

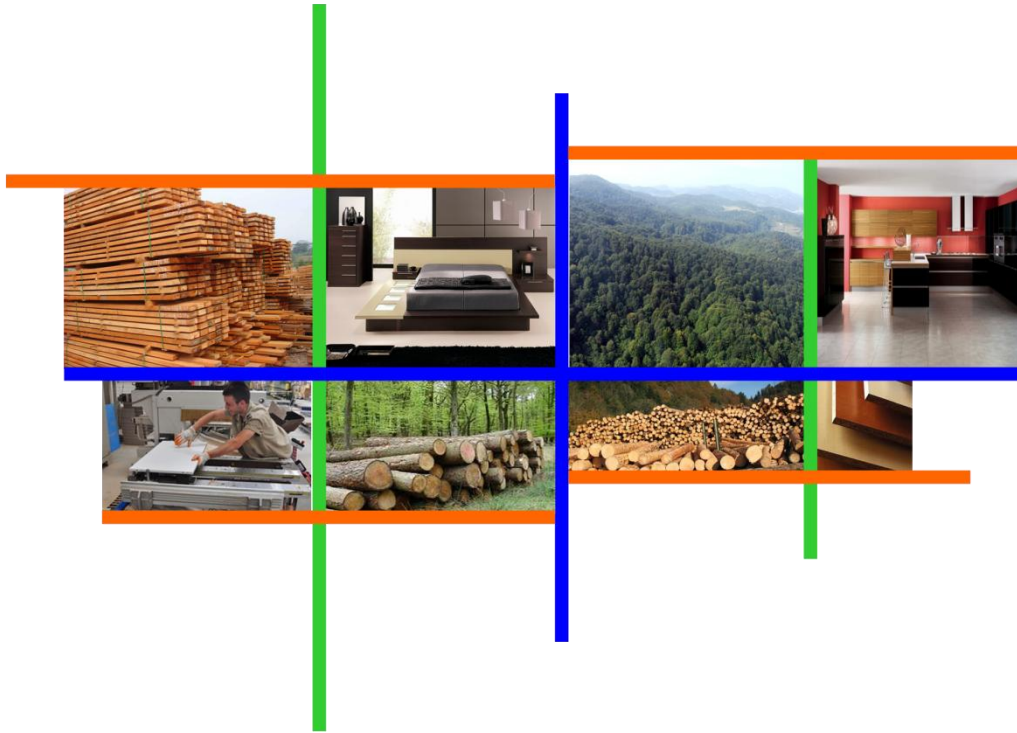


BATI KARADENİZ
KALKINMA AJANSI
West Black Sea Development Agency



TR81 Düzey2 Bölgesi Mobilya ve Orman Ürünleri Sektör Analizi Raporu

10.10.2012



**BATI KARADENİZ
KALKINMA AJANSI**

Bu raporun yayın hakları, elektronik ortamlar dahil tüm görsel malzemenin kullanım hakkı Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı'na aittir.

Kaynak gösterilmek suretiyle kullanılabilir.

www.bakka.org.tr

bilgi@bakka.org.tr

İncivez Mahallesi Milli Egemenlik Caddesi
Demirpark AVM No:130 Kat:4 ZONGULDAK

Tel : (372) 257 74 70

Fax: (372) 257 74 72

"Bu yayının içeriği Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı ve/veya T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk innoCentric'e aittir."

Ekim, 2012

Hazırlayanlar

Osman Arda MUTLU	Takım Lideri
Arife YILMAZ	Kıdemli Uzman
Barış Cihan BAŞER	Kıdemli Uzman

İçindekiler

Şekiller Listesi.....	5
Tablolar Listesi	7
Teşekkür	8
Yönetici Özeti.....	9
Yöntem.....	11
Amaç	11
Analiz Yöntemi.....	11
Rekabet Analizi Yöntemi - Porter Elmas Modeli	12
Veri Toplama Yöntemi	14
Saha Çalışması Sektör Görüşmeleri.....	17
MOBİLYA SEKTÖRÜ - GİRİŞ	22
DÜNYA MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU.....	25
TÜRKİYE’DE MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU	30
Mobilya Sektöründe Kapasite Kullanımı	33
Türkiye’de Mobilya Sanayi Kümelenmeleri	34
Mobilya Sektörü ve Tasarım	36
Mobilya Sektörünün SWOT Analizi.....	38
Mobilya Sektöründe Temel Rekabet Gücü Sorunları ve Çözüm Önerileri	38
TR81 DÜZEY2 BÖLGESİNDE MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU ...	40
ELMAS (DIAMOND) MODELİ REKABETÇİLİK ANALİZİ.....	42
Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	43
Girdi Koşulları.....	52
Talep Koşulları	58
İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar.....	64
Devlet.....	73
ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ - GİRİŞ.....	81
DÜNYA ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU	84
TÜRKİYE ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU	89
Ağaç ve Ahşap Ürünleri Sektörü Alt Sektörler İhracat Performansı	92
Kereste ve Parke Sanayi.....	93
Yonga Levha ve Lif Levha (Sert Levha ve MDF).....	94
Kaplama ve Kontrplak.....	95
Ahşap Yapı.....	96
Türkiye’de Ağaç ve Orman Ürünleri Sektörünün Sorunları	97
TR81 DÜZEY2 BÖLGESİ ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU	99

ELMAS (DİAMOND) MODELİ REKABETÇİLİK ANALİZİ.....	101
Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı	102
Girdi Koşulları.....	112
Talep Koşulları	122
İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar.....	125
Devlet.....	132
GENEL DEĞERLENDİRME.....	141
SWOT Analizleri	146
İhtiyaç/Sorun Analizi.....	166
İnovasyon	166
Rekabetçilik.....	176
Uluslararasılaşma/Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Açılma)	190
Sektörlerin 2023 Vizyonu	196
Mobilya ve Orman Ürünleri İşletmelerinin BAKKA'dan Beklentileri	201
Çaycuma ve Devrek Mobilya Kümelenmesi Potansiyeli.....	203
Mobilya ve Orman Ürünleri Sektörünün Yatırımcılar Açısından Değerlendirilmesi	206
Eylem Planı.....	212
SONUÇ	222
KAYNAKÇA	225

Şekiller Listesi

Şekil 1: Porter'ın Elmas Modeli Unsurları.....	13
Şekil 2: Saha Ziyaret Haritası.....	19
Şekil 3: Dünya Mobilya İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010.....	26
Şekil 4: Dünya Mobilya İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010.....	27
Şekil 5: Ülkelere Göre Mobilya Üretim ve İhracat Performansı	28
Şekil 6: Türkiye Mobilya İhracatında İlk 10 Ülke.....	31
Şekil 7: Türkiye'nin Mobilya Ticaretinin Uluslararası Ticaret İçindeki Yeri	32
Şekil 8: Türkiye Mobilya Sanayinin İllere Göre Dağılımı.....	35
Şekil 9: Türkiye Mobilya Sektörü Küme / Potansiyel Küme Haritası	36
Şekil 10: Türk Patent Enstitüsü'ne Gerçekleştirilen Yerli Endüstriyel Tasarım Tescili Başvurusu Sayıları	36
Şekil 11: Mobilya Sektörü Elmas Başlıklarının ve Alt Başlıkların Kırılımı	42
Şekil 12: Mobilya Sektörü – Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Grafiği.....	43
Şekil 13: Mobilya Sektörü – Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%).....	43
Şekil 14: Mobilya Sektörü – Girdi Koşulları Grafiği	52
Şekil 15: Mobilya Sektörü – Girdi Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)	52
Şekil 16: Mobilya Sektörü – Talep Koşulları Grafiği.....	58
Şekil 17: Mobilya Sektörü – Talep Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)	58
Şekil 18: Mobilya Sektörü – İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Grafiği	64
Şekil 19: Mobilya Sektörü – ilgili ve Destekleyici Kuruluşlar Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%).....	64
Şekil 20: Mobilya Sektörü – Devlet Grafiği.....	73
Şekil 21: Mobilya Sektörü – Devlet Konusundaki Alt Başlıkların Rekabet Çarpanları (%)	73
Şekil 22: Enerji Dışı Orman Ürünleri.....	83
Şekil 23: Enerji Amaçlı Kullanılan Orman Ürünleri	83
Şekil 24: FAO Orman Alanları Projeksiyonu	86

Şekil 25: Dünya Ağaç ve Ahşap Ürünleri İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010.....	87
Şekil 26: Dünya Ağaç ve Ahşap Ürünleri İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010	88
Şekil 27: Mobilya ve Ağaç ve Ahşap Eşya İhracatının Toplam İhracattaki Payları	90
Şekil 28: Türkiye Alt Sektörlerin İhracatının Dünya Ticareti İle Karşılaştırılması	91
Şekil 29: Ağaç ve Ahşap Eşya İhracat Pazarları, 2010	91
Şekil 30: Orman Ürünleri Sektörü Elmas Başlıklarının ve Alt Başlıkların Kırılımı	101
Şekil 31: Orman Ürünleri Sektörü - Firma Stratejisi Ve Rekabet Yapısı Grafiği	102
Şekil 32: Orman Ürünleri Sektörü - Firma Stratejisi Ve Rekabet Yapısı Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%).....	102
Şekil 33: Orman Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Grafiği	112
Şekil 34: Orman Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%).....	112
Şekil 35: Orman Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Grafiği	122
Şekil 36: Orman Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%).....	122
Şekil 37: Orman Ürünleri Sektörü – İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Grafiği	125
Şekil 38: Orman Ürünleri Sektörü – İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%).....	125
Şekil 39: Orman Ürünleri Sektörü – Devlet Grafiği.....	132
Şekil 40: Orman Ürünleri Sektörü – Devlet Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%).....	132
Şekil 41: Orman Ürünleri Sektörü İnovasyon Kapasitesi Değerlendirmesi	168
Şekil 42: Mobilya Sektörü İnovasyon Kapasitesi Değerlendirmesi	169
Şekil 43: İnovasyon Süreci – Sınai Haklar İlişkisi.....	171
Şekil 44: Bölgesel Rekabet Gücü Unsurları	176
Şekil 45: Firma Başına Ortalama Ciro Rakamları	179
Şekil 46: Firma Başına Ortalama Çalışan Sayısı.....	182
Şekil 47:Firma Başına 4 Yıllık Üniversite Mezunu Ortalama Çalışan Sayısı.....	183
Şekil 48: Firma Başına Yabancı Dil Bilen Çalışan Sayısı Ortalaması.....	183
Şekil 49: Firma Başına İhracat Rakamları.....	192

Tablolar Listesi

Tablo 1: Saha Çalışmaları Kapsamında Yapılan Görüşmeler.....	17
Tablo 2: Mobilya Sektöründe Tam Kapasite Çalışamama Nedenleri.....	34
Tablo 3: Mobilya Sektörünün Mevcut Durumdaki İnovasyon Performansı.....	49
Tablo 4: Ülkelerin Mobilya Üretim ve Tüketimleri.....	61
Tablo 5: TR81 Düzey2 Bölgesinde Mobilya üreten Firmaların Destek Talep Ettiği Konular.....	70
Tablo 6: Yeni Yatırım Teşvik Bölgelerine Göre TR81 Düzey2 Bölgesindeki İllerin Rakip Bölgelerle Karşılaştırılması.....	74
Tablo 7: Orman Ürünleri Kategorileri.....	81
Tablo 8: Ağaç ve Ahşap Ürünleri Sektörü Alt Sektörleri İhracat Performansı (2009-2010).....	92
Tablo 9: Orman Ürünleri Sektörü Saha Çalışması Değerlendirmesi.....	110
Tablo 10: Orman Ürünleri Sektöründe TR81 Düzey2 Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Arasındaki İşbirliği Kültürünün Seviyesi Anketi Sonuçları (Katılımcılar = 6 Sektör Firması + 4 Sektör Uzmanı).....	111
Tablo 11: Orman Ürünleri Sektörü AB Standartları Tablosu.....	136
Tablo 12: Zonguldak İlinde En Fazla Kapasite Raporu Kodlanan 5 Ürün.....	142
Tablo 13: Bartın İlinde En Fazla Kapasite Raporu Kodlanan 5 Ürün.....	142
Tablo 14: Karabük İlinde En Fazla Kapasite Raporu Kodlanan 5 Ürün.....	142
Tablo 15: Analiz Edilen Başlıklar ve Sektörlerin Beklentileri.....	201
Tablo 16: Eylem Planı.....	213

Teşekkür

Proje boyunca gerçekleştirilen etkinliklerin organizasyonu, ilgililerin katılımı ve bölge aktörleriyle iyi iletişimi ile kolaylaştırıcı ve yön gösterici olan proje sahibi Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı'na, bölge çalıştayları, firma ve uzman ziyaretlerinde sektörlerle ilgili bilgi, deneyim ve beklentilerini en açık şekilde ifade ederek, mobilya ve orman ürünleri sektörlerinin daha rekabetçi ve kurumsallaşmış bir yapıya dönüşmesi için tespit ettiği sorunları paylaşan ve öneriler sunan sektör firmalarının temsilcilerine, akademisyen ve sektör uzmanlara teşekkür ederiz.

Yönetici Özeti

2012-2013 dönemi Küresel Rekabetçilik Endeksi çalışmalarına göre Türkiye 144 ülke arasında 43. sıraya yükselmiştir. Türkiye 2011-2012 döneminde 142 ülke arasında 59., 2010-2011 döneminde ise 139 ülke arasında ise 61. sırada yer almıştır. Türkiye, Küresel Rekabetçilik Endeksi'nin alt unsurları arasında en yüksek performansı pazar büyüklüğünde (15.lık) gösterirken, en düşük performans işgücü piyasasının etkinliğine (124.lük) aittir. (World Economic Forum, 2012) Ülkelerin rekabetçiliğinin değerlendirilmesinde kullanılan bileşenler arasında kurumsal yapılanma, altyapı, sağlık ve ilköğretim, yükseköğretim ve işbaşında eğitim, emtia-mal piyasalarının etkinliği, pazar büyüklüğü, inovasyon, işgücü piyasaları, makroekonomik ortam, mali piyasaların gelişmişliği bulunmaktadır. Görüldüğü üzere, ülkelerin rekabetçilik performansı oldukça geniş bir platformda değerlendirilmekte, ticaret ya da teknoloji kadar altyapı ve sosyo-ekonomik yapı da değerlendirilmektedir.

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

“TR81 Düzey-2 Bölgesi Mobilya ve Orman Ürünleri Sektör Analizi” Projesi ile Bölge’de faaliyet gösteren mobilya ve orman ürünleri sektörünün mevcut durumunun, rekabetçilik düzeyinin, sektörlerin ilişkili olduğu kurumsal yapılar ve üretim/yönetim durumlarının tespiti gerçekleştirilmiştir. Sektörlerle ilgili 2023 hedefleri, sanayi stratejisi hedefleri ve bölgesel firmaların gerçekleri değerlendirilmiştir. Saha çalışmaları, firma ve uzman görüşmeleriyle desteklenen çalışmada, sektörlerin rekabetçilikle ilgili problemlerinde öne çıkan darboğazlar tespit edilmiş ve ülkenin uzun vadeli hedeflerinin bölge işletmelerince de gerçekleştirilebilmesi için eylem planı geliştirilmiştir.

Sektör analizlerinde öncelikle sektörle ilgili Dünya, Avrupa Birliği ve Türkiye’de son yıllarda yaşanan gelişmeler, sektörel politikalar belirlenirken altı çizilen ortak

problemler ve işaret edilen çözümler incelenmiştir. Bölgedeki sektör işletmelerinin rekabetçiliklerinin değerlendirilmesi için firma ve uzmanlardan oluşan saha ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan rekabet analizinde Michael Porter'ın Elmas Modeli kullanılmıştır. Bu modelde sektörlerin rekabet koşulları 5 ana başlık altında incelenmekte ve diğer sektörlerle karşılaştırmalar yoluyla görece rekabet avantajları ortaya konulmaktadır.

Saha verileri, sektör için kritik veriler sunan sektör birlikleri, Bakanlıklar, ulusal ve uluslar arası kuruluşlar, istatistik kuruluşları, ulusal ve bölgesel analizler, meslek birlikleri gibi mobilya ve orman ürünleri sektörlerine yönelik analizler gibi verilerle desteklenmiştir. İkincil veri kaynakları olarak da Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, TÜİK, TOBB, TPE, İhracatçı Birlikleri tarafından hazırlanan sektör verileri, yüksek lisans ve doktora tezleri, bölgesel analizler gibi kaynaklar değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen analiz çalışmalarına göre mobilya ve orman ürünleri sektörünün rekabetçiliğinin *düşük* seviyede olduğu belirlenmiştir. Bölgede kümelenme çalışmaları için yeterli bir yığın bulunmadığı gibi, iki sektörde de tedarik zincirinin ve değer zincirinin unsurlarında eksiklikler olduğu gözlemlenmiştir. Bu gerçekler, ulusal ve sektörel politikalar ve 2023 stratejileri ışığında değerlendirilerek gelecek için somut eylemler şekillendirilmiştir. Yapılan çalışmada, sektörlerin ihtiyaç ve sorun analizleri gerçekleştirilerek inovasyon, rekabetçilik, yeni pazarlara açılma konularında birleştirilmiş ve eylem planının şekillendirilmesinde diğer verilerle birlikte kullanılmıştır.

Yöntem

Amaç

Mobilya ve orman ürünleri sektörü TR81 Düzey 2 Bölgesinin istihdam yaratma, yerel kaynakları değerlendirme ve bölge ekonomisine yarattığı katma değerle önde gelen sektörleri arasındadır. Ancak sektörlerin ulusal ve uluslararası rekabetçilik düzeyleri konusunda daha önce yapılmış bir araştırma/analiz bulunmamaktadır. Sektörel politikalar geliştirildiği bir dönemde bölgedeki işletmelerin mevcut durumları, ihtiyaçları, rekabetle ilgili problemleri, yenilenme seviyeleri, teknolojik seviyeleri ve kurumsallaşma düzeyleri gibi mevcut durum analizleri verilerinin gelecek için stratejiler geliştirmede değerli katkılar sunacaktır.

TR81 Düzey 2 Bölgesi mobilya ve orman ürünleri sektörleri analizleri gerçekleştirilirken ülkemizde oldukça kabul gören uluslararası rekabetçilik bağlamında rekabet analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma, karar vericiler açısından sektörlerin rekabet yeteneklerinin görsel olarak da değerlendirilebilmesi için grafiksel karşılaştırmalar ve istatistiklerle desteklenmiştir. Bu değerlendirmeler, analiz edilen sektörlerce ortaya konulan istihdam, çalışan başına ciro, yenilik potansiyellerinin karşılaştırılması gibi unsurlarla desteklenmiştir.

Analiz Yöntemi

Mobilya ve orman ürünleri sektörü için 3 temel analiz gerçekleştirilmiştir.

- Rekabet analizi
- İhtiyaç – sorun analizi
- GZFT analizi

GZFT analizi; bölgede gerçekleştirilen sektör çalıştaylarında katılımcılarla interaktif olarak gerçekleştirilmiştir. Çalıştaylar, BAKKA tarafından TR81 Düzey 2 İllerinde ve sektör bazlı organize edilmiştir. Katılımcılar, moderatörler eşliğinde sektörlerin mevcut durumdaki

güçlü ve zayıf yanlarını, bölgesel, ulusal ve uluslararası gelişmeler ışığında fırsat veya tehdit olarak belirlenen unsurları değerlendirmişlerdir.

İhtiyaç ve sorun analizi de bölge çalıştaylarının yanısıra saha ziyaretleri ile firma ve uzmanlarla birebir görüşmeler yoluyla derlenmiştir. Bu veriler ulusal stratejiler ve sektörel politikalar ışığında öne çıkan 3 ana eksen üzerinde değerlendirilmiş ve son hali verilmiştir. Bu eksenler; inovasyon, rekabetçilik ve pazar geliştirmedir.

Rekabet analizi yöntemi olarak da Porter Elmas Modeli kullanılmıştır:

Rekabet Analizi Yöntemi - Porter Elmas Modeli

Mobilya ve orman ürünleri analizinin parçası olarak sektörlerin mevcut durumdaki rekabetçilikleri de değerlendirilmiştir. Sektörlerin uluslar arası rekabetçilik pozisyonları analiz edilirken Michael Porter'ın elmas modeli kullanılmıştır. Bu yöntemi geliştirirken Michael Porter 10 ülkedeki başarılı iş kümelenmelerini ve rekabet avantajı yaratılmış endüstrilerdeki dinamik süreçleri analiz etmiştir. Rekabet işletme bazında incelendiğinde, bir işletmenin rekabet gücünün sektöründeki diğer işletmelerin performansı ve değer zincirindeki diğer aktörlerin performansı ile ilgili olduğu görülmektedir.

ELMAS MODELİ DEĞİŞKENLERİ

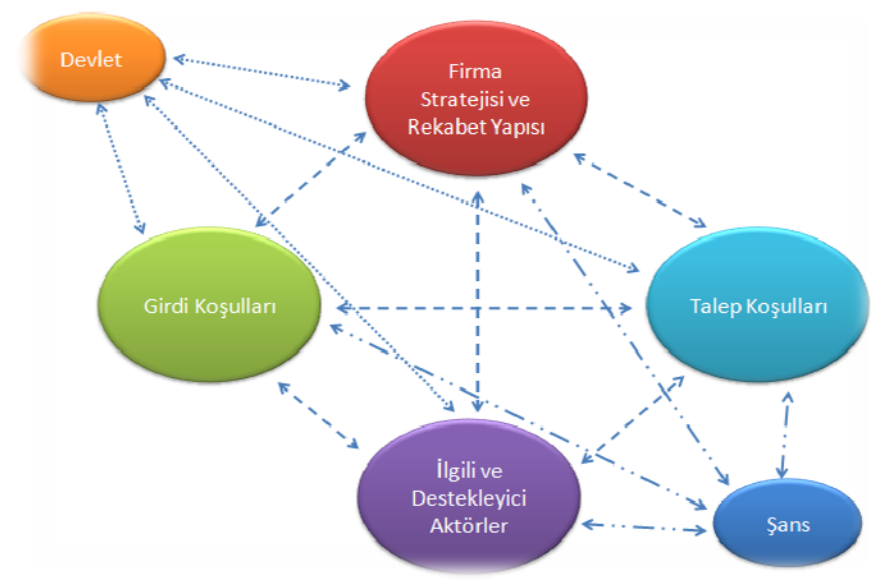
Porter'ın gerçekleştirdiği rekabet araştırmaları sonucunda uluslararası rekabet analizi gerçekleştirilirken 6 ana faktörün analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Porter'ın Elmas Modeli sektörlerin rekabet gücünün bu 6 ana faktör kapsamında *göreceli* olarak değerlendirilmesine dayanır. Tanımlanan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

1. **Girdi koşulları**; örneğin insan kaynakları, fiziki altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları vb,
2. **Talep koşulları**; iç talep yada dış talep, potansiyel pazarlar ve talebin niteliği, kullanıcının(müşterinin) seçiciliği,
3. **İlgili ve destekleyici aktörler**; uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili aktörlerdir. Örneğin girdi maliyetlerinin azaltılması, süreç iyileştirme sağlanması, inovasyon

zincirindeki diğer işletmelerin inovasyon yapma konusunda motive edilmesini sağlayan kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri bu başlık altında değerlendirilir,

4. **Firma stratejisi, yapı ve rekabet** faktörü; firmaların kurulma nedenleri, kendilerine belirledikleri amaç ve nasıl yönetildikleri rekabet açısından önemlidir. Bulundukları çevrede “rekabet” olması, firmaların rekabet yeteneklerini geliştirip inovatif olmaya iteceğinden önemlidir. Bu başlık altında değerlendirilebilecek unsurlara örnek olarak bölgesel şartlar, sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yapısı, yerli-yabancı sermaye, firmaların inovasyon kapasiteleri, rekabete yaklaşımları verilebilir,
5. **Devlet**; yukarıda sayılan 4 koşulu da etkiler. Bölgesel, ulusal ve uluslararası unsurlar bu faktör başlığında değerlendirilir. Örneğin Devlet talebin nasıl şekilleneceği, inovasyon kapasitesinin nasıl geliştirilebileceğini de etkiler,
6. **Şans**; işletmenin kontrolü altında gerçekleşen ve diğer faktörler altında değerlendirilemeyen unsurlar için bu faktör ayrılmıştır.

ŞEKİL 1: PORTER'IN ELMAS MODELİ UNSURLARI



Veri Toplama Yöntemi

“TR81 Düzey-2 Bölgesi Mobilya ve Orman Ürünleri Sektör Analizi” gerçekleştirilirken araştırmanın temel amacına ulaşılabilmesi için hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu bağlamda, hem birincil hem de ikincil veri toplama teknikleri kullanılmış, Elmas Model adı verilen yöntemle sektör firmaları ve sektörle ilgili deneyimli uzmanlar/paydaşlarla görüşmeler yapılarak mobilya ve orman ürünleri sektörleri analiz edilmiştir.

Araştırmada *birincil* ve *ikincil* veri toplama yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme, derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Bu görüşmeler Bölge’de yerleşik kurum ve kuruluşların temsilcileri, sektör uzmanları ve sektörün rekabet durumu hakkında genel bilgi sunabilecek firma temsilcileri ile gerçekleştirilmiştir. Bölgesel ve sektörel çalıştaylar da önemli bir veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

İkincil Veri Toplama Yöntemi

Proje sahibi BAKKA tarafından organize edilip sektör paydaşları, firmalar, üniversiteler ve kamu kurumlarına duyurulan bölgesel çalıştaylar çalışmanın ilk etabında sektör için kritik veri kaynaklarının tespiti konusunda yön gösterici olmuştur. Çalıştayların öncesi ve sonrası gerçekleştirilen literatür taramaları ve masabaşı araştırmalar sektörel politikalar ve stratejiler konusunda kritik oyuncular ve veri kaynaklarının tespitinde kullanılmıştır.

Çalıştay ve toplantılarda sektörlerle ilgili derlenen ön tespitler ve görüşler sonrası derinlemesine literatür çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile sektörlerin Dünyada ve ülkemizdeki konumları ile gelişmeler ve son olarak da bölgesel ölçekte sektörlerin durumunun raporlanması için gerekli kaynaklar tespit edilerek değerlendirilmiştir. Bu bilgi kaynakları Kalkınma Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜİK, TPE, TOBB, International Trade Center ve diğer kuruluşlarca hazırlanan

sektör verileri, sektörel politikalar ve durum raporları, kamu kurumlarınca hazırlanan planlar, yüksek lisans ve doktora tezleri, kalkınma ajanslarınca sunulan bölgesel analizler gibi kaynaklardır. Bu kaynaklardan hem nitel (kalitatif) hem de nicel (kantitatif) veriler elde edilmiştir.

Birincil Veri Toplama Yöntemleri

İkincil veri toplama yöntemleriyle sektörlere ilişkin derlenen bilgiler, rekabet analizinin Porter'ın Elmas Modeline göre şekillendirilebilmesi için birincil veri toplama yöntemiyle derlenen verilerle desteklenmiştir. Bu aşamada sektör uzmanları, sektörlerin genel durumuna ilişkin veri-bilgi sunabilecek firma temsilcileriyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Uzmanlarla Mülakatlar

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

Firmalarla Mülakatlar

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

Saha Çalışması Sektör Görüşmeleri

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

TABLO 1: SAHA ÇALIŞMALARI KAPSAMINDA YAPILAN GÖRÜŞMELER

Firma Yetkilisi /Sektör Uzmanı	Firma / Kurum
Habibullah YÜKSEL	Yükseller Mobilya
Mustafa ERGÜL	Ergüller Mobilya
Cihat YABAN	Devrek TSO
Salih ÖREN	Ören Mobilya
Pehlivan BAYLAN	Karabük TSO
Ahmet TELLİ	Yenörsan Kereste
Mehmet ÇİFTÇİ	Çiftçiler Kereste
İsmail BOYACI – İrfan BOYACI	Boyacıoğlu Mobilya
Prof. Dr. Ayhan ÖZÇİFTÇİ	Karabük Üni. Mob. Ve Dekorasyon Eğitimi
Mehmet ÇAKIR	Madeş Mobilya
Ferruh HARÇVURAN	Bartın OSB
Fevzi ÇIĞ	Zytin Mobilya
Ali KARTAL	Kartal Ağaç ve Petrol Ürünleri
Erdal ÇAKMAK	Ankara Mobilya
Dursun Ali KAPTANOĞLU	Kaptanoğlu Mobilya
Derya ÇAKIR	Çakır Ahşap

Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR	Bartın Üniversitesi
Özgür OKSAR	Zonguldak TSO
Tuncay TOPRAKLI	Buket Mobilya
Mustafa KAHVECİ	Nur Orman Ürünleri
Erol KARADEMİR	Karademir Mobilya
Orhan TERZİ	Denko Mobilya
Mustafa AKBAŞ	Aydemir Kereste
Erdoğan KUTUCU	Kutucular Mobilya
İbrahim AKKUZU – İlhan MADEN	Çaycuma OSB Md.
Ahmet ÇOLAKOĞLU	Çolakoglu Mobilya
Murat KAYHAN	Kayhan Ahşap
Taner YILDIRIM	Mavi Mutfak
Yahya BEKÇİ	Demos Mobilya
Oğuz GÜLTEKİN	Doxa Mobilya
İsmail KOLÇAK – Cengiz KOLÇAK	Kolçak Mobilya
Necdet BAŞOĞLU	Başoğlu Orman Ürünleri
Metin YAZICIOĞLU	Yazıcıoğlu Kereste
Yrd. Doç. Dr. Hikmet YAZICI	Bülent Ecevit Üniversitesi Çaycuma Meslek Yüksekokulu Mobilya ve Dekorasyon Bölümü
Zonguldak, Bartın ve Karabük Bölgesindeki Orman İşletme Müdürlükleri Temsilcileri	
Selahattin Yanık	Bartın İşl. Md.
Umut Ermiş	Devrek İşl. Md

İsmail Poyraz	Ereğli İşl. Md.
Nafiz Akel	Karabük İşl. Md
Akgün Karakaya	Safranbolu İşl. Md.
Mahmut Şentürk	Ulus İşl. Md.
Hüseyin Albayrak	Zonguldak İşl. Md.

ŞEKİL 2: SAHA ZİYARET HARİTASI





MOBİLYA SEKTÖRÜ



10.10.2012

MOBİLYA SEKTÖRÜ ANALİZİ

Mobilya dediğimizde oturma ya da uyuma gibi insan aktivitelerini desteklemek üzere geliştirilmiş hareket edebilen nesneler kastedilir. Mobilyalar aynı zamanda taşıma, depolama gibi amaçlarla da kullanılırlar.

İnsan aktivitelerini desteklemek üzere kullanıldığından mobilyalarda ergonomik tasarım ve estetik sıklıkla aranan özelliklerdir.

MOBİLYA SEKTÖRÜ - GİRİŞ

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

Mobilyalar üretiminde farklı materyaller kullanılır ama en sıklıkla kullanılan materyal ağaç ve ağaç ürünleridir. Bu materyalin yanında mobilya sektöründe en sıklıkla kullanılan materyaller metal, plastik, tekstil ve deridir. Sektörde ayrıca poliüretan ya da lateks köpükler, ahşap koruma, aşınma önleme ya da ısı dayanımını artırmak amaçlı kaplama malzemeleri, yapıştırıcılar veya montaj yardımcılar gibi malzemeler de kullanılmaktadır.

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

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

Mobilya ürünlerinin sınıflandırmasına ilişkin çeşitli sistemler bulunmaktadır. Mobilyalar görevleri, kullanım alanları, yapıları, amacı, tarzları, malzemesi ve üst yüzey işlemlerine göre:

- İç mekan veya dış mekan mobilyaları,
- Bireysel (kişisel mobilyalar) veya toplu kullanıma yönelik mobilyalar (kentsel mobilyalar, endüstriyel mobilyalar),
- Modüler mobilya,
- İngiliz, İtalyan, İskandinav mobilyası,
- Fonksiyonel mobilya,
- Klasik veya modern mobilya,
- Demonte veya monteli mobilya,
- Sabit veya hareketli mobilya,
- Mutfak, salon, yatak odası mobilyaları, ofis mobilyaları,
- Ahşap, panel, hasır vb. mobilya olmak üzere sınıflandırılabilirler.

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

Yapılan bazı çalışmalar, sektörde, özellikle son yıllarda, kalitenin sürdürülebilirliği, siparişlere hızlı cevap verebilme, stok maliyetlerini azaltma, daha iyi müşteri iletişimi geliştirebilme, orman ve diğer kaynakların sürdürülebilirliğini garanti edebilme ve ekonomik olarak stabil bir durum çizebilmenin de rekabet avantajı sağladığını ortaya koymaktadır. (Mississippi State University, Department of Forest Products, 2004) Markalaşma ve bu yolla müşteri sadakati oluşturma mobilya sektörü için de oldukça

önemlidir. Harvard Business School'dan James Heskett tarafından yapılan bir çalışmaya göre, müşteri sadakatinde %5'lik artış, karı %25-85 arasında artırabilmektedir. (Heskett, 2002)

Küresel ticaret son 20 yılda özellikle de lojistik ve taşıma/depolama sistemlerindeki inovasyonlar sayesinde mobilya sektörünün de ticari hacminin büyümesini sağlamıştır. Dünya ticareti önündeki engellerin aşılması, gümrük birliği ve serbest ticaret anlaşmaları gibi gelişmelere eş zamanlı olarak da mobilya sektöründe meydana gelen inovasyonlar da mobilya ticaretini 1997'de 42 milyar dolardan 2010'da 167 milyar dolara yükseltmiştir.

DÜNYA MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

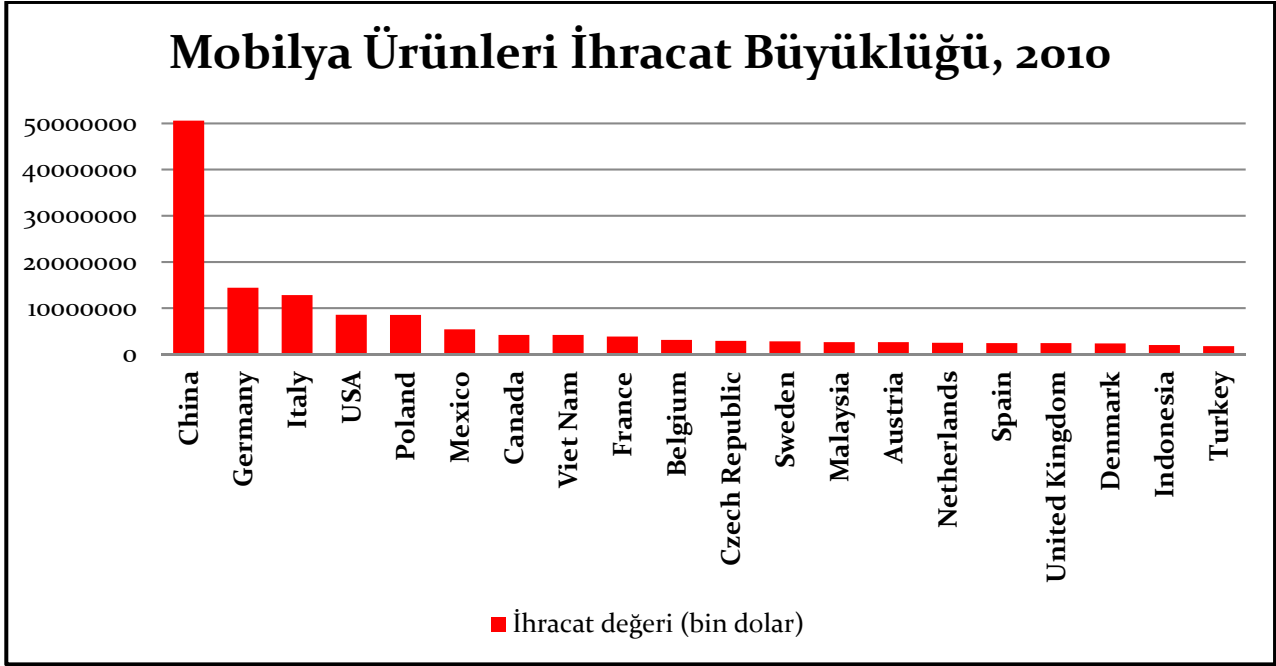
Mobilya endüstrisi, yarattığı ekonomik faydalar ve ülke ekonomisinin büyümesine sağladığı katkıları nedeniyle kritik endüstriler arasındadır. Mobilya sektörünün gelişmesi, sağladığı istihdamın artması ve özelleşmiş kalifiye personel yaratımı gibi katkıları nedeniyle ülkelerin fiziksel ve kurumsal altyapısının gelişmesine de katkı sağlar. Sektörün tedarik zincirinde yer alan aktörleri, yan sanayi yatırımlarını, mobilya sektörüne hizmet eden teknoloji üreticilerini ve sektöre hizmet sunucularını (örneğin pazarlama, tasarım gibi) da etkilemesi nedeniyle ülke ekonomisine katkısını katlar.

Mobilya sektörünün ülke ekonomisine öngörüldüğü seviyede katkı sunamadığı ülkelerde özellikle insan kaynağı kalifikasyonu, teknoloji geliştirme konusunda düşük performans ve pazarlama yeteneğinin eksikliği ana sebepler olarak öne çıkmaktadır. (International Trade Center, 2005)

Dünya mobilya ihracatı 2010 yılında 167 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Sektörün en önemli ihracatçıları başta Çin olmak üzere, Almanya, İtalya, ABD ve Polonya'dır. Çin, Dünya mobilya ihracatının %30'unu gerçekleştirerek diğer ülkelere göre açık bir fark atmaktadır. Çini izleyen Almanya'nın ihracatı %8.6'dır ve ilk 20'de yer alan ülkeler arasında Türkiye'de yer almaktadır. İthalat performansları değerlendirildiğinde mobilya sektörünün en büyük alıcısının ABD olduğu ortaya çıkmaktadır. Dünya ithalatının 5'te biri ABD'ye gerçekleştirilmektedir. Bunun ardından Almanya, Fransa, İngiltere ve Kanada gelmektedir. İthalat sıralamasında Türkiye 27. sırada yer almakta, 2010 istatistiklerine göre 1 milyar doların üzerinde mobilya ürünü ithal etmektedir. AB ülkeleri genel olarak değerlendirildiğinde mobilya endüstrisinin en büyük pazarını oluşturmaktadırlar.

Sektörde özellikle Çin hakimiyetinin, son yıllarda İtalyan yatırımcıların ülkeye makine-teknoloji yatırımı yapmasıyla birlikte artışı sürdüreceği öngörülmektedir. Bununla birlikte, Çin'de son yıllarda oluşan yüksek gelirli kesimin, ithal mobilya ürünlerine, özellikle de özgün, ünlü tasarımcılar tarafından ortaya konulmuş ve üst segment markalara duydukları ilginin artmasıyla ithalat oranının da hızlı bir yükseliş göstereceği beklenilmektedir.

ŞEKİL 3: Dünya Mobilya İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010



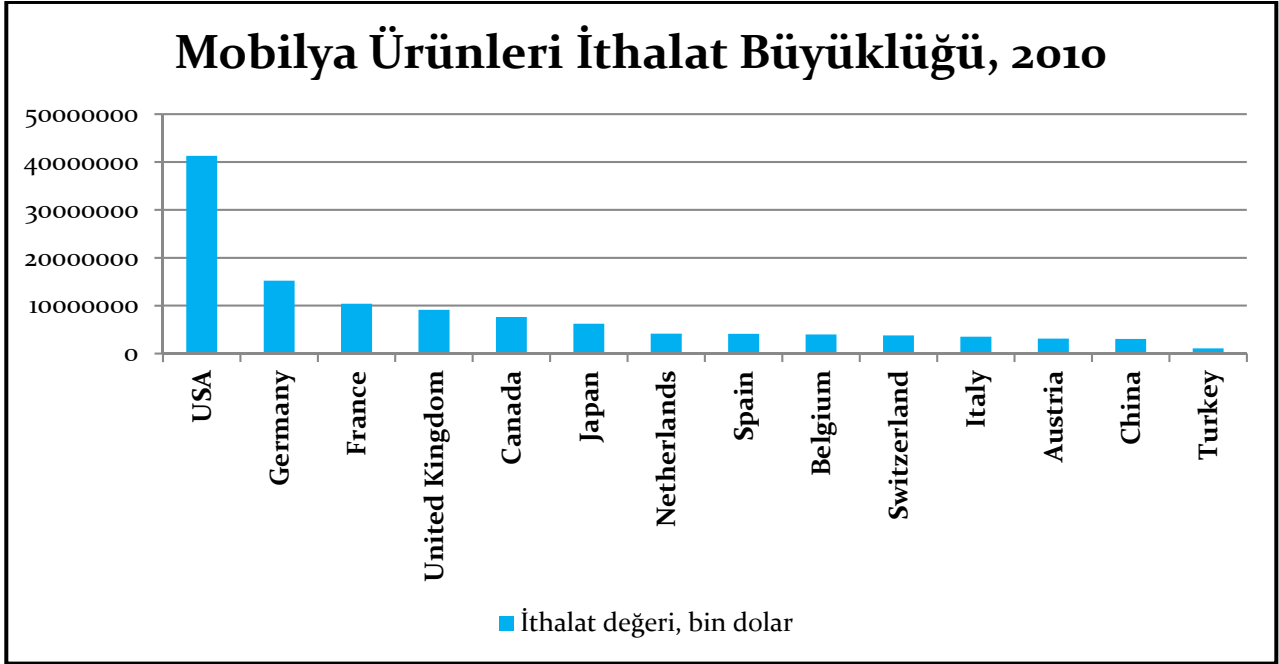
Kaynak: (International Trade Center, 2010)

Çin ayrı olarak değerlendirildiğine, Almanya, İtalya ve Polonya Avrupa Birliği'nin öne çıkan üreticileridir. İthalat büyüklükleri değerlendirildiğinde ise, ABD ayrı düşünüldüğünde, AB önemli bir pazar oluşturmaktadır.

Çin üreticilerinin düşük işçilik maliyetleriyle sağladıkları rekabet avantajları o denli yüksektir ki, University of North Carolina tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre her türlü lojistik maliyeti düşürüldüğünde bile, Çinli üreticiler, ABD'ye ihraç ettikleri mobilya ürünlerinde, ABD'li üreticilere göre %20-30 arasında düşük maliyet sunabilmektedir. Bunun yanında Çin'de son yıllarda yaşanan kalite iyileştirmeleri ve kapasite geliştirme konusunda (özellikle düşük inşaat maliyetlerinden kaynaklanan) maliyet avantajları da bu ülkeyi, mobilya sektöründe, Dünya'nın en önemli üreticilerinden biri olarak tutmaya yetmektedir.

Mobilya sektöründe 2003-2008 yılları artış trendi gösteren ithalat, 2009 yılında %20 gibi büyük bir oranda düşüşle karşılaşmıştır. Önemli mobilya ihracatçılarından biri olan Almanya'nın mobilya pazarı da kendisinden sonra gelen İtalya'yla karşılaştırıldığında %30 daha büyüktür. 2009 yılında İtalya için mobilya sektöründe ciroların %18'in üzerinde bir oranda düştüğü bir yıl olmuştur. İtalya'da mobilya iç tüketiminde %16.8, ihracatta ise %21.8 oranında gerileme yaşanması sektörde istihdamın da %3.1 oranında azalmasına neden olmuştur. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

ŞEKİL 4: Dünya Mobilya İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010

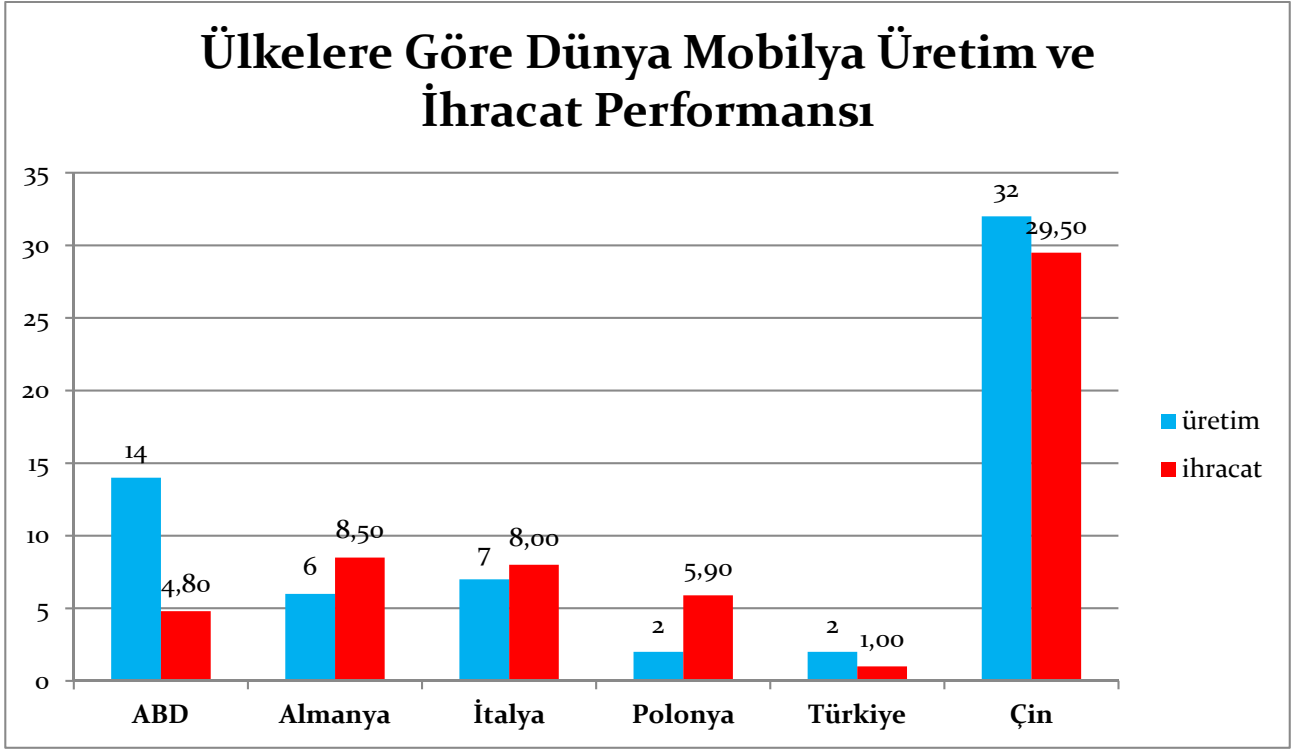


Kaynak: (International Trade Center, 2010)

Gelişmiş ülkelerde, mobilya ticareti ürün ömürlerinin kısalması ve mevcut mobilyalar eskimeden tüketicilerin yeni mobilya almaları yoluyla gelişmektedir. Bu süreçte medya, televizyon ve internet, satınalmaları hızlandıran rol oynamaktadır. İç mekan tasarımı ve yenilikçi ürünlere, özellikle de Avrupa’da, oldukça fazla yer verilmesi, yeni müşterileri özellikle de tasarım ve moda gibi çeşitli nedenlerle sektöre çekmektedir. Bu trend, sadece yenilikçi ürünlere değil, geçmişe dair spesifik tasarım özellikleri taşıyan mobilyaların da satışlarını artırmaktadır.

Bununla birlikte Dünya’da meydana gelen demografik değişimler, örneğin yalnız yaşayan genç kesimin artışı, evlenme ve boşanma oranlarının artışı, yaşama alanlarının değişmesi (örneğin yemek ve oturma için ayrı odaların kullanılmaması gibi) gibi değişimler mobilya sektöründen beklentilerin değişmesine, multifonksiyonel ürünlerin ve özellikle de dar alanları iyi değerlendirebilen mobilyaların daha çok talep görmesini sağlamıştır.

ŞEKİL 5: ÜLKELERE GÖRE MOBİLYA ÜRETİM VE İHRACAT PERFORMANSI



Kaynak: (Center for Industrial Studies, CSIL, 2008)

Ülkelerin Dünya üretimindeki ve ihracatındaki payları karşılaştırıldığında, Almanya, İtalya ve Polonya'nın Çin'le birlikte değerlendirildiklerinde Dünya mobilya ihracatının yarısını bu ülkelerin gerçekleştirdiği ortaya çıkmaktadır. Almanya, Polonya ve İtalya AB ülkeleri arasında en rekabetçi ülkelerdir ve markalaşmış, yüksek fiyatlı ürün segmentlerine yönelmişlerdir.

İthalat açısından ise Avrupa pazarı değerlendirildiğinde özellikle yatak ve oturma odaları için etnik tasarımlar, çeşitli montaja hazır mobilya türleri, ev-ofis türü çalışanlara yönelik mobilya, çocuklara ve yaşlılara yönelik spesifik çözümler sunan mobilyalar en sıklıkla tercih edilen mobilya segmentleridir. Çok fonksiyonlu, alanları iyi değerlendiren ve hazır paketle satılıp tüketici tarafından monte edilen ürünlerin ortalama mobilya ürünlerinden daha yüksek bir pazar büyümesi gerçekleştirmiştir. Değişen yaşam stilleri ve internet üzerinden çalışabilme gibi olgular nedeniyle ev-ofis mobilyaları sektörü de hızla büyümektedir. Üstelik ev-ofis mobilyalarının evdeki mevcut mobilyalara uyumlu olması gerekliliğinden dolayı, farklı mobilya malzemeleri yerine ahşap mobilyaların bu pazarda şansı daha yüksektir.

Çin'in mobilya sektöründeki hakimiyeti, başta işçilik maliyetleri avantajı olmak üzere birkaç husus üzerine şekillenmiştir. Çin, İtalya ve Almanya gibi kalite ve yüksek fiyat stratejisi uygulayan rakiplerle aynı segmentte değildir. Türkiye'nin de içinde bulunduğu ve Polonya ve Vietnam'ın başı çektiği ve rekabetin yoğun olduğu bir gruptadır. 2007'de ise son 15 yıldaki rekabetçiliğinin en düşük olduğu dönemi deneyimlemiştir ve sadece mobilya sektörü değil tüm alt sektörler de bu durumdan etkilenmiştir.

TÜRKİYE’DE MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

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

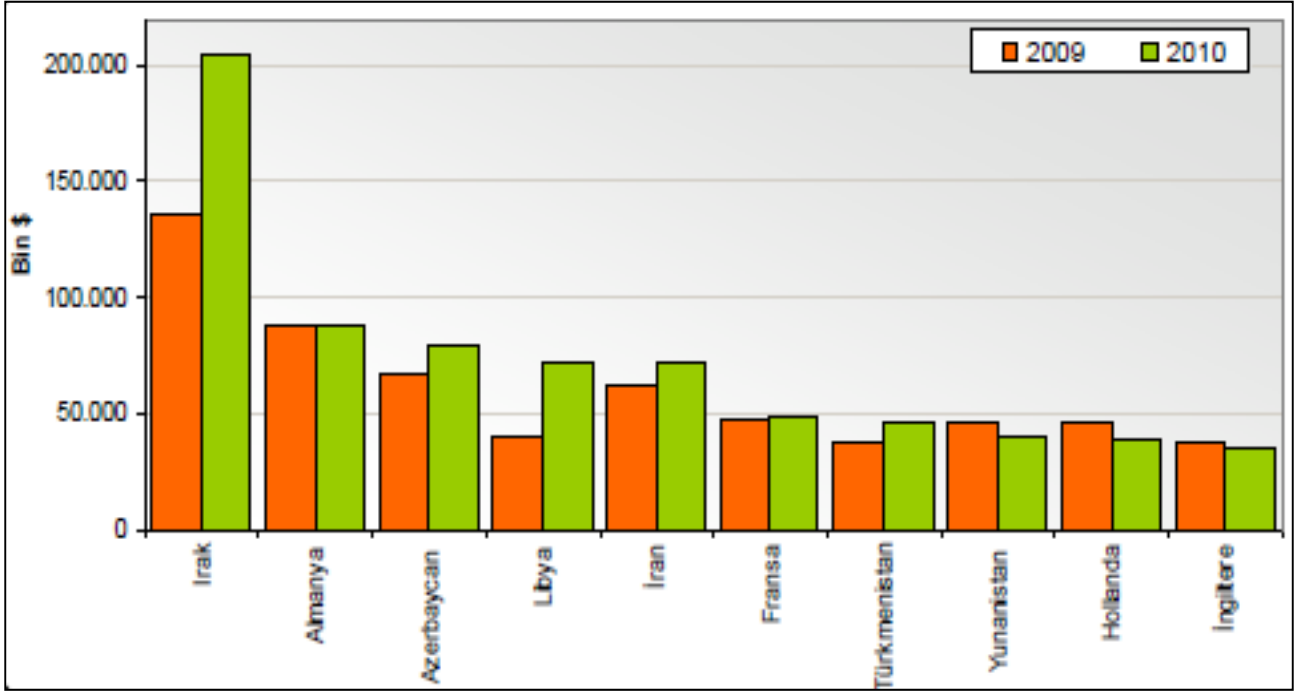
Mobilya sektörünün en önemli özelliklerinden biri, üretimde yerli kaynakları kullanma oranının yüksekliği ve ithalata bağımlılığının düşüklüğüdür. Bu yönüyle, ülke ekonomisine yarattığı katma değer açısından değerli bir sektördür.

Genellikle KOBİ’lerin hakim olduğu sektörde özellikle İstanbul, Kayseri, İnegöl, İzmir, Adana ve Ankara çevresinde yoğunlaşmış bir üretim söz konusudur.

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

Türkiye'nin mobilya ihracatı Dünya ihracat'ının %1'ine denk gelmektedir. Üstelik genellikle Brezilya, Vietnam gibi gelişen pazarlarla ve düşük maliyet kriteri ile rekabet etmekte; İtalya, Almanya gibi markalaşmış, kaliteli ve yüksek fiyatlı segmentlerde yer almamaktadır.

ŞEKİL 6: TÜRKİYE MOBİLYA İHRACATINDA İLK 10 ÜLKE



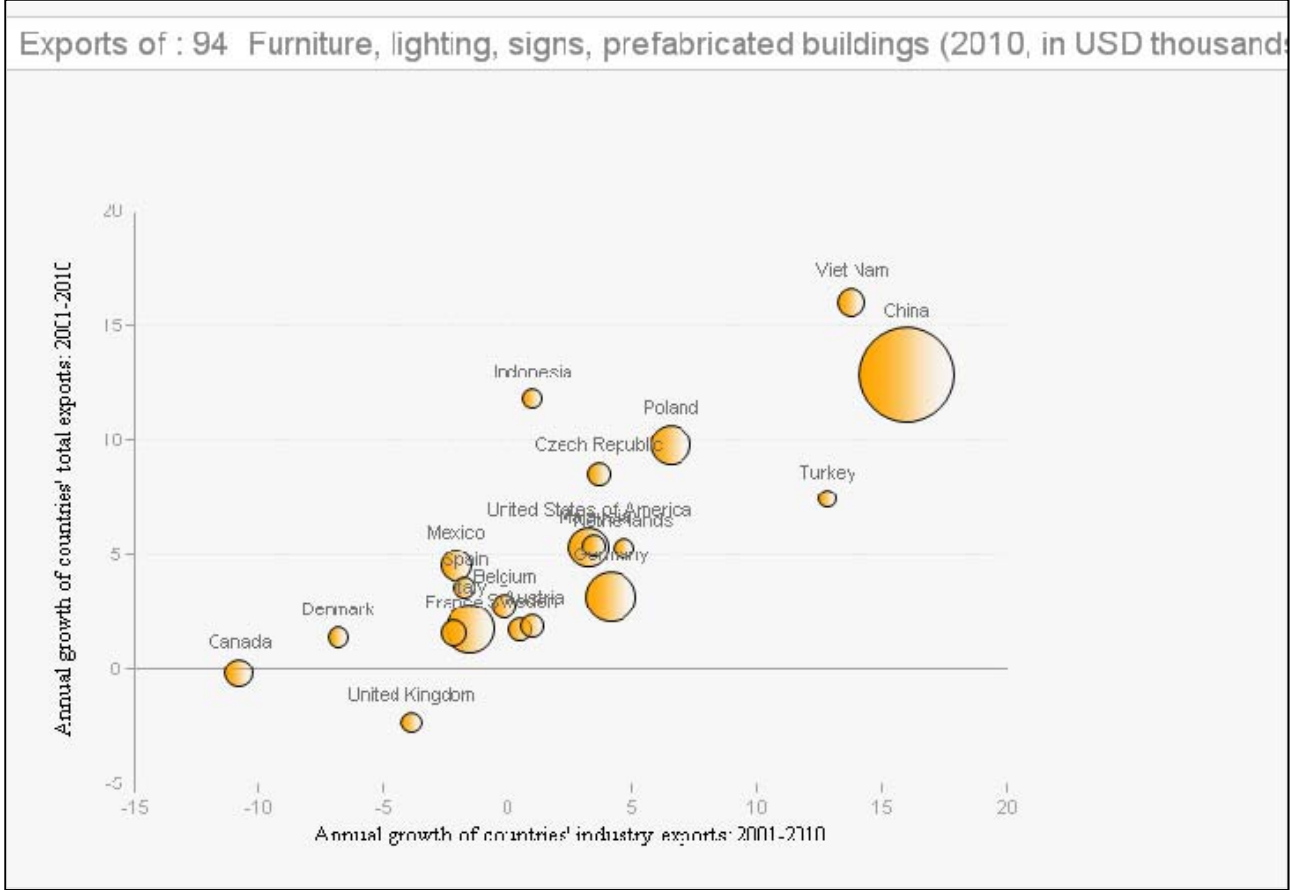
Kaynak: (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

Türkiye'nin ihracat pazarlarının başında, son yıllarda hızla gelişen Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetleri gelmektedir. Avrupa pazarı da mobilya sektörü için önemli ihracat potansiyeli sunmaktadır. Özellikle Almanya başta olmak üzere, Fransa, Yunanistan, Hollanda ve İngiltere başlıca ihracat pazarları arasındadır. Irak, 2009-2010 yılları arasında en yüksek ihracat artışı (%51) gerçekleştirilen ülkedir. Libya ve İran pazarları da 2009-2010 arasında yükseliş gösteren pazarlardır. Azerbaycan'a mobilya ihracatı da %17.8 artış göstermiştir.

Türkiye'de, mobilya sanayinde, özellikle son 15-20 yıllık süreçte küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra, orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmaya başlamıştır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı 29.346 adet, perakende satış yapan işletme sayısı 32.382 adet ve toplam çalışan sayısı yaklaşık 158.213 kişidir. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010) Özellikle yarattığı istihdam nedeniyle bölge ekonomilerinde mobilya sektörünün önemli bir yeri vardır. Bölgesel analiz çalışmalarında, illerde öne çıkan sektörler değerlendirmesinde,

ihracat potansiyeli olmamasına ya da düşük katma değerle çalışan atölye tipi işletme yığınlarından oluşmasına karşılık sağladığı istihdamın büyüklüğü nedeniyle, genellikle yerel kanaat önderleri tarafından rekabetçi sektör olarak değerlendirilir.

ŞEKİL 7: TÜRKİYE'NİN MOBİLYA TİCARETİNİN ULUSLARARASI TİCARET İÇİNDEKİ YERİ



Kaynak: (International Trade Center, 2010)

Yukarıdaki grafikte ülkelerin ihracatındaki büyümeye karşılık mobilya sektörünün toplam ihracatının büyümesi karşılaştırılmaktadır. (2001-2010 arası) Bu analize göre Türkiye, Vietnam ve Çin gibi mobilya sektörü ihracatının en fazla yükseldiği grupta yer almaktadır. Yukarıdaki grafikteki ülkelere ilişkin yuvarlağın büyüklüğü de ihracat tutarını göstermektedir. Görüldüğü üzere ihracat oranı artışı yüksek olmasına karşın toplam ihracat tutarı düşüktür.

Mobilya sektöründe 2010 yılında 1 milyar doların üzerinde ithalat gerçekleştirilmiştir. Ana ithalat kaynağı Çin'dir (%36). Çin'in ardından İtalya ve Almanya, özellikle de lüks mobilya ürünleri segmentiyle önemli mobilya kaynaklarıdır.

Mobilya sektörünün katma değerinin artırılması ve ihracat oranlarının geliştirilmesi amacıyla;

- Makro ekonomik istikrarın sağlanması ve büyümenin sürdürülmesi,
 - Yapısal reform çalışmalarının devam ettirilerek üretim ve yatırım ortamının iyileştirilmesi,
 - Doğrudan yabancı yatırımlardaki artışın devam ettirilmesi,
 - Dış açığın daha sağlıklı kaynaklarla finanse edilebilir hale getirilmesi,
 - Mikro ölçekteki dönüşümlerle verimlilik artışının sürdürülmesi,
 - Dünyada artan enerji fiyatlarının getirdiği baskıya rağmen içerde fiyat istikrarının sağlanabilmesi,
 - Mesleki eğitime verilecek özel önemle istihdam alanlarını geliştirerek işsizliğin azaltılması,
 - Küresel pazarlarda rekabet gücünün artırılması için üretimin üzerindeki her türlü mali ve idari yükün azaltılması,
 - Yenilikçiliğin (inovasyon) özendirilmesi, Ar-Ge ve patent çalışmaları ile teknoloji üretiminin geliştirilmesi,
 - İşletmelerin uluslararası marka ve patent oluşturma çabalarına destek verilmesi, girişimcilerin ve özellikle KOBİ'lerin yüksek katma değer sağlayacak yapıya kavuşturulması yolunda desteklenerek güçlendirilmesi, büyük önem arz etmektedir.
- (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010)

Mobilya Sektöründe Kapasite Kullanımı

Sektörde kapasite kullanım oranı, küçük ölçeklilerde %40, orta ölçeklilerde %55, büyük ölçeklilerde ise %80'dir. Mobilya sektöründe son dört yılda ağırlıklı kapasite kullanım oranı % 69,5 olmuştur. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012)

Sektörde, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde iş sürekliliğinin sağlanamaması kapasite kullanım oranı düşüklüğünün ana nedenidir.

Kapasite kullanımı konusunda Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri tarafından 2008'de gerçekleştirilen analize göre tam kapasite çalışmama nedenleri aşağıdaki gibidir:

TABLO 2: Mobilya Sektöründe Tam Kapasite Çalışmama Nedenleri

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

Türkiye’de Mobilya Sanayi Kümelenmeleri

Mobilya sanayi her ilde yerleşik bulunan sektörlerden biridir. Bölgenin temel mobilya ihtiyaçlarını karşılamamanın yanısıra mutfak, ev içi tasarımı gibi proje bazlı işleri de uygulayan firmaların iş hacimleri düşüktür. Bunun yanında iş sürekliliğinin sağlanması da sektör için önemli bir sorundur.

Bu sorunlara rağmen, mobilya sektörü bazı bölgelerde nitelikli yığınlar oluşturmakta, ihracat odaklı çalışan, büyük ölçekli firmalar ve çevrelerinde sektörün değer zincirinin birçok unsurunu ihtiva eden bölgesel kümeler ortaya çıkmıştır. Bölgede sektöre özel bu yapılanma gerek istihdamı bölgeye çekmek, gerekse bölgenin mobilya sektöründe markalaşması açısından avantajlar yaratmıştır. Sektörde yeni yatırımların bölgeye çekilmesinden, ar-ge ve hizmet sunucularının da bölgede konumlanmasına kadar çeşitli kazanımlar yaratan bu yapılanma, son yıllarda bölgesel rekabet gücünün gelişmesi açısından tercih edilen bir model olan kümelenme için de ilk adımlar olarak değerlendirilebilir.

Türkiye’de mobilya sektöründeki işletme sayısının çokluğu açısından İstanbul, Ankara, Bursa, Kayseri ve İzmir öne çıkmaktadır. Sağladığı istihdamın çokluğuna göre de yine İstanbul ve Ankara başı çekerken Kayseri üçüncü sırada yer almakta, dördüncü olarak da Bursa gelmektedir.

ŞEKİL 8: TÜRKİYE MOBİLYA SANAYİNİN İLLERE GÖRE DAĞILIMI

Türkiye Mobilya Sektörünün İllere Göre Dağılımı

İller	İşyeri Sayısı	İstihdam Düzeyi	Dağılımı (%)
İstanbul	6.458	36.633	23,1
Ankara	5.361	30.062	19
Bursa	2.130	16.096	10,1
Kayseri	740	20.280	12,8
İzmir	2.379	14.142	8,9
Adana	900	2.369	1,5
Antalya	823	1.905	1,2
Samsun	640	1.757	1,1
Konya	757	1.746	1,1
Çanakkale	91	1.856	1,17
Diğerleri	9.067	31.367	19,8
Toplam	29.346	158.213	100

Kaynak: MOBSAD 2008 yılı Sektör Raporu

Türkiye’de BROP ve BROP dışı iller arası işbirliğinin geliştirilmesi ve ağ oluşturulması amacıyla yürütülen KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi’nde ortaya konulan mevcut/potansiyel kümeler çalışmasında da mobilya sektörü kümelenmeleri değerlendirilmiştir. Bu analizde bölgesel kalkınma ajanslarının yanı sıra, Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi (Ur-Ge) fonundan faydalanan kümeler de veri sağlamışlardır. Bu çalışmaya göre mobilya sektörü, en fazla kümelenme çalışmasına potansiyel taşıyan sektörlerin arasında yer almaktadır. Aşağıdaki grafik, KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında yayınlanmış ve mobilya sektöründe mevcut/potansiyel kümeleri ortaya koymaktadır.

ŞEKİL 9: TÜRKİYE MOBİLYA SEKTÖRÜ KÜME / POTANSİYEL KÜME HARİTASI

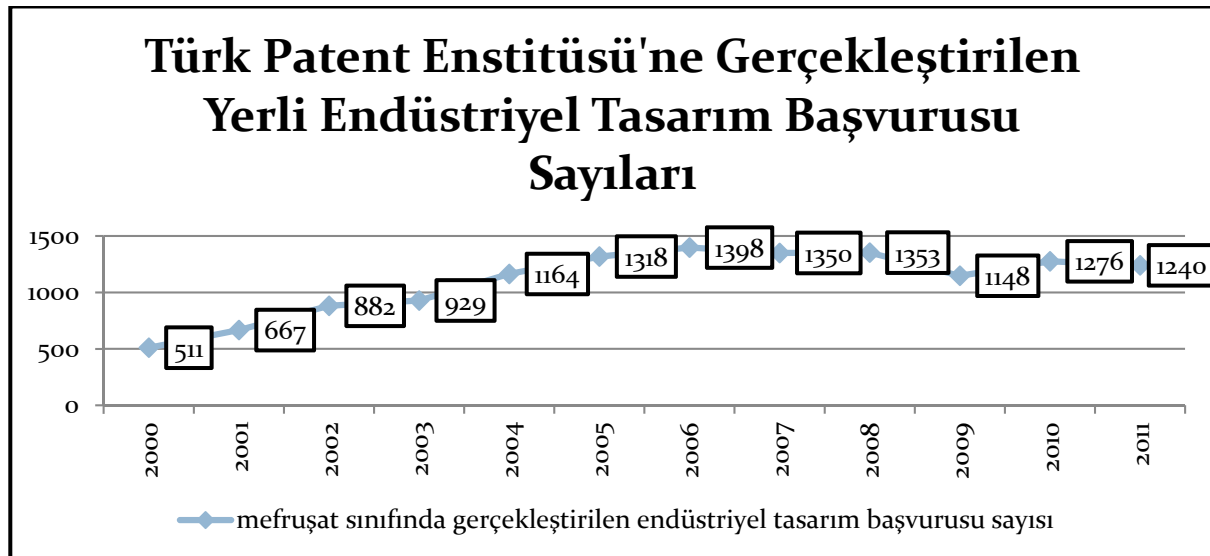


(T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2012)

Mobilya Sektörü ve Tasarım

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

ŞEKİL 10: TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ'NE GERÇEKLEŞTİRİLEN YERLİ ENDÜSTRİYEL TASARIM TESCİLİ BAŞVURUSU SAYILARI



Kaynak: (Türk Patent Enstitüsü)

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

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

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

Mobilya Sektörünün SWOT Analizi

Güçlü Yönler • Büyük ölçekli firmalar • Yüksek işgücü potansiyeli • Malzeme/ürün çeşitliliği • Mobilya üretim ağı/potansiyeli	Zayıf Yönler • Aile şirketleri • Organizasyon eksikliği • Yönlendirme/Devlet desteği yetersizliği • Finans yetersizliği • Yatırım yetersizliği • Kalifiye eleman yetersizliği • Mesleki eğitim yetersizliği • Tasarım eksikliği ve korunması • Yüksek hammadde maliyetleri • Yenilik yaklaşımı azlığı • Pazarlama/pazar • Uluslararası standartlar
Fırsatlar • Türkiye'nin stratejik konumu ve AB'ye aday ülke olması • Dünyadaki yeniden oluşum • Globalleşme • Yeni pazar arayışları/genişleme • Fason üretim arayışları • Avrupa'daki tüketim nüfusu • Bilgi teknolojisi ve elektronik ağıyapılar • Üretimdeki artış/gelişme • Tasarımın kullanımı ve artırılması • Markalı/kimlikli ürünler • Reklam • Etkili iletişimin oluşumu/kullanımı • Mobilya ve moda	Tehditler • 3. dünya ülkelerinde yapılan çok düşük maliyetlerle üretim • Çin • Düşük standartlar, sosyal yapı • Yavaş değişim ve yenilenme • AB'ye ihracatta yüksek/düşük maliyet • AB pazarındaki doyumluluk • Tasarım eksikliği (kopyalama) • Büyük ölçekli firmalar
Kaynak: (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)	

Mobilya Sektöründe Temel Rekabet Gücü Sorunları ve Çözüm Önerileri

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

Markalaşma/Tasarım

Mobilya sanayicilerinin temel misyonu, Türk mobilya marka ve ürünlerinin olgunlaşmasını sağlamak ve dünya standartlarına uygun, kaliteli ve özgün tasarımı mobilyalar ile rekabetçi fiyatlara sahip olan Türk Mobilyası Kimliği ile marka oluşturmak olmalıdır.

