



This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.



Technical Assistance for Business Development Centre (IŞGEM) Bingöl

BİNGÖL MOBİLYA ÜRETİMİ SEKTÖRÜ REKABET STRATEJİSİ VE KÜMELENME YOL HARİTASI

Eğer bir şeyi ölçemezseniz o şeyi değiştiremezsiniz.

M.Porter

Bingöl

10.10.2017



Bu rapor "Technical Assistance for Bingöl Enterprise Development Center (İŞGEM), Turkey" projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Bingöl
10.11.2017

BİNGÖL MOBİLYA SEKTÖRÜ REKABET STRATEJİSİ VE KÜMELENME YOL HARİTASI

Hazırlayan: Ramazan Tunç
Ekonomist & Finans Uzmanı

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
I. TABLO LİSTESİ.....	iii
II. ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	iii
III. KISALTMALAR.....	iv
1. GİRİŞ.....	1
2. BİNGÖL MOBİLYA SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ.....	3
2.1. Değer Zinciri Analizi Yöntemi.....	4
2.2. Bingöl Mobilya Sektörü Değer Zinciri Analizi.....	4
2.3. Değer Zinciri Temel Faaliyetler.....	7
2.3.1. Girdi Lojistiği.....	8
2.3.2. Operasyonlar- Üretim İşlemleri.....	9
2.3.3. Çıktı Lojistiği (Talep Koşulları).....	9
2.3.4. Pazarlama ve Satış.....	9
2.3.5. Satış Sonrası Hizmetler.....	10
2.4. Değer Zinciri Destekleyici Faaliyetler.....	10
2.4.1. Firma Altyapısı ve Stratejik Yönetim Yapısı.....	10
2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	10
2.4.3. Satın Alma.....	11
2.4.4. Teknoloji ve Ar-Ge.....	11
2.4.5. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	11
2.5. Bingöl Mobilya Sektörü Ekosistemi ve Değer Zinciri Haritası.....	12
3. BİNGÖL MOBİLYA SEKTÖRÜ REKABET STRATEJİSİ VE KÜMELENME YOL HARİTASI.....	13
3.1. Rekabet Stratejisi Olarak Kümelenmenin Avantajları.....	15
3.2. İş Kümesi Analizi ve Rekabet Gücü.....	16
3.2.1. Ana - Çekirdek İşletmeler.....	16
3.2.2. Tamamlayıcı İşletmeler.....	17
3.2.3. Destekleyici Kurumlar.....	18
3.2.4. Bilgi ve İşbirliği Altyapısı.....	18
3.2.5. Fiziksel Mekân ve Altyapı.....	19
3.3. Mobilya Sektörü Kümelenme Potansiyeli.....	20
3.4. Mobilya Sektörü Kümelenme Boyutları.....	21
3.4.1. İş Kümesinin Alternatif İsimler.....	23
3.4.2. İş Kümesinin Vizyonu.....	23
3.4.3. İş Kümesinin Misyonu.....	24

3.4.4.	Temel Hedef	24
3.4.5.	Rekabet Stratejileri.....	25
3.4.6.	Gerekli Beceri ve Yetenekler	26
3.5.	Paydaş Analizi ve Kurumsal Yapı	27
3.6.	Mobilya Sektörü Kümelenme Yol Haritası.....	29
3.7.	Kümelenme ve İhracat Planlaması	32
4.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	34
5.	KAYNAKÇA.....	35
6.	EKLER	37

I. TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Kümelenme için Çekirdek Firmalar.....	17
Tablo 2: Kümelenme İçin Tamamlayıcı Firmalar	17
Tablo 3: Kümelenmenin Destekleyici Kurumları	18
Tablo 4 : Kümelenmenin İşbirliği Kurumları	19
Tablo 5: Çalışma Grubu Toplantıları Katılımcıları	22
Tablo 6 Mobilya Sektörü Çalışma Grubu Toplantıları ve Temaları	22
Tablo 7: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Alternatif İsimleri	23
Tablo 8: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Alternatif Vizyon Cümlesi	24
Tablo 9: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Alternatif Misyon Cümlesi	24
Tablo 10: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Hedefi.....	24
Tablo 11: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Rekabet Stratejileri	25
Tablo 12: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Paydaş Listesi	28

II. ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1: Michael Porter'ın Rekabet Elması Diyagramı ve Değer Zinciri Faaliyetleri	6
Şekil 2: Bingöl Mobilya Sektörü Jenerik Değer Zinciri ve Rekabet Yapısı	7
Şekil 3: Girdi Lojistiği, İşlemler, Tedarik ve Ürün Süreci	8
Şekil 4: Bingöl Mobilya Sektörü Kapsamlı Değer Zinciri Haritası	12
Şekil 5: Kümelenmenin Üçlü Sarmal Diyagramı	16
Şekil 6: Yeni KSS Firma Sektör Dağılımları	20
Şekil 7: Kümelenme için Temel Yol Haritası	30
Şekil 8: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Yol Haritası Diyagramı	31
Şekil 9: Potansiyel Yurtdışı Pazarlar	32
Şekil 10: İhracat Planlaması Haritası.....	33

III. KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AB15	Avrupa Birliği Gelişmişlik Bakımından İlk 15 Ülkesi
AB28	Avrupa Birliğine Üye 28 Ülke
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
B2B	Kurumlar arası İnternet Üzeri Satış (İşletmeler Arası İnternet Üzeri Alım Satım)
B2C	İşletmeden (Kurumdan) Müşteriye İnternet Üzeri Satış
BİNTSO	Bingöl Ticaret ve Sanayi Odası
CSIL	Centre for Industrial Studies (Endüstriyel Araştırmalar Merkezi)
ÇAMOÇA	Çamlıca Mobilyacılar Çarşısı
ÇKA	Çukurova Kalkınma Ajansı
ÇYS	Çevre Yönetim Sistemi
DZA	Değer Zinciri Analizi
FKA	Fırat Kalkınma Ajansı
GSMH	Gayr-i Safi Milli Hasıla
GTİP	Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu Cetveli
GZFT(SWOT)	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
ISIC	International Standard Industrial Classification
ISO	İstanbul Sanayi Odası
ITO	İstanbul Ticaret Odası
İŞGEM	İş Geliştirme Merkezi
KDS	Karar Destek Sistemi
KGS	Kalite Güvence Sistemi
KKO	Kapasite Kullanım Oranları
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	Küçük Sanayi Sitesi
MASKO	Masko Mobilyacılar Kenti İstanbul İkitelli’de kurulmuş Mobilyacılar Kooperatifi
MENA	Middle East and North Africa – Ortadoğu ve Kuzey Afrika Ülkeleri
MDF	Medium Density Fibreboard
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
MODESA	Modesa İstanbul Mobilya Merkezi
MODOKO	Mobilyacılar ve Doğramacılar Kooperatifi (1969’da kurulmuş mobilyacılar sitesi)

MOSDER	Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği
MSÇG	Mobilya Sektörü Çalışma Grupları
NACE	Nomenclature Statistique des Activites Economiques dans la Communaute Europeene(Türkçe: AB Ekonomik Aktivitelerin İstatistiki Sınıflandırması)
OAİB	Orta Anadolu İhracatçılar Birliği
ORAN KA	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Legal ve Çevresel Etki Analizi Yöntemi
SITC	Standard International Trade Classification
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TR	Türkiye
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YBS	Yönetim Bilişim Sistemleri
YDO	Yatırım Destek Ofisi
WEF	Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum)

1. GİRİŞ

Belirli bir alanda faaliyet gösteren bir grup firmanın ve iş dünyasına direkt ya da dolaylı etki eden iş dışı kurumların (Kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler gibi) belli bir coğrafi alanda oluşturduğu, her bir firmanın rekabet edebilirliğine olumlu etkisi olan gruplara küme denir. Küme bir sektörden oluşabildiği gibi bir grup firmadan da oluşabilir. Ülkemizde de 9. ve 10. Kalkınma Planlarının önerdiği temel kalkınma, büyüme ve gelişme stratejilerinden bir tanesi de Kümelenmeyi teşvik etmek ve bu vesileyle firmalar arası rekabeti ve işbirliğini geliştirerek bölgesel kalkınmışlık farklılıklarını ortadan kaldırmaktır. 2014-2020 Türkiye'nin AB katılım öncesi yardımları da bu stratejiyi destekleyecek düzeyde dizayn edilmiştir.

Bu çerçevede hazırlanan bu çalışma TR07R1.35-04/001 referans kodlu "Technical Assistance for Bingöl Enterprise Development Center, Turkey" projesi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı Bingöl ili mobilya sektörünün "Değer Zinciri Analizi" yöntemi ile değerlendirilmesi ve elde edilen bulgular çerçevesinde "Bingöl İli Mobilya Sektörü Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası"nın oluşturulmasıdır.

Gerçekleştirilen araştırmalar, grup çalışmaları, bire bir görüşmeler ve analizler sonrasında elde edilen sonuçlar Bingöl'de bulunan Mobilya sektörünün mevcut durumunu şekillenmesinde önemli bir girdi olmuştur. Mevcut Durum ile birlikte oluşturulan Değer Zinciri Analizi ve Değer Zinciri Haritası ile sektörün kapsamlı değerlendirmesi yapılmıştır. Bu veriler ve değerlendirmeler ışığında hazırlanan bu çalışma, Bingöl Mobilya Sektörünün il bazında yürütülecek olan Sektör Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritasını çizmektedir. Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası çalışması sektörün gelecekte uluslararası düzeyde bir rekabet pozisyonu elde edebilmesi için yol gösterici bir doküman olmakla beraber

- Bölge bazında yürütülecek olan Rekabet Stratejisi ve Kümelenme çalışmaları
- Ülke bazında yürütülecek olan sektör stratejisi çalışmaları

için de yönlendirici bir doküman olacaktır.

Bu çerçevede Bingöl Mobilya Sektörü Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritasının amacı Bingöl ilinde faaliyet gösteren mobilya sektörü firmalarının büyüme ve gelişme potansiyeline yönelik kapsamlı ve çok boyutlu bir strateji ortaya koymaktır. Çalışma üç temel saçı ayakta oluşmaktadır. Birinci ayak değer zinciri haritası ve değer kayıplarının yaşandığı aşamaları ortaya koymaktadır. İkinci aşama kümelenme ve kümelenmenin boyutlarının getirdiği-getireceği fırsatlar ve avantajlara ilişkin geniş bir perspektif ortaya koymaktır. Üçüncü ve son ayakta ise sektörün büyüme eğilimi ve bu

büyüme eğilimini yönlendirecek, şekillendirecek Rekabet Stratejisi olarak Kümelenme stratejisinin ortaya konulmasıdır. Bu dokümanda ayrıca rekabet stratejileri ile birlikte sektörde büyüme ve gelişmeyi hızlandıracak temel aktörlerin rol ve misyonları yine Kümelenme çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu dokümanın hedefi ise bu çalışmanın temel kaynağı olan Porter'ın Elmas Modeli-Diyagramı olarak da bilinen 5 Faktör Analizi çerçevesinde, Rekabet Gücünün geliştirilmesine yönelik stratejileri "Bingöl'e Değer Katmak için, Birlikte Bingöl için" vizyonu ile mobilya sektöründe kümelenmeyi geliştirecek yol haritasını oluşturmaktır.

2. BİNGÖL MOBİLYA SEKTÖRÜ DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından 2011-2014 yılları için hazırlanan, AB Üyeliğine Doğru Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesinde kümelenme stratejisi odak stratejiler arasında tanımlanmış olup uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesi açısından sahip olduğu önem vurgulanmıştır. Kümelenme konusunda yerel ve merkezi düzeyde politika çerçevesini çizecek bir yönetim modelinin geliştirilmesi hedeflenmiş ve kümelenme stratejisi hazırlanarak uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlayacak düzeyde politikalar belirlenmiştir. Ayrıca, kümelenme ve değer zinciri analizleri gibi, rekabet gücünü ilgilendiren alanlarda yerel öncelikleri belirleyecek kapasite güçlendirilmesi hedeflenmiş bu çerçevede Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde Kümelenmeyi teşvik etmek amacıyla mali destek programları hayata geçirilmiştir.

Gerek 9. Kalkınma Planı gerekse 10. Kalkınma Planı olsun Bölgesel Kalkınma stratejileri üzerinde çokça durulan ve sektörel rekabet gücünün geliştirilmesi için yönlendirici politika üreten makro dokümanlar da Kümelenme yaklaşımını temel rekabet edebilirlik stratejisi olarak tarif etmiştir.

Yine Sanayi Stratejisi Belgesinde Bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması ve bölgelerin rekabet gücü açısından farklılaştırılmış KOBİ politikaları için uygun yatırım ortamı oluşturulacaktır. Bu kapsamda finansman kaynaklarının genişletilmesi ve araçlarının çeşitlendirilmesine, pazara erişimin kolaylaştırılmasına, sürükleyici sektörler liderliğinde kümelenmelerin desteklenmesine özel önem verileceği vurgulanmıştır.

Kümelenme politikaları hayata geçirilirken üzerinde durulması gereken ve kritik öneme sahip bir yöntem olan değer zinciri analizi, kümelenmeyi rekabet gücünün geliştirilmesi hayati bir konumda olduğunu tarif etmektedir. Porter'a göre modern rekabet anlayışı verimliliğe bağlı olarak şekillenmektedir, girdilere erişim ya da bireysel şirketlerin-girişimlerin ölçeğine değil¹. Verimlilik şirketlerin rekabet gücüne bağlı olarak, nasıl rekabet ettiklerine göre şekillenir hangi koşullar altında rekabet ettiklerine göre değil. Porter'a göre şirketler her sektörde verimli olabilir, yeter ki ürettikleri ürünleri gelişmiş yöntemler, ileri teknoloji, nadide ürünler ve hizmetleri üretsinsin. Porter'a göre bunun yolu Kümelenmeden geçer ki kümelenme rekabeti 3 büyük boyutta etkilemektedir.

