

TR81Düzey-2 Bölgesi Sektör Tanımlama, Önceliklendirme ve Rekabet Analizi Raporu

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı için
hazırlanmıştır

innoCentric

30.08.2013

Ağustos 2013

İşbu rapor, Osman Arda MUTLU, Barış Cihan BAŞER ve Arife YILMAZ'dan oluşan innoCentric Ekibi tarafından Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı için hazırlanmıştır ve tüm hakları Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı'na aittir.

İçindekiler

YÖNETİCİ ÖZETİ	9
METODOLOJİ	13
SEKTÖRLERİN TANIMLANMASI	19
3 Yıldız Analizi	19
Zonguldak için 3 Yıldız Analizi	20
Bartın için 3 Yıldız Analizi	21
Karabük için 3 Yıldız Analizi	23
İhracat Karşılaştırmaları:	25
Tanımlanan Sektörler	27
Zonguldak	27
Bartın	28
Karabük	28
SEKTÖRLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ	29
ÖNCELİKLİ SEKTÖRLERİN REKABET ANALİZİ	35
Zonguldak Makine İmalat Sektörü Rekabet Analizi	36
Zonguldak Mobilya Sektörü Rekabet Analizi	38
Bartın Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi	40
Bartın Ahşap Yat İmalatı Sektörü Rekabetçilik Analizi	42
Karabük Demir-Çelik Sektörü Rekabetçilik Analizi	44
Karabük Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi	46
EYLEM PLANI	48
EYLEM PLANININ AÇIKLAMASI	52

Tablolar Listesi

Tablo 1: Çalışmaya Katkı Sağlayan Kurumlar	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 2: Saha Görüşmesinde Ziyaret Edilen Sektör Paydaşları.....	6
Tablo 3: Sektör Rekabet Gücü Performansları	10
Tablo 4: Zonguldak 3 Yıldız Analizi.....	20
Tablo 5: Bartın 3 Yıldız Analizi	21
Tablo 6: Karabük 3 Yıldız Analizi	23
Tablo 7: Zonguldak'ın Sektörlere Göre İhracat Performansı (Zonguldak'ta yerleşik şirket verilerine göre) Bin Dolar	25
Tablo 8: Bartın'ın Sektörlere Göre İhracat Performansı (Bartın'da yerleşik şirket verilerine göre) Bin Dolar	26
Tablo 9: Karabük'ün Sektörlere Göre İhracat Performansı (Karabük'te yerleşik şirket verilerine göre) Bin Dolar	26
Tablo 10: Zonguldak Sektör Önceliklendirme Matrisi	31
Tablo 11: Bartın Sektör Önceliklendirme Matrisi	32
Tablo 12: Karabük Sektör Önceliklendirme Matrisi	33

Şekiller Listesi

Şekil 1: TR81 Düzey-2 Bölgesi Sektör Tanımlama, Önceliklendirme ve Rekabet Analizi Çalışması Metodolojisi	14
Şekil 2: Zonguldak 3 Yıldız Analizi, Ağırlıklandırılmış Analiz	21
Şekil 3: Bartın 3 Yıldız Analizi, Ağırlıklandırılmış Analiz	22
Şekil 4: Karabük 3 Yıldız Analizi, Ağırlıklandırılmış Analiz	24

Katkı Sağlayanlar

Tablo 1: Katkı Sağlayan Bölge/Sektör Paydaşları

No	Firma Adı	Yetkili
1	Alaplı Ticaret ve Sanayi Odası	Rafet KILIÇ
2	Arpacıoğlu Konağı	Hüseyin ÜNAL
3	Arya Denizcilik	Mesut ATUKEREN
4	Aygünsan	Selami GÜNDAY
5	Bartın Bilim Sanayi Teknoloji İl Müdürlüğü	Kazım KEFELİ
6	Bartın Ticaret ve Sanayi Odası	Cihat ÇAKIR
7	Bağlar Sarayı	Caner MUTLU
8	Birlik Makine	Muammer SEMERCİ
9	Boskay Metal	Emre SÜTÇÜ
10	Buket Mobilya	Tuncay TOPRAKLI
11	Canlı Balık Restaurant	Mete AYYILDIZ
12	Ceylin Otel	Halil KOLU
13	Çaycuma Ticaret ve Sanayi Odası	Kamuran MISIRLI
14	Çelebioğulları	Hasan ÇELEBİ
15	Çelik Palas Otel	Mutlu ÇİDEM
16	Denko Mobilya	Orhan TERZİ
17	Devrek Ticaret ve Sanayi Odası	Mehmet OKTAY
18	Doxa Mobilya	Oğuz GÜLTEKİN
19	Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası	Gündüz ACAR
20	Erhallar	Fatih USTAOĞLU
21	Gücükler Tekne ve Yat İmalatı	Erkan GÜCÜK

No	Firma Adı	Yetkili
22	Gölgeç Tekne	Ali GÖLGEÇ
23	Haddeciler Derneği	Hasan AVCI
24	Herbot Denizcilik	Kemal AYTAN
25	Işıkaltın Otel	Tamer IřIKALTIN
26	Karabük Bilim Sanayi Teknoloji İl Müdürlüğü	Selahattin EMİRSÜLEYMANOđLU
27	Karabük Ticaret ve Sanayi Odası	Sedat NAMAL
28	Karabük Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksekokulu	Adnan ÇETİNKAYA
29	Karabük Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksekokulu	Oğuz DİKER
30	Karademir Mobilya	Erol KARADEMİR
31	Kuruçaşile Belediyesi	Mehmet Zihni SAYIN
32	Kuzey Gür Yatçılık	Dursun GÜR
33	Marin Elektrik	Atalay KAMAN
34	Özalp Tekne	Ertuğrul ÖZALP
35	Ruban Makina	İsminin açıklanmasını istemiyor.
36	Safranbolu Kaymakamlığı	Gökhan AZCAN
37	Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası	Ali Sami ACAR
38	Seymen Otel	Mutlu ÖZALAN
39	SF Sandalye	Aytaş KARAKAŞ
40	Sia Marin	Sinan ÖZEKİN
41	Sinan Otel	Necla YILDIRIM
42	Soytürk Denizcilik	Hayri SOYTÜRK

No	Firma Adı	Yetkili
43	Süzer Denizcilik	Tuna SÜZER
44	Teknoplan	İlhami ORAK
45	Timko Makina	Sezgin ATAR
46	Tomruk Tekne	Mehmet TOMRUK
47	Turgal Tekne	Şeref TURGAL
48	Uğur Denizcilik	Uğur DİKYOL
49	Yasa Kayıkçılık	Soner YASA
50	Yılmaz Tekne ve Yat İmalatı	Yılmaz CANBAZ
51	Zalifre Otel	Hasan Basri MUTLU
52	Zonguldak Bilim Sanayi Teknoloji İl Müdürlüğü	Ayben ÖZKAN
53	Zonguldak Ticaret ve Sanayi Odası	Erdem KOLTUK

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bölgesel ekonomik ve sosyal gelişmenin en önemli tetikleyicilerinden olan üretim ve hizmet sektörleri, hem iş ve istihdam yaratma hem de yüksek katma değer potansiyelleriyle, bölgelerin, uzun vadede, çekici ve sürdürülebilir niteliklerini korumada ve geliştirmede önemli katkılar sunarlar. Sanayi ve hizmet sektörleri rekabetçiliğinin artırılması, çekici yatırım merkezi haline dönüşmek kadar, Bölge nüfusunun yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için de önemlidir.

Bölgelerin rekabetçi sektörlerle öne çıkmaları, diğerlerine göre uluslararasılaşma potansiyeli daha yüksek sektörlerin desteklenmesi, küresel pazara Bölgeden ulaşan mal/hizmetin artması, bölgesel gelişme çalışmalarının en önemli unsurlarını teşkil eder. Bu bağlamda çoğu bölgesel gelişme programı, sektörleri iyi analiz ederek, inovatif yeteneklerini geliştirme, işbirliği ağ yapılarını kuvvetlendirme ve uluslararasılaşma sürecinde destekleyecek yapılar kurarak rekabetçiliğini geliştiren projeler üretir. Bu kapsamda sıklıkla kullanılan modellerden biri “kümelenme”dir. Son yıllarda “akıllı uzmanlaşma”, “yaratıcı endüstrilerin teşviki”, “kilit kolaylaştırıcı sektörlerin desteklenmesi”, “yöresel kaynakların korunması ve ticarileştirilmesi” gibi modeller de bölgesel gelişme için öne çıkan modeller arasındadır.

Bölgesel gelişme için üretim ve hizmet sektörlerinin rekabet gücünün geliştirilmesi sürecinde sektöre özel (tailor-made) projeler ve işbirliği platformları kurularak desteklenilmesi için öncelikle bölgedeki sektörlerin tanımlanması ve tanımlanan sektörlerin arasından rekabetçilik ve kümelenme potansiyeli yüksek olanların belirlenmesi (önceliklendirilmesi) gerekmektedir.

Bu rapor, TR81 Düzey-2 Bölgesinde yer alan Zonguldak, Bartın ve Karabük illerindeki sektörlerin tanımlanması, önceliklendirilmesi ve öncelikli sektörlerin rekabet analizlerinin yapılmasına dair Mayıs – Ağustos 2013 döneminde yürütülen çalışmaların sonuçlarını ve söz konusu sonuçlar üzerine geliştirilen eylem planını içermektedir.

Sektörlerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi için kullanılan metodoloji Türkiye’de kümelenme konusundaki en güncel kaynakların kullanılması ile ortaya konulmuştur. Bunlardan birincisi Ekonomi Bakanlığı’nın KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında hazırlanan “Küme Tanımlama ve Önceliklendirme Kılavuzu”dur. Kılavuz

kapsamında önerilen kantitatif yöntemlerden biri olan “Üç Yıldız Analizi”, illerdeki Odalar, Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlükleri ile yapılan mülakatlarla desteklenerek sektörlerin tanımlanması için kullanılmıştır. Yine aynı kılavuzda yer alan “Sektör Önceliklendirme Matrisi”, illerdeki yerel otoritelerin ve paydaş kurumların katılımı ile gerçekleştirilen çalıştaylarla desteklenerek sektörlerin önceliklendirilmesi için kullanılmıştır.

Sektörlerin tanımlanması ve önceliklendirilmesine yönelik yürütülen çalışmalar sonucunda TR81 Düzey-2 Bölgesindeki her il için iki adet öncelikli sektör belirlenmiştir. Zonguldak için **Makine İmalat** ve **Mobilya** Sektörleri, Bartın için **Turizm** ve **Ahşap Yat İmalatı** Sektörleri, Karabük için **Demir-Çelik** ve **Turizm** Sektörleri belirlenen öncelikli sektörlerdir.

Belirlenen 6 adet sektörün rekabet analizi için “Porter’ın Elmas Modeli” kullanılmıştır. Sektörler Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı, Girdi Koşulları, Talep Koşulları, İlgili ve Destekleyici Sektörler/Kurumlar ve Devlet olmak üzere 5 ana başlık altında analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen sayısallaştırılmış Porter Elmas Modeli Analizi sonucunda belirlenen 6 adet öncelikli sektörün rekabetçilik skorları aşağıdaki gibidir. Bu skorlar değerlendirilirken sektörlerin illerindeki diğer sektörlerle göre mevcut durumları ve kümelenme potansiyelleri açısından değerlendirilerek öncelikli sektör olarak belirlendikleri unutulmamalıdır.

Tablo 2: Sektör Rekabet Gücü Performansları

İl	Sektör	Rekabetçilik Skoru
Zonguldak	Makine İmalat Sektörü	25
Zonguldak	Mobilya Sektörü	27
Bartın	Turizm Sektörü	30
Bartın	Ahşap Yat İmalatı Sektörü	33
Karabük	Demir-Çelik Sektörü	27
Karabük	Turizm Sektörü	33

0-20 Rekabet Gücü Yok; 20-40 Düşük Rekabet Gücü; 40-60 Rekabetçi; 60-80 Yüksek Rekabet Gücü; 80-100 Ezici Rekabet Gücü

Türkiye, Dünyanın en büyük 17 ekonomisi arasında yer almakta, artan dış ticaret hacmi ve ekonomik performansı ile de her geçen gün öne çıkmaktadır. Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda iddialı hedefleri vardır; Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlayacağımız 2023 senesinde ihracatımızın 500 milyar ABD doları olması ve dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasında yer almak, bu hedefler arasındadır. Bu hedefler iddialı olmakla birlikte, ülkemizin hedeflediği rekabetçi ve ihracata dayalı büyüme stratejileri doğrultusunda sistemli çalışma, doğru stratejilerin tespit edilmesi, yaratıcı insan kaynağının geliştirilmesi ve yenilikçi ürün geliştirme-üretim-pazarlama yönetimiyle başarılabilecek niteliktedir. Sektörlere yönelik strateji geliştirme çalışmaları da ilgili Bakanlıklarca gerçekleştirilmekte, sektör paydaşlarıyla paylaşılmaktadır. TR81 Düzey-2 Bölgesindeki sektörlerin geliştirilmesine yönelik ortak strateji alanları belirlenirken de tüm stratejilerin kesiştiği 4 ana alan tanımlanmış ve Eylem Planı bu alanlar üzerine şekillendirilmiştir. 4 ana alan:

- İnovasyon,
- Rekabetçilik,
- İşbirliği Ağı Yönetimi,
- Uluslararasılaştırma/Bölgelerarasılaştırma

TR81 Düzey-2 Bölgesindeki öncelikli sektörlerin geliştirilmesine yönelik toplam 19 adet eylem tanımlanmıştır. Eylemler öncelikli sektörler göre, ortak rekabet alanlarına göre ve öncelik seviyelerine göre sınıflandırılmıştır. TR81 Bölgesinde, her sektörde karşılaşılan ana sorun olan “sektör paydaşlarının yetersizliği” nedeniyle Eylem Planındaki tüm eylemlerin sorumlulukları tanımlanmamış, BAKKA için proaktif roller öngörülmüştür.

Genel olarak; analiz edilen tüm sektörlerin düşük rekabetçi profiller çizimleri neticesinde Eylem Planı, temel yönetsel yetenekler geliştirme, ihracatı artırma, kurumsallaşma ve eğitim ve bölgede sektörlerle ilişkin markalaşma gibi alanlarda tasarlanmıştır. Aynı zamanda; mevcut sektörlerin yenilenmesi; ürün – süreç inovasyonlarının gerçekleştirilmesi sürecinde önemli avantajlar getirecek “kilit

kolaylaştırıcı sektör” olarak yazılım/bilişim sektörünün geliştirilmesi gibi öneriler sunulmaktadır.

Önerilen eylemlerin, öncelik seviyelerinin belirlenmesinde; sektörün/bölgenin gelişimine etkisi, kapsayıcılığı ve diğer bölgelerde uygulanarak başarılı olması kriterleri göz önüne alınmıştır. Bu bağlamda eylemlerin uygulamaya geçirilmesine, öncelik seviyesi yüksek eylemlerden başlanması önerilmektedir.

Üretim ya da hizmet sektörü farketmeksizin, her sektörde; işbirliği ve iletişim sorunu en sıklıkla karşılaşılan sorun olması nedeniyle, Eylem Planının gerçekleştirilmesi sürecinde; tüm sektör firmaları ve paydaşlarının yer alacağı, sektör birliği/platformlarının aktive edilmesi önemlidir. Çoğu Eylem, bazı Bakanlıklar ve kamu kurum/kuruluşlarıyla iyi iletişim ve işbirliği ortamı yaratılarak Bölgeye taşınabilecek somut projeler içermektedir. Bu nedenle BAKKA’nın iyi iletişimci ve işbirlikçi yapısını güçlendirmesi ve görünürlüğünü/itibarını artırarak sürdürmesi önerilmektedir.

METODOLOJİ

Sektörlerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi konusunda, karar vericilerin kullanabilecekleri farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar arasında en sıklıkla kullanılan nitel analizler olan masabaşı çalışmaları, uzman ve paydaş görüşmeleri üzerine karar verilmesidir. Bu görüşmeler ve araştırmalarla hedeflenen; büyüme potansiyeli yüksek olan, bölge dışı satış ve ihracat yetenekleriyle bölge ekonomisi için önemli, sağladığı istihdam ya da nitelikli istihdam, teknoloji ya da diğer yetenekleri nedeniyle katma değer oluşturan sektörleri tespit etmektir. Bu analizlerin avantajı kümeler için güçlü ya da zayıf yönlerin tespit edilebilmesi, küme için kritik önem taşıyan kurumların ve iletişim ağlarının tespitinin sağlanması, değer zinciri için kritik aktörleri tespit etmesi, inovasyon ya da rekabet konusunda kamu ya da özel kuruluşlardan beklentilerin açıkça ortaya konabilmesidir. Ancak oldukça zaman alıcı ve uzmanlık gerektiren bu süreçlerin iyi yönetimi ve moderasyon kritik başarı faktörü olarak öne çıkmaktadır. Bu tür analizlerin dezavantajı da analizlerin kısa sürede güncelliğini yitirmesidir.

Diğer analiz yöntemi ise nicel analizlerdir. Bunlar, potansiyel kümelerin ortaya koyacakları etkileri, henüz kümelenme çalışmaları başlatılmadan, istatistiksel olarak analiz etmeye dayalı ekonomik modellemelerdir. Bu analizler için istihdam, ciro, ihracat vb veriler gerekir. Ancak nicel analizlerin de bazı dezavantajları vardır. En önemli sıkıntı analiz için gerekli verilerin temin edilmesinde yaşanmaktadır. Her kurumun tasnif sistemindeki farklılıklar nedeni ile sektörel veriler net olarak tanımlanamamaktadır. Ayrıca analizler sektörlerin “mevcut durumu” üzerinden yapılmakta olup, yeni ortaya çıkan, potansiyeli yüksek sektörler (emerging sectors) gündeme gelememektedir.

TR81 Düzey-2 Bölgesi’ndeki sektörlerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi için nitel ve nicel analiz yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Örneğin Sektörlerin tanımlanması için nicel bir analiz yöntemi olan 3 yıldız analizi kullanılmış ve nitel bir analiz yöntemi ile 3 Yıldız Analizinin güvenilirliğini artırmak için paydaş mülakatları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda TR81 Düzey-2 Bölgesindeki her il için 3 Yıldız

Analizleri gerçekleştirilmiş ve 11 adet paydaş görüşmesi yapılmıştır. Paydaşlar olarak illerdeki sektör envanterini tutan kuruluşlar tercih edilmiştir. Bunlar illerdeki ve ilçelerdeki Sanayi ve Ticaret Odaları ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlükleri'dir.

Şekil 1: TR81 Düzey-2 Bölgesi Sektör Tanımlama, Önceliklendirme ve Rekabet Analizi Çalışması Metodolojisi



3 yıldız analizi; kümelerin tanımlanması için büyüklük, baskınlık ve uzmanlaşma başlıklarındaki sayısal analizleri önerir. Bu yöntem Avrupa'da Cluster Observatory Projesi'nde de önerilmiş bir sayısal analiz yöntemidir. Analiz genellikle istihdam sayıları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Pratikte analizlere küme üyesi firma sayıları da eklenmiştir; bunun amacı bölgede bir büyük ölçekli şirketin varlığına bağlı olarak belirlenecek uzmanlaşma ya da büyüklüğün yanıltıcı olacağıdır. Bu analiz NACE

kodlarına atanmış sektörel kümelenmelerin uzmanlaşma için yeterli yığılma sağlayıp sağlayamadıklarını değerlendirir.