Sermaye Yetersizliği

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

Uzman alıştırma

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

Deneyim Eksikliği

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

Küme bilinci

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

Sektörel Dış Ticaret şirketleri

Mobilya sektöründe üretim yapan firmaların kuracakları sektörel dış ticaret şirketleri (SDTş) vasıtasıyla g birliği yapmaları sağlanmalıdır.

TR81 DÜZEY2 BÖLGESİNDE MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

TR 81 Düzey 2 Bölgesi mobilya sektörü 2 ayrı sınıfta değerlendirilmelidir. Bölgede, mikro-küçük boyutta işletmeler yaygındır ve bu işletmeler kurumsallaşma ya da bölge dışı pazarlara çalışma vizyonu bulunmayan işletmelerdir. Bu işletmeler bölge içi talebi karşılamakta, bölgesel pazarda faaliyet göstermektedirler. Sağladığı kısıtlı istihdam yapısıyla, iş sürekliliği problemi yaşadığından uzmanlaşma ya da çalışan kalifikasyonu sağlanamaması da sektör işletmelerinin problemleri arasında yer almaktadır. Mikro-küçük boyutlu mobilya sektörü işletmelerinin ana problemleri arasında düşük katma değerli çalışma başta gelmektedir.

Sektörün orta büyüklükteki işletmeleri ise tamamen bölge dışı, 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.

Sektör genel olarak TR81 Düzey 2 Bölgesi içinde işletme sayısı olarak önde gelen bir sektör değildir. Zonguldak ilinde mobilya imalatı yapan 12 firma (tüm işletmelere oranı %2) 459 kişilik istihdam yaratırken, Bartın'da mobilya üreticilerinin tüm işletmelere oranı %9, Karabük'te ise %4'tür. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012) Dolayısıyla, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında bölge ekonomisinde gerek yarattığı istihdam, gerekse işletme sayısı açısından mobilya sektörünün önemli bir ağırlığı olmadığı görülmektedir.

Sektör, rekabetçiliği düşük işletmelerce domine edilmektedir. Bölgede faaliyet gösteren mobilya işletmelerin ana sorunları arasında

- Büyüme alanı bulunmaması,
- Kurumsallaşamama,
- Mali yapının yetersizliği nedeniyle teknik ve ekip olarak büyümeyi finanse edememe,

-
- Talebin sürekliliğini sağlayamama, tanıtım ve pazarlama konusunda yetersizlik,
 - Sektördeki trend ve gelişimleri izlememe ve değişimlere hazırlıksız yakalanma,
 - Daralan pazar ve bölge dışı oyuncuların TR81 Düzey 2 bölgesinde sıklaştırdıkları ticari faaliyetler,
 - Sektör firmaları arasında bilgi ve iletişim ağı bulunmaması, ticaret sanayi odaları, üniversiteler ve bölgedeki diğer kurumlarla sektör arasındaki iletişim seviyesinin düşüklüğü,
 - Yenilik konusunda faaliyetlerin yetersizliği ve değişime olan ihtiyacın anlaşılamaması yer almaktadır.

Sektörün bölgeye bağımlılığı en az düzeydedir. Değer zincirinin önemli aktörleri, örneğin hammadde tedariği TR81 Düzey 2 Bölgesi'nde değildir. Yine sektöre hizmet ya da teknoloji sunucular da bölgede konumlanmamışlardır. Bu konu girdiler ve altyapı koşulları kısmında detaylı incelenecektir.

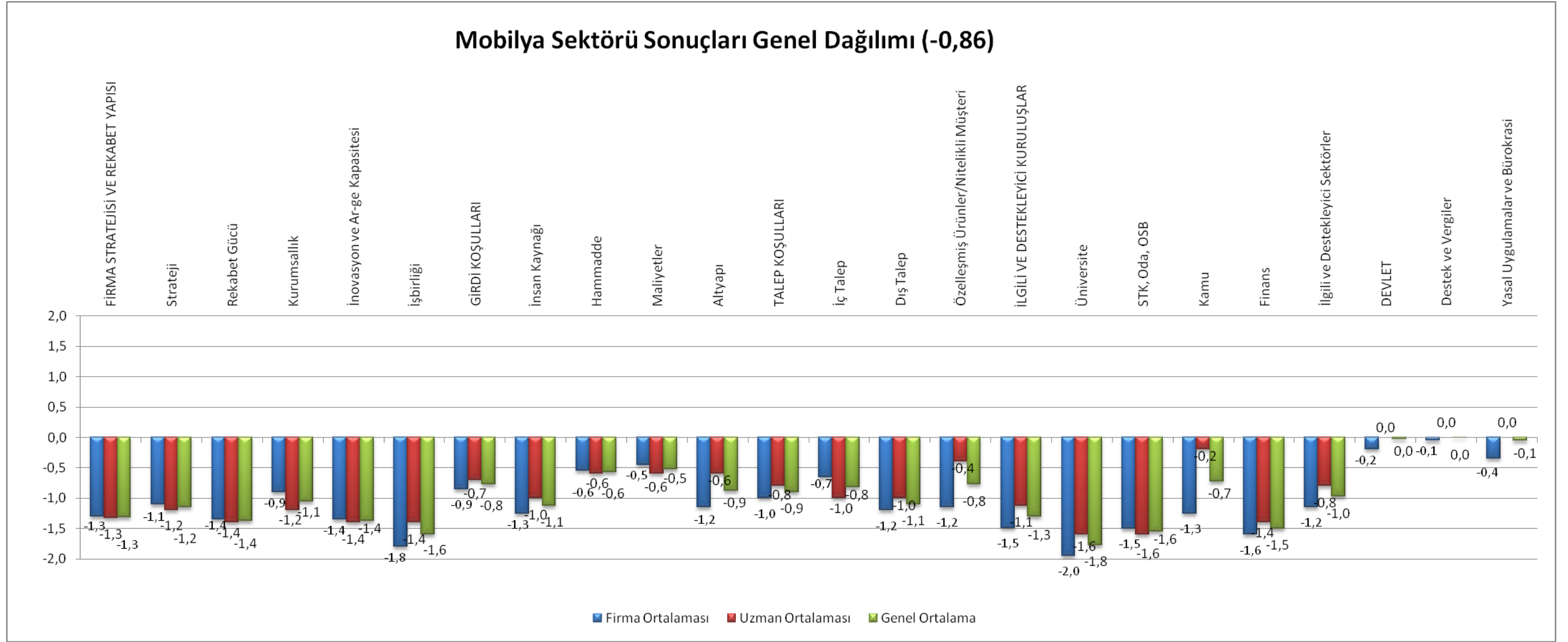
Mobilya sektöründe ürünün niteliğinden kaynaklanan yüksek lojistik maliyetleri bölge işletmelerini diğer bölgelerden gelecek firmalara karşı avantajlı duruma getirmektedir. Ancak orta büyüklükteki ve ihracat odaklı çalışan işletmeler için bölgesel yapı, özellikle ulaşım alternatiflerinin yetersizliği rekabet dezavantajı yaratmaktadır.

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

ELMAS (DIAMOND) MODELİ REKABETÇİLİK ANALİZİ

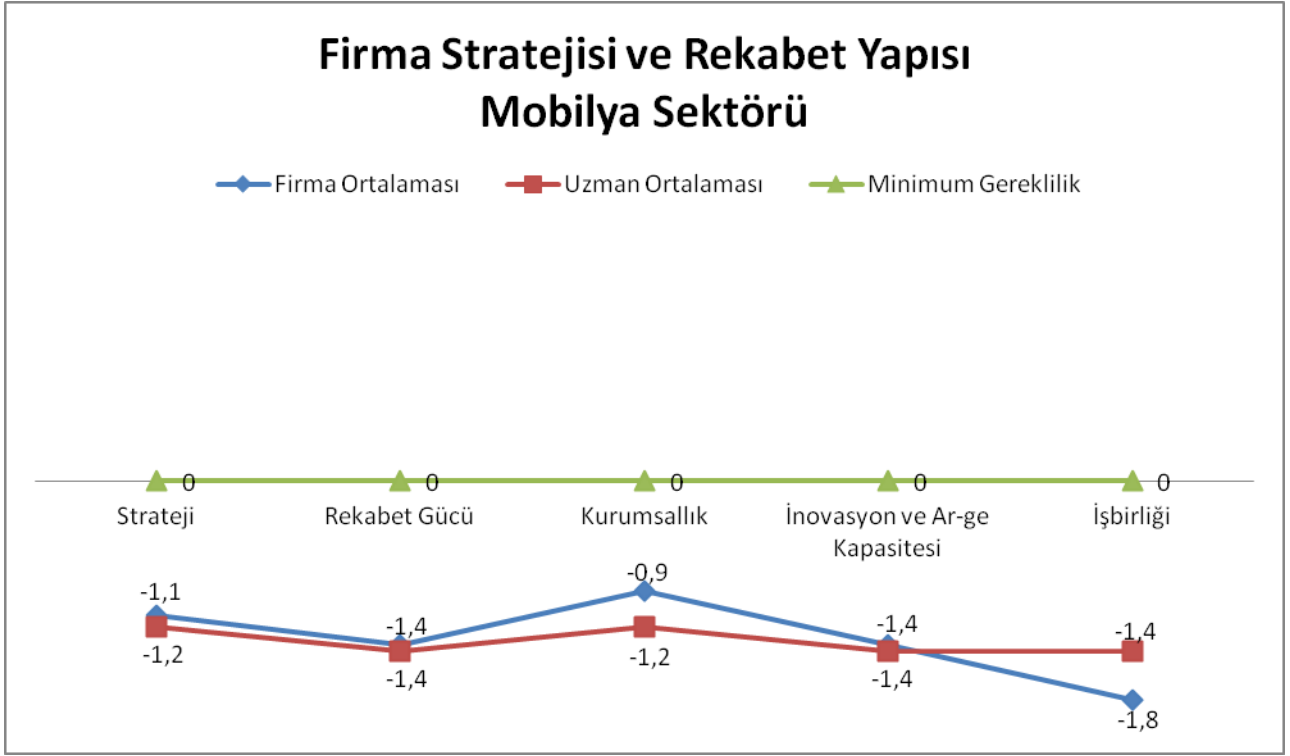
Yapılan saha çalışması ve uzman görüşmeleri sonucunda TR81 DÜZEY2 Bölgesi Mobilya Sektörünün rekabet gücü zayıf (-0,86) olarak ölçümlenmiştir.

ŞEKİL 11: MOBİLYA SEKTÖRÜ ELMAS BAŞLIKLARININ VE ALT BAŞLIKLARIN KIRILIMI



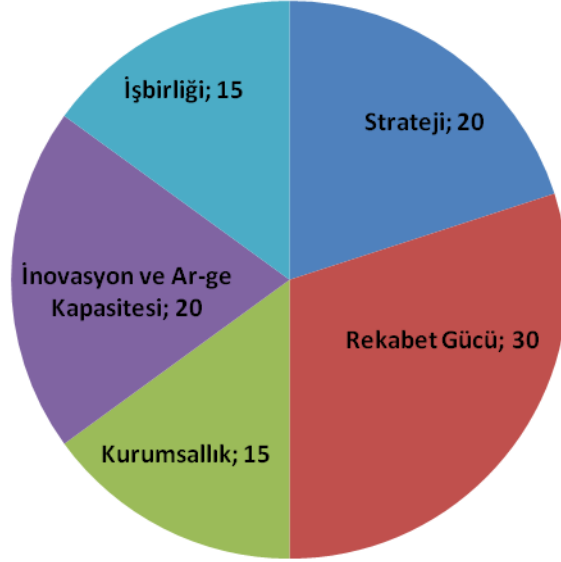
Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

ŞEKİL 12: MOBİLYA SEKTÖRÜ – FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI GRAFİĞİ



ŞEKİL 13: MOBİLYA SEKTÖRÜ – FİRMA STRATEJİSİ VE REKABET YAPISI KONUSUNDAKİ ALT BAŞLIKLARIN REKABET ÇARPANLARI (%)

Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı - Rekabet Çarpanları



STRATEJİ

TR81 DÜZEY2 Bölgesinde gerçekleştirilen saha çalışması kapsamında incelenen 20 sektör firmasının 3 tanesi orta ölçekli, 7 tanesi küçük ölçekli, 10 tanesi de mikro ölçeklidir. Bu çalışma kapsamında incelenen firmaların dışında kalan sektör firmalarının neredeyse tamamı mikro ölçeklidir.

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

Sektörün büyük çoğunluğunu oluşturan mikro ölçekli firmalar, ustalıktan gelip ufak makine yatırımı ve birkaç personel istihdamı ile ancak kendi şehirlerindeki perakende sektörünün talep ettiği kalite ve kurumsallığı kısmen sağlayabilmiş firmalardır. Söz konusu firmalarda strateji geliştirme yeteneği de bulunmamaktadır.

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

İhracat yapan sınırlı sayıdaki orta ölçekli firmanın, kısa ve orta vadeli uygulanabilir stratejileri mevcuttur. Ancak bölgedeki nitelikli danışmanlık sektörünün gelişmemiş olması, sektördeki işbirliği eksikliği, ilgili kurum ve kuruluşların mobilya sektörü hakkındaki düşük bilgi seviyesi, nitelikli beyaz yakalı personel bulmadaki sorunları, ilgili kurum ve kuruluşların sektöre yönelik faaliyetleri olmaması vb sebeplerle, orta ölçekli firmalardaki mevcut stratejilerin daha profesyonel hale gelmesi kısa vadede oldukça zordur.

TR81 Düzey2 Bölgesindeki mobilya firmaları tarafından sektörün en önemli rekabet unsurları; tasarım (görsel, modüler, montaj kolaylığı vb), markalaşma, kalite, termin ve fiyat olarak tanımlanmıştır. Bu unsurlardan özellikle tasarım, marka ve kalite üçlüsü ulusal pazarda; tasarım, kalite, termin ve fiyat dördülsü de uluslararası pazarda ön plana çıkan rekabet unsurlarıdır. Özellikle tasarım ve markalaşma konularının firma stratejilerinde yeterince yer almıyor veya hiç yer almamış olması sektör firmalarının strateji açısından düşük performans sergilemesinin bir diğer önemli nedenidir.

Orta ölçekli firmaların sınırlı sayıda olması, küçük ölçekteki firmaların çoğunun ise üretim faaliyetini asıl gelir sağladıkları konu olan aracılık hizmetlerinin (bayilik, distribütörlük vb) tamamlayıcısı olarak görmeleri nedeni ile kısa ve orta vadede önemli bir yatırım yapmayacak olmaları, TR 81 Bölgesinde rekabet avantajı sağlayacak bir yığının kısa ve uzun vadede oluşmayacağına göstergesidir. Bölgenin şimdiye kadar bölge dışından yatırımcı çekememiş olması da bu öngörüye destekleyen bir başka husustur.

REKABET GÜCÜ

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

Türkiye'nin neredeyse her ilinde mobilya üretimi yapan işletmelere rastlamakla birlikte Kayseri, Bursa (İnegöl), İzmir, Ankara, İstanbul ve Adana'da üretim tesislerinin yığılaştığı görülmektedir. TR81 Düzey2 Bölgesinde yer alan Zonguldak, Bartın ve Karabük illerindeki

yığınlaşma diğer illere göre düşüktür. Ayrıca TR81 Bölgesinde mobilya sektörünü sürükleyen birkaç orta ölçekli firmanın da uzmanlık alanı bakımından ev ve ofis mobilyası olarak ayrılmış olması, kümelenme aracı ile ortaklaşa rekabet yapmayı oldukça zorlaştırmaktadır.

İncelenen 20 firmadan alınan veriler ışığında 2011 yılında Türkiye’de yapılan üretimin yaklaşık %1’inin TR81 Düzey2 Bölgesinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu değer bölgedeki firmaların mobilya sektörü için rekabet avantajı yaratacak ölçekte bir yığın olmadığını göstermektedir. Yığınlaşmanın düşük olmasına paralel olarak değer zincirindeki zayıflık önemli bir rekabet dezavantajıdır.

Kayseri’de büyük ölçekli firmaların yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. İstanbul’daki mobilya sektörü muhtelif yerlere dağılmış olmakla beraber en önemli iki merkezi İkitelli Organize Sanayi Bölgesindeki Masko ve küçük sanayi sitesi Modoko’dur. Ankara’da mobilya sektörü Siteler semti ile özdeşleşmiştir. Ancak Ankara’daki işletmelerin çoğu emek yoğun işletmeler olup, büyük ölçekli üretim yapan firma sayısı çok azdır. Bursa İnegöl Bölgesi hammadde kaynaklarına yakın olması nedeniyle mobilyacılıkta önemli bir rol oynamaktadır. İzmir bölgesi TÜİK verilerindeki belirtilen istihdam düzeyine göre, Bursa’dan sonra gelmektedir. (Mobilya Sektörü Raporu - Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Nisan 2012)

TÜİK verilerine göre mobilya sektörüne yapılan Ar-ge harcamasının, Gayri Safi Yurtiçi Ar-ge içindeki payı 2010 yılında % 0,14 olmuştur. Sektör büyüklüğü ile karşılaştırdığımızda oldukça düşük kalan bu oran, Türkiye Mobilya Sektörünün inovasyon, ar-ge ve tasarıma uzaklığının göstergesidir. Özellikle Avrupalı rakiplerin takipçisi olan mobilya sektörü firmalarının son birkaç yılda az da olsa başarı hikayeleri ortaya çıkarmış olmaları umut vericidir. Konuya bölgesel açıdan bakıldığında, TR81 Düzey2 bölgesindeki firmaların inovasyon kapasitelerinin ve mevcut durumdaki performanslarının oldukça düşüktür. Bu konu ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alınmaktadır.

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

Türkiye’de ve TR 81 bölgesinde işgücü maliyetlerinin düşük olması, ABD ve Avrupa’lı üreticilere karşı rekabet avantajıdır. Ancak özellikle mevcut durumda ihracat yapılan pazarlarda karşılaşılan Çinli ve Vietnamlı firmalar karşısında işgücü maliyetleri yüksek kalmaktadır. İşgücü maliyeti ulusal ölçekte ele alındığında, TR81 Düzey2 Bölgesinin, sektördeki üreticilerin yığıldığı İstanbul, Kocaeli, Ankara, Bursa, Kayseri, İzmir gibi illere oranla oldukça avantajlı olduğu görülmektedir. Ancak nitelikli işgücü ve işgücü maliyetinin ters orantılı olduğu unutulmamalıdır. Mikro ve küçük ölçekli işletmeler için bölgedeki ucuz işgücü önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ancak ulusal ve uluslararası pazarda büyüme hedefi olan firmalar için her kademede gerekli olan nitelikli işgücünün bölgede bulunmuyor olması önemli bir rekabet dezavantajıdır.

Mobilya sektörü hammadde açısından yeterli değildir, yıllık hammadde ihtiyacının yaklaşık % 40’ını ithal etmektedir. Mobilya üretiminde hammadde komşu kuzey ülkelerle birlikte Afrika, Amerika ve Asya Pasifik ülkelerinden karşılanmaktadır. (Mobilya Sektörü Raporu - Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Nisan 2012)

Hammadde maliyetlerine ulusal ve uluslararası ölçekte bakıldığında çok önemli olmasa da satın alma hacmi nedeni ile bir rekabet dezavantajı söz konusudur.

Orta Doğu, Kuzey Afrika, Asya ve Avrupa ile ticari bağların gelişmiş olması, bu ülkelerdeki Türk Malı imajının olumlu şekilde gelişmesi ve coğrafi yakınlık, mobilya sektörü için ulusal ölçekte bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ancak bölgesel ölçekte bakıldığında, TR81 Düzey2 Bölgesi, mobilya sektöründe yığılmanın olduğu diğer bölgelere göre ulaşım ve lojistik açısından dezavantajlıdır.

Mobilya sektörüne yönelik ulusal veriler ve raporlar incelendiğinde, İstanbul, Ankara, Kayseri ve Bursa’nın, mobilya üretiminde tanınmış (markalaşmış) bölgeler olduğu göze çarpmaktadır. Bölgesel markalaşma, firma bazında markalaşmanın en önemli destekçisidir. TR81 Düzey2 Bölgesi, mobilya üretim kapasitesi ile ilgili olarak kendini yeterince tanıtamamıştır. Bunun en önemli nedeni yığınin küçüklüğü, ihracat oranının düşüklüğü gibi nedenlerle diğer bölgelerle kıyaslandığında geri planda kalmasıdır.

KURUMSALLIK

Diğer sektörlerde de olduğu gibi mikro ölçekli firmalarda kurumsallık en düşük seviyededir. Küçük ölçekli firmalarda ise bölgesel pazar için yeterli seviyede olsa da ulusal pazar için

düşük seviyededir. Bölgesel pazar hacmi düşüktür ve elde edilen karlar ulusal pazara hitap edebilmek için ihtiyaç duyulan kurumsallık seviyesinin yakalanması amacıyla yapılacak yatırımlar için yeterli değildir.

Sektörde firma başına tescilli marka sayısı 1,2'dir. Yürütülen saha çalışması kapsamında incelenen 20 firmanın %80'i markasını tescil ettirmiştir. Orta ölçekli firmaların ise tescilli birden fazla markası mevcuttur. İhracat yapan orta ölçekli firmaların kalite ve ihracat yaptıkları ülkeler için gerekli sertifikasyonları mevcuttur. 1 firma haricindeki firmalar aile şirkettir.

Orta ölçekli firmalar, gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek seviyede kurumsallaşmıştır. Özellikle uluslararası pazarlarda büyümek için kurumsallaşma konusundaki faaliyetlerini devam ettirmeleri gerekmektedir. Bu konudaki en büyük engel bölgede profesyonel yöneticilerin olmamasıdır. Firmalar bu konudaki eksikliği diğer bölgelerdeki markalaşmış firmaların orta ve üst düzey yöneticilerini transfer ederek giderme yoluna gitmeye başlamıştır. Orta ölçekli firmaların kurumsal kimlikleri, broşür, web sayfası, katalog vb donanımları ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilecek seviyededir. Küçük ölçeklilerin bu konuda önemli sıkıntıları mevcuttur. Tanıtım broşürü ve katalog vb konularda KOSGEB desteklerinden yararlanan firmalar mevcuttur. Mikro ölçekli firmaların ise bu konuda bir performans sergilemesi zaten beklenmemektedir.

İnsan kaynağı kurum içi eğitimlerle geliştirilmektedir. Ancak bunlar genellikle mavi yakalılar içindir. Orta seviye yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için imkanlar mevcut değildir. Bölgede uzmanlaşmış eğitim ve danışmanlık sektörünün olmaması bu konudaki eksikliğin firmaların kendi imkanları dahilinde giderilmesini imkansız kılmaktadır.

Sektörde bir firma CRM kullanılmaktadır. Bir firma da kullanmaya geçiş aşamasındadır. Birkaç firma, müşteri şikayetlerini düzenli olarak kayıt altına alınmaktadır. Diğer firmalarda müşteri ilişkileri konusunda amatör seviyede hareket edilmektedir. Orta ölçekli firmaların yurtiçi pazarda önemli sayıda bayisi mevcuttur. Yıllık bayi toplantıları düzenlenmektedir.

İNOVAŞYON VE AR-GE YAPISI

Son yıllarda artan refah seviyesi ile birlikte dekorasyon daha önemli bir konuma gelmiştir. Yıpranma gibi normal nedenlerin dışında fonksiyonellik, estetik kaygılar ve moda eğilimleri

de ürün değiştirmede önemli rol oynamaktadır. Tasarım konusunda özellikle montaj kolaylığı, taşıma kolaylığı, fonksiyonellik de en az görsellik kadar önemli hale gelmiştir.

Bölgedeki firmalar senelik ürün portföyü yenileme işini inovasyon olarak algılamaktadır. Ayrıca bölgede ar-ge altyapısının olmaması ve inovasyon konusunda İstanbul, Ankara, Kayseri, İzmir, Bursa bölgelerindeki firmalara göre daha az önem verilmesi TR81 Düzey2 Bölgesindeki mobilya sektörü için asıl önemli tehlikedir.

Firmaların ürünlerini yenileme konusunda izledikleri strateji; çok satan modelleri portföyde tutmaya devam ederken az satan modeller yerine uluslararası fuarlardan esinlenen ürünlerin adaptasyonlarını eklemek şeklindedir. Tasarım odaklı nitelikli ar-ge çalışmalarına dayanan özgün ürünler üretilmemektedir.

Görselliğin ön planda olduğu bir sektörde, firma başına endüstriyel tasarım tescil sayısının firma başına 1,7 seviyesinde olması, sektörün inovasyon kapasitesi bakımından önemli sıkıntıları olduğunu göstergesidir.

İhracat yapan orta ölçekli firmalar yurtdışındaki fuarlara katılarak rakipleri ve sektördeki gelişmeleri takip etmektedir. Ancak bunlar dışındaki firmalar sadece yurtiçi fuarlara ziyaretçi olarak katılım sağlamaktadır.

Aşağıdaki tabloda TR81 Düzey2 Bölgesindeki mobilya sektörünün mevcut durumdaki inovasyon performansına ilişkin veriler verilmektedir. Söz konusu veriler sektörün inovasyon performansının düşüklüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca mevcut değerlerin de önemli ölçüde sektördeki üç orta ölçekli firma tarafından sağlandığı unutulmamalıdır.

TABLO 3: MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN MEVCUT DURUMDAKİ İNOVASYON PERFORMANSI

20 firmadaki toplam çalışan sayısı	994
Firma başına çalışan sayısı	49,70
20 firmadaki toplam 4 yıllık üniversite mezunu sayısı	73
Firma başına üniversite mezunu sayısı	3,65
20 firmadaki toplam yabancı dil bilen sayısı	13

Firma başına yabancı dil bilen sayısı	0,65
Ziyaret edilen 20 firmada tespit edilen toplam patent sayısı	1
Firma başına patent ortalaması	0,05
Ziyaret Edilen 20 firmada tespit edilen endüstriyel tasarım tescil sayısı	34
Firma başına endüstriyel tasarım tescil ortalaması	1,70
Ziyaret edilen 20 firmada tespit edilen finansman destekli ar-ge sayısı	1
Firma başına finansman destekli ar-ge sayısı	0,05

İŞBİRLİĞİ

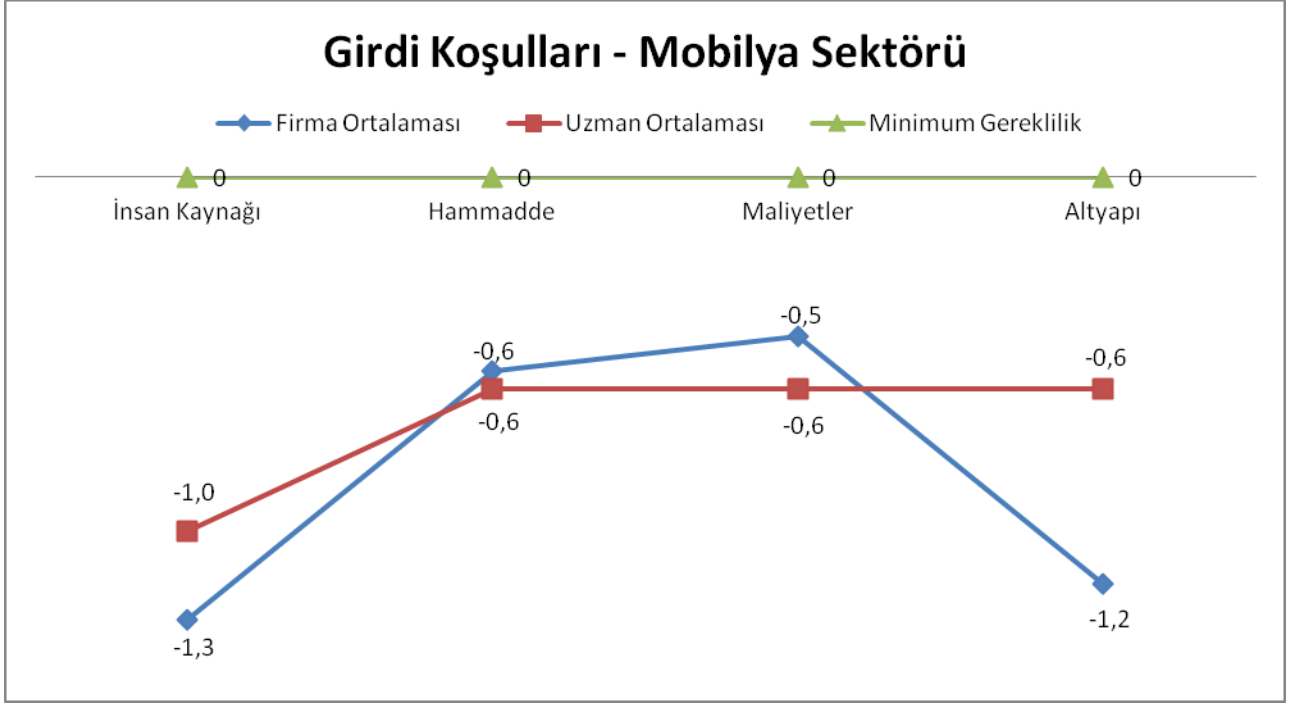
Firmalar arası ve firmalarla ilgili ve destekleyici kurum ve kuruluşlar arasındaki işbirliği son derece zayıftır. Saha çalışması kapsamında incelenen 20 firmadan, TR81 Düzey2 Bölgesi mobilya sektöründeki işbirliği düzeyini değerlendirmesi istenmiştir. 18 firma sektörde hiçbir işbirliğinin olmadığını belirterek çok zayıf olarak, 2 firma da ortalama olarak değerlendirmişlerdir.

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

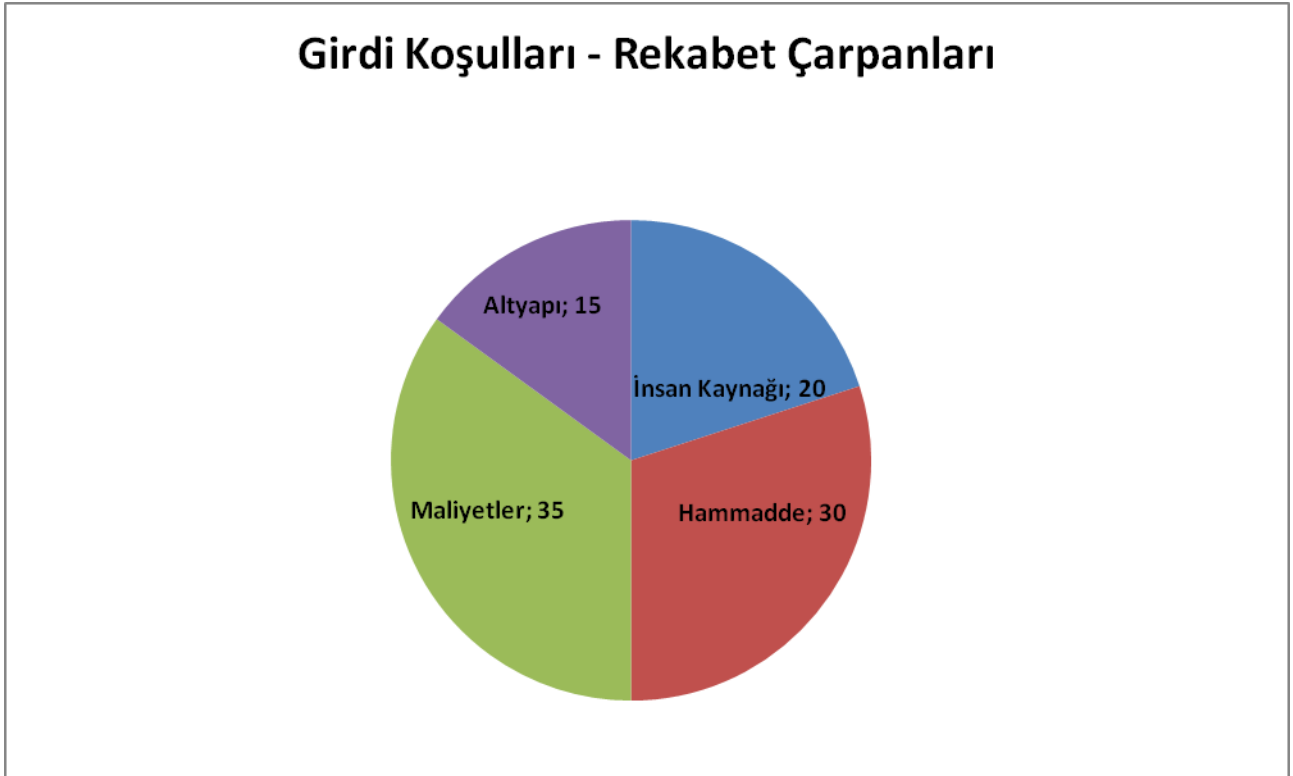
Bölgede işbirliğinin olmaması çok önemli bir rekabet dezavantajıdır.

Girdi Koşulları

ŞEKİL 14: MOBİLYA SEKTÖRÜ – GİRDİ KOŞULLARI GRAFİĞİ



ŞEKİL 15: MOBİLYA SEKTÖRÜ – GİRDİ KOŞULLARI KONUSUNDAKİ ALT BAŞLIKLARIN REKABET ÇARPANLARI (%)



İNSAN KAYNAĞI

Firma yöneticileri ile yapılan mülakatlar ve çalıştaylarda sektör firmalarının her seviyede mavi ve beyaz yaka nitelikli insan kaynağına ihtiyacı ve TR81 Düzey2 Bölgesinde bu konuda yaşadıkları sıkıntılar sıklıkla dile getirilmiştir. CNC operatörü, cilacı, döşemeci, boyacı, delikçi, montajcı vb konularda nitelikli mavi yakalı personel ihtiyacı; tasarım, dış ticaret, pazarlama vb konularda beyaz yakalı personel ihtiyacı bulunmaktadır.

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

Sektörün önde gelen 20 firmasından alınan veriler ışığında, TR 81 bölgesinde mobilya sektörü tarafından sağlanan istihdamın yaklaşık 1200 kişi olduğu öngörülmektedir. Bu istihdamın yaklaşık %45'i orta ölçekli 3 firma tarafından, %25'i küçük ölçekli 7 firma tarafından %30'u mikro ölçekli firmalar tarafından sağlanmaktadır.

Firmalarda çalışan 4 yıllık üniversite mezunu (beyaz yakalı) personelin oranı %6 civarındadır. Yabancı dil bilen personel oranı ise %1 civarındadır. Bu oranlar, sektördeki firmaların büyük çoğunluğunun uluslararası pazarlarla ve ulusal pazarla çok ilgisi olmadığı ve sadece kendi bölgelerindeki pazarla ilgilendiklerinin göstergesidir.

Sektördeki 4 yıllık üniversite mezunu 74 kişinin (firma sahipleri dahil) yaklaşık %64'ü orta ölçekli 3 firmada çalışmaktadır. %27'si küçük ölçekli firmalarda, %9'u ise mikro ölçekli firmalarda çalışmaktadır.

Bülent Ecevit Üniversitesi Çaycuma Meslek Yüksek Okulu Mobilya ve Dekorasyon Programı senede yaklaşık 30 mezun verme kapasitesine sahiptir. Mobilya ve Dekorasyon Programı "Mobilya ve dekorasyon alanında nitelikli ara elemanların yetiştirilmesi" vizyonu ve "ağaç malzemenin işlenmesi ve değerlendirilmesi alanında, teknolojinin gereklerini yerine getirebilen, teknik bilgi ve beceriye sahip ara elemanlar yetiştirmek" misyonu doğrultusunda oluşturulmuştur.

Mobilya ve Dekorasyon Programı öğrencilerinin büyük çoğunluğu bölge dışından gelmektedir. Dolayısı ile mezuniyetin ardından ya geldikleri şehirlere ya da büyük şehirlere dönmektedirler. Bu nedenle bölgede sektör için sınırlı sayıda insan kaynağı yetiştiren bu

programın sektöre katkısı olduğu söylenemez. Ayrıca sektörle ilgili bölümlerden mezun olan öğrencilerin önemli bir bölümü, mezuniyet sonrası başka sektörlerde işe girmeyi tercih etmektedirler.

TR81 Düzey2 Bölgesindeki nitelikli insan kaynağı sıkıntısı mobilya sektörü için önemli bir rekabet dezavantajıdır.

HAMMADDE VE EKİPMAN

İstenilen nitelikte ara mamül ve hammadde temininde bölgede önemli bir sıkıntı bulunmamaktadır. TR81 Düzey2 bölgesi özelinde değerlendirildiğinde mobilya sektöründeki üreticilerin yığılaştığı İstanbul, Bursa, Ankara, Kayseri gibi bölgelere göre tedarik zinciri konusunda küçük sıkıntılar olsa da bunlar firmaların rekabet gücüne çok büyük etkisi olmamaktadır.

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

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

Üretim makinaları genellikle Alman ve İtalyan menşelidir. Kesim, kenar yapıştırma, delikleme vb makineler üretimde yoğun olarak kullanılmaktadır. Ancak bunların distribütörleri bulunmaktadır ve teminin bir sıkıntı yoktur. Ayrıca yerli markalar da mevcuttur. Satış sonrası servis, bakım ve onarım konularında diğer bölgelere göre sıkıntılar olsa da önemli seviyede bir rekabet dezavantajı oluşturmamaktadır. Zaten orta ölçekli firmalar bu sorunun üstesinden gelmek için kendi bakım ve onarım ekiplerini yetiştirmişlerdir.

TR81 Düzey2 Bölgesi ulusal ölçekte değerlendirildiğinde hammadde konusunda çok önemli bir rekabet dezavantajından bahsetmek mümkün değildir. Ulusal ölçekte mobilya sektörü değerlendirildiğinde ise Çin, Almanya, İtalya gibi ülkelere göre üretim teknolojisi ve yenilikçi/nitelikli/kaliteli ara mamül vb konularda rekabet dezavantajı olduğu belirlenmiştir.

MALİYETLER

Bu çalışma kapsamında TR81 Düzey2 bölgesinde incelenen 20 sektör firmasından alınan veriler ışığında en önemli maliyet kalemleri sırasıyla; hammadde (yaklaşık %55), işgücü (yaklaşık %20), pazarlama ve satış (yaklaşık %10) olarak ortaya çıkmaktadır. İşgücü maliyeti diğer bölgelere göre düşüktür. Ancak nitelik de maliyetle paralel olarak düşüktür.

TR81 Düzey2 Bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli firmaların üretim teknolojilerinin güncel yakını olduğu tespit edilmiştir. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı'ndan alınan desteklerin de üretim teknolojisinin güncellenmesine katkısı olmuştur. Ancak küçük ölçekli firmaların ulusal ve uluslararası pazara hitap edebilmesi için önemli ölçüde makine yatırımı yapması gerekmektedir. Firmaların mevcut durumdaki finansal performanslarına bakıldığında bunu kısa dönemde başarmalarının imkansız olduğu görülmektedir.

Türkiye'de enerji maliyetlerinin yüksek olması üreticiler için dezavantaja neden olmaktadır. Ancak bölgedeki firmalar enerji maliyetini genel maliyet içinde yaklaşık %3 olarak belirtmektedir.

Mobilya ürünleri geniş hacimli, darbelere karşı hassas olması nedeniyle ağırlığı fazla olmamakla birlikte çok alan kaplamaktadır. Bu nedenle nakliye hem ulusal hem de uluslararası pazar için önemli bir maliyet kalemidir. Bölgede konteynır limanı bulunmadığından ürünler İstanbul üzerinden gönderilmektedir. Normalde 350 - 450 Avro civarında navlun maliyetine, bölgedeki lojistik ağının gelişmemiş olması nedeni ile nispeten yüksek bir yurtiçi ulaşım maliyeti de eklenmektedir.

Firmalar tarafından TR81 Düzey2 Bölgesinin ulaşım açısından dezavantajlı olduğu sıklıkla belirtilmektedir. Bölgenin lojistik açıdan hacmin az olması nedeni ile "kör nokta" olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden nakliye fiyatları çok yüksektir. Örneğin Bartın'dan Gaziantep'e kamyonla nakliye maliyeti 3.000 TL iken, Ankara'dan 1.500 TL, İstanbul'dan 2.000 TL'dir. Bu açıdan nakliye yurtiçi pazar için de büyük maliyet dezavantajı yaratmaktadır. Bölgedeki bütün üreticiler başka bölgeden temine gittiklerinden, nakliye

sadece satışta değil, dolaylı olarak satınalmada da bölge için bir rekabet dezavantajı oluşturmaktadır.

Sektör kolaylıkla yeni rakiplerin ortaya çıktığı bir sektördür. Ön yatırım maliyeti diğer sektörlerle kıyaslandığında düşüktür. Piyasada çok fazla rakip bulunmakta ve sıklıkla yeni rakipler ortaya çıkmaktadır.

Yeni yatırım yapacak firmalar için TR81 Düzey2 Bölgesindeki arsa fiyatları oldukça makuldür. Ancak sanayi yatırımı için uygun alan bulmak konusunda zorlanılmaktadır. Ayrıca sektör bölge dışından yatırımcı çekmeyi şu ana kadar başaramamıştır.

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

ALTYAPI

Özellikle karayolu üzerinde yerleşik bulunan firmalar dışında kalan işletmeler bölgenin iklim koşulları sebebiyle zor durumlar yaşamaktadır. Bölge fazlasıyla yağış alan bir bölgedir ve bölgede drenaj sistemi problemi bulunmaktadır. İşletmeler özellikle sel baskınlarına karşı işletmelerinde önlemler almak durumunda kalmaktadır. Kışın yağan kar yağışları sonrasında bazı firmalar çalışanların iş yerlerine ulaşamadıklarını da belirtmişlerdir. Bu durumda bölgede faaliyet gösteren karayolları çalışmalarının ve belediyelerin çalışma alanları arasında olan atık su ve kanalizasyon gibi altyapı sistemlerinin yetersiz kaldığı görülmektedir.

Bazı firmalar OSB’de yer bulamadıklarından, OSB’de tahsis edilen yerlerin sahiplerinin yatırım yapmayarak rant elde etme beklentisinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle OSB’de uygun yerler olmasına rağmen sistemin kilitlendiğinden şikayet etmektedirler. Zaten OSB’de bulunan firmalar da bulundukları alan içinde büyüyememekten şikâyetçilerdir. Zamanında altyapısının kendilerine sunacağı avantajları düşünerek buralara yatırım yapan girişimciler işleri büyüdükçe genişlemek ve çevrelerinde bulunan arsaları almak istemişlerse de Müdürlük tarafından gelen her yatırımcıya faaliyet alanına bakılmaksızın tahsis edilen yerler sonucu büyüyememiş ve inşaatı bile henüz başlamamış olan bu alanlar yüzünden sıkışıp kalmışlardır. Ayrıca firmalar kendilerine tahsis edilmiş alan için yeni bir kanunla her

ay Organize Sanayi Bölge Müdürlüğüne katılım payı yatırdıklarını ve bunun kendileri için ek bir külfet getirdiğini de belirtmişlerdir.

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

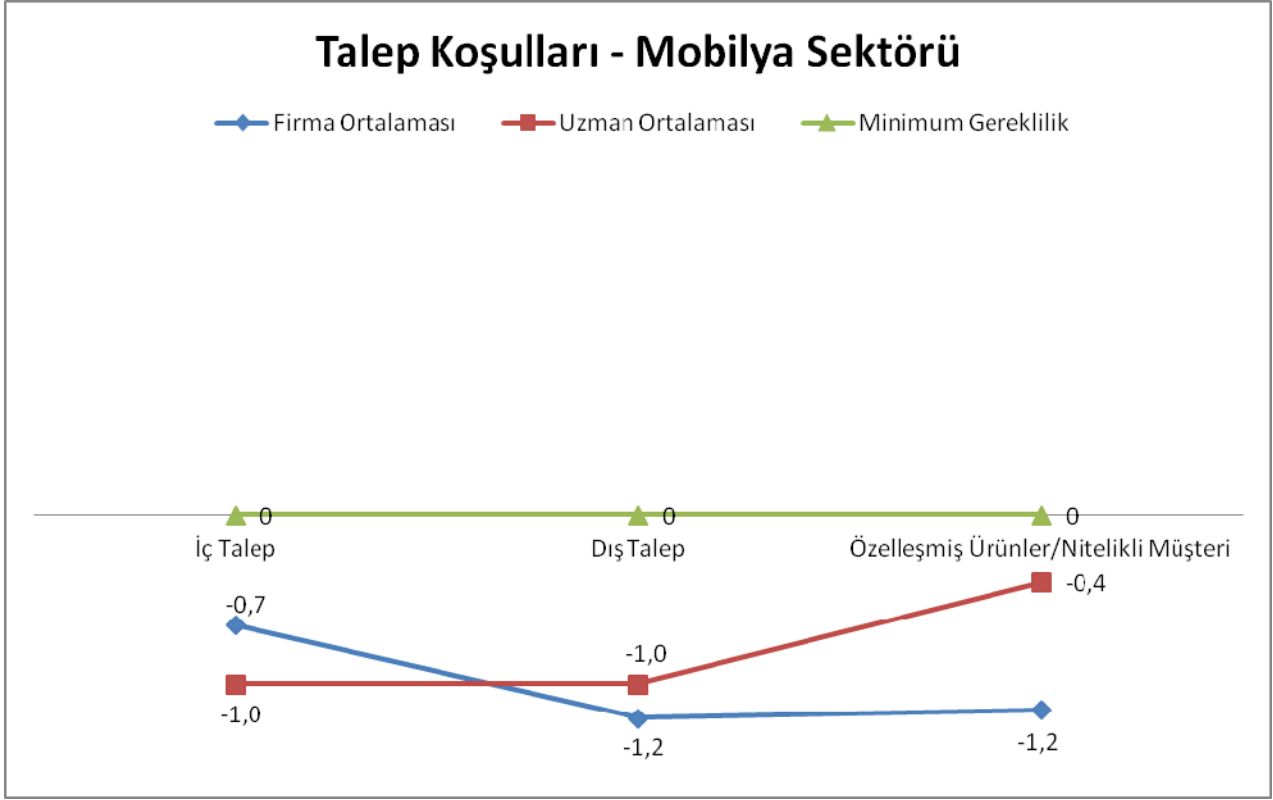
Tüm bunların yanında Türkiye’de farklı şehirlerde şikâyet edilen güvenlik problemi bölgede iyi sağlanmış durumdadır. Tüm firmalar güvenlikle ilgili hiçbir problemlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Bölgedeki sosyal imkanların azlığı ve büyük illere yakınlığı sebebiyle özellikle genç nüfus göçü yaşanması bölgedeki tüm sanayi için önemli bir rekabet dezavantajıdır. Bu durum TR81 Düzey2 Bölgesindeki tüm üretim yapan firmalar için orta ve uzun vadede çok önemli riskler yaratmaktadır.

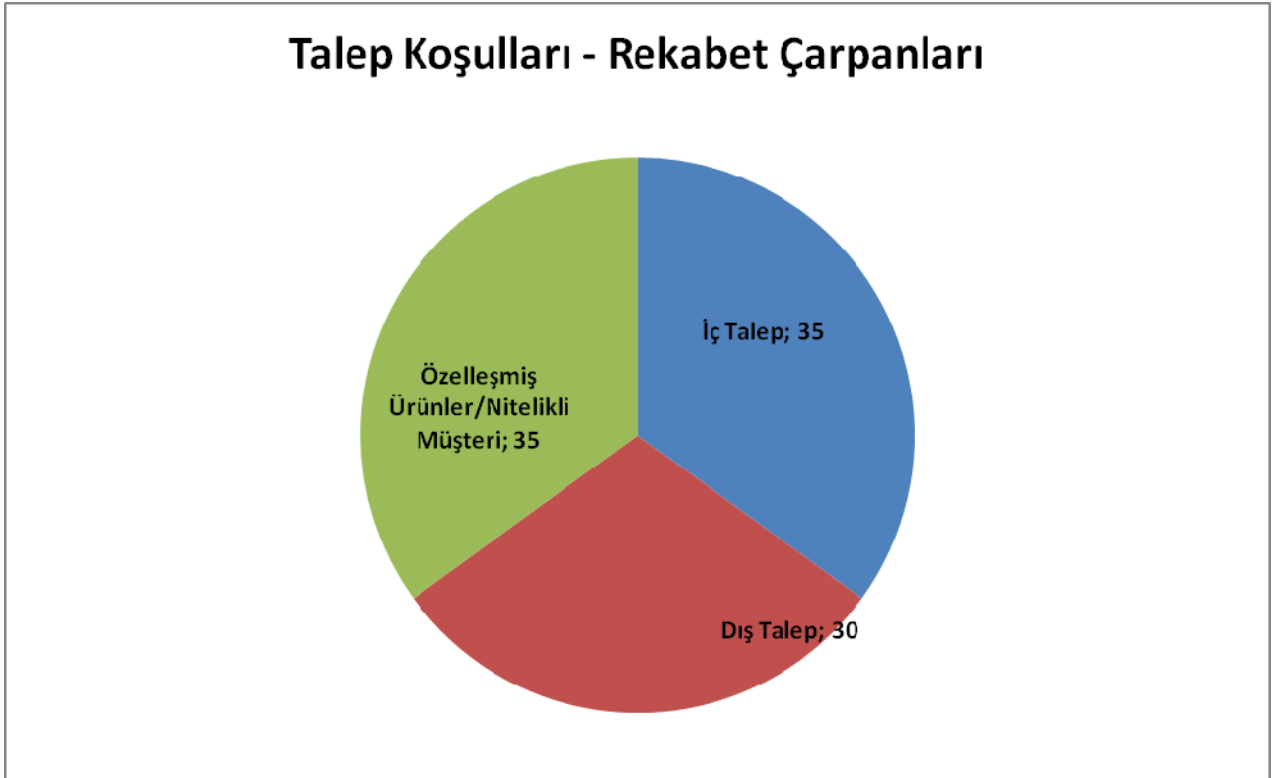
Bölgede teknopark olmaması, akademisyenlerin sanayiye yönelik ticari ürün ve hizmet üretmesinin önündeki önemli bir altyapı sorunudur.

Talep Koşulları

ŞEKİL 16: MOBİLYA SEKTÖRÜ – TALEP KOŞULLARI GRAFİĞİ



ŞEKİL 17: MOBİLYA SEKTÖRÜ – TALEP KOŞULLARI KONUSUNDAKİ ALT BAŞLIKLARIN REKABET ÇARPANLARI (%)



İÇ TALEP

Türkiye yaklaşık 9 milyar USD'lık iç talep büyüklüğüne sahiptir. İç talep büyüklüğü, mobilya sektöründeki ürünlerin hacimli olması nedeni ile pazara yakınlığın önemli rekabet unsurlarından biri olması, mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar için ulusal ölçekte önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Buna rağmen "İç Talep" başlığı altında ölçümlenen performansın -0,8 değeri ile zayıf düzeyde olması, TR81 Düzey2 bölgesinde ulusal pazara hitap eden firma sayısının azlığı ve bölgesel talebin kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır. Mikro ve bir kısım küçük ölçekli firmalar genellikle kendi illerindeki perakende pazarına, orta ve bir kısım küçük ölçekli firmalar ise bayiler ve toptan (kamu, müteahhitler, yapı market zincirleri) pazarına ürün satmaktadır. Ayrıca perakende satış için kendi mağazaları olan orta ölçekli firmalar da mevcuttur.

Sektörde DMO aracılığı ile önemli miktarda devlet alımları bulunmaktadır, ancak bu fırsat ofis mobilyaları alanında sadece 1 firma tarafından ciddi şekilde kullanılmaktadır. Bu firma Devlet Malzeme Ofisi'nin sözleşmeli firması olduğundan, resmi kurumlara DMO katalogundan gönderim yapmaktadır. Türkiye'de kamu kurumlarının büyüklüğü iç pazardaki talebi artırmaktadır.

İthalat 2001 yılında yaşanan krizden sonra ekonomik büyüme trendine paralel olarak artmıştır. 2010 yılında 655,1 milyon Dolar, 2011 yılında ise % 25,9 artarak 825 milyon Dolar olarak gerçekleşmiştir.

AB ülkeleri mobilya ithalatımızın büyük bir kısmını sağlamaktadır. AB ülkeleri içinde en fazla ithalat yapılan ülkeler 2011 yılı için 89,4 milyon Dolar ile İtalya ve 75,2 milyon Dolar ile Almanya'dır. İtalyan ve Alman menşeiyle satılan ürünler marka ve konsept ürünlerdir ve üst tüketici kitlesine hitap etmektedir.

Son yıllarda Çin sahip olduğu maliyet avantajı ile 2010 yılı ithalatımızın % 36'lık kısmını, 2011 yılında 289,3 milyon USD ithalat ile toplam ithalatımızın % 35'lik kısmını karşılayarak ilk sıralarda yer almaktadır. Bu veriler kısa dönemde gerek firma gerekse sektörel bazda gerekli tedbirlerin alınmaması durumunda Çin'in yurtiçi pazarda bile önemli bir tehdit oluşturabileceğini göstermektedir.

Mobilya konusunda yurtiçi pazara satış yapan fazla yabancı marka yoktur. Ancak son yıllarda sayısı artan yapı marketler ve IKEA gibi inovasyon odaklı ve global ölçekte standart

modüler ürünler sunan mağaza zincirleri, özellikle talebin fazla olduğu büyük şehirlerde önemli bir rakip haline gelmişlerdir.

DIŞ TALEP

Mobilya sektörü ihracatı 2008 yılında 1,3 milyar USD olmuştur. Ekonomik krizin etkileri sonucu 2009 yılında ihracatımız, 2008 yılına göre % 13,5 oranında azalarak 1,1 milyar USD olarak gerçekleşmiştir. 2011 yılında ise ihracatımız bir önceki yıla göre % 17,7 oranında artarak 1,5 milyar USD olmuştur.

TR 81 Bölgesindeki mobilya firmaları 2011 yılında yaklaşık 13.170.000 TL'lik ihracat gerçekleştirmiştir. Bu miktar Türkiye'nin gerçekleştirdiği mobilya ihracatının yaklaşık %1'idir. TR 81 bölgesinden yapılan mobilya ihracatı 5 firma tarafından gerçekleştirilmektedir.

2011 yılı verilerine göre, orta ölçekli firmalardan bir tanesi TR81 Düzey2 Bölgesinden gerçekleştirilen mobilya ihracatının yaklaşık %63'ünü gerçekleştirmiştir. Sektörün üç orta ölçekli firması TR81 Düzey2 Bölgesinden gerçekleştirilen mobilya ihracatının yaklaşık 96'sını gerçekleştirmektedir. Sektörde ihracat yapan diğer iki küçük ölçekli firma TR81 Düzey2 Bölgesinden gerçekleştirilen mobilya ihracatının yaklaşık %4'ünü gerçekleştirmektedir.

TR 81 Düzey 2 Bölgesindeki mobilya ihracatı yapan 5 firmanın mevcut durumda ihracat yaptığı ve potansiyel pazar olarak gördükleri ülkelerin listesi aşağıda verilmektedir.

Mevcut durumda ihracat yapılmış ülkeler: Almanya, Fransa, Hollanda, İtalya, Libya, Kenya, Kamerun, Belçika, Türkmenistan, Azerbaycan, Libya, Irak, İran, Gürcistan, Fransa, Ürdün, Nijer, Uganda

Potansiyel Pazar olarak görülen ülkeler: Kenya, Güney Afrika Cumhuriyeti, Rusya, Cezayir, Hollanda, Ürdün, Lübnan, Fransa, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Fildişi, Senegal, Gana

Uluslararası pazardaki üretim ve tüketim miktarlarına bakıldığında ABD, Japonya, Fransa, İngiltere gibi ülkelerin ciddi miktarda tüketim gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak bu ülkelerdeki üretim miktarları da oldukça yüksektir ve ancak özelleşmiş ürünlerle pazara girmek mümkün olmaktadır.

TABLO 4: ÜLKELERİN MOBİLYA ÜRETİM VE TÜKETİMLERİ

ÜLKELER	Nüfus (Milyon)	Üretim (Milyon \$)	Tüketim (Milyon \$)	Nüfus başına tüketim (\$)
Çin	1.320	92.185	66.414	50
ABD	302	57.616	77.884	258
İtalya	59	29.228	18.568	313
Almanya	82	25.822	25.861	314
Japonya	128	12.122	15.698	123
Fransa	62	11.520	16.481	267
Kanada	33	11.194	12.357	375
İngiltere	61	11.176	17.825	292
Polonya	38	11.111	4.705	124
Türkiye	74	5.636	5.184	70
Vietnam	85	5.281	2.017	24
Malezya	27	3.531	1.326	50
Diğer gelişmiş ülkeler	315	61.028	72.139	229
Diğer gelişmekte olan ülkeler	2.215	38.282	36.391	18
Genel toplam	4.801	375.733	372.850	Ortalama 78

Kaynak: CSIL-2008

Dünya mobilya ithalatında en büyük payı %25 ile 34,8 milyar USD mobilya ithalatı yapan ABD almıştır. ABD'yi sırasıyla Almanya (%9,3), Fransa (%6,3), İngiltere (%5,6) ve Kanada (%4,4) takip etmiştir. Türkiye ise 230 ülke arasından dünyanın en fazla mobilya ithalatı yapan 30. ülkesi olmuştur. (Mobilya Sektörü Raporu - Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Nisan 2012)

Dünyada mobilya sektöründe son beş yılda en büyük üretici olarak Çin ön plana çıkmıştır. Üretim hacmi dışında makine üretim yetkinliğini de İtalyan yatırımcıların etkisiyle geliştiren Çin, dünyanın mobilya üretim merkezi haline gelmiş ve ihracat yapan ülkeler içinde Almanya ve İtalya'yı geride bırakmıştır. TR81 Düzey2 Bölgesinde ihracat yapan firmaların yöneticilerinin, uluslararası pazarlarda sıkça Çinli firmalarla karşılaştıklarını belirtmeleri de bu hususu teyit etmektedir.

TR 81 Bölgesindeki mobilya üreticisi firmalardan mikro ölçekli olanlar sadece kendi illerinde perakende pazarında faaliyet gösterdiğinden Çin bir tehdit oluşturmamaktadır. Ancak ihracat yapan orta ölçekli firmalar için kısa ve orta vadede önemli bir tehdittir.

İhracat yapan orta ölçekli firmalar yurtiçindeki fuarlara katılmaktadır. Ancak yurtdışındaki fuarlara katılım düşüktür. Bunun sebebi organizasyon ve pazarlama konularında firmaların yeterli elemanları olmaması nedeni ile zaman kısıtları ve organizasyonel sorunlarıdır. Ayrıca

tanıtım ve pazarlama bütçeleri de kısıtlıdır. Bu sorunlar nedeni ile yeni pazarlara girmek ve mevcut pazarlarda büyümek ile ilgili yaşanan sıkıntılar uluslararası pazarda çok daha hızlı büyüyen Çinli firmalar karşısında rekabet dezavantajı oluşturmaktadır.

Bölgede yaşanan nitelikli işgücü sorunu, dış ticaret elemanı ve yurtdışı satış elemanı konularında da geçerlidir.

Yurtdışı pazarlara ilişkin bilgiler, fuarlar aracılığıyla girilen ülkeler ve satış potansiyeli öngörülerinden şekillenmektedir. Yurtdışı pazarlar hakkında profesyonel bir bilgi derleme, araştırma çalışması yürütülmemektedir. Bu da ihracat konusunda orta ve uzun vadeli stratejik planlar oluşturmamalarına sebep olmaktadır.

İMOB İstanbul Mobilya Fuarı Uluslararası ölçekte kurumsallaşmış ve dünyanın en önde gelen sektörel fuarlarından biri olmuştur. Her senenin ilk aylarında düzenlene fuara yurtdışından ciddi miktarda alım heyeti gelmektedir. 2013 yılında 9 uncusu düzenlenecek fuar Türk mobilya firmaları için çok ciddi seviyede rekabet avantajı oluşturmaktadır. TR81 Düzey2 Bölgesindeki ihracat yapan firmalar da İMOB'da yurtdışından ciddi sayıda müşteri bulmaktadırlar.

ÖZELLEŞMİŞ ÜRÜN VE NİTELİKLİ MÜŞTERİ

Türkiye'de son 10 yılda moda ve dekorasyon dergisi sayısı ve tirajlarındaki ciddi artış, lüks konut sektöründeki talebin ve buna paralel olarak arzın hızla artması vb göstergeler, iç pazarda özelleşmiş ürün talep eden nitelikli müşteri sayısının önemli miktarda arttığını göstermektedir.

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

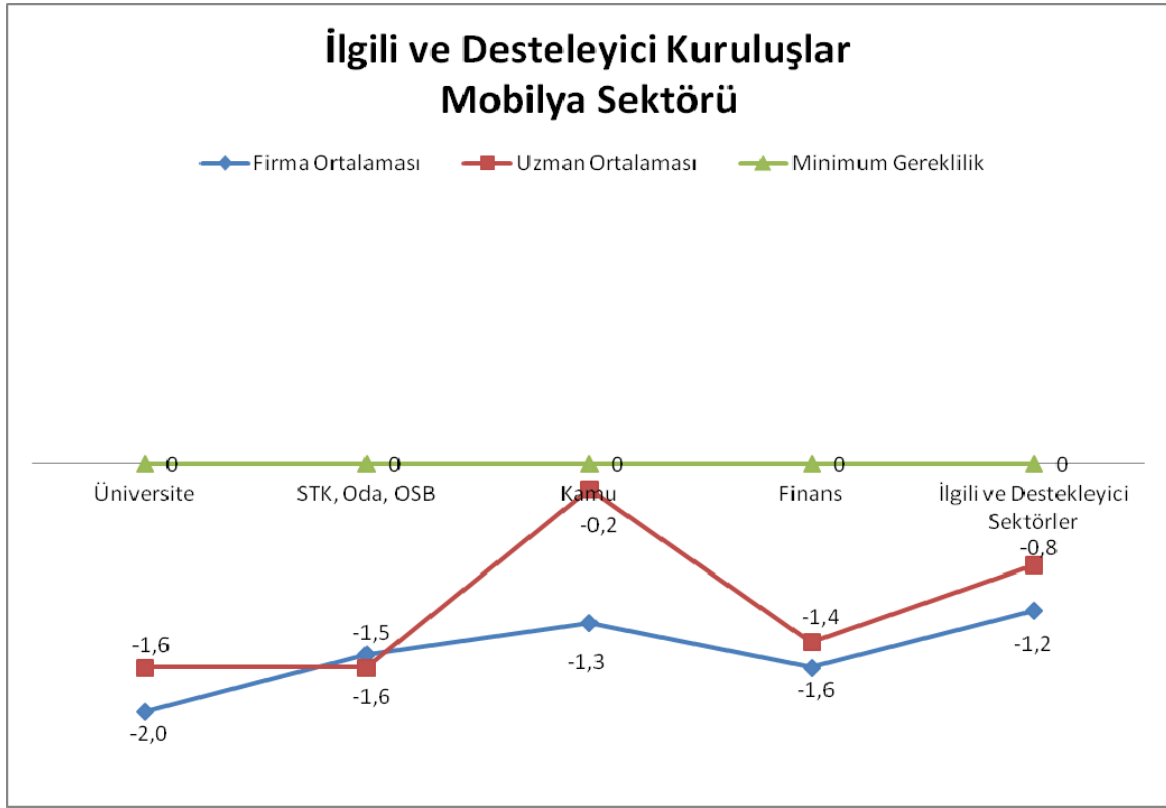
Dünya çapında büyük üretici ve ihracatçı konumundaki İtalya ve Almanya gibi ülkelerden mobilya ithalatı yapılıyor olması iç pazarda tarz ve tasarım odaklı müşterilerin varlığını ortaya koymaktadır.

TR 81 Bölgesindeki firmalar montaj kolaylığı, kalite ve fiyat odaklı olarak orta seviyede satın alma gücüne sahip müşteri kitlesi için üretim yapmaktadır. Sektör firmaları genellikle 1 sene gibi rutin aralıklarla katalog yenilemektedir.

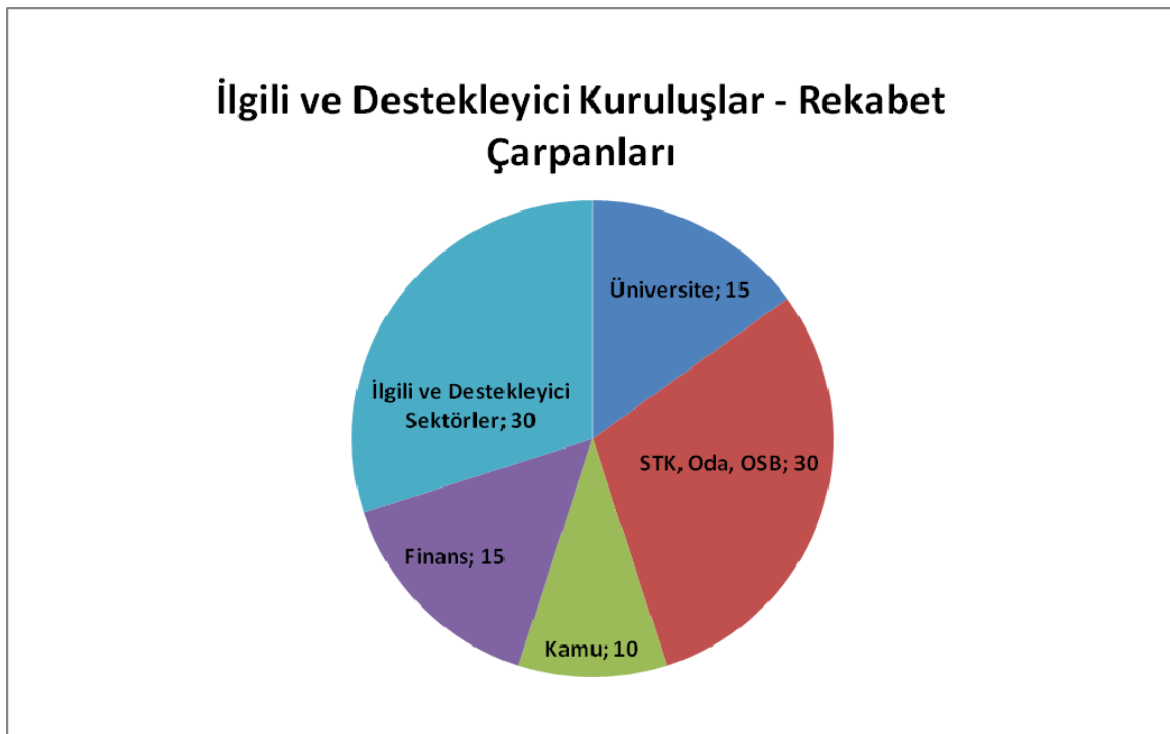
Sektörde önemli oranda özelleşmiş ürün isteyen nitelikli müşteri kitlesi olması firmaların kendini geliştirmesi için önemli bir itici güçtür. Ancak bu önemli itici gücün Kayseri, Bursa, gibi diğer yığınlaşmaların olduğu bölgelere göre TR81 Düzey2 Bölgesindeki sınırlı sayıda firma üzerinde etki yaratıyor olması rekabet dezavantajı olarak yorumlanmıştır.

İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

ŞEKİL 18: MOBİLYA SEKTÖRÜ – İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR GRAFİĞİ



ŞEKİL 19: MOBİLYA SEKTÖRÜ – İLGİLİ VE DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR KONUSUNDAKİ ALT BAŞLIKLARIN REKABET ÇARPANLARI (%)



ÜNİVERSİTE / DANIŞMANLIK SEKTÖRÜ

TR81 Düzey2 Bölgesinde bu çalışma kapsamında 20 sektör firması incelenmiş ve sektörün rekabet gücünü artıracak nitelikte bir üniversite-sanayi işbirliği örneğine rastlanmamıştır. Buna ek olarak üniversite ile sektör firmalarının iletişimi de oldukça düşüktür.

