

# KAUÇUK SEKTÖRÜ

## GELİŞİM ÇALIŞTAYI

2015 – 2023 HEDEFLER - STRATEJİLER

### SONUÇ RAPORU



TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
EKONOMİ BAKANLIĞI



28 - 29 Nisan 2012, Bodrum

## **ÖNSÖZ**

Bu rapor, T.C. Ekonomi Bakanlığı ve İKMİB organizasyon ve desteğinde düzenlenmiş olup, kauçuk sektörünün Mesleki Temsilcisi Kauçuk Derneği ile üyelerinin sektörel katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Toplantıda ayrıca sektörel alanlar itibarı ile bağlantılı kamu kurum ve kuruluş temsilcileri de yer almıştır. Gelişim Çalıştayı gündemi 2015 – 2023 dönemi için hedeflerin ve stratejilerin oluşturulması üzerine yapılandırılmıştır.

## İÇİNDEKİLER

<b>1. Dünyamızdaki son 5 yıl içinde olan değişiklikler, gözlenen eğilimler neler? .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Genel Tespitler .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Önümüzdeki 5 - 10 yıl için dünyamızdaki değişiklikler, eğilimler neler olacak? .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Genel Tespitler .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2 Genel Tespitler .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Sektörümüzün gelişimi: Nereden geldik; sektörümüzü şekillendiren, bugün bizi biz yapan olaylar neler? .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Toplantı Bilgileri .....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Sektörün Güçlü Yanları .....</b>	<b>10</b>
<b>5.2 Sektörün Zayıf Yanları .....</b>	<b>10</b>
<b>5.3 Fırsatlar .....</b>	<b>11</b>
<b>5.4 Tehditler .....</b>	<b>11</b>
<b>6. 2015 - 2023 İçin Öncelikli Nihai Hedefler .....</b>	<b>12</b>
<b>6.1 Toplantı Bilgileri .....</b>	<b>12</b>
<b>6.2 Tespitler .....</b>	<b>13</b>
<b>7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri .....</b>	<b>16</b>
<b>8. Sonuç .....</b>	<b>26</b>
<b>8.1 Görüş ve Öneriler .....</b>	<b>26</b>
<b>8.2 İleriye Dönük Adımlar .....</b>	<b>27</b>

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu rapor, 28-29 Nisan 2012 tarihlerinde Bodrum'da T.C. Ekonomi Bakanlığı, İKMİB ve Kauçuk Derneği'nin sektörel katılımıyla Kauçuk Sektörü için yapılan Gelişim Çalıştayı'na ait bulguları ve strateji analizini içermektedir. Her bölümde öncelikli olarak toplantı bilgileri ortak konu başlıkları altında sınıflandırılarak verilmiş, daha sonra bu bilgiler 'Tespitler' kısmında nedensellik perspektifinden incelenmiştir. Raporun son bölümü bu bilgiler ve tespitler çerçevesinde bundan sonraki aşamalarda yapılabilecekler için görüş ve önerileri içermektedir.

Çalıştay süresince öne çıkan başlıca hususlar;

- (1) Hammadde, yurt dışı hammadde bağımlılığı ve alternatif malzeme arayışları,
- (2) Ar-ge ve inovasyon,
- (3) Bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen ekonomik ve politik gelişmelerin sektör üzerindeki etkileri (potansiyel fırsatlar ve tehditler),
- (4) Bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen ekonomik gelişmelerin işletme yapısına (sermaye, üretim vs.) muhtemel etkileri
- (5) Çevre ve insan sağlığı,
- (6) Yasal düzenlemeler,
- (6) Sektör ve kamu kurumları arasındaki etkin iletişim, diyalog ve işbirliği ihtiyacı
- (7) Enerji ihtiyacı ve alternatif enerji kaynağı arayışları ve
- (8) Nitelikli iş gücü ihtiyacıdır.

Çalıştayda, öne çıkan temalar strateji çalışmasını da şekillendiren ana unsurlardır.

Sektörün bundan sonraki aşamada: 2023 nihai hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyacağı strateji ve eylem planının tamamlanması, bu planı hayata geçirirken periyodik izleme ve genel anlamda performans değerlendirmesi yapması tavsiye edilmiştir. Bu tür bir izleme-değerlendirme, sektöre daha etkili ve sektörel verilere ve kanıta dayalı karar alma kabiliyeti kazandıracak ve nihai hedeflere ulaşmada sürdürülebilir politika ve yaklaşımlar geliştirilmesini sağlayacaktır.

## 1. Dünyadaki son 5 yıl içinde olan değişiklikler, gözlenen eğilimler neler?

### 1.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

<b>Ekonomik</b>	<b>Politik</b>	<b>Hukuki altyapı / mevzuat / düzenlemeler</b>	<b>Çevre / insan sağlığı</b>	<b>Teknoloji / bilişim</b>	<b>Demografik sosyolojik</b>	<b>İstihdam ve eğitim</b>	<b>Yönetişim / işbirliği</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sektörler birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmak yerine birbirleri ile içiçe geçerek ortak çalışma ve/veya rekabet yapar hale geldiler</li><li>▪ Firma birleşmeleri arttı</li><li>▪ Hammaddenin önemi arttı</li><li>▪ Koruma Politikaları ve kısıtlar arttı</li><li>▪ Çin / Hindistan güç dengesini değiştirdi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Güç dengeleri değişiyor, sorunlar artıyor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fikri mülkiyet hakları daha önemli oldu</li><li>▪ İş güvenliği konusundaki hassasiyet arttı</li><li>▪ Teşvikler arttı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çevre duyarlılığı arttı</li><li>▪ Enerji ve enerji kirliliği gündeme girdi</li><li>▪ İklim değişikliği önem kazandı</li><li>▪ Atıkların geri dönüşümü önem kazandı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apple, i-phone: İletişimimiz arttı, bilgiye ulaşım kolaylaştı</li><li>▪ Sosyal medyanın etkinliği arttı</li><li>▪ Teknoloji hızlı değişiyor. Firma, ürün ömrü kısalıyor</li><li>▪ Ar-ge ve inovasyonun önemi arttı</li><li>▪ Geri dönüşüm teknolojileri arttı. (atık değeri arttı)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Değişim ve uyum sağlama vazgeçilmez oldu</li><li>▪ Dünyada hızlı nüfus artışı</li><li>▪ Yaşlı nüfus artıyor, yaşam süresi uzadı</li><li>▪ Farklı kültürlerle çalışabilme zorunluluğu arttı. (pazarlar farklı)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sanayide eğitim düzeyi arttı, bu; üniversite - sanayi işbirliğini artırdı</li><li>▪ Nitelikli iş gücü arttı</li><li>▪ Ara eleman kaybı olduğu ve mesleki yeterlilik adına fazla meslek standardı oluşmadığı için Türkiye genelinde sorun var</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Üniversite - sanayi işbirliği gelişti</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tüketim alışkanlıkları değişti, tüketim arttı</li> <li>▪ Çin ürün kalitesini değiştirdi, artırdı</li> </ul>							
--	--	--	--	--	--	--	--

