



## *“Düzce Fındığı Dünyaya Açılıyor” UR-GE Projesi İhtiyaç Analizi*

Yararlanıcı	Düzce Ticaret Borsası
İlgi	2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ
Proje Adı	Düzce Fındığı Dünyaya Açılıyor (17.UR-GE.025)
Hizmet	İhtiyaç Analizi
Sunum Tarihi	19 Eylül 2017



Tüm hakları mahfuzdur© MMXVII

Bu rapor, masa başı araştırması ve saha çalışması sonucunda elde edilen bilgilerin İNOVAKADEMİ uzmanları tarafından yorumlanıp değerlendirilmesi sonucunda hazırlanmıştır. Bu raporun her hakkı saklı olup hazırlayan kişilere aittir. Hiçbir bölüm ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz.

Alıntı yapıldığı takdirde, kaynak gösterilmesi zorunludur. Bu raporun kullanım hakkı Düzce Ticaret Borsası'na aittir. Raporda yer alan ve üçüncü taraflara ait bilgilerin bir kısmı "ticari sır" niteliğinde gizli bilgidir. Söz konusu bu bilgilerin, her ne koşulda olursa olsun, bu raporun hizmet gördüğü alanın dışına çıkarılması Türkiye Cumhuriyeti Kanunlarına göre suç niteliği taşıyabilir.



## İÇİNDEKİLER

<b>1. Genel Proje Çalışma Özeti</b>	<b>6</b>
1.1. Yönetici Özeti	6
1.2. Proje Hakkında Genel Bilgi	10
1.3. Çalışma Metodolojisi	13
<b>2. Sektörel Analiz</b>	<b>14</b>
2.1. Fındık Sektörü Hakkında Genel Özet	14
2.2. Sektör SWOT (GZFT) Analizi	19
2.3. Dünya Bazında Değerlendirme	21
2.4. Türkiye Bazında Değerlendirme	25
2.5. Düzce İli Bazında Değerlendirme	33
2.6. Sektör Hakkında Gelecek Öngörüsü	34
<b>3. Hedef Pazar Analizi</b>	<b>38</b>
3.1. Araştırmada Kullanılan Veriler ve Kaynakları	38
3.2. Puanlama Sistemi	38
3.3. Kabuklu meyvalar (taze veya kurutulmuş)(kabuğu çıkarılmış veya soyulmuş olsun olmasın) Fındıklar veya filbert (Corylus spp.) Kabuksuz (0802.22)	39
3.4.1. Proje Geneli Hedef Ülke Çalışması Puan Tablosu	41
<b>4. İhtiyaç Analizi (Şirket) Cevapları</b>	<b>42</b>
4.1. Dış Ticaret Bölümü Soruları	42
4.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Bölümü Soruları	44
4.3. İnsan Kaynakları Bölümü Soruları	45
4.4. Satış & Pazarlama Bölümü Soruları	47
4.5. Muhasebe & Finans Bölümü Soruları	49
<b>5. Dış Ticaret Yönetimi İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi</b>	<b>51</b>
5.1. Dış Ticaret Yönetimi İyi Uygulamalar	51
5.2. Genel Olarak Fark Analizi	52
5.3. Genel Özet ve Öneriler	53
<b>6. Tedarik Zinciri Yönetimi İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi</b>	<b>55</b>
6.1. Tedarik Zinciri Yönetimi İyi Uygulamalar	55
6.2. Genel Olarak Fark Analizi	57
6.3. Genel Özet ve Öneriler	57
<b>7. İnsan Kaynakları İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi</b>	<b>58</b>
7.1. İnsan Kaynakları İyi Uygulamalar	58
7.2 Genel Olarak Fark Analizi	59
7.3. Genel Özet ve Öneriler	60
<b>8. Satış &amp; Pazarlama İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi</b>	<b>61</b>
8.1. Satış & Pazarlama İyi Uygulamalar	61
8.2. Genel Olarak Fark Analizi	63
8.3. Genel Özet ve Öneriler	64
<b>9. Muhasebe&amp;Finans İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi</b>	<b>65</b>
9.1. Muhasebe&Finans İyi Uygulamalar	65
9.2. Genel Olarak Fark Analizi	66
9.3. Genel Özet ve Öneriler	67
<b>10. Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacı</b>	<b>68</b>
<b>11. Mantıksal Çerçeve</b>	<b>69</b>
<b>12. Kaynakça</b>	<b>73</b>

# 1. Genel Proje Çalışma Özeti

## 1.1.Yönetici Özeti

Bu raporda Düzce Ticaret Borsası tarafından 2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ kapsamında sunulan “Düzce Fındığı Dünyaya Açılıyor” projesi dahilindeki firmaların mevcut durum analizleri ve buna bağlı olarak ortaya çıkan eğitim ve danışmanlık ihtiyaçları değerlendirilmektedir. Raporda ayrıca Birleşmiş Milletler, TUIK, TİM ve diğer kurumlara ilişkin veriler, sektörün Türkiye’deki ve dünyadaki durumu ile dış ticareti etkileyebilecek pek çok faktör göz önünde bulundurularak incelemeye konu küme için hedef pazarlar belirtilmiştir.

Raporun hazırlanması sürecinde öncelikle fındık sektörünün genel durumu irdelenmiş ve daha sonra şirketlerin SWOT analizleri yapılmıştır. Şirketlere anket uygulamanın yanı sıra, bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiş ve uluslararası piyasalarda rekabet güçlerinin artırılabilmesi konusunda ihtiyaçlar tespit edilmiştir.

### Sektörel Analiz

Düzce Ticaret Borsası URGE projesinin ana amacı, projeye dahil olan şirketlerin analiz edilerek, ihtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlıkların tespit edilmesi, hedef ihracat pazarlarının belirlenmesi ve 36 ay boyunca sürecek olan URGE projesinin yol haritasını oluşturmaktır. Bununla birlikte, şirketlerin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesi yönünde önerilerde bulunulması da yan amaç olarak belirlenmiştir. Proje kapsamında Düzce Ticaret Borsası üyesi olan toplam 14 şirket ile görüşülmüş olup bu şirketlerle projeye devam etmektedir.

Düzce Ticaret Borsası URGE projesine konu olan İhtiyaç Analizi aşamasında, İnovakademi tarafından geliştirilmiş, firmaların SWOT ölçülmesine ve sektörün hedef pazarının tespit edilmesi üzerine kurgulanan bir model kullanılmıştır. Firmaların güçlü ve zayıf taraflarını bilmeleri ve öneriler mantığı üzerinden hareketle proje dahilindeki firmalarla sadece anket formları aracılığıyla değil, uzmanlar tarafından bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda uzmanlarla kurum yetkililerinin görüşmeleri sağlanmıştır.

Firmalarla 5 ana başlıkta gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında her bir konuda ayrı ayrı (bir nevi) firma karneleri hazırlanmış ve böylece firmalarımızın uluslararası arenada rekabetçilik gücünün artırılmasına vesile olunmuştur.

Fındığın sağlığa yararının küresel olarak kabul görmesiyle birlikte, fındığa ve fındıklı ürünlere olan talep giderek artmaktadır. Fındık hem kabuklu hem de iç fındık olarak tüketilmektedir. Fındık birçok uluslararası şekerleme devinin ana hammaddesi olmakla birlikte, fırıncılık ve pastacılık

sektöründe de yoğun olarak kullanılmaktadır. Hatta meraklıları için küçük bir fındık yağı pazarı da mevcuttur.

Türkiye dünyanın en önemli fındık üretici ülkesi olup, dünya fındık üretiminin yaklaşık %70'i, ülkemiz tarafından gerçekleştirilmektedir. Ülkemiz Karadeniz Bölgesi fındık üretimi bakımından elverişli ekolojik şartlara sahiptir. Fındık yetiştiriciliği aile işletmeciliği şeklinde yapılmaktadır. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı verilerine göre, ekonomik olarak 400 bin aile yaklaşık 700 bin hektar alanda fındık üretimiyle uğraşmaktadır.

2015 yılında zirve yapan dünya fındık ticareti bir sonraki sene yaklaşık %15 azalarak 1,96 milyar dolar seviyesine inmiştir. Dünya fındık ithalatının yaklaşık %25'lik kısmını ise Almanya tek başına gerçekleştirmektedir. Bu ülkeleri sırasıyla İtalya, Fransa, Kanada ve İsviçre izlemektedir.

Dünya fındık ihracatının %60'dan fazlasını Türkiye gerçekleştirmektedir. Türkiye'nin ardından en çok ihracat yapan ülkeler sırasıyla şu şekildedir: İtalya, Gürcistan, Azerbaycan ve Şili.

Dünyada fındık tüketiminin tamamına yakın kısmı (% 91) Avrupa Birliği ve diğer Avrupa ülkeleri tarafından gerçekleştirilmekte ve büyük ölçüde (% 80'i) çikolata ve şekerleme sanayinde ham madde olarak kullanılmaktadır.

Dünya fındık ticaretinin zirve yaptığı 2015 yılında Türkiye'nin ihracatı 1,64 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bir sonraki yıl ise %30 civarında bir azalış ile 1,16 milyar dolar ihracat gerçekleşmiştir. En çok ihracat yaptığımız ülkeler sırasıyla şu şekildedir: İtalya, Fransa, Almanya, Kanada ve İsviçre.

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 2001 yılında 555 bin hektar olan fındık ekim alanları, 2016 yılında 705 bin hektara ulaşarak 2001 yılına oranla % 27'lik bir artış yaşanmıştır.

Üretim maliyetleri içinde girdi maliyetlerinin payı sınırlı olup; en büyük payı hasat (toplama) masrafları oluşturmaktadır. Eğimli arazilerde üretim yapılan ve daha yaşlı fındık ocaklarının bulunduğu doğu bölgesi ile eğimsiz, taban arazilerde, yeni fındıklıklarda üretim yapılan batı bölgesi arasında verimde görülen farklılık, birim alandan elde edilen ürün için üretim maliyetlerinin farklılaşması sonucunu doğurmaktadır.

Düzce ili genel ekonomik yapısı tarım, ticaret ve kısmen de olsa sanayiye dayanmaktadır. En önemli tarım ürünü fındıktır. Bitkisel üretimde fındık hakimiyeti vardır. Bölgenin iklimine ve arazi yapısına uyum sağlayan fındık bitkisi geniş alanlara dikilmiş ve halkın çalışma hayatında önemli ölçüde yer tutmuştur. Sırasıyla, Akçakoca, Düzce Merkez ve Cumayeri fındık üretilen alanlar ve üretim miktarı rakamları baz alındığında en önemli ilçelerdir.

Küresel nüfus artışının da etkisiyle, küresel fındık üretiminin 2025 yılına kadar yıllık ortalamayla %1.7 artış göstereceği ve 2025 yılı itibariyle rekoltenin 495,000 ton olacağı tahmin edilmektedir.

Fındığın yoğunlukla talep edildiği diğer bir sektör de çikolata ve şekerleme sektörüdür. Ferrro Group küresel fındık pazarının %25'inin tek başına kontrol etmektedir. Firmanın, başta Türkiye, İtalya olmak üzere, fındık tarımı yapılan farklı ülkelerde 20 tesisi mevcuttur.

Günümüzde küresel gıda sistemi birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalmaktadır. 2050 yılında 9,5 milyara ulaşması tahmin edilen dünya nüfusunun ihtiyacı olan gıdaların üretimi, hali hazırda tarıma ayrılmış alanlar üretim kapasitesinin üzerinde olacağı hesaplanmaktadır.

### **İhtiyaç Analizi Sonuçları**

#### **Hedef Pazarlar**

Hedef pazar analizi çalışmaları GTİP numaraları bazında incelemeler ve şirketlerle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir. Buna göre GTİP çalışmaları sonucunda belirlenen hedef pazarlar sırasıyla; Almanya, İtalya, Fransa, Kanada, İsviçre, Belçika, Avustralya, Rusya, Hollanda ve Polonya şeklindedir. URGE projesi 36 aylık yol haritası, bu çıktılar ve şirket tercihleri göz önünde bulundurularak önerilmiştir.

#### **Eğitim ve Danışmanlıklar**

URGE projesi kapsamındaki şirketlerle yapılan analiz uygulaması ve yüz yüze görüşmeler ile firmaların Dış Ticaret Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, İnsan Kaynakları, Satış-Pazarlama ile Muhasebe ve Finans olmak üzere 5 ana başlıkta yetkinlikleri irdelenmiştir. Proje katılımcısı şirketlerin hedeflenen uluslararası rekabet gücüne ulaşabilmeleri için toplam 13 adet eğitim ve danışmanlık ihtiyacı tespit edilmiştir. Belirlenen eğitimler içerisinde öncelikli olarak önerilenler şunlardır;

1. Temel Dış Ticaret Eğitimi –3 Gün
2. Finansçı Olmayanlar İçin Finans Yönetimi –2 Gün
3. Devlet Destekleri Eğitimi – 1 Gün

Ayrıca, öncelikli olarak önerilen danışmanlıklar şunlardır;

1. Hedef Pazar Analizi ve Ticari İstihbarat



Yurtdışı pazarlama faaliyetleri kapsamında önerilen ülkeler ve zaman çizelgesi şu şekildedir;

	2017			2018												2019												2020				
	Ay			Ay												Ay												Ay				
Yurtdışı Pazarlama	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Almanya										X																						
İtalya											X																					
Fransa													X																			
ABD- Kanada												X																				
İsviçre - Belçika																							X									
Dubai (BAE)																								X								
Avustralya																									X							
Rusya																										X						
Hollanda														X																		
Polonya																				X												

## 1.2. Proje Hakkında Genel Bilgi

Küresel ekonomide 2016 yılının ikinci yarısında başlayan ılımlı toparlanma devam ederek, 2017 yılının ilk yarısı genellikle olumlu seyretmiştir. Bunda özellikle imalat sanayi, küresel ticaret ve sınırlı da olsa yatırımlardaki iyileşmenin etkili olduğu gözlenmektedir. Bu süreçte özellikle gelişmiş ekonomilerde (GE) büyüme hızlanırken, gelişmekte olan ekonomiler (GOE) performans bakımından ayrılmaktadır. Parasal normalleşmenin düzenli bir şekilde devam ettiği ABD ve Euro Bölgesi göstergelerinde güçlü artışlar görülmektedir.

Dünya Bankası, Haziran ayında yayımladığı “Küresel Ekonomik Beklentiler 2017: Kırılgan Bir İyileşme” raporunda, küresel büyüme tahminlerinin yukarı yönlü revize edildiğini ve küresel ticaret hacminde artış ivmesi beklendiğini dile getirmiştir. Raporda; geçen yıl %2.4'e kadar gerileyen küresel büyümenin, 2017 yılında %2.7'ye çıkacağı; dünya ticaret hacminde artış oranının %2.5'den %4.0'e yükseleceği; Amerika, Avrupa ve Japonya'da büyümenin hızlanacağı öngörülleri yer almaktadır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu GOE büyümesinin ise 2017 yılında ortalama %4.1 olması beklenmektedir. Diğer yandan, Dünya Bankası'nın da vurguladığı üzere, ekonomik beklentilerdeki iyileşmeye karşın jeopolitik riskler büyük oranda artmıştır. Küresel kriz sonrası ekonomik dengenin tesis edilememesi, yükselen popülizm dalgası ve korumacılık ekseninde tahmin edilemez gelişmelere yol açarken jeopolitik risklerin kademeli bir şekilde artması da ekonomi politikalarının öngörülebilirliğini azaltmaktadır.

ABD'de seçim döneminde vaat edilen sağlık reformu, vergi indirimleri ve altyapı yatırımlarına yönelik politikaların uygulamaya geçmesi gecikirken, Başkan Trump'ın Rusya ile bağlantıları hakkında yürütülen soruşturma önemli risk unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Avrupa'da 2017 yılında gerçekleştirilen seçimler sonucunda popülizm endişeleri bir miktar azalmış olmakla beraber, orta vadede geçerliliğini korumaktadır. İngiltere'de gerçekleştirilen seçimlerin beklenmeyen sonuçları ise Brexit sürecine ve Avrupa Birliği'nin geleceğine ilişkin soru işaretlerini arttırmıştır.

Uluslararası Para Fonu (IMF) Temmuz ayında güncellediği Dünya Ekonomik Görünüm raporunda, küresel ekonomik risklerin kısa vadede dengeli görünmesine karşın orta vadede yukarı yönlü olduğuna işaret etmiştir. Risk unsurları arasında Trump yönetiminin ekonomi politikalarına ve FED'in sıkılaştırma hızına yönelik belirsizlik, Avrupa'da Brexit müzakereleri, Çin'de artan kredi borcunun yarattığı finansal dengesizlik öne çıkarılmıştır. Ayrıca ABD gibi gelişmiş ülkelerin korumacı ticaret politikalarına yönelmelerinin küresel ticarete zarar vereceği ifade edilen raporda, bu durumun özellikle GOE'leri negatif etkileyeceği belirtilmiştir. Son dönemde jeopolitik risklerin odaklandığı temel nokta ise Ortadoğu'daki gelişmeler olmuştur.

IŞİD terörü ile başlayan süreç Suriye'nin karışmasına ve bölgede büyük bir istikrarsızlığa yol açmış; son günlerde ise Katar merkezli farklı bir risk unsuru devreye girmiştir. Suudi Arabistan, Mısır ve Birleşik Arap Emirlikleri dahil bazı ülkelerin Katar ile tüm ilişkilerini kesmesi, Körfez bölgesinde uzun zamandır görülen en büyük diplomatik krize yol açmıştır. Katar ve Türkiye'nin son yıllarda yakın ekonomik ve siyasi ilişkiler geliştirmiş olmaları ve bölgede eşgüdümlü politikalar izlemeleri, krizin Türkiye'nin krize taraf ülkelerle olan siyasi ve ekonomik ilişkilerine etkileri bakımından ayrıca önem taşımaktadır.

Riskler Ortadoğu ile sınırlı kalmamakta; Kuzey Kore'nin uzun menzilli füze denemelerinde başarılı olması ve önümüzdeki günlerde Kore yarımadasında çatışma ihtimalinin bulunması, Rusya ve ABD arasında özellikle Suriye ekseninde büyüyen gerginlikler, Çin ile Hindistan arasındaki sınır anlaşmazlığı gibi risk unsurları küresel dengeleri tehdit etmektedir. Diğer taraftan, piyasalarda risk toleransında olağandışı gelişmeler gözlenmekte; bol ve ucuz likidite ile gelişmekte olan ülkelerde yüksek seyreden faizlerin yarattığı fırsatlar birçok finansal varlıkta rekor fiyat artışlarına neden olmaktadır. Küresel düzene yönelik ekonomik ve jeopolitik riskler ile mali piyasaların kaydettiği eğilim olağan hallerde belirli bir uyum gösterirken, bir süredir bu uyumun bozulduğu izlenmektedir. Mali piyasalarda aşırı bol nitelikteki likidite kısa vadede risk unsurlarının görmezden gelinmesine ve piyasalarda FED eski Başkanı Alan Greenspan'ın tabiriyle "irrasyonel coşku" yaşanmasına sebep olmaktadır. ABD'den gelen zayıf makroekonomik veriler, ultra-gevşek para politikalarından çıkış sürecinin FED'in önceki öngörülerine kıyasla daha yavaş olacağı algısını yaratmaktadır. Bir yandan küresel büyüme toparlanırken diğer yandan likidite fazlasının bir süre daha devam edeceği beklentisi GOE piyasaları için en iyi bileşimi sunmaktadır. Nitekim, GOE piyasalarına artan ilgiyle beraber, Temmuz ayının başında 3.65 seviyelerine yükselen USD/TL kuru 3.50 seviyelerine doğru gerilemiştir.

Küresel gelişmeler paralelinde Türkiye ekonomisinde bir yandan önemli iyileşmeler görülmekte, bir yandan kırılmalıklar devam etmektedir. Dünya Bankası raporunda, Türkiye ekonomisi için 2017 yılı büyüme beklentisi 0.5 puanlık artışla %3.5'e yükseltilmiş; 2018 ve 2019 büyüme tahminleri ise sırasıyla %3.9 ve %4.1'e revize edilmiştir. Raporda, Çin, Brezilya, Hindistan, Endonezya, Meksika, Rusya ve Türkiye'den oluşan en büyük 7 gelişen ülkenin (GOE7) toplam büyümesinin 2018 itibarıyla uzun vadeli ortalamasını aşacağı kaydedilmiştir.

Zaman içinde küresel ekonomide giderek büyüyen bir rol oynamaya başladıkları belirtilen söz konusu ülkelerin daha hızlı büyümesinin hem diğer gelişen ülkeleri hem de küresel ekonomiyi pozitif etkilediği dile getirilmiştir. Diğer yandan, Türkiye ekonomisindeki iyileşmeyi desteklerken politika yapıcıların önündeki en zorlu konunun siyasi riskler ve kırılmalıklara rağmen uzun vadeli büyümeyi sağlamak olduğu ifade edilmiştir.

Türkiye ekonomisi 2017 yılının ilk çeyreğinde %5.0 ile beklenen seviyenin oldukça üzerinde büyüme kaydetmiştir. Geçtiğimiz yıl ekonomik aktivitenin içinden geçtiği zorlu sürecin ardından iç talebi destekleyici yönde hayata geçirilen uygulamalar büyüme performansını olumlu etkilemiştir

Gelişmiş ülkelerde, özellikle Euro Bölgesi'nde büyüme dinamiklerinin güçlenmesi Türkiye'nin dış talebini arttırmış, net ihracatın büyümeye katkısının artması yılın ilk çeyreğinde Türkiye ekonomisinin performansını desteklemiştir. Uzun süredir iç talep eksikliğini seyreden büyüme grafiğine dış talepten de katkı gelmesi ayrıca memnuniyetle karşılanmıştır. Diğer yandan, en büyük ihracat pazarımız olan Avrupa Birliği ile ilişkilerimizin geleceğine yönelik soru işaretleri, Avrupa Parlamentosu'nun Türkiye ile üyelik müzakerelerinin askıya alınması yönündeki raporu onaylamasının ve Almanya ile Türkiye arasında gelişen diplomatik krizin ardından artmıştır. Önümüzdeki dönemde Almanya özelinde Türkiye-Avrupa Birliği ilişkilerinin seyri, ekonomik performans üzerinde etkisini sürdürecektir.

Kısa vadeli sermaye hareketleri dışında, uzun vadeli doğrudan yatırımı arttıracak, bir başka deyişle üretim, ihracat, istihdam açısından da ekonomiyi destekleyecek bir ortamın sağlanması adına, yatırım ortamının iyileştirilmesi gerektiği dile getirilmektedir. Yatırım ortamının iyileştirilmesinin de içeride siyasi istikrarın devamına ve dışarıda da ekonomik ve siyasi ilişkilerin sağlıklı sürdürülmesine bağlı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla ülkenin gündeminin ilk sırasında ekonomiyi tutmak gerektiği ortadadır.

Ülkemizin ekonomik ve siyasi açıdan gelişimi dünyada dikkat çekici bir boyuta ulaşmakta ve özellikle bölgemiz çok çekici bir pazar olarak cazibesini devam ettirmektedir. Tüm dünya ülkelerinde değişen ekonomik göstergelerle beraber, birçok sektörde daralmalar gözlemlenmektedir. URGE projesi, dünya pazarlarına kümelenme modeliyle erişimin sağlanmasında önemli bir araç olacaktır.