Zonguldak'ta Bülent Ecevit Üniversitesi, Karabük'te Karabük Üniversitesi ve Bartın'da Bartın Üniversitesi mevcuttur. Saha ziyaretleri kapsamında incelenen firmaların yetkilileri ve sektör uzmanları üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin yalnız tez konuları ve akademik çalışmaları ile ilgili durumlarda firmalarla iletişime geçtiklerini belirtmişlerdir. İstisnalar olsa da firma temsilcilerinin büyük çoğunluğu, kendilerinin de şimdiye kadar üniversiteden herhangi bir konuda talepte bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Bölgedeki üniversitelerin, başta sektörün ihtiyaç duyduğu tasarım ve yeni pazarlara giriş konularında firmalara nitelikli hizmet verecek seviyede sektör bilgisi, insan kaynağı ve altyapıya sahip olmamaları sektör için önemli bir rekabet dezavantajı oluşturmaktadır. Buna ek olarak TR81 Düzey2 Bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların önemli bir kısmı da üniversite-sanayi işbirliğine henüz hazır olmadıkları bilinmelidir. Birkaç firmanın üniversite-sanayi işbirliği konusunda üniversiteyi sadece müşteri olarak gören yaklaşımları, bu konuda sektör firmalarındaki vizyon eksikliği olduğunu teyit etmektedir.

Sonuç olarak bölgede üniversite ve sektör arasındaki iletişimsizlik had safhadadır. Ülkemizde çoğu sektörün üniversite-sanayi işbirliğini sağlayamama konusundaki kısır döngüsü, bölgede fazlasıyla yaşanmaktadır.

Bölgede sadece genel konularda danışmanlık hizmeti veren bir firmaya rastlanmıştır. Bölgede uzmanlaşmış danışmanlık hizmetleri mevcut olmadığından, firmalar ihtiyaç duyulan konularda nitelikli danışmanlık hizmetine ulaşamamaktadır. Bölge dışından sağlanan nitelikli danışmanlığın pahalı olması nedeni ile firmalar tarafından fazla tercih edilmemektedir.

Mevcut durumda TR81 Düzey2 Bölgesindeki sektör firmalarının; Kayseri, Bursa, Ankara, İstanbul ve İzmir gibi illere göre hem uzmanlaşmış danışmanlık hizmetlerine ulaşmadaki sıkıntıları, hem de üniversite-sanayi işbirliğinin en düşük seviyede olması nedeni ile rekabet dezavantajları mevcuttur.

STK – ODA – OSB

TR81 Düzey2 Bölgesinde mobilya sektörüne yönelik hizmetler veren bölgesel bir sivil toplum kuruluşu bulunmamaktadır. Birkaç firmanın ulusal ölçekte hizmet veren sektörel sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri mevcuttur. Firmalar sektörel ölçekte bilgi akışı nedeni ile ulusal ölçekli sektörel derneklere üye olduklarını belirtmişlerdir.

Türkiye'deki mobilya üretiminin yarısından fazlasını gerçekleştiren 40'ın üzerinde büyük mobilya üreticisinin üye olduğu MOSDER - Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği, Mobilya sektöründeki en etkili sivil toplum kuruluşudur. Sektördeki büyük ölçekli firmaların aynı dernek çatısı altında organize olmaları, hem sektörün etkin temsil edilmesine hem de sektörün sorunlarının tespit edilerek etkin şekilde çözüm yolları aranmasına olanak tanımaktadır.

"Türk mobilya markalarının ve ürünlerinin olgunlaşmasını ve dünyaya açılmasını sağlamak" vizyonu ile faaliyet gösteren MOSDER, sektörün temel sorunlarına çözüm getirmek amaçlı faaliyetleri kurumsallaştırarak gerçekleştirmektedir. Örneğin 8 incisi düzenlenen Ulusal Ev Mobilyaları Tasarım Yarışması, genç tasarımcıların ilgisini mobilya sektörüne çekmek ve yetenekli tasarımcılarla sektör firmalarını tanıştırmak konusunda kayda değer başarı sağlamış bir faaliyettir.

Ayrıca yine düzenli olarak gerçekleştirilen sektör buluşmaları mobilya üretimindeki yığınlaşmaların olduğu İnegöl, Kayseri, İzmir, Ankara ve İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Sektör buluşmaları ile sektör uzmanları ve firmalar sektörün geleceği hakkında tecrübe paylaşımı ve beyin fırtınası yapmaktadırlar.

Sektördeki öncü firmaların MOSDER çatısı altında iyi şekilde organize olmaları ulusal ölçekte sektör için önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır.

OMSİAD - Ofis Mobilyaları Sanayi ve İşadamları Derneği de ofis mobilyası üreten firmaların üye oldukları bir sivil toplum kuruluşudur. OMSİAD da vizyon ve faaliyet olarak MOSDER ile benzerlik göstermektedir.

Orta Anadolu Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği de sektörün önemli bir sektörel kuruluştur.

Yukarıda bahsedilen sektörel sivil toplum kuruluşları tarafından yayınlanan veriler ve raporlar, özellikle ihracat yapan orta ölçekli firmalar tarafından strateji geliştirme sürecinde kullanılmaktadır.

Mobilya sektöründeki güçlü sivil toplum kuruluşlarının bulunması ulusal ölçekçe Türk Mobilya Sektörü için önemli bir rekabet avantajıdır. Ancak sadece TR81 Düzey2 Bölgesindeki orta ölçekli firmaların üyeliklerinin bulunması ve faaliyetlerini takip etmesi nedeni ile diğer bölgelere göre önemli bir rekabet dezavantajı mevcuttur.

Yukarıda bahsedilenler dışında firmaların bazılarının ZONİAD-Zonguldak İşadamları Derneği, ERİD Karadeniz Ereğli Sanayi ve İşadamları Derneği ve BAKİAD-Bartın Aktif İşadamları Derneği'ne üyelikleri bulunmaktadır. Ancak söz konusu derneklerin genele hitap etmesi ve faaliyetlerinin kısıtlı olması nedeni ile mobilya sektörü için bir rekabet avantajı sağladıkları düşünülmemektedir.

Firma temsilcileri, diğer bölgelerde faaliyet gösteren firmalara göre rekabet güçlerinin düşük olduğunu bilincindedir ve bu nedenle TR81 Düzey2 Bölgesindeki üç ilde yer alan Ticaret ve Sanayi Odalarından beklentileri oldukça yüksektir. Özellikle sektördeki firmalar arası işbirliğinin geliştirilmesi ve firmaların tek başına gerçekleştiremedikleri işlerle ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi ve bölgenin genel olarak rekabet gücünü zayıflatan sorunların çözümü konusundaki girişimler, ortak sorunların çözümü için projeler geliştirilmesi ve uygulanması, firmaların öncelikli beklentileridir.

Firmalar kendi bölgelerindeki Ticaret ve Sanayi Odaları ile Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüklerinin, rakiplerin bulunduğu illerdekilere göre zayıf olduğunu belirtmektedirler.

KAMU

Türkiye ekonomisi açısından oluşturduğu katma değer nedeni ile mobilya sektörüne kamu tarafından özel önem verilmektedir. Sektöre yönelik olarak hazırlanan raporlar mevcuttur. Bunların en önemlisi, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi kapsamında hazırlanan Mobilya Sektörü Raporu'dur. Söz konusu raporlar, uluslararası pazar verileri, iç pazar verileri, sektörün sorunları, çözüm

önerileri ve birçok analiz içermektedir. Bu bakımdan firmaların gerek iç pazar gerekse uluslararası pazarlara yönelik strateji geliştirmesine önemli katkı sağlamaktadır.

TR81 Düzey2 Bölgesinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların tamamı KOBİ'dir. Sektördeki mikro ve küçük ölçekli firma sayısının fazlalığı KOSGEB'i sektör için kritik bir oyuncu haline getirmektedir. Bölgedeki markalaşma, pazarlama ve inovasyon konusunda faaliyet gösteren kurumlar sorgulandığında firmalar genellikle KOSGEB'in varlığından bahsetmektedirler. Her üç ilde de KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlükleri bulunmaktadır. KOSGEB, yurtiçi, yurtdışı fuarlar, yurtdışı iş gezileri fuar ya da bulunan bir firmayla yapılacak görüşmelerle, tanıtım çalışmalarının tamamında firmalara destek sağlamaktadır. Hatta kurumsal kimlik çalışmaları ile ulusal dergi reklamı, katalog, cd basımı için de destek vermektedir. Bu destekler, hibe olarak 24 aylık projeler kapsamındadır. KOSGEB'in satış-pazarlama ile ilgili verdiği destekler de bulunmaktadır. Ancak firmaların bu konuda verilen destekler için istenen evrak sayısının fazlalığından dolayı bürokrasiden şikâyetçi oldukları ve çoğunun kazanılmış olan destek haklarından sırf bürokrasi ile uğraşmamak için vazgeçtikleri belirtilmiştir.

Özellikle Kalkınma Ajansı tarafından sağlanan destek, mobilya sektöründeki orta ve küçük ölçekli firmaların tamamı tarafından bilinmektedir. Mevcut durumda 5 sektör firmasının, 2011 Yılı KOBİ Mali Destek Programı kapsamında yaptıkları proje başvuruların başarılı bulunmuş ve desteklenmeye hak kazanmıştır. Bunlar genellikle üretim teknolojisinin güncellenmesine yönelik yeni üretim makinesi alımında kullanılmaktadır. Firmaların neredeyse tamamı Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın sektöre liderlik etmesini ve koordinasyonu sağlamasını beklemektedir.

FINANS

TR81 Düzey2 Bölgesinde mobilya ihracatı yapan 5 firma bulunmaktadır. Söz konusu firmaların Dış Talep kısmında gösterilen ihracat yaptığı ülkelerin listesine bakıldığında Orta Doğu ve Afrika ülkelerinin, ihracat portföyünün yarısını oluşturduğu görülmektedir. Hem ticari hem de politik riskler içeren bu ülkelere ihracat yapmak firmalar açısından ciddi finansal riskler içermektedir.

Bu risklerin ortadan kaldırılması için Türk İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk Eximbank) tarafından sağlanan “İhracat kredi sigortası” tüm dünyada yaygın olarak kullanılmakta olan etkin bir teşvik aracıdır. İhracat Kredi Sigortası kapsamında ihracatçıların mal ve hizmet ihracından doğan alacakları ticari ve politik risklere karşı teminat altına alınmaktadır. Türk Eximbank tarafından sunulan “Kısa Vadeli İhracat Kredi Sigortası” programı halen 176 ülkeye ihracatı kapsamaktadır.

Bu program çerçevesinde, ihracatçıların bir yıl içinde, Türk Eximbank tarafından kapsama alınan ülkelerdeki çeşitli alıcılara yaptığı 360 güne kadar vadeli sevkiyatlar sigortalanabilmektedir.

Ticari ve politik olmak üzere iki kategorideki riskler kapsam içine alınmıştır. Ticari Riskler:

- Alıcının iflas etmesi,
- Alıcı hakkında konkordato kararı alınması,
- Alıcının borçlarını ödeyememesi nedeniyle tasfiye kararı alınması,
- Mal bedelinin ödenmemesi,
- Malın ihracatçıdan kaynaklanmayan nedenlerle kabul edilmemesidir.

Politik Riskler ise

- Savaş hali,
- İhtilal,
- İç savaş,
- İsyan,
- Ayaklanma,
- Alıcının ülkesinin ithal yasağı,
- Alıcının ithal izninin iptali,
- Alıcı bir devlet ya da devlet garantisine haiz bir kuruluş ise ödeme yükümlülüğünü yerine getirmemesi,
- Transfer güçlüğüdür.

Bu program kapsamında ticari ve politik risklerden kaynaklanan zararların maksimum % 90'ı tazmin edilmektedir. Azami Tazminat Ödeme Sınırı, ihracatçının Teklifname ile Eximbank'a bildirdiği gelecek 12 ay içinde yapacağı sigorta kapsamına alınabilir özelliklere

uygun muhtemel ihracat tutarı esas alınarak belirlenir. Bu tutar sabit bir değer olmayıp ihracatçının yazılı talebi üzerine yükseltilebilir. Türk Eximbank tarafından sunulan bu uygulama özellikle uluslararası pazarlara girmek için riskli ülkelerden başka şansı bulunmayan küçük ölçekli sektör firmaları için önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır.

Mobilya nihai müşteri tarafından genellikle taksitle alınan bir üründür. Özellikle iç pazarda son 10 yılda yaygınlaşan kredi kartı kullanımı ve kredi kartları üzerinden taksitli alışveriş imkanı sektördeki nihai müşteri ve bayi arasındaki tahsilat risklerini ortadan kaldırmış ve dolayısı ile üretici ve bayiler arasındaki tahsilat sorunlarını önemli ölçüde azaltmıştır.

Ayrıca sektördeki satışlar, yapılan yeni konut sayısı ve ikinci el konut piyasasındaki satışlardan direkt etkilenmektedir. Gerek yeni konut, gerekse ikinci el konut alımına bankalar tarafından sunulan uzun vadeli krediler, sektör için dolaylı bir finansal hizmet olarak kabul edilebilir.

Saha çalışmaları kapsamında ziyaret edilen firma yetkililerinin hangi konularda hibe ve desteğe ihtiyaçları olduğu konusu da sorgulanmıştır. Sektörün önde gelen 20 firması ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

TABLO 5: TR81 DÜZEY2 BÖLGESİNDE MOBİLYA ÜRETEN FİRMALARIN DESTEK TALEP ETTİĞİ KONULAR

	İnovasyon, ar-ge	Markalaşma, tanıtım	İhracat, yeni pazarlara giriş	İstihdam	Tesis	Üretim altyapısı ve teknolojisi	Diğer
Destek Talep Eden Firma Sayısı	5	8	4	5	6	14	2
Destek Talep Eden Firma Yüzdesi	25%	40%	20%	25%	30%	70%	10%

Firmalar maliyetleri azaltmak ve kaliteyi artırmak için makine parklarını güncellemeye önem vermektedir. Dolayısı ile “Üretim altyapısı ve teknolojisi” konusunda 20 firmadan 14’ü destek talebinde bulunmaktadır. “Markalaşma, tanıtım” konusunda destek talep eden firma sayısı 8’dir. “İnovasyon, ar-ge” konusunda ise 5 firma destek talep etmiştir. Firmaların

inovasyon, ar-ge, markalaşma, tanıtım konularındaki talep düşüklüğü halen gayri maddi değerler yerine, maddi değerlere yatırım yapma isteklerini göstermektedir.

İLİŞKİLİ VE DESTEKLEYİCİ SEKTÖRLER

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

Mobilya ürünleri diğer ürünleri ikame ederek kullanım alanlarını artırmaktadır. Yıllar içerisindeki gelişimleri incelendiğinde genellikle mobilya ürünleri yerine ve tamamlayıcısı olarak, metal, plastik gibi ürünleri ikame etmekte ve kullanım alanını genişletmektedir. Son yıllarda tasarlanan kaplama ve plastik türevleri gerçekçi ahşap görünümü kazanmış ve çizilmeye hassas alanlarda da bu ürünler yer almaya başlamıştır.

Mobilya sektöründe ahşap hammaddesinin dışında diğer ürünlerin kullanımı son yıllarda artış göstermektedir. Sektör inşaat, gemi sanayi, metal, plastik ve cam sanayi ile etkileşim halinde olup yirmi alt sektörü desteklediği söylenmektedir.

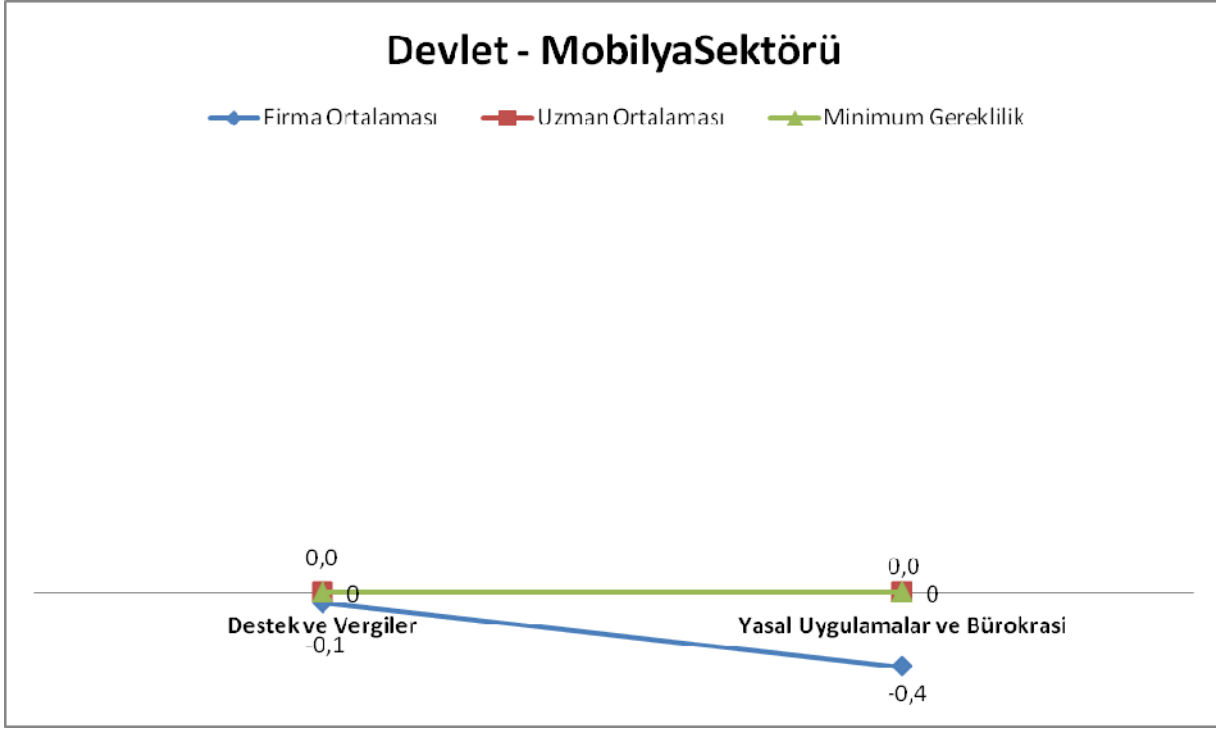
Mobilya sektörünün inşaat sektörü ile direkt bağlantısı bulunmaktadır. İç pazardaki inşaat sektörünün son yıllarda önemli ölçüde büyümesi, mobilya sektörünün de önemli ölçüde büyümesine sebep olmuştur.

TR81 Bölgesindeki mobilya sektörü değer zinciri genel olarak incelendiğinde, sektördeki inovasyonu ortaya çıkaran aktörlerin; inşaat sektörü (mimarlar), aksesuar üreticileri, makine üreticileri, başta İtalyan olmak üzere Avrupalı mobilya üreticileri ve büyük ölçekli Türk firmalar olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında inovasyon açısından sektörün “takipçi” konumunda olduğu görülmektedir. Orta ölçekli firmalar öncü takipçiler olup, ortaya çıkan trendlere hızlı adaptasyon sağlamaktadır. Aynı zamanda inovasyona yönelik çabaları bulunmaktadır ancak önemsiz seviyededir. Küçük ölçekli firmalar ve mikro ölçekli firmalar ise takipçi konumunda olup, genellikle sektörde ortaya çıkan yeni tendler tarafından değişime zorlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde TR 81 Düzey2 Bölgesindeki mobilya sektörü değer zincirinde pasif konumdadır.

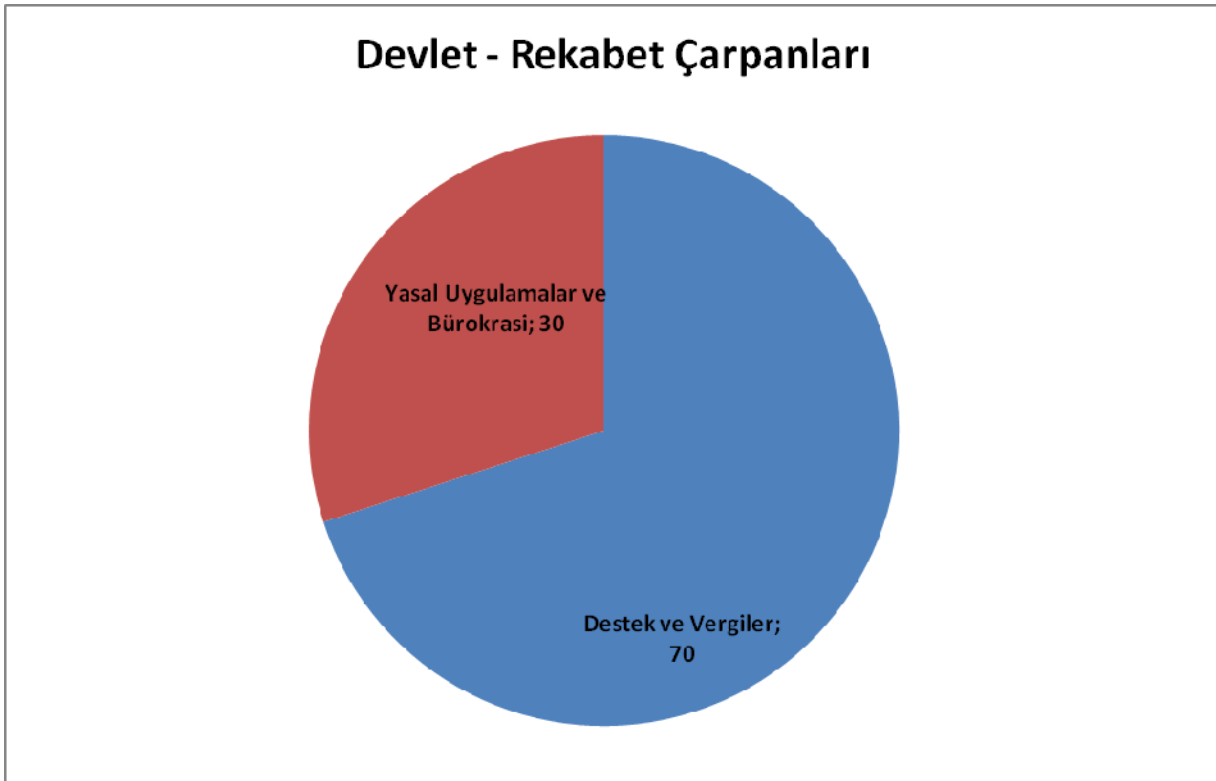
Mobilya sektörü tedarik zinciri genel olarak incelendiğinde, üretim teknolojisi sağlayıcıları genellikle yurtdışı firmalar olması ve artan üretim hacmi nedeni ile yerli kaynakların yetmemesi dışında bir sıkıntı göze çarpmamaktadır. Ancak Bölge özelinde incelendiğinde, üreticiler dışında hemen hemen hiçbir aktörün bölgede olmadığı görülmektedir. Dolayısı ile tedarik zincirinde önemli eksiklikler söz konusudur.

Devlet

ŞEKİL 20: MOBİLYA SEKTÖRÜ – DEVLET GRAFİĞİ



ŞEKİL 21: MOBİLYA SEKTÖRÜ – DEVLET KONUSUNDAKİ ALT BAŞLIKLARIN REKABET ÇARPANLARI (%)



DESTEKLER VE VERGİLER

Genel teşvik uygulamaları, bölgesel teşvik uygulamaları, büyük ölçekli yatırımların teşviki, stratejik yatırımların teşviki olmak üzere yeni teşvik sisteminin altında 4 ana başlık yer almaktadır. Bölgesel teşvik uygulamaları il bazında ve sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre daha az gelişmiş illere daha cazip teşvikler mantığı ile hazırlanmıştır. Bölgesel teşvik uygulamaları, KDV istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, sigorta primi işveren hissesi desteği, yatırım yeri tahsis, faiz desteği bileşenlerden oluşmaktadır. Yeni bölgesel uygulamada, Zonguldak ve Karabük 4, Bartın 3 üncü seviyedeki iller arasında yer almaktadır. İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Kocaeli 1 inci, Kayseri, Adapazarı, Adana 2 inci seviye bölgeler arasındadır. Bu bakımdan TR81 bölgesi mobilya sektörü bölgesel teşvik uygulamaları açısından rakip yığınların bulunduğu illere göre daha avantajlı konumdadır.

TABLO 6: YENİ YATIRIM TEŞVİK BÖLGELERİNE GÖRE TR81 DÜZEY2 BÖLGESİNDEKİ İLLERİN RAKİP BÖLGELERLE KARŞILAŞTIRILMASI

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

OSB'lerdeki yer sorunu halledildiği takdirde Yeni Teşvik Sisteminin, hem bölgedeki firmaların açısından hem de TR81 Düzey2 Bölgesine yatırımcı çekmek için önemli bir fırsat sağladığı düşünülmektedir.

Ekonomi Bakanlığı tarafından ihracat ve yeni pazarlara giriş konularında sağlanan destekler de Mobilya Sektörü için önemli bir fırsattır. Özellikle 23 Eylül 2010 tarihinde, proje bazlı,

hedef pazar ve hedef sektör odaklı “Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” yürürlüğe girmiştir. Bu Tebliğ ile kümelenme anlayışı ve proje yaklaşımı çerçevesinde firmaların proje bazlı eğitim ve/veya danışmanlık, istihdam, yurt dışı pazarlama veya alım heyeti ve bireysel danışmanlık programlarının birbirine bağlı şekilde uygulanabileceği bütünleşik bir destek mekanizması sunulmaktadır.

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

- Eğitim ve/veya danışmanlık ihtiyacının analizi,
- İş planı ve ihracat stratejilerinin hazırlanması, izlenmesi,
- İhracat potansiyelinin belirlenmesi ve ihracat yapmaya hazır hale getirilmesi,
- Süreç iyileştirme ve yönetimi,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri danışmanlığı,
- Aynı değer zincirinde yer alan, birbirleriyle ticari ilişki ve coğrafi yakınlık içinde olan şirketlerin uluslararası rekabetçilik yönünde yol haritalarının hazırlanması,

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

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

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

- 5 (beş) adet yurt dışı pazarlama programları (ortak pazar araştırmaları, pazar ziyaretleri, küme tanıtım faaliyetleri, ticaret heyetleri, yurt dışı fuar ziyaretleri, eşleştirme vb organizasyonlar) için her bir program bazında 150.000 USD’a kadar,

- 10 (on) adet yurt dışındaki alıcı firmaların Türkiye’den alım yapmaları amacıyla düzenlenen alım heyeti programları için ise her bir program bazında 100.000 USD’a kadar belirli giderlerin en fazla %75’i karşılanır.

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

Kümelenme potansiyeli olan bölgelerdeki küme oluşumlarının ortaya çıkartılması ve söz konusu küme oluşumlarının desteklenmesi amacıyla işbirliği kuruluşlarına istihdam desteği sağlanmaktadır. Eğitim ve/veya danışmanlık programına/programlarına katılan aynı değer zincirinde yer alan, birbiriyle ticari ilişki ve coğrafi yakınlık içinde olan şirketlerin uluslararası rekabet amacıyla birlikte düzenledikleri faaliyetlerin kümelenme anlayışı temelinde planlanması, organizasyonu ile koordine edilmesine yönelik hazırlanan projelerde görevlendirilen en fazla 2 (iki) uzman personelin istihdam giderleri desteklenmektedir. Bu projelerde istihdam edilen uzman personelin her biri için proje süresince ve toplamda 3 (üç) yılı aşmamak üzere, ilgili işbirliği kuruluşunun emsal personeli brüt ücreti tutarı kadar destek kapsamındadır.

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

MOSDER çatısı altındaki büyük ölçekli mobilya üreticileri, İstanbul İhracatçı Birlikleri ve MOSDER’in birlikte hazırladığı başvuru ile Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Tebliği kapsamında aldıkları destek ile yeni yurtdışı pazarlara giriş konusunda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Aynı Tebliğ kapsamında sağlanan destekten İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği tarafından yapılan başvuru ile İnegöl’deki mobilya üreticileri de yararlanmaktadır. Söz konusu destek mekanizmasının varlığı sektör için önemli bir rekabet avantajı oluştururken, TR81 Düzey2 bölgesindeki firmaların bu mekanizmadan yararlanmaması önemli bir rekabet dezavantajıdır.

YASAL UYGULAMALAR VE BÜROKRASI

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

Sektörde denetim olmaması nedeni ile tüzel kişiliği olmayan bireysel ustalar bile iş yapabilmektedir. Özellikle bölgede sektöre yönelik ustaların sayısının fazla olması firmaların büyümek için gerekli yatırımları yapacak karlılığa ulaşmasını engellemektedir. Hatta firma temsilcileri tarafından kayıt dışı çalışan bireysel ustaların fatura sorununu bile hammadde aracılarında aldıkları faturaları direkt müteahhide vererek hallettiklerini belirtmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre; Türkiye'nin yenileme, dönüşüm ve nitelikli konut üretimi dahil olmak üzere 3 milyon civarında acil konut ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir. 2013 yılına kadar her yıl yaklaşık 600 bin yeni konuta gereksinim duyulmaktadır. Türkiye'de yaşanan konut sorununun artarak devam etmesi karşısında 58. T.C. Hükümeti bir Acil Eylem Planı ile harekete geçerek, Ocak 2003'ten itibaren toplu konut ve kentsel dönüşüm uygulamalarına hız vermiştir. Bunu izleyen dört yıl süresince TOKİ'nin kurumsal yapısı geliştirilmiş ve yetkileri yasal düzenlemelerle genişletilmiştir. TOKİ'nin arsa portföyü genişletilmiş, İdare'nin kendi kaynaklarını kullanarak projeler geliştirebilmesi amaçlanmıştır. TOKİ'nin doğrudan Başbakanlık'a bağlı özerk bir idare haline getirilmesiyle uygulama ve karar mekanizmalarında esneklik sağlanmıştır.

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

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

Türkiye'nin 2007-2013 dönemini de kapsayan 2001-2023 dönemine ait Uzun Vadeli Strateji çerçevesinde hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın vizyonu, "İstikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye"dir.

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

Ülkemizin bu temel strateji ve politika dokümanlarında öngörülen perspektife paralel olarak 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu, **2023 yılında 500 milyar dolar ihracata ulaşarak ülkemizin dünya ticaretinde lider ülkeler arasında yer almasıdır.** (T.C. Ekonomi Bakanlığı - 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı)

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



ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ



10.10.2012

Orman Ürünleri Sektörü Analizi

Orman Ürünleri Sektörü, ülke ekonomisine yön veren birçok sanayi dalının vazgeçilmez bir unsurudur. Orman Ürünleri Sektörü inşaat, mobilya, demir-çelik, taşımacılık gibi sektörlerle önemli katkılar sağlayan bir sektördür.

ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ - GİRİŞ

Küreselleşme ve ekonomide büyüme son 20 yılda orman ürünleri sektörünün (kağıt ve karton ürünleri ve odun dışı orman ürünleri de dahil olmak üzere) hızlı bir yükseliş göstermesini sağlamıştır. Bu gelişimin ana tetikleyicisi de gelişmekte olan ekonomilerde sektöre yapılan büyük yatırımlar ve uluslararası ticaretin gelişmesidir. Sektörde geçmişten beri yer alan büyük oyuncular yeni pazar fırsatları aramak için diğer bölgelere kayarken, bu süreçte ağaç ürünlerinde maliyet azaltıcı, rekabet için yenilikçi projeler geliştirmişlerdir. Bu süreç, küresel oyuncuların rekabete dahil olmalarıyla birlikte, geleneksel üreticilerin pazar paylarını korumalarını desteklemiş, odun tedarik kaynaklarının da çeşitlenmesini sağlamıştır. Küresel oyuncuların sektörde rolleri arttıkça odun ve orman ürünleri tedarik zincirlerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır.

Orman ürünleri sanayi; ormandan elde edilen odun hammaddesini bükme, yarma, kesme, soyma, biçme, yongalama, liflendirme, yapıştırma, presleme, buharlama, kurutma, emprenye etme gibi mekanik işlemlerle bünyesini değiştirmeden veya kimyasal yöntemlerle değiştirmek suretiyle yarı mamul veya mamul üreten, ayrıca orman, ağaç ve diğer bitkilerinden elde edilen ürünleri işleyerek uygun diğer sanayi dallarına hammadde üreten ve gerektiğinde birbirinin mamullerini hammadde olarak kullanabilen entegre nitelikte sanayidir. (DPT, 2005) Orman ürünleri sektörü, düşük teknoloji, sermaye ve emek yoğun faaliyet gösteren işletmeler tarafından domine edilen bir sektördür.

Günümüzde orman işletmeciliği faaliyetleri sonucunda elde edilen orman ürünleri, asıl orman ürünleri ve tali orman ürünleri olmak üzere iki kategori altında toplanmaktadır:

TABLO 7: ORMAN ÜRÜNLERİ KATEGORİLERİ

Asıl Orman Ürünleri		Tali Orman Ürünleri	
Tomruk	Lif Yonga Odunu	Reçine	Ada Çayı
Tel Direği	Sırık	Çıra	Çam Fıstığı
Maden Direği	Çubuk	Sığıla yağı	Her çeşit bitki soğanı
Sanayi Odunu		Defne	Mantarlar
Kağıtlık Odun		Şimşir	Kozalak
Yakacak Odun		Kök Odunu	Kekik

Kaynak: (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010)

Orman ürünleri sektörünün ana ticari ürünü odundur. Odun birçok endüstriyel amaçla kullanılır ancak ana kullanım yeri olarak inşaat sektöründe yapı malzemesi öne çıkar. Bunun yanında kağıt hamuru ve kağıt da orman ürünlerinin en sıklıkla kullanıldığı sektörlerdir.

Orman ürünleri sektörü denildiğinde oldukça geniş ürün grupları ve hizmet sunulan sektör portföyü kastedilmektedir. Sanayi, üretim süreçlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılır:

a) Birinci İmalat Sanayi

Odunu doğrudan doğruya kullanan sanayilerdir:

- Kereste Sanayi
- Levha Sanayi (Kaplama, Kontrplak, Yonga levha, Lif levha)
- Kağıt Hamuru ve Kağıt Sanayi

b) İkinci İmalat Sanayi

Bu grup, birinci imalat sanayine dahil bıçkı ve levha sanayi kollarından elde edilen mamul ve yarı mamul ürünleri hammadde olarak kullanan orman ürünleri sanayileridir. Bunlar arasında parke, doğrama, mobilya, karoser, prefabrik ev vb. bulunmaktadır.

c) Diğer Orman Ürünleri Sanayi

Bu grupta müzik aletleri, ayakkabı kalıbı, ahşap oyuncak, silah dipçığı, ahşap torna mamulleri gibi küçük imalat sanayi ile emprenye ve kalem sanayi yer almaktadır. Bazı çalışmalarda bu grup ikinci imalat sanayine dahil edilmektedir.

ŞEKİL 22: ENERJİ DIŞI ORMAN ÜRÜNLERİ



ŞEKİL 23: ENERJİ AMAÇLI KULLANILAN ORMAN ÜRÜNLERİ



DÜNYA ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

Küreselleşme ve rekabetin uluslararası platforma kayması orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri oldukça fazla etkilemiştir. Küreselleşme, yatırımcılara ve teknoloji sunucularına, özellikle üretim ve hammadde rekabetçi avantajlar sunduğu bölgelere yatırım yapabilme fırsatı sunmuştur. Üretim süreçlerinde iyileştirmeler açısından değerlendirildiğinde kağıt sektörü ağaç ve ahşap eşya ile karşılaştırıldığında daha belirgin bir değişim yaşamıştır. Günümüzde ise küresel büyük oyuncular sektörde aktif yer almaktadır.

Orman ürünlerinin doğal kaynağı ormanlardır. Sektörün sürdürülebilirliği, hem de çevresel sürdürülebilirlik açısından orman yönetimi kritik önem taşır. Dünya’da kereste üretimi için kullanılabilecek orman arazisi büyüklüğü konusunda net bir bilgi bulunmamaktadır. Orman kaynağının iyi yönetimi, verimliliği ve ürün kalitesi üzerindeki etkileri, sektörün ülke ekonomilerine katkılarının sürdürülebilirliği açısından kritik unsur olarak öne çıkmaktadır.

Ağaç ve ahşap eşya ticareti 2011’de 105 milyar dolarlık bir boyuta ulaşmıştır. Ancak sektör için 2009 yılı önemli bir dönüm noktası olmuştur. 2009’da yaşanan %23’lük düşüşle, özellikle Çin’in yaşadığı ithalat sorunları sektörü önemli ölçüde etkilese bile (Çin ihracat odaklı ahşap ürünleri sektörü krizden büyük ölçüde etkilenmiştir ve ham madde ithalatının durmasına yol açmıştır) 2009 krizi stokların artmasına ve sektör ürünlerinin fiyatlarında ciddi düşüşlere yol açmış, ahşap levha üreticisi firmaların %50’si (yaklaşık 3.000 firma) mali kriz yaşayarak ya kapanmış ya da üretimini durdurmasına neden olmuştur. Buna karşın Çin, dünyanın en büyük ahşap levha, mobilya, kaplama ve ahşap kapı üreticisi konumunu devam ettirebilmiştir. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

Orman ürünleri sektörü konusunda yapılan çalışmalar ve tahminler önümüzdeki 10-15 yıl boyunca da orman ürünleri üretiminin yıllık %1 gibi bir oranda büyümeye devam edeceğini öngörmektedir. (FAO, Advisory Committee on Paper and Wood Products-ACPWP, 2007).2020 yılında Brezilya, Çin ve Rusya’nın uluslararası pazarın en önemli oyuncuları olacağı da beklentiler arasındadır. Özellikle de ikincil imalat olarak sınıflandırılan alt sektörlerin mevcut durumda kağıt ve karton alt sektörü tarafından domine edilen pozisyonu alacağı öngörülmektedir.

UNECE'nin hazırladığı pazar analizi çalışması (UNECE, 2010) orman ürünleri sektörünü, 4 ana trendin oldukça etkilediği ve sektörde yapısal değişikliklere itici güç oluşturacağı öngörülmektedir. Bu yapısal değişikliklerin, özellikle de inovasyon ve adaptasyon odaklı değişimler olacağı, yenilikçi ağaç ürünleri ve özellikle de kağıt üretiminin sektör firmalarının pazar paylarını korumalarında büyük rol oynayacağı öngörülmektedir. Sektörleri yapısal değişikliğe iten nedenler:

- Üretim kapasitesinin daha iyi değerlendirilmesini zorunlu kılan talep düşüşleri,
- İklim değişikliği politikaları ve orman ürünlerinden elde edilen enerjinin ticaretinde, tüketiminde ve üretiminde hızlı büyüme,
- Küreselleşme ve Çin'in orman ürünleri sektörünün ana ürün sağlayıcısı ve müşterisi olarak yükselişi,
- Orman ürünlerinin kaynağının belirtilebildiği sertifikasyonu sistemi ve yasal olarak korumanın yaygınlaşması.

Özellikle 2009 yılında yaşanan talep düşüşü, sektörü oldukça zorlu bir süreçten geçirmiş, sektör firmaları arası birleşmeler, satınalmalar, sektörden ayrılmalar, başka sektörlerle karşılaştırılamayacak derecede yüksek bir şekilde gerçekleşmiştir. Üstelik bu yapısal dönüşüm süreci krizden önce başlamış, 2009'da en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

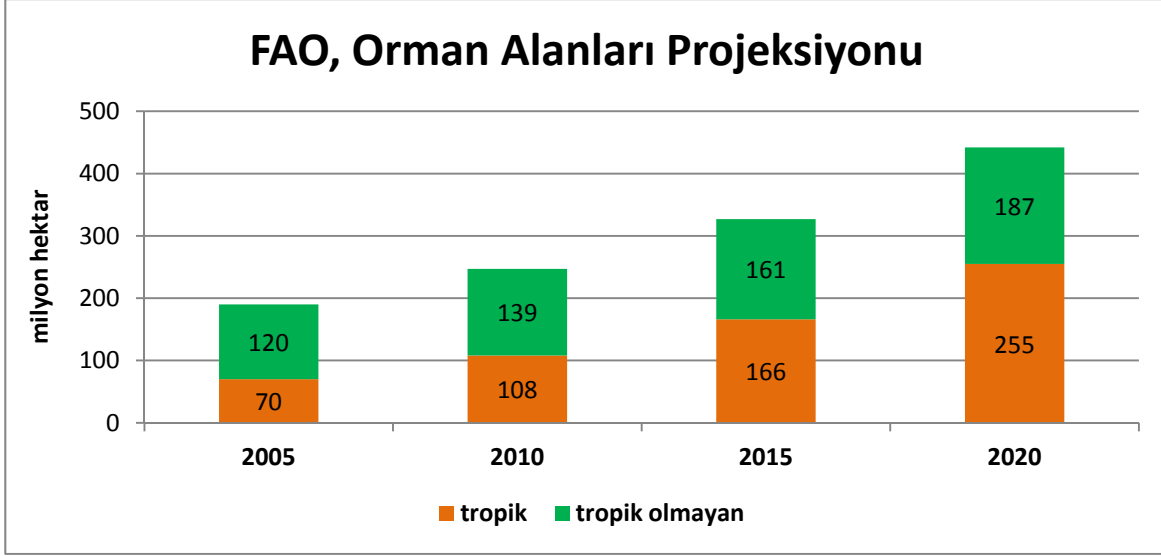
Orman ürünleri sektörü yaşanan bu dönüşümle birlikte ar-ge ve inovasyona daha yakın, yenilikçi ürünler üreten ve pazarlayan, geleneksel ürün grupları için ise üretim verimliliğini geliştirmiş bir sektör olma yolundadır.

Ağaç ve ahşap ürünlerinde, bu ürünleri hem kendi pazarı hem de Dünya pazarı için girdi kullanmasından kaynaklanan Çin'in Dünya ticaretine hakimiyetinin önümüzdeki yıllarda da devam edeceği bir çok çalışmada vurgulanmaktadır.

2020 için yapılan öngörülerde orman ürünleri konusunda Güney Yarıkürenin ve özellikle de tropik iklimde yer alan ülkelerin öne çıkacağı belirtilmektedir. FAO tarafından yapılan öngöründe 2015'ten itibaren tropik ülkelerin tropik olmayanlara göre dikili orman avantajını kaybedeceği projeksiyonu çizilmektedir. Doğal orman alanlarının %50'si Güney Amerika ve Avrupa'da yoğunlaşmaktadır. (FAO, Advisory Committee on Paper and Wood Products-ACPWP, 2007). Ancak bu bölgede dikili orman alanı oranı sadece %5'lerde seyretmektedir. Latin Amerika Dünya'nın orman arazilerinin büyüklüğü konusunda birinci bölgedir. Ancak

bu bölgedeki üretim, ticaret ve ithalat seviyesi dördüncülük seviyesindedir. Latin Amerika'nın doğal orman arazileri çoğunlukla tropik keresteliktir.

ŞEKİL 24: FAO ORMAN ALANLARI PROJEKSİYONU



Kaynak: FAO, Dikili Orman Alanları Projeksiyonu

Kereste üretimine yönelik toplam orman alanı konusunda net hesaplamalar yapılamamaktadır. Doğal orman alanlarının büyük bir bölümü, endüstriyel açıdan değerlendirildiğinde, verimsiz ya da erişilemez durumdadır. Bu duruma ek olarak, biyoçeşitliliğin desteklenmesi, toprak ve su kaynaklarının korunması gibi unsurların önemini artırmasıyla birlikte doğal orman alanlarının sanayi için çekiciliğini azaltmaktadır. 2006'da gerçekleştirilen bir çalışmaya göre 187 milyon hektar dikili orman alanının yalnızca %50'sinin endüstriyel açıdan verimli olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. (The International Tropical Timber Organisations (ITTO), 2006)

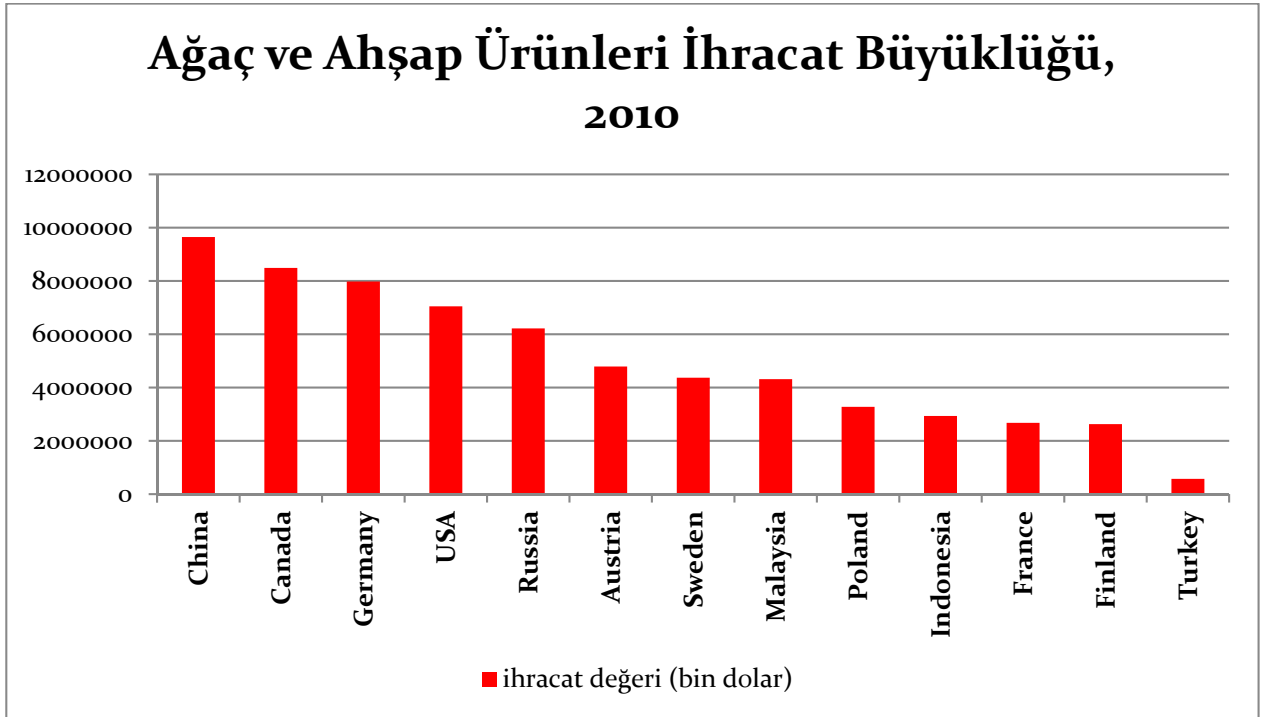
Avrupa'da orman ürünleri ana üreticileri İsveç, Finlandiya, Almanya, Fransa ve Rusya'dır. Brezilya ve Şili de Latin Amerika'nın önde gelen üreticileridir. Orman ürünleri pazarında Meksika'nın da ağırlığı bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere, mevcut durumda ülkelerin orman ürünleri sektöründe gösterdikleri ithalat-ihracat performansları daha çok hammaddeye ulaşım ile ilintilendirilmektedir. Önümüzdeki yıllarda, sektörde hammadde temininde maliyet avantajı sağlayan ülkeler ve şirketler rekabet avantajlarını önümüzdeki dönemde de sürdürebileceklerdir. Bunun yanında lojistik ağlarının ve imkanlarının gelişmesi, orman veriminin artırılması da şirketler

için rekabetçilikte önemli avantajlar getirecektir. Bunun yanında FAO çalışması orman ürünleri sektöründe iyi yatırım ortamı sağlayan ülkelerin de özellikle hızla büyüyen orman popülasyonları, mevcut üründe katma değeri artıran yenilikçi çalışmalar ve verimin artırılması, ayrıca uluslararası pazarlara açılım konusunda destekler sunmalarını önermektedir.

Pazar büyüklükleri ve ihracat-ithalat potansiyelleri açısından sektör değerlendirildiğinde;

ŞEKİL 25: Dünya Ağaç ve Ahşap Ürünleri İhracatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010



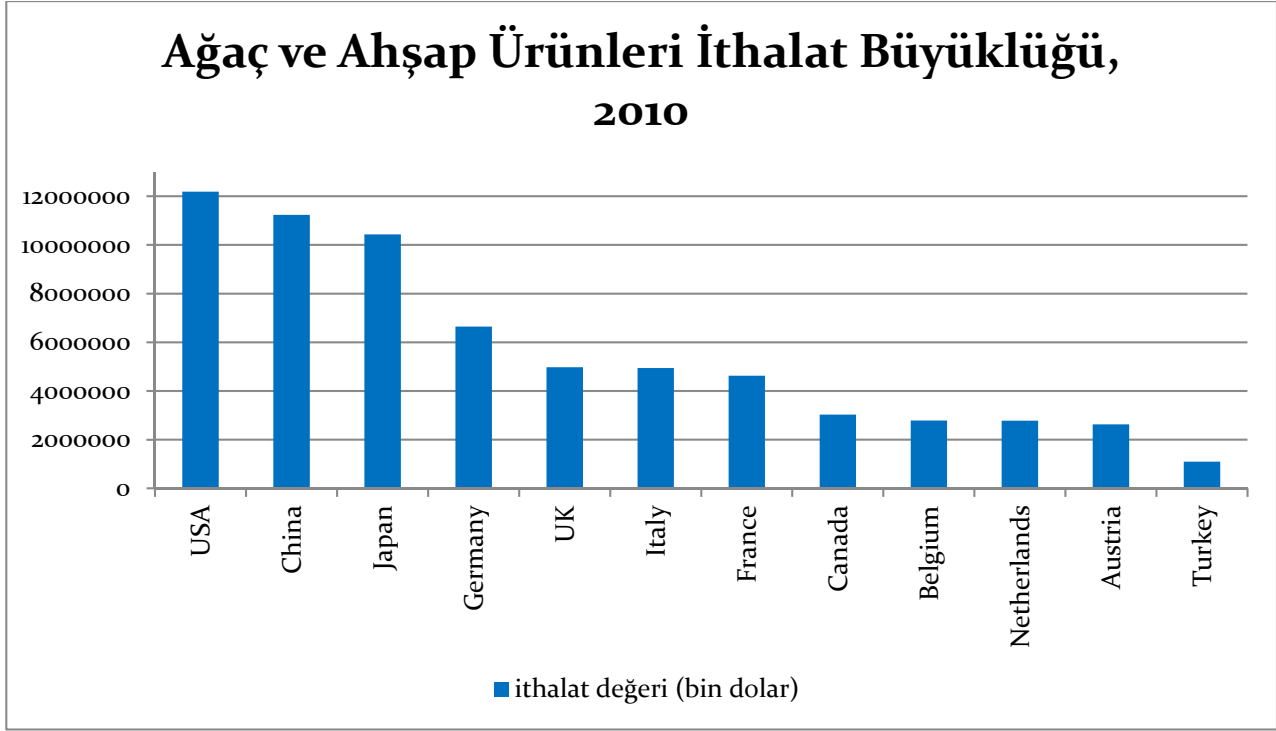
Kaynak: (International Trade Center, 2010)

2010 yılındaki ağaç ve ahşap ürünleri sektörünün ihracat performanslarında Çin'in ardından gelen Kanada, Almanya ve A.B.D. ve Rusya'nın önde gelen ülkeler arasında yer aldığı görülmektedir. Türkiye'nin ağaç ve ahşap ürünleri ihracat büyüklüğü açısından sıralaması 39.luktur ve ihracat büyüklüğü 573 milyon USD'dir.

2010 yılı ithalat büyüklükleri konusunda ABD başı çekmektedir. Çin ve Japonya'nın ardından büyük ithalat pazarları genellikle Avrupa merkezlidir. Almanya, İngiltere, Fransa, Belçika ve Hollanda ithalat konusunda Avrupa'nın en büyük pazarlarıdır. Kanada, Kore, Hindistan da Avrupa dışı pazarlar arasında önemli bir potansiyele sahip ülkelerdir. Türkiye, 2010 yılında

ağaç ve ahşap ürünleri sektöründe 1 milyar dolarlık ithalat gerçekleştirmiştir. İthalat değeri büyüklüğü açısından 26. sırada, Finlandiya ve Rusya arasında yer almaktadır.

ŞEKİL 26: Dünya Ağaç ve Ahşap Ürünleri İthalatının Ülkelere Göre Dağılımı, 2010



Kaynak: (International Trade Center, 2010)

Orman ürünleri sektörü ihracatçıları önümüzdeki yıllarda rekabet avantajı yaratacağı öngörülen fırsatlar konusunda UNECE aşağıdaki hususların altını çizmektedir (Bob Smith, 2008):

- Orman sertifikasyonu ve sertifikalı orman ürünleri,
- Dikili orman alanları,
- Daha az bilinen türlere yönelme,
- Tomruk lisanslama sistemi kurma,
- Tomruk işleme yoluyla katma değeri artırma,
- E-ticaret

TÜRKİYE ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

Türkiye’de orman ürünleri sektörü (raporda ağaç ve ahşap ürünleri olarak da kullanılacaktır) tomruk, kereste, parke, kaplama malzemeleri, yonga levha, MDF ve lif levha, kontrplak, ahşap kaplama levhalar, kapı-pencere, parke ve ahşap mutfak eşyası üreticilerinden oluşmaktadır. Sektör Türkiye’nin son yıllarda yaşadığı kentsel dönüşüm, inşaat ve toplu konut sektöründe yükseliş, deprem dayanımı yetersiz yapıların yenilenmesi, restorasyon ve yenileme çalışmalarının artması gibi çeşitli unsurlar nedeniyle katma değerlin sürdürülebildiği nadir sektörlerdendir. Üstelik küresel ölçekte orman ürünleri sektörünün özellikle 2008-2009’da yaşadığı büyük kriz ve krizin tetiklediği yapısal dönüşümler (şirket birleşmeleri, satınalmalar veya sektör değiştirme/kapanma) gibi zorluklardan aynı derecede etkilenmemiştir.

Sektör, ilişkili olduğu sektörler açısından avantajlı bir konumdadır. Teknoloji sunucular, makine-ekipman üreticileri, yan sanayi ve hizmet sağlayıcıların tümü mevcuttur ve gelişkin seviyededir. Ayrıca, ana tedarikçisi olduğu inşaat sektörünün son yıllarda geçirdiği büyük gelişme, uzmanlaşma, orman ürünleri sektörünü de olumlu etkilemektedir. Ancak inşaat sektörünün ülkenin borçluluğu en yüksek sektörlerin başında gelmesi ilişkili olduğu tüm sektörleri etkilemektedir. Örneğin vadeli çalışma yaygınlaşmıştır ve bu nedenle orman ürünleri sektöründe güçlü sermaye yapısına sahip olmayan işletmeler kalıcı olamamış, sektörde yeni girişim oranı da düşük kalmıştır.

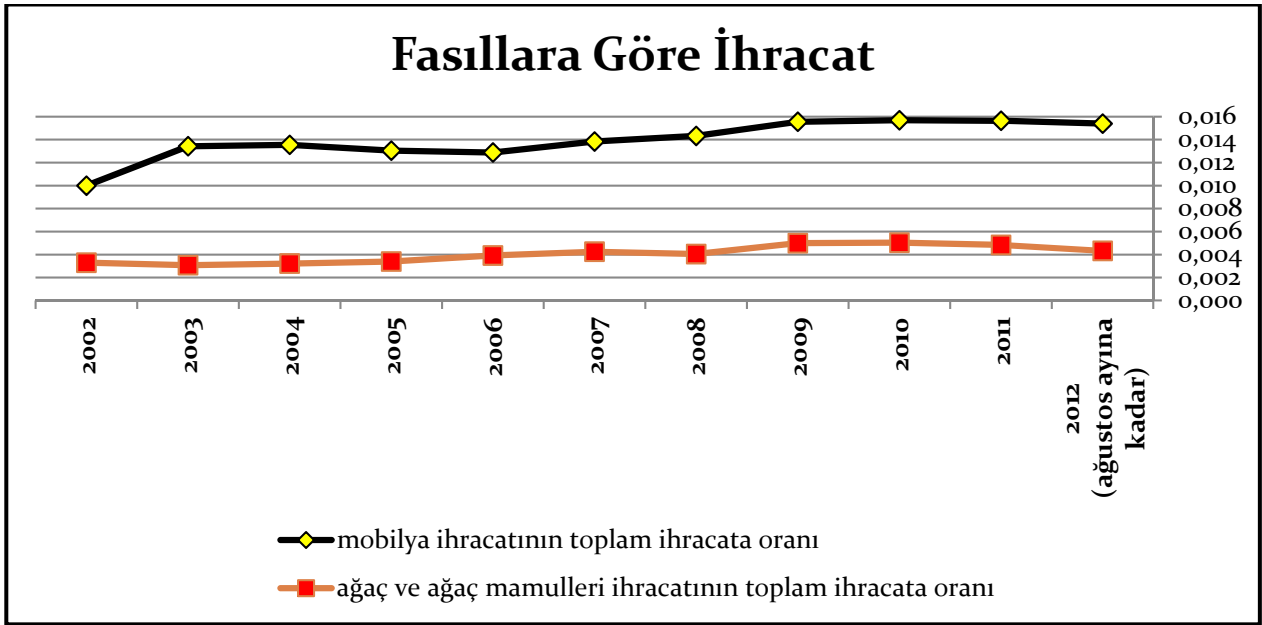
Sektör önemli ihracat potansiyeli olmasına rağmen, ülke ihracatındaki payı düşüktür. 2010 yılında ihracatı bir önceki yıla göre %12,4 artarak 573,3 milyon USD olmuştur. 2010 yılında ağaç ve ahşap eşya alt sektör grubu, toplam ağaç mamulleri ve orman ürünleri ihracatından %12,5 oranında pay almıştır. Türkiye ağaç ve ahşap eşya ürünleri 180’den fazla ülkeye ihraç edilmektedir.

Türkiye’de orman ürünleri endüstrisinin en eski kolu olan kereste endüstrisi ise, hammaddeye yönelik ve %68’i küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşan bir sektör olmasına rağmen, son yıllarda dünya kereste ticaretindeki artışa kalite açısından cevap verebilecek bir potansiyele sahiptir. Gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yeri olan levha sanayinin Türkiye ağaç mamulleri ve orman ürünleri ihracatından aldığı pay ise %11’dir. (Orta Anadolu Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği)

En fazla ağaç ve ahşap eşya ihracatı İran, Irak ve Türkmenistan'a gerçekleştirilmektedir. İran'a olan ihracat değer bazında %19, Irak'a olan ihracat %50,8, Türkmenistan'a yönelik ihracat %35,3 oranında artmıştır. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

Ağaç ve Ahşap Eşya Sektöründe 2012 yılı Ocak-Mayıs dönemi ihracatı bir önceki yıla göre yüzde 0,6 artarak 281 milyon dolar olmuştur. En fazla ağaç ve ahşap eşya ihracatı kaydı İran, Irak ve Türkmenistan'a gerçekleşmiştir. İran'a olan ihracat değer bazında yüzde 20,5 oranında düşerken, Irak'a olan ihracatta yüzde 30,4 Türkmenistan'a olan ihracatta yüzde 9,6 oranında artış kaydedilmiştir. (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, 2012)

ŞEKİL 27: MOBİLYA VE AĞAÇ VE AHŞAP EŞYA İHRACATININ TOPLAM İHRACATTAKİ PAYLARI

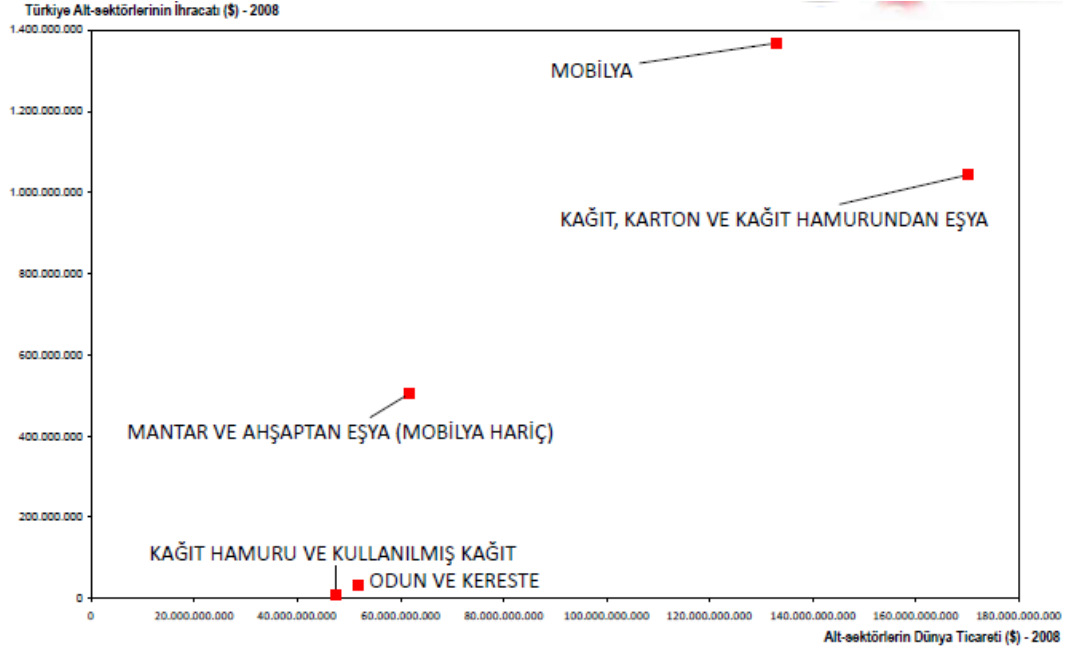


Ülkemiz ağaç ürünleri ve mobilya endüstrisinde, hammadde temini ve kullanımı yanında, teknolojik, eşgüdümsel ve bilgi eksikliği sorunları yaşanmaktadır. Hammadde konusunda rekabetçi piyasa şartları oluşmadığı gibi orman kaynaklarının önemli bir kısmı (yaklaşık %50) yakacak olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, kaynakların ağırlıklı olarak endüstride değerlendirilmesi yanında hammadde israfının önlenerek üretimde zayıfın en aza indirilmesi önem taşımaktadır. (DPT, 2007)

Türkiye’de orman ürünleri endüstrisinin en eski kolu olan kereste endüstrisi, hammaddeye yönelik ve %68’i küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşan bir sektör olmasına rağmen, son

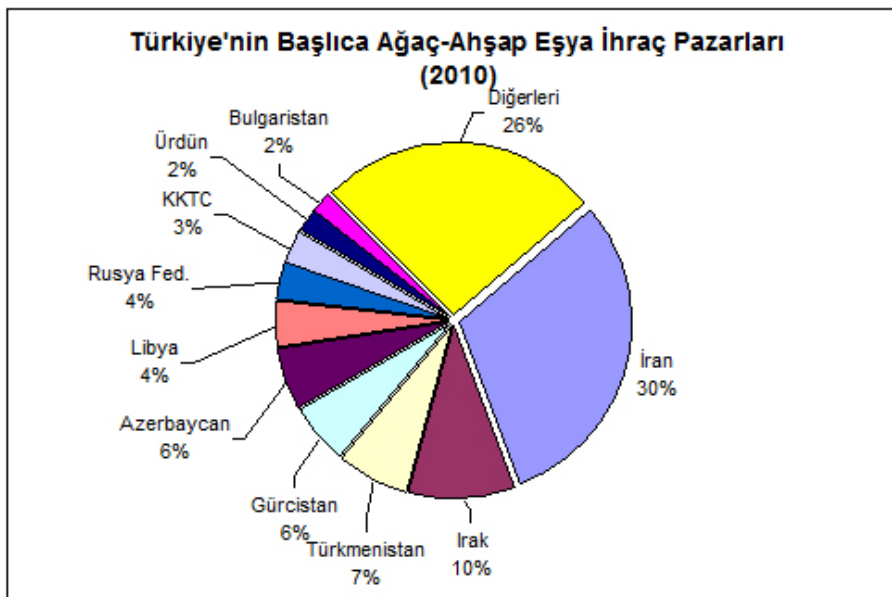
yıllarda dünya kereste ticaretindeki artışa kalite açısından cevap verebilecek bir potansiyele sahiptir. Gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yeri olan levha sanayinin Türkiye ağaç mamulleri ve orman ürünleri ihracatından aldığı pay ise %11'dir. (Orta Anadolu Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği)

ŞEKİL 28: TÜRKİYE ALT SEKTÖRLERİN İHRACATININ DÜNYA TİCARETİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI



Kaynak: (Türkiye İhracatçıları Meclisi, 2010)

ŞEKİL 29: AĞAÇ VE AHŞAP EŞYA İHRACAT PAZARLARI, 2010



Kaynak: (Orta Anadolu Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği)

Ağaç ve Ahşap Ürünleri Sektörü Alt Sektörler İhracat Performansı

Sektör, alt ürün grupları bazında 2009-2010 yılları arasında tomruk, MDF, pencere kasaları ve pencere, parke ve diğer unsurlarda üretim artışı gerçekleştirirken kereste ve kaplama malzemeleri, kapı ve kapı çerçeveleri ve ahşap mutfak eşyaları üretiminde düşüş yaşanmıştır.

TABLO 8: AĞAÇ VE AHŞAP ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ ALT SEKTÖRLERİ İHRACAT PERFORMANSI (2009-2010)

		2009		2010		(%) değişim	
	Birim	Miktar	Değer(\$)	Miktar	Değer(\$)	Miktar	Değer
Tomruk	m3	5.802	1.556.883	7.500	1.947.396	29,3	25,1
Kereste	kg	377.780	458.690	368.561	799.580	-2,4	74,3
	m2	79.614	1.628.149	80.478	1.306.209	1,1	-19,8
	m3	37.271	10.809.140	41.192	12.790.790	10,5	18,3
Kaplama Malzemeleri	kg	1.337.190	3.005.449	475.691	1.072.856	-64,4	-64,3
	m3	16.168	18.314.514	21.273	24.098.302	31,6	31,6
Yonga Levhalar	m3	254.105	63.925.858	271.663	65.408.208	6,9	2,3
MDF ve Lif Levhalar	kg	6.727.777	22.689.709	9.366.006	29.991.809	39,2	32,2
	m2	41.419.840	214.930.556	49.258.585	253.200.846	18,9	17,8
Kontrplaklar, Ahşap Kaplamalı Levhalar	m3	20.895	14.917.214	45.068	12.907.733	115,7	-13,5
Ahşap Ambalajlar, Paletler	kg	67.025.741	27.164.418	64.299.703	27.978.383	-4,1	3,0
Pencereler, Pencere Kasaları, Çerçeve ve Pervazları	kg	460.592	2.124.475	705.575	2.681.788	53,2	26,2
Kapılar, Kapı Çerçeve, Pervaz ve Eşikleri	kg	16.610.016	49.700.278	14.041.988	47.918.773	-15,5	-3,6
Parke Panolar	m2	446.949	11.930.950	508.117	14.496.589	13,7	21,5
Ahşap Mutfak ve Sofra Eşyası	kg	300.403	980.843	262.460	1.070.912	-12,6	9,2
Diğer	adet	1.844.681	1.245.759	3.856.675	1.600.811	109,1	28,5
	kg	16.944.764	36.591.879	59.450.952	42.632.056	250,9	16,5
	metre	121.951	444.237	36.544	194.755	-70,0	-56,2
	m2	1.327.339	12.138.907	1.223.350	11.291.093	-7,8	-7,0
	m3	21.805	15.525.304	29.540	19.876.241	35,5	28,0

Kaynak: (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

Kereste ve Parke Sanayi

Odunun biçilmesi kesilmesi ya da yontulmasıyla elde edilen birbirine paralel en az iki yüzü bulunan parçalara “kereste” denir. Sektörün en düşük ihracat performansı gösteren grubu kerestedir. Kereste üreticileri çoğunlukla mikro boyutlu KOBİ’lerdir ve hammaddeye yakın bölgelerde konumlanmış, mali yapıları güçlü olmayan işletmelerden oluşur. Sektör nitelikli personel istihdamı sağlamak açısından yetersizdir ve üretim verimliliği ve kalite gibi sorunlar rekabet için belirleyici yeteneklerdir. Kereste ve parke üreticilerinin, ağaç ve ahşap ürünleri sektörü üreticileri içindeki payı DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda %12 olarak bildirilmektedir. (DPT, 2007)

Kereste sektöründe hammadde maliyetinin toplam ürün maliyetindeki payı %80’dir. Sektörün ürettiği ürünler %70 oranında inşaat, %20 mobilya ve %10’u ambalaj sanayinde kullanılmaktadır. Parke üretiminde Türkiye’de sert odun (masif parke) üretimi yaygındır. Parke tercihlerinde ise alternatif malzemeler, örneğin laminat parke, kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Dünyanın en büyük kereste üreticisi ABD’dir. 2009 yılında 61,9 milyon m³ kereste üreten ABD’yi sırasıyla Kanada, Çin, Brezilya ve Almanya takip etmektedir. Türkiye 5,8 milyon m³ ile dünya kereste üretiminde 166 ülke arasından 13. üretici olarak yerini almış ve Dünya üretiminden %1,6 oranında pay almıştır. Dünya kereste ihracatının %16,9’u Kanada, %11,4’ü İsveç ve %10,4’ü de Rusya Federasyonu tarafından yapılmaktadır. Bu ülkelerden sonra en yüksek payı sırasıyla ABD (%7,7) ve Almanya (%6,4) almaktadır. Türkiye ise 178 ülke arasından 69.kereste ihracatçısıdır. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

2010 yılı Trademap verilerine göre; dünya kereste ithalatının %13,1’ini 3,8 milyar USD’lık değeriyle Çin Halk Cumhuriyeti yapmaktadır. Onu sırasıyla ABD (%12,2), Japonya (%7,8), İngiltere (%6,2) ve İtalya (%5,8) takip etmektedir. Türkiye ise 223 kereste ithalatçısı arasından dünyanın 37. kereste ithalatçısı olarak yerini almıştır. En önemli satıcılar arasında Rusya ve Ukrayna gelmektedir. 2010 yılında Türkiye kereste ithalatının %30,5’ini Rusya Federasyonu’ndan, %25,5’ini ise Ukrayna’dan yapmıştır. Bu iki ülkeyi takiben Türkiye’nin en çok kereste ithal ettiği ülkeler sırasıyla Romanya (9,9), Kamerun (%8,5) ve Bulgaristan (4,9) olmuştur. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

Sektörde süreç iyileştirmeleri oldukça düşük seviyededir ve iyileştirmeler teknoloji sunucuları tarafından gerçekleştirilmektedir. Mevcut işletmelerin teknoloji seviyesi orta düzeydedir ve sektörde teknoloji modernizasyonu yaygınlaşmaktadır. Küçük ölçekli ve mali yapıya sahip işletmeleri sadece fiyat rekabeti gerçekleştirebilmektedirler. Kalite ya da teknoloji modernizasyonu maliyetleri karşılanamamaktadır. Sektör için, ihracatçı birlikleri, orta ve uzun vadede şirket kapanışlarının yaşanacağı, diğer işletmelerin de ar-ge ve teknoloji yatırımlarına yöneleceklerini öngörmektedir.