- a) Şirketlerin verimliliklerini arttırır
- b) İnovasyonun yönünü ve aşamasını belirler
- c) Yeni işyerlerinin kurulmasını teşvik ederek Kümelenmenin gücünü genişlemesini sağlar.

¹ Clusters and the New Economics of Competition, M. E. Porter, Harvard Business Review (HBR), November-December 1998

Bu çerçevede “Bingöl Mobilya Sektörü Rekabet Stratejisi ve Kümelenme Yol Haritası” oluşturulurken Porter’ın, Kalkınma Planlarının, Sanayi Stratejisi Belgesinin gösterdiği yol ve yöntem olan Değer Zinciri Analizi yöntemi ile başlanacaktır. Değer Zinciri Analizi Yöntemiyle oluşturulacak yol haritası yine Porter’ın dediği şekilde Kümelenmenin ve Verimlilik Odaklı stratejiler çerçevesinde sektörün girişimlerine katkı sunulacaktır.

2.1. Değer Zinciri Analizi Yöntemi

Bu çalışma Bingöl mobilya sektörünün rekabet gücünün geliştirilmesi için gereken stratejileri belirlemeyi hedeflemektedir. Bu sebeple de sektörün rekabetçilik seviyesinin analiz edilmesi ile başlanarak temel zayıf yanlar ve güçlü yanlar çerçevesinde bir değerlendirme yapılacaktır.

Bu kapsamda sektörün rekabetçilik analizinde Porter tarafından geliştirilen ve dünyada yaygın bir uygulama ve kabul bulan 5 faktörlü elmas yöntemi kullanılmıştır. Elmas modelinde Kamu, Temel Girdiler, Talep Koşulları, Kümelenme Yapısı ile Strateji, Yapı ve Rekabet durumu olmak üzere beş ayrı başlık altında ele alınan sektör incelenmektedir. Her bir ana başlığın altını oluşturan değişkenlerin rekabet gücü durumu üçlü bir ölçek ile analiz edilmektedir. Bu ölçekte kullanılan semboller ve anlamları şöyledir.

(+) Güçlü

(-) Zayıf ve

(+/-) Orta seviyede anlamına gelmektedir.

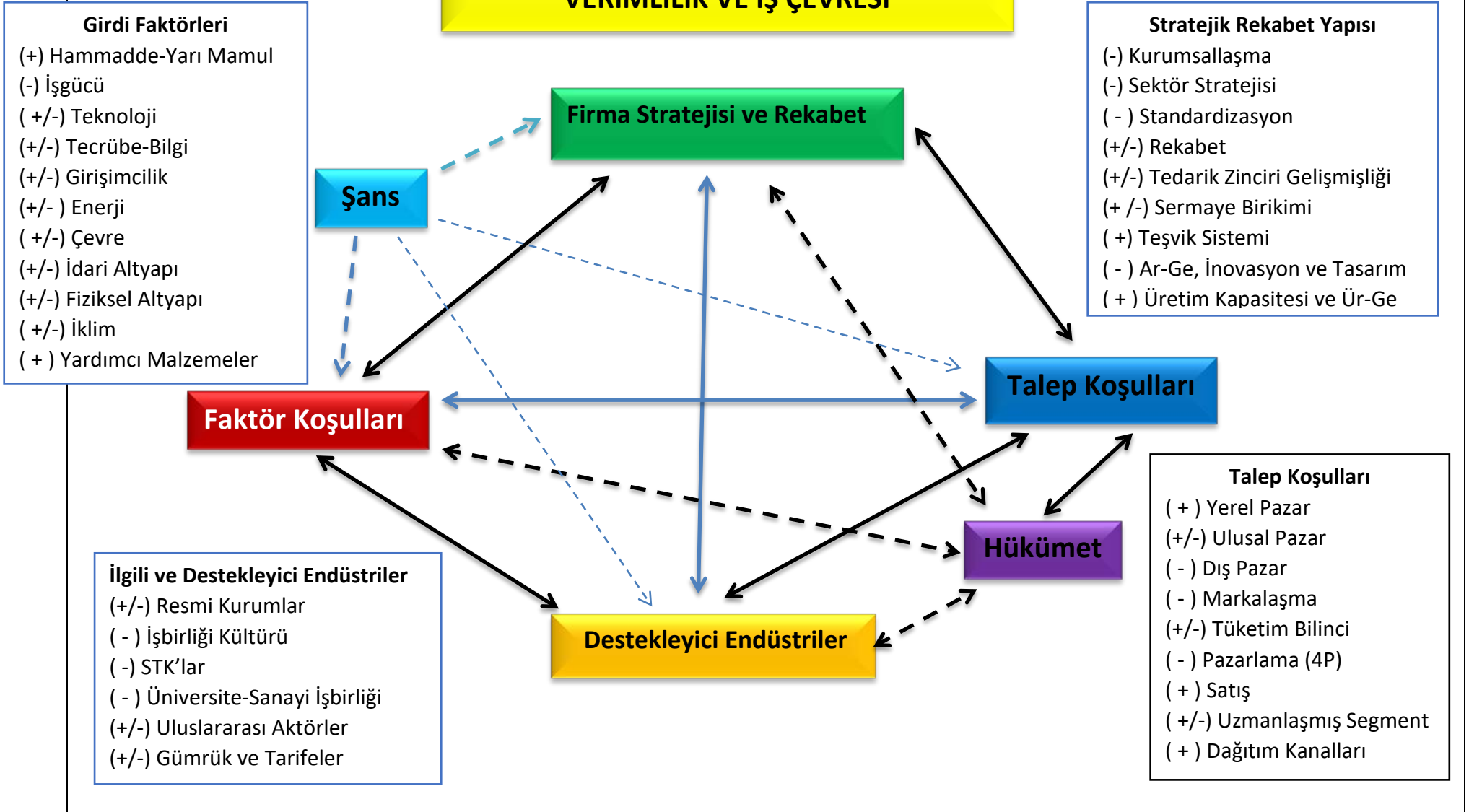
Alt değişkenler, destekleyici faktörler, temel faktörler birer birer üçlü ölçek ile değerlendirilmesinden sonra, beş ana değişken de yine aynı ölçek ile değerlendirilmekte ve son olarak da sektör bu beş ana değişken üzerinden değerlendirilerek rekabetçilik seviyesine ulaşılmaktadır.

2.2. Bingöl Mobilya Sektörü Değer Zinciri Analizi

Bingöl Mobilya Sektörü Değer Zinciri Analizi çalışması kapsamında yapılan saha çalışması Şekil 1 Elmas Diyagramında olduğu gibi Temel ve Destekleyici faktörleri, faaliyetleri tespit etmek üzere kapsamlı bilgi toplanmıştır. Elmas modelini oluşturan alt değişkenlerin analizleri yapılırken birincil ve ikincil veri kaynakları ile elde edilen “Bingöl Mobilya Sektörü Değer Zinciri Analizi Raporu” ile Bingöl Mobilya Sektörü Mevcut Durum Raporu” baz alınmıştır. Birincil veriler, sektör konusunda tecrübesi olan uzmanlar, sektörün temel aktörleri olan firmalar ile birebir mülakat, anket ve form doldurmak

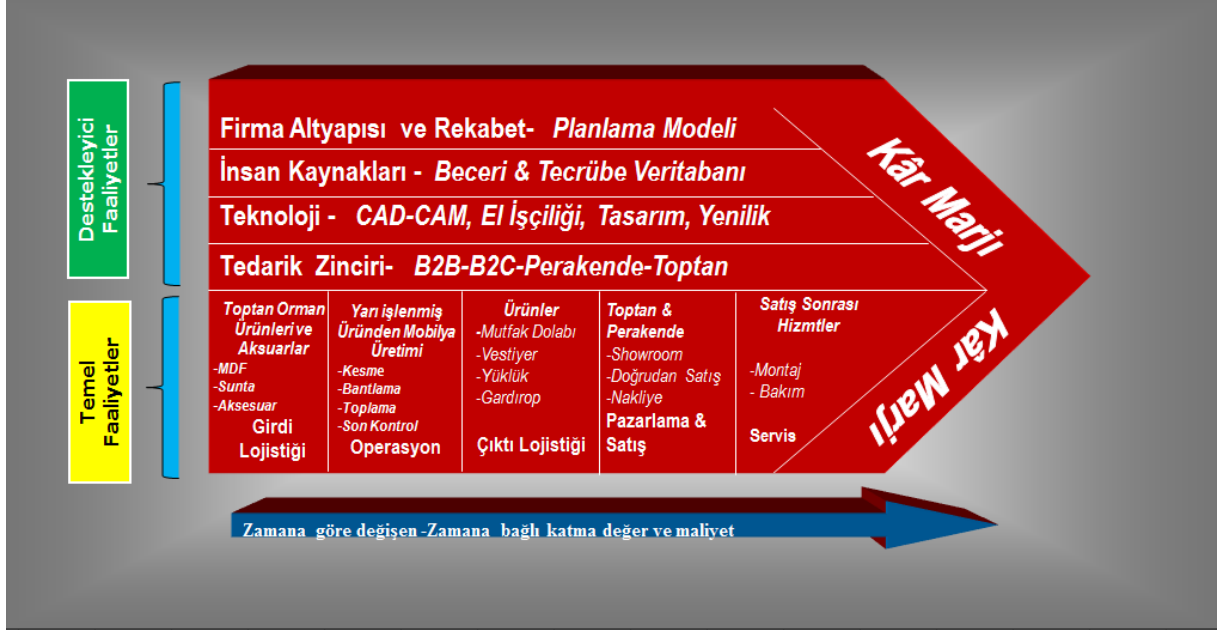
suretiyle elde edilen verilerden oluşmaktadır. Ayrıca çalışma grubu toplantıları ile sektör değerlendirmesi detaylı bir şekilde yapılarak bir ortak bir dil ve yaklaşım elde edilmiştir.

VERİMLİLİK VE İŞ ÇEVRESİ



Şekil 1: Michael Porter'in Rekabet Elması Diyagramı ve Değer Zinciri Faaliyetleri

Şekil 1’de Elmas Diyagramında Bingöl Mobilya Sektörü kapsamlı olarak gösterilmiştir. Genel olarak sektörün değer zinciri aşağıdaki şekil 2’de olduğu gibidir.



Şekil 2: Bingöl Mobilya Sektörü Jenerik Değer Zinciri ve Rekabet Yapısı

2.3. Değer Zinciri Temel Faaliyetler

Bingöl’deki mobilya sektörü aktörlerinin temel olarak ürettikleri ürünler;

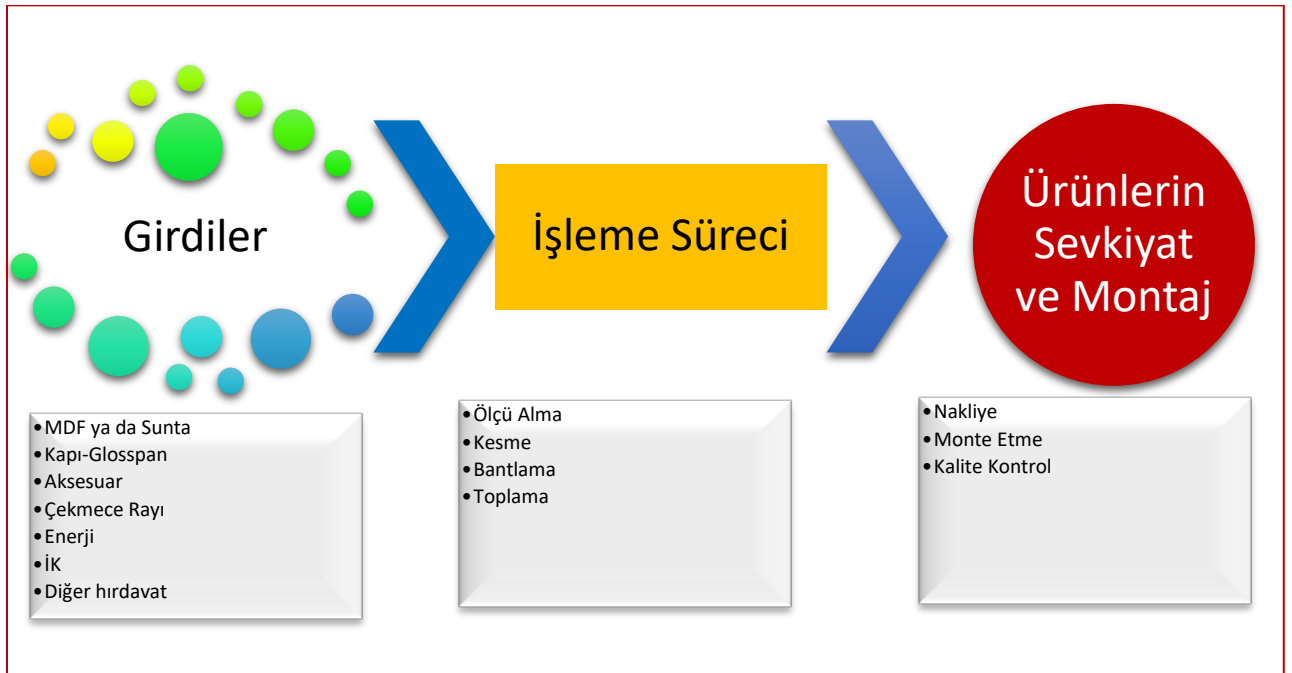
- Mutfak Dolapları
- Vestiyer
- Gardırop ve Yatak Odası Takımları
- Yüklük
- Endüstriyel Dolaplar
- Sehpa
- Kapı