Düzce Ticaret Borsası URGE projesinin ana amacı, projeye dahil olan şirketlerin analiz edilerek, ihtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlıkların tespit edilmesi, hedef ihracat pazarlarının belirlenmesi ve 36 ay boyunca sürecek olan URGE projesinin yol haritasını oluşturmaktır. Bununla birlikte, şirketlerin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesi yönünde önerilerde bulunulması da yan amaç olarak belirlenmiştir. Proje kapsamında Düzce Ticaret Borsası üyesi olan toplam 14 şirket ile görüşülmüş olup bu şirketlerle projeye devam etmektedir.

Bu doküman, 2010/8 sayılı Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ kapsamında, Düzce Ticaret Borsası tarafından sunulan “Düzce Fındığı Dünyaya Açılıyor” projesinin ilk faaliyeti olan firmalarının mevcut durum analizinin yapılarak eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarının belirlenmesi çalışmasının sonuçlarını raporlamaktadır.

### 1.3.Çalışma Metodolojisi

Düzce Ticaret Borsası URGE projesine konu olan İhtiyaç Analizi aşamasında, İnovakademi tarafından geliştirilmiş, firmaların SWOT ölçülmesine ve sektörün hedef pazarının tespit edilmesi üzerine kurgulanan bir model kullanılmıştır. Firmaların güçlü ve zayıf taraflarını bilmeleri ve öneriler mantığı üzerinden hareketle proje dahilindeki firmalarla sadece anket formları aracılığıyla değil, uzmanlar tarafından bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda uzmanlarla kurum yetkililerinin görüşmeleri sağlanmıştır.

Firmalarla 5 ana başlıkta gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında her bir konuda ayrı ayrı (bir nevi) firma karneleri hazırlanmış ve böylece firmalarımızın uluslararası arenada rekabetçilik gücünün artırılmasına vesile olunmuştur.

Uygulamada 4 aşamadan oluşan bir yaklaşımla şirketlerin kapasitelerinin değerlendirilerek durum tespiti yapılması, tespit edilen zayıflıkların giderilmesi için eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarına ilişkin öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Durum tespiti ile firmaların sadece URGE projesinde değil, sürdürülebilir büyüme ve rekabet stratejilerini oluşturmak için gerekli bilgi ve yöntem donanımına sahip olması hedeflenmektedir.

#### 1. AŞAMA – Sektörel Durum Değerlendirmesi

Proje dahilindeki şirketler ve sektör hakkında, genel olarak araştırma yapılmış ve sektör raporları incelenmiştir.

#### 2. AŞAMA – Formların Dizaynı

Anket formları, sektör ve firmalar baz alınarak hazırlanmıştır.

#### 3. AŞAMA – Firma Görüşmeleri

Şirketler, anket formları kendilerine iletdikten sonra işyerlerinde ziyaret edilmiştir. Yetkili kişilerle mülakat tekniği ile yüz yüze görüşülmüş ve anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır.

#### 4. AŞAMA – Değerlendirme ve Raporlama

Değerlendirme sürecinde, firmaların anket formlarına verdikleri cevaplar, firma yetkilileriyle gerçekleştirilen görüşmeler, firma verileri ve danışman görüşleri değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

URGE projesi kapsamındaki tüm firmalar için “geri bildirim raporlaması” hazırlanmıştır. Firma geri bildirim raporu, sektörün analiziyle birlikte, tüm görüşmeler sonrasında firmaların SWOT Analizleri ve Eğitim-Danışmanlık İhtiyaçlarını kapsamaktadır.

## 2. Sektörel Analiz

### 2.1. Fındık Sektörü Hakkında Genel Özet

Fındık ekiminin tarihçesine bakıldığında, Anadolu ve Kafkasları da içine alçak şekilde Hazar denizi kıyılarından Çin'e kadar bir bölgede, 5000 yıl kadar geriye gittiğini görürüz. Türkiye'nin Karadeniz kıyılarında 2500 yıldır yetiştirildiğini gösteren belgeler mevcuttur.

Fındık, Fagales takımının Betulaceae familyasının Coryleae alt familyasının, Corylus cinsine girer. Meyvecilik bakımından önemli olan ve ekonomik olarak kültürü yapılan türler, Corylus Avellane L. (Adi fındık ), Corylus Colurna L. (Türk fındığı ) ve Corylus Maxima Mill. (Lambert fındığı ) dır. Ayrıca çeşitli türlerin melezleri önem kazanmaktadır.

Ülkemiz ekonomisinde oldukça önemli bir yeri olan fındık başta Giresun, Ordu, Trabzon ve Rize olmak üzere Karadeniz'e kıyısı olan hemen her ilde yetiştirilmektedir. Fındığın ilk defa Giresun'da kültüre alındığını belirten kaynaklar vardır.

Fındığın sağlığa yararının küresel olarak kabul görmesiyle birlikte, fındığa ve fındıklı ürünlere olan talep giderek artmaktadır. Fındık hem kabuklu hem de iç fındık olarak tüketilmektedir. Fındık birçok uluslararası şekerleme devinin ana hammaddesi olmakla birlikte, fırıncılık ve pastacılık sektöründe de yoğun olarak kullanılmaktadır. Hatta meraklıları için küçük bir fındık yağı pazarı da mevcuttur.

Fındık ya da Latince adıyla Corylus avellana Avrupa ve özellikle Anadolu'ya özgü bir çeşittir. Fındığın insanoğlunun beslenmesindeki yeri ve önemine dair M.Ö. 8000 yıllarına ait olduğu bilinen kayıtlar mevcuttur.

Fındık, folik asit, E, K ve C vitaminleri, demir, çinko, bakır gibi mineraller, protein, lif açısından zengin bir kaynaktır. İçerdiği doymamış yağ asitleri sayesinde kalp sağlığını açısından da en faydalı nutraceutical maddedir. Günlük dengeli beslenmede hayati bir besin ve katkı maddesidir.

#### Besin Değerleri

	100 gr.	1 Avuç
Karbonhidrat (g)	17	14
Protein (g)	15	3.6
Yağ (g)	61	14,6
Lif (g)	10	2.3
Kolesterol (mg)	0	0
Sodyum (mg)	0	0
Potasyum (mg)	680	163,2
Kalsiyum (mg)	114	27.4
Vitamin A (mg)	20	4.8
Vitamin C (mg)	6	1.5
Demir (mg)	5	1.1

Fındık, dünyada belirli bölge ve coğrafi alanların yaşam tarzıyla özdeşleşen, o bölgelerde yaşayan insanların kültürü, sosyal ve ekonomik yapısı üzerinde derin izler oluşturan nadir ürünlerden birisidir.

Türkiye dünyanın en önemli fındık üretici ülkesi olup, dünya fındık üretiminin yaklaşık %70'i, ülkemiz tarafından gerçekleştirilmektedir. Ülkemiz Karadeniz Bölgesi fındık üretimi bakımından elverişli ekolojik şartlara sahiptir.

Ülkemiz ekonomisinde önemli bir yeri olan fındık, yoğun olarak Karadeniz Bölgesinde olmak üzere ülkemizin 39 ilinde üretilmektedir. Fındık yetiştiriciliği aile işletmeciliği şeklinde yapılmaktadır. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı verilerine göre, ekonomik olarak 400 bin aile yaklaşık 700 bin hektar alanda fındık üretimiyle uğraşmaktadır.

Tarımsal ürün ihracatımızda yaklaşık % 15- 20'lik payı olan fındığın en önemli özelliklerinden birisi, ülkemize getirdiği döviz girdisinin tamamını milli kaynaklardan sağlamasıdır.

Tam üyelik sürecinde olduğumuz Avrupa Birliği gibi gelişmiş ülkelerde kırsal kalkınma kavramı giderek önemini arttıran en önemli konular arasında yer almaktadır. Kırsal yaşamın sürdürülmesi ve kırsal nüfusun yerinde istihdamı ülkemiz için de son derece önemlidir. Göç olgusunun yarattığı çarpık kentleşme ve gelir dağılımındaki eşitsizliğin yarattığı sosyal sorunlar, kırsal kalkınma politikaları ile çözümlenebilecektir. Bu yönüyle fındık dışında bir alternatif üretim imkânı görülmeyen, arazi yapısı nedeniyle hayat şartlarının zor olduğu Karadeniz coğrafyasında, kırsal yaşamın sürdürülebilir kılınmasında ve göçün önlenmesinde fındık ürünü yegâne araç olarak kendini göstermektedir.

Öte yandan, ülke kaynaklarının ekonomik olarak değerlendirilmesi amacıyla kırsal yaşamın sürdürülebilirliğinin yanı sıra tarım topraklarının korunması da göz önünde tutulması gereken önemli bir husustur. Bu yönüyle fındık yetiştiriciliği yapılan bölgelerin eğimli ve yağış alan topraklar olduğu düşünüldüğünde fındık, erozyonla mücadelede de önemli bir araçtır. Bu nedenle fındık, bölge ekonomisinin temel unsuru olmakla beraber yalnız iktisadi olarak değil, aynı zamanda sosyolojik olarak da ele alınması gereken bir üründür.

## **Tanımı**

Fındık bitkisel literatürde, Fagales takımının Betulaceae familyası Corylus cinsi içinde yer almaktadır. Bu cins bitkilerin özelliği kışın yaprakları döken çalı ve ağaçlar olmalarıdır. Fındıklarda kromozom sayısı 22 ya da 26 olarak bildirilmektedir. Çiçekleri bir evcikli ve bir eşemlidir. Erkek çiçekler kış aylarında olgunlaşır ve tozlarını saçarlar. Bu dönemde dişi çiçeklerde ne yumurtalık ve ne

de yumurta hücresi oluşmamıştır. Dişilerde yumurta hücresi ilkbahar aylarında olgunlaşır ve dölleme tozlaşmadan 3-5 ay sonra gerçekleşir.

Corylus cinsi çiçeklerini bu özellikleriyle diğer bitki cinslerinden ayıran bir özellik gösterir. Çiçeklenmenin kış aylarında oluşu herhangi bir yerde ekonomik anlamda bir fındık yetiştiriciliğini sınırlayan ve belirleyen önemli unsurlardan biridir.

## Çeşitleri

Ülkemiz, fındığın anavatanı olması özelliğiyle, oldukça zengin bir çeşitliliğe sahiptir. Fındığın ülkemizde erken başlayan yetiştiriciliği, zaman içinde doğal ya da üretici seleksiyonlarıyla, bugünkü çok değerli çeşitlere sahip olmasını sağlamıştır. Hala doğal malzemelerden oluşan çok sayıdaki tipler üretici tarafında "yabani fındık" olarak adlandırılmaktadır. Değişik fındık bölgelerimizde farklı yoğunlukta olmak üzere, ülkemizde Tombul, Palaz, Foşa, Mincane, Çakıldak, Kalıncara, Uzunmusa, Kan, Kargalak, Cavcava, Sivri, İncekara, Acı, Kuş, Yuvarlak Badem ve Yassı Badem fındık çeşitleri yetiştirilmektedir.

Bunlardan özellikle yuvarlak şekilli olan fındıklar fındık işletme sanayi için çok uygun olup, yoğun olarak yetiştirilen çeşitlerdir.

**Yuvarlak Fındık:** Uzunluk, genişlik ve kalınlıkları hemen hemen aynı olan, fındık çeşididir. Sanayide kullanılan Giresun kalitesi dışındaki yuvarlak fındıklara "Lavantin Fındıklar" denilmektedir. Genellikle orta irilikte, yüksek kaliteli çeşitlerdir ve çoğunlukla iç olarak pazarlanmaktadır. Bu fındık çeşidi randıman, yağ ve protein oranları bakımından zengindir. Kolay beyazlatılabilen çeşitlerin hemen hemen tümü bu grupta yer alır. Yuvarlak şekilleri kırmaya uygundur. Ancak tombul çeşidine meyve içinin kabuğu çok fazla doldurması nedeniyle iç ile kabuk arasında çok az boşluk kalması meyvelerin loblu ve kabuklarının elastik olmaları gibi nedenlerle, kırma sırasında fazla vurgun iç oluşmakta ve özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu gruba giren Tombul fındık, tartışmasız dünyanın en üstün nitelikli çeşididir. Ayrıca palaz, Fosa ve Mincane gibi çeşitlerde bu grupta yer almaktadır.

**Sivri Fındık:** Uzunlukları genişlik ve kalınlıklarından biraz daha fazla olan çeşitlerdir. Meyvelerin uçları bazı çeşitlerde sivri, bazı çeşitlerde (ince kara) yuvarlak biçiminde sona ermektedir. Kırma sırasında çoğu zaman sivri uçlar koptuğu için kırmaya uygun görülmezler ve daha çok kabuklu olarak pazarlanırlar. Genellikle verim ve kaliteleri yüksek çeşitlerdir. Daha çok toplayıcı çeşit olarak yetiştirilirler.

**Uzun Fındık:** Uzunlukları, kalınlık ve genişliklerinden oldukça fazla olan çeşitlerdir. Bunlara "Badem fındıklar" da denir. Genellikle iri, gösterişli ama düşük kaliteli çeşitlerdir. Kırmaya ve işlemeye uygun olmadıklarından uluslararası pazarlarda önemi yoktur. Kabuklu olarak tüketilirler ve



erkenci tipleri, ılıman iklimlerde, taze fındık olarak yetiştirilip pazarlanır. Trabzon yöresinde en fazla Mincane, Fosa ve Tombul; Giresun'da Tombul ve Sivri; Ordu ve Samsun'da Tombul, Palaz ve Çakıldak; Bolu, Zonguldak ve Adapazarı'nda ise Karafındık, Mincane, Çakıldak ve Fosa yetiştirilmektedir.

## **Üretim Alanları**

Yeryüzünde, 36-41 kuzey enlemlerinde ve kendine özgü iklim koşullarında yetişen fındık ağacı, genelde kıyılarda ve kıyılardan 1000 rakıma kadar olan arazilerde ürün vermektedir. Üretim alanları sahil, orta ve yüksek kesim olarak sınıflandırılmaktadır.

Fındık nerdeyse hiç emek sarf etmeden yetiştirilir ve girdisi de yok denecek kadar azdır. İklim koşullarına ve bahçenin bulunduğu irtifaya göre değişiklik gösterse de, Türk fındığı Ağustos ayı içinde olgunlaşır. Fındık ağacından elle toplanır ve güneşte kurutulur.

Türkiye'de fındık yetiştiren bölgeler iki alt bölgeye ayrılabilir:

1. Standart Bölge (Karadeniz Bölgesi'nin doğu bölümü): Ordu, Giresun, Rize, Trabzon ve Artvin illeri.

2. Standart Bölge ( Karadeniz Bölgesi'nin orta ve batı bölümü) : Samsun, Bolu, Düzce, Sakarya, Zonguldak ve Kocaeli illeri.

## **Kullanım Alanları**

Türkiye ve Dünyada çerez olarak da tüketilen fındığın % 90'a yakın kısmı kavrulmuş, beyazlatılmış, kıyılmış, un ve püre halinde çikolata, bisküvi, şekerleme sanayinde, tatlı, pasta ve dondurma yapımı ile yemek ve salatalarda yardımcı olarak kullanılmaktadır. Yaklaşık beş bin yıldır bilinen fındık, meyvesinden odununa kadar birçok yerde insanlığa büyük yararlar sağlamaktadır. Fındıkkabuğu ülkemizde özellikle fındık üretilen bölgelerde çok değerli ve yüksek kalorili bir yakacak olarak kullanılmaktadır. Ayrıca fındık odunundan sepet, baston, sandalye, çit ve el aletleri yapımında faydalanılır. Bazı türleri park ve bahçelerde süs bitkisi olarak yetiştirilir. Fındık yaprağı ile meyve zurufleri de gübre olarak değerlendirilmektedir. Fındık ham yağı rafine edilerek yemeklik yağ olarak fındık küspesi ise yem sanayinde katkı maddesi olarak kullanılmaktadır.

## **Hasat**

Türkiye 'de fındık hasadı insan gücü ile daldan ve yerden toplama şeklinde harmanlama ise makinelerle yapılmaktadır. Türk fındıkları genellikle Ağustos başı ile Ağustos sonu arasında, bahçenin bulunduğu yerin yüksekliğine göre olgunlaşır. Hasat, genellikle Ağustos ve Eylül aylarında yapılır. Zamanında hasat fındık dallarının silkelenmesiyle yere düşen zuruflu fındıkların yerden toplanmasıyla

yapılmaktadır. Diğer bir hasat şekli ise dallardan tek tek toplanarak yapılandır. Bahçelerden toplanan fındıklar arazinin durumuna göre aynı gün veya birkaç gün sonra harmana getirilir ve harmanda 10-15 cm kalınlığında serilerek zurufları kahverengi oluncaya kadar güneşte soldurularak ön kurutma yapılır. Soldurma işleminde sonra fındıklar patozla zuruflardan ayrılarak tenteler üzerinde ince tabakalar halinde güneşte kurumaya bırakılır. Son yıllarda makineli denilen mekanik kurutma sistemi de uygulanmaya başlanmıştır.

## 2.2. SEKTÖR SWOT (GZFT) ANALİZİ

### Güçlü Yönler

- Ülkenin ekolojik yapısı ve ürün çeşitliliği,
- Bölgesel konum ve lojistik avantajlar,
- Sanayinin talebine uygun bitkisel üretimin sağlanması,
- Yetiştirilmiş teknik elemanın varlığı,
- Ülkede farklı ürünlerin yetiştirilebilme imkânlarını sağlayan iklim ve coğrafi yapıya sahip olmak,)
- Fındık üretiminin yüksek oluşu,
- Kimyasal ilaç ve gübre kullanımının düşük düzeyde olması,
- İşgücü maliyetinin diğer ülkelere göre düşük olması,
- Arazi toplulaştırma çalışmalarının hızlandırılması,
- Doğal kaynakların ve iklimin üretim çeşitliliğine imkân vermesi.

### Zayıf Yönler

- Arazinin çok parçalı, işletmelerin küçük olması,
- Girdi maliyetlerinin yüksekliği,
- Tarımsal üretimde planlama eksikliği,
- Üretici organizasyonlarının etkin ve güçlü olmaması,
- AR-GE'ye yeterince kaynak ayrılmaması,
- Teknoloji kullanımının yetersiz olması,
- Depolama ve pazarlama alt yapısının yetersizliği,
- Üretim tekniklerinin yanlış kullanılması,
- Üreticilerin teknik eğitim seviyesinin yetersizliği,
- Pazarlama ağının yeterince oluşturulamaması,
- Fındık işleme sanayinin iç ve dış piyasada rekabet gücünü azaltması,
- Fındığı pazarlamada etkin ve elverişsiz fiyatlardan satmaya zorlanması,
- Fındık sanayindeki işletmelerin çok küçük kapasitelerde çalışması,
- Hasat sonrası kurutma döneminde havaların yağışlı geçmesiyle iyi kurutma yapılamaması akabinde ürünün iyi depolanmaması nedeniyle aflatoksin oluşumu,
- Yayım çalışmalarının yetersizliği,
- Pazar araştırmalarını yapacak mali güçten yoksun oluşları,
- Rekabete dayalı bir fındık piyasasının bulunmaması,
- Fındıkla ilgili işlemlerde kamu kuruluşu ile özel sektör arasında yeterli koordinasyonun olmayışı,
- Özel sektör tarafından yapılan fındık alımlarında sağlıklı randıman belirleme sisteminin olmayışı.

## **Fırsatlar**

- Teşvik, hibe, kredi ve diğer desteklerin artıyor olması,
- Arazi toplulaştırma faaliyetlerinin/ çalışmalarının hız kazanmış olması,
- Sınırlı kaynakların kullanımı ve artan gıda talebi nedeniyle bitkisel üretimin daha önemli hale gelmesi,
- Tarımsal AR-GE çalışmalarında kamu, STK, özel sektör ve üniversite iş birliğinin gelişmesi,
- Dünya fındık üretiminin %70' ine sahip olmamız,
- Organik fındık üretmeye elverişli oluşumuz.

## **Tehditler**

- Tarım politikalarında sürekliliğin olmaması,
- Toprak kaynaklarının hızla kirlenmesi ve doğal kaynaklar üzerinde artan baskı,
- Su kaynaklarının bilinçsiz kullanımı, kirlenmesi, yüzey akışı sularının kontrol edilememesi ve sulamaya açılan alanlarda yetersiz drenaj,
- Global fiyat dalgalanmaları ve uluslararası spekülasyonlar,
- Maliyet artışları,
- İklim değişikliği,
- Dünyadaki ekonomik ve siyasi krizler ve uluslararası ticari bloklamalar,
- Türkiye'ye rakip olan fındık üretici ülkelerden fındık ithali ve kaçakçılık yolu ile giren fındığın artmasıyla piyasanın olumsuz etkilenmesi.

## 2.3. DÜNYA BAZINDA DEĞERLENDİRME

### DÜNYA FINDIK İTHALATI

İthalatçı Ülke	İthalat Tutarı (USD) 2012	İthalat Tutarı (USD) 2013	İthalat Tutarı (USD) 2014	İthalat Tutarı (USD) 2015	İthalat Tutarı (USD) 2016
World	1.429.933	1.612.591	1.827.661	2.327.350	1.963.413
Almanya	381.056	478.853	521.449	710.862	554.887
İtalya	192.042	269.870	325.400	433.438	416.803
Fransa	145.835	132.248	164.801	237.276	201.086
Kanada	94.621	86.405	78.080	119.032	104.082
İsviçre	65.710	65.203	84.259	116.031	81.991
Belçika	83.751	78.740	93.139	85.845	59.565
Rusya	65.026	45.736	54.134	52.412	52.324
Hollanda	24.443	20.734	36.054	45.885	37.169
Şili	3.693	3.725	3.570	10.636	30.956
Avustralya	20.548	21.566	25.467	37.963	29.956

2015 yılında zirve yapan dünya fındık ticareti bir sonraki sene yaklaşık %15 azalarak 1,96 milyar dolar seviyesine inmiştir. Dünya fındık ithalatının yaklaşık %25’lik kısmını ise Almanya tek başına gerçekleştirmektedir. Bu ülkeleri sırasıyla İtalya, Fransa, Kanada ve İsviçre izlemektedir.

### DÜNYA FINDIK İHRACATI

İhracatçı	İhracat Tutarı (USD) 2012	İhracat Tutarı (USD) 2013	İhracat Tutarı (USD) 2014	İhracat Tutarı (USD) 2015	İhracat Tutarı (USD) 2016
World	1.415.801	1.483.763	1.969.952	2.335.662	1.906.934
Turkey	1.054.281	1.024.002	1.340.868	1.640.461	1.161.201
Italy	103.767	113.637	180.097	202.435	232.545
Georgia	78.963	160.922	179.275	173.075	172.976
Azerbaijan	45.781	45.151	67.762	90.186	94.763
Chile	914	570	663	23.146	79.149
Germany	40.681	41.448	59.346	58.859	56.026
Netherlands	19.309	15.767	26.361	38.627	28.470
Czech Republic	6.700	11.056	15.775	15.783	14.084
Spain	15.984	15.066	22.166	17.971	11.231
Slovakia	3.462	5.593	13.196	10.522	10.230

Dünya fındık ihracatının %60’dan fazlasını Türkiye gerçekleştirmektedir. Türkiye’nin ardından en çok ihracat yapan ülkeler sırasıyla şu şekildedir: İtalya, Gürcistan, Azerbaycan ve Şili.