Yonga Levha ve Lif Levha (Sert Levha ve MDF)

Yonga levha; odun veya odunlaşmış diğer ligno selülozik hammaddelerden elde edilen kurutulmuş yongaların sentetik reçine tutkalları ile sıcaklık ve basınç altında yapıştırılması ve biçimlendirilmesi sonunda elde edilen levhalardır. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010) Yonga levha üretiminde kullanılan parçaların birbiri ile yapıştırılmasında sentetik reçineler kullanıldığı gibi bazen kağıt fabrikalarından elde edilen sülfat atık suyu, bitkisel kökenli yapıştırıcılar ve inorganik bağlayıcılardan da (çimento, manyezit, alçı vb.) faydalanılmaktadır.

Yonga levha ve lif levha sanayileri yoğun olarak mobilya, orman işletmeleri, tutkal ve kimyasal madde üretim sektörü, kereste fabrikaları ve marangozlar, kağıt sektörü, inşaat sektörü (prefabrik ev yapımı), dekorasyon, odun tüccarları, petrol ürünleri satıcıları, otomotiv sektörü, enerji sektörü, profil üreticileri, orman-köy kooperatifleri, çimento üretim sektörü ve metal sanayi ile ilişkidir. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

Ülkemizde Haziran 2009 itibarıyla 24 Yonga Levha Tesisinden 19 tanesi üretim faaliyetlerine devam etmektedir. 1 tane Werzalit (Yönlendirilmiş Yonga Levha) tesisi bulunmaktadır. 2007 yılı yonga levha ihracat miktarı 322.565 m³/yıl (896 m³/gün), ihracat değeri 79.778.670 USD/yıldır. Yıllık yonga levha üretiminin % 11,9'u ihraç edilmektedir. (Yonga Levha Sanayicileri Derneği, 2009)

Dünyanın en büyük levha üreticisi Çin'dir. Çin, dünya levha üretiminin %45'ini yapmaktadır. 2009 yılında 34,5 milyon m³ levha üreten Çin'i sırasıyla ABD, Almanya ve Türkiye takip etmektedir. Üretilen levhalar çoğunlukla yurtiçi pazarda kullanılmaktadır.

Türkiye levha ihracatı konusunda 13. sıradadır. Dünya levha ihracatının %17,8'i 2,7 milyar \$'la Almanya tarafından yapılmaktadır. Dünyanın en büyük levha ihracatçısı olan Almanya'yı sırasıyla 1,2 milyar USD'la Çin (%7,6), 1,1 milyar USD'la Kanada (%7,3) ve 1 milyar USD'la Avusturya (%4,2) izlemektedir. Türkiye'nin yonga levha ve MDF ithalatında ana kaynakları Almanya, Romanya, Bulgaristan ve Yunanistan'dır.

Kaplama ve Kontrplak

Kontrplaklar, kurutulmuş ince ağaç katmanlarının birbirine çapraz olarak yapıştırılıp dizilmesi yoluyla üretilir. En az 3 adet kurutulmuş ağaç katmanının üst üste ve lif yönleri birbirine dik olacak şekilde yerleştirilmesiyle elde edilir ve yüzeylerin aynı yönde olması gerektiğinden paneller tek sayıdaki katmanlardan oluşur. Kontrplak fabrikalarında çoğunlukla kavak ve kayın işlenmektedir. Bunun dışında çam, okaliptüs ve kızılğaçtan da üretim yapılmaktadır. Avrupa ülkelerinde bunlar dışında çeşitli tropik ağaçlar, huş, ıhlamur, ladin ve douglas bu amaçla kullanılmaktadır.

Kaplama fabrikalarında ceviz, karaağaç, dişbudak, meşe, kayın, kavak, çam, çınar ve akçaağaç gibi yerli ağaçlardan başka bazı yabancı türlerden okume, abaçhi, sapelli, sipo, makore, zigana, avodire, moringui, teak, meranti, sereya gibi türler de kaplama levhaları elde etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Kontrplaklar inşaat, mobilya, ulaştırma ve ambalaj sektöründe kullanılır. Bunun yanında reklam standları ve trafik işaretleri gibi çok farklı kullanım alanları bulunmaktadır.

Kaplama ve kontrplak üretimi yapan firmaların çoğunluğunu küçük işletmeler oluşturmaktadır. Son yılda bu ölçekteki işletmelerin sayısı % 20 civarında azalırken orta ölçekli ve büyük ölçekli işletme sayısında artış olduğu görülmektedir. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010) Hem kaplama hem de kontrplak sektöründe kurulu kapasite kullanım oranı sürekli artış göstermektedir. Buna rağmen firmalar hammadde yetersizliğinden dolayı tam kapasite ile çalışmamaktadır. Özellikle yerli hammadde teminindeki zorluk, kalite ve standart eksikliği, mali yetersizlikler ve iç pazardaki talep azlığı etkili olmaktadır.

2009 yılında Dünyanın kontrplak üretiminin 45,3 milyon m³ ile %56,5'ini Çin yapmıştır. ABD ise dünyanın 2. büyük kontrplak üreticisi olarak 8,8 milyon m³'lük üretimle toplam üretimin %11'ini gerçekleştirmiştir. Bu iki ülkeyi sırasıyla Malezya (%4,9), Endonezya (%3,7) ve Japonya (%2,8) takip etmektedir. Türkiye ise kontrplak üretiminde 126 ülke arasından 100 bin m³ ile 35. sırada yer almaktadır. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

2010 yılında, dünya kontrplak ihracatının %28,2'ü 3,4 milyar USD'la Çin, %13,6'i 1,6 milyar USD ile Endonezya, %13,3'i ise 1,6 milyar USD'la Malezya tarafından yapılmıştır. Kontrplak ihracatının diğer önemli aktörleri sırasıyla Rusya Federasyonu (%5,7) ve Finlandiya (%4,5) olmuştur. Türkiye 2006-2010 dönemini kapsayan beş yılda sektör ihracatını %37,9 oranında düşürmüş ve 2010 yılında 12,9 milyon USD ihracat yapmıştır. (Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği, 2011)

Türkiye'nin kontrplak ithalatı 2009'da yaşadığı düşüşün ardından % 157 gibi bir oranda artış göstermiştir. 2010 yılında Türkiye kontrplak ithalatının %46,6'sını Rusya, %14'ünü Brezilya'dan yapmıştır. Bu ülkeleri sırasıyla Hindistan (%7,1), Bulgaristan (%6,7) ve Ukrayna (%6,2) takip etmektedir.

Kaplama ve kontrplak sektörlerinin en önemli problemleri hammaddedir. Hammaddenin yetersizliği ve kalite problemi, mevcut işletmelerin düşük teknoloji yapılarıyla beraber rekabet gücü düşük bir sektör yapısı ortaya koymaktadır. Ancak hizmet edilen sektörlerdeki hızlı büyüme, özellikle inşaat ve mobilya sanayindeki gelişmeler bu sektör firmalarının mevcut karlılıklarını sürdürmesine yardımcı olmaktadır.

Ahşap Yapı

Yapı sektörü, gerek sanayi boyutuyla, gerekse de pazarlama ve ticaret boyutuyla Türkiye'nin en geniş sektörlerinden birisini oluşturmaktadır. Ahşap yapılar, yüksek kalitede ve proje ihtiyacına göre üretimi yapılan, güvenli bir teknolojiye sahiptir. Genel olarak, fabrika ve depo binaları, spor salonları, çok amaçlı binalar, konutlar, köprü vb. uygulandığı inşaat alanlarıdır. Ürün geniş açıklıkların geçilmesinde taşıyıcı kirişlerdeki kullanım kolaylığı ile birlikte, dekoratif olarak da mimari tasarımda eşsiz olanaklar sağlar. Ekolojik olarak çevre dostu olan ahşap yapılar betona ve çeliğe ciddi bir rakiptirler.

Doğ a şartlarına ve depreme en iyi mücadeleleyi veren ahşap evlerin önemli bir faktör olduğunu son yıllarda yaşanan deprem felaketleri ise iyice ortaya koymuş durumdadır. Ahşap yapı sektörü her geçen gün yeni ürün, yeni projeler ve seri montaj, seri imalat ile daha da güçlenerek inşaat piyasasında yerini almaktadır. Ülkemizde yaşanan deprem felaketleri nedeniyle betonarme konutlara alternatif konut arayışı başlamış, ahşap ve benzeri üretim sistemlerine yönelik üretim yapan sektörler önceki dönemlere oranla bir gelişim sürecine girmiştir. Ahşap yapı ifadesi, taşıyıcı sistemin ahşap olmasına bağımlı olarak ele alınmaktaysa da sektörel bazda birçok teknik ve malzeme iç içe, birlikte kullanılmakta olup birbirinden bağımsız düşünölememektedir. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010)

Ancak, ölkemizde betonarme sistemlerin bilinirliğı, geleneksel yapı sistemlerinin oldukça ekonomik çözümler sunabilmesi nedeniyle ahşap yapı kullanım oranı düşüktür. Örneğ in 2009 -2010 yılı döneminde ahşap prefabrik yapılar ihracatı % 51 azalmıştır.

Sektörün önündeki en önemli problemlerin ahşapla ilgili bilgi eksikliğı veya yanlış bilgiler, bilinçsiz üretimler, alıcı açısından kısalan ödeme süresi, tanıtım eksikliğı, üretim teknolojisinde yetersizlik, ekonomik durum, yangın riski ve kültürel bakış olduğı T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı raporlarında ortaya konulmaktadır.

Türkiye’de Ağ a ve Orman Ürünleri Sektörünün Sorunları

Orta Anadolu Ağ a Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliğı tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen bir çalışma ile sektörün özellikle de ihracat odaklı durum analizi gerçekleştirilmiş ve sorun analizleri ve çözüm önerileri orta konulmuştur. Alt unsurlar odaklı değıl genel değıerlendirme yapılan çalışmada orman ürünleri sanayinin sorunlarının 5 ana başlıkta derlenmiştir. En önemli problemler olarak hammadde fiyatları, ormanların Devlet tarafından işletilmesi, KDV oranlarının yüksekliğı, lojistik sorunu ve yüksek enerji giderleri öne çıkmaktadır.

Bu sorunların çözümü için Birlik tarafından aşağıdaki çözümler önerilmektedir. (Orta Anadolu Ağ a Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliğı, 2011)

- Özel Orman Alanları: Ormancılık işletmeleri özel sektörce yapılmalı, devlet sadece denetim mekanizmalarını çok iyi bir şekilde geliştirmelidir. Hükümetin bu yönde

Anayasa değişikliği için çalışmalar yapması ve sz konusu çalışmaları hayata geçirmesi sektörün gelişimi için hayati önem taşımaktadır.

- Hammadde Fiyatları Düşürülmelidir: Orman Genel Müdürlüğü tarafından tespit edilen hammadde fiyatları, sektörün dünya ile rekabetini sağlayacak seviyelere getirilmelidir.
- KDV Oranının Düşürülmesi: Ağaç ve mamullerine uygulanan KDV oranının en az %5'e kadar geri çekilmesi sektör için büyük önem taşımaktadır. Avrupa Birliği'ne ye ülkelerdeki uygulama hammadde olan odunun kaynağındaki KDV oranının %5 olarak uygulanmasıdır.
- Enerji Kullanım Maliyetleri Düşürülmelidir: Ağaç ve Orman rnleri üreten her firma için üretim kalemleri arasında önemli bir paya sahip olan enerji kullanım fiyatlarının düşürülmesi sektörün nn açacaktır.
- İhracatın Geliştirilmesi: Sektörün ihracat kapasitesini geliştirmek ve sektörde istikrarlı ihracat artışı sağlamak gerekmektedir.
- Tanıtım Faaliyetlerini Artırmak: Hedef pazarlarda bilinirliği ve tanıtım faaliyetlerimizi artırmak suretiyle rekabet gücü ve pazar payı artırılmalıdır.
- Lojistik sler Kurulmalı: Kara, hava, deniz ve demiryolu taşımacılığının ihracatın gelişimiyle paralel bir şekilde gelişmesi için Türkiye'de en st düzeyde teknolojinin kullanıldığı lojistik üsler oluşturulması gerekmektedir.
- Makine parklarının modernizasyonu: Kalite standartlarına uygun üretimi yaygınlaştırılmalıdır.

TR81 DÜZEY 2 BÖLGESİ ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

TR81 Düzey 2 Bölgesi, gerek orman alanlarının genişliği, gerekse orman ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletme yoğunluğu nedeniyle Türkiye'nin önemli ürün sağlayıcıları arasında yer almaktadır. Orman alanlarının genişliği, ürünlerin kalitesi ve biyolojik çeşitlilik bölgedeki orman ürünü üreticilerine son yıllarda Türkiye'de değişen ev, yaşam trendleriyle birlikte değişen kalite ve estetik beklentilerini de karşılayabilme fırsatı sunmaktadır.

TR81 Düzey 2 Bölgesi orman ürünleri sektörü, bölge işletmeleri arasında genellikle tomruk, kereste ve parke imalatı yapmaktadırlar. Odun dışı orman ürünleri konusunda da ticaret ve sanayi odası sicillerinde kayıtlar bulunmasına rağmen genellikle şahıs işletmeleri oldukları görülmektedir.

Zonguldak'ta orman ürünleri sektöründe 15 işletme faaliyet göstermekte ve 200'ün üzerinde istihdam yaratmaktadır. Mobilya imalatçılarıyla karşılaştırıldığında işletme başına istihdam oranı daha düşüktür ve işletme sayısı da son yıllarda azalmıştır. Yeni girişim oranı da en düşük seviyededir. Parke ve yonga levha sektöründe ülkemizin önemli kuruluşları arasında yer almış olan Devrektaş A.Ş. Zonguldak Devrek'te 200'ün üzerinde istihdam yaratan ve bölge işletmeleri için önemli bir tedarikçi iken yönetsel sorunlar nedeniyle artık hayatını sürdürmemektedir.

Bartın'daki orman ürünleri sektörü işletmelerinin toplam işletmeler arasında oranı %5'tir. Şehir sanayi işletmeleri açısından oldukça düşük seviyededir ve sanayisi az gelişmiş il olarak sınıflandırılmaktadır. (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2012) Bartın'da 1997'de kurulan Borüs Bartın Orman Ürünleri A.Ş. kereste ve parke sektöründe önemli bir kuruluşlar arasında değerlendirilmekteyken ticari hayatına devam etmemektedir.

Karabük'ün % 63.2'si ormanlarla kaplı olmasına rağmen, orman ürünleri sanayi yeteri kadar gelişmemiştir. Yenice ve Eskipazar İlçelerinde ORÜS adı altında 2 adet tesis 1997 yılında Özelleştirme idaresi tarafından özelleştirilmiştir. Bu tesislerde çoğunlukla parke imalatı, tomruk biçme, doğrama ve mobilya imalatı yapılmaktadır. (Karabük Ticaret ve Sanayi Odası)

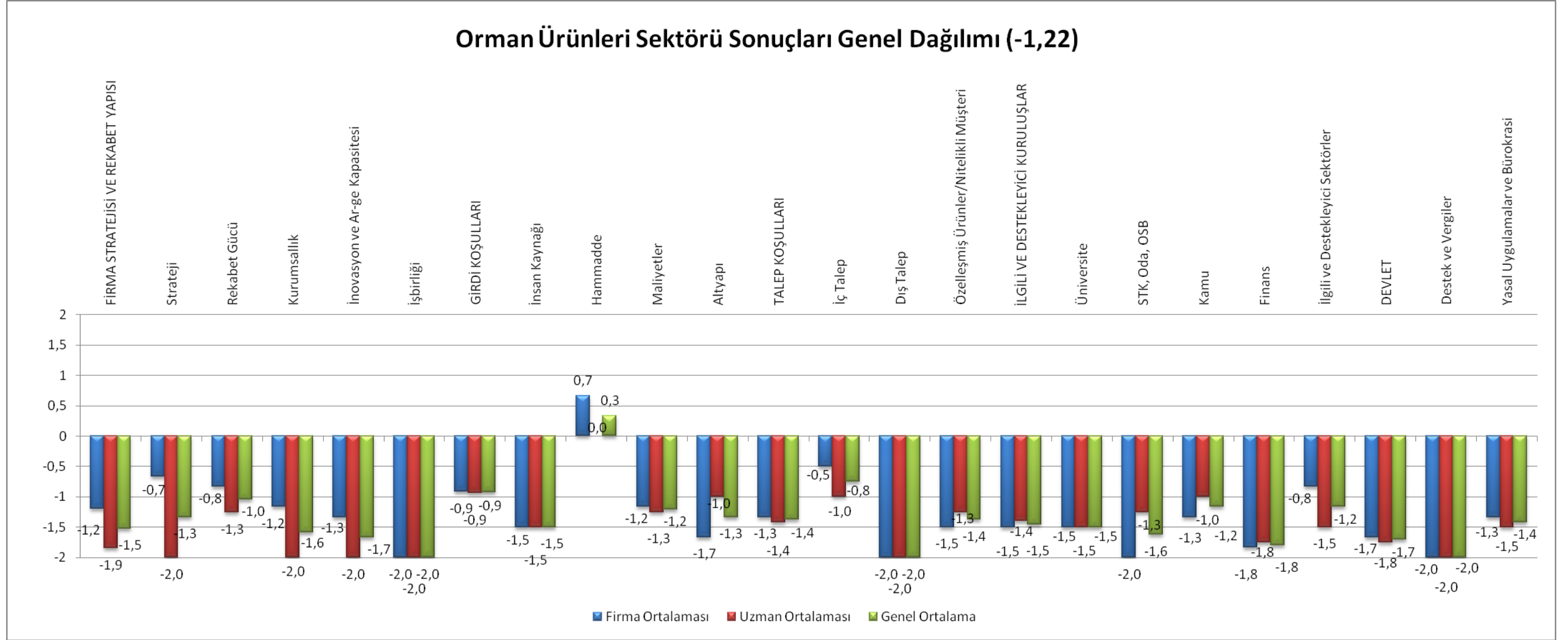
Görüldüğü üzere Bölge'deki 3 ilde de orman ürünleri sektöründe rekabetçi, istihdam yaratma konusunda bölgeye değer yaratan, yenilikçi eve öncü firma bulunmamaktadır. Mevcut firmaların hayatını sürdürme nedenlerinin başında firma sahiplerinin aynı zamanda başka sektörlerde de yatırımları bulunması nedeniyle riski azaltmaları, azalan işletme sayısı ile birlikte talep ve iş sürekliliğini sağlayabilmeleri, niteliksiz ve sürekliliği olmayan istihdam yapısı nedeniyle maliyet avantajını sürdürebilmeleri, güçlü finansal yapıları nedeniyle de müşterilerine uzun vadeli ödeme kolaylıkları sunabilmeleri gelmektedir.

Bunun yanında son yıllarda sektörde ithal ürünlerin maliyet avantajlarının artması bölgedeki tüm işletmeler için rekabet dezavantajı yaratmaktadır. Ancak kentsel dönüşüm, depreme dayanıksız yapıların tamamen yıkılacak olması ve inşaat sektöründeki yükselen trend, sektör firmalarınca değerlendirilmekte ve karlılığın sürdürüleceği öngörülmektedir.

ELMAS (DIAMOND) MODELİ REKABETÇİLİK ANALİZİ

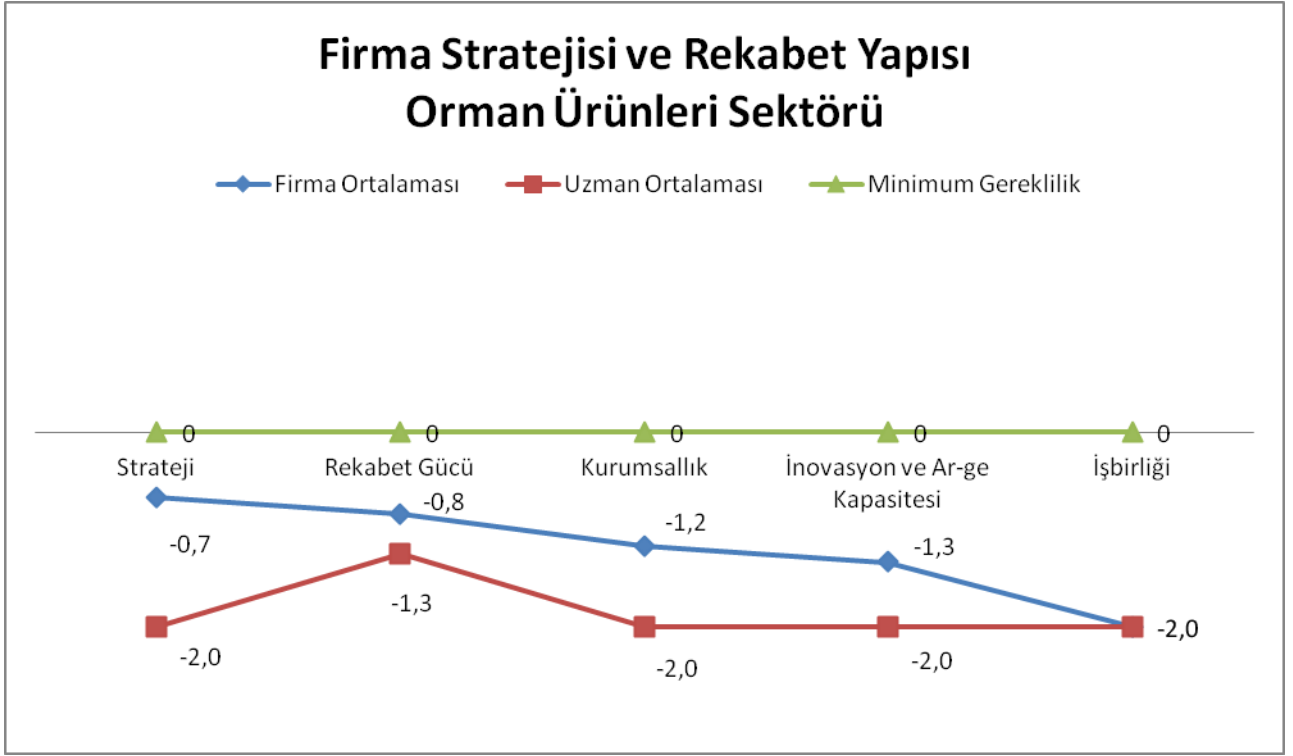
Yapılan saha çalışması ve uzman görüşmeleri sonucunda TR81 Düzey2 Bölgesi Orman Ürünleri Sektörünün rekabet gücü -1,22 olarak ölçümlenmiştir.

ŞEKİL 30: Orman Ürünleri Sektörü Elmas Başlıklarının ve Alt Başlıkların Kırılımı

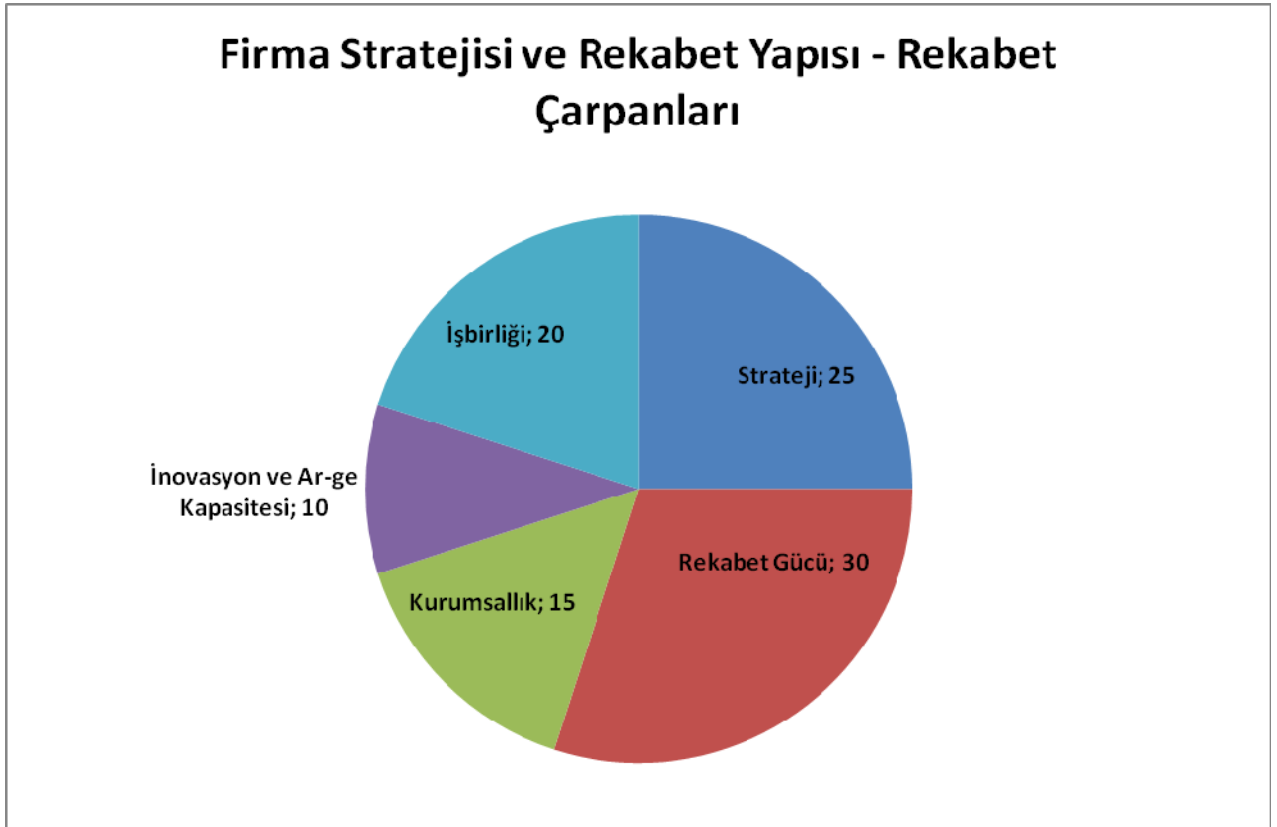


Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı

ŞEKİL 31: Orman Ürünleri Sektörü - Firma Stratejisi Ve Rekabet Yapısı Grafiği



ŞEKİL 32: Orman Ürünleri Sektörü - Firma Stratejisi Ve Rekabet Yapısı Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%)



STRATEJİ

TR81 Düzey2 Bölgesi Orman Ürünleri sektörü analizi saha çalışmaları kapsamında görüşülen firmaların kendilerine dar bir vizyon içinde hedefler koydukları gözlemlenmiştir. Ziyaretleri gerçekleştirilen firmaların ürünleri genellikle kereste sektörüne aittir. Bu firmalar, hedefleri sorgulandığında ülkede bilinir bir marka haline gelmekten, ihracata yönelmekten, kanunen zorunluluk haline gelen taşımacılık için palet yapımında kullanılan ürünler için lider firma olmaktan bahsetmişler ancak hiçbirisinin bu hedefler doğrultusunda bir çalışmasının olmadığı anlaşılmıştır.

Firmalar mevcut kar oranları düşünüldüğünde kendilerini yeni yeni bir yarışın içinde gördüklerini kabul etmişlerdir. Yıllar boyu öncelikle inşaat sektörüne ve bölgede bulunan demir çelik fabrikalarına hizmet verdiklerinden geleneksel yöntemlerle standart olarak adlandırılmış ürünlerini belirli bir kar marjıyla satmış ve rakiplerini sadece bölgelerinde aynı alanda faaliyet gösteren firmalardan izlemişlerdir. Oysa günümüzün en önemli rekabet koşullarını belirleyen “globalleşme” bu sektörü de etkilemiş ve ülkeye ithal ürünler girmeye başlamıştır. İthal edilen ürünlerin kalitelerinin, bölgede üretilen ürünlerden daha düşük olduğu herkes tarafından kabul edilse de, bölge firmaları bu durum karşısında yine de standart olarak adlandırdıkları ürünlerinde herhangi bir ürün ya da süreç yeniliği arayışına girmemiş, bilakis ithal ürünlerin ölçülerine uyma yoluna girerek ürünleri ucuzlatma eğilimine girmişlerdir.

Bu sebepten dolayı firmalar hem ithal ürünlerle hem de kendi bölgelerindeki satıcılarla bir yarış içine girmiş, ülkede bilinir bir marka olmak ve ihracat yapabilmek için bir strateji geliştirememiş ve bunun için zaman ve insan kaynağı ayırmamışlardır. Bölgede faaliyet gösteren hemen hemen hiçbir firmada yabancı dil bilen üniversite mezunu istihdam edilmemektedir.

Saha çalışmalarında görüşülen firmalardan bazıları, günümüzde taşımacılık sektörünün en önemli olgularından biri olan ve kullanan firmalara büyük avantaj ve kolaylık sağlayan ahşap palet üretimine girmek istediklerini belirtmişler ancak bu üretim için gerekli belge ve sertifikasyon hazırlıklarını yapmadıkları anlaşılmıştır.

Bu veriler ışığında firmaların izledikleri stratejilerin ya teknolojiyi iyileştirme ya da ürün stoklayarak ucuza malzeme satma üzerine olduğu gözlemlenmiştir.

Bir firmanın belirlediği hedefi doğrultusunda destek alması gereken ve firmalar için bir büyüme unsuru olan eğitim ve danışmanlık hizmetleri, saha görüşmeleri yapılan hiçbir firma tarafından alınmamıştır. Firmalar, sattıkları ürünlerin hammaddelerini Orman Bölge Müdürlüklerinden temin ettiklerini ve zaten standart olarak kabul edilen hammadde özellikleri için ayrıca bir sertifikasyon gerekmediğini belirtmişlerdir. Yine ziyaret edilen firmaların hiçbirinde, ülkemizde özel belgelendirme kuruluşlarınca hizmet verilen ve hemen hemen tüm sektörlerden rağbet gören kalite yönetim sistemi de bulunmamaktadır. Çoğu firma ülke genelindeki büyük müteahhitlik firmalarına ve bölgede bulunan demir çelik fabrikalarına iş yaptıklarını belirtmiş olduğundan, en azından kalite sistemini uygulamaya koymuş olmaları gerekmektedir. Çalışma kapsamında yalnız bir firma mevcut hızar için kullanılan araba sistemini bilgisayar kontrollü olarak yenilediklerini ve dokunmatik ekranlı bu kontrol cihazı için eğitim hizmeti aldığını ifade etmiştir.

Diğer taraftan, firmaların çoğu aile şirketi yapısındadır ve yönetim düzeninde aile dışından herhangi bir profesyonel çalışana rastlanmamıştır. Firmaların muhasebelerinin aileden biri tarafından tutulduğu ve bilgisayar ortamında bir muhasebe programlarının bile bulunmadığı dikkat çekmektedir. Firmalarda çok yoğun bir kurumsallık problemi bulunmakta ve öncelikle bu konu ile ilgili danışmanlığa ihtiyaçları vardır. Saha çalışmasında ziyaret edilen firmaların markalaşma, ürün geliştirme, verimlilik, finans yönetimi ve dış ticaret konuları başta olmak üzere kişisel gelişimden satış ve pazarlama konularında da mutlaka eğitim almaları gerekliliği gözlemlenmiştir.

TR81 Düzey2 Bölgesi Orman Ürünleri Sektörü firmalarının rekabet unsurları lojistik konumları, kalite/fiyat oranı ve termin süresi olarak sıralanmaktadır.

Firmalar ülke ormanlarının çok önemli bir yoğunluğunun bulunduğu konumdadırlar. Dolayısıyla hammaddeye ulaşmakta güçlük çekmemektedirler. Analiz çalışması yapılan bölgede, Zonguldak'ta Orman Bölge Müdürlüğü ve Bartın, Karabük, Devrek, Dirgine, Ereğli, Safranbolu, Ulus, Yenice ve Zonguldak olmak üzere bu müdürlüğe bağlı 9 Orman İşletme Şefliği bulunmaktadır. Kereste sektörüne faaliyet gösteren firmaların hammadde potansiyeli bakımından önemli bir lojistik konum avantajları bulunmaktadır.

Bunun yanında firmalar özellikle Ankara ve İstanbul'daki büyük müteahhitlik firmalarına satış yaptıklarından, her iki şehre de olan yakın mesafesi bakımından önemli bir avantaja daha sahiptir. Yine bir başka önemli alıcı olan bölgedeki demir çelik fabrikaları da firmalara başka bir rekabet unsuru daha kazandırmaktadır.

Saha çalışmaları sırasında ziyaret edilen sektör firmaları en önemli rekabet unsurlarından birinin de ürün fiyatı olduğunu belirtmişlerdir. Orman İşletme Şefliklerinden tedarik edilen hammadde tüm üreticiler için aynı kaliteye sahip olduğundan, bu hammaddenin nasıl işlendiği ve hangi nihai fiyatla pazara sunulduğu büyük önem taşımaktadır. Bazı firmalar, hızarları bilgisayar kontrollü kesim sistemine taşıyarak daha net ve birbirinin aynı ölçülerde ürün çıkararak kaliteyi yukarı taşımakta bazı firmalar da hammaddeyi Orman İşletme Şefliklerinden yüklüce miktarda satın alarak stok yapmakta ve minimum kar marjıyla sürümden kazanmaktadır. Malzeme stoku firmalara bir başka rekabet avantajı daha getirmektedir. Bu şekilde büyük illerdeki müteahhitlik firmaları ile bölgedeki demir çelik fabrikalarının yüklü kereste siparişleri hemen karşılanabilmekte ve temrin süresi önemli bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

REKABET GÜCÜ

TR81 Düzey2 Bölgesi firmalarının en önemli rekabet avantajlarından biri bulundukları lojistik konumlarıdır. Coğrafi olarak, bölgenin çok yoğun orman alanına sahip olması ve bölgede bulunan 9 adet Orman İşletme Şeflikleri sayesinde firmalar hammaddeye kolayca erişim sağlamaktadır.

Bunun yanında coğrafi konum olarak denize yakınlık da firmalar için başka bir avantaj daha getirmektedir. Ancak bölge limanlarında parsiyel yükleme yapılmadığından hiçbir firma ürünlerini deniz yolu ile sevk edememektedir. Firmalar şu anda sadece yurtiçi alıcılara satış yaptıklarından, bu alıcıların çoğuna ürünleri kara yolu ile sevk etmektedir. Firmalar görüşmelerde tam kapasite ile çalıştıklarını belirtmiş olduğundan, firmaların üretim kapasitelerinin yeterli olduğu ancak ihracat yapmak için hiçbir girişimlerinin bulunmadığı düşünülürse ihracat için gereken destek ve hazırlıklar tamamlandığında firmalar bulundukları konumdan büyük üstünlük elde edeceklerdir.

Konumlarının bir başka önemi de bölge firmalarının büyük şehirlere olan yakınlıdır. Orman Ürünleri Sektörü firmaları genellikle inşaat, mobilya ve demir-çelik sektörüne faaliyet gösterdiklerinden ilgili alıcılara kolayca ulaşabilmekte ve satış yapabilmektedirler. Nakliye maliyetlerinin düşüklüğünün de alıcılar için önemli bir ölçüt olduğu görülmektedir.

Bölgedeki orman varlığının yoğunluğunun, firmalar için yeni bir rekabet avantajı daha sunabileceğini ortaya koymaktadır. Bölgedeki orman ürünlerinin çeşitliliği yeni ürün yelpazeleri oluşturabilir. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren sektör firmaları ürünleri için çok çeşit ve nitelikte hammaddeye sorunsuzca ulaşabildiğinden bu hammaddeyi değişik ürün yelpazelerine dönüştürebilecek kapasitededir. Ancak saha çalışmaları kapsamında yeni ürün için çalışma yapan hiçbir sektör firmasına rastlanmamıştır.

Sektör firmaları bölgede yetişen kayın ve çam ağaçlarını özellikle mobilya ve inşaat sektörleri için ürün haline getirmektedirler. Bölgede yetişen ağaçların yurtdışından ithal edilen ürünlere kıyasla çok kaliteli olduğu bilinmektedir. Bu durumda yerli ürünler işleyen firmalar kalite/fiyat oranı değerlendirildiğinde önemli bir potansiyele sahiptirler. Özellikle inşaat sektöründe ürünün dayanım ömrü çok önemli olduğundan kalite ölçütü önemli bir faktör haline gelmektedir. Bölge coğrafi konum olarak yüksek rakımlara ve sürekli yağış alan bir bölge yapısına sahip olması sebebiyle inşaat sektöründe kullanılan çam ağacı kalitesi bakımından firmalara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak alıcılardan bir diğeri olan mobilya sektöründe durum değişkenlik göstermektedir. Mobilya sektöründe çalışan ustaların şekil verme aşamasındaki kolaylıkları sebebiyle yumuşak ağaçları tercih etmeleri sebebiyle suni kaynaklardan üretilen ve dayanımı doğal kaynaklı orman ürünlerine göre az olan ithal ürünlere yönelimi artırmaktadır. Rusya, Ukrayna ve Bulgaristan'dan ithal edilerek Gebze ilinde satışa sunulan bu ürünlerin kalite/fiyat oranındaki maliyetlerinin düşüklüğü firmalara bir dezavantaj getirmektedir.

Bölgedeki sektör firmalarının başka bir dezavantajları da yeni gelişmekte olan bir iş modelinden kaynaklanmaktadır. İnşaat sektöründe ve büyük illerde faaliyet gösteren büyük müteahhitlik firmaları finans kaynağı sıkıntısı çeken sektör firmaları ile anlaşma yaparak, tomrukları Orman İşletme Şefliklerinden kendileri satın almakta ve üreticilere sadece işleme bedeli ödeyerek ürünleri kereste haline getirmektedirler. Ancak bu iş modeli ile çalışan firmalar bazen alıcıların isteği bazen de kendi inisiyatifleri doğrultusunda ölçü olarak belirli bir standarda sahip olan keresteyi farklı ölçülerde kesmekte, bu ölçüleri standartlardan daha

aşağılara çekmektedirler. Bu da bölgede faaliyet gösteren diğer firmaların tam ölçüsünde kestikleri kerestelerinin fiyatlarının yüksek kalmasına sebep olmaktadır. Hacimli bir iş yükü düşünüldüğünde bu fiyat farkı firmalara önemli bir dezavantaj yaratmaktadır.

Sektör firmalarının bir diğer avantajı da niteliksiz iş gücüne olan ihtiyaçtan kaynaklanan ucuz iş gücüdür. Ancak ülkede aynı alanda faaliyet gösteren diğer bölgelere göre firmaların kurumsallık, finans yönetimi, ürün geliştirme, verimlilik ve markalaşma konularında zayıf oldukları görülmüştür.

Bölgedeki sektör firmalarının hiçbirinin ihracat yapmadığı dolayısıyla yabancı pazarlar hakkında bilgileri olmadığı, yurtiçindeki satışlarda ise yabancı rakiplerin Rusya, Ukrayna ve Bulgaristan ülkeleri ile yerli rakiplerin de İzmit-Gebze, Bursa, Isparta ve İzmir illerinde faaliyet gösteren firmaların olduğu görülmüştür.

Son olarak 19 Haziran 2012'de resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Teşvik Paketi kapsamında Zonguldak ve Karabük üçüncü, Bartın ise dördüncü bölge olarak tanımlanmıştır. Bu teşvik paketi ile yapılacak yeni yatırımların bölgeye bir rekabet avantajı getirmesi beklenmektedir.

KURUMSALLIK

Saha çalışmaları kapsamında sektörde faaliyet gösteren firmaların kurumsal kimlik seviyelerinin çok zayıf olduğu görülmektedir. Bir firmanın kendi ve rakiplerine göre ilk konumunu belirleme ve devam ettirmede çok önemli bir paya sahip olan kurumsal kimlik için gerekli çalışmalar sektör firmalarında çok zayıf kalmaktadır. Kurumsal kimlik için gerekli tasarımların, dokümantasyon sisteminin, şirket içi kuralların, bina cephesi ve iç tasarımların, tanıtım materyallerinin ve kurumsal web faaliyetlerinin oldukça zayıf ve yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Ziyaret edilen firmalardan en eskisi 1948, en yenisi de 2001 yılında kurulmuş olmasına rağmen kurumsal kimlik gelişimleri firmalarla beraber yürütülmemiş ve bu konuda hiçbir güncellenmenin yapılmadığı anlaşılmıştır.

Sektörde faaliyet gösteren firmaların, ülkemizde çok çeşitli sektörlerce ilgi gösterilen ISO 9000 ve versiyonları kalite yönetim belgeleri ile CE ve TSE gibi belgelere sahip olmadıkları ve bu belgelere ihtiyaç duymadıkları görülmüştür. Ayrıca, ihracat yapan firma bulunmadığı

için bu yönde hiçbir belgelendirme kuruluşu ile çalışılmadığı da anlaşılmıştır. Gerçekleştirilen ziyaretlerde, firmalardan sadece 2 tanesinde marka tescil belgesine rastlanmıştır. Belge ve sertifikalar sorgulandığında, firmalar hammaddeleri devletten satın aldıklarını ve alıcıların kendilerinden ayrıca bir belge ya da sertifika talep etmediğinden dolayı bu sistemlere ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Firmaların, kendi işletim ve üretim sistemlerini düzenli bir seviyeye taşıyarak kendilerini geliştirmeye yarayacak bu belge ve sertifikasyonlar bakımından çok zayıf oldukları görülmüştür.

TR81 Düzey2 Bölgesi Orman Ürünleri sektörü firmalarındaki en önemli kurumsallaşma sorunu eski ve aile şirketi olmaktan kaynaklanan sorunlardır. Orman Ürünleri sektörü geleneksel bir sektör olarak tanımlanmakta ve firma yönetimleri babadan oğla ve neredeyse artık 3. kuşağa aktarılmaktadır. Görüşmelerdeki tüm işletmelerde yönetim ve hatta üretim ve üretim sonrası faaliyetler aile bireyleri tarafından yürütülmekte, profesyonel bir yönetim kadrosu olmamakla beraber özellikle tanınmış görev ve yetkiler de bulunmamaktadır. Bu tarz yapılarda genellikle aile bireyleri bir araya gelerek şirketle ilgili kararları vermeye devam etmektedirler.

Diğer yandan, firmaların insan kaynağına yatırım yapmadıkları da aşikârdır. Saha ziyaretlerinde görüşülen firmaların 1 tanesi hariç personellerine eğitim aldırmadıkları anlaşılmıştır. Firmalar ürünleri hızarlarda hazır hale getirdiklerinden ve bu makinelerde çok hassas işlemler gerekmediğinden, kullanılan ekipman için özel bir eğitim gerekmemekte, personeli için eğitim hizmeti alan firma da işçi sağlığı konusunda eğitim almaktadır. Bunun dışında firmalardan çeşitli odalar ya da birlikler tarafından verilen çeşitli konulardaki eğitimlere katılım da yok denecek kadar azdır. Zaten firmalar da, bölgede varlık gösteren kurum ve kuruluşların çok seyrek eğitim düzenlediğini belirtmişlerdir. Firmalarda sosyal içerikli konularda bile insan kaynağına yatırım yapıldığı görülmemiştir. Görüşülen firmalardan bir tanesi de personele aylık olarak prim sistemi uyguladığını belirtmiştir. İşçi sağlığı ile ilgili yapılan yatırımlarda gereken kanuni zorunluluklardan kaynaklanıyor olsa da bunların da tam anlamıyla sonuçlandırıldığı meçhuldür.

Firmaların hiçbirinde ISO kalite yönetim sistemi gibi faaliyetler bulunmadığından, firmaya gelen müşteri şikayetleri de kayıt altına alınmamaktadır. Bu durum müşteri memnuniyeti sisteminin eksikliğini de göstermektedir. Görüşülen firmalar, şikâyetlerin sadece ürünlerin

ölçüleri ile ilgili geldiğini, kendilerine ulaşan müşteri şikâyetleri ile ilgili anında müdahalede bulunduklarını belirtmişlerdir.

İNOVASYON VE AR-GE YAPISI

Orman Ürünleri sektöründe faaliyet gösteren firmaların hiçbirinde ar-ge ya da inovasyon çalışmalarının bulunmadığı görülmüştür. İnovasyon ve ar-ge çalışmaları için çok önemli bir yeri olan fikri ve sınai hakların firmalar tarafından bilinmediği de aşîkârdır. Ziyaret edilen firmalardan hiçbirinin tekniğin bilinen durumu ile ilgili bir fikri bulunmamakla beraber yine hiçbir firma sektör trendlerini sunan web sitelerine de üye değildir. Ziyareti gerçekleştirilen firmalarda herhangi bir patent ya da endüstriyel tasarım tescili yoktur. Bu çalışma konusu ile ilgili sadece 2 adet firmada marka tescil belgesi mevcuttur. Ayrıca, bir tanesi hariç, firmalar ar-ge ya da yenilik çalışmaları için hiçbir devlet desteğinden yararlanmamaktadır.

Firmalar hammaddeden ürüne dönüştürdükleri işlemlerinin çok basit işlemler olduğunu ve bunları bir hızar ile gerçekleştirdiklerini belirtmiş, standartlaşmış olan ürün ve bu ürünleri işleyen makineler için herhangi bir yeniliğin yapılamayacağını söylemişlerdir. Firmalardan yalnız birinin nihai ürünün ölçülerinde netlik ve bütünlük sağlamak amacı ile ürünü işleyen makinede kullanılan araba için bir danışmanlık firması ile beraber dokunmatik ekranlı bir kontrol sistemi geliştirdiği ve uygulamaya koyduğu görülmüştür.

Yine görüşülen firmalardan 2 tanesi İstanbul ve Konya’da düzenlenen Makine Fuarlarına ziyaretçi olarak katıldıklarını belirtmiştir. Bölgedeki hiçbir sektör firması bir fuara katılımcı olarak gitmemektedir. Firmaların lojistik konumlarından dolayı, ürüne ihtiyaç duyan alıcılar tarafından bulunabildiği, daha önce satış yaptıkları müşterilerini bir potansiyel olarak gördükleri ve çevredeki demir-çelik sektörü fabrikalarına kolaylıkla iş yaptıkları için ne fuar katılımı ne de başka bir satış-pazarlama yolu ile yeni müşteri arayışına girmedikleri de gözlemlenmiştir.

Firmalar standart üretim yaptıkları halde herhangi bir süreç iyileştirme faaliyetine yönelmemiştir. Maliyetleri azaltmak ve verimi artırmak için geliştirdikleri süreç yenilikleri incelendiğinde, firmalar bu konu ile ilgili faaliyetlerini “dikili alma” diye tabir ettikleri alan ve yeni makinelerin alımı olarak nitelemektedirler. Dikili alma diye tabir edilen, Orman İşletme Şefliklerince kesilmesi planlanan ormanlık alanın tahsisidir. Bu tahsisle firma alanda

direkt olarak ağaçları kesen bölge köylüsünden hammaddeyi satın almakta ve böylece hammaddeyi daha ucuza elde etmektedir. Yine bir başka firma maliyetleri azaltmak için yeni yerler inşa ettiğini böylece stok maliyetlerini azaltma girişiminde olduğunu belirtmiştir. Görüşmelerde verim artırıcı herhangi bir faaliyete rastlanmamıştır.

TABLO 9: Orman Ürünleri Sektörü Saha Çalışması Değerlendirmesi

6 firmadaki toplam çalışan sayısı	173
Firma başına çalışan sayısı	28,83
6 firmadaki toplam 4 yıllık üniversite mezunu sayısı	9
Firma başına üniversite mezunu sayısı	1,5
6 firmadaki toplam yabancı dil bilen sayısı	2
Firma başına yabancı dil bilen sayısı	0,33
Ziyaret edilen 6 firmada tespit edilen toplam patent sayısı	0
Firma başına patent ortalaması	0
Ziyaret Edilen 6 firmada tespit edilen endüstriyel tasarım tescil sayısı	0
Firma başına endüstriyel tasarım tescil ortalaması	0
Ziyaret edilen 6 firmada tespit edilen finansman destekli ar-ge sayısı	1
Firma başına finansman destekli ar-ge sayısı	0,16

İŞBİRLİĞİ

TR81 Düzey2 Bölgesi Mobilya ve Orman Ürünleri Sektörleri Analizi projesi çerçevesinde saha çalışmalarından önce gerçekleştirilen çalıştaylarda, bölgenin ve ürünlerin SWOT çalışmaları gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda da ortaya çıktığı gibi bölgede işbirliği

kültürünün gelişmediği saha çalışmaları ile doğrulanmıştır. Bölgede bulunan firmalar ne bir kurum ne de kuruluşlarla işbirliği içerisinde.

Bu konuda daha önce bir girişim başlatılmış ancak firmalar arası diyalogun sağlanamaması ve gerekli işlemlerin tamamlanamaması neticesinde yarım bırakılmıştır. Bölgede firmalar arası bir güven duygusu eksikliği gözlemlenmiştir. Bölgedeki bir firma Keresteciler Birliği adında bir Sivil Toplum Kuruluşu kurmayı amaçlasa da başarılı olamamıştır. Bölgede Kalkınma Ajansı'nın varlığı hissedilmeye başlanmış ve görüşmelerde muhtemel bir işbirliğinin ancak tarafsız olan böyle bir yapının liderliğinde yürütülebileceği kanısı gözlemlenmiştir.

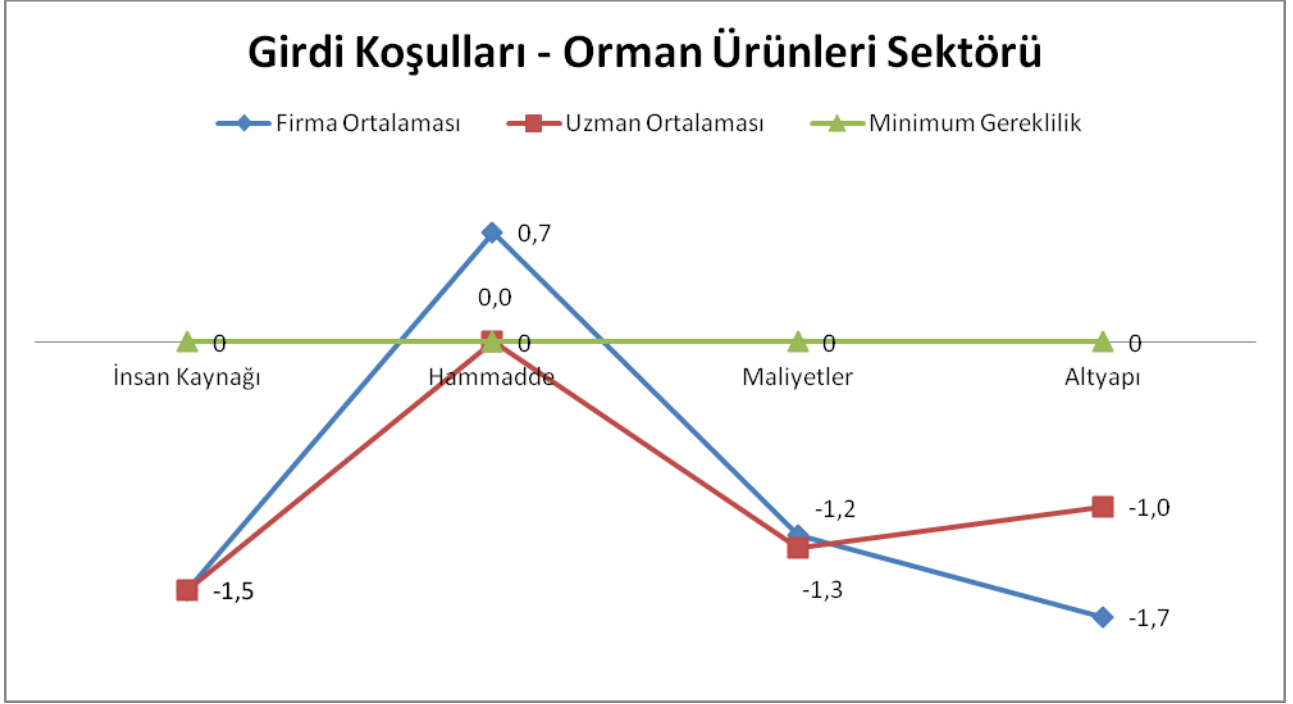
Yapılan anket çalışmasında Orman Ürünleri Sektörü konusunda faaliyet gösteren firmalar arasındaki işbirliği seviyesi çok kötü olarak belirlenmiştir.

TABLO 10: Orman Ürünleri Sektöründe TR81 Düzey2 Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Arasındaki İşbirliği Kültürünün Seviyesi Anketi Sonuçları (Katılımcılar = 6 Sektör Firması + 4 Sektör Uzmanı)

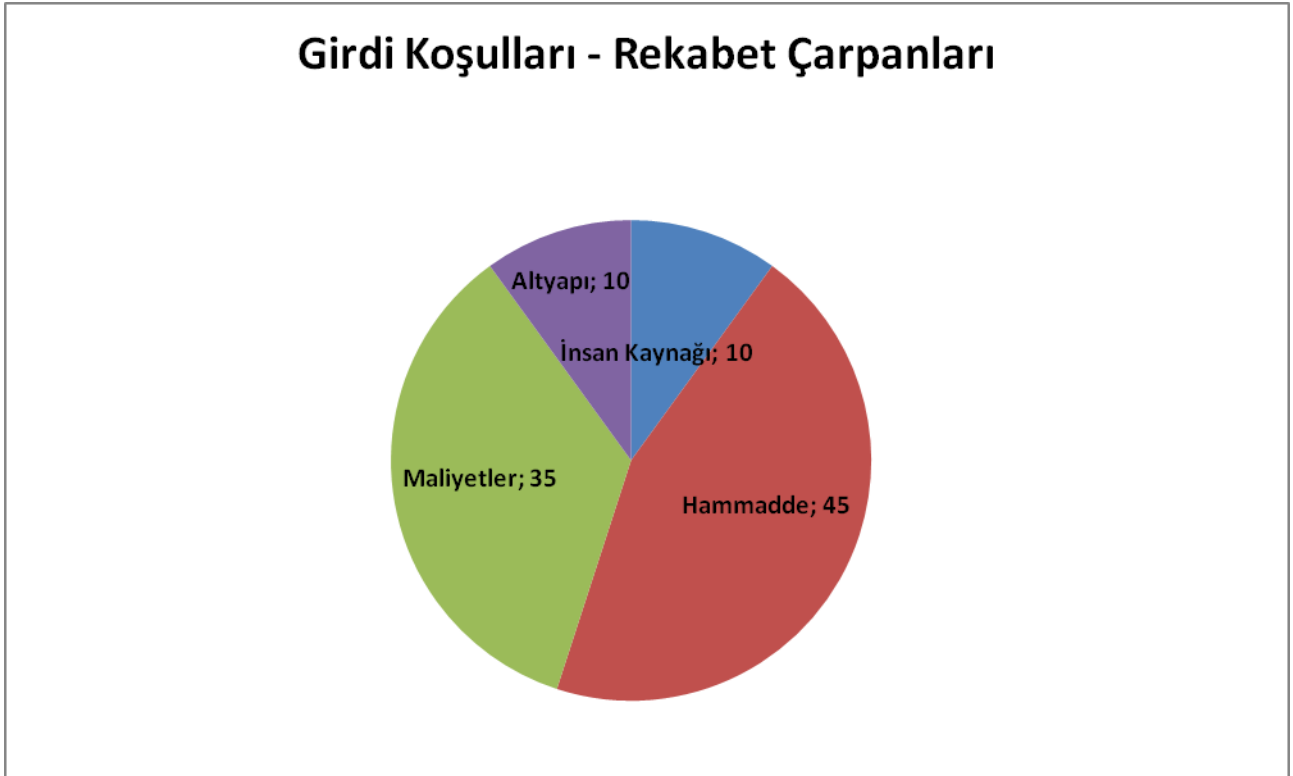
Çok kötü	Kötü	Ortalama	İyi	Çok iyi
6	3	1	-	-

Girdi Koşulları

ŞEKİL 33: Orman Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Grafiği



ŞEKİL 34: Orman Ürünleri Sektörü – Girdi Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%)



İNSAN KAYNAĞI

Orman Ürünleri sektöründe ihtiyaç duyulan insan kaynağı temininde bir sıkıntı bulunmamaktadır. Sektör geleneksel sektörlerden olduğundan işletmeler kuşaktan kuşağa devrolmakta ve üretimde çalışan ustalar için üstün nitelikler aranmamaktadır.

İnsan kaynağı temini bölgede faaliyet gösteren Orman İşletme Şefliklerince düşünüldüğünde, firmaların hammadde temini konusunda bölge köylerinde çalışan halkın gereksinimi karşılayamamakta olduğu, ağaç kesim dönemlerinde Mersin, Adana ve İnebolu'dan geçici işçilerin bölgeye gelip çalıştıkları anlaşılmıştır. Geçici işçilerin %80'i Adana'dan gelmektedir. Akdeniz Bölgesindeki işlerini mevsimsel olarak Nisan ayının sonu itibariyle bitiren geçici işçiler Haziran ayının başlarında bölgeye gelmekte ve ağaç kesim işinde çalışmaktadırlar. Kesimler sırasında kullanılan testerelerin ağırlıklarının 20 kilogram oldukları düşünüldüğünde, bu kesimler için gerekli insan kaynağının fiziki güce de sahip olması gerekmektedir. Buradaki tek önemli husus bu geçici işçilerin hiçbir güvencelerinin bulunmayışıdır. Bu kesimler sırasında ölümlü kazalarda meydana gelebilmektedir.

İnsan kaynağı temini konusuna firmalar açısından bakıldığında ise, işletmeler bu konuyu sadece üretim kısmı için düşünmektedirler. Gerekli ölçüde olan standart ürünü işleyebilecek kapasitede ve vasıfsız olarak tabir edilen insan kaynağını bulmakta güçlük çekmediklerini ifade etmişlerdir. Ancak şirketler kurumsal firmalar olmadıklarından dolayı firma ile ilgili tüm faaliyetleri aile bireyleri ya da kendileri tarafından yürütmektedir. Oysa kurumsal bir firmanın gereklilikleri arasında, bölge firmalarının da zafiyetleri bulundukları, öncelik finans yönetimi konusundaki insan kaynağıdır. Görüşmeleri yapılan firmaların çoğunda düzenli bir muhasebe sistemi bile gözlemlenmemiştir. Bunun yanında, bölge firmaları mevcut müşteri portföylerini koruduklarından yeni müşteriler bulma konusunda herhangi bir girişim içinde değillerdir. Firmaların kendilerine, yeni satış kanalları ve müşteriler bulmak için bir çaba içinde olmaları gerekmektedir. Satış ve pazarlama konularında çalışacak insan kaynağı hiçbir firma tarafından dile getirilmemiş olsa da rekabet zaman içinde artacak ve firmalar kendilerine yeni müşteriler bulmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca firmalar Orman İşletme Müdürlüklerinden ve ekipman için yaptıkları satın alma işlemlerini de kendileri yürütmektedir. Yine yönetimde bulunan aile bireylerinden biri açılan ihaleye girerek gerekli belgeleri sunmakta ve ihaleyi kazandığında işlemleri kendisi tamamlamaktadır. Ekipman için çeşitli fuarları gezmekte olan aile bireyleri yine kendi kararları ile ekipmanı satın

almaktadır. Firmalar için çok önemli olan satın alma işlemleri içinde herhangi bir insan kaynağı görevlendirilmemiştir. Firmalar için önemli bir rekabet gücü sağlayacak ihracat girişimleri konusunda ise firmalar hiçbir hazırlıkta bulunmamışlar ve bu konu ile ilgili insan kaynağı için araştırma dahi yapmamışlardır. Görüldüğü gibi, bir firma için gerekli temel insan kaynağı nitelikleri ve gücü firmalarda bulunmamakta, saha ziyaretleri sırasında belirtilmemişse de insan kaynağı temininde büyük sıkıntılar yaşanacağı göz ardı edilmemelidir.

TR81 Düzey2 Bölgesinde gerekli insan kaynağı beklentilerini karşılamak üzere çeşitli eğitim kurumları mevcuttur. Zonguldak'ta Bülent Ecevit Üniversitesi, Karabük'te Karabük Üniversitesi ve Bartın'da Bartın Üniversitesi kurumları mevcuttur. Bölgedeki üniversitelerden Karabük ve Bartın Üniversitesi'nde Orman Fakülteleri mevcuttur. Bu üniversiteler, sektör için gerekli mühendislik dalından mezunlar verse de bu kişiler özel sektörden çok kamuda çalışmak istediklerinden bölge firmalarını tercih etmemektedir. Zaten bölge işletmelerinin de firmalarında bir mühendis istihdam etme niyetinde olmadıkları görülmüştür. Diğer yandan, bölgenin büyük şehirlere yakınlığı ve bu şehirlerdeki iş imkânlarının çeşitliliği de yeni mezun gençleri cezp etmektedir. Görüşmeler sırasında sadece 1 firma işletmesine müdür olarak bir mühendis istihdam etme girişiminde bulunduğunu ancak işe alacağı personeli asgari ücretle çalıştırmak istediğinden kendisine başvuru olmadığını belirtmiştir.

Firmaların genellikle istihdam ettikleri insan kaynağı üretimde çalışan usta ve çıraklardır. Devlet kurumlarının yapmış olduğu denetimler neticesinde firmaların istihdam ettikleri bu usta ve çıraklar için gerekli ustalık ve kalfalık belgelerini temin etmeleri istenmektedir. Firmalar bu noktada büyük bir çıkmaz içine girmektedirler çünkü bölgede Orman Ürünleri ile ilgili ustalık ya da kalfalık belgesi veren böyle bir kurumun mevcut olmadığını belirtmektedirler. Firmalar bu durumda bu belgeleri sağlayan özel sektör firmalarına yönelmekte ancak bu firmalarında belgeler için istedikleri fahiş fiyatlar neticesinde bicare kalmaktadırlar. Devlet kurumların gerçekleştirdiği teftişler neticesinde bu belgeleri almak zorunda olan firmalar, üretimde her yeni istihdam ettikleri personel için bu belgeleri sağlamakla yükümlü olduklarından kendilerine maliyet açısından ek külfetler yüklendiğini ve bu durumun çözülmesi için bölgede bulunan üniversitelerin sektör ile ilgili sertifikasyon programları açmalarını beklemektedirler. Aynı konu Orman İşletme Şefliklerinin Müdürleri

ile yapılan görüşmelerde de daha önce bahsedilen orman kesim işçileri için de gündeme gelmiştir. Ölümlü kazaların bile yaşanabildiği bu kesimler esnasında çalışan işçilerin hiçbir belge ya da sertifikaya sahip olmadıkları ve deneyimsiz işçilerin bile bu iş için başvurduğu takdirde kesime çıkarılabildiği anlaşılmıştır. Devletin bir başka kurumu olan bu yapılarda, çalıştırılacak personel için bölge üniversitelerinden böyle bir yeterlilik belgesi talep edilmesinin uygun olacağını dile getirmişlerdir. Bölgede çeşitli meslek yüksek okulları faaliyet göstermektedir. Bunlar Zonguldak Karadeniz Ereğli Mesleki Eğitim Merkezi, Zonguldak Çaycuma Mesleki Eğitim Merkezi, Zonguldak Alaplı Mesleki Eğitim Merkezi, Karabük Safranbolu Mesleki Eğitim Merkezi, Karabük Mesleki Eğitim Merkezi ve Bartın Lütfullah Kocabaşoğlu Mesleki Eğitim Merkezi olarak sıralanmaktadır. Bu eğitim merkezlerinde 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanununa göre çıraklık eğitimi uygulamaları kapsamında Ahşap Doğrama İmalatı programı mevcut olsa da bu programların öğrencilere yönelik olduğu görülmektedir. Bu programlar çıraklık belgesi eğitim süresini ilköğretim mezunları için 3, ortaöğretim mezunları için 1,5 yıl olarak belirlemiştir. Bunun devamında gelen ustalık belgesi eğitim süresi ile 2 yıldır. Ayrıca belgeler bu süreler sonunda sınavları başarıyla tamamlayan öğrencilere verilmektedir. Dolayısıyla bu sistem firmalarda çalışan personeller için kabul edilebilir bir belgelendirme şekli değildir.

İnsan kaynağı ile başka bir unsurda firmalarda istihdam edilen personelden inşaat, mobilya, demir-çelik endüstrisi ile taşımacılıkta kullanılan paletler için hazırlanan ürünlerin standartlaşmış ölçülerinden başka bir ölçüye göre üretilmesi istendiğinde bunu gerçekleştiremediklerinin görülmesidir. Örneğin 10 cm X 10 cm bir kereste üretimi yapmaya alışkın bir ustanın, makineye 20 cm olarak ürünü girdiğini ancak ölçü 9,4 cm X 9,4 cm olarak verildiğinde toplamda 18,8 cm'i hesaplayamadığı, bu toplamı bile firma sahibine sorduğu firmalar tarafından anlatılmıştır. Bölgede geleneksel haline gelmiş bu sektör için yenilikçi ürünler yapılmak istendiğinde üretimde çalışan personelin imalat eğitimlerinden geçirilmesi gerekliliği de dikkat çekici bir başka konudur.

Sektördeki tüm firma sahipleri uzun senelerdir bu sektörün içindedir ve bu sektör kuşaktan kuşağa aktarılan bir sektördür. Yukarıda açıklanan durumlar neticesinde, her ne kadar firmalar şu anda insan kaynağı temininde sıkıntı bulunmadığını belirtmişler de gelişmek büyümek yenilik yapmak ve rekabetçi konuma yükselmek için çırağından mühendisine kadar nitelikli insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır.

HAMMADDE/EKİPMAN

TR81 Düzey2 Bölgesi Orman Ürünleri Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tedarik zinciri en basit şekildedir. Firmalar hammaddelerini ilgili Orman İşletme Müdürlüklerinden temin etmekte, bu hammaddeyi standartlaşmış ölçülerdeki ürün yani kereste haline getirmekte ve sonrasında inşaat, mobilya, demir-çelik ve taşımacılık ile ilgili sektörlerle satışını gerçekleştirmektedirler.

Orman ürünleri sektörünün temel hammadde ihtiyacı tomruktur. Hammaddeler Orman İşletme Müdürlüklerinde belirli boylarda kesilmiş ve sınıflandırılmış şekilde temin edilmektedir. Orman İşletme Müdürlüklerinde satış için açılan ihaleye katılan firmalar, gezip görerek inceledikleri sınıflandırılmış tomruklar için fiyat teklifi vermektedirler. İhaleyi kazanan firma ürünü alandan kendi işletmesine nakletmekle sorumludur. İhale sonucu ürünü satın alan firma üründe %7'si oranından fazla kusur tespit ederse, istifi alandan kaldırılmadan yazılı bildirimde bulunmakta ve gerekli işlemleri başlatmaktadır. Hammadde temininde herhangi bir problem bulunmamaktadır.

