalı personel ihtiyacı bulunmaktadır.

Ulusal ve uluslararası pazarda büyüme hedefi olan firmalar için sektör tecrübesi olan profesyonel yöneticiler de kritik önem arz etmektedir. Bölgede uzmanlaşmış danışmanlık ve eğitim sektörünün eksikliği nedeni ile firmalarda orta seviye pozisyonlarda görev yapan beyaz yakalılar için kendilerini geliştirmeye yönelik fırsatlar bulunmamaktadır.

Saha görüşmeleri sırasında sektördeki 30 firmadan alınan veriler ışığında, Kastamonu İli ahşap ürünleri imalatı sektörü tarafından sağlanan istihdamın yaklaşık 2.400 kişi olduğu öngörülmektedir. Bu istihdamın yaklaşık % 31'i büyük ölçekli 2 firma tarafından, % 43'ü orta ölçekli firmalar tarafından, % 23'ü küçük ölçekli firmalar tarafından, % 3'ü mikro ölçekli firmalar tarafından sağlanmaktadır.

Firmalarda çalışan 4 yıllık üniversite mezunu (beyaz yakalı) personelin oranı % 7 civarındadır. Yabancı dil bilen personel oranı ise % 3 civarındadır. Bu oranlar, sektördeki firmaların büyük çoğunluğunun uluslararası pazarlarla ve ulusal pazarla yeterli ilgisinin olmadığı ve sadece kendi bölgelerindeki pazarla ilgilendiklerinin göstergesidir.

Sektördeki 4 yıllık üniversite mezunu 165 kişinin (firma sahipleri dahil) yaklaşık % 66'sı büyük ve orta ölçekli 7 firmada çalışmaktadır. % 32'si küçük ölçekli firmalarda, % 2'si ise mikro ölçekli firmalarda çalışmaktadır.

Sektör için gerekli 4 yıllık orman/endüstri mühendisi eğitimi veren kurum ilde mevcuttur. Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesine bağlı mühendislik dalında "Orman endüstrilerinin kurulması, idaresi, işletilmesi, işlenmiş orman ürünlerinin standardizasyonu, kalite kontrolleri ve pazarlanması konularında eğitim ve öğretim" amacı ve "Çalıştığı işletmenin verimliliğinin yükseltilmesi amacı ile insan, makine ve ahşap malzemenin etkili bir şekilde kullanılması için yöntemler ve teknikler geliştirmek" misyonu ile lisans eğitimi verilmektedir. Yine sektöre ilgili ara eleman ihtiyacı için, ilde Kastamonu Üniversitesi Tosya Meslek Yüksek Okulu'nda Mobilya ve Dekorasyon Programı ile Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı, Taşköprü Meslek Yüksekokulunda Mobilya ve Dekorasyon Programı, Devrekani Meslek Yüksekokulunda Pazarlama ve Dış Ticaret Programı, yine Taşköprü Meslek Yüksekokulunda Yönetim ve Organizasyon Programı bulunmaktadır. Mobilya ve Dekorasyon Programı "Mobilya ve dekorasyon alanında nitelikli ara elemanların yetiştirilmesi" vizyonu ve "Mobilya endüstrisinde kullanılan ağaç işleme makinelerini, mobilya yapımında kullanılan malzeme ve aksesuarları tanıyan; mobilya, iç mekân tasarım ve üretimlerini yapabilen teknik elemanların yetiştirilmesi" misyonu doğrultusunda oluşturulmuştur.

Mobilya ve Dekorasyon Programı öğrencilerinin büyük çoğunluğu Bölge dışından gelmektedir. Dolayısı ile mezuniyetin ardından ya geldikleri şehirlere dönmekte ya da büyük şehirlere göçmektedirler. Bu nedenle Bölgede sektör için sınırlı sayıda insan kaynağı yetiştiren bu programın sektöre katkısı olduğu söylenemez. Ayrıca sektöre ilgili bölümlerden mezun olan öğrencilerin önemli bir bölümü, mezuniyet sonrası başka sektörlerde işe girmeyi tercih etmektedirler.

Ancak rekabet için başka alanlarda çalışan uzmanlaşmış insan kaynağına da ihtiyaç vardır. Dış ticaret, markalaşma, satış-pazarlama, CNC operatörleri ve tasarım gibi konularda ihtisaslaşmış personele de ihtiyaç bulunmaktadır. Bölgedeki firmalara bu konularda da acilen destek verilmesi gereklidir.

Ülkede eğitim sisteminin 8 yıllık ilköğretime geçmesi sonucu, çırak olarak görev yapan insan kaynağında da problem yaşanmıştır. Küçük yaşlardan itibaren gerek maddi imkânlar sebebiyle gerekse ailesinin zoruyla çalıştırılmaya başlanan ve çırak olarak nitelendirilen elemanlar artık 15-16 yaşlarında ilköğretime tamamlayıp işe başlayabilmektedir. Ancak firmalar bu yaşlardaki çocukların söz dinlemediklerini, bir şeyler öğrenmeye de hevesli olmadıklarını, bu yaştan sonra da çıraklığın olmayacağını belirtmişlerdir.

Hemen hemen tüm firma sahipleri uzun senelerdir bu sektörün içindedir ve küçüklükten başlayarak işi öğren-diklerini belirtmişlerdir. Yukarıda açıklanan durum itibarıyla eğitim sisteminin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu sektör için çırağından mühendisine kadar nitelikli insan kaynağı ihtiyacının çok önemli olduğu, gelişmek büyümek yenilik yapabilme ve rekabet edebilme için gerekli insan kaynağının eğitilmesinde rol alan kurumların acilen gözden geçirilmesi ve kurumlardaki eğitim müfredatlarının günümüz teknolojilerinin gereklilikleri ile revize edilmesi gerekmektedir.

Kastamonu İli'ndeki nitelikli insan kaynağı sıkıntısı ahşap ürünleri imalatı sektörü için önemli bir rekabet dezavantajıdır.

5.2.2.2 Hammadde ve ekipman

İstenilen nitelikte ara mamul ve hammadde temininde bölgede önemli bir sıkıntı bulunmamaktadır. Kastamonu İli değerlendirildiğinde ahşap ürünleri imalatı sektöründeki üreticilerin yoğunlaştığı İstanbul, Bursa, Ankara, Kayseri gibi bölgelere göre tedarik zinciri konusunda küçük sıkıntılar olsa da bunlar firmaların rekabet gücüne çok büyük etkisi olmamaktadır.

MDF, sunta, ahşap, boya, tutkal, metal aksesuar, bağlantı elemanları, PVC, kenar bandı, karton koli vb. sektörde yoğun olarak kullanılan hammadde ve ara mamullerdir. Hammadde özellikle Bölgeden, ara mamuller İstanbul, Bursa, Adapazarı, İzmir, Ankara gibi illerden temin edilmektedir. Teminde önemli bir sıkıntı yaşanmamaktadır. Sektörün ulusal ölçekte gelişmiş olması beraberinde tedarik zincirini de geliştirmiştir. Bazı malzemelerin yurtiçinde üretimi olmasına rağmen, fiyat veya kalite gibi nedenlerle ithal ürünler de kullanılmaktadır. İthal ürünlerin tedariki de aracı firmalar tarafından düzenli olarak yapılmaktadır.

Orta ve büyük ölçekli firmaların üretim miktarlarının büyük olması nedeni ile hammadde ve ara mamulleri direk üreticilerden veya ana bayilerden temin edebilmektedir. Küçük ve mikro ölçekli firmalar ise genellikle Bölgede bulunan aracı firmalardan temin etmektedir.

Üretim makineleri genellikle Alman, İtalyan ve Çin menşelidir. Bunların distribütörleri bulunmaktadır ve temin sıkıntısı yoktur. Ayrıca yerli markalar da mevcuttur. Satış sonrası servis, bakım ve onarım konularında diğer bölgelere göre sıkıntılar olsa da önemli seviyede bir rekabet dezavantajı oluşturmamaktadır. Zaten orta ve büyük

ölçekli firmalar bu sorunun üstesinden gelmek için kendi bakım ve onarım ekiplerini yetiştirmişlerdir.

Kastamonu İli hammadde ve ekipman konularında değerlendirildiğinde herhangi bir dezavantaj görülmemekle birlikte rekabetçilik seviyesi ortalama olarak ölçülmüştür.

5.2.2.3 Maliyetler

Bu çalışma kapsamında Kastamonu İlinde incelenen 30 sektör firmasından alınan veriler ışığında en önemli maliyet kalemleri sırasıyla; hammadde (yaklaşık % 64), işgücü (yaklaşık % 20), enerji (yaklaşık % 5) olarak ortaya çıkmaktadır. İşgücü maliyeti diğer bölgelere göre düşüktür. Ancak nitelik de maliyetle paralel olarak düşüktür.

Rekabet analizi yapılan bu sektörün temel hammadde ihtiyacı ahşaptır. Hammaddeler saha görüşmelerinde ziyaret edilen Bölge firmalarınca temin edilmektedir yani sektörde kullanılan hammadde genellikle bölgeden temin edilmektedir. Genel olarak hammaddenin temininde sıkıntı yaşanmamaktadır.

Kastamonu İli ahşap ürünleri imalatı sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmaların üretim teknolojilerinin güncel olduğu tespit edilmiştir. Mikro ve küçük ölçekli işletmelerde de Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'ndan alınan desteklerin üretim teknolojisinin güncellenmesine katkısı olduğu görülmüştür. Ancak mikro ve bazı küçük ölçekli firmaların ulusal ve uluslararası pazara hitap edebilmesi için önemli ölçüde makine yatırımı da yapması gerekmektedir. Firmaların mevcut durumdaki finansal performanslarına bakıldığında bunu kısa dönemde başarma ihtimallerinin düşük olduğu da görülmektedir.

Türkiye'de enerji maliyetlerinin yüksek olması üreticiler için dezavantaja neden olmaktadır. Ancak Bölgedeki mikro ve küçük ölçekli firmalar enerji probleminden hiç bahsetmezken, orta ve büyük ölçekli firmalar enerji maliyetlerinin girdilerde önemli bir kalem olduğunu belirtmişlerdir.

Ahşap ürünleri segmentinde imal edilen bazı ürünler geniş hacimli ve ağır olmakla beraber, darbelere karşı hassas olması nedeniyle dikkatle taşınması gereken ve alan kaplayan nesnelerdir. Firmalar tarafından Kastamonu İli'nin ulaşım açısından dezavantajlı olduğu sıklıkla belirtilmektedir. Bölgenin lojistik açıdan hacmin az olması nedeni ile "kör nokta" olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden nakliye maliyetleri çok yüksektir. Bu nedenle nakliye hem ulusal hem de uluslararası pazar için önemli bir maliyet kalemidir.

Büyük ölçekli lojistik merkezlerine, özellikle İstanbul Gebze'ye, yakınlık, İnebolu Limanı'nda son yıllarda gözlemlenen gelişmeler Bölge firmaları için lojistik hususunda avantaj yaratma potansiyeline sahiptir. Ancak uluslararası pazarlar için İstanbul tarafında gümrüklenen mallar için ekstra bir yurtiçi navlun bedeli çıkacağı da aşikârdır. Dolayısıyla İnebolu'da bulunan limandan konteynır gönderimleri ile nakliye anlamında önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Sektör kolaylıkla yeni rakiplerin ortaya çıktığı bir sektördür. Ön yatırım maliyeti diğer sektörlerle kıyaslandığında düşüktür. Yeni yatırım yapacak firmalar için Kastamonu İli'ndeki arsa fiyatları oldukça makuldür. Ancak sanayi yatırımı için uygun alan bulmak konusunda zorlanılmaktadır. Ayrıca sektör bölge dışından yeterince yatırımcı çekememiştir. Sadece 1 adet orta ölçekli firma, yabancılar tarafından satın alınmıştır.

Rutin girdilerin dışındaki girdilere ulaşmak ise zordur. Örneğin, danışmanlık, uzmanlık gibi konulardaki nitelikli hizmetler Bölgede mevcut değildir ve bu hizmetlere ulaşmanın maliyeti oldukça pahalıdır.

5.2.2.4 Altyapı

Ahşap ürünleri imalatı sektörü firmaları Bölgede yıllardan beri faaliyet gösteren entegre tesislerin de etkisiyle yatırımlarını sürdürmüş, büyük ölçekli yatırımlara yakın konumda bulunmanın rekabetçilik avantajından bir dönem faydalanmışlardır. Ancak değişen dünya düzeni ile konuma bağlı rekabet avantajı önemini yitirmiş, neredeyse işletmelerinin bölgede bulunmasının kendilerine hiçbir avantaj sağlamamaya başlamıştır. Firmalar, Bölgenin sahip olduğu altyapı koşulları bakımından irdelendiklerinde bu konuda birçok sorunla karşılaşmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren çoğu firma ya Sanayi Sitesi ve çevresinde ya da OSB'lerde yığılmıştır. Yığılma bu bölgeye ulaşım şehirden çok kolay biçimde sağlanmaktadır. Ancak firmalar özellikle büyük şehirlerden gelecek müşterilerinin şehre ulaşımı konusunda sıkıntı yaşadığını dile getirmişlerdir.

Diğer yandan, firmaların limanlara, ilde faaliyet gösteren havaalanına ve en önemlisi de büyük illere yakınlığı beraberinde birçok avantajı da getirmektedir. İhracat potansiyeli için çok önemli bir ulaşım altyapısı olan limanın özelleştirilmesinin tamamlanması ve kapasitesinin artması, hammaddeye yakın olan firmaları hemen ürünleri işleyip ihracatını kolaylıkla yapabilir hale getirecektir.

Firmalar illerinde geleneksel sektör haline gelmiş iş alanları için insan kaynağını daha önceki zamanlarda kendi-

lerine bir altyapı avantajı olarak görseler de artık çalıştıracak vasıflı eleman bulamamaktan şikâyetçilerdir. Yeni nesil gençlerin artık bu işletmelerde çalışmak istemediklerini ve özellikle üniversite öğrenimi gören gençlerin ili terk etmeleri sebebiyle firmalarda çalıştıracak personel eksikliği kendini iyice belli etmeye başlamıştır.

Altyapı ile ilgili bir diğer problem de elektrikle alakalı sorunlardır. Saha çalışmaları sırasında ziyaret edilen firmaların çoğu ya karayolunun üzerinde ya da Sanayi Sitesinde yerleşik olsalar da, iklim koşulları sebebiyle Bölgenin fazla yağış almasından ötürü hemen hemen her şiddetli yağışta elektrik kesintileri ile karşı karşıyadır. Bu problem özellikle elektrikle gerçekleştirilen üretim işlemlerinin durmasına sebep olmaktadır.

Bölge firmalarının rekabet yeteneğini etkileyen diğer bir faktörde Bölgenin eğitim altyapısıdır. Daha önce insan kaynağı başlığı altında irdelenen ve firmaların mühendisinden çırağına kadar ihtiyaç duyduğu konulardaki tüm insan kaynağını nitelikli biçimde Bölgede yetiştirilmesi gerekliliği de öngörülmektedir. Bunun yanında bölgedeki sosyal imkanlar da fazlaştırılmalıdır. Zaten büyük illere yakınlığı sebebiyle göç veren bölgenin elemanlar için cazip hale getirilmesine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde standartlaşmış ürün üretiminde yeniliğe dönmeyerek, ihracat odaklı yapılar haline gelmeyerek ve belirli bir konu üzerinde ihtisaslaşamayarak kar marjı düşmekte olan sektör yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır.

Tüm bunların yanında Türkiye’de farklı şehirlerde şikâyet edilen güvenlik problemi Bölgede iyi sağlanmış durumdadır. Tüm firmalar güvenlikle ilgili hiçbir problemlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Bir diğer altyapı unsuru olan arsa ihtiyacı özellikle Tosya İlçesi’nde çok fazla dile getirilmiş, OSB’de yer tahsis alamamış firmaların Bölgenin engebeli bir yapıya sahip olmasından dolayı imalathanelerin verimsizliği vurgulanmıştır. Kendi tabirleriyle “düz ayak” yerlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Yeni OSB’deki tahsisler için başvurduklarını ancak sonuç alamadıklarını belirten firmalar sorunları için muhatap bulamamaktan da ayrıca şikâyetçi olmuşlardır.

Saha çalışmaları sırasında teknolojik üretim altyapıları sorgulanan firmalar, bu sektörde üretimde kullanılan teknolojinin kritik bir girdi olmadığı konusunda hemfikirlerdir. Üretilen ürün çok karışık üretim aşamalarından geçmemektedir. Hammadde olarak alınan malzemeler özetle şekillendirilmekte ve pazara sunulmaktadır. Ürünün üretim şekli dünyada da aynı şekildedir.

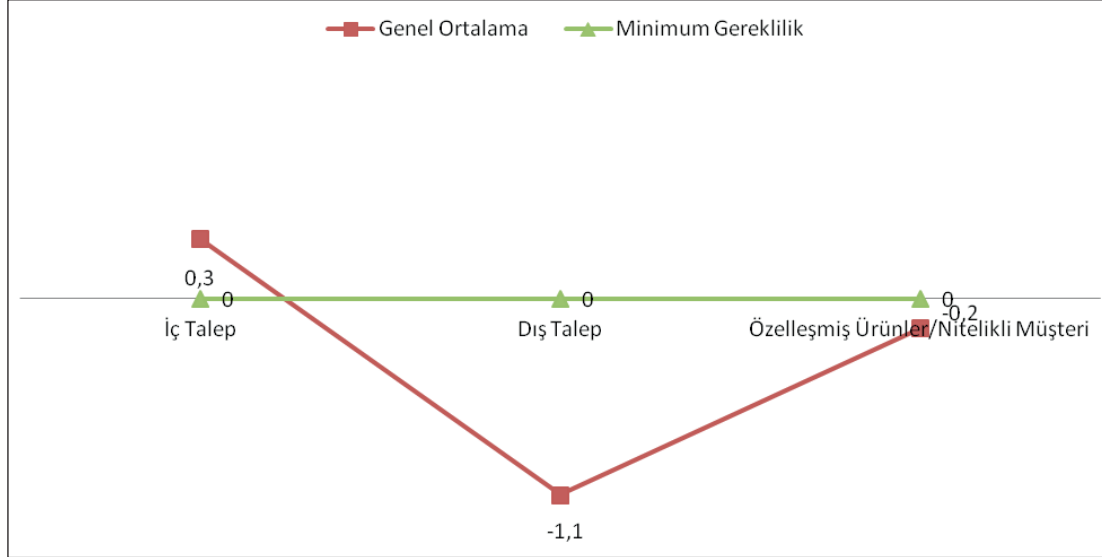
Sektöre öz sermaye olmadan girmek mümkün gözükmemektedir. İlk yatırım maliyetinin, hammaddenin ve üretimde kullanılan ekipmanın yeterince pahalı olması yeni girişim sayısını da aza indirmiştir. Saha ziyaretlerinde görüşülen firmalardan en yenisi 2012 yılında kurulmuştur.