### DÜNYA ÜRETİMİ

Fındık bademden sonra dünyada en yaygın yetiştiriciliği yapılan sert kabuklu meyvedir. Fındığın kültür çeşitleri; Türkiye, İtalya, İspanya, ABD, Gürcistan, Azerbaycan, Çin, İran, Şili, Avustralya ve Fransa’da yetiştirilmektedir. Bu ülkelerin yanı sıra Polonya, Yunanistan, Belarus, Hırvatistan, Tacikistan, Özbekistan, Rusya Federasyonu, Kırgızistan, Portekiz, Beyaz Rusya, Moldova, Tacikistan, Ukrayna, Tunus, Slovenya, Slovakya, Moldova, Suriye, Kıbrıs, Arjantin, Avusturya, Estonya, Yeni Zelanda, Romanya ve Kamerun gibi ülkelerde de az da olsa fındık üretilmekte ve

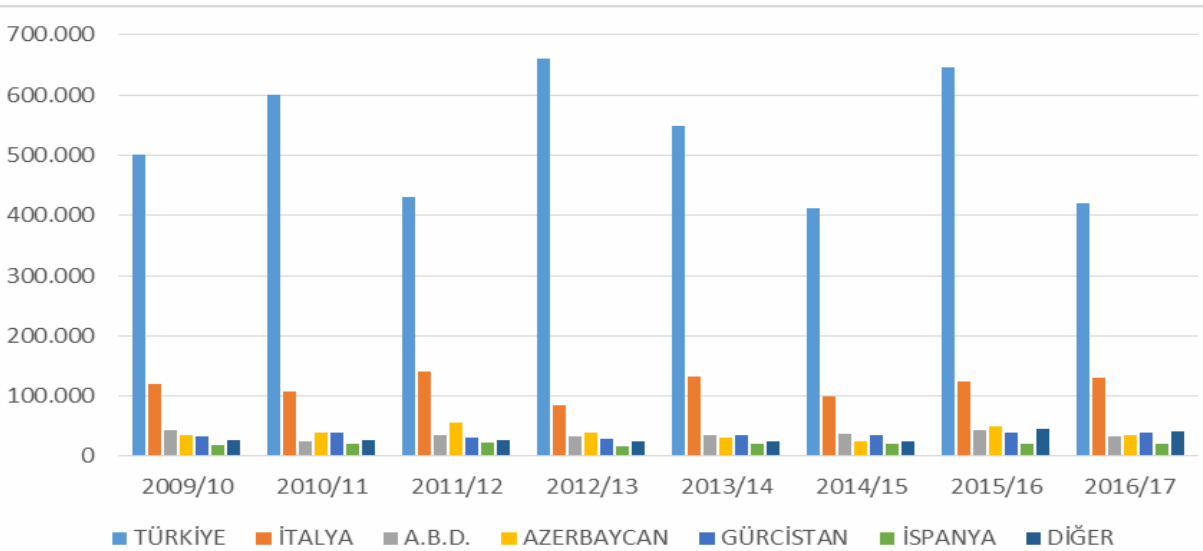
üretimin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Dünya fındık üretimi, 1960'lı yıllarda yaklaşık 250 bin ton civarında iken, son yıllarda bir milyon tona yaklaşmıştır.

## Dünya Fındık Üretimi (Ton)

ÜLKELER	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
<b>TÜRKİYE</b>	<b>500.000</b>	<b>600.000</b>	<b>430.000</b>	<b>660.000</b>	<b>549.000</b>	<b>412.000</b>	<b>646.000</b>	<b>420.000</b>
İTALYA	120.000	107.000	140.000	84.000	132.000	100.000	125.000	130.000
A.B.D.	42.600	24.500	35.000	32.000	35.000	36.300	43.500	32.000
AZERBAYCAN	35.000	39.000	55.000	40.000	30.000	25.000	50.000	35.000
GÜRCİSTAN	32.000	40.000	30.000	28.000	35.000	35.000	40.000	40.000
İSPANYA	18.000	20.000	22.000	16.000	19.500	19.500	20.000	21.000
DİĞER	27.000	27.000	27.000	25.000	25.000	25.000	45.000	42.000
<b>TOPLAM</b>	<b>774.600</b>	<b>857.500</b>	<b>739.000</b>	<b>885.000</b>	<b>825.500</b>	<b>660.773</b>	<b>969.500</b>	<b>720.000</b>

Kaynak: Türkiye verileri TÜİK, diğer veriler INC, 2016 dünya verileri 35. Sert Kabuklu ve Kuru Meyveler Kongresi

## Dünya Fındık Üretimi(ton)



Dünya fındık üretiminin ortalama % 70'ini gerçekleştiren Türkiye'yi sırasıyla İtalya, ABD, Kafkas Ülkeleri (Azerbaycan+Gürcistan), İspanya izlemektedir. AB (27)'nin payı ise % 17'dir. Tablodan da görüleceği üzere Gürcistan ve Azerbaycan'ın üretimi son yıllarda önemli oranda artış göstermektedir. Diğer Ülkeler arasında yer alan Çin, Şili, Avustralya ve İran'ın üretimi de istatistik olarak anlamlıdır.

## İtalya

Yaklaşık 70.000 ha alanda ortalama 100.000 ton/yıl üretimi ile Türkiye'den sonra ikinci büyük fındık üreticisidir. Dünya üretiminden aldığı pay yaklaşık %10 civarındadır.

Üretimi yıllara göre değişmekle birlikte kendi iç tüketimini karşılamaktadır. Buna karşılık ülkemizden ithalat yaparak reeksport yapmaktadır.

Bu ülkede fındık üretiminin %96'sı dört bölgede yapılmaktadır. Bu bölgeler; Piedmont (%11,6), Lazio (%26,8), Campania (%33,9) ve Sicilya (%23,6)'dır. Bakteriyel yanıklık fındık üretim alanlarında ciddi bir problem olarak görülmektedir.

İtalya kabuk rengi güzel ve gösterişli iri çeşitte çerezlik fındık üretimi yapmaktadır. Fındık hasadı Ağustos ayında başlamakta ve 15 gün içinde piyasaya ulaşmaktadır.

## Amerika Birleşik Devletleri

Yaklaşık 12.000 ha alanda ortalama 35.000 ton/yıl üretimi ile İtalya'dan sonra üçüncü büyük fındık üreticisidir. Dünya üretiminden aldığı pay yaklaşık %3 civarındadır.

Fındık üretim bölgeleri Oregon ve Washington olup, üretimin %99'u Oregon'da yapılmaktadır. Oregon'da Willamette Vadisinde yaklaşık 12.000 ha alanda tarımı yapılan fındığın yaklaşık %77'si Barcelona, geriye kalanlar ise Ennis ve Casina çeşitleri ile küçük bir alanda ABD'de geliştirilen Willamette çeşitleridir.

ABD'de tek gövdeli bitki (ağaç formunda) ile üretim yapılmakta, hasat ve diğer kültürel işlemlerde yoğun bir şekilde mekanizasyon kullanılmaktadır. Hasat genellikle Ekim ayının ilk haftasında başlamakta, ürünün kurutulma işlemi hasattan sonra kısa sürede yapılmaktadır. Yere düşen fındıklar makine ile toplanıp hasat edildikten sonra, sıcak hava üfleme sistemi kullanılarak kurutulmaktadır.

ABD fındık üreticilerinin, dalların uçtan geriye doğru kuruması şeklinde ortaya çıkan hastalık nedeniyle bugüne kadar karşılaşmış oldukları problemler, ABD Oregon eyaletinde 2000 dönümlük bir araştırma enstitüsünde 35 yıldır sürdürülen ıslah çalışmaları sonucunda

%100 dayanıklı çeşitlerin geliştirilmesi suretiyle çözülmüştür. Yüzbinlerce fidan doku kültürü yöntemiyle çoğaltılmış olup, 10 yıl sonra bu fidanların ürüne yatması sonucunda ABD'nin fındık üretiminde ülkemizin en önemli rakibi olması beklenmektedir.

## İspanya

Önemli fındık üreticisi ülkeler arasındadır. Dünya üretimindeki yerini son yıllarda ABD'ye kaptırmıştır. Üretim alanlarında son 20 yıllık bir dönemde artış olmamış 20.000 ha kadar olan üretim alanında ortalama 20.000 ton/yıl üretim gerçekleştirilmektedir.

Üretim alanlarının %85'i (17.000 ha) Tarragna Bölgesinde olup, plantasyonların %80'i Negret çeşidinden oluşmaktadır. Fındık üretim alanlarının ve üretim miktarının gelişmemesinin en büyük sebebi, Türkiye'de üretilen fındıklar karşısında fiyat itibari ile rekabet edememesidir. Tarragona Bölgesi dışında Reus yakınlarında da fındık yetiştirilmektedir. Bu ülkede İtalya gibi iri, gösterişli fındık üretmektedir.

## Diğer Üretici Ülkeler

Son yıllarda Gürcistan ve Azerbaycan'da üretimin dünyada nihai mamullerinde fındık kullanılan ve bu alanlarda tekel oluşturan büyük firmalar tarafından desteklendiği yolunda bilgiler alınmaktadır. Azerbaycan ve Gürcistan gibi rakip ülkelerde Fındık Tanıtım Grubu tarafından yaptırılan araştırmalar sonucunda elde edilen veriler, resmi verilerden farklılık arz etmekte, Gürcistan'da 2004 yılında 5 bin hektar olan fındık üretim alanlarının 2010 yılında 23,800 hektara yükseldiği, potansiyelin ise Gürcistan'da 85 bin Azerbaycan'da ise 25 bin hektar olduğu belirtilmektedir.

Ülkemizde arzda dalgalanmalara bağlı olarak fiyatta meydana gelen istikrarsızlık nedeniyle oluşan güvensizlik sonucunda önemli alıcı firmalar, özellikle güney yarımkürede yer alan Arjantin ve Şili gibi ülkelerde, fındık üretimi yapılması için özendirici ve teşvik edici faaliyetlerde bulunmakta olup, halen adı geçen ülkelerde ürün alınacak konuma gelindiği, fındık üretim alanlarının toplam büyüklüğünün 10.000 ha seviyelerine geldiği tahmin edilmektedir.

## DÜNYA TÜKETİMİ

Dünyada fındık tüketiminin tamamına yakın kısmı (% 91) Avrupa Birliği ve diğer Avrupa ülkeleri tarafından gerçekleştirilmekte ve büyük ölçüde (% 80'i) çikolata ve şekerleme sanayinde ham madde olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle fındığa olan talep artışı da çikolata ve şekerleme sanayinin büyümesine ve bu sanayide fındığın tercih edilmesine bağlanmaktadır.

Kesin rakamlar mevcut olmamakla birlikte, önemli üretici ülkelerin ellerinde kalan stok miktarları veri alınarak yapılan hesaplamalara göre dünyada toplam fındık tüketiminin 750,000-850,000 ton civarında olduğu tahmin edilmektedir.



## 2.4. TÜRKİYE BAZINDA DEĞERLENDİRME

### TÜRKİYE FINDIK İTHALATI

İhracatçı Ülke	İthalat Tutarı (USD) 2012	İthalat Tutarı (USD) 2013	İthalat Tutarı (USD) 2014	İthalat Tutarı (USD) 2015	İthalat Tutarı (USD) 2016
World	5.513	11.752	10.306	21.452	15.617
Germany	1.576	2.170	2.805	8.643	5.714
France	456	2.737	419	2.445	1.972
Switzerland	280	830	0	2.845	1.920
Italy	0	409	533	2.360	1.638
Netherlands	729	215	195	764	1.133
Poland	0	941	2.247	258	927
Norway	306	207	149	85	450
Brazil	0	0	0	0	385
Sweden	567	79	0	600	252
Russian Federation	0	303	344	237	237

İhracat rakamlarıyla kıyaslandığında Türkiye'nin fındık ithalatının çok düşük seviyelerde olduğunu söylemek mümkündür. 2016 yılında 15 milyon dolar seviyesinde olan ithalat en çok şu ülkelerden gerçekleşmiştir: Almanya, Fransa, İsviçre, İtalya ve Hollanda.

### TÜRKİYE FINDIK İHRACATI

İthalatçı Ülke	İhracat Tutarı (USD) 2012	İhracat Tutarı (USD) 2013	İhracat Tutarı (USD) 2014	İhracat Tutarı (USD) 2015	İhracat Tutarı (USD) 2016
World	1.054.325	1.024.011	1.340.675	1.640.461	1.161.201
Italy	289.125	313.990	532.267	522.010	419.469
France	175.341	141.982	127.397	220.000	136.890
Germany	90.915	119.289	158.363	200.241	129.310
Canada	73.854	57.277	65.408	104.963	94.391
Switzerland	51.710	45.712	62.595	94.671	66.297
Poland	62.054	41.935	50.339	120.750	65.901
Australia	20.042	19.037	23.813	30.587	23.301
United States of America	18.937	20.979	18.688	13.164	20.077
Netherlands	21.310	17.735	21.313	21.251	18.832
Brazil	17.958	13.984	26.984	30.603	16.955

Dünya fındık ticaretinin zirve yaptığı 2015 yılında Türkiye'nin ihracatı 1,64 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bir sonraki yıl ise %30 civarında bir azalış ile 1,16 milyar dolar ihracat gerçekleşmiştir. En çok ihracat yaptığımız ülkeler sırasıyla şu şekildedir: İtalya, Fransa, Almanya, Kanada ve İsviçre.

## TÜRKİYE ÜRETİMİ

Ülkemizde fındık üretimi genel olarak Karadeniz Bölgesinde gerçekleştirilmektedir. Ülkemiz, yıllara göre değişik göstermekle beraber, son on yıllık ortalamaya göre 550.000 tonluk fındık üretimi ile dünya üretiminin yaklaşık % 70'ini sağlamaktadır.

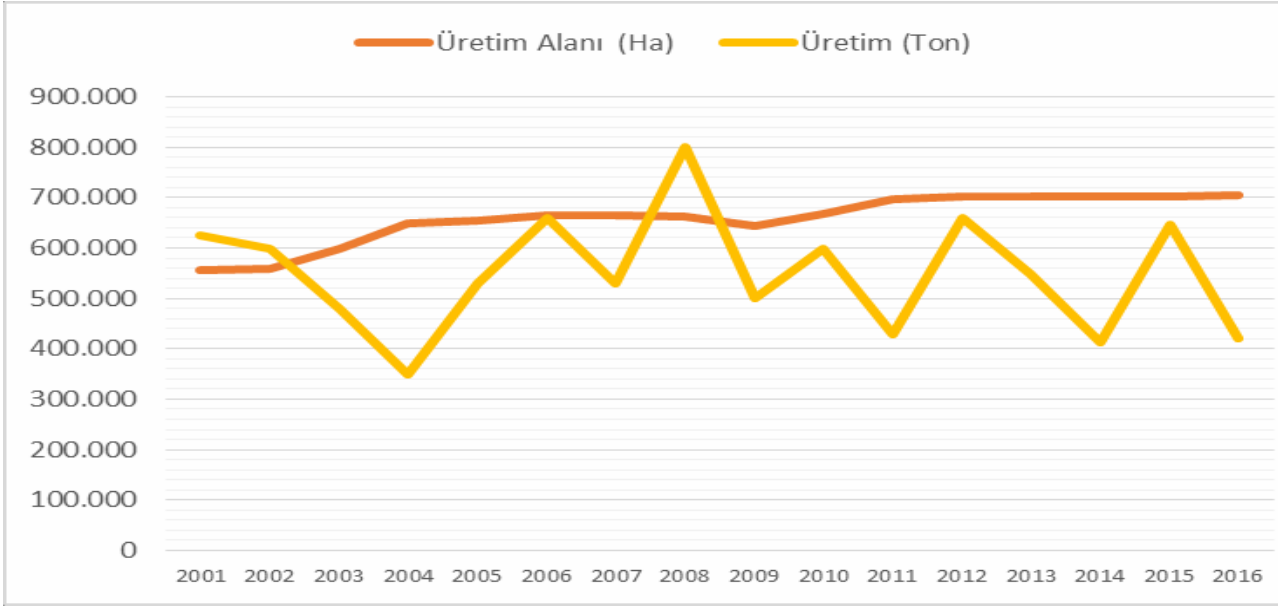
### Türkiye’de Fındık Üretim Alanı Ve Üretim Durumu

Yıllar	Üretim Alanı (Ha)	Üretim (Ton)	Verim (Ka/da)
2001	555.000	625.000	113
2002	560.000	600.000	107
2003	600.000	480.000	80
2004	650.000	350.000	54
2005	655.000	530.000	81
2006	666.226	661.000	99
2007	663.817	530.000	80
2008	663.192	800.791	121
2009	642.867	500.000	78
2010	667.865	600.000	90
2011	696.964	430.000	62
2012	701.407	660.000	94
2013	702.144	549.000	78
2014	701.141	412.000	59
2015	702.627	646.000	92
2016	705.445	420.000	60

Kaynak: TÜİK

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 2001 yılında 555 bin hektar olan fındık ekim alanları, 2016 yılında 705 bin hektara ulaşarak 2001 yılına oranla % 27’lik bir artış yaşanmıştır.

## Türkiye’de Fındık Üretim Alanı Ve Üretim Durumu



Ülkemizde fındık üretimi, 2844 sayılı Fındık Üretiminin Planlanması ve Dikim Alanlarının Belirlenmesi Hakkında Kanun çerçevesinde birçok kez değişikliğe uğrayan ruhsatlı üretim alanları en son 2014/7253 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 16 il ile sınırlandırılmıştır. Söz konusu 16 il ve ilçeler aşağıda gösterilmiştir.

S.No.	İl	Fındık Üretimine İzin Verilecek İlçeler
1	Artvin	Borçka, Arhavi, Hopa ve Murgul,
2	Düzce	Merkez, Akçakoca, Cumayeri, Gölyaka, Çilimli, Gümüşova, Yığılca ve Kaynaşlı,
3	Giresun	Merkez, Bulancak, Keşap, Tirebolu, Görele, Eynesil, Espiye, Dereli, Çanakçı, Güce, Doğankeç, Yağlıdere ve Piraziz,
4	Kastamonu	Abana, Bozkurt, Cide, Çatalzeytin, İnebolu ve Doğanyurt,
5	Kocaeli	Kandıra,
6	Ordu	Bütün ilçeler,
7	Rize	Ardeşen, Fındıklı ve Pazar,
8	Sakarya	Kocaali, Karasu, Akyazı, Hendek, Ferizli, Karapürçek, Kaynarca, Adapazarı, Arifiye, Erenler, Geyve, Pamukova, Sapanca, Serdivan, Söğütlü ve Taraklı,
9	Samsun	Çarşamba, Terme, Ayvacı, Salıpazarı, Ondokuzmayıs, Tekkeköy, Alaçam, Yakakent, İlkadım, Bafra, Asarcık, Canik ve Atakum
10	Sinop	Merkez, Ayancık, Türkeli, Erfelek, Gerze ve Dikmen,
11	Trabzon	Bütün ilçeler,
12	Zonguldak	Bütün ilçeler
13	Bartın	Bütün İlçeler
14	Gümüşhane	Kürtün,
15	Bolu	Göynük ve Mudurnu
16	Tokat	Erbaa

Kararname ile bu il ve ilçeler dışındaki il ve ilçelerin tamamı ile yukarıdaki il ve ilçelerde 1'inci ve 2'nci sınıf tarım arazilerinde, % 6'dan daha az eğimli 3'üncü sınıf tarım arazilerinde, fındık bahçesi tesis edilmesine ve yenilenmesine izin verilmeyeceği hüküm altına alınmıştır.

### Bölgelere Göre Türkiye Fındık Dikim Alanları

BÖLGELER	TOPLU MEYVELİK ALANI (DA)			
	2000	2005	2010	2016
Doğu Karadeniz	3.233.060	3.849.020	3.964.491	4.217.652
Batı Karadeniz	853.760	1.260.100	1.266.155	1.359.104
Doğu Marmara	1.382.510	1.415.380	1.422.027	1.451.703
İstanbul	21.830	21.740	21.617	21.861
Ortadoğu Anadolu	2.900	2.700	2.700	2.500
Batı Marmara	660	500	842	847
Akdeniz	260	510	732	665
Ege	-	30	56	90
Orta Anadolu	-	-	29	29
<b>Toplam</b>	<b>5.495.000</b>	<b>6.550.000</b>	<b>6.678.649</b>	<b>7.054.451</b>

Kaynak: TÜİK

Türkiye İstatistik Kurumu 2016 yılı Düzey-1 bölgelerine göre fındık dikim alanlarının dağılımına bakıldığında; yaklaşık % 60'lık kısmı Doğu Karadeniz Bölgesi'nde, yaklaşık

% 19'lük kısmı Batı Karadeniz Bölgesi'nde ve yaklaşık % 21'lik bölümü Doğu Marmara Bölgesinde gerçekleştirilmektedir.

2014 yılında yaşanan don olayı nedeniyle üretimin yaklaşık % 37'lik kısmı Doğu Karadeniz Bölgesi'nde, yaklaşık % 26'lık kısmı Batı Karadeniz Bölgesi'nde ve yaklaşık % 36'si bölümü Doğu Marmara Bölgesinde gerçekleşmiştir.

2015 yılı Düzey-1 bölgelerinde üretim miktarına bakıldığında, üretimin yaklaşık % 55'lik kısmı Doğu Karadeniz Bölgesi'nde, yaklaşık % 20'lik kısmı Batı Karadeniz Bölgesi'nde ve yaklaşık % 25'si bölümü Doğu Marmara Bölgesinde gerçekleştirilmektedir.

2016 yılı Düzey-1 bölgelerinde üretim miktarına bakıldığında, üretimin yaklaşık % 40'lik kısmı Doğu Karadeniz Bölgesi'nde, yaklaşık % 27'lik kısmı Batı Karadeniz Bölgesi'nde ve yaklaşık % 33'lük bölümü Doğu Marmara Bölgesinde gerçekleştirilmektedir.

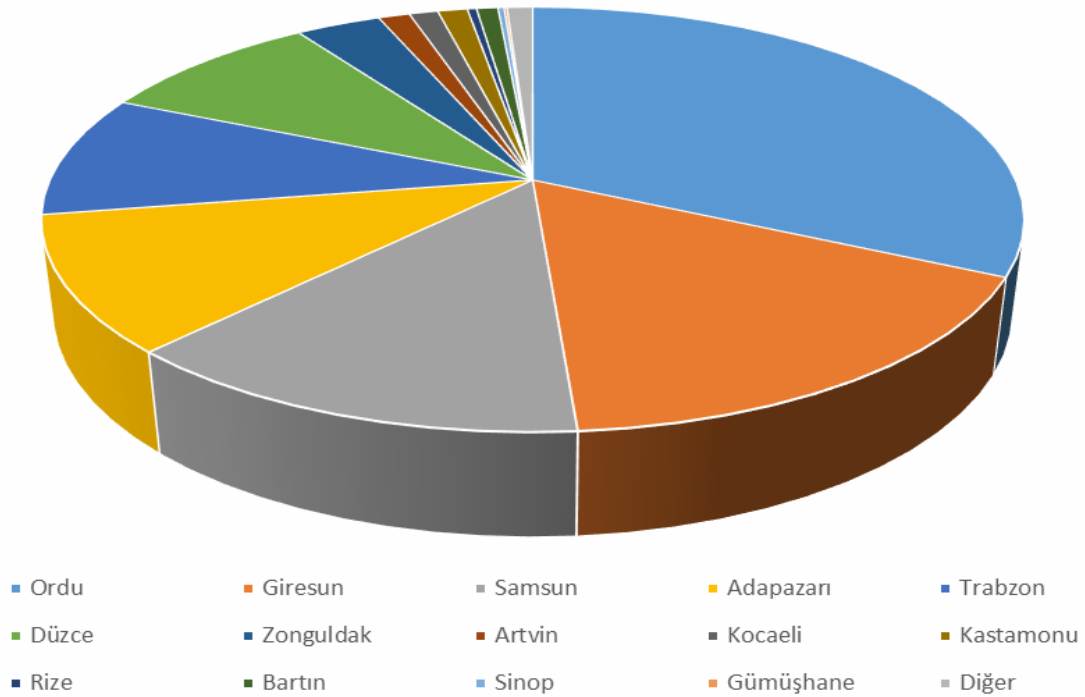
Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, Ülkemizde 33 ilimizde fındık üretimi gerçekleştirilmekte olup, 2016 yılında fındık dikim alanlarının % 32'si Ordu, % 17'si Giresun, % 13'ü Samsun, % 10'u Sakarya, % 9'u Trabzon, % 9'u Düzce illerimizdedir.