3 başlık Cluster Observatory tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

- **Büyüklik:** Sektörün sağladığı istihdam'ın Avrupa istihdamıyla karşılaştırılmasıdır. Bölgesel analizlerde kümenin sağladığı istihdam, bir üst bölgede aynı sektörün sağladığı istihdamla karşılaştırılmasıdır. Örneğin Manisa'daki bir kümenin istihdamı Türkiye istihdamıyla karşılaştırılmalıdır. Bu durumda bir eşik oran belirlenmeli ve o eşiği geçen sektörler “büyük” kabul edilerek yıldız almalıdır. Cluster Observatory’de bu oran %10 olarak belirlenmiştir.
- **Baskınlık:** Bu sefer, kümenin bölgede sağladığı istihdam bölgedeki genel istihdam sayısına oranlanır. Bir sektörün baskın olarak değerlendirilmesi ve yıldız alabilmesi için belirlenen eşik oranı geçmesi gereklidir. Bu oran Cluster Observatory’de %10’dur.
- **Uzmanlaşma:** Sektörün belli bir bölgede yoğunlaşma derecesidir. Uzmanlaşma katsayısı belirlenirken, sektörün bölgedeki istihdamının bölgedeki toplam istihdama oranının, sektörün ülkedeki istihdamının ülkedeki toplam istihdama oranına bölündüğünde elde edilen sayıdır.

3 yıldız analizi, istihdam verilerine ek olarak ciro, ihracat, firma sayısı verileri üzerinden de gerçekleştirilebilir. Bu çalışmada 3 Yıldız Analizi için Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüklerindeki Sanayi Sicil Envanteri kullanılmıştır.

Sektörlerin önceliklendirilmesi için kullanılan yöntem ise Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan “Kümelerin Tanımlanması ve Önceliklendirilmesi Kılavuzu”ndan alınan “Sektör Seçim Matrisi”dir. Sektörlerin önceliklendirilmesi için kullanılan bu nicel analiz yöntemi yine illerdeki tüm paydaşların katıldığı Sektör Önceliklendirme Çalıştayları ile desteklenmiştir.

Sektör Seçim Matrisi, illerdeki tüm sektörleri iki eksenle değerlendirmektedir. Bunlar “Sektörün Mevcut Durum Performansı” ve “Sektörün Kümelenmeye Uygunluğu”dur. Sektörün mevcut durum performansını belirlemek için aşağıdaki bileşenler kullanılmıştır.

- **Ciro:** Sektörlerde faaliyet gösteren firmaların cirolarının büyüklüğü değerlendirilmiştir.
- **İstihdam:** Sektörler, bölgelerine sağladığı istihdam sayısı ve buna ek olarak istihdamın niteliği baz alınarak değerlendirilmiştir.
- **Katma değer:** Sektörlerdeki firmaların karlılık oranları baz alınarak değerlendirilmiştir.
- **İhracat:** Sektörlerin yaptıkları ihracat baz alınarak yapılan değerlendirmedir. Bu kriterin uygulanmasındaki en önemli sorun dolaylı ihracatın, ihracat olarak değerlendirilmesi konusundadır. Dolaylı ihracat verileri konusundaki belirsizlikler nedeni ile değerlendirme direkt ihracat verileri üzerinden yapılmıştır.
- **Firma sayısı (yığın büyüklüğü):** Sektörler firma sayısı açısından karşılaştırılmıştır.

Sektörün kümelenmeye uygunluğunu belirlemek için aşağıdaki bileşenler kullanılmıştır.

- **Aktörler ve firmalar arasındaki işbirliği:** Sektörler; firmalar arasındaki işbirliği ve firmalarla destekleyici kurumlar (üniversite, oda vb) arasındaki işbirliği seviyesi baz alınarak değerlendirilmiştir.
- **İşbirliği kuruluşunun varlığı:** Sektörler, kümelenme sürecini başlatacak veya hızlandıracak bir işbirliği kuruluşunun varlığı açısından değerlendirilmiştir.
- **Değer/tedarik zinciri:** Sektörlerdeki değer ve tedarik zincirinin bölgedeki varlık seviyesi değerlendirilmiştir.
- **Sektör bilgisi:** Yerel otoritelerin sektörle ilgili bilgi seviyesi değerlendirilmiştir.
- **UR-GE'ye uygunluk:** Kümeyi hızlı şekilde ortak faaliyetlere taşıması ve uzun süreli elastik bir destek programı olması nedeni ile sektörün Ekonomi Bakanlığı'nın UR-GE desteğine uygunluğu değerlendirilmiştir.

Bu çalışma sonucunda sektör seçim matrisleri oluşturulmuş ve bölgesel paydaşların katıldığı Sektör Önceliklendirme Çalıştayları ile TR81 Düzey-2 Bölgesindeki her il için iki adet olmak üzere toplam 6 adet öncelikli sektör belirlenmiştir.

Belirlenen öncelikli sektörlerin rekabet analizi için Porter'ın Elmas Modeli kullanılmıştır. Bu model, ülkemizde de oldukça bilinen ve kullanılan bir modeldir. Bu modelin bileşenlerini aşağıda verilmektedir.

Girdi koşulları; insan kaynakları, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları gibi unsurlardır. Küme üyesi firmalar için sağlanan girdinin etkinliği, kalitesi ve uzmanlaşma düzeyi firmaların rekabetçi yeteneklerini geliştirmelerinde kritik önem taşır. Bu tür bir analizde kümenin rekabetçiliğinin girdi koşullarına (örneğin arazi, insan kaynağı, konum gibi) bağlılığının derecesi, sektörün bağımlı olduğu girdiler ve işçilik maliyetlerinin rekabetçilik üzerindeki etkileri, fiziksel altyapı, ulaşım ve lojistik imkanları, teknoloji ve donanım altyapısı, bilgi altyapısı gibi unsurları değerlendirilir.

Talep koşulları; iç talep, dış talep, potansiyel pazarlar, talebin sürekliliği, talebin niteliği, kullanıcının(müşterinin) seçiciliği başlıkları altında derleyebileceğimiz talep koşullarının etkileri incelenir. Bu unsurların miktarı, sürekliliği, işletmeyi yenilenme ve gelişmeye itici niteliği, kamu alımları, belgelendirme, standart ve spesifikasyonların tutturulması zorunluluğu gibi birçok unsur değerlendirilir. Talep koşulları analiz edilirken inovasyon süreci için kritik girdiler sunan sofistike müşterilerin varlığı ve firmalarla/kümeyle etkileşim seviyesi, sektör ürün/hizmetlerine küresel bazda talebin artış yada azalış eğilimi, özellikle ihracat pazarlarından kümeye sağlanan geribildirimler de dikkate alınır.

İlgili ve destekleyici aktörler/sektörler; uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili aktörler veya sektörün girdi sağladığı veya sektöre girdi sağlayan sektörlerdir. 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. Küme üyesi firmalar arasındaki iletişimin nasıl düzenlendiği, firmalara ve kümeye gerek ihracatı geliştirme, gerek uluslararasılaşma ve gerekse inovasyon konusunda destek faaliyeti gösteren kurum ve kuruluşların tümü bu başlık altında analiz edilir. Firmaların tedarik zincirindeki unsurların varlığı ve rekabet yeteneğine katkı düzeyleri incelenir, ayrıca sektördeki ilerlemelerin değer zincirinin hangi unsurundan kaynaklandığı ya da hangi

değer zinciri aktörünün yeterli performans gösterememesi nedeniyle sektörün ilerlemesini engellediği gibi konular da dikkate alınır.

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 değerlendirilen unsurlara örnek olarak bölgesel şartlar, sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yapısı, yerli-yabancı sermaye, kurumsallıkları, yönetsel yetenekleri, inovasyon kapasiteleri ve rekabete yaklaşımları verilebilir.

Devlet; yukarıda sayılan 4 koşulu da etkiler. Sektörün rekabetçiliğini ya da inovasyonculuğunu etkileyen ve dış kaynaklı tüm faktörler bu başlık altında değerlendirilir; örneğin döviz politikası, bürokrasi, teşvikler, rekabet gücünü etkileyen vergilendirme sistemi, sektörde köklü değişimler gerektiren süreçler (örneğin AB üyelik süreci gibi).

Öncelikli sektörlerin rekabetçilik analizleri yapılırken sektörlerin rekabet güçlerini aynı skala üzerinde karşılaştırabilmek amacı ile Porter’ın Elmas Modelinde tanımlanan her bileşen standart alt başlıklara ayrılmış ve her öncelikli sektörde aynı standart alt başlıklar sorgulanmıştır. Standart alt başlıkların önemi her sektör için farklı olduğundan (özellikle hizmet sektörleri ile üretime dayalı sektörler arasında) ağırlıklandırma yapılmış ve sektörlerin rekabetçilik skorları elde edilmiştir.

Öncelikli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların rekabet güçlerinin artırılması ve ortaklaşa rekabet ile rekabet avantajı elde edilmesi amacı ile raporun son bölümünde yer alan eylem planı hazırlanmıştır. Eylem planı hazırlanırken “Kümeler için Ortak Rekabet Alanları Stratejisi Raporu”nda tanımlanan 4 ortak rekabet alanı, ortak eylem alanları olarak belirlenmiştir. Eylemler; “küme yönetimi”, “rekabetçilik”, “inovasyon” ve “uluslararasılaştırma/bölgelerarasılaştırma” alanlarında kategorize edilmiştir. Ortak strateji alanlarına ek olarak her eylem, ilgili olduğu öncelikli sektör ve öncelik seviyesine göre de kategorize edilmiştir.

Önerilen eylemlerin, öncelik seviyelerinin belirlenmesinde; sektörün/bölgenin gelişimine etkisi, kapsayıcılığı ve diğer bölgelerde uygulanarak başarılı olması kriterleri göz önüne alınmıştır.

SEKTÖRLERİN TANIMLANMASI

3 Yıldız Analizi

3 yıldız analizi; sektörlerin tanımlanması için büyüklük, baskınlık ve uzmanlaşma başlıklarındaki sayısal analizleri önerir. Bu yöntem Avrupa'da Cluster Observatory Projesi'nde de önerilmiş bir sayısal analiz yöntemidir. Analiz genellikle istihdam sayıları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Pratikte analizlere küme üyesi firma sayıları da eklenmiştir; bunun amacı bölgede büyük ölçekli bir şirketin varlığına bağlı olarak belirlenecek uzmanlaşma ya da büyüklüğün yanıltıcı olacağıdır. Bu analizde NACE kodlarına atanmış sektörlerin uzmanlaşma için yeterli yığıllaşmayı sağlayıp sağlayamadıkları değerlendirilir.

3 başlık Cluster Observatory tarafından aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

- **Büyüklük:** Sektörün sağladığı istihdam'ın Avrupa istihdamıyla karşılaştırılmasıdır. Bölgesel analizlerde kümenin sağladığı istihdam, bir üst bölgede aynı sektörün sağladığı istihdamla karşılaştırılmasıdır. Örneğin Manisa'daki bir sektörün istihdamı Türkiye istihdamıyla karşılaştırılmalıdır. Bu durumda bir eşik oran belirlenmeli ve o eşiği geçen sektörler "büyük" kabul edilerek yıldız almalıdır. Cluster Observatory'de bu oran %10 olarak belirlenmiştir.
- **Baskınlık:** Bu sefer, kümenin bölgede sağladığı istihdam bölgedeki genel istihdam sayısına oranlanır. Bir sektörün baskın olarak değerlendirilmesi ve yıldız alabilmesi için belirlenen eşik oranı geçmesi gereklidir. Bu oran Cluster Observatory'de %10'dur.
- **Uzmanlaşma:** Sektörün belli bir bölgede yoğunlaşma derecesidir. Uzmanlaşma katsayısı belirlenirken, sektörün bölgedeki istihdamının bölgedeki toplam istihdama oranının, sektörün ülkedeki istihdamının ülkedeki toplam istihdama oranına bölündüğünde elde edilen sayıdır. (yerellik katsayısı – LQ)

3 yıldız analizi, istihdam verilerine ek olarak ciro, ihracat, firma sayısı verileri üzerinden de gerçekleştirilebilir. TR81 Bölgesi için gerçekleştirilen analizde, sektörlerin Mayıs 2012 tarihli Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca hazırlanan 81 İl Durum Raporu göstergeleri kullanılmıştır. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürü, 2012)

Zonguldak için 3 Yıldız Analizi

Tablo 3: Zonguldak 3 Yıldız Analizi

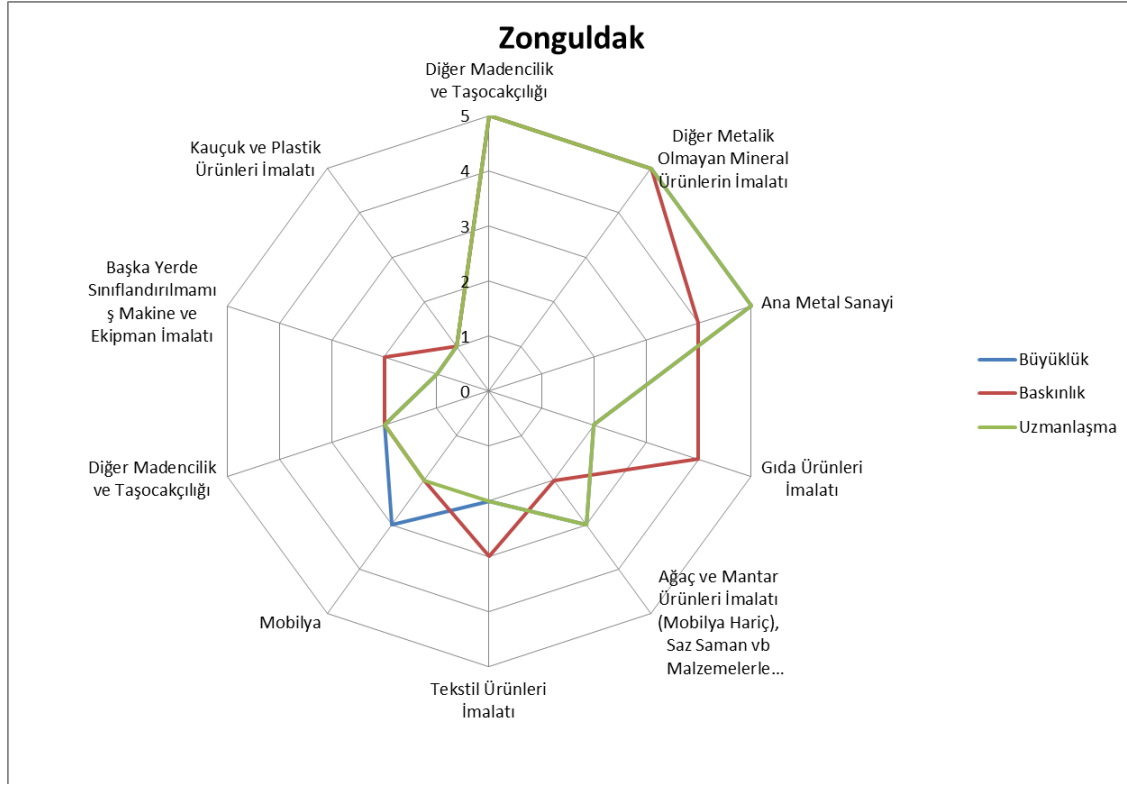
Sektör	Toplam Puan Max 15	# Zonguldak'taki Firma Sayısı	# Türkiye'deki Firma Sayısı	Büyüklük	Puan	Baskınlık	Puanı	Uzmanlaşma	Puanı
Diğer Madencilik ve Taşocakçılığı	15	53	3862	1,37	5	23,04	5	4,31	5
Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	15	46	3982	1,16	5	20,00	5	3,63	5
Ana Metal Sanayi	14	39	3143	1,24	5	16,96	4	3,90	5
Gıda Ürünleri İmalatı	8	37	10642	0,35	2	16,09	4	1,09	2
Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı (Mobilya Hariç), Saz Saman vb Malzemelerle Örülerek Yapılan Ürünlerin İmalatı	8	15	2367	0,63	3	6,52	2	1,99	3
Tekstil Ürünleri İmalatı	7	25	8165	0,31	2	10,87	3	0,96	2
Mobilya	7	12	2844	0,42	3	5,22	2	1,33	2
Diğer Madencilik ve Taşocakçılığı	6	17	3862	0,44	2	7,39	2	1,38	2
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	4	15	6384	0,23	1	6,52	2	0,74	1
Kauçuk ve Plastik Ürünleri İmalatı	3	8	4908	0,16	1	3,48	1	0,51	1

Yukarıdaki analizde 3 Yıldız alan sektör bulunmadığı için sektörlerin puanları bölge içi puanların segmentasyonu ile verilmiştir. Şöyle ki:

Tüm eksenlerde en yüksek puan alan sektöre 5 verilerek diğer sektörler göreceli puanlanmıştır:

Büyüklik		Baskınlık		Uzmanlaşma	
0 - 0,27	1	0 - 4,6	1	0 - 0,86	1
0,27 - 0,54	2	4,6 - 9,2	2	0,86 - 1,72	2
0,54 - 0,81	3	9,2 - 13,8	3	1,72 - 2,58	3
0,81 - 1,05	4	13,8 - 18,4	4	2,58 - 3,44	4
1,05 - 1,37	5	18,4 - 23,04	5	3,44 - 4,3	5

Şekil 2: Zonguldak 3 Yıldız Analizi, Ağırlıklandırılmış Analiz



Bartın için 3 Yıldız Analizi

Tablo 4: Bartın 3 Yıldız Analizi

Sektör	Toplam Puan Max 15	# Bartın'daki Firma Sayısı	# Türkiye'deki Firma Sayısı	Büyüklik	Puan	Baskınlık	Puanı	Uzmanlaşma	Puanı
Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	15	17	3982	0,43	5	14,41	5	2,62	5
Mobilya İmalatı	13	11	2844	0,39	5	9,32	4	2,37	4
Giyim Eşyası İmalatı, Kürkün İşlenmesi ve Boyanması	12	13	4329	0,30	4	11,02	4	1,84	4