Sektörün temel ekipmanları hızarlar, tomruk soyma makineleri ve kurutma fırınları olarak sıralanabilir. Öncelikli olarak kabukları soyma işlemine tutulan tomruklar bundan sonra sadece boyutlandırma işlemine tabii tutulmaktadır. Kurutma fırınları ise daha farklı bir işlemdir. Kereste kurutma işlemi ahşap içinde bulunan sıvının arındırılması için yapılmaktadır. Bu yöntemle orman ürününün ihtiva ettiği su ısı yardımı ile buharlaştırılmaktadır. Bu işlem iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İlki doğal yöntemlerle açık havaya bırakılarak doğal kereste kurutma ile yakıt kullanılarak ısı enerjisi sağlanan ve bu ısı enerjisiyle kurutulması yapılan klasik kurutma teknikleridir. Bölge firmalarının bazılarında kurutma fırınlarına rastlanmıştır. İklim koşulları ile doğal yöntemlerle kurutulan kerestelerde kurutma işlemi uzun sürmekte, ürün özelliklerinde istenilen değerlere ulaşmak firma için stoklama maliyetleri ve zaman kayıpları yaratmaktadır. Ayrıca bu yolla kurutulan ürünler kullanıldıkları yere göre çeşitli ısı farklılıklarına maruz kalarak bozulmaktadır. Ayrıca doğal yolla kurutulan ürünlerde dışarıya açıklık söz konusu olduğundan böceklenme ile tahribat da görülebilmektedir. Tabii diğer tarafta da, fırınlarla gerçekleştirilen kurutma sisteminin getirdiği enerji maliyetleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Sektör için gerekli diğer ekipmanlar tomruk soyma makineleri ve hızarlar ile ilgili makinelerde kullanılan testere gibi sarf malzemeleridir. Bu sektör için gerekli tüm ekipman

ve sarf malzemelerin temini Bursa, İstanbul, İzmir, Ankara ve İzmit gibi illerden yapılmaktadır. Yurtdışı olarak Çin ve İtalya ülkeleri de makine temin edilen ülkeler olarak gösterilmişse de yurtiçindeki bayilik ve distribütörlükler sayesinde ekipman temininde sıkıntı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

MALİYETLER

Firmalar için önemli bir girdi koşulu da maliyetleridir. Sektör firmalarının maliyetlerini etkileyen en önemli unsur hammadde fiyatlarıdır. Bu sektördeki hammadde ülke içinde sadece Orman İşletme Müdürlüklerinden temin edilebilmektedir. Orman İşletme Müdürlükleri her ne kadar ihale ile satış yapıyor olsalar da hammaddenin fiyatının devlet tarafından belirlendiği görülmektedir. Yurtdışından ithal edilerek satışa sunulan hammaddelerin fiyatları Orman İşletme Müdürlüklerinde satışa çıkarılanlardan daha ucuz kalmakta ancak kalite olarak son kullanıcılar tarafından talep edilmediğinden sektör firmaları ürünleri yerel piyasadan temin etmektedirler.

Maliyetler incelendiğinde başka bir unsur olan makine ve ekipman fiyatları bu sektör firmalarını çok etkilememektedir. Kullanılan hızar, tomruk soyma makineleri, kurutma sistemleri ve basit işlemler gören makinelerin tedarikini firmalar ilk yatırım maliyetleri olarak kabul etmekte ve amortisman olarak görmektedirler. Kullanılan makinelerin hassasiyeti, yedek parça imkanları, arıza ve bakım servis desteği gibi konular göz önüne alındığında zorluk çekmemektedirler. Çoğu sektöre göre kullanılan makine ve ekipman bakımından orman ürünleri sektörü yüksek bir mali güç talep etmemektedir.

Firmalar enerji maliyetlerinin kendilerini çok fazla etkilemediğini belirtmişlerdir. Üretimde kullanılan tüm makineler elektrik enerjisi ile çalışmakta sadece elektrikle çalışan kurutma fırınlarında yoğun bir enerji tüketimi bulunmaktadır. İşletmenin kayıtlı olduğu oda tarafından temin edilen kapasite raporu ile Sanayi İl Müdürlüğünden alınan Sanayi Sicil Belgesi ile firmalarda %28 ile %30 arası elektrik bedelinde indirim yapılmaktadır. Ancak saha çalışmaları sırasında ziyaret edilen firmaların bazılarında bu belgenin bulunduğu görülmüştür.

Orman Ürünleri Sektörü firmaları coğrafik olarak bölgede bir arada konumlanmamışlardır. Yalnız Karabük'te Orman Ürünleri Sektöründe faaliyet gösteren firmalar Yenice bölgesinde yoğunlaşmaktadır. Bartın'da yoğunlaşma olan bir bölge bulunmamakta ve Zonguldak'ta

faaliyet gösteren sektör firmaları da Çaycuma Organize Sanayi Bölgesi ve Devrek ilçesinde konumlanmıştır. Saha görüşmelerinde firmaların bina ve arsa maliyetlerinin rekabet güçlerini etkileyecek düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Ancak özellikle Organize Sanayi Bölgesinde konumlanan firmalar yer olarak büyümek istediklerinde yönetimlerinin kendilerine genişleme alanları tahsis etmediklerini ve yeni alanlar için arsa baktıklarını belirtmişlerdir. Bölge için yürürlüğe giren yeni teşvik paketi ile firmalar yeni arsa ve binalar için yatırım yapmaya sıcak bakmaktadırlar. Özellikle Organize Sanayi Bölgelerinde yapılacak yatırımlar için belirlenmiş bölge kademesinin bir üst kademeye geçmesi, firmaları bölgedeki Organize Sanayi Bölgelerinde boş yer aramaya sevk etmekte ancak görüştükleri Organize Sanayi Bölgelerinden Çaycuma Organize Sanayi Bölgesi hariç boş yer bulunmadığını belirtmişlerdir. Yine de ülke genelindeki rekabetçi sektörler göz önüne alındığında bölgedeki bina ve arsa maliyetlerinin firmaları fazla etkilemediği ortaya çıkmaktadır.

Orman Ürünleri Sektörü için daha önce insan kaynağı başlığı altında da irdelendiği üzere firmalarda çok çeşitli eleman eksikliği söz konusudur. Firmalar, kendileri üretim dışında bir insan kaynağını zaten istihdam etme girişiminde olmadığı gibi bölge üniversitelerinden mezun olan gençleri de göçle büyük şehirlere kaçırmaktadırlar. Üretimden başlayarak, finans yönetimi ve mühendisliğe kadar uzanan bu insan kaynağı eksikliği bölge firmalarının rekabet güçlerini olumsuz etkilemektedir.

Sonuç olarak görülmektedir ki hammadde fiyatları bu sektörü etkileyen en önemli unsur olmaktadır. Hammaddenin fiyatının tekel olarak devlet tarafından belirlenmesi ve üretimlerdeki basit işlem şekilleri ile nihai ürün haline dönüştürme faaliyetleri firmalara çok fazla bir katma değer sağlamamaktadır. En önemli maliyet unsuru olan hammaddenin temini kolay ve tek elden satıldığından hammaddenin aynı kalitelisi için herkes eşit şartlarda rekabete başlamaktadır. Bölge sektörü için özel olmasa da ülke geneli için yayınlanarak yürürlüğe giren yeni teşvik paketi ile TR81 Düzey2 Bölgesi illeri olan Karabük ve Zonguldak 3.Bölge, Bartın ise 4.Bölge olarak açıklanmıştır. Bu illerdeki Organize Sanayi Bölgelerinde yapılacak yatırımlar için kademeler bir üst seviyeye taşınmakta ve firmalara maliyetler açısından büyük fayda sağlayacak ve böylece rekabet güçlerini artırmaya yarayacaktır.

ALTYAPI

Orman Ürünleri Sektörü firmaları faaliyet alanları düşünüldüğünde coğrafi olarak çok iyi bir konumda olduklarında hemfikirlerdir. Bölgenin firmaları sağladığı altyapı koşulları bakımından irdelendiklerinde ise bu konuda birçok sorunla karşılaşilmektedir.

Özellikle karayolu üzerinde yerleşik bulunan firmalar dışında kalan işletmeler bölgenin iklim koşulları sebebiyle zor durumlar yaşamaktadır. Bölge fazlasıyla yağış alan bir bölgedir ve bölgede drenaj sistemi problemi bulunmaktadır. İşletmeler özellikle sel baskınlarına karşı işletmelerinde önlemler almak durumunda kalmaktadır. Kışın yağın kar yağışları sonrasında bazı firma çalışanları iş yerlerine ulaşamadıklarını da belirtmişlerdir. Bu durumda bölgede faaliyet gösteren karayolları çalışmalarının ve belediyelerin çalışma alanları arasında olan atık su ve kanalizasyon gibi altyapı sistemlerinin yetersiz kaldığı görülmektedir.

Diğer yandan, firmaların bölgedeki limanlara, Çaycuma'da faaliyet gösteren havaalanına, demiryoluna, demir-çelik sektöründeki fabrikalara ve en önemlisi de büyük illere ulaşımındaki kolaylığı beraberinde birçok avantajı da getirmektedir. İhracat potansiyeli için çok mühim olan ulaşım altyapısı limanlar uygun yükleme kapasiteleri ile devreye girdiğinde, zaten hammaddenin bolluğu içinde olan firmaları hemen ürünleri işleyip ihracatını kolaylıkla yapabilir hale getirecektir.

Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşik firmalardan bazıları bulundukları alan içinde büyümemekten de şikâyetçilerdir. Zamanında altyapısının kendilerine sunacağı avantajları düşünerek buralara yatırım yapan girişimciler işleri büyüdükçe genişlemek ve çevrelerinde bulunan arsaları almak istemişlerse de Müdürlük tarafından gelen her yatırımcıya faaliyet alanına bakılmaksızın tahsis edilen yerler sonucu büyümemiş ve inşaatı bile henüz başlamamış olan bu alanlar yüzünden sıkışıp kalmışlardır. Ayrıca firmalar kendilerine tahsis edilmiş alan için yeni bir kanunla her ay Organize Sanayi Bölge Müdürlüğüne katılım payı yatırdıklarını ve bunun kendileri için ek bir külfet getirdiğini de belirtmişlerdir.

Altyapı ile ilgili bir diğer problem de elektrikle alakalı sorunlardır. Saha çalışmaları sırasında ziyaret edilen firmaların çoğu ya karayolunun üzerinde ya da Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşik olsalar da, iklim koşulları sebebiyle bölgenin fazla yağış almasından ötürü hemen

hemen her şiddetli yağışta elektriklerin kesintileri ile karşı karşıyadır. Bu problem işlerin durmasına ve özellikle elektrikli kurutma fırınlarının işlev görmemesine sebep olmaktadır.

Bölge firmalarının rekabet yeteneğini etkileyecek diğer bir faktörde bölgenin eğitim altyapısıdır. TR81 Düzey2 Bölgesindeki Üniversitelerin ve bunlara bağlı Mesleki Eğitim Merkezlerinin daha önce insan kaynağı başlığı altında irdelenen ve firmaların mühendisinden çırağına kadar ihtiyaç duyduğu konulardaki tüm insan kaynağını nitelikli biçimde yetiştirmesi gerekliliği de öngörülmektedir. Bunun yanında bölgedeki sosyal imkanlar da fazlalaştırılmalı ve zaten büyük illere yakınlığı sebebiyle göç veren bölgenin elemanlar için cazip hale getirilmesine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde standartlaşmış ürün üretiminde yeniliğe dönmeyerek, ihracat odaklı yapılar haline gelmeyerek ve belirli bir konu üzerinde ihtisaslaşamayarak kar marjı düşmekte olan sektör yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır.

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

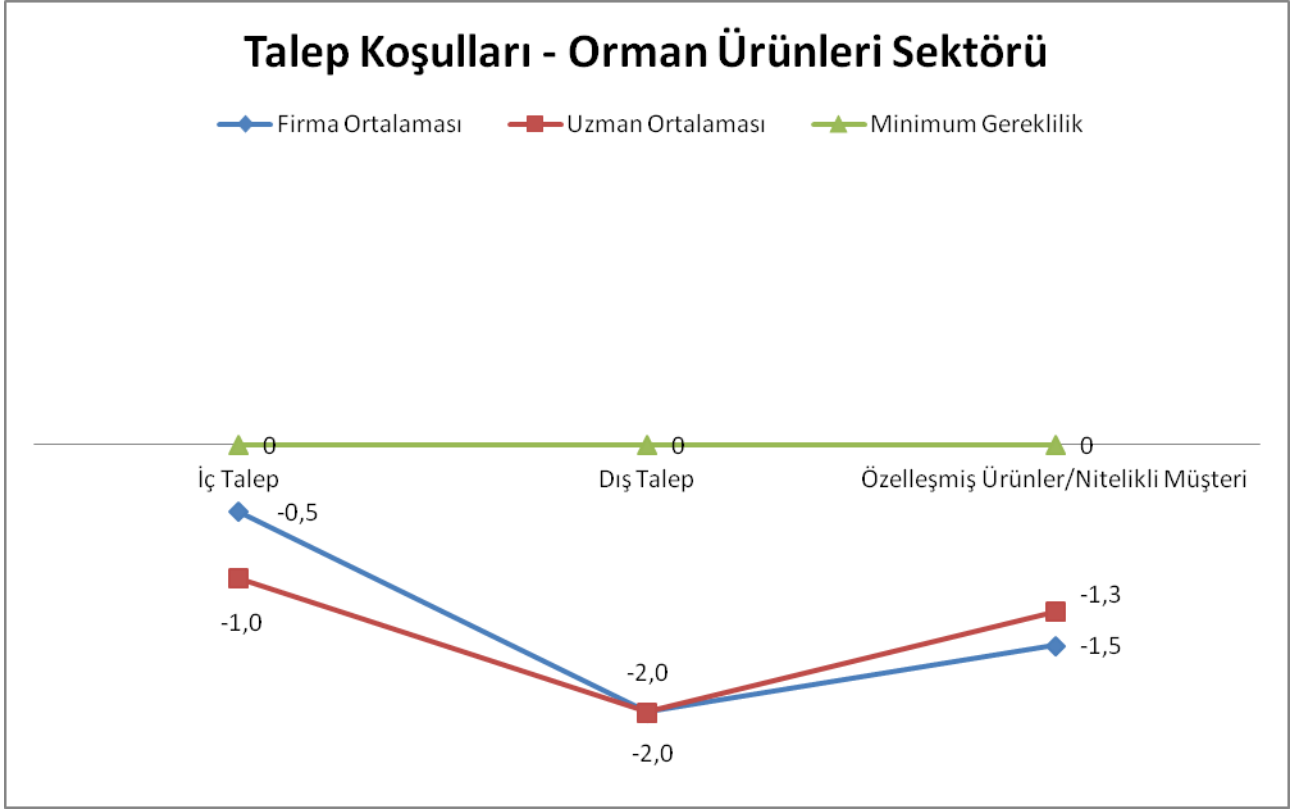
Saha çalışmaları sırasında teknolojik üretim altyapıları sorgulanan firmalar, bu sektörde üretimde kullanılan teknolojinin kritik bir girdi olmadığı konusunda hemfikirlerdir. Üretilen ürün çok karışık üretim aşamalarından geçmemektedir. Hammadde olarak alınan tomruk özetle üç boyutta şekillendirilmekte ve pazara sunulmaktadır. Ürünün üretim şekli dünyada da aynı şekildedir. Gelişen son teknolojiler hızarlardaki bilgisayar kontrollü kesim ile elmas testerelelerdir. Saha ziyaretlerinde görüşülen firmalardan yalnız iki tanesi bilgisayar kontrollü kesime geçtiklerini ifade etmişlerdir. Elmas testereyle kesim ise şu anda çok pahalı olması ve bölgede bu testere ucunu kullanabilecek operatör bulunmayışı sebebiyle hiçbir firma tarafından tercih edilmemektedir. Ayrıca görüşmelerden ortaya çıkan bir başka hususta atıklarla ilgili bir teknolojinin hiçbir firmada mevcut olmayışıdır. Firmalar üretimden sonra ortaya çıkan ağaç kabukları ve odun tozlarının atıklarının değerlendirilmesi sonucu gerekli üretim teknolojisine ulaşacaklarını kaydetmişlerdir.

Sektöre herhangi bir müşteri portföyü ve öz sermaye olmadan girmek mümkün gözükmemektedir. Hammadde yeterince pahalı olduğundan ve tomrukları işlemek ustalık gerektirdiğinden yeni girişim sayısı yok denecek kadar azdır. Bölgede faaliyet gösteren

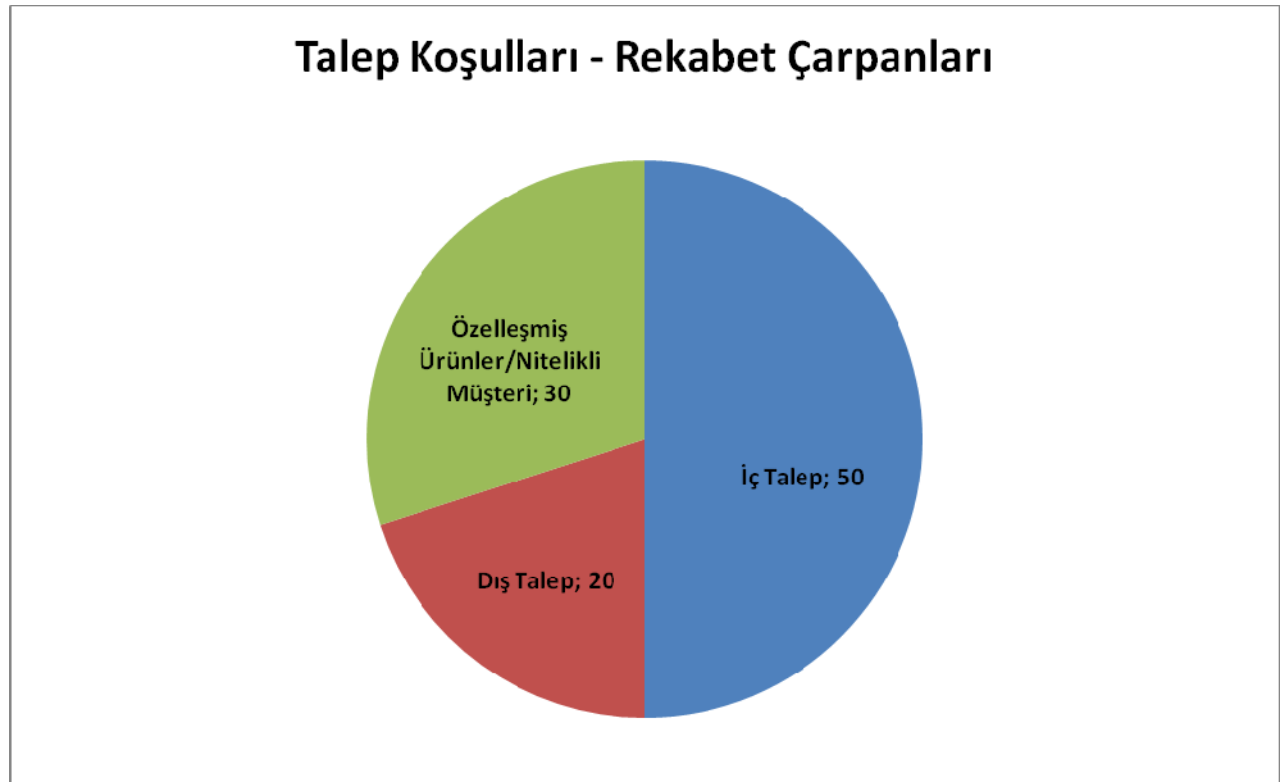
firmalar uzun zamandır Orman Ürünleri Sektörü için çalışmaktadır. Son dönemde bölgede faaliyete geçen Kalkınma Ajansı faaliyet ve destekleri ve yürürlüğe giren yeni teşvik paketi ile yatırımların artacağı öngörülmektedir. Her ne kadar girişim sayısının az olması bölge firmalarının rekabet gücünü artırsa da, girdi koşulları ve firma stratejileri yüzünden mevcut işletmelerin kapandığı da yadsınmaması gereken bir gerçektir.

Talep Koşulları

ŞEKİL 35: Orman Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Grafiği



ŞEKİL 36: Orman Ürünleri Sektörü – Talep Koşulları Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%)



İÇ TALEP

Orman Ürünleri Sektöründe faaliyet gösteren firmaların satışlarını çoğunlukla özel sektöre yapmaktadırlar. Adı geçen özel sektörlerden en önemlileri sırasıyla büyük illerde bulunan inşaat firmaları ile coğrafi olarak bölgede faaliyet gösteren mobilya sektörüdür. Bunun haricinde firmalar yurtiçinde taşımacılıkta kullanılan paletlerin kullandığı alanlar içinde hizmet vermektedirler. Devlet alımı genele bakıldığında %30'lar seviyesindedir. Bölgede bulunan demir-çelik endüstrisi, hastane ve askeriye iş yapan firmalar mevcuttur. Bunun yanında TTK (Türkiye Taş Kömürü İşletmeleri)'ne de ürün veren firmalar bulunmaktadır.

Yurtiçi satışlarda ne özel sektör ne de devlet alımlarında, firmalardan gerekli sertifikasyon, belge ve satış sonrası gibi hizmetler talep edilmemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi hammaddenin devlet eliyle satılıyor olmasından dolayı alıcılar herhangi bir kalite belgesi sorgulamadığından satışlarda herhangi bir satın alma ön şartına rastlanmamıştır.

Orman Ürünleri Sektöründe yurtiçi pazara satış yapan yabancı firmalar bulunmakta ve bu firmalar bölge işletmelerinin rekabet güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle Rusya, Ukrayna, Bulgaristan ve Romanya'dan ithal edilen ürünler genellikle Gebze/Kocaeli bölgesinde satışa sunulmakta ve kaliteleri düşük olmasına rağmen ucuz olan fiyatları bakımından inşaat sektörüne hizmet veren müteahhitler tarafından tercih edilebilmektedir. Yabancı ürünlerin tercih edilmelerinin bir başka sebebi de ileride Devlet başlığı altında incelenecek olan vergi yasasında KDV tevkifatı konusunda yapılan değişikliklerdir.

DIŞ TALEP

TR81 Düzey2 Bölgesi Orman Ürünleri Sektöründeki firmalardan hiçbirinin ihracatı olmadığı görülmüştür. Saha görüşmeleri sırasında ziyaret edilen firmalardan yalnız bir tanesi seneler evvel Yunanistan'a ürün gönderdiğini ancak ödemelerde karşılaşılan problemler nedeniyle bir daha ihracata yönelmediğini belirtmiştir.

Sektör firmaları bu sektördeki yurtdışı pazar potansiyelinden bihaberlerdir. Sektörün yurtdışı pazar potansiyeli sorgulandığında en ufak bir bilgilerinin olmadığını belirtmişlerdir. Görüşmelerde alınan veriler uzman görüşmeleri olarak gerçekleştirilen Üniversiteler ve Ticaret ve Sanayi Odalarından gelmiştir. Bu yapılar, yurtdışı pazar potansiyeli en yüksek ülkeleri İran, Irak, Suriye, Tunus, Cezayir, Fas ve Mısır olarak görmektedir.

Firmaların çoğu ihracat yapmadıklarından dolayı yabancı pazarlardaki rakiplerini tanımamaktadır. İhracat için bilinmesi gerekli büyük alıcılar ve rakiplerin bu alıcılar üzerindeki etkileri, rakiplerin ticari stratejileri ve en önemlisi pazara girmek için gerekli kriterlerin hiçbir firma tarafından sorgulanmamış olması dikkat çekmektedir. Saha çalışmalarında firmalara ürünlerinin uluslararası pazarlardaki yenilikçilik, fikri haklar ve fiyatları konularında yöneltilen sorularda cevapsız kalmıştır.

ÖZELLEŞMİŞ ÜRÜN VE NİTELİKLİ MÜŞTERİ

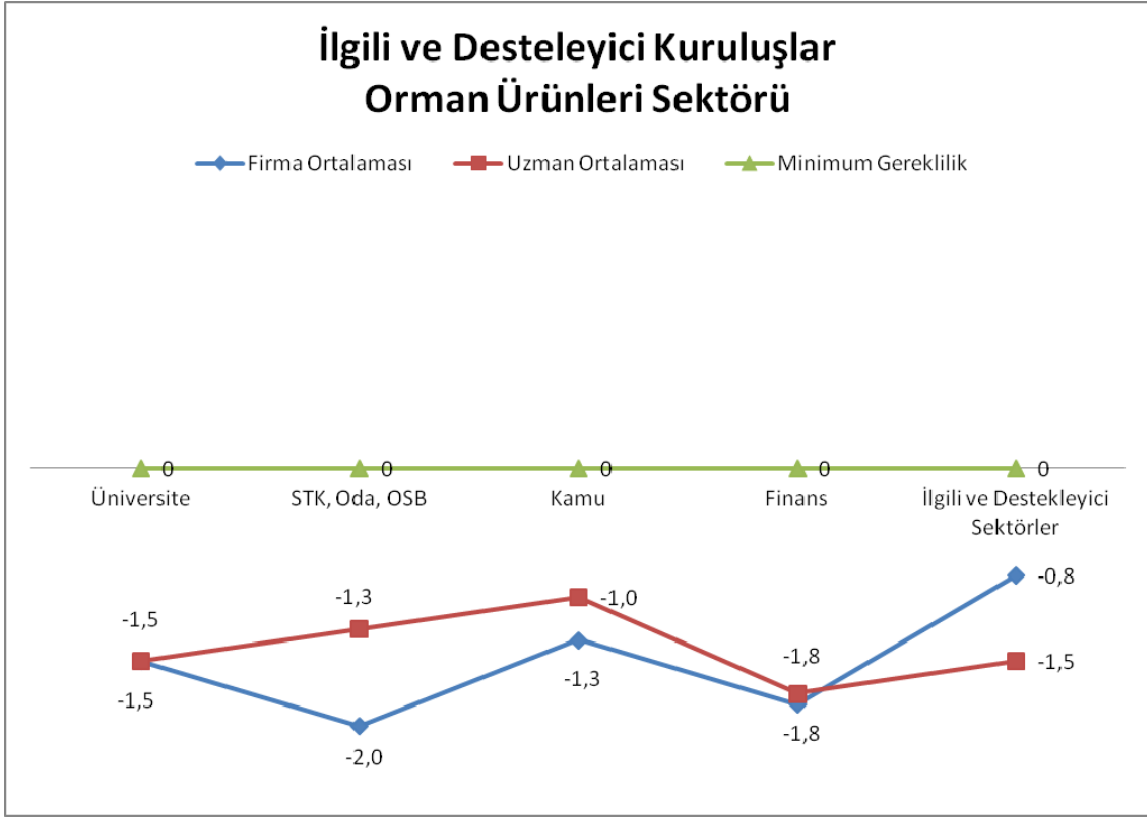
Sektördeki tüketici bilinci sorgulandığında firmalardan ve uzmanlardan farklı görüşler alınmıştır. Firmalar müşteri bilincinin son derece yüksek olduğunu ve kendilerinin kaliteli malzemeleri uygun fiyatla ve zamanında temin ettiklerinden müşterilerinin kendilerinden vazgeçemediğini belirtmiş, uzmanlarsa müşteri bilincinin hiç olmadığını ve bunu yeni inşaatlar ve evlerde ahşap yerine kullanılan PVC malzemelerinden anlaşılabileceğini kaydetmişlerdir. Ancak burada sorgulanan bilinç, müşteri odaklı verinin işlenmesidir. Görülmektedir ki, işletmenin üretim süreçlerine ya da girdi verimliliğinin artırılması gibi müşteri kökenli değişiklik oranı oldukça düşüktür. Dolayısıyla, orman ürünleri sektörünün müşteri bilincinin yüksek olmadığı bir sektör olduğu anlaşılmaktadır.

Sektörü daha rekabetçi ortama sevk eden ürün yenilenme sıklığı orman ürünlerinde bulunmamaktadır. Ülkemizde rekabet analizi yapılan birçok sektörde yenilenme sıklığı önemli rol oynarken, standartlaşmış ve son kullanıcı tarafından bir kere alınan orman ürünleri için bunu söylemek mümkün değildir.

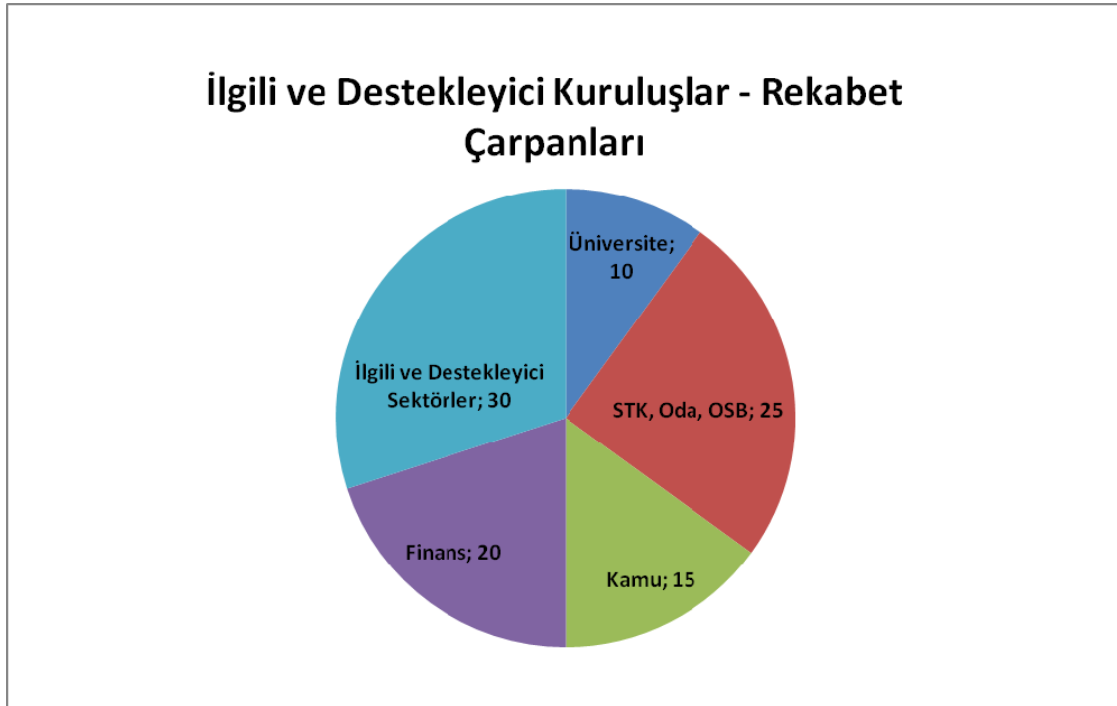
Bir başka rekabet unsuru da özelleşmiş ürünlerdir. Ancak özelleşmiş ürünler de beraberinde patent ve endüstriyel tasarım tescilini zorunlu hale getirmektedir. Bölgede faaliyet gösteren firmalardan hiçbirinin özelleşmiş bir ürünü bulunmadığından ve hepsi aynı standartta ürün ürettiğinden dolayı bölgede herhangi bir patent ya da endüstriyel tasarım tescili bulunmamaktadır.

İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar

ŞEKİL 37: Orman Ürünleri Sektörü – İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Grafiği



ŞEKİL 38: Orman Ürünleri Sektörü – İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%)



ÜNİVERSİTE

Sektörde, üniversite ile herhangi bir işbirliğine rastlanmamıştır. Zonguldak'ta Bülent Ecevit Üniversitesi, Karabük'te Karabük Üniversitesi ve Bartın'da Bartın Üniversitesi kurumları mevcuttur. Bölgedeki üniversitelerden Karabük ve Bartın Üniversitesi'nde Orman Fakülteleri mevcuttur. Ayrıca Zonguldak'ta Karadeniz Ereğli Mesleki Eğitim Merkezi ve Çaycuma Mesleki Eğitim Merkezi ile Alaplı Mesleki Eğitim Merkezi, Karabük'te Safranbolu Mesleki Eğitim Merkezi ve Merkez Mesleki Eğitim Merkezi ve Bartın'da da Lütfullah Kocabaşoğlu Mesleki Eğitim Merkezinde çıraklık eğitimi uygulamaları kapsamında Ahşap Doğrama İmalatı programı mevcut olsa da özellikle kereste ya da orman ürünleri ile ilgili bir bölüm bulunmamaktadır. Saha ziyaretleri kapsamında görüşülen firma yetkilileri ve sektör uzmanları üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin yalnız tez konuları ile ilgili durumlarda firmaların kapılarını çaldıklarını belirtmişlerdir. Tabii bunun karşısında sanayicilerin de herhangi bir sorunda bir akademisyene başvurduğu da gözlemlenmemiştir. Ülkemizde çoğu sektörün üniversite-sanayi işbirliğindeki kısır döngüsü bölgede de yaşanmaktadır. Bu problem genellikle akademisyenlerin pratikten çok teori ile ilgilenmesinden kaynaklanmaktadır. Bölge firmaları da zaten yenilik ya da arge çalışmalarına ilgi duymadığından üniversitede yapılan çalışmaları takip etmemektedir. Üniversitede görevli akademisyenlerin işletmelerle iletişim geliştirmemesinin bir başka nedeni de akademik olarak gelişimlerinin işletmeler yoluyla karşılanamamasıdır. Bunda devletin üniversitede görev yapan öğretim üyelerine doktora, doçentlik ya da profesörlük unvanlarını elde etmek için yapılması gereken aktivitelerin puanlanması hususunda öngördüğü yönetmeliğin de yetersizliği bulunmaktadır. Öğretim görevlileri tarafından toplanması gereken akademik puanlarda bir patent başvurusu 10 puan olarak hesaplanırken, yurtdışı bir dergide yayın 100 puan olarak hesaplanmaktadır. Bu sebepten ötürü hemen hemen hiçbir akademisyen üniversite-sanayi işbirliğinin gelişmesi için çaba sarf etmemektedir.

Bölge üniversiteleriyle firmalar arasındaki iletişimsizlik had safhadadır. Öyle ki, sektör firmalarına bölge dışındaki üniversitelerden staj ya da teknik geziler gibi faaliyetler gerçekleştirilmekte ancak bölge üniversitelerinde öğrenim gören öğrenciler firmaları tanımadıklarından sektör firmalarında staj bile yapamamaktadır. Daha da ötesi bölgedeki

üniversitelerin ya da meslek yüksek okullarının mezunları sektör firmalarında işe bile başvurmamaktadır.

Saha çalışmaları kapsamında bilgilerine başvurulmuş Orman İşletme Müdürlüklerinin yetkilileri üniversite-sanayi işbirliği konusunda Orman Genel Müdürlüğüne bağlı teşkilatların işletmelere bölge üniversitelerden daha fazla yardımcı oldukları konusunda hemfikirlerdir. Bu konuda bölgedeki Orman Fakültelerinin yeterli düzeyde olduğunu ancak akademisyenlerin yoğun çalışma takvimlerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Üniversitelerde görevli akademisyenlerin hem kendi araştırmalarını yaptıklarını hem de yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile ilgilendiklerini bunun yanında da lisans öğretimlerine devam ettiklerini ve bu faaliyetlerin akademisyenlerin tüm zamanını aldıkları görülmektedir.

Görüşmelerde firmalara üniversite ile işbirlikleri sorgulandığında, birkaç üniversite ile ticari faaliyetlerinin bulunduğunu da belirtmişlerdir. Ancak bu başlık altında sorgulanan firmaların üniversite-sanayi işbirliğini geliştirerek yenilik ya da arge çalışmalarını uygulamaları ve bu çalışmaların sektörü ivmelendirmeye iterek rekabet yeteneklerinin artırılması olduğundan bölgede üniversite-sanayi işbirliğinin çok zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

STK – ODA – OSB

TR81 Düzey2 Bölgesinde sektöre yönelik hizmetler veren bölgesel bir Sivil Toplum Kuruluşu bulunmamaktadır. Saha çalışmalarında görüşülen firmaların sektörle ilgili üye oldukları dernek ve birlikler genellikle ulusal çapta hizmet veren kuruluşlardır.

Firmalara sektörle ilgili Sivil Toplum Kuruluşları sorulduğunda ulusal çapta hizmet veren ORKÖY-Orman Köy İlişkileri Genel Müdürlüğü'nden bahsetmişlerdir. ORKÖY, ormanların korunması, geliştirilmesi, işletilmesi ve genişletilmesi hedeflerine ulaşılmasını sağlamak üzere, ormanların içinde ve bitişiğinde yaşayan köy halkının kalkınmalarına katkıda bulunmak amacıyla faaliyet göstermektedir. Her ne kadar sektörle ilgili olsa da firmaların rekabet yeteneğini artıracak bire bir faaliyeti bulunmamaktadır. Bu kurum daha önceki başlıklarda ele alınan “dikili alma” tahsisi konusunda firmalara yardımcı olabilecektir.

Çalışmalar sırasında bahsi geçen başka bir dernekte TORİD-Türkiye Orman Ürünleri İthalatçıları ve Sanayicileri Derneğidir. Bu derneğin amacı, orman ürünleri ithalatçılığı yapan ve tüzel ve gerçek kişiler olarak ulusal zenginlik kaynağımız ormanlarımızın korunması ve bilinçli bir şekilde işletilmesi ile ilgili kamu ve özel kuruluşlarla temas kurmak, konuyla ilgili faaliyet gösteren kuruluşlara rehberlik etmek, orman ürünleri ticareti ile uğraşanların meslek ahlakına ve kamu yararına uygun, ahenkli ve verimli bir tarzda çalışmalarını temin etmek, meslek kamuoyunda hakim olan düşüncelerin hayata geçirilmesine öncülük etmek ve uluslararası arenada ülkemizi temsil etmek üzere çalışmalar yapmak ve çalışmaların kamuoyuna duyurulmasında öncülük etmektir. Ancak bölgede faaliyet gösteren firmalardan yalnızca bir tanesi yılar önce ihracat yapmış ve bu dernekten yardım almıştır. Ancak sektör olarak bölgeye bu kurumunda önemli bir katkısı bulunmamaktadır.

Yukarıda bahsedilenler dışında firmaların bazılarının ZONİAD-Zonguldak İşadamları Derneği, ERİD Karadeniz Ereğli Sanayi ve İşadamları Derneği ve BAKİAD-Bartın Aktif İşadamları Derneği'ne üyelikleri bulunmaktadır. Ancak firmalar, üye oldukları birlik ve derneklerin sadece sektörle ilgili haberler verdiğini, dolayısıyla bu yapıların rekabet yeteneklerini artırdığına inanmamaktadırlar.

Bölgedeki firmalar Sanayi ve Ticaret Odalarının sektörle ilgili rekabet gücünün artıcı faaliyetlerinin bulunmadığı belirtilmiştir. Firmalar bu kurumların faaliyet gösterdikleri sektöre ve kendilerine yönelik faaliyetlerinin bulunmadığı gibi sadece aidat toplamak üzere yapılandırıldıklarını belirtmektedir. Odalar çok genel amaçlı eğitim programları düzenlemekte ancak bu eğitimler sektöre indirgenmiş ve firmaları ivmelendirecek nitelikte değildir. Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşik firmalarda OSB Müdürlüklerinin kendileri ve sektör için rekabet yeteneklerini artırıcı hiçbir faaliyetinin olmadığını belirtmiştir.

KAMU

TR81 Düzey2 Bölgesinde markalaşma, pazarlama ya da inovasyon konusunda faaliyet gösteren kurumlar sorgulandığında firmalar genellikle KOSGEB'in varlığından bahsetmektedirler. Her üç ilde de faaliyet gösteren KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlükleri görev yapmaktadır. KOSGEB, yurtiçi, yurtdışı fuarlar, yurtdışı iş gezileri fuar ya da bulunan

bir firmayla yapılacak görüşmelerle, tanıtım çalışmalarının tamamında firmalara destek sağlamaktadır. Hatta kurumsal kimlik çalışmaları ile ulusal dergi reklamı, katalog, cd basımı için de destek vermektedir. Bu destekler, hibe olarak 24 aylık projeler kapsamındadır. Kurumun satış-pazarlama ile ilgili verdiği destekler de bulunmaktadır. Ancak firmaların bu konuda verilen destekler için istenen evrak sayısının fazlalığından dolayı bürokrasiden şikâyetçi oldukları ve çoğunun kazanılmış olan destek haklarından sırf bürokrasi ile uğraşmamak için vazgeçtikleri bile belirtilmiştir. Markalaşma, pazarlama ya da inovasyon konularında bunun dışında herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Bölgede yapılan ve hizmet vermeye başlayan BAKKA-Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının mali ve teknik destekleri mevcuttur. Ancak bölgenin genel sorunu olan iletişim eksikliği Kalkınma Ajansı ve firmalar arasında da fark edilmektedir. Firmalar Kalkınma Ajansı ile destek ve hibe programlarından bölge gazeteleri aracılığıyla haberdar olduklarını vurgulamışlardır. Ziyaret edilen firmalardan yalnızca bir tanesinin Kalkınma Ajansı destek programlarından faydalandığı da dikkat çekicidir. Buradaki problem firmaların kamu kurumlarında bürokrasiden dolayı karşılaşılan zorluklardan ve firmaların bu kurumlara proje sunmayı bilmemesinden de kaynaklanmaktadır.

FINANS

Bölgedeki bankaların sektörde faaliyet gösteren firmalara özel imkanlar sunmadıkları görülmektedir. Daha öncede bahsedildiği üzere sektöre yatırım sadece öz sermaye ile yapılmaktadır. Bölgede faaliyet gösteren BAKKA-Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından da verilen Mali Destek Programı kapsamında verilecek proje ile ekipman ve makine yatırımı yapılabilen ancak sektör firmaları bu destekten yararlanmamaktadır. Gerçekleştirilen saha çalışmasında bankaların sektör için değil, firmayı tanıyıp mali yapısını bildiklerinden dolayı imkanlar sağladıkları görülmüştür.

Firmaların devletin ar-ge, markalaşma ve ihracat desteklerinden haberdar olmadıkları anlaşılmaktadır. Firmalardan birkaçı devletin bu destekleri sorulduğunda, KOSGEB, Kalkınma Ajansı ve TÜBİTAK kurumlarının verdikleri desteklerden yüzeysel olarak haberdar olduklarını vurgulamışlardır. Firmalar arasında Kalkınma Ajansı destekleri için başvuruda bulunanlar olduğu görülmüş ancak projeleri kabul edilmediği için projelerini yarıda bıraktıkları da görülmüştür. Burada yine, firmaların proje hazırlama konusundaki yetersizlikleri dikkat çekmektedir.

Ne yazık ki bölgedeki firmaların finans desteklerini takip etmedikleri görülmektedir. Firmalar, bürokrasinin fazlalığı sebebiyle ayrıca bu işe eleman ayıracak güce sahip olmadıkları için bu destekleri takip edemediklerini ifade etmişlerdir.

Saha çalışmaları kapsamında ziyaret edilen firma yetkililerinin hangi konularda hibe ve desteğe ihtiyaçları olduğu konusu da sorgulanmıştır. İnovasyon ve arge temalı desteklerden yalnızca 1 firma yararlanmak istemiştir. Bölgenin en önemli eksikliklerinden biri olan markalaşma ve tanıtım konularında kurumsallık desteklerinden daha çok fuar katılım ve reklam desteği beklediklerini dile getirmişlerdir. Burada firmaların devlet desteklerinden haberdar olmadıkları tekrar anlaşılmaktadır çünkü bölgede her üç ilde de faaliyet gösteren KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlüklerinde firmalar için fuar katılım ve reklam desteği sağlanmaktadır. İhracat ve yeni pazarlara girmek için gerekli destekler hakkında yine yalnızca bir firma görüş belirtmiş ve ihracatın büyümdaki payı göz önüne alındığında gerekli liman işletmesi ve taşımacılığının oturması ile bu konuda destek verilmesi gerekliliğini belirtmiştir. Bu konu da ihracat başlığına sektör firmalarının ne kadar kayıtsız olduklarının tekrar bir göstergesidir. İstihdam kapsamında verilecek desteklerin hiçbir firma tarafından rağbet görmeyeceği aşikârdır. Bölgede faaliyet gösteren sektör işletmelerinde istihdam edilen personel niteliksiz olarak vasıflanmakta ve firmalar rekabet yeteneklerini artırmak için hiçbir faaliyette bulunmadığından insan kaynağına yapılacak yatırımlara da sıcak bakmamaktadır. Bölge firmalarının rekabet yeteneklerini artıracak bir başka olgu da tesislerin modernizasyonu ve büyütülmesidir. Bu konu daha önce altyapı başlığında da irdelendiği üzere yeni teşvik paketi ile hareketlenecek bölgede yatırımı yapılacak tesisler için uygun yer bulunmalı ve sektöre teşvik ve destek sağlanacaksa bu alanlarda ihtisaslaşmaya gidilmelidir. Orman ürünleri sektörüne faaliyet gösteren firmalar teknik ve üretim altyapıları için daha fazla destek beklediklerini vurgulamışlardır. Özellikle sektör firmalarının üretimlerinde gerekli kurutma fırınları ile makine ve ekipman için sağlanacak bu destekler önemli görülmektedir. Bu konu üzerinde sektör firmalarından biri inşaat sektöründe daralan paylarına dikkat çekerek başka bir alana yönelmek niyetinde olduğunu belirtmiştir. Firma kütük evler konusunda başlayacağı projeler üzerinde üretim altyapı desteği talep etmektedir. Yukarıda sayılan faaliyetler dışında firmalar tarafından özellikle hammadde alım desteği için talep olduğu görülmektedir. Bunun yanında sektör uzmanları olarak görüşülen Orman İşletme Müdürlükleri yetkilileri dikili alım konusunda kooperatiflere Kalkınma Ajansı tarafından parasal destek verilmesi gerekliliğini düşünmektedirler.

İLİŞKİLİ-DESTEKLEYİCİ KURULUŞLAR

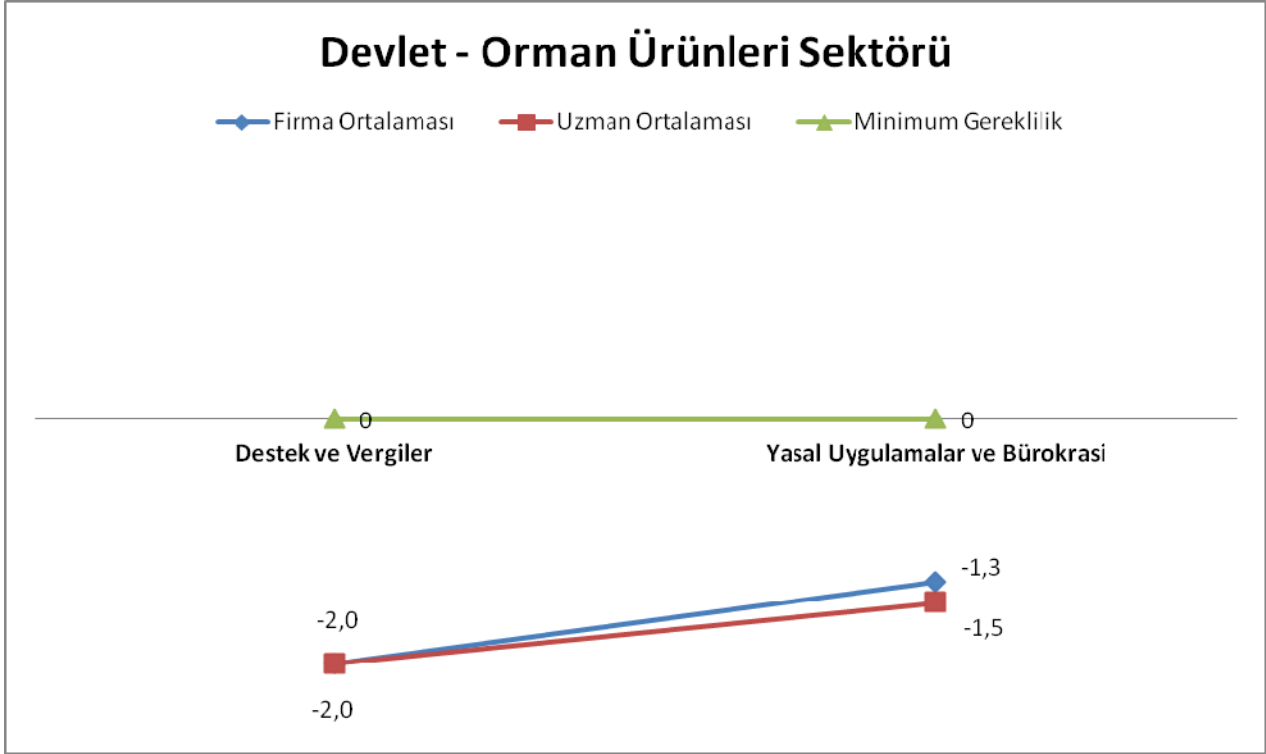
Yapılan saha ziyaretlerinde görüşülen firmalar çalıştıkları sektörü yeniliğe ve gelişime sürükleyen aktörlerin özellikle inşaat sektörü, mimarlar daha sonra yurtdışında İtalya başta olmak tüm mobilya üreticilerinin, taşımacılık sektörünün ve genel olarak da artık kimyasal ürünleri yaşama sokmak istemeyen son müşterilerin olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra lambri üretiminden dolayı dekorasyon sektöründe de ahşap ve ürünleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Bunun karşılığında firmalar Ticaret ve Sanayi Odaları'nın, Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşik olanlar Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri'nin hiçbir varlıklarının olmadıklarını düşünmekte ve firmalarda yetersiz eğitimlerinden dolayı sektör çalışanlarını yetersiz görmektedirler. Bu kurumlara üyeliklerin kanun zoru ile gerçekleştiğini ve bu kurumların bertarafı durumunda kendileri açısından hiçbir değişiklik olmayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca faaliyet gösterdikleri Organize Sanayi Bölgelerinin akıl almaz isteklerle kendilerine destek değil bilakis köstek olarak sanki alan dışına çıkarmaya niyetli oldukları sezgisi de bazı firmalarda mevcuttur.

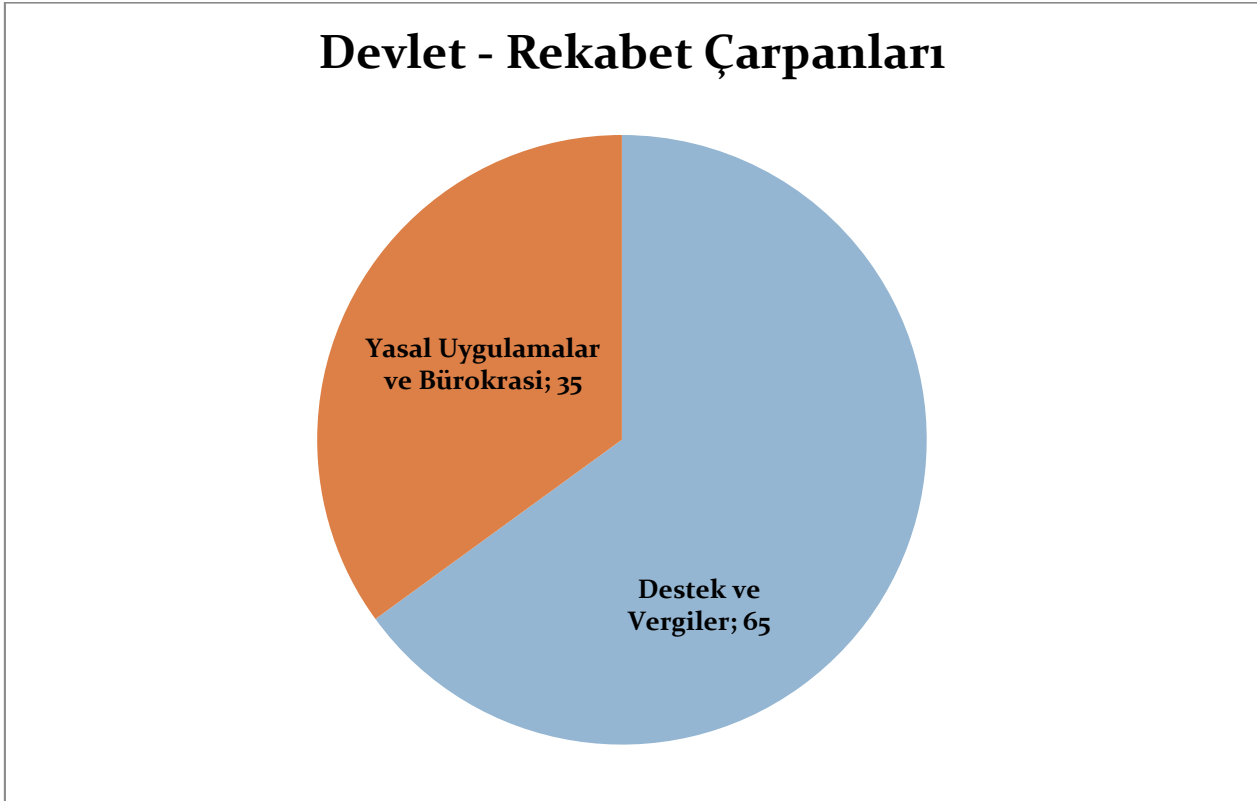
Orman Ürünleri Sektörü inşaat, mobilya, demir-çelik ve taşıma sektörleri ile ilişkilidir. Bu sektörler arasında en kritik ve önemli olanları inşaat ve mobilya sektörleridir. İnşaat sektörüne bu derece bağlı olan firmalar için TC Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı'nca tüm ülkede geliştirdiği projeler ve kentsel dönüşüm projeleri birer fırsattır. Ayrıca bölgede mevcut olan mobilya sektörü de firmaların önemli müşterilerindendir.

Devlet

ŞEKİL 39: Orman Ürünleri Sektörü – Devlet Grafiği



ŞEKİL 40: Orman Ürünleri Sektörü – Devlet Konusundaki Alt Başlıkların Çarpan Oranları (%)



DESTEKLER VE VERGİLER

TR81 Düzey 2 Bölgesi Orman Ürünleri Sektörü firmaları yürürlükteki vergi oranları yüzünden rekabetçi bir sektör haline gelememektedir. Hammadde fiyatlarında Orman İşletme Müdürlüklerinden ihale yolu ile temin edilen ürünlerin ithal edilen ürünlere göre fazlalığı daha önce belirtilmiştir. Bu yükün üzerine %1-3 arasında Ağaçlandırma Fonu, %1-2 arası Tellaliye Bedeli, %0,45 oranında Karar Pulu, %1-3 arası ORKÖY fonu gibi eklentiler gelmekte ve vergi oranı toplamın %28'i civarlarına yükselmektedir. Bu fon ve kesintilerin çeşitli amaçlarla alınıyor olması sektör firmalarının Avrupa ve AB ülkeleri ile rekabet edebilme yeteneğini öldürdüğü görülmektedir.

Ayrıca, 14.04.2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 117 numaralı KDV Genel Tebliği ile sektör firmalarına satışlarından kaynaklanan vergi bedellerinde tevkifat yapma zorunluluğu getirilmiştir. Bu tebliğ ile 3 numaralı Kısmi Tevkifat Uygulaması başlığı altındaki 3.1.2 maddesinde "Kısmi tevkifat uygulaması kapsamında KDV tevkifatı yapmak üzere sorumlu tutulabilecekler aşağıda iki grup halinde sayılmış olup, tevkifat uygulaması kapsamındaki her bir işlem bazında tevkifat yapacaklar, söz konusu gruplardan birine veya ikisine veyahut söz konusu gruplar kapsamında olan bazı sorumlulara atıf yapılmak suretiyle Tebliğin ilgili bölümlerinde belirtilmiştir." denmektedir. Buna göre bu gruplar;

a) KDV mükellefleri (sadece sorumlu sıfatıyla KDV ödeyenler bu kapsama dahil değildir.)

b) Belirlenmiş alıcılar (KDV mükellefi olsun olmasın):

- 5018 sayılı Kanuna ekli cetvellerde yer alan idare, kurum ve kuruluşlar, il özel idareleri ve bunların teşkil ettikleri birlikler, belediyelerin teşkil ettikleri birlikler ile köylere hizmet götürme birlikleri,
- Yukarıda sayılanlar dışındaki, kanunla kurulan kamu kurum ve kuruluşları,
- Döner sermayeli kuruluşlar,
- Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları,
- Kanunla kurulan veya tüzel kişiliği haiz emekli ve yardım sandıkları,
- Bankalar,
- Kamu iktisadi teşebbüsleri (Kamu İktisadi Kuruluşları, İktisadi Devlet Teşekkülleri),

- Özelleştirme kapsamındaki kuruluşlar,
 - Organize sanayi bölgeleri ile menkul kıymetler, vadeli işlemler borsaları dahil bütün borsalar,
 - Yarıdan fazla hissesi doğrudan yukarıda sayılan idare, kurum ve kuruluşlara ait olan (tek başına ya da birlikte) kurum, kuruluş ve işletmeler,
 - Payları İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören şirketler,
- olarak tanımlanmıştır.

Bu tebliğin 3.3.6 başlığındaki Ağaç ve Orman Ürünleri Teslimi kapsamında 3.3.6.1 maddesindeki Tevkifat Uygulayacak Alıcılar ve Tevkifat Oranı'nda; Tebliğin 3.1.2 bölümünde sayılanların, Tebliğin 3.3.6.2 bölümünde belirtilen ürün, artık, talaş ve kırpıntı alımlarında (9/10) oranında KDV tevkifatı uygulaması zorunluluğu getirilmiştir.

Söz konusu malların ithalatçıları tarafından tesliminde tevkifat uygulanmamaktadır. İthalatçılar tarafından yapılacak teslimlerde, satıcı (ithalatçı) tarafından düzenlenecek faturada "Teslim edilen mal doğrudan ithalat yoluyla temin edildiğinden tevkifat uygulanmamıştır." açıklamasına ve ithalata ilişkin fatura ve gümrük beyannamesi bilgilerine yer verilmektedir.

3.3.6.2 Kapsam bölümünde ise; ağaç işleme endüstrisinde kullanılan ve ilk madde-malzeme niteliğinde olan her türlü ağaç, tomruk, odun ile bunların önceden belirlenmiş ölçülerde biçilmesiyle elde edilen inşaatlık, doğramalık, marangozluk, mobilyalık ve benzeri kereste, mobilya ve kereste imalatı sonucu ortaya çıkan kırpıntı, çıta ve benzeri imalat artıkları ile odun artığı talaş teslimleri tevkifat uygulaması kapsamında olduğu ortaya konmaktadır.

Öte yandan, tomruk, odun, kereste, kırpıntı, atık vb. mahiyetinde olmayan; mobilya, kapı-pencere doğraması, döşeme malzemesi, sunta, levha, mdf, rabıta, lambri, süpürgelik ve benzeri ürünlerin tesliminde tevkifat uygulanmayacağı hükmü de getirilmiştir.

Yürürlüğe konulan bu tebliğ ile daha önceden herhangi bir oranda tevkifat yapılmayan ağaç ve orman ürünleri satışı için yeni uygulama getirilmiş ve bu oran 9/10 oranı ile belirlenmiştir. Bu yasa ile ürünlerin satışından doğan vergi bedelinin 1/10 oranı satıcı tarafından, 9/10 oranı da alıcı tarafından ödenmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmalar

bu uygulamanın kendilerine büyük sekteler vurduğunu çünkü özellikle iş yaptıkları inşaat firmalarının kendilerinden malzeme almaya yanaşmadıklarını ve kanunda hariç tutulan ithal ürünlere yöneldiklerini belirtmektedir. Daha önceki satışlarda alıcılar toplam bedel için firma sahiplerine 60-90-120 günlük çekler verdiklerini ancak bu yasa ile ürünü satın aldıkları aydaki KDV tahakkuklarında malzemenin 9/10 oranında KDV'sini ödemekle yükümlü olmalarından dolayı yerel ürün satın almamaya başladıkları dikkat çekmektedir. İşte bu noktada tekrar bölgesel güçlü bir Sivil Toplum Kuruluşunun yapılanma ihtiyacı ve bu haksız rekabetle ilgili lobi faaliyetlerine başlayarak tebliğin yeniden düzenlenmesi faaliyetlerini yürütmesi gerekliliği de bir kez daha gündeme gelmektedir.

Öte yandan, 19 Haziran 2012 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren yeni teşvik paketi ile ülke altı bölgeye ayrılmış Zonguldak ve Karabük üçüncü, Bartın dördüncü bölge olarak açıklanmıştır. Ayrıca bu illerdeki yatırımlar Organize Sanayi Bölgelerinde yapıldığı takdirde desteklerin bir üst kademeye yükseleceği de belirtilmiştir. Bu sebeple Bartın önemli ölçüde yatırımcı çekecek kapasiteye yükselmektedir. Bu destekler, Genel, Bölgesel, Büyük Ölçekli Yatırımlar ve Stratejik Yatırımların Teşvikleri altında KDV istisnası, Gümrük Vergisi Muafiyeti, Vergi İndirimi, Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği, Yatırım Yeri Tahsis ve Faiz Desteği olarak çeşitli şekillerde verilecektir. Bu destekler saha çalışmaları sırasında henüz daha çok yeni bir gündem oluşturmakta ve herhangi bir girişim gözlenmemiştir. Ancak yukarıda bahsedilen teşvikler neticesinde özellikle Organize Sanayi Bölgelerinde müteşebbisler tarafından araştırmaların başlayacağı ve yeni yatırımlar için gerekli fizibilite çalışmalarının gerçekleştirileceği öngörülmektedir.

Firma görüşmelerinde bahsi geçen vergi ödemelerinin bu sektörü önemli ölçüde etkilediği, bu ve benzeri ödemelerin maliyetlere etki ederek rekabet güçlerini körelttiği anlaşılmaktadır.

Orman Ürünleri Sektörü firmalarının hiçbirinin yurtdışı pazarlara açılmada devlet desteklerinden haberdar olmadıkları da görülmektedir. Firmalar ihracat konusuna çok uzaktırlar ve bu kapsamda bir niyetleri olmadığından ne yurtdışı pazarlara açılmak için devlet kurumlarından yardım almakta ya da desteklerinden haberdar olmakta ne de bu alanda çalışabilecek nitelik ve profesyonellikte eleman istihdam etmemektedirler.

YASAL UYGULAMALAR VE BÜROKRASI

Firmalar, devlet kurumlarındaki çoğu uygulamanın birçok yenilikçi sistemle yapılandırıldığını dolayısıyla bürokratik işlerin en aza indirgendiğini ve rutin işlerinde bürokrasinin kendilerini çok etkilemediği konusunda hemfikirdir. Zaten getirilen kanuni zorunluluklar neticesinde her firmanın bir mali müşavir ile çalışma zorunluluğu bulunmaktadır. Ancak firmalar bürokratik işlemleri sadece muhasebe işlemleri, sosyal güvenlik prim borçlarının ya da vergi ödemelerinin ödenmesi olarak görmemektedir. Devletin destek veren kurumlarının başvurularda istedikleri belge ve projelerin de kendilerini evrak içinde boğduğunu ve bürokrasinin bu konularda kendilerini etkilemelerinden dolayı bu desteklere ilgi göstermediklerini ifade etmektedir.

Sektördeki firmalar AB adaylığının sektördeki standartları kesinlikle değiştireceğine inanmaktadır. Bu durumda firmaların bu regülasyona uymaları gerekecektir. Böyle bir durumda, sektördeki işçi giderlerinin artacağına ve kendilerine fazladan maliyetler geleceğini düşünmektedirler. Ancak firmalardan bazıları ithalat oranı yüksek olan Bulgaristan'ı ziyaret etmişler ve oradaki fabrikaların üretimlerinin kendilerinkinden düşük kalitede ve yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Böyle bir durumda Bulgaristan'dan gelecek düşük evsafli ürünlerin karşısında bölgedeki firmaların fiyatta yarışamayacağını ve ülke kereste sektörünün allak bullak olacağına dikkat çekmişlerdir. Ancak bunun yanında çevre konusunda yeni düzenlemelerin geleceği ve orman kaynaklarının sürdürülebilirliğin sağlanması gibi hususların AB üyeliği ile köklü değişikliklere uğrayacağı da unutulmamalıdır. Mevzuat gereği kereste ve parke işi ile uğraşan firmaların uyması gereken AB standartları aşağıdaki tabloda verilmektedir. Bu tablo ile bölge firmalarının bu konuda ne büyük bir değişim sürecine gireceği daha iyi anlaşılmaktadır.

TABLO 11: ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ AB STANDARTLARI TABLOSU

Mevzuat Numarası	Mevzuat Adı	Bağlı Olduğu Numara	Açıklama
86/387/EEC	Orman ürünleri komitesi kurulması	96/61/EC	Entegre kirlilik önleme ve kontrol
2000/76/EC	Atıkların yakılması	86/352B/EEC	Hava kirliliğine karşı ormanların korunması
2000/95/EC	Genel ürün güvenliği	94/33/EC	İşyerinde genç insanların korunması
92/2158/EEC	Orman yangınları bilgi	92/2158/EEC	Yangınlara karşı ormanları

	sistemi		koruma komitesi
94/62/EC	Paketleme ve ambalaj atıkları	91/689/EEC	Tehlikeli atıklar
99/31/EC	Atıkların toprak altına gömülmesi	89/655/EEC	Çalışma esnasında işçiler tarafından kullanılacak iş ekipmanlarına yönelik asgari sağlık ve emniyet koşulları
66/404/EEC	Dönüşümlü orman ürünlerinin pazarlanması	89/654/EEC	İşyeri için asgari güvenlik ve sağlık gerekleri
71/161/EEC	Dönüşümlü orman ürünlerinin çevre kalite standartları	89/106/EEC	Üye devletlerin yasa, yönetmelik ve idari hükümlerinin uyumlaştırılması
96/653/EEC	Standartları sağlamayan dönüşümlü orman ürünleri	98/24/EEC	İşyerindeki kimyasal araçlarla ilgili risklerden işçilerinin sağlığının ve güvenliğinin korunması
76/464/EEC	Topluluk içinde su ortamına boşaltılan belli tehlikeli maddelerin neden olduğu kirliliğe dair	99/92/EC	Patlayıcı atmosferler dolayısıyla potansiyel olarak risk altında bulunan işçilerin sağlık ve güvenliklerinin korunmasının iyileştirilmesi için minimum gereklilikler
2002/44/EC	İşçilerin fiziki etkenlerden kaynaklanan(titreşim) risklere maruz kalmalarına yönelik asgari sağlık ve emniyet koşulları	92/85/EEC	Hamile işçilerin ve yeni doğum yapmış olan işçilerin ya da emziren işçilerin işyerinde güvenliği ve sağlığında iyileştirmelerin teşvik edilmesi için tedbirler
86/188/EEC	İşçilerin çalışma esnasında gürültüye maruz kalmaları ile ilişkili risklerden korunması	90/394/EEC	İşçilerin çalışma esnasında kanserojen maddelere maruz kalmaları ile ilişkili risklerden korunmaları
89/656/EEC	İşyerinde işçiler tarafından kullanılacak kişisel koruyucu ekipmanının kullanımına yönelik asgari sağlık ve emniyet koşulları	90/269/EEC	Özellikle sırt incinmesi olmak üzere işçilere yönelik risklerin bulunduğu manuel yükleme işlemlerinde asgari sağlık ve emniyet koşulları
89/1615/EEC	Avrupa Birliği ve Haberleşme	92/58/EEC	İşyerinde güvenlik ve/veya

	Sistemi kurulması (EFICS)		sağlık işaretlerinin sağlanması için minimum gereklilikler
89/391/EEC	Ekranlı ekipman ile çalışmaya yönelik asgari emniyet ve sağlık koşulları	99/13/EC	Belli çalışma ve tesislerde organik çözücülerin kullanılmasından dolayı uçucu organik bileşenlerin havaya atılmasına ilişkin sınırlamalar

Kaynak: (DPT, 2007)

Firmaların kamu ile ilgili bağlarından biri de sektörde gerçekleştirilen denetimlerdir. Sektör denetimleri genellikle Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı Vergi Dairelerince ve Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı birimleri tarafından yapılmaktadır. Sektör uzmanları olarak görüşülen Orman İşletme Müdürlüklerinin yetkilileri daha önce kendilerinin de üreticileri denetlediğini ve üretimi yapılan ürünlere damga vurduklarını belirtmişlerdir. Bu yönetimler yazın yoğun olan işletmeleri kışın ziyaret ederek sayım yaptıklarını ancak tüm bu işlemlerin günümüzde kaldırıldığını açıklamışlardır. Yetkililer bu sektördeki denetimlerin en baştan yani orman alanında başlaması gerektiği hususuna dikkat çekmişlerdir. Ayrıca devlet kurumları tarafından gerçekleştirilen bu rutin denetimler dışında hiçbir firmada ISO, CE ya da TSE gibi kalite yönetim sertifikası ya da belgeleri bulunmadığından bu kuruluşların denetimleri bulunmamaktadır.

Ülkemizde çoğu sektörün rekabette etkilendiği bir diğer faktörde Uzakdoğu faktörüdür. Ancak Uzakdoğu ürünleri bu sektörü etkilememektedir.

Firmalar yerli üreticinin kesinlikle desteklenmesi gerekliliğini ve gerekiyorsa kota konulması gerektiğini düşünmektedirler. Bu sektörü uluslararası anlamda Rusya, Ukrayna, Gürcistan, Bulgaristan ve Romanya ülkeleri tehdit etmektedir. Özellikle Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılmasından sonra ülkeye hayli fazla miktarda tomruk ve kereste girişinin olduğu bilinmektedir. Bu durum karşısında devlet gereken tedbiri almamış ve Orman İşletme Müdürlükleri bu girdi ile rekabet edemez hale gelmiştir. Daha sonra böceklenme görülen bu ürünlerin kalitesizliği fark edilmiş ve müşteriler tarafından tekrar yerli ürüne dönmüşse de işletmelerdeki stok maliyetleri yüzünden fiyatların stokları eritmek için alım fiyatının altında satış fiyatı veren firmaların kapanmasına kadar bir süreç yaşanmıştır.