Bunun dışında, Bölgede teknopark olmaması da, akademisyenlerin sanayiye yönelik ticari ürün ve hizmet üretmesinin önündeki önemli bir altyapı sorunudur. Ancak Kastamonu Üniversitesi’nin Teknoloji Geliştirme Bölgesi isimli projesi ve Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı’nın Bölgesel Altyapının Geliştirilmesi Mali Destek Programı’nda destek almaya hak kazanmıştır. Projenin tamamlanmasıyla sektördeki önemli eksiklerden bir tanesi giderilmiş olacaktır.

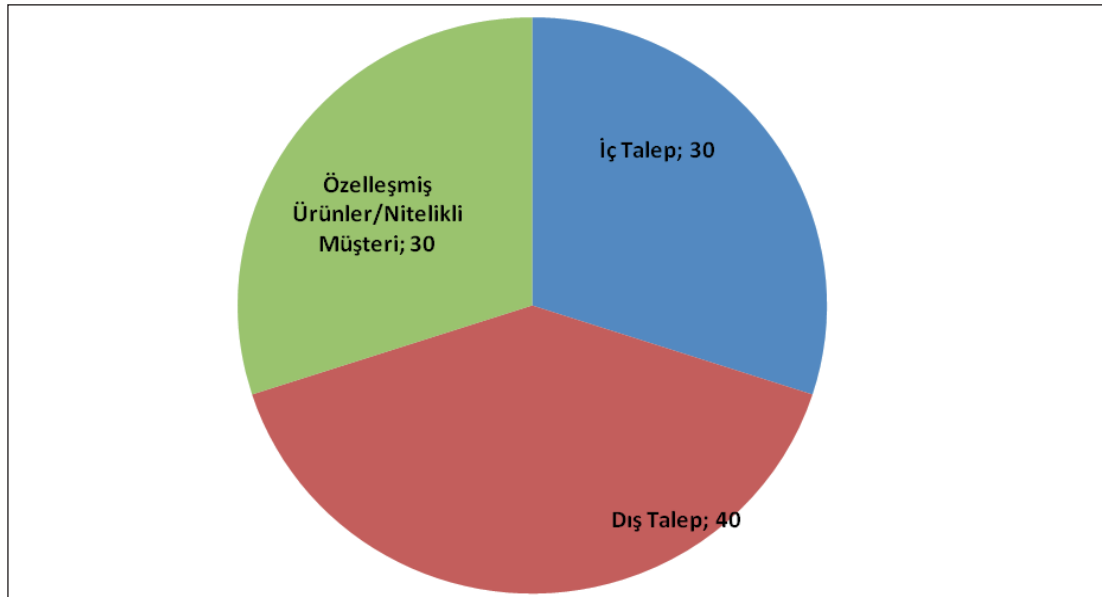
5.2.3 Talep Koşulları

Kastamonu ahşap ürünleri üreticilerinin ürün ve hizmetlerine yönelik talebin kaynağı, içeriği, sıklığı, işletmeleri değişim/gelişime yönlendirme düzeyi, potansiyel pazarlar ve talebin niteliği, kullanıcının (müşterinin) seçiciliği gibi hususlar bu başlık altında değerlendirilmektedir.

Şekil 14: Ahşap Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Grafiği



Şekil 15: Ahşap Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)



5.2.3.1 İç Talep

Ahşap ürünlerindeki iç talep büyüklüğü, ürünlerin hacimli olması nedeni ile pazara yakınlığın önemli rekabet unsurlarından biri olması, bu sektörde faaliyet gösteren firmalar için ulusal ölçekte önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Bu sebeple "İç Talep" başlığı altında ölçümlenen performansın 0,34 değeri ile iyi düzeye yakın olması, Kastamonu İlindeki ulusal pazara hitap eden firma sayısının çokluğunun da bir göstergesidir. Her ne kadar mikro ve bir kısım küçük ölçekli firmalar genellikle kendi illerindeki perakende pazarına hitap etse de, orta ve büyük ölçekli firmalar bayiler ve toptan (kamu, müteahhitler, yapı market zincirleri) pazarına ürün satmaktadırlar. Ayrıca perakende satış için kendi mağazaları olan orta ve büyük ölçekli firmalar da mevcuttur.

Sektörde TOKİ aracılığı ile önemli miktarda devlet alımı bulunmaktadır, ancak bu fırsat sadece orta ölçekli firmalardan 2 tanesi tarafından kullanılmaktadır. Türkiye'de kamu kurumlarının büyüklüğünün iç pazardaki talebi artırdığı düşünülürse firmaların sadece özel sektöre değil, devlet alım ihaleleri ile de ilgilenmeleri gerekliliği or-

taya çıkmaktadır. "Antik" adı altında ürünler üreten mikro ölçekli firmalar genellikle camilere imalat yapmaktadır. Çoğu üretici bu alımları devlet alımı olarak nitelendirmiş ancak camiler kendi içlerinde bir dernek tarafından hayata geçirilip yönetildiğinden bu yapı devlet alımı olarak değerlendirilmemiştir.

Bu sektördeki firmalar satışlarını çoğunlukla özel sektör firmalarına yapmaktadırlar. Orta ölçekli firmalar özellikle büyük müteahhitlik firmalarına hizmet vermektedirler. Yurtiçi satışlarda büyük inşaat sektörü firmaları şartnamelerde gerekli sertifikasyon ve belgeleri firmalardan istediği bilinmektedir. Sektör firmalarının, özel kuruluşlara yaptıkları satışlarda ayrıca CE, TSE uygunluk belgeleri ile yangın dayanım sertifikası gibi taleplerinin olduğu gözlemlenmiştir. Bunların dışında özel bir satın alma ön şartına rastlanmamıştır. Bu sınıftaki firmaların tümü kendilerinden talep edilen tüm sertifikasyonları yerine getirebilecek kapasitedir.

Yurtiçi pazara satış yapan yabancı firmaların varlığından söz edilmemektedir çünkü bu firmaların pazar payları çok düşüktür. Çoğu sektörü tehdit eden Çin'in imal ettiği kapılar sektör tarafından çok iyi bilinmemekte; sektörü etkilediği düşünülmekte ancak kalitelerinin çok düşük olması sebebiyle ve ileride destekleyici sektörler kısmında da anlatılacağı üzere bazı kuruluşların aldığı tedbirler neticesinde bu ürünler popülaritelerini yitirmiştir.

Ahşap ürünleri konusunda yurtiçi pazara satış yapan fazla yabancı marka yoktur. Ancak son yıllarda sayısı artan yapı marketler ve IKEA gibi inovasyon odaklı ve global ölçekte standart modüler ürünler sunan mağaza zincirleri, özellikle talebin fazla olduğu büyük şehirlerde önemli bir rakip haline gelmişlerdir.

5.2.3.2 Dış Talep

Dış talep, hem işletmeyi yeni yetenekler geliştirmeye zorlaması hem de sektörü ve trendleri daha yakından takip etmesine neden olması açısından önemli rekabet avantajı sağlayan husustur. Yabancı müşterilere çalışmak, mevcut sertifikasyon sistemlerini geliştirmek gerektirebilir, tasarım ve malzeme yeniliği, daha önce denenmemiş malzeme ve metotların kullanımı, yenilikçi yan unsurların (elektronik sistemler, yazılımlar vb) kullanımı ve bu yolla hem üretim hem de ticari yetenekleri geliştirmeyi sağlayan bir unsurdur.

Kastamonu'daki ahşap ürünleri imalatı sektörü de dış talep konusunda yüksek potansiyel barındıran ancak, tanıtım, pazarlama, kurumsallaşma gibi temel işletme yetenekleri konusunda sorunları nedeniyle yeterince değerlendirilemeyen bir rekabet unsurudur. Saha görüşmelerinde ziyaret edilen 29 firmadan yalnızca 8 tanesi ilden 2013 yılı içinde ihracat gerçekleştirmiştir. 2013 yılı içinde firma başına ölçülen ortalama toplam cironun % 12'si ihracat olarak gerçekleştirilmiştir. Ancak bu ihracat rakamının yaklaşık %70'i de orta ölçekli bir firma tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kastamonu İlinden ahşap ürünleri ihracatı yapan firmaların mevcut durumda ihracat yaptığı ve potansiyel pazar olarak gördükleri ülkelerin listesi aşağıda verilmektedir.

Mevcut Durumda İhracat Yapılmış Ülkeler: Azerbaycan, Kazakistan, Türkmenistan, Libya, Irak, Dubai, Nijerya, Venezüella, Fransa, Suudi Arabistan, İran, Bulgaristan, İsrail.

Potansiyel Pazar Olarak Görülen Ülkeler: Azerbaycan, Libya, Irak, Fas, İran, Türkmenistan, Makedonya, Cezayir, Kenya, Güney Afrika, Ürdün, Lübnan.

İhracat yapan orta ve büyük ölçekli firmalar yurtiçindeki ve yurtdışındaki fuarlara katılmaktadır. Ancak mikro ve küçük ölçekli işletmelerde fuarlara katılım düşüktür. Bunun sebebi organizasyon ve pazarlama konularında firmaların yeterli elemanları olmaması nedeni ile zaman kısıtları ve organizasyonel sorunlarıdır. Ayrıca tanıtım ve pazarlama bütçeleri de kısıtlıdır. Bu sınıftaki firmalarda yurtdışı pazarlara ilişkin bilgiler, fuarlar aracılığıyla girilen ülkeler ve satış potansiyeli öngörülerinden şekillenmektedir. Yurtdışı pazarlar hakkında profesyonel bir bilgi derleme, araştırma çalışması yürütülmemektedir. Bu da ihracat konusunda orta ve uzun vadeli stratejik planlar oluşturmamalarına sebep olmaktadır.

Yurtdışına mal gönderen firmaların ihracatla alakalı sıkıntıları olmadığı görülmüştür. Firmalar maddi açıdan sıkıntıya düşmemek için satış sözleşmeleri hazırlamakta ve müşteriyle beraber imzalamaktadırlar. Böylece ürün bedeli firma hesabına geçtikten sonra malı sevk ettiklerinden herhangi bir anlaşmazlık durumu da söz konusu olmamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında rekabet analizi yapılan sektörün "Dış Talep" başlığı adı altındaki incelemesi -1,14 ile "zayıf-çok zayıf" arası ölçümlenmiştir.

5.2.3.3 Özelleşmiş Ürün ve Nitelikli Müşteri

Türkiye'de son 10 yıldaki inşaat sektöründeki ciddi artış, özellikle konut sektöründeki talebin ve buna paralel olarak arzın hızla artması gibi göstergeler, iç pazarda özelleşmiş ürün talep eden nitelikli müşteri sayısının önemli miktarda arttığını göstermektedir.

Son yıllarda artan refah seviyesi ile birlikte dekorasyon daha önemli bir konuma gelmiştir. Yıpranma gibi normal nedenlerin dışında fonksiyonellik, estetik kaygılar ve moda eğilimleri de ürün değiştirmede önemli rol oynamaktadır. Tasarım konusunda özellikle montaj kolaylığı, taşıma kolaylığı, fonksiyonellik de en az görsellik kadar önemli hale gelmiştir. IKEA gibi firmaların küresel ölçekte başarı hikayesi haline gelmesi; ürün, süreç, iş modeli, pazarlama vb. tüm alanlar dahil olmak üzere sektörde inovasyonla ortaya çıkartılabilecek katma değer in ispatıdır.

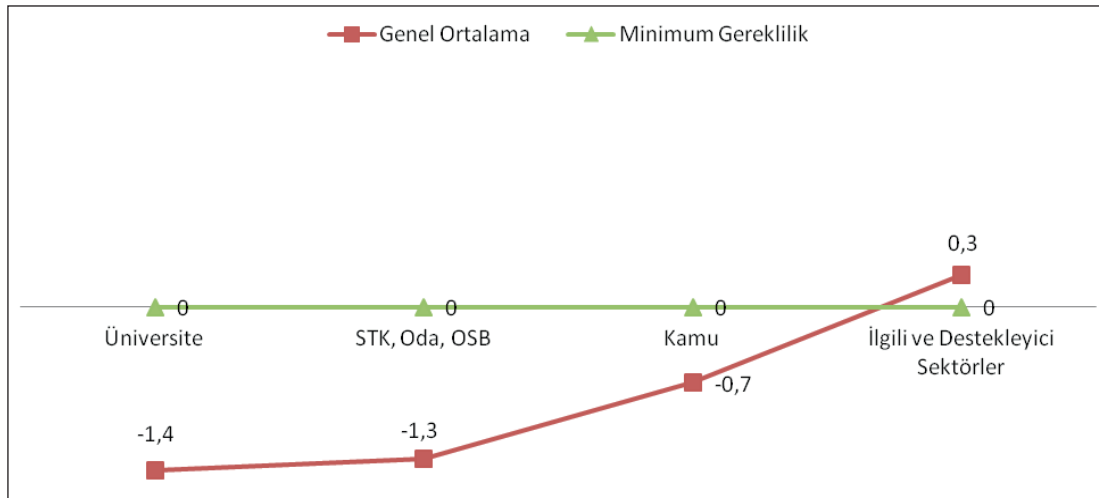
Ahşap ürünleri imalatı sektörü genel olarak tasarım odaklı bir sektördür. Ürün görünümü satış sürecinde etkilidir. Ancak, ürünlerin estetik kadar fonksiyonelliğinin de yüksek olması, teknolojik açıdan güncel bir yapıya sahip olması (örneğin kapı üreticileri için yangın dayanım süreleri) da pazarda şansını artırmaktadır.

İşletmeler için sektörde talep edilebilir, güncel teknoloji ve fonksiyonelliğe sahip, malzeme ve dayanıklılık açısından uygun ürünler ortaya koyma sürecinde en önemli girdi müşterilerden gelen verilerdir. Sektör firmalarının tümünün güncel teknoloji ve malzeme kullanımına yönelmesinin ana itici gücü müşterilerdir. Farklı beklentiler, ürünlerin farklı amaçlarla kullanıma yönelik tasarımı, müşteriler tarafından sektörün ve teknolojik ilerlemelerin izlenerek üreticilere aktarılması Bölge işletmelerinin rekabet yeteneklerini güncellemeleri sürecinde en önemli girdileridir.

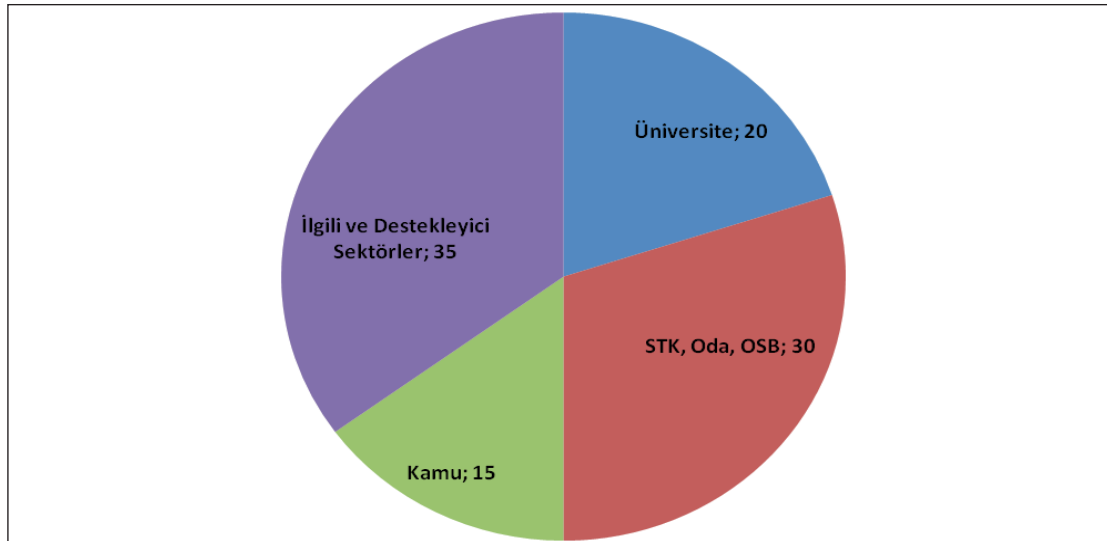
5.2.4 İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

Sektörün uluslararasılaşması ve inovasyonla ilgili aktörlerdir. Örneğin girdi maliyetlerinin azaltılması, süreç iyileştirme sağlanması, inovasyon zincirindeki diğer işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edilmesini sağlayan kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri bu başlık altında değerlendirilir.

Şekil 16: Ahşap Ürünleri Sektörü – İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Grafiği



Şekil 17: Ahşap Ürünleri Sektörü – ilgili ve Destekleyici Kuruluşlar Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)



5.2.4.1 Üniversite / Danışmanlık Sektörü

Kastamonu İlinde faaliyet gösteren 30 adet ahşap ürünleri imalatı sektörü firması incelenmiş ve sektörün rekabet gücünü artıracak nitelikte bir üniversite-sanayi işbirliği örneğine rastlanmamıştır. Buna ek olarak üniversite ile sektör firmalarının iletişimi de oldukça zayıftır.