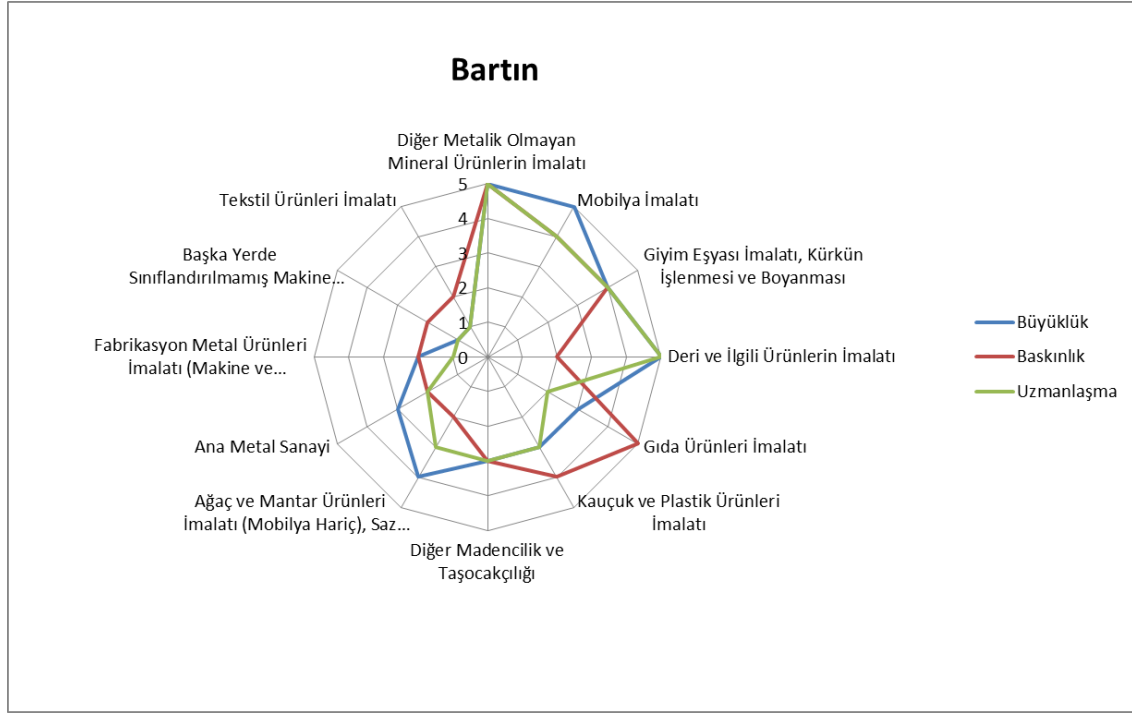
Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	12	7	1456	0,48	5	5,93	2	2,95	5
Gıda Ürünleri İmalatı	10	18	10642	0,17	3	15,25	5	1,04	2
Kauçuk ve Plastik Ürünleri İmalatı	10	11	4908	0,22	3	9,32	4	1,37	3
Diğer Madencilik ve Taşocakçılığı	9	9	3862	0,23	3	7,63	3	1,43	3
Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı (Mobilya Hariç), Saz Saman vb Malzemelerle Örülerek Yapılan Ürünlerin İmalatı	9	6	2367	0,25	4	5,08	2	1,55	3
Ana Metal Sanayi	7	5	3143	0,16	3	4,24	2	0,97	2
Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Techizatı Hariç)	5	6	6494	0,09	2	5,08	2	0,57	1
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	4	4	6384	0,06	1	3,39	2	0,38	1
Tekstil Ürünleri İmalatı	4	6	8165	0,07	1	5,08	2	0,45	1

Yukarıdaki analizde 3 Yıldız alan sektör bulunmadığı için sektörlerin puanları bölge içi puanların segmentasyonu ile verilmiştir. Şöyle ki:

Tüm eksenlerde en yüksek puan alan sektöre 5 verilerek diğer sektörlerin göreceli puanlanmıştır:

Büyüklik		Baskınlık		Uzmanlaşma	
0 - 0,08	1	0 - 3,05	1	0 - 0,6	1
0,08 - 0,16	2	3,05 - 6,1	2	0,6 - 1,2	2
0,16 - 0,25	3	6,1 - 9,15	3	1,2 - 1,8	3
0,25 - 0,33	4	9,15 - 12,2	4	1,8 - 2,4	4
0,33 - 0,43	5	12,2 - 15,25	5	2,4 - 3,0	5

Şekil 3: Bartın 3 Yıldız Analizi, Ağırlıklandırılmış Analiz



Karabük için 3 Yıldız Analizi

Tablo 5: Karabük 3 Yıldız Analizi

Sektör	Toplam Puan Max 15	# Karabük'teki Firma Sayısı	# Türkiye'deki Firma Sayısı	Büyüklük	Puan	Baskınlık	Puanı	Uzmanlaşma	Puanı
Ana Metal Sanayi	15	35	3143	1,11	5	20,71	5	4,76	5
Gıda Ürünleri İmalatı	9	35	10642	0,33	2	20,71	5	1,41	2
Ağaç ve Mantar Ürünleri İmalatı (Mobilya Hariç), Saz Saman vb Malzemelerle Örülerek Yapılan Ürünlerin İmalatı	8	14	2367	0,59	3	8,28	2	2,53	3
Giyim Eşyası İmalatı, KürkÜN İşlenmesi ve Boyanması	6	14	4329	0,32	2	8,28	2	1,38	2
Diğer Madencilik ve Taşocakçılığı	6	12	3862	0,31	2	7,10	2	1,33	2
Mobilya İmalatı	5	7	2844	0,25	2	4,14	1	1,05	2
Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı (Makine ve Techizatı Hariç)	4	12	6494	0,18	1	7,10	2	0,79	1

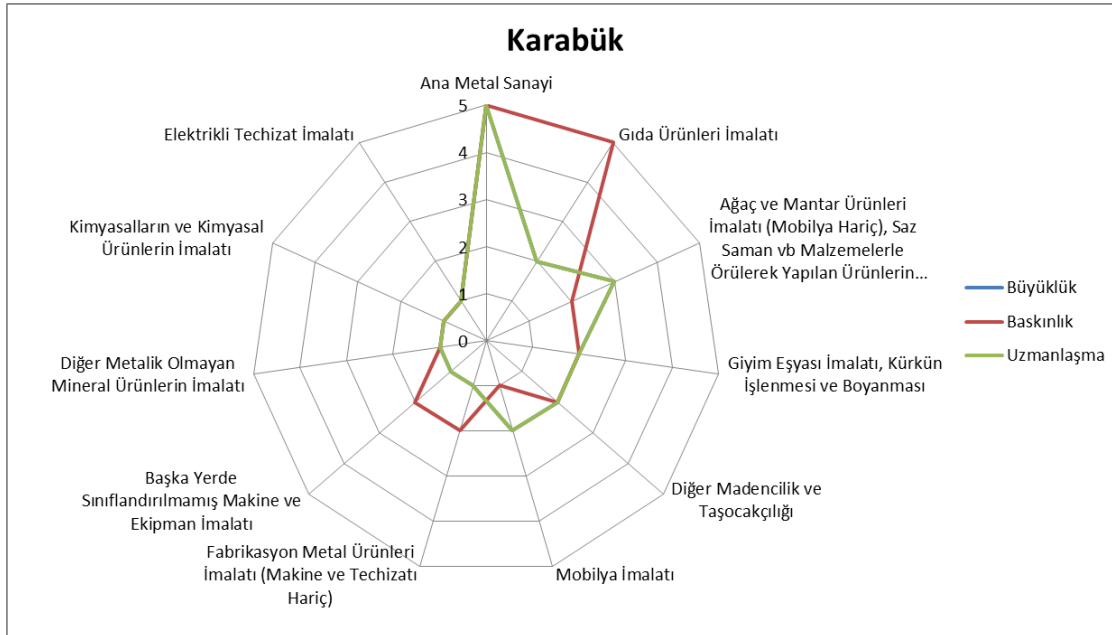
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	4	8	6384	0,13	1	4,73	2	0,54	1
Diğer Olmayan Metalik Mineral Ürünlerin İmalatı	3	7	3982	0,18	1	4,14	1	0,75	1
Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	3	7	3323	0,21	1	4,14	1	0,90	1
Elektrikli Techizat İmalatı	3	4	2105	0,19	1	2,37	1	0,81	1

Yukarıdaki analizde 3 Yıldız alan sektör bulunmadığı için sektörlerin puanları bölge içi puanların segmentasyonu ile verilmiştir. Şöyle ki:

Tüm eksenlerde en yüksek puan alan sektöre 5 verilerek diğer sektörlerin göreceli puanlanmıştır:

Büyüklik	Baskınlık	Uzmanlaşma
0 - 0,22	1	0 - 0,95
0,22 - 0,44	2	0,95 - 1,9
0,44 - 0,66	3	1,9 - 2,85
0,66 - 0,88	4	2,85 - 3,80
0,88 - 1,11	5	3,80 - 4,76

Şekil 4: Karabük 3 Yıldız Analizi, Ağırlıklandırılmış Analiz



İhracat Karşılaştırmaları:

TİM verilerine göre ihracatta öne çıkan sektörlerin tespiti, sektör seçim sürecinde diğerlerine göre daha uluslararasılaşmış ve rekabet konusunda daha iyi beceriler geliştirebilmiş sektörleri ortaya koyması amacıyla kullanılmıştır. Ancak, bölgenin genel olarak verileri incelendiğinde sektör olarak görülen ihracat performansının sadece 1 ya da 2 işletme tarafından gerçekleştirilen ihracat olması nedeniyle genel sektör performansı açısından yönlendirici olamamıştır.

Tablo 6: Zonguldak'ın Sektörlere Göre İhracat Performansı (Zonguldak'ta yerleşik şirket verilerine göre) Bin Dolar

Sektör	2011 (USD)	2012 (USD)	2011 (TL)	2012 (TL)
Çimento cam seramik ve toprak ürünleri	285.924	163.148	477.493	292.035
İklimlendirme sanayii	37.250	41.587	62.208	74.441
Hububat, bakliyat, yağlı tohumlar ve mamulleri	6.436	16.670	10.748	29.839
Deri ve deri mamulleri	16.187	15.718	27.032	28.135
Tekstil ve hammaddeleri	12.004	12.549	20.047	22.463
Makine ve aksamı	6.621	7.570	11.057	13.550
Fındık ve mamulleri	7.712	6.461	12.879	11.565
Çelik	2.177	4.081	3.636	7.305
Savunma ve havacılık sanayii	3.453	2.527	5.767	4.523
Halı	2.323	2.445	3.879	4.377
Ağaç mamülleri ve orman ürünleri	372	305	621	546
Elektrik - elektronik	97	220	162	394
Meyve sebze mamulleri	0	82	0	147
Taşıt araçları ve yan sanayi	5	22	8	39
Kuru meyve ve mamulleri	323	9	539	16
Kimyevi maddeler ve mamulleri	0	4	0	7
Demir ve demir dışı metaller	0	4	0	7
Maden ve metaller	155	0	259	0
Hazırgiyim ve konfeksiyon	81	0	135	0
Diğer sanayi ürünleri	51	0	85	0
Su ürünleri ve hayvancılık mamulleri	154	0	257	0

Tablo 7: Bartın'ın Sektörlere Göre İhracat Performansı (Bartın'da yerleşik şirket verilerine göre) Bin Dolar

Sektör	2011 (USD)	2012 (USD)	2011 (TL)	2012 (TL)
Hazırgiyim ve Konfeksiyon	12.716	5.902	21.236	10.565
Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri	2.169	2.972	3.622	5.320
Demir ve Demir Dışı Metaller	2.516	1.596	4.202	2.857
Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünleri	990	1.362	1.653	2.438
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	1.606	1.250	2.682	2.238
Deri ve Deri Mamulleri	480	885	802	1.584
İklimlendirme Sanayii	585	546	977	977
Tekstil ve Hammaddeleri	33	188	55	337
Makine ve Aksamı	19	125	32	224
Çelik	54	114	90	204
Taşıt Araçları ve Yan Sanayi	39	75	65	134
Meyve Sebze Mamulleri	37	16	62	29
Gemi ve Yat	0	12	0	21
Elektrik - Elektronik	5	11	8	20
Değerli Maden ve Mücevherat	0	5	0	9
Halı	0	3	0	5
Diğer Sanayi Ürünleri	26	0	43	0
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	19	0	32	0

Tablo 8: Karabük'ün Sektörlere Göre İhracat Performansı (Karabük'te yerleşik şirket verilerine göre) Bin Dolar

Sektör	2011 (USD)	2012 (USD)	2011 (TL)	2012 (TL)
Çelik	187.675	161.290	313.417	288.709
Savunma ve Havacılık Sanayii	0	8.704	0	15.580
Makine ve Aksamı	1.912	3.853	3.193	6.897
Hazırgiyim ve Konfeksiyon	4.529	3.569	7.563	6.389
İklimlendirme Sanayii	1.098	1.095	1.834	1.960
Deri ve Deri Mamulleri	765	682	1.278	1.221
Çimento Cam Seramik ve Toprak Ürünleri	364	296	608	530
Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri	73	283	122	507
Elektrik - Elektronik	771	199	1.288	356
Kimyevi Maddeler ve Mamulleri	85	153	142	274
Zeytin ve Zeytinyağı	76	145	127	260
Kuru Meyve ve Mamulleri	19	132	32	236
Meyve Sebze Mamulleri	6	98	10	175
Maden ve Metaller	31	91	52	163
Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri	7	56	12	100
Tekstil ve Hammaddeleri	8	29	13	52
Taşıt Araçları ve Yan Sanayi	63	25	105	45
Demir ve Demir Dışı Metaller	17	17	28	30
Yaş Meyve ve Sebze	0	8	0	14
Fındık ve Mamulleri	1	1	2	2

Tanımlanan Sektörler

Bu çalışmalara göre TR81 İllerinde faaliyet gösteren sektörler:

Zonguldak

Demir - Çelik	Sac Levha
	Metal İşleme
	Boru/Profil İmalatı
	Çelik Konstrüksiyon
Tekstil	
Mobilya	
Plastik/Kauçuk İmalatı	
Makine İmalat	
Toprak - Seramik Ürünleri	Parke Taşı
	Kiremit
	Vitrifiye Ürünleri
Kömür	
Gemi İnşa	
Ağaç-Orman Ürünleri	Kereste
	Kağıt
Fındık	
Turizm	
Lojistik	
Arıcılık/Bal	

Bartın

Tekstil

Mobilya

Ağaç ve Orman Ürünleri

Çimento

Seramik

Mermer/Madencilik

Ahşap yat/tekne

Ayakkabı/Saya

Plastik/Kauçuk

Turizm

Lojistik

Organik Tarım

Tel Kırma/Elişi Ürünler

Karabük

Turizm

Demir-Çelik

Lokum-Şekerleme

Orman Ürünleri

Seracılık

Makine imalat

Hazır giyim

Arıcılık

Eğitim

SEKTÖRLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Sektör Seçim Matrisi, bölgedeki tüm sektörleri iki eksenle değerlendirmektedir. Bunlar “Sektörün Mevcut Durum Performansı” ve “Sektörün Kümelenmeye Uygunluğu”dur. Sektörün mevcut durum performansını belirlemek için aşağıdaki bileşenler kullanılmaktadır.

- **Ciro:** Bölgedeki sektörlerde faaliyet gösteren firmaların ciro bazında büyüklükleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmedir.
- **İstihdam:** Sektörlerin bölgede sağladığı istihdam sayısı ve buna ek olarak istihdamın niteliği baz alınarak yapılan değerlendirmedir.
- **Katma değer:** Sektörlerdeki firmaların karlılık oranları baz alınarak yapılan değerlendirmedir. Firmaların kar oranı ve katma değer bakımından sektörlerin değerlendirilmesi için uzman desteği alınması önerilmektedir.
- **İhracat:** Sektörlerin yaptıkları ihracat baz alınarak yapılan değerlendirmedir. Bu kriterin uygulanmasındaki en önemli sorun dolaylı ihracatın, ihracat olarak değerlendirilmesi konusundadır. Dolaylı ihracat verileri konusundaki belirsizlikler nedeni ile değerlendirmenin direkt ihracat verileri üzerinden yapılması önerilmektedir.
- **Firma sayısı (yığın büyüklüğü):** Sektörler firma sayısı açısından değerlendirilmektedir. Ayrıca mümkün olduğu takdirde sektörel bazda Türkiye’deki yığının büyüklüğü ile de karşılaştırma yapılmalıdır.

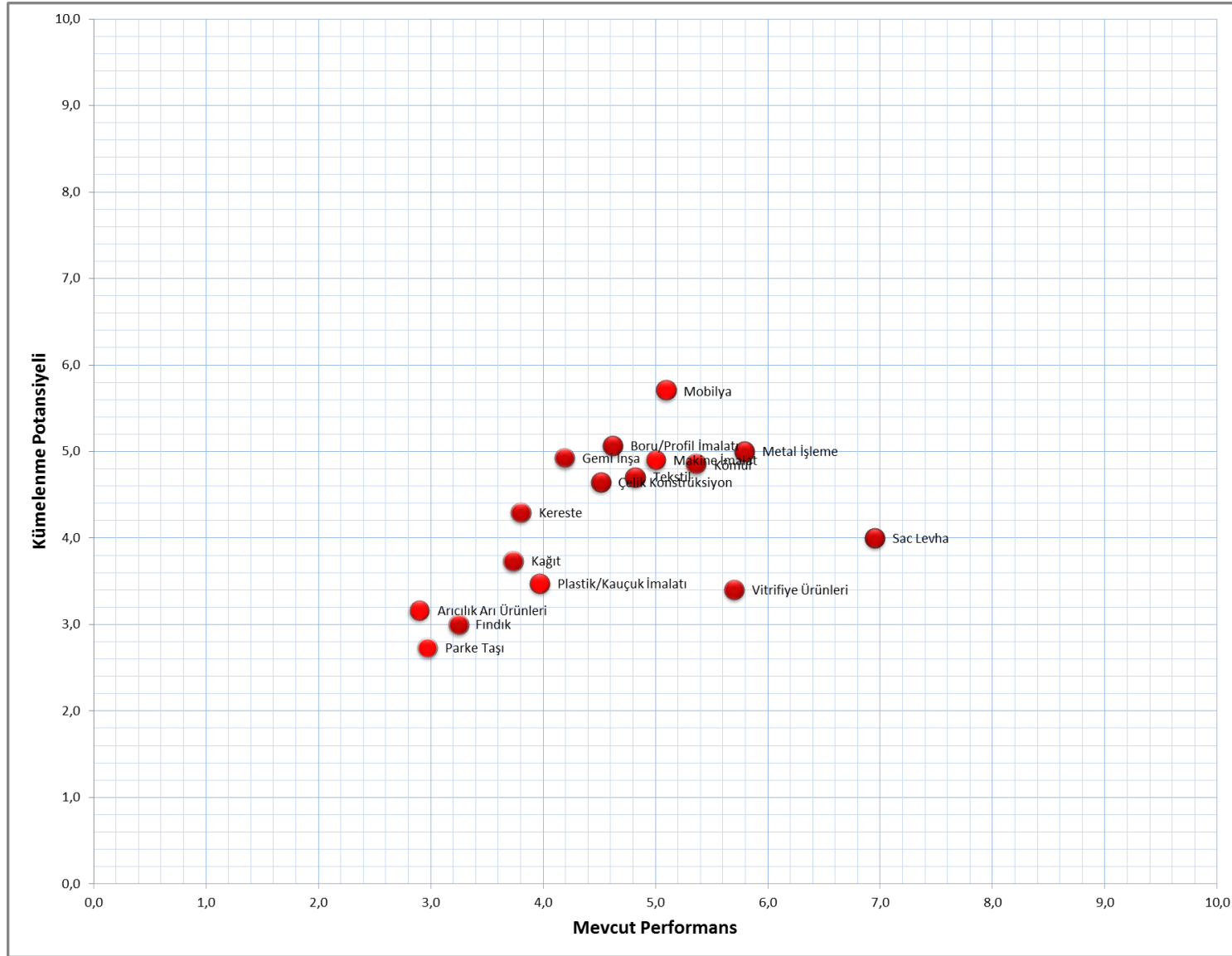
Sektörün kümelenmeye uygunluğunu belirlemek için aşağıdaki bileşenler kullanılmaktadır.