<b>Ekonomik (devam)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arap baharının ekonomik ve ticari sonuçları gözlemlendi</li> <li>▪ Ülkelerin uyguladıkları tarife dışı engeller arttı</li> <li>▪ Ekonomik krizler daha korumacı politikaları getirdi</li> <li>▪ Batıda çevreci baskı, üretimi bizim gibi gelişmekte olan ülkelere kaydırıldı</li> <li>▪ Uzakdoğu makine üretiminde atak yapıyor</li> <li>▪ Firmalar, ülkeler, sektörü şekillendiriyor, strateji oluşturuyorlar</li> <li>▪ Ürünü satmak yerine kullandığın kadar öde yöntemi başladı</li> <li>▪ Hammadde ve üretimde tekelleşme ve globalleşme var</li> <li>▪ Düşük, orta teknoloji ürünlerinin üretimi batıdan doğuya kayıyor</li> <li>▪ Rekabetin artması arz fazlasına yol açıyor</li> <li>▪ Kriz sonucunda ülkeler daha sıkı mali politikalar uyguluyor</li> <li>▪ 2009 ile birlikte serbest para emtia spekülasyonuna yöneldi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kar payları düşüyor, son tüketici ucuza ürün alıyor</li> <li>▪ Tüketici hakları daha çok dikkate alınıyor</li> <li>▪ Maliyetin düşürülme gerekliliği, verimliliğin artırılma zorunluluğu, kar paylarının düşmesi yalın üretimi gerekli yaptı</li> <li>▪ E-ticaret hızla büyüyor</li> <li>▪ 2009 krizi ile birlikte konsolidasyon arttı</li> <li>▪ Global kriz sonrası Türk şirketlerinin finansal olarak daha şeffaf olması bekleniyor</li> <li>▪ Sermaye birleşmeleri artıyor</li> <li>▪ Ticarete orman kanunu geçerli</li> <li>▪ Yıkılmaz denemeler devler yıkılıyor. (ürün - hizmet, hardware - software), beğenilmeyenler beğeniliyor (Türkiye, Brezilya)</li> <li>▪ Hatanın bedeli geçmişe göre ağırlaştı</li> <li>▪ Özel, küçük, daha önemli hale geldi</li> <li>▪ Değer yargıları değişti, etik kapitalizm daha kullanılır oldu</li> <li>▪ Ticaret yaparken adaptasyon - uyum becerilerinin değeri ve önemi arttı. (EQ önemli bir özellik oldu)</li> </ul>

## 1.2 Genel Tespitler

- Dünyada son 5 yıl içinde gerçekleşen değişiklikler ve oluşan eğilimler tartışmasında; küresel ve ülkeler düzeyindeki ekonomik gelişmeler ve krizler, ekonomik ve politik güç kaymaları, teknoloji ve bilişim alanındaki ilerlemeler diğer gelişmeleri tetikleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.
- Nüfus artışı, değişen nüfus yapısı ve doğal kaynakların hızla tükenmesi ve doğal çevre şartlarının kötüleşmesi de çevre ve insan sağlığı üzerindeki kaygıları ve duyarlılığı artırmıştır.
- Ekonomik krizler, doğal çevresel şartların kötüleşmesi; artan rekabet ve bu rekabete bağlı olarak ortaya çıkan arz fazlası ve düşen kar payları ulusal ve uluslararası ticarete uygulama ve maliyet konularında kısıtlamalar, yeni düzenlemeler ve korumacı tedbirleri beraberinde getirmiştir.
- Yasal düzenlemeler ve kısıtlamalar sonucu artan maliyetler ve operasyonel yüklerle baş edebilmek için şirketler ve genel anlamda iş dünyası için karlılığı ve verimliliği artırma zorunluluğu doğmuştur.
- Teknoloji ve bilişim alanındaki ilerlemeler bilgiye erişimi çok büyük ölçüde hızlandırmıştır. Bu sayede teknolojik ürünlere talep artmış ve çeşitlenmiştir. Bu taleplere cevap verebilmek ise ar-ge ve inovasyon çalışmalarına ağırlık verilmesini gerektirmektedir.

## 2. Önümüzdeki 5 - 10 yıl için dünyamızdaki değişiklikler, eğilimler neler olacak?

### 2.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

<b>Ekonomik</b>	<b>Politik</b>	<b>Hukuki altyapı / mevzuat / düzenlemeler</b>	<b>Çevre / insan sağlığı</b>	<b>Teknoloji / bilişim</b>	<b>Yönetişim</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sermaye dolaşımı her yerde ve her alanda olacak</li><li>▪ Doğal kaynak kullanımı daha stratejik hale gelecek</li><li>▪ Firma satın alma ve firma birleşmeleri artacak</li><li>▪ Kauçuk kullanım alanı azalacak, alternatif kompozit malzeme kullanımı artacak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kitlesel toplumsal olaylar (tepkiler) artacak</li><li>▪ Sosyal baharlar artacak, ABD baharı vb... (işsizlik, sosyal patlama)</li><li>▪ Sivil toplum kuruluşları daha etkili olacak</li><li>▪ Önümüzdeki dönemde çeşitli coğrafyalarda savaşlar çıkacak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uluslararası kurumların görev, organizasyon yapısı vs. yeniden organize edilecek ya da kurumlar yok olacak</li><li>▪ Uluslararası kurumlarda gelişmekte olan ülkelerin temsil kabiliyeti artacak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Doğaya daha çok zarar vereceğiz</li><li>▪ Doğal ürünlerin değeri daha da artacak</li><li>▪ Çevre bilinci artacak</li><li>▪ İklim değişikliklerine bağlı doğal afetler olacak</li><li>▪ Doğal ürünler daha ön plana çıkacak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sanal dünya gerçek olanın önüne geçecek</li><li>▪ Genetik teknoloji pek çok alanda etkili olacak</li><li>▪ Mobil uygulamalar daha etkin, yaygın hale gelecek</li><li>▪ Kullanılan malzemeler, yöntemler vb. yerine alternatif malzemeler geliştirilecek</li><li>▪ Hayaller, bugün için ulaşılmaz olanlar gelecekte gerçek olacak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geleceği tahmin edersek ayakta kalacağız, geleceği yaratırsak da zengin olacağız</li></ul>



### **Ekonomik (devam)**

- Çin gibi farklı bölgelerde ekonomik krizler artacak
- Yatırım yapan büyük, küçüğü yutacak
- Enerji sektöründe alternatif arayışı artacak
- Enerji çeşitliliği artacak
- Nükleer enerji daha önemli olacak
- (Marka kavramı ile ilgili olarak) hikayesi olan ürünler daha ön plana çıkacak
- Enerji kullanımındaki pazar büyüyecek
- Şirket, pazar, pazarlama, lojistik alanlarda şirket kümelenmeleri olacak. Örneğin; Türkiye’de teknoparklar, bazı üniversite fonlarının dış kaynaklar tarafından alınması gibi

## **2.2 Genel Tespitler**

- Gelecek tartışmalarında çevre kirliliği ve çevresel şartların kötüleşmesi, sosyal-politik istikrarsızlıklar, teknolojik gelişmeler ve şirketlerin finansal ve üretim yapılarında meydana gelecek değişiklikler öne çıkan konulardır.
- Nüfus artışı ve teknolojiye gelişmeler tüketici beklentilerini ve tüketimi artıracaktır. Bu durum taleplere karşılık vermek üzere üretimin artması, dolayısıyla da doğal kaynakların azalması anlamına gelmektedir.
- Artan rekabet, artan ve çeşitlenen tüketim talepleri, enerjiyi kritik, stratejik ve hayati bir kaynak yapmaktadır. Bu bağlamda alternatif enerji kaynakları arayışı ivme kazanacak, enerji kullanım pazarı büyüyecektir.
- Şirket kümelenmeleri, orta vadede sektörü verimlilik ve rekabet açısından şekillendirecek önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir.