Ürün çeşitliliği bakımından fazla bir seçenek olmamakla beraber ana rekabet alanı dolap üretimidir. Sektörün öncü firmalarından olan ve ilk dört (4C) olarak adlandırabileceğimiz firmalarda rekabet edebilirlik ürün farklılaştırma stratejisi üzerinden gerçekleşmektedir. Bu firmalardan 3 tanesi farklı ürün olarak kapı üretimine geçerken bir firma da tasarıma dayalı farklı mobilya ürünlerini üretme konusunda deneme üretimlerine başlamıştır. Taklit ederek üretim yapan bu firmanın ürün gamı, ürün yelpazesi diğer firmalara göre daha geniş ve rekabet edebilirlik düzeyi daha yüksektir. Bart Verspagen ve Schumpeter’e göre İnovasyon ve tasarım önce taklit etmek ile başlar. Bu nedenle firmanın tasarım

ve üretim taklidi önümüzdeki dönemlerde firmanın ürün farklılaştırma ve farklılaşan ürünlere göre farklı piyasalara ürün arzı sağlamaya yönelik gelişmeler olabilir. Bu 4C olarak adlandırabileceğimiz firmalar trend oluşturucu(Trend Setter), lider firma olarak tanımlanabilir. Bunlar sektörün çitasını belirleyen firmalardır. Atölye tipi üretimle, 2-3 kişilik çalışanlarla faaliyet sürdüren diğer firmalar takipçi (follower) firmalardır ve dolap üretimi dışında ürün farklılaştırmaya yönelik ya çalışmaları yoktur, ya da karlarını yeterli gördüklerinden herhangi bir farklılaştırma ihtiyacı duymamaktadır. DZA bakımından temel ve destekleyici faaliyetler-faktörlere ilişkin anket çalışması, yüz yüze görüşmeler ve formlar doldurmak suretiyle elde edilen sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

2.3.1.Girdi Lojistiği

Girdi olarak sektörde büyük oranda MDF kullanılmaktadır. MDF yarı işlenmiş hammaddesi ağaç olan bir üründür. MDF ile birlikte sunta da yarı işlenmiş mamul olarak Bingöl mobilya sektörünün ana girdisi olabilmektedir. Kapı üretimi dışında tüm firmalar-atölyeler farklı nevilerdeki ve özellikteki dolap üretimine odaklandığından girdi olarak kullanılan malzemeler dolap üretimi için şu şekilde bir işlemden geçmektedir.



Şekil 3: Girdi Lojistiği, İşlemler, Tedarik ve Ürün Süreci

Şekilde 13'te girdi lojistiği bakımından temel faaliyetler tanımlanmıştır. Bingöl mobilya sektöründe ağırlıklı olarak dolap üretimi yapıldığından ana girdi olarak, yarı işlenmiş mamul olan MDF veya sunta kullanılmaktadır. Diğer girdiler olan dolap kapısı, çekmece rayı, kulp, menteşe, vida gibi aksesuarlar

ile hırdavat malzemeleri girdi lojistiğini oluşturmaktadır. Değer yaratan birinci unsur hammadde ve malzeme kalitesidir. İkinci faktör ise nitelikli işgücü ve makine üretim hattı kalitesidir.

2.3.2. Operasyonlar- Üretim İşlemleri

Sipariş: Siparişler alınır ve ölçüm için teknik ekip ürünün yerleştireceği alanı, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda keşif eder. Gerekli ölçümler alındıktan sonra 3D Kitchen ya da herhangi bir çizim-tasarım yazılımı sayesinde alternatifler belirlenir. Yazılım kullanmayanlar basit düzeyde ölçümler yaparak siparişi alır.

Ölçü Alma: Keşiften sonra ölçümler yapılarak malzeme siparişi verilir.

Malzemenin Üretim Hattına Getirilmesi: Malzeme üretim hattına getirilerek kesim için hazırlanır.

Kesme: Büyük panel-plakalar halinde gelen MDF'ler ölçümlere uygun şekilde kesilir.

Bantlama: Kesilen MDF'nin deforme olmaması ve kalitesini koruyabilmesi için kesilen yerlere ve etrafa plastik mobilya bantlaması yapılır.

Toplama: Daha sonra parçalara toplanarak kalite kontrol amacıyla ürün hazırlanır ve kontrol edilir.

2.3.3. Çıktı Lojistiği (Talep Koşulları)

Son Kontroller: Son kontroller yapıldıktan sonra siparişin teslimi ve montajı için gerekli planlamalar yapılır.

Sevkiyat: Planlamadan sonra sevkiyata gönderilir. Dış kaynak kullanımı ya da öz kaynaklarla nakliye yapılır.

2.3.4. Pazarlama ve Satış

Sevkiyat: Sevkiyat yapıp montaj ekibi ile birlikte ürün teslimatı gerçekleştirilir.

Montaj: Özellikle bina inşaatında hızlı bir şekilde ürünün montajı yapılarak teslim edilir.

Son Kalite Kontrolü: Son ayarlar ve dengelemeler yapılarak kalite kontrolünden sonra ürün teslimatı sağlanır.

2.3.5.Satış Sonrası Hizmetler

Garantiler: Bingöl mobilya sektöründe yazılı bir garanti sistemi olmamakla beraber genellikle dolap ürünlerine ömür boyu garanti verilmektedir. Montaj ve kullanım süresince malzeme ve üreticiden kaynaklı kalite kayıplarında, ürün işlevinin kaybedilmesi durumunda yüklenici satış sonrası ücretsiz hizmet sunmaktadırlar.

Bakım ve Onarım: Kullanıcı hatası, nem veya benzeri sebepler dışında ürünlerin garanti kapsamı ömür boyu olduğundan aradan yıllar geçmesine rağmen sektörde satış sonrası hizmet sunma konusunda büyük esneklik sağlamaktadır.

2.4. Değer Zinciri Destekleyici Faaliyetler

Ana-temel faaliyetlerle birlikte firma karlılığı ve rekabet edebilirlik konusunda önemli olan faktörler DZA’de belirtilmiştir. DZA haritasında, PESTLE, SWOT Analizi ve saha anket çalışmasından elde edilen veriler doğrultusunda destekleyici faktörlerin Bingöl Mobilya Sektöründeki etkisi ve değer kayıpları ile değer artışları üzerindeki etkileri aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

2.4.1.Firma Altyapısı ve Stratejik Yönetim Yapısı

Yapılan anket sonuçlarına göre (lütfen MDR’y bakınız) Kurumsal Kapasite ve Planlama Modeli konusunda firmaların rekabet düzeyi çok düşüktür. Henüz iş planı oluşturma ve planlamaya geçme konusunda firmalar emekleme aşamasında. Bu nedenle herhangi bir firma stratejisinden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Firmaların vizyon ve misyon tanımlamaları olmadığı gibi uzun erimli planlama yapma imkanı-kapasitesi oluşmamıştır. Bu durum değer kayıplarına neden olmakta ve karlılıkları düşürmektedir.

2.4.2.İnsan Kaynakları Yönetimi

Firmalar küçük atölyeler ve aile işletmelerinden oluştuğundan karar alma mekanizması halen tek elden kontrol edilmektedir. Departmanlaşmaya gidecek düzeyde belli büyüklüğe ulaşan 4C olarak tanımlanan ilk dört büyük firmadır. Ancak henüz yeniden yapılanma ve organizasyonun yenilenmesine yönelik bir altyapı çalışması ve dolayısıyla insan kaynakları politikası oluşmamıştır.

2.4.3.Satın Alma

Satın almalar sipariş durumuna göre gerçekleşmektedir. İşletme sermayesinin yeterli olduğu firmalarda fiyat dalgalanmaları ve döviz kuru riskinden korunmak amacıyla peşin alımlar yapmakta ve stok yapmaktadır. Değer kayıplarının olmaması için sektörde faaliyet gösteren firmaların risk yönetimi konusunda farkındalık düzeyinin yüksek olması ve kapasitesinin de riski yönetecek düzeyde olması gerekmektedir. Bingöl mobilya sektöründe toptan orman ürünleri satan firmalar uluslararası piyasalarda olduğu gibi oligopol yapıya sahiptir. Satın almalar bu oligopol piyasadan gerçekleştiği için satın alma konusunda ancak fiyat avantajı hacme ve işletme sermayesinin olmasına bağlı olarak şekillenmektedir.

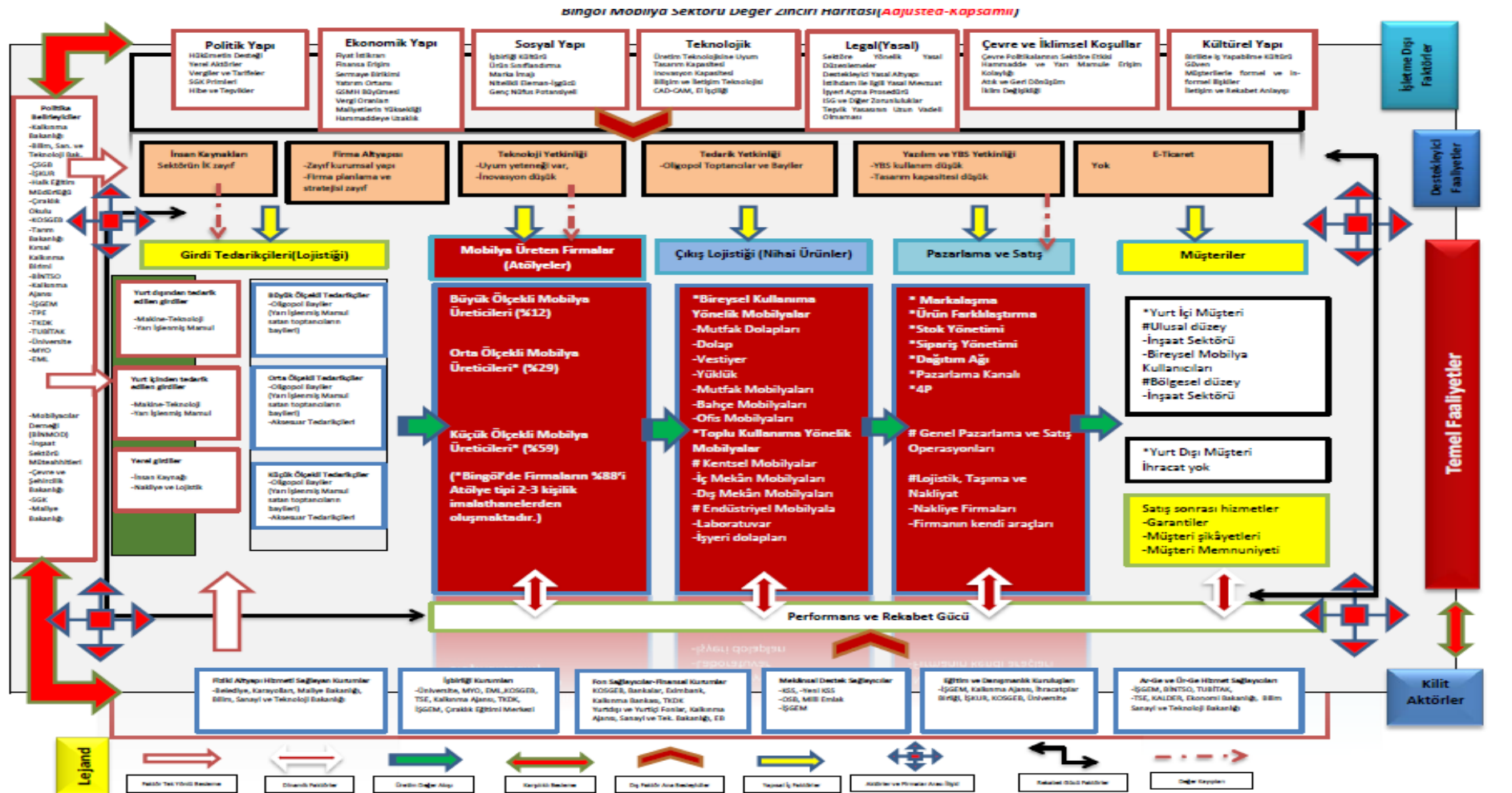
2.4.4.Teknoloji ve Ar-Ge

Firmalar teknolojik gelişmeleri takip edip üretim hattını yenileyebilecek kapasiteye sahiptir. Bu çerçevede ulusal ve yerel düzeyde gerçekleştirilen mobilya sektörü fuarlarına katılım sağlamaktadırlar. Ancak Ar-Ge konusunda bütçe ayırmak, personel çalıştırmak ve ür-ge yama konusunda yeteri kapasiteye sahip değildir. Üniversite- Sanayi-Kamu işbirliğini esas alan ve triple helix(üçl sarmal) olarak adlandırılan destek mekanizmasından faydalanma konusunda firmalar geri durduğundan Ar-Ge kapasitesi oluşmamakta ve bu nedenle değer kayıpları yaşanmaktadır.