- **Aktörler ve firmalar arasındaki işbirliği:** Sektörler; firmalar arasındaki işbirliği ve firmalarla destekleyici kurumlar (Üniversite, oda vb) arasındaki işbirliği seviyesi baz alınarak yapılan değerlendirmedir.
- **İşbirliği kuruluşunun varlığı:** Sektörler, kümelenme sürecini başlatacak veya hızlandıracak bir işbirliği kuruluşunun varlığı açısından değerlendirilmelidir. İşbirliği kuruluşu sektörel bir dernek, oda, OSB vb olabilir. İşbirliği kuruluşu da sektöre liderlik yapma konusunda istekli olmalıdır.

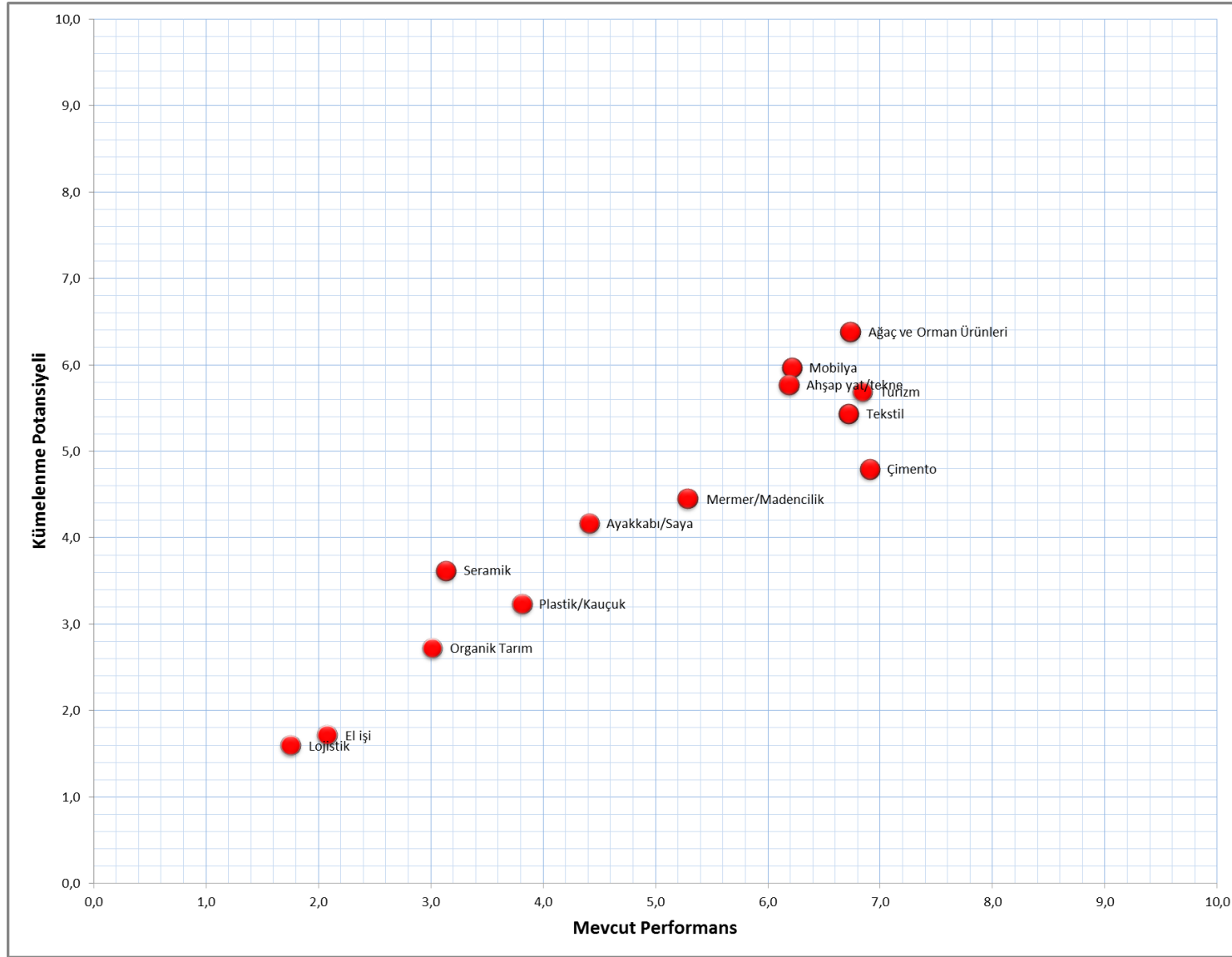
- Değer/tedarik zinciri: Sektörlerdeki değer ve tedarik zincirinin varlık seviyesi değerlendirilmelidir.
- Sektör bilgisi: Yerel otoritelerin sektörle ilgili bilgi seviyesi baz alınarak yapılan değerlendirmedir.
- UR-GE'ye uygunluk: Kümeyi hızlı şekilde ortak faaliyetlere taşıması ve uzun süreli elastik bir destek programı olması nedeni ile sektörün UR-GE'ye uygunluğu değerlendirilmelidir.

Ancak, TR81 Bölgesi genel olarak sanayi sektörünün oldukça küçük bir kısmını temsil etmesi, bölge içi sektörel işbirliklerinin en az seviyede olması, illerden gerçekleştirilen ihracat sayılarının sektörlerle ilgili doğru işaretleri sunmaması, kamu kurumlarınca sicil kaydı yapılan işletmelerin sektörel yığılmaşmalarının oldukça düşük olması ve illerde ihracat yapan birkaç büyük işletmenin dışında, sadece “ilin temel ihtiyacını karşılayacak” seviyede işletmelerin bulunması, hizmet sektörüne yönelik verilerin yetersizliği gibi birçok nedenle bölge paydaşlarının yapacağı göreceli sınıflandırma önem kazanmaktadır.

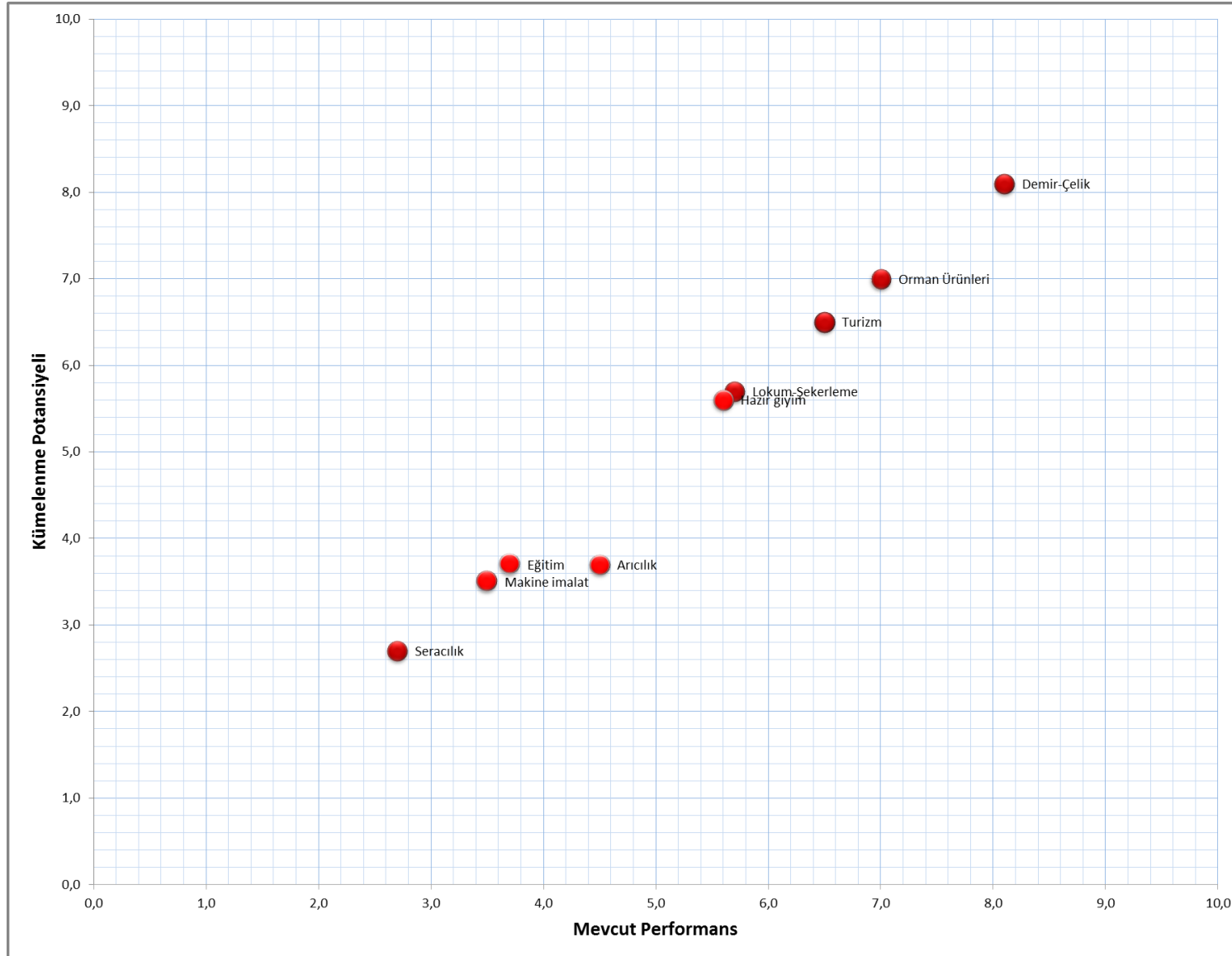
Tablo 9: Zonguldak Sektör Önceliklendirme Matrisi



Tablo 10: Bartın Sektör Önceliklendirme Matrisi



Tablo 11: Karabük Sektör Önceliklendirme Matrisi



Yukarıdaki veriler, analizler, saha görüşmelerinden elde edilen izlenimler ışığında; projede rekabet analizleri için detaylı çalışılması ve 2023'e hazırlık konusunda strateji geliştirilmesi için:

Zonguldak:

- Mobilya
- Makine imalatı

Bartın:

- Ahşap yat/tekne imalatı
- Turizm

Karabük:

- Demir – Çelik
- Turizm

olarak önerilmektedir.

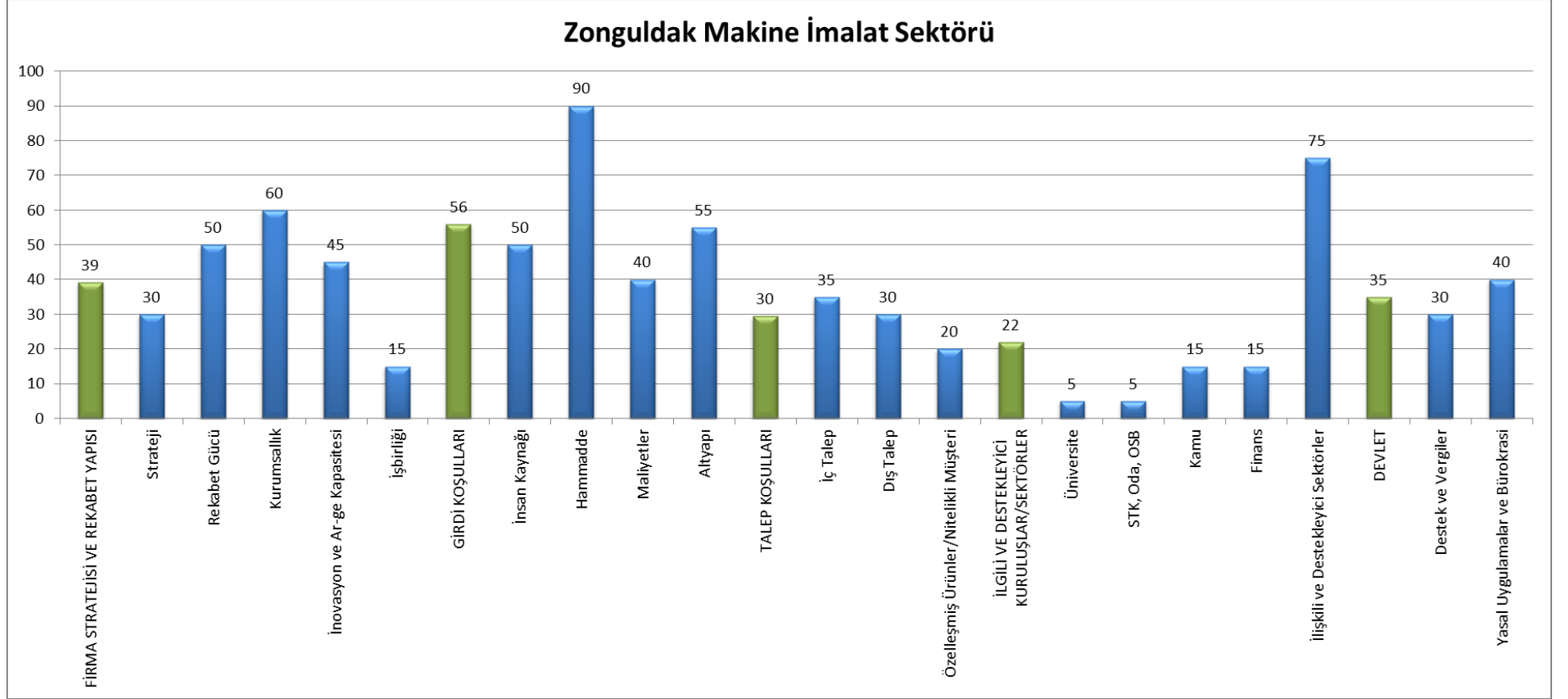
ÖNCELİKLİ SEKTÖRLERİN REKABET ANALİZİ

TR 81 Bölgesinde faaliyet gösteren ve detaylı analizler için öncelikli seçilen sektörlerle (Zonguldak Makine İmalat, Zonguldak Mobilya, Karabük Demir-Çelik, Karabük Turizm, Bartın Turizm, Bartın Ahşap Yat/Tekne İmalatı) ilişkin firma ve uzman görüşmeleri, mülakatlar ve literatür araştırması, saha çalışması verilerinin üzerine ortaya çıkan sonuç; sektörlerin uluslararası rekabetçilik yeteneğinin zayıf olduğudur.

İl	Sektör	Rekabetçilik Skoru
Zonguldak	Makine İmalat Sektörü	25
Zonguldak	Mobilya Sektörü	27
Bartın	Turizm Sektörü	30
Bartın	Ahşap Yat İmalatı Sektörü	33
Karabük	Demir-Çelik Sektörü	27
Karabük	Turizm Sektörü	33

Aşağıdaki tablo gerçekleştirilen analizde başvuru alan değişkenleri ve bu değişkenlere ilişkin sektörlerin rekabetçilik performansını göstermektedir. Ana başlıklar Elmas Modelinin ana unsurlarını oluşturur, alt başlıklar ise, bu unsurlar incelenirken başvuru alan kriterlerdir.

Zonguldak Makine İmalat Sektörü Rekabet Analizi



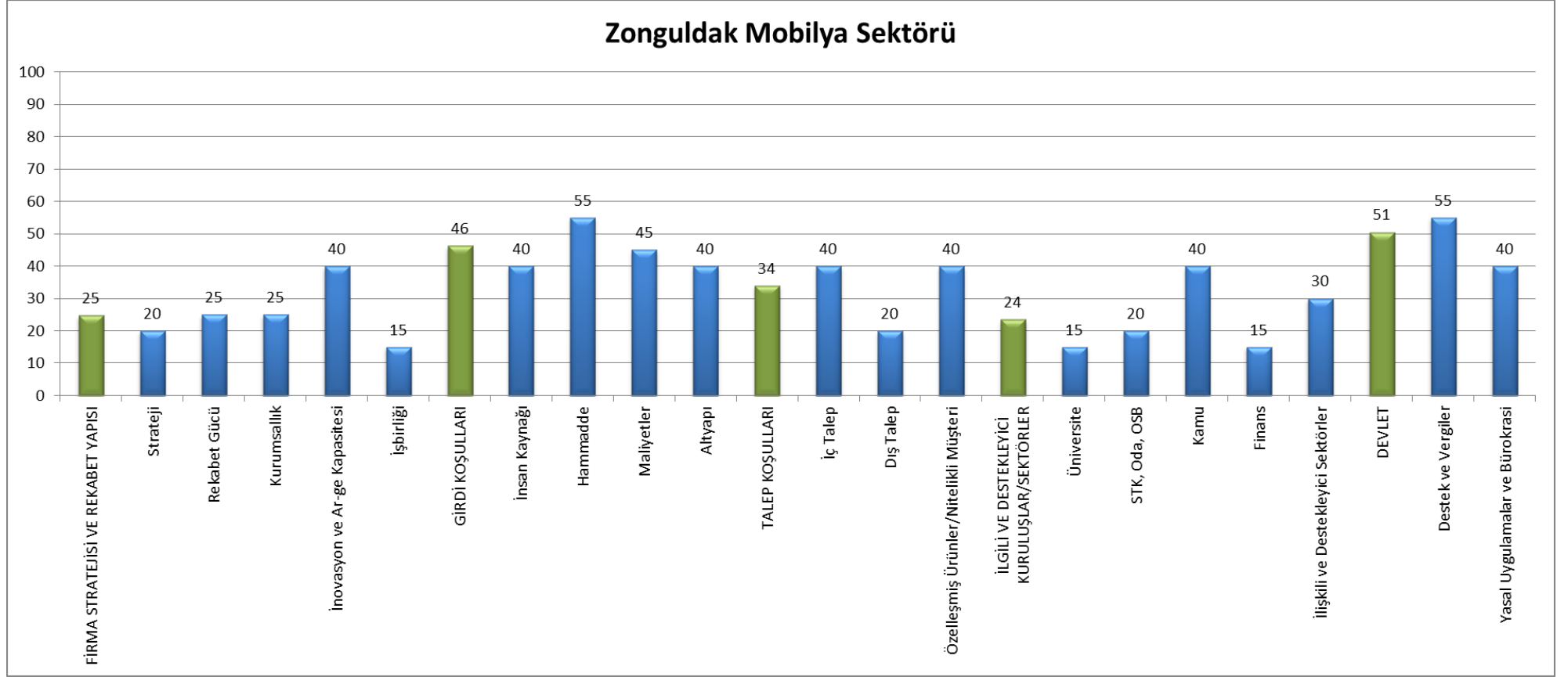
Makine ve parçaları imalat sanayi, sanayi sektörleri içinde yatırım malı üreten temel sektör olup, imalat sanayi içinde özel ve önemli bir yeri vardır. Makine ekipman ve yedek parçalarının imal edildiği, “mühendislik sanayileri” denilen alt sektörlerin tamamını kapsamaktadır. Tüm gelişmiş ülkelerde büyük önem verilen ve öncelikli sektör olarak tanımlanan bir sanayi dalıdır.