### 3. Sektörümüzü etkileyecek değişiklikler neler?

#### 3.1 Toplantı bilgileri sınıflandırması

<b>Ekonomik</b>	<b>Çevre / insan sağlığı</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Doğal afetler nedeniyle hammadde kaynak temini zorlaşacak</li><li>▪ Türkiye'deki kaynaklarımız kapatıldığı için dışa bağımlılık devam edecek</li><li>▪ Hammadde tedarikçileri tekelleşiyor</li><li>▪ Enerji maliyetlerinin düşürülmesi, sentetik kauçuk üretimini teşvik edebilir</li><li>▪ Üretim maliyetleri artacak</li><li>▪ Savaşların çıkması sonucu üretim bölgeleri değişecek</li><li>▪ Türkiye'deki kauçuk sektörü Avrupa firmalarının zora girmesi sebebi ile güçlenecek</li><li>▪ Pazar neredeyse oraya gitmek gerekecek ve sermaye yapılarında değişiklikler olacak.</li><li>▪ Ciddi yarı mamul üreticileri / oluşumlar olacak</li><li>▪ Pazarlama, lojistik gibi alanlarda özelleşmeler olacak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çevresel duyarlılık sektörü olumlu ve olumsuz etkileyecek</li><li>▪ Çevreci baskılar sebebiyle hammadde içerikleri değişecek</li></ul>

#### 3.2 Genel Tespitler

- Sektörü etkileyecek değişiklikler kapsamında hammadde konusu öne çıkmaktadır.. Hammaddede dışa bağımlılığın devam edeceği, buna ek olarak küresel çaptaki doğal/çevresel ve politik gelişmelerin hammadde temininde sıkıntılara sebep olacağı öngörülmektedir. Bu öngörüler ise hammadde konusunda etkin stratejiler geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Politik ve ekonomik gelişmelerin sektör için fırsatlar yaratması beklenmektedir. Çıkabilecek olası savaşlar ve/ya politik ekonomik istikrarsızlıklar üretimi başka ülkelere kaydıracağından, Türkiye'nin önemli bir üretim merkezi olma olasılığı yüksektir.
- Sektörü etkileyecek diğer önemli bir değişiklik de enerjidir. Kısıtlı enerji kaynakları, artan çevre duyarlılığı ve alternatif enerji arayışları enerji konusunu sektör için stratejik hale getirmektedir.

## 4. Sektörümüzün gelişimi: Nereden geldik; sektörümüzü şekillendiren, bugün bizi biz yapan olaylar neler?

### 4.1 Toplantı Bilgileri

- Kauçuk sektörü 1950'lere kadar farklı inanç gruplarının elinde idi.
- 1950'den sonra itibaren DP hükümetinin ithalat kısıtlamaları ile ithalattan üretime geçildi.
- 1961'lerde araba lastiği üretimi başladı.
- 1975'den sonra otomobil sektöründeki yerileştirme çalışmalarına paralel kauçuk sanayiinde pres parça üretiminde artış görüldü.
- 1980'lerdeki ihracat hamlesi paralelinde sektör yeni ihracat pazarlarına açıldı, satışları artırdı.
- 1985 yılında radyal lastik üretimi başladı. Ama artan işçilik maliyetleri nedeniyle, her ne kadar ülkemizde 3 küresel ve 1 yerli tekerlek lastiği markası da olsa da şu anda Uzakdoğu'dan ciddi oranda ithalat yapılmaktadır.
- 1988 senesinde *"Kauçuk konusunu kendilerine meslek haline getirmiş olan kişileri kauçuk konusunu geliştirme çerçevesinde bir araya getirerek memleketin ekonomik gelişmesine yararlı olmak, birbiriyle dayanışmayı ve bilinçli çalışmayı sağlamak ve kolaylaştırmak suretiyle konunun gelişimine hizmet etmek, mesleki ve sosyal ihtiyaçlarını toplu dayanışma ile karşılamak"* amacı ile Kauçuk Derneği kuruldu.
- 1990'dan sonra başta ihracat pazarlarına yönelik çalışan kauçuk şirketleri olmak üzere tüm sektörde kalite olgusu önem kazanmaya başladı.
- 1994 krizi ve Gümrük Birliği sonrasındaki olumsuz sonuçlara rağmen sektörde olumlu gelişmeler sağlandı. İhracata çok önem verildi. Sektörde ilgi çekici ivmeler oldu. 1994 sonrası bilgi birikimi arttı, insana ve makinaya çok yatırım yapıldı.
- 1991 ve 2000 arası hammadde tüketimi % 25 oranında arttı.
- 1990'ların sonundan itibaren müşterilerin talebi doğrultusunda zorunlu olarak kaliteye önem verildi.
- 2000'li yıllarda Türk firmaları markalaşmaya başladı.
- Fransa'dan üretim lisansı alarak Türkiye'de işe başlayan bir profil firması 2000'li yıllarda dünyada konusunda iki firmadan biri oldu.
- Yine 1950'lerdeki ithalattaki kısıtlamalar nedeniyle kurulan bir Türk firması hortum üretiminde dünyada 3 firmadan biri oldu.

- 1990'lardaki faaliyetleri ile kendi körük üretimi ve yurt dışında yatırımları ile bir firmamız kendi konusunda dünyada söz sahibi oldu.
- Yine 1990'larda sektörün yurtdışındaki devleri doğrudan veya ortak yatırım yaparak Türkiye'de faaliyete geçtiler.
- 2007 yılında Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. (Tüpraş) zarar eden kauçuk üretimine yönelik Stiren Butadien Kauçuk (SBR) ve Cis Polibütadien Kauçuk (CBR) ünitelerinde üretimi durdurma kararı aldığını duyurdu.
- Yine 2000'li yıllarda bir firmamız, otomotive yönelik hortum konusunda otomotiv firmaları tarafından tercih edilen firma oldu.
- Bazı ürünlerde Türkiye ilk akla gelen ülke oldu.
- 2000-2011 arasında hammadde tüketiminde % 90'a varan artışlar görüldü. Önümüzdeki 10 sene yıllık minimum % 4 büyüme bekleniyor.
- Bugünlerde Avrupa'daki üretim Türkiye'ye kayıyor, büyük bir coğrafyada ürün satılıyor. Kauçuk sektörü çözüm üreten bir sektör oldu.

Özet; sektörde ciddi bir gelişim gözleniyor ve daha da devam edecek. Bunu artırmanın ve bu gelişimden yararlanmanın yollarını bulmak gerekiyor.

## 4.2 Sektöre Yönelik Tespitler

Sektörün 10 yıllık zaman dilimi bazında tarihsel gelişiminde aşağıdaki temel gelişmeler ön plana çıkmaktadır:

1950'ler	İthalattan üretime geçiş
1960'lar	Araba lastiği üretimine başlanması
1970'lerin ortası	Otomotiv sektörüne paralel olarak kauçuk sektöründe yaşanan gelişmeler
1980'ler	<ul style="list-style-type: none"><li>İhracatta artış</li><li>Radyal lastik üretimine başlanması</li><li>Kauçuk Derneği'nin kurulması (1988)</li></ul>
1990'lar	<ul style="list-style-type: none"><li>Kalite olgusunun sektörde yerleşmeye başlaması</li><li>1994 krizinin kauçuk sektörü için yarattığı fırsatlar: sektörün ivme kazanması, ihracatın artması, bilgi birikimi oluşması, insan kaynakları ve üretim araçlarına yatırımın önem kazanması</li></ul>
2000'ler	Bazı Türk firmalarının dünya çapında markalaşmaya başlaması
Günümüz	<ul style="list-style-type: none"><li>Avrupa kauçuk üretiminin Türkiye'ye kayması</li><li>Sektörün çözüm üreten, adapte olan, gelişen ve esnek bir yapıda faaliyet gösteriyor olması</li></ul>

## 5. Sektörümüzün bugünü?

### 5.1 Sektörün Güçlü Yanları

- Büyüyen sektör olması (G1)
- Firmaların uluslararası başarılarına imza atması (G2)
- Sektörde değişikliklere çok çabuk uyum sağlanması (G3)
- Firmaların problem çözme becerilerinin yüksek olması (G4)
- Bilgi birikiminin var olması ve göreceli olarak yeni teknolojinin olması (G5)
- Yenilikçi ürün çözümlerine ağırlık veriliyor olması (G6)
- Ar-ge çalışmalarına yöneliyoruz (G7)
- Uluslararası standartlara uyum yeteneği yüksek (G8)
- Üretim sonrası verilen hizmetlerin üstünlüğü (G9)
- Krizlerden faydalanma yeteneği (G10)
- Türkiye imajı sektör imajını destekliyor (G11)
- Bazı üretim dallarında ucuz iş gücü var (G12)
- Çalışanın üretimdeki katma değeri daha yüksek (G13)
- Kuvvetli bir deneyime sahibiz (G14)
- Geniş bir yelpazedeki sektörlerle üretim yapıyor (G15)
- Hızlı karar veren, dinamik bir sektör olmamız (G16)
- Müşteri beklentilerine iyi cevap veren bir sektör (G17)
- Hızlı kalıp, hızlı düşünme, hızlı çözüm ortaklığı kuvvetli, hızlı dönüş (G18)
- Beyaz yakada, mühendislikte bir ücret avantajımız var (G19)
- Kolay yükseltilebilecek kapasite (G20)
- Avrupa ülkelerine göre kalıplar daha hızlı ve ucuz üretiliyor (G21)
- Mesleki örgütlenme kuvvetli (G22)
- Girişimcilik kuvvetli (G23)
- Katma değeri yüksek olan bir sektör (G24)