2.4.5.Tedarik Zinciri Yönetimi

DZA'nın bir parçası olarak Tedarik Zinciri Yönetimi ana çerçeveyi oluşturmaktadır. Karlılık ve değer yaratmada değer zincirinin birincil faaliyetlerini doğrudan etkileyen destekleyici faktördür. Bingöl mobilya sektörü tedarik zinciri konusunda sektör fazla bir dağınıklık yaşamamaktadır. Az sayıdaki hammadde ve malzeme tedarikçisi sektöre girdi sağlamaktadır. Üretilen ürünlerin nakliye, montajı ve satış sonrası bakım hizmetleri üretici tarafından karşılanmaktadır. Üretici atölyeler nakliyeyi hizmet alımı yoluyla yaptığı gibi kendi araçları ile yerine getiren firmalar da bulunmaktadır.

2.5. Bingöl Mobilya Sektörü Ekosistemi ve Değer Zinciri Haritası



Şekil 4: Bingöl Mobilya Sektörü Kapsamlı Değer Zinciri Haritası

3. BİNGÖL MOBİLYA SEKTÖRÜ REKABET STRATEJİSİ VE KÜMELENME YOL HARİTASI

Bingöl mobilya sektörü rekabet stratejisi ve kümelenme yol haritası oluşturulurken mevcut makro-ekonomik planlamalar ışığında oluşturulmuştur. Türkiye’de Kalkınma Planları stratejileri kapsamında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Kümelenmeleri özendirici ve destekleyici çalışmaları çok önemli bir düzeye gelmiştir. Bu çerçevede Bakanlığın küme geliştirme çalışmaları için desteklemeyi uygun gördüğü ve aynı zamanda bir küme geliştirmesi süresinde gerçekleştirilmesi planlanabilecek faaliyetler ve kategoriler şu şekilde sıralanabilir.

Kategori 1: Küme Koordinasyonunu, Farkındalığını ve Etkinliğini Geliştirme Faaliyet Grubu:

- Kümeyi temsil edecek bir hukuki yapının kurulması
- Kümeyi temsil edecek hukuki yapının kapasitesinin güçlendirilmesi
- Kümelenme birlikteliğinin koordinasyonu
- Küme aktörlerinin kümelenme konusundaki farkındalığının güçlendirilmesi
- Küme aktörlerinin birbirlerini tanımalarını sağlayacak organizasyonlar
- Küme aktörlerinin katılımı için sektörel organizasyonlar
- Ortak küme markasının geliştirilmesi ve tanıtımı
- Lobi ve tanıtım faaliyetleri
- Yatırım promosyonu

Pazar (yerel pazar dâhil) geliştirme faaliyetleri

- Uluslararası iş ağlarına erişim ve diğer kümelerle işbirliği vb.
- Kümeye ilişkin temel analizlerin yapılması (rekabetçilik vb.)
- Kümeye ilişkin sofistike analizlerin yapılması
- Kümelenme stratejisinin belirlenmesi ve yol haritasının hazırlanması
- Çeşitli mali destek programlarına başvuruların hazırlanması

Kategori 2: Faktör Koşullarını ve Piyasalarını Geliştirme Faaliyet Grubu

- Temel (az veya yarı nitelikli) işgücü piyasasını geliştirme
- Nitelikli işgücü piyasasını geliştirme (tekniker, temel mühendislik)
- İleri nitelikli işgücü piyasasını geliştirme
- Hammadde ve/veya ara malı kalitesini güçlendirmeye yönelik çalışmalar
- Hammadde ve/veya ara malı maliyetini düşürmeye

Ortak fiziki altyapının güçlendirilmesine yönelik yatırımlar

- Üniversite – Sanayi İşbirliği Programları
- Pazar hakkında sürekli bilgi hizmetleri sağlayacak birimlerin kurulması
- Stratejik bilgi kaynaklarına erişim

- Kategori 3: Verimlilik Arttırıcı Uygulamalar Faaliyet Grubu
- Tedarikçi geliştirme programları uygulanması
- Ortak kullanım atölyeleri (ORTKA) kurulması
- Ortak kullanım depolarının kurulması
- Ortak hammadde veya ara malı teminine yönelik organizasyonlar
- Üniversite-Sanayi İşbirliği Programları
- Enerji verimliliği programları
- Yenilenebilir enerji programları
- Test/analiz laboratuvarının kurulması
- Küme aktörleri arasındaki en iyi uygulamaların yaygınlaştırılması
- Endüstriyel ortak yaşam
- Ortak

Ürün sertifikasyonu ve akreditasyonu

Kategori 4: Yenilik Faaliyet Grubu

- Uygulamalı AR-GE laboratuvarı kurulması
- Yenilik (ürün, süreç, pazar) destek programı

- Ortak kullanıma yönelik numune hatlarının kurulması
- Ortak kullanıma yönelik (test, simülasyon vb.) platformlarının kurulması
- Teknoloji takip, tanıtım ve transfer birimlerinin kurulması
- Üniversite – Sanayi İşbirliği Programları
- Çeşitli mali destek programlarına başvuruların hazırlanması
- Tasarım

3.1. Rekabet Stratejisi Olarak Kümelenmenin Avantajları

Porter'in tanımına göre belli bir mekânda şirketlerin ve kurumların birbirleri ile etkileşiminin yüksek olduğu coğrafi yoğunlaşmanın olduğu işbirliği modeli-yapısıdır. Günümüzde rekabet stratejisi ve/veya stratejilerinden bahsedilirken ilk akla gelen kavram "Kümelenme" kavramıdır. Kümelenme kavramının bu kadar revaçta olmasının temel sebebi verimlilik ve etkinlik konusunda sağladığı avantajlardır. Porter'a göre belli bir kümenin parçası olan şirketlerde/girişimlerde/ortaklıklarda girdiler bakımından büyük verimlilik avantajı sağlanmaktadır. Kümeler rekabeti sadece ülke sınırları dâhilinde değil ulusal sınırların dışında da etki ettiğini dile getirmektedir. Bu nedenle rekabet için Kümelenme kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte bilgi, teknoloji, ihtiyaç duyulan kurumlara erişim; diğer firmalarla koordinasyon; gelişmeleri ölçme ve motive etmeyi teşvik eder.

Bu açıdan Porter'a göre Kümelenmenin 3 Temel avantajı vardır.

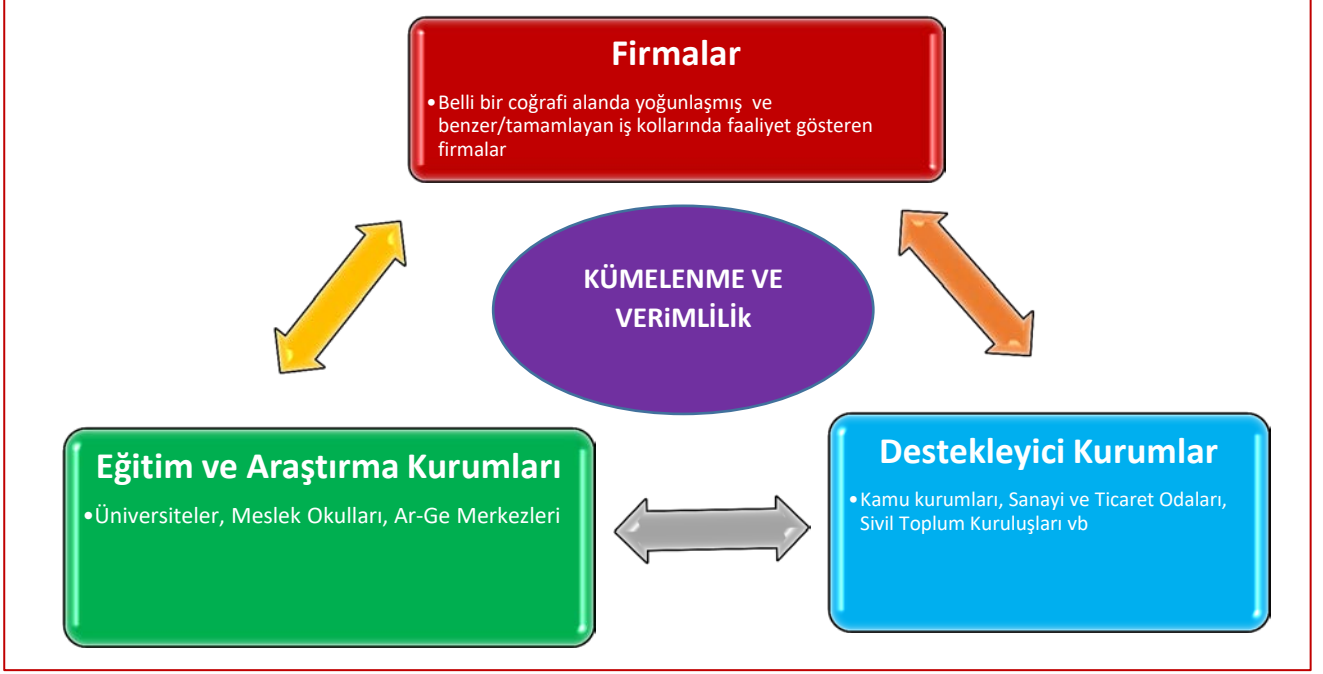
- a) Şirketlerin verimliliklerini artırır
- b) İnovasyonun yönünü v aşamasını belirler
- c) Yeni işyerlerinin kurulmasını teşvik ederek Kümelenmenin gücünü genişlemesini sağlar.

Bu avantajlar aşağıdaki alt başlıklarda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

- a. Kümelenme ve Verimlilik
- b. İşgücü ve Tedarikçilere Erişim Kolaylığı
- c. Özelleşmiş Bilgiye Erişim Kolaylığı
- d. Tamamlayıcı ürün ve hizmetlere kolay erişim
- e. Kamu ve İlgili Kurumlara Erişim Kolaylığı
- f. Daha İyi Rekabet Motivasyonu ve Ölçümü
- g. Kümelenme ve İnovasyon
- h. Kümelenme ve Yeni İş İmkanları

i. Kümelenmenin Başlaması, Gelişmesi ve Dışsallıklar

İşbirliği modeli ve statüsü ne olursa olsun bir Kümelenme asgari olarak 3'lü sarmal yapıyı oluşturmak durumundadır. Bu üçlü sarmal yapı şu şekilde özetlenmelidir.



Şekil 5: Kümelenmenin Üçlü Sarmal Diyagramı

Bingöl Mobilya Sektörü Kümelenme Yol Haritası için detaylı bir şekilde bu sarmal yapıyı analiz edersek aşağıdaki gibi bir yapı ortaya çıkmaktadır.

3.2. İş Kümesi Analizi ve Rekabet Gücü

Bingöl Mobilya sektörüne yönelik hazırlanacak kümelenme yol haritasında yukarıda belirtilen avantajlar yaratmak ve faydalanmak için “Bingöl Mobilya Sektörü Kümelenme Girişim Grubu” kurulmalıdır. Kümelenme Girişim Grubunun aşağıdaki komponentlerden oluşması sağlanmalıdır.

3.2.1. Ana - Çekirdek İşletmeler

Bulunduk/an bölgenin dışına da malya da hizmet satan, bu sayede bölgelerin kalkınmasına katkı yapan rekabet gücü yüksek işletmelerdir. Çokuluslu firmalar, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ/er) bu grupta sayılabilir. Çoğunlukla bir konuda uzmanlaşmış olan bu firmalar, aynı anda rekabet ederken işbirliği de yapabilmektedir. Bazı kümeler, birbiriyle bağlantılı birkaç işletme merkezliken, diğerleri de çok sayıda KOBİ merkezli olabilmektedir. Bingöl Mobilya Sektörü Kümelenmesinin ana işletmeleri, sektörün lider firmaları olan aşağıdaki firmalardan oluşabilir.

Sıra No	Şirket Unvanı	Yetkili/İrtibat Kişisi
1	AY-GÜN MOBİLYA ORMAN ÜRÜNLERİ İNŞ. MAD.	Ayhan GÜNCEGÖRÜ
2	BİN-OR YAPI SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	Abdulkadir YILDIRIM
3	MAVİ ÇİZGİ MOBİLYA İNŞ. SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ	M. Şirin BAŞARAN
4	HİRA İNŞAAT TAR. VE ORMAN ÜR. İDA. BAS. YAY. TEM. TEK. İTH. İHR. T.S. LTD.ŞTİ.	Halim ERTEN
5	KARDELEN MOBİLYA İMALAT İNŞAAT GIDA HAY. KIR. TEM. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Nurettin DEMİR
6	ATILIM EĞİTİM DANIŞMANLIK MOBİLYA HAYVANCILIK GIDA TEKSTİL İNŞAAT TİCARET VE SANAYİ LTD. ŞTİ.	Sani BUYANKARA
7	PRESTİJ YAPI	Murat KILIÇ

Tablo 1 : Kümelenme için Çekirdek Firmalar

Sektörün temel motor işlevini gören bu firmaların yöneticileri aynı zamanda Kümelenme Girişim Grubunun önemli bir aktörü olabilirler.

3.2.2. Tamamlayıcı İşletmeler

Çekirdek işletmeleri faaliyetleri ile destekleyen işletmelerdir. Örneğin ham madde ve girdi, alt bileşen, makine araç gereç & paketleme tedarikçileridir.