Ülkemizde devletin yerli sanayiciyi koruma adına %15'lik bir koruması bulunmaktadır. Türkiye içinde alım yapacak kurumlarda, yapılacak iş için alınan tekliflerde yurt dışındaki firmaların fiyatlarında %15 oranında pahalı olmaları durumunda yerli üretici tercih edilme zorunluluğu vardır. Ancak bu yapı özel sektör için geçerli değildir. Müşterilerinin çoğunluğunu özel sektörün oluşturduğu sektör firmaları için bu tedbir çok işe yaramamaktadır. Firmalar devletten Amerika ve Almanya'da örnekleri olduğu gibi ürünlerde belirli standartlar isteyerek yurda girişte bu ürünleri kontrol altına almasını beklemektedir. Kaliteleri düşük olan ürünlerin ülkeye girişleri zorlaştırılması, ek vergi veya kota konulması gerekliliği düşünülmektedir.

Ayrıca devlet başlığı altında irdelenen vergi yükünün ve KDV tevkifat oranının devlet tarafından yeniden gözden geçirilmesi ve özellikle KDV tevkifatı konusunun, sektör firmalarının ithal ürünlerle rekabet edebilir hale gelebilmesi için yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Sektördeki kayıt dışılık oranı bu sektörü etkileyecek düzeyde değildir. Ancak bu oranın düşüklüğünün firmaların rekabet yeteneklerine yansıdığından bahsetmek de mümkün gözükmemektedir. Hammaddelerini devletten ihale yolu ile satın alan sektör firmaları üretimlerini yine büyük inşaat firmalarına, mobilya imalatçılara, demir-çelik sektörü gibi müşterilere satmaktadırlar. Dolayısıyla yasal olarak temin ettikleri üretimleri yine kanuni zorunlulukları yerine getirerek satmak zorundadırlar. Tabii orman ürünleri dendiğinde akla sadece ağaç gelmemelidir. Ormanda yetişen tali ürünler de mevcuttur. Orman ürünleri vasfına giren bu ürünlerden örnek olarak toplanan mantarlar ya da ıhlamur için bir kayıt dışılıktan söz etmek mümkün değildir. Ancak tali ürünler için geçerli bu durumun söz konusu sektör için herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.



GENEL DEĞERLENDİRME

TR81 Düzey2 Bölgesi orman ürünleri çeşitliliği ve kalitesiyle sadece Türkiye için değil, uluslararası piyasalarda da değer görmeye aday olan, dayanıklı ve çeşitli ürünleriyle dikkat çeken bir bölgedir. Ancak, bölgedeki geniş orman arazileriyle elde edilen hammadde avantajı iyi değerlendirilememekte; küresel ticaret şartları ve değişen piyasa koşullarıyla birlikte azalan rekabetçilik, düşen katma değer ve yeni pazar alanları geliştirememesi gibi yönetsel dezavantajlarla birleşerek “iyi değerlendirilemeyen bir potansiyel” oluşturmaktadır.

Aynı durum, henüz nitelikli bir sektörel yığın olarak değerlendirilemeyecek mobilya üreticileri için de söz konusudur. Bölgede ihracat odaklı ve yeniliğe açık az sayıda işletme bulunmasına rağmen, mobilya sektörü yığınının illerdeki nüfus yoğunluğundan kaynaklanan temel ihtiyaçları karşılamada ötesinde bir üretim potansiyeli gözlemlenmemiştir.

İki sektör de düşük teknolojili (Teknoloji grupları ayrımında EUROSTAT tarafından önerilen dağılım kullanılmıştır) ve istihdam yapısı olarak da kalifiye işçiliğe daha az imkan tanıyan, büyük çoğunluğu atölye tipi çalışan ve düşük katma değerle çalışılan sektörlerdir. Genel olarak Türkiye’nin diğer bölgeleriyle karşılaştırıldığında üretim kapasitesi açısından TR81 Düzey2 Bölgesinin, mobilya konusunda öne çıkan diğer bölgelerin oldukça altında kaldığı, bölgesel olarak değerlendirildiğinde bile çoğu ilin kapasitesine ulaşamadığı görülmektedir. Bu durum orman ürünleri ve mobilya sektöründe de aynıdır.

Bölgeler bazında öne çıkan endüstrilerin belirlenmesi konusunda TOBB’un ticaret ve sanayi odalarından bildirilen kapasite raporları üzerine geliştirdiği Sanayi Veritabanı önemli bir veri kaynağıdır. Bu veriler bölgedeki sektörel yığınların büyüklüğü konusunda da veri sunmaktadır.

TABLO 12: ZONGULDAK İLİNDE EN FAZLA KAPASİTE RAPORU KODLANAN 5 ÜRÜN

ZONGULDAK			
Sıra	Kodu	Açıklama	Kapasite Rapor Sayısı
1	05.10.10.30.04	Taşkömürü - Ayıklanmış (toz) (Brüt Kalori Değeri > 23,865 kj/kg olan kok üretimine olanak sağlayan maden kömürü)	20
2	24.32.10.22.00	Soğuk haddelenmiş, dilinmiş şeritler, alaşımsız çelikten ve paslanmaz çelik ile elektrik/transformatör çeliği dışındaki alaşımlı çelikten, genişliği < 600 mm	17
3	05.10.10.30.01	Taşkömürü - Tuvenan (Brüt Kalori Değeri > 23,865 kj/kg olan kok üretimine olanak sağlayan maden kömürü)	15
4	05.10.10.30.02	Taşkömürü - Ayıklanmış (parça) (Brüt Kalori Değeri > 23,865 kj/kg olan kok üretimine olanak sağlayan maden kömürü)	14
5	46.72.13.00.01	Sac kesimi	13

Kaynak: TOBB Sanayi Veritabanı (TOBB, 2011)

TABLO 13: BARTIN İLİNDE EN FAZLA KAPASİTE RAPORU KODLANAN 5 ÜRÜN

BARTIN			
Sıra	Kodu	Açıklama	Kapasite Rapor Sayısı
1	14.14.23.00.00	Kadınlar veya kız çocukları için bluz, gömlek ve gömlek bluzlar (örgü (triko) veya tığ işi (kroşe) hariç)	11
2	14.13.34.70.00	Kadınlar veya kız çocukları için elbiseler (kot elbiseler dahil) (örgü (triko) veya tığ işi (kroşe) hariç)	9
3	14.13.21.20.00	Erkekler veya erkek çocukları için paltolar, montlar, pelerinler ve benzeri eşyalar	8
4	14.19.12.10.00	Eşofmanlar (örgü (triko) veya tığ işi (kroşe) tekstilden)	7
5	08.12.12.30.02	Micir	6

Kaynak: TOBB Sanayi Veritabanı (TOBB, 2011)

TABLO 14: KARABÜK İLİNDE EN FAZLA KAPASİTE RAPORU KODLANAN 5 ÜRÜN

KARABÜK			
Sıra	Kodu	Açıklama	Kapasite Rapor Sayısı
1	24.10.71.40.00	Diğer açık profiller, alaşımsız çelikten (sıcak haddeleme, sıcak çekme veya kalıptan çekme işlemlerinden daha ileri işlem görmemiş olanlar)	27

2	24.10.62.10.02	Barlar ve çubuklar, sıcak haddelenmiş, betonu güçlendirmek için kullanılanlar, demir veya alaşımsız çelikten (C < % 0,25, dört yüzü haddeli, pürüzsüz yüzeyli olanlar)	21
3	28.91.12.70.00	Metal haddeleme makinelerinin parçaları (silindirler hariç)	8
4	24.31.10.50.00	Diğer barlar ve çubuklar, demirden veya alaşımsız çelikten, soğuk işleme veya soğuk şekillendirme işlemlerinden daha ileri işlem görmemiş olanlar (örn. soğuk çekme), ağırlığına göre karbon içeriği % 0,25 olanlar (otomat çeliğinden olanlar hariç)	6
5	10.82.23.90.01	Lokum	6

Kaynak: TOBB Sanayi Veritabanı (TOBB, 2011)

TR81 Düzey2 Bölgesi orman ürünleri ve mobilya sektörü işletmeleri Türkiye'deki ortalama atölye tipi üretim merkezlerinin tipik örneklerini oluşturmaktadır. Özellikle kurumsallaşma ve yönetim yetenekleri bakımından zayıf olan üretici kitlesi, strateji belirleme ve sektördeki gelişmeleri izleme/uyarlama konusunda da oldukça geridedir. Saha çalışması kapsamında gerçekleştirilen firma-uzman ziyaretleri ve çalıştaylarda, firmaların sektördeki gelişmeleri takip etmek için yeterince faaliyet göstermediği, yaptıkları çalışmaların sınırlı sayıdaki fuara (genellikle ziyaretçi olarak) katılmaktan öte gitmediği gözlenmiştir. Bunun yanında sektörlerdeki temel

İki sektör de yeniliklere açık olmayan, gelenekçi ve pazar geliştirme konusunda kısıtlı faaliyetler dışında hiçbir çalışma göstermeyen, ancak bölgesel pazarın doyuruculuğu ve yerel rekabetin zorlu olmaması nedeniyle son yıllara kadar hiçbir değişime mecbur kalınmamış üretici gruplarından oluşmaktadır.

teknoloji/tasarım/üretim gelişmelerinin de bölgede uyarlanma düzeyi düşüktür. Örneğin mobilya üreticilerinde “estetik ve ergonomi” gibi hususlar gündeme gelmemiştir, bu konseptler üretim ve tasarım süreçlerine adapte edilmemiştir. Aynı şekilde, orman ürünlerinde de ürün/sektör çeşitlendirme gibi çalışmalar mevcut değildir. İki sektör de yeniliklere açık olmayan, gelenekçi ve pazar geliştirme konusunda kısıtlı faaliyetler

dışında hiçbir çalışma göstermeyen, ancak bölgesel pazarın doyuruculuğu ve yerel rekabetin zorlu olmaması nedeniyle son yıllara kadar hiçbir değişime mecbur kalınmamış üretici gruplarından oluşmaktadır.

Bu durağanlık, pazar daralsa bile değişime ihtiyaç duymayan, en kötü durum senaryolarında bile *daha iyi tanıtımla aynı pazarda* hayat sürmeyi hedefleyen, işbirliğine kapalı ve içe dönük kurumsal yapıyla sonuçlanmıştır. Atölye tipli üretim yerleri, kısıtlı pazar ve içe dönük stratejiler nedeniyle gelişememiş, ciroların düşük seyretmesi nedeniyle temel ekipman, teknoloji yatırımları da gerçekleştirilememiştir. Bu döngü kurumsallaşamama, pazar genişletememe, kısıtlı pazarda hizmet sunma ve düşen katma değerle devam ederek günümüzde sektöre yeni girişin olmadığı, çekiciliğini yitirmiş bir tablo ortaya koymaktadır.

Sektör firmaları arasında (her iki sektörde de) bu döngüyü değiştiren firmaların ortak özellikleri *yönetimsel becerileri* ve *ihracat yapmaları* olarak belirmektedir. Dolayısıyla gerek bölgesel, gerekse ulusal önceliklere, stratejilere daha iyi adapte olunması için sektörlerde (firmalar ve paydaşlar) etkili bir vizyon kazandırma, yetenek/bilgi geliştirme yoluyla yönetim becerilerinin güncellenmesi gerekliliği belirmiştir. Bunun yanında uluslararasılaşma, özel olarak da ihracata yöneltilme sektör işletmelerinin gelişimi ve değişim için önşart olarak değerlendirilmelidir.

TR81 Düzey2 Bölgesi illeri sosyal ve ekonomik altyapı olarak değişkendir. Bölgenin rekabetçi yapısı incelendiğinde, daha önce gerçekleştirilmiş ülke bazındaki analizlerde Zonguldak, Bartın ve Karabük arasında oldukça büyük farklar olduğu görülmektedir. Örneğin 2009-2010 yılları için geliştirilen iller arası rekabetçilik endeksinde Zonguldak 13., Karabük 38. ve Bartın 42. sıradadır. Bu indeks beşeri sermaye ve yaşam kalitesi, markalaşma becerisi ve yenilikçilik, ticaret becerisi ve üretim potansiyeli ve erişilebilirlik olmak üzere 4 eksen üzerine geliştirilmiştir. (Deloitte, 2010)

Bu analizlerde Zonguldak diğer illere göre gösterdiği yüksek performansını daha çok erişilebilirlik (ulaşım ve iletişim altyapısında gelişmeler, yol ve araç sayısı vb) ticaret

becerisi ve üretim potansiyeli (ildeki iç talep potansiyeli, ithalat-ihracat değişimleri, gümrük vb sistemler, vergiler, kullanılan kredilerdeki değişim, açılan-kapanan işletme sayıları, kamu yatırımları vb) konusundaki ilerlemelere borçludur. Üstelik endeksin hazırlandığı 3 yıllık süre içinde genel ortalamadaki yerini 29'dan önce 20, sonra da 13.lüğe yükselten Zonguldak, genel endekste en çok yükseliş gösteren 10 il arasında yer almaktadır.

Bölgedeki en düşük rekabetçilik endeksine sahip Bartın ise 2008-2010 yılları arasında 51.likten 42.liğe yükselmesine rağmen özellikle markalaşma becerisi ve yenilikçilik (marka, patent, tasarım tescil sayıları, yüksek tutarlı ihracat yapan işletme sayısı gibi) ve beşeri sermaye ve yaşam kalitesi (eğitim, okullaşma oranı, şehirleşme oranı, doktor sayısı, nüfus başına düşen hasta yatağı sayısı, alışveriş merkezi sayısı, kişi başı mevduat miktarı, öğretim üyesi sayısı, otomobil sayısı gibi) konusunda oldukça düşük performans göstermektedir.

Karabük ise en yüksek performansı beşeri sermaye ve yaşam kalitesi ekseninde gösterirken, ticaret becerisi ve üretim potansiyeli konusunda 55. sıradadır.

Beşeri sermaye ve yaşam kalitesi ekseninde Karabük diğer illerden daha yüksek performans gösterirken (17), Zonguldak 26, Bartın 60ıncı sırada yer almaktadır. Markalaşma becerisi ve yenilikçilik alt endeksinde Zonguldak 25, Karabük 45, Bartın 61. sıradadır. Ticaret becerisi ve üretim potansiyeli konusunda 11. sırada yer Zonguldak, Türkiye'nin diğer illeri arasında da oldukça iyi bir konumdayken, Bartın 32, Karabük 55.sıradadır. Erişilebilirlik konusunda ise Zonguldak Türkiye 9.su iken Bartın (44) ve Karabük (49) düşük performans göstermektedir.

İller arası sosyal ve ekonomik yapıda oldukça farklılık bulunmasına rağmen, mobilya ve orman ürünleri sektör firmalarının aralarında rekabetçilik, yönetsel yetenekler ve inovatif yetenekleri konusunda önemli bir farklılık bulunmamaktadır. İşletmeler arası farklar firma büyüklüklerine göre ortaya çıkmaktadır.

SWOT Analizleri

Proje kapsamında gerçekleştirilen bölgesel çalıştaylar; hem orman ürünleri hem de mobilya sektörü paydaşlarınca sektörlerin güçlü-zayıf yönleri ve fırsat ve tehditleri değerlendirme imkanı sunmuştur. Buna ek olarak saha çalışmaları için odaklanılacak ana rekabet hususlarının belirlenmesinde yönlendirici olmuştur. Bölge bazında gerçekleştirilen çalıştaylarda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda verilmektedir. Öne çıkan bulguları vurgulamak amacı ile belirten kişi sayıları parantez içinde belirtilmektedir.

BARTIN SWOT ANALİZİ:

Bartın GZTF	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
	• Hammaddeye yakınlık (5) • Yatırım teşvikleri – 4.bölge (7) • Deniz ulaşımının bulunması – liman (7) • Orman ürünlerinin olması (4) • Hammaddenin bölgede çok zengin olması (8) • Bölgeye ulaşımın çok kolay olması • Bölgede orman ürünlerinin çeşitliliği yeni ürün yelpazesi oluşturabilmesi (2) • İhracatla ilgili gümrük kapısı varlığı (2) • Eleman yetiştirme için eğitim ortamı varlığı • Küçük esnafın birlikte hareket ettirilerek yeni birlikler oluşturma şansı yaratılabilmesi • Ucuz iş gücü (3) • Büyük şehirlere yakınlık • Geleneksel olduğu için sektöre aşinalık • Doğalgaz ve OSB'nin varlığı • Sektörel olarak bir araya gelebilme kapasitesi • Üniversitelerin laboratuvarlarının varlığı	• Markalaşmadaki zafiyet • Enerji fiyatlarının yüksekliği • Model geliştirme ve ürün çeşitliliğinin yetersizliği • Yetişmiş – Kalifiye personel eksikliği (9) • Bölgede önceliklerin belirlenememesi • Yeterli pazarlama ağının kurulamaması • İstihdamın üzerindeki yükün azaltılamaması • İhracattaki bürokrasinin azaltılması • Sektörel birliktelik/kümelenme/organizasyon eksikliği (6) • Ulaşım güçlüğü ve problemleri (3) • Hammadde temininde güçlük (3) • Çıracak yetişmemesi • Malzeme fiyatlarının yüksekliği (2) • Hammadde açısından daha pahalı olan kerestenin diğer hammaddelerle rekabet edemeyişi • Rekabet ortamının olmaması • Yeni ürün yelpazesinin gelişmemesi • Bölgesel desteklerin yetersiz oluşu • Hammadde tedarikine desteğin yetersiz oluşu

	• Yaşanabilir bir şehir olması sayesinde işçi-işgücü için pozitif imaja sahip olunması • Yeni OSB'nin yapılanması • Arazi bolluğu	(2) • Teknolojiye ayak uyduramamak • Hammaddede ürün çeşidi bulamamak • Gelişmemiş sanayi • Mobilya ihtisas gümrük idaresinin olmaması • Yurtdışı fuarlara katılımındaki etkinliğin bulunmayışı • Haksız rekabet • Sektör teşviklerinin yetersizliği (2) • Sanayi bölgesinin oluşturulamaması • Limanın yeteri kadar kullanılmaması • İstihdamdaki ücretlerin yeterli olmaması • İlin göç vermesi • İmalatla ilgili standartların eksikliği • Kayıt dışı firmaların rekabeti zorlaması • Pazarlama eksikliği • Nakliyenin sadece karayolu ile yapılıyor olması (2) • Tasarım ve Arge çalışmalarının yetersizliği (2) • Öğrencilerin sahaya inmek istememeleri
	Tehditler • Sektörün enerjiye özellikle elektrik enerjisine dayalı olması • Üniversitede CNC makinasının bulunmayışı ve öğrencilerin bu konudaki eksiklikleri • Makinaların projeleri okuyup çalışması, insan kaynağına ihtiyacı azaltması • Meslek yüksekokullarının kalitesinin düşmesi ve yetenekli öğrencilerin bulunamayışı • Eğitim sektöründe mobilya üzerine olan bölümler kaldırıldığından, elemanların	Fırsatlar • İş gücünün geleneksel olarak orman sektörüne dayalı olması – babadan oğula • Ucuz iş gücü • İmalatçılar için bazı bankalarda faizsiz kredi imkanı • Bartın limanının konteyner taşımacılık için izninin bulunması • İhracat yapacaklar için genele yönelik iç taşımacılıkta yakıtta ÖTV ve KDV desteği bulunması • 4.teşvik bölgesinde bulunma • Orman Endüstri Bölümünde Kağıt sanayi ve

işbaşında yetiştirilebiliyor olması • 2. ve 3. Kuşakların İstanbul'a yerleşmesi ve işlerin sürdürülememesi • Ormanların milli park haline dönüştürülmesi riski, hammadde sıkıntısı yaratma potansiyeli • KDV 117 sayılı tebliğ ile orman ürünleri ile alakalı 9/10 oranında KDV tevkifatı yüzünden hammadde ihracatının avantajlı hale gelmesi • Limanda konteyner yükleyecek vinç düzeneği bulunmaması • Lojistik maliyetlerinin yüksekliği • Sel ve taşkın bölgesi olunması, deprem bölgesine yakın olunması • Coğrafi konumdan kaynaklanan dağınık yerleşim • 2008 yılında Amerika'da devreye sokulan FSJ sertifikası yüzünden ihracatın %10-15 azalması ve 2013 Mart itibariyle FSJ belgesi olmayanların Avrupa'da satışı yapılamayacağı • 2018 KYOTO Çevre Emisyon anlaşması gereğince, çevreye zarar vermeyen, mobilyaların kimlik kartı oluşturulacak. Amerika bunu imzalamadığı için şu an haksız rekabetin varlığı • İnegöl mobilya kümelenmesi • Stajlarda öğrencilerin bölgeyi değil Kastamonu Entegre gibi büyük ölçekli işletmeleri tercih etmeleri	farmakoloji laboratuvarı var orman ürünlerinin analizini yapılabilinmesi, Ahşap üzerine mekanik özelliklerini ölçebilecek yetenek, Mobilyalar için performans testleri yapılabilinmesi.
---	--

ZONGULDAK SWOT ANALİZİ:

Zonguldak GZTF	Güçlü Yönler • Hammadde tedarığı (5) • Denize kıyısı bulunması (5) • Mobilya konusunda ihtiyaçların artması • Demiryolu ağı ile ucuz ulaşım imkanı (4) • Mobilya üretiminde isteğe göre belirlenen taleplerin sağlanması (2) • Büyük şehirlere yakınlık • Ulaşım imkanları (4) • Yerli firma üreticilere bölge halkının sahip çıkması • Konum (2) • Ürün bolluğu (2) • Ürün çeşitliliği • Nakliye maliyetleri • Sektör bilinirliği • Çaycuma'da potansiyel olarak kalifiye eleman bulunması • Ucuza hammadde alımı • Nüfusu yoğun bir bölge olmaması	Zayıf Yönler • Tüketici memnuniyetindeki zayıflık • Taleplerdeki tutarsızlıklar • Mesleki ve teknik yetersizlikler (5) • Esnaf odalarının ve TSO'ların yeterli değeri vermemesi • Esnaf teşekküllerinin organizasyonundaki eksiklikler • Gelişen işyerlerinin teşvik edilmemesi • Yüksek maliyetlerden teknolojiye ayak uyduramama (2) • Teşviklerin az oluşu (2) • Enerji giderleri • Ucuz malzeme kullanımı (2) • Birlikte hareket etmeme – güvensizlik (5) • Sanayilerin yetersizliği (6) • Fuar olanaklarının azlığı • Kalifiye eleman yetersizliği (11) • Pazar alanlarına uzaklık • Gerekli her türlü malzemeyi istenilen zamanda bulamama, orman ürünlerinin çoğu ithal olması sebebiyle imalatın pahalı olması • Sektörde bulunan büyük firmaların ülkede tekel yaratmış olması • Pazarlama sorunu (3) • Büyük düşünme korkusu- var olanı koruma duygusu • İhracatın nasıl yapıldığının bilinmemesi • Çin faktörünün öne çıkması • Hammaddeye ulaşımındaki zorluk (2) • Fuar ve organizasyon yetersizliği (2) • Coğrafi konum nedeniyle işyeri azlığı (2)
---	---	--

		• Rehber olacak orta ölçekli örneğin bulunmayışı (2) • İşyerlerinin atölye zihniyetinde çalışmaları • Elemana ekonomik özgürlük sağlayamamak • Orta ölçekli sanayinin desteklenmemesi • Meslek okullarının firmanın eğitim ihtiyaçlarını karşılayamaması • Ulaşım altyapısındaki yetersizlikler (3) • Markalaşamama (2) • Kurumsallaşamama (2) • Destek ve kredilerdeki yüksek bürokrasi nedeniyle yeterli desteğin sağlanamaması (3) • Makine ekipman için yan sanayi ve servis bulunmaması • Gençlerin mesleğe özenmemesi • Düşük rekabet ortamı – küçük karlarla çalışma • Teknolojinin adapte edilememesi • İhtisaslaşamama
	Tehditler • Pazar ve hammaddeye uzak olunmasından kaynaklanan rekabet sıkıntısı • Bölgeye ulaşımın zor olduğu algısı • Bölgenin karışık sosyo-ekonomik yapısının siyasi ve beşeri olarak olumsuz etkileri • Geçmişteki geçim kaynaklarının (Almanya, TTK) yeni nesli tembelleştirmesi • Yurtdışından kaliteli malzeme gelmesi • KDV oranının yüksekliği • Makine teçhizatın yurtdışından	Fırsatlar • Coğrafi konum olarak kalkınma önceliği • İhracat için deniz ulaşımının olması • İşçilik maliyetlerinin düşük olması • Bölgeye tek merkezden satış yapma kolaylığı • Devlet politikası ile desteklenmesi • Markalaşmaya verilen önem • Kalkınma ajansı destekleri • KOSGEB destekleri • Üniversite ile KOBİ'ler arasında projelerin geliştirilmesi • FP7 projeleri oluşturulması • Orman bölge müdürlüklerinin olması nedeniyle meşe ve kayın'ın kaliteli olması • Deniz, kara, demiryolu ulaşımının bir arada

gelmesi • Üretilen malzemenin yeniliği olmadığından satılmama riski • Yenilik anlamında çok hızlı gelişen bir sektör olması/olmaması • Teknolojik makinalardaki bilgi aktarımının yetersiz olması • Kayıt dışı çalışan- merdiven altı üreticiler • Hammadde konusunda çeşitlilik olmaması, alternatif azlığı • Çekirdekten yetişen eleman bulunmayışı • Sanayileşme olmaması • Üniversitelerin teknik eleman yetiştirememesi • Teknik servis anlamında destek veren kimsenin olmaması • Aynı üründen üreten firma sayısının artması • Haksız rekabet • 5531 sayılı kanun ile mobilyacıların ilerde yapmak zorunda kalacağı prosedürler • Coğrafi konumun uygunsuzluğu, düz arazi bulunmaması, 10000 m2 kapalı alana sahip bir yer bulma zorluğu • Altyapı sorunları, özellikle ulaşım sorunları • İller arası teşviklerin farklı olması • İşbirliği kültürünün olmayışı • Kereste ihtisas gümrüğü haline gelmiş kurumun kimse tarafından kullanılmıyor olması	olması • Sanayi sicil belgesi ile elektrik giderlerinde %28-30 arası indirim ve ihracatta KDV indirimi bulunması
--	---

	• Yurtdışından gelen malzemelerin kalitelerinin düşüklüğü • Kompozit malzemelerin Kastamonu'dan alınması • En başarısız elemanların meslek liselerine kayıt olması, (eskiden başarılılar kayıt olurdu) • Proje bazlı çalışmalar yapılması, firmanın bir ay mutfak, diğer ay yatak odası imal etmesi • Kurumsallaşamama	
--	--	--

KARABÜK SWOT ANALİZİ:

Karabük GZTF	Güçlü Yönler • İnsan ihtiyacının devamlı olması • Yararlanılabilecek teknik altyapısı sağlam kurumların bulunuşu • Çevre illerde sektör yan ürünlerinin imalatının yapılabilmesi • Karadeniz sınır ülkelerine yakınlık • Demiryollarına yakınlık • Gümrüklerin bulunması • Kaliteli hammaddeye ulaşım imkanı (3) • Genç nüfus potansiyeli • Üniversitede konuyla alakalı bölümlerin bulunması • Bölge insanının el sanatlarına yatkınlığı • Karayolu taşımacılığında gelişmiş olması • Teknolojiyi takip eden büyük illere yakınlık (4) • Tabiat şartları olarak doğudan iyi olması • Çok büyük yatırım maliyetleri gerektirmemesi • Makine parkının her tür imalata uygun olması • Orman varlığı • Limana yakınlık • Enerji sıkıntısının yaşanmadığı bir bölge oluşu	Zayıf Yönler • Fabrika kurulumu için arsa bulunamayışı • Eleman yetiştiren teknik okulların zayıflığı • Nitelikli eleman eksikliği (4) • Devlet desteklerinin yetersiz olması • Mobilya sektöründe tasarımcı eksikliği • Bölgesel olarak sağlanan öncelikleri az ya da hiç olmaması (2) • Demir Çelik sektörünün gölgesi altında kalınmış olması • Düşünsel beyin gücü eksikliği • Organize bir çalışma – işbirliğinin bulunmayışı (3) • Gerekli potansiyel çalışmalardan uzak kalınması • Grup çalışmasına uyumlu altyapının zayıflığı • Bilinçli organizasyon ve oluşum eksikliği • Bölge olarak metal sanayi üzerine yoğunlaşılması (2) • Profesyonel ortaklık duygusunun olmaması (3) • Sektördeki firmaların ince işçilik yapmaması • Ekonominin kırılabilirliği endişesi • Bölge hükümet temsilcilerinin duyarsızlığı • Fabrika arsası yetersizliği • İşletme sayısının azlığı • Markalaşma olmaması • Hammadde üretiminin bölgede olmaması • Satış pazarlama elemanı eksikliği • Sektörün rekabetle ilgili zor ve kolay yönlerinin analiz edilmemesi • Aile şirketi olarak yapılanmalar • Pazar korkusu
-------------------------	--	---

		• Proje üretememe • Lojistik konudaki sıkıntılar • Girişimci sıkıntısı • Uzmanlaşmama • İhracat konusunda yetersizlik • Yurtdışında olanlardan haberdarsızlık • Destek ve farkındalığın azlığı • Kastamonu/Sinop/Çankırı gibi yakın illerin teşvik bakımından daha avantajlı olması • Üniversite-sanayi işbirliğindeki diyalog eksikliği
	Tehditler • Uzmanlaşma ve markalaşmanın bulunmayışı • Kaliteli tomruğun işlendikten sonra aynı kalitede satışa sunulmaması • Hizmet sektörü hız kazandıkça sanat için ihtiyaç duyulan eleman sayısında azalma • Kolay para kazanmak düşüncesinin yaygınlaşması • Meslek okulu mezunlarına bir avantaj sağlanmaması • Firmaların hammadde işleyen tesis gözükmemesi	Fırsatlar • Yok olma tehlikesi olmayan bir sektör • KOSGEB – Eleman istihdamı desteği • İyi firmaların öğrencilere tanıtılması • SGK – 36 ay boyunca çalışanın sigortasını karşılaması

Yukarıdaki analizler orman ürünleri ve mobilya sektörü için gerçekleştirilmiş ortak analizlerdir. 3 bölgede de güçlü yön olarak belirtilen konuların başında ucuz işgücü, hammaddeye yakınlık, büyük pazarlara yakınlık, bölgedeki nitelikli bir makine parkının bulunması öne çıkmaktadır. Sektörlerin gelenekselleşmiş olması güçlü bir yön olarak değerlendirilirken, işletmelerin 2. ve 3. kuşak sahiplerinin büyük şehirlere yerleşmiş

olması, liman olmasına rağmen konteyner taşımacılığına uygun olmaması, diğer konteyner limanlarına ulaşım maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle ihracat yapan firmalarca karşılaşılan lojistik dezavantajları, bölge insan kaynağının kalifikasyon seviyesinin düşüklüğü, bölge içi işbirliği geliştirilememesi ve ar-ge/tasarım çalışmalarında yetersizlikler de zayıf yön olarak öne çıkmaktadır.

Güçlü yönler arasında büyük orman alanlarına sahip olma, hammadde kalitesinin yüksekliği yer alırken, nakliye her bölgede de hem avantaj hem de dezavantaj olarak belirtilmiştir. Nakliye imkanları ihracat odaklı çalışan orta büyüklükteki mobilya firmaları ve bölge dışına kereste satan orman ürünleri üreticileri için maliyet açısından dezavantajlı hususken, bölgesel çalışan küçük ölçekli firmalar için avantaj yaratmaktadır. Bu avantaj diğer bölgelerdeki rakiplerin karşılaştacağı ulaşım maliyetleri nedeniyle bölgedeki müşterilerin yerel firmaları tercih etmesi nedeniyle ortaya çıkar. Ancak son yıllarda, özellikle mobilya sektöründe Kayseri, İnegöl kökenli firmaların bölgede showroom açmaları, pazarlama ve dağıtım kanallarını geliştirmeleri gibi nedenlerle küçük ve mikro ölçekli işletmeler de pazarın daralması sorunuyla karşı karşıyadırlar. Bölgesel marka geliştirme sorunları, özgün ve ergonomik tasarım üretilmemesi, pazarlama ve tanıtım konusunda yetersizlik yine önemli sorunlar arasındadır.

Her iki sektör için de fırsat olarak sunulan unsurların başında ise temel ihtiyaçları karşılama niteliği olmasından dolayı sektörlerin yok olma tehlikesinin bulunmaması gelmektedir. Sektörlere göre tasarlanmamış olsa da devlet destekleri, bölgesel teşvikler, KOSGEB destekleri (özellikle çalışan sigorta desteği) ve son dönemde bölgede Kalkınma Ajansı kurulmasıyla sağlanan mali destekler her bölgede fırsat olarak nitelendirilmiştir. İşgücü maliyetlerinin düşük olması ve bölgede sektör firmaları için hizmet sunmaya hazır üniversite ve ilgili fakültelerin bulunması diğer fırsatlar arasındadır.

Sektörler için en önemli tehditler arasında ise, rekabet gücünün düşüklüğü, bölge dışı pazarlara açılma sorunları, eğitim kalitesinin düşmesinden kaynaklanan eleman niteliği sorunları, coğrafi konumdan kaynaklanan dezavantajlı hususlar (doğal afetler),

madencilik ve taş kömürü sektörlerine dayalı bölge ekonomisi nedeniyle değişen iş kültürü, mobilya ve orman ürünlerinde gelişen sertifikasyon sistemleri yer almaktadır.

Çalıştayların ikinci bölümünde sektör paydaşlarından her iki sektör için de proje önerileri derlenmiştir. Proje önerileri bölgesel olarak aşağıda sunulmaktadır.

ÇALIŞTAYLARDA DERLENEN SEKTÖREL PROJE ÖNERİLERİ

PROJE ÖNERİLERİ

- Mobilya ve tasarım bölümlerini yeniden açarak, sektöre yetiştirmiş eleman temini konusunda işbirliği geliştirmek ve bölgesel olarak bir ürün grubunda marka olmuş, rekabetçi, yönetimde uzmanlaşmış firmalara sahip olarak başarı hikayeleri oluşturmak,
- İnegöl-Çilek Mobilya örneğinde olduğu gibi üniversite ve meslek yüksekokulları ile beraber çalışmak,
- Sektör firmalarında ortak satınalma, pazarlama ve tasarım çalışmaları gerçekleştirmek,
- Türkiye'nin en önemli ahşap yat imalatçısı olmak ve ahşap yat gemi mobilyası alanında uzmanlaşmak,
- Mobilya sanayinde Yurtiçi ve yurtdışında kalite ve güvenilirliğini kanıtlamış, taleplere cevap veren marka sektör olmak,
- Kümelenmede branşlaşıp, tedarikçilere ham ürünler pazarlamak,
- Bölgedeki hammaddeye dayanan uzmanlaşma geliştirmek,
- Firmalarda profesyonel yönetimlerin oluşturarak, strateji, yönetim ve kurumsallaşma alanlarında gelişim sağlamak,
- TSO, Üniversite ve Esnaf Sanatkar Odaları bünyesinde sektör oluşumlarının geliştirerek yetkin bir platform kurmak,
- Firmalarda tasarım, Ar-Ge ve ihracat birimlerini kurmaktır.

Proje önerilerinin ardından 3 ortak strateji alanı belirlenerek bu konularda bölgesel paydaşların önerileri derlenmiştir. Bu ortak strateji alanları Ekonomi Bakanlığı tarafından KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi kapsamında da belirlenmiş temalardan seçilmiş, tüm sektörler ve bölgeler için kritik öneme sahip yatay strateji unsurlarıdır: inovasyon, rekabetçilik, uluslararasılaşma/bölgelerarasılaşma (yeni pazarlara açılma).

Bu hususlarda bölgesel paydaşlarca sunulan öneriler aşağıdaki gibidir (öneriler her iki sektör için de geçerlidir):

KARABÜK

Strateji Alanı	Öneriler
İnovasyon	- Firmaların Meslek Odaları işbirliği ile ortak ar-ge oluşturmaları sağlanmalıdır (2) - Firmaların kalite belgelerini almaları teşvik edilmelidir (2) - Firmaların inovatif çalışmalarını destekleyecek mekanizmalar kurulmalı ve ar-ge çalışmalarını desteklemek amacıyla hibe ve destekler sunulmalıdır (4) - Firmalar ar-ge birimlerini oluşturmalı, ar-ge ve inovasyon faaliyetlerine bütçe ayırmaları teşvik edilmelidir (4) - Kamu-sanayi-üniversite işbirliği güçlü şekilde sağlanmalıdır (4) - Metal aksam konusunda ileri seviyede olan Karabük ilinde bu aksamların mobilya sektörüne entegrasyonu sağlanmalıdır - Karabük ilinde bulunan ormanlarda yer alan ağaçların fizibilitesi ile farklı güçlü yanları çıkarılmalıdır - Üniversite bünyesinde sektöre yönelik test merkezleri kurulmalıdır - Yeni teşvik paketi kapsamı doğrultusunda firmalara yatırım danışmanlığı sağlanmalıdır - Mevcut mobilyalara monte edilebilen insan hayatını kolaylaştıracak elektronik aksamlar üzerine yoğunlaşılmalıdır - Sektörle ilgili yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılım sağlanmalıdır - İlde çok zayıf olan firma içi eğitimlere önem verilmelidir - İşletmelerin ar-ge ile ilgili desteklerden haberdar olmaları sağlanmalıdır - Üniversitede öğrenim gören Endüstri Mühendisliği öğrencilerine yenilikçi tasarımlar yaptırılmalı ve bu tasarımlar ödüllendirilmelidir
Rekabetçilik	- Hammadde açısından oldukça zengin bir bölge olmasına ve lojistik açıdan çok iyi durumda olmasına rağmen sektördeki girişimci sayısı destekler vasıtasıyla artırılmalıdır (2) - Hammadde (MDF-Sunta) üretiminin bölgede yapılması teşvik edilmelidir - KOSGEB tarafından sunulan girişimcilik ve işbirliği-güç birliği destekleri sektör bazında kullanılmalıdır - Teknoloji geliştirme ve tasarım konularında firmalar teşvik edilmelidir - İşletmelerin makine parkurlarının modernizasyonu gerçekleştirilmeli ve teknoloji kullanım düzeyleri arttırılmalıdır (3) - Firmalar spesifik ürünler üzerine uzmanlaşmalı ve diğer firmalarla aynı ürünleri imal etmemelidir - Yurtiçi ve yurtdışı fuar gezileri organize edilmeli, firmalar yeni ürünler konusunda bilgilendirilmeli ve ihracat konusunda cesaretlendirilmelidir

	• Özellikle Afrika ve Ortadoğu pazarlarına ihracat için teşvik sağlanmalıdır • Günümüzde stratejik bir önem sahip olan çevre faktörüne duyarlı özellikte ürünler üretilmelidir (2) • Sektör birlikleri kurulmalı ve bu birlikler, kurumlar, üniversite ve firmalar arasındaki iletişimi sağlayarak organize şekilde çalışmalarını hedeflemelidir (2) • İstihdam edilecek nitelikli eleman için bölgede faaliyet gösteren eğitim kurumları ile işbirliği ve iletişimde bulunulmalıdır • Satış elemanlarına gerekli bilgi ve deneyim aktarılmalıdır • İşletmelerde kurumsal yapılara yönelmeli ve aile dışından profesyonel yöneticilerle çalışılmalıdır • Firmalar ve sektörle ilgili birlikler için profesyonel danışmanlık hizmetleri sağlanmalıdır (2) • Tedarik zincirinde bölgede eksik olan oyuncular oluşturulmalıdır • Ortak hammadde alımı konusunda girişimler başlatılmalıdır • Ankara ve İstanbul yol güzergâhlarında büyük showroomlar oluşturulmalıdır (2)
Uluslararasılaşma/ Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Açılma)	• Yurtdışı pazarlar için bölgeden uygun partnerler bularak ortaklıklar kurulmalıdır (4) • İhracat yapabilmek için donanımlı ihracat elemanları yetiştirilmelidir • Yurtdışında sektör araştırılarak hedef ülkede eksik olan üretilmeli ya da ihraç edilmelidir • Kurulacak sektör birlikleri tarafından yurtdışı etkinlikleri takip edilmeli ve gerekliyse geziler düzenlenmelidir (2) • Rekabetçilik ve İnovasyon Çerçeve Programı (CIP) gibi projelerin işletmelerle buluşturulması kolaylaştırılmalıdır • Ülkeler bazında özellikle de Afrika ve Ortadoğu ülkelerinin mobilya tercihleri incelenmelidir (5) • Azerbaycan ve Rusya pazarları aktif biçimde araştırılmalı ayrıca gelişmekte olan Balkan ülkeleri Pazar hacimleri bakımından incelenmelidir • Ülkeler bazında yapılacak pazar araştırmaları ile ağlarını geliştirecek proje ve eğitimler yürütülmelidir (2) • İhracatçı birlikleri tarafından dış ticaret uzmanlığı konusunda teknik destek alınmalıdır • Ekonomi Bakanlığı (İGEME) yurtdışı pazarlar hakkında işletmeleri sıklıkla bilgilendirmelidir • Sektöre hizmet verecek ortak birlik tarafından ülkelerdeki ticari ataşelerle işbirliği geliştirilmelidir • Firmalar tarafından internet ve aktif tanıtım araçları kullanılmalı, internet siteleri yabancı dil seçeneği ile desteklenmelidir (2) • İşletmelerin yurtdışı fuar katılımları desteklenmelidir • Kalite yönetim sistemleri ve belgeleri firmalara çok iyi anlatılmalıdır

- Ürün yelpazesi genişletilmeli ve çeşitlilik artırılmalıdır
- Sektörün ihracattaki en büyük problemi olan hacimli ürünlerdeki boyutları ufaltmak amacıyla yönelik projeler gerçekleştirilmelidir

BARTIN	
Strateji Alanı	Öneriler
İnovasyon	• Tasarım- inovasyon amaçlı çalışanlar yarışmalar düzenlenerek teşvik edilmelidir (2) • Kurulacak ar-ge departmanları için istihdam edilecek personel yetiştirilmeli, yurtiçi yurtdışı fuarlara gönderilerek yeni ürünlerin geliştirilmesi konusunda teşvik edilmelidir (2) • Bölge orman ve ağaç yapısını tanıyan Orman İşletmesi, Orman Fakültesi ve Milli Parklar gibi kuruluşlarla ortak çalışma ile orman ve orman ürünlerinin zenginlikleri değerlendirilmelidir • Ahşap lamine kirişler üretilmeli ve istenilen boy ve ebatlarda temin edilebilmelidir • Dünya sağlık kriterlerine uygun yeni ürünler tasarlanmalıdır • Sektör için faaliyet gösteren birlik ve derneklerle tasarım atölyeleri geliştirilmelidir • Tüketicilere anket ve ürün değerlendirmeler yaptırılarak bir sonraki çalışma için ışık tutması sağlanmalıdır • Özgün tasarımlar yapan atölyelerin desteklenerek yenilik yaratılmalıdır. • Üretimde çalışan ve yeniliği görme kapasitesine sahip elemanları dinleme ve fikirlerine değer verme alışkanlığı edinilmelidir. • Yurtdışındaki başarılı kümelerle işbirliği geliştirilmelidir • Üniversite sanayi işbirliği sağlanmalıdır • Firmalara üretim ve pazarlama alanında destekler verilmelidir • Yenilikçi teknik eleman yetiştirilmesi için gerekli projeler yürütülmelidir • Firmalar yenilik ve ar-ge konularındaki çalışmalarını için bölgedeki kurumlar tarafından desteklenmelidir
Rekabetçilik	• Sektördeki başarılı rol modeller incelenmeli, dünyadaki yönetim sistemleri araştırılarak, iyi ar-ge çalışmaları entegre edilmelidir (3) • Üretim ve pazarlama konularında yurtiçi ve yurtdışında network oluşturulmalıdır • Aynı ürünleri üretmek yerine özgün tasarımlı ürünler üretilmeli, gerekirse tasarım ve fikir atölyeleri kurulmalıdır • Markalaşma çalışmaları gerçekleştirilmelidir • İşletmelerde makine modernizasyonu ile zayıflar azaltılmalıdır • Sektörler için yurtdışından akademisyen ve tasarımcılar panellere davet edilmelidir • Uygun görülen bölgede İhtisas OSB oluşturulmalıdır

	• Sektörel olarak sinerji yaratacak ve firmaların faaliyetlerine destek olacak birlikler kurulmalıdır • Üniversite ile Santez ve TEYDEB projeleri geliştirilmelidir • Bölgesel orman ürünleri envanteri çıkarılmalıdır • Sektörler için faaliyet gösteren kurumlar işbirliği ve iletişim içinde olmalıdır (2) • İnsan kaynağı olarak üniversitelerin ihtiyaç sayısı kadar öğrenci almaya yönelmeli ve eğitimi pratik uygulama olarak sektörde zorunlu stajlarla pekiştirilerek üretimde çalışacak nitelikli ara elemanlar yetiştirilmelidir (4) • Hammaddesi kereste olan ürünlerin geri dönüşümü konusunda bir çalışma yapılmalıdır • Ortak satınalma faaliyetleri ile hammadde temini uygun hale getirilmeli, ortak pazarlama faaliyetleri ile güçlü bir bölgesel kimlik oluşturulmalıdır (2) • Ucuz enerji temini için girişimler başlatılmalıdır (2) • Yurtdışındaki fuarlara ve firmalara ziyaret gerçekleştirilmeli ve lisans altında üretim yapılabilmesi için görüşmeler ayarlanmalıdır (2) • Kalite etiket kuponları ürünlerin üzerinde teşhir edilerek tüketiciye güven verilmelidir (2) • İŞKUR vasıtasıyla gerekli iş gücü desteği hem nitelik hem de finansal olarak sağlanmalıdır • Toplumun kalite anlayışı çeşitli yollarla geliştirilmeli, ekip ve takım çalışması ruhu geliştirilmelidir • Türkiye’de faaliyet gösteren kurumsal ve büyük fabrikaların bölgeye yatırım yapmaları sağlanmalıdır • Firma yönetimlerine yabancı dil bilen, sektör ve pazarlama tecrübesi olan kişiler seçilmelidir
Uluslararasılaşma/ Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Açılma)	• Genel mobilya üretimi yerine gemi mobilyasına ağırlık verilmeli ve uluslararası markalaşma sağlanmalıdır • Bölgede kurulan tersanelerin belli bir süre kapanan alanlar haline gelmeden ayağa kaldırılması için faaliyetler yapılmalıdır • Uluslararası alanda önemli ve geçerli olan kalite yönetim ve belgeleri firmalara çok iyi anlatılmalıdır • Almanya’ya göç etmiş bölge vatandaşların orada edindikleri network ve sermayeden faydalanmaya dönük çalışmalar yapılmalıdır • Odalarda ihracat birimleri oluşturarak küçük işletmeler ihracat için yönlendirilmelidir • Yurtiçi ve yurtdışı sektör fuarlarında ortak tanıtım stantları açılmalı, fuar katılım destekleri artırılarak katılım sağlanmalıdır (4) • İhracat için profesyonel danışmanlık hizmetleri alınmalı, tüm süreç ve maliyetler firmalara anlatılmalı gerekirse ihracat için aracı birimler kurulmalıdır (2) • Bölge firmaları ortaklaşa reklam faaliyeti gerçekleştirmeli, broşür ve

tanıtımlar profesyonel düzeyde hazırlanmalı, ülke geneline ilan ve röportajlar yaptırılmalıdır (4)

- Taklit ürünlerden kaçınılmalı, kaliteli ve maliyette rekabet edebilir ürünler üretilmelidir (3)
- Yeni pazar araştırmalarında doğru bilgiler edinmek için ticari ataşeler vasıtasıyla çalışmalar yapılmalıdır
- Firmalar aile şirketi kimliğinden uzaklaşmalı, yönetimlerde uluslararası düşünen, reklam için para harcayan, yabancı dil bilen ve sektör tecrübesi olan kişiler istihdam edilmelidir (3)

ZONGULDAK

Strateji Alanı

Öneriler

İnovasyon

- Yeni ürünleri tanımak, dünya pazarlarını takip etmek için yurtdışı fuarlara katılım artırılmalı ve bu katılım için destekler sağlanmalıdır (8)
- Yurtdışı ziyaretleri için AB fonlarından destek sağlamak için gerekli proje yazımı eğitimleri alınmalıdır
- Çalışanlar profesyonel danışmanlık hizmetleri alınarak yeniliğe sürekli açık tutulmalıdır (2)
- Üretimde teknolojiye dayalı yeni ve farklı ürünler üretilmeli, ar-ge çalışmaları sürekli hale getirilmelidir (3)
- Sektördeki orman ürünleri trendler takip edilerek yeni pazarlara daha etkin bir şekilde sunulmalıdır
- Müşteri odaklı pazara dönük çalışmalar yapılmalıdır
- Bölge firmaları ve kurumlarında ekip çalışması ruhu geliştirilmelidir (4)
- Firmalar kendi bünyelerinde tasarımcılar istihdam etmeli, kendilerine özgü ürünler üretmeli, bu tasarımları tescillemeli ve yeni tasarımların pazarlamasını etkin şekilde sürdürmelidir (4)
- Üretimden satışa ve müşteriyle iletişime kadar tüm faaliyetlerde teknolojiye dayanarak yararlanılmalıdır
- Üretim kapasitesini artırıcı teknolojik yatırım ve yeniliklere destek verilerek verimlilik artırılmalıdır (8)
- Bilgisayar destekli tasarım konusunda işyerleri eğitilmelidir
- Seri üretim anlayışı geliştirilmeli, belirlenen modeller üzerine geliştirmeler yapılmalıdır (2)
- Üniversite-Sanayi işbirliği güçlendirilmelidir (2)
- Markalaşma yaratılmalıdır (2)
- Rakip bölgelerle ne şekilde rekabet edileceği ve küçük işletmelerin bunu nasıl aşabileceği gösterilmelidir
- Küçük işletmelerin birleşerek büyümesi sağlanmalıdır
- Ar-ge çalışmaları geliştirmek için kalifiye eleman ihtiyacını karşılamak üzere fakültelerde bölümlerde gerekli eğitimin verilmesi

	sağlanmalıdır (2) • Tasarım atölyeleri kurulmalı ve tasarımlarda öncelikler belirlenmelidir (2) • Ulusal ve Uluslararası Pazar araştırmaları yapılmalıdır (4) • Firmalardaki kurumsallaşma problemleri için danışmanlık hizmetleri sağlanmalıdır • Yenilikçi olmak için ar-ge çalışmaları yapacaklara bir birim oluşturulmalıdır (3) • Firmalar, taklitçi üretim metodundan vazgeçerek kendi ürününü geliştirmelidir • Üretimlerde gerekli sertifika ve belgeler için altyapı oluşturulmalıdır • Mobilya sektörü için ürün geliştirme öncesi sosyal antropologlarla çalışılmalıdır • İşletmeler ikinci el makine ithalatı için makul ve mantıklı kurallar dahilinde desteklenmelidir • KOBİler, bölgede faaliyet gösteren Kalkınma Ajansı, Üniversite ve TSO'larla ortak projeler gerçekleştirmelidir • Firmaların belirledikleri markalarının uluslararası pazarda sıkıntı yaşamaması için danışmanlık desteği verilmelidir • İtalya'daki ekonomik kriz yüzünden zora düşen mobilya fabrikaları ve markaları satın alınarak pazara güçlü girilmelidir • Şirketlerdeki beyaz yakalı personele yurtdışında lisan ve/veya uzmanlık eğitimi için destek verilmelidir
Rekabetçilik	• Orman ürünlerinin geri dönüşümü sağlanmalıdır (3) • Maliyet açısından enerji kaynakları sürdürülebilir hale getirilmeli, yenilenebilir enerji kaynakları etkin olarak kullanılmalıdır (2) • Kümelenerek pazara ortak olunmalıdır (2) • Komşu ülkelere yapılacak ihracat için deniz yolu kullanılmalıdır • Firmalar tümünün bir hedefi olması ve bu yolda bir strateji ortaya koymaları gerekmektedir • İşletmeler bölgesel otoritelerin desteği ile kendilerine ait ürün ile markalaşmalı ve farkındalık yaratmalıdır (2) • Pazar gücünü artıracak, dünya ülkelerinin ihtiyaçlarından haberdar olarak hedef pazarları belirlemek için araştırmalar gerçekleştirilmelidir (5) • Rakip işletmelerin faaliyetleri hakkında bilgi edinilmelidir • Küçük ölçekli sanayinin orta ölçekliye dönüşümü sağlanmalıdır (2) • Fuar destekleri artırılmalı ve bürokrasisi azaltılmalıdır (2) • Tasarımcılık geliştirilip yeni model ve çeşit üretimi sağlanmalıdır (4) • Karadeniz ekonomik işbirliği çerçevesinde çalışmalara katılım sağlanmalıdır • Yarı mamül malların standartlara uygunluğu Devlet tarafından kontrol edilerek, ucuz ithal mallar ile ürün kalitesinin düşürülmesinin önüne geçilmesi gereklidir (3)

	• Üretim maliyetlerini etkileyen tüm faktörler devlet tarafından desteklenmelidir (3) • Teknolojik yenilikler takip edilmeli, kaliteli ve özgün malzeme üretimine adapte edilmelidir. • Üretilen özgün tasarımlar en iyi şekilde yurtiçi ve yurtdışındaki sektörel fuarlarda düzenli olarak sergilenmelidir (5) • Rekabet gücünün yüksek olacağı ürün gamı belirlenmeli ve bu alana ağırlık verilmelidir • Eleman ihtiyacı için bölgedeki teknik lise ve yüksek okullarla işbirliği yaparak, kalifiye eleman yetiştirmek ve sayıca yeteri düzeyde ara elamana sahip olunmalıdır (2) • Çeşitli mecralarda başarılı girişimci hikayelerine yer verilerek girişimcilik özendirilmeli ve yayılımı sağlanmalıdır (2) • Firmaların eksik oldukları konularda yetkin danışmanlık hizmetleri almalı ve paydaşlar tarafından bunun için finans desteği verilmelidir • İşletmelerin yönetimlerinde alanlarında uzmanlaşmış kişiler yer almalıdır • Reklam ve pazarlama tanıtımları yapılmalıdır • Verimlilik oranları belirlenmeli ve otomasyona geçiş sağlanmalıdır
Uluslararasılaşma/ Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Açılma)	• Devlet firmaların uluslararası pazarlarda tanıtılmasında destek olmalıdır (2) • Bölge olarak aynı alanda faaliyet gösteren firmaların birleşerek ortak hareket etmeleri gereklidir • Uluslararası firmalarla kolay bağlantı yolları oluşturulmalıdır • Basit, anlaşılır ancak profesyonellere hazırlanmış broşürler hazırlanmalıdır (2) • Firmalarda istihdam edilen personele yabancı dil desteği sağlanmalıdır • İhracatta gümrük destekleri artırılmalıdır • İhracatta KDV destekleri artırılmalıdır • İhracatta yatırım indirimi destekleri artırılmalıdır • Kümelenme konusunda işbirliği sağlanmalıdır (2) • Bölgedeki firmaların büyük firmalara taşeronluk yapması konusunda bölgesel çalışma yapılmalıdır (2) • TSO'lar daha etkin ve uzman hale gelmeli , yurtiçi ve yurtdışı fuar ve geziler yapmalı, gerekirse ikili görüşmeler sağlamalıdır (6) • Bölgeler arası aynı sektörlerde bilgi alışverişi sağlanmalıdır • Hedef bölgelerde ayrıntılı pazar araştırmaları yapılmalıdır (2) • İhracat yapabilecek kapasitedeki firmalara kısa tanıtımlarını içeren katalog desteği verilmelidir • Mobilya sektöründe sanayileşmeye önem verilmelidir • İhracatta yeni pazarlardaki ticaret güvence altına alınmalıdır • Büyük projelerde ortak üretim gücü ile hareket edilmelidir • Yurtdışı pazarları iyi analiz etmek, ihracatçılar birliğinden destek almak (2)

-
- Firmaların ihracat için gümrük personeli veya internet adreslerinden konular hakkında bilgilendirilmesi gereklidir
 - Kümeler arası rekabetçiliği artırmak için ilgili web ağı oluşturulmalıdır
 - Uluslararası ticari bilgiye sahip bir ekip oluşturulmalı ve bu ekibin TOBB ile çalışmasını sağlanmalıdır
 - Firmaların markaları oluşturulmalı ve bu markalar için uluslararası tescillerin yapılmalıdır

İhtiyaç/Sorun Analizi

Sektörlerin rekabet analizleri karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde genel olarak aşağıdaki yorumlar ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirmeler, Ekonomi Bakanlığı tarafından uygulanan KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi’nde belirlenen ortak stratejiler (cross-cutting strategies) kapsamında sınıflandırılarak sunulmuş ve eylem planı da bu doğrultuda hazırlanmıştır. Ortak stratejiler 4 adettir: inovasyon, rekabetçilik, uluslararasılaşma/bölgelerarasılaşma (ulusal ve uluslararası yeni pazarlara giriş) ve küme yönetimidir. İhtiyaç/sorun analizinde incelenen hususlar uygun başlıklar altında değerlendirilmiştir.

İnovasyon

İnovasyon, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin katma değeri yüksek çıktılara dönüştürülmesi sürecidir. 2000’li yıllarla birlikte iş dünyasını sürükleyen en önemli konseptlerden biri olarak popülerliğini artıran inovasyon kavramı önceleri rekabet avantajı sağlayan kritik bir yönetsel yaklaşım iken, günümüz rekabet koşullarında ise işletmelerin piyasalardaki hızlı değişimden olumsuz etkilenmemesi, pazarını koruyabilmeleri ve iş potansiyelinin sürdürülebilirliği için ön şart haline gelmiştir.

Bir yeniliğin “inovasyon” olarak değerlendirilebilmesi için ticarileştirilmesi ve ortaya konulan katma değer ölçülmelidir. Katma değer yaratılmayan hiçbir yenilik başarılı bir inovasyon projesi olarak değerlendirilmemelidir.

İnovasyon günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ve piyasalarda varlıklarını sürdürebilmeleri açısından değerli bir stratejidir. Kümeleri; bölgelerin rekabet güçlerinin geliştirilmesi için açısından belirli bir coğrafi bölgede, belirli bir sektördeki değer zincirinde yer alan firmaların ve destekleyici kurumların ortak akıl ile belirledikleri hedeflere ulaşmak için yaptıkları sürdürülebilir örgütlü faaliyetler olarak değerlendirdiğimizde, küme üyesi firmaların ve kurumların en sıklıkla “inovasyon” hedefinde birleştikleri gözlemlenmektedir. İşletmeler gelecekte de var olmak, pazarlarını korumak hatta geliştirmek, değişen piyasa koşullarını iyi analiz edip bir sonraki

ürünü/hizmeti şekillendirebilmek için inovatif olmak zorundadırlar. Aynı durum değer zincirindeki tüm aktörler için de söz konusudur; arge aktörleri yenilikçi projelerini şekillendirme, ar-ge odaklı işbirlikleri geliştirme, tedarik zinciri aktörleri inovatif seviyelerini geliştirerek maliyet avantajı elde etme, mevcut iş potansiyelini sunduğu yenilikçi çözümlerle geliştirme gibi hedefler taşırlar. Kümelerin doğal aktörleri üniversiteler ve diğer destek kuruluşları ise doğal olarak inovasyon sisteminin en önemli unsurları arasındadır.

Mobilya ve orman ürünleri sektörü saha çalışmaları ve sektör analizleri sürecinde, rekabet analizinin bir unsuru olarak işletmelerin inovasyoncu davranışları ve inovasyona iten nedenler hususunda bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, rekabet analizi için değerlendirilen konular dışında, 4 ana hususta mobilya ve orman ürünleri sektörü değerlendirilmiş, sektör firmaları ve uzmanları tarafından sunulan verilerle, sektörü inovasyona iten nedenler, firma yetenekleri ve inovasyona duyulan ihtiyacın anlaşılabilmesi gibi konularda sektörler için değerlendirmeler yapılmıştır. Bu konular sırasıyla:

İçer Yönelme: Firma içi yetenekler, organizasyon, etkinlik, verimlilik ve piyasanın mecbur bırakmasına gerek kalmadan yenilikçi ve katma değeri yüksek ürün üretilmesi olarak tanımlanır. İçer odaklanmış inovasyoncu firmalar yeni teknoloji ve buluşlar üzerine tasarımlar yapmaya odaklanmışlardır. Bu firmaların felsefesi, mükemmel bir ürün piyasa sunmak ve yeni piyasalar ortaya çıkarmaktır.

Dışer Yönelme: Firmanın piyasadaki gelen (rakipler, müşteriler veya tedarikçiler) sinyalleri takip edip yenilikçi ve katma değeri yüksek ürün üretmesidir. Bu şirketlerin felsefesi, potansiyel pazarı bulunan yenilikçi ürünleri üretmektir.

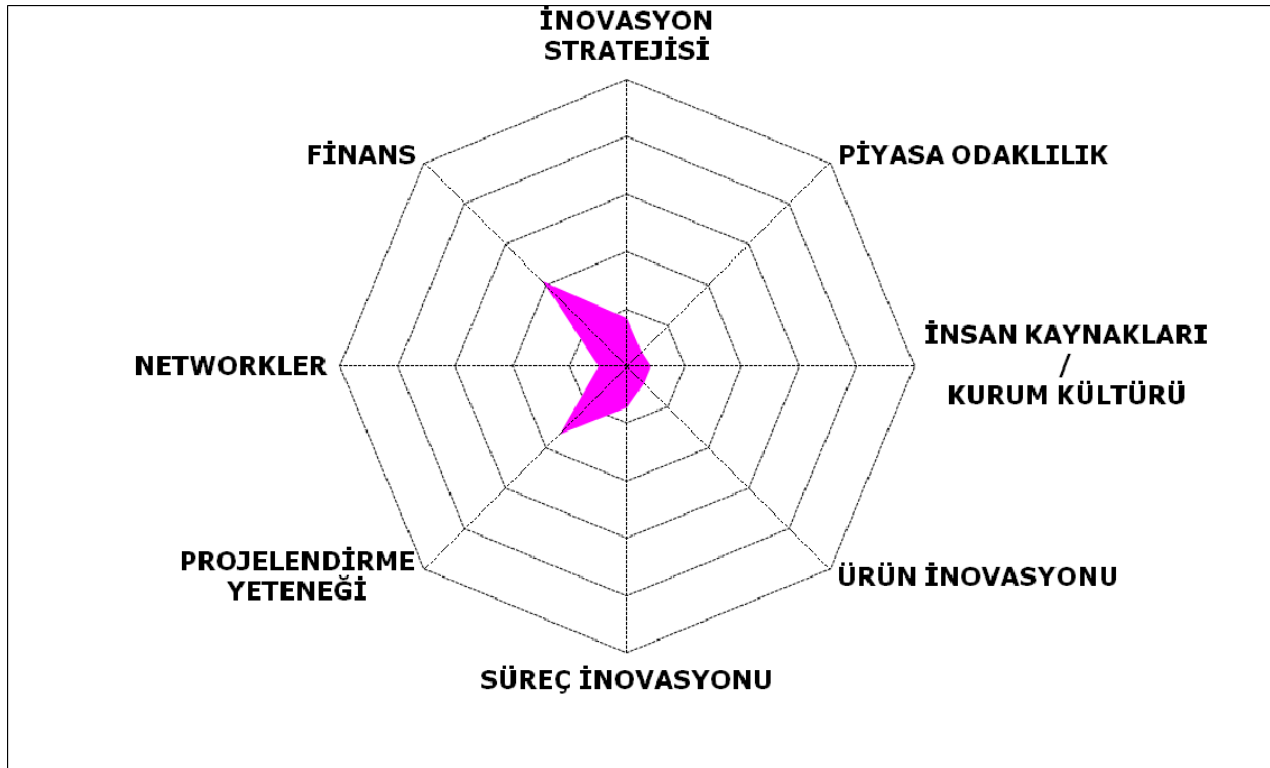
Firma Yetenekleri: Piyasanın sunduğu fırsatları, teknik yenilikler ve başarılı inovasyonlara dönüştürme becerileridir. İnovasyon yetenekleri ve kapasitesi arasındaki fark ise yönetimin açıkça belirlediği vizyon, strateji olmamasına rağmen firma içinde yenilikçi/katma değeri yüksek ürün üretme için yapılan çalışmalar bulunmasıdır.

İtici güçler: Strateji, rakiplerin takibi, bilgi ağlarının işletme yararına kullanımı, ürün ve süreç geliştirme amacıyla tedarik zinciri işbirlikleriniz, piyasa odaklılığınız ve teknoloji/ürün/piyasa konusunda yeni eğilimler firmaları inovasyona iten güçlerdir.

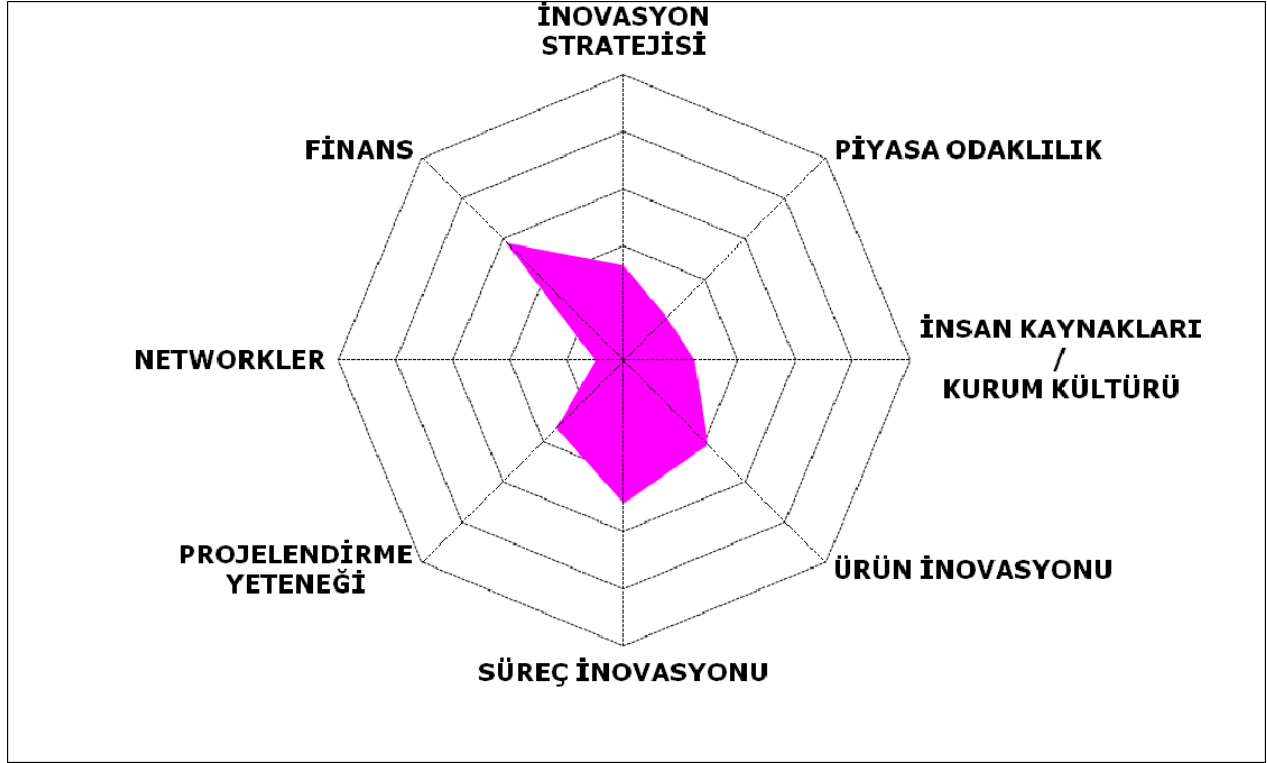
Bu başlıklar kapsamında mobilya ve orman ürünleri sektörü; başta strateji olmak üzere, piyasa odaklı çalışmalar, yenilik için kurum kültürü geliştirme, ürün ve süreç geliştirme faaliyetleri, inovasyon için bilgi ve iletişim ağlarının etkin kullanımı, projelendirme yeteneği ve finans kaynaklarının etkin kullanımı gibi hususlarda incelenmiştir.

Bu çalışma her iki sektörün de inovasyon kapasitesinin yukarıda sayılan unsurları açısından büyük farklılıklar göstermediğini ortaya çıkarmıştır.

ŞEKİL 41: ORMAN ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜ İNOVASYON KAPASİTESİ DEĞERLENDİRMESİ



ŞEKİL 42: MOBİLYA SEKTÖRÜ İNOVASYON KAPASİTESİ DEĞERLENDİRMESİ



Her iki sektör de yenilikçiliğe kapalı, inovasyonu yönetmek için iç yetenekleri sınırlı, piyasadan doğru inovasyon fikirlerini almak için doğru sinyalleri toplama sistemine sahip olmayan, dolayısıyla da inovasyon kapasiteleri düşük sektörlerdir. Bunun yanında altı çizilmesi gereken bir diğer konu da sektörlerin “inovasyon tuzağı” diye tabir edilebilecek, inovasyona duyulan ihtiyacı yeterince algılayamama, değişim ve gelişimin gerekliliğine gerek yönetsel gerek de kurumsal olarak ikna olmama durumuyla karşı karşıya olduklarıdır.