### 5.2 Sektörün Zayıf Yanları

- Kullanılan hammaddenin geri dönüşümü zor (Z1)
- Kullanılan kimyasalların teminini sağlayacak büyük üretici kuruluşların desteklediği yan firmaların olmaması (Z2)
- Eskimiş makina parkı (Z3)
- El ile yapılan operasyonlar fazla / otomasyon az (Z4)
- Düşük pazarlama faaliyetleri (Z5)
- Yalın üretim gibi uygulamaların olmaması (verim düşük) (Z6)
- Proaktif stratejilerin olmaması, geliştirilmemesi (Z7)
- Çalışma ortamının kirli olması (Z8)
- Hammadde stoklarının yüksek olması (Z9)
- İş gücü devri yüksek, uzmanlaşma olamıyor (Z11)
- Yetersiz, pahalı lojistik alt yapı (Z12)
- Nitelikli işgücünün işbaşı eğitiminin uzun olması (Z15)
- Kümelenme yer seçimi yok (Z16)
- Tasarım gücü zayıf (Z17)
- Sektörde mühendis istihdamı düşük (Z18)
- Kurumsallaşma ve markalaşma zayıf (Z19)
- Sektörün halk arasında bilinirliği az (Z20)
- Türkiye'de ihtiyaç duyulan ve artık üretilemeyen kauçuk hammaddelerinin üretimini sağlayacak çok ortaklı bir yapı olmaması (Z21)

- Küçük, orta ölçekli firmalarda teşvik, ceza gibi konularda uygulama bilgi eksiklikleri var (Z22)
- Karışım tesislerine yapılan gereksiz yatırımlar. Bunlar daha doğru süreçlere, aşamalara yapılırsa daha avantajlı olabilir (Z23)
- Üniversitelerde polimer dalının olmaması (Z24)
- Sektörde kurallara uyulmaması sebebiyle iş kazaları yaşanması (Z25)
- Kamu / sanayii iletişim, işbirliği, geri bildirim süreçlerinde eksiklik (Z26)
- Kauçuk yerine kötü alternatif malzemelerin kullanılması (Z27)
- Türkiye'deki kauçuk sektörü şirketlerinin sermaye yapısı güçlü değil (Z28)
- İhtisaslama sonucu sektörün alt sektör uygulamalarına kayarak (otomotiv, inşaat vb.) genel kauçuk sektörü sorunlarına odaklanamaması (Z29)
- Sektör oyuncularının bir araya gelip ihtiyaçlarını karşılayacak organizasyonlar kuramaması (Z30)

### 5.3 Fırsatlar

- Askeri - savunma / ulaştırma sektörlerinde pazar potansiyeli (F1)
- Kyoto anlaşması gereği döküm/kauçuk üretimi Avrupa dışına kayıyor (F2)
- Genç nüfusun olması (F3)
- Geniş coğrafyada olan müşteriler (F4)
- 2023 için teşvik veriliyor olması (F5)
- Coğrafi konumumuz (F6)
- Otomotiv, beyaz eşya sektörünün Türkiye'yi üs olarak konumlandırması (F7)
- Ortadoğu ülkelerinde alt yapı eksikliği fırsat olarak gözüküyor (F8)
- Türk Lirası'nın uluslararası alanda kabul görmesi (F9)
- Kauçuk sektörünün otomotiv sektörüne % 51 oranında üretim yapılıyor olması ve otomotiv sektörünün büyümesinden olumlu etkilenmesi (F10)
- Doğu ve Ortadoğu pazarına açılmak için doğru zaman (F11)
- Teknik ve hassas özellikte ürünlerin Türkiye'de üretilmesi (F12)

### 5.4 Tehditler

- Çevre kirliliğine karşı artan hassasiyet (T1)
- Kamu – özel sektör arasında ortak dil olmaması (T2)
- Petrol fiyatlarındaki artış (T3)
- Uzakdoğu'dan gelen ithal girdilerin daha ucuz olması (T4)
- Çin ve Hindistan'ın artan hammadde talebi sonucu hammadde fiyatlarında yaşanan artış (T5)
- Uluslararası fonların emtia pazarına spekülasyon müdahaleleri (T6)
- ÖTV'nin yüksek olması (T7)
- KKDF'nin yüksek olması (% 3 den, % 6 ya çıkması) (T8)
- Gümrük Birliği anlaşmasının 3. ülkeler lehine oluşturduğu avantaj (Türkiye için dezavantaj) (T9)
- Üçüncü ülkelerdeki farklı uygulamalar, yabancı sermayenin Türkiye'de iş yapma konusundaki çekinceleri (T10)
- Gümrük birliğine üye ülkelerin bize göre avantajlı olmaları (izin sürelerinin uzunluğu vs) (T11)
- Tedarikçiler büyük olduğu için pazarlık gücü zayıf (T11)
- Büyük tüketicilerin tekelleri yapısı (kuralları belirleyen büyük müşteriler var) (T12)

Yüksek kredi maliyetleri (KKDF ile bağlantılı) (T13)