Sıra No	Unvan	Yetkili/İrtibat Kişisi
1	BİNGÖL MOBİLYA	Necmettin KILIÇ
2	NAKSAN ORMAN ÜRÜNLERİ	Saim YAYAN
3	DEKOR MOBİLYA	Halis VURAL
4	TUNA ORMAN ÜRÜNLERİ	İsmail TUZ
5	YENİ NESİL MOBİLYA	İshak BOZKURT
6	PIRLANTA METAL RAY HIRDAVAT	Serdar KARLI
7	İHDA MOBİLYA	Polat BAYINDIR
8	PIRLANTA MOİLYA İNŞ. OTO. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Mahsum KARLI
9	BAMSAN AHŞAP ELEMANLARI İNŞ. SAN. TİC. LTD.ŞTİ	Gıyasettin KİŞİN
10	SEYİDHANOĞLU MOBİLYA	M. Sıddık SEYİTHANOĞLU

Tablo 2: Kümelenme için Tamamlayıcı Firmalar

Yukarıdaki tabloda ismi belirtilmeyen ancak gerek Bingöl KSS'de yer alna mobilya firmaları, gerekse yeni kurulacak KSS'de yer talep edeb firmalar bu kategoride yer alabilir. Sektöre girdi ve hizmet sağlayan;

BİNTSO, Bingöl Esnaf ve Sanatkarlar Odası, Sanayi Sicil Kaydı olan firmalar aynı şekilde bu kategoride yer alabilecek firmalardır.

3.2.3. Destekleyici Kurumlar

Çekirdek işletmeleri faaliyetleri ile destekleyen kuruluşlardır. Bunlar hizmet sağlayıcı kurum ve işletmelerden oluşmaktadır. Sektöre hizmet girdisi sağlayan paydaş kurumlar bu çerçevede değerlendirilebilir. Ulaştırma, muhasebe, maliye vb yapılar bu kategoride yer almaktadır.

Bingöl ilinde Mobilya Sektörü Kümelenmesini gerçekleştirmek üzere destekleyici olma özelliğine haiz kurumları aşağıdaki tabloda özetledik.

Kurum Adı	Statüsü	Destekleyici Rolü
Karayolları Bölge Müdürlüğü		
Bingöl Belediyesi		
Bingöl Dicle-EDAŞ		
Doğalgaz Şirketi		
Muhasebeciler Odası		
KSS Kooperatif Yönetimi		
İŞGEM		
Danışmanlık Şirketleri		
Bingöl Mobilyacılar Derneği (kurulması planlanıyor)		
BİNTSO		
Bingöl Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği		
Bingöl Valiliği		

Tablo 3: Kümelenmenin Destekleyici Kurumları

3.2.4. Bilgi ve İşbirliği Altyapısı

Uzmanlaşmış tesisleri olan üniversiteleri, teknik eğitim kurumlarını ve okulları; AR&GE ve teknoloji transferi kuruluşlarını; sanayi birliklerini; düzenleyici kurumları, Odalar ve iş destek kuruluşlarını kapsar.

Kurum Adı	Statüsü	İşbirliği Rolü
Bingöl Üniversitesi		
Endüstri Meslek Lisesi		
Bingöl MYO		

KSS		
Bingöl Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü		
KOSGEB		
TÜBİTAK		
BİNTSO Mobilyacılar Komitesi		
İŞKUR		
FKA		
İŞGEM		
Avrupa Kümelenme		
Kümelenme Dernekleri		

Tablo 4 : Kümelenmenin İşbirliği Kurumları

3.2.5. Fiziksel Mekân ve Altyapı

Organize sanayi bölgeleri; teknoparklar; karayolları, demiryolları, limanlar ve havalimanları; iletişim bağlantı/ları, su tesislerini kapsayabilir. Bingöl mobilya sektörünün fiziksel alan ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni kurulacak KSS bünyesinde toplamda 185 dükkânlı yer ayrılmıştır. Bingöl Nüfus ve sanayi yapısı dikkate alındığında bu rakam önemli bir yer tutmaktadır. Bu açıdan yeni KSS'nin mevkiinin şehrin ulaşım aksı üzerinde yer alması ve altyapı inşasının görece daha az maliyet getirmesi Kümelenme için önemli bir etkidir.

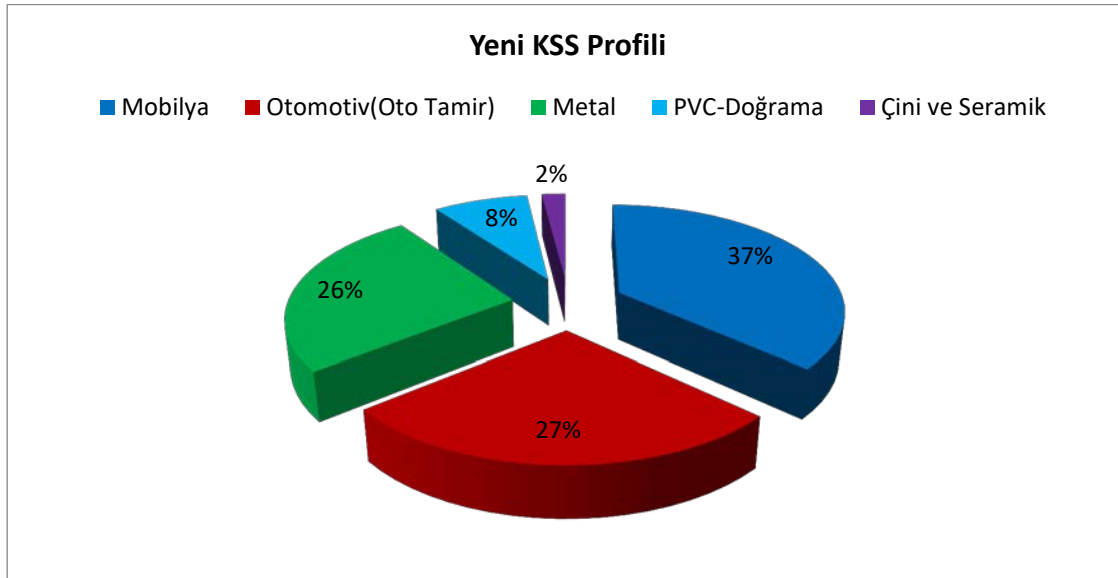
Bingöl Mobilya Sektörü için tasarlanacak Kümelenmenin verimliliğinin yüksek bir şekilde rekabet edebilmeyi sağlaması için fiziksel mekânın iki boyutlu olarak tasarlanması önerilir.

1. Yeni yapılacak KSS'de Mobilya Sektöründe faaliyet gösterecek firmalar fiziksel olarak yan yana kurulacak şekilde tasarlanmıştır. Mobilya üretimi 185 tane dükkânın yan yana tahsis edilen yerlerde faaliyet geçmesi Kümelenme yaklaşımı bakımından girdi verimliliğini sağlayacaktır.
2. Boşalacak olan KSS'ye ise Bingöl Mobilya Endüstri Kümesinin Showroom'ları yapılarak çıktı lojistiği, ürün bakımından katma değer ve inovasyonun farklı kanallardan pazarlara ulaştırılması sağlanmalıdır.

Eklerde yer alan eski KSS'nin "Mobilya Kümelenmesinin "Showroom" alanı olması, Yeni KSS'de Mobilya Atölyeleri için tahsis edilen alanların birlikte düşünülmesi sonucunda oluşturulan Kümelenmenin aktif şekilde faaliyet yürütmesi ile sonrasında ihracat planlaması yer almaktadır.

3.3. Mobilya Sektörü Kümelenme Potansiyeli

Bingöl'de hâlihazırda dağılık olan sektör firmalarının bir araya getirilmesine yönelik bir proje olan yeni KSS'nin yönetimi ile görüşülmüştür. Yeni KSS'deki sektör yelpazesi ve konumlanmaları ile ilgili bilgi alınmıştır. Mevcut durumda Bingöl'de faaliyet gösteren firma-atölye sayısı 120-130 arası iken, yeni KSS'de mobilya atölyesi için yer talebinde bulunan firma sayısı 184'tür. Buna göre yeni KSS faaliyete geçtiğinde bu rakamın daha da artması beklenmektedir. Bu rakamlar değerlendirildiğinde sektörün girişim sayısı bakımından büyümesi %50'iden fazla olacaktır. Büyümenin istihdamı da etkileyeceği varsayımından hareketle, istihdam bakımından da iki kat bir artışın olacağı tahmin edilmektedir. Yeni KSS'nin firmalarının %40'a yakını mobilya sektöründe faaliyet göstereceğinden sektörün büyüme potansiyeli çok yüksektir.



Şekil 6: Yeni KSS Firma Sektör Dağılımları

Şekil 9 incelendiğinde yeni KSS'de yer talebinde bulunan firmaların %37'sinin mobilya sektörü, %27'sinin oto tamir(otomotiv), %26'sının metal, %8'inin PVC doğrama ve %2'sinin ise çini ve seramik firmasından oluşacağı görülmektedir. Buna göre önceliğin mobilya sektörüne verilmesi etkin bir Kümelenme çalışmasının yürütülmesi için önemli bir fırsat v potansiyeli ortaya çıkarmaktadır. Yeni KSS'nin yerleşim planı ve eski KSS'nin konumu Ek'lerde verilmiştir.

3.4. Mobilya Sektörü Kümelenme Boyutları

Bingöl mobilya sektörü kapsamlı saha çalışması sonrasında sektörün aktör ve karar alıcılarının bir araya getirilerek üzerinde uzlaşılan sorunların tespiti, sektörün geleceğine ilişkin öngörü ve planlamaların yapılması, Değer Zinciri Analizi, Değer Zinciri Haritası, Rekabet Stratejisi ve Kümelenmenin aktör ve karar alıcılarla birlikte değerlendirilmesi amacıyla 25-26 Ekim tarihlerinde Bingöl Berti Hotelde gerçekleştirilmiştir. Hazırlıklar yapıldıktan sonra toplam 40 aktör ve karar alıcı “Bingöl Mobilya Sektörü Çalışma Grupları” toplantılarına davet edilmiştir. Davetliler belirlenirken akıllı, AB 2020 büyüme stratejisi belgesinin de özü olan sürdürülebilir, içermeci bir büyüme ve yenilik yaklaşımı olan Triple Helix Modeli (Üçlü Sarmal Modeli: Hükümet(Kamu)-Sanayi-Üniversite) aktörlerinin dâhil edilmesine yönelik potansiyel katılımcı listesi oluşturulmuştur. Buna göre katılımcı listesi kamu kurum temsilcileri, Üniversite temsilcileri ve ilgili aktörler ile sanayi temsilcileri ve aktörlerinden oluşturulmuştur.

Çalışma Grubu Toplantılarına aşağıdaki listede isimleri belirtile kişiler kurumlarını-firmalarını temsilen katılmışlardır.

SN	Adı Soyadı	Unvan	Kurum/Firma
1.	Mehmet Yıldırım	İl Müdürü	Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü
2.	Serdar Karlı	Firma Sahibi	Pırlanta Metal (Mobilya Aksesuarları)
3.	İshak Bozkurt	Firma Sahibi	Yeni Nesil Mobilya
4.	M. Mesut İlhan	İl Müdürü	Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü
5.	İsa Telimen	İl Koordinatörü	Fırat Kalkınma Ajansı YDO
6.	Murat Ortak	Uzman	Fırat Kalkınma Ajansı YDO
7.	M. Şirin Başaran	Firma Sahibi	Mavi Çizgi Mobilya
8.	Hasan Çelikkaya	Uzman	Fırat Kalkınma Ajansı YDO
9.	Gıyasettin Kişin	Firma Sahibi	Bamsan Ahşap Mobilya
10.	Yılmaz Çatak	Genel Sekreter	Esnaflar ve Sanatkarlar Odası
11.	Halis Erdoğan	İl Müdürü	İş ve İşçi Bulma Kurumu (İŞKUR)
12.	Sani Buyankara	Firma Sahibi	Atılım Mobilya
13.	Ayhan Günceğörü	Firma Sahibi	Ay-Gün Mobilya
14.	Saim Yayan	Firma Sahibi	Nak-San Orman Ürünleri/KSS Başkanı
15.	Abdulkadir Yıldırım	Firma Sahibi	Binor Yapı Mobilyaları
16.	Rıdvan Polat	Doç. Dr.	Bingöl Üniversitesi
17.	Nevzat Esim	Doç. Dr.	Bingöl Üniversitesi
18.	Yunus Emre Katrancı	Takım Lideri Yardımcısı	Bingöl İŞGEM Projesi
19.	Harun Macit	Ofis Müdürü	Bingöl İŞGEM Projesi

20.	Sedat ifi	Proje Asistanı	Bingöl İŞGEM Projesi
21.	Hatice Aslan	Mühendis	Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü
22.	Ramazan Tunç	Dış Uzman	Bingöl İŞGEM Projesi
23.	Murat Kılıç	Firma Sahibi	Prestij Mobilya/Yeni KSS Başkanı

Tablo 5: Çalışma Grubu Toplantıları Katılımcıları

Katılımcılara, Değer Zinciri Analizi, Mobilya Sektörü mevcut Durum Raporu, Değer Zinciri, Rekabetçilik ve Kümelenme ile detaylı sunumlar yapıldıktan sonra üç tematik başlık altında çalışma grupları planlanarak katılımcıların görüş ve önerileri alınmıştır. Oluşturulan Mobilya Sektörü alıŐma Grupları(MSG), akıŐları ile temalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

MSG1-Mobilya Sektörü Değer Zinciri Analizi ve Ekosistemi: Aktörler ve Karar Alıcılar	
Birinci Oturum	Sektörün Temel Aktörleri ve Bingöl'deki Mevcut Durum
İkinci Oturum	Sektörün Potansiyeli ve Gelecek Tahayyülleri
MSG2-Mobilya Sektöründe Darboğazlar, Fırsatlar ve özüm Önerileri	
Birinci Oturum	Mobilya Sektöründe Temel Sorunlar ve Darboğazlar
İkinci Oturum	Sektörde Büyüme İŐtahı, Fırsatlar ve çözümler
MSG3-Bingöl Mobilya Sektörü Kümelenme ve Rekabet Stratejisi Yol Haritası	
Birinci Oturum	Rekabet Stratejisi olarak Kümelenme Avantajlar ve Zorluklar
İkinci Oturum	Kümelenme için Temel Dinamikler, Vizyon, Misyon ve Rekabet Stratejileri

Tablo 6 Mobilya Sektörü alıŐma Grubu Toplantıları ve Temaları

Katılımcıların hepsinin, teker teker sektörle ilgileri değerlendirmeleri alınmıŐ olup çalışma grupları için hazırlanan ve Kümelenme ile ilgili temel boyutları belirlemek için kullanılan, bu çalışmanın ekinde yer alan Form-8 birlikte doldurulmuŐtur. Buna göre açığa çıkan fikir ve öneriler Őunlardır. (Bknz Ek...). Bu form ek olarak Kümelenme Girişiminin Statüsü tartışılmış olmakla beraber bu yol haritasına göre çalışma yürütecek Kümelenme Girişim Grubunun süreç içerisinde en uygun statüyü belirlemesinin daha doğru bir strateji olduğu konusunda katılımcılar hem fikir olmuştur.