Zonguldak Ereğli’de bulunan ERDEMİR’in varlığı, makine ve parçaları imalat sanayi ile bölgede hızla gelişmekte olan ve çeşitli sektörlerle istenilen ebat ve boylarda ürünler için hizmet veren çelik servis merkezlerinin yapılmasında büyük önem taşımaktadır. Ancak, yurtiçinde birçok sektöre hizmet veren bölge firmalarının uluslararası rekabete hazır olmadıkları aşîkardır. Kurumsallık konusunda yeni yeni adımlar atmaya başlayan, markalaşma, sertifika ve yönetim konusunda gelişimler gösteren firmaların hedeflerini gerçekleştirmek için bir vizyonlarının bulunmadığı anlaşılmıştır. Kendilerini rekabette bir adım öne taşıyacak ortak üretim, ortak satınalma gibi işbirliği konusunda ise bölge firmaları oldukça zayıftır. Bölgede birkaç firma dışında arge ve yenilikçe ürünlere yatırım yapan firma bulunmamaktadır.

Bölge yaşam kültüründen kaynaklanan sektöre aşînalık, insan kaynağı konusunda problem yaratmamakta hatta iş yerine sadakat kültürünü geliştirmiştir. Firmaların hammaddeye yakınlıkları kendilerine rekabette bir artı getirirken, bölge altyapısının yetersizliği ve maliyetler bu gücü düşürmektedir. Hammaddeye ve gerekli insan kaynağına bu kadar iyi koşullarla sahipken vizyon eksikliği sebebiyle markalaşamamak, firmalara olan yurtiçi ve yurtdışı talebin minimum seviyelerde kalmasına sebep olmuştur. Firmaları yeniliğe iten müşteri grubunun eksikliği ve firmaların pazarlar hakkındaki yetersiz bilgisi de girdi koşullarını zayıf düzeyde tutmaktadır.

Bölge firmalarının ilde bulunan üniversitenin hiçbir bölümüyle bir işbirliği yaptığı görülmemiş, herhangi bir Sivil Toplum Kuruluşu ya da Sanayi ve Ticaret Odası’nın sektör için bir faaliyeti olduğu belirlenmemiştir. Sektöre hiçbir kurum tarafından markalaşma, ihracat gibi konularda yardım edilmemiş finans konusunda da sektöre destek gelmemiştir. Sektör için ERDEMİR’in varlığı firmalara çok büyük bir destekleyici mekanizma sunmakta ancak firmalar bunu iyi değerlendirememektedir.

Zonguldak Mobilya Sektörü Rekabet Analizi



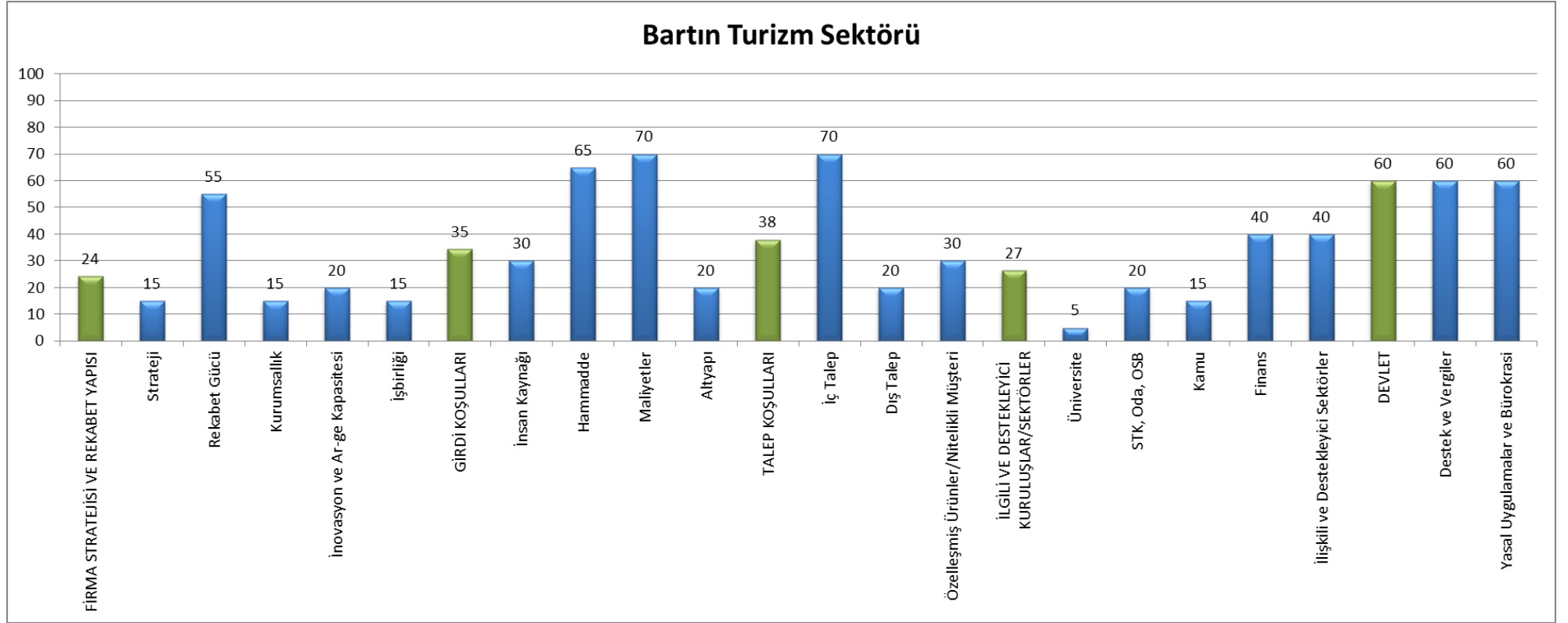
İlde 2 çeşit üretici varlığından söz edilmelidir. Biri mikro-küçük boyutta işletmelerdir ve yaygındırlar, bu işletmeler kurumsallaşma ya da bölge dışı pazarlara çalışma vizyonu bulunmayan işletmelerdir. Bu işletmeler bölge içi talebi karşılamakta ve bu pazarda faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin ana problemi düşük katma değerli çalışmalarıdır. Sektörün orta büyüklükteki işletmeleri ise tamamen bölge dışı, ihracat odaklı çalışmakta olan kurumsallaşma konusunda büyük adımlar atmış işletmelerdir. Sayıca az olan 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 mobilya ürünlerinde belli ürün gruplarında uzmanlaşma ve bu ürün gruplarında ihracat pazarları geliştirebilme yetenekleriyle bölge ekonomisi için kritik oyuncular dır.

Sektöre, rekabetçiliği düşük işletmeler hakimdir. Bölgede faaliyet gösteren mobilya işletmelerin ana sorunları arasında büyüme alanı eksikliği, kurumsallaşamama, teknik ve ekip olarak büyümeyi finanse edememe, talebin sürekliliğini sağlayamama, tanıtım ve pazarlama konusunda yetersizlik, sektördeki trend ve gelişimleri izlememe, daralan pazar ve bölge dışı oyuncuların bölgedeki ticari faaliyetleri, işbirliği eksikliği, ticaret sanayi odaları, üniversiteler ve bölgedeki diğer kurumlarla sektör arasındaki iletişim seviyesinin düşüklüğü ve yenilik konusunda faaliyetlerin yetersizliğidir.

Sektörün bölgeye bağımlılığı en alt düzeydedir. Çoğunlukla hammadde tedariği bölgede değildir. Yine sektöre hizmet ya da teknoloji sunucular da bölgede konumlanmamışlardır. Mobilya sektöründe ürünün niteliğinden kaynaklanan yüksek lojistik maliyetleri bölge işletmelerini avantajlı duruma getirmektedir. Ancak orta büyüklükteki ve ihracat odaklı çalışan işletmeler için bölgesel yapı, özellikle ulaşım alternatiflerinin yetersizliği rekabet dezavantajı yaratmaktadır.

Özellikle firma yapısı ve stratejik yönetim konusunda önemli eksiklikleri bulunan işletmeler, yönetsel yetenekleri konusunda desteklenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsallaşma, inovasyon ve ar-ge odaklı çalışma, maliyet azaltımı ya da değer yaratımı konusuna odaklanma, sektörü iyi anlama ve bunu işletme vizyonuna yansıtma gibi yönetsel beceriler bölgede oldukça azdır.

Bartın Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi



Turizm, günümüzde Dünya ölçeğinde 1 milyar civarında insanın seyahat ettiği, karşılığında da yaklaşık olarak 950 milyar Amerikan Doları harcamada bulunduğu önemli sektörlerden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin ödemeler bilançosundaki açığın kapatılmasında önemli gelir kalemlerinden birisi de turizm geliridir. Özellikle Bartın Amasra ilçesinin ülke genelinde yakaladığı popülarite ve Ankara, İstanbul gibi büyük şehirlere yakınlığı ile bölge bir turizm merkezi haline gelmiştir.

Bartın Turizm sektöründeki işletmeler turizm sektöründe önemli bir unsur olan kurumsallaşma konusunda bir gelişme gösterememişlerdir. İşbirliği ve firma stratejileri konusunda da zayıftırlar. Bölgesel olarak rakipler ve pazardan haberdar olan işletmeler yenilik yapma konusunda ise rekabet edecek düzeyde değildir.

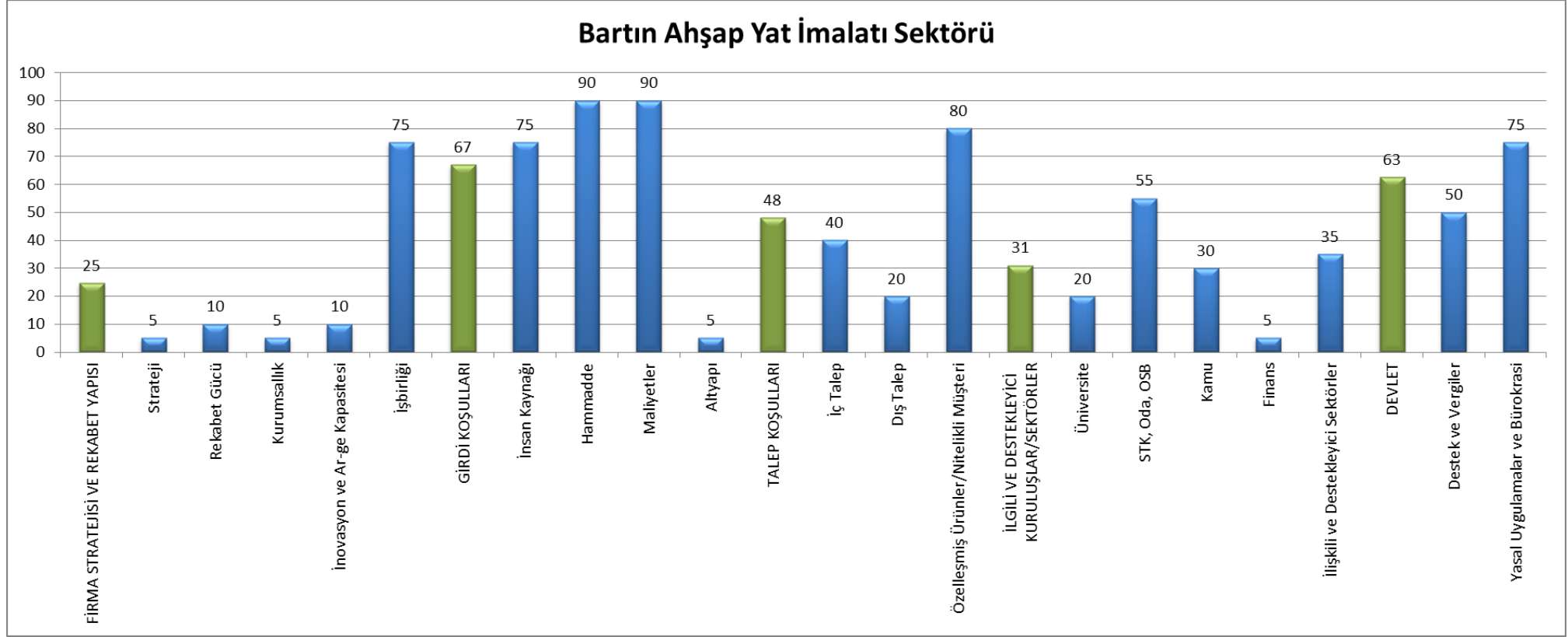
Hammaddeye erişim kolaylığı ve sektör maliyetlerin yüksek olmaması bakımından girdi koşulları bakımından yükselen sektör, insan kaynağı eksikliği, eğitim kurumlarının yetersizliği ve özellikle altyapı yetersizliği sebepleriyle zayıf kalmaktadır.

Amasra ilçesinin Ankara, İstanbul gibi büyük şehirlere yakınlığı bakımından kolay erişilebilirliği, yeme içme sektörü ve tüm yıl boyunca yumuşak olan iklimi sebebiyle kısa süreli tatiller için tercih edilen bir destinasyon haline gelmesi bölgenin yurtiçi talebi bakımından rekabetçi düzeye ulaşmasını sağlamıştır. Ancak yurtdışı talep için aynı söylemler geçerli değildir. Bu sebeple bölgenin yurtdışı tanıtımının daha fazla yapılması ve tur programlarına eklenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bölgede bulunan eğitim kurumlarının sektöre önemli bir katkı sağlamadığı görülmektedir. İlde bulunan eğitim kurumlarında yetiştirilen öğrencilerin çalışmak için daha çok Ege ve Akdeniz bölgesini seçmelerinden dolayı nitelikli insan kaynağı varlığında problem yaşanmaktadır. Bu problem için üniversite tarafından da sektör için destekleyici bir çalışma yapılmamıştır. Öz sermaye ile kolaylıkla yeni girişimlerin hayata geçirildiği sektöre il bazında kamu desteği de çok azdır. Sivil Toplum Kuruluşlarının varlığından söz etmek mümkünse de işletmelerin rekabet yeteneklerine etki edecek düzeyde çalışmalar yaptıklarını söylemek mümkün değildir.

Devlet teşvikleri bu bölgede dördüncü düzeyde olduğundan ve bürokrasinin etkisinin işletmeler üzerindeki minimum etkisi sektörün rekabet gücünü bir kat artırmaktadır.

Bartın Ahşap Yat İmalatı Sektörü Rekabetçilik Analizi



Dünyada tekne üretimi, bölgede yüksek miktarda kaliteli istihdam ve katma değer yaratmasının yanında çevreye neredeyse hiçbir zarar vermemesi sebebiyle birçok ülkede sanayinin gelişmesinde hükümetlerin öncelik verdiği sektörler arasında yer almaktadır.

Bartın Kurucaşile bölgesinde bulunan ahşap yat üreticileri firma stratejileri ve rekabet güçleri bakımından çok zayıf durumdadır. Firmaların hiç birinde kurumsallaşmayla ilgili çalışmalar bulunmamakta, firmalar sektörle ilgili Pazar hakkında hiçbir bilgiye sahip olmamakta, tasarım ve yeniliğe çok açık olan sektörde hiçbir çalışma yapmamaktadır. Ancak tüm bunların yanında bölgede işbirliği kültürü ileri derecede gelişmiş bulunmaktadır. Ortak üretim, ortak satınalma, ortak pazarlama gibi rekabet gücünü artıracak işbirliği kültürü oldukça dikkat çekmektedir.

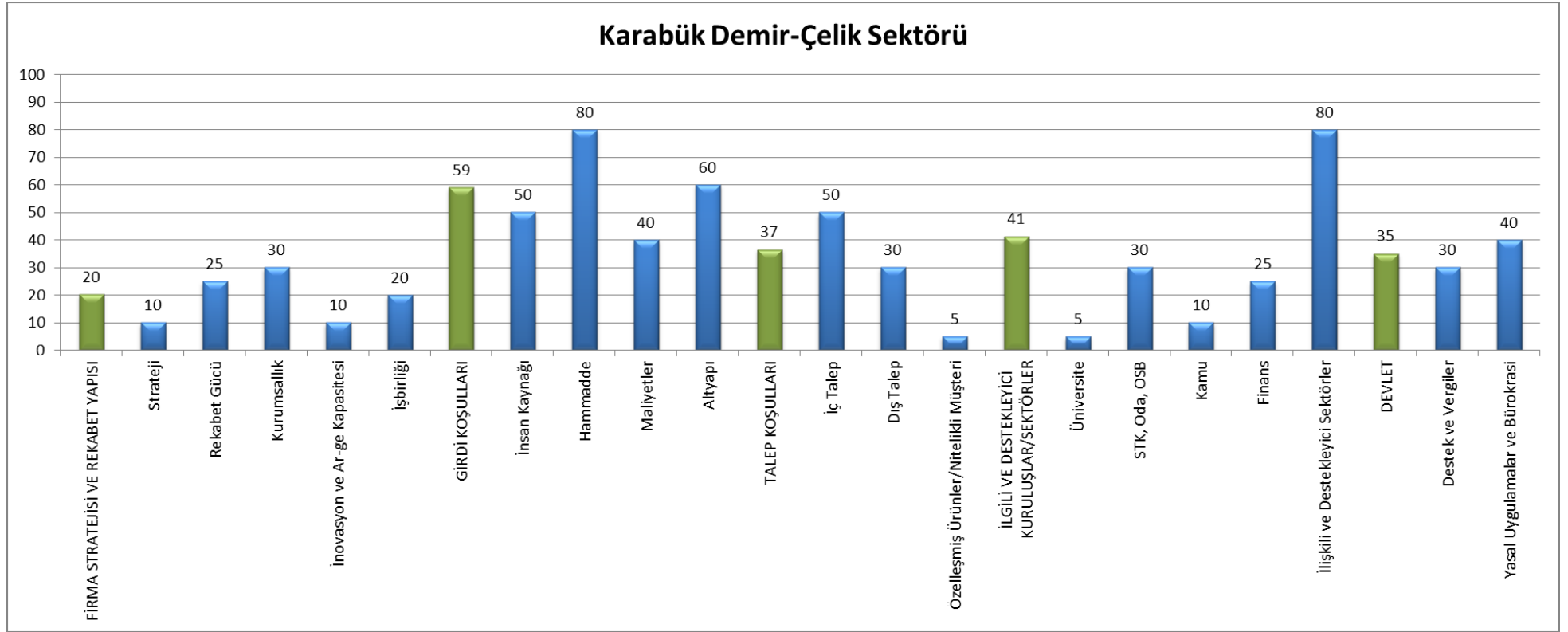
Sektör geleneksel olarak tanımlandığından insan kaynağı konusunda problem yaşanmamaktadır. İnsan kaynağı konusunda dış ticaretle ilgilenecek kişi eksikliği ortaya çıkmıştır. Hammaddeye yakınlık ve kolay erişilebilirlik ayrıca sektörde maliyetlerin çok az oluşu bu bölgeye yüksek bir rekabet gücü şansı tanırken altyapı koşullarındaki yetersizlik bu gücü törpülemektedir.