Saha ziyaretleri kapsamında incelenen firmaların yetkilileri ve paydaşlar Kastamonu Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerden yalnızca 1 ya da 2'sinin sanayi işletmeleri ile tanıştığını ve sadece bu tanışıklık kapsamında fikir alışverişinde bulunduklarını belirtmişlerdir. İstisnalar olsa da firma temsilcilerinin büyük çoğunluğu, kendilerinin de şimdiye kadar üniversiteden herhangi bir konuda talepte bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Bölgedeki üniversitelerin, başta sektörün ihtiyaç duyduğu tasarım ve yeni pazarlara giriş konularında firmalara nitelikli hizmet verecek seviyede sektör bilgisi, insan kaynağı ve altyapıya sahip olmamaları sektör için önemli bir rekabet dezavantajı oluşturmaktadır. Buna ek olarak Kastamonu ahşap imalat sektöründeki mikro ve küçük ölçekli işletmelerin önemli bir kısmının da üniversite-sanayi işbirliğine henüz hazır olmadıkları bilinmelidir. Saha görüşmelerinde ziyaret edilen orta ve büyük ölçekli işletmeler üniversite ile işbirliği çalışmalarını başlatmışlarsa da bu işbirliği ildeki üniversite ile değil Ankara ve İstanbul'daki üniversitelerledir.

Ancak saha görüşmeleri kapsamında firma yetkilileri ilde bulunan eğitim kurumuna başvuran öğrenci sayısının da giderek azaldığını belirtmiştir. Bölgedeki eğitim kurumlarının ve sektörün yeterince tanıtılmadığını ve bu eğitim kurumlarına gelen öğrencilerin bu mesleği isteyerek değil puanı yettiği için gelmeye başlamasının eğitim kurumunun da gerekli görevini yerine getirememesini doğurmaktadır. Firmalar böyle devam ederse bu eğitim kurumlarına başvuran öğrenci sayısının çok azalacağını hatta kalmayacağını dile getirmişlerdir.

Bölgede genel konularda danışmanlık hizmeti veren bir firmaya bile rastlanmamıştır. Bölgede uzmanlaşmış danışmanlık hizmetleri mevcut olmadığından, firmalar ihtiyaç duyulan konularda nitelikli danışmanlık hizmetine ulaşamamaktadır. Bölge dışından sağlanan nitelikli danışmanlık hizmetleri ise pahalı bulunması nedeni ile özellikle mikro ve küçük ölçekli işletmeler tarafından tercih edilmemektedir.

Üniversite-sanayi işbirliğini destekleyen bir başka yapı da ildeki üniversitedeki teknopark yapılanmasıdır. Teknoparklarda gerçekleştirilen AR-GE ve yenilik çalışmaları ilde faaliyet gösteren kurum/kuruluşlarca da desteklenerek ilin rekabetçi sektörünü harekete geçirmektedir. Ancak Kastamonu Üniversitesi'nde yukarıda bahsedilen Teknoloji Geliştirme Bölgesi Projesi ile böyle bir yapılanma gerçekleşecektir.

Sonuç olarak Bölgede üniversite ve sektör arasındaki iletişimsizlik oldukça yüksektir. Türkiye'de çoğu sektörün üniversite-sanayi işbirliğini sağlayamama konusundaki sorunları Bölgede de kendisini göstermektedir.

5.2.4.2 STK – Oda – OSB

Kastamonu İlinde ahşap ürünleri imalatı sektörüne yönelik hizmetler veren bölgesel bir sivil toplum kuruluşu bulunmamaktadır. Birkaç orta ölçekli firmanın ulusal ölçekte hizmet veren sektörel sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri mevcuttur. Bunun dışında kalan firmalardan sadece mikro ve küçük ölçekli olanlardan ildeki Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na kayıtlı oldukları görülmüştür.

Saha görüşmelerinde firmalara sektörle ilgili faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile bağlı oldukları odalar sorulduğunda, bu yapıların kendileri için önemli bir lobi gücü oluşturmadığını dile getirmişlerdir. Firmaların çoğu, özellikle sivil toplum kuruluşlarını sadece sektörden haberler almak için kullanmakta ve bu yapıların rekabet yeteneklerini artırdığına inanmamaktadırlar.

Bölgedeki firmalar Ticaret ve Sanayi Odalarının sektörle ilgili rekabet gücünün artıcı faaliyetlerinin bulunmadığı belirtilmiştir. Firmalar bu kurumların faaliyet gösterdikleri sektöre ve kendilerine yönelik faaliyetlerinin bulunmadığı gibi sadece aidat toplamak üzere yapılandırıldıklarını belirtmektedir. Odalar çok genel amaçlı eğitim programları düzenlemekte ancak bu eğitimler sektöre indirgenmiş ve firmaları ivmelendirecek nitelikte değildir.

Orta Anadolu Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği de sektörün önemli bir sektörel kuruluşudur. Bünyesinde 700'den fazla üye bulunduran kuruluş sektörel raporlar hazırlamakta ve sektörün rekabet yeteneğinin artırılması için faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu birlik tarafından yayınlanan veriler ve raporlar, özellikle ihracat yapma hevesinde olan firmalar için önemli bir veri seti oluşturmaktadır. Bu sektörde böylesine güçlü bir sivil toplum kuruluşunun bulunması ulusal ölçekte ahşap ürünleri imalatı sektörü için önemli bir rekabet avantajıdır.

Firma temsilcileri, diğer bölgelerde faaliyet gösteren firmalara göre rekabet güçlerinin düşük olduğunun bilincindedir ve bu nedenle Kastamonu ilindeki Ticaret ve Sanayi Odalarından beklentileri oldukça yüksektir. Özellikle sektördeki firmalar arası işbirliğinin geliştirilmesi ve firmaların tek başına gerçekleştiremedikleri işlerle ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi ve Bölgenin genel olarak rekabet gücünü zayıflatan sorunların çözümü konusundaki girişimler, ortak sorunların çözümü için projeler geliştirilmesi ve uygulanması, firmaların öncelikli beklentileridir.

Firmalar kendi bölgelerindeki ticaret ve sanayi odaları ile OSB müdürlüklerinin, rakiplerin bulunduğu illerdeki- re göre zayıf olduğunu belirtmektedirler. Yapılan ölçümleme sonucunda STK-ODA-OSB başlığı altındaki performans -1,31 ile çok zayıf olarak ölçülmüştür.

5.2.4.3 Kamu

Kastamonu'da markalaşma, pazarlama ya da inovasyon konusunda faaliyet gösteren kurumlar sorgulandığında firmalardan ölçeklerine göre iki yanıt gelmiştir. Mikro, küçük ve bazı orta ölçekli firmalar sadece KOSGEB'den bahsederken, büyük ölçekli firmalar genellikle ihracatçı birliklerini dile getirmiştir. Büyük ölçekli firmalara gelen bu bilgilerde genellikle yurtdışı pazarlarla alakalı bilgilerdir. Firma ciroları çok yüksek olduğu için KOBİ kapsamına girmemekte ve KOBİ'lere sunulan destekler bu firmalara maddi olarak yetersiz gelmektedir.

Bu hizmetler illerde genellikle KOSGEB tarafından yürütülmektedir. KOSGEB, yurtiçi, yurtdışı fuarlar, yurtdışı iş gezileri fuar ya da bulunan bir firmayla yapılacak görüşmelerle, tanıtım çalışmalarının tamamında firmalara destek sağlamaktadır. Hatta kurumsal kimlik çalışmaları ile ulusal dergi reklamı, katalog, cd basımı için de destek vermektedir. Bu destekler, hibe olarak 24 aylık projeler kapsamındadır. Kurumun satış-pazarlama ile ilgili verdiği destekler de bulunmaktadır. Buradaki problem bu tarz hizmetlerin KOBİ'lere verilmesi ile alakalıdır. Sektör firmalarından KOBİ olmayanlar bu desteklerden faydalanamamaktadır.

Bölgede 2009 yılında kurulan ve hizmet vermeye başlayan Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (KUZA) mali ve teknik destekleri mevcuttur. Ancak Bölgenin genel sorunu olan iletişim eksikliği Kalkınma Ajansı ve firmalar arasında da fark edilmektedir. Ziyaret edilen firmalardan bir çoğunun Kalkınma Ajansı destek programlarından faydalandığı anlaşılrken bazılarının bu destek programlarından hiç haberdar olmadığı da dikkat çekicidir.

Saha çalışmaları kapsamında ziyaret edilen firma yetkililerinin hangi konularda hibe ve desteğe ihtiyaçları olduğu konusu da sorgulanmıştır. Sektörün önde gelen 30 firması ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 9: Kastamonu Ahşap Ürünler İmalatı Sektörü Firmalarının Destek Talep Ettiği Konular

	Destek Talep Eden Firma Sayısı	Destek Talep Eden Firma Yüzdesi
İnovasyon ve AR-GE projesi	14	47
Markalaşma	17	57
İhracat, yeni pazarlara giriş	13	43
İstihdam	7	23
Tesis	16	53
Üretim altyapısı ve teknolojisi	18	60
Diğer	7	23

Firmalar en çok maliyetleri azaltmak ve kaliteyi artırmak için makine parklarını güncellemeye önem vermektedir. Dolayısı ile "üretim altyapısı ve teknolojisi" konusunda 30 firmadan 18'i destek talebinde bulunmaktadır. "Markalaşma, tanıtım" konusunda destek talep eden firma sayısı 17'dir. "İnovasyon, Ar-Ge" konusunda ise 14 firma destek talep etmiştir. Firmaların inovasyon, AR-GE, markalaşma, tanıtım konularındaki talepleri yenedünya düzeninde ayakta kalabilmeleri için fark ettikleri yeni olgulardır.

5.2.4.4 İlişkili ve Destekleyici Sektörler

Ahşap ürünler; ev, ofis, bahçe gibi insan yaşam alanlarını ilgilendiren birçok alanda sağladığı nihai ürünlerin yanı sıra, pek çok sektörden de ara mal temin eden bir sanayi dalı olarak, ekonomide önemli bir role sahiptir.

Yapılan saha ziyaretlerinde görüşülen firmalar çalıştıkları sektörü yeniliğe ve gelişime sürükleyen aktörlerin büyük müteahhitlik firmaları ve tüketime getirdiği trendlerle müşteriler olduğunu belirtmişlerdir.

Ahşap ürünleri imalat sektörü orman ürünleri, mobilya, kimya, inşaat ve dekorasyon sektörleri ile ilişkilidir. Üretimde bu sektörler arasında en kritik ve önemli olanlar orman ürünleri ve inşaat sektörleridir. Yapımı için kesinlikle ihtiyaç duyulan orman ürünleri sektörüne bu denli yakınlığı da firmalara artı bir avantaj getirmektedir. Desteklenecek sektör Bölgedeki orman ürünleri ve mobilya sektörüne de bir canlılık getirecektir. Ayrıca mobilya ürünleri diğer ürünleri ikame ederek kullanım alanlarını artırmaktadır. Yıllar içerisindeki gelişimleri incelendiğinde genellikle mobilya ürünleri yerine ve tamamlayıcısı olarak, metal, plastik gibi ürünleri ikame etmekte ve kullanım alanını genişletmektedir. Son yıllarda tasarlanan kaplama ve plastik türevleri gerçekçi ahşap görünümü

kazanmış ve çizilmeye hassas alanlarda da bu ürünler yer almaya başlamıştır.

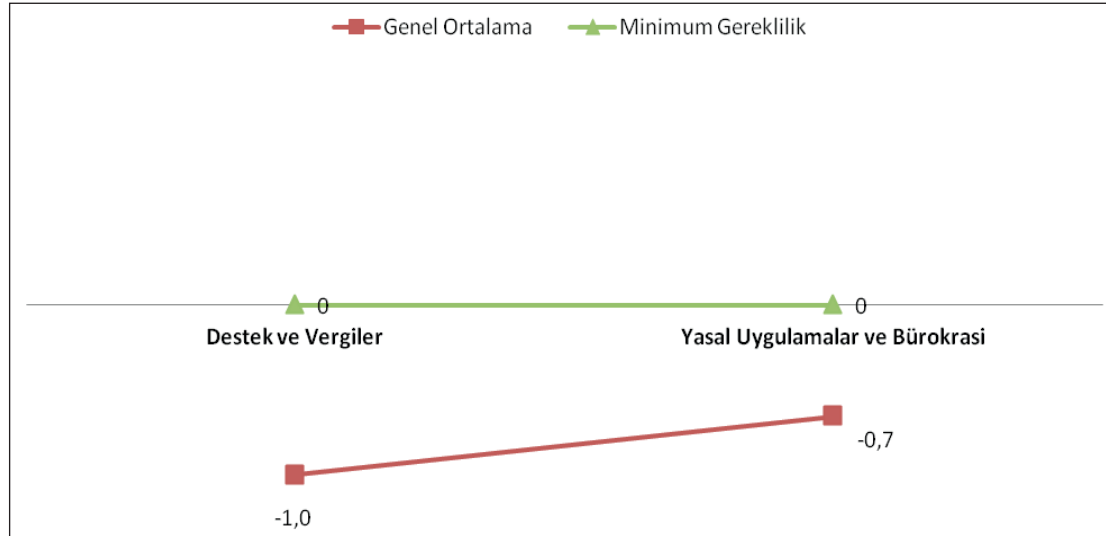
Ahşap ürünleri sektörünün inşaat sektörü ile direkt bağlantısı bulunmaktadır. İç pazarda inşaat sektörünün son yıllarda önemli ölçüde büyümesi, bu sektörün de önemli ölçüde büyümesine sebep olmuştur.

Kastamonu İli ahşap ürünleri sektörü değer zinciri genel olarak incelendiğinde, sektördeki inovasyonu ortaya çıkaran aktörlerin; inşaat sektörü (mimarlar), aksesuar üreticileri, makine üreticileri, başta İtalyan olmak üzere Avrupalı üreticiler ve büyük ölçekli Türk firmalar olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında inovasyon açısından sektörün "takipçi" konumunda olduğu görülmektedir. Büyük ve orta ölçekli firmalar yabancı yatırımcı desteği ile "trend belirleyen" konuma yükselme eğiliminde olsalar da sayılarının yetersizliği sebebiyle Bölgeye önemli bir avantaj sağlamamaktadır. Aynı zamanda inovasyona yönelik çabaları bulunmaktadır ancak önemsiz seviyededir. Küçük ölçekli firmalar ve mikro ölçekli firmalar ise takipçi konumunda olup, genellikle sektörde ortaya çıkan yeni trendler tarafından değişime zorlanmaktadır.

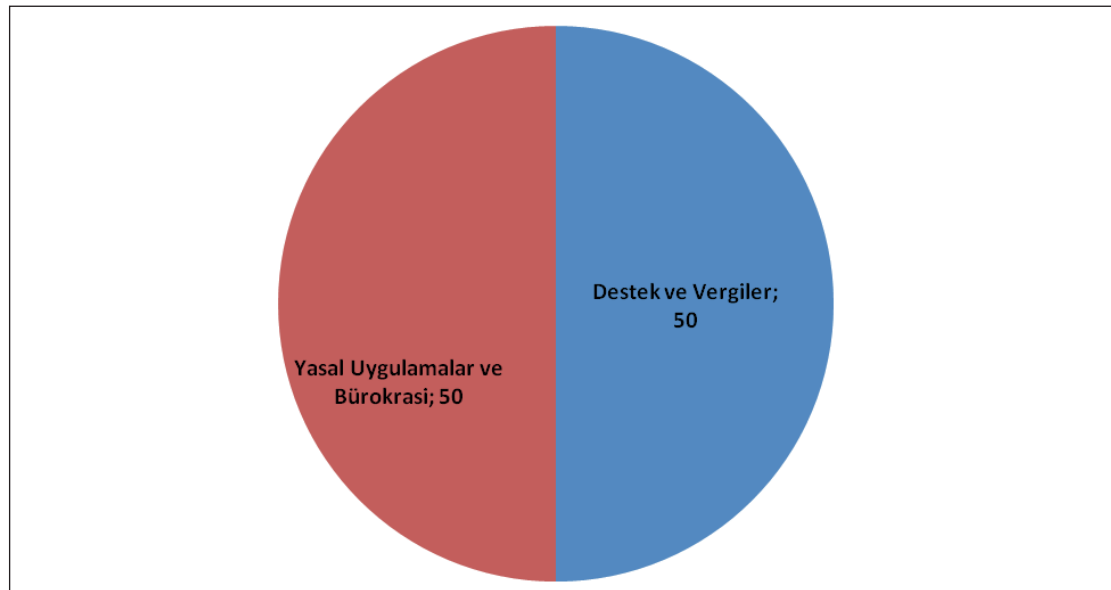
5.2.5 Devlet

Devlete dair unsurlar, her sektörün rekabetle ilgili tüm koşullarını etkiler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası unsurlar bu faktör başlığında değerlendirilir. Örneğin Devlet talebin nasıl şekilleneceği, inovasyon kapasitesinin nasıl geliştirilebileceğini de etkiler.

Şekil 18: Ahşap Ürünleri Sektörü – Devlet Grafiği



Şekil 19: Ahşap Ürünleri Sektörü – Devlet Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)



5.2.5.1 Destekler ve Vergiler / Devlet

Genel teşvik uygulamaları, bölgesel teşvik uygulamaları, büyük ölçekli yatırımların teşviki, stratejik yatırımların teşviki olmak üzere yeni teşvik sisteminin altında 4 ana başlık yer almaktadır. Bölgesel teşvik uygulamaları il bazında ve sosyoekonomik gelişmişlik düzeyine göre daha az gelişmiş illere daha cazip teşvikler mantığı ile hazırlanmıştır. Bölgesel teşvik uygulamaları, KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, sigorta primi işveren hissesi desteği, yatırım yeri tahsis, faiz desteği bileşenlerden oluşmaktadır. Yeni bölgesel uygulamada, Kastamonu 4. seviyedeki iller arasında yer almaktadır. İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Kocaeli 1., Kayseri, Adana, Adana 2. seviye bölgeler arasındadır. Bu bakımdan Kastamonu ahşap ürünleri imalatı sektörü bölgesel teşvik uygulamaları açısından rakip yığınların bulunduğu illere göre daha avantajlı konumdadır.