## 6. 2015 - 2023 İçin ncelikli Nihai Hedefler

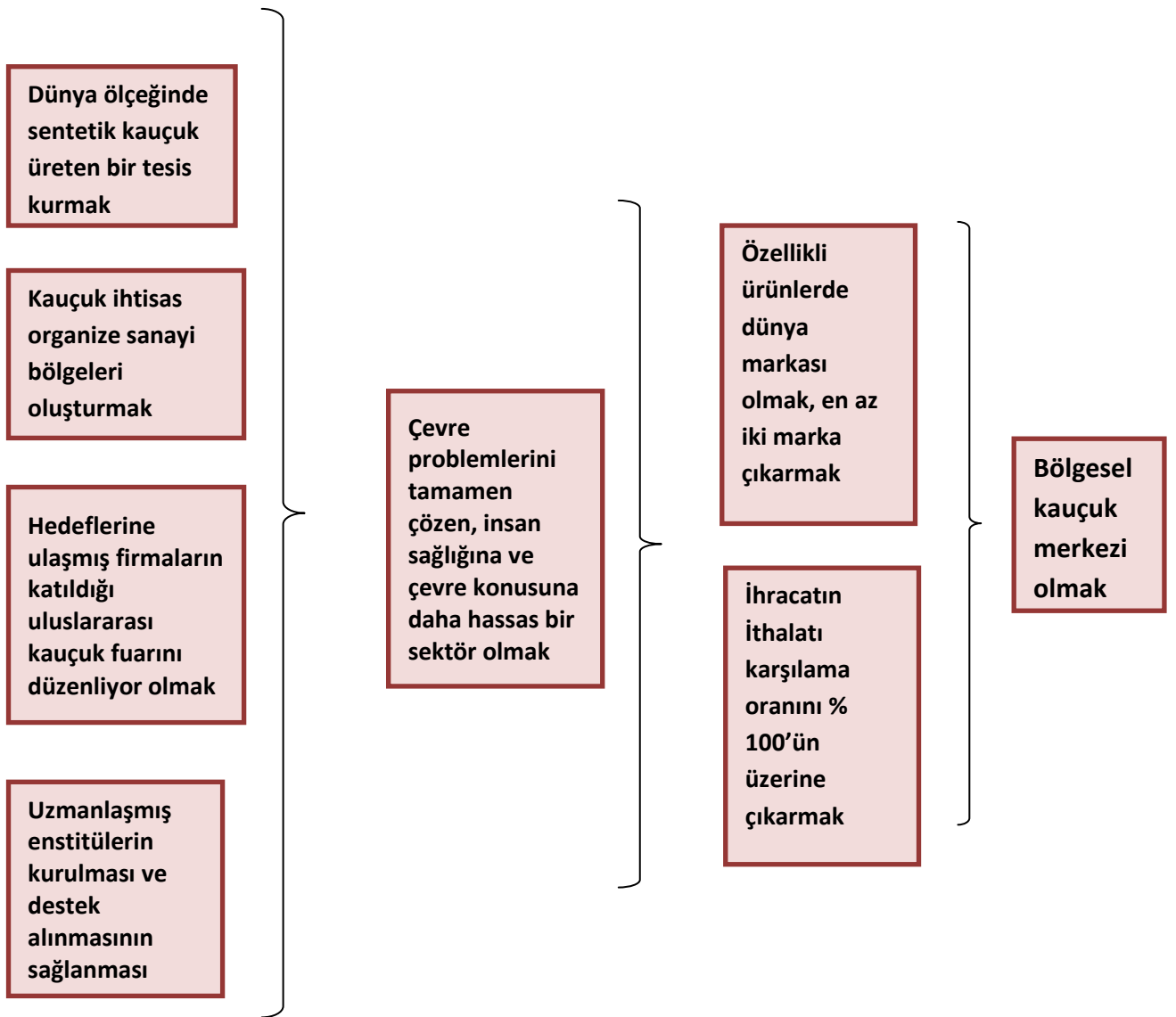
### 6.1 Toplantı Bilgileri

- (1) **Bölgesel kauçuk merkezi olmak**  
(Strateji alışmasında '**Kauçukta retim merkezi olmak**' olarak tanımlanmıştır)
- (2) **Dünya leğinde sentetik kauçuk üreten bir tesis kurmak**
- (3) **evre problemlerini tamamen ozen bir sektör, insan ve evre sağlığı konusunda daha hassas bir sektör olmak**
- (4) **zellikli ürünlerde dünya markası olmak, en az iki marka çıkarmak**  
(Strateji alışmasında '**Lastik retiminde marka olmak**' olarak tanımlanmıştır)
- (5) **İhracatın İthalatı karşılama oranını % 100'n üzerine çıkarmak**
- (6) **Uzmanlaşmış enstitülerin kurulması ve destek alınmasının sağlanması**
- (7) **Kauçuk ihtisas organize sanayi bölgeleri oluşturmak**
- (8) **Hedeflerine ulaşmış firmaların katıldığı uluslararası kauçuk fuarını düzenliyor olmak**



## 6.2 Tespitler

Öncelikli nihai hedefler arasındaki nedensellik ilişkisi genel hatları ile aşağıdaki şekilde verilmiştir. Burada solda ilk sütundaki nihai hedefler; operasyonel hedefler olarak nitelendirilebilir. Daha sonraki sütunlardaki ifadeler ise sektörün kazanacağı nitelikleri (çevreye duyarlı olma, özellikli ürünlerde marka olma ve kauçuk merkezi olma) ve sektörün kazanacağı ihracat kabiliyetinin derecesini (ihracat/ithalat karşılama oranı) ifade etmektedir.



Nihai hedeflere ulaşmak için stratejilerin hayata geçirilmesinde, güçlü yönler destekleyici bir rol oynayacak, fırsatlardan da mümkün olduğunca yararlanılacaktır. Stratejilerin hayata geçirilmesi aynı zamanda zayıf yönlerde iyileşmeler olmasına ve/ya bu zayıf yönlerin tamamen giderilmesine ve tehditlerin minimize edilmesine yardımcı olacaktır. Bu bağlamda öncelikli nihai hedefler için yapılan strateji çalışması ile SWOT analizinin örtüşmesinde öne çıkan konu başlıkları aşağıda özetlenmektedir (öne çıkan ve örtüşen SWOT maddeler kodları ile verilmiştir):

**Öncelikli Nihai Hedef 1: Kauçukta üretim merkezi olmak**

G1, G2, G9, G12, G14, G15, G16, G17, G19, G20, G21, G23, G24

Z5, Z10, Z13, Z20, Z26, Z30

F1, F4, F6, F7, F8, F11, F12

T2, T10

**Öncelikli Nihai Hedef 2: Dünya ölçeğinde sentetik kauçuk üreten bir tesis kurmak**

G2, G5, G7, G8, G14, G20, G24

Z5, Z9, Z10, Z21, Z27

F2, F4, F6, F12

T4, T5

**Öncelikli Nihai Hedef 3: Çevre problemlerini tamamen çözen, insan ve çevre sağlığı konusunda daha hassas olan bir sektör olmak**

G3, G4, G5, G6, G7, G8, G14, G16, G17, G23, G24

Z1, Z8, Z19, Z27

F2, F12

T1

**Öncelikli Nihai Hedef 4: Özellikli ürünlerde dünya markası olmak, en az iki marka çıkarmak**

G2, G3, G5, G6, G7, G8, G9, G11, G13, G14, G15, G17, G18, G21, G23, G24

Z5, Z13, Z19, Z20

F1, F4, F6, F11, F12

T10

**Öncelikli Nihai Hedef 5: İhracatın İthalatı karşılama oranını % 100'ün üzerine çıkarmak**

G1, G12, G13, G14, G15, G18, G20, G21

Z5, Z6, Z12

F2, F4, 6, F7, F8, F11, F12

T9

**Öncelikli Nihai Hedef 6: Uzmanlaşmış enstitülerin kurulması ve destek alınmasının sağlanması**

G13, G19

Z11, Z15, Z17, Z18, Z24

F3

**Öncelikli Nihai Hedef 7: Kauçuk ihtisas organize sanayi bölgeleri oluşturmak**

G14, G16, G18, G20, G22

Z3, Z5, Z16, Z22, Z25, Z30

**Öncelikli Nihai Hedef 8: Hedeflerine ulaşmış firmaların katıldığı uluslararası kauçuk fuarını düzenliyor olmak**

G2, G11, G22

Z5, Z19, Z20

F4, F11

## 7. Hedeflere Ulaşmak İçin Geliştirilen Stratejiler – Toplantı bilgileri

<b>Öncelikli Nihai Hedef 1: Kauçukta üretim merkezi olmak</b>			
<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu kurum / kuruluş</b>	<b>Tarih</b>
Mevcut olumlu durumun korunması, kurumsallaşması	Şirket sermayedarlarının ana strateji uyarınca vizyon ve misyon oluşturmaları <ul style="list-style-type: none"> <li>10 yıllık yönetim kadrosu planlarının yapılması</li> </ul>	Firmalar	
	Finansal yapının gözden geçirilmesi <ul style="list-style-type: none"> <li>Ucuz finansal kaynakların bulunması</li> <li>Finansman üzerindeki maliyet/verginin azaltılması</li> <li>Atıl kapasitenin elden çıkarılması</li> </ul>	Firmalar	
	Ölçek ekonomisi uyarınca şirket evliliklerine gitmek <ul style="list-style-type: none"> <li>Pazar, müşteri, ürün analizinin yapılması</li> </ul>	Firmalar	
	Verimli üretim yapılması <ul style="list-style-type: none"> <li>Yalın üretim tekniklerinin uygulanması</li> <li>Verimlilik ve rekabetçilik analizlerinin yapılması</li> </ul>	Firmalar	
Ülkeye kauçuk yatırımlarının çekilmesi	Özellikle Avrupa’da sıkıntı yaşayan kauçuk firmalarını takip etmek	Sanayi Bk.	
	Kapanmakta olan firmaları incelemek	Sanayi Bk.	
	Türkiye’yi üretim üssü olarak pazarlamak <ul style="list-style-type: none"> <li>Rekabet üstünlüğü yaratılacağı anlatılması</li> <li>Roadshow yapılması</li> </ul>	Ekonomi Bk. Rekabet K.	
Nitelikli teknik elemanların yetiştirilmesi	Mühendis yetiştirilmesi	YÖK	
	Mühendislik seviyesi dışında teknik eleman yetiştirilmesi <ul style="list-style-type: none"> <li>2 yıllık TBMY okulları ve meslek lisesindeki öğretmenlerin yetiştirilmesi için teknoloji fakültelerinde Elastome teknolojileri bölümü açılması</li> <li>2 yıllık Elastomer TBMY okullarının açılması</li> <li>Bu okullarda okuyacak öğrencilerin burs ve iş garantisi ile teşvik edilmesi, devletin vergilerde UMEM benzeri teşvikleri sunması</li> <li>Meslek liselerinde alan açılması</li> </ul>	YÖK Maliye Bk. Milli Eğitim Bk.	