Sektörün talep koşulları incelendiğinde yurtiçi satışları genellikle balıkçı tekneleri ve az sayıda yat üretimi ile sınırlı olup yurtdışı talepleri yok denecek kadar azdır. Hatta son yıllarda revaçta olan ikinci el satışların talep koşullarını etkilediği aşıkardır. Sektördeki nitelikli müşteri ve özelleşmiş ürünler tasarım ve yenilik bakımından açık olan sektöre ayrı bir rekabet yeteneği eklemektedir.

Bölgede faaliyetteki diğer sektörler gibi bu sektöre de finans kurumlarınca sağlanan özel bir destek bulunmamaktadır. Her ne kadar bölgedeki kamu kurumları sektör teşviği için çalışmalarda bulunsa da, dış ticaret ve markalaşma konusunda aktörler yetersiz kalmaktadır. Kurucaşile’de bulunan eğitim kurumu sektör için faydalıdır ancak en büyük destek üreticilerin bir araya gelerek kurmuş oldukları kooperatiften gelmektedir.

Her ne kadar Bartın dördüncü teşvik bölgesinde bulunsa da bir üst kademe teşviğin uygulanabilmesi için eksik olan ihtisas alanın üreticilere tahsis edilmesi gerekmektedir.

Karabük Demir-Çelik Sektörü Rekabetçilik Analizi



Dayanıklılığı, güvenilirliği, yaygın kullanım alanı, çevre dostu özelliği ve birçok teknik üstünlüğü ile çağdaş toplum yaşantısının ayrılmaz bir parçası olan demir çelik, geçmişten bu yana, sanayileşmenin temelini ve kalkınmanın itici gücünü oluşturan stratejik bir malzemedir.

Firmaların rekabet gücünü etkileyen en önemli unsurlardan biri olan inovasyon ve arge yeteneklerinin geliştirilmesine Karabük'te faaliyet gösteren demir çelik firmalarının önem verilmemektedir. Firma stratejilerinin belli olmaması bölgedeki işbirliği kültürünün gelişmemiş olması da rekabet yeteneğini düşüren faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

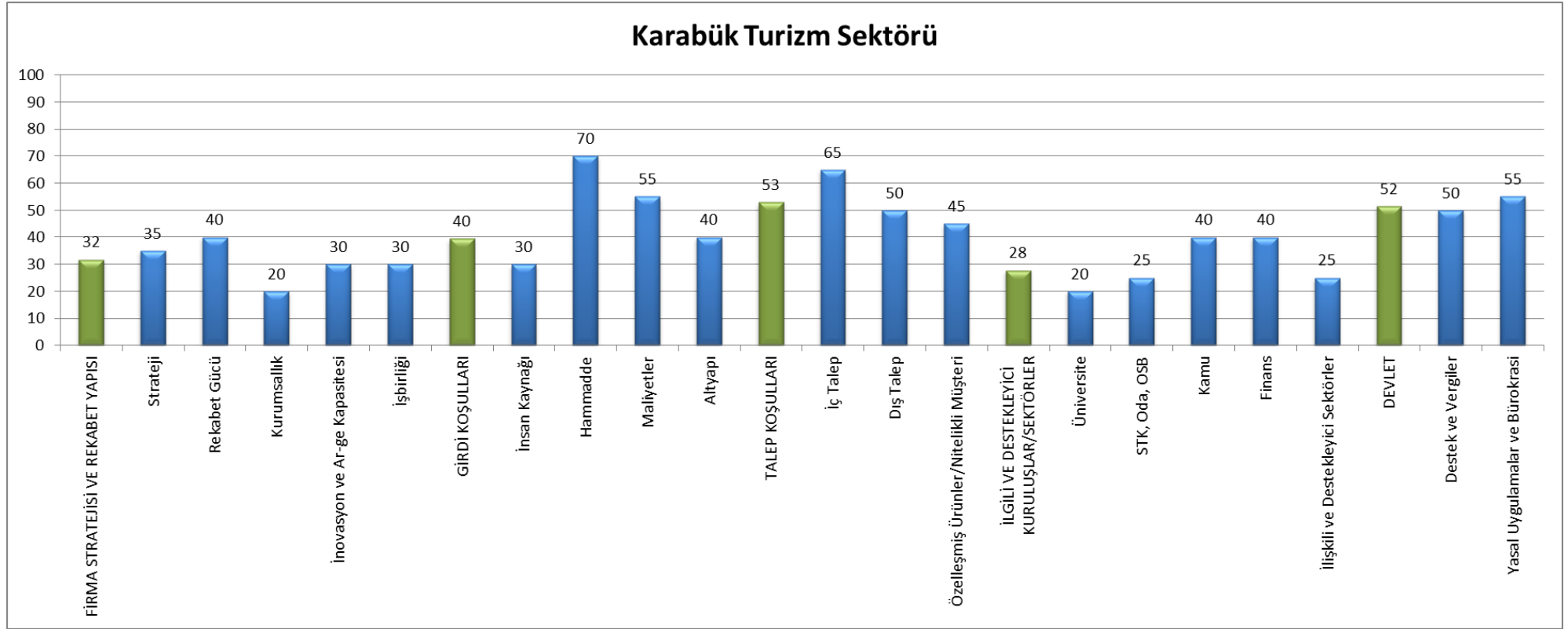
Yine uzun yıllar boyunca şehrin yaşam kültürü haline gelmiş sektörün ne hammadde ne insan kaynağı ne de altyapı bakımından önemli bir sorununun bulunmadığı anlaşılmış ve bu durumun sektörün girdi koşulları bakımından oldukça rekabetçi bir durumda olduğunu göstermiştir.

Sektörün rekabetçi yapısını kıran en önemli faktörlerden birisi özelleşmiş ve katma değer yaratan ürünlerin üretilmemesidir. Talepler genellikle yurtiçi ve özellikle inşaat sektörleri gibi sektörlerden gelmekte ve yurtdışı satışlarının yeterli seviyede olmadığı görülmüştür.

Bölgede faaliyet gösteren üniversitenin sektör firmaları üzerinde onların rekabet yeteneklerini artıracak faaliyetlerinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bölgede sektörle ilgili üniversitenin de dahil olduğu herhangi bir geliştirme projesine rastlanılmamıştır. Kamu tarafından fazla destek görmeyen sektör için Haddeciler Derneği Karabük Şubesi çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Ayrıca, Demir çelik ürünlerinin kullanım çeşitlilikleri bakımından sektörü rekabetçi hale getirebilecek unsurlardan olan ilgili ve destekleyici sektörlerin fazlalığı oldukça dikkat çekmektedir.

Sektöre girebilmek için gerekli finansın öz sermaye olduğu düşünülürse sektöre ilk yatırım oldukça yüksek rakamlardadır. Dolayısıyla devlet teşvik sisteminde bu yatırım maliyetini karşılayacak düzeyde bir paketle sektörü desteklemelidir.

Karabük Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi



Turizm günümüzde Dünya ölçeğinde 1 milyar civarında insanın seyahat ettiği, karşılığında da yaklaşık olarak 950 milyar Amerikan Doları harcamada bulunduğu önemli sektörlerden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin ödemeler bilançosundaki açığın kapatılmasında önemli gelir kalemlerinden biriside turizm geliridir. Karabük'teki turizm hareketliliği 1994 yılında Safranbolu ilçesinin Dünya Miras Şehirler Listesi'ne girmesi ile büyük hız kazanmıştır.

Karabük Turizm sektöründe faaliyet gösteren firmalar incelendiğinde çoğunun yerel imkanlarla faaliyet gösterdikleri kurumsallaşma ve markalaşma konularında hiç yol almadıkları görülmüştür. İşbirliği kültürünün zayıf olarak nitelendirildiği bölgede coğrafi özelliklerden kaynaklanan bir rekabet gücü bulunmaktadır.

Hammaddeye erişim kolaylığı ve sektör maliyetlerin yüksek olmaması bakımından girdi koşulları bakımından yükselen sektör, insan kaynağı eksikliği, eğitim kurumlarının yetersizliği ve altyapı yetersizliği sebepleriyle zayıf kalmaktadır.

Günümüzde trend haline gelmekte olan kültür turizmi kapsamında bölgeye yurtiçinden yoğun bir ilgi bulunmaktadır. Yurtdışındaki talebin ülkenin diğer kültürel bölgelerine göre (Kapadokya,vb.) nispeten az olduğu görülmektedir. Bu sebeple bölgenin yurtdışı tanıtımının daha fazla yapılması ve tur programlarına eklenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Öz sermaye ile kolaylıkla yeni girişimlerin hayata geçirildiği sektöre ulusal politikalarla kamu tarafından gerekli destek de sağlanmaktadır. Üniversite ya da Sivil Toplum Kuruluşları tarafından önemli bir katkı sağlanmazken, eğitim kurumlarının hizmet sektörü için çok önemli olduğu unutulmamalıdır. İldeki turizmle ilgili eğitim kurumlarında hizmet veren öğretim üyelerinin kendi çabaları ile bazı projeler yürüttükleri de kayda değerdir.

Devlet teşviklerinin ve sektörde uygulanan vergilerin işletmelere önemli bir yaptırımı bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin boyutları düşünüldüğünde çok önemli bir sermaye gerektirmediği, vergilerin de tüm sektörlerle aynı olduğu ayrıca yasal uygulama ve bürokrasinin de işletmelere bir külfet getirmediği görülmektedir. Bu bakımdan sektörün rekabet gücü biraz daha artmaktadır.

EYLEM PLANI

Gelişim Eksen						İlgili Bölge						Öncelik seviyesi		
						Zonguldak		Bartın		Karabük				
Eylem No	Eylem	İnovasyon	Rekabetçilik	İşbirliği Ağı Yönetimi (Küme Yönetimi)	Uluslararasılaşma	Mobilya	Metal İşleme	Turizm	Ahşap Yat İmalatı	Turizm	Demir-Çelik	Kısa vade	Orta Vade	Uzun Vade
1	İnovasyon ve rekabetçilik konusunda başarısı kanıtlanmış KOBİ odaklı projelerin Bölgede uygulanması (örneğin Hezarfen KOBİ-İnovasyon-Fikri/Sınai Haklar Projesi)	x	x		x	x	x		x		x	x		
2	Ar-Ge odaklı çalışma ve işbirliklerinin tanıtımı, KOBİlere ar-ge için ağ geliştirme imkanı sağlayan uluslararası katılımcılı, tematik etkinlikler düzenlenmesi	x	x		x	x	x		x		x	x		
3	Tasarım ve ergonomi hususunda bölge işletmelerine vizyon kazandıracak, başarı hikayelerinin de	x	x		x	x	x		x		x	x		

	paylaşıldığı sektör günleri düzenlenmesi													
4	İşbirliği, ağ oluşturma ve ortaklaşa rekabet kültürünün geliştirilmesi, "kümelenme" yoluyla bölgesel rekabetçiliğin artırılması konusunda ilgili Bakanlıkların temsilcilerinin de yer aldığı bilgilendirme etkinlikleri düzenlenmesi		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5	Yönetmeliklerin güçlendirilmesi için KOBİ okulları, yönetici kulüpleri düzenlenmesi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
6	Bölgelerarası ve uluslararası işbirliğini harekete geçirecek sektör platformları kurulması		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
7	Girişimcilik ve iş fikri yarışmaları ile sektörlerde yenilikçi iş/istihdam alanı ve destek hizmetleri geliştirilmesi	x				x		x	x	x			x	x
8	Bilişim teknolojilerinin sektörlerce daha yaygın kullanılmasını teşvik edecek mali destek programları		x		x			x		x		x	x	x
9	İlgili Bakanlıklar, Bölge Ticaret ve Sanayi Odaları işbirliğiyle sektörler için ihracat destek masası kurulması		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

10	KOBİ'lere yönelik yönetim yeteneklerini geliştirici (kurumsallaşma, strateji geliştirme, iletişim vb) temel eğitim paketleri tasarımı ve dış danışmanlarla işbirliği ile uygulama (eğitim + koçluk paketleri)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	Sektör Çalışma Grupları kurulması ve çalışma amacı ve prensipleri, izleme/değerlendirme yöntemi ve yönetim mekanizmalarında kamu/özel sektör ağırlığının netleştirildiği yönetim el kitabı hazırlanması	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
12	Değer zincirinin tamamlanmasına yönelik yatırım yönlendirme		x	x		x	x	x	x	x	x			x
13	Ulusal bazda sunulan ar-ge, uluslararasılaşma, ihracata yönelik destekleri Bölge'de daha etkin tanıtma	x		x	x	x	x		x		x	x	x	
14	Bölgede çalışan niteliği artırmak için hayat boyu öğrenim, yabancı dil, yurtdışında staj/değişim programları gibi programların yaygınlaştırılması, nitelik geliştirme amaçlı dış kaynak kullanımının özendirilmesi					x	x	x	x	x	x	x	x	

15	Dış paydaşlarla işbirliği, danışmanlık hizmeti alımı konusunun her sektörde desteklenmesi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16	Firma bazında inovasyon kapasitelerinin değerlendirilerek Bölge'ye ve sektöre özel tasarlanmış danışmanlık projeleri uygulanması	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
17	Destinasyon yönetimi, turizm markası geliştirme danışmanlığı alınması		x	x	x			x		x		x	x	x
18	Yöresel ürünlerin markalaştırılması ve ticarileştirilmesi için strateji geliştirilmesi ve uygulanması	x	x	x	x			x		x		x		
19	İnternet ve mobil teknolojilerin Bölgenin turizm markasının geliştirilmesi sürecinde etkin kullanımına yönelik proje tasarımı		x		x			x		x			x	

EYLEM PLANININ AÇIKLAMASI

Eylem 1:

İnovasyon ve rekabetçilik konusunda başarısı kanıtlanmış KOBİ odaklı projelerin Bölgede uygulanması

(örneğin Hezarfen KOBİ-İnovasyon-Fikri/Sınai Haklar Projesi)

Bu eylem, üretim sektörleri için kısa vadeli öncelikli olarak önerilmektedir. Bölgede düşük katma değer ve bölge dışı pazarlara açılmada yetersizlik öne çıkmaktadır. Özellikle mobilya sektörü başta olmak üzere, KOBİ'lerin hakim olduğu sektörler, yönetsel sorunların yanında “yenilenememe” handikapıyla karşı karşıyadır. Hızla değişen müşteri beklenti ve tercihleri yönlendirilmemekte, aksine, işletmeler sektörü piyasadan takip etmektedirler. Ürün geliştirme faaliyetleri yok denecek kadar azdır, işletmelerde iyileştirme sadece maliyet azaltıcı süreç iyileştirmelerinden öteye geçmemektedir. Ar-ge faaliyeti gösteren ya da ar-ge ekibi bulunan işletme sayısı düşüktür, ar-ge odaklı devlet destekleri kullanımı yaygın değildir. Bölge, tüm yenilik göstergeleri konusunda düşük performans göstermektedir.

KOBİ'ler için sürdürülebilir rekabetçi ürün/hizmet ortaya koyma sürecinde “fiyat belirleyen firmalar olabilme” stratejisi hiçbir firmada gözlemlenmemiştir. Bölgede hiçbir sektörde kendi alanında teknoloji lideri olan, bir ürünü/hizmeti pazara ilkken sunan firmaya rastlanılmamıştır. Rakip çoktur ve ürün/hizmetle ilgili standartları takip eden konumundadırlar. KOBİ'ler, genellikle, ürün özelliklerinde çeşitlendirme ve zenginleştirme sürecinde öne çıkan hızlı takipçi firmalar arasındadırlar. Ancak Bölge KOBİ'leri, bu konuda da düşük performans göstermekte, küçük iyileştirmeler ya da geliştirmeler dışında katkı ortaya koymamaktadır. Bölge firmaları, ürün/hizmetin rekabete dayanım durumuna göre (niş/korumalı pazar/ürün/hizmet ya da rekabete açık pazar/ürün/hizmet) yavaş takipçi firmalar olarak pazar segmentlerinde çeşitlenme yoluyla sektöre dahil olmaktadır.

Bu kapsamda, daha önce Hükümet Programı'na da girmiş olan, KOBİ'lerde birebir çalışma, danışmanlık hizmetleri sunularak ürün geliştirme, ar-ge süreçlerinde fikri/sınai hakların etkin kullanımı konusunda yönlendirilmeleri gibi başarısı kabul görmüş projelerin Bölgede ve sektör odaklı uygulanması konusunda iletişim ve işbirlikleri geliştirilmesi önerilmektedir. Bu yolla, nitelikli danışmanlık hizmetleri Bölgeye getirilebilecek, işletme içi çalışma ve koçluk gibi KOBİ'lerde inovasyon yönetimi kapasitesini geliştiren, somut faydalar elde edilebilecektir.

Eylem 2:

Ar-Ge odaklı çalışma ve işbirliklerinin tanıtımı, KOBİ'lere ar-ge için ağ geliştirme imkanı sağlayan uluslararası katılımcılı, tematik etkinlikler düzenlenmesi

Bölgesel inovasyon kapasitesinin en önemli unsurlarından olan işletmeler, düşük yenilik faaliyeti sergilemekte ve nitelikli ar-ge projeleri hayata geçirememektedir. Özellikle geleneksel sektörlerde yığılmanın yüksek olduğu TR81 Bölgesi, yenilikçi ve yaratıcı iş fikirleri üzerine kurulmuş iş ve istihdam yaratamamaktadır. Her sektör, sadece maliyet azaltıcı yenilenmeler gerçekleştirmekte, hayatta kalma stratejisi sadece “düşük fiyat” üzerine kurulmaktadır. Yenilikçi ve yaratıcı ürün-hizmet ortaya koyma sürecinin en önemli elemanlarından biri olan Ar-Ge faaliyetleri konusunda ise Bölgede genel bir durgunluk söz konusudur. Bölge piyasasında öncü, lider konumda birkaç işletme dışında ar-ge faaliyeti hemen hemen hiç gerçekleştirilmemektedir. İşletmelerde, tekniğin bilinen durumuna hakimlik yetersizdir ve piyasa/teknoloji/ürün iyileştirmeleri sadece internet, sektörel yayınlar ve bazı durumlarda fuarlarla gerçekleştirilmektedir. TR81 Bölgesinde faaliyet gösteren üretim sektörlerinin nitelikli ar-ge faaliyeti gerçekleştirmek konusunda kapasite geliştirme ve yönlendirilmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak, nitelikli ar-ge faaliyetinin en önemli unsuru olan ar-ge networkleri, işbirliği ve ortak proje geliştirme gibi konularda desteklenmeleri gereklidir. Özellikle uluslararası seviyede kurulacak işbirlikleri ile ar-ge çalışmalarında dış destekli fonlardan yararlanma oranı artırılabilir. Aynı zamanda sektörde teknolojiyi ve trendleri yönlendiren kurum ve kuruluşlarla iletişim ve işbirliği geliştirme fırsatı da sunulacaktır.