Tablo 10: Yeni Yatırım Teşvik Bölgelerine Göre TR82 Bölgesi'ndeki İllerin Rakip Bölgelerle Karşılaştırılması

1.Bölge	2. Bölge	3. Bölge	4. Bölge	5. Bölge	6. Bölge
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyonkarahisar	Adıyaman	Ağrı
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksaray	Ardahan
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayburt	Batman
Eskişehir	Çanakkale	Gaziantep	Bartın	Çankırı	Bingöl
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzurum	Bitlis
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Giresun	Diyarbakır
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüşhane	Hakkari
Muğla	Kayseri	Mersin	Erzincan	Kahramanmaraş	Iğdır
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kilis	Kars
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğde	Mardin
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ordu	Muş
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osmaniye	Siirt
	Yalova		Kütahya	Sinop	Şanlıurfa
			Malatya	Tokat	Şırnak
			Nevşehir	Tunceli	Van
			Rize	Yozgat	
			Sivas		

Yeni Teşvik Sisteminin OSB'ler için, hem bölgedeki firmalar açısından hem de TR82 Düzey 2 Bölgesi'ne yatırımcı çekmek için önemli bir fırsat sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sistemde, yatırımların Organize Sanayi Bölgelerinde yapılması halinde destekler bir üst kademeye yükselmektedir. Bu sebeple Kastamonu, doğu ve güneydoğu bölgelerindeki avantajlı iller kadar avantajlı bir duruma gelmektedir.

Ekonomi Bakanlığı tarafından ihracat ve yeni pazarlara giriş konularında sağlanan destekler de ahşap ürünleri imalatı sektörü için önemli bir fırsattır. Özellikle 23 Eylül 2010 tarihinde yürürlüğe giren, proje bazlı, hedef pazar ve hedef sektör odaklı "Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" bu açıdan önem taşımaktadır. Bu Tebliğ ile kümelenme anlayışı ve proje yaklaşımı çerçevesinde firmaların proje bazlı eğitim ve/veya danışmanlık, istihdam, yurt dışı pazarlama veya alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirine bağlı şekilde uygulanabileceği bütünleşik bir destek mekanizması sunulmaktadır.

Desteğin birinci alt bölümü proje bazlı eğitim ve/veya danışmanlık programlarıdır. Eğitim ve/veya danışmanlık programları kapsamında, programa katılacak KOBİ'ler için gerçekleştirilen ihtiyaç analizi çerçevesinde şirketler ihtiyaç, ölçek ve donanımlarına göre gruplandırılarak her bir grup için ayrı eğitim ve danışmanlık programları tasarlanması imkanı verilmektedir. Söz konusu programlarda;

- Eğitim ve/veya danışmanlık ihtiyacının analizi,
- İş planı ve ihracat stratejilerinin hazırlanması, izlenmesi,
- İhracat potansiyelinin belirlenmesi ve ihracat yapmaya hazır hale getirilmesi,

- Süreç iyileştirme ve yönetimi,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri danışmanlığı,
- Aynı değer zincirinde yer alan, birbirleriyle ticari ilişki ve coğrafi yakınlık içinde olan şirketlerin uluslararası rekabetçilik yönünde yol haritalarının hazırlanması,

konularında eğitim ve danışmanlık verilmektedir. KOBİ'ler böylece bir sonraki aşama olan yurt dışı pazarlama programlarına hazırlıklı hale getirilmektedir.

Eğitim ve/veya danışmanlık programları çerçevesinde verilen eğitim, danışmanlık faaliyet giderleri ile program organizasyonuna yönelik faaliyet giderlerinin % 75'i proje bazında 400.000 ABD Dolarına kadar karşılanmaktadır.

Desteğin ikinci alt bölümü Proje Bazlı Yurt Dışı Pazarlama veya Alım Heyeti Programları'nın desteklenmesidir. Yukarıda değinilen eğitim ve/veya danışmanlık programlarına katılan şirketlere yönelik olarak işbirliği kuruluşunca, Ekonomi Bakanlığı koordinasyonundaki tebliğ kapsamında düzenlenen;

- Beş adet yurt dışı pazarlama programı (ortak pazar araştırmaları, pazar ziyaretleri, küme tanıtım faaliyetleri, ticaret heyetleri, yurt dışı fuar ziyaretleri, eşleştirme vb organizasyonlar) için her bir program bazında 150.000 ABD Doları'na kadar,
- On adet yurt dışındaki alıcı firmaların Türkiye'den alım yapmaları amacıyla düzenlenen alım heyeti programı için ise her bir program bazında 100.000 ABD Doları'na kadar belirli giderlerin en fazla % 75'i karşılanır.

Eğitim ve/veya danışmanlık programına katılan şirketler, az önce değinilen proje bazlı yurt dışı pazarlama programları ve proje bazlı alım heyetleri organizasyonlarına dahil edilerek KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılmalarına ve yurt dışındaki alıcıların ülkemizden alım yapmalarına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Kümelenme potansiyeli olan bölgelerdeki küme oluşumlarının ortaya çıkartılması ve söz konusu küme oluşumlarının desteklenmesi amacıyla işbirliği kuruluşlarına istihdam desteği sağlanmaktadır. Eğitim ve/veya danışmanlık programına/programlarına katılan aynı değer zincirinde yer alan, birbiriyle ticari ilişki ve coğrafi yakınlık içinde olan şirketlerin uluslararası rekabet amacıyla birlikte düzenledikleri faaliyetlerin kümelenme anlayışı temelinde planlanması, organizasyonu ile koordine edilmesine yönelik hazırlanan projelerde görevlendirilen en fazla iki uzman personelin istihdam giderleri desteklenmektedir. Bu projelerde istihdam edilen uzman personelin her biri için proje süresince ve toplamda üç yılı aşmamak üzere, ilgili işbirliği kuruluşunun emsal personeli brüt ücreti tutarı kadar destek kapsamındadır.

Desteği özetlemek gerekirse; işbirliği kuruluşlarının üyelerine hizmet sunma kapasitelerini de geliştiren bu destek ile ihtiyaç analizi, eğitim/danışmanlıkla sürece dahil edilen firmalar, yurt içi ve yurt dışındaki tanıtım, pazar araştırması, kümelenme faaliyetleri, eşleştirmeler, fuar ziyaretleri ile sistemli biçimde yeni pazarlar bulmaya ve buldukları pazarla sürdürülebilir ilişkiler kurmaya yönlendirilmektedirler.

Aynı sektör grubundan örnek vermek gerekirse; MOSDER çatısı altındaki büyük ölçekli mobilya üreticileri, İstanbul İhracatçı Birlikleri ve MOSDER'in birlikte hazırladığı başvuru ile UR-GE Tebliği kapsamında aldıkları destek ile yeni yurtdışı pazarlara giriş konusunda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Aynı Tebliğ kapsamında sağlanan destekten İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği tarafından yapılan başvuru ile İnegöl'deki mobilya üreticileri de yararlanmaktadır. Söz konusu destek mekanizmasının varlığı sektör için önemli bir rekabet avantajı oluştururken, Kastamonu İli'ndeki firmaların bu mekanizmadan yararlanmaması hatta bu tebliğden haberdar olmamaları önemli bir rekabet dezavantajıdır. Firmaların imkânları olduğu takdirde yurtdışı pazarlara açılmak için devlet kurumlarından yardım almak istedikleri ancak bu alanda çalışabilecek nitelik ve profesyonellikte eleman istihdam edemedikleri görülmektedir. Firmalar dış ticaret konusunda da Bölge kurumlarınca gerekli eğitim ve danışmanlıklarla desteklenmelidir.

Sektörde geçerli vergi oranları diğer sektörlerle aynı olduğundan rekabet dezavantajı yaratmamaktadır. Sektör için uygulanan ek bir vergi de bulunmamaktadır. Ancak hali hazırdaki vergi oranlarının yüksekliği firmalar tarafından dile getirilen ortak konulardan biridir.

5.2.5.2 Yasal Uygulamalar ve Bürokrasi

Firmalar, devlet kurumlarındaki çoğu uygulamanın E-Devlet kapısı ile internet vasıtasıyla yapıldığından bu tarz bürokratik işlerin en aza indirildiğini ancak devlet kurumlarında bulunan ve elektronik imza ile halledilebilen işlemler için yine de en az bir personelin uğraşması gerekliliğini ifade etmişlerdir. Getirilen kanuni sorumluluklar

neticesinde artık her firma bir mali müşavir ile çalışmakta ve bürokrasinin firmaları rutin işlerde fazla etkilemediği düşünülmektedir.

Sektördeki firmalar AB adaylığının standartları kesinlikle değiştireceğine inanmaktadır. Bu durumda firmaların bu regülasyona uymaları gerekecektir. Böyle bir durumda, sektördeki işçi giderlerinin artacağına ve kendilerine fazladan maliyetler geleceğini düşünmektedirler. Bunun yanında, çevreyle ilgili yeni düzenlemelerinde geleceği aşîkârdır. Bu değişiklikler doğrultusunda firmalar çevre ile alakalı yeni yatırımlar yapmak zorunda kalacaklardır.

Firmaların bu konuda en fazla şikâyetçi oldukları konu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca uygulamaya konulan İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamındaki denetimlerdir. Bu kanun kapsamında işverenin genel yükümlülükleri aşağıda sıralanan şekildedir.

1. İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede;
 - a) Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.
 - b) İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar.
 - c) Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır.
 - ç) Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır.
 - d) Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.
2. İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.
3. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez.
4. İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini çalışanlara yansıtamaz.

Bu yasa ile işverenler firmalarında işyeri hekimi ve iş güvenliği uzmanı istihdam etmek zorundadır. Ayrıca tehlike sınıfları belirlenip ona göre çalışma ortamının düzenlenmesi de bu kanun ile yürürlüğe girmiştir. Ancak firmalarda bu adaptasyonun ancak bazı orta ve büyük ölçekli firmalarda başlamış olduğu görülmektedir. Bu ölçekteki firmalar bu tip regülasyonların rekabet yeteneklerini körelttikleri konusunda hemfikirdir. Küçük ve mikro ölçekli firmalar ise bu konu hakkında oldukça muzdarip olmaktadır. Bu konunun kendileri için önemli ölçüde köreltici olduğunu, istenilen ekleme ya da düzenlemelerin firma ölçeklerinde yüksek tutarlı maliyetlere ulaştığını ve bu iş için bir çok prosedür ile uğraştıklarını kaydetmişlerdir. Bu konu ile çalışma yapan mikro ya da küçük ölçekli işletmeye rastlanmamıştır. Hatta saha ziyaretlerinde görüşülen firmalardan bazıları yapılması gereken düzenlemeler için ortaya çıkan maliyetler karşısında işletmelerini kapatmayı bile düşüneceklerini ifade etmişlerdir.

Sektördeki kayıt dışılık oranı da yüksektir. Özellikle sipariş usulü perakende sektörüne çalışan mikro ölçekli işletmeler yüksek oranda kayıt dışı çalışmaktadır. Sektörde denetimin tam sağlanamaması nedeni ile bu durum kayıtlı çalışan firmalar için rekabet dezavantajı oluşturmaktadır. Firma ölçeği büyüdükçe kayıt dışılık da azalmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre; Türkiye'nin yenileme, dönüşüm ve nitelikli konut üretimi dahil olmak üzere 3 milyon civarında acil konut ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir. (TOKİ, veri yılı belirsiz)2013 yılına kadar her yıl yaklaşık 600 bin yeni konuta gereksinim duyulmaktadır. Türkiye'de yaşanan konut sorununun artarak devam etmesi karşısında Acil Eylem Planı ile harekete geçilerek, Ocak 2003'ten itibaren toplu konut ve kentsel dönüşüm uygulamalarına hız vermiştir. Bunu izleyen dört yıl süresince TOKİ'nin kurumsal yapısı geliştirilmiş ve yetkileri yasal düzenlemelerle genişletilmiştir. TOKİ'nin arsa portföyü genişletilmiş, İdare'nin kendi kaynaklarını kullanarak projeler geliştirebilmesi amaçlanmıştır. TOKİ'nin doğrudan Başbakanlık'a bağlı özerk bir idare haline getirilmesiyle uygulama ve karar mekanizmalarında esneklik sağlanmıştır.

TOKİ'nin uzun vadeli stratejisi, alt ve orta gelir grubuna yönelik sosyal konutlar ile gerekli hizmet birimlerini altyapılarını da tamamlayarak sunmaktır. Ülke genelinde, konut ihtiyacının en acil çözüm beklediği alanları belirlemek üzere araştırma yöntemleri uygulayan TOKİ, toplu konut yatırımları için uzun vadeli bir eylem planı geliştirmiştir. Bu kapsamda, özellikle yoksulluğun da etkisiyle özel sektör yatırımlarının azaldığı Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerine odaklanılmıştır. Önümüzdeki yıllarda ise ülkenin kırsal kesimlerinden büyük ölçüde göç alan, İstanbul, İzmir, Ankara, Diyarbakır ve Adana gibi, büyük kentlere daha fazla yoğunlaşılacaktır (TOKİ - Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, 2012).

Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkındaki 6306 sayılı Kanun vb. yasal uygulamalar, devletin önümüzdeki dönemde de yüksek konut arzını destekleyen politikalar yürüteceğinin göstergesidir. Her yeni ev taşınması aynı zamanda mobilya dolayısıyla da ahşap ürünleri tüketimi anlamına geldiğinden, önümüzdeki dönemde de iç pazardaki talepte bir daralma olmayacak olması sektör firmaları için bir rekabet avantajıdır.

Türkiye'nin 2014-2018 dönemini de kapsayan Onuncu Kalkınma Planı ile Türkiye'nin uluslararası değer zinciri hiyerarşisinde üst basamaklara çıkmış, yüksek gelir grubu ülkeler arasına girmiş ve mutlak yoksulluk sorununu çözmüş bir ülke haline gelmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, 2018 yılında GSYH'nın 1,3 trilyon dolara, kişi başına gelirin 16 bin dolara yükseltilmesi; ihracatın 277 milyar dolara çıkarılması; işsizlik oranının % 7,2'ye düşürülmesi hedeflenmektedir. Bu hedefler doğrultusunda ülkemizin büyüme performansının daha yüksek, istikrarlı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması, rekabet gücünün ve toplumun refah seviyesinin artırılması öngörülmektedir. (Kalkınma Bakanlığı, 2013)

Bu genel vizyon çerçevesinde; Türkiye Sanayi Stratejisi'nin uzun dönemli vizyonu, "Orta ve yüksek teknoloji ürünlerde Avrasya'nın üretim üssü olmak", genel amacı ise "Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilerek, dünya ihracatından daha fazla pay alan, ağırlıklı olarak yüksek katma değerli ve ileri teknoloji ürünlerin üretildiği, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısına dönüşümünü hızlandırmak" olarak belirlenmiştir.

Ülkemizin bu temel strateji ve politika dokümanlarında öngörülen perspektife paralel olarak 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu, **2023 yılında 500 milyar ABD Doları tutarında ihracata ulaşarak ülkemizin dünya ticaretinde lider ülkeler arasında yer almasıdır** (Ekonomi Bakanlığı - 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı, 2012).

2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı kapsamındaki genel eylemler her sektörü olduğu gibi analiz edilen bu sektörün de ihracat kapasitesinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca ahşap ürünleri imalatı sektörü ile ilgili olan 12 numaralı eylem; "Tasarım Strateji Belgesi ve Eylem Planı yürürlüğe konulacak ve şirketlerin tasarım faaliyetleri etkin bir şekilde desteklenecektir" şeklindedir. 2014 Yılında yürürlüğe giren, Türk Tasarım Danışma Konseyi'nin inisiyatifiyle hazırlanmış olan Tasarım Strateji Belgesi ve Eylem Planı özellikle tekstil-giyim, deri, ayakkabı, cam, seramik, mobilya ve kuyumculuk gibi geleneksel sektörlerdeki özgün tasarım faaliyetlerinin özendirilmesi amaçlanmaktadır.

5.3 Hedef Pazarlar

Saha görüşmelerinde ziyaret edilen firmalar için hedef pazar belirlenmesi sürecinde, özellikle katılımcı firmaların ahşap ürünleri imalatı sektörünün farklı alt segmentlerinden olmaları nedeniyle, daha çok sektöre ilişkin genel göstergeler değerlendirilmiştir. Dolayısıyla değerlendirmelerde, iki adet ana ticaret sınıfı göz önüne alınmıştır. Bu sınıflar GTİP kodları kapsamında mobilya ve kapı sektörü olarak incelemede ikiye ayrılmış ve sektöre ilgili en güncel göstergeler kullanılmıştır. 2013 performansları kadar, 2009'da gözlemlenen küresel krize rağmen büyüebilmiş pazarlar, ithalata açıklık, ithalattaki büyümenin sürdürülebilir olduğu pazarlar gibi kriterler değerlendirilmiştir.

Hedef Pazar belirlenmesinde girdi olarak kullanılan ortak veriler:

- Nüfusun büyüme hızı ve nüfus yoğunluğuna göre ilk 15 ülke (2008-2013)
- GSYİH büyüme hızına göre ilk 30 ülke (2008-2013)

Hedef Pazar belirlenmesinde girdi olarak kullanılan sektörel veriler:

- Sektörün genel ithalat büyüklüklerine göre ilk 40 ülke (2009-2013)
- Sektörün ithalat büyüme hızına göre ilk 40 ülke (2009-2013)
- Sektörde en çok ihracat yapılan ilk 30 ülke (2013)

Girdi olarak kullanılan tablolarda sıklıkla karşılaşılan 10 ülke, karşılaştırma tablolarında sıklıkla yer alan ülkelerle çapraz olarak değerlendirilmiş ve her iki sektör için büyük potansiyel taşıyan pazarların listesi oluşturulmuştur. Bu liste firmaların bireysel ihracat stratejileri ile harmanlanmış ve sonuçta hedef pazarlar olarak sunulmuştur.

5.3.1 Nüfusun Yoğunluğu ve Nüfus Büyüme Hızı

Nüfusun büyüme hızı ve büyüklüğü neredeyse tüm endüstriler için önemli değerlendirme kriterlerinden biridir. Nüfusun artışı, artışın sürdürülebilirliği uzun vadede o sektör ürünlerine yönelik talebi değerlendirmede önemli katkı sağlar. Aynı zamanda demografi, iş ve inşaat konusundaki orta/uzun vadeli yatırımların geleceği konusunda bir göstergedir.