Üretim önündeki engellerin kaldırılması	Modelleme yapılması (Türkiye ve diğer ülkeler)		
	Enerji fiyatlarının düşürülmesi	Kauçuk Derneği, Ekonomi Bk, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bk.	2013
	Çevre (CED vs) maliyetlerinden kaynaklanan kayıpların ortadan kaldırılması için devlet desteği sağlanması	Kauçuk Derneği, Çevre Bk.	2015
	Sektördeki vergi yükünün üretimdeki rakip ülkelere uygulanan seviyeye indirilmesi	Kauçuk Derneği, Maliye Bk.	2017
	Yatırımın önündeki bürokratik engellerin yeni teşvik mevzuatı incelenerek kauçuk sektörünü kapsayacak şekilde oluşturulması	Kauçuk Derneği, Ekonomi Bk.	2013

**Öncelikli Nihai Hedef 2: Dünya ölçeğinde sentetik kauçuk üreten bir tesis kurmak<sup>1</sup>**

Strateji	Eylem	Sorumlu kurum / kuruluş	Tarih
Alternatif yatırım bulunması	Pazar araştırması;	Ekon. Bakanlığı ve ilgili kuruluşlar, İhracatçılar Birliği, Kauçuk Der., ilgili sanayii odaları, İKMİB	Uzun vade 2015-2023
	Yer seçimi (yatırım teşviklerine göre);		
	Teknoloji araştırması ve seçimi;		
	Projelendirme		
Kuruluş ve üretim aşamasına geçilmesi	Deneyimli kadro oluşturulması	Yatırımcı kuruluş, STK'lar (İKMİB, Kauçuk D.)	2015-2023
	Hammadde alım planı oluşturulması		
	Makine ve teçhizat kuruluşu ve deneme üretimine geçilmesi		
Etkin bir pazarlama satış hedefinin oluşturulması	Markalaşma	Ekon. Bak. , Finans kuruluşları	2015-2023
	İhracat		
	İç Pazar		
	İşletme kredisi		
Kauçuk sektör maliyetine doğrudan etkinlik sağlamak	Toplu alım pratiklerinin gerçekleştirilmesi(*)	Ekon. Bk., İhracat Teşvik, Kauçuk Der., Rekabet Kurulu	ACİL

**Katılımcıların görüş ve önerileri**

(\*) Toplu alım uygulamaları rekabet hukukunu ihlal edebilir. Yapılacak toplu alım Türkiye dışından ise Rekabet Kurumu'nun bu konuda uyguladığı muafiyet verme prosedüründen yararlanılabilir.

**Öncelikli Nihai Hedef 3: Çevre problemlerini tamamen çözen, insan ve çevre sağlığı konusunda daha hassas olan bir sektör olmak**

<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu kurum / kuruluş</b>	<b>Tarih</b>
İnsanın Bilinçlenmesi (Sektör paydaşları ve son kullanıcı)	Paydaşların eğitimi	Kauçuk Derneği, Çevre Bk., Çalışma Bk.	Bugün-2015
	İşverenin işçiye KKD işine uygun malzeme sağlaması ve eğitmesi	Firma (işveren)	Sürekli ve hemen
	Gerekli mevzuat ve yaptırımların uygulanmasının denetimi	Çevre ve Şehir Bk., Çalışma Bk., Sanayi ve Tekn. Bk.	Hemen ve sürekli
	Son kullanıcının bilinçleneceği atık yönetimi	Belediye, Medya-TV, kamu spotu	2015
Üretim sürecinin çevreye duyarlı hale getirilmesi	Kapalı sistemlerde kauçuk hamuru hazırlanması	Firmalar	2023
	Çok iyi havalandırması yapılmış (tehlikeyi kaynağında yok etmek) iç ortam ve baca sistemi	Firmalar, Çalışma B. Çevre ve Şehir B. /	2015-2023
	Üretim atığının kendi sektöründe değerlendirilmesi	Teşvik ve kredilerden sorumlu kurum	
	Çevreye duyarlılığı artırmak için AR-GE yatırımı (ürün-makine- sistem için)	Ekonomi Bk., TÜBİTAK, Kalkınma Ajansı, Krediler, Üniversite – Sanayi İşbirliği	2012-2023

**Öncelikli Nihai Hedef 4: Özellikli ürünlerde dünya markası olmak, en az iki marka çıkarmak**

<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu kurum / kuruluş</b>	<b>Tarih</b>
Güvenli kalite imajı oluşturmak	Analiz / kontrol laboratuvarı oluşturmak için destekleri sağlamak / kullanmak	TSE, Sanayi Bk.	2015
	Know-how transferi (eleman-teknoloji)	Kauçuk Derneği, Firmalar	2012-2015
	Saha test altyapısının oluşturulması.(eleman – ekipman)	Firmalar	2013- 2023
	Nihayi müşteriye daha uzun garanti süresi verilmesi	Sigorta şirketleri	2013-2023
	Nihai müşteriye daha iyi servis verilmesi	Sigorta şirketleri, Call Center	2013-2023
Ulusal / uluslararası pazarlama /reklam faaliyetleri yapmak	Yıl içinde, uluslararası kabul görmüş 3 fuara katılmak	Firmalar, Ekonomi Bk., Fuar Destekleri (Turquality),	2013-2023
	Uluslararası kabul gören 3 dergiye reklam verilmesi	Ekon. Bk., Firmalar	2013-2023
	Test dergilerine test yaptırılması	Ekon. Bk., Firmalar	2013-2023
	Firma bünyesinde uzman personel oluşturulması-profesyonel şirketlerle çalışılması	Kauçuk Derneği, İKMİB	2013-2023
	Hedef pazar ile ilgili araştırmalar yaparak raporların edinilmesi	İKMİB, Kauçuk Derneği	2012-2023
	Hedef pazar ile ilgili çalışmaların her yıl ölçülmesi	İKMİB, Kauçuk Derneği	2012-2023
	Marka imaj çalışmaları, sosyal medya kullanımı	Kauçuk Derneği	2013-2023
	Yaygın bayi ağı oluşturmak için ek dağıtıcı sözleşmelerinin yapılması	İlgili Ticaret Müşavirliği	2013-2023
	Kampanyalar yapılması	Sigorta şirketleri, OSD	2013-



Yerli lastik üretimi / Markalaşmanın ülke stratejisi haline getirilmesi	Lobi faaliyetleri	Ekon. Bakanlığı, Kauçuk Derneği, İKMİB	2023
	Büyük otomotiv firmaları ile işbirliği	OSD, Kauçuk Derneği	2013
	Stratejik yatırım sınıfına alınması	Ekon. Bakanlığı	2012
Modelleme yapılması	Dünya pazarının araştırılması	Kauçuk Derneği, İKMİB	2012
	İlgili uzman ekip oluşturulması	Firmalar	2012

### **Katılımcıların görüş ve önerileri**

Marka yaratmak kolay olmadığı için var olan markaların, tesislerin satın alınması daha önemli hale gelmektedir.