## İl Bazında Türkiye Fındık Dikim Alanları

İLLER	TOPLU MEYVELİK ALANI (DA)			
	2000	2005	2010	2016
<b>Ordu</b>	1.709.130	2.126.490	2.005.378	2.270.923
<b>Giresun</b>	964.040	1.083.780	1.176.390	1.170.872
<b>Samsun</b>	608.910	870.460	883.410	936.087
<b>Adapazarı</b>	686.600	686.610	691.925	727.976
<b>Trabzon</b>	498.460	503.260	628.089	655.525
<b>Düzce</b>	620.400	627.290	626.983	626.850
<b>Zonguldak</b>	170.060	245.970	234.176	236.185
<b>Artvin</b>	37.970	101.970	111.270	86.943
<b>Kocaeli</b>	69.920	93.090	84.392	79.813
<b>Kastamonu</b>	19.320	73.140	74.229	82.268
<b>Rize</b>	20.510	30.800	35.582	25.389
<b>Bartın</b>	23.960	31.380	31.410	59.375
<b>Sinop</b>	5.670	13.120	16.650	17.014
<b>Gümüşhane</b>	2.950	3.020	7.782	8.000
<b>Diğer</b>	57.100	59.620	70.983	71.231
<b>Toplam</b>	<b>5.495.000</b>	<b>6.550.000</b>	<b>6.678.649</b>	<b>7.054.451</b>

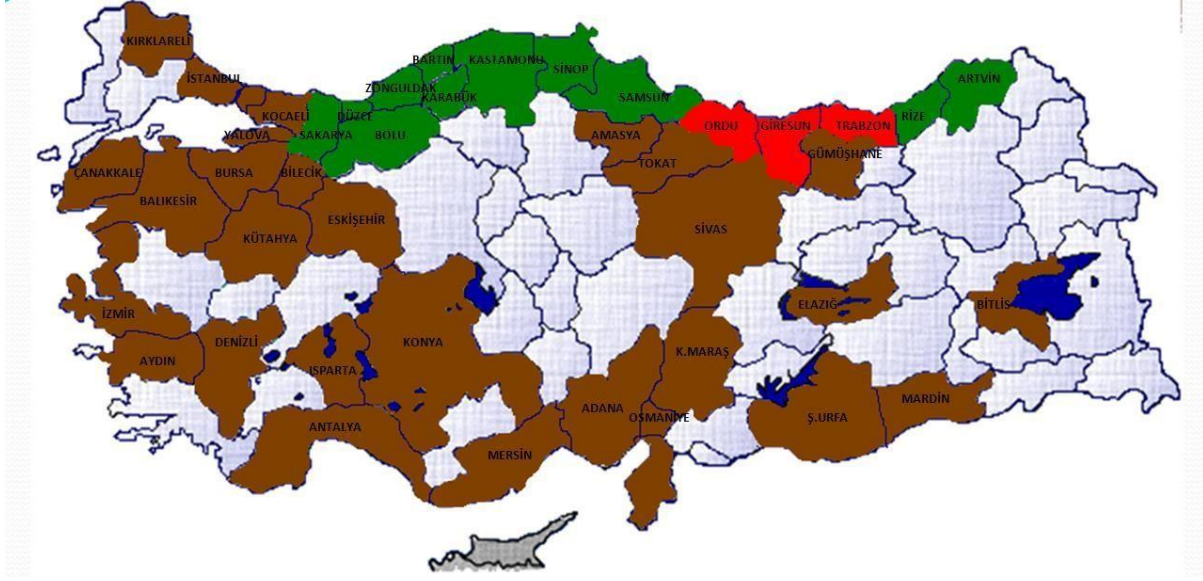
Kaynak: TÜİK

## 2016 Yılı İl Bazında Türkiye Fındık Dikim Alanları



Fındık tarımı yapılan bölgeler üç gruba ayrılmaktadır.

- a) Standart Bölge: Ordu, Giresun, Trabzon, Rize, Artvin
- b) Standart Bölge: Samsun, Sinop, Kastamonu, Zonguldak, Bolu, Düzce, Bartın, Sakarya ve Kocaeli
- c) Çerezlik Bölge: Başta İstanbul ve Bursa olmak üzere 25 kadar ilimizi kapsamaktadır.



- I. Standart Bölge; Bu bölgeyi eski fındık üretim bölgesi olarak nitelemek mümkündür. Halen burada dekara verim düşük ve yıllık verim dalgalanmaları yöre olarak daha fazladır. Bu bölgede Giresun, diğer illerden daha iyi kalitede meyve yetiştirmekte ise de, bu kalite farkı satış fiyatlarında değişiklik oluşturacak kadar önemli değildir.
- II. Standart Bölge; Bu bölgede denize paralel yüksek dağlar bulunmadığından yetiştirme alanı iç bölgelere kadar ilerlemiştir. Doğu Karadeniz Bölgesine göre Akçakoca Bölgesinde fındık yetiştirilmesine yaklaşık 50 yıl önce başlanmıştır. II. Standart Bölgeyi çoğunlukla yeni fındık alanları kapsamaktadır. Fındık bahçeleri genellikle teknik esaslara göre kurulmaktadır. Bu alanlarda toprak daha az meyilli ve derin olduğundan verim yüksek olmakta, bu nedenle üretim alanları genişlemektedir.
- III. Çerezlik Bölge; Çerezlik Bölgeyi oluşturan iller yurdun çeşitli yerlerine yayılmışlardır. Bu bölgede yetiştirilen fındıkların dış ticaretimiz açısından pek fazla değeri bulunmamaktadır. Üretildikleri yer ya da çevresindeki illerde çerezlik olarak kullanılmaktadır.

1963 yılından sonra uygulanan Devlet destekli taban fiyat uygulamasının cazibesi, fındık tarımının nispeten kolay olması ve çok eğilimli arazilerde de yetiştirilebilmesi nedeniyle fındık dikim alanları, Giresun, Ordu, Trabzon gibi birinci ekolojik saha dışındaki Samsun, Düzce, Adapazarı, Kocaeli, gibi diğer bölgelerde de genişlemeye başlayarak, ormanların, taban arazilerdeki sebze ve tarla ürünlerinin yerini almıştır.

### Bölgelere Göre Türkiye Fındık Üretim Alanları

Yıllar	Akçakoca Bölgesi		Ordu Bölgesi		Giresun Bölgesi		Trabzon Bölgesi		Genel Toplam	
	Hektar	Endeks	Hektar	Endeks	Hektar	Endeks	Hektar	Endeks	Hektar	Endeks
1983	86.500	100,00	150.000	100,00	100.000	100,00	50.000	100,000	400.000	100,00
1983-1988	107.500	124,28	152.000	101,33	100.000	100,00	50.000	101,000	410.000	102,50
1988-1993	127.000	146,82	165.000	110,00	99.500	99,50	53.500	105,940	445.000	112,25
1993-1998	149.000	172,25	200.000	133,33	99.500	99,50	56.500	113,000	505.000	126,25
1998-2003	163.100	188,55	229.000	152,67	100.500	100,50	58.900	117,800	551.500	137,87
2005	172.000	195,36	245.000	163,33	103.000	103,00	64.000	128,000	584.000	146,00
2010	190.000	219,65	292.000	194,66	110.000	110,00	68.000	136,000	660.000	165,00
2011	191.500	221,38	297.500	198,33	110.000	110,00	71.000	142,00	670.000	167,50
2012	194.000	224,27	302.000	201,33	112.000	112,00	72.000	144,00	680.000	170,00
2013	194.000	224,27	304.500	203,00	113.000	113,00	73.500	147,00	685.000	171,25
2014	194.500	224,85	308.500	205,66	113.000	113,00	74.000	148,00	690.000	172,50
2015	194.500	224,85	308.500	205,66	113.000	113,00	74.000	148,00	690.000	172,50
2016	194.500	224,85	311.000	207,33	113.500	113,50	74.000	148,00	693.000	173,25

**Kaynak: Fiskobirlik**

Fiskobirlik verilerine göre, 1983 yılında 2844 sayılı Fındık Üretim Planlanması ve Dikim Alanlarının Belirlenmesi Hakkında Kanun'un yayımlanmasına rağmen, aradan geçen 32 yıllık sürede fındık dikim alanları Akçakoca Bölgesinde % 124, Ordu Bölgesinde % 107, Giresun Bölgesinde % 13, Trabzon Bölgesinde % 48, ülke genelinde ise % 72 oranında artış göstermiştir.

Fındık dikim alanlarının doğal ekolojisinden uzaklaşmasında, verim ve maliyet farklılıklarının rolü büyüktür. Özellikle Düzce ve Adapazarı bölgesinde yoğunlaşan yeni plantasyonlar, fındığın gerçek ekolojisi olarak tanımlanan 1. Standart bölgedeki daha yaşlı fındık ocaklarına göre 2-3 kat daha fazla verim sağlamaktadır.

Üretim maliyetleri içinde girdi maliyetlerinin payı sınırlı olup; en büyük payı hasat (toplama) masrafları oluşturmaktadır. Eğimli arazilerde üretim yapılan ve daha yaşlı fındık ocaklarının bulunduğu doğu bölgesi ile eğimsiz, taban arazilerde, yeni fındıklıklarda üretim yapılan batı bölgesi

arasında verimde görülen farklılık, birim alandan elde edilen ürün için üretim maliyetlerinin farklılaşması sonucunu doğurmaktadır.

## TÜRKİYE TÜKETİMİ

Fındığın iç tüketimi konusundaki veriler yetersiz olup üretim ve ihracat miktarları ile devir stoklarından yola çıkılarak kabuklu fındık cinsinden iç tüketimin yıllık 100–120 bin ton civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Yetersiz tanıtım ve bilgi eksikliği, fiyatların yüksek bulunması, çerez olarak tüketiminin yaygın olmaması ile ikame ürünlerin fazlalığı gibi etkenler tüketimin artırılmasındaki en önemli engelleri oluşturmaktadır.

### Türkiye Fındık Tüketimi (Kabuklu karşılığı, Ton)

2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	ORTALAMA
135.000	150.000	142.000	100.000	120.000	129.400

**Kaynak: TMO tahmini**

Tabloda yer alan yüksek tüketim rakamları, FKB ve TMO'nun arz fazlası stoklarını yağ imalatında kullanmasından kaynaklanmaktadır. Son yıllarda fındık iç tüketim miktarı 100–120 bin ton civarında olup yağ dâhil son 5 yıllık tüketim ortalaması 129 bin tondur.



## 2.5. DÜZCE İLİ BAZINDA DEĞERLENDİRME

Düzce ili genel ekonomik yapısı tarım, ticaret ve kısmen de olsa sanayiye dayanmaktadır. En önemli tarım ürünü fındıktır. Bitkisel üretimde fındık hakimiyeti vardır. Bölgenin iklimine ve arazi yapısına uyum sağlayan fındık bitkisi geniş alanlara dikilmiş ve halkın çalışma hayatında önemli ölçüde yer tutmuştur. Fındık tarımının görece az emek ve çalışmaya rağmen yüksek gelir getirmesi, ildeki tarım arazilerinin büyük bölümünün fındık üretimine tahsis edilmesine neden olmuştur.

### TÜRKİYE FINDIK ÜRETİMİNDE DÜZCE'NİN YERİ

	ALAN (Da)	ALAN (%)	TÜRKİYE SIRASI	ÜRETİM (Ton)	ÜRETİM (%)	TÜRKİYE SIRASI	VERİM (Kg/Da)
<b>TÜRKİYE</b>	7.054.451	100		420.000	100		60
<b>DÜZCE (İl Geneli )</b>	626.850	8,9	6	54.493	13	4	87
<b>AKÇAKOCA</b>	218.650	3,1	6	20.519	4,9	5 (İlçeler Sırası)	94

Kaynak : TÜİK - 2016

### FINDIK ALANLARI VE ÜRETİMİ

İLÇELER	ALANI (Da)	ALAN (%)	ÜRETİM (Ton)	ÜRETİM (%)
<b>MERKEZ</b>	129.000	20,58	11.514	21,13
<b>AKÇAKOCA</b>	218.650	34,88	20.519	37,65
<b>CUMAYERİ</b>	54.000	8,61	8.803	16,15
<b>ÇİLİMLİ</b>	35.250	5,62	3.466	6,36
<b>GÖLYAKA</b>	42.290	6,75	2.973	5,46
<b>GÜMÜŞOVA</b>	34.760	5,55	1.866	3,42
<b>KAYNAŞLI</b>	22.900	3,65	607	1,11
<b>YİĞİLCA</b>	90.000	14,36	4.745	8,71
<b>TOPLAM</b>	<b>626.850</b>	<b>100</b>	<b>54.493</b>	<b>100</b>

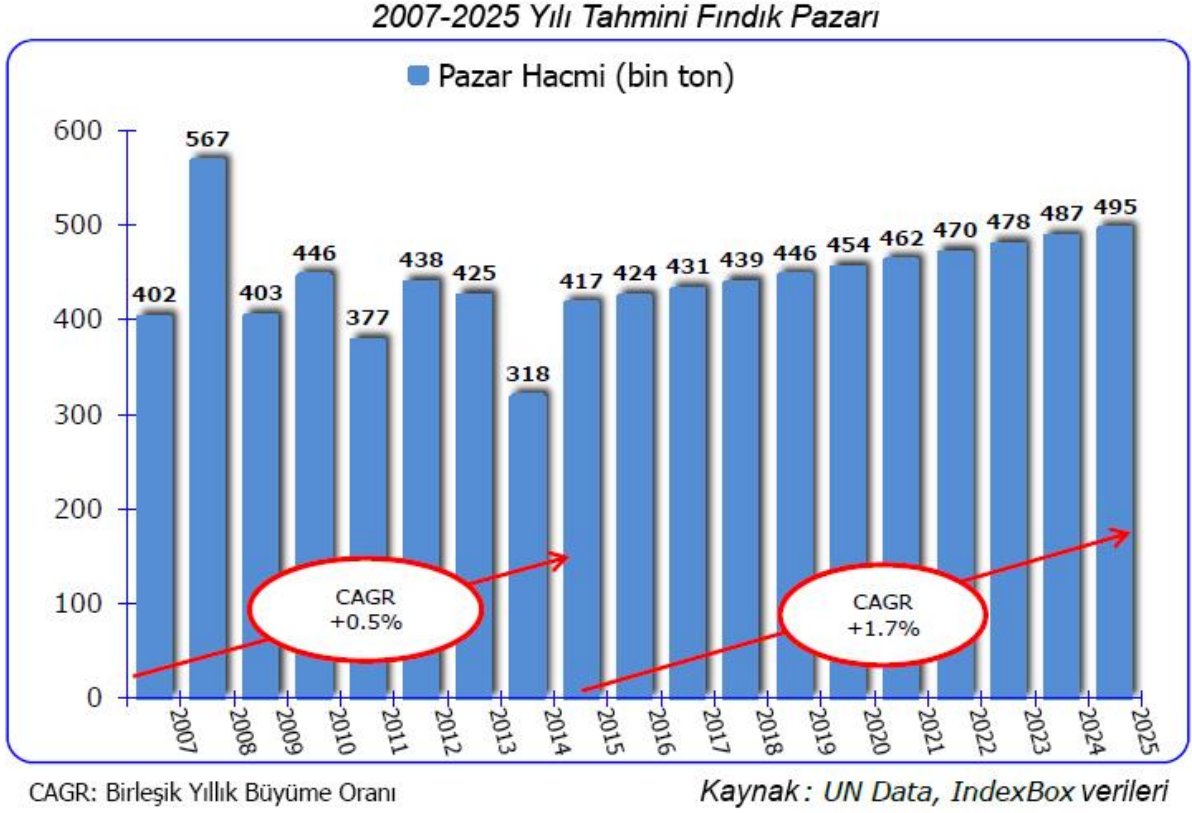
Kaynak:TÜİK – 2016

## 2.6. SEKTÖR HAKKINDA GELECEK ÖNGÖRÜSÜ

Küresel nüfus artışının da etkisiyle, küresel fındık üretiminin 2025 yılına kadar yıllık ortalamayla %1.7 artış göstereceği ve 2025 yılı itibariyle rekoltenin 495,000 ton olacağı tahmin edilmektedir.

Fındık dünyada çok aranan bir ürün olup özellikle tabii haliyle atıştırılabilirlik olarak tüketilmektedir. Fındığın yüksek fiyatı sebebiyle gelirmede düşüş olması durumunda talep dalgalanabilmektedir. Talebi etkileyen bir diğer unsur da uygun fiyatlı diğer yemişlerin fındık üzerinde oluşturduğu baskı ve buna bağlı olarak genel talepteki değişimdir.

Fındığın yoğunlukla talep edildiği diğer bir sektör de çikolata ve şekerleme sektörüdür. Ferrero Group küresel fındık pazarının %25'inin tek başına kontrol etmektedir. Firmanın, başta Türkiye, İtalya olmak üzere, fındık tarımı yapılan farklı ülkelerde 20 tesisi mevcuttur.



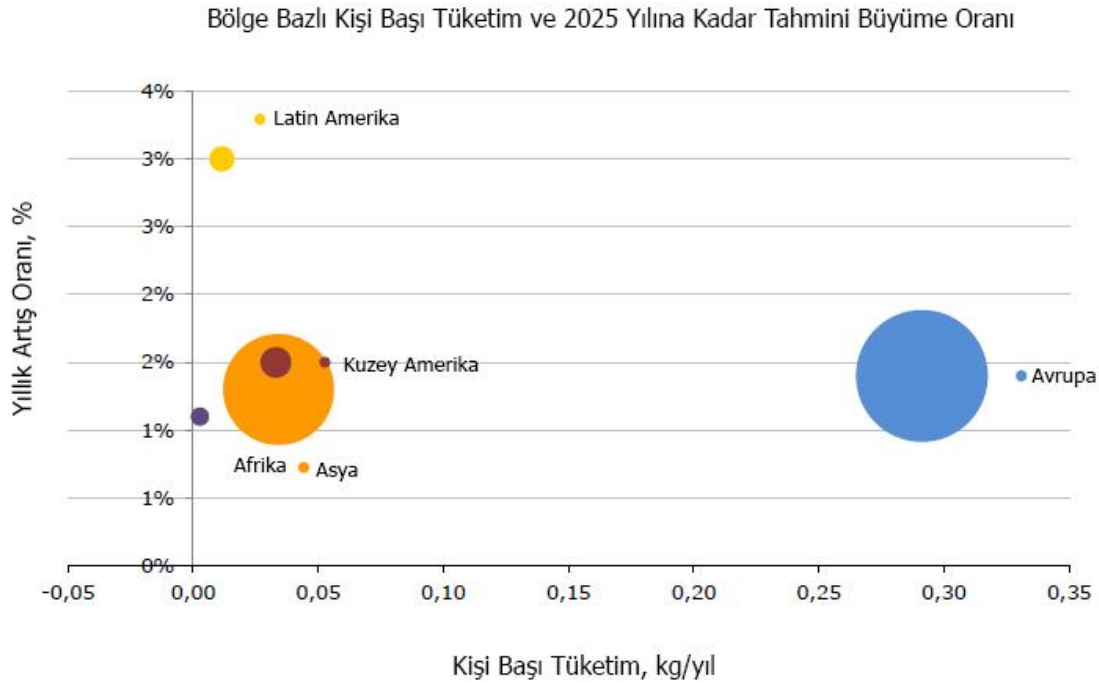
## Bölgelere Göre Küresel Fındık Pazarı

Fındık tüketimi, gelir seviyesine de bağlı olarak, bölgeden bölgeye büyük farklılıklar göstermektedir. En büyük tüketicilerin aynı zamanda üretici ülke halkları olması tesadüf değildir. Bu ülkelerin pazarlarında fiyatları daha uygun olması, fındık tüketimini bir gelenek haline getirmiştir.

### Dünyanın Farklı Bölgelerinde Fındık Tüketimi

Ülke	Kişi Başı Tüketim (kg/yıl)	Yıllık Ortalama Büyüme Oranı, 2016-2025	Pazar payı
Avrupa	0.291	1.4%	55%
Asya	0.034	1.3%	39%
Kuzey Amerika	0.033	1.5%	3%
Güney Amerika	0.012	3.0%	2%
Afrika	0.003	1.1%	1%

Kaynak: UN Data, IndexBox Veriler



Kaynak: UN Data, Indexbox verileri

Daire içine alınan rakam 2025 yılı tahmini fındık pazar hacmini belirtmektedir.

## Avrupa

Avrupa, küresel tüketimin %55'inin gerçekleştiği bölge olması sebebiyle büyük bir öneme sahiptir. İtalya, Belçika, İsviçre ve Almanya fındık tüketimin en yoğun olduğu Avrupa ülkeleridir. Özellikle küresel tüketimin %19.5'ünün gerçekleştiği İtalya'nın durumu dikkat çekicidir. Ferrero Group'un merkezi bu ülkededir.

## Asya

Türkiye'yi de barındıran Asya bölgesi en çok fındık tüketilen ikinci bölge konumundadır. Harika iklimi ve uygun iş gücü sayesinde dünyanın en büyük üreticisi olan Türkiye, küresel olarak üretilen fındığın %35.6'sını tek başına tüketmektedir.

Fındığın tüketimi Türkiye'de yıllar boyunca oluşmuş geleneklere dayanmaktadır. Çerez olarak büyük miktarlarda tüketilmesinin yanı sıra, çikolata yapımında (gerek parçalı gerekse bütün olarak) büyük miktarlarda kullanılmaktadır. En büyük tüketici Ferrero'nun Manisa ili sınırları içerisinde fabrikası bulunmaktadır.

Türkiye'de fındık tüketimi artışının, en azında orta vadede, dünya ortalamasının altında kalacağı tahmin edilmektedir. Tekrar %35,1 ile dünya birincisi olacağına öngörülmektedir.

Çin, dünya tüketiminin %2'sine sahiptir. Diğer kabuklu yemışlere göre fındık ücreti sebebiyle Çin'de halkın ilgisini çekmemektedir. Yine de yaşamın şehirlere kayması, standartlarının yükselmesi gibi faktörler dikkate alındığında 2016-2025 yılları boyunca artışın, yıllık bazda, %1 düzeyinde olacağı tahmin edilmektedir.