Tablo 11: Nüfus Yoğunluğuna Göre En Büyük 15 Ülke (Nüfus/km²)

Sıra	Ülke	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Pakistan	167,4	170,5	173,6	176,7	180	183,2
2	Filipinler	145,5	147	148,7	150,5	152,4	154,4
3	Mısır	143,2	143,1	143	142,8	142,7	142,6
4	Hindistan	86	86,9	87,8	88,8	89,7	90,7
5	Bangladeş	82,5	82,4	82,3	82,2	82	81,8
6	Meksika	72,3	73,1	74	74,8	75,6	76,4
7	Vietnam	62,1	62,4	62,8	63,1	63,5	63,8
8	İran	61,3	61,7	62	62,4	62,8	63,2
9	Endonezya	49,3	49,8	50,1	50,5	50,7	51
10	ABD	39,7	40,1	40,4	40,8	41,1	41,5
11	Brezilya	38,2	38,2	38,3	38,3	38,3	38,3
12	Çin	21,5	21,9	22,3	22,6	22,9	23,2
13	Japonya	6,9	7	7,1	7,1	7,2	7,3
14	Rusya	5,5	5,5	5,6	5,6	5,6	5,6
15	Almanya	5,4	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5

Kaynak: (ESPICOM, 2013)

Tablo 12: Nüfus Büyüme Hızına Göre İlk 15 Ülke

Sıra	Ülke	Nüfus Büyüklüğü Sırası	Bileşik Büyüme Hızı (%)
1	BAE	48	5,7
2	Ürdün	53	4,2
3	Singapur	57	2,6
4	Suudi Arabistan	33	2,3
5	İsrail	49	2
6	Pakistan	6	1,8
7	Filipinler	11	1,7
8	Mısır	13	1,7
9	Venezuela	30	1,6
10	Malezya	32	1,6
11	Avustralya	35	1,5
12	Hindistan	2	1,4
13	Kolombiya	23	1,4
14	Bangladeş	7	1,2
15	Meksika	10	1,2

Kaynak: (ESPICOM, 2013)

5.3.2 GSYİH ve GSYİH Büyüme Hızı

GSYİH ülkelerin ekonomik gelişmişlikleri için en önemli göstergelerden biridir. GSYİH büyüme hızı , ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği, yatırımların, satınalma gücü ve temel harcamaların da sürdürülebilirliği konularında ilk ipuçlarını vermektedir.

Tablo 13: GSYİH Büyüme Hızına Göre İlk 30 Ülke (1.000 ABD Doları)

Sıra	Ülke	GSYİH büyüklüğü sıralaması	2008 GSYİH	2009 GSYİH	2010 GSYİH	2011 GSYİH	2012 GSYİH	2013 GSYİH	Bileşik Büyüme Hızı (%)
1	Çin	2	4,530.9	5,069.4	5,952.5	7,200.4	8,159.2	9,075.8	14,9
2	İran	20	359.7	367.8	436.7	520.2	664.2	700.0	14,2
3	Endonezya	16	499.4	549.9	705.9	846.3	881.0	942.0	13,5
4	Vietnam	51	90.3	93.2	103.5	122.8	141.4	158.8	11,9
5	Peru	47	126.9	122.2	153.9	176.7	199.6	211.6	10,8
6	Hindistan	11	1,151.4	1,289.6	1,590.7	1,835.7	2,078.2	1,897.4	10,5
7	Bangladeş	54	79.5	89.3	100.3	111.7	115.7	130.4	10,4
8	Şili	37	179.4	172.5	217.5	251.1	268.4	290.6	10,1
9	Filipinler	39	173.8	168.8	199.7	224.8	251.3	280.6	10,1
10	Singapur	36	190.0	185.7	227.4	252.1	282.8	297.6	9,4
11	Kolombiya	31	244.0	234.0	286.4	333.2	366.7	379.0	9,2
12	Malezya	33	222.4	193.0	246.9	288.0	303.6	338.6	8,8
13	Suudi Arabistan	19	475.9	436.6	526.8	669.5	727.2	716.4	8,5
14	Mısır	43	164.4	194.9	226.2	239.5	256.9	245.2	8,3
15	Tayland	29	272.2	263.4	318.6	345.7	365.7	404.2	8,2
16	Avustralya	12	1,031.3	980.0	1,244.8	1,491.1	1,541.3	1,525.2	8,1
17	Umman	57	60.4	46.8	59.2	72.6	81.4	88.9	8
18	Brezilya	7	1,652.6	1,619.8	2,141.8	2,473.4	2,252.9	2,367.5	7,5
19	Belarus	58	60.8	54.3	55.6	50.0	64.7	85.3	7
20	Pakistan	45	165.1	158.8	169.5	206.1	216.0	222.7	6,2
21	Yeni Zelanda	50	129.3	116.2	140.3	161.2	169.6	173.1	6
22	Güney Afrika	32	272.8	285.9	363.3	401.7	384.4	362.2	5,8
23	İsrail	40	201.6	196.1	219.1	243.1	237.1	267.5	5,8
24	Arjantin	28	326.6	307.2	368.9	410.3	414.4	425.4	5,4
25	Hong Kong	38	219.3	214.0	228.7	252.0	267.0	285.7	5,4
26	Rusya	8	1,659.5	1,221.5	1,524.9	1,897.6	2,015.7	2,143.1	5,2
27	BAE	30	314.8	270.3	305.6	354.3	374.4	397.3	4,8
28	Ukrayna	52	117.8	113.5	136.3	162.0	175.0	149.1	4,8
29	Tayvan	24	400.2	377.8	430.3	465.3	474.6	502.3	4,6
30	Kanada	10	1,542.8	1,371.2	1,615.5	1,781.9	1,818.5	1,913.7	4,4

Kaynak: (ESPICOM, 2013)

5.3.3 Mobilya Sektörü İthalat Büyüklüğü

Mobilya sektörünün Dünya’da en önde gelen ithalat pazarları gelişmiş ülkelerdir. İlk 10 sırada G8 ülkeleri yer bulmaktadır. İthalat büyüklüğü olarak ilk sırada ABD’nin yer aldığı mobilya piyasasında ikinci sırada Almanya bulunmaktadır. İki ülke arasındaki fark 2 katın üzerindedir. Dolayısıyla ABD, mobilya sektörünün tüm alt segmentlerinde öne çıkan bir ülkedir.

Tablo 14: Mobilya Sektörü Pazarı Büyüklüklerine Göre ilk 40 Ülke (1.000 ABD Doları)

Sıra	Ülke	2009	2010	2011	2012	2013
1	ABD	32.472.699	41.279.536	43.042.919	47.854.476	51.393.334
2	Almanya	15.613.344	17.169.979	18.988.045	18.215.111	18.923.794
3	Fransa	9.517.121	10.414.062	11.118.488	10.570.099	10.520.872
4	İngiltere	8.249.265	9.149.673	9.207.219	9.209.306	9.683.728
5	Kanada	6.225.237	7.624.359	8.226.199	9.010.006	9.008.249
6	Japonya	5.602.155	6.230.811	7.356.987	8.305.985	8.168.933
7	Hollanda	3.927.898	4.175.846	5.133.604	4.819.775	5.050.969
8	Rusya	1.998.116	2.820.121	3.791.879	4.498.726	4.666.045
9	İsviçre	3.599.410	3.807.283	4.507.835	4.382.726	4.708.706
10	Avustralya	2.617.186	3.038.648	3.885.482	4.255.576	4.315.591
11	Belçika	4.053.582	3.995.390	4.420.656	4.045.616	4.285.197
12	Avusturya	3.189.852	3.135.000	3.666.205	3.482.796	3.943.538
13	İtalya	3.313.287	3.662.490	3.916.727	3.279.333	3.376.930
14	İspanya	3.658.554	4.123.975	3.955.750	3.153.377	3.282.573
15	Meksika	1.730.797	2.291.849	2.673.396	3.137.301	3.509.516
16	Norveç	2.264.741	2.424.282	2.834.204	3.064.592	3.190.616
17	BAE	1.945.377	1.852.692	2.235.815	2.989.933	3.601.274
18	Çin	1.841.701	3.060.824	2.780.538	2.872.045	3.063.499
19	Suudi Arabistan	156.545	1.285.409	1.664.261	2.799.951	3.127.218
20	İsveç	2.257.682	2.610.979	2.975.410	2.759.202	2.941.166
21	Güney Kore	1.365.502	1.778.277	1.937.589	1.933.228	2.210.318
22	Polonya	1.747.654	1.784.004	2.199.116	1.897.366	2.101.697
23	Danimarka	1.686.821	1.839.722	1.975.972	1.868.006	2.007.035
24	Çek Cumhuriyeti	1.572.394	1.560.266	1.823.620	1.766.629	1.890.140
25	Singapur	960.854	1.179.519	1.365.237	1.546.302	1.483.067
26	Hong Kong	1.081.825	1.205.384	1.370.795	1.411.858	3.213.080
27	Panama	213.665	270.806	346.981	1.344.955	975.163
28	Türkiye	789.808	1.080.935	1.389.299	1.204.635	1.492.552
29	Slovakya	838.509	875.177	1.055.943	1.122.883	1.227.179
30	Hindistan	511.810	795.969	1.042.900	1.084.618	1.147.717
31	Brezilya	469.503	725.907	885.229	1.079.303	1.308.441
32	Finlandiya	890.948	970.633	1.082.047	1.068.449	1.092.988
33	Portekiz	1.153.019	1.030.150	1.059.504	854.841	821.743
34	Güney Afrika	488.574	659.394	752.871	812.944	808.847
35	Macaristan	661.250	638.443	804.831	807.323	971.030
36	Tayland	303.124	526.703	711.368	797.585	856.687
37	Irak	307.958	457.394	593.789	752.323	936.458
38	Şili	297.087	501.022	577.776	729.584	912.337
39	Kazakistan	489.315	650.623	792.551	725.941	495.595
40	İsrail	522.052	624.331	708.469	696.432	742.642

Kaynak: International Trade Center, 2014

Görüldüğü üzere, 2013 yılına göre ithalat büyüklükleri sıralamasında ilk 10 ülke, tüm mobilya piyasasının oldukça önemli bir kesimini oluşturmaktadır. Sektörün alt segmentleriyle ilgili büyüklükler ayrı ayrı değerlendirildiğinde de yine bu ülkeler öne çıkmakta, potansiyel pazarlar konusunda önemli ipucu vermektedir.

5.3.4 Mobilya Sektörü İthalat Büyüme Hızı

Bu kriter, ithalat büyüklüğüne rağmen, son yıllarda büyümenin sürdürülebilir olup olmadığı konusunda veri sağlamaktadır. Özellikle yeni gelişen hedef pazarlar konusunda ipucu vermenin yanında, büyük ama beklenen hızda gelişmeyen mobilya pazarları konusunda da fikir oluşturmaktadır.

Özellikle Endonezya, Singapur, Malezya gibi Asya Pasifik ülkelerinin yanında Brezilya gibi Güney Amerika Ülkeleri de bu verilerle potansiyel pazarlar arasında öne çıkmaktadır. ABD, yüksek ithalat oranları kadar bu oranların sürdürülebilirliği ile de çekici konumu korumaktadır. Orta Avrupa ülkelerinde ise 2009 krizi sonrası önemli dalgalanmalar yaşanmıştır. Rusya, ortalamada yüksek bir orana sahip olmasına rağmen, Çin kökenli ürünlerin % 30 oranında hakimiyetine girmiş bir pazardır.

Tablo 15: İlk 40 Mobilya İthalatçısının İthalat Büyüme Hızları (2008-2013)

Sıra	Ülke	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Ortalama
1	Şili	69	15	26	25	33,75
2	Tayland	74	35	12	7	32
3	Endonezya	52	39	24	13	32
4	Brezilya	55	22	22	21	30
5	Rusya	41	34	19	4	24,5
6	Yeni Zelanda	26	7	20	33	21,5
7	Meksika	32	17	17	12	19,5
8	Türkiye	37	29	-13	24	19,25
9	Slovenya	0	10	-20	79	17,25
10	Çin	66	-9	3	7	16,75
11	Malezya	31	14	5	10	15
12	Güney Afrika	35	14	8	-1	14
13	Avustralya	16	28	10	1	13,75
14	Güney Kore	30	9	0	14	13,25
15	ABD	27	4	11	7	12,25
16	Singapur	23	16	13	-4	12
17	Taipei	20	19	3	4	11,5
18	Macaristan	-3	26	0	20	10,75
19	Kanada	22	8	10	0	10
20	Japonya	11	18	13	-2	10
21	Slovakya	4	21	6	9	10
22	İsrail	20	13	-2	7	9,5
23	Norveç	7	17	8	4	9
24	İsveç	16	14	-7	7	7,5
25	Hollanda	6	23	-6	5	7
26	İsviçre	6	18	-3	7	7
27	Avusturya	-2	17	-5	13	5,75
28	Polonya	2	23	-14	11	5,5
29	Almanya	10	11	-4	4	5,25
30	Finlandiya	9	11	-1	2	5,25
31	Çek Cumhuriyeti	-1	17	-3	7	5
32	Romanya	-8	21	-6	13	5
33	Danimarka	9	7	-5	7	4,5
34	İngiltere	11	1	0	5	4,25
35	Fransa	9	7	-5	0	2,75
36	Belçika	-1	11	-8	6	2
37	İtalya	11	7	-16	3	1,25
38	İspanya	13	-4	-20	4	-1,75
39	İrlanda	-9	-8	-6	10	-3,25
40	Portekiz	-11	3	-19	-4	-7,75

Kaynak: International Trade Center, 2014

5.3.5 Mobilya Sektöründe Türkiye'nin En Fazla İhracat Yaptığı Ülkeler

Mevcut durumda mobilya sektöründe özellikle komşu ülkeler başta olmak üzere Irak, Libya ve Türki Cumhuriyetleri en fazla ihracat yapılan ülkelerdir.

Tablo 16: Türkiye'nin Mobilya Sektöründe En Fazla İhracat Yaptığı İlk 30 Ülke

Sıra	Ülke	2013	Pay (%)
1	Irak	577.088	20,4
2	Libya	256.810	9,1
3	Azerbaycan	221.216	7,8
4	Almanya	157.741	5,6
5	Türkmenistan	140.385	5
6	Rusya	137.327	4,8
7	Fransa	111.706	3,9
8	Suudi Arabistan	97.889	3,5
9	İngiltere	68.718	2,4
10	Kazakistan	55.405	2
11	Hollanda	48.193	1,7
12	BAE	47.454	1,7
13	ABD	42.518	1,5
14	Gürcistan	41.637	1,5
15	İran	37.590	1,3
16	İtalya	36.281	1,3
17	Romanya	33.739	1,2
18	İsrail	33.448	1,2
19	Kıbrıs	29.603	1
20	Belçika	29.095	1
21	Gine	29.093	1
22	Avusturya	26.153	0,9
23	Cezayir	26.100	0,9
24	Mısır	25.673	0,9
25	Katar	24.296	0,9
26	Gabon	23.877	0,8
27	İspanya	23.280	0,8
28	Ukrayna	22.264	0,8
29	Fas	18.965	0,7
30	Yunanistan	18.947	0,7

Kaynak: International Trade Center, 2014

Yukarıda verilen tüm tablolardaki verilerin değerlendirilmesi sonucunda ahşap ürünleri imalatı sektöründeki mobilya üreticileri için uluslararası pazar verilerine göre belirlenen hedef pazarların listesi aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 17: Potansiyel Pazar Listesi

Sıra	Ülke
1	Irak
2	Libya
3	Azerbaycan
4	Türkmenistan
5	Kazakistan
6	Rusya
7	İran
8	Suudi Arabistan

Uluslararası veri kaynaklarında özellikle Afrika, Ortadoğu ve Türki Cumhuriyetleri konusunda yeterli veri bulunmaması nedeniyle, üreticilerin sıklıkla çalışmış oldukları ülkelerin trendleriyle ilgili analizler gerçekleştirilememektedir. Ancak, gerek mobilya sektöründe ithalata açık yapıları, gerek nüfus büyüklüğü ve artışı, gerek mobilya harcamalarının büyüklüğü ve artışı bakımından düşünüldüğünde yukarıda listelenen ülkeler büyük potansiyel taşıyan ülkeler olarak dikkat çekmektedirler. Ayrıca, GSYİH artışına dair IMF öngörüsüne göre, özellikle Afrika ve Ortadoğu Bölgesinin gelecekte de çekiciliğini sürdüreceği göz ardı edilmemelidir.

5.3.6 Kapı Sektörü İthalat Büyüklüğü

Kapı sektörünün de aynı mobilya sektörü gibi önde gelen ithalat pazarları gelişmiş ülkelerdir. İlk 10 sırada G8 ülkeleri yer bulmaktadır. İthalat büyüklüğü olarak ilk sırada ABD'nin yer aldığı bu piyasada ABD'yi sırasıyla İngiltere, Japonya, Norveç, İsviçre, Kanada ve Almanya izlemektedir. ABD, çoğu sektörde olduğu gibi ahşap kapı imalatı sektöründe de öne çıkan bir ülkedir.