3.4.1. İş Kümesinin Alternatif İsimler

Çalışma Grupları Toplantılarında üzerinde tartışılan alternatif küme isimleri aşağıda sıralanmıştır.

Bingöl Mobilya Sektörü İçin Tartışılan Alternatif Küme İsimleri
BİMOB- Bingöl Mobilya Kümesi
MOBİN-Mobilya Bingöl
BİMSAN-Bingöl Mobilya Sanayi
BİMEK-Bingöl Mobilya Endüstri Kümelenmesi
BİNMECE-Bingöl Meşe Ceviz Kümelenmesi
BİNMOB-Bingöl Mobilya
BİNMOB-Bingöl Mobilya Kümelenmesi
KURMOB-Kurumsal Mobilya
BİNMOD-Bingöl Mobilyacılar Derneği Kümelenmesi -
BİNMOB-Bingöl Mobilya Sanayi
BİMOB-Bingöl Mobilya Sanayi
BİMOBİAD-Bingöl Mobilyacı İş Adamları Derneği

Tablo 7: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Alternatif İsimleri

Uzman görüşü olarak;

-BİMEK

-BİNMOD

isimleri hem akılda kalıcılık hem de Kümelenme yaklaşımını doğru yansıtabilmesi için önerilen isimlerdir. Ayrıca bu kümenin bir sloganı olarak farklı alternatifler sunulabilir.

Alternatif 1: Birlikte Bingöl İçin

Alternatif 2: Bingöl'e Değer Katmak İçin, Bingöl İçin Hep Birlikte

BİNMOD isminin seçilmesi durumunda ise

Alternatif 3: Modanın ve Mobilyanın Binbir Modu-BİNMOD'u sloganları kullanılabilir.

Alternatif 4: Tam Mod'unuza Göre Mobilya,

Alternatif 5: Modunuzun ve Mobilya Modanızın Bin Modu..

3.4.2. İş Kümesinin Vizyonu

Tüm katılımcılardan gelen öneriler değerlendirilmiş ve aşağıdaki iki alternatif vizyon üzerinden uzlaşmıştır. Mobilya Kümesinin ismi ne olursa olsun bu alternatif isimleri kullanmaları tavsiye edilir.

Bingöl Mobilya Sektörü İçin Tartışılan Alternatif Vizyon Cümleleri

1. Yenilikçi, Sürdürülebilir ve Rekabetçi Yapısıyla Doğu'nun Mobilya Merkezi Olmak
2. Anadolu'da Yapı Mobilyalarının Merkezi Olmak

Tablo 8: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Alternatif Vizyon Cümlesi

3.4.3. İş Kümesinin Misyonu

Misyon cümlesi içinde yer alacak kavramlar üzerinde tartışılmış, DZA ve MDR'de tespit edilen temel sorunlara çözüm yaklaşımları göz önünde bulundurularak misyon cümlesi oluşturulmuştur.

Bingöl Mobilya Sektörü İçin Tartışılan Alternatif Misyon Cümlesi

Müşteri Beklenti ve İhtiyaçlarına göre Doğu'nun Yükselen Değeri Bingöl Mobilyasını Markalaştırarak; Doğu'nun Çizgisini, Tasarımını ve Zarafetini yansıtacak Kalite ve Yüksek Katma Değeri İstikrar içinde Müşteri Odaklı bir yaklaşımla İç ve Dış Pazarlara Sunan Rekabetçi bir Küme Olmak

Tablo 9: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Alternatif Misyon Cümlesi

3.4.4. Temel Hedef

Kümelenmenin getirdiği avantajlardan faydalanmak ve katma değeri yükseltmek için ölçülebilir, belli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilir hedef ve bu hedefe ulaşmak için objektif başarı kriterleri tartışılmış olup Kümenin 2023 hedefi belirlenmiştir.

Bingöl Mobilya Sektörü İçin Tartışılan ve Üzerinde Uzlaşılan Hedef

2023 Hedefi:

Yeni ürün çeşitleri ve farklı tasarımlarla 5 yıl içerisinde en az 5 ülkeye, toplamda en az 20 milyon dolarlık ihracat yapmak

Tablo 10: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Hedefi

3.4.5. Rekabet Stratejileri

Bu hedefe ulaşmak için belirlenen hedefler

Bingöl Mobilya Sektörü için Üzerinde Uzlaşılan Rekabet Stratejileri: Rekabetçiliği, yenilikçiliği ve sürdürülebilirliği sağlamak için belirlenen rekabet stratejileri

1. Paydaşlararası İş birliğinin Geliştirilmesi
 2. Mesleki Eğitimin İşgücü girdisini artıracak şekilde geliştirilmesi
 3. Tasarım Merkezinin Oluşturulması, Ürün Tasarımın geliştirilmesi
 4. Ortak Tedarik, Lojistik ve Pazarlama altyapısının oluşturulması
 5. Teknoloji ve İnovasyon altyapısının geliştirilmesi
 6. Kalite standartlarının oluşturulması
 7. Kurumsallaşmanın Geliştirilmesi
 8. İhracat ve Pazar payının artırılması
 9. E-Ticaret Portalını Oluşturmak ve Geliştirmek
 10. Markalaşma altyapılarının oluşturulması
 11. Satış Sonrası hizmet kalitesinin yükseltilmesi
 12. Firmaların belli ürünlerde uzmanlaşmasının sağlanması ve İş Bölümü
 13. Nitelikli işgücü ve beceri geliştirmek için İnsan Kaynakları Stratejisini oluşturmak
 14. Verimlilik için gerekli altyapıyı oluşturmak
 15. Sürekli Eğitimle İşgücünü hep geliştirmek
 16. Denetim Mekanizmasını Standartlaştırmak ve uygulamak
 17. Finans Kaynaklarına Erişimi Kolaylaştırmak
 18. Yurtdışı Küme Örnekleri İncelemek
 19. İşbirliği Geliştirmek Amacıyla Sektör Fuarlarını Takip Etmek
 20. Farkındalık ve Bilinçlendirme (Örgütlenme Çalışmaları) ile Kümeyi Cazip Kılmak
 21. Kümelenme Stratejisi ile ilgili Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı başta olmak üzere düzenleyici ve destekleyici kurumlarla işbirliği geliştirmek, destek almak
 22. Tasarım ve Yenilik Kapasitesini Kümelenme Bünyesine
- Bütün bunları gerçekleştirmek üzere tasarlanan Kümelenme fikrini hayata geçirmek üzere Kümelenme Girişim Grubun Kurulması ve Kümelenme İçin Sponsor bulunmasının sağlanması
23. Eski KSS'nin Kümelenmeye tahsis edilmesi ve Kümelenin Showroom'larının kurulması

Tablo 11: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Rekabet Stratejileri

3.4.6. Gerekli Beceri ve Yetenekler

Kümelenme oluşumunun başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar ve ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Çabuk eyleme geçip erken sonuç doğuran projeler geliştirilmeli.
- Yaparak öğrenme yoluna gidilmeli, aşırı analizden eyleme geçememe hatasına düşülmemelidir.

Geniş Katılımla Strateji Geliştirme

- Stratejiler, fon sağlayıcılar ya da yönetim kurulu tarafından değil, kümenin tüm katılımcıları ile işbirliği içerisinde belirlenmelidir.
- Kümenin tüm paydaşlarının yer aldığı strateji çalıştaylarının önemi unutulmamalı.

Kümenin Yönetim Yapısı

- Üçlü sarmal katılım; iş dünyası, devlet ve üniversite, iş dünyasının güçlü liderliği altında buluşmalıdır.
- Küme yönetim kurulu projelerin uygulanması için kaynakları temin etmeye odaklanmalıdır.
- Sürdürülebilirliği sağlayacak düzeyde projeler geliştirilmeli ve sürdürülebilirliğin sağlanması için uzun süre kalıcı olabilecek bir küme kolaylaştırıcısının atanması (Koordinatör) Küme kolaylaştırıcısının doğal bir ağ oluşturucu, tarafsız, küme bünyesinde ve dışında iyi bağlantıları olan bir kişi olması tercih edilmelidir.
- Kolaylaştırıcısının geçici proje ekiplerinin kurulmasını ve çalışmalarını takip etmesi gerekmektedir.
- Kolaylaştırıcı aynı zamanda yerel işletmeler arasındaki işbirliklerini desteklemelidir, ortak satın alma, ortak pazarlama, ortak uzmanlaşma gibi işbirliklerini desteklemelidir.

Kümelenme Girişiminin Yönetimi

- Makroekonomik ve Sektörel gelişmeleri iyi takip edebilmeli

3.5. Paydaş Analizi ve Kurumsal Yapı

Bingöl mobilya sektöründe Kümelenme Yol Haritası oluşturmak için 25-26 Ekim 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarında katılımcıların mobilya sektöründe paydaş analizi yapmaları istenmiştir. Paydaş analiz formu doldurularak çalışma gruplarından geri bildirimler alınmıştır. Yapılan paydaş analizinde temel aktörler belirlenmiştir.

S.N.	PAYDAŞ ADI	SEKTÖRDEKİ KONUMU	ROL VE GÖREV
1.	KOSGEB	Finansal Destek	İşbirliği Destekleri
2.	Ekonomi Bakanlığı	Teşvikler , Finansal Destek,	Yer Tahsisi, Yönlendirme
3.	Kalkınma Ajansı	Proje Destekleri, Koordinasyon,	Kolaylaştırıcı, Lobi
4.	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Finansal Destek	Kümelenme Destek Programı
5.	Sanayi ve Ticaret Odası	Danışmanlık	Yönlendirme ve Kolaylaştırıcı
6.	Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği	Danışmanlık	Yönlendirme ve Kolaylaştırıcı
7.	Üniversite	Eğitim ve Danışmanlık, Bilgiye Erişim	İşbirliği Projeleri
8.	Bingöl Belediyesi	Altyapı	Hizmet Sağlayıcı
9.	İŞGEM	Eğitim ve Danışmanlık	Yönlendirme
10.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Kentsel Dönüşüm	Kümelenme için Planlama Desteği
11.	Enerji Bakanlığı	Enerjisini üreten kurumlara destek	Yenilenebilir Enerji Destekleri
12.	Endüstri Meslek Lisesi	İşgücü	Nitelikli Ara Eleman
13.	Meslek Yüksek Okulu	İşgücü	Nitelikli Ara Eleman
14.	İŞKUR	İşgücü	İşbaşı Eğitim

15.	Çıraklık Eğitimi Merkezi	İşgücü	Nitelikli Ara Eleman
16.	Finans Kuruluşları (Eximbank,Kalkınma Bankası vb)	Finansa Erişim	İhracat Destekleri
17.	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	Kırsal Kalkınma Desteği	TKDK

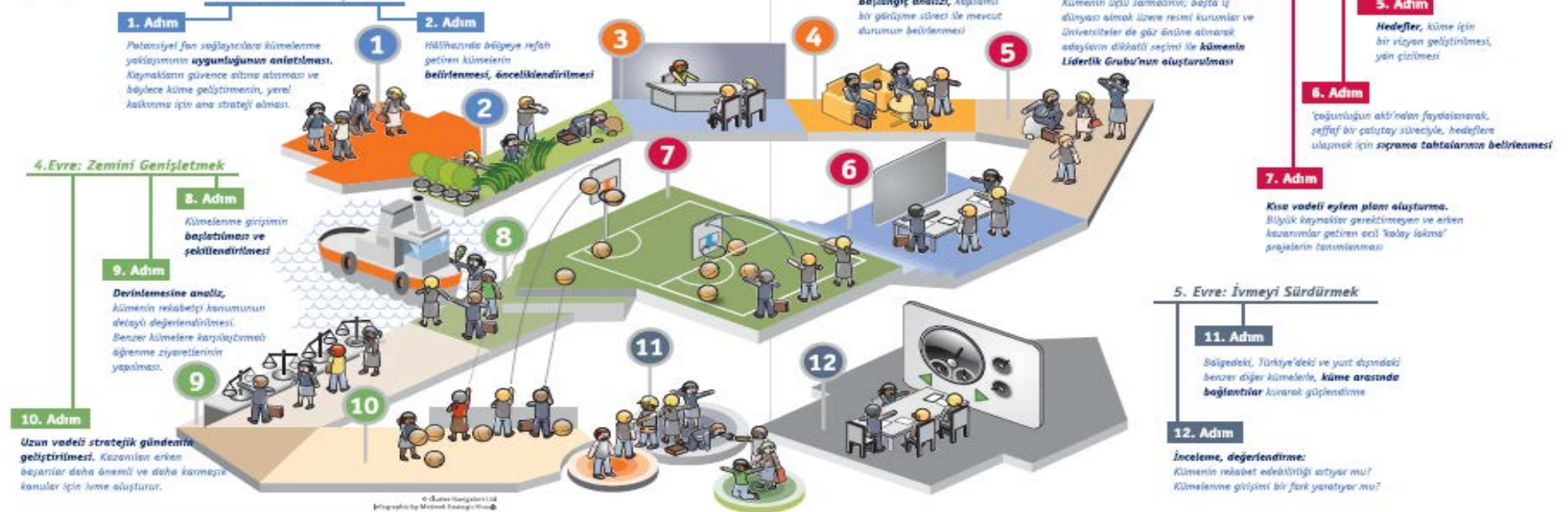
Tablo 12: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Paydaş Listesi

3.6. Mobilya Sektörü Kümelenme Yol Haritası

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından desteklenen “Şanlıurfa Sanayisinin Yeniden Yapılandırılması” Projesi çerçevesinde hazırlanan “Ekonomik Kalkınma İçin Kümelenme: Rekabet Gücünü Arttırmak için İşbirliği” çalışmasına göre Küme girişiminin amaç ve bulunan aşama için jenerik yol haritası aşağıdaki gibidir.