### Ülke Bazında Tüketim 2015-2025 (bin ton)

Ülke	2015 Tüketim Hacmi (bin ton)		2025 Tahmini Tüketim Hacmi (bin ton)		CAGR, 2016-2025	Delta Yüzde Puanları
		Oran (%)		Oran (%)		
Türkiye	148.4	36%	172.2	35%	1.5%	-0.9%
İtalya	81.1	19%	92.3	19%	1.3%	-0.8%
Almanya	60.2	14%	80.9	16%	3.0%	1.9%
Fransa	20.5	5%	25.0	5%	2.0%	0.1%
Belçika	12.2	3%	13.5	3%	1.0%	-0.2%
Kanada	10.2	2%	11.5	2%	1.2%	-0.1%
İsviçre	8.7	2%	9.8	2%	1.2%	-0.1%
Çin	7.0	2%	7.7	2%	1.0%	-0.1%
Rusya	6.5	2%	7.9	2%	2.0%	0.0%
Avustralya	3.2	1%	3.6	1%	1.0%	-0.1%
Polonya	3.1	1%	3.4	1%	1.0%	-0.1%
Brezilya	2.8	1%	3.4	1%	2.0%	0.0%
Avusturya	2.2	1%	2.8	1%	2.5%	0.0%
Meksika	2.2	1%	2.4	0%	1.0%	0.0%
İspanya	2.0	0%	2.5	1%	2.0%	0.0%
Diğer Ülkeler	46.2	11%	56.3	11%	2.0%	0.3%
Toplam	416.6	100%	495.3	100%	1.7%	0.0%

CAGR: Birleşik Yıllık Büyüme Oranı

Kaynak: UN Data, Indexbox verileri

## **Çevresel Faktörler ve Tarımsal Alanlardaki Artış Sınırlamaları**

Günümüzde küresel gıda sistemi birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalmaktadır. 2050 yılında 9,5 milyara ulaşması tahmin edilen dünya nüfusunun ihtiyacı olan gıdaların üretimi, hali hazırda tarıma ayrılmış alanlar üretim kapasitesinin üzerinde olacağı hesaplanmaktadır.

Afrika, Güney Amerika, Güney Doğu Asya'da hala tarıma açılacak birçok arazi olmasına rağmen %60 artacağı öngörülen gıda talebinin ne kadarını karşılayacağı tartışma konusudur.

Çevresel etkenler nedeniyle, tarım alanlarının sera gazı salınımının %30'una sebep olduğu düşünülürse tarımsal kullanıma açılacak alanların artışının da sınır olacağı öngörülmektedir.

Tarım için gereken su, enerji ve kimyasal kullanımı aynı zamanda küresel iklim değişikliğini tetikleyen faktörler olduğunu dikkate alırsak, artan gıda üretimi ihtiyacı, bizi ancak daha az alanda tarım yapılması gibi bir paradoksla karşı karşıya bırakmaktadır.

### **3. Hedef Pazar Analizi**

#### **3.1. Araştırmada Kullanılan Veriler ve Kaynakları**

Bu Araştırmalarda kullanılan temel istatistikî veriler ITC-TRADE MAP (International Trade Center) ve Birleşmiş Milletlerin veri tabanı olan COMTRADE ve EUROSTAT (Avrupa Birliği) veri tabanlarından alınmış ve biçimlendirilmiş ve yorumlanarak potansiyel hedef pazarlar tespitinde kullanılmıştır. ITC veri tabanı ülkelerin istatistik kurumlarından da veriler derleyerek veri tabanının daha güncel olmasını sağlamaktadır. Esas itibariyle devlet kaynaklarından gelen, (çoğunlukla) 6 haneli GTİP'ler (Harmonised Code System) bazındaki istatistik veriler ülkeler arasındaki ticari akışları değer ve ağırlık bazında vermektedir. Bu kaynaklar tamamen gümrüklerdeki fiili gerçekleşmiş aksiyon bilgilerine dayanmaktadır ve bu aksiyonlar rakamsal ve grafiksel olarak sorgulanabilir ve isteğe bağlı tablolar oluşturulabilecek formatlarda sunulmaktadır.

Yukarıda sözü edilen verilerin güvenilirliği önemlidir ve araştırmada kullanılan veri tabanları dünyadaki en güvenilir kaynaklar olarak (COMTRADE, EUROSTAT, TRADEMAP) kabul edilirler. Bütün bunlara rağmen söz konusu verilerde dikkatle ele alınması gereken noktalar vardır. Uluslararası ticarete kullanılan Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon numaralarının ilk 6 hanesi, Dünya Gümrük Örgütü (WCO) tarafından belirlenmiş olup, ekonomik birliktelikler (Avrupa Birliği gibi) ile ülkeler bazında aynı ürün için bu ilk 6 haneden sonra farklı numaralar kullanılabilir. Bu açıdan bakıldığında, Türkiye'den ihracatı yapılan bir malın GTİP'i giriş yapılan ülkede değiştiğinde bu durum istatistikî verilere yansımaktadır. Türkiye ihracatı ile o ülkenin aynı maldaki Türkiye ithalatı farklılık gösterebilmektedir. Araştırmalarda bu husus göz önüne alınmalıdır, ancak bu farklılık veriler incelendiğinde ve detaya inildiğinde aşılabilen ve konuyla ilgili hata oranı da düşürülebilmektedir.

Hedef pazar analizi çalışmasındaki tüm tutarlar bin (1000) dolardır. Bu rapor 2017 yılı Eylül ayında hazırlanmış olup, dünyadaki tüm ülkelerin 2016 yılı değerleri baz alınmıştır.

#### **3.2. Puanlama Sistemi**

Bu çalışmada URGE projesi katılımcısı şirketlerin ihraç edeceklerini beyan ettikleri ortak ürün olan fındık GTİP numarası baz alınarak puanlama yapılmıştır.

### 3.3. Kabuklu meyvalar (taze veya kurutulmuş)(kabuğu çıkarılmış veya soyulmuş olsun olmasın) Fındıklar veya filbert (Corylus spp.) Kabuksuz (0802.22)

#### Tüm Dünya Dış Ticaret Açığı Tablosu (Bin USD)

Partner Ülke	2012 Ticari Denge (Bin USD)	2013 Ticari Denge (Bin USD)	2014 Ticari Denge (Bin USD)	2015 Ticari Denge (Bin USD)	2016 Ticari Denge (Bin USD)	İhracat Değeri 2016 (Bin USD )	İthalat Değeri 2016 (Bin USD )	Puan
Almanya	-340.375	-437.405	-462.103	-652.003	-498.861	56.026	554.887	10
Fransa	-138.878	-126.578	-157.039	-231.080	-195.726	5.360	201.086	9
İtalya	-88.275	-156.233	-145.303	-231.003	-184.258	232.545	416.803	8
Kanada	-94.525	-81.205	-72.024	-117.898	-103.674	408	104.082	7
İsviçre	-64.251	-63.306	-83.328	-112.460	-79.400	2.591	81.991	6
Belçika	-81.439	-76.511	-91.537	-83.482	-56.548	3.017	59.565	5
Rusya	-64.975	-45.599	-53.643	-51.993	-51.953	371	52.324	4
Avustralya	-20.215	-21.293	-24.935	-37.207	-29.670	286	29.956	3
Çin	-3.397	-3.552	-3.570	-10.636	-27.997	2.959	30.956	2
Brezilya	-22.337	-23.112	-26.506	-33.541	-26.810	117	26.927	1

2016 yılının ithalat verilerinden, ihracat verileri çıkarıldıktan sonra ulaşılan dış ticaret açığı rakamları baz alınarak tablo sıralanmıştır. Dünyadaki tüm ülkelerin 2016 yılı dış ticaret açığı rakamlarındaki artış incelendiğinde yukarıdaki tabloya ek olarak ABD, Polonya, Tunus, Hollanda, Romanya ve S.Arabistan dikkat çeken ülkeler olarak tespit edilmiştir.

#### Tüm Dünya Son 5 Yıl İthalat Tablosu (Bin USD)

İthalatçı Ülke	İthalat Değeri 2012 (Bin USD )	İthalat Değeri 2013 (Bin USD )	İthalat Değeri 2014 (Bin USD )	İthalat Değeri 2015 (Bin USD )	İthalat Değeri 2016 (Bin USD )	Puan
Dünya	1.429.933	1.612.591	1.827.661	2.327.350	1.963.413	
Almanya	381.056	478.853	521.449	710.862	554.887	10
İtalya	192.042	269.870	325.400	433.438	416.803	9
France	145.835	132.248	164.801	237.276	201.086	8
Kanada	94.621	86.405	78.080	119.032	104.082	7
İsviçre	65.710	65.203	84.259	116.031	81.991	6
Belçika	83.751	78.740	93.139	85.845	59.565	5
Rusya	65.026	45.736	54.134	52.412	52.324	4
Hollanda	24.443	20.734	36.054	45.885	37.169	3
Çin	3.693	3.725	3.570	10.636	30.956	2
Avustralya	20.548	21.566	25.467	37.963	29.956	1

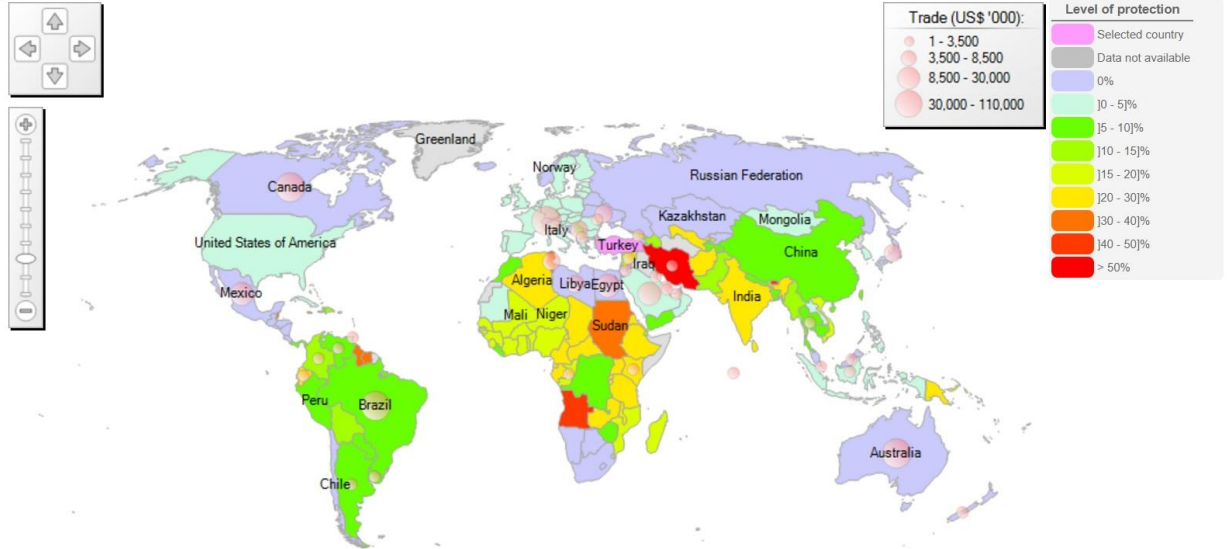
2016 yılının ithalat rakamları baz alınarak tablo sıralanmıştır. Dünyadaki tüm ülkelerin 2016 yılı ithalat rakamlarındaki artış incelendiğinde yukarıdaki tabloya ek olarak ABD, Polonya, Tunus ve S.Arabistan dikkat çekmektedir.

## Türkiye'nin Son 5 Yıl İhracat Tablosu (Bin USD)

İthalatçı Ülke	İhracat Değeri 2012 (Bin USD)	İhracat Değeri 2013 (Bin USD)	İhracat Değeri 2014 (Bin USD)	İhracat Değeri 2015 (Bin USD)	İhracat Değeri 2016 (Bin USD)	Artış Miktarı (Bin USD)	Oran (%)	Puan
Dünya	1.054.281	1.024.002	1.340.868	1.640.461	1.161.201	-479.260	-29	
İtalya	289.121	313.990	532.267	522.010	419.469	-102.541	-20	10
Fransa	175.337	141.982	127.397	220.000	136.890	-83.110	-38	9
Almanya	90.915	119.289	158.495	200.241	129.310	-70.931	-35	8
Kanada	73.854	57.277	65.408	104.963	94.391	-10.572	-10	7
İsviçre	51.710	45.712	62.595	94.671	66.297	-28.374	-30	6
Polonya	62.054	41.935	50.339	120.750	65.901	-54.849	-45	5
Avustralya	20.020	19.037	23.813	30.587	23.301	-7.286	-24	4
ABD	18.931	20.979	18.688	13.164	20.077	6.913	53	3
Netherlands	21.310	17.735	21.375	21.251	18.832	-2.419	-11	2
Brezilya	17.958	13.984	26.984	30.603	16.955	-13.648	-45	1

Türkiye'nin 2016 yılı ihracat rakamları baz alınarak tablo sıralanmıştır. Ayrıca yüzdesel artış ve ihracat büyüklüğü baz alındığında yukarıdaki tabloya ek olarak dikkat çeken ülke olarak Ürdün tespit edilmemiştir.

## Türkiye'ye Uygulanan Gümrük Vergi Oranları





**Hedef Pazar Puanlama Sonucu**

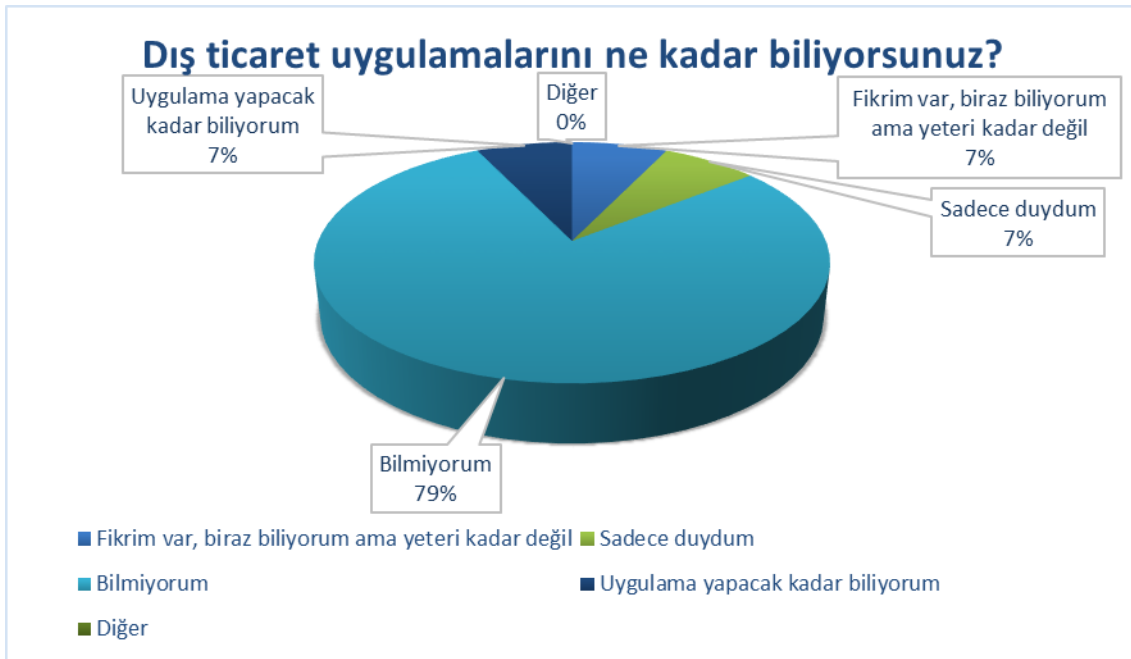
080222 GTİP HEDEF PAZAR PUANLAMA SONUCU		
SIRA NO	ÜLKE	PUAN
1	Almanya	28
2	İtalya	27
3	Fransa	26
4	Kanada	21
5	İsviçre	18
6	Belçika	10
7	Australia	8
8	Rusya	8
9	Hollanda	5
10	Polonya	5
11	Çin	4
12	ABD	3
13	Brezilya	2

## 4. İhtiyaç Analizi (Şirket) Cevapları

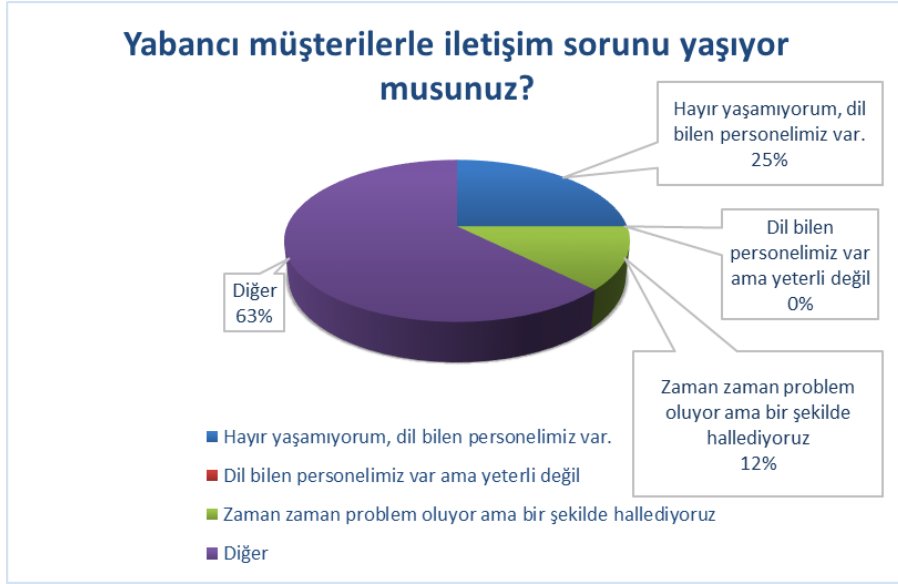
### 4.1. Dış Ticaret Bölümü Soruları



Görüşülen şirketlerin büyük çoğunluğunun ihracat yapmadığı gözlemlenmiştir. Özellikle Dış Ticaret konusu projenin ana amacı olması nedeniyle, tecrübe eksikliğinin eğitimler ve danışmanlıklar ile kapatılmasının zaruri olduğu düşünülmektedir.



Projede yer alan şirketler, bir önceki soruyla uyumlu şekilde dış ticaret uygulamalarına hâkimiyetlerine olumsuz olarak cevap vermişlerdir. Dış Ticaret eğitimi içerisinde mutlaka operasyonel konulara da ağırlık verilmesi uygun olacaktır.



Şirket bünyesinde dil bilen personeli olan şirket sayısı %25 gibi düşük bir orandadır. Şıklardan “Diğer” seçeneğini işaretleyenler, detay sorulduğunda çoğunlukla “Dil Bilen Yok” açıklamasını yapmışlardır. Yurt dışı pazarlama faaliyetlerinde, Ekonomi Bakanlığı tarafından tercüman giderlerinin desteklendiği göz önünde bulundurulunca, yabancı müşterilerle iletişim sorunu yaşanacağı düşünülmektedir.



İhracat yapan sayısı ile paralel şekilde, desteklerden yararlanma oranı da çok düşüktür. Destekler hakkında bilgilenme oranı arttıkça, ihracata olumlu etkisinin de artacağı düşünülmektedir.

## 4.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Bölümü Soruları



Şirketlerimizin büyük bölümünün tedarikçileri ile sözleşme yapmadığı gözlemlenmiştir. Yapanlarına, Proforma Fatura teyidi yaptığı veya gerekli gördükleri durumlarda sözleşme yaptıkları anlaşılmaktadır.

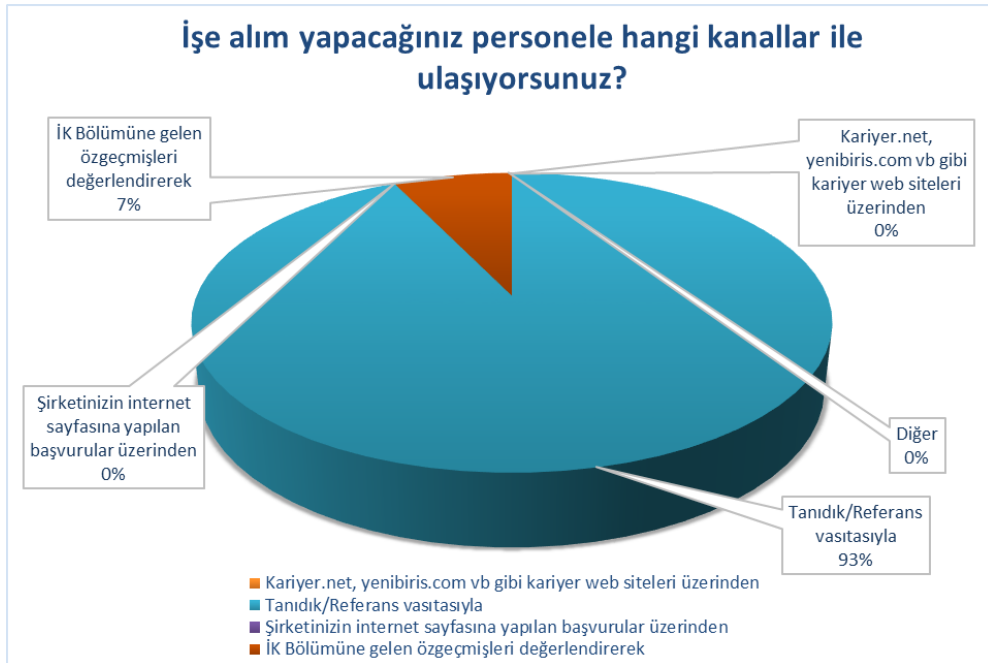


Tedarikçilerin denetimi konusunda %50 oranında olumsuz cevap alınması, pazarın küçük olması, tüm oyuncuların birbirlerini tanınması ve nedeniyle ve tedarikçilerin Şirketlerimizin büyük bölümünün tedarikçileri ile sözleşme yapmadığı gözlemlenmiştir. Sözleşme yapan şirketlerse, Proforma Fatura teyidi yaptığı veya gerekli gördükleri durumlarda sözleşme yaptıkları anlaşılmaktadır.