Tablo 18: Kapı Sektörü Pazarı Büyüklüklerine Göre ilk 40 Ülke (1.000 ABD Doları)

Sıra	Ülke	2009	2010	2011	2012
1	A.B.D.	388.890	412.407	384.226	401.756
2	İngiltere	298.187	340.741	328.729	295.206
3	Japonya	155.204	163.081	189.307	195.414
4	Norveç	128.858	141.998	161.213	177.815
5	İsviçre	90.797	94.381	115.837	115.513
6	Kanada	92.157	109.669	106.640	109.647
7	Almanya	100.278	90.087	97.006	94.417
8	İsveç	57.361	63.096	83.912	78.946
9	Kazakistan	43.918	30.840	66.364	83.173
10	Fransa	99.168	112.106	121.490	101.618
11	Rusya	38.948	38.488	43.894	79.340
12	Danimarka	100.578	86.319	89.900	95.353
13	Avusturya	52.258	50.005	56.643	60.305
14	Hollanda	103.191	99.981	110.870	91.449
15	Venezuela	7.423	11.306	7.666	31.505
16	Hong Kong	34.735	40.371	41.834	44.339
17	Belçika	49.075	47.267	48.319	43.476
18	Singapur	19.216	28.107	26.415	27.359
19	Avusturalya	34.041	39.545	44.168	45.388
20	Romanya	45.819	44.025	39.742	36.179
21	Azerbaycan	1.254	1.720	4.786	6.683
22	Irak	5.217	10.399	15.995	23.383
23	Çek Cumhuriyeti	24.022	18.331	28.518	30.847
24	Slovakya	33.457	30.537	30.101	29.628
25	Türkiye	2.136	3.200	6.262	11.692
26	Lüksemburg	26.633	23.368	24.222	27.274
27	Nijerya	11.060	32.076	12.458	7.497
28	Hindistan	4.395	8.101	14.736	20.438
29	İrlanda	34.913	38.022	30.797	25.139
30	Suudi Arabistan	0	24.852	20.702	15.979
31	Angola	20.283	18.415	27.866	24.692
32	B.A.E.	31.823	22.165	28.871	27.921
33	Finlandiya	14.764	16.121	21.164	19.694
34	Türkmenistan	11.078	12.135	11.833	13.617
35	Ukrayna	23.232	20.756	18.477	19.065
36	Katar	11.073	25.855	20.253	14.456
37	Litvanya	6.418	7.879	7.860	10.409
38	İsrail	9.489	12.009	19.984	15.451
39	İspanya	32.456	28.192	19.726	11.122
40	Güney Afrika	11.087	14.816	18.585	15.236

Kaynak: International Trade Center, 2014

5.3.7 Kapı Sektörü İthalat Büyüme Hızı

İthalatın büyüme hızı, ülkelerin ahşap kapı sektöründe dış alımlara açık yaklaşımı konusunda fikir vermektedir. Bu ülkeler hem pazara giriş açısından diğer ülkelere göre avantajlı konumdadır, hem de dış alımlar konusunda pozitif algı ve deneyim nedeniyle iyi iş fırsatları sunabilme potansiyeline sahiptir. Ayrıca bu kriter, pazar büyüklüğüne rağmen, son yıllarda büyümenin sürdürülebilir olup olmadığı konusunda veri sağlamaktadır. Özellikle gelişen Türki Cumhuriyetleri ve Afrika piyasaları konusunda ipucu vermenin yanında, büyük ama beklenen hızda gelişmeyen pazarlar konusunda da fikir oluşturmaktadır.

Tablo 19: İlk 40 Kapı İthalatçısının İthalat Büyüme Hızları (2008-2013)

Sıra	Ülke	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Ortalama
1	Nijer	507	-68	-14	181	151,5
2	Paraguay	218	55	-80	239	108
3	Venezuela	52	-32	311	83	103,5
4	Türkiye	50	96	87	146	94,75
5	Belarus	-18	0	25	311	79,5
6	Azerbaycan	37	178	40	15	67,5
7	Zambia	5	93	201	-54	61,25
8	Hindistan	84	82	39	28	58,25
9	Filipinler	9	60	39	76	46
10	Kazakistan	-30	115	25	17	31,75
11	Singapur	46	-6	4	67	27,75
12	Rusya	-1	14	81	15	27,25
13	Litvanya	23	0	32	50	26,25
14	Katar	133	-22	-29	21	25,75
15	Dominik	-32	62	-65	123	22
16	İsrail	27	66	-23	-3	16,75
17	İsveç	10	33	-6	24	15,25
18	Nijerya	190	-61	-40	-29	15
19	Çek Cumhuriyeti	-24	56	8	0	10
20	İsviçre	4	23	0	12	9,75
21	Norveç	10	14	10	3	9,25
22	Finlandiya	9	31	-7	3	9
23	Avusturalya	16	12	3	0	7,75
24	Güney Afrika	34	25	-18	-11	7,5
25	Japonya	5	16	3	5	7,25
26	Kanada	19	-3	3	8	6,75
27	Hong Kong	16	4	6	0	6,5
28	Avusturya	-4	13	6	9	6
29	A.B.D.	6	-7	5	14	4,5
30	Almanya	-10	8	-3	18	3,25
31	İngiltere	14	-4	-10	7	1,75
32	Lüksemburg	-12	4	13	0	1,25
33	Fransa	13	8	-16	-6	-0,25
34	Belçika	-4	2	-10	5	-1,75
35	Romanya	-4	-10	-9	14	-2,25
36	Ukrayna	-11	-11	3	3	-4
37	Danimarka	-14	4	6	-14	-4,5
38	İrlanda	9	-19	-18	3	-6,25
39	Hollanda	-3	11	-18	-30	-10
40	Suudi Arabistan	0	-17	-23	0	-10

Kaynak: International Trade Center, 2014

2009'da yaşanan küresel krize rağmen küçülme yaşamayan ve belirtilen dönem içinde sürekli büyüyen ithalat pazarlarının varlığı sektöre olan talebin önemini vurgularken, son 4 yılın ortalamaları ile 2013 büyümeleri değerlendirildiğinde Nijer başta olmak üzere, Paraguay, Venezüella, Belarus ve Azerbaycan gibi pazarlar öne çıkmaktadır.

5.3.8 Kapı Sektöründe Türkiye'nin En Fazla İhracat Yaptığı Ülkeler

Mevcut durumda kapı imalat sektöründe özellikle Irak ve Türki Cumhuriyetleri pazarlarına ihracat yapıldığı görülmektedir. 2013 yılında Irak, Türkmenistan, Azerbaycan ve Rusya'ya yapılan kapı ihracatının toplamının önemli bir seviye oluşturduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 20: Türkiye'nin Kapı Sektöründe En Fazla İhracat Yaptığı İlk 30 Ülke (1.000 ABD Doları)

Sıra	Ülke	2013	% Payı
1	Irak	25.396	28,8
2	Türkmenistan	12.511	14,2
3	Azerbaycan	9.753	11,1
4	Rusya	6.574	7,5
5	İran	6.076	6,9
6	Libya	4.245	4,8
7	Nijerya	2.813	3,2
8	Kazakistan	2.151	2,4
9	Sudan	1.571	1,8
10	Suudi Arabistan	1.559	1,8
11	Serbest Bölge	1.133	1,3
12	Özbekistan	1.010	1,1
13	B.A.E.	949	1,1
14	İsrail	938	1,1
15	Gürcistan	795	0,9
16	Kıbrıs	718	0,8
17	Kuveyt	686	0,8
18	Belarus	569	0,6
19	Hindistan	562	0,6
20	Ürdün	544	0,6
21	Gana	507	0,6
22	Makedonya	437	0,5
23	Gine	432	0,5
24	Ukrayna	412	0,5
25	Venezuela	404	0,5
26	Cezayir	355	0,4
27	Bulgaristan	328	0,4
28	Hollanda	317	0,4
29	Almanya	313	0,4
30	Gabon	273	0,3

Kaynak: International Trade Center, 2014

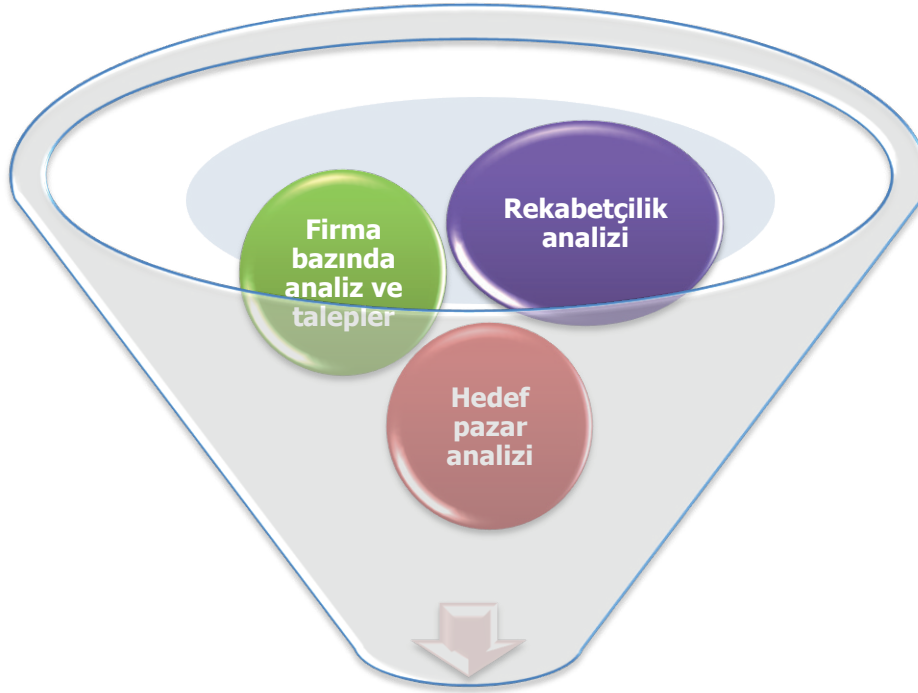
Yukarıda verilen tüm tablolardaki verilerin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi sonucunda Ahşap Ürünleri İmalatı Sektöründeki Kapı üreticileri için uluslararası pazar verilerine göre belirlenen hedef pazarların listesi aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 21: Potansiyel Pazar Listesi

Sıra	Ülke
1	Irak
2	Türkmenistan
3	Azerbaycan
4	Rusya
5	Libya
6	Nijerya
7	Kazakistan
8	İsrail
9	Belarus
10	Venezuela

5.4 Ahşap Ürünleri İmalatı Sektörü Eğitim ve Danışmanlık İhtiyaçları Analizi

Saha ziyaretlerinde görüşülen 30 firmanın bireysel analizleri sonucunda öncelikli olarak 4 adet eğitim ve 3 adet danışmanlık ihtiyacı tanımlanmıştır. Eğitim ihtiyaçlarında ise makul gruplandırmalar yapılarak, tanımlanan eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı faaliyet planına aktarılmıştır.

Şekil 20: Eğitim ve Danışmanlık Faaliyetlerinin Tanımlanmasında Kullanılan Girdiler

Eğitim ve Danışmanlık Faaliyetleri

Eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarının tanımlanması için 3 temel girdi kullanılmıştır. Bunlardan ilki firma analizleridir. Firma görüşmelerinde firmanın genel değerlendirmesinin yanında, firmanın GZFT analizi de yapılmıştır. Bu kapsamda zayıf yönler tanımlanarak bunların giderilmesi için uygun eğitim ve danışmanlık faaliyetleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Bir diğer girdi ise rekabetçilik analizidir. Söz konusu analiz kısmında tanımlanan zayıf yönler için tüm firmalara uygun eğitim ve danışmanlık faaliyetleri önerilmiştir. Son olarak tanımlanan hedef pazarlara giriş için gerekli olan bilgi ve yetkinlikler göz önüne alınmıştır. Bu kapsamda 4 adet eğitim ve 3 adet danışmanlık faaliyeti tanımlanmıştır. Tanımlanan ve yol haritasına aktarılan eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin listesi aşağıda verilmekte olup, bu faaliyetlerin içeriği detaylı olarak Eylem Planı'ndan verilmektedir.

5.4.1 İhtiyaç Duyulan Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri

- EĞİTİM 1: Uygulamalı dış ticaret
- EĞİTİM 2: Kurumsallık
- EĞİTİM 3: Endüstriyel Tasarım
- EĞİTİM 4: Satış ve pazarlama stratejileri
- DANIŞMANLIK 1: Hezarfen4 Projesi
- DANIŞMANLIK 2: Markalaşma Danışmanlığı
- DANIŞMANLIK 3: Endüstriyel Tasarım Danışmanlığı

5.4.2 İhtiyaç Duyulan Danışmanlık ve Eğitim Hizmetlerinin İçeriği

5.4.2.1 Uygulamalı Dış Ticaret Eğitimleri

- Dış Ticaret kavramı ve iç ticaretten farkları
- İhracat için gerekli şartlar
- Uluslararası ticaretin temel ilkeleri
- Uluslararası iş kültürü
- Türk dış ticaret rejimi, ihracata ilişkin esaslar
- Dış ticaret işlemlerinde kullanılan tüm belgeler
- İhracat işlemlerinde uygulanacak prosedürler
- İhraç edilecek ürüne göre
- İhracat şekline göre
- İhracatın yapılacağı ülkeye göre
- İhracatta gümrük çıkış işlemleri
- Mal hareketlerine ilişkin uluslararası kurallar ve dış ticarete teslim şekilleri
- Dış ticarete kullanılan ödeme şekilleri ve akreditif işlemleri
- Bir ihracat işleminin başarılı olması için gerekli şartlar
- İhracata yönelik devlet yardımları
- İthalat mevzuatının tanıtımı
- Uygulama karşılaşılan sorunlar ve çözümler

5.4.2.2 Kurumsallık Eğitimleri

- Şirketin temel amaçlarının belirlenmesi

4 Hezarfen Projesi, Türk Patent Enstitüsü (TPE) tarafından, KOBİ'lerin inovasyon yönetimi kapasitesinin artırılması amacıyla 2007 yılından bu yana coğrafi sınır ve/veya sektör odaklı uygulanan bir projedir. Türk Patent Enstitüsü, KOBİ'lerde inovasyon yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi açısından ortaya koyduğu başarılı sonuçları nedeniyle Sanayi Stratejisi Belgesi (2011 -2014) ve KOBİ Eylem Planına (2011–2013) girmiş Hezarfen'i her yıl farklı bir bölgede/sektörde tekrarlamaktadır. Hezarfen Projesi'nin uygulandığı bölgeler ve sektörler aşağıda verilmektedir.

- 2007 – Ankara (Ostim OSB + İvedik OSB) – Tüm Sektörler
- 2008 – Ankara (Sincan OSB) – Tüm Sektörler
- 2009 – Konya – Tüm Sektörler
- 2010 – Gaziantep – Tüm Sektörler
- 2011 – Kocaeli – Tüm sektörler
- 2012 – Ankara - Medikal Cihazlar ve Aletler Sektörü
- 2014 – İzmir Medikal Cihazlar ve Aletler Sektörü

Daha önce yürütülen projelerinden elde edilen tecrübe ve geri bildirimle projenin içeriği ve kullanılan materyaller daha da geliştirilerek, işletmelerin inovasyon sürecinin neredeyse tüm aşamalarında yaşadıkları sıkıntılara yönelik çözümler sunulmaktadır. Buna ek olarak inovasyonun korunması konusunda da bölgedeki veya sektördeki işletmelere kapasite kazandırılmaktadır. Proje kapsamında firmalara sağlanan ürün ve hizmetlerle bir yandan yenilikçi fikirler arasından en rekabetçisi belirlenerek bu fikrin uygulamaya konulması için destek sağlanırken bir yandan da firmanın rekabetçilik seviyesinin artırılması hedeflenmektedir.

- Hedef, vizyon ve misyonun tanımlanması
- Kurum yapısının ve organizasyon şemasının oluşturulması
- Kurumsal imaj ve firmalarda saygınlık
- Firmalarda kurumsal yapılanma ve kurumsal kimlik
- Kurumsal kimliği oluşturma aşamaları
- Kurumsallaşma amaçlarının belirlenmesi
- Kurumsallaşmanın mali boyutu
- Kurumsallaşmanın hedef pazarlar ve müşteri boyutu
- Kurumsallaşmanın süreç boyutu
- Kurumsallaşmanın bilişim boyutu
- Kurumsal kimlik ve marka yönetimi
- Kurumsal kimlik, pazarlama iletişimi ve halka ilişkiler
- Kurumsallaşma ve insan kaynakları

5.4.2.3 Endüstriyel Tasarım Eğitimleri

- Tasarım tanımı
- Tasarımın temel unsurları
- Malzeme bilgisi
- Ergonomi
- Tasarım stratejisi geliştirme
- Tasarım veritabanları
- Tasarım korunma süreci (ulusal, uluslar arası)
- Endüstriyel tasarımın tescil süreçleri (ulusal, uluslar arası)
- Tasarımın markaya katkısı
- Ürün ve müşteri segmentleri

5.4.2.4 Satış ve Pazarlama Stratejileri

- Ürün planlama ve geliştirme
- Satış-pazarlama kararlarında işletme içi ve dışı etkenler
- Stratejik satış ve pazarlama planlamasının geliştirilmesi
- Strateji alternatifleri ve uygun strateji seçimi
- Fiyatlandırma stratejileri
- Pazar araştırma yöntemleri
- Pazar bölümlerinin analizi ve hedef pazar seçimi
- Satış ve tutundurma faaliyetleri
- Yeni dünyada rekabet üstünlüğü yaratan stratejiler ve pazarlama modelleri
- İşletme için stratejik pazarlama planının geliştirilmesi
- Global pazar fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- Maksimum tercih için çeşitlilik
- Uyarlama
- Erişimdeki hız ve kolaylık

- Yenilik yaratmadaki hız
- Düşük maliyet
- Stratejik etkinlik
- Ortaklaşa rekabet
- Ekonomi bakanlığı destekleri
- KOSGEB destekleri
- Talep yönetimi ve müşteri ilişkileri politikası

5.4.2.5 Hezarfen Projesi Danışmanlığı

- Sınai Haklar
- İnovasyon
- Buluşlar/Patent/Tasarım
- Finansman
- Pazarlama/reklam/dağıtım
- KOBİ destekleri
- Fırsatların değerlendirilmesi
- İnovasyonun teşviği
- Yeni ürünler geliştirmesi
- AR-GE ve yenilik kültürü oluşturulması
- Vizyon ve strateji belirlenmesi
- İş planlarının hazırlanması
- Firma içi inovasyon taramaları
- Öncelikli olan ürünlerin belirlenmesi
- Fikir üretmeye teşvik
- Yol haritaları

5.4.2.6 Markalaşma Danışmanlığı

- Ürün, marka, markalaşma
- Tüketiciler açısından marka, işletmeler açısından marka
- Marka ile yaratılan değer
- Kurumsal kimlik, marka ilişkisi
- Marka farkındalığı
- Marka sadakati yaratma
- Marka iletişimi, sosyal ağlarda marka iletişimi yönetimi