**Öncelikli Nihai Hedef 5: İhracatın İthalatı karşılama oranını % 100'ün üzerine çıkarmak**

<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu kurum / kuruluş</b>	<b>Tarih</b>
Sektöre girdi olan hammaddenin Türkiye'de üretilmesi	Geri dönüşüm ile karbon siyahı üretimi	Firmalar	06-2015
	SBR kauçuk üretimine ilişkin kamuoyu oluşturulması, gerekirse teşvik sağlanması	Maliye Bk. Kauçuk Derneği	04-2017
	Kimyevi madde üretiminin teşvik edilmesi	San.ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bk., Kauçuk Derneği, İTO, İSO, ATO	03-2017
Katma değeri yüksek nitelikli ürün oluşturulması	Pazar araştırmalarının yapılması	İhracatçılar Birliği	2013
	Yurtdışı fuarlara etkin katılım	Ekon. Bk.	Sürekli
	Akreditasyon sistemi kurma, gerekli belge alımı	TSE, Akreditasyon Kuruluşları, Tübitak	2013
	Nitelikli eleman yetiştirilmesi	Üniversite, Meslek Okulları, M.E.B.	2013
Kauçuk ürünlerinin ihracatının artırılması, sanayicilerin ithal maliyetinin azaltılması	İhracatı kolaylaştırmak için lojistik desteklerin artırılması	Ulaşt. Bk., San. Bk., Maliye Bk., THY	2015
	İhracat karşılığı teşviklerin artırılması (*)	Ekon. Bk.	2013
	Gümrük vergili ithalat hammadde ve ara mamulde gümrük vergilerinin askıya alınmasının sağlanması	Ekon. Bk.	07-2013
	Uluslararası kabul gören ihtisas fuarlarına katılmak	İKMİB ve fuar organizatörleri	2012

**Katılımcıların görüş ve önerileri**

(\*) İhracata doğrudan destek verilmiyor ama fuar veya benzeri faaliyetlere verilen destekler var. Bu konuda kamudan ilgili kurumların sektörü bilgilendirmesi uygun olacaktır.

<b>Öncelikli Nihai Hedef 6: Sektörün ara eleman ihtiyacını gidermek</b>			
<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu kurum / kuruluş</b>	<b>Tarih</b>
Sektöre yönelik meslek ve yetkinlik ihtiyaç analizi	Dernek kanalıyla, sektör oyuncularından mevcut firma profillerini tespit etmek ve eğitilmiş personel ihtiyaçlarını belirlemek (adet), önümüzdeki 5 yılın belirlenmesi	Kauçuk Derneği	2013
Eğitim altyapısının yaygınlaştırılması ve etkinleştirilmesi	Özellikle ara eleman ihtiyaçlarını karşılamak için meslek liselerinin kauçuk ve kauçuk teknolojileri bölümlerinin yaygınlaştırılması ve etkin kullanılması	Milli Eğitim Bakanlığı, Meslek liseleri	2015
Eğitim kurumları oluşturulması	Dernek çatısı altında ya da bağımsız bir kurum (organizasyon ve koordinasyonu sağlayacak çalıştay (*) oluşturulması) Akademisyen ve tecrübeli sektör temsilcilerinden havuz oluşturmak Eğitim kurumları ve firmalar arası stajyer ilişkisini geliştirmek ve etkinleştirmek	Kauçuk Derneği, Sanayi odaları, Eğitim vakıfları	2023

#### **Katılımcıların görüş ve önerileri**

- (\*) Çalıştayın insan kaynağı ihtiyacı ve planlaması için miktar analizi (hesaplama, tahmin) yapması öngörülmektedir.
- Strateji çalışmasında söz konusu nihai hedef için enstitü; bir eğitim kurumu olarak tanımlanmış ve eğitim odaklı bir strateji çerçevesi geliştirilmiştir. Bununla birlikte enstitünün bir **araştırma** kuruluşu olarak ele alınması/tanımlanması ve bu doğrultuda bir strateji çerçevesi geliştirilmesi yerinde olacaktır.

**Öncelikli Nihai Hedef 7: Kauçuk ihtisas organize sanayi bölgeleri oluşturmak**

Strateji	Eylem	Sorumlu kurum / kuruluş	Tarih
Yatırım alanının belirlenmesi	Yurtdışı OSB örneklerinin belirlenmesi	Kauçuk D.	2013
	Kurulacak hammadde tesislerinin yerlerinin tespit edilmesi	Çevre ve Şehircilik, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, STK'lar (Kauçuk D.)	
	Lojistik olarak önemli merkezlerin belirlenmesi	STK'lar (Kauçuk D.)	
	Yatırım yapılacak ildeki hazine arazilerinin araştırılması	Maliye Bakanlığı	
OSB'de yer alacak firmaların belirlenmesi	Kauçuk üretimi yapan firmaların envanterinin çıkartılması (kapasite, büyüklük, ürün yelpazesi vs konularda analiz yapılması)	STK'lar , (Kauçuk D.) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Çevre ve Şeh. Bk.	2014
	Firmaların OSB'de yer alma taleplerinin toplanması ve üretim şekli, ürün yelpazesi, kullanacağı girdi vs konularda sınıflandırılması	STK'lar (Kauçuk D.)	
Sektörü OSB'de yatırım yapmaya teşvik etmek	Sektöre OSB'nin avantajlarının (*), Yatırım-Teşvik imkanlarının anlatılması (tanıtım, farkındalık yaratmak, bilgilendirme)	STK'lar (Kauçuk D.)	2015
	Gerekli finansman kaynaklarının oluşturulması (müteşebbis heyeti harcama kaynağının tespit edilmesi)	STK'lar (Kauçuk D.)	

**Katılımcıların görüş ve önerileri**

- (\*) Bu avantajların başlıcaları OSB içindeki eğitim olanakları, ortak kullanım alanları ve ar-ge faaliyetleridir.
- OSB'lere mevcut bir tesisi taşımaktan çok, yeni tesis açmanın vergi avantajlarından dolayı daha tercih edilmesi gereken bir alternatif olduğu üzerinde durulmuştur.
- OSB'lerin olması Avrupa Çevre Uyum Yasaları açısından da yararlı ve kullanışlıdır.
- Yeni OSB teşvikleri kümelenme prensiplerini de göz önünde bulundurmaktadır.

**Öncelikli Nihai Hedef 8: Hedeflerine ulaşmış firmaların katıldığı uluslararası kauçuk fuarını düzenliyor olmak**

<b>Strateji</b>	<b>Eylem</b>	<b>Sorumlu kurum / kuruluş</b>	<b>Tarih</b>
<b>Marka fuar oluşturmak</b>	Lojistik alt yapısı sağlam, modern fuar alanı kurmak <ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası standartlarda fuar alanı oluşturulması talebinin ilgili makamlara iletilmesi, örneklerin sunulması (2012)</li> <li>Sosyal aktivitelerle bütünleşik, ulaşımın kolay olduğu, firma gezilerinin yapılabildiği, sektöre özel adı da kauçuk ürünleri fuarı olan bir fuar alanı talebinde bulunulması (2012)</li> <li>Kauçuk ürünlerinin basit uygulamalarının bulunduğu sergileme alanlarının sağlanması (alan oluşturulduktan sonraki aşama)</li> </ul>	Ekonomi Bakanlığı, Belediye, GMYO, Turizm Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TOBB	2012-2015
	Fuar kapsamının belirlenmesi <ul style="list-style-type: none"> <li>Kauçuk üretim ve ekipmanları, teknolojileri</li> </ul>	TOBB Kauçuk D. İKMİB	2012
	Fuarın düzenlenme sıklığının belirlenmesi (örn: 2 yılda bir) <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel bir fuar organizatörü ile çalışmak</li> </ul>	Kauçuk D. İKMİB	2013
	Fuar organizatörünün belirlenmesi	Kosgeb, Kauçuk D. İKMİB	2013
	STK'lar, yurtdışı temsilcilikler, basın-yayın, sosyal medya, uluslararası üniversiteler, eğitim kuruluşları, derecelendirme, ölçme-değerlendirme kuruluşları, yurtdışı fuar organizatörleri ile koordineli çalışmak	Ekonomi Bk. Kauçuk D. İKMİB	2013
	Marka Türk firmalarının fuara katılımının sağlanması	Kauçuk D. İKMİB	2014
	Diğer Türk firmalarının da markalaşma yoluna gitmesi	Ekon.Bk., İhracatçı Birlikleri, Sanayi ve Tic. Odaları	2014
	Yurtiçi fuar desteklerinin artırılması	KOSGEB	2013

## 8. Sonuç

### 8.1 Görüş ve Öneriler

Genel anlamda sektörün dinamik, krizleri fırsata çeviren, hızlı uyum sağlayabilen ve esnek yapısı öncelikli nihai hedeflere ulaşmada önemli bir itici güçtür. Bu güç aşağıda belirtilen ve çalıştayda öne çıkan hususları stratejik anlamda ele almada önemli rol oynayacaktır.