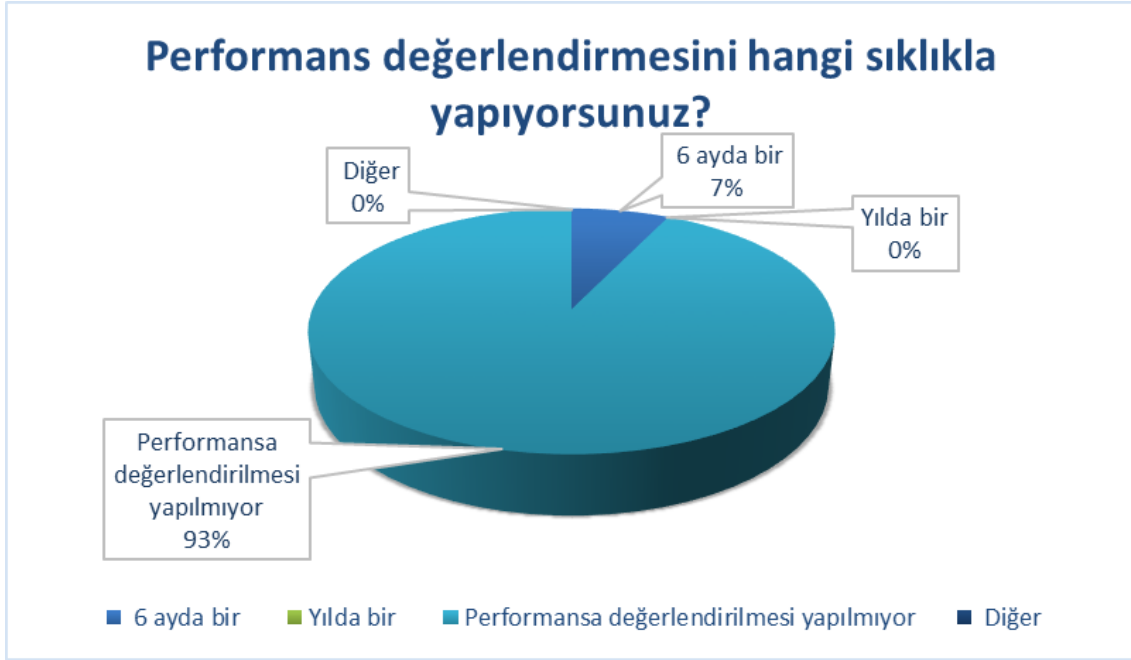
### 4.3. İnsan Kaynakları Bölümü Soruları



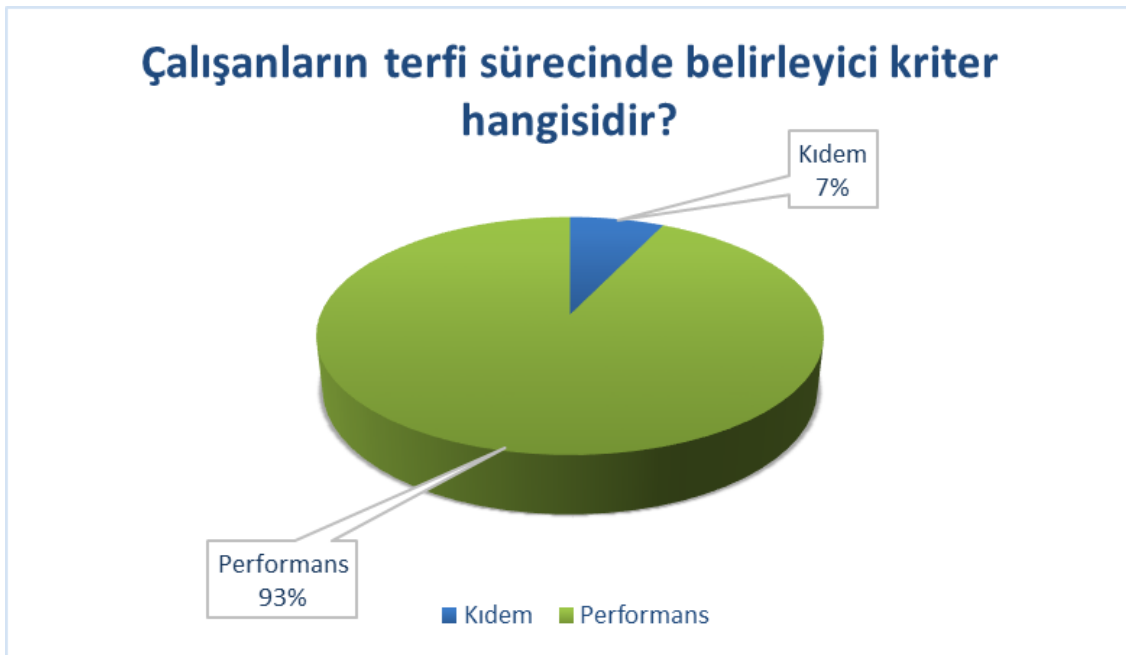
Neredeyse tüm şirketlerde işe alımlar patron tarafından gerçekleşmektedir. Proje kapsamındaki şirketlerin tamamının kurumsal yapıdan uzak, aile şirketleri oldukları görülmüştür. Aile şirketlerindeki temel sorun olan iş süreçlerinin tamamının patron tarafından yürütülmesi burada da gözlemlenmektedir.



Şirketlerin tamamına yakınında işe alınacak olan personele “Tanıdık veya Referans” yolu ile ulaşılmaktadır. Bu duruma aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılmaktadır.



Yine şirketlerin tamamına yakınının çalışanlarına performans değerlendirmesi yapmadığı gözlemlenmiştir. Bunun başlıca nedeni kurumsal yapıdan uzak olunmasıdır. Diğer nedenler ise, mevsimsellik ve çalışanların akraba/tanıdık olması gibi nedenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.



Şirketlerin büyük çoğunluğu performans bazlı değerlendirme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum İK süreçleri açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir.

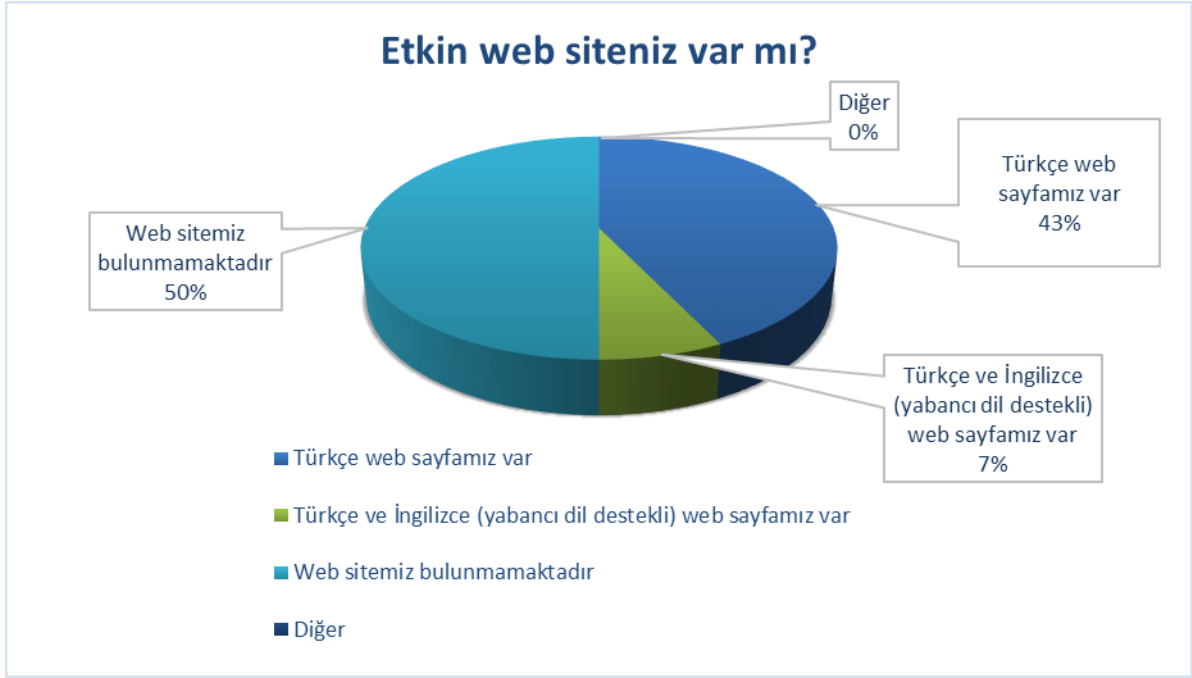
#### 4.4. Satış & Pazarlama Bölümü Soruları



URGE katılımcısı her 3 şirketten 1 tanesi pazar araştırması yaptığını ifade etmiştir. Pazara hakim olmak, mevsimsel bir ürün olan fındık için oldukça önemlidir.



Yukarıdaki soruda da olduğu gibi, her 3 şirketten 1 tanesi Müşteri Hizmetleri Yönetimi yaptığını ifade etmiştir.



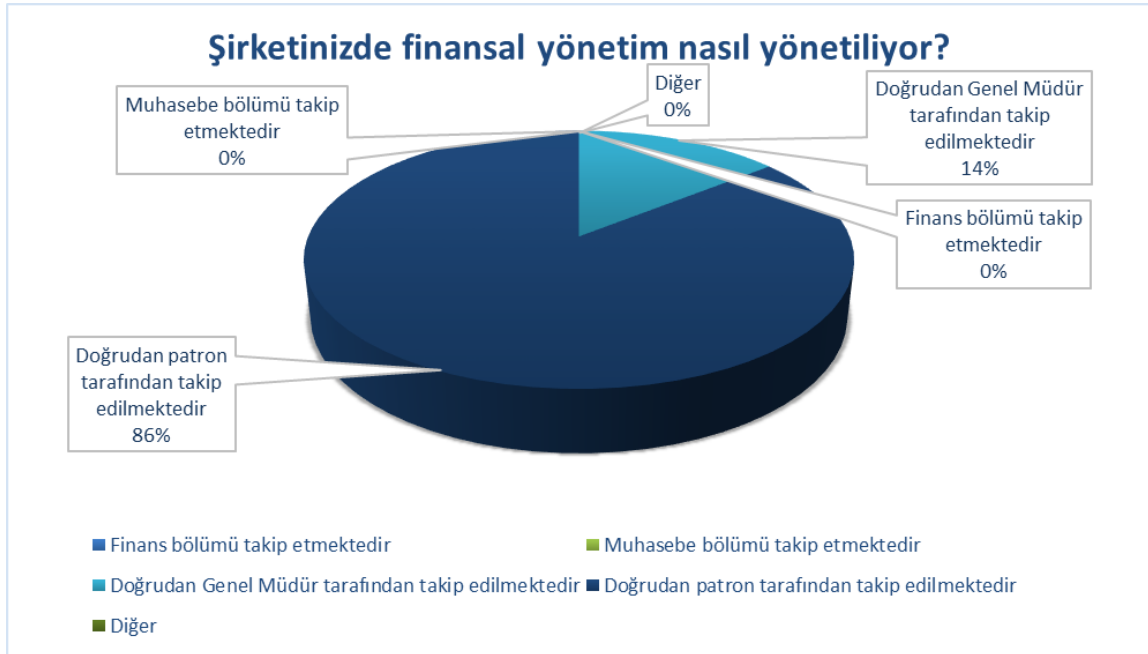
Görüşülen şirketlerden sadece 1 tanesi İngilizce dil seçenekli web sitesi bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca şirketlerin yarısının web sitesi bulunmamaktadır. Hedefi ihracat olan URGE projesi katılımcısı şirketlerin tamamının asgari içeriğe sahip olsa da İngilizce dil seçenekli web sitesine sahip olmaları uygun olacaktır.



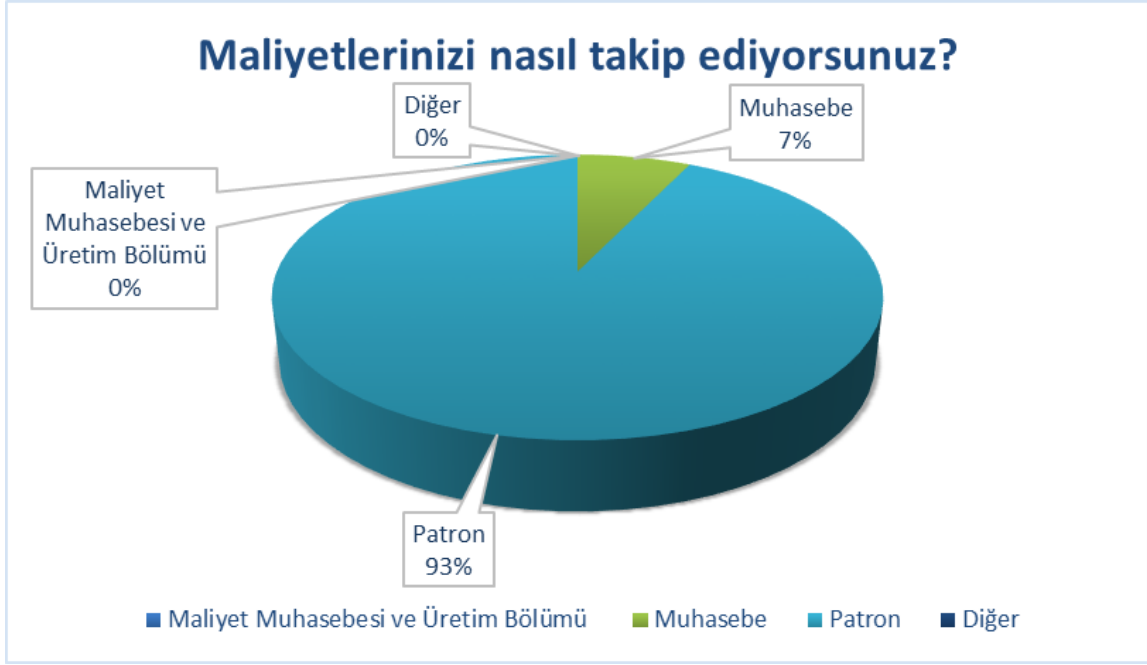
#### 4.5. Muhasebe & Finans Bölümü Soruları



Görüşülen şirketlerin tamamında muhasebe işlemleri şirket dışında takip edilmektedir. Kurumsallık bakımından gösterge olabilecek bir veridir ve şirketlerimizin kurumsal yapıdan uzak olduklarına işaret etmektedir.



Şirketlerin finansal yönetiminin patronlar tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle tüm şirket yöneticilerinin “Finansçı Olmayanlar İçin Finans Yönetimi Eğitimi” alması tavsiye edilmektedir.



Daha önceki sorulara verilen cevaplarda da gözlemlendiği üzere, şirket patronlarının maliyetleri de %93 gibi yüksek oranla bizzat yönettiği gözlemlenmektedir.

## 5. Dış Ticaret Yönetimi İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi

### 5.1. Dış Ticaret Yönetimi İyi Uygulamalar

Dış Ticaret Yönetimi kavramını, “Yurt Dışı Pazarlama/Satış” ve “Dış Ticaret Uygulamaları” olarak iki alt başlıkta inceleyebiliriz.

Pazarlama ve Satış; Hedef Pazarı ve müşteri segmentinin doğru belirlenmesi, doğru kanallarla ulaştırılması, müşterinin satın alma kararını vermesi için malla ilgili tanıtım çalışması, başta fiyat ve kalite olmak üzere ticari koşullarda ortak noktada buluşulması ve sonuçta müşterinin satın alma kararını vermesi ve bu karar doğrultusunda sözleşme yapılmasıdır.

Dış Ticaret uygulamaları; satış kararının kesinleşmesinden sonra malların, anlaşma şartlarına uygun olarak teslim edilmesi ve ödemenin gerçekleşmesi için yapılması gereken işlemlerin yerine getirilmesidir.

KOBİ konumunda bulunan şirketlerin Dış Ticaret Yönetimi başlığı altındaki iyi uygulamaları denildiğinde anlaşılması gerekenler özetle şunlar olmalıdır;

- Yukarıda belirtildiği şekilde doğru hedef pazarın ve doğru müşteri segmentinin belirlenmesi, hedefe doğru kanallarla ulaştırılması, müşterinin satın alma kararını vermesi için ürünle ilgili tanıtım çalışması yapılması.
- Mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi, yeni pazar/müşteri arayışlarının sürdürülmesi, müşterilerle profesyonel anlamda doğru ve hızlı yanıtlarla (yazışma) iletişim kurulması.
- İhracat uygulamalarını ve risklerini bilen, hedef ülkede gerekli olan ticari ve teknik belgeleri hazırlayabilecek, ihracatla ilgili yerel ve uluslararası mevzuatı bilen, ticari yazışmaları, görüşmeleri yapabilecek yabancı dili olan, yapılan çalışmaları raporlamasını bilen personel çalıştırılması.
- Fındık ve fındık mamulleri sektörü – gıda/hijyen prosedürleri arasındaki ilişki doğrultusunda hedef ülkelerin belgelendirme uygulamalarındaki değişikliklerin izlenmesi ve buna uygun pozisyon alınması, gerekliliklerin yerine getirilmesi.
- Dış ticarete kullanılan teslim şekli yöntemlerinden (EXW, FOB, CIF gibi) müşterinin tercihi ve şirketin yetenekleri doğrultusunda en uygun olanın seçilmesi, kullanılan teslim şeklinin gerektirdiği lojistik hizmetinin amaca en uygun ve verimli biçimde alınması.
- Dış Ticarete kullanılan ödeme şekillerinden müşterinin talebi ve piyasa koşullarına en uygun olanın uygulanması, açık hesap satışlardan kaçınılması, vadeli satışlarda mutlaka banka garantisi kullanılması.
- İhracat için hazırlanan ve müşteriye gönderilen belgelerin, öncelikle ticari ilişkinin ilk adımı olan proforma fatura olmak üzere, doğru, amaca uygun ve zamanında hazırlanması.

- Devlet desteklerinin takip edilmesi ve yararlanılması.

Dış Ticaret'in ülke içerisindeki ticaretten en önemli farkı, mallara hem ülkeden çıkarken hem de alıcının ülkesine girerken gümrükleme işlemi yapılmasıdır. Her iki gümrükte de işlemler satıcı firmanın hazırladığı belgeler üzerinden yapılır. Belgelerin hazırlanması esnasında yapılacak olası hatalar, işlemlerin gecikmesine, zaman ve para kaybına, yüksek ardiye/araç bekleme masraflarının doğmasına, bazı durumlarda fazla gümrük vergisi ödenmesine ve hatta bazı hatalarda malların alıcının ülkesine kabul edilmemesi ve alıcının/satıcının, gümrük karşısında suçlu ve cezalı duruma düşmesine neden olabilmektedir. Gümrüklerde işlemlerin gecikmesi gıda gibi raf ömrü ve bozulma riski olan ürünlerde ayrıca risk oluşturmaktadır,

Bilindiği üzere “kalite” kavramı, ürünün sadece teknik kalitesi ve teknik konular ile sınırlı olmayıp, malların alıcı tarafından doğru ve zamanında gümrükten çekilebilmesi için müşterinin ülkesinde gerekecek belgelerin doğru hazırlanması ve zamanında alıcı firmaya ulaştırılması da toplam kalitenin bir parçasıdır. Bilinçli bir firmadan, yaptığı ihracatla ilgili belgelerin doğru hazırlanması ve zamanında alıcı firmaya ulaştırması beklenmektedir.

Dış Ticarete ödemelerle ilgili genel kural, ödemelerin peşin veya banka garantisi kapsamında ödeme araçları (akreditif, banka avallı poliçe gibi) kullanılması, standart piyasa malları dışında müşteriye özel üretilecek türde ürünler için ön ödeme veya harici teminat mektubu ile satışın garantiye alınmasıdır. Dış Ticarete açık hesap satışlar, nadir ve özel durumlarda olması gereken istisnalardır. Bilinçli bir ihracat firması ödeme ile ilgili riskleri en aza indirgeyecek şekilde, dış ticarete kullanılan ödeme şekillerini araçlarını tanımalı ve kullanmalıdır.

Yukarıda belirtilen hususlar, Dış Ticaret Yönetimi İyi Uygulamalarını ve Hedef Yapıyı oluşturmaktadır.

## **5.2. Genel Olarak Fark Analizi**

Küme şirketleri ile yapılan görüşmeler ve analiz çalışması sonucunda, şirketlerin ihracat potansiyelleri ve ürettikleri ve/veya ticaretini yapmakta oldukları ürünlerinin ihracat şansı olduğu, şirketlerin ihracat yapmaya istekli oldukları fakat ihracat konusunda bilgi, deneyim ve yeterli ekiplerinin bulunmadığı, bu konuda ciddi şekilde desteğe ihtiyacı olduğu anlaşılmakta, bununla birlikte şirketlerin, ihracata başlamak ve bu konuda başarılı olmak için nelerin nasıl yapılması gerektiği konusunda eksik olduklarının da farkında oldukları görülmektedir.

Şirketlerle yapılan görüşmelerde, ihracat deneyimlerinin olmadığını, ihracat prosedürlerini ve uygulamalarını bilmediklerini, ihracattan çekindiklerini belirtmişlerdir. Buna mukabil az miktarda da olsa ihracata başladıkları takdirde moral bulacakları, ihracat konusuna verdikleri önemin artacağı beklenmektedir.

Şirketlerin neredeyse tamamının “İyi Uygulamalar” kavramına uzak olduğu anlaşılmaktadır. “İyi Uygulamaların” ne olduğunun ve nasıl uygulanacağı küme şirketlerine eğitimlerle ve danışmanlıklarla anlatılması gerekliliği ve şirketlerinin aşağıda belirtilen konularda destek almaya ihtiyacı olduğu anlaşılmaktadır. Bu desteklerin alınmasıyla firmaların faaliyetlerinin “İyi Uygulamalara” yaklaşacağı beklenmektedir.

### 5.3. Genel Özet ve Öneriler

Genel anlamda ülkemizde hemen hemen tüm KOBİ’lerde ve aile işletmelerinde rastlanılan kronik ve klasik olumsuzluklara, bu küme şirketlerinde de rastlanmaktadır. Bu sorunlar kısaca;

- Yetişmiş personel yetersizliği,
- Stratejik kararların alınmasında rasyonel ve bilimsel veriler değil, kişisel sezgi ve tercihlerin ön planda olması,
- Yöneticilerin deneyimlerine ve sezgilerine aşırı güvenmeleri,
- Eğitim ve araştırmaya gereken önemin verilmemesi,
- Orta ve uzun vadeli vizyon yetersizliği gibi olumsuzluklardır.

Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen şirketlerin ihracata istekli ve gayretli olmaları, yukarıda bahsedilen, şirketlerin dile getirdikleri; ihracat deneyimlerinin olmaması, ihracat prosedür ve uygulamalarının bilinmemesi, ihracattan çekinmeleri gibi olumsuzluklara rağmen avantaj olarak gözükmektedir.

Şirketlerin tamamının profesyonel anlamda ihracat pazar araştırması yapmadığı anlaşılmaktadır. Şirketlerinin yukarıda “Dış Ticaret İyi Uygulamaları” alt başlığında belirtmiş olduğumuz “Ürüne Uygun Doğru Pazara Yönelme Hedefi Doğru Belirleme,” ve “Dış Ticaret Uygulamaları” konularına yaklaşımlarının geleneksel iç pazar yöntemi yerine gerekli eğitim ve danışmanlık destekleri alarak en uygun şekilde yapılmasının, ihracatın verimli olarak yapılması ve geliştirmesi, ihracat potansiyellerini daha verimli ve etkin değerlendirilmesini mümkün kılacaktır.

Şirketlerle yapılan görüşmelerde “marka” konusuna yeteri kadar önem verilmediği gözlenmiştir. Marka kavramı üzerinde durulmasında ve gerekirse ürün üzerinden değil, şirket imajı olarak marka oluşturulmasında yarar bulunmaktadır. Marka konusunda örnek olarak yer fıstığı ezmesi konusunda dünya markası olmuş firmalar gösterilebilir.

Genel değerlendirmede küme şirketlerinin aşağıdaki konularda eğitim ve danışmanlık desteğine ihtiyaçları olduğu anlaşılmaktadır.

1. Temel Dış Ticaret Eğitimi
2. İhracatta Devlet Destekleri Eğitimi
3. Hedef Pazar Analizi ve Ticari İstihbarat Danışmanlığı

Yapılacak destek çalışması ile küme şirketlerinin, ihracata başlamaları mümkün olabilecektir.

## **6. Tedarik Zinciri Yönetimi İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi**

### **6.1. Tedarik Zinciri Yönetimi İyi Uygulamalar**

Bir şirketin tedarik zinciri; hammadde, yardımcı madde ve yarı mamullerin uygun şartlarda sağlayacak üreticilerinin ve/veya tedarikçilerinin bulunması, hammadde ve yarı mamulleri işlenmiş ürüne dönüştürmesidir. Yani imalat işlemleri, depolama, stok yönetimi, üretim ve satış muhasebesi, nakliye, ulaştırma, filo yönetimi gibi lojistik işlemleri, satılan malın maliyetiyle tahsilat ve ödemelerin vadelerinden hareketle uçtan uca finans yönetimiyle entegre tedarikçi ve müşteri yönetimi bütünüdür. Diğer bir ifade ile bu tanımı tüketici açısından belirttiğimiz takdirde, tedarik zinciri, bir ürün veya servis için talepleri yerine getirmek üzere gereken değeri meydana getiren aşamaların veya unsurların tamamıdır.