5.4.2.7 Endüstriyel Tasarım Danışmanlığı

- Tasarım stratejisi geliştirme
- Ürün ve müşteri segmentlerinin belirlenmesi
- Trend analizi, malzeme ve ergonomi
- Firma bazında tasarım başarı faktörlerinin tespiti
- Firma bazında tasarım pilot projeleri geliştirilmesi

6. Eylem Planı

Temel Ortak Rekabet Alanı	Ortak Rekabet Alanı	Eylem
1.Küme Yönetimi	1.1.Küme Yönetimi	1.1.1.Kümelenme Konusunda İyi Uygulama Örneklerinin Tespiti ve Firmalarla Paylaşılması
		1.1.2.Kümelenme Konusunda Her Yıl Bir Ulusal/Uluslararası Seminer/Konferans vb. Etkinliğe Katılım Sağlanması
		1.1.3.Ekonomi Bakanlığı Bilgi Yönetim Sistemine Kayıt Yapılması
	1.2.İzleme ve Değerlendirme	1.2.1.TR82 Bölgesi Yıllık Küme İzleme ve Değerlendirme Raporunun Hazırlanması
	1.3.Yatırım	1.3.1.YDO'lar Tarafından Bölgeye Yatırımcı Çekilmesi için Tanıtım Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi
	1.4.Finansman	1.4.1.UR-GE Desteklerinden Faydalanabilecek Firmalar için Başvuru Hazırlanması
		1.4.2.Küme Geliştirme Faaliyetleri için Finansal Destek Programlarının Açılması
	1.5.Tanıtım	1.5.1.Kümelenme ve Yenilik Web Sayfasının Hazırlanması
		1.5.2.Küme Broşürlerinin Hazırlanması ve Dağıtılması
2. İnovasyon ve Rekabetçilik	2.1.Kapasite	2.1.1.Küme Firmalarının Yenilik Kapasitesini Geliştirmek için İyi Planlanmış ve Başarısı Kanıtlanmış Proje Formatlarının Uygulanmasının Teşvik Edilmesi
		2.1.2. Firmalar ve Tasarımcıları Birarada Çalıştıracak Proje Formatlarının Hazırlanması ve Uygulanması
		2.1.3. Endüstriyel Tasarım Eğitimi
	2.2.Kurumsallaşma	2.2.1.Ahşap Ürünleri ve İlgili Sektörlere Yönelik Ulusal ve Uluslararası Raporların Takibi ve Firmaların Bilgilendirilmesi
		2.2.2.Kurumsallaşma Eğitimlerinin Alınması
		2.2.3.Başarı Hikâyelerinin Tespiti, Dokümantasyonu ve Duyurulması
		2.2.4.Markalaşma Danışmanlığı Alınması
	2.3.AR-GE	2.3.1.Bölgesel, Ulusal ve AB Destek Programlarının Takibi ve Firmaların Bilgilendirilmesi
		2.3.2.Üniversite ve Sanayi İşbirliği Konusunda Akademisyenlerin ve Firmaların Teşvik Edilmesi Amacıyla Bölgede Akademisyenlerle Çalışan Firmaların Tespiti, Hikâyelendirilmesi ve Tanıtımı
3.Yeni Pazarlara Giriş ve İhracat	3.1.Altyapı	3.1.1.Satış ve Pazarlama Eğitimi Alınması
		3.1.2.Dış Ticaret Eğitimi Alınması
	3.2.İşbirliği	3.2.1.Kümelerin Uluslararası Veri Tabanlarına Kaydının Yapılması
		3.2.2.Yurtdışı Çalışma Ziyaretleri Düzenlenmesi
	3.3.İhracat	3.3.1.UR-GE Projelerinin Uygulanması

6.1 Eylemlerin Açıklaması

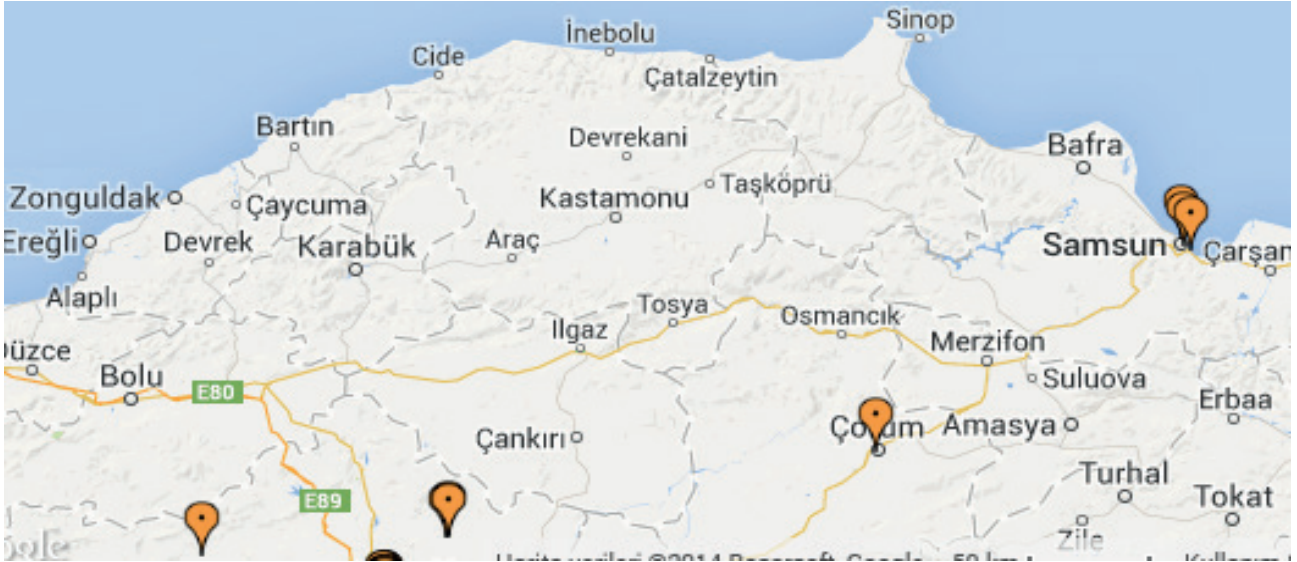
1.1.1 Kümelenme Konusunda İyi Uygulama Örneklerinin Tespiti ve Firmalarla Paylaşılması

Gerek bölgesel, gerekse ulusal ve uluslararası alanlarda, kümelenme konusundaki başarı hikayelerinin Bölgede duyurulması, kümelenme konusunda işbirliği kuruluşları ve firmalar için iyi bir motivasyon kaynağı olacaktır. Mevcut durum itibarı ile bu rapor kapsamında yeterli sayıda başarılı kümelenme çalışması özetlenmiş olup, bu dokümanın tüm sektör firmalarına ulaştırılması önemlidir. Ortaya çıkacak yeni başarı hikayeleri kurulacak olan web sayfası aracılığı ile duyurulmaya devam edilmelidir.

1.1.2 Kümelenme Konusunda Her Yıl Bir Ulusal/Uluslararası Seminer/Konferans vb. Etkinliğe Katılım Sağlanması

Kümelenme konusunda kurumsallaşmış yıllık seminer veya konferans türünde etkinlikler düzenlenmeye başlanmıştır. Özellikle "European Cluster Conference" bunlar arasında en kurumsal ve en çok katılımcıya sahip olanıdır. Söz konusu etkinliğe Avrupa Birliği'nden de üst düzey politikacılar katılarak, kümelenme konusundaki trendlerden ve güncel politikalardan bahsetmektedir. Bu kapsamda özellikle KUZKA ve Bölgedeki Odalarda kümelenme konusunda işlerle ilgilenen en az bir çalışanın her sene bir kurumsal uluslararası etkinliğe katılması gerekmektedir. Söz konusu etkinliklerin organizasyon komiteleri ile önceden iletişime geçerek etkinliklere konuşmacı olarak katılım sağlanması performans göstergesi olarak tanımlanmıştır. Gerçekleştirilecek olan aktif katılımlar bölgenin tanıtımı ve işbirliği imkanlarının gelişmesi konularında önemli katkı sağlayacaktır.

1.1.3 Ekonomi Bakanlığı Bilgi Yönetim Sistemine Kayıt Yapılması



Ekonomi Bakanlığı Kümelenme Haritasında (www.kumelenme.gov.tr) TR82 Bölgesi'ne ait kayıt yoktur. Bölgenin görünürlüğünü artırmak için ahşap ürünleri sektöründe başlatılacak olan kümelenme çalışmasının kaydının yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda TR82 Bölgesi Ahşap Ürünleri Kümesi olarak KUZKA tarafından bir kayıt yapılması ve ek olarak UR-GE Projelerinin başlatılması durumunda Tosya Ticaret ve Sanayi Odası ve Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası tarafından da birer adet kayıt yapılması tavsiye edilmektedir. Böylece Bölgede yürütülen kümelenme faaliyetlerinin görünürlüğü sağlanacaktır.

1.2.1 TR82 Bölgesi Yıllık Küme İzleme ve Değerlendirme Raporunun Hazırlanması

Bu rapor kapsamında verilen mantıksal çerçevede her faaliyet için tanımlanan performans kriterleri de yer almaktadır. Yıllık olarak bu rapor kapsamında hazırlanan eylem planı ve mantıksal çerçeve temel alınarak izleme ve değerlendirme yapılmalıdır. İzleme ve değerlendirmenin KUZKA, KOSGEB ve ilgili odaların katılımı ile kurulacak bir komisyon tarafından yapılması önerilmektedir. İzlem ve değerlendirme çalışmasının sonucunda eylem planı, mantıksal çerçeve ve performans kriterleri bir sonraki dönem için revize edilmelidir.

1.3.1.YDO'lar Tarafından Bölgeye Yatırımcı Çekilmesi için Tanıtım Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi

Ahşap ürünleri imalatı sektörünün değer ve tedarik zincirindeki eksiklikleri giderecek veya güçlendirecek yatırımcılar ve oyuncular Bölgeye çekilmelidir. Yatırım Destek Ofislerinin asli görev olan bu iş, ahşap ürünleri sektörünün gelişimi için büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda YDO tarafından gerçekleştirilecek olan faaliyetlerde ahşap ürünleri sektörüne öncelik verilmesi gerekmektedir.

1.4.1 UR-GE Desteklerinden Faydalanabilecek Firmalar için Başvuru Hazırlanması

Bu strateji raporunun hazırlanması için veri girişi sağlamak üzere Bölgedeki 30 firma analiz edilmiştir. Bu kapsamda TR82 Bölgesi'nde Tosya ve Kastamonu merkezli olmak üzere iki adet UR-GE Projesinin uygulanabileceği öngörülmektedir. 2010/8 UR-GE Tebliğ kapsamında sağlanan desteklerden işbirliği kuruluşları aracılığı ile yararlanılabilmektedir. Söz konusu Tebliğ'de işbirliği kuruluşlarının kimler olabileceği tanımlanmıştır. Bu kapsamda Bölgedeki TSO'lar ve işadamları dernekleri dışında herhangi bir alternatif görülmemektedir. TR82 Bölgesi Ahşap Ürünleri Kümesinin, yeni pazarlara giriş ve ihracat konusundaki faaliyetlerinin finansmanı için başvuru yapmaya uygun TSO veya Tosya İşadamları Derneği tarafından birer UR-GE Başvurusu hazırlanması önerilmektedir.

1.4.2 Küme Geliştirme Faaliyetleri için Finansal Destek Programlarının Açılması

Her ne kadar küme geliştirme faaliyetleri için gerekli finansmanın önemli bir kısmı hazırlanacak olan UR-GE projeleri ile sağlansa da, bazı faaliyetler bu kapsam dışında kalmaktadır. Kapsam dışı kalan faaliyetler arasında UR-GE başvurularının hazırlanması, sektör firmalarına yönelik eğitim programlarının uygulanması, firmaların yenilik kapasitelerini artırmak için hazırlanacak projeler yer almaktadır. Söz konusu faaliyetlerin açılacak destek programlarında kapsanması veya hizmet alımı ile gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

1.5.1 Kümelenme ve Yenilik Web Sayfasının Hazırlanması

TR82 Bölgesi'nde 3 il bulunmaktadır. Dolayısıyla koordinasyon oldukça kritik bir iş olarak ön plana çıkmaktadır. Koordinasyonun ve bilgi paylaşımının etkili şekilde sağlanması için oluşturulacak olan bir web sayfası işleri önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Önerilen web sayfası sadece kümelenme konusu ile kısıtlı tutulmamış, aynı zamanda inovasyon konusu da eklenmiştir. Bunun sebebi inovasyon konusunun kümelenme için temel ortak rekabet alanlarından biri olmasıdır. Söz konusu web sayfasının kurulması kadar, Bölgedeki tüm ilgili kurum ve kişiler tarafından kullanılması ile güncel tutulması da önemlidir. Portal'ın yönetimi KUZKA tarafından yapılmalıdır. Oluşturulacak olan Portal'a veri girişi yapılması için Bölgedeki işbirliği kuruluşlarına ve kümelere de yetki tanınması önerilmektedir. Böylece daha dinamik ve daha fazla kullanıcıya sahip bir portal oluşturulabilecektir ve yönetim yükü paylaşılmış olacaktır.

1.5.2 Küme Broşürlerinin Hazırlanması ve Dağıtılması

Türkçe ve İngilizce küme broşürlerinin hazırlanarak KUZKA, Odalar ve ilgili kurumlar tarafından katılım sağlanan ulusal ve uluslararası etkinliklerde dağıtılması, Bölgenin ve sektörün görünürlüğünü artıracaktır. İlk olarak TR82 Bölgesi Ahşap Ürünleri Kümesi için KUZKA tarafından genel bir broşür hazırlanması önerilmektedir. Daha sonra Odalar tarafından hazırlanacak UR-GE Projeleri kapsamında kümedeki firmaların tanıtımına yönelik iş odaklı broşürler hazırlanmalıdır.

2.1.1 Küme Firmalarının Yenilik Kapasitesini Geliştirmek için İyi Planlanmış ve Başarısı Kanıtlanmış Proje Formatlarının Uygulanmasının Teşvik Edilmesi

İnovasyon tüm kümeler için geçerli yatay politika alanıdır. TR82 Bölgesi Ahşap Ürünleri Sektörüne yönelik mevcut durum göstergeleri incelendiğinde özellikle patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım konusundaki rakamların çok düşük olduğu görülmektedir. Dolayısı ile sektördeki tüm firmaların inovasyon kapasitesinin geliştirilmesi çok önemli bir faaliyet olarak ön plana çıkmaktadır. Bu konuda başarısı kanıtlanmış proje formatlarının Bölgede uygulanması tavsiye edilmektedir. KOBİ Eylem Planı ve Ulusal Sanayi Stratejisi'nde yer alan Hezarfen Projesi bunların başında gelmektedir. Bu tarz projelerin uygulanmasını teşvik etmek için hibe programları açılması önemli bir açılım sağlayacaktır.

2.1.2 Firmalar ve Tasarımcıları Birarada Çalıştıracak Proje Formatlarının Hazırlanması ve Uygulanması

Ahşap ürünleri sektöründe endüstriyel tasarım en önde gelen rekabet faktörlerinden biridir. Ancak TR82 Bölgesi'ndeki firmaların daha çok hızlı takipçilik stratejisi ile rağbet gören tasarımları uyguladıkları veya onlara çok

benzer tasarımlarla üretim yaptıkları görülmektedir. Özellikle ulusal pazarda faaliyet gösteren ve yurtdışı pazarları hedefleyen firmaların kendi özgün tasarımlarına sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle firmaların tasarımcılarla çalışarak özgün tasarımlar geliştirebileceği projelerin hazırlanması ve uygulanması önerilmektedir.

2.1.3 Endüstriyel Tasarım Eğitimi

Endüstriyel tasarım konusunda firmaların vizyonunu açacak bir eğitim programının düzenlenmesi önerilmektedir. Düzenlenecek olan eğitimde endüstriyel tasarım tescili ve hak ihlali gibi konuların kapsanması, firmaların özellikle yurtdışı pazarlarda taklit ile ilgili yaşayabilecekleri muhtemel sıkıntıları önleyecektir.

2.2.1 Ahşap Ürünleri ve İlgili Sektörlere Yönelik Ulusal ve Uluslararası Raporların Takibi ve Firmaların Bilgilendirilmesi

Son yıllarda veriye ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ile birlikte ulusal ve uluslararası birçok rapor hazırlanmakta ve internet ortamında paylaşılmaktadır. Bu kapsamda sektörle ilgili güncel ve içerikli raporlar web sayfası aracılığı ile Bölgedeki tüm kurumlar ve firmalar ile paylaşılmalıdır. Firmaların ve işbirliği kuruluşlarının sektörle ilgili ulusal ve global stratejileri ve trendlerin farkında olmaları stratejik planlama kabiliyetlerini geliştirecektir.

2.2.2 Kurumsallaşma Eğitimlerinin Alınması

TR82 Bölgesi'nde başta Kastamonu Entegre olmak üzere birkaç firma dışında "kurumsallaşma" önemli bir sorun olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle belli ciro büyüklüğüne ulaşmış firmaların profesyonel olmayan yaklaşımları sonucunda beklenen başarı yakalanamamaktadır. Firmaların kurumsallaşma ile ilgili faaliyetlere başlamasını sağlamak amacı ile konu hakkında başlangıç seviyesinde bir eğitim programının düzenlenmesi önerilmektedir.

2.2.3 Başarı Hikâyelerinin Tespiti, Dokümantasyonu ve Duyurulması

Bölgede birbirinden görme ve başarılı olanı izleme önemli bir alışkanlık olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda Bölgede inovasyon konusunda başarılı çıktılar elde eden firmaların tespit edilerek web sayfası aracılığı ile duyurulması önemli bir motivasyon sağlayacaktır.

2.2.4 Markalaşma Danışmanlığı Alınması

Ürün, marka, markalaşma değerleri üzerine odaklanarak marka ile değer yaratma bu danışmanlık faaliyetinin en önemli unsurudur. Bu danışmanlıkla ayrıca Bölge firmalarının ihtiyacı olan marka üzerinden kurumsal kimlik ve marka ilişkisi kurulacaktır. Yaratılacak farkındalıkla marka sadakati yaratmanın önemi vurgulanarak, global düzende büyük önem taşıyan sosyal ağlarda marka iletişimi yönetimi firmalara benimsetilecektir.