Eylem 3:

Tasarım ve ergonomi hususunda bölge işletmelerine vizyon kazandıracak, başarı hikayelerinin de paylaşıldığı sektör günleri düzenlenmesi

Firmalar için her şekilde yenilenerek günümüz pazar koşullarına daha iyi adapte olmak, kümeler için de firmaların bu konudaki faaliyetlerini kolaylaştıracak ve hızlandıracak altyapıyı oluşturmak doğru tercihtir. Geçmişte olduğu gibi yıllarca süren marka sadakati artık aylar bile sürmemekte, taklit ve düşük kalite mal/hizmet sunan rakipler fiyatları hızla düşürmektedir. İnovasyona sürekli yatırım yapmayan markalar değerlerini korumakta zorluk çekmektedir Bölge’de özellikle mobilya ve ahşap yat tekne imalatı sektöründe bilinirlik en önemli sorunlar arasında sayılabilir.

Mobilya ve ahşap yat sektöründe ürün geliştirme ve katma değer yaratımının en kritik unsurlarından biri “endüstriyel tasarım”dır. Bölgede gerçekleştirilen saha çalışmasında bu konuda faaliyet gösteren işletmelerin profesyonel niteliği oldukça düşüktür. Bölgede markalaşma çabaları ve yatırımları da yetersizdir. Sadece üretim sektörü değil, hizmet sektörünün de butik hizmet sunma sürecinde endüstriyel tasarımı etkin kullanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Her sektörün, daha katma değerli, cazip ve sofistike müşterilere hitap eden ürün/hizmet ortaya koyma sürecinde en önemli silahı estetik ve görselliktir. Sorun çözücü, yüksek zevklere hitap eden, ergonomik ve özgün ürünler yoluyla, markalaşma ve katma değer artırımını elde edilebileceği gibi, ürün/hizmetler için daha nitelikli beklentileri olan sofistike müşterinin de bölgeye çekilmesi mümkün olabilecektir. Endüstriyel tasarım konusunda güçlü işbirlikleri geliştirilmelidir. Bu yolla, uzun ve riskli ar-ge süreçlerine alternatif olarak son ürün yenilenmesi ve estetik yoluyla ürün/hizmet değeri artırılabilir. Ülkemizde son yıllarda oldukça bilindik hale gelen Endüstriyel Tasarım Bölümleri kadar, Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu (ETMK) da bu konuda verimli işbirlikleri geliştirmek için uygun bağlantılardır.

Eylem 4:

İşbirliği, ağ oluşturma ve ortaklaşa rekabet kültürünün geliştirilmesi, "kümelenme" yoluyla bölgesel rekabetçiliğin artırılması konusunda ilgili Bakanlıkların temsilcilerinin de yer aldığı bilgilendirme etkinlikleri düzenlenmesi

Rekabetçi firmalar ve bölgeler konusunda en bilinen çalışma Michael Porter'a aittir. Porter, Ulusların Rekabet Üstünlüğü çalışmasında ticarete lider 10 ülkenin rekabet başarısı modellerini incelemiştir. Porter'ın analizleriyle ulaştığı en önemli rekabet kriteri inovasyon yapabilme yeteneğidir. Porter, inovasyonun her türünün (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, iş modeli geliştirme gibi) rekabet avantajı sağladığını belirtirken, inovasyon kaynaklarının özellikle firma dışı hatta sektör dışı kaynaklar olduğuna dikkat çekmektedir. İnovasyon kavramıyla ilgili son yıllarda gelişen önemli paradigmalardan biri olan açık inovasyon paradigmasını da vurgulamaktadır ki, inovasyon için sadece işletme içi fikirler/kaynaklar ve bilgi kullanıldığında başarı oranı düşük olmasına karşın sektör dışı, işletme dışı, hatta rakiplerden gelen verilerin değerlendirilmesi yoluyla ortaya konulan projelerin başarı oranı da artmaktadır. Dolayısıyla Bölgede yer alan sektörlerle ilgili aktörlerin arasında paylaşım ve işbirliği ortamının yaratılmış olması inovasyon sistemini kuvvetlendirerek rekabetçi gücü geliştirmeye etki edecektir.

Porter, aslında bölgesel ya da ulusal inovasyon sistemi denilen sistemi, sektör ve bölge bazına indirgeyerek kümelenmeleri tanımlar. Kümelerin en önemli özelliği, bu sistemin aktörleri arasında vizyon birliği ve sürekli iletişim/işbirliğinin geliştirilmiş olmasıdır. Porter'ın tarifine göre kümeler: "belli bir coğrafi bölgede belli bir sektörde faaliyet gösteren, birbirleri arasında rekabet olmasına karşın işbirliği de bulunan firmalar, tedarikçiler, hizmet sağlayıcıları ve ilgili kurumlardır. (örneğin üniversiteler, ticaret/sanayi odaları, kamu kurumları gibi)" (innoCentric, 2013)

Yukarıdaki tanımda kümeleri bölgesel yığılaşmalardan ayıran en önemli unsurların başında "işbirliği" gelmektedir. İşbirliğinin sürekliliği ve küme aktörleri arasındaki vizyon birliği de sıradan bir yığınla kümeyi ayırdeder. Çoğu küme doğal olarak oluşma yolundadır, çünkü coğrafi yakınlıkla birlikte özelleşmiş tedarikçilere ulaşım, insan

kaynağı ve sektöre özel hizmetlere erişim kolaylaşabilir. İnovasyon süreçlerini hızlandırıcı, gözlemleyerek veya taklit ederek adapte olma, uzmanlaşma yoluyla trendler ve sektörel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme ve bilgi/know how'a daha rahat ulaşım gibi avantajlar da sağlanır.

Eylem 5

Yönetsel yeteneklerin güçlendirilmesi için KOBİ okulları, yönetici kulüpleri düzenlenmesi

TR81 Bölgesinde analiz edilen tüm sektörlerin “düşük fiyat” rekabeti yaptıkları, kısıtlı pazarda, birbirleriyle genellikle aynı müşteri grubuna hitap ettikleri belirlenmiştir. Durum, özellikle turizm sektöründe o denli sorunlu hale gelmiştir ki, çoğu turizm işletmesi oldukça düşük gelirle, özsermaye ve aile işi olması nedeniyle ayakta durabilmektedir. Özellikle turizm sektörü başta olmak üzere, tüm sektörlerde güçlü bir paradigma değişimi, yeni iş modeli geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ahşap yat/tekne imalatçıları ise talebin sürdürülebilirliği sorunu yaşarken, hiçbir zaman kurumsallaşma, yönetim yetenekleri geliştirme, büyüme stratejisi tasarlama, altyapı iyileştirme gibi faaliyetleri finanse edememişlerdir. Diğer sektörler de, bireysel çalışma ve dışa kapalılık, güçlü bir sektör STK’sı bulunmaması nedeniyle kısıtlı kaynaklarıyla faaliyet göstermekte, sektörlerin hiçbirinde ortaklaşa rekabet ve işbirliğiyle elde edilebilecek sinerji ortaya koyulamamaktadır. Birlikte olamamak, ortak ses çıkaramamak lobi gücü de geliştirilememesine, sektörlerin ulusal/bölgesel politika yapıcılar, hizmet sağlayıcılar nezdinde yeterince temsil edilememesine neden olmaktadır. Ancak, bölgede “kümelenme” ile asıl hedeflenen, işbirliği ve ortaklaşa rekabet yeteneği geliştirme yoluyla sektörlerin bir iş modeli/paradigma değişikliğine sürüklenmesi, “düşük fiyat”la rekabet stratejisinin yerini sunduğu özgün, öncü ürün/hizmetlerle markalaşmış, katma değer yaratan, daha nitelikli istihdam sağlayan sektörlerle dönüştürme sürecini yönetmesidir.

Bölgede gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde, işletmelerin yönetim stratejilerini geliştirme süreçleri, kurumsallaşma seviyeleri, işletme yönetiminin kendini yenileme seviyesi ve kalite sistem belgelendirilmesi hususları hakkında bilgi toplanmıştır.

Sektör ayrımı olmaksızın, analiz edilen grubun büyük oranda aile işletmeleri olması, vizyon ve stratejilerinin hazır olmaması, geleceğe dönük plan, yatırım ön çalışması veya projelerini sözlü olarak da ifade etmekte yetersiz kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu gözlem, Ticaret ve Sanayi Odası ya da Üniversite görüşmelerinde de teyit edilmiş,

kendilerince düzenlenen eğitim ve kapasite geliştirme programlarının sınırlı katılımıyla gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.

Özellikle sektöründeki trendi anlayıp yorumlayabilen, orta ve uzun vadeli planlarına aktarabilen, özsermaye yada diğer fonları bu plana göre devreye sokan işletme sayısı birkaç tanedir. Çoğu işletme, yönetim zafiyeti nedeniyle zor günler geçirmektedir. Özellikle de turizm sektöründe “mikro” boyuttaki işletmelerin yönetimleri, kurumsallaşma konusunda yeterli özeni göstermemekte, aile şirketleri de büyüme sıkıntıları çekmektedir.

Bölgede, işletmelerin, sektörünü ve ilişkili unsurları daha iyi analiz ederek, kısa, orta – uzun vadede çözümler üretebilecek, ulusal/bölgesel gelişmeleri değerlendirerek işletmesi için gelişme stratejileri ortaya koyabilecek yönetim yeteneklerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Mevcut durumda görülen ise, işletmelerin bölgesel paydaşlarca sunulan eğitim, danışmanlıklara yeterince değeri vermediğidir.

Bölge için önerilen sistem ise, işletme yöneticilerinin örnek alacakları özel sektör yöneticileri başta olmak üzere, nitelikli eğitmen ve danışmanların içerildiği bir “KOBİ Okulu” yada “Yönetici Kulübü” yapısıyla, sektör yöneticilerinin ilgilerinin çekilmesi ve uzun soluklu eğitim ve koçluk seansları içeren bir tasarım uygulanmasıdır.

Eylem 6

Bölgelerarası ve uluslararası işbirliğini harekete geçirecek sektör platformları kurulması

Saha ziyaretleriyle elde edinilen önemli gözlemlerden biri, Bölge Sanayi ve Ticaret Odalarının faaliyetlerinin işletmeler tarafından değerli bulunmaması, sektörlerle yönelik hizmetlerin ve değişen piyasa koşullarına işletmelerin adapte olması sürecinde ihtiyaç duyulacak pratik bilgilerin paylaşılmamasıdır. Sektörlerin ortak sesi niteliğindeki sivil toplum kuruluşu sayısı azdır ve faaliyetler “rekabet gücünü artırma konusunda işletmelere destek olma” açısından yetersizdir.

Gerek bölgesel aktörlerle iletişim sağlayacak gerek sektöre özel sorunların ortak platformda tartışılarak çözüm üretilecek yapılara her sektörde ihtiyaç duyulmaktadır.

Üretim ya da hizmet sektörü fark etmeksizin bir diğer sorun da, piyasanın iyi izlenememesi, dış işbirliklerinin azlığıdır. Bölgesel ekonominin sadece ihracatla değil bölgeler arası ticari işbirliklerinin artmasıyla gelişeceği unutulmamalıdır. Dışa açılım ve bölgelerarasılaşma işletmelerin farklı müşteri segmentlerini daha iyi tanıyabilmesi ve “satabilme” yeteneğini geliştirmesini sağlar.

Ancak, hem uluslararası hem bölgeler arası çalışma sürecinde işletmelerin ve işbirliklerinin koordine edilmesi ve sürecin profesyonelce yönetimi gereklidir. Yönetim yetenekleri konusunda desteğe ihtiyaç duyan işletmelerin, dışa açılma, yeni iş ve işbirlikleri geliştirme sürecinde moderasyonunu sektör platformları ya da güçlü bir sektör STK’sının gerçekleştirmesi önemlidir. Bu STK’nın ya da platformun kurulması, yönetim ve işleyiş süreçleri konusunda dış danışmanlarla çalışmaya hazır olunması ve nitelikli personel istihdamı ile sektör platformlarını değer yaratan kurumlar halinde organize etmek gereklidir.

Eylem 7

Girişimcilik ve iř fikri yarışmaları ile sektörlerle yenilikçi iř/istihdam alanı ve destek hizmetleri geliştirilmesi

Girişimciler, bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmeleri için değerli katkılar sunan, risk alan yatırımcılardır. Mevcut iř ve istihdam piyasasına katkı sağlar, ilişkili oldukları sektör için değer yaratan çözümler ortaya koyarlar. Özellikle de yenilikçi iř fikirleri üzerine gelişen iř modelleri ile de orta/uzun vadede Bölgeler için yüksek katma değerli ürün/hizmet ortaya koyma potansiyeli sahip olduklarından, tüm ulusal/sektörel vizyon belirleme çalışmalarının önemli unsurlarından biridirler. Girişimciler, büyük ekonomilerin yenilikçi lokomotifleri olarak değerlendirilirler. Giriřimcinin risk alma ve yenilikçi çözüm üretme, sektörde mevcut problemleri çözme, maliyetleri azaltma, girdi verimini artıran yöntemler kullanma yoluyla yarattığı katma değer Bölge için uzun vadede değer yaratacaktır. Nitelikli girişimciler eğitimleri ve farklı sektörlerdeki deneyimlerini de taşıyarak sinerji yaratırlar.

Özellikle yenilik düzeyi konusunda tüm sektörlerin düşük performans gösterdikleri belirtilmiştir. Bu açıdan girişimciler, sektörlerle yan/destek hizmet sunacak, yazılım, otomasyon gibi inovasyon platformlarını da sektörün kullanımına açacaklardır. Giriřimcileri sektörlerle yönlendirmek, yeni iř modelleri geliştirme konusunda teşvik etmek için yarışmalar, medya etkinlikleri, tanıtım ve özendirme faaliyetleri önerilmektedir.

Eylem 8

Bilişim teknolojilerinin sektörlerce daha yaygın kullanılmasını teşvik edecek mali destek programları

Amerikan Time Dergisi'nin inovasyon konulu sayılarından birinde, gelecekteki ürün ve hizmetlerin %80'inden fazlasının henüz icat edilmediği oranı verilmiştir. Bu oran, gelecekteki ürün ve hizmetlerin çoğumuz için henüz tahmin edilemeyen ve şekillendirilemeyen geliştirmeler, iyileştirmeler üzerine şekilleneceğini de ortaya koymaktadır. Bu ürün ve hizmetlerin gelişmesindeki ana güç ise kilit kolaylaştırıcı sektörler dediğimiz sektörler ve teknolojilerdir. Örneğin nanoteknoloji, yarı iletkenler, mikro ve nanoelektronik, ileri malzemeler, biyoteknoloji gibi teknolojiler geleceğin rekabetçi ürün ve hizmetlerinin şekillendirilmesinde kritik teknolojilerdir. Küme oluşumları ar-ge ve inovasyon hedeflerini belirlerken bu teknolojilerle sağlanacak sinerjiyi ve yenilik ve ilk olmakla elde edilebilecek rekabet avantajlarını gözardı etmemelidirler. Bilişim sektörü de bu sektörler gibi, kilit kolaylaştırıcı sektör olarak değerlendirilir.

Özellikle kısıtlı iyileştirmeler gerçekleştiren, yeni ürün/hizmet geliştirme oranı, ar-ge çalışmaları, ürün/hizmet geliştirme yatırımları düşük olan sektörler için bilişim sektörüyle entegre ürün/hizmet geliştirilmesi önerilmektedir. Örneğin turizm sektörü ve yazılım/bilişim sektörünün kesişmesiyle ortaya çıkan başarılı ürünler arasında Booking.com ya da otellerin web üzerinden rezerve edilmesini sağlayan sistemler verilebilir. Bilişim sektörü, sunduğu yenilik alternatifleriyle, Bölgede düşük inovatif performans gösteren sektörleri hareketlendirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, her sektörden işletmelerin, aldıkları mali desteklerin uygulanması sürecinde bilişim/yazılım/otomasyon ekseninde çalışmalar gerçekleştirmeleri tercih edilmelidir.

Eylem 9

İlgili Bakanlıklar, Bölge Ticaret ve Sanayi Odaları işbirliğiyle sektörler için ihracat destek masası kurulması

Analiz edilen ahşap yat/tekne imalatı, mobilya, demir-çelik, makine imalat sektörlerinde KOBİ ölçeğinde faaliyet gösteren işletmelerin ihracat departmanına ve know how'ına sahip olanlarının sayısı oldukça düşüktür. İhracat münferit gerçekleşmekte, işletmelerde bu faaliyeti sürdürülebilir hale getirecek kapasite bulunmamaktadır.

Geçmişte Bölgede başarılı örneklerinin gerçekleştirildiği “Ortak İhracat Birimi/Masası” hizmetinin, ihracata yeni başlayan/hazırlanan sektör işletmelerinin bu süreci kolaylıkla sonuçlandırması, yabancı dil ve uzman personel desteği sağlanarak ihracatı sürdürülebilir hale getirebilmelerinin desteklenmesi önerilmektedir.

Eylem 10

KOBİlere yönelik yönetim yeteneklerini geliştirici (kurumsallaşma, strateji geliştirme, iletişim vb) temel eğitim paketleri tasarımı ve dış danışmanlarla işbirliği ile uygulama (eğitim + koçluk paketleri)

KOBİ'lerde en sık rastlanılan sorunlar arasında çalışan niteliği geliştirme, beceri ve bilgileri güncelleme çabalarının bulunmaması gelmektedir. Sektör ayrımı olmaksızın çoğu işletme kurumsal gelişim ve çalışan yeteneklerini geliştirmeye yatırım yapmamakta, bu konuyu gereksiz görmektedir. Oysa çalışan yetenekleri ve çalışanların yönetime aktardıkları iyileştirme fikirleri, yeni ve yaratıcı ürün/hizmet ortaya koyma konusunda işletmelerin en önemli silahıdır. Özellikle turizm sektöründe çalışan niteliği, müşterilerin tekrar gelmesi kadar sektörün gelecekteki müşteri kitlesini ve kaliteyi etkileyen en önemli unsurdur. Bu bağlamda, gerek kaynak yetersizliği, gerekse iş yoğunluğu gibi gerekçelerle uygulanamayan eğitim ve yetenek geliştirme çalışmaları konusunda desteklenmeleri gereklidir. Gerek ortak eğitimler, gerek firma ziyaretleri gibi yöntemler bir araya getirilerek, nitelikli eğiticiler ve danışmanların Bölgede hizmet vermesi teşvik edilmeli, işletmeler sisteme adapte edilmelidir. Çalışanlar ve yöneticilerin teşviki için sertifikalı programlar, interaktif ve güncel içerik sunan eğitimciler, birbirini tamamlayan içerik gibi hususlar dikkate alınmalıdır. Ayrıca eğitimlere katılan kitle arasında iyi bir işbirliği geliştirilmesi, ağ oluşturmanın desteklenmesi de hem katılımın sürdürülebilirliği hem de eğitim + koçluk programının itibarının yükseltilmesi için önemlidir. Üretim veya hizmet sektöründeki işletmelerin yeni pazarlara açılma, bayi ağı geliştirme, tanıtım ve markalaşma konusunda bilgilendirilmesi ve pratik yöntemler konusunda eğitim almaları gerekmektedir. Bölge işletmelerinin, özellikle, daralan pazarda ve bölgede proaktif tanıtım/pazarlama yöntemleriyle müşteri portföyünü geliştiren diğer bölgelerin firmalarını örnek olarak izlemeleri önerilmektedir. Bu amaçla, eğitim programlarının her modülüne bu işletmelerin CEO'larının davet edilmesi, programların cazibesini artırmak için fırsattır. İnternet üzerinden alışveriş gibi son dönemde gelişen trendleri anlayıp daha iyi hazırlanmak, yeni pazarlara açılma ve bu süreçte uygulanması gereken doğru stratejiler konusunda bilgilenecek gerekmektedir.