AR-GE YAPISI, SINAİ HAKLAR VE İNOVASYON

Ar-ge ve inovasyon faaliyetleri açısından değerlendirildiğinde orman ürünleri sektöründe herhangi bir girişim ya da tamamlanmış proje bulunmaması dikkat çekicidir. Sektördeki her türlü iyileştirme teknoloji sunucular tarafından sağlanmakta, sektör firmaları

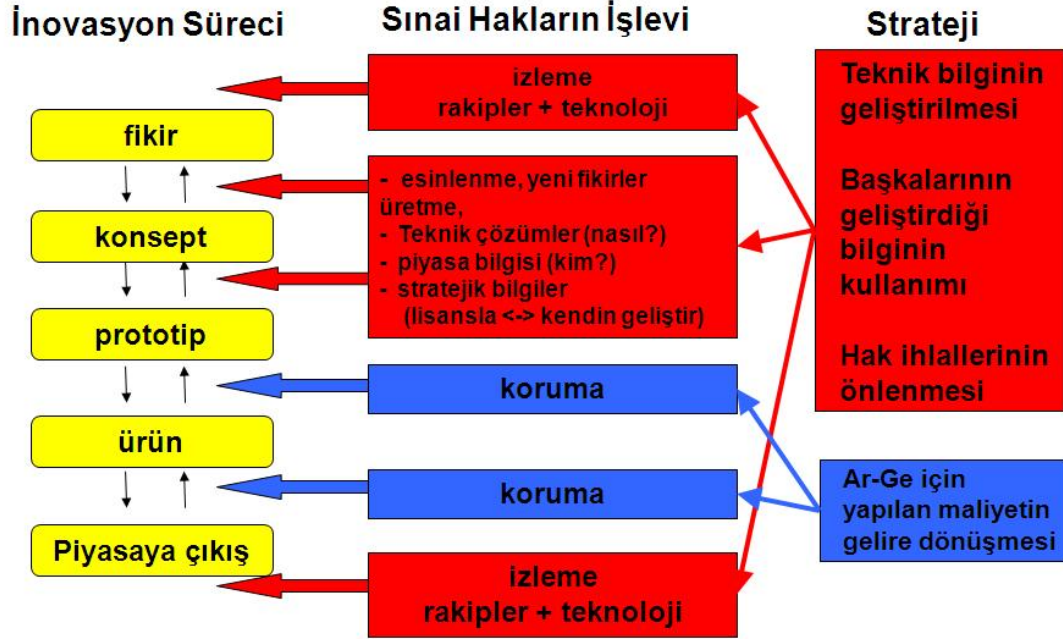
trendleri, teknolojiyi izleme konusunda geri kalmaktadırlar. Sınai haklar performansı en düşük seviyededir. Sınai hak başvurularıyla sonuçlanmasa da ürün veya süreç geliştirme konusunda da faaliyetler en düşük seviyededir.

Mobilya sektörü, ar-ge performansı işletmelerin segmentlerine göre farklılık göstermektedir. Orta büyüklükteki sektör firmaları endüstriyel tasarım konusunda aktif çalışmalar gerçekleştirirken mikro ve küçük büyüklükteki sektör firmaları ise özgün ürün geliştirme konusunda geridedirler. Ürün ya da süreç geliştirme çalışmaları oldukça düşük seviyededir. Estetik ve görsellik odaklı tasarımlar da diğer bölgelerle karşılaştırıldığında oldukça düşük seviyededir. Sektördeki gelişmeleri ve trendleri izleme düzeyi de düşüktür ve sadece orta ölçeklikteki sektör firmaları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Ar-ge yapısı ve inovasyon performansı konusunda her iki sektör için de aşağıdaki ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır:

- Sektörlerde sınai haklar konusunda bilgi ve bilinç geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Sınai hakların sadece koruma yönü değil, ar-ge ve inovasyon projeleri için kritik veri sağlayan bilgi işlevi de etkin kullanılmalıdır. Sınai hakların etkili kullanımı yoluyla hem piyasa, hem teknoloji bilgisi edinilebildiği gibi işletme içi teknik problemlere alternatif çözümler üretilebilir. Bu yolla sınai hakların ihlali de önlenebildiği gibi, yerli ve yabancı sektör liderlerinin de ortaya koydukları yenilikçi projeleri de sektör firmaları tarafından izlenebilir. Bu konuda işletmeler yetenek geliştirmeye, kurum içi kapasite oluşturmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle inovasyon süreci yönetiminde sınai hakların farklı aşamalarda farklı katkılar sunabilmesi imkanı bulunmaktadır.

ŞEKİL 43: İNOVASYON SÜRECİ – SİNAİ HAKLAR İLİŞKİSİ



(Mavi: Koruma İşlevi, Kırmızı: Bilgi İşlevi) İnovasyon süreci yönetiminde profesyonelleşme için her iki sektörde de kurumsal kapasite geliştirilmesi önşarttır.

- Mobilya sektörü gibi estetik ve görselliğin önemli olduğu, bunun yanında fonksiyonellik ve ergonominin de gözetilmesi gereken sektörde endüstriyel tasarım konusunda işletmelerin performansının geliştirilmesi gereklidir. Bu konuda Türkiye’de öne çıkan bölgelerle iletişim geliştirilmesi, başarı hikayelerinin paylaşımı yoluyla öğrenme ve vizyon kazanma sağlanmalıdır.
- Her iki sektörde de gözlemlenen sorunların başında değişim ve gelişimin işletme yöneticilerince yeterince değer görmemesidir. Sadece ekipman ve tezgah iyileştirme yoluyla gelişime açık olan sektörlerde, kısıtlı pazarda faaliyet gösteren sektör firmaları daralan piyasayı ve yeni rakiplerle ortaya çıkan tehditleri doğru yorumlayamamakta, değişen rekabet koşullarına adapte olmak konusunda yavaş davranmaktadırlar. Her iki sektörde de inovasyon ve değişimin işletme yöneticilerine iyi anlatılması, küresel rekabet şartları, hızla yapısı değişen tedarik zincirleri, alternatif sektörler, gelişen piyasalar gibi konularda güncel bilgilerle donatılmalıdırlar.

-
- Bölge işletmelerinin inovasyon kapasiteleri analizinde “inovasyon tuzağı” diye tabir edebileceğimiz, değişime ve yenilenmeye olan ihtiyacın fark edilmemesi gibi bir sorunla karşılaşmıştır. İşletmeler değişen piyasalar ve rekabet koşullarından kısıtlı bir bölgede çalıştıklarından etkilenmeyeceklerini öngörmektedirler. Ancak pazar daralması ve başka bölgelerden rakip işletmelerin bölgeye girmesi gibi gelişmeler nedeniyle orta ve uzun vadede her iki sektörün zaten düşük olan katma değerini daha da düşeceği beklenmektedir. Mobilya ve orman ürünleri üreticilerinin sektörde gelişen trendleri izleyebilmeleri için fuarlara ve benzer sektör buluşmalarına (eşleştirme, konferans, tasarım buluşmaları gibi) aktif katılım sağlamalıdır.
 - Ar-ge faaliyeti oldukça nadir görülen sektörlerde son yıllarda oldukça gelişen ar-ge destekleri, finansal kaynaklar, süreçler ve alternatif destekler konusunda bilgilendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Desteklerin, firmaların ar-ge faaliyetlerine yönlendirilmesinde teşvik edici olacağı öngörülmektedir.

İŞBİRLİĞİ

İnovasyon için işbirliği kritik önem taşımaktadır. Günümüzde işletmelerin hem rutin işlerini yapmaları hem de çok fazla kaynaktan gelen verileri derleyerek yönetim stratejilerini şekillendirmeleri, üretim/süreç iyileştirmeleri yapmaları ya da yeni pazar geliştirme, alternatif sektörlerle ürün verme gibi işletmenin geleceğini şekillendirmeleri gereklidir. Mobilya ve orman ürünleri sektörünün büyük oranda mikro ve küçük ölçekli işletmelerden oluştuğu düşünüldüğünde, bu tür yeteneklerin kurumsal yapıda bulunması oldukça zordur. Üstelik son yıllarda devlet destekleri, küresel piyasalardaki hızlı gelişmeler, iletişim ve ulaşım yapılarının gelişmesiyle pazar yapıları değişmiştir. Müşteri tercihleri, demografik yapıdaki değişiklikler gibi birçok unsur büyük ölçekli işletmelerin bile kendilerini güncel tutmada zorluk yaşadığı bir ortam yaratmıştır. Bu ortamda sektör birlikleri, dernekler/platformlar gibi verileri derleyip süzerek işletme yöneticilerinin karar alma sürecinde kullanılabilir halde sunan kurumların önemini artırmıştır.

Bu gelişmelerin yanında ar-ge ve inovasyon süreçlerinin büyük oranda kurum dışı kaynaklara (tasarımcı, danışman, akademisyen, araştırma merkezi, laboratuvar gibi) bağımlı olması işbirliğinin önemini bir kez daha vurgulamakta, içe kapanık yapıdaki KOBİ'leri dış kaynaklarla çalışmaya itmektedir. Açık inovasyon paradigması gibi yenilik yönetimine yön veren stratejiler, mikro boyutta olsa bile, tüm işletmelerde ar-ge sürecinin tüm aşamalarında dış kaynakları etkin kullanmayı önermektedirler.

İşbirliğinin kritik başarı unsuru olduğu diğer bir konu da kümelenmedir. Son dönemde Ekonomi Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı liderliğinde yürütülen çoğu proje ve girişimde de işbirliğinin önemi vurgulanmakta, bölgesel işbirlikleri ve ağ oluşturma “kümelenme” konsepti altında desteklenmektedir. Ancak TR81 Düzey2 Bölgesindeki orman ürünleri ve mobilya üreticileri ve sektör paydaşları (kurumlar, üniversite-akademi, destek kuruluşları, meslek odaları, ar-ge/tasarım merkezleri) arasında işbirliği seviyesi oldukça düşüktür. Bu durum bölge çalıştaylarında olduğu kadar saha ziyaretlerinde de vurgulanan bir sorundur.

İşbirliği konusunda bölgede tespit edilen sorunlar:

- Bölgede sektör için etkili hizmet sunan, güçlü altyapıya sahip sivil toplum kuruluşu veya platformlara ihtiyaç bulunmaktadır.
- Bölge işletmeleri arasında güçlü bir tedarikçi-müşteri bağı bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeler arası iletişimin geliştirilmesi için çeşitli sosyal etkinlikler ve iletişim ortamları geliştirilmesi gereklidir.
- Kültürel olarak işbirliğine açık olmayan sektör işletmelerinin bu konuda iyi uygulama örnekleri ve elde edilmiş başarılar konusunda Türkiye'deki ilgili sektör yığınlarını/kümelerini yakından tanıma ve işbirliği geliştirme sürecini öğrenmeleri gereklidir.

ÜNİVERSİTE, AKADEMİSYEN YA DA DANIŞMANLA ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ

TR81 Düzey2 Bölgesi mobilya ve orman ürünleri sektörü için ilgili akademik birimlerin yığılaştığı, üniversite, laboratuvar ve akademik çalışmalar açısından oldukça avantajlı bir bölgedir. Ancak gerek işbirliğine açık olmayan kültür, gerekse üniversite ve sanayi arasında bir türlü kurulamayan iletişim gibi nedenlerle hiçbir örnek işbirliği, girişim ya da proje saha çalışmalarında yada bölge çalıştaylarında gözlemlenmemiştir.

Her iki sektörde de akademisyenle çalışma örneği bulunmadığı gibi, bölgede danışmanlık hizmeti sunucusu da çok azdır. İşletmelerin aldığı danışmanlık hizmetleri, orta büyüklükteki mobilya üreticileri dışında, sadece Kalkınma Ajansı desteklerinden yararlanma için proje yazımı hizmetiyle sınırlıdır. İçe yönelmiş işletmeler ve yönetsel sorunlar nedeniyle inovasyon çalışmaları minimum düzeydedir.

Üniversite – akademisyen ve işletmeler arasındaki iletişim yokluğunun ana nedeni beklenti farklılığı olarak öne çıkmaktadır. Akademisyenlerin akademik yükselme beklentilerini gerçekleştirme açısından işletmelerle yürütecekleri pratik projelerin katkısının olmaması demotive edicidir. İşletmelerde gerçekleştirecekleri analizle ortaya koydukları makale/yayın gibi eserler akademik değeri olan uluslararası yayınlarca kabul edilmemektedir. SANTEZ gibi üniversite-sanayi işbirliğini zorunlu kılan fonlar konusunda bilgi düzeyi düşüktür. Desteğe uygun görülmüş SANTEZ projeleri arasında TR81 Düzey2 Bölgesindeki orman ürünleri ve mobilya sektörüne yönelik hiçbir projeye rastlanılmamıştır. (2011 yılı ikinci döneminde desteğe hak kazanmış SANTEZ Başvurularında 2 Karabük Üniversitesi başvurusu bulunmakta, bu başvurular Ankara bölgesindeki işletmelerle gerçekleştirilmiş başvurulardır)

- Bölgede ar-ge destekleri, başvuru ve uygulama süreçleri konusunda seminerler, eğitimler düzenlenmesi, bilgi ve tanıtımın proaktif bir şekilde gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Sadece işletmeler değil akademisyenler ve danışmanların da davet edildiği etkinliklerde iletişim geliştirilmesi imkanı sağlayacak toplantılar ve sosyal etkinliklerin de dahil edilmesi gereklidir.

-
- Bölgede danışmanla çalışma kültürünün yerleştirilmesi için sunulan desteklerde yönetim danışmanlığı hizmetlerinin de teşvik edilmesi, izleme ve değerlendirme sürecinde sadece ana proje öğelerinin değil, yönetim danışmanlığı konusunda da işletmede elde edilen etki değerlendirilmelidir.

İNOVASYONUN FİNANSMANI

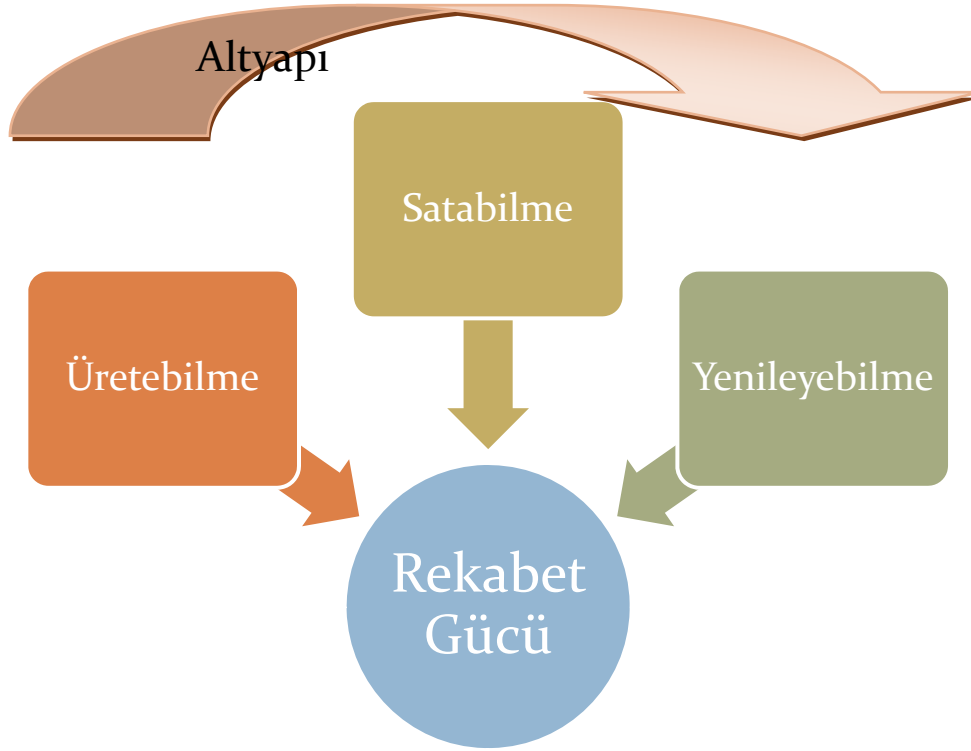
Son yıllarda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı girişimleri başta olmak üzere çeşitli mekanizmalarla ar-ge projelerinin, inovatif girişimlerin ve teknoloji bazlı yeniliklerin finanse edilmesi uygulamaları başlatılmıştır. Bunun yanında AB tarafından sunulan Çerçeve Programları destekleri de sektörel odaklı sunulmaktadır.

- Bölgede yapılan saha çalışmaları ve çalıştaylar Kalkınma Ajansı makine alım desteği dışında hiçbir desteğin kullanılmadığı, bilgilenme düzeyinin çok düşük olduğu, işletmeler ve akademisyenlerin finansman alternatifleri konusunda kendilerine bilgi sağlamakla yükümlü arayüzleri yetersiz buldukları gözlemlenmiştir. Sanayi ve Ticaret Odaları kendilerine iletilen mesajları iletmek dışında sektörlerle yönelik etkinlik yapmamakta, başka bir platform/birlik aracılığıyla da bilgilendirme imkanı kısıtlı olan işletmeler bölgesel fonlar dışında hiçbir destekten yararlanmamaktadırlar. Ancak bu konuda her türlü bilgilendirme, eşleştirme, farkındalık yaratma çalışması için bölgede önemli talep bulunmaktadır.

Rekabetçilik

Rekabet gücünü işletme bazında incelendiğinde işletmenin ulusal ya da uluslararası piyasalarda talep edilen ürün ve hizmetleri üretebilme/satabilme/yenileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bölgesel açıdan değerlendirdiğimizde de belli bir coğrafi bölgede faaliyet gösteren firmaların talep gören ürün/hizmetler ortaya koyabilme yetenekleri rekabetçi güçleri olarak değerlendirilebilir.

ŞEKİL 44: BÖLGESEL REKABET GÜCÜ UNSURLARI



Bölgelerin ekonomik büyümeleri, bölge işletmelerinin rekabetçiliği ve yarattıkları katma değerle ilişkilidir. Katma değer yaratma; kaynakların (insan kaynağı, enerji, ekipman/makine vb) verimli kullanımından, doğru pazara doğru ürünleri sunma gibi birçok unsurla sağlanabilir. Ancak her iki sektörde de rekabetçiliğin geliştirilmesi için doğru yönetim stratejileri belirleyebilme, rekabeti anlama ve yönetme, kurumsallaşma, bölgesel/ulusal ve uluslararası piyasalara ürün sunabilme, sektörden gelen işaretleri doğru yorumlayarak yenilikçi ürün/hizmet sürecine aktarabilme kabiliyeti gibi oldukça kapsamlı bir alanda yetenek geliştirmeye ihtiyaç vardır.

Rekabet konusunda Dünyanın önde gelen stratejistlerinden biri olan Michael Porter, işletmelerin rekabetçi güçlerini aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabeti algılama ve yönetme yetenekleriyle doğru orantılı olduğunu belirtmektedir. Mobilya ve orman ürünleri sektörlerinin bölgesel rekabet gücü de bölgedeki sektör işletmelerinin rekabetçiliğiyle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle bölgesel rekabet gücü açısından değerlendirdiğimizde stratejik yönetim, kurumsallaşma, yeni pazarlara yayılım, talep yaratma ve talebin sürekliliğini sağlayabilme, girdi kaynaklarını etkin kullanabilme konularında eğitim ve danışmanlıklara ihtiyaç duyulmaktadır.

Mobilya ve orman ürünleri sektörünün her ikisi de uluslararası rekabetçilik düzeyi olarak “zayıf” performans sergileyen sektörlerdir. Uluslararası rekabetçilik konsepti incelemesi 5 ana unsur için belirlenmiş 20’nin üzerinde faktör için gerçekleştirilmiş, ancak her iki sektörün de uluslararası rekabet için bu faktörlerin tümüne yakınında ortalamanın altında performans gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ortalama performans gösterilen faktörler ise; orman ürünleri sektöründe hammaddeye ulaşım ve mobilya sektöründe ise devlet destekleri ve teşvikler konusundadır.

Rekabetçilik ortak stratejisi altında yer alan alt faktörler ve bu faktörlere ilişkin ihtiyaç/sorun analizleri de aşağıdaki gibidir:

STRATEJİ – REKABETİ DOĞRU YÖNETEBİLME

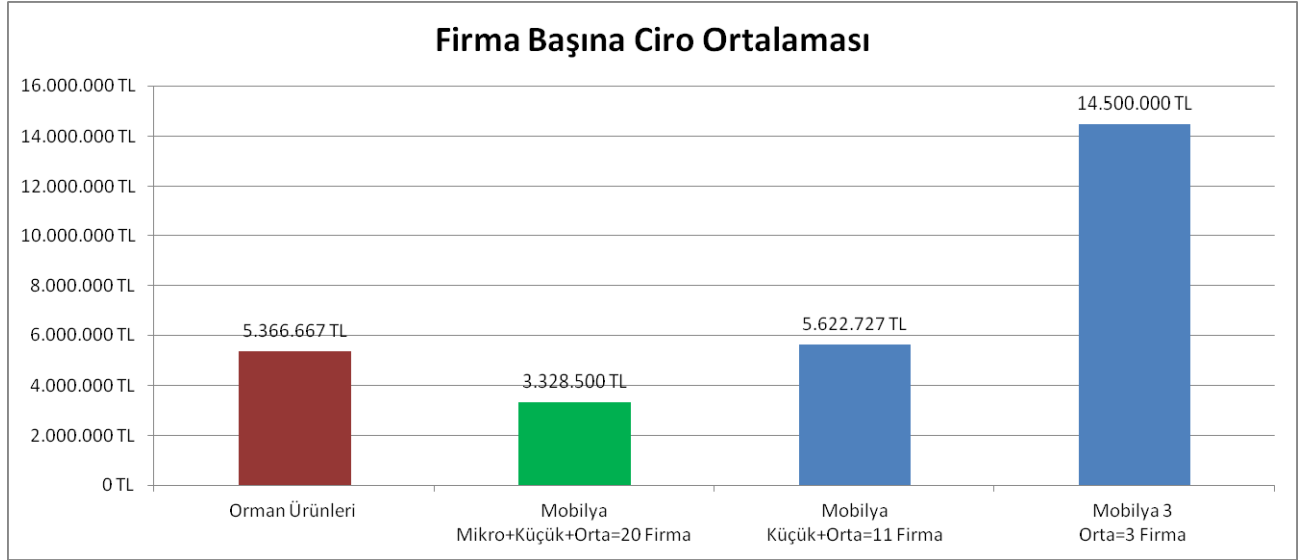
Sektörler için ayrı analizler, saha ve uzman görüşmeleri gerçekleştirilmesine karşın yapısal olarak birbirine çok yakın olan orman ürünleri ve mobilya sektöründe strateji ve vizyoner yönetim konularında benzer sorunlar tespit edilmiştir. Orta büyüklükteki mobilya firmaları hariç; genellikle küçük ölçekli atölye tipi çalışmanın hakim olduğu, dar bir pazarda kısıtlı bir müşteri kitlesine hizmet sunan mobilya üreticileri işletmeleri; orta ve uzun vadeli hedefler belirleme konusunda oldukça zayıftırlar. Bu yönetsel sorunların ana nedenleri arasında güne odaklanmak kadar bölgedeki, ülkedeki ve uluslararası piyasalardaki değişimlerden, gelişmelerden haberdar olmamak, trendleri yakalayamamak

da etkilemektedir. Kısıtlı pazarda ve sürekliliği yakalanamamış iç talep nedeniyle büyümenin finansmanı güçleşmekte, ekipman/tezgah güncelleme dışında iyileştirme gözlemlenmemektedir. Komşu illere iş yapabilmenin önemli bir başarı unsuru olarak değerlendirildiği mobilya atölyelerinde tasarım ve markalaşma gibi ülkemizde oldukça değer gören konseptler gündeme gelmemiştir. Son yıllarda bazı illerin (Kayseri, Bursa ve Gaziantep gibi) yerel ekonomilerinin gelişmesinde katkı sağlayan ve artık her türlü kurum ve kaynakta estetik ve görselliğe dayalı sektörler için katma değer artırmanın en bilinen yolu olarak vurgulanan stratejiler TR81 Düzey 2 Bölgesi işletmelerine yansımadağı gözlemlenmiştir.

Orman ürünleri sektöründe de strateji geliştirme yetenekleri oldukça düşüktür. Örneğin hiçbir işletmede uzun vadeli bir hedef ve bu hedefin gerçekleştirilmesine yönelik somut adımlar, girişimlere rastlanılmamıştır. Üstelik son dönemde gelişen yeni pazar trendleri (örneğin enerji sektöründe orman ürünlerinin kullanılması gibi) veya yurtdışı pazarlardan gelen sinyaller de izlenmemektedir. Orman ürünleri sektörünün mevcut katma değerini korumasının ana nedeni de son yıllarda sektörün en önemli alıcılarından olan inşaat sektöründe, toplu konut, restorasyon gibi faaliyetlerde meydana gelen büyük yükseliştir. Bu olumlu etki, sektör işletmelerinin karlılıklarını sürdürmesini garanti altına almasına rağmen, uzun vadede alternatif piyasa/pazar araştırması gibi faaliyetlerden de alıkoymaktadır.

Aşağıdaki grafik saha çalışmasında görüşme yapılan firmaların cirolarından hazırlanmıştır. Bu firmaların bölgedeki sektör firmalarını temsil etme oranı yüksektir. Görüldüğü üzere mobilya sektörü 3 ayrı segmentte değerlendirilmiştir. Bu segmentler belirlenirken ölçeklendirme ciroya göre yapılmıştır (Mikro < 1.000.000 TL, Küçük 1.000.000 - 5.000.000 TL, Orta 5.000.000 - 25.000.000 TL).

ŞEKİL 45: FİRMA BAŞINA ORTALAMA CİRO RAKAMLARI



Ortalama cirolar açısından değerlendirildiğinde orman ürünleri sektörü öne çıkarken, mikro ölçekteki mobilya firmaları ayıklandığında ortalama ciro büyüklüğü açısından mobilya sektörü öne çıkmaktadır.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen Girişimci Bilgi Sistemi (GBS) projesinin ilk sonuçlarına göre, inşaat sektörü şirketlerin aktiflerinin büyüklüğü ve net satış gelirleri açısından başı çekmesine rağmen, şirketlerin işlerini sürdürmek için dışarıdan temin ettikleri finansmanın aktiflerine olan oranı gösteren kaldırıca bakıldığından yüzde 71’le öne çıkmaktadır. (Türkiye ortalaması yüzde 57’dir.) (Habertürk, 2012) Dolayısıyla inşaat sektörü en fazla borçlanma gerçekleştiren sektördür. Bu durum tedarikçileri de etkilemekte, saha görüşmelerinde sektörde iş yapabilmenin en önemli koşullarından biri olarak ödemeler için uzun vade sunabilme yeteneği verilmektedir. Bu durum mevcut orman ürünleri işletmeleri için katlanılabilir olsa bile, sektöre yeni girişleri engellemekte, girişimci oranının en düşük olduğu sektörlerden biri haline getirmektedir. Yeni rakiplerin ortaya çıkmaması, bölgesel işletmelerin sayıca azalması mevcut işletmeleri yönetsel olarak gelişmeye itmekte, değişim/inovasyon gibi kavramların sektörde telaffuz edilmesini engellemektedir. İthal ürünlerle ortaya çıkan ikame tehdidi, çoğu

işletme tarafından fark edilmemekte, karlılığın düşürülmesi ve vadeli ödeme imkanlarının genişletilmesiyle orta/uzun vadede karlılık azalmaktadır.

- Her iki sektörde de yönetim yetenekleri, vizyoner yaklaşım, uzun vadeli hedef belirleyebilme gibi unsurlarda altyapı gelişimine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Küçük ölçekli atölyelerde üretim yapan ancak büyümeyi finanse etmekte, stratejik kararlar vermekte zorlanan işletmeler için gerek yurtiçi gerek yurtdışından ortaklaşa rekabet/işbirliği/şirket evlilikleri gibi farklı alternatifler konusunda bilgilendirilmesi gereklidir. Bu konuda destekler sunan kamu kurumları ve fon sağlayıcılar ve başarı hikayelerinin, sektör olarak benzer durumların irdelenmesi, tüm soruların cevaplandığı tartışma platformlarında işletme sahiplerinin aydınlatılması gerekmektedir.

REKABET GÜCÜ

Mobilya sektöründe rekabet için kritik unsurlar yığılaşma, tasarım, makine üretim yetkinliği, işgücü maliyeti, hammadde maliyeti, pazara yakınlık ve bölgesel/ulusal markalaşma en önemli rekabet unsurlarıdır. Orman ürünleri sektörü için ise lojistik imkanlar, coğrafi konum ve hammadde kalitesi rekabet için kritik önem taşır. Son yıllarda vadeli ödeme kolaylıkları sağlayarak rekabet avantajı elde etmiş olsalar bile, yeni iş modeli gelişmeleri rekabetçi güçlerini oldukça düşürmektedir. Bu modeller arasında inşaat sektörü için büyük satınalmalar yapan müteahhitlik firmalarının Orman İşletme Şefliklerinden ürünleri kendilerinin alıp işleyerek satması sayılabilir. Niteliksiz işgücü istihdamı ile maliyetlerini en azda tutmaya çalışan, bu yolla karlılığını sürdüren işletmeler, bu durumun sonucu olarak süreç verimliliklerinde düşüşler, üretim kalitesi sorunları yaşamaktadır. İşgücü niteliğinden kaynaklanan problemler mobilya üreticileri için de söz konusudur. Bu problemler iller arası önemli farklılık göstermemektedir.

Rekabet gücü konusunda orta ölçekteki mobilya işletmelerinin mikro-küçük ölçekli işletmelerden daha iyi performans gösterdiklerinin ayrıca vurgulanması gerekmektedir.

Bu işletmelerin ürün gruplarında uzmanlaştıkları ve ihracata dayalı bir büyüme sağlayabildikleri gözlemlenmiştir. Bu tür işletmelerin rekabet alanları bölgeyle sınırlı değildir. Örneğin lojistik imkanlar ve coğrafi konum gibi şartlar diğer işletmeler için (orman ürünleri üreticileri de dahil olmak üzere) avantaj iken, bölge dışı çalışanlar için yüksek nakliye ücretleri, limanın konteyner taşımacılığına uygun olmaması gibi nedenlerle dezavantajlı hale gelmektedir.

Rekabet gücü konusunda ihtiyaçlar ana başlıklar halinde derlendiğinde:

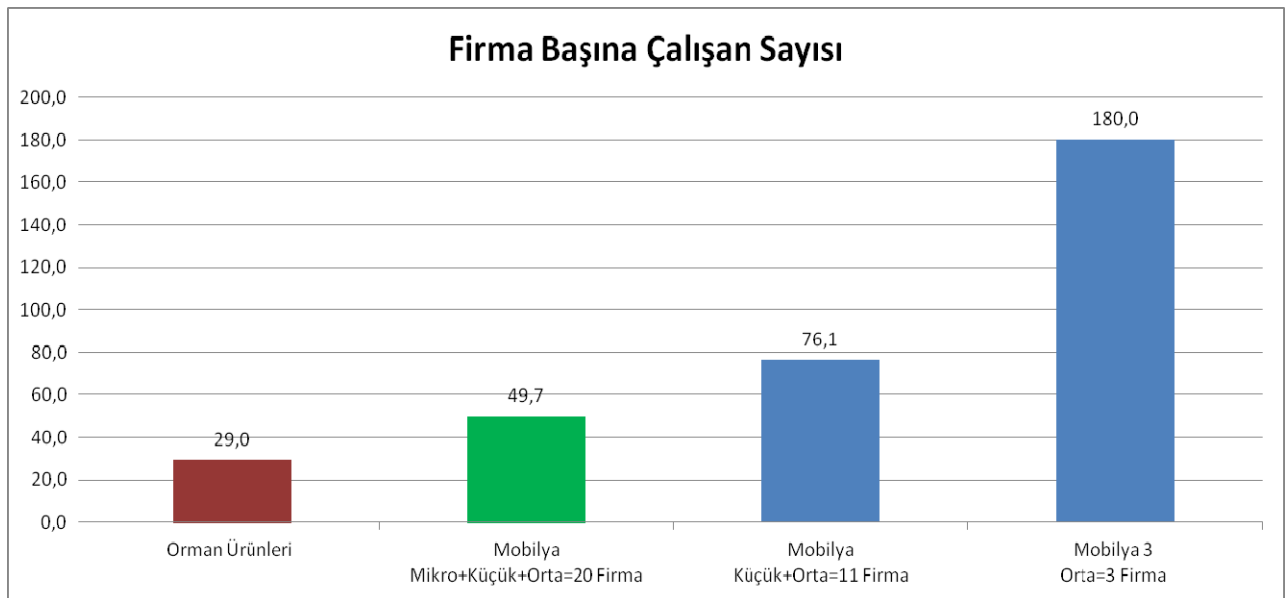
- Her iki sektördeki işletmelerin yeni pazarlara açılma, bayi ağı geliştirme, tanıtım ve markalaşma konusunda bilgilendirilmesi ve pratik yöntemler konusunda eğitim almaları gerekmektedir. Özellikle daralan pazar, bölgede proaktif tanıtım/pazarlama yöntemleriyle müşteri portföyü geliştiren diğer bölge firmaları, internet üzerinden alışveriş gibi son dönemde gelişen trendleri anlayıp daha iyi hazır olmak, yeni pazarlara açılma ve bu süreçte uygulanması gereken doğru stratejiler konusunda bilgilenmelidirler.
- Doğru pazara doğru stratejilerle girmek konusunda danışmanlık firmaları tarafından halihazırda sunulan hizmetlerin bölge firmalarınca da kullanılmasının teşvik edilmesi, pazar araştırması gibi hizmetlerin yenilikçilik konusundaki destekler için ön şart haline gelmesi gereklidir. İşletmelerin hangi pazarda ne tür ürünlere ihtiyaç duyulduğu, hangi bölgeye ne tür bir yöntemle (bayi anlaşması, direkt satış, webden satış vs) belirlemesi gerektiği ve demografik yapının hangi yönde ilerlediği gibi bilgileri profesyonel bir kurumdan edinmesi gerekmektedir. Bu durum orman ürünleri sektörü için de geçerlidir. Sektör firmaları özellikle kentsel dönüşümün oldukça gündemde olduğu bir dönemde, iyi potansiyele sahip pazarları öngörebilmesi ve zaten kısıtlı olan kaynaklarını doğru pazara yönlendirmesi kritik önem taşımaktadır.

KURUMSALLIK VE İNSAN KAYNAĞI

TR81 Düzey2 Bölgesindeki orman ürünleri sektörü kadar mobilya sektörü de kurumsallaşma düzeyinin oldukça düşük olduğu, insan kaynakları yönetimine ilişkin en temel yöntemlerin bile uygulanmadığı küçük-mikro düzeyde işletmelerin hakim olduğu bir yığındır.

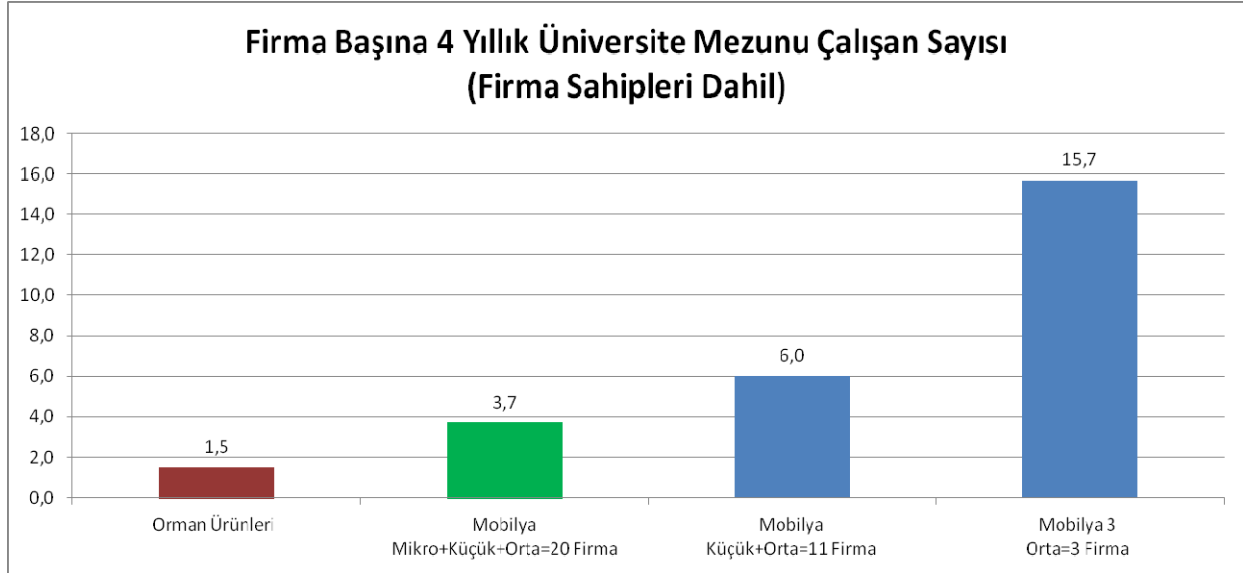
Kurumsallaşma sorunlarının ana kaynaklarından biri de insan kaynağı istihdamı konusundaki problemlerdir. Sektör düşük ücretle çalışılan, nitelikli personel istihdamının en alt seviyede olduğu, görev tanımlarının belirsiz olduğu, insan kaynakları yönetimi konusunda en temel uygulamaların bile (motivasyon, takdir etme vs) uygulanmadığı işletmelerden oluşmaktadır. Her iki sektörde de insan kaynağına ulaşım problemi bulunmamakta, ancak işletme yöneticileri kurumsallaşamama dolayısıyla sistem kuramadıkları, personel niteliğinin düşüklüğünden dolayı da yetki ve sorumlulukları çalışanlara devretmekte sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Sektörlerde zorunlu olan işçi sağlığı ve iş güvenliği dışında hiçbir eğitime katılım sağlanılmadığı da saha çalışmalarında gözlemlenmiştir.

ŞEKİL 46: FİRMA BAŞINA ORTALAMA ÇALIŞAN SAYISI



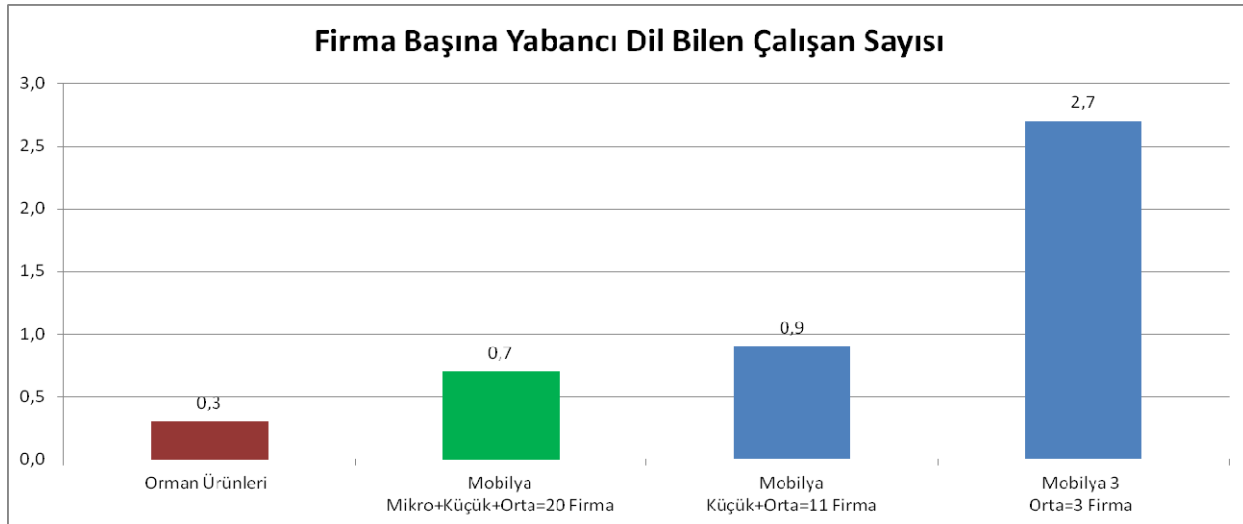
Ciro büyüklüğü konusunda mobilya sektörü ortalamasının üzerine çıkan orman ürünleri sektörü istihdam yaratma konusunda diğer sektörün gerisinde kalmaktadır. Nitelikli personel istihdamı konusunda da durum aynıdır:

ŞEKİL 47: FİRMA BAŞINA 4 YILLIK ÜNİVERSİTE MEZUNU ORTALAMA ÇALIŞAN SAYISI



Yukarıdaki grafikte orta ölçekli mobilya firmalarının nitelikli istihdam yaratma konusunda incelenen tüm segmentlerin üzerinde potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yabancı dil bilen personel istihdamında da bu segment diğerlerinin önündedir.

ŞEKİL 48: FİRMA BAŞINA YABANCI DİL BİLEN ÇALIŞAN SAYISI ORTALAMASI



-
- TR81 Düzey2 Bölgesindeki orman ürünleri ve mobilya sektörünün kurumsallaşma konusunda yöneticilere yönelik vizyon eğitimlerini takip eden bir iyileştirme sürecine yönlendirilmeleri gereklidir. Bu amaçla erişilebilirliği oldukça yüksek olan aile şirketlerinin yönetimi, kurumsallaşma, kurumsal kimlik geliştirme gibi eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu eğitimlerin firmalara etkilerini artırabilmek için eğitimlerin işletme içi danışmanlık seanslarıyla desteklenmesi, işbaşı uygulamaların da içerildiği önemli bir kurumsallaşma projesinin başlatılması gereklidir.
 - Kalite belgelendirmesi her iki sektör için de yaygın değildir. Mevcut durumda iş yapmak için önşart olmadığından hiçbir işletmenin kalite belgelendirmesine yönelmediği, orta/uzun vadede bile bu tür planlar yapmadıkları gözlemlenmiştir. Kalite belgeleri kurumsallaşma sürecinde işletmeler için önemli bir doküman etme ve destek olarak değerlendirilebileceğinden bölgede kalite belgelendirilmesinin özendirilmesine yönelik tanıtımlar, bilgilendirmeler gerçekleştirilmesi kurumsallaşma sürecindeki KOBİ'lerin belgelendirme işlemlerinin farklı kaynaklarca (örneğin KOSGEB) teşvik edildiğinin daha iyi duyurulması gerekmektedir.
 - İnsan kaynakları yönetimi, iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi gibi eğitimlerin bölgede daha sık düzenlenmesi ve özellikle sektöre yönelik örneklerle desteklenmiş, özel tasarlanmış içerikle (atölye tipi ya da mikro boyuttaki işletmeler için) sunulması her iki sektör için de faydalı olacaktır.
 - Saha çalışmalarında her iki sektörde de hiçbir işletmede iş planına rastlanılmamıştır. İş planları işletmeler için değişimin ve büyümenin yönetilmesi, mali ve idari durumun kontrol altında tutulması ve işletmeyi potansiyel finansörlere, destek sunuculara tanıtması açısından önemli dokümanlardır. Üstelik bu dokümanların hazırlanması, işletmenin bireysel olarak durum analizi yapması, farklı durumlara ve gelişmelere ne ölçüde hazır olduğunu yazılı olarak da ortaya koyması açısından önemlidir. İş planı hazırlamak konusu sadece girişimciler için bir gereklilik gibi görünse de Avrupa Birliği destekleri de dahil çoğu fonda önşart

olarak sunulmakta, işletmelerin yürüttükleri ar-ge ve yenilikçi projelerini finanse etmelerinde yönetsel profesyonelliklerine dair bir gösterge olarak değerlendirilip finanse edilme potansiyellerini artırmaktadır. İş planı konusunda özellikle orman ürünleri işletmelerinin tümünün, mobilya sektöründe ise mikro-küçük ölçekli işletmelerin desteklenmesi gereklidir.

GİRDİ YÖNETİMİ

Rekabet analizinde gerçekleştirilen girdi analizlerinde sektörler için kritik girdiler olan hammadde, malzeme, ekipman ve teknolojiler, bu girdilere ulaşım konusunda yaşanan problemler ve verimlilik konusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerdeki tespitler özellikle mobilya sektörü değer zincirinin bölgeye bağımlı olmadığı, işletmeler arası tedarikçi-müşteri iletişimi bulunmadığı gibi TR81 Düzey2 Bölgesinde iş yapmanın özellikle girdiye ulaşım bakımından dezavantaj yarattığı belirlenmiştir. Büyük ölçekli satın almaları İnegöl, Kastamonu gibi bölgelerden gerçekleştiren mobilya firmaları MDF, sunta gibi temel malzemelere bölgeden ulaşma konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Makine ve ekipman konusunda da, özellikle son yıllarda büyük yatırımlar yapılan CNC tezgahları gibi temel teknolojiler için, bölgede distribütör, bakım/onarım sunucusu bulunmaması mobilya atölyelerinin problemleri arasında yer almaktadır.

- Girdi koşulları incelendiğinde bölgede faaliyet gösterme avantajı yoktur ancak hedef pazarları TR81 ile sınırlı olduğundan pazara yakınlık bu firmaların faaliyetini sürdürmesini sağlamaktadır. Özellikle mobilya sektöründe değer zinciri oldukça zayıf, bölge içi bağlar yok denecek kadar azdır. İşletmeler, girdilerinin tümüne yakınıni bölge dışı kaynaklardan sağlamaktadırlar. Müşteri/distribütör konusunda orta büyüklükteki mobilya sektörü işletmeleri bölge içi ağlara ihtiyaç duymamaktadır. Bu tür işletmelerin bölgeye bağımlılığı en az düzeydedir. Mikro ve küçük boyuttaki mobilya üreticilerinin (mutfak, tablalı mobilya, mobilya tamir/bakımı vs) ise tüm satışı bölgededir ancak direkt müşteriye çalışıldığından sektör ağ yapısını daha fazla kuvvetlenmemektedir. Sektör firmalarının bölgeye

bağımlılığı artırmak, bölge içi sinerji yaratmak ve sektörün kuvvetli bir değer zinciri yapısı sayesinde yeni girişimciler/yatırımcılar için daha çekici hale gelmesi için yatırımcı araştırması, yatırım planlaması çalışmalarında özellikle mobilya sektörü için bölgedeki değer zincirini geliştirecek unsurların tercih edilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar arasında MDF ve sunta üreticileri, bu üreticilerin bölgesel distribütörleri, CNC bakım/onarım hizmeti sunucuları, mobilya aksesuarı üreticileri, yan ürün sağlayıcıları (tutkal, boya) öncelikle gelmektedir.

- Mobilya sektörü hammadde açısından da yeterli değildir. Yıllık hammadde ihtiyacının yaklaşık % 40'ı ithal edilmektedir. Mobilya üretiminde hammadde komşu kuzey ülkelerle birlikte Afrika, Amerika ve Asya Pasifik ülkelerinden karşılanmaktadır. Sektörde ithal malzemeleri ikame etmek için alternatif yerel malzeme kullanımı geliştirilmelidir. Bu amaçla bölge firmalarının Türkiye'de üretilen alternatif malzemeler kullanarak yeni *tasarımlar* geliştirmesine yönelik destekler sunulmalıdır.

TALEP

Orman ürünleri ve mobilya sektörü satışlar ve hedef pazar olarak iç talep konusunda ayrıışmaktadır. Orman ürünleri üreticileri işledikleri ürünleri daha çok bölge dışına ve inşaat projelerine göndermektedirler. Sektörde devlet alımları geçmişe oranla azalmıştır ve %30 civarındadır. Devlet alımları arasında TTK önemli yer tutmaktayken özel sektörde inşaat sektörü ana müşteridir. Mobilya üreticileri ise iç talep konusunda iki ayrı grup olarak değerlendirilmelidir. Orta büyüklükteki işletmeler bölge dışı çalışmakta, bayi ağları ve pazarlama kanalları vasıtasıyla Türkiye'nin her bölgesine satış yapma yeteneğine sahipken, mikro-küçük ölçekli atölyeler sadece TR81 Düzey2 Bölgesinde, çoğu zaman sadece bulundukları ile iş yapan firmalardır. Mobilya sektöründe devlet alımları kısıtlı bir pazardır, ancak bölgede DMO tedarikçisi olarak ofis mobilyaları alanında devlete satış yapan firmalar bulunmaktadır. Orta büyüklükte ve kurumsallaşmış mobilya firmalarının azlığı iç talep konusunda mobilya sektörünün genel ortalamasını, kalitesiz ithalat ürünleri tehdidi altındaki orman ürünleri sektörü kadar düşürmüştür. Orman ürünleri sektörü iç

talebi sürekliliği inşaat sektörüne oldukça fazla bağlıdır ve önümüzdeki yıllarda kentsel dönüşüm projeleri, spesifik restorasyon ve modernize etme çalışmaları nedeniyle iç talebin sürekliliği konusunda sorun beklenmemektedir. Mobilya sektöründe ise iç talebin sürekliliği problemi mikro-küçük ölçekli işletmeler için önemli bir sorunken, orta ölçekli ve markalaşma konusunda ciddi çalışmaları olan işletmeler için söz konusu değildir. Atölye tipi işletmeler talebin sürekliliğini sağlayamadıkları için büyüme ve kurumsallaşma gibi konulara yatırım yapamamaktadırlar. Sektördeki en önemli iyileştirmeler, teknoloji/ekipman alımlarından ibarettir. (CNC tezgah alımı) Bu konuda sektöre hareketlilik Kalkınma Ajansı destekleri sayesinde gelmiştir. Ancak tezgah yatırımlarına rağmen talebin sürdürülebilirliği sorunu ortadan kalkmamakta, üstelik bölge içinde çalışan işletmeler bölge dışından gelen markalaşmış sektör firmalarıyla rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar.

İhracat konusunda ise orman ürünleri sektörü hiçbir faaliyet göstermemektedir. Mobilya sektörü diğer unsurlarda olduğu gibi iki ayrı segment olarak değerlendirilmelidir; orta büyüklükteki işletmeler mevcut durumda 18 ülkeye ihracat yapmaktadırlar. Atölye tipli ve mikro/küçük ölçekli işletmelerde ihracat konusunda ciddi hazırlıklar bulunmamakta, orta/uzun vadede ihracat hedefi de ortaya konulmamaktadır.

Talep sadece sürekliliği ile işletmelerin varlığını sürdürmelerini garantilemez, niteliği ile de sektörler için değişim/iyileştirme ve rekabetçi gücü geliştirme sinyalleri verir. Ancak her iki sektörde de müşteriler tarafından yönlendirilmiş bir inovasyon projesi, süreç iyileştirme, iş modeli geliştirme gibi hiçbir örneğe rastlanılmamıştır. Bu konuda istisnalar mobilya sektöründe orta büyüklükteki bazı işletmelerde gözlemlenmiştir, ancak kısıtlıdır. CRM ve diğer profesyonel müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri sadece bu şirketlerde vardır, üstelik oldukça yeni girişimlerdir. İki sektörde de müşteri ilişkileri yönetimi sadece şikayetlerin değerlendirilmesi şeklindedir.

- Her iki sektörde de talebin sürekliliğinin garanti altına alınması işletmelerin büyüme ve kurumsallaşmayı finanse etmeleri için ön şarttır. Mobilya sektöründe (atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerde) bu hususta nitelikli yatırımlar yapan

işletmelere rastlanılmamıştır. Mevcut pazarın küçülmesi dikkat çekmesine rağmen müşteri portföyünün geliştirilmesine yönelik çalışma gerçekleştirme oranı düşüktür. Bu nedenle hem TR81 Düzey2 Bölgesindeki müşteri portföyünün geliştirilmesi, hem de diğer bölgelerdeki müşteri potansiyelinin değerlendirilmesi amacıyla işletmelerin tanıtım, reklam, bayi ve showroom açma gibi desteklerden daha iyi haberdar edilmeleri gereklidir.

- Tanıtım ve pazarlama fonksiyonu her iki sektörde yerleşmemiş fonksiyonlardır. Bu konuda nitelikli personel istihdamı işletmeler için cazip gelmemektedir. Daha önce de sektörde denenmiş olan ortak tanıtım hizmeti alımı (çoğu şirketin web sitesi sadece iş kartı şeklindedir, ürün portföyü, kurumsal bilgiler, referanslar gibi bilgiler yer almamaktadır), ortak pazarlama birimi gibi alternatif çözümler konusunda bilgilendirilmeleri önemlidir. Kısıtlı kaynaklarla, gerçekleştirilmekten çekinilen pazarlama birimi kurma gibi yatırımların işletme başına düşen yükü azaltılarak nitelikli ve profesyonel hizmet alınması özendirilmelidir.
- Kıyaslama (benchmarking) gibi yöntemler kullanılarak Türkiye’de yada Avrupa’da eşlenik sektör yığınları ve firmalar arasında yönetim performansı, yenilikçilik ve ar-geye yatırım konusundaki problemlerini daha iyi gözlemleme fırsatı sunulmalıdır. Kıyaslama yöntemi sadece firmalar için değil STK’lar ve bölgesel otoriteler için de önemli yönetim ipuçları verecek bir yöntemdir. Doğru bir kıyaslama uygulanabilmesi için birtakım performans ölçütlerinin belirlenmesi ve belli bir süre için TR81 Düzey2 Bölgesindeki mobilya ve orman ürünleri üreticilerinin bu performans kriterlerini karşılama düzeyi gözlemlenmelidir. Böyle bir çalışmada kullanabilecek performans kriterleri çeşitli kaynaklardan temin edilebilir. Örneğin Avrupa Birliği tarafından desteklenen Cluster Excellence projesi tarafından ortaya konulan sektör kümelerinin (yada ağların veya yığınların) kıyaslanması için geliştirilen kıyaslama kriterleri (Lämmer-Gamp, Köcker, Gerd/Christensen, & Alslev, Clusters Are Individuals. Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence, 2011)olabileceği gibi sektörel olarak özel tespit edilmiş kriterler de kullanılabilir. Bu noktada, her iki sektör için de

sektörün dinamiklerine hakim, ulusal ve uluslararası rakipleri ve yapılarını iyi analiz etmiş bir STK'nın varlığı önem kazanmaktadır. Bu tür bir kıyaslama çalışması için kritik arayüz/uygulama mekanizması sektör birliği/platform yada STKdır. Bölgede bu tür yapılanmalar bulunmadığından ulusal STK'lara üyeliğin desteklenmesi gerekmektedir.

GİRİŞİMCİLİK

Orman ürünleri ve mobilya sektörü saha çalışmalarında sorgulanan unsurlardan biri de sektöre yeni giriş oranı, bu işletmelerce yaratılan rekabet ve bu rekabetin mevcut işletmelere etkisi gibi hususlardır.

Girişimcilik, hem istihdam yaratma hem de mevcut sektörü hareketlendirme, girişimci tarafından ortaya konulacak yenilikçi metot, sistem ve süreçler yoluyla da inovatif faaliyetlerin gelişmesi, sektörün değer zincirinin kuvvetlenmesi gibi birçok hususta önemlidir ve bölgelerin rekabetçi güçlerinin gelişmesi açısından kritik önem taşır. Girişimciler, büyük ekonomilerin yenilikçi lokomotifleri olarak değerlendirilirler. Bunun nedeni, girişimcinin risk alma ve yenilikçi çözüm üretme, sektörde mevcut problemleri çözen, maliyetleri azaltan, girdi verimini artıran yöntemler kullanmak yoluyla yarattığı katma değerdir. Nitelikli girişimciler eğitimleri ve farklı sektörlerdeki deneyimlerini de taşıyarak sinerji yaratırlar.

TR81 Düzey2 Bölgesinde özellikle mobilya ve orman ürünleri sektörünün yeni girişimcilerin tercih etmediği sektörler olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda bir gösterge de ticaret ve sanayi odaları tarafından yürütülen girişimci eğitimleri projelerinde bu sektörlerin girişimciler tarafından en az tercih edilen sektörler arasında yer almasıdır. Dolayısıyla her iki sektör de yeni girişimcilerin/yatırımcıların tehdidi altında değildir. Bu durum mevcut işletmeler için pazarı koruma gibi bir avantaj yaratsa da rekabetçilik açısından yenilenme/gelişme/maliyetleri düşürmeye ihtiyacı fark etmeyi engellemesi, ertelemesi gibi yönlerden dezavantaj yaratmaktadır. Sektörlerin mevcut durumda yatırımcılar ve girişimciler için tercih edilmemesi, katma değer düşüklüğünün de bir

göstergesidir. Orman ürünleri sektöründe uzun ödeme vadeleriyle çalışmak gibi stratejilerle ayakta kalan işletmeler, bunu güçlü finansal yapılarına borçludurlar. Bu durum çoğu işletmenin sektörden ayrılmasına neden olmuştur. Dolayısıyla mali olarak güçlü bir yapıya sahip olmayan işletmeler için de bu sektör çekici değildir.

- Sektöre yeni girecek girişimcilerle yaratılacak sinerjiden faydalanılabilmesi için girişimcilerin sektöre yönlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu girişimcilerin düşük olan bölgesel pazar hacminden etkilenmemesi ve ulusal pazara hitap ederek daha karlı çalışabilmeleri için ihtiyaç duyulan kurumsallık seviyesinin yakalanması amacıyla eğitim ve danışmanlıklar başta olmak üzere desteklenmeleri gerekmektedir.
- Girişimcilerin inovatif projeler üzerine sektöre giriş yapmalarını özendirmek amacıyla yeni mezunlara, yüksek lisans ve doktora çalışanlara yönelik olarak sunulan destekleri takip ederek bu tür proje sahiplerine projelerini bölgede uygulamaları yönünde tanıtım ve bilgilendirme gerçekleştirmek önerilmektedir.

Uluslararasılaşma/Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Açılma)

Daha önceki başlıklar altında irdelenen rekabetçilik ve inovasyon gibi hususların tümü pazarlayabilme/ticarileştirebilme ekseninde değer kazanan hususlardır. İşletmelerce uygulanacak yetenek/nitelik geliştirme çalışması işletmeye yeni pazarlara açılma, katma değer artırma gibi faydalar sağlamıyorsa anlamsız kalmaktadır. Ülkemizdeki çoğu KOBİ desteği (örneğin sınai haklar desteği, proje-araştırma desteği, ar-ge desteği sistemleri) işletmenin katma değer yaratımına ve ihracat etme yeteneğini geliştirmeye katkısı yönünün iyi öngörülememesi/planlanmaması nedeniyle ticarileştirilememiş projelerle sonuçlanmaktadır.

Bu duruma örnek olarak sınai haklar verilebilir. Türkiye patent/marka ya da endüstriyel tasarım başvuru sayılarının Avrupa'daki ülkelere göre daha hızla arttığı bir ülkedir. Özellikle marka başvurusu konusunda Avrupa'nın en yüksek performans gösteren ülkesi olunmasına karşın, değerli marka yaratma, mevcut markaların uluslararası piyasalarda

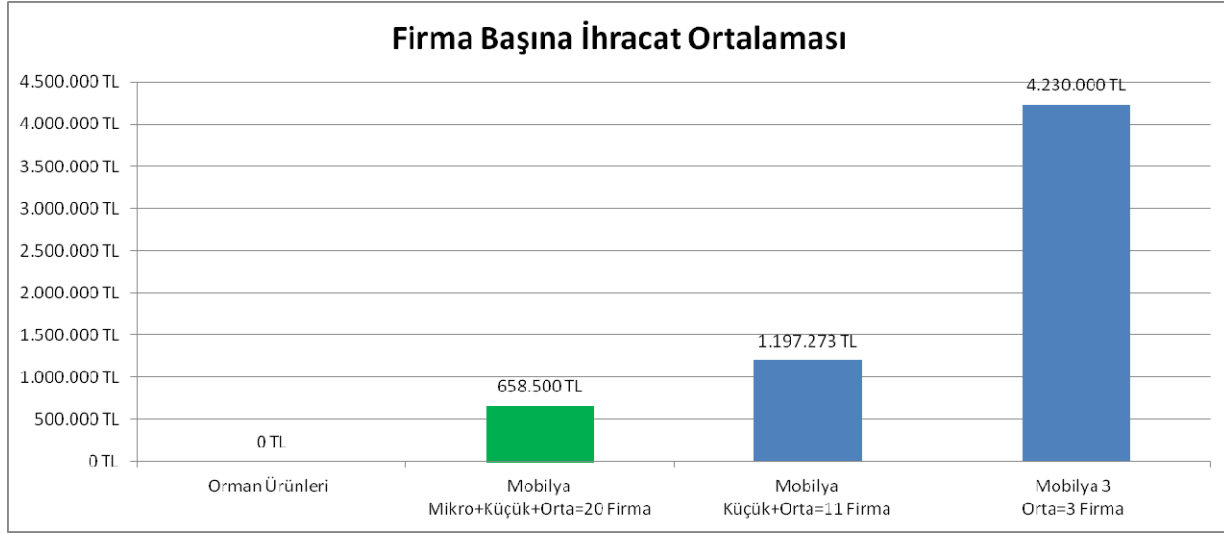
rakipleri kadar bilinirliğe sahip olmaması gibi nedenlerle Türk markaları değerli markalar arasında yer alamamaktadır. (SULUK, Ne Olacak Bu Patent İşi?, 2012)

2023 Türkiye İhracat Stratejisi vizyonu 2023 yılında 500 milyar USD ihracat yaparak Türkiye'yi Dünya ticaretinde lider ülkeler arasına sokmaktır. Bu vizyon ihracatın hem ülke ekonomisine ve refahına etkisi, hem de daha büyük bir sahada, global bir pazarda rekabet etmek zorunda kalan şirketlerin diğerlerine göre rekabetçi yetenek geliştirme avantajına sahip olmaları ve bu durumun sektördeki diğer işletmeler için de standartların yükselmesi gibi koşullar yaratması nedeniyle genel bir iyileştirmeyi sürüklemesi, dolayısıyla ileri teknoloji kullanımı, ar-ge ve inovasyon gibi faaliyetleri tetikleyeceği beklentisi üzerine geliştirilmiştir.

Orman ürünleri sektörü, bölgede değer zinciri kuvvetli olmayan, ihracat odaklı hiçbir faaliyet ya da girişim gerçekleştirmemiş işletmelerin yer aldığı bir sektördür. Mobilya işletmeleri için durum diğer tüm hususlarda olduğu gibi orta ölçekli işletmeler ve mikro/küçük ölçekli işletmeler için farklıdır; orta büyüklükteki işletmeler bölgesel pazara hitap etmeyip ülke geneli, kamu kurumları ve ihracat pazarları için çalışırken mikro/küçük ölçekli işletmeler sadece bölgesel hatta sadece il içi çalışan işletmelerdir.

Her iki sektörde de pazar geliştirme konusunda (orta büyüklükteki sınırlı sayıdaki mobilya işletmesi dışında) hiçbir faaliyet ya da girişime rastlanılmamış, çok temel pazarlama/tanıtım faaliyetlerinin bile uygulanmadığı, markalaşma adına en düşük maliyetli süreç olan marka tescilinin bile uygulanmadığı, il dışı pazarlara ilişkin araştırma yapılmadığı gözlemlenmiştir.

ŞEKİL 49: FİRMA BAŞINA İHRACAT RAKAMLARI



Yeni pazarlara açılma konusunda sadece uluslararası pazarlar değerlendirilmemiş, bölge dışı satışlar, satış/bayi ağı geliştirme ve pazar araştırma çalışmaları araştırılmıştır. Bölge bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilmediği, nitelikli hizmet sunucuların bulunmadığı, arayüz kuruluşlarının da sektöre özel destek sunmadığı, ihracat ve pazar geliştirme konusunda eğitim ve danışmanlıkların da kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir.

İHRACATA HAZIRLIK

İhracatta ilk adım işletmeler için hem zor, hem de bazı know how geliştirmeyi zorunlu kılan bir adımdır. Dolayısıyla bu tür bir faaliyete girmiş işletmeler kurum içi yöntem ve know how geliştirme konusunda ilerleme kaydetmiş olacaklardır. İşletmeleri ihracattan alıkoyan nedenlerin başında da bu know howı geliştirememek, mali ve yasal süreçler hakkında bilgi sahibi olmamak yer alır. Saha görüşmelerinde, ihracat yapmayan işletmelerin pazar potansiyelleri konusunda bilgi sahibi olmadıkları, ihracat süreçleri hakkında deneyimsiz ve karşılaşılabilecek sorunlara karşı önyargılı oldukları gözlemlenmiştir. İhracat gerçekleştiren firmalar ise bölge dışı rakip işletmelerin dış ticaret bölümlerini transfer etmek gibi radikal ve yüksek yatırım gerektiren bir yolla gerçekleştirdikleri görülmektedir.

İhracat ve pazarlama personeli sıkıntısı o denli yüksektir ki, geçmişte farklı sektörlerden firmaların bir araya gelerek kurdukları ihracat birimi, düzenlediği hedef bölge ziyaretleri, fuar katılımları, iş bağlantısı geliştirmeye katkıları ve ihracat sürecini firmalar adına yönetme gibi işlevleriyle bölgede oldukça rağbet görmüştür. Daha sonra ticaret odası şemsiyesi altına taşınan bu yapı, değişim sonrası etkisiz hale gelmiştir.

- Henüz kurumsallaşma konusunda desteklenmeye ihtiyaç duyan işletmelerin ihracata ilişkin önyargılarından kurtularak ciddi girişimler başlatması amacıyla eğitim ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaçları bulunmaktadır. İşletmeler dış ticaret eğitimlerinin teorik olduğu, işletmeye kapasite kazandırma konusunda yetersiz kaldığını belirtmektedir. Bu amaçla; sadece teorik eğitim değil, işbaşı eğitimler, yönlendirme ve koçluk hizmetlerinin de içerildiği kompleks projeler yürütülmesi önerilmektedir.
- İhracat, çoğu KOBİ arayüzü kurumun, hizmet sunucularının sıklıkla ilgilendiği bir alandır. Bölgede daha önce de, sektörel olmasa da, ihracat, dış ticaret eğitimleri ticaret ve sanayi odaları başta olmak üzere kurumlarca sunulmuştur. Ancak bu tür desteklerin sınırlı ve teorik eğitimlerle kalmış olması, kapasite geliştirme sağlamaması işletmeleri ihracat konusunda ciddi adımlar atmaktan alıkoymaktadır. İşletmelerin ihracat potansiyellerini gerçeğe dönüştürmesi için bölgeye nitelikli danışmanlık hizmetlerinin getirilmesi, Ekonomi Bakanlığı ve KOSGEB gibi kurumlar nezdinde iletişimler geliştirilerek yenilikçi projelerinin bölgede de uygulanması için davet edilmesi önerilmektedir. (Örneğin ihracat eğitimi projesi, eski İGEME tarafından sunulan online eğitimler, Exportrain projesi gibi)
- Ticaret ve sanayi odaları her iki sektörün değer zincirinin de en etkisiz unsurudur. Sektörlere özel hiçbir çalışma gerçekleştirilmediği gibi, kamu kurumlarınca geliştirilen projeler, destekler ve fonların duyurulması gibi hususlarda bile işletmeleri tatmin etmemektedir. Üniversite işbirliğinde olduğu gibi her iki tarafın beklentilerinin uyumsuzluğu, performans kriterlerinin farklılığı ticaret ve sanayi odalarını KOBİ odaklı projelerde iyi bir arayüz olmaktan çıkarmıştır. Odalar, başarı kriterleri olarak bölgeden fonlanan proje sayısı, etkinlik sayısı gibi nicelikler

belirlerken, işletmelerin beklentisi kısa ve orta vadede firmaya yaratılan katkı ile sınırlıdır. Bu nedenle sayısal olarak çok fazla etkinlik düzenleyen ticaret ve sanayi odalarını kendilerini başarılı olarak değerlendirirken, işletmelerde bu etkinliklerin yansımaları “zaman alıcı, teorik içerikli, katkı sağlamayan” etkinlikler dizisi şeklindedir. İhracat yeteneği geliştirme konusunda doğal arayüzler olan ticaret ve sanayi odalarının hizmetlerini inovasyon destek hizmetleri şeklinde yeniden gözden geçirmesi, artık değer görmeyen daha çok medya için düzenlenen etkinliklerin içeriğini bilgi ve knowhow geliştirme konusunda yatırım yapma imkanı daha az olan firmaların kapasite ve yetenek geliştirmesini de sağlayacak, işletme içinde kalıcı bir iyileştirme getirecek şekilde kuvvetlendirmesi önemlidir. Bu amaçla ticaret/sanayi odaları hizmetleri için etki analizi gibi çalışmalar gerçekleştirebilir, Avrupa ve Türkiye’deki eşlenik kurumların hizmet portföylerini inceleyerek mevcut hizmetlerini (kurumsal kapasitelerini geliştirmek ve yeni işbirlikleri geliştirmek yoluyla) gözden geçirmelidirler. (örnek hizmet listesi için: “İnovasyon Destek Hizmetleri Örnekleri – <http://innocentric.blogspot.com/2010/09/inovasyon-destek-hizmetleri-ornekleri.html> (innoCentric, 2012)”)

PAZAR GELİŞTİRME

Her iki sektör için gerçekleştirilen saha çalışmaları da pazar geliştirme faaliyetinin ana faaliyet olarak görülmediği, büyük yatırım yapılmayan ve pazar geliştirme olarak da sadece ulusal (orman ürünleri için) ve bölgesel (küçük-orta büyüklükteki mobilya işletmeleri için) faaliyetlerinin belirtildiği gözlemlenmiştir. Pazar geliştirme faaliyetleri konusunda iki sektörde de altyapısal ve tanıtım/bilgilendirme odaklı desteklere ihtiyaç duyulmaktadır.