Tedarik Zinciri Yönetim sistemi; şirketin dışındaki tedarik işlerini sağlayanların ve bununla birlikte depolama, gümrükleme, ulaştırma, satış ve bayi kanalının yönetilmesi ve bunların etkin çalışması için şirketin iç kaynaklarını bir bütün halinde ele alan temel bir işletme sistemi olarak tanımlanmaktadır. Burada amaç, şirketin imalat ve satış kapasitesinin artırılması, piyasaya karşı duyarlılığın geliştirilmesi ve tüketici ile tedarik işlerini üstlenenler arasında ilişkilerin iyileştirilmesi yoluyla şirketin çalışmasının, rekabet gücünün ve kârlılığının artırılmasıdır.

İşletmenin satışlarının, pazar payının ve karlılığının artması, girdilerin temin süresinin kısaltılması, satın alma, üretim, satış, dağıtım sürelerinin ve maliyetlerinin düşürülmesi ile mümkündür. Bunların sağlanması, işletmenin rekabetçi, sürdürülebilir ve kârlı bir şekilde operasyonları sürdürmesi için, işletmenin tüm fonksiyonlarının entegre, uçtan uca, bütünsel olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu noktada, ihracat yetkinlikleri için de aynı şekilde, tedarik zincirinin, gelişen teknolojiler kapsamında hedef yapılar çerçevesinde, iyi uygulamalar kapsamında sürdürülmesi gerekmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetiminin en iyi şekilde kullanımında çözüm; hem zincir boyunca bilgi akışının en etkin duruma getirilmesi, hem de satış sonrası müşteri hizmetleri düzeyleri ile ilişkili amaçların yerine getirilebilmesi için tedarik zincirindeki eldeki mevcut tüm kaynakların toplamının en uygun şekilde kullanılmasıdır.

Düzce fındık özelinde Tedarik Zinciri Yönetimine bakıldığında şirketlerin tamamının en önemli ve neredeyse tek kalem tedarikleri, tarımsal üretici tarafından tarladan toplanmış fındık olduğu görülmektedir. Bu nedenle yukarıdaki satırlarda sanayi üretimi yapan şirketler için öngörülmüş tanımdan farklı bir yaklaşım gerektiği anlaşılmaktadır. Düzce fındık özelinde Tedarik Zinciri Yönetimi; ürünün tarladan depoya getirilmesi, depolanması ve depodan müşteriye ulaştırılması aşamasında yapılan işlemlerin Tedarik Zinciri Yönetiminin temel kurallarına ve tarım

ürünlerinin elleçlenmesinin gerektirdiği kural ve yöntemlere uygun olarak yapılması olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda üreticiye ürün bedelinin tatil günü dahi olsa nakit olarak teslimat aşamasında ödenmesi geleneği ile birlikte finansman konusu da Tedarik Zinciri Yönetimi kapsamında ele alınmalıdır.

İyi bir Tedarik Zinciri Yönetimi için tedarik zinciri konularında yapısal dönüşümlerin sağlanması adına aşağıdaki bazı örnek sorulara cevap bularak işletmeye özgü çözüm arayışları gerçekleştirilebilir.

- Hammadde kaynakları, üretim yerleri, depolar ve müşterilerin yerleşim yerleri neresi? Bu soruların cevabına göre depolar nerede, kaç adet ve hangi kapasitede olmalı?
- Hangi tür taşıma sistemi kullanılmalı?
- Depolara giren ve çıkan mallar nasıl takip edilmeli, stoklar miktarsal olarak muhasebe kayıtlarında yer almalı mı?
- Hangi stok politikası tercih edilmeli? Maliyetleri nasıl hesaplanmalı?
- Bu bilgiler nasıl takip edilmeli? Finans entegrasyonu nasıl sağlanmalı?
- Alacak ve stok devir hızları nedir?
- Pazar, tedarikçi araştırması ve pazarın özelliklerine göre bölümlere ayrılması (segmentasyon) niye yapılmalı? Nasıl takip edilmeli?
- CRM, ERP, muhasebe sistemleri entegrasyonu nasıl sağlanmalı?
- Bütçelerimizi nasıl yapıyoruz? Nasıl takip ediyoruz?
- Tedarikçi karneleri nasıl? Riskleri ve geçmiş ilişkiler nasıl takip ediliyor?
- Organizasyon ve personel yapımız yeterli mi?
- Bu konularda bir yol haritamız ve stratejimiz var mı?

Bu sorular ve bilgilerden hareketle;

1. Tedarikçi Yönetimi, Sınıflandırılması
2. Mamul Tedariki ve Stok Yönetimi
3. Depolama ve Envanter Yönetimi
4. Nakliyat, ve Lojistik Yönetimi
5. Dağıtım Kanalı ve Müşteri Yönetimi
6. Finans ve Muhasebe Yönetimi

ana başlıklarında, şirketlerin genel yetkinliklerini geliştirmesi, başarı bir tedarik zinciri yönetimi için gerekmektedir. İdeal durumda, siparişin alındığı andan itibaren, mamul tedarikinden, depolamaya, nakliyattan müşteriye ulaşımına, tahsilattan şirketin bütçe planlama ve gerçekleştirme işlemlerinin takibine kadar geçen süreçlerin birbirleri ile entegre çalışması gerekmektedir.



Bu şekilde, her bir aşamanın planlanması, yakın takibi işletmenin genel performansına olumlu şekilde yansıtacak ve ihracat yetkinliklerini arttıracaktır.

## 6.2. Genel Olarak Fark Analizi

Genel olarak, yapılan görüşmeler ve analiz raporlarından edinilen bilgilere göre şirketlerin durumu özetle şu şekilde gözükmektedir.

1. Şirketlerin ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) ve tedarik zinciri yönetimi konularında (ve alt başlıklarında) kendilerini geliştirmelerinde fayda bulunmaktadır.
2. Şirketlerin büyük bir kısmının yukarıda belirtilen iyi uygulamalardan uzak bir noktada olduğu görülmektedir. Şirketlerde, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin önemli bir unsuru olan finansal yönetim ve nakit akışlarının üretim, stok ve alacak kalemleri üzerinden yeterli öngörü yapılmamakta ve bu durum finans yönetimini olumsuz etkilemekte, şirketlere ek finansman maliyeti getirmektedir. Bu durum da rekabetçiliği ve fiyat avantajını etkilemektedir.

## 6.3. Genel Özet ve Öneriler

Genel olarak, yapılan görüşmeler ve analiz raporlarından edinilen bilgiler ve bulgular özetle şu şekildedir:

Şirketlerin bazılarında TZY'nin tedarik (satın alma), depolama, dağıtım ve planlama/üretim koordinasyon tarafında eksiklikleri bulunduğu anlaşılmaktadır. Önce “**Tedarik Zinciri Yönetimi**” eğitimi alarak daha sonra gerekirse bu konuda danışmanlık alarak Tedarik Zinciri Yönetimi konusunda yetkinliklerini daha üst seviyeye çıkartmaları mümkündür. Bu konuda önerilen başlıklar şunlardır;

1. Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitimi
2. Stok Yönetimi Eğitimi
3. Tedarik Zinciri Yönetimi Danışmanlığı

## 7. İnsan Kaynakları İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi

### 7.1. İnsan Kaynakları İyi Uygulamalar

Üretim faktörlerinin en önemli ayağı işgücü, diğer bir ifade ile insan, bir işletmenin en değerli kaynağıdır. Bu değerli kaynak olan insanı işe uygun olarak seçmek ve yerleştirmek emek ve zaman ister. İnsan Kaynaklarına verilen önem 1990'lı yıllardan sonra daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu doğrultuda öncelikle kurumsal şirketlerde bir değişim başlamış, personel ya da Muhasebe Bölümü'nde takip edilen özlük işlemleri zaman içerisinde İnsan Kaynakları Departmanı'nın altında yer almaya başlamıştır. Bugün belirli ölçekteki şirketlerde özlük ve bordrolama işlemleri, İnsan Kaynakları Departmanı'nın altında yürütülmektedir. Bir insan çalıştırmanın sadece ay sonunda maaş vermekle sınırlı kalmadığı, işe uygun çalışanı seçip onu şirkette kalıcı kılmak için başka unsurların göz önünde bulundurulması gerektiği ortaya çıkmıştır. İnsan Kaynakları'nın alt fonksiyonlarının içine; İşgören Bulma ve Seçme, İş Analizi ve Görev Tanımları, İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Yönetimi, Terfi ve Ödüllendirme, Motivasyon, Performans Değerlendirme, Özlük ve Bordrolama, İşçi Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları girmektedir.

Bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında rol oynayan en önemli faktör insan gücü, aynı zamanda entellektüel sermayedir. Bu nedenle bu sermayenin en doğru kaynaklardan, en rasyonel biçimde araştırılıp seçilmesi ve işletmeye kazandırılması insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonudur.

Gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelerin en belirgin özellikleri, çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olmaları ve bu kaynağı da sürekli geliştirmekte oldukları görülmektedir. Seçim sürecinin tüm aşamalarında uyulması gereken temel felsefe; “Doğru işe doğru eleman” olmalıdır. Çünkü doğru kişiyi seçmek daha fazla verim ve daha yüksek performans demektir. Profesyonel insan kaynakları yöneticisi olan şirketlerde kurum kültürüne ve işe uyan kişilik ve yetenekte bireyler işe alınmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan ya da bu hizmeti dışarıdan bir danışman firmadan alan şirketler, bugün işgücü kayıplarını daha aza indirmişlerdir.

İş analizi; şirketteki her pozisyonun görev ve sorumluluklarının en iyi şekilde belirlenmesine ve her bir pozisyonda görevlendirilecek kişide eğitim ve öğrenim dâhil, bulunması gerekli tüm niteliklerin ayrıntılı saptanmasıdır. Bu nedenle, iş analizi şirketler için çok önem teşkil etmektedir ve iş analizi yapılmadan, doğru insan kaynağı seçilmesi mümkün gözükmemektedir. Ayrıca iş analizi yapıldığında, çalışanların hangi konularda eksik oldukları belirlenerek ona göre eğitim ihtiyaçları karşılanabilir. Çalışanın ücreti belirlerken iş analizinin yapılmış olması da çok önemlidir. Yine performans değerlendirme aşamasında, iş analizi ile ortaya çıkan personelde olması gereken özellikler ile çalışanın performansı karşılaştırılır ve değerlendirme yapılır.

Çalışanın değil, işin değerlendirilmesi olan iş değerlemesi bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesi ve karşılaştırılmasıdır. En sağlıklı ücret yönetimi, iş değerlemesi yapıldıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Çünkü işe en fazla katkısı olana, daha çok ücret ödenmesi mantığı ile çalışanların kendilerini daha doyumlu hissetmeleri de sağlanmış olmaktadır.

Çalışanın performansının değerlendirilmesi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması gibi konuların belirlenmesinde çok önemli rol oynar. Performans sadece çalışanın değerlendirilmesi olarak düşünülmemelidir. Performans değerlendirme sayesinde şirket hem organizasyonun hem de onun için çalışan insanların güçlü ve zayıf yönlerini, eksikliklerini saptamış olur.

Kobi'lerde, İnsan Kaynakları Departmanı olan şirketler, insan kaynağına gerekli önemi verdiği için işe giriş çıkışlar, yani personel sirkülasyonu azalmakta ve en çok zorlandıkları konu olan insan kaynağını elde tutma konusunda başarı yakalanabilmektedir. Yine iyi uygulamalara baktığımızda çalışanın eğitimine önem veren, çalışanın ürün bilgilerini sürekli tazeleyen, gerekli bilgilendirme toplantılarını düzenleyen, çalışanın ödüllendiren şirketler daha başarılı olmaktadır. Günümüzde geldiğimiz nokta, insan kaynağının bir işletmenin en önemli ve vazgeçilmez sermayesi olduğudur.

## **7.2. Genel Olarak Fark Analizi**

Urge projesine katılan şirketler incelendiğinde, bir kısmında İnsan Kaynakları Departmanı olmadığı veya etkin olmadığı anlaşılmaktadır. Şirketlerin çoğunda işe alımların şirket sahibince veya Genel Müdür tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür. Özellikle Performans Değerlendirme ve Eğitim Yönetimi konusunda danışmanlık hizmetleri alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yerine getirdikleri İK fonksiyonlarının şirket çalışanı ile yüz yüze görüşülüp incelenmesi, işin yapılış şekline bakılması, gerekirse Seçme Yerleştirme, İş Analizi ve Görev Tanımları, Ücret Yönetimi konusunda İK Eğitimi ya da Danışmanlık hizmeti almaları tavsiye olunur. İhtiyaç Analizi görüşmesi yapılan şirketlerin çoğunda İnsan Kaynakları Uygulamaları, şirket sahibi, mali işler veya muhasebe bölüm yöneticisi, idari işler müdürü tarafından yerine getirilmeye çalışıldığı belirlenmiştir. Bu nedenle İK çalışmalarının gerektiği gibi uygulanamadığını, eğitim ve/veya danışmanlık hizmetleriyle kendilerini geliştirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

## **7.3. Genel Özet ve Öneriler**

İnsan Kaynağının doğru planlanması, seçilmesi, yerleştirilmesi, performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanın eğitilmesi, çalışana işinin değerine ve yetkinlik, sorumluluk gibi kriterlere göre ücretinin belirlenmesi, çalışanın motive edilmesi, gerektiğinde ödüllendirilmesi kuruma olan bağlılığı artıracakları için işletmelerin insan gücüne yapabilecekleri yatırım açısından çok önemlidir. Kobi'lerde çalışan sayısının az olması ve işe alımlarda, terfi ve ücret artışı konularında çoğunlukla şirket sahibinin karar vermesi nedeniyle İnsan Kaynakları uygulamaları profesyonel olarak yapılmamakta, yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Bu noktada tavsiyemiz özellikle küçük ölçekli olan şirketler için şirket sahibinin, yöneticilerinin İnsan Kaynakları Eğitimi hizmeti alması ya da İnsan Kaynakları ile ilgili fonksiyonları dış kaynaklı (out source) "İnsan Kaynakları" konusunda hizmet veren bir firmaya verilmesidir.

Gerek bu çalışmadaki küme firmalarında, gerekse diğer tüm KOBİ'lerde çok sık karşılaşılan "Yetişmiş eleman bulamıyoruz, bulduğumuz elemanı da elimizde tutamıyoruz" sorunun, etkin bir "İnsan Kaynakları Yönetimi" ile çözümlenebileceği anlaşılmaktadır.

Önerilen eğitim ve danışmanlıklar şu şekilde belirlenmiştir;

1. İşe Alım ve Mülakat Teknikleri Eğitimi
2. İnsan Kaynakları Planlama Eğitimi
3. İnsan Kaynakları Danışmanlığı

## 8. Satış & Pazarlama İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi

### 8.1. Satış & Pazarlama İyi Uygulamalar

Günümüz iş dünyasının en önemli özelliği, hızın ve bilgiye erişim olanaklarının artması, dolayısıyla işletmelerin sundukları hizmetlerle hem ulaşabileceği bölgelerin hem de rekabet etmesi gereken rakiplerinin çoğalmasındır. Mal veya hizmet üreten her firma, ürününü konumlandırırken ve satışa sunarken eskisinde çok daha fazla unsuru değerlendirmeye almak zorunda kalmaktadır. Eskiden çok uzak görülen ülke ve pazarlardaki her değişiklik kısa sürede etkisini yerel pazarlara kadar göstermektedir.

Bu nedenle şirketlerin eskiden olduğu gibi kendi faaliyetlerini küçük bir bölge ve alanla sınırlaması, rakiplerini ve pazarlarını kontrol altında tutma şansı gittikçe azalmaktadır. Pazarda rekabet edebilen ve büyümek isteyen bir şirket, tüm yönetim fonksiyonlarını geliştirmek, eleman yapısını buna göre uyarlamak, yeniliğe ve rekabete açık olmak, tüm dünya pazar ve trendlerini yakından takip etmek, tek alıcılı veya tek satıcılı piyasalara bağlı kalmamak durumundadır. Bu konulara dikkat etmeyen şirketlerin başarılarının kısa ömürlü ve sınırlı olması kaçınılmazdır.

Satış pazarlama faaliyetleri, bir şirketin temel fonksiyonlarıdır. Satış, üretilen hizmetin veya ürünün para ve kâra dönüşmesini sağlayan en önemli ve temel faaliyet alanıdır. Bununla birlikte “satış” işleminin hayata geçmesi için önce, doğru ürünün veya hizmetin oluşturulması, doğru pazara ve müşterilere doğru fiyatlarla sunulması, doğru iletişim faaliyetleri ile talebin oluşturulması gerekmektedir.

Satış ve pazarlama faaliyetleri, KOBİ’lerin çoğunda aynı ekip tarafından gerçekleştirilir. Bilerek veya bilmeyerek aslında bu ekipler hem satış, hem de pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirirler. Ürün geliştirme, fiyatlama gibi bazı pazarlama fonksiyonları da zaman zaman şirket üst düzey yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Şirketlerin öncelikle satışa ihtiyacı vardır ve küçük ölçekli şirketler yapılarını öncelikle bu satış ekibinin doğru oluşturulmasına yönelik hazırlarlar. Pazarda rekabet seviyesi düşük olduğunda veya şirketin geçmişten gelen birikimi, bağlantıları nedeniyle bu yapı belli büyüklüğe kadar yeterli olarak görünür. Ne zaman ki, şirketlerin pazarları doyum noktasına erişir veya rekabet daha yoğun hale gelir veya pazar standartları yükselir, şirketlerdeki pazarlama faaliyetlerine olan ihtiyaç ön plana çıkar.

Temel olarak pazarlama faaliyetleri bir şirketi satışa ve rekabete hazırlayan faaliyetlerin bütünüdür. Hedef Pazar ve müşterilerin belirlenmesi, mevcut pazarın ve müşterilerin çeşitlendirilmesi, ürün geliştirilmesi ve pazara sunulabilir hale getirilmesi, fiyatlama ve dağıtım kararlarının verilip organizasyonlarının kurulması, şirketin ürün ve hizmetlerine talep yaratılması ve bu talebin uzun süreli olacak şekilde devam ettirilmesi, müşteri talep beklenti ve ihtiyaçlarının

düzenli takibi ve değerlendirilmesi bu pazarlama faaliyetlerinin temel unsurlarıdır. Zaman ve koşullar içinde bu faaliyetlerin gerçekleşme şekilleri değişmekle beraber, temel fonksiyonlar bunlardır ve her şirketin, bu süreçlerdeki aksaklıkları, eksiklikleri gözlemesi ve düzelterek geliştirmesi için gerekli adımları atması kaçınılmazdır.

### **Şirket Hedefleri ve Pazarlama Planı**

Başarılı şirketlerin mutlaka bir pazarlama planı bulunmaktadır. Yıllık hazırlanan bu plan içerisinde, pazarın mevcut koşulları, büyüklükler, rakiplerin ve pazar paylarını durumu, şirketin ürettiği ürün ve hizmetlerin özellikleri, pazar içindeki konumu, rakiplere göre konumlandırılması (fiyat, kalite vs. olarak), hedef kitle analizi (hangi müşterilere hitap edildiği, edilmesi gerektiği gibi) yıllık ve dönemsel hedefler ve hedef performans kriterleri bulunmalıdır. Şirketin satış hedefleri de bu planın gösterdiği istikamette hazırlanmalı ve şirketin genel planı ortaya çıkmalıdır.

Bu plan oluşturulurken yapılan her çalışmanın önemi büyüktür. Pazar dinamiklerinin belirlenmesi, gerekli pazar araştırmalarının yapılması, tüm planlamanın temelini oluşturacağı için çok önemlidir. Pazardan geri bildirim, yani müşteri ihtiyaç ve taleplerinin neler olduğu bilgisi, günümüz şirketlerinin en önemli rehberi konumundadır. Diğer tüm unsurlar da dikkatli analiz ve değerlendirilmeler sonrasında hazırlanmalıdır. Şirketler için bu plan tüm yıllık faaliyetleri ve hatta birkaç yıllık planlamaları için rehber konumunda olacaktır. Planın nasıl uygulandığı ve alınan sonuçlar da düzenli olarak takip edilmeli, gerektiğinde ihtiyaç duyulan revizyonlar yapılmalıdır.

Pazarlama planı hazırlığı ve takibi, hazırlığı çok zor olmayan, ancak şirketlerin hızlı ve disiplinli çalışmasına büyük katkısı olan çalışmalardır. Büyüme ve gelişme hedefi olan şirketler için son derece önemlidir.

### **Yeni İletişim ve Tanıtım Olanakları**

Son 15-20 yılın iş hayatındaki en önemli değişiklik internetin yaygınlaşması olmuştur. Bu değişiklik, zaman içinde oluşmuş diğer bazı iş trendleri gibi sınırlı değil, son derece etkin ve radikal bir biçimde olmuştur. Denebilir ki, diğer tüm trendlerin aksine bu yenilik bir alternatif değil, bir zorunluluktur.

İnternet çağının ve getirdiklerinin dışında kalmak mümkün olmadığına göre sadece büyümeyi amaçlayan şirketler değil, mevcut konumunu korumak isteyenler dahi çok hızlı bir uyum sürecinden geçmek durumundadır. Bugün internet, iş dünyasının ve son kullanıcıların birinci bilgi edinme ve referans noktası internet haline gelmiştir. Satın alma sürecinin başında ve süreç boyunca tüketiciler bu kaynaktan faydalanmakta ve satın almalarının da gittikçe artan bir kısmını buradan yapmaktadırlar.

URGE projesi şirketlerin neredeyse hemen hepsinde pazarlama, bazılarında ise ihracat ve satış departmanı bulunmamaktadır. Bazı şirketlerin web siteleri aktif veya güncel değildir ve yabancı dil seçeneği bulunmamaktadır. Mutlaka internet sitelerini günümüz standartlarına getirmesi ve kolay bulunur olması (arama motoru optimizasyonu) ve yabancı dil desteği sağlaması gerekli gözükmektedir. Ayrıca şirketlerimizin sosyal medya kanallarını kullanmalarının düşük maliyetle potansiyel alıcıya ulaşmak ve marka oluşturmak açısından etkili olabilecektir.

## 8.2. Genel Olarak Fark Analizi

Görüşülen şirketlerin neredeyse tamamında pazarlama ekibi ve faaliyeti yapılmamakta, piyasada alım yapan belli başlı fındık işleme tesislerine satış yapılmaktadır. Özellikle dış piyasalara açılarak ihracata başlamayı hedefleyen şirketler pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duymaya başlayacaklardır. Şirketlerde pazarlama konusunda uzmanlaşmış kişilerin bulunması, büyüme esnasında yapılacak yatırımların doğru yönlendirilmesi ve etkili sonuçların alınması açısından çok önemli sonuçlar doğuracaktır. Ürün yönetimi, stratejik fiyatlama, dağıtım kanalı geliştirilmesi, reklam ve tanıtım faaliyetleri, müşteri ilişkileri ve pazar araştırması faaliyetleri, pazarlama konusunda tecrübeli kişi ve ekipler tarafından sürdürülmeli ve geliştirilmelidir.

Şirketlerin yıllık planlama faaliyetleri büyüme ve karlılık açısından çok önemlidir. Proje kapsamında görüşülen şirketler genel olarak yıllık pazarlama planları hazırlamadıkları görülmektedir. Bu şekilde, pazarda oluşan fırsatların tespit edilmesi veya daha verimli bir operasyon yürütme şansı azalmaktadır. Pazar büyüklüğü ve potansiyelinin araştırılması, hedef müşteri kitlelerinin analiz edilmesi gibi temel çalışmalar, doğru hedeflere yönelmeyi ve daha kârlı bir operasyon sürdürebilmeyi sağlar. Pazar hakkında doğru ve düzenli bilgi alan ve bunları belli bir iş planına çevirebilen şirketler, hedefledikleri büyümeyi sağlama imkânı yakalayacaklardır.