Küme Girişiminde İzlenebilecek Yol Haritası

Beş Evre, Oniki Adım



KÜME GİRİŞİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Hızlı Hareket Edilmeli

- Çabuk eyleme geçiş erken sonuç doğuran projeler geliştirilmeli.
- Yapararak öğrenme yoluna gidilmeli, aşırı analizden eyleme geçememe hatasına düşülmemelidir.

Geniş Katılımlı Strateji Geliştirme

- Stratejiler, fon sağlayıcılar ya da yönetim kurulu tarafından değil, kümenin tüm katılımcıları ile işbirliği içerisinde belirlenmeli.
- Kümenin tüm paydaşlarının yer aldığı strateji çalıştaylarının önemi unutulmamalı.

Kümenin Yönetim Yapısı

- Üçlü sarmal katılım; iş dünyası, devlet ve üniversite, iş dünyasının güçlü liderliği altında bulunmalı.
- Küme yönetim kurulu projelerin uygulanması için kaynakları temin etmeye odaklanmalı.

Kümelenme Girişiminin Yönetimi

- Sürdürülebilirliğin sağlanması, uzun süre kalıcı olabilecek bir küme kolaylaştırıcısının atanması ile mümkün olabilir.

- Küme kolaylaştırıcısının doğal bir ağı oluşturunca, tarafsız, küme bünyesinde ve dışında iyi bağlantıları olan bir kişi olması tercih edilmelidir.
- Kolaylaştırıcının geçici proje ekiplerinin kurulmasını ve çalışmalarını takip etmesi gerekmektedir.
- Kolaylaştırıcı aynı zamanda yerel işletmeler arasındaki işbirliklerini desteklemelidir, ortak satın alma, ortak pazarlama, ortak uzmanlaşma gibi işbirliklerini desteklemelidir.

Büyük Kümelerin Alt Gruplara Ayrılması

- Alt grupların, kamu desteği için ihtiyaçlarını daha der kapsamda belirleyebilmeleri için her birinin, kendi ihtiyaçlarına özgü gelişim planları olmasında fayda vardır.

Yığınların Dönüştürülmesi

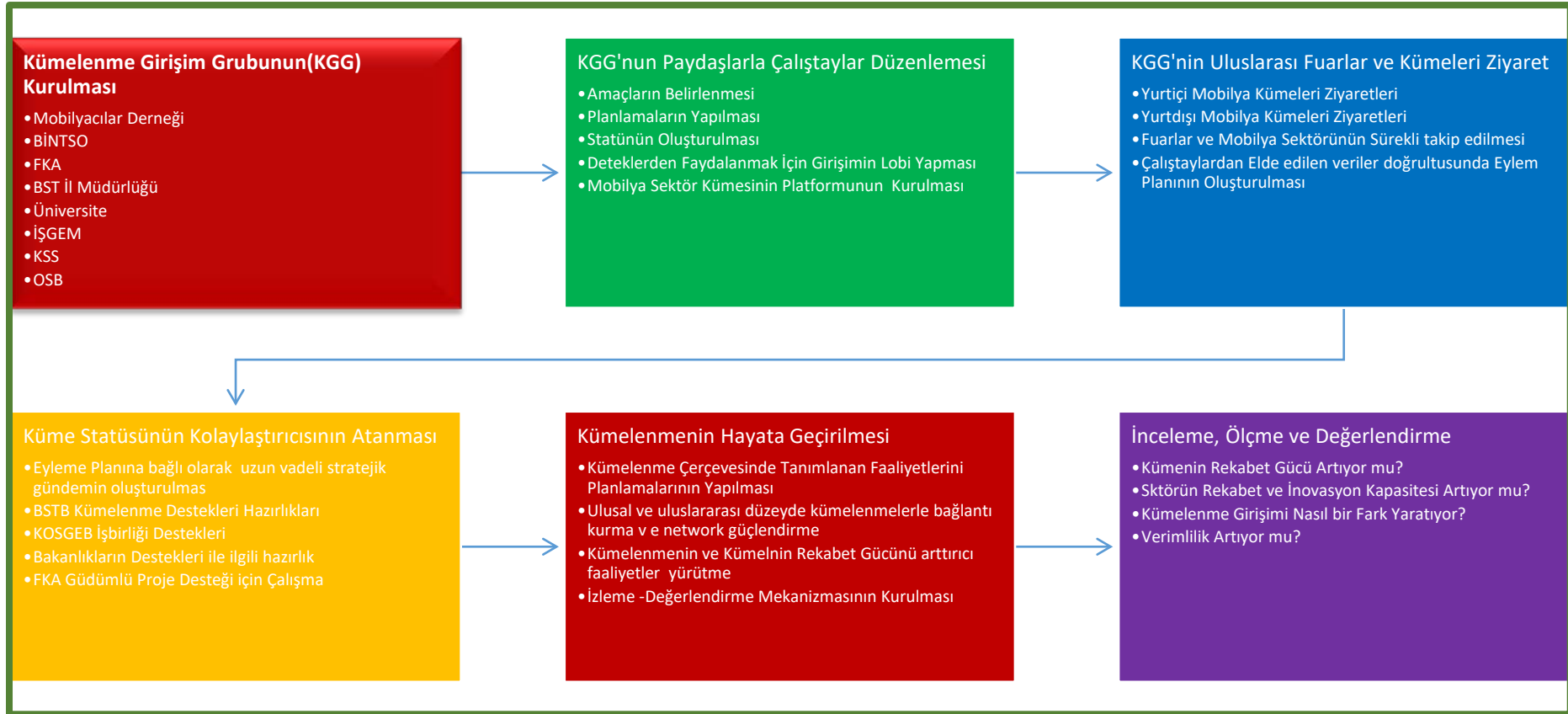
- Birbirinden bağımsız işletmeler yığını yerine, işbirliği ve rekabeti bir arada yürütebilen uzmanlaşmış işletmeler oluşturulmalı.
- Kamu kurumlarına önceliklerini açıkça anlatabilen bir küme ve kümenin 'destek mürettebatı' belirlenmeli.

Performans Göstergeleri, İlerlemenin Ölçülmesi

- Küme için özgün başarı göstergeleri ve kilometre taşları belirlenmeli.

Şekil 7:Kümelenme için Temel Yol Haritası

Buna göre Bingöl Mobilya Sektörü için önerilen yol haritası aşağıdaki gibi olabilir.

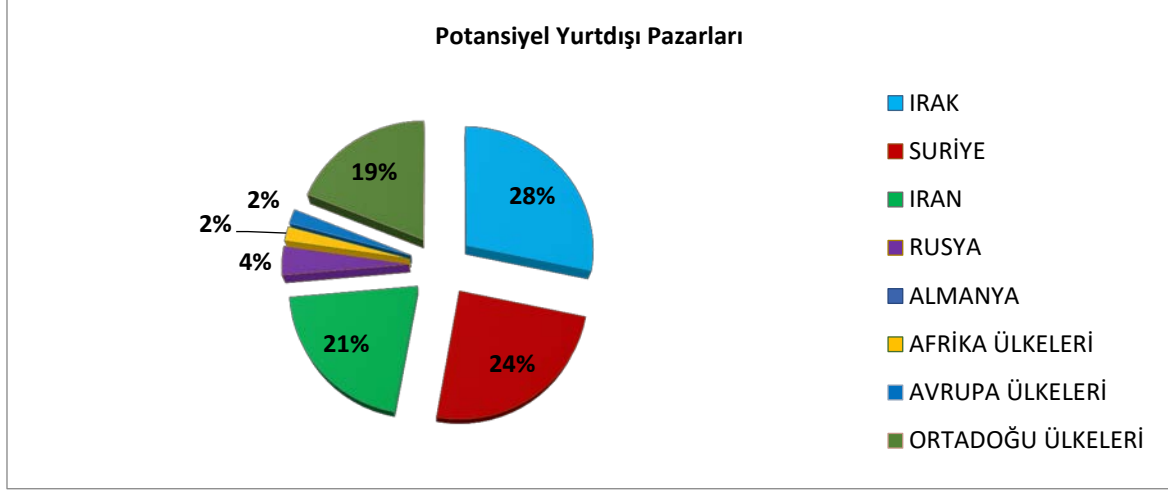


Şekil 8: Bingöl Mobilya Sektörü İş Kümesinin Yol Haritası Diyagramı

Bingöl Mobilya Sektörü Kümelenmesi süreci bakımından 3. Evrede yer almaktadır. Bu açıdan sektörün iyi bir ilerleme kaydettiği söylenebilir.

3.7. Kümelenme ve İhracat Planlaması

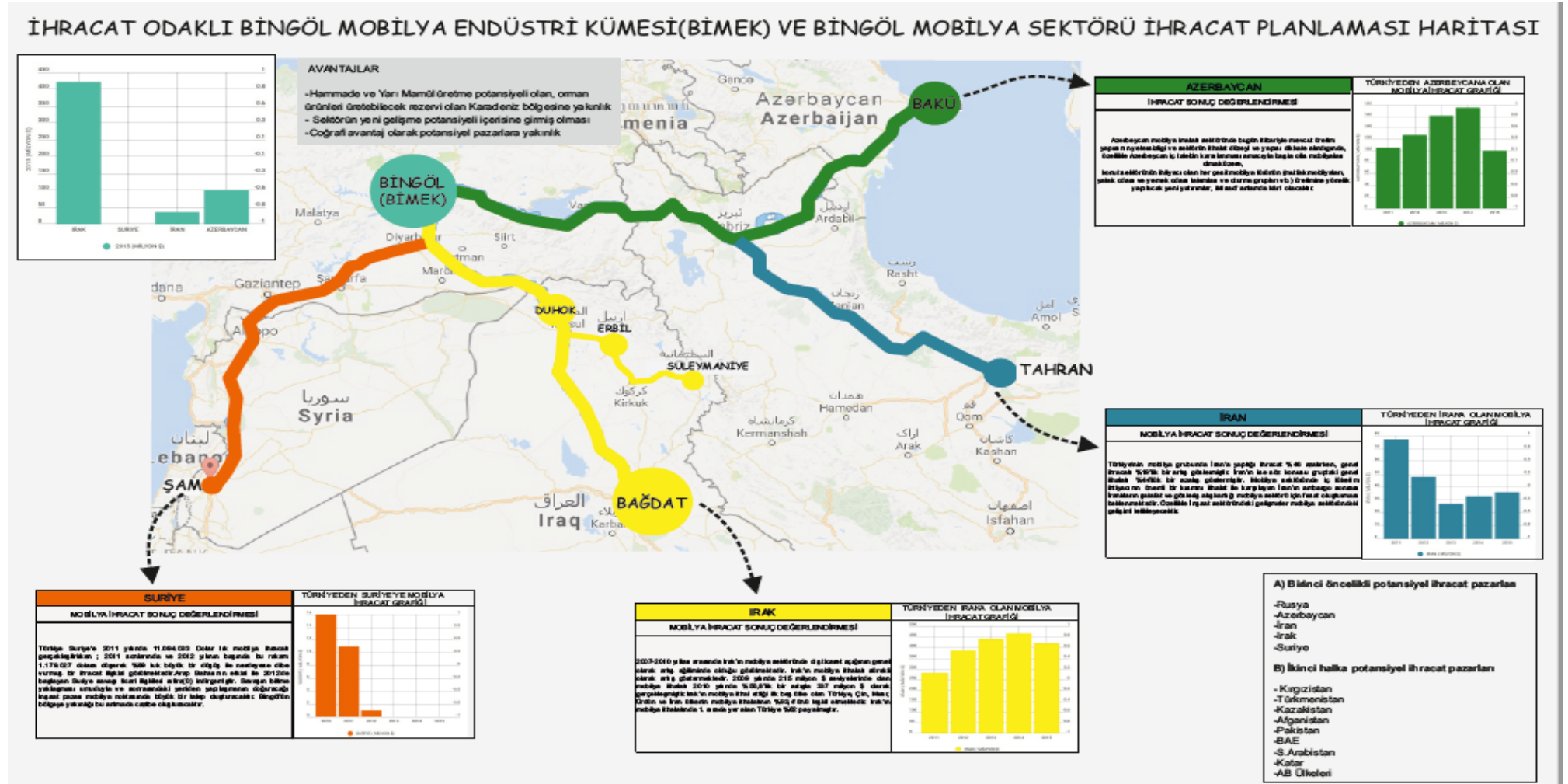
Bingöl Mobilya Sektörü potansiyel ihracat pazarları mevcut durum analizinde ve DZA raporunda tanımlanmıştır. Buna göre anket yapılan firmaların %59'u ihracat hedefinin olduğunu belirtmiştir. Potansiyel ihracat pazarlarını ise aşağıdaki grafikteki gibi tanımlamıştır.