- Bölgesel marka geliştirilmesi orta ve uzun vadede, iki sektörün işletmeleri için de olumlu imaj yaratılması, bölge menşeli ürünlerin kaliteli, dayanıklı, estetik vs gibi müşteri/tüketiciler nezdinde olumlu algı uyandıracak şekilde tanıtılması açısından

avantaj yaratacaktır. Bölge imajının geliştirilmesi işletmelerin en önemli ihtiyaçları arasındadır. Özellikle mobilya sektöründe rakip işletmelerin bölgesel olarak olumlu imaja sahip olması (İnegöl mobilyası, Kayseri mobilyası gibi) sektör işletmelerinin bölge dışı faaliyetlerinde karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir. Bölge markası geliştirme süreci profesyonelce yönetilmelidir. Bu süreçte kalite ve markalama kriterleri somut olarak tespit edilerek bu kriterleri karşılayan işletmelerin bölge markasını ürünlerinde, tanıtımlarında kullanmaları teşvik edilmelidir. Bölgesel marka geliştirilmesi sürecinde örnek olarak Ankara Ostim OSB'nin (Ostim Kooperatifi) garanti markası olarak geliştirdiği "Q-OSTIM (Quality Ostim) (KOBİ Efor Dergisi, 2006)" markasının geliştirilme süreci incelenebilir.

- Mobilya sektörü özelinde; Vietnam, Malezya, Polonya gibi üretimi, talebe göre fazla olan ve önemli miktarda ihracat yapan ülkelerdeki mobilya sektörünün daha detaylı incelenerek sektörün gelişimi için gerçekleştirilen iyi uygulama örnekleri tespit edilmelidir. Bu süreçte sektör firmalarının da katıldığı çalışma ziyaretleri düzenlenmesi hem vizyon kazandırıcı, hem de bölge içi işbirliğini geliştirme konusunda faydalı bir etkinlik olacaktır.
- Sektör fuarlarına katılım sadece izleyici olarak sağlanmakta ya da çoğu fuara katılım sağlanamamaktadır. Orman ürünlerinde fuar katılımları daha azdır. Ancak her iki sektörün de hem trendleri izleme, hem de mevcut ürün portföyünü tanıtmaya açısından fuarlara daha aktif katılımı önerilmektedir. Sektörel bilginin, gelişmelerin izlenmesi için STK, platform vb yapılanma olmaması, işletmelerin bilgisini güncel tutması bakımından fuarların önemini artırmaktadır. Özellikle mali açıdan işletmelere büyük yük getiren uluslararası fuarlara ortak stand alarak katılım sağlanması, işletmelerin tanıtım materyallerini iyileştirmelerinin desteklenmesi, bu konuda mevcut desteklerin (örneğin KOSGEB, Ekonomi Bakanlığı destekleri gibi) daha iyi tanıtılması önem kazanmaktadır.

Sektörlerin 2023 Vizyonu

2023, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun yüzüncü yılı olması nedeniyle orta ve uzun vadeli ulusal vizyon geliştirme çalışmaları bu tarihi bir dönüm noktası olarak kabul eder. 2023 vizyonu geliştirme çalışmaları farklı kurumlar tarafından farklı unsurlar için gerçekleştirilmektedir; örneğin TÜBİTAK teknolojik açıdan gelişmiş ve farklılaşmış bir Türkiye'nin hedeflendiği Vizyon 2023 projesi uygulamıştır. Ekonomi Bakanlığı tarafından ise Haziran 2012'de 2023 Türkiye İhracat Stratejisi belirlemiştir.

2023 vizyonu geliştirme çalışmalarının sanayiye yansımaları da Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Türkiye Sanayi Stratejisi altında yürütülmektedir. 2011-2014 dönemi için hazırlanan son çalışma (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010) her sektör için yatay politika alanları belirlemiştir. Bu yatay stratejiler sırasıyla; yatırım ve iş ortamı, uluslararası ticaret ve yatırımlar, beceriler ve insan kaynağı, KOBİ'lerin finansmana erişimi, firmaların teknolojik gelişimi, altyapı sektörleri, çevre ve bölgesel kalkınmadır. Bu yatay politika eksenleri rekabet gücünü doğrudan ilgilendiren ve tüm sektörleri etkileyecek politikaları içermektedir.

Sanayi stratejisi Belgesinde; Türkiye'nin 2007-2013 dönemini de kapsayan 2001-2023 dönemine ait Uzun Vadeli Strateji çerçevesinde hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın vizyonu, "İstikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye"dir. 2011-2014 yıllarını kapsayan Türkiye Sanayi Stratejisi'nin genel amacı ise "Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilerek, dünya ihracatından daha fazla pay alan, ağırlıklı olarak yüksek katma değerli ve ileri teknoloji ürünlerin üretildiği, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısına dönüşümünü hızlandırmak" olarak belirlenmiştir.

Sanayi stratejisinde belirlenen stratejik hedefler, bu çalışmada gerçekleştirilen saha analizleri, ihtiyaç sorun analizleri ve bölgesel SWOT analizlerinde de vurgulanan hususlardır. Bu stratejiler:

-
- Becerilerini sürekli geliştirebilen (güçlü) şirketlerin ekonomideki ağırlığının arttırılması,
 - Orta ve yüksek teknolojiли sektörlerin üretim ve ihracat içindeki ağırlığının arttırılması,
 - Düşük teknolojiли sektörlerde katma değeri yüksek ürünlere geçilmesi'dir.

Orman ürünleri ve mobilya sektörü de düşük teknolojiли sektörler arasında sınıflandırıldığından gerçekleştirilen rekabet analizi ve önerilerin tümü “katma değeri yüksek ürünlere geçiş”in sağlanması, işletmelerin katma değerli üretim konusunda kapasite ve yetenek geliştirmesi, inovasyon ve ihracatın geliştirilmesi yoluyla rekabetçiliğin gelişmesi ekseninde geliştirilmiştir.

Sanayi Strateji Belgesi'nde sektörel politikalar konusunda özellikle ağaç işleri ve mobilya sektörü için Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda sektörel strateji hazırlanması öngörülmektedir. Sektörel stratejinin yanı sıra her iki sektörün de aralarında yer aldığı otomotiv, makine, beyaz eşya, elektronik, demir çelik, ağaç işleri, kağıt ve mobilya ve kimya sektörleri için aşağıdaki politikalar geliştirilmiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2010):

- Orta ve yüksek teknolojiли sektörler için (orman ürünleri ve mobilya bu sektörler arasında değildir) sektörlerin üretim ve ihracat içindeki paylarının arttırılmasına yönelik yeni girişim başlatılacaktır. Geleneksel sektörlerde ise (orman ürünleri ve mobilya dahildir) uluslararası rekabete uyum sağlayacak yapıya dönüşüm desteklenecektir.
- Kümelenme politikası geliştirilecek ve kümelenme potansiyellerinin belirlenmesi amacıyla analizler yapılacaktır. Başta OSB'lerde olmak üzere, işletmeler arası işbirlikleri desteklenecektir.
- Sektörel ve bölgesel gelişme politikaları AB'ye uyumu da dikkate alarak, bölgelerin verimliliğini yükseltmek ve rekabet gücünü arttırmak amacına hizmet edecektir. Bölgesel gelişme stratejileri, sanayi stratejisi ile uyumlu bir şekilde, kümelenme ve

değer zinciri analizlerinin sonuçları doğrultusunda tasarlanacak ve hayata geçirilecektir.

- Sanayi faaliyetleri hakkındaki verilerin bütünsel, sistematik ve birbiriyle uyumlu bir biçimde toplanması, güncellenmesi ve sunulması yoluyla piyasadaki yatırımcıların ve diğer kullanıcıların daha doğru kararlar vermelerine imkan tanıyan “Girişimci Bilgi Sistemi” Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda kurulacaktır.

Bu stratejilerde öngörülen analizler, mobilya ve orman ürünleri için TR81 Düzey2 Bölgesinde gerçekleştirilen saha çalışması, bölge çalıştayları, uzman ziyaretleri ve analizlerde değerlendirilmiştir. Bu politikalarda öne çıkan konular sırasıyla “rekabetçi yapıya dönüşüm”, “kümelenme”, “işletmeler arası işbirliğinin geliştirilmesi”, “verimliliğin artırılması yoluyla bölgesel gelişme” şeklindedir. Tüm bu hususlar strateji geliştirme ve mevcut yapının analizi sürecinde göz önünde bulundurulmuş hususlardır.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı sanayi stratejisi belirlerken Ekonomi Bakanlığı da Türk İhracatçılar Meclisi (TİM) işbirliğiyle 2023 Türkiye İhracat Stratejisi’ni yayınlamıştır. (Ekonomi Bakanlığı, TİM, 2012)

Türkiye İhracat Stratejisi vizyonu da *2023 yılında 500 milyar dolar ihracata ulaşarak ülkemizin Dünya ticaretinde lider ülkeler arasında yer almasıdır*. İhracat stratejisi sektöre odaklanmamakta, ihracat konusunda risklerin en aza indirgenmesi, ihracatçıların uluslararası pazarda rekabet güçlerinin geliştirilmesi, ihracatçılara sağlanan kredi imkanlarının geliştirilmesi eksenlerinde 19 stratejik hedef belirlemiştir. Bu stratejik hedefler pazar payı, yatırım-altyapı, çevre, teknoloji, işbirlikleri, finansman, insan kaynağı, mevzuat, izleme ve değerlendirme başlıkları altında geliştirilmiştir.

Strateji; pazar ve ülke çeşitlendirmesine özel önem vermekte, *ihracatçı sayısının artırılması* gerekliliğinin de altını çizmektedir. *Türk malı imajının geliştirilmesi, tasarım odaklı çalışmaların artırılması, hammadde tedarikinin geliştirilmesi* gibi birçok husus da 2023 Türkiye ihracat Stratejisinde vurgulanan hususlardır. *Ar-ge odaklı çalışmalar ve*

inovasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi, bu süreçte de çevre ve sürdürülebilir büyüme konusunda standartların geliştirilmesi de yine hedefler arasındadır.

2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'nda vurgulanan tüm hususlar, orman ürünleri ve mobilya sektörü stratejileri belirlenirken ve eylem planı hazırlanırken değerlendirilen konulardır. Strateji, yukarıda sayılan başlıklar altında mevcut durumun 2023 vizyonuna hizmet eder hale getirilebilmesi hedefi üzerine şekillendirilmiştir.

2023 Sektörel bazlı projeksiyonlar orman ürünleri sektörü için henüz belirlenmemiştir, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bu hususta teknik komite belirlenerek TOBB Sektör Meclisleri ve diğer sektörel diyalog mekanizmaları ile yakın işbirliği ve koordinasyon geliştirmeyi hedeflemektedir. Söz konusu diyalog mekanizmalarının, bölgesel bazda kurulması ve işler hale gelmesi, kümelenmelerin güçlendirilmesine yönelik politikaların da önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bu yönüyle TR81 Düzey2 Bölgesi'nde sektörel bilgi ve diyalog platformlarının gelişmesi önem taşımaktadır. Bu tür bir platform; strateji belirlemede bölgesel verilerin sunacak ve stratejinin şekillenmesine katkı sağlayacaktır. Sektörler için sunulan somut adım önerileri (eylem planında) bu husus her iki sektörde de güçlü bir STK/platform/birlik vb oluşumlar yoluyla temsilin sağlanması, hem işletmelere hem de kurumlara sektörel verilerin aktarılması için ihtiyaç duyulan arayüz mekanizmalarının kurulması şeklinde yer almıştır.

Orman ürünlerinde henüz belirlenmemiş 2023 stratejisi, mobilya sektörü için tespit edilmiştir. Sektörün 2013–2023 projeksiyonu, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü tarafından Mobilya Sektörü Raporu (2012/1)'de yer almıştır. Projeksiyonda mobilya sektörünün küreselleşme, teknoloji ve bilgiye kolay ulaşım sonucu yeni bir dönemin içinde bulunduğu belirtilmektedir. İtalya, Almanya ve Çin'de olduğu gibi organize, sadece mobilyaya yönelik, ihtisaslaşmış üretim sahaları, entegre olmuş üretim ve bunlarla beraber çalışan AR-GE birimleri yapılması hedeflenmektedir. Üniversitelerde mobilya pazarlaması, mobilya tasarımı, genel iç mimari olarak değil tamamen mobilyaya yönelmiş üretim-istihdam eğitiminin sağlanmasına çalışılacağı belirtilen projeksiyon,

mobilya sektöründe 2023 yılındaki hedef olan 18 milyar USD ciroya, markalaşma ve yeni ihracat pazarlarının bulunmasıyla ulaşılabileceğini önermektedir.

Mobilya sektörü 2023 projeksiyonunda vurgulanan “ihtisaslaşma”, “pazarlama”, “tasarım”, “istihdamın nitelikli hale getirilmesi” hususları rekabet analizinde yer almakta olan hususlardır. Bunun yanında saha çalışmaları, firma-uzman ziyaretleri, bölgesel çalıştaylarda da sıklıkla vurgulanmış hususlar eylem planına da yansıtılmıştır.

Mobilya ve Orman Ürünleri İşletmelerinin BAKKA'dan Beklentileri

Mobilya ve orman ürünleri işletmelerinin rekabet analizi amaçlı gerçekleştirilen saha çalışmaları; firma ve uzman görüşmelerinde firmaların mevcut durumlarını nasıl değerlendirdikleri ve gelişim/ilerleme konusunda BAKKA tarafından ne tür destekler bekledikleri hususu sorgulanmıştır. Firmalar bu duruma bireysel yanıtlar verirken, sektör uzmanlarına bölgelerindeki işletmeleri genel olarak değerlendirmeleri ve yorumlamaları beklenmiştir.

TABLO 15: ANALİZ EDİLEN BAŞLIKLAR VE SEKTÖRLERİN BEKLENTİLERİ

BAKKA'dan hangi konularda hibeler yada destekler bekliyorsunuz?	Mobilya Sektörü	Orman Ürünleri Sektörü	TOPLAM
İnovasyon, ar-ge	8	2	10
Markalaşma, tanıtım	12	3	15
İhracat / Yeni pazarlara giriş	6	3	9
İstihdam	7	0	7
Tesis	9	1	10
Üretim Altyapısı / Teknik Altyapı	17	4	21
Diğer	4	7	11

BAKKA'dan özellikle markalaşma/tanıtım ve tezgah/ekipman alımı desteği beklenilmektedir. Firmalar kurumsallaşma konusunda da desteklere, eğitim ve danışmanlıklara ihtiyaçları olduğunu belirtmektedirler. Bu ihtiyaç uzmanlar tarafından da

vurgulanmaktadır. Ayrıca, desteklerle ilgili bazı özel öneriler de sunulmuştur. Bu öneriler arasında; marka ve tanıtım konusunda mevcut kurumların desteklerinin yetersiz olması, yüksek bürokrasi ve yenilikçi reklam unsurlarının kabul görmemesi nedeniyle yaşanan sorunlar sıklıkla tekrarlanmıştır. Örneğin en popüler arama motorlarından biri olan Google için reklam verildiğinde bu tür reklamlar tanıtım destekleri içinde değerlendirilmemektedir. Bu sorun iki sektör için de geçerlidir.

Orman ürünleri sektöründe özellikle ihracat ve yeni pazarlara giriş hususunda bölgede mevcut olmayan konteyner taşımacılığının nakliye masraflarının düşürülmesi açısından dezavantaj yarattığı belirtilmektedir. BAKKA'dan bölgedeki limanlardan konteyner taşımacılığına başlanması konusunda görüş ortaya koyması, girişimleri desteklemesi beklenilmektedir. Orman ürünleri konusunda görüşülen bazı uzmanlar bu sektör için destekler kullanılmadan da mevcut iş potansiyelinin karlılığı sürdürmeye yeteceğini, hatta bu durumun işletmelerin iyileştirme, kurumsallaşma, verimliliği geliştirme gibi yatırımlardan alıkoyduğunu belirtmiştir.

Mobilya sektöründe; kurumsallaşma, pazarlama ve dış ticaret konusunda eğitim ve destekler, çalışan niteliğinin geliştirilmesine yönelik destekler (örneğin yabancı dil bilgisinin artırılması eğitimleri), bölgede kısıtlı olan yatırım arazisi sorunlarının çözümü için yardımcı olunmasını beklemektedirler. İhracat yapan orta büyüklükteki işletmeler, bölgede konteyner taşımacılığına uygun limanların bulunmaması nedeniyle, özellikle rakip bölgelerdeki firmalara göre daha yüksek nakliye masraflarından kaynaklanan rekabet dezavantajıyla karşılaşmaktadırlar. Saha çalışmalarında alınan örnek nakliye rakamlarına göre firmalar Bartın'dan İstanbul'a ofis mobilyası nakliyesi için İstanbul'dan Antwerp'e nakliye miktarına yakın lojistik masrafları üstlenmektedirler. Bu durum bölgedeki işletmelerin karlılığını etkilemekte, rakiplerine göre dezavantajlı duruma düşürmektedir. İhracat kayıtlı satışlarında en yakın limana nakliye masraflarının desteklenmesinin bölgenin rekabet gücünü destekleyeceği belirtilmektedir.

Ancak iki sektörde de en büyük beklenti, teknolojinin eskimesinden kaynaklanan sorunları aşmak üzere tezgah, ekipman alımı desteklerinin sürdürülmesidir.

Çaycuma ve Devrek Mobilya Kümelenmesi Potansiyeli

Kümelenme nedir?

Belirli bir coğrafi bölgede, belirli bir sektördeki değer zincirinde yer alan firmaların ve destekleyici kurumların ortak akıl ile belirledikleri hedeflere ulaşmak için yaptıkları sürdürülebilir örgütlü faaliyetlerdir.

Bir bölgedeki sektör yığının kümelenme olarak nitelendirilebilmesi için yukarıdaki tanımda yer alan unsurların bir arada ve aynı vizyon doğrultusunda hareket etmeleri önem taşır. Bu faaliyetleri organize eden bir yapı da küme yönetim mekanizması olarak adlandırılabilir. Kümelenme, bölgesel rekabet gücünün artırılmasına yönelik proje modellerinden sadece bir tanesidir. Son yıllarda kümelenmenin Avrupa ile eşzamanlı olarak ülkemizde de gündemde olmasının ana nedeni bölgesel rekabet gücünü oluşturan her unsurun ve bunlara yönelik altyapının gelişmesini hızlandıracak bir platform oluşturmastır. İyi bir kümelenme çalışması; firmaların üretebilme, satabilme ve yenileyebilme kabiliyetlerini artırırken aynı zamanda söz konusu kabiliyetleri artırıcı altyapı projelerinin de hayata geçmesini sağlar.

Çaycuma ve Devrek'te faaliyet gösteren mobilya sektörü firmaları, il içi işletmelerden farklı olmak üzere, orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmeler ihracat yapmakta, pazar olarak da bölge dışı çalışabilmektedirler. Kurumsallaşma ve profesyonel yönetim seviyesi diğerlerinin üzerindedir. Ancak bölgedeki işletmeler “mobilya” sektörü için gerek ciro, gerek ihracat potansiyelleri büyüklüğü açısından nitelikli bir yığın ortaya koymamaktadırlar. Yapılan analizde 2011 yılında Türkiye’de yapılan üretimin yaklaşık %1’inin bu bölgede gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu değer TR81 Düzey2 bölgesindeki

“Kümeler, işletmelerin
inovasyon
yapabildikleri,
rekabetçi güçlerini
geliştirebildikleri ve
yeni pazarlara
erişebildikleri, besleyici
bir **ekosistem**dir.

firmaların mobilya sektörü için rekabet avantajı yaratacak ölçekte bir yığın olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla Çaycuma ve Devrek'teki üreticileri mobilya sektörü üretimi açısından Türkiye'nin önemli bir kitlesi olarak değerlendirerek kümelenme için uygun görmek mümkün değildir.

Bu gözlemin arka planında mobilya sektörünün büyüklüğü ve o bölgenin düşük ihracat performansı dışında başka kriterler de değerlendirilmiştir. Bunların arasında :

- Bölgedeki değer zinciri ve sektör işletmeleri arasındaki zayıf iletişim,
- Uluslararasılaşma ve inovasyonla ilgili destekleyici aktörlerin yokluğu,
- Firmaların, bölgedeki diğer firmalarla geliştirilebilecek ortak rekabet çalışmaları konusundaki olumsuz yaklaşımı,
- Bölge firmalarının yönetim yetenekleri ve stratejik yönetim konusundaki düşük performansları,
- Ortak tedarik, ortak pazarlama/tanıtım gibi kümelenme kapsamında geliştirilebilecek projelere olumsuz yaklaşım,
- Yenilenme ve uluslararası pazarlara açılma konusunda performansın yetersizliği

gibi hususlar gelmektedir.

Kümelenme için mevcut durumdaki yığının potansiyeli düşüktür. Ancak, sağlanan istihdam ve üretim potansiyeli açısından değerlendirildiğinde özellikle mobilya sektöründeki orta ve küçük ölçekli firmalar öncelikli olarak desteklenmeye devam edilmelidir.

Bu hususların yanında, kümelenme ile sektör firmalarına bazı bürokratik yükler oluşacağı da göz önünde bulundurulmalıdır. İşbirliği geliştirme, küme yönetimin profesyonellere teslimi, strateji geliştirme ve küme için iyileştirme projelerinin getireceği maddi ve bürokratik yük de firmalar için kümelenme maliyetlerini yükseltecektir. Bu nedenle bu bölgedeki mobilya firmalarının ayrı bir kümelenme süreci yerine mevcut kümelere entegrasyonunun özendirilmesi, güçlü sektör kuruluşlarına üyeliklerin teşvik edilmesi

(örneğin MOSDER), kümelenme dışı işbirliklerinin desteklenmesi mevcut yığının rekabetçiliğinin geliştirilmesi açısından önem taşır.

Mobilya firmaları için kümelenme önerilmemesine rağmen gerek yarattıkları istihdam ve katma değer, gerekse sektör firmalarının tasarım odaklı estetik, kalite ve markalaşma yoluyla gelişme potansiyeline sahip olması nedeniyle, rekabetçiliklerinin geliştirilmesi açısından önerilen diğer proje türleri ise kümelenmeler için rehabilitasyon projeleri diye tabir edilen, inovatif yeteneklerin, kurumsallaşmanın ve ihracata yönelik işletme içi know howın geliştirilmesini hedef alan projelerdir. Sektör firmaları için uygulanabilecek bu tür proje örneklerine eylem planının ilgili başlıklarında yer verilmiştir. (Örneğin Türk Patent Enstitüsü Hezarfen Projesi, Ekonomi Bakanlığı KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi gibi)

Mobilya ve Orman Ürünleri Sektörünün Yatırımcılar Açısından Değerlendirilmesi

Yatırımcılar, sektörün değer zincirinin kuvvetlendirilmesi, bölge içi işbirliği seviyesinin artırılması açısından sektörler için önemli girdilerdir. Bölge ekonomisi, sosyal koşulları ve istihdam yapısına katkılarının yanında sektöre yeni iş modelleri getirmeleri mevcut rekabet yapısını hareketlendirerek işletmeleri iyileştirmeye itici yönleri açısından da firmaları bireysel olarak etkilemektedir. Bunun yanında bölgede değer zincirinin eksik unsurlarını girişimleriyle güçlendiren yatırımcılar her bölge/ülke için değerli bir kaynaktır ve teşvik edilmeleri için bölgesel/ulusal sistemler, yöntemler geliştirilir.

Mobilya ve orman ürünleri sektörü, TR81 Düzey2 Bölgesinde değer zincirinin kuvvetli olmadığı, tedarikçi, distribütör yada hizmet sunucuların eksikliği nedeniyle bölgede faaliyet göstermenin özellikle mobilya firmaları için dezavantajlı duruma geldiği, işbirliği ve iletişimle sinerji yaratmanın sağlanamadığı sektörlerdir. Her iki sektörde de sadece üretim-pazarlama unsurları değil, üreticilerin inovatif ve rekabetçi yönlerini güçlendirmede kritik rolleri olan destek kurumları da eksiktir.

Bölgenin mobilya ve orman ürünleri yatırımcıları için mevcut durumu incelendiğinde her iki sektör de sıklıkla yeni rakiplerin ortaya çıkmadığı, bölge içi rekabet şartlarının yeni giren işletmeler yoluyla değişmediği sektörlerdir. Orman ürünleri sektörü için gerçekleştirilen saha çalışması sektörde firma artışı yerine azalışı olduğu, bunun da değişen/zorlaşan piyasa koşullarına rağmen, inşaat sektöründe son yıllarda meydana gelen büyümenin de katkısıyla, mevcut firmaların karlılığını korumasını sağladığını ortaya koymaktadır. Mobilya işletmeleri ise diğer bölümlerde olduğu üzere 2 ayrı segmentte incelenmelidir. Orta ölçekli ve kurumsallaşmış şirket sayısı artmamakta, ancak küçük-mikro ölçekte faaliyet gösteren, bölgede mevcut ihtiyacın karşılanması üzerine kurulan atölye tipi işletmelerde ise uzun ömürlü olmayan girişimlere rastlanıldığı belirtilmiştir. Bu tür yeni giren işletmeler güçlü finansal yapıya sahip olmadıkları takdirde piyasada kalıcı olmamakta, işlerin sürekliliği sağlanamaması nedeniyle sektörden silinmektedirler. Bu tip

işletmeler ihracat yeteneği olan 1. segment için rekabet problemi yaratmazken iş srekliiliği sorununu zmemiş atölyeler için dönemsel problemler yaratmaktadır.

Saha ziyaretleriyle eşzamanlı gerçekleştirilen uzman görüşmelerinde bu sektörlerin yatırımcıya nasıl tanıtılması gerektiği, bölgenin hangi yönlerinin vurgulanarak yatırımcının çekilebileceği hususunda görüşler alınmıştır. Bu görüşler alınırken yatırımcıların bir bölgeye yatırım yapma kararlarını etkileyen hususlar sıralanmış ve bu hususlarda TR81 Dzey2 Bölgesinin seviyesi sorgulanmıştır. Çalışmada, sektör uzmanlarınca değerlendirilmesi istenilen yatırım karar verme unsurları aşağıdaki gibidir:

Bölgeye yatırım kararlarını etkileyen kriterler
Uygun kalitede hammaddeye ulaşım kolaylığı
Ağaç üretiminden mobilyaya kadar geçen sürecin çevreye etkisi açısından bölgenin uygunluğu
Yetenekli işgücüne ulaşım imkanı
Bölgede gelişkin bir iş kültürü ve çalışma koşulları
Bölgede gelişkin sosyal yaşam şartları
Hava şartları vb dış kaynaklı risklerin seviyesi
Rekabetçi alışan maliyetleri ve retkenlik
Altyapı koşulları ve planlı iyileştirmeler
Enerjiye ulaşım alternatifleri, maliyetleri, sürdürülebilirlik
Bölge içi kolay ve uygun maliyetli ulaşım imkanları
Düzenli ve uygun maliyetli konteyner taşımacılığı imkanı
Bölgede yetenekli yönetici bulunabilmesi
İhracat konusunda deneyimli bölgesel kapasite

Kamu kurumlarınca destekler
Sektördeki vergi oranları ve teşvikler
Kalkınma Ajansı destekleri

Üniversite, ticaret ve sanayi odaları, OSB yönetimleriyle gerçekleştirilen uzman görüşmelerinde bölgenin mobilya ve orman ürünleri sektöründeki yatırımcılara tanıtılırken vurgulanması gereken ana unsurlar sırasıyla:

1. İşgücü maliyeti ve bölgedeki işgücünün sektöre uygunluğu,
2. Yeni Teşvik Sistemi ve Kalkınma Ajansı Destekleri,
3. Uygun kalitede hammaddeye ulaşım kolaylığı
4. Bölgedeki altyapı koşulları ve önümüzdeki dönemde gerçekleştirilmesi planlanan altyapı iyileştirmeleri,
5. Bölge içi kolay ve uygun maliyetli ulaşım imkanları,

Bu hususlar değerlendirildiğinde sektör uzmanlarının daha çok bölge içi pazara üretim yapacak yatırımcıları hedefledikleri gözlemlenmektedir.

Yatırımcı iletişiminde Kalkınma Ajansının aşağıdaki dezavantajlı konuları değerlendirerek sadece bürokratik unsurların azaltılması değil yatırım için altyapı (bölgede altyapı denildiğinde ulaşım, lojistik gibi hususlar anlaşılmaktadır, raporumuzda altyapı şartları olarak işletmelere kurumsal gelişim, inovatif yetenekleri ve rekabetçiliklerini geliştirme destekleri sunan kurum/kuruluşlar, STKlar vb unsurlar da değerlendirilmektedir) geliştirilmesi de hedeflenmelidir. Saha analizleri sonucu ortaya çıkan ve yatırımcıların bölgeye çekilmesi sürecinde eylem planında önerilen aktivitelerin gerçekleştirilmesi yoluyla iyileştirilmesi gereken hususlar aşağıda sıralanmaktadır:

- **Yatırım Arazisi Bulma Sorunu:** Bu sorun bölgedeki tüm illerde orman arazilerinin genişliği, imarlı arazi bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Mevcut

işletmelerin büyüme alanlarının kısıtlılığı yeni yatırımcılar için de dezavantaj yaratmaktadır.

- **Lojistik Sorunu:** Bölgede konteyner taşımacılığına uygun liman bulunmaması, ihracat odaklı çalışan işletmeler için maliyet dezavantajı yaratmaktadır. Bunun yanında TR81 Düzey2 Bölgesinin, özellikle mobilya ve orman ürünleri sektöründeki diğer rakip bölgelerle kıyaslandığında, transit bir konumda olmaması, nakliye zamanlarının uzamasına, maliyetlerin artmasına yol açmaktadır. Malzeme tedarikinde de konumdan dolayı dezavantaj yaşanmaktadır. Örneğin Bartın'da faaliyet gösteren bir işletmenin İstanbul'dan kargo ile malzeme getirmesi, İnegöl ya da Kayseri konumlu rakiplerine göre daha uzun süreli ve maliyetlidir.
- **Tedarikçiye Ulaşma Sorunu:** Özellikle mobilya sektöründe değer zincirinde tedarikçiler bölge dışında konumlanmışlardır. Ana tedarikçi unsurların bölgeye davet edilmesi sektörün rekabetçiliği için kritik bir unsurdur. Bu tedarikçiler arasında MDF, sunta tedarikçileri olduğu gibi, büyük tezgah üreticilerinin bölgede bakım/onarım ve servis gibi faaliyetleri de ihtiyaçlar arasındadır.
- **Bölgesel İmajın Yetersizliği, Bölgenin Markalaşamaması:** Özellikle mobilya sektöründe, Türkiye içindeki rakip bölgelerle karşılaştırıldığında Kayseri mobilyası, İnegöl mobilyası gibi artık tüketici bilincinde algı geliştirilmiş, estetik ve kaliteyle özdeşleştirilmiş bölgeler TR81 Düzey2 Bölgesinin rakipleridir. Bölge dışı pazarlara açılmada karşılaşılan sorunların başında da imaj sorunu gelmektedir. Ancak marka oluşturma sürecinin uzun ve yatırım gerektiren bir süreç olduğu da üreticiler tarafından kabul edilmektedir. Bu amaçla bölge markası geliştirilmesi sürecinde mobilya sektörü işletmelerini organize edecek, yönlendirecek ve doğru marka değerleri etrafında birleştirecek bir lider kuruluş, girişim başlatmalıdır. Markalaşmış bir bölge, sektör yatırımcıları için de tercih edilir bir bölgedir.
- **Bölge İçi İşbirliğinin Gelişmemişliği, Lobi Gücü Zayıflığı, STK/Platform Eksikliği:** Bölgede, her iki sektör için de, işbirliği en az düzeydedir. İşletmeler rekabet seviyesinin de düşük olması nedeniyle rakiplerini tanımamakta, analiz etmemektedirler. İşbirliği ile yaratılacak sinerji gereksiz görülmektedir. Son yıllarda

Türkiye'nin birçok bölgesinde kabul görmüş bir sektör odaklı bölgesel kalkınma modeli olan kümelenme, bölgede değer görmemekte, sorgulanmaktadır. Bu nedenle bölgede işbirliği üzerine geliştirilmiş, özellikle de Türkiye bazlı, kümelenme başarı örneklerinin sıklıkla paylaşılması, çeşitli platformlarda gündeme getirilmesi önem taşır. Bölge içi işbirliği sadece bilgi-knowhow paylaşımı gibi konularda değil, tedarikçi-müşteri gibi ticari alanlarda da kısıtlıdır. Üniversite iletişimi yoktur. Sektör işletmelerini bir vizyon altında toplayarak, çalışmalarını yönlendiren bir STK, platform gibi örgütlenme de bulunmamaktadır. Bu tür kuruluşlar sadece sektör firmaları arası iletişimin ve işbirliğinin geliştirilmesi değil, bölgedeki inovasyon sisteminin aktörleri arasında da koordinasyon geliştirilmesi, vizyoner işbirlikleri sağlanması konusunda etkilidirler. STK'lar aynı zamanda, yatırımcılar için de bölgesel, kritik verileri sağlayarak yönlendirici görevi görmektedirler. Aynı hizmetler orta/uzun vadede sektör kümelenmeleri gerçekleştirildiğinde profesyonel bir küme yönetim mekanizması tarafından da gerçekleştirilebilir.

- **Ticaret ve Sanayi Odalarının Sektöre Özel Hizmet Sunmaması:** Yatırımcılar için karar verme sürecinde kritik veri kaynaklarından biri de ticaret ve sanayi odası verileridir. Ancak bölgedeki ticaret ve sanayi odalarının hiçbirinin sektöre özel verisi, analizi ya da istatistiksel raporlaması bulunmamaktadır. TSO'ların hizmetlerini güncelleme sürecinde, özellikle Avrupa'daki eşlenik kurumlar başta olmak üzere, sektörel ürün ve hizmetleri incelemeleri ve mevcut hizmetlerini yeniden yapılandırarak güncellemeleri gerekmektedir.
- **İnovatif Kültürün Yerleşmemiş Olması:** Özellikle yeni iş modelleri, yenilikçi ürün/hizmetleri olan yatırımcıların bölgede inovasyona açık olmayan, muhafazakar ve yenilikçi denemeleri sorgulayan bir sosyal yapı/kültürler karşılayacaktır. Bu durum sadece TR81 Düzey2 Bölgesi için değil Türkiye'deki çoğu bölge için ortak bir sorundur. Özellikle TR81 Düzey2 Bölgesinde madencilik ve kömür işletmelerinin yıllarca şehirde geliştirdiği mesai saatleri, rutin iş yapma kültürü yenilikçi işletmeleri zorlayacaktır. Yenilikçiliğin, gelişime ve deneyime açık olma; son

yıllarda temel eğitim (ilk ve orta öğrenim) dahil olmak üzere çeşitli kaynaklarla desteklenmektedir. Bölgede yenilikçi ve girişimci bir kültürün gelişmesi uzun vadede bölgesel ekonomiye olumlu etkiler sağlayacaktır. Bu amaçla bilinçlendirme, başarılı projeleri/girişimcileri ödüllendirme, yeniliği teşvik etme çalışmalarının sürdürülmesi gerekmektedir.

Eylem Planı

Sektörde saha çalışmaları, 2023 vizyonu analizleri, çalıştaylar, ihtiyaç/sorun analizleri ve SWOT analizlerinin ortaklaşa değerlendirildiğinde aşağıdaki eylem önerileri ortaya çıkmaktadır. Bu eylemlerin bir kısmı her iki sektörü de hedef alırken (siyah), bir kısmı mobilya sektörü (kırmızı) bir kısmı da orman ürünleri sektörünü (mavi) hedef almaktadır. Eylem önerileri, ihtiyaç/sorun analizlerinin de geliştirildiği ortak strateji alanlarına göre sınıflandırılmıştır. Eylemlerle ilgili sorumlu kuruluşlar ekseninde ise, özellikle mobilya ve orman ürünleri sektörlerinde aktif faaliyet gerçekleştiren sivil toplum kuruluşları, bölgesel birlikler ya da platformlar bulunmaması nedeniyle çoğu görev TR81 Kalkınma Ajansı BAKKA ve bölgelerdeki tek arayüz olarak değerlendirebileceğimiz sanayi ve ticaret odaları önerilmiştir. Eylemler, bölge dışı ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde gerçekleştirilmesi gereken, yenilikçi ve değer yaratan girişimlerin bölge işletmelerine taşınmasını sağlayacak faaliyetlerdir. Dolayısıyla ulusal kurumlar ve bakanlıklar kadar ulusal sektör birlikleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla proaktif iletişim kurulması, liderlik ve proje uygulama yetenekleri gibi kritik başarı faktörleri bu eylem planının uygulanması sırasında önem kazanmaktadır.

TABLO 16: EYLEM PLANI

	Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
1	İnovasyon	Firmalarda inovasyon yönetimi kapasitesi oluşturulması	BAKKA, Ticaret ve Sanayi Odaları,	TPE, KOSGEB, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Danışmanlık ve koçluk desteği ile sektörün önde gelen firmalarının inovasyon yönetimi kapasitesi artırılmalıdır. Bu çalışmalarda sadece bilgilendirme değil, işletme içinde işbaşı uygulamalarla kapasite oluşturma, yetenek kazandırma odaklı projeler öncelikli olmalıdır. (örn: Hezarfen Projesi)
2	İnovasyon	Endüstriyel Tasarım Konusunda Uzmanlaşma – Tasarımcılarla Buluşma	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	ETMK, Üniversitelerin Endüstriyel Tasarım Bölümleri, Yerli ve Yabancı Tasarım Kümeleri	Görünüm ve estetiğin piyasa başarısı için önşart olduğu mobilya sektörü işletmelerinde (iyi performans gösteren orta ölçekli işletmelerde bile) düşük olan endüstriyel tasarım merkezli inovasyon projelerinin artırılması için sektör/bölge firmalarının tasarımcılarla iletişim geliştirmesini sağlayacak etkinlik organizasyonları gerçekleştirilmelidir. Bu projeler arasında tasarımcı kuruluşlarının mobilya sektöründeki tasarım trendlerini paylaşacakları etkinlikler, tasarımcı-firma eşleştirmeleri ve danışmanlıklar yer almalıdır.
3	İnovasyon	Endüstriyel Tasarım Konusunda Uzmanlaşma – Başarı Hikayelerinin Paylaşımı	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Mobilya Sektörü Sivil Toplum Kuruluşları, Türkiye’de endüstriyel tasarım performansı ile öne çıkan mobilya kümelenmeleri	Mobilya sektörü firmalarında tasarım odaklı markalaşma vizyonunun geliştirilmesi amacıyla diğer bölgelerde ortaya konulmuş başarı hikayelerinin sektör firmalarına daha iyi tanıtılması amacıyla saha ziyaretleri, kümelerle buluşmalar, başarı hikayelerinin bölgede paylaşılmasına yönelik toplantılar (örneğin

Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
				CEO Buluşmaları) gerçekleştirilmelidir. Bu tür toplantılar hem sektör firmalarını buluşturma ve bölge içi iletişim/işbirliği geliştirmeyi sağlayacağı gibi, sektör lideri Türk firmalarının başarı hikayelerinin paylaşımı sektör firmaları için de vizyon kazandırıcı olacaktır. Aynı faaliyetleri daha ileri seviyeye taşıyarak uluslararası işbirliği ve eşleştirme etkinliklerine TR81 Düzey2 Bölgesi olarak katılım sağlanması yeni pazarlara açılma konusunda olduğu kadar inovasyon vizyonu kazandırma konusunda da yönlendirici olacaktır.
4	İnovasyon	İnovasyon vizyonu kazandırma	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör STKları, danışmanlık firmaları, medya kuruluşları, sektör lideri firmaların CEOları, gazetelerin ekonomi editörleri Bölgede inovasyon konulu ulusal seminer/konferans/çalıştaylar düzenlenmelidir.
5	İnovasyon	Verimliliğin artırılması	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Bölge üniversiteleri, danışmanlık firmaları, sektör işletmeleri Verimlilik sorunu hem SWOT analizlerinde hem de uzman görüşmelerinde sıklıkla değinilmiş bir konudur, işlenmiş malzeme kalitesinin düşmesi orta/uzun vadede bölge markasını/imajını etkilemeye adaydır. Orman ürünleri sektöründe gözlemlenen verim düşüklüğünün giderilmesi için bölgedeki üniversitelerle sektör firmaları arasında işbirliğinin geliştirilmesi önerilmektedir. Bu amaçla her iki tarafı da

Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
				işbirliğine motive eden ödüllendirmeler ve finansal destekler ile işbirliğine yönlendirilmelidir.
6	İnovasyon	Ar-Ge fonları/destekler hakkında bilgilendirme	Ticaret ve Sanayi Odaları,	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, TÜBİTAK, BAKKA
7	İnovasyon	İşbirliği geliştirilmesi amaçlı bölgesel/sektörel platformlar, çalışma grupları kurulması	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, diğer bölgelerdeki kümelenmeler
8	İnovasyon	İşbirliği konusunda iyi uygulamaların incelenmesi	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, diğer bölgelerdeki kümelenmeler
9	İnovasyon	İşbirliği konusunda örnek projelerin paylaşımı ve ödüllendirilmesi	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi

Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
			Bakanlığı, TÜBİTAK, TPE	işletmeler için de örnek oluşturmaları ve motive edici ödüllendirmeler (örneğin plaketler, medyada görünürlük sağlanması, CEO röportajları gibi) ile diğer işletmelerin de özendirilmesi sağlanmalıdır.
10 Rekabetçilik	Strateji/Vizyon geliştirme	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, TÜBİTAK, TPE	Bölgede düzenli olarak sektör buluşmaları organize edilmesi önerilmektedir. Başarılı şirketlerin CEOları, gazetelerin ekonomi editörleri, danışmanlık şirketleri gibi konuşmacılar, KOBİ ölçeğinden uluslararası pazarlara açılma konusunda başarılı uygulamalar gerçekleştirmiş örnek sektör firmalarıyla desteklenmelidir.
11 Rekabetçilik	Strateji/Vizyon Geliştirme	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, TÜBİTAK, TPE	Sektöre özel yayınlar, bültenler hazırlanmalı, sektördeki güncel gelişmeler hızla firmalara aktarılmalıdır. (İnegöl ve Kayseri kümeleri ile işbirliğine gidilebilir)
12 Rekabetçilik	Tanıtım/Pazarlama ve Markalaşma Eğitimleri	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, TÜBİTAK, TPE, danışmanlık firmaları	Günümüzde en kolay ulaşım sağlanabilecek bu eğitimlere saha çalışmalarında hiçbir firmada rastlanılmamıştır. Bölgesel olarak sunulacak markalaşma ve tanıtım/pazarlama eğitimleri işletme yöneticilerini gelişme amacıyla doğru yatırımlar yapmaya iteceği gibi, tanıtım/pazarlama konusunda hiçbir faaliyet göstermeyen işletmeleri de yenilikçi metotlara yönlendirme hedeflenmelidir. (Bölgedeki diğer sektörler

	Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
13	Rekabetçilik	Pazar araştırması	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	KOSGEB, danışmanlık firmaları	de kapsanabilir) Yerel pazarlar, demografik yapı, bayi ağları, müşteri potansiyeli, yerel rekabet, işbirliği için uygun partnerler gibi hususlarda işletmeler için raporlama yapacak, yön gösterecek danışmanlık hizmetlerinin alınması konusunda iki sektör de teşvik edilmelidir. Bölge firmalarının bu tür hizmetler sunan danışmanlık firmalarıyla iletişim geliştirmesi için gerek finansal desteklerde bu tür hizmetlerin alınması koşulu getirilerek gerekse toplantı/seminer gibi etkinliklerde pazar araştırmasının öneminin ve alınabilecek kaynakların vurgulandığı oturumlar düzenlenerek bilgilendirmeler yapılmalıdır.
14	Rekabetçilik	Kurumsallaşma	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	KOSGEB, danışmanlık firmaları	Bölgede çeşitli kurumlarla işbirliği yapılarak eğitim ve firma içi danışmanlıklarla desteklenmiş bir kurumsallaşma projesi gerçekleştirilmelidir. Bu projenin aile şirketlerinde kurumsallaşma, KOBİ yöneticiliği, iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi gibi temel konuları içerek ve işletme içi uygulamaların da yer aldığı kapsamlı bir proje şeklinde tasarlanmalıdır. (Özellikle küçük ölçekli işletmeler için)
15	Rekabetçilik	Kurumsallaşma	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	KOSGEB, danışmanlık firmaları	Firmaları kalite belgesi almaya teşvik etmek amacı ile destekler sağlanmalıdır.
16	Rekabetçilik	Değer Zinciri güçlendirilmesi	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör	Mobilya sektörü değer zincirinde oldukça önem taşıyan bölge dışı aktörlerin (sunta,

Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
			STKları	MDF tedarikçileri, teknoloji sunucuları, bakım/onarım hizmeti sunucular gibi) bölgeye çekilmesi ve iş potansiyeli, yatırım destekleri, bölgenin tabi olduğu teşvik durumu gibi konularda bilgilendirildiği sektör buluşmaları organize edilmesi önerilmektedir.
17 Rekabetçilik	Yerel girdi kullanımına yönelik tasarım	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları	Tasarım yarışmaları/buluşmalar gibi etkinlikler yoluyla, mobilya sektörünün yerli malzemeler kullanmaya ve bu malzemelere dönük tasarımlar yapmaya özendirilmesi önerilmektedir.
18 Rekabetçilik	Kıyaslama	Sektör STKsı, birlik/platform	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları	Rekabet yeteneğini geliştirme konusunda başarılı çalışmalar ortaya koymuş ve son yıllarda gözlemlenen iyileşme/bölgesel markalaşma başarılarıyla sıklıkla örnek alınması önerilen sektör yığınlarının/kümelerin ve işletmelerin TR81 Düzey2 Bölgesindekilerle kıyaslanması önerilmektedir. Kıyaslama işletme yöneticileri için öğrenme, denenmiş başarılı metotlardan haberdar olma gibi avantajlar kazandıracaktır.
19 Rekabetçilik	İş Planı Destekleri	Sektör İşletmeleri, KOSGEB Bölge Temsilcilikleri	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları	İşletmenin mali ve idari olarak fotoğrafı sayılabilecek iş planları, değişim ve gelişim için de ne tür stratejiler geliştirildiğini belirleyen dokümanlardır. Önemli bir yönetim yardımcısı olan iş planlarının sadece girişimciler için değil, sektördeki mevcut işletmeler için de hazırlanması işletme yöneticilerini sektörün ve işletmenin gidişatını anlamaya ve alternatif

Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
				stratejiler üzerinde çalışmaya itecek belgelerdir. İş planı hazırlama konusunda orman ürünleri ve küçük-mikro ölçekli mobilya işletmeleri danışmanlık ve eğitimlerle desteklenmelidirler. Bu konuda KOSGEB önemli bir destek arayüzüdür.
20 Rekabetçilik	Çalışan Niteliğinin İyileştirilmesi	Sektör İşletmeleri, Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları	Aktif istihdam tedbirleri, hayatboyu öğrenim projeleri benzeri projelerin bölgede daha iyi tanıtılması yoluyla çalışan niteliğinin iyileştirilmesine yönelik olarak sektör firmalarının bu tür projeleri iyi değerlendirebilmeleri sağlanmalıdır. Bunun yanında, yeni geliştirilecek destek programlarında çalışan niteliği için ayrı destekler sunulmalı, bu konuda direkt firmaların başvuru yapabilmesi sağlanmalıdır.
21 Rekabetçilik	Çalışan Niteliğinin İyileştirilmesi	Sektör İşletmeleri, Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA, bölge üniversiteleri	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, üniversiteler	Nitelikli çalışan sayısı, yabancı dil bilen personel vb hususlarda oldukça geride kalan orman ürünleri sektörü işletmelerinin bölgedeki üniversitelerle bir türlü geliştiremediği iletişimin, üniversite dışı bir arayüz tarafından gerçekleştirilecek staj/işbaşı eğitim gibi yarışma/projelerle özendirilmesi önerilmektedir. Bu konuda örnek olarak diğer sektörlerde uygulanmış, STKlar tarafından finanse edilen işbaşı öğrenim projeleri, yine yeni mezunlar/öğrencileri hedefleyen aktif istihdam tedbiri benzeri projeler verilebilir. (örneğin mobilya ve dekorasyon bölümüne bölgedeki kayıt yaptıran öğrencilerin

Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması
22	Uluslararasılaşma / Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Giriş)	İhracat konusunda know-how geliştirme	Ticaret ve Sanayi Odaları, BAKKA, sektör STKları	Ekonomi Bakanlığı, danışmanlık şirketleri
23	Uluslararasılaşma / Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Giriş)	Ticaret ve sanayi odası hizmetlerinin yeniden yapılandırılması	Ticaret ve Sanayi Odaları	BAKKA, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, danışmanlık şirketleri
24	Uluslararasılaşma / Bölgelerarasılaşma (Yeni Pazarlara Giriş)	Bölge markası geliştirme ve güçlendirme	BAKKA	Ticaret ve Sanayi Odaları, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, danışmanlık

sayısının artırılması, firmalar tarafından öğrencilere iş garantili burs programı açılması.)

İşletmeleri ihracat pazarları aramak ve ihracat konusunda birim oluşturmak gibi yatırımlardan alıkoyan nedenlerin başında ihracat süreçlerinin nasıl yönetileceği konusunda yetersiz bilgi ve bürokrasi konusunda önyargı gelmektedir. Bu konuda uygulamalı, şirket içi danışmanlıklarla desteklenmiş bir ihracat bilgilendirme projesi işletmelerin sadece teorik eğitimlerle edinemedikleri işbaşı bilgilerle donatılmasını sağlayacak, know-how ve kurumsal kapasite geliştirme fırsatı tanıyacaktır.

Ticaret ve sanayi odalarının rutin sicil/tescil işlemlerinin yanında yürüttükleri bölgesel bilgilendirme, tanıtım amaçlı etkinliklerinin içeriğini revize etmesi, mevcut hizmetlerini bölge işletmelerinin inovatif yönünü geliştirmesine destek olacak şekilde yeniden yapılandırması ve bu süreçte bölgede ihtiyaç duyulan ihracat ve dış ticaret eğitimlerinin de yeniden yapılandırılması önerilmektedir.

Bölge işletmeleri tarafından ortaya konulan ürün/hizmetler için kaliteli, dayanıklı, estetik vs olumlu algıların geliştirilmesi için belirlenmiş standartları karşılayabilen işletmelerin kullanacağı bir ortak marka

Ortak Strateji Alanı	Önerilen Faaliyet	Sorumlu Kuruluş	İlgili Kuruluşlar	Faaliyet açıklaması	
			şirketleri	geliştirilmesi önerilmektedir. Markanın yaratılma ve geliştirilme süreci uzun vadeli olsa da özellikle küçük ölçekli işletmelerin işletmelerinin pazarlama/tanıtım ve yeni pazarlara açılması hususunda sıklıkla karşılaştıkları “imaj” sorununu aşmalarını sağlayacaktır.	
25	Uluslararasılaşma / Bölgelerarasılaştırma (Yeni Pazarlara Giriş)	İyi uygulamaların incelenmesi	BAKKA, Ticaret ve Sanayi Odaları	Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları	Malezya, Vietnam, Polonya gibi talebin üzerinde gerçekleştirdiği üretimi ihracatla dengeleyen ülkedeki iyi uygulamaların araştırılması, sektör işletmelerinin de katılacağı çalışma ziyaretleri organizasyonu önerilmektedir.
26	Uluslararasılaşma / Bölgelerarasılaştırma (Yeni Pazarlara Giriş)	Fuar katılımları, ortak stand açma	BAKKA, Ticaret ve Sanayi Odaları	Ticaret ve Sanayi Odaları, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, danışmanlık şirketleri	Ortak stand açılması yoluyla, işletmelere mali külfetler getiren, fuar katılımlarının özendirilmesi önerilmektedir. Tanıtım ve pazarlama materyallerinin (web bazlı materyaller de dahil olmak üzere) iyileştirilmesi için de mevcut desteklerin firmalara daha iyi anlatılması gerekmektedir.
27	Uluslararasılaşma / Bölgelerarasılaştırma (Yeni Pazarlara Giriş)	İnşaat sektöründe gelişen trendlere hazırlık	BAKKA, Ticaret ve Sanayi Odaları	Ticaret ve Sanayi Odaları, Sektör işletmeleri, ulusal STKlar, sektör STKları, danışmanlık şirketleri	İnşaat sektöründe beklenen çevreye duyarlılık, sertifikasyon, sürdürülebilir orman yönetimi, ISO14000 sertifikaları gibi trendlerin bölge işletmelerine daha iyi tanıtılması ve bu tür sertifika/belgelendirmelerin teşvik edilmesi önerilmektedir.

SONUÇ

Mobilya sektörü ve orman ürünleri sektörü uluslararası rekabetçiliği düşük sektörlerdir. Her ikisi de rekabetçiliğin farklı unsurlarında (orman ürünleri sektöründe hammadde temini hususu dışında) uluslararası rekabetçilik açısından kabul edilebilir seviyenin altında performans göstermektedirler.

İki sektörün de yönetsel açıdan gelişime ihtiyacı vardır. Dar bir pazarda faaliyet gösterme, mevcut iş potansiyelinin çeşitli unsurlarla birleşerek karlılığı sürdürmesi, işletmeleri gelişemeyen-büyüyemeyen ancak hayatını sürdüren kısır bir yapıya sürüklemiştir. Kurumsallaşmanın en alt düzeyde olduğu, niteliksiz çalışan istihdamı sağlayan, düşük teknolojili, dolayısıyla orta/uzun vadede bölgenin sosyoekonomik yapısının gelişmesi için de hizmet etmeyen sektörlerin değişen rekabet koşullarında karlılıklarını sürdürme imkanları bulunmamaktadır.

Mobilya sektörü işletmelerinde içe dönüklük o denli yüksektir ki, mevcut durumda bölgesel olarak faaliyet gösteren işletmeler, yeni rakiplerin ortaya çıkması, sektörde değişen değer zinciri, özellikle Bursa ve Kayseri'deki sektör firmaları arasındaki artan işbirliği kültürü ve kümelenme girişimlerinin orta ve uzun vadede piyasaya etkileri konusunda ciddi önlemler almamakta, bu tür gelişmeleri gözardı etmektedirler.

Orman ürünleri sektörü de aynı oranda içe dönüktür. Ana müşterisi olan inşaat sektöründe son yıllarda meydana gelen büyük gelişim, sektör firmalarının karlılıklarını sürdürebilmelerini garanti altına alsa da, teknolojik yenilenme ya da alternatif sektör/pazar arama konusunda hiçbir faaliyet göstermemeleri, sektörü borçluluk oranı yüksek olan inşaat sektörüne bağımlı kılmaktadır.

Orman ürünleri sektörü, bölgedeki doğal yapıdan kaynaklanan, bölgeye bağımlı bir sektör olarak değerlendirilmelidir. Aynı firmaların başka bir konumda, bu bölgedeki karlılıklarını sürdürmeleri imkansızdır. Mobilya firmaları ise TR81 Düzey2 Bölgesindeki orman ürünleri sektörüne bağımlı olmayan, her bölgede, bölge tüketicilerinin ihtiyaçlarını karşılama

potansiyeli olan ancak Türkiye genelindeki üretim rakamlarına bakıldığında %1'in altında kısıtlı bir potansiyel sergileyen firmalardır.

Türkiye'de kereste üretiminin yaklaşık %70'i inşaat, %20'si mobilya, %10'u ise ambalaj ve diğer sektörlerde kullanılmaktadır. Dolayısıyla inşaat sektörüne bu denli bağlı sektörün inşaat sektöründe önümüzdeki yıllarda çevre duyarlılığı, sertifikasyon, sürdürülebilir orman yönetimi, ISO14000 gibi önemi artacak hususlara şimdiden hazır olabilmesi için kurumsallaşma süreçleri, bu gelişmeleri de içerecek eğitim ve danışmanlık içeren rehabilitasyon projeleriyle desteklenmelidir.

Bölgede odun dışı orman ürünleri (defneyaprağı, mantar türleri, çeşitli otlar vb) konusunda büyük bir potansiyel olduğu ancak bu konuda üretim türü ve miktarının tam olarak bilinmemesi nedeniyle mevcut durumda öngörülebilir bulunmak oldukça zordur. Ancak son yıllarda gelişen organik beslenme, anti-aging, gurmelik, füzyon mutfağı, bitkisel kozmetikler ve ilaçlar, kimyasal ürünler gibi çok farklı trendler nedeniyle odun dışı orman ürünlerinin bölge ekonomisine sağlayacağı katkılar göz ardı edilmemelidir.

Mobilya sektörü de benzer bir süreçle, tasarım ve inovasyon odaklı üretim yapısına kavuşturulmalıdır. Kısıtlı kaynaklarla kurumsallaşma sürecini yönetmeye çalışan işletmeler bu süreçte inovatif yeteneklerin geliştirilmesi, sınai hakların etkin kullanımı, tasarım odaklı çalışma, estetik ve görselliğin ön planda olduğu üretim yapısına geçiş, profesyonel pazarlama ve tanıtım gibi temel süreçler konusunda desteklenmelidir. Bu sektörde rekabet, bölgedeki işletmeler değerlendirildiğinde, oldukça yüksek ve zorludur. Bu nedenle segmentleşme, uzmanlaşma gibi stratejiler her iki sektördeki işletmelerin mevcut pazar alanlarını geliştirmeleri avantaj yaratacaktır. Bu segmentleşmeye örnek olarak spesifik restorasyon projeleri, ofis mobilyaları, yat mobilyası imalatçılığı, oyuncak gibi özel bir pazara özel yöntemlerle tanıtılıp pazarlanması gereken ürünler verilebilir.

Mobilya sektöründeki firmalar arasından başta ihracat yapanlar ve ihracat yapmaya yakın olanların desteklenmesi sektörün geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda sektördeki en az 10 firmanın gruplandırılarak Ekonomi Bakanlığı tarafından

sağlanan Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Programından yararlandırılması şiddetle tavsiye edilmektedir.

Buna ek olarak TR81 Düzey2 Bölgesinde, inovasyon potansiyeli yüksek firmaların sektör bağımsız olarak tespit edilmesi, mobilya ve orman ürünleri sektörünün önde gelen firmalarının da bu grupta yer alması ve söz konusu firmaların başarısı kanıtlanmış ve kurumsallaşmış projelerle (örn: Hezarfen Projesi) kısa vadede desteklenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010, Aralık 07). Temel Sanayi Politikası Öncelikleri. *Sanayi Stratejisi Belgesi 2011-2014*. Ankara: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010, Aralık 07). Yatay Sanayi Politikası Alanları. *Sanayi Stratejisi Belgesi 2011-2014*. Ankara.
- Bob Smith, V. C. (2008). *Competitiveness of Forest Products at Global Markets*.
- Center for Industrial Studies, CSIL. (2008). *Dünya Mobilya Sektörüne Bakış Raporu*. Milano: CSIL.
- Deloitte. (2010). *İller Arası Rekabetçilik Endeksi*. İstanbul: URAK.
- Deloitte. (2010). *İller Arası Rekabetçilik Endeksi*. İstanbul: URAK.
- DPT. (2005). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Orman Ürünleri Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT.
- DPT. (2007). *Ağaç Ürünleri Ve Mobilya Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT.
- DPT. (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı - Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.
- Ekonomi Bakanlığı, TİM. (2012, hAZİRAN 06). Stratejik Vizyon ve Hedefler. 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı. Ankara: 13 Haziran 2012 Tarihli Resmi Gazete.
- FAO, Advisory Committee on Paper and Wood Products-ACPWP. (2007). *Global Wood and Wood Products Flow*. Shanghai: FAO.
- Habertürk. (2012, Şubat 15). *En borçlu ve en kârlısı*. Eylül 06, 2012 tarihinde Habertürk Ekonomi: <http://ekonomi.haberturk.com/ekonomi/haber/715979-en-borclu-ve-en-karlisi> adresinden alındı

Habertürk. (2012, Şubat 15). *En borçlu ve en kârlısı*. Eylül 06, 2012 tarihinde Habertürk Ekonomi: <http://ekonomi.haberturk.com/ekonomi/haber/715979-en-borclu-ve-en-karlisi> adresinden alındı

Heskett, J. L. (2002). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. Simon and Schuster.

innoCentric. (2012, Eylül 10). *İnovasyon Destek Hizmetler Örnekleri*. Eylül 09, 2012 tarihinde innoCentric Kurumsal Blogu: <http://innocentric.blogspot.com/2010/09/inovasyon-destek-hizmetleri-ornekleri.html> adresinden alındı

innoCentric. (2012, Eylül 10). *İnovasyon Destek Hizmetler Örnekleri*. Eylül 09, 2012 tarihinde innoCentric Kurumsal Blogu: <http://innocentric.blogspot.com/2010/09/inovasyon-destek-hizmetleri-ornekleri.html> adresinden alındı

International Trade Center. (2005). *International Wooden Furniture Markets, a Review*. Cenevre: International Trade Centre UNCTAD/WTO and International Tropical Timber Organization.

International Trade Center. (2010). *Trade Competitiveness Map*. 09 29, 2012 tarihinde Analyse country and product competitiveness with trade flows: <http://legacy.intracen.org> adresinden alındı

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası. (tarih yok). *K.T.S.O. Sektörler*. Ekim 06, 2012 tarihinde http://www.karabuktso.org.tr/index.php?s=ktso_sektorler adresinden alındı

KOBİ Efor Dergisi. (2006). *OSTİM fedakarlıkların geri dönüşüm yılı olacak olan 2006'ya hazırlanıyor*. Eylül 09, 2012 tarihinde KOBİ EFOR, Aylık Sanayi Ekonomi Dergisi: http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=1480 adresinden alındı

KOBİ Efor Dergisi. (2006). *OSTİM fedakarlıkların geri dönüşüm yılı olacak olan 2006'ya hazırlanıyor*. Eylül 09, 2012 tarihinde KOBİ EFOR, Aylık Sanayi Ekonomi Dergisi: http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=1480 adresinden alındı

Lämmer-Gamp, Köcker, T. z., Gerd/Christensen, & Alslev, T. (2011). *Clusters Are Individuals. Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence*. Kopenhag, Berlin: Danish Ministry of Research, Innovation and Higher Education/Competence Networks Germany.

Lämmer-Gamp, Köcker, T. z., Gerd/Christensen, & Alslev, T. (2011). *Clusters Are Individuals. Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence*. Kopenhag, Berlin: Danish Ministry of Research, Innovation and Higher Education/Competence Networks Germany.

Mississippi State University, Department of Forest Products. (2004, Ağustos). Sustaining Competitive Advantages for Small Furniture. *Furniture Highlights*, s. Vol.4, Issue 1.

Mobilya Sektörü Raporu - Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (Nisan 2012). Ankara: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2011). *Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sanayi*. OAİB.

Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2011). *Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri Sektör Raporu*. Ankara: OAİB.

Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2011). *Kereste Raporu*. Ankara: Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği.

Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2011). *Kontrplak Raporu*. Ankara: Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği.

Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2011, Haziran). *Levha Sanayi Raporu*. Ekim 02, 2012 tarihinde <http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&ved=oCGEQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.turkishwood.org%2FTR%2FYonlendir.aspx%3FFF6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF53CDC73477F4D04D&ei=u2hwULTTrNtHNsgbM2IDABw&usg=AFQjCNEMy3N7EmS3SbBGzIrIAvU> adresinden alındı

Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2011). *Mobilya Sektör Raporu*. Ankara: Orta Anadolu Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği.

Orta Anadolu Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (2011). *Ağaç Odun Dışı Orman Ürünleri Mobilya Sunumu*. Ekim 01, 2012 tarihinde <http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=oCFQQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.turkishfurniture.org%2FTR%2FGenel%2FDosyaGoster.aspx%3FDIL%3D1%26BELGEANAH%3D700%26DOSYASIM%3Dagac.pdf&ei=emRwUOvsI8n5sgbGxIGICg&usg=AFQjCNFHbr3ClrSs3Cue> adresinden alındı

Orta Anadolu Ağaç Mamülleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği. (tarih yok). *Ağaç ve Ahşap Eşya Sanayi*. Eylül 10, 2012 tarihinde <http://www.turkishwood.org/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF8D40DBAF123EC275> ; <http://www.turkishfurniture.org/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF8D40DBAF123EC275> adresinden alındı

Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri. (2011). *Kereste Raporu*. Ankara: OAİB.

Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri. (2012). *Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği ihracatında Artış*. Ekim 01, 2012 tarihinde <http://www.oaib.org.tr/tr/agac-mamulleri-ve-orman-urunleri-ihracatcilari-birligi-ihracatinda-turkiye-ortalamasi-asildi> adresinden alındı

SULUK, A. D. (2012, Ağustos 31). *Ne Olacak Bu Patent İşi?* Eylül 08, 2012 tarihinde Dünya Gazetesi: <http://www.dunya.com/ne-olacak-bu-patent-isi164054h.htm> adresinden alındı

SULUK, A. D. (2012, Ağustos 31). *Ne Olacak Bu Patent İşi?* Eylül 08, 2012 tarihinde Dünya Gazetesi: <http://www.dunya.com/ne-olacak-bu-patent-isi164054h.htm> adresinden alındı

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010). *Orman Ürünleri Sanayi Sektör Araştırması*. Eylül 28, 2012 tarihinde Ağaç Ürünleri Sanayi: http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/orman_urunleri_sanayi_sek-10042010110831.zip adresinden alındı

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010, Aralık 07). *Sanayi Stratejisi Belgesi 2011-2014 Yatay Sanayi Politikası Alanları*. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010, Aralık 07). *Temel Sanayi Politikası Öncelikleri*. *Sanayi Stratejisi Belgesi 2011-2014*. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010). *Türkiye Mobilya Sanayi*. Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2010). *Yönlendirilmiş Yonga Levha Üretimi Sanayi Profili*. Eylül 01, 2012 tarihinde Sanayi Araştırma Geliştirme Genel Müdürlüğü:

<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=oCDcQFjAD&url=http%3A%2F%2Fsagm.sanayi.gov.tr%2FFiles%2FDocuments%2Fyonlendirilmis-yonga-levh-05112010103627.doc&ei=u2zhwULTrNtHNsgbM2IDABw&usg=AFQjCNHzBbMNQfvpZxtxCG8ylof8T6oJoA> adresinden alındı

-
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2012). *81 İl Durum Raporu*. Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2012). *Mobilya Sektörü Raporu*. Ankara: Sanayi Genel Müdürlüğü.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı - 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı. (tarih yok).
- T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2012). *Ortak Strateji Alanları Raporu*. Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı, TİM. (2012, Haziran 06). Stratejik Vizyon ve Hedefler. 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı. Ankara: 13 Haziran 2012 Tarihli Resmi Gazete.
- The International Tropical Timber Organisations (ITTO). (2006). *Global Study on Forest Plantations: Encouraging Private Sector Investment in Industrial Plantation in the Tropics*. Yokohama: ITTO.
- TOBB. (2011). *SANAYİ SEKTÖRÜNE AİT TÜRKİYE'NİN EN GÜNCEL VERİTABANI*. 08 28, 2012 tarihinde SANAYİ KAPASİTE RAPORU İSTATİSTİKLERİ 2011: <http://sanayi.tobb.org.tr/> adresinden alındı
- TOBB. (2011). *SANAYİ SEKTÖRÜNE AİT TÜRKİYE'NİN EN GÜNCEL VERİTABANI*. 08 28, 2012 tarihinde SANAYİ KAPASİTE RAPORU İSTATİSTİKLERİ 2011: <http://sanayi.tobb.org.tr/> adresinden alındı
- TOKİ - Toplu Konut İdaresi Başkanlığı. (tarih yok). Ağustos 31, 2012 tarihinde www.toki.gov.tr adresinden alındı
- Türk Patent Enstitüsü. (tarih yok). *Sınai Mülkiyet Hakları İstatistikleri*. Ekim 05, 2012 tarihinde Türk Patent Enstitüsü: www.tpe.gov.tr adresinden alındı
- Türkiye İhracatçılar Meclisi. (2010, Mart). Türkiye 2023 İhracat Stratejisi Sektörel Kırılım Projesi. *Ağaç ve Orman Ürünleri Sektörü*. Türkiye İhracatçılar Meclisi.

UNECE. (2010). *UNECE/FAO Forest Products Annual Market Review, 2009-2010*. Cenevre: United Nations.

World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report*. Cenevre: World Economic Forum.

Yonga Levha Sanayicileri Derneği. (2009). *Türkiye'de Yonga Levha ve Lif Levha (MDF) Sanayi*. İstanbul.



BATI KARADENİZ
KALKINMA AJANSI
West Black Sea Development Agency



innoCentric

www.innoCentric.com.tr