2.3.1 Bölgesel, Ulusal ve AB Destek Programlarının Takibi ve Firmaların Bilgilendirilmesi

Firmaların AR-GE ve yenilik konusunda projeler geliştirmelerini ve uygulamalarını motive edecek en önemli unsur hibe programlarıdır. Bu kapsamda ulusal ve AB destekleri ile ilgili programların takibi ve firmaların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bilgilendirmelerin kurulacak olan web sayfası aracılığı ile yapılması önerilmektedir.

2.3.2 Üniversite ve Sanayi İşbirliği Konusunda Akademisyenlerin ve Firmaların Teşvik Edilmesi Amacıyla Bölgede Akademisyenlerle Çalışan Firmaların Tespiti, Hikâyelendirilmesi ve Tanıtımı

Başarılı olarak yürüyen kümelenme çalışmaları incelendiğinde, üniversitelerin gerçekleştirdiği çalışmalar ile kümelere değer kattığı görülmektedir. Bölgedeki üniversitelerin Bölgedeki öncelikli sektörlerle odaklanması, kümelerin rekabetçilik ve yenilikçiliğini artıracaktır. Küme yönetimlerinin, üniversite yönetimleri ile iletişim geliştirmesi iyi bir başlangıç noktası olacaktır. İki tarafın da kazan-kazan mantığı ile fayda sağlayabileceği basit projelerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bölgede birbirinden görme ve başarılı olanı izleme önemli bir alışkanlık olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda Bölgede akademisyenlerle çalışan ve başarılı çıktılar elde eden firmaların tespit edilerek web sayfası aracılığı ile duyurulması önemli bir motivasyon sağlayacaktır.

3.1.1 Satış ve Pazarlama Eğitimi Alınması

TR82 Bölgesi'nde ahşap ürünleri sektöründe faaliyet gösteren 30 firmanın analizi sonucunda, firmaların önemli bir kısmının fiyatlandırma ve maliyet hesabı gibi konularda profesyonel olmayan yaklaşımları olduğu görülmüştür. Satış ve pazarlama konusunda düzenlenecek olan kapsamlı bir eğitim programı ile bir yandan söz konusu eksiklikler giderilirken bir yandan da firmaların kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlanacaktır.

3.1.2 Dış Ticaret Eğitimi Alınması

Dış ticaret konusunda firmaların ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını yetiştirmek amacı ile eğitim programları düzenlenmelidir. Bu kapsamda hem Bölgedeki işgücüne nitelik kazandırılarak istihdam edilebilirlikleri artırılabilecek hem de firmaların dış ticaret konusunda gerekli insan kaynağına kavuşmaları sağlanacaktır. Eğitimin aşağıdaki içerikte yapılması önerilmektedir.

- Uluslararası ticaretin temel ilkeleri
- Uluslararası iş kültürü
- Türk dış ticaret rejimi, ihracata ilişkin esaslar
- Dış ticaret işlemlerinde kullanılan belgeler (tüm örnekleriyle)
- İhracat işlemlerinde uygulanacak prosedürler
- İhraç edilecek ürüne göre
- İhracat şekline göre
- İhracatın yapılacağı ülkeye göre
- İhracatta gümrük çıkış işlemleri
- Mal hareketlerine ilişkin uluslararası kurallar ve dış ticarete teslim şekilleri
- Incoterms 2010 teslim kuralları
- Dış ticarete kullanılan ödeme şekilleri ve akreditif işlemleri
- İhracata yönelik devlet yardımları
- İthalat mevzuatının tanıtımı
- Eşyanın gümrüğe sunulması, özet beyan,
- Özet beyan noksan ve fazlalıklarının takibi
- Eşyanın antrepoya alınması, antrepo türleri,
- İthalatta beyan,
- Hatalı tarife, kıymet ve menşe beyanı, hatalı beyanın sonuçları,
- Tarife, kıymet ve menşe beyanında hata yapılmaması için dikkat edilmesi gereken hususlar,
- Hatalı beyanın gümrük kanunu ve kaçakçılığı önleme kanunlarında yaptırımları.
- İhracatta hatalı beyan ve bunun sonuçları
- Gümrük Kanunu'na göre verilen cezalarda savunma prosedürü, uzlaşma,
- Gümrük müşaviri ile ilişkiler nasıl olmalıdır.
- Gümrük müşaviri ile bilgi alışverişinin önemi
- Fiyatlandırma Stratejileri
- Pazar Araştırma Yöntemleri
- Pazar Seçimi
- Satış ve Tutundurma Faaliyetleri
- Talep Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Politikası
- Dış Ticaretteki Finansal Riskler ve Risklerin Çözüm Yöntemleri
- Uluslararası Ticarete Sözleşme ve Sözleşmenin Önemi
- Uluslararası anlaşmazlıklarda çözüm yolları ve itilafların halli (tahkim müessesesi)

3.2.1 Kümelerin Uluslararası Veri Tabanlarına Kaydının Yapılması

Aynı sektördeki veya ilgili sektörlerdeki kümelerle işbirliği yapmanın yolu, ortak sorunlara yönelik projeler geliştirmek ve yönetmektir. Özellikle Avrupa Birliği'nde ülkelerin ortak faaliyet yürütmesine yönelik birçok fon

bulunmaktadır. Proje fikirlerine sahip kümeler, projelerini hayata geçirebilecek ortakları "Cluster Collaboration Platform" gibi veritabanları üzerinden tespit etmektedir. Bölgedeki kümelerin uluslararası veritabanları kaydının yapılması muhtemel işbirliği tekliflerinin gelmesini sağlayacaktır.

3.2.2 Yurtdışı Çalışma Ziyaretleri Düzenlenmesi

Ahşap ürünleri sektöründeki firmaların ve sektörle ilgili kurum ve kuruluşların, yurtdışındaki başarılı kümeleri incelemeleri, küme geliştirme faaliyetlerine hız kazandıracak ve firmalar arasındaki işbirliğinin gelişmesini sağlayacaktır. Bu nedenle öncelikli olarak Bulgarian Furniture Cluster (<http://furnitureclusterbg.com/en>) olmak üzere her yıl sektörle ilgili bir kümeye işbirliği ve çalışma ziyaretleri düzenlenmelidir.

3.3.1 UR-GE Projelerinin Uygulanması

UR-GE Projelerindeki kritik başarı faktörü, işbirliği kuruluşlarının projenin uygulanması sırasında gösterdikleri profesyonelliktir. Bu nedenle Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası ve Tosya Ticaret ve Sanayi Odası'na projelerin uygulanması boyunca teknik destek sağlanmalıdır. Proje kapsamında gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin sonuç odaklı olması, firmaların kümelenme çalışmalarına daha fazla entegrasyonunu sağlayacaktır.

6.2 Mantıksal Çerçeve

TR82 Bölgesi'nde Ahşap Ürünleri İmalatı Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Rekabet Güçlerinin Kümelenme Yaklaşımı ile Artırılması			
Vizyon			
Temel Ortak Rekabet Alanı	Küme Yönetimi	İnovasyon ve Rekabetçilik	Yeni Pazarlara Giriş ve İhracat
Faaliyetler	1.1.1.Kümelenme Konusunda İyi Uygulama Örneklerinin Tespiti ve Firmalarla Paylaşılması 1.1.2.Kümelenme Konusunda Her Yıl Bir Ulusal/Uluslararası Seminer/Konferans vb. Etkinliğe Katılım Sağlanması 1.1.3.Ekonomi Bakanlığı Bilgi Yönetim Sistemine Kayıt Yapılması 1.2.1.TR82 Bölgesi Yıllık Küme İzleme ve Değerlendirme Raporunun Hazırlanması 1.3.1.YDO'lar Tarafından Bölgeye Yatırımcı Çekilmesi için Tanıtım Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi 1.4.1.UR-GE Desteklerinden Faydalanabilecek Firmalar için Başvuru Hazırlanması 1.4.2.Küme Geliştirme Faaliyetleri için Finansal Destek Programlarının Açılması 1.5.1.Kümelenme ve Yenilik Web Sayfasının Hazırlanması 1.5.2.Küme Broşürlerinin Hazırlanması ve Dağıtılması	2.1.1.Küme Firmalarının Yenilik Kapasitesini Geliştirmek için İyi Planlanmış ve Başarısı Kanıtlanmış Proje Formatlarının Uygulanmasının Teşvik Edilmesi 2.1.2. Firmalar ve Tasarımcıları Birarada Çalıştıracak Proje Formatlarının Hazırlanması ve Uygulanması 2.1.3. Endüstriyel Tasarım Eğitimi 2.2.1.Ahşap Ürünleri ve İlgili Sektörlere Yönelik Ulusal ve Uluslararası Raporların Takibi ve Firmaların Bilgilendirilmesi 2.2.2.Kurumsallaşma Eğitimlerinin Alınması 2.2.3.Başarı Hikâyelerinin Tespiti, Dokümantasyonu ve Duyurulması 2.2.4.Markalaşma Danışmanlığı Alınması 2.3.1.Bölgesel, Ulusal ve AB Destek Programlarının Takibi ve Firmaların Bilgilendirilmesi 2.3.2.Üniversite ve Sanayi İşbirliği Konusunda Akademisyenlerin ve Firmaların Teşvik Edilmesi Amacıyla Bölgede Akademisyenlerle Çalışan Firmaların Tespiti, Hikâyelendirilmesi ve Tanıtımı	3.1.1.Satış ve Pazarlama Eğitimi Alınması 3.1.2. Dış Ticaret Eğitimi Alınması 3.2.1.Kümelerin Uluslararası Veri Tabanlarına Kaydının Yapılması 3.2.2.Yurtdışı Çalışma Ziyaretleri Düzenlenmesi 3.3.1.UR-GE Projelerinin Uygulanması
Performans Göstergeleri	1.1.1.Bu rapor Bölgedeki tüm sektör firmalarına ulaştırıldı. 1.1.2.Kümelenme konusunda bir ulusal veya uluslararası etkinliğe KUZKA ve Odalardan en az birer katılım sağlandı. 1.1.2.Aktif katılım sağlandı (konuşmacı olarak) 1.1.3.www.kumelenme.gov.tr adresine yapılan veri girişi onaylandı ve kümenin Türkiye Küme Haritasında görünürlüğü sağlandı 1.2.1.Yıllık Küme izleme ve değerlendirme raporu hazırlanarak bu rapor kapsamındaki eylem planı revize edildi. 1.3.1.Her yıl sektörle ilgili bir büyük yatırım gerçekleşti. 1.4.1.Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası tarafından UR-GE başvurusu yapıldı. 1.4.1.Tosya Ticaret ve Sanayi Odası tarafından UR-GE başvurusu yapıldı. 1.4.2.UR-GE başvurularının hazırlanması için odalara teknik destek sağlandı. 1.4.2.Sektör firmalarına yönelik eğitim programlarının uygulanması için destek sağlandı. 1.4.2.Firmaların yenilik kapasitelerini artırmak için hazırlanan projelere finansman sağlandı. 1.5.1.Kümelenme ve Yenilik Web Sayfası kuruldu. 1.5.1.Kümelenme ve yenilik web sayfası ayda 1000 kişi tarafından ziyaret edildi. 1.5.2.5000 adet küme tanıtım broşürü yaptırıldı (Türkçe/İngilizce) 1.5.2.5000 adet küme tanıtım broşürü dağıtıldı.	2.1.1. – 2.1.2.Küme firmalarının yenilik kapasitesini geliştirmek için her yıl en az 1 proje gerçekleştirildi. 2.1.1. – 2.1.2. Gerçekleştirilen projelerden her yıl en az 10 firma yararlandı. 2.1.3. 10 firma endüstriyel tasarım eğitimi aldı. 2.2.1.Ahşap ürünleri ve ilgili sektörlerle yönelik ulusal ve uluslararası en güncel raporlar web sayfasına konuldu. 2.2.2. 20 firma kurumsallaşma eğitimi aldı. 2.2.3.3 adet başarı hikâyesi web sayfasında yayımlandı. 2.2.4.10 firma markalaşma danışmanlığı aldı. 2.3.1.Bölgesel/Ulusal/AB destek/hibe programları ile ilgili bilgi web sayfasına konuldu. 2.3.2.Akademisyen ile işbirliği yapan ve bu işbirliğinden başarılı sonuçlar elde eden en az bir firma tespit edildi. Başarı hikayesi yazıldı ve web sayfasından yayımlandı.	3.1.1.15 firma Satış ve Pazarlama Eğitimi aldı. 3.1.2.10 firma Dış Ticaret Eğitimi aldı. 3.2.1.Kümenin Cluster Collaboration Platform'a kaydı yapıldı. 3.2.2.Her yıl 1 adet çalışma ziyareti düzenlendi. 3.3.1.Bölgede, URGE başvurusu yapmaya uygun Ticaret ve Sanayi Odası ya da Tosya İşadamları Derneği tarafından UR-GE Projesi hazırlandı ve Ekonomi Bakanlığı tarafından kabul edilerek uygulamaya başlandı. 3.3.1. Kastamonu Ticaret ve Sanayi Odası tarafından UR-GE Projesi hazırlandı ve Ekonomi Bakanlığı tarafından kabul edilerek uygulamaya başlandı.

7. Kaynakça

- Andersson, T., Serger, S., Sörvik, J., & Hansson, E. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. IKED.
- Bacak, Ç., & Altaş, F. (yıl belli değil). *Kümelenme Politikaları ve Öneriler*. 11 21, 2014 tarihinde Kümelenme Konusunda Çalışma Yapan Bakanlıklar: http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/sanayiBakanligi/sanayi_kumelenme_politika_oneri.pdf adresinden alındı
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010). *Türkiye Mobilya Sanayi*. Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2012). *81 İl Durum Raporu*. Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2012). *Mobilya Sektörü Raporu*. Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (tarih yok). *Kümelenme Destek Programı Başvuru Rehberi*. Ankara.
- Borras, S., & Tsagdis, D. (2008). *Avrupa'da Küme Politikaları*. 11 25, 2014 tarihinde <http://www.frankvanoort.com/Review%20PRS%20-%20Cluster%20policies%20in%20Europe.pdf> adresinden alındı
- Cansız, M. (2011). *Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları*. <http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/webclusterskaynakca/Yeni%20Klas%C3%B6r/mehmet-cansiz-kumelenme.pdf> adresinden alınmıştır
- Ekonomi Bakanlığı - 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı. (2012). *Resmi Gazete*. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120613-31-1.pdf> adresinden alınmıştır
- Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü. (2012). *Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu*.
- ESPICOM. (2013). *World Medical Markets Fact*. Londra.
- European Cluster Policy Group. (2010). *European Cluster Policy Group*. 2014 tarihinde Coordination of Policies: <http://wbc-inco.net/object/organisation/9102> adresinden alındı
- European Commision. (2014). *European Cluster Observatory*. 2014 tarihinde European Comission: http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/observatory/index_en.htm adresinden alındı
- European Commission. (tarih yok). *European Clusters Excellence*. European Commission: http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/excellence/index_en.htm adresinden alınmıştır
- Heskett, J. L. (2002). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. Simon and Schuster.
- Hobikoğlu, E. H., & Deniz, M. H. (2011). Kümelenme Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi. *International Conference on Eurasian Economies*, (s. 232-237).
- innoCentric. (2008, 07 28). *Rekabet Yolculuğunda Yeni Pusulamız: Kümelenme*. innocentric.blogspot.com.tr adresinden alınmıştır
- Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Ketels, C. (2009). *Küme ve Küme Politikaları*. Harvard Business School.
- KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi. (2012). Türkiye.
- Mississippi State University, Department of Forest Products. (2004, Ağustos). Sustaining Competitive Advantages for Small Furniture. *Furniture Highlights*, s. Vol.4, Issue 1.
- OECD. (2005). *Business Clusters*.
- Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Değerlendirme Raporu. (2008). *Turkish Furniture*. 11 21, 2014 tarihinde http://www.turkishfurniture.org/Eklenti/10,mobilyapdf.pdf?0&_tag1=356D290031A4CAFF679D10EA0344BD8C3F-4B5A54&refer=5A14AB19DE9E3CDE71CD7DBC97C2EFF6C5DDCDE9B031ED9067E79602E900DFB3 adresinden alındı
- Porter, M. (2007). *Clusters and Economic Policy*.
- RRA LUR. (tarih yok). *ECA - European Cluster Alliance*. RRA LUR: <http://www.rralur.si/en/koncni-projekti/clunet/eca-european-cluster-alliance/> adresinden alınmıştır
- Smith, A. (2007). *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*.
- TOKİ - Toplu Konut İdaresi Başkanlığı. (2012). Ağustos 31, 2012 tarihinde www.toki.gov.tr adresinden alındı
- TOKİ. (veri yılı belirsiz). *TOKİ*. 11 24, 2014 tarihinde <https://www.toki.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F-8892433CFFAAAF6AA849816B2EF856F72A66C829B67> adresinden alındı
- Tübitak BİLGEM. (2010). *Türkiye'de Yazılım Üreticilerinin Yetkinlik Düzeyi, Firmaların ve Sektörün Gelişimi. Firmaların ve Sektörün Gelişimine Yönelik Uygulamalar*.
- Türk Patent Enstitüsü. (2014). *Türk Patent Enstitüsü*. 11 25, 2014 tarihinde http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/resources/istatistik/tasarim/Tasarim_tescil_illere_gore_dagilim.xls adresinden alındı
- Türk Patent Enstitüsü Sınai Mülkiyet Hakları İstatistikleri. (2014). *Sınai Mülkiyet Hakları İstatistikleri*. Ağustos 15, 2014 tarihinde Türk Patent Enstitüsü: http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/resources/istatistik/tasarim/Tasarim_basvuru_LOCARNO_dagilim.xls adresinden alındı
- World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report*. Cenevre: World Economic Forum.



**T.C. KUZAY ANADOLU
KALKINMA AJANSI**
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Cebrail Mah. Saray Sk. No:1 37200 / KASTAMONU
Tel.: +90 366 212 58 52 • Faks: +90 366 212 58 55
E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr



TC_KUZKA

www.kuzka.gov.tr