- **Ar-Ge ve inovasyon:** Sektörün Ar-Ge ve inovasyona odaklanması; hammadde ve hammaddede dışa bağımlılık, artan ve çeşitlenen müşteri talepleri ve artan çevre hassasiyeti konularına cevap verebilmesi açısından önemlidir. Ar-ge'nin sektörde daha fazla güçlenmesi ve yaygınlaşması birkaç koldan desteklenebilir: **(i)** Üniversite - sanayi işbirliği, **(ii)** Mali destek ve teşviklerin araştırılması (başvuru ve yararlanma süreçleri hakkında bilgi sahibi olunması ve edinilen bilgilerin sektör temsilcileri ve kuruluşlar ile paylaşılması), **(iii)** Nitelikli işgücü istihdamı (Ar-ge faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan nitelikli ve/ya akademik işgücünü sektöre çekmek için sektörel politikalar geliştirilmesi, sektöre katılan bu işgücünü sektörde tutma konusunda adımlar atılması)
- **Nitelikli işgücü:** Çalıştayda sektörde kalifiye işgücü istihdam edilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu konuda mesleki işgücü eğitim ve planlaması çalışmalarının başlatılması, meslek standartları, iş ve meslek profillerinin geliştirilmesi, işletmelerde staj olanaklarının ve staj kapsamının genişletilmesi/iyileştirilmesi gibi hususlar strateji çalışması sırasında ifade edilmiştir. İnsan kaynağına yapılacak yatırım; eleman yetiştirme süresinin uzun ve sektördeki işe giriş ve çıkış hızının yüksek olması dikkate alındığında büyük önem arz etmektedir.
- **Sektördeki aktörlerin örgütlü hareket etmesi:** Çalıştayda büyük tedarikçilerin ve büyük müşterilerin sektör işletmeleri üzerindeki olumsuz etkileri sıklıkla dile getirilmiştir. Bu sebeple sektördeki işletmelerin bir plan doğrultusunda örgütlü hareket etmesi, bu büyük aktörler karşısında müzakere güçlerini artıracaktır.

- **Kamu-Sanayi arasında etkin iletişim, koordinasyon ve diyalog:** Çalıştayda üzerinde ısrarla durulan bazı sorunlar (ÖTV ve KKDF oranları, ithalat ile ilgili düzenlemeler vs) kamu kurumları ve sektör arasındaki iletişim, koordinasyon ve eşgüdüm eksikliğine işaret etmektedir. Strateji çalışmasında mevzuat, hukuki altyapı ve düzenlemeler konularının eylem planlarının çoğunda yer aldığı görülebilir. Bu konudaki eylemler genel olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır: **(i)** mevcut mevzuat ve düzenlemelerin incelenmesi, araştırılması **(ii)** mevzuat ve düzenlemelerin düzeltilmesi / iyileştirilmesi ve **(iii)** bu tür düzenlemeler yapılırken kamu ve özel sektörün eşgüdümlü çalışması. Kamu ve sanayi arasında iletişim ve geri bildirim süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha etkin hale gelmesi sektörde bu konuda yaşanan sorunları azaltacak ve/ya sorunların çözülmesi süreçlerini hızlandıracaktır. Sektörde, kamunun sanayiye sağladığı farklı konulardaki avantajlar (teşvik, muafiyet vs) yeterince bilinmemektedir. Bu konuda sektör; kamu temsilcilerinden detaylı bilgi alma ve bu konularda eğitim alma amaçlı toplantı ve çalıştaylar düzenleyebilir. Genel anlamda kamu-sanayi diyalogunu artırmak için sektör ile kamu arasında düzenli iletişimi sağlayacak protokoller düzenlenebilir. Ek olarak sanayinin kendi içinde detaylı bir kamu ile iletişim strateji planı hazırlaması da uygun olacaktır.

## 8.2 İleriye Dönük Adımlar

- **Stratejik yol haritasının detaylandırılması:** Çalıştayda önerilen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik stratejilerin ve eylemlerin detaylandırılması, somut adımlara çevrilmesi her bir başlık için ayrı ve detaylı çalışmaları gerektirebilir. Bu çalışmalarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde stratejilerin belirlenmesi için konunun uzmanları ile hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak eylemlerin detaylandırılması bir sonraki adım olan izleme ve değerlendirme aşamasının başarısını artıracaktır.

- **Stratejik yol haritasının izleme ve değerlendirilmesi:** Oluřturulan stratejik çerçevenin hangi ölçüde gerçek hayata geçirildiğinin görülebilmesi açısından, yapılan planlamanın izleme / takibi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, stratejik eylem planında yer alan hususların nedensellik çerçevesine yerleştirilmesi, söz konusu hususlar için performans göstergelerinin belirlenerek bu göstergelerin zamana ve diğer ekonomik aktörlere (küresel, bölgesel, alternatif pazar - ürün) göre gelişimlerinin takip edilmesi tavsiye edilir. Bu pratik, sektörde veri - kanıta dayalı karar alma süreçlerini geliştirecek, sektör ve birlik yapısının şeffaf ve hesap verebilir olma özelliklerini de kuvvetlendirecektir.



## GELECEK ARAŞTIRMASI ÇALIŞTAY YÖNETİCİLERİ

### Özgü KAYNAK

1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü'nden mezun olan Özgü Kaynak, 1990 yılında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. 2000 yılında CASE LEARNING Eğitim ve Danışmanlık firmasını kurarak Eğitim ve Proje Koordinatörlüğü görevini üstlenmiştir. KEPNERandFOURIE, Thinking Dimensions International (USA) tarafından geliştirilen Problem Çözme ve Karar Verme "ThinkingWorks™", Yenilikçilik "FreeZone Innovation™", Proje Yönetimi "ProjectWorks™" programları ile eğitimler ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

### Safir SUMER

Endüstri mühendisi, ekonomist. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisat ve Endüstri Mühendisliği bölümlerinden 1996 ve 1993 yıllarında Yüksek Lisans ve Lisans derecesi ile mezun oldu. Dünya Bankası, Dünya Sağlık Örgütü, Dünya Çalışma Örgütü, Avrupa Eğitim Vakfı ve Avrupa Komisyonu gibi uluslararası kalkınma kuruluşları ile çalıştı. Türkiye, Doğu Afrika, Orta Doğu, Asya-Pasifik, Güney Doğu Asya ve Doğu Avrupa'daki farklı ülkelerde yürütülen projelerde stratejik planlama, sonuç odaklı izleme ve değerlendirme, mesleki yeterlilikler, küçük ölçekli iş kurma ve geliştirme, sağlık sistemi performans değerlendirmesi ve çıktı odaklı finansman sistemleri konularında çalıştı. Halen stratejik planlama, etki değerlendirmesi, kurumsal performans ve kurumsal karne (balanced scorecards) uygulamaları konularında çalışan Safir Sumer İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

### Serap Kirkit KAYNAK

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1994 – 1996 ve 2002 – 2003 yılları arasında Dünya Bankası Projelerinde danışman olarak görev aldı. 1997-2001 yılları arasında Ford Otomotiv San. A.Ş'de çalıştı. Psikoloji ve Takım Koçluğu alanlarında çeşitli çalışmaları olan Serap Kirkit Kaynak, "Fast Track Coaching Core Curriculum", Londra / 2011 (CTI), ve "Organization and Relationship System Coaching (ORSC) at Work", Manchester / 2012 (CRR Global) sertifikalarına sahiptir ve Case Learning bünyesinde Takım Dinamikleri – Yaşantılı Eğitimler eğitim koordinatörü ve eğitmeni olarak görev yapmaktadır.



Telefon: 0216 356 56 16 Faks: 0216 356 56 20

[www.caselearningtr.com](http://www.caselearningtr.com)