Şekil 9: Potansiyel Yurtdışı Pazarlar

Buna göre oluşturulan ihracat planlaması haritası aşağıdaki şekilde olduğu gibidir. İhracatın geliştirilmesi için fuarlar ve sektör takipleri önemli bir adımdır.

Detaylar için Ek-1 Mobilya Sektör Fuarları ile Ek-2’de verilen haritayı inceleyiniz.

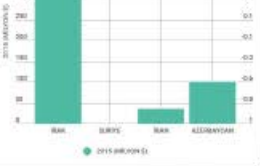


Şekil 10: İhracat Planlaması Haritası

İHRACAT ODAKLI BİNGÖL MOBİLYA ENDÜSTRİ KÜMESİ(BİMEK) VE BİNGÖL MOBİLYA SEKTÖRÜ İHRACAT PLANLAMASI HARİTASI

AVANTAJLAR

- Hammade ve Yarı Mamül Üretim potansiyeli olan, orman ürünleri üretebilecek rezervi olan Karadeniz bölgesine yakınlık
- Sektörün yeni gelişme potansiyeli içtinae girmiş olması
- Coğrafi avantaj olarak potansiyel pazarlara yakınlık



AZERBAJCAN

İHRACAT SONUÇ DEĞERLENDİRMESİ

Azerbaycan mobilya imalat sektöründe bugün ihracatın önemli bir yeri bulunmaktadır ve özellikle İran ile yapılan ticaret, özellikle Azerbaycan için talebi karşılamak amacıyla başta olmak üzere mobilya sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. İhracat sektörünün büyümesi için her gün mobilya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, pazar alanı ve yeni alan bilmesi ve doğru grupları ve ürünleri tanıması ve pazar yapısını iyi anlaması, başarılı olmasını sağlar.



İRAN

MOBİLYA İHRACAT SONUÇ DEĞERLENDİRMESİ

Türkiye'nin mobilya ihracatına İran'ın payı ihracat %40 oranında, genel ihracat %30'te bir oranı göstermektedir. İran ile ticaret ilişkisi güçlüdür. Özellikle Azerbaycan ile yapılan ticaret, özellikle İran için talebi karşılamak amacıyla başta olmak üzere mobilya sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. İhracat sektörünün büyümesi için her gün mobilya sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, pazar alanı ve yeni alan bilmesi ve doğru grupları ve ürünleri tanıması ve pazar yapısını iyi anlaması, başarılı olmasını sağlar.



SÜRİYE

MOBİLYA İHRACAT SONUÇ DEĞERLENDİRMESİ

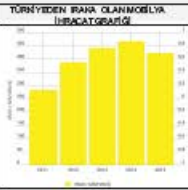
Türkiye Suriye'ye 2011 yılında 11.864.033 Dolar ile mobilya ihracatı gerçekleştirilmiştir. 2011 sonrasında ise 2012 yılında yaklaşık 1.178.027 dolar olarak 10'dan fazla kat düşüşe uğramıştır. Bu düşüşün önemli nedeni Suriye'de yaşanan savaşın etkisindedir. Suriye'nin 2011 ile 2012'de yapılan ihracatı önemli ölçüde artmıştır. Suriye'nin 2012 ile 2013'te yapılan ihracatı önemli ölçüde artmıştır. Suriye'nin 2013 ile 2014'te yapılan ihracatı önemli ölçüde artmıştır. Suriye'nin 2014 ile 2015'te yapılan ihracatı önemli ölçüde artmıştır.



İRAK

MOBİLYA İHRACAT SONUÇ DEĞERLENDİRMESİ

2003-2014 yılları arasında Irak'tan mobilya ithalatının 41 milyon doları Türkiye'ye yapılmıştır. Bu miktarın 2003 yılında 215 milyon \$, 2004 yılında 215 milyon \$, 2005 yılında 215 milyon \$, 2006 yılında 215 milyon \$, 2007 yılında 215 milyon \$, 2008 yılında 215 milyon \$, 2009 yılında 215 milyon \$, 2010 yılında 215 milyon \$, 2011 yılında 215 milyon \$, 2012 yılında 215 milyon \$, 2013 yılında 215 milyon \$, 2014 yılında 215 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'nin Irak'a mobilya ihracatı 2011 yılında 100 milyon \$, 2012 yılında 100 milyon \$, 2013 yılında 100 milyon \$, 2014 yılında 100 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir.



- A) Birinci üç çeyrek potansiyel ihracat pazarları**
- Rusya
 - Azerbaycan
 - İran
 - İrak
 - Suriye
- B) İkinci çeyrek potansiyel ihracat pazarları**
- Kırgızistan
 - Türkmenistan
 - Kazakistan
 - Afghanistan
 - Pakistan
 - BAE
 - S.Arabistan
 - Katar
 - AB Ülkeleri

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bingöl’de Mobilya sektörü büyüme ve yayılma aşamasına gelmiştir. Gıda ürünleri sektöründen sonra en çok istihdamın yaratıldığı sektördür. Özellikle yeni kurulacak olan sanayi sitesinde tahsis edilen dükkânların büyük çoğunluğu mobilya sektörüne ayrılmıştır. Yeni KSS’de mobilya sektörüne tahsis edilecek atölye yerleri ve üretim tesisleri bitişik şekilde tasarlanmıştır. Bu açıdan Kümelenme ile ilgili yapılacak çalışmalarda avantajı bir zemin vardır. Özellikle kabuk kırmaya çalışan, pazarlarını geliştirmeye çalışan ve bu gelişmelere paralel olarak ihracat pazarlarına gözlerini diken bir sektör olma yolunda gelişmektedir. Kümelenme ile verimlilik, rekabet gücü, ürün çeşitliliği sağlanarak sektör iyi bir ivme yakalayabilir. Bu dokümanda belirtilen öneriler doğrultusunda revize edilebilir sektör planları ile ilin ekonomik ve sosyal gelişine bilimsel bir yön tayin edilebilir.

5. KAYNAKÇA

1. SUJOVA ANDREA, HLAVAČKOVA PETRA. 2015. Sectoral Analysis of Competitiveness of Wood Processing Industry in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(1): 293–302.
2. R. KAPLINSKY ve M. MORRIS “Spreading the Gains from Globalization: what can be Learned from Value Chain Analysis”,2000.
3. ERASLAN, İ.H., KUYUCU, A.D.H ve BAKAN, İ. 2008. *Değer Zinciri Yöntemiyle Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X ,S II, 2008).*
4. ORTA ANADOLU İHRACATÇI BİRLİKLERİ GENEL SEKRETERLİĞİ (OAİB) MOBİLYA SEKTÖR RAPORU 2014. Hazırlayanlar: Sevil SAKARYA ve Öykü DOĞAN.
5. T.C. Ekonomi Bakanlığı Mobilya ektörü Raporu, 2016. İhracat Genel Müdürlüğü; Maden, Metal ve Orman Ürünleri Daire Başkanlığı. Ankara, 2016. www.ekonomi.gov.tr.
6. AŞARKAYA A. İş Bankası Mobilya Sektörü Raporu, 2015. Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü. Aralık 2015.
7. ADIGÜZEL, M. 2016. Dünya’da ve Türkiye’de Mobilya Sektörü: Mevcut Durum, Sorunlar, Öneriler ve Rekabet Gücü. İstanbul Ticaret Odası(İTO) Sektörel Etütler ve Araştırmalar, Yayın No: 2016-7.
8. Kayseri OSB Mobilya Sektörü Mevcut Durum, 2017.
9. Mobilya Sektörü Araştırma Raporu, 2014. Çukurova Kalkınma Ajansı, Nisan 2014.
10. ORTA ANADOLU İHRACATÇI BİRLİKLERİ GENEL SEKRETERLİĞİ (OAİB) MOBİLYA SEKTÖR RAPORU 2016. Hazırlayanlar: Sevil SAKARYA ve Öykü DOĞAN.
11. TR72 Mobilya Sektör Raporu, 2016. Orta Anadolu (ORAN) Kalkınma Ajansı, Haziran 2016.
12. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Mobilya Çalışma Grubu Raporu. T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara 2015.
13. TOBB Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu, 2013. TOBB Yayın No: 2014/212, Ankara. www.tobb.org.tr
14. GÜLEÇ, E. , ADIGÜZEL, M. 2016. *Türkiye Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü İncelemesi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Working Papers Series, Tartışma Metinleri, WPS NO/31 / 2016-05. İstanbul, 2016.
15. TOBB Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu, 2015. TOBB Yayın No: 2016/281, Ankara. www.tobb.org.tr
16. PORTER, M.E., “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, New York: The Free Press, 1985.

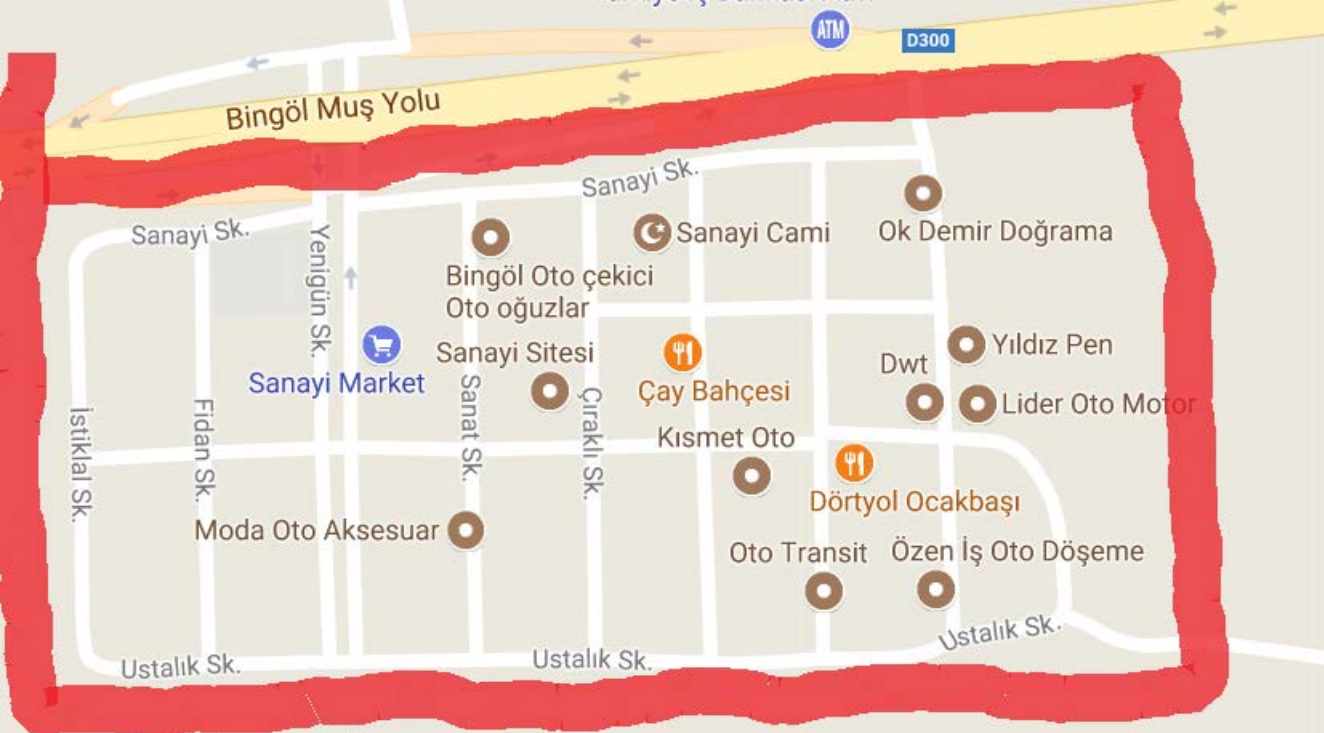
17. Porter, M, (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press.
18. *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. World Economic Forum (WEF). Editor: Klaus Schwab, Chief Advisor: Xavier Sala-i Martin.
19. *Onucu Kalkınma Planı (2014-2018)*
20. *TRB1 Bölge Planı, 2014-2023*. Fırat Kalkınma Ajansı (FKA), Aralık 2014.
21. Center For Industrial Studies (CSIL) Milano. <https://www.csilmilano.com/>.
<https://www.worldfurnitureonline.com/exhibitions/current-fairs-0065823.html>
22. <https://youtu.be/NpiDADw5Omw> Ateş Karıncaları Kümelenmesi
(<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3541327/>)
23. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
24. <https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/greenbooksep03.pdf>
25. European Foundation for Cluster Excellence: <http://www.clusterexcellence.org/library/>
26. <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/Default.aspx>
27. <https://kumelenme.sanayi.gov.tr/Dokumanlar.aspx>

6. EKLER

Ek-1: Mobilya Sektörü Uluslararası Fuarları

Ek-2: BİMEK Uzun Erimli İhracat Planlaması Haritası

Ek-3:Kümelenme İçin Bazı Kaynaklar ve Kurumlar



BİNGÖL MOBİLYA KÜMELENMESİ SHOWROOM ALANLARI
(KENTSEL DÖNÜŞÜM)