İnternet altyapısının sunduğu imkânlar şirketler açısından önemini her geçen gün artırmakta, bu alandaki faaliyetlerin ve etkinliğin artırılması bir zorunluluk halini almaktadır. Proje kapsamında görüşülen şirketlerin interneti etkin olarak kullanmamakta olduğu gözlenmiştir. Reklam ve tanıtım alanında pazara ulaşmak çok önemlidir. İnternet ve bu altyapının imkân olarak sundukları, sürekli gelişim ve değişim göstermekte, pazar ve son kullanıcı trendlerinin takip edilmesi çok önem kazanmaktadır. Şirketlerin bu alanda eksikleri olduğu gözlenmiştir.

### 8.3. Genel Özet ve Öneriler

Proje kapsamında görüşülen şirketler, yurt dışı pazarlarında başarılı olabilmek için planlama faaliyetlerine önem vermelerinin gereği ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin gelişme ve büyüme aşamasında mevcut satış ekiplerini, pazarlama konusunda uzman kişi ve ekiplerle desteklemeleri gerekmektedir. Gelişen rekabet ortamında var olabilmek ve kaynakları doğru hedeflere yönlendirmek için gerekli pazarlama faaliyetlerinin uzman kişiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Daha somut olarak önerilerimiz şunlardır;

- a) Fındığın direk veya fason olarak işlenerek (kıırma, kavurma, boylama, perakende ve toptan şekilde ambalajlama) katma değer kazanmış şekilde pazarlanması,
- b) Hedef ülke yerine hedef pazarlama kanallarının belirlenmesi. Örneğin, yöresel (Akdeniz vs) ürünleri pazarlayan çeşitli ülkelerdeki küçük toptancılar, etno-marketler ve/veya bu marketlere hitap eden yapan ithalatçılar hedef olarak düşünülebilir. Ayrıca ABD ve AB ülkelerinde butik çikolata ve şekerleme üretimi yapan görece daha küçük işletmelerin ve/veya bu işletmelere hitap eden toptancı ve ithalatçılar hedef kanallar olarak düşünülebilir.

Şirketler, güncel fırsatlar sunan internet ve dijital pazarlama imkânlarından en üst seviyede yararlanmalı, bu gelişmeleri rekabette öne geçebilmek için bir fırsat olarak görmelidirler. Bu alanda profesyonel destek ve danışmanlık almak kısa vadede şirketlerin ihracat imkânlarını, artıracaktır.

Şirketlerin özellikle dış piyasalara açılma ve uluslararası rekabete girme aşamasında satış ve pazarlama faaliyetlerini yukarıda anlatılan prensipler çerçevesinde ve uzman ekiplerle sürdürmeleri, büyüme hedeflerine paralel sonuçlar almalarını sağlayacaktır.

Şirketlerin en çok aşağıdaki başlıklarda eğitim ve danışma ihtiyacı olduğu görülmüştür:

1. Pazarlama Teknikleri Eğitimi
2. Pazarlama Yönetimi Danışmanlığı



## 9. Muhasebe&Finans İyi Uygulamalar ve Mevcut Durum Analizi

### 9.1. Muhasebe&Finans İyi Uygulamalar

Her ticari işletme kâr etmek amacı ile kurulur. İşletmelerin bu amacı gerçekleştirip gerçekleştirmediği, iyi veya kötü gittiğini yorumlayabilmek için belli bilgi ve verilere sahip olmak gerekir. İşte bu bilgilerin sağlıklı bir şekilde kayıt edilmesi ve doğru bir şekilde analiz edilmesi işlemi muhasebe ve finans yönetimidir. Muhasebe genel olarak geriye dönük kayıtlar üzerinden karar vericilere yardımcı olurken, finans ise geleceğe yönelik planlamalar bütünüdür.

Muhasebe, işletmelerin varlıklarının ve kaynaklarının oluşumunu, bunların kullanılma biçimini, işletmelerin yaptığı işlemler sonucunda bu varlıklardaki ve kaynaklardaki değişimleri, işletmelerin mali durumlarını açıklayacak bilgileri sağlayan ve bu bilgileri ilgili kişi ve kurumlara ileten bir bilgi sistemi ile oluşmaktadır. Muhasebe, işletmenin anlaşılabilmesini sağlayan bir lisan niteliğinde olup, “işletmenin dili” olarak da adlandırılır.

İşletmeler etkili bir yönetim sergileyebilmek için belirli ilke ve kurallara uygun hareket etmeli ve faaliyetlerini bu kurallar çerçevesinde şekillendirmelidirler. Bu yaklaşım, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışında temel unsur niteliğindedir. Kurumsal yönetim anlayışının temel unsuru ise bilgidir. Özellikle güvenilir, doğru, şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumluluk niteliklerini taşıyan uygun, ilgili ve zamanlı bilginin yeri ve önemi işletme yönetiminde son derece önemlidir. İşletme yönetiminde ihtiyaç duyulan nitelikli bilgi ise ancak kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin geçerli olduğu bir işletmede, muhasebe bilgi sisteminden sağlanabilir.

İşletme bilgi sistemi, işletmenin faaliyetlerine ilişkin bilgi üreten alt sistemlerden oluşan bir sistemler bütünüdür. Bütünsel olarak işletme bilgi sistemi; üretim bilgi sistemi, pazarlama bilgi sistemi, personel bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi ve finansal bilgi sistemlerinden oluşmaktadır. Bu sistemler birbirinden bağımsız olmayıp işletme bilgi sisteminin ihtiyaç duyduğu bilginin üretimini sağlamak amacıyla ilişki içerisindedirler, yani uçtan uca ilintili bir muhasebe bilgi sistemi önemlidir. Muhasebe bilgi sistemi işletme bilgi sisteminin bir alt sistemi olup, sistemler arasında ilişkinin sağlanması noktasında diğer bilgi sistemlerinin her biri ile ayrı ayrı ve çok yönlü bir ilişki içerisindedir.

Finans yönetiminin işlevleri temel açıdan uygun sermaye kaynaklarının temin edilerek rasyonel şekilde yatırımlara transferini kapsamaktadır. Dolayısıyla, finans yönetimi finansman ve yatırım olmak üzere iki ana yönetim alanını içerir. Finansal analiz, finansal tablolarda yer alan hesaplar arasındaki bağlantının kurulması, ölçümlerin yapılması ve yorumlanması faaliyetlerini kapsar. Şirketin geçmiş ve içinde bulunulan dönem performansının incelenmesi ile geleceğe dönük tahminlerin yapılması sağlanır.

Finans ve muhasebe alanında en önemli nokta geleceği planlayabilmek ve geçmişin sağlıklı işlediğini yorumlayabilmektir. Bu noktada, geleceğe yönelik finansal planlama ve bütçeleme çalışmaları işletmelerin dikkat etmesi gereken bir başlıktır. Özellikle, değişken piyasa ve ekonomilerde ya da konjonktürlerde, sektörün ve şirketin kendisinin analiz edilmesi, gelecek dönem planlarının doğru ve zamanında yapılması, bütçelerin sağlıklı oluşturulması ancak; bunlara yönelik altyapıların sağlanması, organizasyon ve yetkin personele yapılacak yatırımlar ile mümkündür. Günümüzde, işletmede karar verici tüm birim ve kişilerin periyodik olarak ekonomi, piyasalar ve finansal yönetim konularında bilgilerini güncellemesi, pekiştirmesi eskiye göre daha büyük önem arz etmektedir.

İşletmenin satışlarının, bundan hareketle pazar payının ve karlılığının artması temin süresinin kısaltılması, satın alma, üretim, satış, dağıtım, satış sonrası servis, operasyon, tahsilat, muhasebe, finans sürelerinin ve maliyetlerinin düşürülmesi, yakın takibi, kontrolü ile mümkündür. Bunların sağlanması, işletmenin rekabetçi, sürdürülebilir ve karlı bir şekilde operasyonları sürdürmesi için, işletmenin tüm fonksiyonlarının entegre, uçtan uca, bütünsel olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, muhasebe ve finans yönetiminin ihracat yetkinlikleri açısından da aynı şekilde, gelişen teknolojiler kapsamında ve iyi uygulamalar doğrultusunda sürdürülmesi gerekmektedir. Bu şekilde, finans ve muhasebe alanında entegre bir bilgi sisteminin planlanması, kurulması, işletilmesi, yakın takibinin yapılması işletmenin genel performansına olumlu şekilde yansıtacak ve ihracat yetkinliklerini arttıracaktır.

## 9.2. Genel Olarak Fark Analizi

Genel olarak, yapılan görüşmeler ve şirket analiz raporlarından edinilen bilgiler ve bulgular özetle şu şekildedir:

1. Şirketlerin genel olarak ihracat yetkinliklerinin arttırılması için başta dış ticaret ödeme yöntemleri/sistemleri ve finansal yönetimi konularında kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Şirketlerin tamamına yakının yukarıda açıklanan iyi uygulamalardan uzak oldukları gözlenmiştir. Finans ve muhasebe planlaması/yönetimi bulunmamakta, maliyetleri arttırma riski yanında, likidite riski ile finansa sorun yaşanması ihtimalinin de bulunduğu görülmektedir.
2. Tedarik zincirinin önemli bir unsuru olan finansal yönetim ve nakit akışlarının üretim, stok ve alacak kalemleri üzerinden öngörüsü yapılmamaktadır, diğer bir deyişle bütçe yapma alışkanlığı ve geleneğinin yerleşmediği görülmektedir. Bu durum şirketlere ek finansman ve fonlama maliyeti getirmektedir. Bunun da rekabetçiliği, fiyat avantajını olumsuz etkileyebileceği anlaşılmaktadır.

3. Proje kapsamındaki şirketlerin tamamına yakının finansal işlemleri, muhasebe departmanı ve/veya şirket sahibi tarafından izlendiği tespit edilmiştir.
4. Şirketlerin çoğunda birçok kalemden bütçe planı yapılmadığı gözlemlenmiştir.

### 9.3. Genel Özet ve Öneriler

Yapılan görüşmeler ve analiz raporlarından edinilen bilgiler ve bulgular sonucunda öneriler özetle şu şekilde sunulmaktadır.

1. Devamlı yenilenen teknoloji, sık değişen mevzuat, ekonomik gelişmeler, piyasalardaki dalgalanmalar, maliyet kontrolü, finansal tahminler, nakit akışı planlama eksikliği ve zorluğu gibi değişkenler nedeni ile kendilerini, eğitimlerle periyodik olarak güncellemelerinde fayda bulunmaktadır.
2. Genel eğitimler ve firmanın ihtiyaçlarına uygun özel eğitimler ile bazı şirketlerde süreli danışmanlıklar ile kurumsallaşma, risk yönetimi, bağımlılıkların azaltılması ile ihracat yetkinliklerinin daha üst seviyeye çıkarılması mümkün gözükmektedir.
3. İşletmelerin başarısında finansal yönetim çok önemlidir. Bu nedenle, muhasebenin etkinliği, likidite yönetimi ve bütçe planlama çalışmaları önem kazanmaktadır. Bu konularda, şirketlerin eğitim için kaynak ve zaman ayırmasında yarar bulunmaktadır. Bilindiği üzere küme şirketlerinin neredeyse tamamı tedariklerini zirai üreticiden fındık alımı şeklinde yapmaktadır. URGE projesi kapsamında görüşülen şirketlerin tamamı alımların çoğunlukla peşin ve nakit olarak yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca, fındık piyasasında özel olarak bu güne kadar oluşmuş ve yerleşmiş geleneklere göre üreticiden yapılan alımlar, mesai günleri ve saatlerinin haricinde bile peşin ve nakit ödemeye gerçekleşmektedir. Bu özelliği ile fındık, altın veya döviz gibi emtialardan bile daha likit bir özellik sergilemektedir. Bu durum, şirketlerin finansman yapılarının sağlam ve fındık sezonunda da likidite kabiliyetlerin yüksek olmalarını gerektirmektedir. Şirketlerin sektöre özel olan bu duruma uyumlu finansman modelleri üzerinde çalışmaları ve profesyonel destek almalarında yarar bulunmaktadır.

Önerilen eğitimler ortak paydada şu şekilde belirlenmiştir;

1. Finansçı Olmayanlar İçin Finans Yönetimi Eğitimi
2. Finansal Planlama Danışmanlığı

## **10. Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacı**

URGE projesi kapsamındaki şirketlerle yapılan analiz uygulaması, yüz yüze görüşmeler ve şirket ziyaretleri neticesinde 6 ana başlıkta toplam 20 adet eğitim ve danışmanlık ihtiyacı tespit edilmiştir;

### **DIŞ TİCARET**

1. Temel Dış Ticaret Eğitimi
2. İhracatta Devlet Destekleri Eğitimi
3. Hedef Pazar Analizi ve Ticari İstihbarat Danışmanlığı

### **TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

1. Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitimi
2. Stok Yönetimi Eğitimi
3. Tedarik Zinciri Yönetimi Danışmanlığı

### **İNSAN KAYNAKLARI**

1. İşe Alım ve Mülakat Teknikleri Eğitimi
2. İnsan Kaynakları Planlama Eğitimi
3. İnsan Kaynakları Danışmanlığı

### **SATIŞ&PAZARLAMA**

1. Pazarlama Teknikleri Eğitimi
2. Pazarlama Yönetimi Danışmanlığı

### **MUHASEBE&FİNANS**

1. Finansçı Olmayanlar İçin Finans Yönetimi Eğitimi
2. Finansal Planlama Danışmanlığı

## 11. Mantıksal Çerçeve

<b>Düzce Ticaret Borsası URGE Projesi Mantıksal Çerçeve</b>				
	<b>Proje Mantığı</b>	<b>Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri</b>	<b>Doğrulama Kaynakları ve Araçları</b>	<b>Varsayımlar</b>
<b>Genel Amaç</b>	<p>Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamdaki amaç nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek katma değer üreten, bilgiye dayalı ekonomik faaliyetlere odaklanarak ortak vizyon anlayışı içerisinde kümenin küresel rekabet edebilirlik düzeyinin yükselmesine katkı sağlamak.</li> </ul>	<p>Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bilgi odaklı ekonomik kalkınma anlayışındaki hizmet ve faaliyetler arttı.</li> <li>•Uluslararası gelişmişlik düzeyinde daha üst sıralara yerleşti.</li> </ul>	<p>Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•TÜİK verileri</li> <li>•Ekonomi Bakanlığı verileri</li> <li>•Uluslararası kurumların raporları (Dünya Bankası, Avrupa Komisyonu, UNDP)</li> </ul>	
<b>Özel Amaç(lar)</b>	<p>Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç(lar) nedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Borsa üyeleri arasından belirlenen şirketlerin ihracat yapabilmeleri için bilgi kullanımının artırılması ve yaygınlaştırılması.</li> <li>•Borsa üyelerinin, bilgi odaklı ekonomik kalkınmaya katkı sağlaması için, ihracat konusunda farkındalıklarının artırılması</li> </ul>	<p>Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hedef pazar analizi ve belirlenen pazarlarda istihbarat çalışmalarıyla yabancı firmalarla iletişime geçildi.</li> <li>•Proje katılımcısı şirketlerden ihracatı olmayanlar ilk defa ihracat yaptı; ihracat yapan şirketlerin ihracatları arttı.</li> <li>•Borsa’da düzenlenen organizasyonlara, Ekonomi Bakanlığı, Ticaret Odası, İhracatçı Birlikleri, Dernekler ve Üniversite gibi ilgili paydaşlar davet edildi.</li> <li>•Proje kapsamında,</li> </ul>	<p>Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proje sonuç raporu</li> <li>•Ekonomi Bakanlığı ihracat kayıtları</li> <li>•TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri</li> <li>•Danışmanlık ve eğitimlerde çekilen fotoğraflar,</li> <li>•Eğitimlerin katılımcı kayıt listesi,</li> <li>•Yurt dışı pazarlama</li> </ul>	<p>Söz konusu amacın başarılması için yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Eğitim alan şirket temsilcileri, orta vadede kariyer değişikliği yapmamalıdır.</li> <li>•Eğitim alan kişiler çalışma hayatına devam etmelidir.</li> <li>•Türkiye’den yapılan ithalatlarda diğer ülkelerin ek vergi ve tarife dışı</li> </ul>

		Borsa üyesi şirketler mail, organizasyon ve seminerler yoluyla bilgilendirildi.	faaliyetleri katılımcı listeleri ve uçuş biletleri •Alım heyetleri katılımcı listeleri ve uçuş biletleri •Proje web sitesi tıklanma sayısı.	engelleri söz konusu olmamalıdır.
<b>Beklenen Sonuçlar</b>	<p>Proje amacına ulaşılabilmesi için gerekli olan sonuçlar (projenin somut ürünleri) nelerdir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gerçekleştirilen ihtiyaç analizi neticesinde proje katılımcısı şirketler zayıf yönlerini belirleyerek tavsiyeler doğrultusunda iyileştirmeler gerçekleştirdi.</li> <li>•Proje kapsamında belirlenen hedef pazarlara düzenlenen Yurt dışı Pazarlama faaliyetleri neticesinde pazarları genel yapısı incelendi. Potansiyel ithalatçılarla görüşüldü ve sipariş alındı.</li> <li>•Düzenlenen Alım Heyetleri ile alım potansiyeli yüksek ithalatçılar Düzce'ye davet edilerek şirketler ve ürünleri hakkında bilgilendirilerek, sipariş alındı.</li> <li>•Proje katılımcısı şirket temsilcileri, bilgi toplumunun gerektirdiği becerileri kazandı. Geleneksel yöntemlerle ihracat faaliyetlerini yürüten Borsa üyesi şirketler,</li> </ul>	<p>Beklenen proje sonuçlarının elde edilmediği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Borsa üyesi olan ve projeye dahil olan firmalar belirlendi.</li> <li>•Proje katılımcısı şirketlerin çalışanları, Temel Dış Ticaret, Finansçı Olmayanlar İçin Finans Yönetimi, Devlet Destekleri eğitimlerine katıldı.</li> <li>•Proje katılımcısı şirketler Hedef Pazar Analizi ve Ticari İstihbarat danışmanlığı aldı.</li> <li>•Proje katılımcısı şirketler belirlenen hedef pazarlara düzenlenen heyetlere katıldı.</li> <li>•Proje katılımcısı şirketler alım heyetlerine katıldı.</li> <li>•Proje katılımcısı şirketler, sosyal medya kanalları yoluyla potansiyel alıcılarla buluşturuldu.</li> <li>•Proje web sitesi kuruldu, şirket bilgileri ve ürünleri, faydalı linkler ve dokümanlar siteye yüklendi.</li> </ul>	<p>Proje sonuçlarının elde edildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Eğitim katılımcı listeleri</li> <li>•Ekonomi Bakanlığı verileri</li> <li>•Proje web sitesindeki dokümanlar</li> <li>•Firmaların eğitim sonunda web siteleri</li> <li>•Danışmanlık faaliyet raporları</li> <li>•Yurt dışı pazarlama faaliyetleri ve alım heyetleri katılımcı listeleri, uçuş biletleri.</li> <li>•Şirketlerin proje başladıktan sonra edindikleri belge ve sertifikalar.</li> <li>•Şirketlerin sosyal medya kanalları.</li> </ul>	<p>Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alım heyetlerine gereken ilgi sağlanabilmesi için danışmanlık alınmalıdır.</li> <li>•Yurt dışı pazarlama faaliyetleri doğru kurgulanmalı, gerekli ön araştırmalar yeteri kadar süre öncesinde planlanmalıdır.</li> <li>•Eğitimlerin tarihleri fuar, resmi tatil vs değişkenler göz önünde bulundurularak planlanmalıdır.</li> <li>•B2B konusunda alınacak danışmanlık mutlaka karşı ülkedeki randevuları da içermelidir.</li> </ul>

	<p>ihracata yönelik bilgilerini kullanmak ve geliştirmek suretiyle, iş yapma süreçlerini, küresel ekonomik sistemin gereklilikleri doğrultusunda değiştirmeye başladı.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Alınan danışmanlıklarla uluslararası pazarlarda gerekli olan sertifikasyon çalışmaları gerçekleştirildi ve yeni pazarlara girildi.</li> <li>•İhracatçı firmaların yeni pazarlara girmeleri ve rekabet güçlerini arttırmaları sağlandı.</li> <li>•Uluslararası pazardaki iyi modelleri inceledi.</li> <li>•Proje, iyi uygulama modeli olarak Ekonomi Bakanlığı'nın diğer URGE projeleri tarafından gözlemlendi.</li> </ul>			
<b>Faaliyetler</b>	<p>Beklenen sonuçları elde etmek için uygulanacak faaliyetler (sonuçlara referansla) sırasıyla hangileridir?</p> <p>"36 Aylık Yol Haritası" bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.</p>	<p>Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, etüd, malzeme, tesis gibi</p> <p><b>Araçlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proje İstihdamı: 1 kişi</li> <li>•Eğitim Hizmeti: 4 Adet</li> <li>•Danışmanlık Hizmeti: 1 Adet</li> <li>•PR Hizmeti: 20 Adet</li> <li>•Dizüstü Bilgisayar: 1 adet</li> <li>•Proje web sitesi: 1 adet</li> <li>•Poster: 100 Adet</li> <li>•Davetiye: 1.500 Adet</li> </ul>	<p>Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir?</p> <p><b>Maliyetler:</b> Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)</p> <p>Yol Haritası bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.</p>	<p>Projenin başlamasından önce hangi ön koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?</p> <p>-Proje ekibi uyum içerisinde çalışmalıdır -Proje katılımcısı firmalar istekli (gönüllü) olmalıdır.</p>

		<ul style="list-style-type: none"><li>•Broşür: 1.500 Adet</li><li>•Kalem: 1.500 Adet</li><li>•Cepli Dosya: 500 Adet</li><li>•Bloknot: 500 Adet</li><li>•Kırlangıç Bayrak: 2 Adet</li><li>•Sertifika: 120 Adet</li><li>•Projeksiyon cihazı: 1 adet</li><li>•Yazı Tahtası (Flip Chart): 1 adet</li></ul>		<p>-Proje takvimine uygun şekilde yürütülmeli ve sonuçlandırılmalıdır.</p> <p>-İstihdam desteği kapsamında seçilen personel için gerekliliklerini yerine getirebilecek kriterlere sahip olmalıdır.</p>
--	--	--	--	--



## 12. Kaynakça

1. International Trade Center Verileri
2. Türkiye İstatistik Kurumu Verileri
3. United Nations Statistics Division, Veri Tabanı
4. Düzce Ticaret Borsası Ekovizyon 2017
5. Türkiye Müteahhitler Birliği Raporu: Gidişatı Belirsiz Toparlanma, Temmuz 2017
6. T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, 2016 Yılı Fındık Raporu
7. İstanbul Ticaret Odası, Fındık Sektör Araştırması
8. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Tarım Sektörü Raporu
9. T.C. Samsun Valiliği Tarım İl Müdürlüğü, Fındık Sektörünün Durumu, Sorunları ve Çözüm Önerileri
10. T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Stratejik Plan Raporu
11. T.C. Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Düzce İl Müdürlüğü, Faaliyet Raporu 2015
12. Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Düzce İli Raporu
13. Toprak Mahsülleri Ofisi Genel Müdürlüğü, 2016 Yılı Sektör Raporu
14. Hazelnut Culture In Turkey
15. Turkey Tree Nuts Annual Report, USDA Agricultural Service – 2016
16. Hazelnut Industry Expansion, Department of Primary Industries, Government New South Wales - 2016
17. Fiskobirlik verileri
18. Un Data, Indexbox verileri