Eylem 11

Sektör Çalışma Grupları kurulması ve çalışma amacı ve prensipleri, izleme/değerlendirme yöntemi ve yönetim mekanizmalarında kamu/özel sektör ağırlığının netleştirildiği yönetim el kitabı hazırlanması

Sektörlere yönelik hazırlanan 2023 vizyonları, ulusal politika ve programların tümünün 4 ekseninde kesiştiği ve bu eksenlerin eylem planı içeriği geliştirilirken yatay hususlar olarak dikkate alındığı belirtilmişti. Bölgede faaliyet gösteren sektörlerin düşük rekabet gücüyle hayatlarını sürdürmeleri, sektöründe öncü ve ilk ürün/hizmetleri ortaya koymamaları, büyük ölçüde “düşük fiyat” üzerinden rekabet etmeleri, düşük ihracat oranları ya da uluslararası işbirlikleri/ortaklık projelerinin bulunmayışı gibi problem alanları da eylem planı geliştirilirken dikey hususlar olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, raporda sıklıkla vurgulandığı üzere iş yapış yöntemlerinin, sektörü ve trendi izleme mekanizmalarının, yönetim ve strateji geliştirme yeteneklerinin köklü bir değişim geçirmesi, her sektörde, uzun vadeli bir kültür/paradigma değişimi süreci yaşanmalıdır.

Uzun vadeli bir proje olan ve nitelikli bir koordinasyon gerektiren bu süreci, nitelikli bir ekiple, işletmelerin de sürece dahil olarak yönlendirebildiği Çalışma Grubu ya da sektör platformunun yönetmesi önerilmektedir. Bu yolla, özel sektör yeterince temsil edilebilecek, aynı zamanda sektörlerinde ihtiyaç duyulan dönüşümü anlamak ve yönetmek durumunda kalacaklardır. Burada önerilen yapı, bir nevi, kümelenme altyapısını da kuracak küme yönetim mekanizmasıdır. Ancak, geçmişte de denenen işbirliği girişimlerinin sonuçsuz kalması ya da işletmeleri yeterince tatmin etmeme nedeni systemsizlik ve kabullenilmiş bir ortak vizyon etrafında çalışamamaktır. Bu handikapın önlenmesi amacıyla yönetim süreçlerinin, çalışma prensiplerinin ve faaliyetlerin, elde edilmesi gereken çıktılar ve zamanlamalarının önceden belirlenmesi önerilmektedir. Bu amaçla da sektör platformları için yönetim el kitabı hazırlanması ve platformların bu kaynağa göre çalışıp çalışmadığının izlendiği, gelişmelerin izleme/değerlendirme ile sürekli kontrol altında tutulduğu bir süreç önerilmektedir.

Eylem 12

Değer zincirinin tamamlanmasına yönelik yatırım yönlendirme

Bölgeye yönelik araştırma yapan yatırımcıların, özellikle mobilya sektörü başta olmak üzere, hammadde ve yarı malzemelerin tümünü Bölge dışından temin eden sektörlerle yönlendirilmesi önerilmektedir. Turizmde, yan ve destek hizmetler ya da eğlence/etkinlik faaliyetleri gibi eksiklikler her paydaş tarafından vurgulanırken, ahşap yat/tekne imalatında ise özel tasarlanmış mobilyalar ya da aracılık hizmetleri gibi eksiklikler öne çıkmaktadır. Bu tespit, özellikle inovatif yeni girişimcilerin yönlendirilmesi için önemlidir, bölge içi iş ilişkilerinin artması ve sektör ağ yapısının güçlenmesini de sağlayacaktır.

Eylem 13

Ulusal bazda sunulan ar-ge, uluslararasılaşma, ihracata yönelik destekleri Bölge'de daha etkin tanıtma

Saha çalışmalarında gözlemlenen bir diğer husus da, Bölgede Kalkınma Ajansı fonu (ve bazı üretim işletmelerinde KOSGEB destekleri) hariç hiçbir kaynak hakkında bilgi bulunmamasıdır. İşletmeler bu konuda bilgilendirilme ihtiyaçlarını dile getirmektedirler. Çok farklı kaynaklardan, farklı fazlarda kullanılabilecek, farklı mekanizmaları olan desteklerin, ya sektör platformları ya da ticaret/sanayi odalarının ilgili meslek gruplarınca ön değerlendirmeden geçirilerek, üzerinde yorumlarla birlikte ve düzenli olarak (her duyuru iletildiğinde paylaşma şeklinde değil, aylık/haftalık bülten gibi sabit formatlarda) işletmelerle paylaşılması önerilir. Bürokrasi çokluğu, önyargı, destek süreçlerine hakim olmama gibi nedenlerle kullanılmayan desteklerin standart bilgilendirme ve yönlendirmelerle kullanım oranı artırılmalıdır.

Eylem 14

Bölgede çalışan niteliği artırmak için hayat boyu öğrenim, yabancı dil, yurtdışında staj/değişim programları gibi programların yaygınlaştırılması, nitelik geliştirme amaçlı dış kaynak kullanımının özendirilmesi

Günümüzde KOBİ'lerin rekabet güçleri inovasyon kapasiteleri ile doğru orantılıdır. Artık sadece birkaç yenilikçi ürünle rekabet avantajı sağlamak imkansız hale gelmiştir. Hızlı bir değişimin söz konusu olduğu günümüz rekabet ortamında, yeni bir ürünün piyasadaki hâkimiyeti çok kısa sürmektedir. Bir KOBİ'nin istikrarlı şekilde büyüyebilmesi için sürekli inovasyon yapması gerekmektedir. KOBİ'lerin, inovasyon çalışmalarını sonuçlandırarak, katma değer yaratan ürünler ortaya çıkarması için temel girdisi nitelikli insan kaynağı olan bir sürecin yürütülmesi gerekmektedir.

Kısıtlı kaynaklar ve yönetim kademelerinde önyargılar nedeniyle işbaşı eğitimler yetersizdir. Sektör ayrımı yapılmaksızın, işletme içi eğitim almış, çalışanlarını bazı eğitim programlarından yararlandırmış, bilgi ve becerilerini güncellemeleri açısından desteklemiş firma sayısı yok denecek kadar azdır. Üstelik tüm sektörlerde, Bölge üniversite/yüksekokul mezunlarının gerekli donanımlara sahip olmadığı, iş hayatında pratik çözüm üretemeyen, girişken olmayan bireyler olduğu belirtilmektedir. Teknik ve sosyal beceriler açısından yeterli görülmemelerine rağmen, işletme içi oryantasyon süreci dışında eğitim imkanları kullanılmamaktadır. Çalışan becerileri değişen müşteri tercih ve beklentilerini karşılama konusunda yetersiz kalmakta, her işletmenin en önemli kaynağı olan beşeri sermaye yeterince verimli kullanılamamaktadır.

Bölge çalışanlarının yeteneklerinin güncellenmesi, kültür ve bilgi düzeylerinin artırılması, farklı uygulamaları takip edebilmeleri konusunda yurtdışı staj ve eğitimlerin yer aldığı, sektöre göre uygun sezonlarda organize edilebilecek hayatboyu öğrenim projelerinin organize edilmesi önerilmektedir. Bölgede yaşanan çalışan/hizmet kalitesi sorunlarının orta ve uzun vadede azaltılması için bu tür eşleştirme, eğitim ve danışmanlık imkanları Bölgede daha iyi tanıtılmalı, sadece üniversite/yüksekokullar için değil sektör çalışanları için de hayatboyu öğrenim projeleri imkanlarından üst düzeyde yararlanılmalıdır.

Eylem 15

Dış paydaşlarla işbirliği, danışmanlık hizmeti alımı konusunun her sektörde desteklenmesi

IBM'in 2012'de gerçekleştirdiği küresel çalışmasında, cesur ve yenilikçi şirketlerin daha yüksek performanslı olduklarını, yüksek performanslı şirketlerin de işbirliği yapma konusunda diğerlerine göre %28 daha başarılı oldukları ortaya konulmuştur. Bölgede yerleşik eğitim/danışmanlık imkanlarının azlığı, işletmelerin bu tür ihtiyaçlarının farkında olmasının da önüne geçmektedir. Kültür olarak, Bölge dışından gelen her uzmana önyargı ile yaklaşan, işbirliği sergilemek konusunda isteksiz bir yapıya sahip sektör işletmelerinin strateji geliştirme, inovasyon yönetimi, ar-ge faaliyetleri, kurumsallaşma, çalışan/hizmet/ürün iyileştirme, farklı pazar/müşteri grupları için farklı tanıtım/pazarlama/ihracat yol haritaları geliştirme ve uygulama gibi çok farklı konulara dış paydaşlarla işbirliğine hazır olmaları gerekmektedir. Bu süreçte, işletmelerin daha olumlu yaklaştığı desteklerde (örneğin Kalkınma Ajansı destekleri) temel rekabetçilik sorunlarını da içerecek ve bu konuda profesyonel işbirlikleri geliştirecek şekilde yönlendirilmeleri önerilmektedir. Bu aşamada sektör paydaşlarının rolü de önemlidir. Bölgede, danışmanlık hizmetleriyle elde edilmiş başarı hikayeleri de sıklıkla paylaşılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, günümüzde dış paydaşlarla her hususta işbirliği yapamayan, destek ve karşılıklı fikir/bilgi akışı sağlamayan işletmeler rekabetçi yeteneklerini de kaybetmektedirler.

Eylem 16

Firma bazında inovasyon kapasitelerinin değerlendirilerek Bölge'ye ve sektöre özel tasarlanmış danışmanlık projeleri uygulanması

Bir işletmenin inovasyon kapasitesini oluşturan bileşenler 4 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; strateji, insan kaynağı, bilgi/iletişim ağları ve finansmandır. Bir KOBİ'nin "sürekli inovasyon yeteneği" kazanabilmesi için öncelikle mevcut durumdaki inovasyon kapasitesinin ortaya konulması gereklidir. İşletmenin mevcut durumdaki inovasyon kapasitesi firma yöneticisi tarafından ölçümlenmelidir. KOBİ yöneticisi, firma dışından bir uzmanla beraber çalışarak sonuçlardaki objektifliği garanti altına alabilir.

Üretim ya da hizmet sektörü ayrımı yapılmadan, firmalar için her şekilde yenilenerek günümüz pazar koşullarına daha iyi adapte olmak için bu konudaki faaliyetlerini kolaylaştıracak ve hızlandıracak altyapıyı oluşturmak doğru tercihtir. Geçmişte olduğu gibi yıllarca süren marka sadakati artık aylar bile sürmemekte, taklit ve düşük kalite mal/hizmet sunan rakipler fiyatları hızla düşürmektedir. İnovasyona sürekli yatırım yapmayan markalar değerlerini korumakta zorluk çekmektedir. Bölge işletmelerinin daha yüksek katma değer elde etmeleri, marka bilinirliği ve sadakati elde etmeleri, büyüme ve ticari başarıyı sürdürebilmelerinin yolu işletmelerin inovasyon kapasitelerini artırmaktan geçer.

Firmaların bireysel inovasyon kapasiteleri, bölge inovasyon sistemi için de en kritik verilerdir. Yenilenme sürecinde firmalara profesyonel destek sağlanması ve kapasite artırımı çalışmalarının kişiye/firmaya özel (tailor-made) tasarlanmasının ilk adımı inovasyon kapasitesi ölçümü ve raporlamadır. Bu konuda profesyonel danışmanlık hizmeti alınması ve sektör bazlı, inovasyon kapasitesi artırımı çalışmaları planlanması önerilmektedir.

Eylem 17

Destinasyon yönetimi, turizm markası geliştirme danışmanlığı alınması

Turizm sektöründe rekabetçiliğin ana unsurlarından biri de marka bilinirliğinin yüksekliği, turizm yan/destek hizmetleri konusunda güçlü performans ve müşteri memnuniyeti olarak öne çıkmaktadır. Üstelik müşterilerin turizm kararlarını en fazla etkileyen unsurlar arasında bölge markalarının ulusal ve uluslararası platformlarda sıklıkla anılması, medya haberlerine konu olması, internette sıklıkla rastlanması, hakkında olumlu eleştiriler yapılıyor olması, çevreci-sürdürülebilir imajı, yerel ürünler ve hizmetlerle ilgili yüksek bilinirlik gibi öğeler de yer alır.

Bu kapsamda, Bartın ve Karabük'te sürdürülebilir ve değer yaratan turizm ekonomisini güçlendirme için kapsamlı bir “destinasyon yönetimi” çalışması başlatılması önerilmektedir. Destinasyon yönetimi turizm işletmeleri ve paydaşlarının yanında sanayi, kamu ve bölgesel kurumların destinasyonun geleceğini tasarlama ve yönetme süreci olarak adlandırılabilir. Bölgede destinasyon yönetimi konusunda know how geliştirilmesi, bu süreçte de yurtiçi-yurtdışı başarılı örneklerin incelenmesi önerilmektedir. Destinasyon yönetimi, paydaşlar arası kurallı ve iyi iletişime ihtiyaç duyan bir işbirliği süreci gerektirir.

Destinasyon yönetimi süreci bölge turizm yapısına ve müşteri türü/tercihine göre detaylı bilgi havuzu oluşturmak ve bu veriler üzerine bütün paydaşlarca belirlenmiş ortak vizyona hizmet eden, uzun soluklu bir proje yönetimi sürecidir. Bu süreç, bölge markası yaratılması ve turizm itibarının artırılmasına yönelik faaliyetler içermeli, eşzamanlı olarak da işletmelerin ürün/hizmet kalitesinin artırılması, değer zincirinin kuvvetlendirilmesi, ortak marka-bölge markası için “mesaj birliği” içeren profesyonel bir tanıtım kampanyası yürütülmelidir.

Eylem 18

Yöresel ürünlerin markalaştırılması ve ticarileştirilmesi için strateji geliştirilmesi ve uygulanması

Bölgede, geniş orman arazisine sahip olmak, el sanatları konusunda beceri, yüksek turizm potansiyelini değerlendirmek amaçlı yöresel ürünler üretilmekte, başta turistler olmak üzere, bölge ziyaretçilerine satış yapılmaktadır. Bu ürünler ayrıca tarihi ve kültürel değerleri temsil etmekte, Bölgenin temsil edildiği tanıtım platformlarında sergilenmektedir.

Ülkemizde oldukça yaygın bir problem olan yerel ürünlerin katma değer düşüklüğü ve bölgesel ekonomiye, istihdam ve sosyal hayata katkı seviyesinin azlığı problemi TR81 Bölgesinde de hakimdir. Yöresel ürünlerin Bölge dışında tanınması, bilinirliği düşüktür, özgünlük ve sürdürülebilirlik gibi hususlarda sorunlar yaşanmaktadır. Yerel ürünler ve coğrafi işaretler çoğunlukla geleneksel sektörlerce ortaya konulan ürün ve hizmetlerdir ve gelenekselleşmekten kaynaklanan tekdüzelik, değişim ve inovasyona kapalılık nedeniyle, değişen piyasa koşullarına ayak uydurmakta zorlanmakta, rekabet etme güçlerini yitirmekte, hatta bazı durumlarda katma değerinin aşırı şekilde düşmesi nedeniyle yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

TR81 Bölgesi için önerilen, turizm sektörünün Bölge ekonomisine katkısının artırılması yönünde de sinerji yaratacak olan yöresel ürünlerin Bölge ekonomisinin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması amacıyla ticarileştirilmesi ve/veya katma değerinin artırılmasına yönelik strateji geliştirilmesidir. Bu süreç, yeni coğrafi işaret başvurularının ortaya çıkması ve yönetilmesi gibi faaliyetleri de içerebilir.

Eylem 19

İnternet ve mobil teknolojilerin Bölge markalaşması için etkin kullanımına yönelik proje tasarımı

Karabük ve Bartın, Türkiye’de turizm potansiyeli en öne çıkan iller arasında yer almaktadır. Bölgede kültür turizmi alternatifleri arasında önde gelen Safranbolu ve coğrafi yapısı, yeme-içme konusunda ünü ile dikkat çeken Amasra; gerek yöresel ürünler konusunda kapasitesi ve bilinirliği yüksek tarım ve el işçiliği ürünleri, gerekse otantik şehir dokusu ve konaklama imkanlarıyla Türkiye’deki çoğu bölgeden daha iyi bir potansiyel sergilemektedir. Üstelik turizm sektörü bölgede tüm paydaşların da üzerinde uzlaştığı bayrak sektördür. Sadece Kalkınma Ajansı değil, diğer bölgesel aktörler de (örneğin kaymakamlık, ticaret odası gibi) turizm konusuna önem vermekte, bölgenin ekonomisine katkılarını önemsemekte ve çeşitli projeler geliştirmektedirler. Ancak Bölge turizmi konusunda farklı paydaşlarca geliştirilen girişimler, ortak vizyon ve hedefler ekseninde birleşmemekte, vizyon birliği sağlanamamaktadır. Bu durum kısa vadeli marka kimliği yaratma konusunda önemli bir engel oluşturmaktadır. Bölgenin internet yoluyla tanıtımı yetersizdir ve mevcut tanıtım materyalleri güncelliğini yitirmekte, turizm konusunda yenilikçi içerik ve tanıtım araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu eylem ile “Bartın ve Karabük’ün turizmde rekabetçi gücünü artırmak için yenilikçi tanıtım yöntemleri ve internet kullanarak Bölgede turizm markaları geliştirmek” hedeflenmektedir. Uzun vadede TR81 Bölgesinin turizmde geçmişten gelen marka değerini (sektör paydaşlarınca uygun görüldüğü takdirde “ortak marka” yada “garanti markası” altında) tescilleyerek geliştirmek ve bu süreçte de yenilikçi hizmet ve teknolojilerle turizm ve tanıtım altyapısını geliştirme önerilmektedir. Özellikle turizm konusunda kümelenme başlatarak da bölge turizm aktörleri arasında vizyon birliği ve sürdürülebilirliği sağlanacaktır. Proje ile TR81 Bölgesinin, Dünyanın en fazla küreselleşmiş ikinci sektörü olan turizm sektörüyle elde ettiği katma değeri artırması ve orta ve uzun vadede bölgesel kalkınma, sosyo-ekonomik yapının gelişmesi, istihdam ve yatırım olanaklarının gelişmesi gibi imkanlardan yararlanması hedeflenmelidir